



# jamk

## Digitaaliset työkalut yrityskaupassa

Atte Asikainen

Elias Isotalo

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2025

Liiketalous

**Asikainen Atte & Isotalo Elias**

**Digitaaliset työkalut yrityskaupassa.**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2025, 44 sivua.

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

## **Tiivistelmä**

Isännöintialalla tapahtuu yhä enemmän yrityskauppoja, ja alalla esiintyvä kilpailu vaatii tehokasta digitaalisten työkalujen hyödyntämistä pienempien yritysten toimiessa suuren kilpailupaineen alla. Digitalisaation myötä yritykset ovat pystyneet tehostamaan toimintaansa laajasti, mutta pienemmät yritykset kokevat haasteita hyödyntäessään nykyisiä järjestelmiä. Tavoitteena oli tutkia yrityskaupprosessin tehostamista ja kehittämistä digitaalisten työkalujen avulla, sekä tunnistaa haasteita ja mahdollisuuksia, joita näiden työkalujen hyödyntäminen luo osanaan.

Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, jonka aineisto kerättiin teemahaastatteluina. Haastattelut kohdistettiin yrityskaupprosessiin osallistuneille henkilöille, kuten yritysten henkilöstölle ja johtohenkilöille. Aineistoa analysoitiin teemoittelua hyödyntäen ja keskityttiin roolien sekä digitaalisten työkalujen käyttöön liittyviin teemoihin, haasteisiin ja kehitysehdotuksiin.

Tuloksista ilmeni, että digitaalisten työkalujen käyttö oli olennainen tekijä yrityskaupprosessin tehokkuudessa. Erityisesti henkilöstölle siirtyi uusia asiakaskohtauksia, ja heidän vastuulleen tuli asiakkaille tiedon tarjoaminen yrityskaupasta. Prosessissa ilmeni myös haasteita, kuten tiedonsiirron ongelmat ohjelmistojen kanssa ja pankkien hitaus, jotka hidastivat etenemistä. Viestinnän rooli nousi keskeiseksi, sillä sidosryhmien aktiivinen osallistaminen ja ajantasainen tiedon jakaminen olivat tärkeitä prosessin sujuvuuden kannalta.

Digitaalisten työkalujen hyödyntämistä yrityskaupprosessissa olisi voitu kehittää entistä tehokkaammaksi, erityisesti tiedonkulun ja viestinnän osalta. Sidoryhmien osallistamista ja koulutusta tarvittiin lisää, jotta he pystyivät hallitsemaan työkalujen käyttöä, varmistaen prosessin sujuvan toteutumisen. Digitaalisilla työkaluilla voidaan vähentää virheitä, nopeuttaa prosessia ja parantaa asiakaspalvelun laatua. Lisäksi ohjelmistojen yhteensopivuusongelmien ratkomisen ja pankkien toiminnan tehostaminen olisivat avaintekijöitä prosessin sujuvuuden parantamiseksi. Työn tulokset tarjoavat tukea erityisesti alan pienemmille toimijoille mahdollistaen toimintakyvyn säilyttämisen ja yrityskauppojen hallinnan kehittämisen ilman suuria investointeja.

## **Avainsanat (asiasanat)**

Yrityskaupat, digitaaliset palvelut, pienyritykset, kilpailukyky, liiketoimintaprosessit, isännöinti

## **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

**Asikainen Atte & Isotalo Elias**

**Digital tools in company acquisition.**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2025, 44 pages.

Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

In the property management sector, the number of company acquisitions is increasing, and the competition in the industry requires effective usage of digital tools, especially as smaller businesses operate under significant competitive pressure. With digitalization, companies have been able to streamline their operations widely, but smaller companies experience challenges in the utilization of current systems. The goal was to explore the improvement and development of the company acquisition process through the usage of digital tools and to identify the challenges and opportunities that the utilization of these tools creates.

A qualitative research method was used in the study and the data was collected through thematic interviews. The interviews were targeted at the individuals involved in the company acquisition process, such as company employees and management. The data was analysed using theme analysis, focusing on the themes related to roles, the use of digital tools, challenges, and development suggestions.

The results revealed that the use of digital tools was a key factor in the efficiency of the company acquisition process. In particular, new customer interactions were transferred to the staff, and they were responsible for providing customers with information about the acquisition. The process also revealed challenges, such as issues with transferring data between software and the slow pace of banks, which delayed progress. The role of communication arose pivotal, as active involvement of stakeholders and real-time sharing of information were crucial for the smooth running of the process.

The utilization of digital tools in the company acquisition process could have been developed even more effectively, particularly in terms of communication and information flow. More involvement and training of stakeholders were needed so they could manage the usage of the tools, ensuring the smooth execution of the process. Digital tools can reduce errors, speed up the process, and improve the quality of customer service. Additionally, solving software compatibility issues and improving the functioning of banks would be key factors in enhancing the smoothness of the process. The results of the study offer support particularly for smaller actors in the industry, enabling them to maintain operational capacity and further develop the management of business acquisitions without the need for major investments.

### **Keywords/tags (subjects)**

Company acquisitions, digital services, small enterprises, competitive strength, business processes, real estate management

### **Miscellaneous (Confidential information)**

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
1.1	Tavoitteet .....	4
1.2	Tutkimuskohde.....	5
<b>2</b>	<b>Tukipilarit .....</b>	<b>6</b>
2.1	Yrityskauppa.....	6
2.2	Due diligence.....	7
2.3	Taloudellinen mallinnus .....	9
2.4	Isännöinti.....	9
<b>3</b>	<b>Työkalut ja yhteydet .....</b>	<b>13</b>
3.1	Asiakkuuksienhallinta.....	13
3.2	Toiminnanohjausjärjestelmä.....	14
3.3	Sopimushallinta .....	15
3.4	Projektinhallinnan työkalut .....	15
3.5	Viestintä .....	16
3.6	Muutosjohtaminen .....	17
<b>4</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>19</b>
4.1	Kehittämisen sykli .....	19
4.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	21
4.3	Tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät .....	21
4.4	Eettisyys.....	23
4.5	Luotettavuus ja riskit.....	24
<b>5</b>	<b>Tulokset.....</b>	<b>25</b>
5.1	Osallistuminen prosessiin .....	25
5.2	Viestintä ja tiedonkulku .....	26
5.3	Digitaalisten työkalujen käyttö .....	28
5.4	Haasteet .....	29
5.5	Mahdollisuudet ja kehityskohteet .....	30
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....</b>	<b>31</b>
6.1	Digitaalisten työkalujen vaikutus .....	31
6.2	Sidosryhmien tärkeys .....	33
6.3	Konkreettiset kehittämissuhteet .....	34

<b>7</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>36</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>40</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>43</b>
	Haastattelurunko 1 (Toimitusjohtaja).....	43
	Haastattelurunko 2 (Työntekijät) .....	44
 <b>Kuviot</b>		
	Kuvio 1. Esimerkki isännöitsijän vuosikellosta .....	11
	Kuvio 2. Kehittämisen sykli .....	20

# 1 Johdanto

Isännöintialalla tapahtuu jatkuvasti yrityskauppoja. Kuitenkin 2020-luvulla on huomattu kauppojen määrän nousseen huomattavasti. Suuret yritykset ovat ostaneet pienempiä, mutta vastakohtaisesti keskisuuret ja suuretkin yritykset ovat toteuttaneet fuusioita. Nämä muutokset vaikuttavat selvästi alan tulevaisuuteen sekä kasvumahdollisuuksiin. Suurilla yrityksillä on paremmat mahdollisuudet resurssien myötä kehittää toimintaansa varsinkin digitaalisten palveluiden näkökulmasta. Uusien järjestelmien kehittäminen maksaa, mutta se nopeuttaa palvelua huomattavasti. Kehittämisessä suuremmilla yrityksillä onkin selvä kilpailuetu. Huolimatta suurten yritysten kasvusta, pienet yritykset jatkavat kuitenkin toimintaansa isännöintialalla laajasti. Kilpailussa pienemmät yritykset voivat hyödyntää huomattavasti henkilökohtaisempaa palvelua, jota nyky-yhteiskunnassa arvostetaan. (Kiinteistömedia Oy 2022, 46; Nieminen 2024.)

Tulevaisuudessa isännöintiala tulee kasvamaan entisestään. Esimerkiksi kaupungistuminen sekä ilmastokysymykset luovat oivan mahdollisuuden isännöintialan kasvulle. Kaupungistumisen myötä rakennetaan kasvukeskuksiin lisää kerrostaloja, jotka vaativat entistä enemmän isännöitsijää. Haasteitakin on kuitenkin edessä, kuten alalta eläköityvä osaaminen sekä mahdolliset lainsäädännölliset muutokset. Toiminnan kehittäminen on tärkeää, jotta päästään muutoksen harjalle ja tulevaisuudessa toimintaa voidaan jatkaa yhä onnistuneemmin. (Isännöintiliitto n.d.; Kiinteistömedia Oy 2022, 46.)

Isännöintialalla kestävään kehitykseen panostetaan jatkuvasti enemmän, koska lainsäädännön vaatimukset asian suhteen ovat muuttuneet ja ihmiset pyrkivät energiatehokkuuteen. Isännöitsijä on kestävä kehityksen pääasiallinen edistäjä taloyhtiössä. (Kiinteistömedia Oy 2022, 35.) Tutkimuksessa ei erikseen ole käsitelty kestävä kehitystä, mutta se on kuitenkin läsnä kehittämistyön arvoissa, koska se on oleellinen osa isännöintialaa. Tutkimus tukee kestävä kehitystä siten, että onnistuneessa yrityskauppaprosessissa ei käytetä tarpeettomia resursseja, mikä edistää osaltaan kestävä kehitystä. Esimerkiksi keskeisiltä yrityskauppaprosessin osapuolilta jää enemmän aikaa käytettäväksi muun muassa kestävä kehitystä koskevien ratkaisujen suunnitteluun taloyhtiössä.

Pysyäkseen mukana kasvavassa kilpailussa isännöintialalla pienten yritysten on kehitettävä toimintaansa mahdollisuuksien mukaan. Suuret ja keskisuuret yritykset toteuttavat jatkuvasti fuusioita

laajentaakseen toimintaansa, sekä mahdollistaakseen aktiivisen toiminnankehityksen toteutusta. Pienet isännöintialan yritykset tarvitsevat tehokkaita digitaalisia ratkaisuja pysyäkseen mukana kilpailussa, mukaan lukien yrityskauppaprosessien tehostaminen. Tämänhetkiset olemassa olevat työkalut ovat joko hyvin epäkäytännöllisiä ja monimutkaisia, tai yksinkertaisesti liian kalliita pienyritysten käyttöön. (Nieminen 2024.)

Kun kyseessä on laajasti kilpailtu toimiala ja kooltaan pienten yritysten välinen kauppa, tulisi tämän toteutuksen olla mahdollisimman hyvin suunniteltua ja tehokasta. Tehokkaassa toteutuksessa esiin nousevat yhä laajemmin digitaaliset työkalut ja näiden hyödyntäminen. Kehittämistarpeen täyttämisen mahdollistaisi alan pienyritysten sujuvammat ja kustannustehokkaammat yrityskauppaprosessit. Tämä auttaisi yrityksiä sopeutumaan alalla ilmeneviin yrityskauppoihin sekä edistäisi kilpailukykyä suurempien toimijoiden kanssa. Tällainen toiminta voisi edistää myös yleistä tehokkuutta ja palveluiden laatua asiakkaiden suuntaan. (Nieminen 2024.) Näiden jatkuvien muutosten ja kilpailun myötä pienet isännöintiyritykset tarvitsevat keinoja tehostaa toimintaansa, erityisesti yrityskaupan prosessissa. Tässä tutkimuksessa kyseiseen tarpeeseen pyritään vastaamaan digitaalisten työkalujen avulla.

## 1.1 Tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella ja kehittää pientä isännöintialan yrityskauppaprosessia. Kehittämisessä hyödynnetään digitaalisten työkalujen mahdollisuuksia tehostaa yrityskaupan prosessia. Kyseessä on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka keskittyy erityisesti yrityskaupan ostavaan osapuoleen. Hyötyä työstä voi kuitenkin olla myös muille kuin tutkimuskohteelle.

Tutkimus aloitetaan tarkastelemalla prosessin toteutusta kohdeyrityksen näkökulmasta. Koska tavoitteena on luoda mahdollisimman selkeä ymmärrys yrityskauppaprosessin kulusta, tulee aluksi tarkastella sen eri osa-alueita. Tämä tarkastelu sisältää yleisellä tasolla yrityskauppaprosesseissa ja tutkimuskohteessa käytössä olevat digitaaliset työkalut, sekä prosessin kulun kannalta keskeiset sidosryhmät. Tarkastelun jälkeen saaduista tiedoista luodaan yhtenäinen, ymmärrystä edistävä kokonaisuus. Kun yrityskaupan prosessi on saatu hahmotettua, lähdetään tunnistamaan kehityskohteita kerätyn aineiston pohjalta. Aineisto muodostetaan haastattelemalla tutkimuskohteen henkilöstön jäseniä.

Haastatteluista kerätyn aineiston analysoinnin kautta pyritään tutkimaan toteutunutta yrityskauppaa suhteessa aiheesta kertovaan kirjallisuuteen. Näiden havaintojen avulla tuodaan esiin ilmeneviä haasteita, puutteita, hyötysuhteita ja kehittämistarpeita liittyen digitaalisten työkalujen käyttöön yrityskaupan eri vaiheissa. Aineiston avulla luodaan näkemyksiä digitaalisten työkalujen hyödyistä, näiden vaatimuksista sekä toivotuista ominaisuuksista.

Lopulta luodaan konkreettisia kehitysehdotuksia tutkimuskohteen ja muiden samankaltaisten organisaatioiden yrityskaupprosessien tehostamista sekä hallintaa varten. Kehitysehdotusten tarkoituksena on optimoida digitaalisten työkalujen käyttöä yrityskaupprosessin eri vaiheissa. Kehittämisehdotuksissa huomioidaan myös prosessin kannalta olennaiset sidosryhmät, mikäli tällaisia esiintyy. Tärkeimpinä hyötyinä digitaalisten työkalujen laajentuneesta käytöstä voidaan pitää esimerkiksi virheiden vähentymistä, ajan säästymistä sekä tehokkaampaa sidosryhmäviestintää. Näitä hyötyjä pyritään kehitysehdotusten avulla saamaan.

## **1.2 Tutkimuskohde**

Tutkimuskohteena, sekä ostaja osapuolena toimii isännöintialan pienyritys, joka työllistää noin 12 työntekijää. Kyseinen yritys haluaa pysyä tutkimuksessa nimettömänä. Yrityksen rakenne on yksinkertainen ja hierarkia matala – toimitusjohtaja osallistuu muiden työntekijöiden rinnalla toteutettavaan työhön. Kyseisellä perheyrityksellä on useamman kymmenen vuoden kokemus isännöintialalta. Toimialueena on kasvava ja kehittyvä pienehkö kaupunki pääkaupunkiseudun läheisyydessä. Sijaintipaikkakunnan lisäksi toiminta ulottuu kahteen lähikaupunkiin sekä lähialueiden pienille paikkakunnille. Toimialue on tietoisesti pidetty rajattuna, jotta yritys pystyy säilyttämään mahdollisimman henkilökohtaisen palvelukokemuksen asiakkailla.

Tutkimuskohteena olevassa yrityksessä digitalisaatio on kasvanut 2000-luvulla ja kiihtynyt varsinkin viimeisen 10 vuoden aikana huomattavasti. Samalla liiketoiminta on kasvanut - 2000-luvun alussa työntekijöitä oli vain muutama. Tämänhetkinen liikevaihto pyörii noin 1 miljoonan euron luokassa. Tulevaisuudessa nähdään mahdollisuus uusille yrityskaupoille, jonka takia tutkimusta toteutetaan. Mahdollisuuksia kasvulle löytyy myös digitaalisen toiminnan näkökulmasta. Näin ollen aiheeksi valikoitui digitaalisten työkalujen käyttö, joka yhdistettiin Niemisen (2024) osoittamaan ajankohtaiseen alalla tapahtuvaan ilmiöön, jossa yrityskauppoja tehdään paljon.

## 2 Tukipilarit

### 2.1 Yrityskauppa

Yrityskaupan liikkeelle lähdössä tulee Rantasen (2012) mukaan ottaa huomioon useita asioita. Molempien osapuolten, ostajan ja myyjän tulee tarkastella omaa sekä toisen yritystä. Kauppoja ennen tehdään analyysyjä, henkilöstöjärjestelyjä sekä neuvotteluja ennen itse yrityskaupan toteutumista. Ostajan ja myyjän panostus on kaupan toteutumisessa tärkeää. Myyjän tulee luoda mahdollisimman hyvät materiaalit ostajalle, jotta ostaja tietää mitä on ostamassa. Samalla myyjän näkökulmasta kauppaa tukevia tekijöitä ovat esimerkiksi selkeys, rehellisyys ja hyvät ulkoiset suhteet. Näiden lisäksi kirjanpito ja muut hallintorutiinit ovat tärkeitä ja mikäli ne on pidetty kunnossa, on myyjän tilanne yrityskaupassa hyvä. Kuitenkin vain toisen osapuolen arvostus ei riitä yrityskaupassa, koska molempien osapuolien arvostusperusteiden tulee olla samalla aaltopituudella kaupan toteutumisen kannalta. (Rantanen 2012, 7–11.)

Yrityskaupassa lähtökohtana on, että toteutetaan joko osakekauppa tai liiketoimintakauppa. Näissä on muutamia eroja, jotka voivat vaikuttaa ostaja tai myyjä osapuolen päätökseen yrityskaupan toteuttamisen suhteen. Liiketoimintakaupassa nimensä mukaisesti kaupataan kyseisen yrityksen liiketoiminta eli esimerkiksi asiakkaat tai tuotteet. Liiketoimintakaupassa yleensä myös myytävän yrityksen työntekijät siirtyvät ostavan yrityksen palvelukseen. Osakekaupassa puolestaan kauppaa käydään vain yrityksen osakkeilla, jolloin liiketoimintaa ei voida ostaa vaan ostetaan osa liiketoiminnasta. Käytännössä et kuitenkaan saa esimerkiksi osaa yrityksen asiakkaista vaan osan yrityksen omistuksesta, jolloin pääset mukaan vaikuttamaan sen toimintaan. Osakekauppaa käydään yleisimmin julkisessa pörssissä ja liiketoimintakaupat ovat yleisimpiä toiminimillä tai pienillä yrityksillä. (Hayes 2025; Yrityspörssi n.d.)

Kaikesta yrityskaupan ympärillä tapahtuvista asioista keskeisimpänä on kuitenkin yrityksen arvonmääritys. Arvonmääritys voidaan määritellä useammalla eri tavalla. Yleisesti arvonmääritystä ajatellaan ainoastaan taloudellisesta näkökulmasta, mutta se voi olla muutakin. Voidaan tarkastella tulevaisuuden näkymiä, jotka vaikuttavat päätöksen arvonmääritykseen esimerkiksi kasvavalla toimialalla. Jollekin yrityskauppa voi yksinkertaisesti olla intohimo parantaa omaa työtään, koska haluaa näyttää oman työnsä tuloksia ja olla ylpeä niistä. Taloudellisessa näkökulmassa yrityskauppa

on vain reitti maksimoida voitot. Yrityskauppaa voidaan joskus käydä siis myös tunneperustein eikä pelkästään rahallisin tavoittein. (Hayes 2025; Rantanen 2012, 46–47; Seppänen 2017, 20.)

Yrityksen arvoa ja hintaa voidaan pitää yrityskaupan keskiössä, mutta ne eivät välttämättä ole sama asia. Hinta on rahamäärä, joka kaupassa maksetaan, mutta se ei suoraan kuvasta yrityksen arvoa. Arvo voidaan käsittää eritavoilla, joka tekee siitä rahallisesti hankalasti hinnoiteltavan. Toiselle arvoa yritykselle voi tuoda sen tulevaisuuden näkymät, kun toinen taas ei näe yritykselle minäkäänlaista tulevaisuutta. Arvokkaita ominaisuuksia, joita ei rahalla ei voi välttämättä mitata ovat esimerkiksi kilpailukyky, markkina-asema, ulkoiset uhat, toimitilat, kapasiteetti, sijainti, tunnettuuus, historia ja osaaminen. Joskus näitä ominaisuuksia voidaan ottaa huomioon kauppahinnassa ”goodwill” nimisellä lisäarvolla, joka kuvastaa yrityksestä löytyvää arvoa, jota ei näy taseessa tai se ei ole mitään fyysistä pääomaa. Arvonmäärityksessä siis hankalinta on käsittää mitä jokainen arvostaa ja mikä sille arvostukselle on hintana. (Rantanen 2012, 46–134.)

Arvonmääritykseen löytyy taloudellisestakin näkökulmasta useita eri tapoja. Arvonmääritystapa valitaan yrityskohtaisesti tilanteen ja suunnitelmien mukaan. Yleisesti kustannus- ja taserakenne sekä kassavirta kertoo yrityksen arvon. Tuottoarvomenetelmää pidetään tärkeimpänä arvonmääritysmuotona. Yksinkertaisuudessaan tuottoarvomenetelmässä otetaan huomioon yrityksen kasvukyky, aika, varmuus ja ostaja. Samalla tarkastellaan toiminnan menoja sekä kuluja, joiden pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä, onko toiminta kannattavaa ostaa. Tuottoarvoa laskettaessa hyödynnetään usein myös substanssiarvon laskua. Substanssiarvoa laskettaessa huomioon otetaan yrityksen varat ja siitä vähennetään velka osuus. Terveessä yrityksessä tuottoarvo on suurempi kuin substanssiarvo. Substanssiarvolla sekä tuottoarvolla laskemista voivat hyödyntää kaupan molemmat osapuolet kauppaa suunnitellessa. Suuremmissa yrityksissä kaupoissa tulee ottaa huomioon enemmän tekijöitä ja ne ovat pitkäkestoisempiä sijoituksia. Yleisesti mikro- ja pk-yrityksissä tapahtuvat kaupat maksavat itsensä takaisin 2–6 vuodessa. Arvonmääritykseen liittyy useita erilaisia taloudellisia laskumenetelmiä, jotka vaihtelevat riippuen tilanteesta. (Hayes 2025; Rantanen 2012, 77–99; Liimatainen 2019, 301–302.)

## 2.2 Due diligence

Yrityskauppojen yhteydessä tiettyjen keskeisten tietojen selvittäminen ostettavasta yrityksestä on todella välttämätöntä, sillä näin varmistetaan toteutuvan kaupan kannattavuus taloudellisesti. Due

diligence viittaa prosessiin, jossa tarkastellaan ja arvioidaan yrityksen liiketoimintaa ennen yritysoston toteuttamista. Due diligence on arvonmäärityksen kannalta keskeinen taustaprosessi: se tuottaa datan, jolla tuottoarvo tai substanssiarvo voidaan arvioida realistisesti. Due diligence prosessi on hyvin kriittinen osa yrityskauppaa, sillä sen avulla määritellään oston kohteena olevan yrityksen taloudellinen vakaus. Due diligencen avulla voidaan myös tutkia yrityksen toiminnan lainmukaisuutta, sekä analysoida piileviä riskitekijöitä. Prosessin tavoitteena on siis määritellä mahdollisia taloudellisia, oikeudellisia tai toiminnallisia riskejä. Yrityksen taloudellisen tilan varmennus luo pohjan arvioitavan yrityksen todellisen arvon määrittelylle. (Katramo, Lauriala, Matinlauri, Niemelä, Svennas & Wilkman 2011; Liimatainen 2019, 90–92.)

Due diligence prosesseja on useita erilaisia. Päätyypeinä ovat taloudellinen due diligence, jossa arvioidaan yrityksen taloudellista tilaa syvällisesti tarkastellen vakavaraisuutta sekä erilaisia kuluja ja tuottorakenteita. Oikeudellinen due diligence taas pyrkii määrittelemään yrityksen oikeudellista asemaa ja varmistamaan, että yrityksen liiketoimintaprosessit ja niihin sisältyvät lainsäädännölliset asiakirjat ja sopimukset ovat lainvoimaisia. Operatiivisella due diligencella viitataan sellaiseen liiketoiminnan tarkasteluun, jossa määritellään yrityksen prosesseja, toimintaketjuja sekä teknologiaa ja infrastruktuuria. Verotuksellinen due diligence tarkastelee yrityksen verovelvollisuutta ja verovelvoitteita. Verotuksellisen due diligencen avulla varmistetaan, että ostettava yritys on hoitanut kaikki veroasiansa ja maksanut kaikki veronsa. Henkilöstön due diligence tarkastelee työntekijöitä sekä erinäisiä henkilöstörakenteita. Prosessin aikana tarkastellaan henkilöstön palkitsemista, sopimuksia ja työsuhteen ehtoja. (Katramo ym. 2011; Liimatainen 2019, 92–96.)

Käytännössä prosessi toteutetaan keräämällä ensin tietoa ostettavasta yrityksestä. Kyseessä on hyvin laajamittainen prosessi, joka vie runsaasti aikaa, riippuen toki yrityksen kokoluokasta. Tämän jälkeen kerätty materiaali analysoidaan huolellisesti ja tämän materiaalin avulla arvioidaan tilannetta kokonaisvaltaisesti. Tarkastuksesta laaditaan raportti, joka käsittelee kokonaisuudessaan toteutetun prosessin, analysoidut materiaalit sekä löydökset. Raportin avulla edistetään päätöksentekoa yrityskaupan yhteydessä. Tarkastusprosessin tulosten perusteella tehdään päätös jatkotoimenpiteistä, kuten kaupan hyväksymisestä, kauppahinnan neuvottelusta tai jopa kaupan mitätöinnistä kokonaisuudessaan. (Katramo ym. 2011; Liimatainen 2019, 97.)

## 2.3 Taloudellinen mallinnus

Taloudellisella mallinnuksella tarkoitetaan yleisimmin yksityiskohtaisesti tehtyä mallia Microsoft Excel -sovelluksessa. Excelin avulla pystytään luomaan erilaisia taloudellisia mallinnuksia. Mallinnus kuitenkin vaatii tietynlaista tietoa kuten millaista asiaa halutaan mallintaa ja mitä siihen mallinnukseen tarvitaan. Taloudellista mallinnusta voidaan käyttää niin pienissä kuin suuremmissakin projekteissa. Taloudellinen mallinnus on käytännössä datan analysointia. Aikaisemmin saadun datan avulla pystytään mallintamaan tulevaisuutta. Mallintamisen avulla pystytään hahmottamaan ennalta, mitä tulee tapahtumaan. Yritystoiminnan kannalta taloudellinen mallinnus on varsin hyödyllistä, koska se auttaa ennakoimaan sekä suunnittelemaan tulevaisuutta. (Avon 2021, 1–3.)

Yksinkertaisen taloudellisen mallinnuksen avulla voidaan laskea esimerkiksi yrityksen tulot, kassavirta sekä muu saldo. Mallin avulla nähdään parhaiten, mihin yrityksen varat on sidottu. Samalla nähdään yrityksen debet- ja kreditpuoli, mikä auttaa hahmottamaan kassavirtaa. Nettovoittojen ja velkojen tarkastelu on myös osa prosessia. Lopputuloksena tärkeintä on, että voidaan hahmottaa, paljonko rahaa tienataan kaikkien pakollisten menojen jälkeen. (Avon 2021, 10–15.)

Yrityskaupan yhteydessä voidaan käyttää M&A-mallinnusta. Lyhenne tulee englannin kielen sanoista merger ja acquisition. M&A-mallinnuksessa pyritään ennen yrityskauppaa laskemaan operatiivisia kustannuksia, joita kaupan myötä syntyy kuten henkilöstökulujen nousu. Samalla voidaan laskea muita hyödyllisiä asioita kuten milloin kyseinen investointi on maksanut itsensä takaisin. M&A-mallinnus auttaa analysoimaan, onko yrityskauppa kannattava. (Avon 2021, 19–24.) Kannattavuuden rinnalla M&A-mallinnus voi tarkastella myös riskejä. Riskejä kannattaa tarkastella niiden mahdollisen toteutumisen mukaan. Erilaisten riskien kautta voidaan luoda esimerkiksi ”riskikartta”, joka auttaa hahmottamaan jokaisen riskin vaikutusta. Riskikarttaan voidaan lisätä riskin todennäköisyys, mahdollinen haitta sekä työkalu, jonka avulla riskiä hallitaan. (Vertakova, Vselenskaya & Plotnikov 2021.)

## 2.4 Isännöinti

Taloyhtiön hallinnollisissa tehtävissä isännöinti on merkittävässä roolissa. Taloyhtiön johtaminen ja talouden hoitaminen ovat pääosin isännöinnin vastuulla, varsinkin suuremmissa taloyhtiöissä.

Isännöitsijä hoitaa taloyhtiön isännöinnin ja toimii taloyhtiön hallituksen apuna asiantuntijana roolissa. Isännöitsijä huolehtii myös, että taloyhtiössä käytännön asiat ja arkinen asuminen sujuvat eikä ongelmia pääse syntymään. Isännöitsijällä on taloyhtiössä lukuisia tehtäviä, jotka vaihtelevat tehdyn isännöintisopimuksen mukaan. Pienemmissä taloyhtiöissä tehtäviä voi olla vähemmän tai rajatusti. Isännöinti tarjoaa taloyhtiölle asiantuntemusta sekä tukea päätöksentekoon esimerkiksi suurissa peruskorjaushankkeissa tai muissa hallinnollisissa päätöksissä. (Kiinteistömedia Oy 2022, 14–23.)

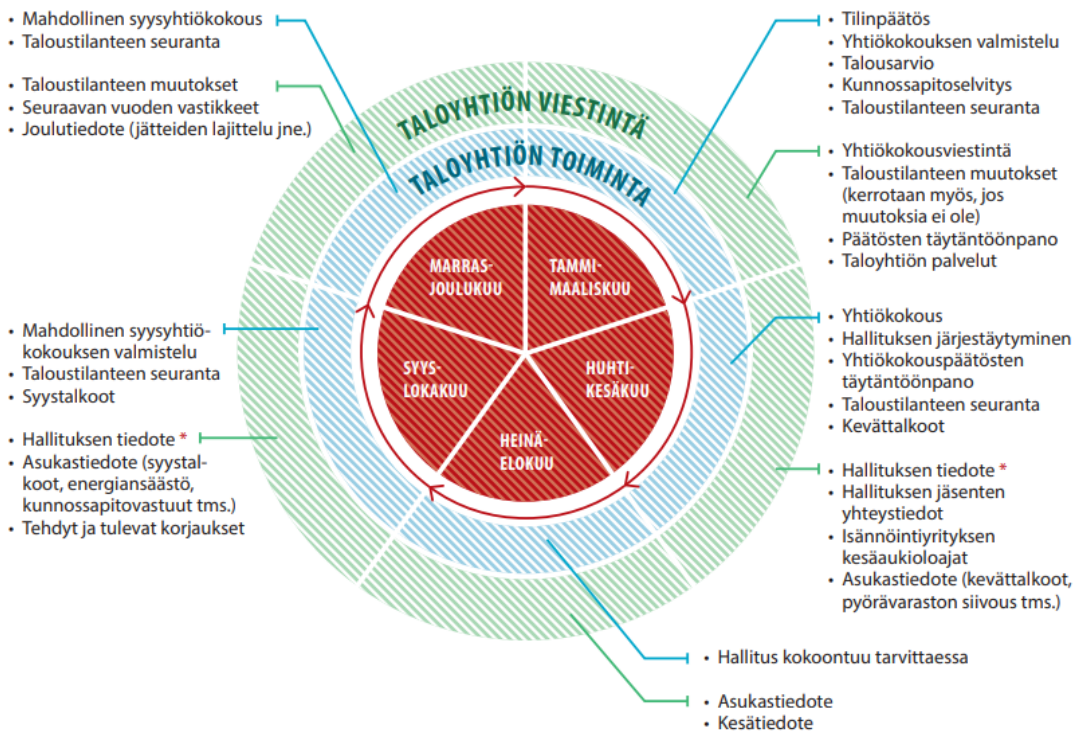
Isännöitsijä ei kuitenkaan hoida asioita täysin itsenäisesti vaan toimii taloyhtiöön valitun hallituksen ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Asunto-osakeyhtiölaki määrittää myös, että isännöitsijän tulee huolehtia varainhoidon luotettavuudesta sekä kirjanpidon lainmukaisuudesta. Isännöitsijän yleisimpänä ohjekirjana toimii asunto-osakeyhtiölaki, jota isännöitsijän tulee seurata joka tilanteessa. Asunto-osakeyhtiölaki määrittää tarkemmin isännöitsijän kaikki lakisääteiset velvollisuudet ja tehtävät. Yleensä isännöitsijä yritys nimittää taloyhtiöön sinne sopivan isännöitsijän. (Kaivanto 2011, 25–26; Kiinteistömedia Oy 2022, 14–23.)

Isännöintityö on varsin vuorovaikutuksellista työtä. Verkostoja on paljon ja ihmiskontakteja tulee jatkuvasti esimerkiksi yhteydenottojen, neuvonnan, kokousten tai muiden palaverien myötä. Samalla isännöintiyrityksissä toimitaan usein tiiminä, joissa viestintä ja vuorovaikutus ovat osa arkipäivää. Digitaaliset palvelut ja tietojärjestelmät ovat lisänneet viestintää sekä helpottaneet sen toteutusta. Isännöitsijän on tärkeä olla luotettava sekä ammattitaitoinen, joka tulee näkyä esimerkiksi läpinäkyvässä ja selkeässä viestinnässä asiakkaille. (Kaivanto 2011, 25–26; Kiinteistömedia Oy, 17–23.)

Isännöinti on toimialana monista aloista poikkeava. Markkinointi ja myynti alalla ovat varsin vähäisiä, koska asiakas uskollisuuteen panostetaan enemmän. Asiakassuhteista pyritään luomaan mahdollisimman pitkäaikaisia luotettavuuden ja osaamisen kautta. Mikäli kuitenkin asiakassuhteet päättyvät, löydetään uusi isännöitsijä usein esimerkiksi paikallisesti saatujen suositusten perusteella. Ala on kuitenkin alkanut tuotteistumaan enemmän 2000-luvulla ja hyvin pienet tilitoimistotyyppiset isännöintitoimisto joutuvat hiljalleen väistymään muutoksen tieltä. Isännöintialan kannalta on hyvä, että se on lähes suhdanneriippumaton ala, koska taloyhtiöt, kiinteistöyhtiöt ja

yritykset tarvitsevat isännöitsijän toimia riippumatta taloussuhdanteista. (Kaivanto 2011, 26–27; Kiinteistömedia Oy 2022, 46.)

Isännöitsijän tehtävät vaihtelevat vuodenajan mukaan, koska taloyhtiön vuosikello määrittää yleensä ajankohtaiset asiat (Ks. kuvio 1). Ns. Isännöitsijän vuosikelloon ei ole minkäänlaista lakimääritteistä velvoitetta, mutta usein taloyhtiön toimivat samankaltaisen kaavan mukaan, jotta asiat pystytään suunnittelemaan ja toteuttamaan mahdollisimman tehokkaasti. Joskus isännöitsijät tekevät erilaisia vuosikelloja tiettyjen taloyhtiöiden tai muiden isännöitävien kohteiden kohdalle, mikäli tarve niin vaatii. (Kiinteistömedia Oy 2022, 37–39.)



Kuvio 1. Esimerkki isännöitsijän vuosikellosta (Suomen Kiinteistöliitto ry 2024, 34.)

Tarkemmin isännöitsijän hallinnollisiin tehtäviin kuuluvat esimerkiksi taloyhtiön strategian laatiminen yhdessä hallituksen kanssa, kokousten järjestäminen kuten yhtiökokous, kiinteistön sopimusasioiden valmistelu, solmiminen ja ylläpito. Näiden lisäksi taloyhtiön turvallisuus- ja vakuutusasiat ovat isännöitsijän vastuulla. Samalla hän nimittää kiinteistön mahdolliset työntekijät kuten talonmiehet tai siivoajat. Isännöitsijä hoitaa kaikki lakisääteiset ilmoitusluonteiset asiat. Tähän sisältyvät

esimerkiksi Patentti- ja rekisterihallitukselle, ilmoitukset Tilastokeskukselle ja verotusasiat Verohallinnolle. Näiden tehtävien lisäksi isännöitsijä hoitaa muita hallinnollisia tehtäviä kuten tärkeimpien asiakirjojen ja arvopaperien arkistoinnin sekä isännöitsijätodistuksen laatiminen. (Kangasluoma 2015, 14–17; Kiinteistömedia Oy, 23–24.)

Taloushallintoon liittyviä tehtäviä on isännöitsijällä useita. Talous-, vero- ja toimintasuunnittelu kuuluu isännöitsijän vastuulle taloyhtiössä. Isännöitsijä tekee toiminta- ja rahoitussuunnitelma sekä talousarvion, jonka esittää hallitukselle. Samalla myös kirjanpito ja tilinpäätös ovat isännöitsijän vastuulla. Kirjanpidon paikkansapitävyys on tärkeää, koska kirjanpidon pohjalta luodaan seuraavalle vuodelle toiminta- ja rahoitussuunnitelma. Tilinpäätös esitetään yleensä yhtiökokouksessa ja se koostuu toimintakertomuksesta, tuloslaskelmasta, taseesta, talousarviosta sekä jälkilaskelmasta. Näiden pohjalta nähdään taloyhtiön taloudellinen tilanne. Tilinpäätöksen yhteydessä tehdään myös tilintarkastus. Yleisesti kaikki taloyhtiön rahaliikenne on isännöitsijän hoidettavana ja sitä tulee seurata. Rahaliikenteeseen kuuluvat muun muassa laskut, palkat, palkkiot, lainatarjoukset, lainaosuudet ja vastikkeet. (Kangasluoma 2015, 17–20; Kiinteistömedia Oy, 23–24.)

Isännöitsijälle kuuluu myös taloyhtiön kiinteistönhoitoon liittyviä tehtäviä. Isännöitsijä hoitaa kiinteistöhoitoon taloyhtiöön, laatii ohjeet kiinteistöhoitosta, asettaa kulutustavoitteet sekä seuraa niitä. Suuremmissa hankkeissa kuten korjaustarpeissa isännöitsijä on keskeisessä asemassa. Hän huolehtii kuntoarvion tai kuntotutkimuksen, seuraa muutostyöprosesseja, teettää vuosikorjaukset sekä muut taloyhtiön kannalta tarpeelliset toimenpiteet. Kaikki kunnossapito- ja muutostyöt, jotka taloyhtiössä tapahtuvat ovat osittain isännöitsijän vastuulla ja ne pitää vähintäänkin dokumentoida. Osakkaat voivat itse toteuttaa huoneistoissa pienempiä muutostöitä, joiden osalta pelkkä dokumentointi riittää, mutta suuremmissa taloyhtiön korjaus- ja perusparannushankkeissa isännöitsijä on enemmän läsnä suunnittelusta lähtien. (Kangasluoma 2015, 20–25; Kiinteistömedia Oy, 23–24.)

Isännöintijärjestelmä tarjoaa isännöintialalla toimivalle mahdollisuuden hallita järkevästi taloyhtiön taloutta, hallintoa sekä huoltoa. Isännöintijärjestelmä helpottaa myös esimerkiksi asiakasrajapintaa. Asiakkaiden korjaus- ja muutostyöt voidaan arkistoida helpommin, ja samanaikaisesti pystytään vähentämään paperin käyttöä siirtymällä digitaaliseen dokumentointiin. Esimerkiksi

Domus-isännöintijärjestelmässä viestintä voidaan hoitaa vaivattomasti lähettämällä viestit suoraan järjestelmän sisältä. (Posti 2023.) Domuksen lisäksi markkinoilta löytyy muitakin isännöintijärjestelmiä, kuten Hausvise, Avaa.io, Tampuuri ja Fivaldi (Tenhunen 2024).

## 3 Työkalut ja yhteydet

### 3.1 Asiakkuuksienhallinta

Asiakkaat ovat yritystoiminnan perusta. Ilman asiakkaita yritykset eivät voi toimia ja näin ollen voidaan todeta asiakkuuksien olevan keskeinen resurssi yritysten toiminnalle. Asiakkuuksienhallinnalla (lyh. CRM) tarkoitetaan olemassa olevien asiakkuuksien edistämistä ja tätä toteutetaan yleensä kohdentamalla myyntiä sekä markkinointia. Käytännössä pyritään siis kartoittamaan asiakkaiden tarpeita ja tyydyttämään näitä mahdollisimman tehokkaasti. Parhaimmillaan asiakkuuksienhallinta voi luoda asiakkaana olemiselle lisäarvoa, jota itse asiakas arvostaa. Yrityksen näkökulmasta asiakkuuksienhallinnalla pyritään säilyttämään olemassa olevat asiakkaat pitkäaikaisina yrityksen tuotteen tai palvelun kuluttajina. Erityisesti isännöintialalla pidempiaikaiset asiakassuhteet ovat tyypillisiä ja näitä ylläpidetään asiakkuuksienhallinnan periaatteiden mukaisesti. Asiakkuuksienhallinta pyrkii edistämään asiakkaiden ostoaikomuksia siten, että he myös jatkossa ostaisivat samalta yritykseltä. (Bergström & Leppänen 2021; Kiinteistömedia Oy 2022, 46; Mäntyneva 2003.)

Asiakkuuksienhallinnan kautta pyritään tuntemaan omat asiakkaat paremmin. Erilaiset asiakkuuksienhallintamenetelmät edistävät yrityksen tuntemusta omista asiakkaistaan ja tällöin voidaan paremmin kehittää yrityksen toimintoja, kuten markkinointia tai tuotekehitystä. Asiakkaiden ostokäyttäytymisen kartoitus ja seuraaminen ovat keskeisiä tavoitteita asiakkuuksienhallinnalle. Markkinoinnin näkökulmasta asiakkuuksienhallinta on keskeinen tapa lisätä sen tehokkuutta ja tuottavuutta. Mitä enemmän tietoa yrityksellä on asiakkuuksistaan, sen helpompaa on segmentoida asiakkaita tarkoituksen mukaisesti ja näin ollen kohdentaa myyntiä ja markkinointia. (Bergström & Leppänen 2021; Mäntyneva 2003.)

Yleensä asiakkuuksienhallintaa toteutetaan asiakassegmentoinnin mukaan riippuen siitä, missä kohtaa asiakkuuden elinkaarta kyseinen asiakkuus sijaitsee. Asiakkuuden elinkaari on jaoteltu nel-

jään eri osioon: asiakkuuksien hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Kun yrityksellä on mahdollisuus tunnistaa nämä asiakkuuden elinkaaren vaiheet, se voi toteuttaa asiakkuuksien hallintaa segmentoidusti. Segmentoitu asiakkuuksien hallinta on lähes aina tehokkaampi tapa edistää asiakkuuden tuottavuutta, kuin toteuttamalla myyntiä ja markkinointia kaikille asiakkaille samalla tavalla massamarkkinointina. (Mäntyneva 2003.)

### **3.2 Toiminnanohjausjärjestelmä**

Toiminnanohjausjärjestelmä (lyh. ERP) tukee yrityksen toimintaa useammalla eri osa-alueella ja sitä hyödynnetään pääasiassa päätöksenteon yhteydessä. Toiminnanohjausjärjestelmällä tarkoitetaan yrityksen sisäisten prosessien ohjaukseen hyödynnettyjä menetelmiä ja erinäisiä käytänteitä. Yrityksen toiminnanohjauksen keskiössä on usein jonkinlainen ydin toiminnanohjausjärjestelmä eli ERP-ohjelmisto. Käytössä olevaa ERP-ohjelmistoa tukevat myös useimmiten erilaiset oheisjärjestelmät. ERP-järjestelmiä otetaan käyttöön nykyajan yrityksissä jatkuvasti. Tällaisia järjestelmiä hyödynnetään useilla eri yritysten osa-alueilla. Usein ERP-järjestelmiä hyödynnetään taloushallinnon, henkilöstöhallinnon tai asiakkuuksien hallinnan yhteydessä. ERP-järjestelmiä käytetään usein myös tuotannonohjaukseen ja projektinhallintaan. ERP-järjestelmiä voidaan siis hyödyntää lähes jokaisessa yrityksen toiminnan osa-alueessa. ERP-järjestelmät ovat siis kokonaisvaltaisia ratkaisuja, joiden avulla yrityksen voivat paremmin edistää ja hallita liiketoimintaprosessejaan, tarjoten samalla reaaliaikaista tietoa, jolla tuetaan päätöksentekoa. (Bradford 2015; Karjalainen, Blomqvist & Suolainen 2001.)

Toiminnanohjausjärjestelmä yhdistää yrityksen eri toimintoja ja prosesseja yhteen keskitettyyn järjestelmään. Nykypäivänä teknologialla on alati kasvava merkitys toiminnanohjauksessa ja useimmat toiminnanohjausjärjestelmätkin ovat tätä nykyä digitaalisessa muodossa. Yrityksen johto voi hyödyntää toiminnanohjausjärjestelmiä päätöksenteon yhteydessä, esimerkiksi taloudelliseen mallinnukseen voidaan sisällyttää dataa ERP-järjestelmästä ja näin edistää mallinnuksen realistisuutta. Useimmiten näissä prosesseissa hyödynnetään useita erilaisia järjestelmiä. Toiminnanohjaukseen sisältyvä päätöksenteko tapahtuu yrityksessä suunnittelun ja toiminnan tasoilla vaikuttaen strategiseen päätöksentekoon, tavoitteena kehittää ja automatisoida liiketoimintaprosesseja sekä edistää tiedonhallintaa yrityksen eri osastojen välillä. Teknologian kehityksen myötä toiminnanohjausjärjestelmä voi olla sulautettu toisen käytettävän järjestelmän sisään, jotta sen operointi olisi yksinkertaisempaa. Tällöin voidaan puhua keskitetystä hallinnasta, kun useimmat

operatiiviset järjestelmät on sulautettu yhteen. Keskitetyn hallinnan järjestelmää, jossa yhdistyy useita toimintoja, voidaan kutsua myös master data management eli MDM-järjestelmäksi. (Karjalainen ym. 2001; Väre 2019, 104–107.)

### **3.3 Sopimushallinta**

Digitalisaation myötä yritykset ovat kyenneet ulkoistamaan monia tehtäviä, joita ennen on jouduttu hoitamaan itse. Tämä on johtanut siihen, että yritysten tulee keskittyä huomattavasti enemmän organisaatiotasolla toteutettaviin toimiin kuten organisaatiojärjestelyihin, neuvotteluihin sekä sopimusten hoitamiseen. Sopimusten tekeminen yleistyy jatkuvasti laajentuneiden toimitusketjujen ja verkostojen myötä, mikä tarkoittaa, että sopimusten tekemiseen tulee keskittyä jatkuvasti enemmän. Esimerkiksi suurella yrityksellä voi olla lukuisia yhteistyösopimuksia eri toimijoiden kanssa, joita tulisi hallinnoida samanaikaisesti, mutta tehokkaasti. Toisena esimerkkinä yritys voi hyvällä sopimustenhallinnalla vähentää liiketoiminnan riskejä tekemällä erilaisia vakuutusopimuksia. Samanaikaisesti näitä sopimuksia tulee jatkuvasti hallita, jotta ne pysyvät ajankohtaisina ja muuttuvat tilanteiden mukaan. (Rendon 2005, 3–4; Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2022.)

Sopimustenhallintaa voidaan pyrkiä parantamaan organisaation sisällä useilla eri keinoilla. Tehostus vaatii teknologian tehokasta hyödyntämistä sekä organisaation parhaiden käytäntöjen yhtenäistä toimivuutta. Samalla pitää kyetä ottamaan huomioon sopimukset, jotka eivät välttämättä ole oman organisaation sisäisiä. Tehokas järjestelmällisyys dokumenttien säilytyksessä on tärkeää. Lisäksi tulee kyetä huomioimaan kustannukset, koska tämä edesauttaa sopimustenhallinnan tehostamista esimerkiksi hyvien kustannuslaskelmien tai raporttien muodossa. Sopimushallinnan puuttuminen voi aiheuttaa organisaatiolle turhan riskin, joka voitaisiin helposti välttää tunnistamalla riski sekä tekemällä tarpeelliset muutokset. (Haapio 2016, 123; Saxena 2008, 24–25.)

### **3.4 Projektinhallinnan työkalut**

Yritykset toteuttavat projekteja monilla eri tasoilla. Pienimmät projektit voivat olla työpäivän mittaisia ja suuremmat projektit voivat kestää jopa koko yrityksen elinkaaren. Esimerkiksi työpisteen ergonomian edistäminen voi olla pienikokoinen projekti. Tällaisen projektin voi toteuttaa hyvinkin pienellä tiimillä ja nopealla aikataululla. Suurikokoinen koko yrityksen elinkaaren kestävä ja alati kehittyvä projekti voi olla esimerkiksi yrityksen brändin kehittäminen. Tällainen projekti on jatkuva

ja aina oleellinen osa yrityksen päivittäistä toimintaa, jota usein edistetään koko yrityksen elinkaaren ajan. Projektit ja projektimaisesti toteutettu toiminta ovat keskeinen osa yrityksen kokonaiskuvaa. Työtä toteutetaan kasvavissa määrin projekteina ja nykypäivänä projektinhallinnan merkittävyys on korostunut sekä siihen kiinnitetään huomiota enenevissä määrin. Yritykset voivat muokata tiedossa olevista tehtäväkokonaisuuksista projekteja edistääkseen toiminnan ohjattavuutta, mitattavuutta sekä edistääkseen tehokkuutta luoden selkeän tulossuuntautuneen prosessin. (Mäntyneva 2016.)

Projektinhallinnalla pyritään edistämään projektien tai projektiluontoisten toimintojen tehokkuutta sekä yrityksen, että henkilöstön näkökulmista. Projektinhallintaa tarvitaan projektin johtamisessa, sillä sen avulla varmistetaan laadun taso ja edistetään kannattavuutta. Projektinhallinnan toteutuksen tueksi on luotu monia erilaisia ohjelmisto pohjaisia työkaluja, joista yleisimpiä ovat Microsoft Project ja Excel. Tällaisia ohjelmistoja hyödynnetään usein tuomaan projektin etenemiseen selkeyttä ja luomaan kirkkaampi kokonaiskuva projektin toteutuksen eri vaiheista ja näiden tavoitteista. Projektinhallinta vaatii projektin eri vaiheiden ja näkökulmien tunnistusta. Projektinhallinnan ohjelmistojen kautta on mahdollista seurata projektin etenemistä reaaliajassa, kehittää suunnittelun tehokkuutta, hallitsemaan toteutusta sekä edistämään viestintää. (Carstens & Richardson 2019.)

### **3.5 Viestintä**

Yrityksissä viestintää toteutetaan jatkuvasti ja se on osa jokaisen henkilöstön jäsenen työpäivää. Viestintää tapahtuu kaikkialla ympärillämme. Kaikenlainen puhe henkilöstön jäsenten välillä, viestit yrityksen sisällä ja ulkopuolella, kaikenlaiset tiedotteet ja monet muut asiat ovat osa yrityksen viestintää. Viestinnän avulla yritys liitetään sen ulkopuolella olevaan ympäristöön. Sisäisesti viestintä tuo yrityksen henkilöstön yhteen ja on siten ratkaiseva tekijä toiminnan kannalta. Toimivalla sisäisellä, sekä ulkoisella viestinnällä yritys tukee suoranaisesti oman toimintansa tehokkuutta ja näin ollen edistää kannattavuutta. (Joki 2024, 165–167; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011.)

Yrityksen sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen sisäisesti toteutettua viestintää, usein henkilöstön jäsenten välillä. Sisäisen viestinnän kanavia on monenlaisia, ja käytössä olevat kanavat vaihtelevat laajasti yritysten välillä. Hyvin suosittuja sisäisen viestinnän kanavia ovat muun muassa

sähköposti, intraneti ja erilaiset pikaviestimet. Tunnettu esimerkki sisäisen viestinnän ohjelmistosta on esimerkiksi Microsoft Teams. Sisäisen viestinnän toteuttaminen erilaisten tukiohjelmistojen kautta edistää viestinnän toimivuutta ja laajuutta. Ohjelmistojen avulla sisäisen viestinnän toteuttaminen on helpompaa ja nopeampaa. (Joki 2024, 169–170; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011.)

Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan yrityksen viestintää oman organisaation ulkopuolelle. Tällainen viestintä kohdistuu useimmiten yrityksen sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin tai sijoittajiin. Ulkoisella viestinnällä voidaan pyrkiä esimerkiksi asiakassuhteiden vahvistamiseen, yrityksen brändin rakentamiseen tai yleiseen viestintään tärkeistä asioista. Yleisimpiä ulkoisen viestinnän keinoja ovat muun muassa sosiaalinen media, yrityksen verkkosivut, sähköposti, markkinointi ja asiakaspalvelu. Muita ulkoisen viestinnän työkaluja ovat esimerkiksi erilaiset sosiaalisen median kanavat, Google Ads ja Google Analytics. Kaikki nämä keinot pyrkivät edistämään yrityksen toimintaa, oli se sitten lisäämällä tietoisuutta yrityksen toiminnasta, tuotteista tai palveluista tai markkinoimalla yritystä potentiaalisille asiakkaille. Ulkoinen viestintä on siis hyvin keskeinen osa yrityksen toimintaa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011.)

### **3.6 Muutosjohtaminen**

Muutosjohtaminen on tärkeä osa nykypäivän organisaatiota ja johtamista, koska muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Muutosjohtaminen keskittyy henkilöstön johtamiseen muutosprosessin aikana. Hyvin toteutetulla muutosjohtamisella pyritään pitämään henkilöstön jäsenet ajan tasalla viestinnän avulla, sekä osallistamaan heitä aktiivisesti prosessin edetessä. Yksi keskeisimmistä muutosjohtajuuden näkökulmista on kahden eri organisaation henkilöstöjen yhdistäminen toimivaksi ja terveeksi kokonaisuudeksi. Organisaatioiden kulttuurien väliset erot tulee huomioida muutosjohtamisessa prosessin edetessä, jotta henkilöstön jäsenten yhteen sulauttaminen olisi mahdollisimman suoraviivaista. (Milosevic, Rau & Steelman 2025.)

Muutos itsessään saattaa osaltaan herättää epävarmuutta henkilöstössä, mikä hankaloittaa prosessia. Tästä syystä muutoksessa johtajalla on tärkeä rooli tuoda esille muutoksen hyötyjä, sekä osoittaa selkeät tavoitteet lisäämään sitoutumista, jotta epävarmuus ei pääse leviämään organisaatiossa. Johtajalla tulee olla itsevarmuutta muutoksesta sekä osaamista innostaa muita työntekijöitä samanaikaisesti. Mikäli muutosjohtamista ei hoideta organisaatiossa oikein, voi syntyä muutostovastarintaa, mikä hankaloittaa muutoksen toteutusta entisestään. Muutosvastarinnassa nousee

selvästi esille prosessissa huonosti toteutetut asiat, kuten epävarmuus tai johtajuuden puute. Muutosvastarinnan estämiseksi johtajan läsnäolo sekä toiminta on tärkeää koko muutoksen elinkaaren ajan. (Pirinen 2023, 17–167.)

Monien muutoksien tavoitteena on yrityksen päämäärän saavuttaminen. Tavoite voi olla esimerkiksi markkina-aseman parantaminen tai taloudellinen kasvu. Asiakaslähtöinen ajattelutapa pakottaa organisaatioita siirtymään yhä enemmän uusiin digitaalisiin palveluihin, jotta asiakaskokemus saadaan mahdollisimman sujuvaksi. Tästä syystä useat muutokset liittyvät digitalisaatioon tai tekoälyn käyttöön, koska niitä halutaan hyödyntää mahdollisimman hyvin. Muutoksessa on tärkeää käsitellä syytä, jotta työntekijät voivat ymmärtää perusteen kyseiselle muutokselle. Kun syy muutokseen on selvä, on se myös helpompi ymmärtää ja sisäistää. (Viitala & Jylhä 2019, 57–71; Pirinen 2023, 17–43.)

## **Yhteenveto**

Yhteenvetona voidaan todeta, että yrityskaupan prosessissa keskeistä on taloudellisen mallinnuksen, due diligence-prosessin ja projektinhallinnan toteutus. Taloudellisen mallinnuksen ja due diligence-prosessin avulla voidaan kattavasti tarkastella yrityskaupan kannattavuutta ja tunnistaa siihen liittyviä riskejä. Projektinhallinta puolestaan tarjoaa mahdollisuuden yrityskauppaprosessin kokonaisuuden hallintaan.

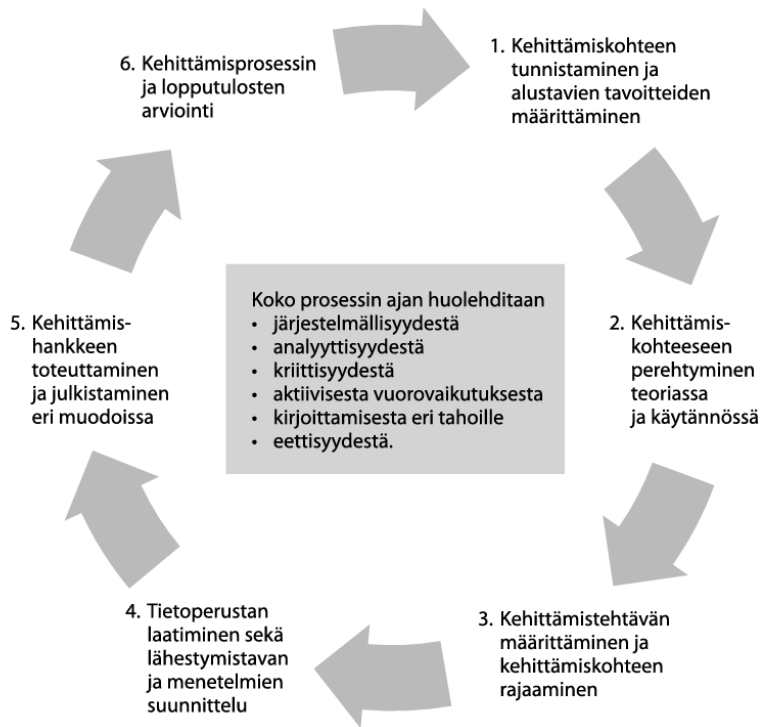
Muutosjohtaminen ja viestintä tukevat toteutuksen inhimillistä puolta varmistamalla henkilöstön ja sidosryhmien sitoutumisen sekä tiedonkulun. Asiakkuuksienhallinta, toiminnanohjausjärjestelmä ja sopimushallinta tukevat yrityskauppaprosessia operatiivisesta näkökulmasta esimerkiksi varmistamalla liiketoiminnan jatkuvuus ja järjestelmällisyys. Tietoperustan avulla luodaan taustarakenne tutkimukselle, jonka tavoitteena on ymmärtää ja kehittää yrityskauppaprosessin toteutusta.

## 4 Tutkimusasetelma

### 4.1 Kehittämisen sykli

Lähestymistapa työssä on tutkimuksellinen kehittämistyö. Kehittämistyön tavoitteena on Ojasalon ja muut (2015, 51–54) mukaan tuottaa käytännöllisiä kehittämis ehdotuksia sekä -ideoita, jotka parantavat tietyn prosessin toteuttamista jatkossa. Tutkimuksellisen otteen avulla pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa aiheesta. Syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon pohjalta on helpompi ymmärtää käytännön prosesseja sekä luoda kehittämis ehdotuksia ja -ideoita. (Mts. 51–54.)

Kehittämisen sykli alkaa kehittämiskohteen löytämisestä ja siihen liittyvien seikkojen tunnistamisesta (Ks. kuvio 2). Kehittämisen lähtökohtana voi olla jokin löydetty ongelma, jota pyritään ratkaisemaan kehittämällä tai on olemassa yleinen tarve kehitykselle. Kehittämistyön alkuvaiheessa on tärkeää etsiä aiheeseen liittyvää tietoa mahdollisimman paljon. Tiedon pohjalta kehitetään tietoperusta tutkimukselle. Tietoperustan avulla luodaan ymmärrystä aihepiiriin ennen itse kehittämisen toteutusta, jotta kehittämisprosessi olisi huomattavasti helpompi. Kun tarvittava tieto löytyy jatkaa kehittämisprosessia, luodaan tarkemmin rajattu kehittämistehtävä, jota lähdetään toteuttamaan. Lähestymistapa sekä menetelmät pystytään kuvaamaan tarkemmin kehittämistehtävän rajaamisen jälkeen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 23–25.)



Kuvio 2. Kehittämisen sykli (Ojasalo ym. 2015.)

Kehittämistyö sisältää paljon implementointia eli käytännön muutoksen toteuttamista, koska pelkästään suunnittelemalla ei kehitystä saada aikaan. Kehittämissprosessin aikana tärkeää on jatkuva kirjallinen dokumentointi. Dokumentoinnin avulla kehittämistyön tulokset jäävät talteen ja niitä voidaan helpommin jakaa muille tai hyödyntää myöhemmin muissa kehittämistöissä, mikäli samankaltaisuuksia ilmenee. Raportoinnin avulla kehittämistyötä viedään jatkuvasti eteenpäin. (Ojasalo ym. 2015, 25–26.) Tässä tutkimuksessa ei suoriteta itse kehittämistyön tulosten käyttöönottoa kohdeorganisaatioon, vaan tämä jää kohdeorganisaation vastuulle. Työn avulla kuitenkin luodaan heille paremmat mahdollisuudet tämän kehittämissprosessin aloitukseen sekä toteutukseen.

### Tutkimusprosessin kulku

Tutkimusprosessi alkoi kehittämiskohteen tunnistamisella, jossa päädyttiin pieneen isännöintialan yritykseen. Tämän jälkeen seurasi alustavien tavoitteiden määrittely kehittämistyön laadun takaimiseksi. Seuraavassa vaiheessa tutkittiin tarkemmin valittua kehittämiskohdetta ja toimialaa, joi-

den avulla luotiin selkeä käsitys kehittämistyön aiheesta. Tutkimuksen tehtävä määritettiin tarkasti, ja mahdolliset kehittämiskohteet rajattiin mallin mukaisesti. Tutkimuksen tavoitteiden selkeyden kautta muodostui ajatus tutkimusmenetelmistä ja tutkimuksen toteutuksesta itsessään.

Tietoperustan muodostaminen aloitettiin, kun tutkimusmenetelmät olivat valikoituneet. Suunnitelman valmistuttua siirryttiin haastattelujen toteutukseen. Aineiston keräämisen jälkeen aloitettiin sen analysointi. Analysoinnin tavoitteena oli nostaa esiin tärkeimpiä havaintoja ja luoda näiden pohjalta kehitysideoita yrityskauppaprosessille. Tutkimuksen loppuvaiheessa toteutettiin arvio työn tuloksista sekä kehittämistyön onnistuneisuudesta.

## 4.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelman pohjalta kehitetään yrityskauppaprosessia, jotta prosessi olisi jatkossa tehokkaampi ja toimivampi. Ratkaisuja tutkimusongelmaan pyritään löytämään esimerkiksi tarkastelemalla yrityskauppaprosessia tutkimuskysymysten avulla, mikä auttaa hahmottamaan sitä, mistä puutteet digitaalisten työkalujen käytössä voisivat johtua. (Kananen 2010, 18.) Tutkimusongelmaksi nousi se, että digitaalisia työkaluja ei hyödynnetty tarpeeksi yrityskaupan prosessissa, jotta se olisi ollut mahdollisimman tehokas ja toimiva.

Tutkimuskysymysten luomisessa pohdittiin, mitä digitaalisia työkaluja voisi hyödyntää paremmin ja millä tavalla. Vastatakseen tähän kysymykseen on kuitenkin tärkeää hahmottaa, millaisia työkaluja on jo nyt käytössä. Tärkeimmät tutkimuskysymykset ovat siis: **mitä digitaalisia työkaluja on jo käytössä yrityskauppaprosessissa ja mitä työkaluja voisi hyödyntää vielä paremmin**. Tutkimuskysymyksiä on kaksi, koska ensin tulee pohjustaa käytössä oleva tieto, jotta sitä voidaan kehittää paremmaksi. Pohjatieto tutkimukseen oli saatavilla, koska samankaltaisia aiheita on tarkasteltu aikaisemminkin. Tutkimuksesta uniikin teki sen ympäristö, jossa yrityskauppaprosessi oli toteutettu, koska se on huomattavasti harvinaisempi ja vähemmän tarkasteltu aihe.

## 4.3 Tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät

Analysoitava aineisto kerätään teemahaastatteluiden avulla, sillä pienellä tutkimuskohteella ei ole resursseja muun aineiston tarjoamiseksi. Teemahaastattelun etuna on mahdollisuus lisätä tarkentavia kysymyksiä ja edetä haastattelussa ikään kuin keskustelunomaisesti. Samalla haastatteluista

saadaan henkilöiden omia tulkintoja asioista, joiden pohjalta on hyvä lähteä toteuttamaan analyysia, koska jokaisella tutkittavista on oma mielipiteensä yrityskauppaprosessista. Asettelemalla teemat ja kysymykset oikein, saadaan teemahaastattelusta vastauksia, jotka ovat tutkimuskohteen kannalta oleellisia. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Haastattelun teemoiksi valikoituivat: rooli ja osallistuminen, digitaalisten työkalujen käyttö ja hyöty yrityskaupassa, haasteet digitaalisten työkalujen käytössä, kehitysideat ja muutokset, prosessin onnistuminen ja digitaalisten työkalujen rooli. Teemojen valinnassa auttoivat tietoperustan kirjallisuus ja tekoälyn ideointi aiheesta.

Haastattelupohjat sisälsivät valikoidut teemat ja esimerkkikysymyksiä, joiden avulla keskustelu teemasta pystyttiin aloittamaan helpommin. Tämän ansiosta kesken haastattelun oli mahdollista lisätä omia tarkentavia kysymyksiä tai saada lisätietoa jostain tietystä aihealueesta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastatteluja varten luotiin kaksi haastattelupohjaa, joista toinen oli suunnattu toimitusjohtajalle ja toinen yrityksen työntekijöille. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska toimitusjohtajalla on huomattavasti parempi käsitys yrityskauppaprosessista kokonaisuutena kuin työntekijöillä. Haastatteluja toteutettiin yhteensä kuusi kappaletta, joista yksi oli kohdeorganisaation toimitusjohtajalle ja loput molempien yritysosapuolten henkilökunnalle. Haastateltavat valikoituivat tutkimukseen saatavuuden pohjalta ja kohdeyrityksen toimitusjohtajan avustuksella, pois lukien henkilöitä, joita yrityskauppa ei koskettanut käytännössä laisinkaan. Haastatteluja varten pyrittiin saamaan haastateltavia useammasta työtehtävästä, kuten isännöitsijöitä, esihenkilöitä ja kirjanpittäjiä. Haastatteluiden avulla pyrittiin keräämään yksityiskohtainen laadullinen aineisto, jonka avulla voitiin tarkastella syvällisesti digitaalisten työkalujen käyttöä yrityskauppaprosessissa ja kehittää sitä.

Analyysimenetelmänä tutkimuksessa käytettiin teemoittelua eli aineiston ryhmittelyä. Teemoittelua hyödynnetään usein silloin, kun halutaan analysoida ihmisten kokemuksia ja subjektiivisia näkemyksiä. Tässä analyysimenetelmässä nostetaan esille tutkimusongelmaan liittyviä teemoja ja tarkastellaan aineistoa niiden pohjalta. Teemoina toimivat keskeisimmät tutkimuksen aiheet. Keskeisten teemojen määrittelyn avulla on mahdollista löytää haastateltavien vastauksista mahdollisimman oleellista tietoa. Teemoittelun tavoitteena on nostaa esiin haastatteluaineistosta toistuvat aiheet, tunnistaa ne ja näin toteuttaa aineistoon kohdistuva analyysi näiden kautta. Teemojen tunnistus luo aineistosta kuvan, joka auttaa ymmärtämään haastateltavien kokemuksia, ajatuksia ja näiden merkityksiä. (Hakala 2024; Eskola & Suoranta 2001, 174–180.)

Haastattelun kannalta keskeisiä teemoja erotellaan jo ennen haastattelun toteutumista. Tämä toteutetaan aiheesta kertovan kirjallisuuden pohjalta etsimällä samankaltaisten prosessien kannalta keskeisiä aihealueita. Tavoitteena on saada mahdollisimman paljon apua teemojen tunnistukseen haastattelujen jälkeen. Ennakkoon tehtävän teemoittelun tarkoituksena on luoda suuntaa antava kartta keskeisistä aiheista haastattelua varten. Haastattelujen jälkeen aineiston käsittelyssä pyritään etsimään siitä keskeisiä ja useasti toistuvia teemoja. Toistuvien teemojen löytäminen auttaa ymmärtämään aineistoa ja jaottelemaan sitä pienemmiksi palasiksi, jolloin sitä on helpompi käsitellä. Teemojen avulla voidaan yhdistää haastatteluista nousseita aiheita toisiinsa, ja luoda niistä analyysin kannalta tärkeitä tulkintoja, jotka auttavat kehittämään digitaalisten työkalujen käyttöä yrityskauppaprosessissa. (Hakala 2024.)

#### **4.4 Eettisyys**

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä eettisyys on ensisijaisen tärkeää. Eettisellä toiminnalla varmistetaan kehittämistyössä luotettavuuden ja toteutuksen onnistuneisuus. Kehittämistyössä on useita etiikkaan perustuvia muistisääntöjä, jotka ovat tämän tutkimuksen osalta säilytettävä mielessä. Työn eettisyyden varmistamiseksi on tutkittava kohdeorganisaation vaatimuksia, kuten oikeudellisia kysymyksiä, tarvittavia sopimuksia, tekijöiden oikeuksia sekä työn tulosten omistajuusoikeuksia. (Ojasalo ym. 2015, 48–49.) Tutkimusta varten käytiin keskustelua toimeksiantajaorganisaation kanssa ja perehdyttiin heidän asettamiinsa vaatimuksiin sekä eettisiin käytänteisiin. Lisäksi aineistonhallinnasta ja työn tulosten jakamisesta laadittiin sopimus kohdeorganisaation edustajan kanssa.

Ojasalon ja muut (2015, 48–49) mukaan eettisyys kehittämistyössä sisältää keskeisiä arvoja, kuten rehellisyys, tarkkaavaisuus ja huolellisuus. Tutkimusta varten tiedonhankinnan eettiset periaatteet ja arviointimenetelmien etiikka nostettiin esiin. Luottamuksellisuus oli alusta asti osana tutkimusta. Toimeksiantajaorganisaation henkilöstölle esiteltiin selkeästi tiedonkeruun tarkoituksellisuutta sekä tiedon käyttötarkoitusta ja säilyttämistä. Tutkimuksen kohdehenkilöille taattiin anonymiteetti ja teksteissä pidetään myös kohdeorganisaation identiteetti salassa. Tutkimustulosten tulee kuvata todellisuutta, joten löydösten vääristely ei ole hyväksyttävää millään tasolla (mts. 48–49).

Tekstin tuottamisessa on keskeistä pitää eettiset käytänteet mielessä, varsinkin hyödyntäessä laajasti muiden kirjoittamaa tietoa. Oikeanlainen viittaustekniikka ja sen osaava hyödyntäminen on tärkeää, kuin myös lähteiden oikeanlainen merkintä. Eettisiin periaatteisiin kuuluu myös tarkkuus lähteitä hyödyntäessä, sekä lähdekriittisyys. (Ojasalo ym. 2015, 48–49.) Tekoälyä hyödynnettiin tutkimuksen suunnittelussa sekä ideoinnissa. Tekoälyn vastauksia ei ole hyödynnetty suoraan, koska vastaukset voivat olla plagioituja tai ne eivät ole välttämättä paikkaansa pitäviä. Luotettavuuden säilyttämiseksi tekoälyä ei käytetty tutkimuksen tulosten analysointiin tai muuhun kriittiseen työhön.

#### **4.5 Luotettavuus ja riskit**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on huomattavasti hankalampaa kuin määrällisen tutkimuksen arviointi. Tämä johtuu siitä, että määrällinen analyysi on numeraalista dataa, jonka luotettavuutta on helpompi arvioida kuin laadullista dataa, jossa taas mielipiteillä on suurempi painoarvo. Laadulliseen tutkimukseen ei ole tarkasti määriteltyjä luotettavuuden tai riskien arviointimethodoja. Tämän takia laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus ja riskit on tärkeää ottaa huomioon jo suunnitteluvaiheessa, koska jälkepäin luotettavuutta ei voida enää parantaa. (Kananen 2010, 68–71.) Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tarkemmin pohdintaosiossa.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa otetaan huomioon työstä tehty dokumentointi. Laadullisen tutkimuksen kannalta on tärkeää dokumentoida eri syyt ja perustelut tehdyille päätöksille, koska jälkepäin näiden asioiden muistaminen voi olla hankalaa. Mikäli asioita ei muisteta täysin oikein, ne voivat tulla jälkepäin esille eri tavalla ja vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen negatiivisesti. Dokumentointi ei kuitenkaan auta sellaisessa tilanteessa, jossa tehdään muita virheitä tutkimuksessa. Kuitenkin dokumentoinnin avulla virheitä voidaan käsitellä ja analysoida myöhemmin. (Kananen 2010, 68–71; Kananen 2017, 173–176.)

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat luotettavuuden kannalta olennaisia käsitteitä. Ne pohjautuvat kvantitatiivisesta tutkimuksesta, mutta niitä voidaan hyödyntää myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa, ei tosin aivan samalla tavalla. Reliabiliteetilla viitataan luotettavuuden arvioinnissa tulosten pysyvyyteen eli tarkastellaan esimerkiksi sitä, saadaanko samanlainen tutkimustulos, mikäli tutkimus tehdään uudelleen. Validiteetti viittaa taas puolestaan siihen, onko tutkimuksessa tutkittu oi-

keita asioita eikä ole lähdetty niin sanotusti sivuraiteille ja käsitelty epäolennaisia aiheita, jotka vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Validiteettia tarkastellaan lähinnä tutkimuksen alkuvaiheessa, kun luodaan tutkimusasetelmaa tai tietoperustaa. Reliabiliteetti on enemmän läsnä itse tutkimuksen toteutusvaiheessa. (Kananen 2010, 68–71; Kananen 2017, 173–176.)

Tutkimuksen kannalta on tärkeää tarkastella tutkittavan aineiston luotettavuutta. Tämä tapahtuu esimerkiksi huomioimalla, ettei yksi haastateltava riitä vaan heitä tulee olla useampia. Laadullisessa tutkimuksessa haastatteluiden vastaukset voivat vaihdella paljon ja mikäli yhtenäisiä teki-joita ei vastauksista löydy, voidaan puhua aineiston saturaatiosta. Haastatteluja tulee toistaa, jotta päästään saturaatiopisteeseen, jolloin haastatteluaineiston vastaukset alkavat toistaa itseään. Vaikka laadullinen tutkimus ei pyri yleistämiseen, on tärkeää löytää samankaltaisia vastauksia aineistosta, koska sen avulla analysoinnista saadaan luotettavampaa. (Kananen 2010, 68–71.)

## 5 Tulokset

Tulosten avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin: **mitä digitaalisia työkaluja on jo käytössä yrityskauppaprosessissa ja mitä työkaluja voitaisiin hyödyntää vielä paremmin**. Analysoinnin selkeyttämiseksi tutkimuksen tulokset on jaettu teemoittelua apuna käyttäen. Tulosten esittely on näiden teemojen mukaisesti jäsennelty alalukuihin, mikä tukee analyysin johdonmukaisuutta ja auttaa vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimustulokset seuraavat yrityskauppaprosessin keskeisiä osa-alueita viidessä alaluvussa. Ensimmäisissä alaluvuissa käsitellään henkilöstön osallistumista prosessiin ja viestintään sekä tiedonkulkuun liittyviä käytänteitä. Näitä seuraa tarkastelu digitaalisten työkalujen tämänhetkisestä käytöstä. Neljäs alaluku nostaa esiin haastattelujen pohjalta tunnistetut haasteet. Viimeisessä alaluvussa tarkastellaan esiin nousseita mahdollisuuksia ja kehitysehdotuksia, jotka voivat tukea yrityskauppaprosessin tehostamista tulevaisuudessa.

### 5.1 Osallistuminen prosessiin

Haastatteluissa oli mukana useita eri henkilöitä, joilla kaikilla oli erilainen rooli yrityskauppaprosessin kulussa. Jokaisen haastateltavan rooli oli prosessissa erilainen ja tämä hankaloitti yrityskauppaprosessin eri vaiheiden vertailua keskenään. Osalla oli tärkeämpiä rooleja kuin toisilla. Tärkeissä

rooleissa olleisiin prosessi vaikutti huomattavasti muita enemmän esimerkiksi työmäärän kasvaessa tai työtehtävien painotuksen muuttuessa. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää asiakaspalvelutoimintaa, jossa asiakaskohtaamisten määrä kasvoi, koska asiakkailla oli kysymyksiä liittyen uuteen yrityskauppaan. Tästä ei kuitenkaan varsinaisesti aiheutunut lisää työtä vaan painotus pikemminkin siirtyi enemmän asiakaspalveluun kuin muihin työtehtäviin. Tätä ei kuitenkaan nähty haasteena muulle työnteolle. Haastattelussa mainittiin asia näin:

*– Joo siis samanlaista työtä, ku muidenki talojen kanssa, mutta sitten niinku tietysti ehkä asiakkaat oli vähän niinku hämmentyneitä, mitä tapahtuu nii enemmän semmosta neuvontaa. (Haastateltava 3)*

Keskiössä koko prosessissa olivat toki yrityskaupan suunnitelleet henkilöt, joita oli tässä tapauksessa kaksi. Molemmat kaupan osapuolet olivat entuudestaan toisilleen tuttuja, mikä teki kaupan tekemisestä huomattavasti helpompaa. Osapuolet sopivat keskenään yrityskauppaprosessin toteutuksesta neuvottelemalla molemmille sopivat ehdot. Yrityskaupan prosessissa ei siis hyödynnetty ulkopuolista asiantuntija-apua missään vaiheessa vaan kaikki hoidettiin kaupan osapuolien toimesta. Haastatteluiden pohjalta vaikutti siltä, että ostava yritys vastasi pitkälti strategisesta toteutuksesta eli hoiti aikataulutuksen, fyysisen muuttoprosessin sekä muut kaupan kannalta tarpeelliset asiat.

Haastatteluissa nousi esille useita eri sidosryhmiä. Näistä tärkeimpinä olivat muun muassa ohjelmistotarjoaja ja pankit. Ohjelmistotarjoajan apu tietojen siirrossa oli keskeisessä roolissa yrityskauppaprosessin toteutumisessa. Pankit olivat sidosryhmänä keskeinen, koska useiden taloyhtiöiden laskutustiedot- ja tilinkäyttöoikeudet kulkevat pankkien kautta. Tilinkäyttöoikeuksien siirtäminen yritykseltä toiselle ei ollut mahdollista ilman pankkeja, vaikka pankkien hidas toiminta saikin hieman kritiikkiä.

## **5.2 Viestintä ja tiedonkulku**

Useissa haastatteluissa nousi esille viestinnän läpinäkyvyys ja toimivuus. Varsinkin yrityskaupan kannalta keskeisiä henkilöitä informoitiin hyvin. Muut henkilöt saivat tiedon kaupan toteutumisesta heti, kun se oli mahdollista antaa. Tieto yrityskaupasta kerrottiin yhteisessä henkilöstöpala-verissa, mikä on ollut yrityksen keskeisin tapa viestiä suurista muutoksista. Koska työyhteisö kyseisessä yrityksessä on suhteellisen pieni, nähtiin fyysisesti järjestettävät palaverit parhaana

vaihtoehtona. Tämä loi samalla henkilökohtaisempaa viestintää kuin esimerkiksi sähköpostiviestit tai verkkopuhelut. Oikea-aikaisuus koettiin myös tärkeäksi. Jos muutoksesta ei viestitä ajoissa, voi erilaisia huhuja lähteä kiertämään työyhteisössä tai sen ulkopuolella. Huhut lisäävät kysymyksiä ja epävarmuutta yrityskauppaprosessin toteutumisesta. Haastattelussa tuotiin asia esille näin:

*– Ei tarvii miettiä, että kuka tietää ja kuka ei tiedä koska ei siit tuu mitään, että tuolla levitellään puskipissa juttuja ja ja ja takahuoneessa puhutaan jolleki ja muut ei tiedä mitään niin kaikille yhteisesti ja aina yhdellä kertaa. (Haastateltava 4)*

Yksityiskohtaisemmin yrityskaupan toteutuksen vaiheista tiedotettiin, kun se oli ajankohtaista. Kaikkea tietoa ei siis voitu antaa kerralla, koska jokaista vaihetta ei oltu vielä suunniteltu. Tietetyt osapuolet saivat tietoa etukäteen, mikäli se oli tarpeellista yrityskauppaprosessin toteutuksen kannalta. Tiedon jakamisessa auttoi pieni työyhteisö, jossa yksityiskohtainen tieto voitiin jakaa henkilökohtaisella tasolla tarvittavalle henkilölle tai mikäli tieto on tarkoitettu kaikille, aiheesta voitiin pitää oma palaveri.

Kasvokkain pidetyt palaverit olivat selvästi tärkeitä virallisissa asioissa, mutta muuten päivittäiseen viestintään käytettiin paljon sähköpostia. Sähköpostissa hoidettiin sekä sisäistä että ulkoista viestintää. Tämä nähtiin sekä hyvänä että huonona asiana. Hyvänä puolena haastatteluissa nousi esille se, että tieto kulkee pääosin sähköpostin kautta, joten tarvittavan tiedon pitäisi löytyä sieltä. Samalla sähköposti koettiin helppokäyttöiseksi eikä sen käyttäminen tuottanut kenellekään ongelmia. Huonona puolena nähtiin kuitenkin se, että virallinen ja epävirallinen viestintä saattoi tulla samaan viestintäkanavaan, mikä voi hankaloittaa olennaisen tiedon löytämistä. Yleisesti sähköposti nähtiin toimivana viestinnän välineenä ja tiedon lähteenä, mutta osan mielestä kaikkien viestien organisointi yhdessä kanavassa oli joskus hankalaa ja aiheutti ongelmia. Haastattelussa viestinnästä kerrottiin näin:

*– Ensi tätä omaa henkilökuntaa kyl se käytännössä sähköposti ja sitte tota palaverointi ehkä se ensimmäinen vaihe oli iha se se ja olikin, että siis kokoonnuttiin palaveri fyysisesti – – (Haastateltava 6).*

Teknisiin työkaluihin liittyen viestittiin muun muassa ohjelmistotarjoajan järjestelmätuen suuntaan, kun jokin asia ei Domus-isännöintiohjelmassa toiminut. Järjestelmätukea työntekijät hyödynsivät vaihtelevasti – toiset enemmän, toiset vähemmän. Työntekijät olivat viestinnässä ja tiedonhaussa hyvin oma-aloitteisia. Useampi työntekijä mainitsi, että mikäli ei ole saanut tärkeää tietoa ajoissa, he etsivät tiedon itse:

*– Joo olen ehkä sen verran tiedonhaluinen, että olen saanut tietoa ja olen hakenut ja jos jotain on kerrottu, niin olen kysynyt lisää. (Haastateltava 3)*

Työyhteisössä ilmeni siis jonkin verran oma-aloitteisuutta. Osa työntekijöistä näki jopa hyvänä konseptina sen, että tietoa joutui hakemaan itsenäisesti eikä aivan kaikkea neuvota. Toki esille nousi myös muiden neuvominen tilanteissa, joissa apua tarvittiin, mikä koettiin tärkeänä piirteenä työyhteisön toimivuudessa.

### **5.3 Digitaalisten työkalujen käyttö**

Haastatteluissa nousi esille yleisimmin käytetty järjestelmä: Domus-isännöintijärjestelmä. Järjestelmä nousi esille lähes jokaisessa haastattelussa. Domusta käytettiin asiakkuuksien hallinnassa ja taloushallinnossa sekä toiminnanohjauksessa. Domus-isännöintijärjestelmä oli keskeisessä roolissa yrityskaupprosessissa, koska toisen, ostettavan yrityksen asiakastiedot sekä muut dokumentit tuli siirtää ostavan yrityksen vastaavaan järjestelmään. Domukseen oli tullut viime aikoina myös rajapinta Maanmittauslaitoksen huoneistotietojärjestelmään. Tämä muutos oli haastateltavan mukaan tapahtunut uuden lakisäädöksen pohjalta, minkä velvoittamana taloyhtiöiden tietoja alettiin jakaa Maanmittauslaitoksen kanssa.

Isännöintijärjestelmässä on myös selainpohjainen asiakasportaali, johon asiakkaat voivat rekisteröityä. Portaalin kautta asiakkaat näkevät esimerkiksi tiedotteita ja omia maksutietoja. Osa haastateltavista oli alkanut työssään hyödyntämään portaalia enemmän yrityskaupan myötä. Portaalissa taloyhtiön hallitus näkee taloyhtiön taloustietoja, laskuja sekä pankkitilin saldot:

*– Ja sitten on tää portaali, tää asiakasportaali, eli tämmöinen sähköinen palvelu johon käyttäjät voi rekisteröityä ja siellä on sitten tiedotteita, ja he näkee omat maksutietonsa sieltä ja taloyhtiöiden hallitukset näkevät sitten taloyhtiön taloustiedot ja laskut ja pankkitilin saldot ja kaikki tämmöiset asiat. (Haastateltava 1)*

Haastatteluissa ilmeni, että Exceliä sekä muuta taulukkolaskentaa hyödynnettiin erityisesti yritys-kauppaprosessin suunnittelussa. Siitä oli apua toisen yrityksen taloudellisen tilanteen sekä liiketoiminnallisen kannattavuuden arviointiin. Näiden tietojen pohjalta luotiin perusta yrityskauppaneuvotteluille. Toinen yrityskaupan prosessia suunnitellut osapuoli kertoo näin:

*– Exceliä joo. Laitoin tietysti tietoja, ja sieltähän nyt aika helposti tulee. Itse oon tykännyt Excelistä muutenkin, et sehän on hyvä apuväline kaikissa niinku taloushallinnassa ja niin pois päin. (Haastateltava 6)*

Uusimpana digitaalisena työkaluna esille nousi juuri käyttöön otettu palkkaus.fi-integraatio. Integraation käyttöönoton kerrottiin tapahtuneen asiakasmäärän kasvun takia. Samalla syyksi nousi halu tehostaa yrityksen toimintaa. Haastateltava mainitsee:

*– Esimerkiksi nimenomaan, vaikka tällöinen tän palkkaus.fi:n integraation käyttöönotto se niinku potki meitä eteenpäin nyt, että kun asiakasmäärät ja tiettyjä työtehtäviä määrä lisääntyy niin niin täytyy tehostaa jollakin lailla sitä toimintaa. (Haastateltava 1)*

Haastateltavat pitivät palkkaus.fi-integraatiota todella hyödyllisenä. Palkkaus.fi -palvelun tarkoituksena oli tehostaa taloyhtiöiden hallitusjäsenten kokouspalkkioiden maksua. Kokouspalkkiot maksettiin ennen manuaalisesti, joten palkkaus.fi automatisoi prosessia.

## 5.4 Haasteet

Haastatteluissa nousi esiin useita yrityskauppaprosessin toteutukseen liittyviä haasteita. Ilmenneet haasteet nostettiin esiin useita kertoja. Ensimmäinen haaste liittyi kommunikaatioon ja tiedonkulkuun. Haastateltavien mielestä informointi yrityskauppaprosessin etenemisestä oli ajoittain pintapuolista ja osittain puutteellista. Haastateltavat ilmaisivat toiveensa selkeämmästä tiedottamisesta ja mahdollisesta viestinnän ennakoivuudesta. Halu olla paremmin ajan tasalla prosessin eri vaiheissa ja sen edetessä nousi esiin, vaikka prosessin toteutus ei suoranaisesti vaikuttanut heidän omaan työskentelyynsä.

Siirtymävaiheen monimutkaisuus nostettiin myös esiin. Yrityskauppaprosessin toteutus toi mukanaan esimerkiksi uudenlaisten järjestelmien käyttöönottoa, minkä osa työntekijöistä koki haasteellisenä ja oppimisen paikkana. Lisäksi yritysten sulautumisen yhteydessä osa haastateltavista koki

asiakkaiden ja uusien työntekijöiden sulauttamisen haasteellisena ja ajoittain työläänä. Tämä ilmeni joillakin työntekijöillä myös henkilökohtaisena paineena, sillä he kokivat alussa epävarmuutta uuteen työympäristöön sopeutumisessa. Tällaista epävarmuutta ilmeni varsinkin silloin, kun prosessin toteutuminen vaikutti suoraan työntekijän työtehtäviin. Yksi haastateltava totesikin näin:

*– Tai se on lähinnä just se, että kun ne tulee vastaan ne jutut ja sitten oppii. (Haastateltava 2)*

Digitaalisten työkalujen kanssa oli monenlaisia haasteita. Ongelmia ilmeni molempien yritysten käyttämässä isännöintijärjestelmässä, sillä kaikki asiakastiedot eivät siirtyneet suoraan halutulla tavalla, vaan järjestelmän asiakastietojen täydennys vaati manuaalista työtä. Järjestelmien yhteensopivuuden ongelmia tuotiin myös haastatteluissa esiin, kun tiedonsiirron todettiin olleen ajoittain haasteellista ohjelmistojen sisäisten eriäväisyyksien vuoksi. Esiin nousivat myös työntekijöiden omat epäilykset järjestelmän toimivuutta kohtaan ja he näkivät selkeitä kehityskohteita järjestelmässä. Digitaalisten työkalujen kanssa havaittiin myös käyttäjäpohjaisia haasteita. Esiin nousivat haasteet uusien työkalujen opettelussa. Haastateltavat ilmaisivat jopa muutosvastarintaa uusien työkalujen käyttöönoton suhteen ja totesivat kokevansa epävarmuutta näiden käytössä.

## 5.5 Mahdollisuudet ja kehityskohteet

Tietoisuus mahdollisuudesta hyödyntää erilaisia digitaalisia työkaluja yhä paremmin tällaisten yrityskaupprosessien toteutuksissa ilmeni useilla henkilöillä. Digitaalisten työkalujen laajempi hyödyntäminen voisi työntekijöiden mukaan vähentää manuaalisen työn tarvetta, sekä nopeuttaa prosessin toteutusta entisestään. Selkeänä kehityskohteena nähtiin olemassa olevien järjestelmien kehittäminen. Keskeisimpänä esimerkkinä useat henkilöstön jäsenet kertoivat näkemyksestään, jossa heidän mielestään käytössä olevaa isännöintijärjestelmää voitaisiin päivittää ja kehittää entisestään. Konkreettisena esimerkkinä eräs työntekijöistä ilmaisi halunsa edistää tietojen siirtoa ja hallinnointia kyseisellä alustalla ja näin parantaa tiedonhallinnan tehokkuutta. Yksi henkilöstön jäsenistä totesi näin:

*– No me ollaan paljon menty tähän näihin sähköisiin järjestelmiin muutenkin ja sähköisiin allekirjoituksiin ja muihin mikä meillä ei aikaisemmin ollu, mutta se on ehkä ollu tuolla johdon päässä sitten, kun ei ole niit otettu sitte käyttöön. Mitkä on nyt todettu että todellakin hyviä ja helppoja toteuttaa helpottaa meidän elämää. (Haastateltava 4)*

Esille tuotiin myös erilaisia nykyaikaisia kehittyneitä työkaluja, joilla voisi edistää kauppaprosessin sujuvuutta. Haastatteluissa mainittiin muun muassa tekoälyn mukanaan tuomat mahdollisuudet ja sen hyödyntäminen erilaisten toimintojen automatisoinnissa. Toinen esille noussut työkalu oli jonkinlainen ohjelmistorobotiikan automatisointi, jolla voisi poistaa manuaalisen työn tarvetta, sekä tähän kuluvaan aikaa. Työntekijät mainitsivat myös viestintäalustan edistämisen tai jopa sen vaihtamisen sujuvan viestinnän takaamiseksi. Yrityksellä oli käytössään viestinnässä henkilöstön sisäisesti vain sähköposti, ja useat haastateltavat mainitsivatkin nykyaikaisemmat pikaviestimet mahdollisina kehityskohteina tulevaisuudessa. Ohjelmistojen ja erilaisten työkalujen käyttöön tulisi haastateltavien mielestä tarjota laajempaa tukea. Henkilöstön jäsenet opettelivat uusien ohjelmistojen käyttöä pääasiassa omatoimisesti ilman yrityksen tarjoamaa tukea. Halukkuus laajempaan tuen saantiin ja perehdytykseen työkalujen käytössä tuli selkeästi esille.

## 6 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

### 6.1 Digitaalisten työkalujen vaikutus

Useat digitaaliset työkalut vaikuttivat tutkimustulosten perusteella yrityskauppaprosessin kulkuun. Tärkeimpänä näistä voidaan pitää **isännöintiohjelmistoa**, joka oli keskeinen koko prosessin toteutuksessa. Saman ohjelmiston käyttö molemmilla osapuolilla nopeutti tietojen siirtoa huomattavasti. **Isännöintijärjestelmä Domuksen** ohjelmistontarjoaja oli mukana prosessissa silloin, kun tietojen siirtäminen ei onnistunut suunnitellusti. **Isännöintiohjelmisto** tuki digitaalisena työkaluna prosessin kulkua eniten, koska yrityskaupan vaiheiden toteutumisen perustana oli saman ohjelmiston käyttäminen. Prosessia nopeuttavassa **isännöintijärjestelmässä** oli kuitenkin omat hankaloittavat tekijänsä, jotka voisi ohjelmaa kehittämällä poistaa.

**Isännöintijärjestelmä Domuksen** pääasiallinen käyttötarkoitus on toimia asiakkuuksienhallintatyökaluna. Järjestelmästä löytyy kuitenkin myös toiminnanohjaukseen tarkoitettuja ominaisuuksia. Kahden avaintoiminnon löytyminen samasta järjestelmästä helpottaa niiden käyttöä. Tietoperustassa järjestelmää, jossa useampaa toimintoa voidaan käyttää samassa järjestelmässä, nimitetään **keskitetyn hallinnan** järjestelmäksi. **Keskitetyn hallinnan** avulla voidaan tehostaa yrityksen toimintaa, mikä yrityskauppaprosessissa helpottaa resurssien käyttöä oikeaan paikkaan (Väre 2019, 104–

107). Haastattelujen pohjalta jäi kuitenkin hiukan epäselväksi, kuinka paljon tätä yhdistelmää käytännössä oikeasti hyödynnettiin. Tärkeänä johtopäätöksenä pidetään kuitenkin sitä, että mahdollisuus tällaiseen **keskitettyyn hallintaan** löytyy ja sitä voidaan hyödyntää.

Vaikka mahdollisuus **keskitettyyn hallintaan** löytyy, voi sen hyödyntäminen osoittautua hankalaksi. Tämä johtuu esimerkiksi yrityskaupan osapuolten tai henkilöstön eri tavoista käyttää **isännöintijärjestelmää** ja sen sisäisiä ominaisuuksia. Ongelmaksi tilanteessa voi nousta puutteellinen osaaminen järjestelmän käytössä, mikä johtaa haasteisiin tiedonkulussa ja tietojen siirrossa. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää tilannetta, jossa pienemmällä yrityksellä ei ole ilmennyt tarvetta hyödyntää **isännöintijärjestelmän** kaikkia ominaisuuksia. Suuremmassa yrityksessä ominaisuudet ovat kuitenkin käytössä, mikä johtaa uusien työntekijöiden kannalta hankalaan tilanteeseen, kun ominaisuuksien käyttö tulee opetella. Tähän opetteluun kuluu työaika ja resursseja, mikä ei ole kannattavaa ostaja osapuolen näkökulmasta.

Viestinnässä hyödynnettiin digitaalisena työkaluna **sähköpostia**. **Sähköpostilla** viestittiin yrityskaupasta, mikä helpotti sen toteutuksessa huomattavasti. **Sähköpostin** käyttö nousi muutenkin paljon esille haastatteluissa. Muita digitaalisia viestintäkanavia ei yrityskauppaprosessissa hyödynnetty, jota pidämme negatiivisena piirteenä. Osa viestinnästä toteutettiin fyysisenä viestintänä, minkä toimivuudesta ei noussut moitteita. Pirisen (2023, 17–167) mukaan kriittisten muutosten jakaminen esimerkiksi fyysisissä palaverissa voi olla jopa hyvä asia, koska se lisää läpinäkyvyyttä. Näin toimien voidaan varautua aiheeseen liittyviin lisäkysymyksiin, joihin vastaaminen vähentää epävarmuutta sekä muutosvastarinnan syntymistä (mts. 17–167).

Taloudellisessa tarkastelussa digitaalisten työkalujen rooli yrityskaupassa oli pieni. **Excel** oli ainoa digitaalinen työkalu, jota hyödynnettiin yrityskaupan taloudellisen kannattavuuden arvioinnissa. **Exceliä** hyödynnettiin **tuottoarvomenetelmän** laskemiseen yksinkertaisessa muodossa, mikä oli ainoa taloudellisen mallintamisen tapa yrityskaupassa (Rantanen 2012, 77–99; Liimatainen 2019, 301–302). **Excelissä** laskettiin myös operatiivisten kustannusten kasvu yrityskaupan myötä, mikä viittaa **M&A -mallinnuksen** käyttöön (Avon 2021, 19–24). Samalla hyödynnettiin **Due diligence -prosessia**, jonka avulla tarkasteltiin kaupan kannattavuutta myös muilla kuin taloudellisilla mittareilla (Liimatainen 2019, 90–92). Tämä ei kuitenkaan vaatinut suuria toimenpiteitä, kun tarkastelun kohteena oli pieni yritys, jonka toiminta oli ostajalle entuudestaan tuttua. Ostaja- ja myyjäosapuoli

tunsivat toisensa entuudestaan, joka on voinut vaikuttaa siihen, että luottamus on jo alkuvaiheessa ollut tavallista korkeampi, eikä tarkempiin arvonmäärittystapoihin ole perehdytty.

## 6.2 Sidosryhmien tärkeys

Yritysten henkilöstö oli oleellinen osa yrityskauppaprosessin toteutumista. Tutkimustulosten perusteella avainasemassa olivat kuitenkin yrityskaupan osapuolten johtohenkilöt, jotka hoitivat suurimman osan prosessin suunnittelusta ja toteutuksesta. **Johtohenkilöiden** työ oli keskeisessä asemassa yrityskauppaprosessin toteutuksen onnistumisessa. **Johtohenkilöiden** kyky kommunikoida keskenään selkeästi ja päättäväisesti mahdollisti prosessin toteutuksen ilman suuria viivästyksiä tai ongelmia.

Muun henkilöstön osallistaminen prosessiin oli kuitenkin tarpeellista, koska siirrettävää tietoa oli huomattava määrä ja tätä kaikkea ei voitu käsitellä vain johtohenkilöiden voimin. Eniten yrityskauppaprosessi vaikutti **asiakaspalveluhenkilöstöön**, jolle avautui uusi rooli asiakasrajapinnassa. Tämän lisäksi uudet ja vanhat asiakkaat pyrkivät saamaan tietoa yrityskaupasta, minkä takia **asiakaspalveluhenkilöstön** tuli olla jatkuvasti ajan tasalla prosessin kulusta, päivittää näitä tietoja asiakkaiden suuntaan sekä kehittää asiakaspalvelua. Tämä kaikki tehtiin, jotta uusille ja vanhoille asiakkaille saatiin tarjottua asiantuntevaa neuvontaa. Hyvin toteutetun ja ajantasaisen viestinnän merkitys sidosryhmien välillä korostui selkeästi.

Yritysten asiakkaiden rooli prosessin toteutuksessa ei ilmennyt tutkimuksessa selkeästi, mutta yritysten olemassa olevien asiakkaiden merkitystä ei voida tässä kohtaa vähätellä. Vaikka aineiston pohjalta saatu tieto viestinnän toteutuksesta asiakkaiden suuntaan oli vähäistä, yrityksen sisäisen viestinnän arvot osoittivat läpinäkyvyyden olevan keskeinen arvo yrityskauppaprosessin toteutuksessa. Rivien välistä lukemalla voidaan tehdä johtopäätös, että asiakkaita tiedotettiin yleisellä tasolla yrityskauppaprosessin toteutumisesta.

**Pankkien ja ohjelmistotarjoajan** rooli yrityskauppaprosessissa oli myös merkittävä prosessin onnistuneisuuden kannalta. **Ohjelmistotarjoajan** rooli prosessissa oli varmistaa saumaton asiakastietojen siirto järjestelmän sisällä ja näin edistää prosessin toteutusta. Myös mukana olleilla **pankeilla** oli merkittävä rooli prosessin toteuttamisessa. **Pankkien** avulla taloyhtiöiden maksu- ja tilinkäyttöoikeustietoja saatiin siirrettyä yritykseltä toiselle.

### 6.3 Konkreettiset kehittämisehdotukset

Muutamia konkreettisia kehittämisehdotuksia tutkimustuloksista nousi esille, vaikka yrityskauppa-prosessi olikin hyvin onnistunut. Viestintä oli yleisellä tasolla hyvää, mutta siinä oli hieman parantamisen varaa. Joissain tilanteissa läpinäkyvyyttä olisi hyvä lisätä, koska kaikki sidosryhmät eivät olleet aina tarpeeksi tiedotettuja yrityskaupprosessin kulusta. Tämä ongelma näkyi erityisesti yrityksen sisäisessä viestinnässä ja siihen ongelmaan ratkaisuna on matalamman kynnyksen viestintäkanava, jota käytettäisiin sisäiseen viestintään. Joen (2024, 169–170) mukaan esimerkiksi **Microsoft Teams -palvelu** on toimiva työkalu **pikaviestinnän** toteutukseen. Entuudestaan käytössä oleva Microsoft Office tarjoaa mahdollisuuden **Teams -palvelun** käyttöön, jolloin sisäinen **pikaviestintä** voitaisiin toteuttaa saumattomasti. Tämä lisäisi yrityksen sisäisen viestinnän nopeutta ja vähentäisi hämmennystä sähköpostissa tapahtuvasta **pikaviestinnästä**.

Viestintää parannetaan pitämällä **viikoittaisia palaverieja**, joissa käydään läpi ajankohtaisia asioita liittyen yrityskaupan prosessiin. Palaverien avulla aloitetaan myös kokeilu **pikaviestinnän** käytöstä. Palaverissa käydään yhteisesti läpi **Teams -palvelun** peruskäyttö ja tärkeimmät ominaisuudet. Tämän jälkeen aloitetaan esimerkiksi kuukauden mittainen kokeilujakso, jossa **Teams -palvelua** käytetään kaikkeen yrityksen sisäiseen **pikaviestintään**. Kokeilujakson jälkeen pidetään palaveri, jossa päätetään **Teams -palvelun** jatkokäytöstä.

Yrityskaupprosessin myötä huomattiin, että henkilöstölle ei järjestetä suurempia koulutuksia, kun käyttöön otetaan uusia **integraatioita** tai **järjestelmäpäivityksiä**. Olisi hyvä perehdyttää työntekijöitä paremmin uusiin järjestelmiin. Tämä nousi haastatteluissa esille esimerkiksi **palkkaus.fi-integraation** kohdalla. Kyseinen järjestelmä tehostaa palkkioiden ja palkkojen maksua huomattavasti, mikäli järjestelmää osaa käyttää. Uusien järjestelmien lisäksi vanhoihin järjestelmiin voi tulla päivityksiä, jotka lisäävät tai muuttavat järjestelmän ominaisuuksia. Näihin muutoksiin olisi hyvä saada koulutus tai muutosten tapahtumisesta tulisi viestiä mahdollisimman hyvin, jotta työntekijät pystyvät itse selvittämään muutoksiin liittyvät asiat. Jotkut työntekijät pitivät mahdollisuudesta toimia omatoimisesti tällaisissa tilanteissa, mutta on otettava huomioon myös työntekijät, joille pienimuotoinen koulutus olisi suotuisampi.

Henkilöstön kouluttaminen onnistuu parhaiten **viikoittaisissa palaverissa**, jotka mainittiin jo aiemmin. Palaverissa tulisi jatkossa kertoa esimerkiksi **järjestelmäpäivityksistä** tai **uusien järjestelmien** käyttöönotosta. Samalla uusia ominaisuuksia tulisi esitellä vähintäänkin pintapuolisesti palaverissa, jotta henkilöstö näkee uusien ominaisuuksien hyödyn konkreettisesti. Palaverissa olisi mahdollisuus pitää myös pidempi koulutus ominaisuuksista, mutta pienen yrityksen resursseilla on kannattavampaa hyödyntää erilaisia **opetusvideoita tai -materiaaleja**. Nämä **opetusvideot ja -materiaalit** kuvataan itse, etsitään verkosta tai otetaan järjestelmätoimittajien kanavista. **Opetusvideoita ja -materiaaleja** voidaan jakaa esimerkiksi **pikaviestintäkanavaan**, josta työntekijät löytävät ne. Samalla yrityksen kannattaa nimetä ”**tukihenkilö**”, joka osaa järjestelmän käytön paremmin kuin muut ja on aina ajan tasalla uusimmista ominaisuuksista. **Tukihenkilöltä** voi ongelmatilanteissa pyytää apua henkilökohtaisesti.

Yrityskauppaprosessin kokonaisuuden suunnittelua voidaan parantaa. Vaikutti siltä, ettei **pankkien** toiminnan hitautta tai **ohjelmistotarjoajan** tiedonsiirto-ongelmia ollut huomioitu yrityskauppaa suunnitellessa. Nämä molemmat olivat kuitenkin selvästi suurimpia viivästyksen tietojen siirrossa. Tästä syystä kokonaisuuden käsittelyssä tulisi käyttää **projektinhallintatyökalua**, joka auttaisi hahmottamaan kokonaisuutta sekä mahdollisia hidasteita paremmin. **Microsoft Project -työkalu** toimii hyvänä esimerkkinä (Carstens & Richardson 2019).

Yrityskauppaprosessin alkuvaiheessa tulee luoda yhteinen **projekti**, johon kaikki työntekijät pääsevät käsiksi. Näin jokainen pystyy seuraamaan etenemistä omatoimisesti ja pysymään ajan tasalla yrityskaupan prosessista. Yhteisen **projektin** rinnalla tulee olla yksityiskohtaisempi **projekti**, johon vain tietyt **vastuuhenkilöt** pääsevät käsiksi. Yksityiskohtaisempi projekti käsittelee enemmän käytännön tasolla yrityskaupan toteuttamista ja sisältää **riskienhallinnan**, jonka avulla ennakoidaan mahdolliset viivästykset.

Samalla huomattavaa oli, että yrityskauppaprosessissa **tekoälyä** ja **automatisaatiota** oli hyödynnetty vielä suhteellisen maltillisesti. **Tekoälyn** ja **automatisaation** omaksuminen osaksi liiketoimintaa olisi tärkeä kehityskohde, mistä hyvänä esimerkkinä toimii **palkkaus.fi-integraatio** sekä sen tuomat edut. Yrityskauppaprosessissa **tekoälyä** tulisi hyödyntää suunnitteluvaiheessa tai taloudellisen kannattavuuden arvioinnissa. Muuta konkreettista **tekoälyn** tai **automatisaation** hyödyntämisehdotusta on vaikea keksiä, koska merkittävän kehittämiskohteen löytäminen vaatisi alan ja

alan ohjelmistojen syvällisempää tuntemista. **Tekoäly ja automatisaatio** tulisi ottaa osaksi päivittäistä toimintaa, mikä nopeuttaisi arkisia työtehtäviä. Tämän myötä vapautuisi enemmän työaika, joka voidaan hyödyntää esimerkiksi yrityskauppaan liittyvissä tehtävissä.

## 7 Pohdinta

Tutkimuksessa onnistuttiin sekä erittelemään että käsittelemään yrityskauppaprosessin eri vaiheita. Tutkimuskysymykset: **mitä digitaalisia työkaluja on jo käytössä yrityskauppaprosessissa ja mitä työkaluja voitaisiin hyödyntää vielä paremmin**, auttoivat tunnistamaan yrityskauppaprosessissa esiintyneitä haasteita ja kehityskohteita. Esiin tuodut kehittämistyön elementit täytettiin onnistuneesti tarjoamalla näkemys kehittämisen syklin eri vaiheisiin. Tutkimuksessa verrattiin henkilöstön kokemuksia aiheesta liittyvään kirjallisuuteen. Tutkimus tarjoaa mahdollisuuden aloittaa kehittämisen organisaatiossa ja antaa siihen apukeinoja, sillä kehittämistyö ei ole koskaan valmis. Ojasalo ja muut (2015, 25–26) kertovat kehittämisen syklillä viitattavaan jatkuvaan kehittämiseen. Kehittämisen sykli tuo organisaation nähtäville sen, kuinka eri vaiheet linkittyvät toisiinsa ja tukevat näin ollen myös tutkittavan kohdeyrityksen kykyä kehittää omaa toimintaansa (mts. 2015, 25–26).

Yksi tutkimuksen tietoperustassa käsitelty aihe oli sopimushallinta, joka nähtiin teoriassa osana yrityskauppaprosessia. Sopimustenhallinta ei kuitenkaan noussut millään tavalla esille haastatte- luissa, mistä voi tehdä johtopäätöksen, että erityistä sopimustenhallintaan tarkoitettua digitaalista työkalua ei kyseisellä organisaatiolla ole käytössä lainkaan. Sopimushallinnan käyttämättömyyteen voi olla useita syitä. Tärkeää on kuitenkin organisaation laajentuessa, että sopimustenhallintaa aletaan kehittää, jotta se ei tulevaisuudessa koidu ongelmaksi. Toinen vaihtoehto on sopimustenhal- linnan ulkoistaminen. Vaihtoehdot pohjautuvat kuitenkin organisaation toimintaan ja siihen, kuinka paljon sopimuksia tehdään. Mikäli sopimusten määrä pysyy suhteellisen alhaisena ja ne saadaan järkevästi muulla tavalla säilytettyä, ei eriävälle sopimustenhallinnan työkalulle ole välttämätöntä tarvetta.

Työn edetessä pohdittiin tietoperustan luotettavuutta, koska osa lähteistä oli julkaistu useita vuo- sia sitten. Vanhojen lähteiden käyttö johtui siitä, että uudempien lähteiden löytäminen tietyistä aiheista osoittautui hankalaksi. Tietoperustaa pyrittiinkin päivittämään työn edetessä, mikäli ajan- kohtaisempia lähteitä ilmeni ja joissa sisältö pysyi samana. Näin varmistettiin riittävä tietoperustan

luotettavuus, koska osa vanhemmista lähteistä ei välttämättä ollut enää ajankohtaisia. Uusien ja ajankohtaisempien lähteiden lisäyksestä huolimatta, vanhatkin lähteet on säilytetty niille kuuluvissa paikoissa. Osalle vanhemmista lähteistä ei kuitenkaan löytynyt hyviä korvikkeita, mikä saattaa alentaa joidenkin tietoperustan osien luotettavuutta. Sopimushallinta ei noussut esille haastatteluissa, joka saattaa viitata siihen, että kaikki tietoperustaan kirjoitetut asiat eivät olleet välttämättä kyseisen tutkimuksen kannalta tarpeellisia, mikä osaltaan vähentää luotettavuutta.

Teemahaastattelut muodostavat aineiston, joka mielestämme kattaa kohdeorganisaation näkökulmasta sekä strategisen, että operatiivisen tason kokemuksia. Näissä haastatteluissa nostettiin esiin toistuvia teemoja, kuten viestinnän haasteita, tiedonsiirtoon liittyviä ongelmia ja henkilöstön kokemuksia prosessista. Mielestämme aineisto saavutti tietyissä suhteissa saturaatiopisteen, sillä tutkimus ei tavoittele tilastollista yleistettävyyttä vaan riittävää syvyyttä tutkimuskysymysten tarkasteluun.

Työn validiteettia tukee haastattelurunko, joka rakennettiin sekä alan kirjallisuuden että tutkittavan ilmiön pohjalta käyttäen apuna tekoälyä. Tutkittavat teemat nousevat esiin sekä aineistonkeruussa että analyysissä, tuottaen tukeaa työn validiteetille. Validiteettia vahvistaa myös se, että aineistoa on kerätty eri rooleissa työskenteleviltä henkilöiltä, mikä tuo näkökulmiin moninaisuutta ja vähentää yksittäisten tulkintojen painottumista. Reliabiliteettia työssä vahvistaa aineistonkeruumenetelmä eli teemahaastattelut, jotka toteutettiin suunnitelmallisesti ja tallennettiin analysoitavaksi. Aineiston analyysi perustui teemoitteluun, joka on sidottu teoriaan ja tutkimuskysymyksiin. Tutkijoiden asema tutkimuksessa on tunnistettu ja aineiston tulkinnassa on pyritty objektiivisyyteen sekä autenttisten kokemusten esiin nostamiseen ilman ennako-oletuksia. Reliabiliteettia vahvistaa myös se, että haastattelurunko ja analyysimenetelmät on dokumentoitu siten, että tutkimuksen voisi toisintaa vastaavissa olosuhteissa.

Arvioidessa omaa tekemistä ja työn luotettavuutta, nousee ensimmäisenä mieleen haastatteluiden pituus sekä sisältö. Haastatteluiden jälkeen pohdittiin, olivatko haastattelut liian lyhyitä ja liian suppeita. Oletuksena oli, että haastattelut olisivat olleet pidempiä sekä sisällöltään runsaampia. Osa haastattelutilanteista eteni myös todella nopeasti. Rauhallisemman etenemisen kautta luotettavuutta olisi voitu edistää. Lisäkysymysten esittäminen olisi myös ollut tarpeellista. Osa vastaajista ei itsenäisesti antanut yhtä laajoja vastauksia kuin toiset, mikä vaikutti sekä sisältöön, että

haastattelujen pituuteen. On huomioitavaa, ettei muiden ihmisten vastauksiin pysty vaikuttamaan, mutta omalla tekemisellä ja valmistautumisella kyseisiin ongelma-kohtiin olisi voitu varautua paremmin.

Tutkimustyössä pidettiin työn eettisyys aina mielessä ja panostettiin tutkimuksellisen etiikan toteutumiseen. Tutkimuksessa pysyttiin linjassa tutkimusasetelmassa määriteltyjen eettisten raamien kanssa, ja työn jokaisessa vaiheessa huomioitiin etiikka ja tarvittavat toimenpiteet toteutettiin etiikan eheyden säilyttämiseksi. Eettisyys näkyy läpi työn tekstin tuotannossa siten, että kun työssä hyödynnettiin laajasti muiden kirjoittamaa tietoa, tämä tuotiin aina esille. Myös etiikka kohdeorganisaation suuntaan säilytettiin olemalla organisaatioon koko ajan yhteydessä. Työn toteutuksessa huomioitiin myös kohdeorganisaation asettamat ehdot ja vaatimukset. Tutkimustietojen keräys, käsittely ja säilytys toteutettiin eettiset periaatteet mielessä pitäen.

Vaikka tekoäly ei suoraan noussut esille tietoperustan kautta, pidetään sitä yleisesti hyvänä tapana edistää yrityskauppaprosessin onnistuvuutta sekä muuta toimintaa. Tässä tutkimuksessa emme kuitenkaan löytäneet vielä konkreettisia tapoja, joilla tekoälyä olisi voitu hyödyntää. Tekoälyn jatkuva sekä nopea kehitys voi kuitenkin mahdollistaa sen käytön lähitulevaisuudessa. Samalla sen hyödyt tulevat selkeämmin esille esimerkiksi kehittämisen syklin kautta. Itse tutkimuksessa hyödynnettiin tekoälyä useassa eri vaiheessa esimerkiksi haastatteluteemojen ideoinnissa sekä aihealueen rajauksessa. Suoria ratkaisuja ei tekoälyltä ole otettu, koska tämä vaikuttaa negatiivisesti luotettavuuteen. Ideoinnissa tekoäly oli äärimmäisen hyvä aputyökalu. Samankaltaisissa tutkimuksissa tekoälyn käyttö todennäköisesti lisääntyy, koska kehityksen myötä sen tuoma lisäarvo kasvaa.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia työstä löytyy liittyen tekoälyn ja automatisaation käyttöön, koska tässä tutkimuksessa niitä käsiteltiin vain pintapuolisesti. Aiheina tekoäly ja automatisaatio ovat niin laajoja, että niistä voidaan luoda oma kehittämistutkimus. Tulevaisuudessa tekoälyn ja automatisaation kehittyminen jatkuu, minkä takia jatkotutkimus aiheista on todella tärkeä.

Tutkimustyö osoittaa, että digitaalisilla työkaluilla voidaan merkittävästi tehostaa yrityskauppaprosesseja, erityisesti viestinnän, tiedonsiirron ja sidosryhmien osalta. Tuloksia voidaan hyödyntää an-

tamaan suuntaa muille alan toimijoille, jotka harkitsevat yrityskaupan toteuttamista tai digitaalisten ratkaisujen käyttöönottoa. Työn tulokset tarjoavat tukea erityisesti alan pienemmille toimijoille mahdollistaen toimintakyvyn säilyttämisen ja yrityskauppojen hallinnan kehittämisen ilman suuria investointeja. Tämä voi osaltaan rohkaista pienempiä yrityksiä ottamaan käyttöön soveltuvia digitaalisia ratkaisuja, mikä parantaa koko alan resilienssiä. Työelämää työ tukee tarjoamalla hyödyllistä tietoa erityisesti muutosjohtamisesta, viestinnästä ja henkilöstön osallistamisesta.

## Lähteet

Avon, J. 2021. The handbook of financial modelling: a practical approach to creating and implementing valuation projection models. New York: APress. Viitattu 13.10.2024. <https://janet.finna.fi/>, Knovel Engineering Management & Leadership Academy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita. Viitattu 12.12.2024. <https://janet.finna.fi/>, Ellibslibrary.

Bradford, M. 2015. Modern ERP; select, implement & use today's advanced business systems. Raleigh: North Carolina state university, College of management.

Carstens, D. & Richardson, G. 2019. Project Management Tools and Techniques; A Practical Guide, Second Edition. Boca Raton: CRC Press.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino Oy.

Haapio, H., Siedel, G. 2016. A short guide to contract risk. London: Routledge. Viitattu 10.3.2025. [https://janet.finna.fi](https://janet.finna.fi/), Ebook Central.

Hakala, J. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC: menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Helsinki: Gaudeamus Oy. Viitattu 5.11.2024. <https://janet.finna.fi/>, Ellibslibrary.

Hayes, A. 2025. Mergers and Acquisitions (M&A): Types, Structures, and Valuations. Investopedia. Viitattu 7.5.2025. <https://www.investopedia.com/terms/m/mergersandacquisitions.asp#toc-how-do-mergers-differ-from-acquisitions>

Haapio, H., Siedel, G. 2016. A short guide to contract risk. London: Routledge. Viitattu 10.3.2025. [https://janet.finna.fi](https://janet.finna.fi/), Ebook Central.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2022. Johda riskejä: käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: FINVA Finanssikoulutus. Viitattu 12.12.2024. <https://janet.finna.fi/>, Ellibslibrary.

Isännöintiliitto. n.d. Isännöinnin tulevaisuus. Viitattu 27.11.2024. <https://www.isannointiliitto.fi/isannoinnin-tulevaisuus/>

Joki, M. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 10.3.2025. [https://janet.finna.fi](https://janet.finna.fi/), KauppakamariTieto.

Kaivanto, K. 2011. Isännöinnin käsikirja. Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus Oy.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangasluoma, M. 2015. Asunto-osakeyhtiön isännöintitehtävälueello. Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus.

Karjalainen, J., Blombqvist, M. & Suolanen, O. 2001. Kehittyvä toiminnanohjaus. Helsinki MET.

Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K. & Wilkman, N. 2011. Yrityskauppa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kiinteistömedia Oy. 2022. Isännöinnin käsikirja. Helsinki: Kiinteistömedia Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M.-L. & Ollikainen, M. 2011. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Liimatainen, A. 2019. Kasvuun yritysostolla: onnistu yrityskaupassa. Helsinki: Alma Talent Pro. Viitattu 10.3.2025. <https://janet.finna.fi> , Alma Insights.

Milosevic, M., Rau, K., Steelman, L. 2025. A Guide to Building a Unified Culture After a Merger or Acquisition. Cambridge. Harvard Business Publishing. Viitattu 7.5.2025. <https://hbr.org/2025/04/a-guide-to-building-a-unified-culture-after-a-merger-or-acquisition>

Mäntynevä, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Mäntynevä, M. 2016. Hallittu projekti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Nieminen, S. 2024. Katsaus Isännöintialaan: Haasteet ja mahdollisuudet. Viitattu 27.11.2024. <https://omataloyhtio.fi/artikkelit/katsaus-isannointialaan-2024/>

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma Pro.

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

Posti. 2023. Domus-isännöintijärjestelmä palvelee 17 000:ta taloyhtiötä, joiden paperikirjeet posti vie perille. Viitattu 7.5.2025. <https://www.posti.fi/fi/yrityksille/vinkit-ja-caset/monikanavainen- viestinta/domus-isannointijarjestelma-palvelee-17-000-taloyhtiota>

Rantanen, J. 2012. Arvonmääritys yrityskaupassa. Saarijärvi. Suomen Yrittäjien Sypoint Oy.

Rendon, R. 2005. Managing Contracts in Turbulent Times: The Contract Management Maturity Model. California. The NPS Institutional Archive. Viitattu 13.10.2024. <https://core.ac.uk/download/pdf/36732715.pdf>

Saxena, A. 2008. Enterprise Contact Management: A Practical Guide to Successfully Implementing an ECM Solution. Florida. J. Ross Publishing Inc. Viitattu 13.10.2024. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=mBTiyflQrfkC&oi=fnd&pg=PP1&dq=enterprise+contract+management&ots=LzhDCjaxln&sig=wBwJqV0mv-jyl\\_yhx1INuAg0abE&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=mBTiyflQrfkC&oi=fnd&pg=PP1&dq=enterprise+contract+management&ots=LzhDCjaxln&sig=wBwJqV0mv-jyl_yhx1INuAg0abE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Seppänen, H. 2017. Yrityksen arvonmääritys. Helsinki. Alma Talent Pro.

Suomen Kiinteistöliitto ry. 2016. Taloyhtiön hyvä hallintotapa -suositus. Viitattu 11.3.2025.  
<https://www.kiinteistolehti.fi/taloyhtion-strategia-ja-hyva-hallintotapa>

Tenhunen, I. 2024. Isännöinnin keinot HTJ2-tiedonsiirtoon. Isännöintiliitto. Viitattu 7.5.2025.  
<https://www.isannointiliitto.fi/isannoinnin-keinot-htj2-tiedonsiirtoon/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2019. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vertakova, Y., Vselenskaya, I., Plotnikov, V. 2021. Mergers and Acquisitions Risk Modeling. Basel. Viitattu 7.5.2025. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Väre, T. 2019. Master data. Helsinki. Alma Talent.

Yritysporssi. N.d. Liiketoimintakauppa - kaikki mitä sinun tulee tietää. Viitattu 9.12.2024  
[https://www.yritysporssi.fi/blogi/liiketoimintakauppa-kaikki-mita-sinun-tulee-tietaa-948#h\\_826550482601671101140076](https://www.yritysporssi.fi/blogi/liiketoimintakauppa-kaikki-mita-sinun-tulee-tietaa-948#h_826550482601671101140076)

## Liitteet

### Haastattelurunko 1 (Toimitusjohtaja)

Teemat:

Rooli ja osallistuminen

1. Millainen on roolisi yrityskauppaprosessissa?

Digitaalisten työkalujen käyttö ja hyöty yrityskaupassa

2. Millaisia digitaalisia työkaluja käytitte yrityskaupan yhteydessä? Tarkentavia kysymyksiä liittyen työkaluihin.
3. Mitä työkaluja käytät yrityskaupan alussa kohdeyrityksen kartoitukseen?
4. Miten digitaaliset työkalut helpottavat tiedon jakamista ja kommunikaatiota osapuolten välillä yrityskauppaprosessin aikana? Tarkentavia kysymyksiä liittyen työkaluihin.
5. Millaisia etuja digitaalisten työkalujen käytöstä on ollut?

Haasteet digitaalisen työkalujen käytössä

6. Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet digitaalisten työkalujen käytössä?

Kehitysideat ja muutokset

7. Voisiko joitain käyttämiänne digitaalisia työkaluja kehittää? Miten?
8. Oletteko lähiaikoina ottaneet tai suunnitelleet ottavanne käyttöön uusia digitaalisia työkaluja? Mitä?

Prosessin onnistuminen ja digitaalisten työkalujen rooli

9. Miten digitaaliset työkalut vaikuttivat yrityskaupan toteutumiseen?
10. Kuinka mielestäsi yrityskauppaprosessi on mielestäsi onnistunut?
11. Olivatko digitaaliset työkalut mielestäsi osa onnistumista vai epäonnistumista yrityskaupassa? Miksi?

## Haastattelurunko 2 (Työntekijät)

Teemat:

Rooli ja osallistuminen

1. Millainen on roolisi yrityskauppaprosessissa?
2. Miten sinulle on viestitty tästä prosessista ja sen etenemisestä?

Digitaalisten työkalujen käyttö ja hyödyt

3. Miten hyödynnät digitaalisia työkaluja työssäsi?
4. Miten työskentelysi on muuttunut yrityskauppaprosessin myötä?
5. Tuleeko mieleesi sellaisia työkaluja, joiden avulla yrityskauppaprosessia olisi voitu sinun osaltasi edistää? Esimerkiksi parantamaan ymmärrystäsi tai edistämään viestintää.

Käytön haasteet

6. Ovatko digitaaliset työkalut edistäneet mielestäsi prosessin sujuvuutta tai vastakohtaisesti toimineet hidasteena?
7. Millaisia haasteita kohtaat digitaalisten työkalujen hyödyntämisen suhteen omassa työssäsi?

Kehitysideat ja muutokset

8. Millaisia muutoksia digitaalisten työkalujen käytön suhteen olet havainnut yrityskauppaprosessin aikana?
9. Jos olet havainnut muutoksia erilaisten työkalujen hyödyntämisessä, miten sinut on koulutettu näitä hyödyntämään?
10. Miten sinulle on viestitty näistä digitaalisten työkalujen muutoksista?

Prosessin onnistuminen ja digitaalisten työkalujen rooli

11. Oliko yrityskauppaprosessi mielestäsi onnistunut vai epäonnistunut? Miksi?