

# YRITYSKAUPPA, TOIMISTOJEN YHDISTÄMINEN

Petäjäjärvi Merja

Yrityskauppa, toimistojen yhdistäminen

Liiketalouden koulutusohjelma  
Tradenomi

2024

Liiketalouden koulutusohjelma  
Tradenomi

---

<b>Tekijä</b>	Merja Petäjäjärvi	<b>Vuosi</b>	2024
<b>Ohjaaja(t)</b>	Tia Lämsä		
<b>Toimeksiantaja</b>	Oiva Isännöinti Oulu Oy		
<b>Työn nimi</b>	Yrityskauppa, toimistojen yhdistäminen		
<b>Sivumäärä</b>	33		

---

Opinnäytetyöni aiheena oli Oiva Isännöinti Oulun yrityskauppa, toimistojen yhdistäminen. Työn tarkoituksena oli saada selville, mitä pitää huomioida, kun yrityskauppa tehdään ja kaksi toimistoa yhdistetään. Tavoitteena oli selvittää, mitä ongelma kohtia oli jo tullut esille ja miten ongelmat voitaisiin ratkaista.

Opinnäytetyöni tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineistoa haettiin kirjallisuudesta, sekä tekemällä asiantuntijahaastatteluita Oiva Isännöintiin henkilökunnalle. Tutkimustuloksia analysoitiin tietoperustan avulla. Tietoperustaa saatiin kirjallisuudesta, joka koski yrityskaupan vaiheita, henkilöstöjohtamista erityisesti muutostilanteessa sekä alan lähdekirjallisuutta. Tietoperustana oli yrityskauppa, henkilöstö ja johtaminen.

Tutkimustuloksissa pohdittiin yrityskauppaa henkilöstön ja johtamisen näkökulmasta. Henkilöstön osalta tutkittiin sitä, että miten yrityskauppa vaikuttaa henkilöstöön ja erityisesti silloin, kun toimistot yhdistetään. Johtamisen osalta tutkittiin, mitä johtamisen kannalta on tärkeää huomioida yrityskaupassa ja toimintojen yhdistämisessä. Tulosten perusteella saatiin selville asioita, joita toimeksiantajan olisi hyvä kehittää yrityskaupprosessissa. Kehittämistä vaativat asiat vaikuttavat henkilöstön kokemukseen yrityskaupasta, sitouttaisi heitä sekä auttaisi johtamisessa. Työstä toimeksiantaja saa perustietoa, mikäli haluaa kehittää toimistojen yhdistymisprosessia.

Business Management  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Merja Petäjämäki	<b>Year</b>	2024
<b>Supervisor</b>	Tia Lämsä		
<b>Commissioned by</b>	Oiva isännöinti Oulu Oy		
<b>Title</b>	Corporate acquisition, office consolidation		
<b>Number of pages</b>	33		

---

The topic of the thesis was Oiva Isännöinti Oulu's corporate acquisition, office consolidation. The purpose of the thesis was to find out what needs to be taken into consideration when a business acquisition is made, and two offices are combined. The goal was to find out which problem points had already come up and how the problems could be solved.

Qualitative research was used in the thesis and research material was obtained from the literature and by interviewing employees. The research results were analyzed using a database. The information base was obtained from the literature concerning the phases of a business acquisition, team management especially in a change situation, and source literature in the field. The data base was business acquisition, personnel and management. The development would affect the staffs' experience of business transactions, and the staff would commit better, and development would help in management.

In the research results, attention was paid to business transactions from the perspective of personnel and management. In terms of personnel, it was studied how the acquisition affects the personnel and especially when the offices are combined. In terms of management, it was studied what is important to consider in corporate acquisitions and mergers. Based on the results, the company has matters in the process that need to be developed in the future. With the help of the thesis, the company gets basic information for further development in the merger of the offices.

Keywords

corporate acquisition, personnel, leading

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	ISÄNNÖINTI TOIMIALANA .....	7
2.1	Toimintaympäristö .....	7
2.2	Isännöinnin tehtävät ja osaamisvaatimukset .....	8
2.3	Isännöinnin eettisyys .....	9
3	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT .....	10
3.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	10
3.2	Haastattelut .....	11
3.3	Luotettavuus ja eettisyys .....	11
4	YRITYSKAUPPA .....	13
4.1	Yrityskauppa yleisesti .....	13
4.2	Yrityskaupan vaiheita.....	13
4.3	Henkilöstö.....	16
4.4	Johtaminen .....	19
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA HAASTATTELUJEN TULOKSET .....	23
5.1	Yrityskauppa.....	23
5.2	Henkilöstön huomioiminen yrityskaupassa .....	24
5.3	Toimintatapojen yhdistäminen .....	25
5.4	Henkilökemiat .....	26
5.5	Johtajuuden haasteet ja huomioitavat asiat.....	27
5.6	Johtajuuden muutos henkilöstömäärän kasvaessa .....	29
5.7	Näkyvyys asiakkaille.....	30
6	POHDINTA .....	31

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöaiheeni idea syntyi työnantajani Oiva Isännöinti Oulu tapahtuneen yritysoston myötä. Työnantaja toimii toimeksiantajana opinnäytetyössä. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, mitä kaikkea toimeksiantajan tulisi ottaa huomioon, kun toimintoja lähdetään yhdistämään. Toimeksiantajan emoyhtiö Oiva Isännöinti Oy kasvaa voimakkaasti ja tekee yritysostoja jatkossakin, joten toimistojen yhdistymisiä tulee myös tulevaisuudessa. Aihe yhdistyy liiketalouden opintoihin siten, että työssä käsitellään liiketalouden ongelmakohtia, johtajuutta sekä henkilöstöä.

Oiva Isännöinti sai alkunsa vuonna 2021, kun suomalainen pääomasijoittaja Intera Partnes hankki omistukseensa Avara Isännöinnin ja Provia Isännöinnin. Nimen muutos Oiva Isännöinniksi tapahtui joulukuussa 2021. Tuolloin Oiva Isännöinnin tavoitteena oli päästä markkinajohtajaksi, muuttaa alaa, tuoda läpinäkyvyyttä sekä olla paikallinen ja nykyaikainen kumppani asiakkailleen (Intera Partners 2021). Tämän jälkeen Oiva Isännöinti on tehnyt toistakymmentä yritysostoa eripuolella Suomea.

Opinnäytetyön toimeksiantaja Oiva Isännöinti Oulu syntyi, kun Oulussa ostettiin Isännöintipalvelu E. Suomela 1.5.2022 (Oiva isännöinti 2022). Toimistossa oli elokuun lopussa 2024 17 työntekijää, yksi aluepäällikkö, kuusi isännöitsijää, kaksi teknistä isännöitsijää, kolme kirjanpitäjää, kaksi kiinteistösihteeriä/asiakaspalvelijaa, yksi harjoittelija ja kaksi kiinteistömanageria. Isännöitäviä taloyhtiötä toimistolla oli elokuun 2024 lopussa 121. Oiva Isännöinti osti toukokuussa 2024 Oulusta Oulun Isännöintikeskuksen, yhdistymisvaiheessa syyskuun alussa yrityksessä oli kolme työntekijää ja 93 isännöitävää taloyhtiötä. Opinnäytetyössä tutkitaan näiden kahden toimiston yhdistymistä. Jotta tutkimusaineistoa saataisiin laajemmin ja saataisiin kokemuksia jo toteutuneista toimistojen yhdistymisistä, on haastateltu myös Oiva Isännöinnin henkilökuntaa Jyväskylästä ja Seinäjoelta. Näissä toimistoissa yrityskauppa ja toimistojen yhdistyminen on tapahtunut jo aiemmin.

Toimeksiantajalle ei ole tehty aiemmin selkeää ohjeistusta, mitä asioita pitäisi ottaa huomioon, kun toimistoja yhdistetään, sen vuoksi tutkimustyö on tarpeen tehdä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä kaikkea toimistojen yhdistä-

minen vaatii ja mitä siinä tulisi ottaa huomioon. Opinnäytetyöstä on hyötyä toimeksiantajalle, koska asiaa ei ole aiemmin tutkittu. Opinnäytetyön avulla voi toimeksiantaja saada tietoa toimistojen yhdistämisen tarpeista ja jatkossa helpottaa prosessia.

Opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan seuraaviin asioihin: Mitä toimistojen yhdistämisessä pitää ottaa huomioon? Miten toimistojen yhdistäminen vaikuttaa työntekijöihin? Miten toimintojen yhdistäminen tehdään? Miten johtajuus muuttuu, kun työntekijöiden määrä kasvaa? Opinnäytetyön avulla pyritään aukaisemaan toimeksiantajalle toimistojen yhdistämisprosessia. Toimeksiantaja on voimakkaasti kasvava yritys, joka tekee yrityskauppoja jatkossakin koko Suomen alueella.

Tutkimuksessa on kaksi pääongelmaa: miten henkilöstä kokee yrityskaupan ja yhdistymisen ja miten johtajuus näkyy yrityskaupassa. Alaongelmana henkilöstön kohdalla tutkitaan sitä, miten työntekijät kokevat yhdistymisen ja miten henkilöstö saadaan toimimaan yhtenäisesti ja niin, että yhteistyö lähtisi heti alusta hyvin liikkeelle. Kahdella eri toimistolla on myös hyvin erilaiset toimintatavat. Johtajuuden alaongelmana on se, miten johdetaan yhdistyminen niin, että se saataisiin jo alusta alkaen toimimaan hyvin. Hinnoittelumallissa on eroavaisuuksia, ja työssä käytettävät ohjelmistot ovat erit. Tutkitaan myös johtajuuden näkökulmasta, mitä muutosta tarvitaan, kun työntekijöiden määrä kasvaa toimistossa. Opinnäytetyössä myös yleisesti kerrotaan yrityskaupan vaiheista sekä sellaisista tutkimuksista ja malleista, joita toimeksiantajakin käyttää yrityskaupassa.

## 2 ISÄNNÖINTI TOIMIALANA

### 2.1 Toimintaympäristö

Vuonna 1926 voimaan tullutta asunto-osakeyhtiölakia voidaan pitää isännöinnin alkamisena. Silloin laissa ei vielä tarkasti määritelty isännöinnin tehtäviä tai vastuita. Kuitenkin yksi tärkeimmistä isännöinnin tehtävistä oli jo silloin osakkaiden varallisuuden turvaaminen ja kehittäminen. Isännöinnin ammattimaisuus alkoi todentua, kun 1970-luvulla ilmestyi ensimmäinen isännöinnintehtävälueetelo Kiinteistöalan kustannus Oy:n toimesta. Vuonna 1978 perustettiin Kiinteistöalan Koulutuskeskus Oy sekä Isännöitsijöiden auktorisointiyhdistys ISA perustettiin 1987. Näiden vaikutus toimialaan oli se, että isännöintialan koulutusta saatiin lisää sekä isännöinnin toiminnan laatuun ja luotettavuuteen alettiin kiinnittämään huomiota entistä enemmän. Myöhemmin asunto-osakelakia on päivitetty vastaamaan ajan tarpeita. (Kaivanto 2011, 23.)

Asunto-osakeyhtiölain mukaan isännöinnin pitää huolehtia vähintään asunto-osakeyhtiön juoksevasta hallinnosta hallituksen ohjeiden mukaisesti sekä huolehtia, että kirjanpito ja varainhoito on lainmukaista ja luotettavaa. Sopimus isännöinnistä tehdään yhtiön ja isännöintiyrityksen kesken, isännöintiyritys nimeää vastuullisen isännöitsijän jokaiseen yhtiöön. Heinäkuussa 2010 voimaan tullut asunto-osakeyhtiölaki luo isännöinnille lisää uusia haasteita ja vaatimuksia, jolloin alan ammattimaisuus nousee entistä enemmän esille. Henkilöiltä, jotka osallistuvat isännöintityöhön vaaditaan korkeaa moraalia ja etikkaa, pystyäkseen olemaan samanaikaisesti lojaali edustamaansa isännöintiyritystä kohtaan ja varmistamaan asiakkaan etu yksittäisissä hankkeissa. Toimialan työsisältö on muuttunut ajansaatossa, alun perin varsin yhdenmukaisesta työsisällöstä on siirrytty varsinkin 2000-luvulla tuotteistamaan ja luomaan palvelusisältöjä asiakasryhmittäin. Suuremmissa kaupungeissa voi olla isännöintiyrityksiä, jotka kohdistavat palvelunsa tietyille asiakasryhmille. Toimialana isännöintiala on verrattuna useisiin muihin kiinteistöalan toimialoihin riippumaton suhdanteista, yhteiskunnallinen tila ei vaikuta palvelujen tarpeeseen kiinteistöissä, niissä toimivissa yrityksissä ja yksityisten henkilöiden osalta. (Kaivanto 2011, 25–27.)

## 2.2 Isännöinnin tehtävät ja osaamisvaatimukset

Isännöinnin tehtävänä on huolehtia taloyhtiön hallinnosta, taloudesta ja kiinteistön ylläpidosta yhdessä taloyhtiön hallituksen kanssa. Taloyhtiön johtaminen kuuluu isännöinnin tehtäviin siten, että isännöinnin pitää seurata taloutta ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä, jotta talous pysyy kunnossa. Huolehtia, että korjaushankkeet tehdään ajoissa ja myös kiinteistön arvo säilyy. Isännöinnin tehtävistä osa määräytyy asunto-osakeyhtiölain mukaan.

Tehtävät voidaan jakaa teemoittain. Hallinnollisiin tehtäviin kuuluu kokouksien pitämiset, kiinteistön sopimusasiat, turvallisuus- ja vakuutusasiat, kiinteistön työntekijöiden työsuhdeasioiden hoitaminen, ilmoitusvelvollisuudet viranomaistahoille sekä muut hallinnolliset tehtävät, joita ovat esimerkiksi asiakirjojen arkistointi, lunnastusmenettelyn käynnistäminen, hädät ja hallintaanotot sekä yhtiöjärjestysmuutosten tekeminen. Taloushallinnollisiin tehtäviin kuuluu talous-, vero- ja toimintasuunnittelu, rahaliikenne sekä kirjanpito ja tilinpäätös. Kiinteistön teknisen ja toiminnallisen kunnan ylläpitämiseen liittyviin tehtäviin kuuluu ylläpitotaso ja huoltokirja, kiinteistöhoitotehtävien järjestäminen, kiinteistön ja rakennusten kunnossapito sekä yhtiön korjaus- ja perusparannushankkeet. (Kaivanto 2011, 31–36.)

Isännöinnin osaamisen tarve voidaan jakaa kahteen osaan, substanssiosaaminen ja henkilökohtainen osaaminen. Substanssiosaamisella tarkoitetaan sitä, että tunnetaan lainsäädäntö, ymmärretään taloutta sekä kiinteistöjen käyttöä ja ylläpitoa. Ihmissuhdetaidot, viestintätaidot, projektien ja prosessien hallitseminen ja johtaminen sekä verkosto-osaaminen luetaan henkilökohtaiseen osaamiseen. Isännöitsijän pitää pystyä ammattitaidollaan auttamaan hallitusta hoitamaan ja kehittämään taloyhtiön asioita. Isännöitsijän pitää esittää hallitukselle ratkaisuja, miten taloyhtiön asioita kehitetään. Isännöitsijällä pitää olla hyvät palveluverkostot ja isännöitsijän työ on pääsääntöisesti palveluverkoston ja taloyhtiön kanssa yhdessä työskentelyä. (Kaivanto 2011, 39.)

### 2.3 Isännöinnin eettisyys

Koska asuin- ja toimintaympäristön ylläpidon kannalta isännöinnillä on ratkaiseva merkitys, Isännöinnin Auktorisointiyhdistys on laatinut hyvää isännöintitapaa koskevat isännöinnin eettiset ohjeet isännöintitoiminnan tueksi. Ohjeistuksessa kerrotaan arkipäivän tilanteissa tarvittavia konkreettisia ohjeita siitä, miten olisi hyvä toimia. Näiden ohjeiden avulla pyritään turvaamaan isännöintitehtävien hoitaminen riittävän korkeatasoisesti, osaamisen lisääntyminen kiinteistönpidossa ja arvostuksen lisääminen yleisesti alaa kohtaan. (Kaivanto 2011, 49.)

### 3 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT

#### 3.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössä halutaan saada selville, miten yrityskauppa ja toimistojen yhdistyminen vaikuttaa henkilöstöön ja johtamiseen. Opinnäytetyön tutkimustulokset ovat saavutettavissa kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tämä menetelmä valitaan myös siksi, että tästä aiheesta ei ole tehty tutkimusta toimeksiantajan toimesta aiemmin. Laadullisella tutkimusmenetelmällä saadaan selville, miten jokin asia on merkityksellinen. Tutkimustavalla pyritään selvittämään miten ihmiset jonkin asian kokevat. (Vilkkä 2021, 93.)

Tähän opinnäytetutkimukseen laadullinen tutkimusmenetelmä sopii myös siksi, että laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä on hypoteesittomuus, tulosten käsittelyssä pyritään ennakkoluulottomuuteen niin paljon kuin on mahdollista. Laadullisen tutkimuksen painopiste on tulevaisuudessa, tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimusmenetelmän avulla parantamaan ja kehittämään. Tutkimusotetta pitää ajatella kokonaisuutena, kun mietitään aineiston keräämistä, pitää myös miettiä miten analysoidaan aineistoa. Lähestymistapoja on useita ja näistä pitääkin valita se mikä sopii parhaiten tutkimuksen tarpeeseen. (Pitkäranta 2014, 9.)

Laadullisella tutkimuksella saadaan myös useamman ihmisen mielipiteet selville ja päästään parempaan lopputulokseen. Yhden ihmisen esittämän mielipiteen vuoksi ei pidä tehdä johtopäätöksiä (Puusa, Juuti & Aalto 2020, 57). Tutkimusmenetelmän avulla on tarkoitus saada selville ymmärrys ja tulkinta tutkittavalle ongelmalle. Tavoitteena tutkimusmenetelmälle on tutkittavan asian ymmärtäminen, sen selittäminen ja tulkinta. Joissakin tapauksissa asiaa mallinnetaan ja sovelletaan. Painopiste tutkimusmenetelmässä on vuorovaikutuksessa teorian, käsitteistön ja aineiston kanssa. (Pitkäranta 2014, 33.)

Tutkimusmetodin avulla aineiston havainnot voidaan erottaa tutkimuksen tuloksista. Ilman tarkoin määriteltyä metodia, tutkimustulokset voi muuttua tutkijan omien ennakkoluulojen mukaiseksi. Kun tutkimuksessa käytetään pientä määrää haastateltavia, tulee haastattelut tehdä niin, että haastateltavat kertovat asioista omin sanoin, ei niin että he vastaavat tutkijan määrittelemiin valmiisiin vastausvaihtoehtoihin. (Alasuutari 2011, 62.)

### 3.2 Haastattelut

Haastattelut tehdään asiantuntijahaastatteluina, joka tarkoittaa sitä että, opinnäytetyössä viitataan haastateltavan nimellä. Haastateltavilta on kysytty lupa. Haastateltavat on valittu heidän roolien perusteella. Etukäteen on mietitty, minkälainen rooli haastateltavalla on ollut yrityskaupassa tai toimistojen yhdistymisessä. Tällä tavoin saadaan erinäkökulmia tutkimusongelmiin. Haastateltaviksi valittiin kaksi aluepäällikköä, kaksi yksikönpäällikköä, palvelupäällikkö, kirjanpitäjä ja kiinteistösihteeri.

Haastatteluiden avulla saadaan työntekijöiltä tietoa yhdistymisen haasteista ja ongelmakohdista. Asiantuntijahaastattelun avulla yritetään saada haastateltavalta tietoa tutkittavasta ongelmasta. Asiantuntijahaastatteluissa tarkastelun kohteena ei ole haastateltava vaan haastateltavalta saatava tieto. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2010, 312.) Etuna haastatteluissa on joustavuus. Haastateltaessa voi kysymyksen toistaa, asiaa voi tarkentaa ja väärinkäsitykset oikaista. Haastattelija voi myös esittää kysymykset siinä järjestyksessä, kun katsoo itse tarpeelliseksi. Tavoitteena haastattelussa on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta ja tällöin haastattelun aiheet on hyvä antaa tiedoksi haastateltavalle etukäteen. (Pitkäranta 2014, 91.)

### 3.3 Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyössä ei käsitellä salassa pidettävää aineistoa. Opinnäytetyössä aineiston saamiseksi tehdään haastatteluja ja tähän aineistoon viitataan opinnäytetyössä. Luotettavuuden saamiseksi opinnäytetyössä kerrotaan tutkimuksen suorittamisen vaiheet sekä haastatteluiden aineiston keräämisessä ja kasaamisessa pitää huomioida, mitkä asiat vaikuttavat haastateltavan vastauksiin. Eri työtehtävissä olevat haastateltavat kokevat asiat erilaisista näkökulmista. Opinnäytetyön tietoperusta perustuu lähdekirjallisuuteen, tehtyihin tutkimuksiin sekä yhdistettävien yritysten henkilökunnan haastatteluun.

Jotta laadullisessa tutkimuksessa päästään luotettavuuteen, pitää tutkimuksessa osata tutkijan valita ja käyttää oikeanlaisia lähestymistapoja sekä menetelmiä,

niin että tutkimusongelma saadaan ratkaistuksi. Tutkijalla olisi hyvä olla tutkittavasta aiheesta jonkinlaista ymmärrystä jo ennen tutkimukseen alkamista, se auttaa tiedon hankinnassa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat riippumattomia satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Tutkimustuloksia lukiessaan lukijan on saatava ymmärrys, että tutkija on perustellusti tehnyt ratkaisut ja tavoitellut totuutta. Tutkijan pitää suhtautua tutkimuskohteeseen subjektiivisesti ja tutkijan pitää osata analysoida tutkimustuloksia. (Puusa & Juuti 2020, 168,181–182.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin, sekä eettiset näkökulmat taasen vaikuttavat tutkijan työssään tekemiin ratkaisuihin. Etiikan näkökulmasta tutkimusta tehdessä pitää pohtia sitä, että millainen on hyvä tutkimus, tehdäänkö tiedonhaku hyväksyttävästi, miten tutkitaan ja miten valitaan tutkimusaiheet, mitkä ovat sallittuja tutkimustuloksia ja saadaanko niillä haittaa aikaiseksi sekä onko tutkijan käyttämät keinot eettisiä. Eettisyyteen kuuluu myös se, että tutkija on tutkimussuunnitelman laatinut laadukkaasti ja tutkija on eettisesti sitoutunut tutkimusta tehdessään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–111.)

## 4 YRITYSKAUPPA

### 4.1 Yrityskauppa yleisesti

Yrityskaupalla saadaan parhaiten tehtyä voimakasta kasvua. Yrityskauppoja tekevällä yrityksellä on strategisesti suunniteltu kasvua. Yrityksen pitää myös määritellä ennen yritysostoa, halutaanko orgaanista vai epäorgaanista kasvua, toisin sanoen, kehitetäänkö liiketoimintaa vai ostetaanko olemassa olevaa liiketoimintaa. (Katramo, Lauriala, Matinlauri, Niemelä, Svennas & Wilkman 2013, 24–25.)

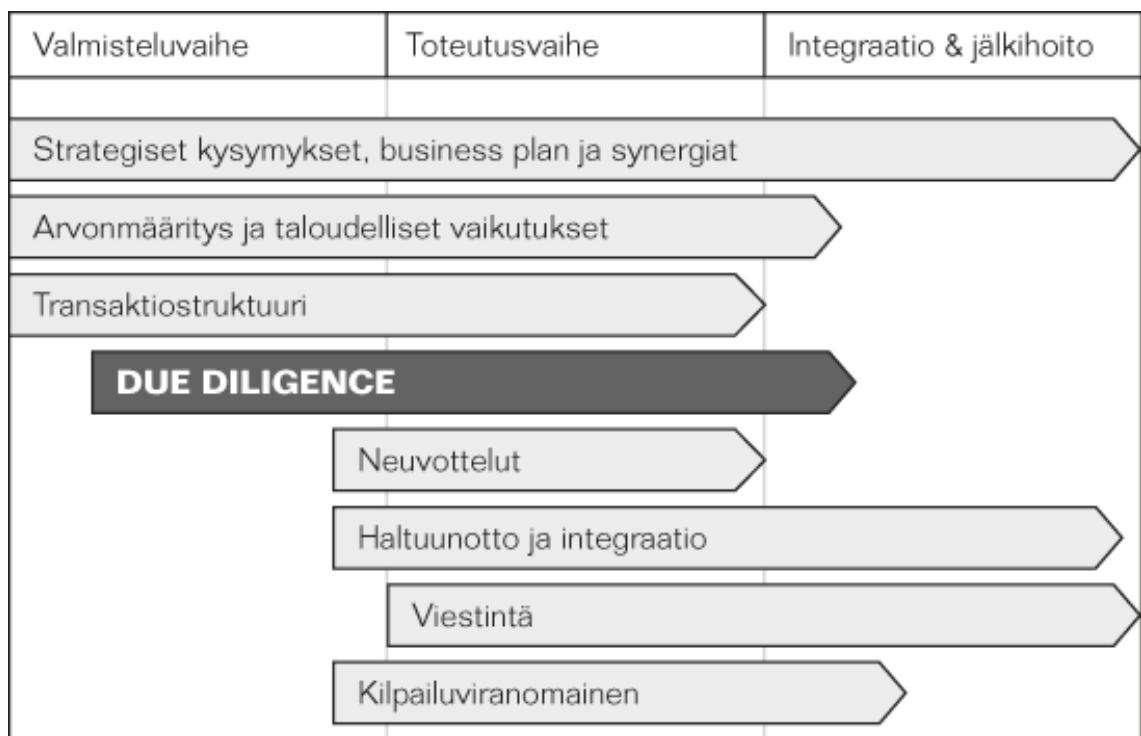
Yrityskauppa voidaan jaotella strategian mukaisesti; horisontaalinen yrityskauppa, vertikaalinen yrityskauppa tai konsentrinen ja konglomeratiivinen yrityskauppa. Horisontaalisessa yrityskaupassa yritykset toimivat samalla toimialalla ja tarkoituksena on kasvattaa markkinaosuutta ostamalla kilpailija. Tätä mallia käyttävät suuremmat yritykset, jotka ostavat pienempiä yrityksiä, joilla on erikoisosaimista. Vertikaalisessa yrityskaupassa yrityksillä on sama toimiala, mutta jalostus- ja jakeluketju ovat eri vaiheessa. Tällöin ostaja pyrkii saamaan itselleen näitä osia, joihin ei ole aiemmin pystynyt vaikuttamaan. Jos yrityskauppa toteutetaan alaspäin tuotantoportaalissa, pyritään silloin varmistumaan tuotteiden toimitus ja saaminen. Taasen jos yrityskauppa toteutetaan ylöspäin tuotantoportaalissa niin halutaan saada markkinointi- ja jakelukanavia lisää. Konsentrinen ja konglomeratiivinen yrityskaupassa yritysten toimialat ovat erit. Tässä kaupassa pyritään markkina-alueen tai tuotelinjan laajentamiseen. (Katramo 2013, 26–28.)

### 4.2 Yrityskaupan vaiheita

Yrityskaupan arvonmäärittystä laadittaessa, lähestytään asiaa tyypillisesti kolmesta eristä tulokulmasta. Tuottoarvoon perustuva arvonmäärittystä käytetään silloin kun oletetaan, että ostokohteen liiketoiminta tuottaa tai pystytään ennustamaan sen tuottavan omistajilleen riittävästi positiivista kassavirtaa. Määrittelynä tuottoarvolle voidaan käyttää joko historiallista tuottoarvoa tai tulevaisuuden tuottoarvoa. Substanssiarvoa käytetään yleensä kun ostokohteen liiketoiminnan tulos on sen verran alhainen, että tuottoarvo ei ylitä substanssiarvoa. Peer group-menetelmää käytetään markkinalähtöisessä yrityksen arvon määrittämisessä. Tä-

män arvonmäärittystavan on tarkoitus olla täydentävä menetelmä, jolla validoidaan tuottoarvoperusteisen arvonmäärittelyn lopullinen määrittely. (Liimatainen & Lähteenmäki 2020, 301-304.)

Ennen yrityskauppa selvitetään ostettavan yrityksen tilaa tekemällä Due diligence. Tämän tarkastuksen avulla saadaan yrityksestä syvällisempää ja kokonaisvaltaisempaa tietoa. Tarkastuksessa kartoitetaan riskejä ja vastuista yritysjärjestelyyn liittyen ja tarkastuksen teettää ostaja. (Kuviossa 1 havainnollistetaan miten Due Diligence on osana yrityskauppaa.



Kuvio 1. Due Diligence osana yrityskauppaa (Katramo 2013, 51)

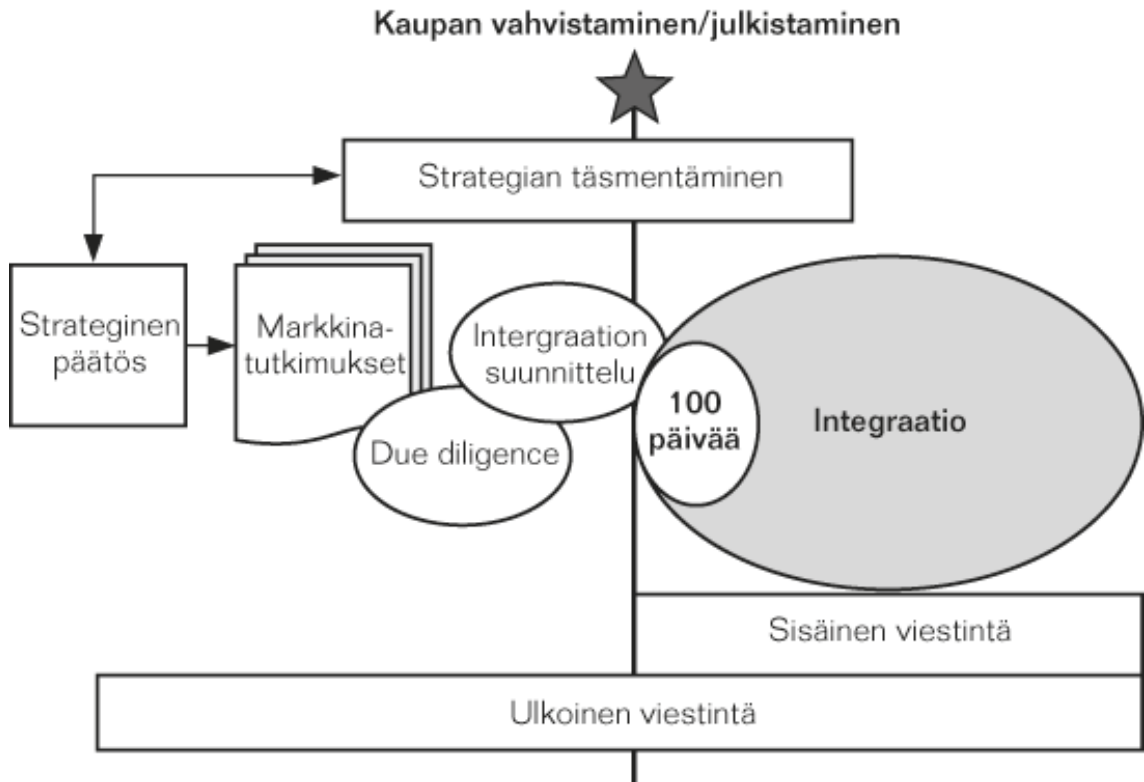
Due diligence tarkastuksen avulla saadaan hyvin paljon tietoa ostettavasta yrityksestä ja sillä saadaan myös varmistusta olettamista ostokohteeseen ja sen ympäristöön liittyen. Tällä voi olla myös vaikutusta lopulliseen ostopäätökseen ja yrityskaupan ehtoja voidaan haluta muuttaa. Yleisesti Due diligence tehdään ennen yrityskauppaa, mutta se voi myös olla vaiheistettu useaan eriin vaiheeseen, esimerkiksi myyjä haluaa vasta viimeisimmässä vaiheessa luovuttaa kaikista sensitiivisimmät tiedot. Jos tarkastus tehdään näin vaiheittain ja kauppakirjat on jo allekirjoitettu, ehtoihin yleisesti kirjataan, että ostajalla on oikeus perua kaupat, mikäli viimeisessä vaiheessa tulee esiin sellaista tietoa, mikä on kohteen arvon

kannalta negatiivista. Due diligence tehdään päätöksenteon tueksi, kohteen arvon määrittelemiseksi sekä toimii myös haltuunotossa ja integraatiossa hyvänä apuvälineenä. (Katramo 2013, 50–53.)

Toteutusvaiheessa yrityskaupassa sovitaan vielä lopulliset ehdot sekä tehdään kauppasopimus. Kauppakirjojen allekirjoituksen sekä sovittujen ehtojen toteutumisen jälkeen kauppa voidaan viedä loppuun asti. Tämän vaiheen jälkeen tulee sopeuttamisvaihe, kun ostettu yritys yhdistetään ostavaan yritykseen. Yhdistymisessä pitää ensin selvittää miten yhdistyminen tehdään, missä vaiheessa ja kauan se kestää. Ensimmäiset sataa päivää pidetään ratkaisevana yhdistymisen kannalta. Hankalimmaksi kohdaksi sopeutusvaiheessa koetaan juuri tätä toimintojen yhdistymistä. Yrityksen johdolla ja henkilöstöosastolla on suuri merkitys yhdistymisen onnistumisessa ja kommunikointi on tärkein yksittäinen asia onnistumisessa. (Katramo 2013, 57-58.)

Lisäkauppahinta eli earn out on useasti käytössä yrityskaupassa. Myös opinnäytetyön toimeksiantaja on käyttänyt mallia osassa yrityskaupoissa. Lisäkauppahinnassa maksetaan kauppahinnan lisäosaa, joka perustuu ostettavan yrityksen tulevan suorituksen. Yleensä lisäkauppahinta sidotaan kannattavuutta tai myyntiä mittaaviin lukuihin. Jos ostajan ja myyjän pitävät ostettavan yrityksen hintaa kovinkin erilaisena, lisäkauppahinta voi olla ratkaisu tähän. Pienten ja keskisuurten yritysten yrityskaupoissa lisäkauppahintaa käytetään yleisesti, koska ennustettavuus tuloksenteossa on vaikeampaa tällaisissa yrityksissä. Kaupan jakautuessa käteisvastikkeeseen ja epävarmaan kauppahintaa, ostaja siirtää riskiä myyjälle. Myyjän täytyy pohtia sitä, että pitääkö se kohtuullisena määriteltyjä tulostavoitteita, koska jos tulostavoitteisiin ei päästä niin lisäkauppahintaa ei myöskään makseta. (Katramo 2013, 310.)

Yrityskaupan toteuduttua integroidaan ostettu yritys ostavaan yritykseen. On huomioitava miten suuri osa integraatio on yrityskauppaprosessia. Integraation suunnittelun varhainen aloittaminen on tärkeää, jotta kaupan vahvistuttua yhdistymisprosessi alkaa hyvin. (Katramo 2013, 443.) Kuviossa 2 kuvataan yrityskauppaprosessia ja sitä, miten iso kokonaisuus integraatio on yrityskauppaprosessissa.



Kuvio 2 Integraation osuus koko yrityskauppaprosessia (Katramo 2013, 444)

Ensimmäiset sata päivää on integraation kannalta oleellista aikaa. Sinä aikana päätökset, jotka koskevat henkilöstöä ja organisaatiota tulisi tehdä. Ihminen kestää sen ajan epävarmuuden oman tulevaisuutensa suhteen. Hyvään lopputulokseen päästämiseen pitää henkilöstö saada heti mukaan muutokseen. Jos integrointumisen alussa on paljon epäselviä asioita tehtävissä ja vastuissa, resurssiongelmia sekä paljon muutoksia, on paljon pienempi mahdollisuus päästä hyvään lopputulokseen. Integraation lopulliseen keston vaikuttaa yrityskaupan koko. (Katramo 2013, 445.)

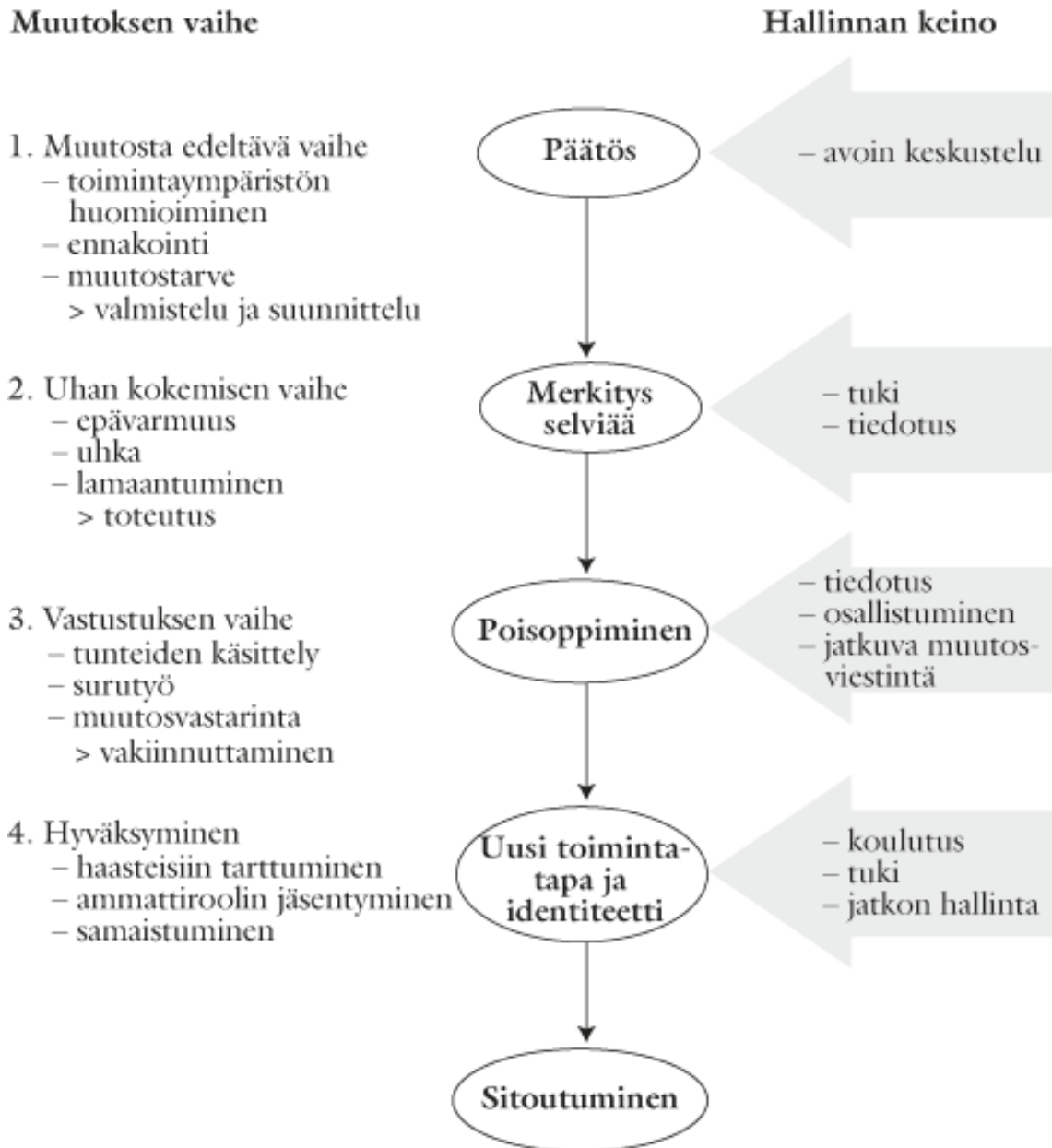
### 4.3 Henkilöstö

Aina loppujen lopuksi yritystoston onnistumisen ratkaisijana toimii ihmiset ja ihmisten johtaminen. Hyvin laaditut suunnitelmat koskien integrointia ja viestintää ei toimi, jos niitä ei toteuteta ammattimaisesti. Haltuunotto-suunnitelma pitää olla yrityksellä laadittuna etukäteen. Yritysten yhdistyessä, henkilöstö kokee yhdistymisen eritavoin ja se voi olla hyvinkin tunnepitoinen tapahtuma. Johdon pitää pyrkiä vaikuttamaan työntekijöihin siten, että työntekijät kokisivat yhdistymisen mahdollisen positiivisella tavalla. Yrityskauppa herättää työntekijöissä myös paljon

tunteita, johdon kannattaakin kiinnittää tähän erityistä huomioita eikä vain ajatella yrityskauppaa liiketoiminnalliselta kannalta. Kun yrityskaupasta tiedotetaan henkilöstölle, henkilöstön ajatukset eivät välttämättä pyöri uusien uutisten ympärillä. Tieto yrityskaupasta saattaa herättää huolta omasta tulevaisuudesta. Erityisesti mietitään oman työn jatkuvuutta, muutoksia työtehtävissä sekä mahdollisia yt-neuvotteluita. Ilmoitus yrityskaupasta aiheuttaa jonkinlaisen stressitilan henkilöstölle, siksi on hyvin tärkeää, että viestintää jatketaan heti ilmoituksen jälkeen eikä henkilöstöä jätetä yksin pohtimaan asioita. (Liimatainen & Lähteenmäki 2020, 112–114.)

Miten henkilöstö muutokseen suhtautuu, riippuu ihan siitä, miten muutosta halutaan. Innovatiivisessa työyhteisössä henkilöstä on jo tottunut muutoksiin, he myös aktiivisesti toteuttavat muutoksia ja myös haluavat muutoksia. Työyhteisö, jossa muutoksiin suhtaudutaan varauksella, pyritään siihen, että asiat eivät muuttuisi ja ei haluta toteuttaa uusia ideoita. Muutoksen syntymiseen tarvitaan oikeaa ajoitusta, sopivaa painetta, paljon informaatiota sekä kannustusta johdon puolelta. (Jabe 2017, 196.)

Henkilöstön kokemus muutoksen vaiheista ja millä keinoilla voi muutosta hallita, on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (Ponteva 2010, 25)

Esihenkilöillä voi olla muutoksen aikaan työssään niin kiire, ettei aikaa tunnu löytyvän ja mitään ei voi tehdä kunnolla. Henkilöstö haluaa keskustella asioista ja esihenkilöllä pitäisikin olla lupa ottaa kalenterista aikaa tälle. Henkilöstön saadessa heti vastauksia kysymyksiinsä ja keskusteltua asioista, se helpottaa muutoksen hyväksymistä. (Ponteva 2010, 27.)

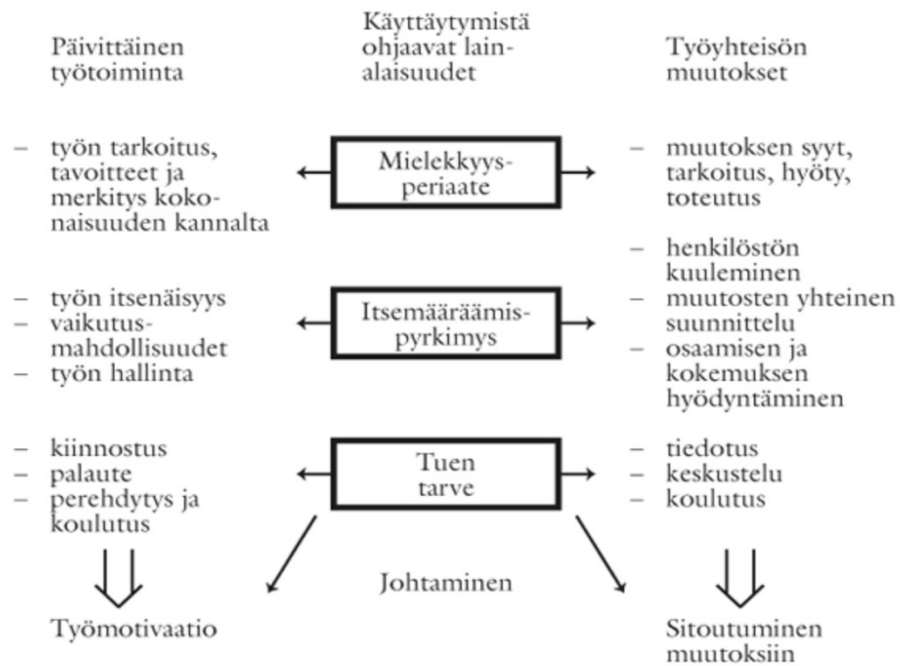
Yrityksillä on omat toimintatavat, jotka yritysten työntekijät ovat hyvin omaksuneet ja he kokevat ne omakseen. Yrityksillä on myös oma arvomaalimansa ja nämä voivat poiketa hyvin paljon toisistaan. Ostavan puolen pitää tietää ja tuntea omat

toimintatavat sekä ostettavan yrityksen toimintatavat, jotta nämä saadaan yhdistettyä yhdeksi. (Liimatainen & Lähteenmäki 2020, 120.)

Yrityskaupassa myös ostettavan ja ostaja yrityksen järjestelmät voivat olla erilaiset, vaikka toimittaisiinkin samalla toimialalla. Yhtenä asiana on tehdä heti järjestelmien yhtenäistäminen, erityisesti yhtenäinen taloudellinen raportointijärjestelmä, silloin voidaan seurata ja ohjata tulosta alusta alkaen. Toisena asiana yrityskuvan ja teknologian yhdistäminen, voidaan jatkossa tarjota yhtenäisiä palveluja sekä saadaan prosessit ja toimintatavat samankaltaisiksi. Kolmantena asiana on saada henkilöstö yhtenäiseksi, tärkeää on, että alusta alkaen henkilöstö tapaavat toisensa. Yhteisesti voidaan keskustella toimintatavoista sekä tavoitteista. Myös roolit, tehtäväkuvat ja vastuut käydään yhdessä läpi. Tällä tavalla henkilöstölle saadaan varmuutta epävarmalta tuntuvalta tilanteesta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Vapola 2004, 235–236.)

#### 4.4 Johtaminen

Muutoksen johtamisessa esihenkilön rooli on tärkeä. Esihenkilön pitää osata tunnistaa ja tuntea henkilöstön käyttäytymismallit tilanteessa. Tämä voi olla vaikeaa, varsinkin jos esihenkilö ei itsekkään tiedä mitä kaikkea muutos tuo tullessaan tulevaisuudessa. Esihenkilön on tärkeä tiedostaa ja käsitellä omat tuntemuksensa muutoksesta, jotta voisi keskustellessaan henkilöstön kanssa suhtautua asioihin riittävän neutraalisti. Se, miten esihenkilö kertoo muutoksesta henkilökunnalle on merkittävää, esihenkilön pitää osata kertoa muutoksen tarkoitus ja tavoitteet. Henkilöstön mielekkyys työn tekemiseen säilyy paremmin kun ymmärretään miksi muutosta tarvitaan ja mitä muutoksella tavoitellaan. (Järvinen 2011, 62.) Kuviossa 4 on havainnollistettu henkilöstön kokema mielekkyys muutoksesta periaatteena.



Kuvio 4. Mielekkyyssperiaate (Järvinen 2011, 62)

Muutoksessa voi olla asioita, jotka vaikuttavat johdosta hyvin yksiselitteisiltä ja selviltä, mutta henkilöstössä nämä asiat herättävät kysymyksiä ja huolta sekä väärinkäsityksiä. Henkilöstön ollessa epätietoisia muutoksen tarkoituksesta ja tavoitteista, voi aiheutua tilanne, jossa työyhteisön sisällä alkaa leviämään huhuja. Muutoksen ollessa hyvinkin tunnepitoinen tapahtuma, huhujen ylilyönnit tulevat siitä, että erilaiset uskomukset ja luulot ruokkivat huhuja lisää. Muutoksista ei pitäisi johdon ajatella niin, että ne olisivat vain tiedotusluontoinen asia. Johdon pitää saada henkilöstö ymmärtämään muutoksen edut, tavoitteet ja tarkoitus, sekä olla valmiita kertomaan asioista avoimesti. (Järvinen 2011, 63.)

Viestintä muutostilanteessa pitää olla selkeää ja erityisesti selkeästi perustellut päätökset. Huhupuheiden määrä kasvaa, jos viestitään yhdessä viestissä yhdestä asiasta, toisessa toista, joku on kuullut jotain jne. Henkilöstö pohtii saatua viestiä omalta kannaltaan, mitä muutos tarkoittaa henkilölle. Henkilö haluaa näihin itseensä koskeviin kysymyksiin nopeasti vastauksia. Henkilöstölle pitää varata aikaa keskusteluun henkilöiden kanssa, jotka pystyvät vastauksia antamaan. Tämä vähentää myös huhupuheiden määrää. (Valpola 2004, 63–64.)

Kuvio 5 kertoo mikä on henkilöstön tiedontarve yrityskaupassa ja mikä johdosta on tärkeää.

#### Mikä johdosta on tärkeää?

- Uuden organisaation visio
- Yhdistymisen strategiset hyödyt
- Perustelut muutokselle ja siitä seuraaville toimenpiteille
- Nimimuutokset
- Organisaatiomuutokset ja nimitykset
- Muutokset tuotteissa, työnjaossa, asiakaspinnassa jne.

#### Mikä henkilöstöstä on tärkeää?

- Onko minulla työ?
- Mitä yritys ja minä voimme saada/ menettää tässä?
- Mitkä ovat mahdollisuuteni menestyä tässä uudessa kokonaisuudessa?
- Muutokset etuihin ja palkkioihin
- Muutokset tehtäviin ja asemaan
- Mitä tapahtuu työtovereille?
- Miten keskeneräiset asiakasjutut hoidetaan?
- Entä etenemismahdollisuudet
- Mahdolliset henkilöstövähennykset
- Sisäiset ns. vapaaehtoiset siirrot
- Sijoittumispalvelut (outplacement)
- Muutokset yrityksen järjestelmissä, politiikassa ja niin edelleen.

Lähde: Muokattu David M. Scheiwer, M&A Integration -kirjan listasta, 2002.

Kuvio 5. Henkilöstön tiedontarve yrityskaupassa ja mitä johto yleisesti kertoo (Valpola 2004, 86)

Muutoksen johtamisessa pitää ottaa huomioon henkilöstön erilaisuus työntekijöinä. Se miten he muutoksen vastaanottavat, riippuu henkilöstön aiemmasta kokemuksesta muutoksista. Aiemmat kokemuksen perusteella muodostuu myös ennakko-odotukset. Suhtautuminen työtehtävien muutokseen ja uuden oppimiseen riippuu työntekijän aiemmasta työskentelytavasta, kuinka itseohjautuvainen sekä valmis oppimaan uutta hän on ollut. Sukupolvissa on eroja, suuret ikäluokat ja x-sukupolvi (vuosina 1964–1979 syntyneet) ovat työskennelleet siten, että työtehtävät on tarkasti määritelty ja heidät koulutetaan uusiin tehtäviin. Tämä johtuu siitäkin, että aiemmin työssä on ollut aikaa oppia. Työelämässä nykypäivänä pitää olla itseohjautuvuutta oppimisen suhteen ja työntekijän pitää tehdä paljon itseopiskelua pysyäkseen mukana osaamisvaatimuksissa työelämässä. Nuoremalla sukupolvella on tähän paremmat lähtökohdat, koska he ovat tottuneet tietoa etsimään ja ovat itseohjautuvaisempia oppimisen suhteen. Muutostarpeita voidaan aina perustella tosiasioilla, mutta esimiehen tehtävä on saada henkilöstö

myös tunnetasolla mukaan muutokseen. Esimiehen pitää saada heidät uskomaan myös siihen, että kaikki muuttuvat asiat ovat loppujen lopuksi hyvästä sekä että henkilöstö pärjää muutoksen ja siihen liittyvän uuden oppimisen yli hyvin. (Pirinen 2023, 323–329.)

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA HAASTATTELUJEN TULOKSET

### 5.1 Yrityskauppa

Haastattelujen tuloksissa tulee esille, että olisi hyvä olla enemmän yhteistyötä alueen ja ostotiimin kanssa, sekä enemmän tietoa asiasta, kun kauppaa aletaan suunnittelemaan. Yhteistyön myötä helpottaisi alueella suunnittelun aloittaminen mahdollista tulevaa yrityskauppaa ja yhdistymistä koskien, esimerkiksi Due diligence -raportista voitaisiin nähdä mahdolliset riskitekijät.

Due diligence -tarkastus vaikuttaa myös integraation onnistumiseen. Raportissa kerrotaan kauppaan liittyvät riskit ja nämä on hyvä ottaa huomioon integraatiossa. Due diligence -tarkastuksen tekee usein ulkopuolinen neuvonantaja, joka ei pysty ymmärtämään ostajan vallitsevia olosuhteita niin hyvin kuin ostajayritys itse. Integraation avainhenkilöiden tulisi olla Due diligence -prosessissa tiiviisti mukana, jotta kaupan jälkeisen integraation voi suunnitella ja toteuttaa mahdollisimman hyvin. (Liimatainen & Lähteenmäki 2020, 393–394.)

Käytetty kauppamalli on koettu liian sitovaksi ostettavan yrityksen kannalta, eikä malli mahdollista muutoksia lisäkauppahinnan tavoitteitten takia. Yrityskaupan toteututtua pitäisi olla selkeä prosessikuvaus, miten ostettava yritys otetaan haltuun ja yhdistetään nykyiseen. Samoihin ohjelmistoihin pääseminen esimerkiksi kestää nykyisin liian kauan.

Ostavalla yrityksellä pitää olla laadittuna integraatiosuunnitelma, jossa on määriteltä, mitä tehtäviä ja yksityiskohtia integraatiossa toteutetaan. Näiden tehtävien ja yksityiskohtien toteuttamiseksi määritellään tiimit, joille määritellään tavoitteet sekä vastuualueet. Tiimien raportointi on tärkeää poikkeamien ja korjaavien toimenpiteiden kannalta. Henkilöstöhallinto ja viestintä on hyvä olla omina ja seurattavina asioina. Tällä toimintatavalla voidaan varmistaa, että henkilöstöä koskevat asiat käsitellään hyvissä ajoin ja niihin reagoidaan johdon tasolla tarpeen vaatiessa. (Katramo 2013, 448.)

Toimeksiantajan emoyhtiöllä toimii ostotiimi, joka yhdessä toimeksiantajan emoyhtiön hallituksen kanssa päättää yritysostoista. Keskustelua ostettavasta yrityk-

sestä käydään myös alueellisesti aluepäällikön tai yksikönpäällikön kanssa ennen ostoa. Ostettavasta yrityksestä tehdään ostajan toimesta Due diligence, mahdollisuuksien mukaan olisi hyvä, jos tämä tarkastusraportti tai yhteenveto siitä jaettaisiin alueen johdolle jo aiemmin tarkasteltavaksi ja myös kaupan kohteesta olisi hyvä saada aiemmin tietoa alueelle. (Suomela 2024.)

Toimeksiantajalla on ollut osassa yrityskaupoissa käytössä earn out -kauppa-malli. Tämä kauppamalli estä tekemästä muutoksia ostettavan yrityksen kohdalla (Suomela 2024). Earn out -kauppamallissa koettiin, että se ei ole henkilöstön ja toimiston kehittämisen kannalta paras ratkaisu, mallissa on liian pitkään kädet sidottuina. (Lainimo 2024).

Kun yrityskauppa toteutuu, halutaan prosessikuvausta sen jälkeisille vaiheille. Yhdistymiselle saataisiin parempi haltuunotto prosessikuvauksen avulla, nyt esimerkiksi kestää liian kauan, että yhdistyvät yritykset pääsevät käyttämään samoja ohjelmia (Lehtonen 2024.) Ohjeistus kaupan jälkeiselle vaiheelle olisi hyvä, koska se selkeyttäisi toimintaa ja olisi järjestelmällisempää. (Väyrynen 2024).

## 5.2 Henkilöstön huomioiminen yrityskaupassa

Haastatteluista tuli ilmi, että henkilöstön huomioimista yrityskaupassa pidettiin tärkeänä ja siihen tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Yrityskauppa vaiheessa pitää ennakoida mahdolliset tulevat ristiriidat ja miettiä valmiiksi ratkaisuja, miten nämä saadaan hoidettua. Koettiin, että henkilöstölle tietoa jaetaan vielä liian vähän. Yrityskauppa tilanteessa henkilöstö kokee muutoksen hyvin vahvasti henkilökohtaisella tasolla ja sen vuoksi pitäisi tietoa saada ja keskustella asiasta.

Yrityskaupan tapahduttua ja siitä tiedon tultua henkilöstölle, henkilöstö kokee epävarmuutta ja mahdollisesti myös vastarintaa muutosta kohtaan. Johdon viestintä tällaisissa tilanteissa on erityisen tärkeää. Toisaalta viestintä on johdolle myös haaste. Muutoksen tapahduttua on tärkeää, että henkilöstö ymmärtää ja hyväksyy muutokseen pakottavat syyt ja perusteet. Muutoksen tekevät ihmiset, muutosjohtamisessa on 80-prosenttia kyse ihmisistä ja 20-prosenttia asioiden johtamisesta. (Katramo 2013, 448–449.)

Yrityskaupan toteuduttua henkilöstölle tulisi kertoa hyvissä ajoin, mitä jatkossa tulee tapahtumaan. Vaikuttaako muutos heidän työhönsä millä tavalla, tapahtuuko esimerkiksi muutoksia työtehtävissä (Suomela 2024.) Seinäjoella aiemmin tehty yrityskauppa tuli yllätyksenä henkilöstölle, koska kaksi kilpailevinta yritystä yhdistyi, tämä aiheutti jännittyneitä ennakoasetelmia. (Toivola 2024).

Kun henkilöstö kuulee yrityskaupasta, heille herää kysymyksiä ja erityisesti siitä, mikä oma rooli on yhdistyvässä yrityksessä. Näistä asioista olisi hyvä tiedottaa ja keskustella niin paljon kuin mahdollista. Tiedottamisessa olisi hyvä muistaa se, että tiedotetaan vaan asioista, joista voi tiedottaa kaikille. Ylimääräinen spekulointi jäisi pois. (Laikola 2024.) Henkilöstölle pitäisi tietoa jakaa enemmän yhdistymisen jälkeen. (Väyrynen 2024).

### 5.3 Toimintatapojen yhdistäminen

Toimintatavoissa ostettavien yritysten välillä voi olla suuriakin eroavaisuuksia, esimerkiksi työtehtävissä. Silloin kun eroavaisuuksia on enemmän, joudutaan sitä enemmän pohtimaan mitä muutoksia joudutaan tekemään ja miten, jotta yhteneväisiin toimintatapoihin päästäisiin. Toimeksiantajaa koskevassa yrityskaupassa ei ollut toimintatavoissa suuria eroavaisuuksia, uusien palvelujen käyttö kuten tekniset palvelut tulevat uutena asiana ostettavalle yritykselle. Tiedottamisella ja asioiden läpikäymisellä on suuri vaikutus siihen, miten uusia palveluita otetaan käyttöön. Työntekijälle tulee muutoksessa uusia tehtäviä, luopuu vanhoista tai opettelee tekemään asioita uudella tavalla (Pirinen 2023, 325).

Toimistojen yhdistymisen ajankohta pitäisi olla sellainen, että pystytään heti asioita viemään suunnitelmallisesti eteenpäin. Koettiin, että emoyhtiön tasolla määritellyt prosessit auttaisivat eroavaisuuksien yhdistämisessä, ja kun prosessit olisivat jo valmiiksi määritellyt, niin se nopeuttaisi ja helpottaisi toimintatapojen yhdistämistä. Henkilöstön riittävä kouluttaminen ohjelmistomuutoksissa on tärkeää, sekä tuen saaminen varsinkin alkuvaiheessa. Lisäksi myös koettiin, että muutosvaiheessa pitää henkilöstöä olla riittävästi. Henkilöstön pitäisi tavata toisensa heti yrityskaupan toteuduttua, jotta yhteistyö lähtisi heti hyvin liikkeelle.

Yhdistyvillä toimistoilla on erilaiset isännöintijärjestelmät käytössä, ja ostettavalla yrityksellä on kirjanpito ja asiakaspalvelu ulkoistettu. Ostettava yritys siirtyy

1.1.2025 alkaen samoihin järjestelmiin ostavan yrityksen kanssa. Tätä ennen tehdään kuitenkin datamigraatio, jotta tiedostot saadaan samaan paikkaan, ja pysytään käyttämään samoja tiedotuskanavia (esim. Teams). Ostettavalla yrityksellä ei ole ollut teknistä isännöitsijää aiemmin käytössään, joten tekniikan palveluiden käyttö tulee heille uutena asiana. Työtavoissa ei toimistojen välillä ole suuria eroavaisuuksia, eikä myöskään hinnoitteluissa ja laskutuksessa. (Suomela 2024.)

Tehtäväkuvaukset ja kokouspalkkioiden määräytymiset voivat olla ostettavien yrityksen henkilöstön välillä hyvinkin erilaiset. Emoyhtiön tasolta pitäisi olla valmiiksi määriteltynä linja näihin. Asioiden määrittelyn jäädessä myöhemmäksi, tämä voi aiheuttaa eripuraa henkilöstön välillä. (Lehtonen 2024.)

Seinäjoella toimistojen yhdistymisen ajankohta oli huono alkavan kesälomakauden vuoksi. Koettiin, että toimistojen yhdistyminen oli haasteellinen, olisi kaivattu lisää kommunikointia ja tiedottamista henkilöstölle. Yhteistyö olisi näiden asioiden lisääntymisen myötä lähtenyt paremmin käyntiin. (Toivola 2024.)

Kun toimistojen yhdistyminen tapahtuu ja uusia ohjelmia tulee käyttöön henkilöstölle, niin koulutusta pitää olla riittävästi ja myös lähikoulutusta mahdollisimman paljon. Myös on hyvä olla nimetyt tukihenkilöt, jotka vastaavat kysymyksiin ohjelmistoja koskien ja heidänkin resurssinsa huomioon ottaen, ettei kuormiteta liikaa. Pitää myös huomioida resurssien riittävyys työntekijöiden osalta, varsinkin yhdistymisen alussa työmäärä kasvaa, kun uusia ohjelmia otetaan käyttöön. Henkilöstölle pitää tulla tunne, että heistä huolehditaan. (Jokela 2024.)

Oulun yrityskaupassa olisi ollut toivottavaa, että kummankin yrityksen henkilöstö olisi jo aiemmin esitelty toisilleen. Tällä olisi vaikutusta siihen, että yhteistyö lähtisi heti paremmin käyntiin. Toimintatapoja yhdistäessä tietoa olisi hyvä jakaa laajemmalla jakelulla. (Laikola 2024.)

#### 5.4 Henkilökemiat

Henkilökemioiden huomioiminen yrityskaupassa on tärkeää, etukäteen pitää pohtia, onko tulossa haasteita ja jos on, niin miten ne ratkaistaan. Tapaamisten

sopiminen ja keskustelujen aloittaminen heti alusta alkaen luovat positiivista ajattelua yhdistymisestä. Lisäksi uuden organisaation työtehtävät pitää olla selvillä, jotta henkilöstö ei jää epävarmaan tilanteeseen kovin pitkäksi aikaa.

On tärkeää heti aluksi saada yhteinen näkemys henkilöstölle yrityskaupasta, kerrotaan yhdistymisen hyvät puolet sekä mahdollisuudet. Viestintä tässä asiassa pitää olla selkeää ja keskusteluja paljon, lisäksi pitää osoittaa nopeasti mitä käytännössä tapahtuu näkemysten osalta. Kun alusta pitäen toimitaan päätöksissä nopeasti, henkilöstö löytää heti omat paikkansa ja kokevat kuuluvansa samaan työyhteisöön. (Vapola 2004, 56.)

Oulussa tehdyssä yrityskaupassa ei ole odotettavissa ongelmia henkilöstön välisten kemioiden suhteen, yhteistyö henkilöstön kesken on lähtenyt alusta alkaen rakentumaan hyvin. (Suomela 2024).

Jyväskylässä aiemmin toteutuneessa yrityskaupassa henkilöstön erilaiset työtavat sekä tehtäväkuvat aiheuttivat henkilöstön välillä eripuraa. Jonkin aikaa myöhemmin toimintatavat yhdistettiin sekä kehityskeskusteluiden avulla saatiin henkilöstö yhtenäisemmäksi. Koettiin, että tämä toimintatapojen yhdistäminen ja keskustelut henkilöstön kanssa olisi pitänyt tehdä jo alussa. Emoyhtiöltä olisi pitänyt tulla tähän ohjeistus ja pelisäännöt, miten toimitaan ja otetaan henkilöstö jo alusta pitäen mukaan. (Lehtonen 2024.)

Keskustelut yhdistymisvaiheen alussa ovat tärkeitä, niillä saadaan kitkettyä ennakkoluuloja pois sekä ymmärrystä, että kaikilla osapuolilla on samoja ongelmia. Henkilöstöä pitää kannustaa puhumaan asioista ja myös kuuntelemaan toista osapuolta. (Toivola 2024.)

## 5.5 Johtajuuden haasteet ja huomioitavat asiat

Johdon halutaan toimivan jämäkästi ja järjestelmällisesti, sekä myös osattava perustella päätökset henkilöstölle. Johdon pitää myös huomata ongelmakohdat ja puuttua niihin ajoissa. Keskustelu henkilöstön kanssa ja henkilöstön kuunteleminen on muutosvaiheessa tärkeää. Asioiden eteenpäin viemiseksi ja yhteisen näkemyksen saamiseksi johdolla pitää olla yhtenäinen linja asioista. Johdon täytyy

pitää kokonaisuus kunnossa, jotta muutoksenkin keskellä työt hoidetaan niin kuin ne on sovittu.

Johdon pitää löytää aikaa henkilöstön kanssa keskusteluun ja näyttää, että he ovat henkilöstön tavoitettavissa. Henkilöstön kynnyksellä keskustella johdon kanssa ei saisi olla suuri. Johdon ei pidä näyttää sitä, että olisi kiire ja keskusteluun ei olisi aikaa, koska henkilöstä voi tämän kokea niin, että halutaan välttää vaikeita kysymyksiä. Johdon pitää tehdä päätöksiä nopeasti ja tarvittaessa muuttaa niitä tulevaisuudessa, epävarmuus ja odottelu pysäyttää toiminnan. (Vapola 2004, 56–57.)

Johdon täytyy määrittää selkeästi, mitä ollaan tekemässä, missä järjestyksessä asiat tehdään ja kuka tekee mitään. Johdon pitää löytää toimintatavoista ongelmakohtia ja tarvittaessa muuttaa niitä. Jos jokin asia ei näytä menevän hyvin, asioihin pitää puuttua ja selvittää epäselvät asiat. Kokonaisuuden pitää toimia muutoksen keskelläkin, jotta sopimusten mukaiset työt saadaan tehtyä niille määritellyissä ajoissa, esimerkiksi tilinpäätökset. Muutoksessa vaaditaan yhteisiä palavereita, joissa asioista tiedotetaan. Johdon on hyvä pitää omia palavereita, jotta saadaan yhteinen näkemys tiedotettavista asioista. (Suomela 2024.)

Johdon pitää saada henkilöstö toimimaan yhdessä, poimia hyvät asiat kummas-takin toimistosta sekä saada ymmärrystä myös sille, että jostain joudutaan luopumaan, jotta saadaan hyvää tilalle. (Lehtonen 2024.)

Johdolta vaaditaan paljon keskustelua yhdistymisessä, rohkeaa keskustelua ongelmakohtista ja miten tästä jatketaan eteenpäin. Johdon pitää osata myös kuunnella toista osapuolta ja lähteä yhdessä rakentamaan tulevaa. Henkilöstöjohtamisella on suuri vaikutus siihen, miten henkilöstö kokee asiat muutoksessa. (Toivola 2024.) Johtajuudessa pitää pystyä pitämään langat käsissä, kehittää toimintaa ja osata myös kuunnella henkilöstöä. (Lainimo 2024.)

Johdon olisi hyvä saada työntekijöille tietoa omien roolien muutoksista ja myös roolien vakauttamisesta, eli siitä mitä jatkossa kukin tekee. Kehityskeskustelut ovat hyvä pohja tälle. Isommassa toimistossa myös eri asioita tulee enemmän ja jos oma toimenkuva ei ole selkeä työntekijöillä, voi asioita jäädä tekemättä. (Lai-kola 2024.)

## 5.6 Johtajuuden muutos henkilöstömäärän kasvaessa

Henkilöstä määrän muuttuessa yrityskaupan myötä johtajuuskin muuttuu. Yhdellä esihenkilöllä ei riitä enää aika hoitaa kaikkea yksin. Yhdistymisen myötä on tärkeää jakaa työtehtäviä ja vastuita. Roolitus vaikuttaa henkilöstöön positiivisella tavalla, kun henkilöstö kokee asian niin, että asioiden hoitoon on vastuunjakon myötä enemmän aikaa. Johdon on hyvä ymmärtää myös se, että kun kaksi yritystä erilaisineen toimintatapoineen yhdistetään niin väistämättäkin, tulee esiin asioita, jotka eivät miellytä kaikkia. Silloin pitää pystyä tekemään päätöksiä ja perustelemaan päätökset.

Johdon pitää jakaa vastuuta ja tehdä henkilöstövalinnat vastuuta kantamaan, tämän avulla saadaan nopeasti tunne yhteenkuuluvuudesta. Ongelmakohtana johdolle vastuuhenkilöiden määrittelyssä on se, että oman yrityksen henkilöstön vahvuudet ja heikkoudet tiedetään tarkasti, mutta toisen yrityksen henkilöstä ei tietoa ole niin vahvasti, mitä valinnan tekemiseen tarvittaisiin. Tärkeintä on tehdä valinnat osaamisen perusteella. (Vapola 2004, 74.)

Toimistojen yhdistyttyä ja henkilömäärän kasvaessa on tärkeää jakaa roolit aluejohtajan ja yksikönpäällikön kesken. Rooleja jaettaessa pitää myös löytää toimiva kokonaisuus. (Suomela 2024).

Työmäärä johtamisessa kasvaa henkilöstömäärän kasvamisen myötä. Ostettavan yrityksen yrittäjät tekevät myös asiakastyötä, on tärkeää vapauttaa resursseja johtamiseen. Yhteiset palaverit muiden johtajien, tiimien ja henkilöstön kesken auttavat muutoksessa. Palaverien avulla saadaan jokaisen ajatuksia esille, joka vaikuttaa myös ilmapiiriin paranemiseen. (Lehtonen 2024.)

Vastuunjakaminen on tärkeää ja vastuuta pitää ostata jakaa, henkilömäärän kasvaessa johtamisen tehtävämäärä kasvaa. Ote johtamiseen pitää olla jämällä alusta asti, pitää löytyä auktoriteettia ja hyväksyä se asia, että kaikkia ei voi miellyttää. On myös asioita, joihin ei alueellisen johdon puolesta voi vaikuttaa, vaan ohjeet tulevat emoyhtiön tasolta. (Toivola 2024.)

## 5.7 Näkyvyys asiakkaille

Toimeksiantajan asiakkaita ovat taloyhtiöt. Taloyhtiöiden hallituksen jäsenten kanssa tehdään eniten yhteistyötä. Kun yrityskauppa toteutuu, taloyhtiön hallitukselle tiedotetaan kaupasta. Siinä vaiheessa, kun toimistot yhdistetään, tiedotetaan kaupasta kaikille. On myös suunniteltu hallitustapahtumaa taloyhtiön hallituksen jäsenille sekä myös avoimet ovet -tilaisuutta ostettavan yrityksen taloyhtiöille. Pyritään kertomaan osapuolille kaupan myönteisistä asioista taloyhtiöille; yhdistymisen myötä isännöintitoimistolla on enemmän tietotaitoa ja kokemusta sekä jatkossa myös suuremmat resurssit hoitaa taloyhtiöitä, esimerkiksi loma- ja sairauslomaturauksissa. Palvelutaso tulee yhdistymisen myötä parantumaan. (Suomela 2024.) Palvelun parantuminen asiakkaalle näkyy erityisesti teknisten palveluiden käyttämisessä, pienempänä toimistona palvelun tarjoaminen ei olisi onnistunut. (Lainimo 2024).

Yhdistymisprosessissa monesti keskitytään yrityksen sisäisiin asioihin, mutta on muistettava myös ulkoiset sidosryhmät eli asiakkaat. Omistajan vaihtuessa asiakkaille pitää kertoa muutoksen vaikutuksesta palveluihin ja pyrkiä tuomaan esille positiiviset näkökulmat. Yrityskauppatilannetta on kilpailijoiden toimesta mahdollista käyttää hyväkseen. (Vapola 2004, 466.)

## 6 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin yrityskauppaa ja sen vaiheita, kun kaksi toimistoa yhdistetään. Pääongelmina olivat, miten henkilöstö kokee yrityskaupan ja yhdistymisen sekä miten johtajuus näkyy yrityskaupassa. Henkilöstön kohdalla tutkittiin sitä, miten henkilöstö saadaan toimimaan yhtenäisesti heti alusta alkaen ja miten toimintatavat yhdistetään. Johtajuuden näkökulmasta tutkittiin, mitä johtajuudelta vaaditaan yhdistymisessä sekä millaista henkilöstöjohtamista pitää olla muutostilanteessa. Opinnäytetyössä käytiin läpi myös yrityskaupan vaiheita.

Työn tietoperustana käytettiin aiheisiin liittyvää kirjallisuutta. Tietoperusta pohjautui yrityskauppaan, henkilöstön kokemukseen muutoksessa sekä muutosjohtamiseen. Osalle henkilöstöä tehtiin asiantuntijahaastattelut. Lopulliset tulokset koostettiin tietoperustasta, haastatteluista sekä johtopäätöksistä. Työ jaettiin aiheittain alueisiin: ensin tietoperusta sekä toisena haastattelut ja johtopäätökset.

Tutkimustuloksissa tuli ilmi asioita, joita henkilöstö ja johto kokee muutostarpeena nykyisessä toimintatavassa yrityskauppojen osalta. Henkilöstön tarve oli saada lisää tietoa yrityskaupan jälkeen, erityisesti miten muutos vaikuttaa henkilöstöön itseensä. Johdon tasolla haluttiin, että enemmän olisi valmiina mietitty asioita, jotka helpiottavat yhdistymistä, esimerkiksi valmiit prosessit.

Opinnäytetyössä saatiin selville tutkimustehtävän ongelmakohtia ja niihin löydettiin ratkaisuja. Ratkaisujen avulla Oiva Isännöinti voi jatkossa kehittää omaa toimintaa toimistojen yhdistymisessä yrityskaupassa, esimerkiksi luomalla prosessit kaupan vaiheille.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista ja koska itse työskentelen toimeksiantajalle, niin aihe oli tuttua. Työ eteni suunnitellusti, vaikkakin aikataulujen kanssa oli välillä haasteita, tuntui että aika loppui kesken. Työssä käydään toimeksiantajan ehdottamat aihealueet läpi, joten työ on onnistunut. Yhteistyö toimeksiantajan ja haastateltavien kanssa sujui hyvin.

## LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Hyvärinen, M., Nikander, P & Ruusuvuori, J. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Interan omistama uusi isännöintiyritys tunnetaan jatkossa nimellä Oiva Isännöinti. Intera Partners 2021. Viitattu 17.9.2024 <https://interapartners.fi/interan-omistama-uusi-isannointiyhtio-tunnetaan-jatkossa-nimella-oiva-isannointi/>.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Viro: Meedia Zone OÜ.

Jokela, A. 2024. Oiva Isännöinti Oulu Oy. Kirjanpitäjän haastattelu 12.9.2024.

Järvinen, P. 2011. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro.

Katramo, M., Laurila, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K. & Wilkman, N. 2013. Yrityskauppa. Helsinki: Talentum media, cop.

Kaivanto, K. 2011. Isännöinnin käsikirja. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus.

Laikola, M. 2024. Oiva Isännöinti Oulu Oy. Kiinteistösihteerin haastattelu 13.9.2024.

Lainimo, T. 2024. Oiva Isännöinti Seinäjoki Oy. Yksikön päällikön haastattelu 11.9.2024.

Lehtonen, J. 2024. Oiva Isännöinti Jyväskylä Oy. Aluejohtajan haastattelu 18.9.2024.

Liimatainen, A & Lähteenmaa, L. 2020. Kasvuun yritysostolla. Onnistu yritys-kaupassa. Helsinki: Alma Talent.

Oiva Isännöinti 2022. Oiva laajentaa toimintaansa Lahteen ja Ouluun. Viitattu 22.9.2024. <https://oi.fi/oiva-laajentaa-toimintansa-lahteen-ja-ouluun/>.

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: Talentum cop.

Puusa, A., Juuti, P & Aalto, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Suomela, J. 2024. Oiva Isännöinti Oulu Oy. Aluepäällikön haastattelu 11.9.2024.

Toivola, K. 2024. Oiva Isännöinti Seinäjoki Oy. Palvelupäällikön haastattelu 10.9.2024.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: Talentum, cop.

Vikka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS kustannus.

Väyrynen J. 2024. Oiva Isännöinti Oulu Oy. Yksikön päällikön haastattelu 19.9.2024.