

Tomi Staf

**KANSAINVÄLISEN FUUSION JÄLKEISEN IT-  
INTEGRAATION MENESTYSTEKIJÄT:  
TAPAUSTUTKIMUS**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA  
2018

## TIIVISTELMÄ

Staf, Tomi

Kansainvälisen fuusion jälkeisen IT-integraation menestystekijät: Tapaustutkimus

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2018, 72 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Ojala, Arto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, että mitkä tekijät vaikuttavat positiivisesti kansainvälisen fuusion jälkeiseen IT-integraatioon. Tutkimuksessa selvitettiin menestystekijöitä fuusion jälkeistä integraatioprosessista IT-integraation ja organisaatiokulttuurin näkökulmista. Tutkimuskysymys oli se, että: Mitkä tekijät vaikuttavat IT-integraation onnistumiseen kansainvälisen yritystoston jälkeen? Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena ja empiirinen osuus tapaustutkimuksena. Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla ja aineiston analysoitiin teemoittelun avulla. Yksilöhaastattelut toteutettiin kohdeyrityksessä niille avainhenkilöille, jotka olivat mukana integraatioprosessissa kansainvälisen fuusion jälkeen.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella luotiin kolme teemaa, minkä perusteella haastattelurunko rakentui. Nämä kolme teemaa ovat: IT-integraation menestystekijät, IT-strategia ja yrityskulttuurien integraatio. Näiden kolmen teeman ympäriltä tutkittiin niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat fuusion jälkeisen integraatioprojektin onnistumiseen. Tutkimuksessa havaittiin, että tietojärjestelmän laadulla, yksilöiden osaamisella, sopivan kokoisella projektitiimillä, johdon tuella ja hyvin laaditulla integraation suunnitelmalla voidaan vaikuttaa positiivisesti IT-integraation onnistumiseen. Kansainvälisen fuusion jälkeiselle integraatioprojektille haasteita asettavat eroavaisuudet organisaatiokulttuurissa ja heikosti luotu integraatiosuunnitelma. Tutkimustulokset osoittavat, että tehokas organisaatiokulttuurien integraation hallinta fuusion jälkeisen integraatioprosessin aikana vaikuttaa positiivisesti IT-integraation onnistumiseen.

Asiasanat: IT-integraatio, IT-integraation menestystekijät, Kansainvälinen fuusio, Fuusion jälkeinen integraatio, Organisaatiokulttuuri

## ABSTRACT

Staf, Tomi

The success factors of IT-integration after a cross-border merger: A case-study

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2018, 72 p.

Information Systems, Master's Thesis

Supervisor: Ojala, Arto

The purpose of this study was to investigate the success factors that have a positive impact on cross-border post-merger IT-integration. This study explored the success factors of post-merger integration process from IT-integration and organizational culture point of view. The research question was the following: Which factors have an impact on IT-integration success after a cross-border merger? The study was conducted as a literary review and the empirical part as a case study. The research material of study's qualitative research was collected through semi-structured theme interviews and the data was analyzed using thematic analysis. Individual interviews were carried out in the target company with key persons who have participated in integration process after a cross-border merger.

Based on the literature review there are three different themes which are the basis for the theme interview. These three themes are IT-integration success factors, IT-strategy, and organizational culture integration. Around these three themes, this study investigated the success factors that impact the success of post-merger integration project. In this study found that following factors have a positive impact on IT-integration success: information systems quality, individuals' skills, size of the project team, top management support and well-designed integration plan. This study also found that during post-merger integration after a cross-border merger the challenges can be cultural clashes between companies and poorly designed integration plan. Research results show that effective management of cultural combination during the post-merger integration process has a positive influence on the success of post-merger IT-integration.

Keywords: IT integration, IT integration success factors, Cross-Border Merger, Post-merger IT integration, Organizational culture

## KUVIOT

KUVIO 1 Viiden C:n malli (mukaillen Rottig, 2007, s. 99).....	17
KUVIO 2 Tietojärjestelmien onnistumisen malli (mukaillen Delone & McLean. 1992, s. 87) .....	27
KUVIO 3 Päivitetty versio tietojärjestelmien onnistumisen mallista (mukaillen Delone & McLean. 2003, s. 24).....	28
KUVIO 4 Järjestelmäintegraation onnistumiseen vaikuttavat tekijät ja mittarit (mukaillen Robbins & Stylianou. 1999, s.207).....	32

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Analyttinen kehys (mukaillen Alaranta & Kautz, 2012, s. 10) .	22
TAULUKKO 2 Fuusion- ja IT-integraation tavoitteet. (mukaillen Wijnhoven ym., 2006, s. 10) .....	24
TAULUKKO 3 IT-integraation tavoitteiden toteutukseen soveltuvat menetelmät. (mukaillen Wijnhoven ym., 2006, s. 10) .....	25
TAULUKKO 4 Integraatiota estäviä ja helpottavia tekijöitä. (mukaillen Alaranta & Kautz, 2012, s. 20-21) .....	34
TAULUKKO 5 Yhteenveto haastatelluista henkilöistä. ....	38
TAULUKKO 6 Tutkimustulosten havainnot suhteessa kirjallisuuteen järjestelmäintegraation menestystekijöiden näkökulmasta.....	57
TAULUKKO 7 Tutkimustulosten havainnot suhteessa kirjallisuuteen IT-strategian näkökulmasta. ....	59
TAULUKKO 8 Tutkimustulosten havainnot suhteessa kirjallisuuteen yrityskulttuurien integraation näkökulmasta.....	62

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT .....	3
KUVIOT.....	4
TAULUKOT.....	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO .....	7
2 KULTTUURIEN INTEGRAATIO KANSAINVÄLISESSÄ FUUSIOSSA ...	10
2.1 Kansainvälinen fuusio.....	10
2.2 Organisaatiokulttuuri.....	11
2.2.1 Monikulttuurinen organisaatio .....	12
2.3 Kulttuurien integraation hallinta.....	13
2.3.1 Kulttuurien integraation hallinta ja muutoksen johtaminen ....	14
2.3.2 Kulttuurierojen hallintamalli .....	16
2.4 Yhteenveto .....	18
3 FUUSION JÄLKEINEN IT-INTEGRAATIO .....	20
3.1 IT-integraatio .....	20
3.2 IT-integraatiostrategia fuusiossa.....	22
3.2.1 IT-strategian ja liiketoimintastrategian yhdenmukaisuus.....	23
3.2.2 IT-kulttuurinäkökulma strategiatyössä.....	25
3.3 IT-integraatioon onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.....	26
3.3.1 Tietojärjestelmien onnistumismalli .....	27
3.3.2 Järjestelmäintegraation onnistuminen.....	31
3.4 Yhteenveto .....	35
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	36
4.1 Tapaustutkimus.....	36
4.2 Aineiston kerääminen .....	37
4.3 Aineiston analysointi.....	39
5 TAPAUSTUTKIMUKSEN TULOKSET.....	40
5.1 IT-integraation menestystekijät.....	40
5.1.1 Tietojärjestelmän laatu­näkökulmat.....	40
5.1.2 Kouluttautuminen ja henkilöresurssit.....	42
5.1.3 Integraatioprojektin onnistuminen .....	43
5.1.4 Tärkeimmät huomioon otettavat tekijät IT-integraatiossa .....	45

5.2	IT-strategian valinta.....	46
5.3	Yrityskulttuurien integraatio.....	49
6	POHDINTA.....	53
6.1	Mitkä tekijät vaikuttavat IT-integraation onnistumiseen?.....	53
6.2	Strategian valinta fuusion jälkeiselle IT-integraatiolle .....	57
6.3	Yrityskulttuurien eroavaisuudet ja niiden hallinta.....	60
6.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	62
7	YHTEENVETO .....	64
	LÄHTEET.....	67
	LIITE 1 HAASTATTELURUNKO .....	71

# 1 JOHDANTO

Kansainvälisillä yrityskaupoilla ja fuusioilla tavoitellaan liiketoimintahyötyä ja onnistuessaan ne ovat kannattavia investointeja yritykselle. Rottigin (2007) mukaan yli rajojen tehtävissä yrityskaupoissa ja fuusioissa tarkoituksena on laajentaa, monipuolistaa ja vahvistaa yrityksen liiketoimintaa. Yrityksoston jälkeen ostajayrityksen ja ostetun yrityksen välillä käynnistyy integraatioprojekti, jolla yritykset yhdistetään. Yksi integraatioprojektin osa-alue on tietojärjestelmien yhdistäminen eli IT-integraatio. Alaranta ja Kautz (2012) tarkentavat, että IT-integraatio on elintärkeä tekijä fuusion jälkeisessä integraatiossa, koska IT-järjestelmillä on nykyään erittäin suuri rooli liiketoiminnassa. Sarrazin ja West (2011) ovat korostaneet, että usein yli puolet fuusiosta saavutettavista synergiaeduista ovat vahvasti sidoksissa informaatioteknologiaan. Alarannan (2005a) mukaan yritysostojen ja fuusioiden epäonnistumiseen vaikuttaa vahvasti ongelmat, joita kohdataan fuusion jälkeisessä integraatiossa.

Tämä tutkimus perustuu IT-integraation menestystekijöiden näkökulmasta hyvin pitkälti Robbinsin ja Stylianoun (1999) malliin, missä IT-integraation onnistumiseen vaikuttavat tekijät on jaettu organisatorisiin tekijöihin sekä tietojärjestelmätekijöihin. Malli sopii fuusion jälkeisen IT-integraation tarkasteluun, koska se ottaa huomioon tietojärjestelmätekijöiden lisäksi myös organisatoriset tekijät, jotka merkittävästi vaikuttavat fuusion jälkeiseen IT-integraation onnistumiseen. Kansainvälisen fuusion kontekstissa IT-integraation onnistumisen tarkasteluun ei ole olemassa mallia, joten kulttuurinäkökulman korostaminen IT-integraation kontekstissa on tarpeellista. Aiemman kirjallisuuden mukaan menestystekijöistä strategianäkökulma edistää integraatioprojektin onnistumista ja mahdollistaa synergiaetujen syntymisen, kun pystytään tehokkaasti IT-ratkaisujen avulla tuottamaan arvoa liiketoiminnalle. Wijnhovenin, Spilin ja Stegween (2006) ja Yetton, Henningsson ja Bjorn-Andersen (2013) mukaan IT-ratkaisut tuottavat arvoa liiketoiminnalle, kun fuusion tavoitteet ja IT-integraation tavoitteet ovat linjassa.

Kansainväliseen fuusioon onnistumiseen liittyviä tekijöitä on havaittu myös organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Lodorfos ja Boateng (2006) ovat todenneet, että kulttuurinäkökulmaa ei oteta tarpeeksi huomioon integraatioprosessin aikana ja kulttuurieroista aiheutuvien haasteiden vuoksi se tulisi ottaa

huomioon osana yritysoston jälkeistä integraatioprosessia. Kummer ja Schmiedel (2016) korostavat sitä, että kulttuurin hallinta on otettava huomioon myös tietojärjestelmien näkökulmasta, koska uusien järjestelmien käyttöönoton myötä työskentelytavat ja roolit saattavat muuttua, jotka voivat aiheuttaa konfliktitilanteita organisaation työryhmien keskuudessa. Stahl ja Voight (2008) ovat todenneet myös, että kulttuurieroilla on vaikutusta fuusioon, mutta jaettujen normien ja arvojen avulla keskinäistä luottamusta voidaan lisätä ja sitä kautta ehkäistä konflikteja integraatioprosessissa. Rottigin (2007) mukaan kulttuurien integraation hallintamallin avulla voidaan tehokkaasti integroida yritysoston jälkeen kaksi eri organisaatiota, mutta se vaatii muutosprosessien hallintaa. Fuusion integraatioprosessissa kulttuurinäkökulman tarkastelu on aiheellista, koska haasteiden ja riskein valossa muun muassa kulttuurierot organisaatioissa voivat johtaa kulttuurisiin konflikteihin ja sitä kautta vaikuttaa negatiivisesti fuusion onnistumiseen. Stahlin ja Voigtin (2008) mukaan kulttuurierot eivät kuitenkaan ole vain negatiivinen asia, koska kulttuuriset eroavaisuudet pystyvät synnyttämään oppimista eri yhtiöiden välillä ja uuden tietämyksen avulla yhtiöt pystyvät kehittymään.

Kansainväliset yritysostot ja fuusiot perustuvat strategiseen toimintaan, missä asetetaan liiketoiminnalliset tavoitteet. Alarannan ja Kautzin (2012) mukaan useat yritykset kohtaavat ongelmia fuusion jälkeisessä integraatioprojektissa ja IT-integraatio osa-alue on havaittu olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä, mikä vaikuttaa fuusion onnistumiseen. Tutkielman aihepiiri on olennainen, koska yritysoston ja fuusion liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen tueksi integraatioprosessissa on tärkeää havaita se, miten IT-integraation osa-alue toteutetaan onnistuneesti ja miten yrityskulttuuriin liittyviin haasteisiin voidaan varautua, kun kyseessä on kansainvälinen fuusio. Fuusion jälkeistä IT-integraation onnistumista on myös syytä tarkastella yrityskulttuurisesta näkökulmasta, koska yrityskulttuuriin liittyvät konfliktit vaikuttavat myös IT-integraation onnistumiseen (Alaranta & Kautz, 2012.).

Tämän tutkielman tavoitteena on lisätä tietämystä IT-integraation menestystekijöistä kansainvälisessä fuusiossa, koska fuusion jälkeistä IT-integraatiota on tutkittu vähän erityisesti kansainvälisen fuusion kontekstissa. Tutkielman päätavoitteena on selvittää, että millä menestystekijöillä on positiivisia vaikutuksia IT-integraation onnistumiseen kansainvälisessä fuusiossa. Tutkimuksessa menestystekijöitä selvitetään IT-integraation onnistumisen näkökulmasta. Lisäksi kulttuurien integraation näkökulmalla selvitetään, miten kulttuurisesta näkökulmasta IT-integraation onnistumista voidaan tukea. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tutkielmalle on määritetty seuraava päätutkimuskysymys:

- Mitkä tekijät vaikuttavat IT-integraation onnistumiseen kansainvälisen yritysoston jälkeen?

Pääkysymyksen lisäksi on kaksi tarkentavaa apukysymystä:

- Miten strategian avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti yritysoston jälkeiseen IT-integraatioon?



- Miten yrityskulttuurien eroavaisuudet vaikuttavat integraatioon ja miten kulttuurien yhdistämistä tulisi hallita?

Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena ja kvalitatiivisena tapaustutkimuksena puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Kirjallisuuskatsaus osioon haettiin kirjallisuutta Google Scholar hakupalvelun kautta, josta voi monipuolisesti etsiä tieteellisiä julkaisuja, IEEE Xplore -tietokannasta, AIS Electronic Library -tietokannasta sekä Ellibs kirjastosta. Kirjallisuuskatsauksella karotettiin fuusion jälkeisen IT-integraation menestystekijöitä ja sitä, kuinka organisaatiokulttuurien eroavaisuuksia hallitaan kansainvälisessä fuusiossa. Empiirisessä osiossa haastateltiin Yritys X Oy:n avainhenkilöitä, jotka osallistuivat kansainvälisen fuusion jälkeiseen integraatioprojektiin. Puolistrukturoidun teemahaastattelun aineisto litteroitiin tekstimuotoon teemojen mukaisesti tutkielman pohdinta osuutta varten.

Tutkielma jakaantuu seitsemään lukuun. Tutkielman rakenne etenee johdannon jälkeen niin, että luvut kaksi ja kolme sisältävät tutkielman kirjallisuuskatsauksen. Luvussa kaksi käsitellään kulttuurien integraatiota kansainvälisessä fuusiossa. Luvussa kaksi pyritään selvittämään kahden eri yrityksen kulttuurien yhdistämisen haasteita ja sitä, miten kulttuurien integraatiota voidaan hallita. Kirjallisuuskatsauksen toisessa osiossa luvussa kolme käsitellään fuusion jälkeistä IT-integraatiota ja siihen liittyviä menestystekijöitä. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen luvussa neljä esitellään tapaustutkimuksen toteutus, aineistonkeruumenetelmä ja se miten aineisto on analysoitu. Luvussa viisi esitellään tapaustutkimuksen tulokset, jotka on jaettu haastattelun mukaisiin temoihin. Luvussa kuusi verrataan luvun viisi tapaustutkimuksen tuloksia ja kirjallisuuskatsauksen tuloksia keskenään ja tarkastellaan tutkielman luotettavuutta. Luvussa seitsemän esitetään yhteenveto tutkimuksesta ja pohdintaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 2 KULTTUURIEN INTEGRAATIO KANSAINVÄLISISSÄ FUUSIOSSA

Tämän pääluvun tarkoituksena on tutkia yritysostoon liittyvää kulttuurien integraatiota sekä sen hallintaa. Ensimmäiseksi perehdytään käsitteisiin kansainvälinen fuusio ja organisaatiokulttuuri sekä tarkennetaan organisaatiokulttuurin tarkastelua monikulttuurisuuden näkökulmasta. Tämän jälkeen syvennytään kulttuurien integraation hallintaan organisaatiossa. Luku päättyy yhteenveto osuuteen, missä esitetään yhteenveto kulttuurien integraatiosta kansainvälisessä fuusiossa ja tuodaan esille asioita, jotka edesauttavat kulttuurien integraation hallintaa kansainvälisessä fuusiossa.

### 2.1 Kansainvälinen fuusio

Kansainväliset fuusiot ja yrityskaupat ovat strateginen liiketoiminnallinen liike monikansallisissa yhtiöissä, missä yritysostoja ja fuusioitumisia tehdään yli rajojen. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta yli rajojen tehdyt yrityskaupat ja fuusiot ovat kannattavia investointeja, koska niiden tavoitteena on laajentaa, monipuolistaa tai vahvistaa liiketoimintaa. (Rottig, 2007.) Yhtiöiden kehityksen kannalta positiivisena asiana yrityskaupoista ja fuusioitumisista voidaan nähdä positiiviset liiketoimintahyödyt, mutta negatiivisena asiana voidaan nähdä yrityskauppojen ja fuusioitumisien haasteet ja riskit. Cartwright ja Schoenberg (2006) mukaan yrityskaupat ja fuusiot ovat monimutkainen ilmiö, jonka riskit ja haasteet muodostuvat erilaisista näkökulmista kuten strategisesta näkökulmasta, talouden näkökulmasta, käyttäytymisen näkökulmasta, toimintojen näkökulmasta ja erilaisten kulttuurien näkökulmasta. Quah ja Young (2005) ovat todenneet, että kansainvälisissä fuusioissa vaikeusastetta lisää yhtiöiden organisaatiokulttuuriset ja kielelliset eroavaisuudet sekä eroavaisuudet kansallisessa kulttuurissa. Yritysostoissa ja fuusioissa etukäteen määritetyt tavoitteet eivät aina toteudu, joten sen vuoksi olisi hyvä huomioida fuusion epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja pyrkiä lieventämään niitä strategisilla toimenpiteillä (Rottig, 2007.). Cartwright ja Schoenberg (2006) toteavat, että sopivan integraa-

tiostrategian ja hankintaprosessin valinnat ovat tärkeä osa yritysostoja ja fuusioita, koska sopimattomat päätöksenteko-, neuvottelu- ja integraatioprosessit johtavat huonompiin tuloksiin yrityshankinnoissa. Vahvasti informaatioteknologiasta riippuvaisten yhtiöiden fuusion onnistumiseen vaikuttava elintärkeä tekijä on onnistuminen fuusion jälkeisessä IT-integraatiossa. Weber ja Pliskin (1996) ovat tehneet havainnon siitä, että liian suuret kulttuuriset eroavaisuudet voivat vaikuttaa negatiivisesti fuusion onnistumiseen. Leidner ja Kayworth (2006) ovat IT-kulttuurin näkökulmasta todenneet, että organisaatioiden eroavaisuudet IT:n kontekstissa olevissa arvoissa kuten järjestelmänkehityksessä, järjestelmän käytössä ja IT-johtamisessa saattavat aiheuttaa ongelmatilanteita. Chao ja Lin (2009) toteavat, että huonosti johdettu kulttuurien integraatio voi johtaa epäonnistumiseen IT-integraatiossa. Denison, Adkins ja Guidroz (2011) ovat sitä mieltä, että kulttuurinäkökulma otetaan usein huomioon vasta fuusioitumisprosessissa sen jälkeen, kun sopimus on allekirjoitettu, vaikka kulttuuriset yhteentörmäykset ovat yleisiä kansainvälisessä fuusiossa.

## 2.2 Organisaatiokulttuuri

Yleisesti kulttuuri-käsitteellä viitataan ihmisten olettamuksiin, arvoihin ja käytäytymiseen. Ihmisten eroavaisuuksista johtuen eri ihmisten kesken on olemassa eroavaisuuksia muun muassa arvomaailmojen ja kommunikaatiotyylien osalta. (Ojala, 2015). Tässä tutkielmassa on tarkoitus laajan kulttuuri-käsitteen sijaan syventyä organisaatiokulttuurin käsitteeseen, koska tavoitteena on tutkia kahden eri kulttuurin omaavan organisaation fuusioitumista. Kulttuuria ja sen eroavaisuudesta johtuvia haasteita ja hyötyjä tullaan tarkastelemaan organisaatiokulttuurin näkökulmasta.

Organisaatiokulttuuri on organisaatiossa kulttuuri, missä organisaation jäsenet jakavat yhteistä näkemystä toisten organisaation jäsenten kesken. Hofstede (2001, 10) toteaa, että arvot, symbolit, sankarit ja rituaalit kuuluvat organisaatiokulttuuriin, mutta arvot ovat näkymättömiä siihen asti, kunnes ne tulevat esiin käyttäytymisen yhteydessä. Hofsteden, Neuijenin, Ohayvin ja Sanderin (1990) mukaan yrityksen johtajien arvot muokkaavat organisaatiokulttuurin arvoja ja arvot välittyvät työntekijöille yhteisten toimintatapojen kautta. Ojalan (2015) mukaan kulttuuriset eroavaisuudet voivat aiheuttaa organisaation ja organisaatiokulttuurin välille ongelmia, jotka voivat johtaa kulttuurikonfliktiin organisaatiossa. Weber ja Camerer (2003) tuovat tutkimuksessaan ilmi, että ongelmia voi aiheutua, kun fuusioituneen yhtiön työntekijöillä on kulttuurierojen vuoksi vaikeuksia ymmärtää asioita samalla tavalla, kuin miten toisessa yhtiössä asiat ymmärretään. Weber ja Camererin (2003) mukaan ongelmia voi esiintyä myös työntekijöiden keskuudessa niin, että vanhoja toimintatapoja suositaan ja uusia toimintatapoja vastustetaan. Ojala (2015) korostaa sitä, että henkilön psyykkinen eroavaisuus voi monimutkaistaa luottamuksen rakentamisprosessia, minkä vuoksi aikaa ja resursseja saatetaan tarvita enemmän verkoston rakentamista varten, että voidaan tuoda organisaatioita lähemmäksi keskenään.

Ojala (2015) toteaa, että globaalilla toimialalla toimiva organisaatio voi vähentää kulttuurisia eroavaisuuksia sillä, että se seuraa toimialan maailmanlaajuisia standardeja. Tämän vuoksi toimialan tarkastelu on sopivampaa, kuin koko kulttuurin vertailu maasta missä organisaatio sijaitsee. Weberin ja Camererin (2003) mukaan kulttuurikonflikteja voidaan välttää, kun fuusioituminen tapahtuu sellaisen yhtiön kanssa, joka tuottaa samantyyppisiä tuotteita markkinoille. Heidän mukaan myös kulttuurin rooli fuusion onnistumista arvioitaessa on suuri, koska kulttuurisilla tekijöillä on vaikutusta jokapäiväiseen tekemiseen yrityksessä. Esimerkiksi kulttuuri vaikuttaa siihen, miten tehtäviä priorisoidaan yhtiössä ja se vaikuttaa yhtiön tapaan, miten työtehtävät toteutetaan työntekijöiden kesken.

### 2.2.1 Monikulttuurinen organisaatio

Monikulttuurisuuden tarkastelunäkökulmaa on rajattu tässä tutkimuksessa niin, että kulttuurista moninaisuutta käsitellään vain organisaatioiden ja työyhteisöjen näkökulmasta. Kansainväliset fuusiot ovat ilmiönä monimutkaisia, joihin organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa omalta osaltaan. Kansainvälisen fuusion kontekstissa monikulttuurisuus näkökulma on tärkeä huomioon otettava asia, koska organisaatiokulttuurin ja kansallisen kulttuurin eroavaisuudet luovat haasteita fuusion jälkeiselle integraatioprosessille (Weber & Tarba, 2011.). Stahl ja Voigtin (2008) mukaan kulttuuriset eroavaisuudet voidaan nähdä aiheuttavan hankaluuksia saavuttaa hyötyjä yritysostoissa ja fuusioissa, mutta toisaalta kahden yhtiön erilaiset kulttuuriset taustat voivat toimia arvon luomisen lähteenä ja mahdollisuutena oppia uutta. Maire ja Collerette (2011) ovat sitä mieltä, että kulttuurierojen hallintaan ja kulttuurien integraatioon tulisi paneutua integraatioprosessin aikana, koska integraation onnistumista voivat vaikeuttaa eroavaisuudet johtamistyyliessä, kielessä, tavoissa ja yrityskulttuureissa. Chakrabarti, Gupta-Mukherjee ja Jayaraman (2009) ovat myös havainneet, että kulttuurierot voivat johtaa ongelmiin fuusion jälkeisessä integraatiossa, mutta he korostavat sitä, että pidemmällä aikavälillä kulttuurierot vahvistavat ostajayrityksen kykyä toimia paremmin globaaleilla markkinoilla. Stahl ja Voigt (2008) korostavat, että kulttuuriset eroavaisuudet käytännön toiminnassa, arvoissa ja perusolettamuksissa ovat tekijöitä, millä on vaikutusta kulttuurien integraatioprosessiin. He ovat tuoneet esiin sen, että integraatioprosessissa huomionarvoisia asioita ovat sosiokulttuurinen integraatio ja tehtävien integraatio. Sosiokulttuurinen integraatio huomioi jaetun identiteetin organisaatiossa, positiiviseen asenteen ja luottamuksen organisaation jäsenten keskuudessa. Tutkimuksessa on havaittu myös, että henkilöitä vetää puoleensa sellaiset toiset henkilöt, joiden asenteet ja arvot ovat saman tyyppisiä kuin mitä heillä on itsellään. Lisäksi jaetut normit, ideologiat ja arvot nähdään toimivan helpottavina tekijöinä synnyttämään luottamusta henkilöiden välillä ja sillä tavoin se vähentää mahdollisten konfliktien syntymistä yrityksessä. (Stahl & Voigt, 2008.)

Stahlin ja Voigtin (2008) artikkelissa toinen integraatioprosessin alue on tehtävien integraatio ja siinä otetaan huomioon oppiminen, resurssit ja kyvykkydet, jotka edesauttavat synergian realisoitumista. Edellä mainituilla tekijöil-

lä on vaikutusta fuusion suorituskykyyn, koska fuusiota voidaan tarkastella synergian toteutumisen näkökulmasta ja sitä kautta yhtiön arvonnousun mukaan. Stahl ja Voigt (2008) ovat tuoneet esille sen, kuinka kahden yhtiön eroavaisuuksien vuoksi on mahdollista luoda synergiaa ja oppimista yhtiöiden välillä. Artikkelissa korostetaan sitä, että juuri kulttuurierot mahdollistavat sen, että yhtiön rakenteita voidaan rikkoa esimerkiksi uuden tietämyksen ja käytäntöjen avulla, mitkä auttavat yhtiötä kehittymään. On kuitenkin huomattava, että kulttuurierot eivät saa olla liian suuria, koska muuten oppiminen, kyvykkyyksien siirto ja resurssien jakaminen epäonnistuvat. Tätä varten johtamistyylillä ja samat arvot ovat tärkeitä asioita, kun halutaan hyötyä kulttuurieroista fuusioitavien yhtiöiden välillä.

Fuusioissa kahden organisaation kulttuuriset konfliktit voivat johtaa siihen, että fuusion liiketoiminnalliset tavoitteet eivät toteudu odotetulla tavalla. Weber ja Camerer (2003) korostavat, että organisaation toimintaa ja johtamista ei voi integroida keskenään kahden yhtiön välillä, jos ne ovat tottuneet toimimaan täysin eri tavalla. Weber ja Camerer (2003) tuovat artikkelissaan esiin sen, että kaksi eri kokonaisuutta voidaan sanoa fuusioituneen, kun äänetöntä tietämystä jaetaan jäsenten kesken ja jäsenillä on yhteinen tapa toimia keskenään. Heidän mukaan myös kommunikaationäkökulma on hyvä ottaa huomioon ja esimerkiksi fuusion jälkeen työntekijöitä tulisi kouluttaa kielellisesti tai ottaa käyttöön uusi kieli mitä kaikki puhuvat organisaatiossa.

Lodorfos ja Boateng (2006) korostavat artikkelissaan, että kulttuurilla on tärkeä rooli integraatioprosessissa ja fuusion onnistumisessa. Heidän mukaan kulttuurinäkökulmaa ei oteta tarpeeksi huomioon osana integraatioprosessia ja sen vuoksi kulttuurierot aiheuttavat haasteita integroitumiselle ja voivat sen takia lisätä ylimääräisiä kustannuksia. He myös tuovat artikkelissaan esiin sen, että muita organisatorisia haasteita voivat olla tuottavuuden lasku ja fuusioitujen yhtiöiden elinkaaren ajan lyhentyminen. Jonesin ja Alonyn (2007) mukaan tietojärjestelmien kontekstissa kulttuuristen eroavaisuuksien tunnistaminen ja hallinta ovat tärkeitä asioita, koska eri kulttuureissa voi olla eri tapoja käyttää tietojärjestelmiä ja myös se vaikuttaa kuinka hyvin henkilöt omaksuvat ryhmätyöskentelyn IT-projekteissa ja kykenevät omaksumaan uutta teknologiaa.

Fuusioissa lähtökohtana on arvon lisääminen ja osakkeiden arvon nousu. Fuusion integraatioprosessissa on tärkeää, että integraatioprosessi on suunniteltu ja johdettu hyvin, jotta se edesauttaisi havaitsemaan synergiaetujen laajuuden, joilla on vaikutusta organisaation arvoon positiivisesti. (Stahl & Voigt, 2008.) Kulttuurisen yhteensopivuuden analysointi on tärkeä tehdä ennen fuusioitumista, jotta voidaan nähdä kahden eri yhtiön kulttuurinen yhteensopivuus ja edistää kulttuurien yhteensopivuutta integraatiostrategian avulla fuusiossa (Lodorfos & Boateng, 2006.).

### **2.3 Kulttuurien integraation hallinta**

Tämän aliluvun tarkoituksena on syventyä kulttuurien integraation hallintaan, jonka avulla on mahdollista edesauttaa kansainvälisen fuusion onnistumista

kulttuurin näkökulmasta. Aliluvussa käydään läpi luottamuksen tärkeyttä kulttuurien integraatiossa sekä kulttuurin muutosprosessien hallintaa johtamisnäkökulmasta. Kulttuurierojen hallintamallin kautta syvennytään siihen, miten integraatioprosessin suorituskykyä voidaan parantaa.

### 2.3.1 Kulttuurien integraation hallinta ja muutoksen johtaminen

Hopkins (2008) korostaa sitä, että kansainväliset fuusiot ovat kansallisiin fuusioihin verrattuna monimutkaisempia, koska eri maiden kansalliset kulttuurit vaikuttavat yrityksien välillä. Huangin ja Trauthin (2007) mukaan tehokas kulttuurierojen hallinta on elintärkeää globaalisti suoritettavissa järjestelmäintegraatioprojekteissa, koska globaalissa järjestelmäintegraatioprojektissa henkilöiden organisaatiokulttuurit ja kulttuurinen tausta eroavat toisistaan ja se luonnollisesti voi aiheuttaa haasteita projektityöskentelyn aikana. Bijlsma-Frankeman (2001) mukaan kulttuurinen yhteensopivuus, kulttuuripotentiali ja pätevät johtajat ovat tekijöitä, jotka pystyvät vaikuttamaan siihen, että integraatio onnistuu kulttuurin näkökulmasta. Kulttuurinen yhteensopivuus on sellainen tekijä, joka näyttäytyy fuusiossa muun muassa johtamistyylinä tai tapana suunnitella asioita. Kun kulttuurit ovat yhteensopivia, niin kulttuurien integraatioprosessi toteutuu helpommin, mutta jos kaksi eri yhtiötä ovat liian samankaltaisia, niin se saattaa vähentää synergiavaikutuksia ongelmien samankaltaisuuden vuoksi ja puuttumattomien ratkaisujen vuoksi. Huang (2007) korostaa sitä, että kansallisen kulttuurin eroavaisuutta ei pidä pelkästään huomioida, vaan yhteistyöhön sujuvuuteen vaikuttaa myös organisatoriset- ja ammatilliset eroavaisuudet. Bijlsma-Frankema (2001) korostaa, että kulttuuripotentiali on oleellinen osa fuusiota, koska sen eri ominaisuudet kuten innovatiivisuus, luotettavuus, yhteisten riippuvuuksien havaitseminen voivat edistää kulttuurien integraatioprosessia. He myös toteavat, että pätevät ja motivoituneet johtajat sekä avoimuus uusille ideoille ja arvoille vaikuttavat positiivisesti integraatioprosessin edistymiseen. Kavanagh ja Ashkanasy (2006) ovat havainneet, että muutosjohtamiseen vaikuttaa kulttuurierot ylimmän johdon tasolla, koska sillä nähdään olevan vaikutusta siihen, miten muutosta lähdetään johtamaan. Bijlsma-Frankema (2001) on nostanut esiin sen, että pätevien ja motivoituneiden johtajien vaikutus fuusioon on positiivinen, koska fuusioituminen eri yhtiöiden välillä on uniikki asia ja toimintaa täytyy kyetä laadukkaasti johtamaan ja ymmärtämään tilanne kokonaisvaltaisesti.

Bijlsma-Frankeman (2001) mukaan kulttuurien integraation hallinnassa luottamus on tärkeässä roolissa, koska se on yhteistyön peruserä, mikä edistää integraatiota, yhteistyötä ja osallistumista yhteisiin päämääriin sekä haluamaan olla osa muutosprosessia. Maire ja Collerette (2011) korostavat sitä, että kun eri kulttuurin omaavia ihmisiä laitetaan työskentelemään yhdessä, niin avoimella kommunikaatiolla ja kyvyllä keskustella kulttuurieroista ja epäselvyyksistä voidaan ratkaista kulttuurisia haasteita integraatioprosessin aikana. Bijlsma-Frankema (2001) on havainnut, että kulttuurien integraation johtamista tukevat seuraavat periaatteet: luottamukseen perustuva yhteistyö, yhteiset normit, kommunikointi, yhteiset päämäärät, valvonta ja konfliktien ratkaisemi-

nen. Edellä mainitut peruseriaatteet edistävät tehokkaamman tiedon jakamista ihmisten kesken ja vähentävät väärinymmärryksiä. Keskustelu eri osapuolien välillä tulisi olla säännöllistä, koska silloin yhteisymmärrys lisääntyy ja se sallii sen, että on mahdollisuus oppia toinen toiselta (Bijlsma-Frankema, 2011.).

Schraeder ja Self (2003) korostavat, että juuri integraation aikana on vahvasti suositeltavaa käydä kahdenkeskisiä keskusteluita ja informoida muutoksen vaikutuksista henkilöitä, koska muutostilanteissa stressiä lisää tiedon puute enemmän kuin itse muutos. He ovat esittäneet myös, että integraatioprosessissa esimiesten tulisi reagoida mahdollisimman aikaisin työntekijöiden huolenaiheisiin ja kysymyksiin, koska se lisää luottamuksen tunnetta työntekijöiden keskuudessa. Bijlsma-Frankema (2001) tuo ilmi, että luottamuksen näkökulmasta yhteiset päämäärät ovat tärkeitä, koska silloin toisen työtä ei haluta hankaloittaa, kun päämäärät on tarkoitus saavuttaa yhdessä. Schraeder ja Self (2003) mukaan yhteistyön vaatimuksena eivät ole kuitenkaan samat näkemykset päämääristä, ja yhtenä suhteiden vahvistajana voi toimia se, kun annetaan henkilöiden purkaa tuntemuksiaan asioista, jotka heissä herättää huolta. Bijlsma-Frankeman (2001) mukaan valvonta ja konfliktien ratkaiseminen voivat edesauttaa luottamuksen rakentamista, koska valvonta toimii työkaluna siihen, että poikkeavaa käyttäytymistä voidaan havaita ja voidaan myös antaa positiivista sekä rakentavaa palautetta työntekijöille. Hänen mukaan myös poikkeamien käsittely ja konfliktien ratkaiseminen auttavat lisäämään luottamusta, kun kulttuuriset väärinymmärrykset ratkaistaan esimerkiksi puhumalla tai jos yhteenotto on jo tapahtunut, niin aiemmin sovittujen toimintatapojen mukaisesti tulisi siinä tilanteessa toimia, mihin molemmat ovat aiemmin sitoutuneet.

Kulttuurin muutoksessa johtamisnäkökulma on otettava huomioon, kun rakenteisiin tehdään muutoksia ja halutaan välttää epävarmuutta yrityksen työntekijöiden keskuudessa. Bijlsma-Frankeman (2001) mukaan seuraavien muutosprosessien uskotaan vaikuttavan positiivisesti kulttuuriin sopeutumiseen:

- asioiden hyväksyttäminen,
- päämäärien ja odotusten selkeytys,
- valvonta ja oikeudenmukaisuus,
- psykologinen turvallisuus,
- palaute onnistumisista ja epäonnistumisista.

Bijlsma-Frankema (2001) on todennut, että epävarmuuden välttämiseksi tarvittavia muutoksia rakenteisiin tulisi tehdä niin, että asioita perustellaan ja hyväksytetään työntekijöiden kanssa. Johtajien tulisi kyetä tarkalla tasolla ilmaisemaan, mitkä asiat tulee paranemaan muutoksen myötä, kuka muutoksesta hyötyy ja miten edistystä mitataan. Kavanagh ja Ashkanasyn (2006) mukaan johtajuus on pohjimmiltaan sosiaalista vaikuttamista, mikä edesauttaa sitä, että yksilöt haluavat olla mukana muutoksessa. He toteavat myös, että johtajien tulisi ymmärtää se, että mikä motivoi työntekijöitä muuttamaan käyttäytymistään uuden kulttuurin mukaiseksi.

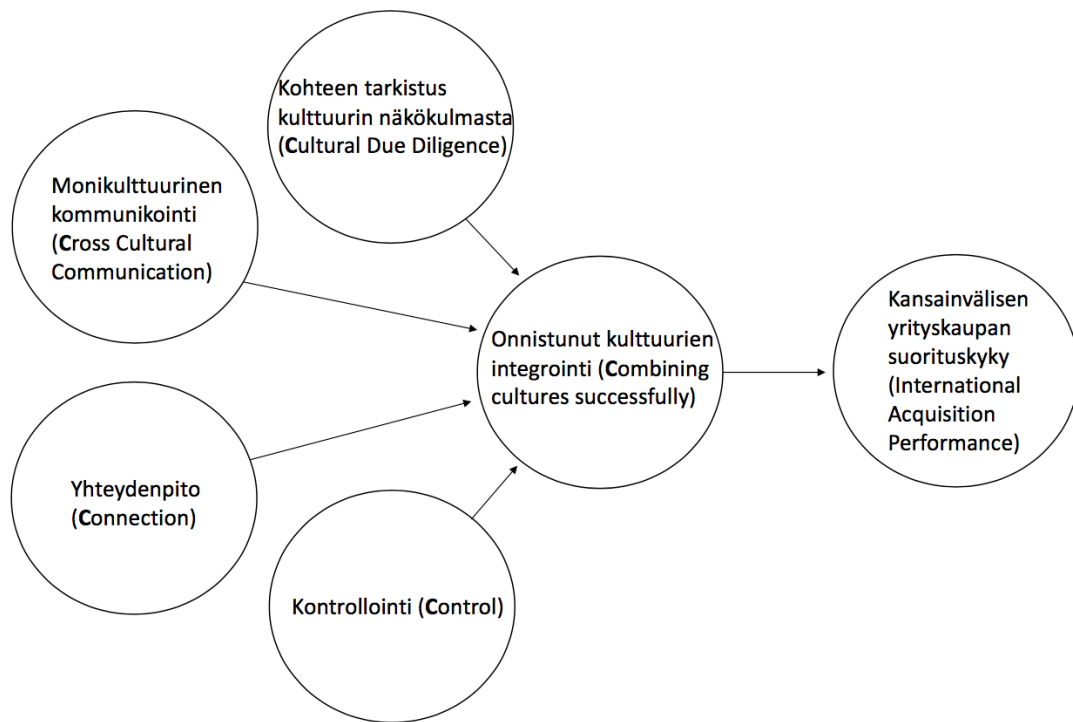
Bijlsma-Frankeman (2001) mukaan päämäärien ja odotusten tavoitteet tulisi selkeästi kommunikoida, jotta työntekijöillä olisi ymmärrys siitä mitä pitää

tehdä muutoksien aikana. Hänen mukaan tavoitteita työryhmille voi asettaa lyhyempiin aikajaksoihin, jolloin tavoitteiden saavuttamista ja työskentelytapojen muutoksia on helpompi kartoittaa ja havaita käyttäytyykö kaikki oletetulla tavalla. Jos työryhmässä on jäseniä, jotka pitäytyvät vanhoissa työskentelytavoissa, niin tavoitteita ja odotuksia voi selkeyttää osoittamalla, miten joku muu työryhmäläinen työskentelee odotetulla tavalla. Kavanagh ja Ashkanasy (2006) korostavat, että johtajien on hyvä luoda henkisesti turvallinen olo työntekijöille ja antaa heille mahdollisuus osallistua muutoksen tekoon ja sitä kautta omaksumaa uusia arvoja. Bijlsma-Frankeman (2001) mukaan rakenteiden onnistunut muuttaminen vaatii toiminnan valvontaa, koska se voi edesauttaa ryhmää työskentelemään odotetulla tavalla. Nopeasti muutoksiin sopeutuville tulisi antaa kehuja ja mahdollisesti palkkio, koska sen avulla voi mahdollisesti saada muutkin sopeutumaan muutoksiin nopeammin, kun he ottavat esimerkkiä nopeammin muutoksiin sopeutuvista. Bijlsma-Frankeman (2001) yksi tärkeä tekijä on myös psykologisen turvallisuuden näkökulma eli organisaatiojäsensille tulisi luoda sellainen ympäristö, missä uusien toimintatapojen kokeilemisesta ei rangaistaisi, vaan että organisaatiossa jäsenet uskaltavat kokeilla uusia toimintatapoja, vaikka siinä olisi epäonnistumisen riski. Tämän tyyppinen ilmapiiri edistää muutoshalukkuutta organisaation jäsenen kesken, koska se vähentää pelkoa epäonnistumisesta. Viimeinen Bijlsma-Frankeman (2001) ehdottama tekijä on palautteen antaminen jokaisessa muutosprosessin vaiheessa. Hänen mukaan eri palautteissa on eri toimenpiteet sen käsittelemiseksi. Palaute onnistumisesta tarkoittaisi sitä, että tavoitteet on saavutettu. Kun taas palaute osittaisesta onnistumisesta tarkoittaisi sitä, että suorituskykyä tulisi parantaa ja organisaation jäsenten tulisi osallistua strategian korjaustyöhön ja mahdollisesti johtajat sekä työntekijät voisivat oppia toinen toiseltaan asioita. Jos muutoksen aikana palautteen perusteella ollaan täysin epäonnistuttu, niin silloin uusien johtajien rooli on viedä organisaatio pois epämuukavuusalueelta takaisin normaaliin tilaan.

### 2.3.2 Kulttuurierojen hallintamalli

Kansainvälisen fuusion näkökulmasta on tärkeää kehittää strategioita fuusioiden riskien vähentämiseksi, koska yleensä valtaosa etukäteen asetetuista tavoitteista fuusioissa epäonnistuu (Rottig, 2007.). Rottig (2007) kuvailee artikkelissaan viiden c:n mallin, minkä tarkoituksena on parantaa kansainvälisen fuusion integraatioprosessin suorituskykyä kulttuurien yhdistämisen näkökulmasta. Mallin avulla tarkoituksena on vähentää epäonnistumisia parantamalla kulttuurierojen hallintaa, mikä johtaa siihen, että erilaisten kulttuurien integrointi on tehokkaampaa. Seuraavassa kuviossa (kuvio 1) on esitetty viiden C:n malliin kuuluvat tekijät, jotka ovat: yrityskaupan kohteen tarkistus kulttuurin näkökulmasta (cultural due diligence), monikulttuurinen kommunikointi (cross-cultural communication), yhteydenpito (connection) ja kontrollointi (control), jotka yhdessä määrittävät onnistunutta kulttuurien yhdistämistä (combining cultures successfully). (Rottig, 2007.)





KUVIO 1 Viiden C:n malli (mukaillen Rottig, 2007, s. 99)

Kansainvälistä yrityskauppaa yleensä edeltää kohteen tarkistus taloudellisesta näkökulmasta, mutta kulttuurinen näkökulma jää usein vähemmälle huomiolle. Rottig (2007) mukaan kulttuurinen yhteensopivuus kansainvälisissä yritysostoissa ei ole tärkeysasteeltaan suuressa huomiossa osana yrityskaupan tarkistusvaihetta, koska usein aikaa ei jää tarpeeksi huomioimaan ja analysoimaan kulttuurinäkökulmaa. Yrityskaupan kohteen tarkistus kulttuurisesta näkökulmasta voi olla arvokas työkalu, jotta voidaan tunnistaa potentiaaliset ongelmat, jotka voivat aiheutua kulttuurieroista. Tämän vuoksi kulttuurinäkökulman huomioiminen auttaa määrittämään kulttuurien yhteensopivuutta ostettavan yrityksen ja ostajayrityksen välillä. Schraeder ja Self (2003) pitävät tärkeänä sitä, että strategisen yhteensopivuuden lisäksi otetaan huomioon kulttuurinen yhteensopivuus ennen kuin valitaan uusi strateginen partneri, jotta voidaan vähentää fuusion epäonnistumisen riskiä.

Heikko kommunikaatio kahden organisaation kesken voi vaikuttaa negatiivisesti kulttuurien integraation onnistumiseen. Heikkoa kommunikointia voidaan luonnehtia kansainvälisessä fuusiossa kielimuurista johtuviin ongelmiin tai asenneongelmiin. Tehokas kahden suunnan kommunikointi työntekijöiden ja johtajien kesken antaa mahdollisuuden osoittaa työntekijöiden tärkeyden ja mahdollistaa sen, että työntekijät pääsevät keskittymään työskentelyyn organisaatioiden yhdistämisen jälkeen ilman pelkoa ja epävarmuutta. Epävarmuuden vähentämiseksi kahden suunnan tehokas kommunikaatio voi edistää onnistunutta kulttuurien integraatiota kansainvälisessä fuusiossa. (Rottig, 2007.)

Fuusiossa työntekijöiden kesken tulisi mahdollistaa erilaisia kommunikaatiokanavia, jotta työntekijät voivat verkostoitua keskenään. Verkostoitumisen ansiosta myös yhteisten arvojen, normien ja luottamuksen kehittäminen helpot-

tuu. Monikulttuuristen tiimien muodostaminen, organisaation laajuinen intranetin käyttöönotto, virallisten ja epävirallisten tapaamisten järjestäminen voivat olla keinoja saada työntekijät verkostoitumaan keskenään. Yhteydenpidon helpottamisen avulla voidaan kehittää ”me” kuvaa fuusion jälkeen työntekijöiden keskuudessa. Sosiaalinen kanssakäyminen helpottaa ymmärtämään toista osapuolta, arvostamaan kulttuurieroja ja se helpottaa kulttuurien välistä integraatioprosessia. (Rottig, 2007.) Soderberg ja Holden (2002) ovat tehneet myös havainnon siitä, että työntekijöiden verkostoitumiseen tulisi panostaa, että voidaan helpottaa työntekijöiden sekä organisaatioiden verkostoitumista maailmanlaajuisesti.

Rottig (2007) on havainnut, että kontrollin puute kansainvälisissä fuusioissa saattaa aiheuttaa ongelmia. Kun luodaan virheellinen käsitys fuusioitavan yhtiön työntekijöille tasavertaisesta fuusiosta, niin siitä saattaa synnyttää väärinkäsityksiä siitä kuka kontrolloi ja ohjaa fuusiossa. Rottig (2007) myös korostaa, että kulttuurien onnistuneen integraation vuoksi tulisi mahdollistaa sosiaalinen kanssakäyminen johtajien ja työntekijöiden kesken molemmissa yhtiöissä esimerkiksi luomalla työryhmiä eri osastojen kesken molempien yhtiöiden välillä. Työryhmien avulla voi esimerkiksi luoda suunnitelmia kulttuurien yhdistämiseen liittyen ja tällä tavalla on mahdollista rakentaa luottamusta ja arvostusta yhtiöiden kesken ja molemmat yhtiöt voivat hyötyä toistensa vahvuuksista. Rottig (2007) mukaan sosiaaliset aktiviteetit kuten koulutukset, perehdytys tapahtumat, juhlat ja vierailut edesauttavat yhteisen organisaatiokulttuurin luomista. Schraeder ja Self (2003) toteavat, että henkilöstöhallinto on hyvä ottaa mukaan tukemaan fuusioitumista ja kommunikoidaan tavoitteita sekä suunnitelmia mitä fuusioitumiseen liittyy ja auttamaan koulutusten järjestämisessä organisaation jäsenille. Yhteenvedona voidaan todeta viiden C:n mallista se, että kulttuurisella tarkistuksella, tehokkaalla kommunikaatiolla, yhteydenpidolla ja kontrollilla on positiivinen yhteys onnistuneeseen kulttuurien yhdistämiseen kansainvälisessä fuusiossa.

## 2.4 Yhteenvedo

Yhteenvedona kansainvälisestä fuusion onnistumisesta kulttuurien integraation näkökulmasta voidaan todeta, että kansainvälisen yritysoston jälkeisessä yritysten fuusioitumisessa kulttuuristen konfliktien muodostuminen voi johtua heikosta kulttuurien integraation hallinnasta. Yrityskauppojen ja fuusioiden monimutkaisen luonteen vuoksi on olemassa riskejä siitä, että etukäteen määritetyt tavoitteet ei saada toteutettua. Kansainvälisessä fuusiossa kulttuuriset eroavaisuudet saattavat aiheuttaa konflikteja, jotka vaikuttavat kulttuurien sulautumisen onnistumiseen fuusiossa. Jos kulttuurien integraatio ei onnistu, niin se voi vaikuttaa fuusion onnistumiseen muun muassa niin, että IT-integraatio saattaa epäonnistua tai etukäteen määritetyt fuusion liiketoiminnalliset tavoitteet eivät toteudu.

Kulttuurien integraation hallinnan avulla pystytään varmistamaan kulttuurisen näkökulman huomiointi, kun tavoitteena on fuusioda kaksi eri kult-

tuurin omaavaa yhtiötä keskenään. Luottamuksen rooli kulttuurien integraation hallinnassa on tärkeä asia, koska kulttuurien integraatiota edistetään yhteistyöllä. Luottamuksen rakentamisen lisäksi kulttuurien integraation onnistumiseen vaikuttaa se, miten kulttuuriin sopeutumiseen liittyvät muutosprosessit hallitaan organisaatiossa.

Kulttuurierojen hallinta edesauttaa fuusion jälkeistä integraatioprosessin onnistumista ja sitä kautta vaikuttaa positiivisesti myös fuusion jälkeiseen IT-integraation onnistumiseen. Kulttuurien integraation suorituskyvyn parantamiseen on mahdollista vaikuttaa. Fuusioitava kohde voidaan tarkistaa kulttuurisen yhteensopivuuden näkökulmasta, tehokasta kahdensuunnan kommunikointia on mahdollista parantaa ja yhtiöiden verkostoitumista voidaan tukea. Sosiaalisten aktiviteettien avulla voidaan tukea yhteisen organisaatiokulttuurin muodostumista ostajayrityksen ja ostetun yrityksen välillä.

### 3 FUUSION JÄLKEINEN IT-INTEGRAATIO

Tämän pääluvun tarkoituksena on tutkia fuusion onnistumista IT-integraation näkökulmasta. Pääluke on jaettu kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat IT-integraatio, IT-integraatiostrategia fuusiossa ja IT-integraation onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Ensimmäiseksi syvennytään IT-integraatio käsitteeseen ja sen jälkeen tutkitaan mikä on IT-strategian rooli fuusion onnistumisen näkökulmasta ja kuinka kulttuurinäkökulma tulisi huomioida strategiassa. Viimeiseksi syvennytään Robbinsin ja Stylianoun (1999) järjestelmäintegraation onnistumismalliin ja tätä mallia tuetaan Delone ja McLeanin (2003) tietojärjestelmän onnistumismallin kautta. Luku päättyy yhteenveto osuuteen, missä esitetään yhteenveto fuusion jälkeisestä IT-integraatiosta.

#### 3.1 IT-integraatio

Epstein (2004) mukaan onnistuneeseen fuusion jälkeiseen integraatioon vaikuttaa johdonmukainen integraatiostrategia, vahva integraatiotiimi, tehokas kommunikointi, nopea integraatioprojektin vauhti ja mittarit, jotka mittaavat onnistumista. Artikkelissa fuusion onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin ei kuitenkaan oteta kantaa IT-integraation näkökulmasta vaan yleisesti yritysten sulautumisen näkökulmasta. IT-integraation näkökulman huomiointi on erittäin tärkeää, koska nykyään organisaatiot ovat erittäin riippuvaisia informaatioteknologiasta. Lohrke, Frownfelter-Lohrke ja Ketchen Jr. (2016) ovat todenneet, että IT-integraatiot ovat merkittävässä roolissa, kun ajatellaan mitä hyötyjä yritys fuusiosta voi saavuttaa ja tämän vuoksi onnistuminen IT-integraatiossa on yhä tärkeämpää fuusion onnistumisen kannalta. Alaranta ja Kautz (2012) korostavat, että fuusioon liittyvien haasteiden takia IT-integraatio voi epäonnistua ja se voi vaikuttaa suoraan taloudellisiin menetyksiin organisaatioissa ja vähentää myös tietojärjestelmien kautta saatavia synergiaetuja. Informaatioteknologialla on suuri rooli fuusioissa ja synergiaetujen saavuttaminen fuusioissa ja yritysostoissa on vahvasti sidoksissa informaatioteknologiaan. Sarrazin ja West (2011) mukaan yli puolet synergiaeduista liittyy informaatioteknologiaan. Esimerkkejä

synergiaeduista, joita informaatioteknologian avulla voidaan heidän mukaan saavuttaa ovat IT-infrastruktuurin matalammat kustannukset, vähentynyt resurssitarve henkilöstön osalta ja volyyomialennusten lisääntyminen tietotekniikka hankinnoille. Sarrazin ja Westin (2011) mukaan informaatioteknologia mahdollistaa myös toiminnallisten järjestelmien integroinnin, mikä vähentää rahoitus ja henkilöstöhallintakustannuksia. Reitinoptimoinnilla voidaan vähentää logistiikkakustannuksia sekä asiakasdatan integraatiolla on mahdollista parantaa lisämyyntiä ja sitä kautta ansaita enemmän tuloja. Sarrazin ja West (2011) korostavat IT näkökulman tärkeyttä strategiatyössä, koska yhteensopimattomuudet järjestelmien kesken voivat johtaa mittaviin investointeihin, silloin kun kohdeyrityksessä IT-arkkitehtuuria tai IT-järjestelmiä pitää päivittää ajan tasalle.

IT-integraation menestystekijöiden havaitsemiseksi ei ole yhtä tiettyä mallia, millä voidaan varmistaa IT-integraation onnistuminen. IT-integraation onnistumiseen liittyvien tekijöiden havaitsemisesta tekee haastavan se, että kirjallisuus kansainvälisen fuusion jälkeisen IT-integraation onnistumisesta on vähäistä. Toppenbergin (2005) mukaan tutkimukset pääosin ovat painottuneet fuusiossa informaatioteknologiaan liittyviin ongelmiin. Hän myös toteaa, että tietoisuus IT-integraatioiden onnistumisesta on rajoittunutta, koska tutkimukset on pääosin tehty vain tapaustutkimuksina ja kyselytutkimuksina ja fuusioon liittyviä ongelmia tietojärjestelmien näkökulmasta ei ole tutkittu kaikilta teollisuudenaloilta. Fuusion jälkeisen IT-integraation menestystekijät voidaan jakaa tietojärjestelmiin liittyviin tekijöihin ja lisäksi organisatorisiin tekijöihin, jotka molemmat vaikuttavat IT-integraation onnistumiseen (Stylianou, Jeffries & Robbins, 1996; Robbins & Stylianou, 1999; Morsell, Deek & Chakrabarti, 2009.).

Fuusion jälkeisen IT-integraation kokonaisvaltaisen ymmärryksen helpottamiseksi integraatioprosessia voidaan arvioida analyyttisen kehyksen avulla, mikä ottaa huomioon rakenteellisen, yksilön ja interaktiivisen näkökulman. Alaranta ja Kautz (2012) ovat nostaneet esiin sen, että rakenteellisuus näkökulma ottaa huomioon integraatiostrategian, liiketoiminnan ja tietojärjestelmien strategisen yhdenmukaisuuden ja tietojärjestelmien roolin fuusiossa. Alarannan ja Kautzin (2012) mukaan yksilöiden näkökulma tarkkailee sitä, miten yksilöt ottavat vastuuta ja mikä on yksilön vaikutus integraatiossa. Sidosryhmät joiden osallistumisella ja tuella voidaan vaikuttaa integraatioprosessiin ovat johtoryhmä, järjestelmäintegraation projektipäällikkö, järjestelmäintegraatio tiimi, tietohallinto, loppukäyttäjät ja konsultit. Alarannan ja Kautzin (2012) kolmas näkökulma eli interaktiivisen prosessin näkökulma ottaa huomioidaan sosiaalisia elementtejä, mitkä vaikuttavat sosiaalisiin suhteisiin integraatioprojektin osallistujien kesken. Kulttuuri on heidän mukaan yksi näkökulma, koska organisaatiokulttuurilla koetaan olevan vaikutusta sosiaalisiin prosesseihin eli esimerkiksi kulttuuriin fuusion jälkeisessä IT-integraatiossa.

Alarannan ja Kautzin (2012) analyyttinen kehys on esitetty seuraavassa taulukossa (taulukko 1), minkä avulla on mahdollista kuvata ja analysoida fuusion jälkeistä IT-integraatiota edellä mainittujen kolmen näkökulman kautta.

TAULUKKO 1 Analyyttinen kehys (mukaillen Alaranta &amp; Kautz, 2012, s. 10)

Näkökulma	Avain komponentit
Rakenteellinen näkökulma (rakenteelliset erityispiirteet)	Yritystalon taustat, olemassa olevat IT-järjestelmät, uudet toivotut IT-järjestelmät ja integraatiotiimi. <ul style="list-style-type: none"> <li>Rakenteellisten piirteiden vaikutus fuusion jälkeisessä IT-integraatiossa.</li> </ul>
Yksilön näkökulma (yksilön erityispiirteet ja toiminta)	Yritysjohdon osallistuminen, aikaisempi kokemus fuusion jälkeisestä IT-integraatiosta, yksilöiden taidot, motivaatio kommunikoida ja muutosvastarinta. <ul style="list-style-type: none"> <li>Yksilöiden toiminnot vaikuttavat fuusion jälkeiseen IT-integraatioon</li> </ul>
Interaktiivinen prosessi (Rakenteen ja yksilöiden toiminnan vuorovaikutus)	IT-integraatioprosessi tulee näkyviin sosiaalisen kontekstin ja sosiaalisten prosessien vuorovaikutuksessa. <ul style="list-style-type: none"> <li>Sosiaaliset suhteet, infrastruktuuri ja aiemmat toimintatavat, rakenteet sekä velvoitteet vaikuttavat fuusion jälkeiseen IT-integraatioon.</li> <li>Organisaation ja tietohallinnon kulttuuriset, poliittiset ja valtaan liittyvät näkökulmat vaikuttavat fuusion jälkeiseen IT-integraatioon.</li> </ul>

Alaranta ja Kautz (2012) korostavat, että rakenteellisen, yksilön ja interaktiivisen prosessin näkökulmien nähdään olevan hedelmällinen yhdistelmä arvioimaan tietojärjestelmiin liittyviä organisaation muutoksia, koska ne auttavat selittämään integraatiota kokonaisvaltaisesti.

### 3.2 IT-integraatiostrategia fuusiossa

Fuusiotilanteessa fuusioivan yhtiön tulee miettiä, että millä laajuudella se haluaa integroida omiin järjestelmiin fuusioitavan yhtiön informaatioteknologiaa. IT-integraatiostrategiassa yhtiö voi määrittää IT-integraatiomenetelmät halutun lopputuloksen toteuttamista varten sen jälkeen, kun on päätetty mitä informaatioteknologiaa tullaan integroimaan. Informaatioteknologian integraatiolla tarkoitetaan tietojärjestelmien, IT-infrastruktuurin ja IT-toimintatapojen integroimista toiseen organisaatioon. (Wijnhoven ym., 2006.)

Chang, Chang ja Wang (2014) ovat esittäneet viitekehysten mikä jakaa IT-integraation aikana hallittavat vaiheet viiteen eri näkökulmaan, joita ovat:

1. Tietohallinnon IT-infrastruktuurin integraatio (palvelimet ja tietoverkot)
2. Tietojärjestelmä- ja dataintegraatio

3. IT-henkilöstöjohtamisprosessien integraatio
4. IT-toimittajahallinnan integraatio
5. IT-strategian luontiin liittyvien käytäntöjen integraatio.

Chang ym. (2014) mukaan ensimmäinen näkökulma sisältää tietoverkkojen, palvelimien ja käyttöjärjestelmien integraation, mitkä mahdollistavat yhteisen IT-infrastruktuurin luomisen organisaatioiden kesken. Heidän viitekehyksessä toinen näkökulma on liiketoimintaprosesseja tukevien tietojärjestelmien ja siihen kuuluvan datan integraatio, mitkä tehostavat henkilöstön suorituskykyä ja tuovat kustannussäästöjä, koska tiedostojensiirto tehostuu ja organisaatioiden välillä toimintatavat yhtenäistyy. Kolmas näkökulma kohdistuu IT-henkilöresurssien johtamisprosessien integraatioon, mihin sisältyy henkilöiden kouluttaminen, rekrytointi ja motivointi sekä käytännöt miten IT-henkilöstö säilytetään yhtiön palveluksessa. Chang ym. (2014) tuovat esille sen, että erityyppisillä organisaatioilla on eroavaisuuksia toimintatavoissa ja tämän vuoksi yrityskulttuurien eroavaisuudet tulisi huomioida yhteisiä toimintatapoja luodessa, koska muiden muutosten joukossa yrityskulttuurimuutokset voivat aiheuttaa muutosvastarintaa IT-henkilöstön keskuudessa. Lisäksi muutosvastarintaa on mahdollista vähentää henkilöstön kouluttamisen avulla, jolloin uuden järjestelmän käyttö on sujuvampaa.

Neljännellä näkökulmalla tarkoitetaan toimittajasuhteiden strategisia tavoitteita. Chang ym. (2014) mukaan integroidut järjestelmät voivat vähentää IT-toimittajien integraation tarvetta alkuvaiheessa, jos molemmilla osapuolilla on käytössä uudet järjestelmät integraation jälkeen. Viimeisessä vaiheessa on otettu huomioon IT-strategian luontiin liittyvät käytännöt eli IT-investoinnit, IT-integraation tavoitteiden, resurssien ja aikataulujen suunnittelu, tietohallinnon ja liiketoimintayksiköiden välinen suhde sekä IT-toimintastrategian ja liiketoimintastrategian yhdenmukaisuus.

### **3.2.1 IT-strategian ja liiketoimintastrategian yhdenmukaisuus**

IT-integraatiostrategiassa tulee ottaa huomioon, että se on yhdenmukainen liiketoiminnan tavoitteiden kanssa. Yetton ym. (2013) ovat korostaneet sitä, että fuusiossa IT-strategian ja liiketoimintastrategian yhdenmukaisuus mahdollistaa sen, että IT-ratkaisujen avulla voidaan tuottaa arvoa liiketoiminnalle. Fuusion liiketoiminnallisten tavoitteiden määrittämisen avulla saadaan selville se, että tavoitteleeko organisaatio yksiköiden välistä strategista riippuvuutta vai organisatorista itsehallintoa. Wijnhoven ym. (2006) sekä McKiernan ja Meralin (1995) mukaan fuusion liiketoiminnalliset tavoitteet voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: Säilyttämisenäkökulmaan mikä tarkoittaa sitä, että operaatiot kohdeyrityksessä säilyy autonomisena ja integraatiota ei tapahdu. Kuitenkin kohdeyritystä pyritään kehittämään ja sitä kautta ostajayritys pyrkii saamaan hyötyä kohdeyrityksestä. Toinen näkökulma on symbioosi mikä tarkoittaa sitä, että integraatio toteutetaan vain osittain ja vain molempien osapuolien vahvuudet yhdistetään fuusiossa ja osapuolten päällekkäiset prosessit yhdistetään päällekkäisyyksien välttämiseksi. Kolmas näkökulma on sulautumisenäkökulma, missä

fuusioitava yritys tulee sulautumaan kokonaan siihen yhtiöön, joka sen on hankkinut. McKiernan ja Merali (1995) ovat lisäksi maininneet neljänneksi fuusion tavoitteeksi hallussapitonäkökulman, missä tarkoituksena ei ole yhdistää yritysten liiketoimintoja ollenkaan, joka tarkoittaa IT-integraation näkökulmasta sitä, että IT-toimintojen yhdistäminen jää myös vähemmälle huomiolle. Wijnhoven ym. (2006) mukaan sulautumisnäkökulman strategia vaatii sen, että operaatiot, IT, organisaatio ja kulttuuri integroidaan kokonaan siihen organisaatioon, joka on hankkinut kohdeyrityksen. McKiernan ja Merali (1995) näkevät myös, että symbioosissa ja sulautumisessa strategisen riippuvuuden tarve on korkeampi, joka vaikuttaa siihen, että IT-toimintojen yhdistäminen saa myös suuremman huomion fuusiossa.

Fuusion tavoitteiden määrittämisen jälkeen IT-integraatiostrategian valintaan vaikuttaa se, että millä tasolla integraatio halutaan toteuttaa. Giacomazzi, Panella, Pernici ja Sansoni (1997) ovat luokitelleet IT-integraatiostrategiat kolmeen eri luokkaan, joita ovat täysi integraatio, osittainen integraatio tai että integraatiota ei tapahdu lainkaan. Wijnhoven ym. (2006) ovat esittäneet, että IT-integraation tavoitteeksi voidaan asettaa: täydellinen integraatio, osittainen integraatio tai marginaalinen integraatio. Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) on esitetty, miten heidän mukaan tietty IT-integraatiotavoite sopii parhaiten fuusion tavoitteisiin (Wijnhoven ym., 2006).

TAULUKKO 2 Fuusion- ja IT-integraation tavoitteet. (mukaillen Wijnhoven ym., 2006, s. 10)

Fuusion integraation päämäärät	Fuusion tavoitteet	IT-integraation tavoitteet
Korkea	Sulautuminen	Täydellinen IT-integraatio
Kohtalainen	Symbioosi (osittainen integraatio)	Osittainen IT-integraatio
Matala	Säilyttäminen (ei integraatiota)	Marginaalinen IT-integraatio

Täydellisen integraation toteutus voi olla mahdotonta suurissa ja hajautetuissa organisaatioissa, joten täydellinen integraatio soveltuu paremmin pienempiin yrityksiin. Osittaisen integraation toteuttaminen perustuu siihen, että ensin integroidaan tärkeimmät prosessit ja järjestelmät ja vähemmän tärkeät jätetään myöhempään vaiheeseen. Osittainen integraatio on hyvä valita silloin, kun on mahdollista realisoida synergiaetuja joistain prosesseista, mutta ei kaikista. Marginaalisen integraation tavoitteena on pitää molempien osapuolten IT muuttumattomana ja toteuttaa vain tarpeen mukaan siltayhteyksiä kahden verkon välille. Tämän strategian synergiaedut ovat hyvin marginaalisia ja pitkän ajan tähtäimellä se ei ole toivottu ratkaisu, koska kahden erillisen järjestelmän ylläpitoon ja siltaukseen joudutaan käyttämään enemmän resursseja. (Wijnhoven ym., 2006.)

Kun IT-integraation tavoitteet on selvillä, niin sitten IT-integraation toteutusta varten tulisi valita menetelmä, miten integraatio toteutetaan. Wijnhoven



ym. (2006) mukaan ensimmäinen menetelmiä on uusiminen, missä korvataan molempien osapuolten informaatioteknologia täysin uudella, toinen menetelmä on haltuunotto, missä toisen osapuolen IT lopetetaan, kolmas menetelmä on standardointi, missä molempien fuusion osapuolien parhaimmat osat yhdistetään ja sitä kautta luodaan uusi standardi konsernissa. Viimeinen menetelmä on synkronointi, missä säilytetään kaikki niin kuin ne on ennen fuusiota olleet ja vain marginaalisia IT-integraatioita toteutetaan. Kuten seuraavasta taulukosta (taulukko 3) voidaan todeta, niin uusimisella ja haltuunotolla on korkeammat integraatiopäämäärät verrattuna standardointiin, millä taas on korkeampi päämäärä integraatiossa kuin synkronointimenetelmällä. (Wijnhoven ym., 2006.)

TAULUKKO 3 IT-integraation tavoitteiden toteutukseen soveltuvat menetelmät. (mukailen Wijnhoven ym., 2006, s. 10)

	Täydellisen integraation toteutus	Osittaisen integraation toteutus	Marginaalisen integraation toteutus
Uusiminen	Kyllä	Ei	Ei
Haltuunotto	Kyllä	Ei	Ei
Standardointi	Kyllä	Kyllä	Ei
Synkronointi	Ei	Ei	Kyllä

### 3.2.2 IT-kulttuurinäkökulma strategiatyössä

Liiketoiminnan ja IT:n strateginen yhdenmukaisuus voi parantaa organisatorista suorituskykyä. Organisatoriset tekijät nousevat fuusiossa esille sitä enemmän mitä korkeampi integraatiotavoite on asetettu. Jos ostettu yhtiö on tarkoitus fuusioda kokonaan ostajan organisaatioon, niin silloin organisaation integroitumisen ja IT-integraation lisäksi huomioon tulee ottaa myös kulttuurien integraatio. (Wijnhoven ym., 2006.) Harrellin ja Higginsin (2002) mukaan IT-integraation aikana isoimpia haasteita on se, että tietohallinnossa saadaan säilytettyä osaavia henkilöitä, joilla on hyvä tietämys olemassa olevista järjestelmistä. Alaranta ja Viljanen (2003) ovat tehneet myös havainnon siitä, että fuusion alkuvaiheen aikana isoimpana riskinä voidaan pitää henkilöiden vaihtuvuutta, koska silloin saatetaan menettää osaavia työntekijöitä ja heidän mukana arvokkaita asiakaskontakteja. Vaihtuvuudesta aiheutuu myös lisäkustannuksia uudelleenrekrytoinnin ja uusien työntekijöiden kouluttamisen takia. Myös tietojärjestelmien infrastruktuurimuutokset fuusiossa hetkellisesti kasvattavat tietohallinnon työkuormaa, lisäävät stressiä ja muutokset voivat aiheuttaa epävarmuutta siitä mitä ja milloin tulevaisuudessa tulee tapahtumaan. Alarannan ja Viljansen (2003) mukaan tyypillisesti henkilöstöä johdetaan fuusiossa hyvin yksisuuntaisesti, kun painoarvo on pelkästään strategisissa ja taloudellisissa tavoitteissa. He korostavat, että kun fuusiossa otetaan henkilöstöön ja kulttuuriin liittyvät asiat myös huomioon, niin suositeltavampi lähestymistapa hallita henkilöstöä on sidosryhmiä korostava näkökulma eli henkilöstönhallintaan liittyviin aktiviteetteihin tulisi kuulua fuusioon. Näitä aktiviteetteja voi olla esimerkiksi

esitykset, työpajat, tiimien rakentaminen, palautteen kerääminen, työntekijöiden tukeminen ja heidän mukaan ottaminen suunnittelutyöhön.

Chao ja Lin (2009) ovat ottaneet huomioon tutkimuksessaan IT-kulttuuri konflikti näkökulman IT-integraatio strategiassa, koska se tukee IT-integraation onnistumista ja sitä kautta edistää liiketoimintatavoitteiden täyttymistä onnistuneesti. Chao ja Lin (2009) mukaan fuusion jälkeisessä IT-integraatiossa järjestelmien konfliktit voivat aiheutua siitä, kun ryhmän jäsenten omat arvot ovat ristiriidassa IT-järjestelmien kanssa. Chao ja Lin (2009) toteavat tapaustutkimuksensa perusteella sen, että IT-integraatiossa IT-konfliktien välttämiseksi kulttuurien integraatio tulisi toteuttaa ennen järjestelmäintegraatiota ja koulutuksen avulla tietohallinnon työntekijöiden arvomaailmaa tulisi muuttaa, niin että he tunnistaisivat muutostarpeet, joita fuusiosta syntyy. Fuusioitavan yhtiön tietohallinto on kykeneväisempi koulutusten jälkeen ottamaan vastuuta prosessien integraatiosta ja se yhtiö kenen järjestelmiin integroidutaan tulisi olla vastuussa järjestelmien integraatiosta.

Fuusion jälkeen tietohallinto-osastojen yhdistämisen aikana saatetaan huomata, että molemmilla yhtiöillä on omaksuttu erityyppiset organisaatiokulttuurit, jotka voivat aiheuttaa konflikteja. Chao ja Lin (2009) mukaan täyden integraation tapauksessa standardisointimetodi tietojärjestelmän integraatiossa sekä ulkoistus-strategian tarjoaminen voivat vähentää konfliktien syntymistä. He myös toteavat, että fuusioitavan yhtiön IT-integraatiota on mahdollista helpottaa ottamalla käyttöön uusi järjestelmä, mikä on yhteensopiva fuusioitavan yhtiön järjestelmän kanssa. Uusien toimintojen suunnittelua varten fuusioitavan yhtiön toimintoja voidaan ulkoistaa tarjoamalla fuusioivan organisaation resursseja integraatioprosessiin.

Kulttuurinäkökulmasta katsottuna onnistunut ulkoistus-strategia voi rohkaista fuusioitavan yhtiön tietohallintoa arvostamaan IT-ulkoistusta, jos IT-integraatioprosessin aikana onnistutaan ulkoistus-strategiassa, testauksissa ja tukitoiminnoissa. Tällä tavoin voidaan vähentää järjestelmiin ja visioihin liittyviä konflikteja IT-arkkitehtuurin ja IT-osaamisen osalta ja muuttaa arvomaailmaa, joka on upotettu nimenomaan fuusioitavan yhtiön tietohallintoon. (Chao & Lin, 2009.)

### **3.3 IT-integraation onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä**

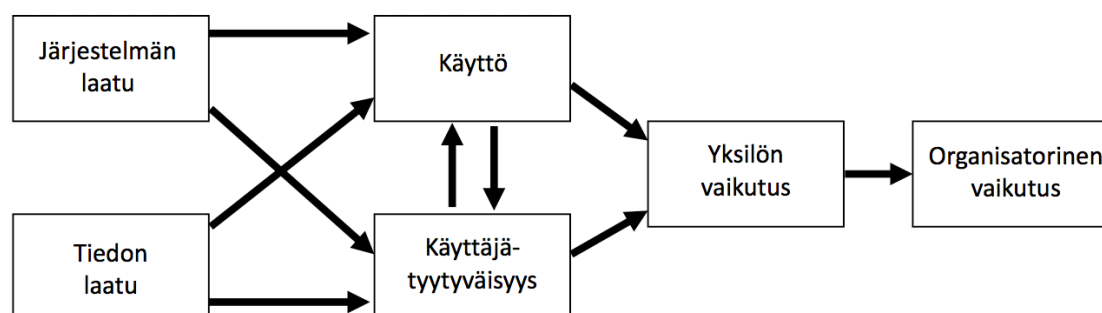
Tämän aliluvun tarkoituksena on syventyä tutkimuksiin, joissa käsitellään järjestelmäintegraation onnistumista ja menestystekijöitä, joilla on positiivinen vaikutus IT-integraation onnistumiseen fuusion kontekstissa. Aliluvussa käydään läpi Delone ja McLeanin (1992) tietojärjestelmän onnistumismalli sekä sen päivitetty versio, joka on Delone ja McLeanin (2003) julkaisema päivitys heidän aikaisempaan tietojärjestelmän onnistumismalliin. Delone ja McLeanin (2003) havainnoilla tuetaan Robbinsin ja Stylianoun (1999) järjestelmäintegraation onnistumismallia, joka on fuusion jälkeisen IT-integraation kontekstissa kokonaisvaltaisempi esitys niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat fuusion onnistumiseen. Lo-

puksi esitetään Alaranna ja Kautzin (2012) tekemät uusimmat havainnot IT-integraatiota estävistä ja IT-integraatiota helpottavista tekijöistä.

### 3.3.1 Tietojärjestelmien onnistumismalli

Delone ja McLeanin (2003) tietojärjestelmän onnistumismalli on tietojärjestelmätieteen tutkimuksissa yksi tunnetuimmista tutkimuksista, joka kokoaa yhteen eri näkökulmia menestystekijöistä, joiden kautta voidaan arvioida tietojärjestelmän onnistumista. Delone ja McLeanin (1992) ovat todenneet jo 1990-luvun alkupuolella, että tietojärjestelmien onnistumisen mittaamiseen ei ole yhtä oikeaa mallia saatavilla, vaan mittareita vaikuttaa olevan yhtä paljon kuin tehtyjä tutkimuksiakin. Delone ja McLean (1992) ovat ottaneet huomioon 180 artikkelia, joissa on osoitettu erilaisia näkökulmia onnistumisesta ja muodostaneet niistä yhtenäisen tietojärjestelmien onnistumisen mallin. He arvioivat tutkimuksia jakaen ne kuuden pääkategorian alle, jotka ovat järjestelmän laatu, tiedon laatu, käyttö, käyttäjätyytyväisyys, yksilön vaikutus ja organisaation vaikutus. Nämä kuusi kategoriaa ovat keskenään riippuvaisia, jotka vaikuttavat tietojärjestelmän onnistumiseen. Alarannan (2005a) mukaan Delone ja McLeanin (2003) malli tietojärjestelmän onnistumisesta pystyy tarjoamaan fuusion jälkeiselle IT-integraation arvioimiselle arvokkaita näkemyksiä, mutta malli on silti puutteellinen fuusion jälkeisessä IT-integraation kontekstissa.

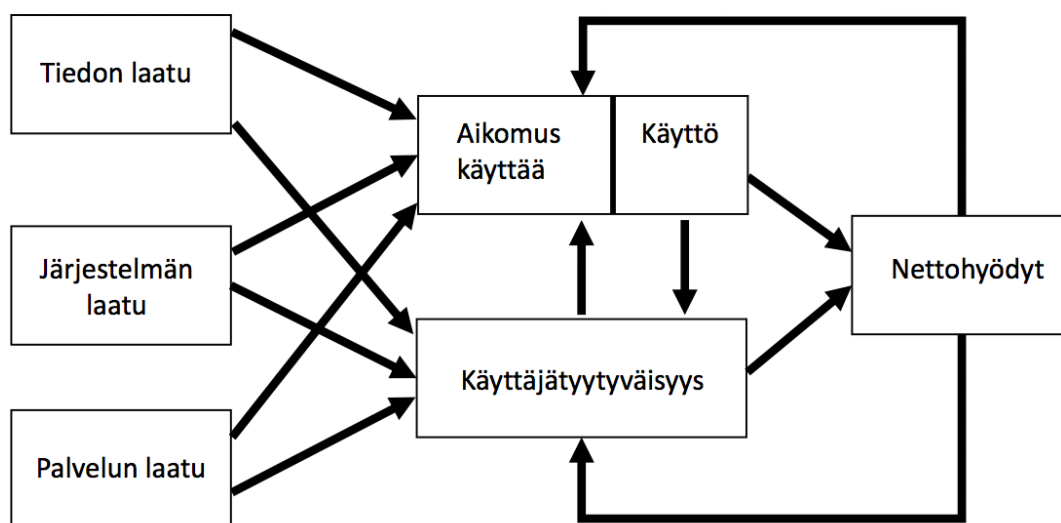
Delone ja McLean (1992) ovat havainneet, että järjestelmän laadulla ja tiedon laadulla on vaikutusta käyttöön ja käyttäjätyytyväisyyteen. Robbins ja Stylianou (1999) ovat tehneet myös havainnon siitä, että hyvä järjestelmän laatu ja tiedon laatu ovat IT-integraation tavoitteita, koska ne vaikuttavat positiivisesti organisaation suorituskykyyn. Delonen ja McLeanin (1992) mukaan järjestelmän käyttäminen voi vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti käyttäjätyytyväisyyteen, kuten myös käyttäjätyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti järjestelmän käyttöön. Järjestelmän käyttö ja käyttäjätyytyväisyys vaikuttavat siihen mikä on yksilön vaikutus järjestelmän käyttäjänä. Tämä johtaa siihen, että yksilöiden suoritukset vaikuttavat organisatoriseen vaikuttavuuteen. Seuraava kuvio (kuvio 2) esittää tietojärjestelmien onnistumisen mallin ja siihen kuuluvat kategoriat sekä kategorioiden riippuvuudet toisiinsa (Delone & McLean, 1992.).



KUVIO 2 Tietojärjestelmien onnistumisen malli (mukaillen Delone & McLean. 1992, s. 87)

Järjestelmän laadussa huomioidaan tietojärjestelmiin kohdistuvia tekniikkaan liittyviä mittareita kuten vasteaikoja, suorituskykyä, joustavuutta ja vakautta järjestelmissä. Tiedon laadun mittaaminen keskittyy järjestelmän suorituskyvyn sijaan informaation laatuun mitä raporttien muodossa järjestelmistä tuotetaan. Tiedon laatuun vaikuttaa muun muassa tiedon tarkkuus, ajantasaisuus ja luotettavuus. (Delone & McLean, 1992). Järjestelmän käytöllä voi mitata sitä, että kuinka paljon tietojärjestelmää käytetään vapaaehtoisesti. Kun järjestelmän käyttö on pakollista, niin silloin tietojärjestelmän mittaamiseen on oleellista käyttää käyttäjätyytyväisyyden mittaria, mikä kertoo siitä kuinka tyytyväisiä käyttäjät ovat järjestelmiin ja ohjelmistoihin sekä tietoihin mitä he hakevat järjestelmistä. (Delone & McLean, 1992). Yksilön vaikutus mittaa sitä, miten tietojärjestelmät vaikuttavat positiivisesti yksilöihin. Vaikutusta voi olla muun muassa siinä, että päätöksiä kyetään tekemään nopeammin ja laadukkaammin sekä ongelmia osataan tunnistaa paremmin ja yksilöiden tietoisuus asioista lisääntyy. Organisatorinen vaikutus mittaa sitä, miten järjestelmät vaikuttavat organisaation suorituskykyyn. Mitattavia asioita voivat olla tuotavuuden lisääntyminen sekä kustannussäästöt. (Delone & McLean, 1992.)

Tietojärjestelmien onnistumisen malliin kohdistuvien kritiikkien ja parannusehdotusten myötä sekä vuosikymmenen aikana tietojärjestelmien roolin ja kehittymisen myötä Delone ja McLean päivittivät malliaan. Uudessa mallissa lisäyksenä on tullut palvelun laatu, nettohyödyt ja käytön rinnalle lisättiin uutena kategoriana aikomus käyttää. (Delone & McLean, 2003.) Delone ja McLean (2003) korostavat, että aikomus käyttää on arvokas kategoria, koska se viittaa asenteisiin ja se ei ole niin monitulkintainen, kun taas käyttö viittaa käyttäytymiseen ja on monitulkintaisempi. Seuraavassa kuviossa (kuvio 3) on Delonen ja McLeanın päivitetty versio alkuperäisestä tietojärjestelmien onnistumisen mallista, missä lisäyksiä ovat palvelun laatu, aikomus käyttää ja nettohyödyt. Poistettuja kohtia ovat yksilön vaikutus ja organisatorinen vaikutus. (Delone & McLean, 2003.)



KUVIO 3 Päivitetty versio tietojärjestelmien onnistumisen mallista (mukaan Delone & McLean, 2003, s. 24)

Alarannan (2005a) mukaan tietojärjestelmän onnistumisen malli tarjoaa arvokkaan näkökulman fuusion jälkeiseen IT-integraation tarkasteluun ja tukee IT-integraation onnistumisen tutkintaa järjestelmän arvioinnin näkökulmasta. Uudessa mallissa palvelun laadulla tarkoitetaan sitä, että tietojärjestelmän suorituskykyä mitattaessa itse tuotteen lisäksi myös tietojärjestelmään liittyviä palveluita tulisi mitata eli käytännössä esimerkiksi sitä kuinka laadukkaasti järjestelmän käyttäjiä tuetaan tietohallinnon tukihenkilöiden tai ulkoistetun tuen kautta, jotta he voivat työskennellä tehokkaasti järjestelmän kanssa (Delone & McLean, 2003.). Robbinsin ja Stylianoun (1999) tutkimus tukee Delone ja McLeanin näkemystä palvelun laadun tärkeydestä, koska laadukas tekninen tuki integraation aikana vaikuttaa positiivisesti IT-integraation onnistumiseen. Delonen ja Mcleanin (2003) mukaan mitattavia asioita palvelun laadussa voivat olla ohjelmiston ja laitteistojen ajantasaisuus, tietojärjestelmän luotettavuus, IT-tuen reagointiajan täsmällisyys loppukäyttäjille toteutettavissa palveluissa, tietohallinnon työntekijöiden osaamistaso ja tietohallinnossa tukea tarjoavien henkilöiden palveluhalukkuus.

Uudessa mallissa ei ole enää mukana yksilön vaikutusta ja organisaation vaikutusta, koska ne on korvattu nettohyöty kategorialla. Delonen ja McLeanin (2003) mukaan nettohyödyllä voidaan mitata tietojärjestelmän onnistumista siitä näkökulmasta, että mitä vaikutuksia tietojärjestelmällä on työryhmiin, organisaatioon tai toimialaan. Heidän mukaan onnistumista voidaan nettohyötynäkökulmasta mitata kustannussäästöjen, lisämyynnin, ajansäästön tai markkinoiden laajenemisen kautta. Delone ja McLeanin (2003) korostavat, että jos kaikki mallin yhdistelmät ovat positiivisia, niin se johtaa positiivisiin nettohyötyihin. Kun järjestelmä on laadukas, niin sitä käytetään enemmän ja käyttäjätyytyväisyys paranee. Negatiivinen nettohyöty tulee siitä, jos huonolaatuista järjestelmää joudutaan käyttämään, niin se lisää tyytymättömyyttä, joka johtaa negatiivisiin nettohyötyihin.

Chein ja Tsaur (2007) ovat tutkineet toiminnanohjausjärjestelmän (ERP=Enterprise Resource Planning) onnistumista ja ehdottaneet erp-järjestelmän onnistumismallia mikä perustuu Delonen ja McLeanin päivitettyyn malliin tietojärjestelmien onnistumisesta. He korostavat, että erp-järjestelmä on sen tyyppinen tietojärjestelmä, missä on integroituna kaikki tarvittavat liiketoimintaprosessit ja sen takia järjestelmän laatu, tiedon laatu ja palvelun laatu tulee sisältyä erp-järjestelmän onnistumismalliin. Hwang (2004) on todennut, että erp-järjestelmät ovat erittäin monimutkaisia kokonaisuuksia mikä lisää järjestelmäintegraatioprojektille haasteita ja fuusiotilanteessa käyttöönotosta tekee vielä haastavampaa mahdolliset kulttuuriset eroavaisuudet sekä johtamistyylien erot kahden eri yhtiön kesken.

Chein ja Tsaur (2007) tarkentavat tutkimuksessaan, että erp-järjestelmän tuottaman tiedon laatua voidaan mitata tarkkuuden, ajantasaisuuden, asianmukaisuuden, yhteneväisyyden ja täydellisyyden suhteen. Järjestelmän laatua voidaan mitata helppokäyttöisyyden, toiminnallisuuden, joustavuuden, datan laadun, luotettavuuden ja integraation suhteen. Palvelun laatua erp-järjestelmästä voidaan mitata palvelutason suhteen, erp-tukipalveluiden luotettavuuden ja heidän palvelulupauksen luotettavuuden ja reagointiaikojen suhteen. Cheinin ja Tsaurin (2007) mukaan integraatiotaso millä erp-järjestelmä

integroidaan vaikuttaa siihen mitä hyötyjä järjestelmältä odotetaan ja se taas vaikuttaa siihen mitä nettohyötyjä tulisi mitata. He korostavat, että liiketoimintaprosessien suorituskyvyn parantuminen on sellainen mittari, missä tulokseen vaikuttaa toiminnalliset ja strategiset hyödyt, joita järjestelmästä saadaan.

Chien ja Tsaur (2007) korostavat, että vasta sen jälkeen käyttäjätyytyväisyyttä ja järjestelmän arvoa voidaan parantaa organisaatiossa, kun järjestelmä oikeasti hyödynnetään ja ollaan tietoisia siitä saatavista hyödyistä. Chienin ja Tsaurin (2007) erp-järjestelmän onnistumismalli on moniulotteinen, missä laatu- ja palvelunlaadun kokemuksien perusteella käyttäjät ovat joko tyytyväisiä tai tyytymättömiä järjestelmään. Laatu- ja palvelunlaadun kokemuksien perusteella käyttäjät ovat joko tyytyväisiä tai tyytymättömiä järjestelmään. Laatu- ja palvelunlaadun kokemuksien perusteella käyttäjät ovat joko tyytyväisiä tai tyytymättömiä järjestelmään. Laatu- ja palvelunlaadun kokemuksien perusteella käyttäjät ovat joko tyytyväisiä tai tyytymättömiä järjestelmään. Laatu- ja palvelunlaadun kokemuksien perusteella käyttäjät ovat joko tyytyväisiä tai tyytymättömiä järjestelmään.

Chien ja Tsaur (2007) tutkivat päivitetyn mallin avulla erp-implemmentaatia kolmesta kohdeorganisaatiosta, joista analysoitavaksi he saivat vastauksia vähän yli kaksisataa eri tasoisessa tehtävässä työskenteleviltä organisaation erp-käyttäjiltä. Chien ja Tsaur (2007) ovat datan analysoinnin jälkeen todenneet, että järjestelmän laatu ja palvelun laatu ovat tärkeämpiä mitattavia asioita kuin tiedon laatu, kun halutaan vaikuttaa käyttäjätyytyväisyyteen ja käyttäjien kokemaan hyötyyn käyttäen järjestelmää. Tutkimus ei kumoa sitä, että muut onnistumistekijät pitäisi jättää huomioimatta, mutta loppukäyttäjien näkökulmasta pidetään tärkeänä järjestelmän laatua ja palvelun laatua. Järjestelmän laatua mitattaessa loppukäyttäjät pitivät tärkeimpänä asiana laatu- ja palvelunlaadun kokemuksien perusteella käyttäjät ovat joko tyytyväisiä tai tyytymättömiä järjestelmään.

Erp-implemmentaatista on tehty havaintoja myös käyttöönoton menestystekijöiden näkökulmasta ja kriittisimpiä menestystekijöitä on pystytty tunnistamaan. Fui-Hoon Nah, Lee-Shang Lau ja Kuang (2001) ovat tunnistaneet seuraavia menestystekijöitä, jotka edesauttavat erp-järjestelmän käyttöönotossa:

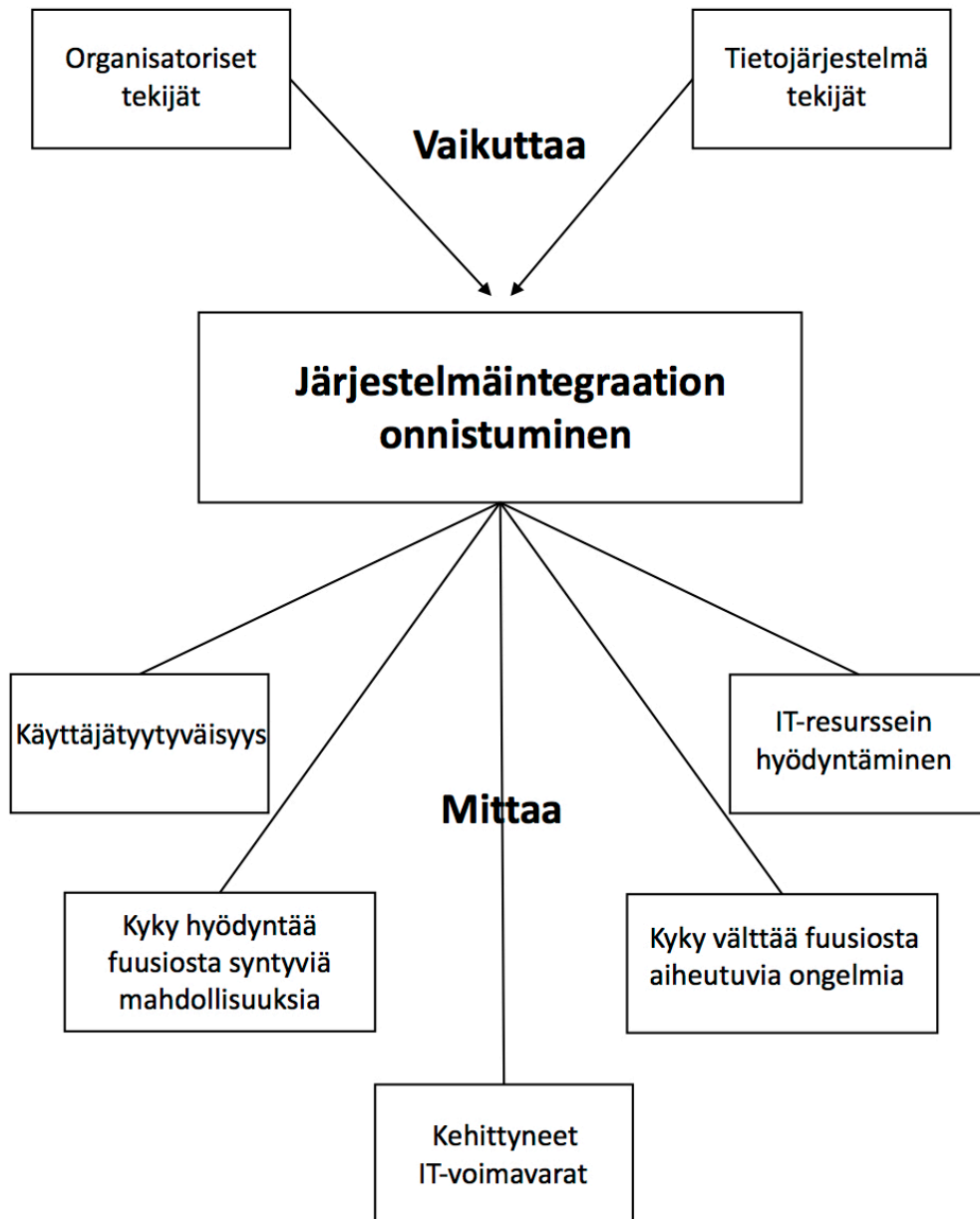
- Liiketoimintaa ja tekniikkaa ymmärtävä erp-tiimi, joka koostuu konsulteista ja yrityksen omasta henkilöstöstä,
- ylimmän johdon sitoutuminen,
- selkeä liiketoimintasuunnitelma ja visio,
- tehokas kommunikaatio,
- hyvä projektinhallinta ja selkeät tavoitteet,
- projektipäällikön sitoutuminen ja kyky tehdä muutosjohtamista,
- työntekijöiden kouluttaminen,
- asianmukaiset vanhat IT-järjestelmät,
- liiketoimintaprosessien muokkaaminen sopivaksi uuteen järjestelmään ja
- järjestelmän testaaminen ja suorituskyvyn arviointi.

### 3.3.2 Järjestelmäintegraation onnistuminen

Stylianou, Jeffries ja Robbins (1996) ovat kehittäneet mallin, missä on huomioitu IT-integraation onnistumista mittaavat mittarit sekä tunnistettu tekijöitä, jotka vaikuttavat IT-integraation onnistumiseen. Robbins ja Stylianou (1999) tekivät myöhemmin tarkennuksia malliin, koska se ei tarjonnut kokonaisvaltaista näkemystä IT-integraation onnistumisesta. Alarannan (2005a) mukaan kokonaisvaltaisimman esityksen fuusion jälkeisestä IT-integraation onnistumisesta on esitetty Robbinsin ja Stylianoun (1999) mallissa. Robbins ja Stylianou (1999) ovat tutkimuksessaan tuoneet esiin organisatorisia ja tietojärjestelmätekijöitä, jotka vaikuttavat tietojärjestelmäintegraation onnistumiseen. Heidän mukaan onnistunut järjestelmäintegraatio voi luoda erilaisia positiivisia tuloksia, jotka voivat motivoida organisaatiota käynnistämään integraatioprojekteja, joilla on positiivinen vaikutus yritykselle. IT-integraatio voi onnistuessaan parantaa järjestelmien ominaisuuksia ja sillä on organisaatioon seuraavat positiiviset vaikutukset:

- organisaation kilpailukyky voi parantua ja järjestelmät voivat mahdollistaa uusia liiketoimintastrategioita,
- IT-suunnittelun voi sulauttaa organisatorisen suunnittelun kanssa,
- organisaation taloudellinen suorituskyky paranee,
- eri organisaatioyksiköiden välillä voidaan integroida samanlaista teknologiaa,
- tiedon saatavuus paranee organisaatiossa ja laatu parantuu, kun tieto on täsmällistä, hyödyllistä ja ajankohtaista,
- järjestelmän saatavuus, luotettavuus ja vaste-ajat tehostuvat, kun suorituskyky paranee integraation myötä,
- järjestelmiä voidaan kehittää entistä tehokkaammin,
- loppukäyttäjien tuki paranee osaavan IT-henkilöstön toimesta,
- onnistuneen integraation vuoksi uusia teknologioita voidaan tunnistaa ja omaksua organisaatiossa. (Robbins & Stylianou, 1999.)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 4) on järjestelmäintegraation onnistumismalli, missä onnistumisen vaikuttavina tekijöinä ovat organisatoriset tekijät ja tietojärjestelmätekijät, joista osa on hallittavissa ja osa ei. Onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden lisäksi mallissa on esitetty mittarit, joiden avulla onnistumista on mahdollista mitata. (Robbins & Stylianou, 1999.)



KUVIO 4 Järjestelmäintegraation onnistumiseen vaikuttavat tekijät ja mittarit (mukaiillen Robbins & Stylianou. 1999, s.207)

Robbinsin ja Stylianoun (1999) ovat korostaneet, että organisatorisesta näkökulmasta fuusion suunnitelman laatu, tietohallinnon osallistumisaste ja aiempi kokemus fuusioista vaikuttavat integraation onnistumiseen. Myös suhde fuusioidittavan ja fuusioivan yhtiön välillä sekä organisaation rakenne ja koko vaikuttavat organisatorisesta näkökulmasta integraation onnistumiseen. Robbins ja Stylianou (1999) ovat korostaneet, että kaikkia tekijöitä ei kuitenkaan pystytä kontrolloimaan integraatioprosessissa, mutta organisatorisesta näkökulmasta tekijät, joita on mahdollista kontrolloida ovat johdon tuki, fuusion suunnitelman laatu ja tietohallinnon sekä käyttäjien välinen kommunikaatio. Harrellin ja



Higginsin (2002) mukaan positiivisena tekijänä näyttäytyy myös johtajien hyvät kommunikointikyvyt ja se, että kyetään ratkaisemaan ongelmatilanteita muutoksen aikana fuusiossa. Baro, Chakrabarti ja Deek (2008) ovat tehneet havainnon organisatorisista tekijöistä, joihin integraation aikana voidaan vaikuttaa ja jotka tukevat integraation onnistumista. Näitä organisatorisia tekijöitä ovat: johdon tuki, fusion suunnitelman laatu, kommunikaation laatu fuusiossa ja se millä asteella tietohallinto osallistuu suunnittelemaan fuusiota yhdessä liiketoiminnan päättäjien kanssa.

Tietojärjestelmätekijöiden näkökulmasta tietohallinnon työntekijöiden määrä ja heidän osaamistaso vaikuttavat integraation onnistumiseen. Lisäksi yhteensopivuus organisaatioiden kesken ja haluttu integraatiotaso voivat vaikuttaa integraation onnistumiseen. Tietojärjestelmätekijöistä ei voi myöskään kaikkea kontrolloida, mutta esimerkiksi IT-integraation suunnitelmaan, kommunikaation laatuun IT:n ja käyttäjien välillä voidaan vaikuttaa integraatioprosessin aikana. Kommunikaation tehokkuuden avulla tähdätään siihen, että loppukäyttäjällä on ymmärrys integraatiosta ja sitä kautta hänellä on mahdollisuus tukea tietohallintoa integraatioprosessissa. Integraatioprosessissa voidaan myös vaikuttaa teknisen tuen laatuun ja siihen, että loppukäyttäjille tarjotaan koulutusta uusiin tietojärjestelmiin. (Robbins & Stylianou, 1999.) Baro ym. (2008) mukaan tietojärjestelmätekijät, joihin voidaan vaikuttaa integraation aikana ja jotka tukevat järjestelmäintegraation onnistumista ovat: järjestelmäintegraation suunnitelman laatu, järjestelmäkehittäjien ja loppukäyttäjien välinen kommunikaation laatu, teknisen tuen laatu järjestelmäintegraatiossa, koulutusten järjestäminen käyttäjille, loppukäyttäjien osallistaminen integraatiotyöhön ja myös työntekijöiden keskuudessa olevaan fuusioon liittyvään epävarmuuteen voidaan vaikuttaa kommunikoimalla selkeästi muutoksista.

Edellä mainittujen organisatoristen ja tietojärjestelmätekijöiden lisäksi mitareiden avulla on mahdollista mitata järjestelmäintegraation onnistumista. Kuviossa (kuvio 4) järjestelmän onnistumista mittaavat mittarit ovat:

- kyky hyödyntää uusia mahdollisuuksia mitä fuusiosta voi ilmaantua,
- kyky välttää ongelmia, jotka juontavat juurensa fuusiosta,
- käyttäjätyytyväisyys eli järjestelmän käyttäjien tulisi olla tyytyväisiä integraatioprosesseihin ja integroituihin järjestelmiin,
- tietohallinnon resurssien tehokas hyödyntäminen integraatioprosessin aikana,
- Kehittyneet IT-voimavarat, jotka pystyvät vastaamaan niihin motiiveihin, jotka fuusiota taustalla ovat. (Robbins & Stylianou, 1999.)

Robbinsin ja Stylianoun (1999) mukaan tärkeitä tekijöitä järjestelmäintegraation onnistumiseen ovat laadukas fusion sekä IT-integraation suunnitelma, ylimmän johdon tuki, tehokas kommunikaatio loppukäyttäjien kanssa ja loppukäyttäjien mukaan ottaminen päätöksentekoon. Alaranta (2005b) on korostanut sitä, että fusion jälkeistä IT-integraation onnistumista voidaan edistää myös sillä, että kiinnitetään huomiota yhä tarkemmalla tasolla yhtiön resursseihin, asian tuntijuuteen sekä ohjelmistojen ja toimittajien laatuun.

Alaranta ja Kautz (2012) ovat toteuttaneet tapaustutkimuksen, mikä nosti esiin uusia löydöksiä siitä mitkä saattavat estää IT-integraation toteutumisen ja he myös havaitsivat tekijöitä, jotka voivat helpottaa IT-integraation toteuttamista. Seuraavassa taulukossa (taulukko 4) on lueteltu Alarannan ja Kautzin (2012) tutkimuksessa esitetyt fuusion jälkeistä IT-integraatiota helpottavat tekijät, ja ne tekijät jotka voivat estää IT-integraation toteutumista onnistuneesti.

TAULUKKO 4 Integraatiota estäviä ja helpottavia tekijöitä. (mukaillen Alaranta & Kautz, 2012, s. 20-21)

	<b>Integraatiota estävät tekijät</b>	<b>Integraatiota helpottavat tekijät</b>
<b>Uudet havainnot Alarannan &amp; Kautzin (2012) tutkimuksessa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Järjestelmien toimintojen yhdistäminen uuden ja vanhan järjestelmän välillä</li> <li>• Projektipäällikön kokemuksen puute</li> <li>• Suhteiden irrallisuus alusta alkaen integraatiossa</li> <li>• Projektipäällikön vajavainen vaikutusvalta</li> <li>• Ongelmat käyttäjien keskuudessa</li> <li>• Organisaatiokulttuurin erot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanhoihin järjestelmiin ei ole saatavissa uusia päivityksiä ja toisten toimipaikkojen järjestelmiä ei ole lupa käyttää.</li> <li>• Projektipäällikön johtamistaitojen kehittyminen</li> <li>• Kompromisseista neuvottelu</li> <li>• Kehittyminen seuraavilla alueilla: Projektipäällikön kommunikaatiotaidot, kehitysprosessien ja integraatioprosessien sekä muutospyyntöjen käsittely ammattimaisesti, suhteiden hoito, tehokas tiedonjako ja jaetun kielen kehittäminen organisaatiossa.</li> </ul>

Taulukon 4 havaintojen lisäksi fuusion jälkeisen IT-integraation onnistumista voidaan tukea riskienhallinnan avulla. Alarannan ja Mathiassen (2014) mukaan riskienhallinta fuusion jälkeisessä IT-integraatiossa on tärkeä huomioon otettava asia, koska sen avulla voidaan pyrkiä välttämään aikatauluviivästyksset, liian suuret kustannukset ja säilyttämään asiakkaat. Alaranta ja Mathiassen (2014) korostavat, että fuusion jälkeisessä IT-integraatiossa riskeihin tulisi varautua ja niitä tulisi tunnistaa sekä analysoida. He ovat tunnistaneet tutkimuksessaan avainriskeiksi fuusion jälkeisessä integraatiossa prosessi- ja resurssiriskit, väärinymmärrykset, puolueellisen johtamisen, ongelmat sidosryhmien kanssa ja järjestelmien konfiguraatioon liittyvät epäyhtenäisyydet.

### 3.4 Yhteenveto

Yhteenvetona fuusion jälkeistä IT-integraatiosta voidaan todeta, että sen rooli nykyään on erittäin tärkeä, koska organisaatioissa käytetään yhä enemmän tietojärjestelmiä liiketoimintaprosessien tukemiseksi. Yrityskaupoissa informaatioteknologialle asetettujen tavoitteiden on tarkoitus muun muassa tuottaa synergiaetuja ja mahdollistaa tehokkaampi resurssien käyttö organisaatiossa. IT-integraatiossa hallittaviin osa-alueisiin sisältyy IT-infrastrukturi, tietojärjestelmät, IT-henkilöstö, IT-toimittajat ja IT-strategia. IT-strategian avulla organisaation on mahdollista päästä haluttuun lopputulokseen, mutta IT-integraation tavoitteiden luomisessa on otettava huomioon fuusiolle asetetut liiketoiminnalliset tavoitteet. Kunnes haluttu integraatiotaso on tiedossa, niin silloin on helppompäättää integraation toteutukseen soveltuva menetelmä. Jos fuusion tavoitteena on sulauttaa ostettu yritys kokonaan uuteen organisaatioon, niin silloin IT-kulttuurinäkökulman huomioiminen fuusiossa on tärkeää, kun kaksi eri tietohallintoyksikköä tulee jatkossa toimimaan yhteistyössä.

IT-integraation onnistumiseen liittyvät tutkimukset osoittavat, että yhtä oikeaa onnistumismallia ei ole saatavilla, jolla voisi varmistaa IT-integraation onnistumisen. Menestystekijät on kuitenkin pystytty kategorisoimaan organisatoristen tekijöiden ja tietojärjestelmätekijöiden alle, missä huomionarvoinen seikka on se, että osa tekijöistä on kontrolloitavissa integraatioprosessin aikana ja osa ei. Aiemmasta kirjallisuudesta voidaan todeta, että tärkeät tekijät joilla voidaan saavuttaa positiivisia tuloksia fuusiossa ovat kuitenkin kontrolloitavissa ja luonteeltaan ne ovat johtamiseen liittyviä. Onnistuneessa integraatiossa tulisi ottaa huomioon, että fuusion jälkeistä integraatiota johdetaan hyvin ja pyritään johdonmukaiseen integraatiostategiaan, pyritään kokoamaan vahva integraatiotiimi, pyritään kommunikoidaan tehokkaasti ja varautumaan riskeihin. Loppukäyttäjien kouluttaminen ja mukaan ottaminen integraatioprosessiin auttaa tietohallintoa samaan tukea loppukäyttäjiltä integraatioprojektiin. Johdon tuella integraatioprosessissa on myös tärkeä rooli fuusion onnistumisen näkökulmasta.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän pääluvun tarkoituksena on syventyä tutkielman empiirisen osaan. Tavoitteena on tutkia kohdeyrityksen avulla, että millaisia kokemuksia heillä on kansainvälisestä fuusiosta ja miten he ovat onnistuneet kulttuurien sekä IT:n integraatiossa. Tutkimuksen pääkysymyksenä on se, että mitkä tekijät vaikuttavat IT-integraation onnistumiseen kansainvälisen yritysoston jälkeen? Apukysymyksien avulla tutkielmassa halutaan selittää, että miten strategian avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti yritysoston jälkeiseen IT-integraatioon? ja miten yrityskulttuurien eroavaisuudet vaikuttavat integraatioon ja miten kulttuurien yhdistämistä tulisi hallita?

Empiirinen tutkimus on toteutettu kesällä 2017 Suomessa toimivassa kohdeyrityksessä, joka on vuonna 2012 yritysoston jälkeen sulautettu japanilaisen globaalin emoyhtiön tytäryhtiöksi. Kohdeyrityksen pyynnöstä yrityksen nimeä ei julkaista tässä tutkielmassa, vaan yrityksestä käytetään nimeä Yritys X Oy. Pääluku on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen. Ensimmäiseksi syvennytään tutkimusmetodin valintaan ja sen jälkeen esitellään millä aineistonkeruumenetelmällä tietoa on kerätty kohdeyrityksestä ja lopuksi kuvataan se, miten aineistonkeruumenetelmällä hankittu aineisto on analysoitu.

### 4.1 Tapaustutkimus

Kansainvälisen fuusion jälkeinen integraatio on kertaluontoinen tapaus, joka tapahtuu yrityksessä kansainvälisen yritysoston ja fuusion jälkeen. Tutkielmassa on tavoitteena ymmärtää mahdollisimman syvällisesti kohdeyrityksen työntekijöiden kautta fuusion jälkeistä IT-integraation onnistumista ja kokemuksia fuusioitumiseen liittyvästä yrityskulttuurien sulautumisesta. Tutkimusmenetelmäksi tässä tutkielmassa on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus, koska laadullisen tapaustutkimuksen näkökulmassa tavoitteena on ymmärtää tiettyä ilmiötä niiden näkökulmasta, jotka ilmiön ovat kokeneet (Vaismoradi, Turunen & Bondas, 2013.). Darke, Shanks ja Broadbent (1998) kuvailevat, että laadullinen tapaustutkimus pyrkii syventämään ymmärrystä tut-

kittavasta ilmiöstä ja sen tavoitteena voi olla joko ilmiön kuvaaminen, teorian kehittäminen tai teorian testaaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittava ilmiö ei saa olla täysin tunnettu ja olemassa oleva informaatio tulisi olla rajattua, jolloin syvä ymmärrys tutkittavasta kohteesta voi tuoda lisää informaatiota ilmiöstä. Darke ym. (1998) toteavat, että tapaustutkimus sopii tilanteisiin, missä organisaatiossa tietojärjestelmien kehittämistä, käyttöä tai käyttöönottoa tutkitaan. Jos tavoitteena on vastata miten ja miksi alkuisiin kysymyksiin, niin ne tukevat tapaustutkimuksen valintaa, koska edellä mainituilla kysymyksillä voidaan muodostaa kysymyksiä, jotka auttavat selvittämään syvällisesti tutkittavaa ilmiötä. Kvantitatiivinen tutkimusote ei ole sopiva tähän tutkimukseen, koska määrällisen informaation keräämisen avulla tutkimuskohteeseen ei voi tarpeeksi syventyä ja tutkittavasta ilmiöstä ei ole tarpeeksi tietoa saatavilla, jotta voitaisiin kvantitatiivisella otteella sitä tarkastella. Näin ollen kvalitatiivinen tapaustutkimus on valittu, koska se tukee ilmiön analysointia syvällisesti ja tukee tarvan kuvauksen muodostamista tutkimuskohteesta.

## 4.2 Aineiston kerääminen

Aineistonkeruu on toteutettu yksilöhaastatteluiden avulla. Benbasat, Goldstein ja Mead (1987) mukaan haastattelun lisäksi vaihtoehtoisia tapaustutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat organisaation arkistoidut tallenteet, kirjoitetut muistioid tai viralliset raportit, havainnointi tai fyysinen artefakti kuten esimerkiksi jokin fyysinen laite. Benbasat ym. (1987) mukaan kahden tai useamman menetelmän käyttö tukevat toisiaan aineistonkeruussa ja tällä tavoin tukee riittävän tiedon saantia. Syvällisen tiedon kerääminen kohdeyrityksestä on tehty puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, missä neljää henkilöä kohdeyrityksestä haastateltiin ja ainakin yksi haastateltava hyödynsi integraation jälkeistä dokumentointia valmistautuessaan haastatteluun. Puolistrukturoitu haastattelu antaa hieman vapauksia improvisoida haastattelun aikana eikä se ole täysin käsikirjoitettu, mikä tutkijan mukaan sopii tilanteeseen, missä kohdeorganisaatio ei ole täysin tuntematon. Myersin ja Newmanin (2007) mukaan useimmiten käytetty haastattelutyyppi on puolistrukturoitu tai strukturoimaton haastattelu, koska siinä voidaan improvisoida ja se tuo haastattelutilanteeseen joustavuutta ja sitä kautta haastattelija voi vaikuttaa haastattelutilanteeseen.

Haastattelun teemat on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäinen teema on IT-integraation menestystekijät, jossa keskitytään Robbinsin ja Stylianoun (1999) järjestelmäintegraation onnistumismalliin sekä Delone ja Mcleanin (2003) päivitettyyn tietojärjestelmien onnistumismalliin, missä tietojärjestelmän laatu- ja näkökulmien kautta tunnistetaan tekijöitä, jotka vaikuttavat järjestelmän käyttöön ja käyttäjätyytyväisyyteen. Muita tietojärjestelmä menestystekijöitä tutkitaan niin, että pyritään havaitsemaan haastatteluissa sitä, että esiintyykö sen aikana samankaltaisia järjestelmäintegraation onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, kuin mitä Robbins ja Stylianoun (1999) sekä Alaranta ja Kautz (2012) ovat esittäneet tutkimuksissaan aiemmassa kirjallisuudessa tietojärjestelmätekijöiden ja organisatoristen tekijöiden näkökulmasta. Toinen teema on muodostettu Wijnho-

ven ym. (2006) tutkimuksen pohjalta, jossa käsitellään IT-strategian ja liiketoimintastrategian yhdenmukaisuutta. Tavoitteena on selvittää se, että onko kohdeyrityksen valittu IT-strategian yhdenmukainen fuusion liiketoimintastrategian kanssa. Kolmannessa teemassa yrityskulttuurien integraatiossa käsitellään Rottigin (2007) kulttuurierojen hallintamallia, sekä Bijlsma-Frankeman (2001) esittämää kulttuurien integraation hallintaa. Teemassa keskitytään kahden eri yrityskulttuurin työntekijöiden yhteistyöhön ja kommunikaatioon, missä tarkoituksena on selvittää se, miten fuusioituminen on onnistunut kulttuurisesta näkökulmasta.

Ennen yksilöhaastatteluita kohdeyrityksen tietohallintojohtajan kanssa käytiin keskustelua IT-integraatiosta sähköpostitse avoimilla kysymyksillä ja vahvistettiin mihin kohdeyrityksen tietojärjestelmään haastatteluissa syvennytään ja päätettiin haastateltavat henkilöt. Haastattelut suoritettiin kohdeyrityksessä kahden päivän aikana. Ennen haastatteluita haastateltava tutustutti haastateltavat tutkimusaiheeseen ja kysymysten teemoihin sähköpostitse, jolloin haastateltavat pystyivät valmistautumaan haastatteluun, koska fuusioitumisesta on kulunut aikaa muutama vuosi. Haastattelut suoritettiin kohdeyrityksen toimitiloissa yksilöhaastatteluina, missä haastatteluun haastattelijan lisäksi osallistui vain yksi haastateltava. Tietohallintojohtajan kanssa haastattelija päätyi siihen ratkaisuun, että haastatteluissa tietojärjestelmään liittyvä tarkastelu keskittyi fuusion jälkeiseen erp-järjestelmän integraatioon ja sen lisäksi yrityskulttuurien integraatiota tutkittiin integraatioprojektiin osallistuneiden henkilöiden kautta, koska ulkomaalainen yritys osti kohdeyrityksen ja fuusioi sen globaaliin emoyhtiöön, jonka seurauksena kohdeyrityksestä tehtiin globaalin emoyhtiön tytäryhtiö.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 5) on esitelty haastateltavat henkilöt. Haastatteluun valikoitu neljä kohdeyrityksen työntekijää, joista tietohallintojohtajaa haastateltiin kahdesti ensin sähköpostitse avoimilla kysymyksillä ja sitten kasvotusten puolistrukturoidulla haastattelulla, kuten muutkin haastateltavat haastateltiin.

TAULUKKO 5 Yhteenvedo haastatelluista henkilöistä.

	<b>Haastattelumenetelmä ja haastattelun kesto</b>	<b>Työtitteli</b>
Haastateltava 1 (H1)	Sähköpostihaastattelu (avoimet kysymykset)	CIO (Tietohallintojohtaja)
Haastateltava 1 (H1)	Yksilöhaastattelu 43 min	CIO (Tietohallintojohtaja)
Haastateltava 2 (H2)	Yksilöhaastattelu 1h 5min	ERP-System Owner
Haastateltava 3 (H3)	Yksilöhaastattelu 42min	Global Account Manager
Haastateltava 4 (H4)	Yksilöhaastattelu 59min	SCM Manager (Toimitusketjun hallinnasta vastaava päällikkö)

Tavoitteena oli valita henkilöitä eri tiimeistä, jotta saadaan huomioitua eri taustan omaavien henkilöiden näkökulmia. Tavoitteena oli haastatella myös henkilöstöhallinnon työntekijää, mutta yritysostosta on kulunut jo muutamia vuosia, niin henkilöstöhallinnon osastolta ei saatu haastateltavaksi henkilöä, joka olisi ollut työsuhteessa yritysoston aikaan. Tietohallintojohtaja ja ERP-System Owner toivat esiin IT-johdon ja järjestelmän omistajan näkökulmia haastatteluissa, Global Account Manager vastasi koko integraatioprojektista mukaan lukien muutkin kuin IT-integraatiot, joita yrityksessä tehtiin ja SCM:n päällikkö eli toimitusketjun hallinnasta vastaava päällikkö vastasi integraation aikana erp-integraation operatiivisesta osasta. Haastateltavien henkilöiden valintaan vaikutti se, että he kaikki ovat työskennelleet kohdeyrityksessä silloin, kun fuusioituminen tapahtui ja heillä kaikilla on ollut merkittävä rooli IT-integraatiossa ja ovat olleet läheisessä yhteistyössä japanilaisen emoyhtiön työntekijöiden kanssa sekä konsernin Euroopan pääkonttorin kanssa, mikä sijaitsee Saksassa. Kaikkien haastateltavien kesken käytiin läpi heidän omia kokemuksiaan fuusion jälkeisestä IT-integraatiosta sekä yrityskulttuurien integraatiosta. Yksilöhaastatteluille varattiin aikaa 40-65 minuuttia jokaista haastateltavaa kohden. Jokainen haastattelu äänitettiin puhelimeen ja kannettavaan tietokoneeseen ja näiden kahden nauhoituslaitteen lisäksi haastattelijä teki kirjallisia muistiinpanoja.

### 4.3 Aineiston analysointi

Laadullisen aineisto on analysoitu teemoittelun avulla. Eskolan ja Suorannan (1998, 126) mukaan teemoittelun kautta voidaan esittää keskeisimmät tutkimusongelmaa valaisevat teemat ja täällä tavoin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Teemoittelussa yleensä käytetään sitaatteja tekstin joukossa, jotka elävöittävät tekstiä. Teemoittain järjestetyt vastauksista irrotetut sitaatit voivat olla mielenkiintoisia, mutta ne eivät välttämättä osoita kovin pitkälle meneviä analyysejä tai johtopäätöksiä. Teemoittelu voidaan nähdä onnistuneen, kun tutkimustekstissä teoria ja empiria ovat vuorovaikutuksessa. (Eskola & Suoranta, 1998, 126.)

Aineiston analysointi lähti liikkeelle siitä, kun haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Litterointi tehtiin heti haastatteluiden jälkeen ja haastattelijä kirjasi haastatteluiden aikana ylös huomioita yhteneväisyyksistä, joita haastatteluissa ilmeni. Litteroinnissa haastattelijä kuunteli useampaan kertaan nauhoitetut keskustelut ja litteroinnissa ylimääräiset täytesanat poistettiin sekä puhekieltä muutettiin enemmän kirjakieleksi ottaen huomioon, että vastaukset eivät muuttuneet erilaisiksi. Aineiston analyysia helpotettiin sillä, että ennen haastatteluja kysymykset jaettiin keskeisten aihepiirien alle. Teemat muodostuivat kirjallisuuskatsauksen perusteella, niin että tutkimuskysymyksiin oleellisesti liittyvät aineistossa esiintyneet aiheet nostettiin omiksi teemoikseen. Empiirisen aineiston kolme eri pääteemaa ovat IT-integraation menestystekijät, IT-strategia ja kolmas teema on kulttuurien integraatio. Haastateltavat esitetään tapaustutkimuksen tuloksissa henkilöiden lyhenteiden H1-H4 mukaan, jotka on esitetty taulukossa 5 (taulukko 5).

## 5 TAPAUSTUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa esitetään tutkimustulokset, jotka perustuvat kohdeyrityksessä toteutettuihin yksilöhaastatteluihin, jotka toteutettiin kesällä 2017. Haastattelu suoritettiin neljälle henkilölle kohdeyrityksessä ja yhden haastateltavan henkilön kanssa käytiin aiheeseen liittyvää keskustelua varsinaisen haastattelun lisäksi sähköpostitse. Tutkimustulokset esitetään tässä kappaleessa teemojen avulla, joista ensimmäinen on IT-integraation menestystekijät, toinen teema on IT-strategia ja kolmas teema on kulttuurien integraatio.

### 5.1 IT-integraation menestystekijät

Ensimmäinen teema käsittää IT-integraation menestystekijöitä, missä keskitytään IT-integraation onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Teemassa pyritään selvittämään integraation onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä järjestelmän laadun, tiedon laadun ja palvelun laadun näkökulmista. Tavoitteena on saada selville myös se, että onnistuiko kohdeyritys IT-integraatiossa ja mitkä heidän mielestään olivat tärkeimpiä asioita, joita tulisi ottaa huomioon fuusion jälkeisessä IT-integraatiossa. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että IT-integraatio onnistui suunnitellun tavoitteen ja aikataulun perusteella, mutta riskitekijöitä oli haastateltavien mukaan paljon. Tietojärjestelmän onnistumisen näkökulmasta kohdeyrityksellä palvelun laadun näkökulma ei ollut toivotulla tasolla ja riskienhallintaan olisi voinut panostaa enemmän.

#### 5.1.1 Tietojärjestelmän laadun näkökulmat

H2 mielestä tiedon laatu uudessa järjestelmässä on ollut kahdeksan, jos huonoin mahdollinen numero olisi yksi ja paras numero olisi kymmenen, koska vain alussa oli pieniä ongelmia. Järjestelmän laadulle eli järjestelmän vakaudelle ja vasteajoille numero osuisi seitsemän kahdeksan väliin. Vasteajoissa ei ollut huomautettavaa, mutta uuden järjestelmän huoltoajojen osalta haastateltava koki, että globaaliin järjestelmään tehtyjen muutosten kommunikointi on vaja-



vaista. H3 koki, että emoyhtiön järjestelmät ei ole tätä päivää ja niitä on vaikea käyttää verrattuna siihen mitä Suomessa on tottunut käyttämään. H3 totesi, että järjestelmästä saatava tieto pitää paikkaansa suurilta osin.

Tiedon laadun näkökulmasta H4 ei koe uuden järjestelmän olevan ideaalinen, mutta sen kanssa tulee toimeen. Järjestelmän laadun näkökulmasta H4 kertoi haastattelussa, että ensimmäinen havainto uudesta järjestelmästä oli, se että se oli hyvin vanhanaikainen, mutta samaan aikaan nopea ja tehokas järjestelmä, josta on karsittu kaikki ylimääräinen pois. Aiemmin järjestelmä mahdollisti sen, että se ei estänyt yhtään mitään, mutta se alkoi tuottaa ongelmia, kun sitä muutettiin ajansaatossa paljon. Uusi järjestelmä on pelkistetty ja toimii todella hienosti ja kaikki taustalla on standardoitua, joten H4 totesi, että uuden järjestelmän avulla pystytään standardoimaan, jolloin voidaan poistaa ylimääräisiä asioita. H4 koki, että uuden järjestelmän kanssa päästiin eteenpäin ja saatiin rakennetta järjestelmään.

H4: Se ei salli kauheasti mitään, mikä on ihan positiivista, koska myös se on osa sitä standardointia. Se on täysin mustavalkoinen siihen, jos joku nimikeketju ei ole koko konsernin läpi sama, niin sillä ei vaan voi sitten tehdä mitään. Eli se pakotti siihen, että kaikki toimii ja mikään ei mene puolinaisena sinne systeemiin. Kasvun vaiheessa se teki meille hyvää, että saatiin myös vähän rakennetta tähän järjestelmään.

Järjestelmän palvelun laadusta H1 oli sitä mieltä, että Japanissa ei ollut globaalien palveluiden toimituksessa yhtään käsitystä siitä miten globaali tuki pitäisi rakentaa. H2 oli myös samaa mieltä asiasta ja hänen mielestään palvelun laatu oli nelosen arvoinen, jos huonoin numero on yksi ja paras numero kymmenen. H3 korosti sitä, että Suomessa ollaan totuttu käyttämään järjestelmiä, missä on hyvät käyttöliittymät. Hän oli myös sitä mieltä, että järjestelmän käyttö ei ole helppoa, jos joudutaan siirtymään takaisin todella vanhaan käyttöliittymään. Hän myös korosti, että järjestelmän loppukäyttäjät eivät vaikuta olevan tyytyväisiä uuteen erppiin.

H1: Japanissa on aika vaikea ajatella tämmöistä Service Deskiä mikä meillä on Suomessa. Kävin monta keskustelua siitä asiasta, että eihän yks henkilö voi vastata puhelimeen, kun ei se voi tietää vastausta kaikkeen. Yritin selittää, että eihän sen tarvitsekaan, kunhan vaan tietää että kuka tietää vastauksen. Mutta heillä, jos ei tiedä vastausta kysymykseen, niin se on kasvojen menetys. Ei ne osaa sanoa, että en tiedä. On hirveän vaikea saada sellainen vastaus japanilaiselta, että en tiedä tähän vastausta, mutta selvitän asian. Se ei kuulu siihen japanilaiseen kulttuuriin.

H2: Me ei olla nyt 3-4 vuoden aikana saatu käytännössä mitään helpotusta tai parannusta tekemiseen. Siinä on ollut aika isoja kulttuuriongelmaa hyväksyä sen järjestelmän vanhanaikaisuus.

H4 korosti haastattelussa sitä, että erp-järjestelmä on vain muutamien ihmisten varassa vielä tänäkin päivänä. Harvalla työntekijällä on ymmärrys siitä, miten integraatio globaaliin erppiin on rakennettu ja miten se toimii. Järjestelmää ei käytä kovin moni kohdeyrityksessä. H4 toivoisi, että järjestelmälle olisi saatavilla paikallinen tuki. Nykyinen sähköposti ja puhelin yhteydenpito ongelmatil-

teissa koetaan vaikeaksi tavaksi selittää ongelmia verrattuna siihen, jos paikan päällä olisi tukihenkilö joka voisi auttaa.

H4: Silloin kun tulee ongelmia, niin kysellään. Se ongelmahan on, että meillä ei täällä ole niitä osaajia kauheasti. Erpin myyntipalikkaa tukee meidän Saksan konttori, siellä on meidän it-tuki siihen. Tuotanto- ja varastojärjestelmän tuki on taas Japanissa. Ei japanilaiset ymmärrä mitään it-tuki järjestelmää. Sinulla on henkilö kenelle voi soittaa. Ne ovat kyllä hyvin avuliaita ja tulevat vaikka yöllä duuniin ja tekee tosi pitkiä päiviä, mutta siis tuskasta se on niitten kaikkien ongelmien läpikäynti. Kun saadaan tieto, että näin joku asia pitää tehdä, niin sitten tehdään omia ohjeita, mutta meille ei täällä paikan päällä ole mitään tukea järjestelmälle.

### 5.1.2 Kouluttautuminen ja henkilöresurssit

Uuteen järjestelmään ei järjestetty haastateltavien mielestä kunnollista koulutusta. H2 mukaan käyttäjäytyyväisyyttä uudesta järjestelmästä ei ole mitattu, että enemmänkin uuden järjestelmän kanssa on opittu elämään. H1 toivoi, että olisi ollut käytännön harjoitteita ja ohjeita siitä, miten systeemiä käytetään. H4 muisteli, että järjestelmään saattoi löytyä ohjeita vain Japanin kielellä.

H1: Siellä oli jotain tämmöisiä ihan detail-tason koulutuksia kyllä, mutta enemmän kaivattiin semmoisia käytännön ohjeita siitä, kuinka systeemiä käytetään eri tilanteissa. Koulutus oli kauhean myöhään tässä projektissa. Ne henkilöt jotka tulivat tänne Suomeen, niin me kuviteltiin et he opastavat systeemeissä ja näyttää sitä, mutta nehan tuli itseasiassa kehittämään sitä systeemiä tänne paikan päälle. Ei heillä ollut aikaa meitä opastaa. Tämmöisiä kokoaikaisia henkilöitä jotka olisivat olleet täällä tukemassa meidän ymmärrystä niihin järjestelmiin, niin olisi ollut kyllä aika hyvä juttu.

H4: Ei niillä ollut antaa mitään. Me teimme kaikki ohjeet itse ja sitä mukaan opittiin. Aina kun tuli joku ongelma, niin me kysyttiin mikä tämä on ja miten tämän voisi ratkaista ja samalla kirjoitettiin niitä ylös ja tehtiin niistä ohjeita. Nämä ohjeet ovat meillä vielä tänäkin päivänä käytössä.

Johdon tuki oli jokaisen haastateltavan mielestä tärkeä asia integraatioprojektissa. Haastatteluiden perusteella projektilla oli johdon tuki, mutta lisäksi toivottiin sitä, että johdolla olisi ollut täysi ymmärrys erp-integraatiosta.

H1: Johtotason ymmärrys siitä, että miten iso muutos erp-integraatio yritykselle on, niin sitä ei kyllä ollut. Toimitusjohtaja sanoi, että tällä päivämäärällä se pitää olla käytössä, mutta ei hän oikeastaan juuri ymmärtänyt edes mitä kaikkea muutoksia siellä on.

H2: Meillä oli johto mukana näissä viikkopalavereissa siinä et saadaanko se projekti tulemaan aikataulussa. Johtohenkilöiden ymmärrys siitä, että tästä ei yhtään mitään tule oli aika pientä.

H4: Meidän johto ei pistänyt missään vastaan eikä puuttunut, mikä oli meille silleen se tuki. Ei siis tullut sitä tilannetta, että nyt käydään kaikki asiat läpi ja tarkistetaan, että onko kaikki oikein.

Haastatteluiden perusteella loppukäyttäjää ei varsinaisesti osallistutettu kehitystyöhön, koska aikataulu oli projektilla erittäin tiukka. H2 mielestä loppukäyttäjät tulivat mukaan vasta testausvaiheessa hiukan ennen järjestelmän käyttöönottoa. Kehitystyössä heiltä ei H2 mukaan kyselty mielipiteitä, koska ensisijainen tavoite oli, että järjestelmä vain toimii määritettyyn päivään mennessä. Myös H4 mielestä loppukäyttäjät olivat vain rajallisesti mukana kehitystyössä. Aikataulu oli suurin syy sille miksi pitkäaikaiseen suunnitteluun ei ollut mahdollisuutta ryhtyä.

Kohdeorganisaatiossa koettiin, että järjestelmäintegraatioon saatiin tarpeeksi osaavia työntekijöitä, koska integraatio onnistui. Kuitenkin jälkikäteen ajateltuna H4 totesi, että kyllä olisi kaivattu hieman enemmän henkilöitä toteutukseen.

H2 - Kyllä joo, ei siinä ollut ongelmaa. Meidän puolella ei tarvinnut tehdä kauhean paljon asioita et käytännössä minä tietohallinnosta ja H4 logistiikasta päätettiin ja sovittiin, että miten se pitäisi tehdä. Sitten erp-konsultit toteuttivat sitä ja konsernin porukka toisella puolella toteutti sitä heidän omaa puolta. Yks merkittävä kohta onnistumiseen oli, se että oli niin pieni se porukka.

H3: Varmaan meidän päässä me pistettiin osaavimmat ihmiset mitä meillä oli silloin. Mutta se kysymys et olisiko pitänyt olla jotain ulkopuolisia konsultteja mukana, kuten länsimaalaisia konsultteja, niin se on minun mielestä ihan hyvä kysymys. Uskon että me parhaalla kalustolla oltiin liikkeellä, että siinä ei ollut pihistelyä tai ettei oltaisi allokoitu resursseja.

### 5.1.3 Integraatioprojektin onnistuminen

Kaikkien haastateltavien mukaan erp-integraatiolle asetetut tavoitteet saavutettiin. H1 havaitsi erp-integraation jälkeen paljon eri kehityskohteita tulevaisuutta varten, vaikka erp-integraatio onnistui. H3 totesi, että erp-integraatio oli aika rajoitettu integraatio, mutta onnistui hänen mielestään hyvin. Ikäväksi puoleksi hän koki sen, että Suomessa systeemit olivat hänen mielestään parempia, kun ostajayrityksellä. H2 ja H4 muistelivat, että onnistuneesta erp-integraatiosta pääkonttori antoi palkinnon. Pääkonttori näki erp-integraation onnistumisena, mutta H2 ja H4 näkivät sen enemmän, niin että sattumalta onnistuttiin. Tähän vaikutti muun muassa se, että testausta ei päästy tekemään kunnolla ja viimeisinä päivinä viikonloppuna tehtiin vielä töitä, että voitiin lähettää uudella järjestelmällä tuotteita viikonloppun jälkeen maanantaina. Maanantai oli se päivä, jolloin järjestelmän tuli toimia.

Vaikka erp-integraatio onnistui, niin haastateltavien mukaan projekti sisälsi paljon riskejä. Tulevaisuutta varten kohdeyrityksessä ollaan opittu asioita joita tulisi ottaa huomioon. H1 mielestä tulevaisuutta varten projektinhallintaan, IT-ympäristön ymmärtämiseen ja rooleihin liittyviä asioita tulisi jatkossa huomioida paremmin. Hän korosti myös, sitä että kohdeyritykseen ei tulisi lähteä implementoimaan omaa järjestelmää suoraan, sen sijaan pitäisi ymmärtää kuinka monimutkainen ympäristö kohdeyrityksessä on ja työpajojen avulla lähteä liikkeelle.

H1: Projektioorganisaatiota ei kunnolla asetettu. Siellä ei ollut selkeätä projektinvetäjää ja siellä osallistujilla ei ollut selkeää roolia projekteissa. Itse kaipasin sisäinen asiakas ja toimittaja ajattelua edes, että okei niiltä tulee järjestelmä ja me ollaan asiakas käyttöönottaja, mutta tämän tyyppistä asetelmaa ei ollut. Pääkonttorin ja Saksan roolit olivat epäselviä.

H1: Meidän ympäristön ymmärtämisestä oli myös toinen havainto siitä, että meillä on aika paljon spesialiteetteja meidän toiminnoissa. Tällöinen informaatiotilaisuus etukäteen kaikille osapuolille siinä projektissa olisi ollut todella hyvä idea ja se olisi auttanut taas osapuolia ymmärtämään niitä monia asioita jälkeenpäin, mitkä sitten tuli ongelmiksi. Et tällöistä informaatiotilaisuutta meidän ympäristöstä ei pidetty heille käytännössä ollenkaan. Tällöiset kasvokkain toteutettavat työpajat olivat meidän ehdotus, että olisi voinut alussa säästää paljon rahaa ja vaivaa.

H1 oli myös sitä mieltä, että selkeämmin olisi pitänyt määrittää projektioorganisaatiot ja kommunikoida selkeästi mitä tietty henkilö tietyissä roolissa tekee. Hänen ehdotuksensa oli myös se, että projektia olisi vetänyt liiketoimintapuolella työskennellyt henkilö, koska erp-integraatiota pidettiin pitkään vain IT-projektina, mutta isoimmat haasteet olivat toiminnoissa ja toimintojen muutoksissa. Projektityöskentelyssä ongelmakohtia olivat kulttuurierojen vuoksi väärinymmärrykset rooleista.

H1: Heillä on siellä Japanissa hierarkkinen status, että projektipäällikkö on ehkä hierarkkisessa asemassa joku, mutta se ei välttämättä tee projektissa mitään. Me taas ajattellaan, että projektipäällikkö on se mikä pitää langat käsissä. Siinä tulee jo heti se ensimmäinen, että ne pitäisi kaikki purkaa auki, että mitä heillä tarkoittaa mikäkin ja mikä meillä mikäkin.

H1: Sitten roolit ja vastuut, niin ehkä tällöinen raci-malli voisi toimia. Se olisi määritellyt tämän pääkonttorin, Saksan ja Suomen roolit ihan, vaikka silläkin tasolla. Mutta semmoista me ei missään vaiheessa sitten tehty.

H2 mukaan käytännössä varsinaista projektia ei erp-integraatiossa ollut, koska ostajayritykseltä ei tullut tietoa mitä tehdään ja kuka tekee. Projekti alkoi edetä enemmänkin yksityiskohtien kautta, kun ostajayritys alkoi selvittää ison kuvan sijaan yksityiskohtaisia asioita järjestelmästä.

H4 mukaan pieni projektitiimi oli edellytys sille, että projekti meni läpi onnistuneesti. Hänen mielestään, jos useammalta osastolta olisi tullut ihmisiä mukaan projektiin ja miettimään, miten se tehtäisiin mahdollisimman hyvin, niin hänen mukaan erp-integraatio ei olisi silloin onnistunut. Jos integraatio olisi tehty laajemmalla mittakaavalla, mikä vie enemmän aikaa ja resursseja, niin integraatiota ei olisi saatu ajallaan valmiiksi.

Riskinäkökulmasta tarkasteltuna haastatteluissa kävi ilmi, että testausta ei keretty toteuttamaan tarvittavalla tasolla ennen kuin uusi järjestelmä otettiin tuotannossa käyttöön. Oletus oli, että Japanista tulisi valmis järjestelmä, joka implementoidaan kohdeyritykseen. Suomessa oli epäily, että välttämättä uusi järjestelmä ei lähde toimimaan oletetulla tavalla.

H1: Me luultiin, että me ollaan ottamassa käyttöön jotain valmista ratkaisua, mutta sitten kävi ihan loppumetreillä ilmi et nehan rakensi samaan aikaan sitä, kun ne im-

plementoivat sitä meille. Senkin takia se aikataulu oli niin tiukka. Me ei pystytty riittävän ajoissa edes tekemään testauksia, koska se järjestelmä ei ollut vielä valmis.

H2: Tosi isolla riskillä mentiin sen systeemin kanssa. Esimerkiksi sellaisia end-to-end testejä ei päästy tekemään.

H4: Järjestelmä otettiin yhtenä maanantaina käyttöön, niin ennen sitä maanantaita me ei oltu kertaakaan saatu esim. simuloitua yhtä ainutta pakettia, että me lähetettäisiin ulos sillä järjestelmällä mitään. Sitä ei oltu kenellekään koulutettu edes siinä vaiheessa.

### 5.1.4 Tärkeimmät huomioon otettavat tekijät IT-integraatiossa

Haastatteluissa kartoitettiin myös haastateltavien mielipiteitä siitä, mitkä ovat heidän omasta mielestään tärkeimmät tekijät, jotka tulisi ottaa huomioon fuusion jälkeisessä IT-integraatiossa. Tärkeimpinä tekijöinä IT-integraatiossa H1 piti sitä, että johtotaso ymmärtäisi kuinka iso muutos erp-integraatio voi olla. Myös organisaation muutoshallinta tulisi hänen mukaan ottaa huomioon, koska erp-integraatiot eivät ole pelkästään IT-projekteja. Muita tärkeitä tekijöitä olivat järjestelmään kouluttautuminen, kunnollinen tuki järjestelmän käytölle ja järjestelmän testaus ennen käyttöönottoa. Lisäksi projektiorganisaatio tulisi asettaa, työpajoja tulisi pitää ja kohdeympäristö tulisi ymmärtää kunnolla ennen kuin siihen aletaan tehdä muutoksia.

Tärkeimpinä tekijöinä IT-integraatiossa H2 piti johdon tukea, joka on positiivista ja kannustavaa. Tavoitteet tulisi myös asettaa selkeästi ja tehdä suunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi. Joustavuus kahden eri toimijan kesken on myös H2 mielestä tärkeä tekijä, että pystytään rakentamaan yhteisestä järjestelmää. H2 korosti myös, että liiketoimintaymmärryksellä on uuden järjestelmän käyttöönotossa paljon apua, koska silloin järjestelmää käyttävät henkilöt pystyvät reagoimaan, kun tietävät paljon esimerkiksi tilauksia pitäisi tulla ja ei usko sokeasti siihen mitä järjestelmä antaa tilaustiedoksi.

H3 mielestä tärkeimpiä tekijöitä mitä IT-integraatiossa tulisi ottaa huomioon olisivat kokonaiskuvan rakentaminen ja tavoitteet. Liikkeelle tulisi lähteä priorisoimalla, mistä lähdetään etenemään. Johdon tuki on hänen mielestä tärkeä. Tavoitetilaa varten tulisi yhdessä suunnitella askeleet, miten tavoitetilaan päästään.

Haastateltava H4 oli sitä mieltä, että kohdeyrityksen erp-integraatiolle elintärkeä tekijä oli pieni projektiryhmä, jolla oli valtaa. Lisäksi vetovastuun määrittäminen koettiin tärkeänä asiana, koska silloin yhdestä paikasta tulisi ohjeet siihen, miten projektissa edetään ja mitä pitää tehdä. Johdon tuki myös koettiin tärkeänä, koska he pystyivät auttamaan ongelmanselvityksissä, jotka kohdistuivat konsernin pääkonttoriin tai myyntikonttoriin. Tärkeänä asiana H4 koki myös, että pitää olla näkemys siihen, mille tasolle integraatio viedään. H4 korosti haastattelussa sitä, että yritykset ovat hyvin erilaisia ja eri yrityksillä on erilaista tuotantoa eli on todella vaikeaa muuttaa liikaa asioita, jonka vuoksi olisi fiksu integroida vain tarpeelliset järjestelmät ja muut tulisi pitää ennallaan. Haastateltavan mukaan emoyhtiö ei tarpeeksi hyödynnä uusissa yritysostoissa

aiempien projektien oppeja. Hän näkisi positiivisena asiana sen, että emoyhtiö käyttäisi tulevaisuudessa enemmän hyväkseen niitä oppeja mitä aikaisemmista IT-integraatioista on opittu. Järjestelmien integraatiossa haastateltava koki, että vähintään toisen järjestelmän tulisi olla joustava, että integraatiossa voidaan onnistua. Jos molemmat järjestelmät olisivat jäykkiä, niin hänen mukaansa olisi todennäköisempää, että erp-integraatiossa ei onnistuta esimerkiksi nimikkeiden vaihdossa.

Tutkimustulosten perusteella IT-integraation onnistumisessa johdon tuella, projektiorganisaatiolla, tavoitteiden asettamisella, koulutuksilla, tukipalveluilla ja huolellisella testaamisella on merkitystä järjestelmäintegraation onnistumiseen. Tärkeitä asioita haastatteluista ilmeni myös siinä, että riskienhallintanäkökulma olisi hyvä ottaa huomioon integraatioprojektissa. Jos pystytään oppimaan aiemmista projekteista ja oppeja käytetään hyväksi, niin sillä nähdään olevan positiivinen vaikutus tulevaisuuden integraatioprojekteille. Kohdeorganisaation IT-ympäristön ymmärtämiseksi haastateltavat suosittelivat työpajoja ja sitä että priorisoidaan asioita. Esimerkiksi erp-integraatiossa haastateltavat suosittelivat, että ei ole järkeä alkaa standardoimaan koko järjestelmää vaan priorisoiden tulisi tehdä integraatioita globaaleihin järjestelmiin. Tuloksista havaittiin myös, että jos IT-integraatio tulee toteuttaa aikataulullisesti nopeaan tahtiin, niin silloin kannattaa integroida vain välttämättömimmät toiminnot ja pitää projektiryhmä mahdollisimman pienenä, jolla on valtaa toteuttaa asioita. Tulokset osoittavat myös, että tänä päivänä palvelun laatu ja järjestelmän käyttökokemus koetaan tärkeiksi asioiksi järjestelmän vakauden ja tiedon luotettavuuden rinnalla. Kun olemassa olevien järjestelmien sijaan siirrytään vanhempiin järjestelmiin, niin järjestelmää käyttävät henkilöt kokevat muutoksen negatiivisesti, vaikka järjestelmä toimisi ongelmitta. Tärkeänä asiana kohdeyrityksessä pidetään tämän päivän järjestelmiä, jotka ovat käyttäjäystävällisiä ja helpokäyttöisiä.

## 5.2 IT-strategian valinta

Toisessa teemassa keskitytään IT-integraatiostrategian ja fuusion liiketoimintastrategian yhdenmukaisuuteen. Tässä teemassa on pyritty selvittämään, että millä tasolla IT-integraatio on toteutettu ja onko se yhdenmukainen liiketoimintatavoitteiden kanssa. IT-integraation tavoitetasoihin sovellettavien menetelmien valintaa myös analysoidaan haastattelujen avulla. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että liiketoiminnallisesti kyseessä oli tytäryhtiösulautuminen eli Suomessa toimivasta kohdeyrityksestä muodostettiin japanilaisen globaalin emoyhtiön tytäryhtiö. Kohdeyrityksessä tarkastelun kohteena ollut toiminnanohjausjärjestelmä integroitiin emoyhtiöön osittain, joka oli se tavoitetaso, millä IT-integraatio pyrittiin heti fuusion jälkeen toteuttamaan.

Kaikkien haastateltavien mukaan fuusion tavoite organisatorisesta näkökulmasta oli selkeästi sulautuminen kokonaan, koska yrityksen omistuspohjan muutoksen myötä kohdeyritys sulautettiin globaaliin yritykseen, jolloin suomalainen kohdeyritys sai ihan uuden ilmeen ja nimen. H3 korosti sitä, että kun

japanilainen konserni osti suomen yhtiön, niin japanilaiset kehuivat suomen yhtiön brändiä ja H3:n mielestä alkuperäinen tarkoitus ei japanilaisilla ehkä ollut liittää suomen yhtiötä itseensä. Suomen yhtiön omasta tahdosta haluttiin japanilaisen brändin alle, joka lähtökohtaisesti antoi hyvät lähtökohdat fuusiolle, kun siihen ei ollut sisäistä vastustusta.

H3: Me tuotiin esiin se, että meidän mielestä meidät ostaneella organisaatiolla on paljon parempi brändi kuin meidän oma. Me sanottiin et halutaan siirtyä konsernin brändin alle, että me itseasiassa haluttiin sitä integraatiota ja se oli itseasiassa emoyhtiölle aika iso yllätys, ne olivat vähä silleen et okei, suoraan sanoen he olivat hämillään siitä. Tietyksi tässä tulivat nämä kulttuurilliset näkemykset et me ei välttämättä ihan oikeasti ymmärretty sitä et millainen on japanilainen yrityskulttuuri. Meillä ei ollut mitään käsitystä heidän järjestelmistään millään tavalla. Me oltiin vaan et ok, emoyhtiöllä on hyvä brändi, että mennään vähä enemmän intuition pohjalta kuin faktojen pohjalta.

IT-integraatiostrategian toteutuksessa voidaan nähdä olevan eri tasoisia integraatioita integraatioiden laajuuden mukaan. Haastattelujen perusteella IT-integraation tavoitteet asettautuivat osittaisen integraation tavoitteisiin. Tavoitteena oli heti fuusioitumisen jälkeen integroida vain välttämättömimmät toiminnot toiminnanohjausjärjestelmässä. Haastateltavien mukaan japanilainen emoyhtiö tekee paljon yritysostoja ja yleensä ostettavien yritysten tietojärjestelmät ovat heikompilaatuisia, jolloin sinne on helpompi viedä omat järjestelmät. Suomessa kuitenkin toiminnanohjausjärjestelmä oli fuusion aikaan hyvin rakennettu ja sitä ei voinut lähteä korvaamaan kokonaan uudella järjestelmällä, jonka vuoksi vain välttämättömimmät toiminnot integroitiin emoyhtiön erp-järjestelmään.

H1: Erp mielessä otettiin vain välttämättömimmät. Meidän erp ulottuu tuotantoprosesseihin asti et sitä ei saatu sieltä pois kuitenkaan eli tavallaan kaksi erppiä on käytössä.

H4: Ne jossain vaiheessa ottivat esiin, että miksi te ette ota koko järjestelmää ja sitten minä selitin, että meillä on tässä ostot ja kaikki tuotannosuunnittelut ja kaikki meidän tehdasjärjestelmät mitkä on jo integroitu keskenään, niin joutuisi pistämään kaiken uusiksi.

H2:n mielestä IT-integraatio toteutettiin osittain tai marginaalisesti, koska käytännössä erpin osalta vain myyntitilaukset ja myyntiennusteet tulevat konsernin järjestelmästä ja ne luetaan Suomen järjestelmään sanomina. Myös Suomen lähetyspuoli toimii niin, että tavara lähetetään konserninjärjestelmästä. Muut toiminnot kuten tuotannonohjaus, ostot, varastointi, varaosat ja hankinnat ovat kaikki Suomen omassa erpissä, kuten ne olivat ennenkin.

H3 korosti, että hänen mielestään primääri tavoite IT-strategialle lähti siitä, että saadaan konserni myymään Suomen yhtiön tuotteita. Ensisijaisena tavoitteena hän näki sen, että mitä Suomessa täytyy järjestelmään muuttaa, että voidaan lähettää Suomesta tuotteita, niin että ne rekisteröityvät konsernin järjestelmään.

H3: Kyllä se minun mielestä oli just silleen, että siinä priorisoitiin se et mistä lähdetään liikkeelle. Ne konsernin systeemit olivat niin alkeellisia suomeksi sanottuna, niin ei nähty hirveästi hyötyä siitä, että oltaisiin otettu niitä suoraan käyttöön täällä. Enemmän tämmöinen toimiva linkki systeemien välillä, jolla tietoa välitetään, kuin se että otetaan täysin sama systeemi käyttöön.

H4:n mukaan konserniyhtiöllä ei ollut valmista suunnitelmaa, miten he tulevat toteuttamaan integraation. Suomen päässä se aiheutti hieman epävarmuutta, kun valmista suunnitelmaa ei ollut. Loppujen lopuksi konsernin Euroopan pääkonttori Saksasta tuli vaatimukset siitä mikä on minimimäärä mikä pitää tehdä heidän tapojen mukaan. Tilausten käsittely ja lähetystoiminnot tulisi pyöriä konsernin järjestelmässä. H4 tuli ajatus sitten esittää suunnitelma siitä, miten Suomen erppiä käytetään kaikessa muissa toiminnoissa ja konsernin järjestelmää käytetään vain tilausten käsittelyssä ja lähetystoiminnoissa. Konserni hyväksyi suunnitelman ja siitä muodostui IT-integraation suunnitelma. Kaikkien haastateltavien kohdalla, jokainen koki oudoksi sen, että konsernilta ei tullut heti valmista suunnitelmaa IT-integraation toteutukselle. Konserni odotti Suomen pään kertovan sen, miten Suomi haluaa integraation toteuttaa. Tästä muodostui se, että integraatioprojektia vei eteenpäin Suomen päässä toimivat vastuhenkilöt.

H4: Eli ne tuli täysin tyhjin käsin istumaan, että kertokaa mitä tehdään. Ne olivat enemmänkin niin, että kertokaa meille, miten te haluatte tehdä sen. En tiedä onko se fiksu vai ei. Me silloin mietittiin ja puhuttiin sitä et monesti, että eihän tuon kokoinen konserni tule tällä tavalla sitä tekemään. Mutta jälkikäteen jos miettii, niin oliko ne fiksuja sitten alusta lähtien. Jos ne olisi tullut sanelemaan sen systeemin niin me ei vielä kukaan käytettäisi niitä systeemejä.

Haastattelujen mukaan organisatorisesta näkökulmasta tytäryhtiöfuusio oli hyvä toteuttaa, koska suomalaisella yhtiöllä oli halu fuusioitua hyvän brändin alle. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että fuusion tavoitteena oli sulautuminen kokonaan ostajaorganisaatioon. Haastatteluista voidaan todeta, se että kun fuusion tavoitteena on sulautuminen kokonaan japanilaiseen konserniin, niin silloin myös IT-integraation tavoitteeksi tulisi vähintään asettaa osittainen integraatio, että saadaan vähintään linkki systeemien välille, jotta voidaan esimerkiksi mahdollistaa se, että konsernissa voidaan myydä suomalaisen yhtiön tuotteita. Haastatteluissa kävi ilmi, että Suomessa koettiin puutteita IT-integraatiostrategian suunnitelmassa ja haastateltavien oletus oli, että toteutus suunnitelmat tulevat emoyhtiöstä, mutta loppujen lopuksi suunnitelman teko ohjattiin Suomen vastuulle, johon minimivaatimukset asetti konsernin Euroopan pääkonttori. Integraatiota varten asetetut tavoitteet asetettiin haastateltavien mukaan oikealla laajuudella, koska liian laaja integraatio ei heidän mielestään olisi annettussa ajassa onnistunut. Haastateltavien mukaan IT-integraation toteutuksessa on tärkeää tunnistaa se, kuinka pitkälle järjestelmä on saatu kehitettyä, josta voidaan tunnistaa kannattaako toisen yrityksen järjestelmiä ottaa käyttöön. Tästä voidaan sitten muodostaa se laajuus, kuinka laajasti toiminnanohjausjärjestelmä halutaan integroida. Haastateltavien mielestä vain välttämättömimmät toiminnot kannatti integroida konsernin erp-järjestelmään ja säilyt-



tää käytössä oma erp-järjestelmä muille toiminnoille. Haastatteluista voidaan todeta, että kohdeyrityksessä IT-integraatiostrategia toteutettiin osittaisena integraationa fuusion jälkeen.

### 5.3 Yrityskulttuurien integraatio

Kolmannessa teemassa käsitellään yrityskulttuurien integraatiota, jossa on keskitytty tutkimaan fuusion onnistumista yrityskulttuurisesta näkökulmasta. Teemassa pyritään selvittämään vaikuttaako fuusion onnistumiseen kahden eri organisaation yrityskulttuurien eroavaisuudet ja että onko luottamuksen rakentamisella ja henkilöstön sopeuttamisella uuteen yrityskulttuuriin vaikutusta fuusion onnistumiseen. Teemassa pyritään selvittämään myös, että onko yrityskulttuurien yhdistämistä tehostettu strategisilla toimenpiteillä. Haastatteluiden perusteella kulttuurien integraatio eteni kohdeyrityksessä asteittain ja sitä työstetään edelleen. Merkittävin eroavaisuus toimintatavoissa kaikkien haastateltavien mielestä oli se, että he olisivat kaivanneet isoa kuvaa siitä, miten asiat tullaan tekemään, kun taas ostaja organisaatio Japanista keskittyi enemmän yksityiskohtaisten asioiden hoitamiseen. Osalla haastateltavista oli toivomus, että kulttuurinäkökulmaan oltaisiin panostettu enemmän heti fuusion alkumetreillä. Haastatteluissa kävi ilmi, että Suomessa toimiva yritys, ei ollut pelkästään Japanissa toimivan pääkonttorin kanssa yhteistyössä, vaan fuusiossa oli kolmenlaista yrityskulttuuria, koska Euroopan pääkonttori Saksasta oli fuusiossa myös mukana.

Yhteistyön sujuvuuteen liittyen H1 totesi, että ”meille oli ainakin IT:ssä aluksi epäselvää, että kenen pillin mukaan mennään”. H3 koki, että Suomen yrityksellä ei ollut kauhean hyvä käsitys millaiset järjestelmät emoyhtiöllä on käytössä. H4 mielestä ostajayritys kertoi, että haluavat tehdä järjestelmäintegraatiota, mutta haastateltavan mielestä asia ei tuntunut etenevän ja jäi siihen.

H4: Niillä ei ollut selvää prosessia tai konseptia mitä ne haluavat tehdä ja miten. Itseasiassa käytännössä he sanoivat, että myyntikonttorit alkavat myydä meidän tuotteita. Mitä se käytännössä tarkoitti, niin silloinen meidän Saksan toimiston yksi kaveri oli se, kenen kautta saimme ihan lopullinen tiedon siitä, että mitä se tarkoittaa, josta se suunnitelma tuli.

H1, H2, H3, H4 kokivat, että japanilaiset keskittyvät liikaa yksityiskohtiin ja yksityiskohtien kautta lähdettiin liikkeelle, ja kokivat että alussa iso kuva puuttui siitä, miten asiat tehdään. H3 mielestä yhteistyöhön liittyviä haasteita on tullut tiipoittain matkan varrella, jotka liittyvät siihen, että suomalaisesta näkökulmasta asiat saattavat tuntua vaikeilta, kun esimerkiksi japanilaisten järjestelmät ovat hyvin vanhanaikaisia verrattuna Suomen yrityksen tietojärjestelmiin. H2 mielestä yhteistyön sujuvuutta paransi, se että Suomessa sekä Japanissa on molemmissa kuuntelukulttuuri, missä toista ei keskeytetä kesken puheen ja hän koki sen hyväksi lähtökohdaksi yhteistyölle.

Haastatteluissa yksi esille noussut haaste fuusiossa oli japanilaisten heikko englanninkielentaito, jonka useimmat nostivat esille haastatteluissa. Ongelma-

kohdaksi nähtiin, se että ei voinut olla varma ymmärtääkö vastapuoli sitä mitä puhut. H1 mielestä kommunikointi oli haastavaa ja lisäksi se, että toista osapuolta ei tuntenut kunnolla, niin se aiheutti tilanteen, missä toista ei voinut ymmärtää täysin. H2 mielestä kulttuurikoulutuksia olisi voinut olla alussa enemmän.

H2: Meillä joskus oli kulttuurikoulutusta, jossa puhuttiin siitä, että japanilainen sana hi tarkoittaa kyllä, mutta todellisuudessa se tarkoittaa sitä, että kuulin että puhuit jostain mutta en välttämättä tiedä mihinkä se liittyy tai mitä se on. Se ei ole kyllä sana sillä tavalla. Myöhemmin olen sitten oppinut siihen, että pitäisi olla sellaisia tarkentavia kysymyksiä.

H4: He käytti hirveästi omia termejään, jotka eivät ole länsimaalaisia vaan hyvin aasialaisia. Monesti vielä huonosti käännettyjä englannista, joten niiden ymmärtäminen oli vaikeaa.

Kommunikaation sujuvuuteen oltiin panostettu WebEx kommunikointivälineen avulla ja Suomessa kävi japanilaisia työntekijöitä paikan päällä ja Suomesta vierailtiin Japanin pääkonttorilla. Kommunikaatiota toivottiin kuitenkin lisää ja muun muassa H3 mielestä kommunikaatiota olisi voinut olla enemmänkin ja kommunikointi oli pääsääntöisesti sähköpostitse käytävää keskustelua. Integraatioprojektin ajan ei ollut tiettyä kiinteää aikaa, milloin ihmiset kokoontuivat. Kun oli tarve kokoontua, niin ihmiset kokoontuivat ja kun tarve hävisi, niin ihmiset hävisivät myös. H2 korosti, että olisi ollut hyvä mahdollisimman ajoissa tuntea japanilaista työkuulttuuria ja sitä, miten he toimivat tietyissä tilanteissa. H4 muisteli, että alkuun kommunikaatio oli kömpelöä emoyhtiön puolelta, mutta se on parantunut koko ajan ja kommunikaation sujuvuuteen panostetaan vielä integraation jälkeenkin.

Työntekijöiden sopeuttaminen uuteen organisaatiokulttuuriin yritysoston jälkeen hoidettiin kulttuurikoulutuksien avulla, ekspatriaateilla, vierailuilla ja kick off juhalla, missä teemana oli Japanin kulttuuri. Haastateltavan H2 mukaan sähköpostijärjestelmä muutettiin vastaavaksi, kuin mikä se on emoyhtiössä, koska sitä kautta voitiin tuoda esiin dokumentaatiota.

H3: Minä näkisin että, suurin konkreettinen askel sopeuttamiseen oli se japanilainen tyyli eli he lähettivät paljon ekspatriaatteja eli tänne tuli paljon japanilaisia kavereita, jotka sitten tavallaan toivat sitä Japanin näkemystä ja myös raportoivat Japanin suuntaan, että miten täällä menee. Suomesta kanssa lähti ekspatriaatteja Japaniin ja Jenkeihin, että kyllä selkeästi oli halu pistää ihmisiä sellaisiin positioihin et he pääsevät näkemään sitä millainen se Japanin konsernin maailma on.

H4: Toki sen ostamisen jälkeen heti oli sitä, että niitä japanilaisia oli käymässä täällä, jotka esittelivät koko konserniaan. En muista et mitenkään isompaa koulutusta siinä olisi ollut siinä vaiheessa.

Fusion aikaista epävarmuutta oli muun muassa sen takia, että isoa kuvaa ei oltu kommunikoitu juuri millään tavalla ostettuun yritykseen. Tiedossa oli, että muutoksia tulee, mutta Suomen päässä odotettiin, että Japani toimii aktiivisena osapuolena. Haastatteluissa kävi ilmi, että kenelläkään ei ollut pelkoa siitä, että

Suomesta lähtisi jotain pois, vaan epävarmuus oli enemmänkin integraatiossa ja siinä, miten se tullaan toteuttamaan.

H4: Se oli hyvä, että meidät on ostanut sellainen organisaatio, joka alkaa puhua 25-vuoden päähän jostain, mitä he odottavat et me ollaan.

H3: Sellaista epävarmuutta et miten meidän koko firman käy ei ollut ollenkaan. Enemmän semmoisia spesifisiin asioihin liittyviä eikä mitään yleisiä huolenaiheita. Minun mielestä japanilainen emoyhtiö teki aika hyvin selkeäksi alusta lähtien, että todellakaan ei ole tarkoitus mitenkään Suomesta karsia, vaan et tänne tullaan panostamaan. Siinä mielessä yritysostolla oli tosi positiivinen perussävy.

H2 mielestä epävarmuutta tuli siitä, että emoyhtiö ei toiminut aktiivisena osapuolena integraatiossa ja loppukeskusteluissa japanilaiset näkivät ongelmana sen, että Suomessa ei ollut projektivetoa it-integraatiolle, kun taas H2 odotti, että ostava yritys määrää miten pitäisi toimia. H1 koki, että japanilaisten tapa tehdä projekteja oli erilainen verrattuna Suomeen. Hän halusi nähdä isoa kuvaa, minne Suomi on liittymässä ja mikä on Euroopan pääkonttorin Saksan rooli, mutta japanilaiset halusivat vain miettiä yksityiskohtia mitä muutoksia tulisi tehdä tietojärjestelmään. H1 toivoi, että esimerkiksi kasvokkain käytävien työpajojen kautta oltaisiin lähestytty asiaa. Kaikkien haastateltavien mielestä yritystoston tehnyt japanilainen organisaatio ei tarkistanut suomalaista kohdeyritystä kulttuurisesta näkökulmasta.

H1: Ainakaan IT:n mielestä sitä ei tehty. Ja aika paljon myöhemmin, kun tämä oli ohi, niin Suomessa alettiin pitää tällaisia Japanin kulttuurin koulutuksia. Täytyy sanoa, että jos ne olisi pidetty siinä ihan alkumetreillä, niin olisi aika monta asiaa ymmärtänyt ihan eri tavalla.

H2: Ei oikeastaan. Me jossain vaiheessa huomattiin, että olisi voinut olla aika voimakkaamminkin omaa mieltä, että tämä homma nyt hoidetaan näin. Eli voisi sanoa, että tämmöiseen kulttuurinongelmaan oli myös tämmöinen historiallinen ja aikakausi juttu, että ne pitäytyivät hyvin vahvasti vanhoissa perinteisissä IT ratkaisuissa, jotka sitten tarkoittivat sitä, että on ok käyttää mustaa ruutua ja vihreää tekstiä ja graafinen käyttöliittymä ei ole yhtään merkittävä asia.

H3: En usko. kyllähän he kuuntelivat et mitä me tehdään ja mitä me osataan. Suomalaisethan ovat tietyllä tavalla sellainen aika hyvä aluskansa et ne aika hyvin sopeutuu tämmöiseen. En usko et siinä sellaista tilannetta tuli et japanilaiset tuputtaa meille arvomielessä asioita, jotka olisi ristiriidassa suomalaisten ihmisten arvojen kanssa. Ihmisten hyväksyminen sille asialle oli varmaan aika helppo. Japanilaisella emoyhtiöllä on sinänsä erittäin hyvät ja terveet arvot.

H4: Minä en usko, että he ovat siihen kauhean syvällisesti menneet. Suomella ja suomalaisilla on hirveän hyvä maine Japanissa. Heidän on ajatus siitä, että suomalaiset ovat rehellisiä ja samantapaisia kuin he.

Tutkimustulosten mukaan hyvin laaditulla suunnitelmalla ja tehokkaalla kommunikaatiolla on positiivisia vaikutuksia fuusion onnistumiseen. Tuloksista havaittiin, että kulttuurikoulutukset ovat tärkeitä, kun aletaan toimia yhteis-

työssä toisen yrityskulttuurin omaavan organisaation kanssa. Tiivis yhteistyö fuusion jälkeisen integraation aikana koettiin olevan myös tärkeä asia. Heikon kommunikaation johdosta epävarmuus lisääntyi siitä, miten tuleva IT-integraatioprojekti tullaan toteuttamaan. Tulosten mukaan tytäryhtiöfuusioimisessa työntekijöiden sopeuttamista voidaan edistää sillä, että työvoimaa liikkuu konsernin sisällä, jolloin henkilöstön on mahdollista nähdä, miten molemmissa yhtiöissä toimitaan. Positiivisia vaikutuksia fuusion onnistumiseen oli myös ostettavan yrityksen halu fuusioitua japanilaiseen emoyhtiöön ja se vähensi muutosvastarintaa. Haastateltavien omien ajatusten mukaan ostajayritys ei tarkistanut Suomen yritystä kulttuurinäkökulmasta, joka saattoi vaikuttaa osaltaan siihen, että kulttuurikoulutukset järjestettiin vasta IT-integraatioprojektin jälkeen ja se aiheutti projektin aikana ongelmia, kun suomalaiset eivät ymmärtäneet japanilaista työkulttuuria ja toimintatapoja tarpeeksi hyvin.

## 6 POHDINTA

Tässä pääluvussa on tarkoituksena esittää tutkimuksen tärkeimmät havainnot ja tehdä vertailua tutkimustulosten ja aiemman kirjallisuuden havaintojen kesken. Ensimmäisessä alaluvussa vastataan päätutkimuskysymykseen. Toisessa alaluvussa käsitellään apututkimuskysymyksiä ja samalla käydään keskustelua tutkimustulosten ja kirjallisuuskatsauksen kesken. Luvun lopussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 6.1 Mitkä tekijät vaikuttavat IT-integraation onnistumiseen?

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, että millä tekijöillä on positiivisia vaikutuksia kansainvälisen fuusion jälkeiseen IT-integraatioon. Haastatteluiden avulla pystyttiin samaan näkemys siitä, miten haastateltavien mielestä fuusion jälkeisessä IT-integraatiossa Yritys X Oy on onnistunut ja mitkä tekijät he ovat kokenee tärkeiksi, kun järjestelmäintegraatio toteutetaan globaaliin järjestelmään. Koska kansainvälinen yritysosto ja fuusioituminen tuovat lisähaasteita integraatioprojektille, niin IT-näkökulman lisäksi saatiin tutkimustuloksia siitä, miten sulautuminen kansainväliseen konserniin on vaikuttanut henkilöstön toimintaan IT-integraatioprojektissa ja mitkä tekijät ovat haastateltavien mielestä tärkeitä kulttuurinäkökulmasta, jotta IT-integraatiossa voidaan onnistua. Johdannossa esitettiin seuraava päätutkimuskysymys:

- mitkä tekijät vaikuttavat IT-integraation onnistumiseen kansainvälisen yritysoston jälkeen?

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kansainvälisen fuusioitumisen jälkeen IT-integraation onnistumiseen vaikuttaa useampi eri tekijä. Kulttuurisilla tekijöillä on vaikutusta integraatioprojektin yhteistyön toimivuuteen, valitulla IT-strategialla on vaikutusta siihen, että osataan oikean laajuisesti toteuttaa integraatio ja itse järjestelmän laatutekijät vaikuttavat siihen kuinka onnistuneeksi integraatio koetaan työntekijöiden keskuudessa. Päätutkimuskysymyk-

sessä keskitytään vastaamaan onnistumista tukeviin tietojärjestelmätekijöihin ja apututkimuskysymysten avulla on selvitetty tarkemmin seuraavissa alaluvuissa yrityskulttuuriin ja IT-strategiaan liittyviä tekijöitä, jotka johtavat onnistuneeseen IT-integraatioon.

### **Järjestelmän laatu ja tukipalvelut**

Tutkimuksen perusteella onnistunut IT-integraatio tarkoittaa sitä, että järjestelmä on vakaa, tieto on helposti saatavilla ja järjestelmän käytön tueksi on saatavilla laadukkaat tukipalvelut. Tutkimuksessa palvelun laatu koettiin tärkeäksi tekijäksi, jota oltaisiin kaivattu erittäin paljon, koska se olisi tukenut järjestelmän käyttöönottoa. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että nimenomaan siinä tilanteessa, kun tehdään integraatio järjestelmään, joka on vanhempi kuin aiempi ja käytettävyydeltään vaikeampi käyttää, niin järjestelmälle tulisi olla saatavilla paikallinen tuki. Empiirinen tutkimus tukee kirjallisuuskatsauksessa Robbinsin ja Stylianoun (1999), Delone ja McLeanin (2003) sekä Chein ja Tsaurin (2007) tehtyjä havaintoja siitä, että tiedon laadulla, järjestelmän laadulla ja palvelun laadulla on vaikutusta tietojärjestelmän onnistumiseen. Delone ja McLeanin (2003) päivitetystä tietojärjestelmän onnistumismallista uutena näkökulmana lisättiin palvelujen laatu, koska sillä nähdään olevan positiivisia vaikutuksia tehokkaampaan järjestelmän käyttöön. Näistä havainnoista voidaan todeta, että palveluiden merkitys tietojärjestelmän onnistumisessa on merkittävä, koska järjestelmästä saadaan enemmän irti positiivisia hyötyjä enemmän, kun se on teknisesti hyvä ja sitä osataan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla.

Empiirisen tutkimuksen perusteella järjestelmän toimintavakauteen liittyen standardointia pidettiin tärkeänä tekijänä IT-integraation aikana, koska aikaisempaan järjestelmään verrattuna standardoinnin avulla voitiin karsia ylimääräisiä asioita pois ja tulevaisuutta ajatellen luoda parempaa rakennetta järjestelmään. Wijnhoven ym. (2006) tukevat IT-integraation tavoitteiden näkökulmasta empiiristä havaintoa standardoinnista, koska kun osittainen integraatio toteutetaan niin he suosittelivat juuri standardointimenetelmää, jossa samantyyppisiä toimintoja integroidaan järjestelmästä. Tutkimustuloksissa osittaisen erp-integraation tapauksessa nähtiin standardointi positiivisena asiana. Jos järjestelmä olisi osittaisen integraation sijaan integroitu kokonaan, niin haastattelut eivät nähneet sitä vaihtoehtoa realistisena aikataulullisesti ja se ei myöskään ollut liiketoiminnallisesti tavoitteena uuden erp-järjestelmän osalta. Mikäli liiketoiminta asettaa tavoitteeksi kokonaan uuden järjestelmän käyttöönoton kaikilta osa-alueilta, niin projekti tulisi vaatimaan enemmän aikaa ja resursseja, että järjestelmän käytettävyys, järjestelmän data ja järjestelmän tuki olisi edelleen laadukasta. Jos vanha järjestelmä korvataan kokonaan uudella, niin tulisi ymmärtää kuinka paljon integraatioita on tehty nykyisestä järjestelmästä omiin muihin tehdasjärjestelmiin ja sitä kautta analysoida projektin laajuutta ja kustannuksia. Isossa integraatioprojektissa riskitekijänä voi olla se, että itse projektin kulut nousevat erittäin korkeiksi ja jos käyttöönottoa uuteen järjestelmään ei onnistuta tekemään esimerkiksi heikon suunnitelman takia, niin se aiheuttaa taloudellisia tappioita yritykselle.

## **Koulutus**

Koulutus on tutkimuksen mukaan positiivinen tekijä, joka edesauttaa käyttäytyvyvyyden lisäämistä ja helpottaa järjestelmän käytössä. Koulutuksien järjestämisen lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että paikan päällä järjestelmään kouluttaminen ja tukihenkilöiden järjestelmätuki auttavat lisäämään ymmärrystä uudesta järjestelmästä. Koulutuksen ja tukihenkilöiden lisäksi kunnollisella ohjeistuksella nähdään olevan positiivisia vaikutuksia IT-integraation läpivientiin. Aiemmassa kirjallisuudessa Robbins ja Stylianou (1999) ovat esittäneet positiiviseksi tekijäksi käyttäjille tarjottavan koulutuksen, kun uusi tietojärjestelmä otetaan käyttöön. Empiirisen tutkimuksen tuloksia tukee myös Chang ym. (2014) havainto siitä, että järjestelmän käytöstä voi tehdä sujuvampaa koulutuksen avulla ja se vähentää muutosvastarintaa, kun luodaan uusia toimintatapoja uuden järjestelmän myötä.

Käyttäjätyytyväisyys mittarin näkökulmasta koulutautuminen on tärkeä tekijä uuden järjestelmän käyttöönotossa. Sen avulla pystytään lisäämään tietoisuutta järjestelmästä sekä samalla vähentämään muutosvastarintaa, jota saattaa esiintyä toimintatapojen muutosten yhteydessä. Kun etukäteen suunnitellaan ja resursoidaan järjestelmän liittyvät koulutukset, niin voidaan helpottaa uuden järjestelmän käyttöönotossa. Jatkuva ohjeistuksen lisääminen järjestelmän käyttöönoton aikana ja sen jälkeen helpottavat selviytymään ongelmatilanteissa, joita saattaa esiintyä uuden järjestelmän käytössä.

## **Johdon tuki**

Johdon tuki on tutkimuksen mukaan erittäin tärkeä tekijä onnistuneen IT-integraation läpiviemiseksi, koska johdon tuen avulla on mahdollista saada integraation toinen osapuoli tekemään tarvittavia muutoksia nopealla aikataululla. Tutkimuksen perusteella johdon tuki on parhaimmillaan, kun johto ymmärtää integraation laajuuden ja sen mitä muutoksia tullaan tekemään. Tällä tavoin johto pystyy parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan IT-integraatioprojektin onnistumista. Empiirisen tutkimuksen tuloksia tukee aiempi kirjallisuus, siitä että johdon tuella on vaikutusta integraation onnistumiseen. Alarannan ja Kautzin (2012), Robbinsin ja Stylianoun (1999) ovat tehneet myös havainnot siitä, että integraatiossa johtajien toimintatavoilla on vaikutusta integraation tuloksiin. Fui-Hoon Nah ym. (2001) ovat havainneet, että erp-järjestelmän käyttöönotossa ylimmän johdon tuki on yksi menestystekijöistä onnistuneessa erp-integraatiossa. Aiemman kirjallisuuden perusteella integraatiota onnistumista estäväksi tekijäksi nähdään johtoryhmän liian vähäinen sitoutuminen ja tuen tarjoaminen.

## **Resurssit integraatioprojektissa**

Empiiristen havaintojen perusteella havaittiin, että kun järjestelmäintegraatio tullaan toteuttamaan vain osittain, niin silloin menestystekijänä on pieni projektiyhmä, jolla on tarpeeksi valtaa tehdä asioita. Tätä perusteltiin sillä, että nopealla aikataululla toteutetussa IT-integraatiossa ei tulisi liian laajalla mittakaavalla lähteä tekemään projektia, koska muuten on se riski, että aikataulutavoitteet eivät toteudu. Aiemmassa kirjallisuudessa tätä havaintoa, ei ole mainittu. Alaranta ja Kautz (2012) ovat kuitenkin havainneet, että projektitiimin hyvä sisä-

nen suhde ja kompromisseista neuvottelu ovat integraation onnistumista tukevia tekijöitä. He myös havaitsivat, että projektipäällikön vajavainen vaikutusvalta on tekijä mikä voi estää integraation onnistumista. Empiirisessä tutkimuksen perusteella projektiryhmän määrittämisen lisäksi ostajaorganisaation ja kohdeorganisaation välillä tärkeäksi tekijäksi koettiin yhteiset työpajat, joita ei toteutettu niin kuin kohdeorganisaatio olisi halunnut, mutta se olisi tukenut heidän mielestään integraatioprojektin onnistumista. Työpajojen tarkoituksena olisi käsitellä tarkemmin kohdeorganisaation IT-ympäristöä ostajayrityksen kanssa ja sitä kautta auttaa suunnittelutyössä. Haastatteluissa korostettiin, että työpajojen avulla pystytään säästämään paljon rahaa ja vaivaa, jotka edesauttaisivat integraatioprojektin onnistumista. Alaranta ja Kautz (2012) ovat myös havainneet, että integraatiota estäviä tekijöitä on muun muassa suhteiden irrallisuus. Aiemmassa kirjallisuudessa Alaranta ja Viljanen (2003) ovat havainneet, että henkilöstön keskuudessa epävarmuus tulevasta vähenee ja muutosvastarinta vähenee sidosryhmiä korostavalla johtamisnäkökulmalla mihin kuuluvat työpajat ja työntekijöiden mukaan ottaminen suunnittelutyöhön. Loppukäyttäjien rooli kehitystyössä oli empiirisen tutkimuksen mukaan varsin rajallista, mutta haastatteluiden mukaan toteutukseen olisi kaivattu enemmän henkilöitä. Aikataulusyistä pitkäaikaiseen suunnitteluun ei integraatiossa ollut varaa, jolloin loppukäyttäjien mukaan ottaminen suunnitteluun ei ollut mahdollista. Tavoitteena oli vain saada toimimaan järjestelmä tiettyinä päivämäärinä ja ensisijainen tavoite ei ollut käyttäjätyytyväisyys, vaan se että uusi järjestelmä toimii.

### **Riskienhallinta**

Empiirisen tutkimuksen mukaan riskienhallinta on tärkeä asia, joka tulisi ottaa huomioon fuusion jälkeisessä IT-integraatiossa. Riskienhallinnan nähdään olevan integraation onnistumista tukeva tekijä, mikä edesauttaisi järjestelmän käyttöönottoa aikataulutavoitteiden mukaan ja sen avulla voitaisiin olla varmempia siitä, että järjestelmä toimisi odotetulla tavalla eikä järjestelmän toimivuutta laskettaisiin sattuman varaan. Aiemmassa kirjallisuudessa Alaranta ja Mathiassen (2014) ovat tehneet havainnon myös riskienhallinnan tärkeydestä fuusion jälkeisessä IT-integraatiossa. Heidän mukaan riskienhallinnalla voidaan lisätä mahdollisuuksia siinä, että IT-integraatiolle asetetut tavoitteet saavutetaan. Empiirisen havaintojen mukaan testaus on osa-alue, jolla voidaan vaikuttaa siihen, että järjestelmä toimii suunnitellusti ennen kuin se otetaan käyttöön virallisesti. Testaus on empiirisen tutkimuksen mukaan tärkeä osa-alue, jotta voidaan vähemmällä riskellä ottaa käyttöön uusi järjestelmä käyttöönottopäivänä. Fui-Hoon Nah ym. (2001) ovat esittäneet myös testauksen yhdeksi menestystekijäksi, kun halutaan onnistua erp-järjestelmän käyttöönotossa. IT-järjestelmillä nykyään ohjataan liiketoimintaa merkittävästi ja monimutkaisten järjestelmäkokonaisuuksien käyttöönotossa tulisi varata tarpeeksi aikaa testaamiseen ja riskienhallinnan avulla reagoida tarpeeksi ajoissa, ettei sellaista järjestelmää oteta käyttöön, minkä toiminnasta ei voi olla täysin varma.

### **Kokonaiskuvan rakentaminen ja tavoitteet**

Tutkimuksen mukaan kokonaiskuvan rakentaminen ja tavoitteiden määrittäminen projektin alkuvaiheessa vaikuttaa positiivisesti IT-integraation onnistu-



miseen, koska silloin on helpompi jakaa roolit ja vastuut sekä ymmärtää mitä muutoksia on tulossa. Positiivisena tekijänä nähtiin myös se, että ostajayritys ottaisi vastuun projektin käynnistämisestä ja selkeästi kommunikoi tavoitteet ostetun yrityksen järjestelmästä vastaaville henkilöille. Alarannalla ja Kautzilla (2012) on aiemmassa kirjallisuudessa havainto siitä, että epäselvät ja muuttuvat vaatimukset uuteen tietojärjestelmään voivat estää integraation onnistumisen. Robbinsin ja Stylianoun (1999) havainnot tukevat empiirisiä havaintoja, koska heidän mukaan IT-integraation suunnitelma on sellainen tietojärjestelmätekijä mihin voidaan vaikuttaa ja laadukkaalla suunnitelmalla on positiivisia vaikutuksia integraation onnistumiseen.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 6) on listattu IT-integraation onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja verrattu empiirisen tutkimuksen sekä aiemman kirjallisuuden havaintoja keskenään.

TAULUKKO 6 Tutkimustulosten havainnot suhteessa kirjallisuuteen järjestelmäintegraation menestystekijöiden näkökulmasta

Onnistumistekijät	Havainto tutkimustuloksissa	Havainto aiemmassa kirjallisuudessa
Tietojärjestelmä on laadukas (järjestelmä on vakaa, tieto on oikeaa ja helposti saatavilla.)	x	x
Palvelun laatu (paikallinen tuki järjestelmälle käyttäjätyytyväisyyden lisäämiseksi)	x	x
Standardointi (osittaisessa integraatiossa)	x	x
Kouluttautuminen	x	x
Johdon tuki	x	x
Pieni projektitiimi (osittaisessa integraatiossa)	x	Ei havaintoja
Työpajojen järjestäminen	x	x
Käyttäjien osallistaminen kehitystyöhön	x	x
Järjestelmän testaaminen	x	x
Riskienhallinta	x	x
Integraation tavoitteiden määrittäminen	x	x

## 6.2 Strategian valinta fuusion jälkeiselle IT-integraatiolle

Tässä alaluvussa pohditaan vastausta ensimmäiseen apututkimuskysymykseen: Miten strategian avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti yritystalon jälkeiseen IT-integraatioon? Empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että hyvä lähtökohta fuusioitumiselle yleisesti on se, että fuusioitavalla yrityksellä on halu fuusioitua. Empiirisestä tutkimuksesta kävi ilmi, että IT-integraatiolle asetettavat tavoitteet perustuivat priorisointiin, jotka perustuivat liiketoiminnan näkökulmasta siihen, että miten järjestelmät tulee integroida, jotta ne täyttävät liiketoiminnan asettamat vähimmäisvaatimukset. Tutkimuksessa positiivisena tekijänä nähtiin se, että kyetään tekemään integraatio oikealla laajuudella ja positiivisena tekijänä koettiin se, että fuusioiva yhtiö esittää suunnitelman IT-integraation toteuttamiseksi heti fuusioitumisen alkuvaiheessa. Tutkimuksessa

yksi tärkeimmistä menestystekijöistä IT-integraatiolle oli se, että projektissa lähdetään liikkeelle yksityiskohtien sijaan isommalla kuvalla, jolloin selkeät tavoitteet tulevat ilmi heti projektin alkuvaiheessa.

### **Liiketoiminnan asettamat vähimmäisvaatimukset IT-integraatiolle**

Tutkimuksen mukaan IT-integraatiolle asetettiin tavoitteet liiketoimintavaatimusten mukaan ja tavoitteena oli muuttaa järjestelmän toimintaa vain sen verran, että liiketoiminnan asettamat vähimmäisvaatimukset täytetään. Vaikka Suomen yhtiö yhdistettiin japanilaiseen konserniin ja siitä muodostui tytäryhtiö, niin toiminnanohjausjärjestelmän integraation näkökulmasta kahden eri järjestelmän laatuerojen vuoksi Suomessa säilytettiin oma järjestelmä ja liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi vain tarpeelliset toiminnot integroitiin globaalisti toimivaan järjestelmään. Aiemmassa kirjallisuudessa Alaranta ja Kautz (2012), Chang ym. (2014) ja Wijnhoven ym. (2006) ovat tehneet havainnon siitä, että IT-strategian ja liiketoimintastrategian tulisi olla yhdenmukainen, koska silloin fuusion tavoitteita voidaan tukea oikealla laajuudella tehtävällä IT-integraatiolla. Huomionarvoinen asia on se, että suurissa yrityksissä täydellinen integraatio on haastavaa tehdä, joten täydellinen integraatio sopii paremmin, kun kyseessä on pieni yritys ja IT-integraatiostrategian valinnassa tulee ottaa huomioon se millä tasolla integraatio halutaan toteuttaa.

### **Integraation laajuuden määrittäminen**

Tutkimuksen mukaan IT-integraation onnistumiseen vaikuttaa positiivisesti se, että integraation laajuus kyetään määrittämään aikatauluun nähden oikealla laajuudella. Tutkimuksessa korostui se, että integraatioprojektille asetetun aikataulutavoitteen perusteella on tärkeää osata määrittää oikean laajuinen integraatioprojekti, koska liian laaja muutos ei annetussa määräajassa välttämättä onnistu. Tämän havainnon perusteella kohdeyrityksessä tavoiteltiin haastattelavien mukaan osittaista integraatiota, missä vähintään liiketoiminnan kannalta välttämättömimmät integraatiot tulee toimia toiminnanohjausjärjestelmässä. Aiemmassa kirjallisuudessa Wijnhoven ym. (2006) tukee empiirisen tutkimuksen havaintoa osittaisen integraation toteutuksesta, koska kun kyseessä on vain tärkeimpien prosessien integrointi globaaliin järjestelmään, niin silloin standardointi ja synkronointi menetelmillä on sopiva toteuttaa osittainen integraatio.

Täydellisen integraation toteutukseen soveltuvia menetelmiä ole sopivaa lähteä tässä tapauksessa soveltamaan, koska jos integraatiotavoitteiden päämäärät eivät ole korkeita, niin siihen tilanteeseen sopii paremmin standardointimenetelmä tai synkronointimenetelmä integraation toteutukseksi. Oikean menetelmän avulla integraatioprojektin laajuus pysyy siinä mittakaava, että on mahdollista toteuttaa integraation tavoitteet eli toiminnanohjausjärjestelmässä yhdistää saman tyyppisiä toimintoja tai luoda järjestelmän avulla lisäinformaatiota konsernissa ostajayrityksen ja ostetun yrityksen välillä.

### **IT-kulttuurinäkökulma strategiatyössä**

Aiemmassa kirjallisuudessa Alaranta ja Viljanen (2003), Chao ja Lin (2009) ja Wijnhoven ym. (2006) ovat korostaneet, että mitä suurempi integraatiotavoite on asetettu fuusion jälkeiselle integraatiolle, niin sitä enemmän organisatoriset

tekijät vaikuttavat fuusion onnistumiseen. Tämän vuoksi IT-kulttuurien integraatio nähdään positiivisena tekijänä aiemmassa kirjallisuudessa, koska se vähentää kulttuurisia konflikteja ja sitä kautta edistää liiketoimintatavoitteiden täyttymistä. Strategiatyössä huomionarvoinen seikka on se, että kulttuuriin liittyvät koulutukset ja arvomaailmaan vaikuttaminen tulisi tehdä ennen järjestelmäintegraatiota IT-henkilöstölle. Konsernissa liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelulla on mahdollista esimerkiksi kehittää yhtenäistä globaalia IT-asiakaspalvelua ja sitä kautta vähentää IT-kulttuuriin liittyviä konflikteja. Aiemmassa kirjallisuudessa Alaranta ja Viljanen (2003) pitävät tietohallinnon työntekijöiden vaihtuvuuden ja niistä aiheutuvien rekrytointikustannusten lisääntymisen fuusion alkuvaiheen aikana isoimpana riskinä. Lisäksi hetkellinen työkuorman kasvu ja epävarmuus tulevaisuudesta IT-henkilöstön keskuudessa voi vaikuttaa negatiivisesti integraation onnistumiseen. Strategiatyössä IT-kulttuurinäkökulmaan on mahdollista vaikuttaa, kun henkilöstöhallintaan liittyvien aktiviteetteihin lisätään fuusioon liittyviä esityksiä, työpajoja, tiimien rakentamisia, palautteenanto mahdollisuus, IT-henkilöstön tukeminen ja heidän mukaan ottaminen suunnittelutyöhön.

Empiirisessä tutkimuksessa on myös havaittu, että kulttuurinäkökulma on tärkeä huomioon otettava tekijä kansainvälisen fuusion onnistumisessa, joka vaikuttaa positiivisesti IT-integraation onnistumiseen. Empiirisessä tutkimuksessa ei kuitenkaan ollut havaintoa siitä, että IT-integraation onnistumiseksi IT-strategiatyössä tulisi ottaa huomioon fuusioitavan tietohallinnon henkilöstön ja ostajayrityksen tietohallinnon henkilöstön toimintatapojen ja arvomaailman eroavaisuudet. Konsernissa IT-konfliktitilanteet voivat syntyä organisaatiokulttuurien eroavaisuuksista, ja kun ne otetaan huomioon strategiatyössä, niin fuusioitavan yhtiön IT-henkilöstö on kykeneväisempi ottamaan vastuuta integraatiosta. Kulttuuristen eroavaisuuksien huomiointi strategiatyössä voi vaikuttaa ostajayrityksen ja ostettavan yrityksen tietohallinnon yhteistyöhön positiivisesti ja edesauttaa vähentämään mahdollisia IT-konflikteja.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 7) on listattu IT-integraation onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä IT-strategian näkökulmasta ja verrattu empiirisen tutkimuksen sekä aiemman kirjallisuuden havaintoja keskenään.

TAULUKKO 7 Tutkimustulosten havainnot suhteessa kirjallisuuteen IT-strategian näkökulmasta.

Onnistumistekijät	Havainto tutkimustuloksissa	Havainto aiemmassa kirjallisuudessa
IT-strategia tukee liiketoimintatavoitteita	x	x
IT-integraation laajuuden määrittäminen ja toteutusmenetelmän valinta	x	x
IT-kulttuurien integraatio ennen järjestelmäintegraatiota	Ei havaintoa	x

### 6.3 Yrityskulttuurien eroavaisuudet ja niiden hallinta

Tässä alaluvussa pohditaan vastausta toiseen apitutkimuskysymykseen: Miten yrityskulttuurien eroavaisuudet vaikuttavat integraatioon ja miten kulttuurien yhdistämistä tulisi hallita? Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että selkeällä kommunikaatiolla ja tavoitteiden asettamisella on positiivisia vaikutuksia integraation onnistumiseen. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että toimintatapojen eroavaisuuksien vuoksi tavoitteiden asettamiselle aiheuttaa haasteita se, että kehitystyö etenee yksityiskohtien tarkastelulla sen sijaan, että keskityttäisiin tavoitteiden asettamiseen. Kulttuurikoulutukset nähtiin positiivisena tekijänä, kun fuusiodutaan kansainväliseen yritykseen.

#### **Yhteistyön sujuvuus fuusiossa**

Empiirisen tutkimuksen mukaan integraatioprojektissa fuusion jälkeiseen yhteistyöhön voidaan vaikuttaa positiivisesti sillä, että projektin alkuvaiheessa ostajayritys tekee selväksi sen, että kuka johtaa integraatiota. Toinen menestystekijä tutkimuksen mukaan yhteistyön sujuvuudelle selkeä kommunikaatio projektin tavoitteista ja keskittyä yksityiskohtien sijaan isoon kuvaan, jotta ymmärretään heti alusta alkaen mitkä ovat integraatioprojektin tavoitteet. Aiemman kirjallisuuden perusteella Bijlsma-Frankema (2001) on myös havainnut, että luottamuksen rakentamisen peruserätyyteenä toimivat muun muassa yhteiset päämäärät ja säännöllinen kommunikaatio, koska se edistää luottamuksen rakentamista, mikä edesauttaa yhteistyön toimivuutta ja voi saada henkilöt motivoitumaan paremmin muutosprosesseihin. Tästä voidaan havaita se, että väärinymmärryksiä voidaan välttää, kun kommunikaatio ja tiedon jakaminen ovat tehokasta ja sitä kautta yhteiset päämäärät on helpompi toteuttaa integraatioprojektissa.

Empiirisen tutkimuksen mukaan kolmas positiiviseksi tekijäksi havaittu asia, joka edistää yhteistyön sujuvuutta on kuuntelukulttuuri. Kuuntelukulttuuri koettiin hyvänä lähtökohtana yhteistyölle, koska se vaikuttaa siihen, että kumpikaan osapuoli ei keskeytä toista keskustelun aikana. Aiemman kirjallisuuden perusteella Bijlsma-Frankema (2001) sekä Schraeder ja Self (2003) ovat korostaneet kahden suunnan kommunikaation tärkeyttä, mutta aiemmassa kirjallisuudessa ei ollut havaintoa siitä, että jos yritysoston molemmat osapuolet omaavat kuuntelukulttuurin, että se vaikuttaisi positiivisesti yhteistyöhön fuusion aikana.

Hyvä kielitaito on empiirisen tutkimuksen mukaan edellytys tehokkaalle kommunikaatiolle. Tutkimuksen mukaan kielimuuriin liittyvät ongelmat johtivat tilanteisiin, jossa ei oltu varmoja ymmärtääkö vastapuoli mitä toinen yrittää sanoa. Aiemmassa kirjallisuudessa Rottigin (2007) on tehnyt saman havainnon, että kielimuurista johtuvat ongelmat luovat epävarmuutta ja vaikuttavat negatiivisesti yhteistyöhön kansainvälisessä fuusiossa. Tästä voidaan todeta, että molempien osapuolten hyvä kielitaito vaikuttaa positiivisesti yhteistyöhön kansainvälisessä fuusiossa ja se antaa mahdollisuuden tehokkaaseen kahden suunnan kommunikaatioon työntekijöiden ja johtajien kesken.

### **Työntekijöiden sopeuttaminen**

Mahdollisimman ajoissa olisi hyvä oppia konsernin työkuultuuria ja miten konsernissa toimitaan tietyissä tilanteissa. Empiirisessä tutkimuksessa työntekijöiden sopeuttamisen näkökulmasta koettiin positiivisena tekijänä fuusiossa kulttuurikoulutukset, vierailut organisaation yrityksissä, yhteiset tapahtumat ja että ekspatriaatteja tulee työskentelemään fuusioituun yritykseen sekä fuusioitavasta yrityksestä lähtee ekspatriaatteja työskentelemään emoyhtiön toiseen tytäryritykseen ulkomaille. Haastateltavat korostivat sitä, että kulttuurikoulutukset pitäisi pitää fuusioitumisen alkumetreillä, jolloin asioita voidaan ymmärtää eri tavalla fuusioitumisen jälkeisissä projekteissa.

Aiemmassa kirjallisuudessa Rottig (2007) on tehnyt havaintoja siitä, miten sosiaaliset aktiviteetit kuten koulutus, vierailut yhtiöiden kesken ja perehdytystapahtumat edesauttavat yhteiset organisaatiokulttuurin luomista. Verkostoitumisen näkökulmasta kommunikaatiokanavien mahdollistaminen auttaa ymmärtämään yhteisiä arvoja ja normeja. Aiemmassa kirjallisuudessa ei ollut havaintoa siitä, että ekspatriaattien lähettäminen fuusioituun yritykseen edesauttaa konsernin emoyhtiön kulttuurin omaksumista. Tai jos fuusioitavasta yrityksestä lähetetään ekspatriaatteja konsernin muihin yhtiöihin, että se auttaisi fuusioitavan yrityksen henkilöitä ymmärtämään paremmin, miten konsernissa toimitaan. Empiirisen tutkimuksen mukaan tällä tavalla fuusioitavan yrityksen ulkomaille lähetetyt ekspatriaatit voivat ulkomaanjakson jälkeen auttaa fuusioitua yritystä ymmärtämään paremmin, miten konserni toimii muissa yksiköissä ja auttaa ymmärtämään työkuulttuurin kokonaiskuvaa konsernista.

### **Luottamuksen rakentaminen**

Empiirisessä tutkimuksessa IT-integraation ja sen toteutuksen näkökulmasta luottamuksen rakentaminen koettiin tärkeänä tekijänä integraation onnistumisen kannalta. Haastateltavat kokivat, että epävarmuutta lisäsi IT-integraation liittyvä ison kuvan puute ja se, että emoyhtiö ei toiminut aktiivisena osapuolena integraatiossa. Integraation aikana epävarmuutta voi esiintyä juuri sen takia, että muutostilanteessa ei kommunikoida tarpeeksi selkeästi tavoitteita ja sitä mitä fuusioivalta yritykseltä odotetaan integraatioprojektissa.

Aiemmassa kirjallisuudessa Bijlsma-Frankema (2001) ovat havainneet, että luottamuksen rakentamisen avulla voidaan edistää tiedonjakoa tehokkaammin ja vähentää väärinymmärryksiä. Bijlsma-Frankeman (2001) mukaan asioita, jotka edesauttavat luottamuksen rakentamista ovat luottamukseen perustuva yhteistyö, yhteiset normit, kommunikointi, yhteiset päämäärät, valvonta ja konfliktien ratkaiseminen yhdessä. Aiemmassa kirjallisuudessa Schraeder ja Self (2003) ovat korostaneet, että yhteistyön vaatimuksena ei tarvitse olla samat näkemykset päämääristä eli yhtenä suhteiden vahvistajana voi toimia se, kun työntekijöille annetaan mahdollisuus purkaa omia tuntemuksiaan ja mielipiteitään.

### **Fuusioitavan yrityksen tarkistaminen kulttuurisesta näkökulmasta**

Aiemman kirjallisuuden mukaan kansainvälisessä yrityskaupassa kulttuurisen näkökulman huomiointi jää usein vähälle huomiolle yrityskaupoissa. Rottig (2007) on havainnut kulttuurinäkökulman tarkistamisen positiiviseksi tekijäksi

yrityskaupassa, koska sen avulla voidaan tunnistaa potentiaalisia ongelmia, joita kulttuurieroista voi aiheutua. Aiemmassa kirjallisuudessa Schraeder ja Self (2003) ovat havainneet, että fuusion epäonnistumisen riskiä voidaan vähentää, kun otetaan huomioon kulttuurinen yhteensopivuus. Empiirisessä tutkimuksessa ei ollut havaintoa siitä, että ostajayritys olisi tarkistanut fuusioitavaa yritystä kulttuurisesta näkökulmasta. Haastateltavien mukaan ostajayritys ei syvällisesti analysoinut kulttuurista näkökulmaa. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että suomalaiset ovat samantapaisia kuin japanilaiset ja että suomalaiset sopeutuvat hyvin muutoksiin, joka voi olla syynä siihen, että kulttuurista näkökulmaa ei tarkastettu ostettavasta yrityksestä. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että Japanin kulttuurin koulutuksia ei pidetty suomalaisille henkilöille fuusioitavassa yrityksessä ihan projektin alkumetreillä, vaan paljon myöhemmin, mikä aiheutti sen, että joitain asioita ei ymmärretty. Kulttuurierojen tarkistamisella olisi voitu havaita, että koulutukset tulee pitää ajoissa, jolloin ostettava yritys olisi ymmärtänyt fuusion jälkeisessä integraatiossa asioita eri tavalla.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 8) on listattu tekijöitä, joilla on positiivisia vaikutuksia yrityskulttuurien integraatioon, jotka edesauttavat fuusion jälkeisen IT-integraation onnistumista. Onnistumistekijöiden lisäksi on verrattu empiirisen tutkimuksen sekä aiemman kirjallisuuden havaintoja keskenään.

TAULUKKO 8 Tutkimustulosten havainnot suhteessa kirjallisuuteen yrityskulttuurien integraation näkökulmasta.

Onnistumistekijät	Havainto tutkimustuloksissa	Havainto aiemmassa kirjallisuudessa
Integraation vetovastuun määrittäminen	x	x
Selkeä kommunikaatio tavoitteista	x	x
Kuuntelukulttuuri	x	Ei havaintoa
Molempien osapuolien hyvä kielitaito	x	x
Kulttuurikoulutukset ja vierailut konsernin muissa yrityksissä	x	x
Ekspatriaatit konsernissa	x	Ei havaintoa
Luottamuksen rakentaminen	x	x
Kohteen tarkistaminen kulttuurisesta näkökulmasta	Ei havaintoa	x

## 6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän aliluvun tarkoituksena on arvioida koko tutkielman luotettavuutta ja yleistettävyyttä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Luotettavuutta ja yleistettävyyttä arvioidaan tutkimusmenetelmän osalta, kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen tutkimuksen osalta.

Tutkimuksen aihe on laaja, jota voidaan tarkastella syvällisesti eri näkökulmista. Tämän vuoksi tutkielma rajattiin käsittelemään vain yhtä IT-integraatiota, joka fuusioitumisen myötä toteutettiin Yritys X Oy:ssä. Kulttuurinäkökulman tarkastaminen rajattiin myös vain niihin henkilöihin, jotka olivat IT-integraatiossa osallisina. Kirjallisuuskatsauksessa pääpaino oli IT-integraation onnistumisessa ja koska yritysoston jälkeen IT-integraatio toteutettiin konsernin järjestelmään yhdessä japanilaisen konsernin työntekijöiden kanssa, niin kansainvälisen kontekstin vuoksi integraation onnistumista tarkasteltiin kirjallisuuskatsauksessa myös kulttuurisesta näkökulmasta. Tutkimusmenetelmäksi tässä tutkimuksessa valittiin laadullinen tapaustutkimus. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 25-27) mukaan laadullinen tutkimus pyrkii tuomaan esille tutkittavien havainnot ja näkemykset tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi kvalitatiivinen prosessi etenee yksityisestä yleiseen, missä ollaan kiinnostuneista useasta yhtäaikaisesta tekijästä, joilla on vaikutusta lopputulokseen. Laadullinen tapaustutkimus sopi parhaiten aiheen tutkimiseksi, koska tavoitteena oli tutkia ja ymmärtää syvällisesti yksittäistä tapahtumaa kohdeyrityksestä. Sopivan menetelmän valinnan voidaan nähdä lisäävän tutkimuksen luotettavuutta.

Kirjallisuuskatsauksen osalta tämän tutkimuksen rajoitteena oli aineiston laajuus. Aiemmin tehtyjä tutkimuksia aiheesta oli rajallisesti saatavilla. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava kuva aiemman kirjallisuuden havainnoista. Aiempien tutkimuksen rajallisuudesta huolimatta aihepiirin kuvausta varten onnistuttiin samaan riittävä määrä aineistoa. Aineistonkeruun luotettavuutta ja toistettavuutta lisäsi systemaattinen tiedonhaku eli aineistoa haettiin systemaattisesti ja sitä kautta pyrittiin löytämään aiheen kannalta relevantit lähteet.

Empiirisen tutkimuksen osalta luotettavuus on hyvällä tasolla, koska tutkimuksen kannalta onnistuttiin haastattelemaan eri rooleissa toimineita henkilöitä, joilla oli paras mahdollinen tietämys aihealueesta. Yleistettävyyden kannalta haastatteluiden vastauksissa havaittiin yhtäläisyyksiä, jonka pohjalta onnistuttiin tekemään yleispäteviä johtopäätöksiä. Tutkimuksen yleistettävyyttä laskevana tekijänä voidaan nähdä se, että empiirisen tutkimuksen osalta ei ollut mahdollisuus haastatella ostajayrityksen puolelta olevia avainhenkilöitä. Tässä tutkimuksessa oli mahdollisuus tutkia IT-integraatiota vain fuusioituvan yrityksen näkökulmasta. Haastattelun laadun näkökulmasta laatua ja luotettavuutta lisättiin huolehtimalla teknisen välineistön toimivuus, että haastattelut voitiin tallentaa ilman ongelmia litterointia varten. Haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen laadun varmistamiseksi. Litteroinnissa suoria lainauksia pyrittiin muokkaamaan vain hieman enemmän kirjalliseksi ja selkeämmin luettavaksi, mutta suorien lainauksien sisältöä ei muutettu mikä lisää haastatteluaineiston luotettavuutta. Tutkimuksessa haastattelu suoritettiin puolistrukturoituna temahaastatteluna, missä samat kysymykset esitettiin kaikille haastateltavilla, mutta haastattelun aikana kysymysten järjestystä tai sanamuotoja saatettiin muuttaa ja käydä sen lisäksi avointa keskustelua. Jokaiseen haastatteluun varattiin riittävästi aikaa, että haastattelua ei pitänyt lopettaa kesken. Sopivan haastattelutyypin voidaan nähdä lisäävän tutkimuksen luotettavuutta.

## 7 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää fuusion jälkeisen integraatioprosessin menestystekijöitä IT-integraation ja kulttuurien integraation näkökulmista. Kirjallisuuskatsauksessa käytiin läpi aiempaa kirjallisuutta aihepiiristä ja empiirisessä osiossa toteutettiin tapaustutkimus Yritys X Oy:lle, jossa tiedonkeruuvälineenä toimi yksilöhaastattelut. Pohdinta osuudessa verrattiin kirjallisuuskatsauksen havaintoja empiirisen tutkimuksen tuloksiin ja tehtiin niiden perusteella johtopäätöksiä. Tässä pro gradu - tutkielmassa haettiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä tekijät vaikuttavat IT-integraation onnistumiseen kansainvälisen yritysoston jälkeen?
- Miten strategian avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti yritysoston jälkeiseen IT-integraatioon?
- Miten yrityskulttuurien eroavaisuudet vaikuttavat integraatioon ja miten kulttuurien yhdistämistä tulisi hallita?

Tutkimuskysymyksiä aihepiiriin tutustuttiin ja kysymyksiä ratkottiin ensin kirjallisuuskatsaus osiossa. Kirjallisuuskatsauksessa havaittiin, että IT-integraation onnistumisella on merkittävä rooli fuusion jälkeisessä integraatiossa, koska tietojärjestelmiä käytetään yhä enemmän liiketoimintaprosessien tukemiseksi. Rakenteellisilla piirteillä kuten integraation strategialla, liiketoiminnan ja IT:n yhdenmukaisuudella sekä tietojärjestelmien huomioimisella integraatioprosessin aikana voidaan edesauttaa hallitsemaan tietojärjestelmiin liittyviä muutoksia integraatioprojektin aikana. Yksilöiden toiminnalla nähdään olevan vaikutusta integraation tuloksiin. Hyvät sosiaaliset suhteet integraatioprojektin aikana henkilöiden kesken voidaan nähdä olevan positiivinen tekijä integraatioprojektissa. Tietojärjestelmän näkökulmasta IT-integraation onnistumista voidaan havaita laatu näkökulmien kautta. Järjestelmän tulisi täyttää sen tekniset laatuvaatimukset, järjestelmän tulee tuottaa laadukkaita raportteja ja laadukkailla järjestelmän tukipalveluilla edesautetaan sitä, että uuden järjestelmän käyttö on sujuvaa. Kirjallisuuskatsauksessa tärkeiksi havainnoiksi osoitettiin organisatoristen sekä tietojärjestelmätekijöiden vaikutukset järjestelmään.



tegraation onnistumisessa. Tietojärjestelmätekijöissä korostui resurssit, kommunikointi ja yksilöiden osaaminen, kun taas organisatorisesta näkökulmasta katsottuna korostui enemmän suunnitelman laatu, aiemmat kokemukset fuusiosta ja ostajayrityksen sekä ostetun yrityksen välinen suhde. Kirjallisuuskatsauksen tärkeimpiä havaintoja kulttuurisesta näkökulmasta oli luottamuksen rakentamisen tärkeys fuusion jälkeisessä integraatioprojektissa ja kulttuuriin liittyvien riskien vähentäminen. Integraatioprosessin tehokkuuteen kulttuurisesta näkökulmasta voidaan vaikuttaa tehokkaan kommunikoinnin, kommunikatiokanavien mahdollistamisen ja kontrolliin liittyvien tekijöiden kautta. Vaikka perinteisesti yritysostoissa tarkistetaan kohde liiketoiminnan näkökulmista, niin kulttuurisen yhteensopivuuden tarkistaminen avulla voidaan havaita potentiaalisia ongelmia, joita voi aiheutua kulttuurieroista.

Kohdeyrityksessä havaittiin suurilta osin samoja IT-integraation menestystekijöitä verrattuna aiempaan kirjallisuuteen. Kohdeyrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä IT-integraation onnistumiselle olivat johdon tuki, huolellinen testaaminen järjestelmän laadun varmistamiseksi, riskienhallinta, työpajat ja sopivan kokoinen projektiryhmä. Kohdeyrityksen IT-integraatiossa merkittäväksi onnistumistekijäksi havaittiin projektiryhmän pieni koko ja johdon tuki, joka tuki projektiryhmää ongelmatilanteissa. Aikataulullisesti nopeassa tahdissa tehtävä IT-integraatio, joka toteutetaan osittain tai marginaalisesti uuteen järjestelmään voi hidastua, jos projektiorganisaatio on liian laaja. Kulttuurin näkökulmasta empiirinen tutkimus osoitti sen, että kulttuurikoulutukset tulisi toteuttaa mahdollisimman ajoissa, koska ne edesauttavat ymmärtämään sitä, miten työskennellä henkilöiden kanssa, jotka omaavat erilaisten työskentelykulttuurin ja arvot. Yhteistyön sujuvuuden kannalta tutkimuksen mukaan ekspatriaattien lähettäminen Suomesta ulkomaille auttaa ymmärtämään konsernin työskentelytapoja ja arvoja ja myös ulkomailta Suomeen lähetetyt ekspatriaatit omalta osaltaan voivat tuoda esiin konsernin työskentelytapoja fuusioituun yritykseen. Kommunikointitaidot kuten kyky kuunnella ja kyky kommunikoida vieraalla kielellä koettiin tärkeäksi tekijäksi, jolla on positiivinen vaikutus yhteistyön sujuvuudelle ja sitä kautta positiivisia vaikutuksia IT-integraation toteutukseen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kansainvälisen fuusion onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi integraatioprojektin onnistuminen. Integraatioprosessin voidaan nähdä olevan fuusion haastavin vaihe. Integraatioprosessin aikana IT-toimintojen yhdistäminen on merkittävässä roolissa siinä, että kuinka hyvin fuusion liiketoiminnallisiin tavoitteisiin päästään. Integraatioprojektin aikana kulttuurien väliseen yhteistyön sujuvuuteen tulisi varautua, koska se on myös vaikuttava tekijä siihen, että kuinka hyvin IT-integraatiossa onnistutaan. Jokaiset yritysostot ja fuusiot ovat yksilöllisiä ja sen vuoksi teoreettisesti on haastavaa yleistää tätä monimutkaista ilmiötä ja määrittää sopivaa yleistystä siitä, miten integraatio pitäisi toteuttaa IT:n näkökulmasta. Johdannossa esitetyn Robbinsin ja Stylianoun (1999) järjestelmäintegraation onnistumismalliin suhteutettuna tutkimuksen tulokset osoittavat, että isoin puute mallissa on kulttuurin hallinta integraatioprosessivaiheessa, jos mallia hyödynnetään IT-integraation tarkasteluun kansainvälisen fuusion kontekstissa. Malli ei ota myöskään kantaa siihen, että mikä on paras tapa hyödyntää resursseja integraation aikana, kun

toteutetaan eri tasoisia integraatioita. Esimerkiksi empiirisen tutkimuksen yhtenä merkittävämmäksi menestystekijäksi havaittiin pieni projektitiimi, kun kyseessä oli osittainen integraatio erp-järjestelmässä. Jotta malli olisi kansainvälisessä kontekstissa enemmän hyödynnettävissä, niin organisatorisiin tekijöihin tulisi lisätä tekijöitä, jotka tukevat IT-integraation onnistumista kulttuurisesta näkökulmasta.

Tämä tutkielma toi esiin aiemman kirjallisuuden ja empiirisen tutkimuksen kautta niitä positiivisia tekijöitä, joilla on positiivisia vaikutuksia kansainvälisen fuusion jälkeiseen IT-integraatioon. Tutkielman tuloksia pystyy varmasti hyödyntämään tutkimuksen kohdeyrityksessä tulevaisuuden integraatioprojekteja varten ja muissa yrityksissä, jotka pyrkivät tunnistamaan kansainvälisen fuusion jälkeisiä IT-integraation menestystekijöitä. Jatkotutkimusaiheena olisi hyvä syventyä lisää IT-integraation onnistumista tukeviin riskienhallintamenetelmiin ja sitä kautta pyrkiä havaitsemaan tekijöitä, joilla voidaan edesauttaa fuusion onnistumista riskienhallintanäkökulman kautta. Toinen jatkotutkimusaihe voisi laajentaa tätä tutkimusta niin, että se käsittelisi tapaustutkimuksen näkökulmasta eri laajuudella suoritettavaa IT-integraatiota, koska silloin voitaisiin tuoda esiin menestystekijöitä, joita liittyy laajempaan IT-integraatioprojektiin kansainvälisessä kontekstissa.

## LÄHTEET

- Alaranta, M. (2005a). Evaluating success in post-merger IS integration: A case study. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 8(3), 143-150.
- Alaranta, M. (2005b). Integrating the enterprise systems after a merger: Managing the change in a manufacturing company. Teoksessa *ECIS 2005 Proceedings*, 9.
- Alaranta, M. & Kautz, K. (2012). A framework for understanding post-merger information systems integration. *JITTA: Journal of Information Technology Theory and Application*, 13(1), 5-30.
- Alaranta, M. & Mathiassen, L. (2014). Managing risks: Post-merger integration of information systems. *IT Professional*, 16(1), 30-40.
- Alaranta, M. & Viljanen, M. (2003). Integrating the IS Personnel after a Merger- Managing Challenges and opportunities. Teoksessa *ECIS 2004 Proceedings*, 23.
- Baro, G. A., Chakrabarti, A. & Deek, F. (2008). Organizational and informational system factors in post-merger technology integration. Teoksessa *Proceedings of the 14th Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, Toronto, ON, August 14-17, 2008.
- Benbasat, I., Goldstein, D. & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369-386.
- Bijlsma-Frankema, K. (2001). On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions. *Journal of European Industrial Training*, 25(2/3/4), 192-207.
- Cartwright, S. & Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British journal of management*, 17(S1), S1-S5.
- Chakrabarti, R., Gupta-Mukherjee, S. & Jayaraman, N. (2009). Mars-Venus marriages: Culture and cross-border M&A. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 216-236.
- Chang, S. I., Chang, I. C. & Wang, T. (2014). Information systems integration after merger and acquisition. *Industrial Management & Data Systems*, 114(1), 37-52.
- Chao, R. D. & Lin, F. R. (2009). A multiple case study on post-merger IT integration with IT culture conflict perspective. Teoksessa Sprague Jr, R.H (toim.), *Proceedings of the 42nd Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (s. 1-10). Big Island, HI: IEEE Computer Society.
- Chien, S. W. & Tsaur, S. M. (2007). Investigating the success of ERP systems: Case studies in three Taiwanese high-tech industries. *Computers in Industry*, 58(8), 783-793.
- Darke, P., Shanks, G. & Broadbent, M. (1998). Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism. *Information systems journal*, 8(4), 273-289.

- Delone, W. H. & McLean, E. R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information systems research*, 3(1), 60-95.
- Delone, W. H. & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of management information systems*, 19(4), 9-30.
- Denison, D. R., Adkins, B. & Guidroz, A. M. (2011). Managing cultural integration in cross-border mergers and acquisitions. Teoksessa W. H. Mobley, M. Li & Y. Wang (toim.), *Advances in Global Leadership* (s. 95-115). UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Epstein, M. J. (2004). The drivers of success in post-merger integration. *Organizational Dynamics*, 33(2), 9-30.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. Haettu 9.9.2017 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-768-035-6>
- Fui-Hoon Nah, F., Lee-Shang Lau, J. & Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business process management journal*, 7(3), 285-296.
- Giacomazzi, F., Panella, C., Pernici, B. & Sansoni, M. (1997). Information systems integration in mergers and acquisitions: A normative model. *Information & Management*, 32(6), 289-302.
- Harrell, H. W. & Higgins, L. (2002). IS integration: Your most critical M&A challenge? *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 13(2), 23-31.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. (2. painos). California: Sage Publications, Inc.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational culture: A Qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hopkins, H. D. (2008). Cross-border mergers and acquisitions: Do strategy or post-merger integration matter? *International Management Review*, 4(1), 5-11.
- Huang, H. (2007). Cultural issues in globally distributed information systems development: A Survey and analysis. Teoksessa *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, Keystone, CO, August 9-12, 2007.
- Huang, H. & Trauth, E. M. (2007). Cultural influences and globally distributed information systems development: Experiences from Chinese IT professionals. Teoksessa *Proceedings of the 2007 ACM SIGMIS CPR Conference: The global information technology workforce*, St. Louis, Missouri, April 19-21, 2007.
- Hwang, M. (2004). Integrating enterprise systems in mergers and acquisitions. Teoksessa *Proceedings of the tenth Americas conference on information systems (AMCIS)*, New York, August, 2004.
- Jones, M. & Alony, I. (2007). The cultural impact of information systems – through the eyes of Hofstede – a critical journey. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 4, 407-419.

- Kavanagh, M. H. & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17(S1), 81-103.
- Kummer, T. F. & Schmiedel, T. (2016). Reviewing the role of culture in strategic information systems research: A Call for prescriptive theorizing on culture management. *Communications of the Association for Information Systems*, 38(5), 122-144.
- Leidner, D. E. & Kayworth, T. (2006). Review: A Review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict. *MIS Quarterly*, 30(2), 357-399.
- Lodorfos, G. & Boateng, A. (2006). The role of culture in the merger and acquisition process: Evidence from the European chemical industry. *Management Decision*, 44(10), 1405-1421.
- Lohrke, F. T., Frownfelter-Lohrke, C. & Ketchen Jr, D. J. (2016). The role of information technology systems in the performance of mergers and acquisitions. *Business Horizons*, 59(1), 7-12.
- Maire, S. & Collette, P. (2011). International post-merger integration: Lessons from an integration project in the private banking sector. *International Journal of Project Management*, 29(3), 279-294.
- McKiernan, P. & Merali, Y. (1995). Integrating information systems after a merger. *Long Range Planning*, 28(4), 54-62.
- Morsell, G. A., Deek, F. & Chakrabarti, A. (2009). Post-merger technology integration: Influential organization and information systems factors. *Teoksessa Proceedings of the 15th Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, San Francisco, CA, August 6-9, 2009.
- Myers, M. D. & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and organization*, 17(1), 2-26.
- Ojala, A. (2015). Geographic, cultural, and psychic distance to foreign markets in the context of small and new ventures. *International Business Review* 24(5), 825-835.
- Quah, P. & Young, S. (2005). Post-acquisition management: A Phases approach for cross-border M&As. *European management journal*, 23(1), 65-75.
- Robbins, S. S. & Stylianou, A. C. (1999). Post-merger systems integration: The impact on IS capabilities. *Information & management*, 36(4), 205-212.
- Rottig, D. (2007). Successfully managing international mergers and acquisitions: A descriptive framework. *International Business: Research Teaching and Practice*, 1(1), 103-126.
- Sarrazin, H. & West, A. (2011). Understanding the strategic value of IT in M&A. *McKinsey Quarterly*, 12(1), 1-6.
- Schraeder, M. & Self, D. R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective. *Management Decision*, 41(5), 511-522.
- Stahl, G. & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization Science*, 19(1), 160-176.

- Soderberg, A. M. & Holden, N. (2002). Rethinking cross cultural management in a globalizing business world. *International Journal Of Cross Cultural Management*, 2(1), 103-121.
- Stylianou, A. C., Jeffries, C. J. & Robbins, S. S. (1996). Corporate mergers and the problems of IS integration. *Information & Management*, 31(4), 203-213.
- Toppenberg, G. (2015). Expanded understanding of IS/IT related challenges in mergers and acquisitions: Methods & research context. *ECIS 2015 Completed Research Papers*. Paper 182.
- Vaismoradi, M., Turunen, H. & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & health sciences*, 15(3), 398-405.
- Weber, R. A. & Camerer, C. F. (2003). Cultural conflict and merger failure: An experimental approach. *Management science*, 49(4), 400-415.
- Weber, Y. & Pliskin, N. (1996). The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness. *Information & Management*, 30, 81-90.
- Weber, Y. & Tarba, S. (2011). Exploring integration approach in related mergers: Post-merger integration in the high-tech industry. *International Journal Of Organizational Analysis*, 19(3), 202-221.
- Wijnhoven, F., Spil, T., Stegwee, R. & Fa, R. T. A. (2006). Post-merger IT integration strategies: An IT alignment perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), 5-28.
- Yetton, P., Henningson, S. & Bjorn-Andersen, N. (2013). "Ready to acquire": The IT resources required for a growth-by-acquisition business strategy. *MIS Quarterly Executive*, 12(1), 19-35.

## LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

Haastateltavan taustatiedot:

Nimi:

Työtehtävä:

### 1. IT-integraation onnistuminen

- Missä asioissa mielestäsi IT-integraatiossa onnistuttiin tai missä epäonnistuttiin? Saavutettiin IT-integraatiolle asetetut tavoitteet?
- Oliko uusi järjestelmä mielestäsi laadukas tekniseltä suorituskyvyltään ja onko siitä saatava tieto ollut ajantasaista ja luotettavaa?
- Ovatko loppukäyttäjät olleet tyytyväisiä uuteen järjestelmään? Oletko ollut tyytyväinen järjestelmän tukipalveluihin? Onko koulutuksia järjestetty uuteen järjestelmään?
- Onko käyttäjätyytyväisyyttä uudesta järjestelmästä mitattu loppukäyttäjiltä? Millaisia tulokset olivat?
- Koetko, että järjestelmäintegraatioon saatiin tarpeeksi teknistä ja osaavaa henkilöstöä?
- Miten loppukäyttäjät ovat osallistuneet integraatioon?
- Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tekijät, jotka tulee ottaa huomioon IT-integraatiossa?

### 2. IT-strategia

IT-strategian ja liiketoimintastrategian yhdenmukaisuus

- Mikä oli fuusion tavoite organisaation näkökulmasta (**sulautuminen kokonaan**: IT, kulttuuri, operatiot ja organisaatio mukaan lukien vai **ositainen integraatio**, niin että vain molempien osapuolien vahvuudet yhdistetään vai **säilyttäminen** eli organisaatiot säilyvät autonomisena ja integraatiota ei tapahdu, mutta kohdeyritystä pyritään kehittämään)?
- Mitä IT-integraatiostrategiaa on toteutettu? (**Täydellinen integraatio**, **ositainen integraatio** (priorisoidaan mitkä prosessit ja järjestelmät integroidaan ensiksi, realisoidaan synergiaetuja tietyistä järjestelmistä) vai **marginaalinen integraatio** (molempien IT pysyy muuttumattomana)?
- Kuinka IT-strategiassa on huomioitu kahden organisaation tietohallinnon erilaiset toimintatavat ennen kuin uusi tietojärjestelmä on integroitu? Onko ollut eroja arvomaailmassa tai osaamisessa?

### 3. Kulttuurien integraatio fuusiossa

- Oletko kokenut, että yritysoston jälkeen olisi ollut haasteita toimia yhteistyössä erilaisen yrityskulttuurin omaavan organisaation kanssa? Millaisia haasteita on tullut vastaan ja onko niistä päästy yli?
- Millaisilla toimenpiteillä työntekijät sopeutettiin uuteen organisaatiokulttuuriin?
- Oletko kokenut fuusiossa epävarmuutta tulevasta vai onko fuusion aikana ollut luotettava olo?
- Miten fuusiossa kommunikaation sujuvuuteen panostettu organisaatioiden välillä?
- Tuliko sinulle sellainen tunne, että fuusioiva organisaatio olisi tarkastanut ennen yritysostoa teidän organisaation kulttuurisesta näkökulmasta?