

Opinnäytetyö (AMK)

Tradenomi (AMK) Liiketoiminnan logistiikka

2025

Janica Costiander

Yrityskauppa logistiikkayrityksissä



Opinnäytetyö (AMK) Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan logistiikka

2025 | 51 sivua

Janica Costiander

Yrityskauppa logistiikassa

Opinnäytetyön aihe Yrityskauppa logistiikassa valittiin kiinnostuksesta yrityskauppoihin sekä työskentelystä DSV:llä, jolla on yrityskaupat menossa DB Schenkerin kanssa. DSV on tanskalainen kuljetus- ja logistiikka yritys. Työssä tutkitaan yrityskauppoja yleisesti sekä logistiikka-alan tasolla. Työn tarkoituksena on tarkastella yrityskauppaa kokonaisuutena.

Työn kappaleessa kaksi (2) käydään läpi eri yrityskauppa tyyppejä, syitä yrityskaupalle sekä miten yrityskaupan voi rahoittaa. Näissä osioissa puhutaan yleisesti yrityskaupoista. Kappaleessa kolme (3) käydään läpi, miten yrityskaupat toimivat logistiikka-aloilla. Tässä pohjustetaan tietoa tuleviin kappaleisiin. Neljännessä (4) kappaleessa tutkitaan hyviä ja huonoja esimiestaitoja sekä miten ne vaikuttavat yrityskaupan integraatio vaiheeseen. Kappaleessa käydään läpi myös, kuinka tärkeää muutosjohtaminen on yrityskaupassa. Kappaleessa viisi (5) käsitellään DSV:n sekä Agilityn yrityskauppaa. Tämä kappale antaa suoran esimerkin yrityskaupasta logistiikka-alalla.

Opinnäytetyöhön haastateltiin kahta logistiikka-alalla työskentelevää henkilöä, joilla on kokemusta yrityskaupasta. Tarkoituksena oli saada käytännönläheistä sekä sopivaa tietoa työn aiheeseen liittyen.

Asiasanat:

Yrityskauppa, Logistiikka, Muutosjohtaminen, Integraatio, Due diligence, Synergia

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Logistics

2025 | 51

Janica Costiander

Mergers and acquisitions in logistics companies

The topic of the thesis was chosen because it is prevalent currently. Inspiration for this thesis was from the ongoing merger between DSV and DB Schenker. The thesis examines Mergers & Acquisitions in general and at the logistics industry level. The aim of the thesis is to look at M&A as a whole.

Chapter two (2) of the thesis discusses the types of M&A, the reasons for M&A and how M&A can be financed. These sections discuss M&A in general. Chapter three (3) discusses how mergers and acquisitions work in the logistics sector. This sets the scene for future chapters. In section four (4), good and bad management skills are examined and how they affect the integration phase of a M&A transaction. The chapter also discusses the importance of change management in M&A. Chapter five (5) discusses the acquisition of DSV and Agility. This chapter gives a direct example of an acquisition in the logistics sector.

For this thesis, two people working in the logistics sector with experience in M&A were interviewed. The aim was to obtain practical information as well as appropriate knowledge on the topic of the thesis.

Keywords:

Acquisitions and Mergers, Logistics, Change management, integration, Due diligence, Synergia

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Mitä yrityskauppa on?	8
2.1 Yrityskaupan syyt	8
2.2 Yrityskaupan jaottelu	15
2.3 Miten yrityskaupan voi rahoittaa	16
3 Yrityskaupat logistiikassa	21
4 Muutosjohtaminen yrityskaupan aikana ja sen jälkeen	25
4.1 Hyvän esihenkilön taidot	29
4.2 Miten yrityskaupassa voidaan onnistua	31
4.2.1 Onnistuminen yrityskaupassa	34
4.2.2 Epäonnistuminen yrityskaupassa	36
5 Case DSV & Agility	38
6 Henkilöhaastattelut	41
7 Johtopäätökset ja pohdinta	45
Lähteet	46

Liitteet

Liite 1. Haastattelu kysymyksiä

Kuvat

Kuva 1 Yrityskaupprosessi (DePamphilis, 2011)	12
Kuva 2 Kansainvälisyys (Livermore, D. A. ym. 2015)	19
Kuva 3 Toimitusketjun osa-alueita (Blanchard, D, 2021)	21

Kuva 4 pehmeitä ja kovia muutosprosesseja (Zukof, K. 2021)	28
Kuva 5 kovat ja pehmeät taidot (Gillis, 2023)	29
Kuva 6 Hyvät ja huonot puolet neuvonantajista (McCarthy, Aalbers & Groen, 2022)	35
Kuva 7 Due diligencen tarkastus (Katramo, M. ym. 2013)	32
Kuva 8 Muutosvastarinnan syitä (Pirinen, H. 2023)	37
Kuva 9 DSV:n Yrityskaupat (2025)	39

Taulukot

Taulukko 1 Yrityskaupan 8 strategista perustelua (Galpin 2014, s.8)	9
Taulukko 2 Kuljetusmuodot (Traficom 2025)	22

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyönaiheena on yrityskauppa. Työssä käydään myös aihetta logistiikkayrityksen näkökulmasta. Kappaleissa käsitellään yrityskauppaa: mitä lukeutuu, miksi sitä tehdään, miten siinä voi onnistua ja epäonnistua, rahoituksesta sekä muutosjohtamisesta.

Opinnäytetyön aihe valitui syksyllä 2024. Yksi peruste oli DSV:n ja DB Schenkerin kaupan julkaisu. Yrityskaupat ovat yleisiä ja ne ovat yleistyneet vuosien varrella, logistiikkayrityksien väliset kaupat eivät myöskään ole uusia. DSV:n ja DB Schenkerin kauppa on iso muutos logistiikka-alalla, molemmat ovat isoja ja tunnettuja logistiikkayrityksiä. Kahden suuren yrityksen väliset yrityskaupat kestävät kuukausia, jotta kaikki tarvittavat luvat saadaan kaupan läpivietämiseksi ja itse kaupan toteutumiseksi. Integraatio todennäköisesti kestää kauemmin. Kauppa siis on logistiikka-alalle ajankohtainen ja sitä on mielenkiintoista seurata.

Opinnäytetyössä käytetään useita lähteitä, suurin osa e-kirjoja. Lähteiden valinta perustuu luotettavan ja ajankohtaisen tiedon saamiseen. Tästä syystä myös toisenlaisia lähteitä hyödynnetään.

Lähteet ovat sekä suomeksi että englanniksi. Englanniksi löytyy paljon hyviä lähteitä. Näiden lähteiden avulla opinnäytetyöhön saadaan monipuolisuutta sekä monia eri näkökulmia että lisää tietoa. Tietyissä yrityskauppaa käsittelevissä lähteissä ongelmana on, että ne on kirjoitettu case-muotoon. Se on ongelmallista siten, että heidän prosessinsa onnistuneesta yrityskaupasta ei välttämättä päde yleisellä tasolla. Jokainen yrityskauppa on erilainen, vaikka samoja prosesseja hyödynnetään. Jokaiselle yrityskaupalle on oma prosessi. Tarkkaa prosessia ei voida tarkasti kuvata, koska kaikki kaupat ovat yksilöllisiä ja prosessit vaihtelevat yrityksen koon, alan, tarpeen ja tilanteen mukaan.

Opinnäytetyössä yritetään tätä tietokulua korjata, haastatteleamalla alan henkilöstä, ketkä ovat olleet mukana onnistuneissa yrityskaupoissa.

Haastatteluiden kautta työhön saadaan tietoa ja näkökulmia henkilöiltä, jotka ovat kokeneet yrityskaupan eri vaiheet.

2 Mitä yrityskauppa on?

Yrityskauppa on tavallisimmin kahden yrityksen välistä ostotoimintaa. Sillä tarkoitetaan useimmiten yrityksen liiketoiminnan ostoa tai sen osakkeiden ja osuuksien ostoa. Yrityskaupasta voidaan käyttää myös termiä yritysosto, usein ostavan yrityksen puolelta. (Immonen, R. 2014, s. 34.)

Yrityskauppa on molemmille osapuolille strateginen päätös. Ostajayritykselle se on investointi, jonka tarkoitus on tuoda lisää tuottoa, parantaa liiketoimen kannattavuutta ja tehokkuutta sekä olla liiketoiminnalle positiivinen muutos. (Katramo, M. ym. 2013, s.24.)

Yrityskaupan suuruus ja hinta vaikuttavat kauppaprosessiin. Monissa maissa on samanlainen tai samankaltainen virasto, joka hyväksyy yrityskauppoja. Suurista yrityskaupoista Suomessa tulee ilmoittaa kuluttaja- ja kilpailuvirastoon kun: ”*Säännöksiä yrityskauppavalvonnasta sovelletaan yrityskauppaan, jossa yrityskaupan osapuolten yhteenlaskettu Suomesta kertynyt liikevaihto ylittää 100 miljoonaa euroa ja jossa vähintään kahden yrityskaupan osapuolen Suomesta kertynyt liikevaihto ylittää kummankin osalta 10 miljoonaa euroa.*” (Kilpailulaki 948/2011 §22 [\(29.12.2022/1297\)](#))

Ilmoituksen ja siitä saatavan päätöksen tarkoituksena on suojata kilpailukykyistä kauppamahdollisuutta Suomessa. Mikäli yrityskauppa estäisi sitä voi yritys joutua tekemään muutoksia tai kauppa kielletään kokonaan. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2025).

2.1 Yrityskaupan syyt

Yrityskaupalle löytyy monia syitä ja ne voidaan jakaa sisäisiin sekä ulkoisiin syihin. Sisäisiä syitä on muun muassa sukupolvenvaihtuminen, henkilöstön rakenne ja laajentumishalukkuus. Sisäiset syyt liittyvät yrityksen toimintoihin ja henkilökuntaan. Tarkoituksena on uudistaa, muokata ja kohdentaa resursseja paremmin. (Immonen, R. 2022, s.45.)

Ulkoiset syyt liittyvät ympärillä olevaan muuttumiseen, kuten markkinoihin, talouteen ja lainsäädäntöön. Ulkoiset syyt voivat olla muun muassa kilpailuolosuhteet, käytössä oleva työvoima ja markkinaolosuhteet. (Immonen, R. 2022, s. 45.) Esimerkiksi: Yritys voi haluta laajentaa markkina-aluetta, ostamalla ulkomaalaisen yrityksen tai yrityksen, jolla on jo kontakteja kansainvälisesti. Yritys voi haluta varmentaa omaa tuotantoketjua ostamalla omaa prosessia aikaisemman tai myöhemmän vaiheen. Yritys saattaa haluta laajentaa omaa tuote- tai palveluvalikoimaa ostamalla.

Galpin kertoo kirjassaan *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions* kahdenksan strategista perustelua yrityskaupan tekoon. Kirjassa näistä käytettiin nimitystä The Eight Cs. Perusteluita voi olla yksi tai useampi.

Taulukko 1 Yrityskaupan 8 strategista perustelua (Galpin 2014, s.8)

Kustannukset - Cost	Mittakaavaedut päällekkäisten toimintojen osalta
Kanavat - Channels	Uusien jakelukanavien saavuttaminen
Sisältö - Content	Uusien tuotteiden tai palvelujen hankkiminen
Valmiudet - Capabilities	Saada uutta tai vahvistaa nykyistä
Asiakkaat - Customers	Pääsy uusiin asiakas segmentteihin
Maat - Countries	Pääsy uusille alueille ja maihin
Pääoma - Capital	Saada kohdeyrityksen käytettävissä olevia käteisvaroja tai päästä sen pääomamarkkinoille

Kapasiteetti - Capacity	Saatavissa olevan toiminnan laajuuden lisääminen
-------------------------	--

Kaikki kahdeksan perustelua vaatii myös vankan toteutus pohjan ja hyvän toteutuksen toimiakseen.

Myyminen

Molemmille osapuolelle päätös myydä tai ostaa yritys on suuri ja sille tulee olla hyvät perustelut. Myyjän näkökulmasta päätös myydä yritys on yksi suurimmista, mutta kauppaprosessin jälkeen ei tarvitse huolehtia enää sen vaikutuksista. Toisin kuin ostaja yritykselle, kauppaprosessi on vain alku pitkässä prosessissa. Syitä myydä yritys on monia. (Frankel & Forman 2017, s.71.)

Yksi syy on markkinatilanne. Yritykset ovat markkinoiden armoilla ja jos yritys odottaa arvon laskua esimerkiksi taantumien taikka kilpailijain tulemista markkinoille, he voivat ennakoida myymällä yrityksen. Taantuma aikana yritysten pörssi-arvo voi laskea niin paljon, että osakeomistajat myyvät ennen kuin osakkeet menettävät arvoa. Jos yritys odottaa toisen samanlaisen yrityksen astuvan markkinoille seuraavien vuosien aikana, voivat he käyttää ajan hyödyksi ja myydä yritys, kun markkinatilanne on suotuista. Jos yrityksellä ei ole muita syitä yrityksen myymiseen, on näiden syiden takia myyminen huono vaihtoehto. (Frankel & Forman 2017, s.72–73.)

Toimialan sykliajoitus liittyy markkinoihin ja muihin talouteen liittyviin faktoreihin. Esimerkiksi kun korot ovat korkealla ja talous heikko uusien asuntojen kysyntä voi heiketä. Kun korot ovat matalat ja talous vahva kysyntä, voi kasvaa. Tällainen trendi toistuu pitkällä aikavälillä, kun kysynnän määrä vaihtelee. Trendit ovat alakohtaisia ja niillä on suora vaikutus yrityksen arvoon. Alalla

olevalla on hyvä mahdollisuus myydä yritys oikealla hetkellä. (Frankel & Forman 2017, s.72.)

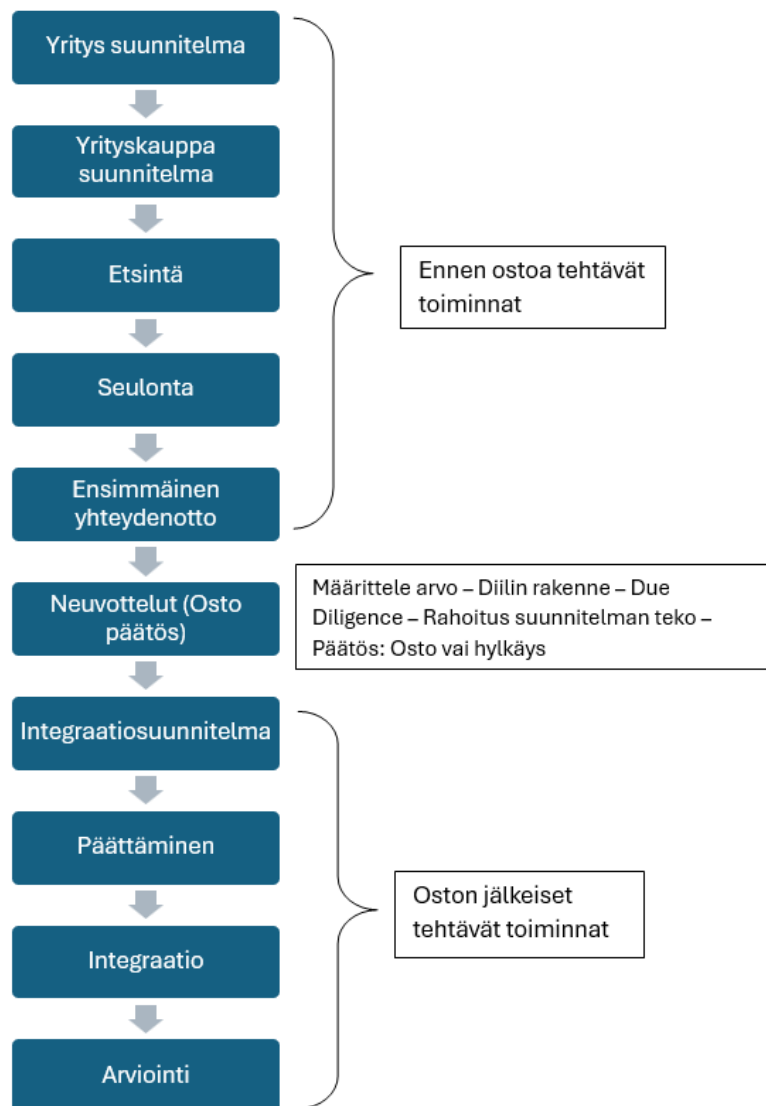
Hyvin johdettu yritys voi kohdata kasvun rajat tai kokea jopa heikennystä. Yritys voi kohdata rajansa pienen markkinaraon takia, kuten maantieteellisesti, asiakaskunnan tai tuotteen takia. Jos markkinarako on pieni niin yrityksen pitää miettiä yrittääkö kasvattaa vai myydä yritys. Kun kasvu ei ole mahdollista, myynti voi olla ainoa strateginen suunta. Rajan kohtaaminen ei ole epäonnistuminen yritykselle. Se on luonnollinen rajoite yrityksen kasvu mahdollisuuksille. Kasvua voi koittaa saada laajentamalla tuotevalikoimaa tai asiakaskuntaa. Esimerkiksi Fazer tunnettiin pitkään makeisten tuottajana, mutta ovat laajentuneet muun muassa leipomo puolelle ja terveystuotteiden valmistukseen. Tämä laajentuminen sai Fazerille uusia asiakaskuntia. (Frankel & Forman 2017, s.73–74.)

Perusteellinen kielteinen muutos yrityksen alalla tai yleisempi muutos yritysmaailmassa saattaa vaikeuttaa yrityksen toimintaa niin paljon, että myyminen on houkutteleva vaihtoehto. Muutokset voivat olla uusia lakeja tai säädöksiä, jotka vaikuttavat alan yritysten toimintaan merkittävästi. Esimerkiksi säädökset asbestin käyttöön ja poistoon vaikutti sitä käyttäviin yrityksiin. Muutokset eivät aina tule laista tai säädöksistä. Ne voivat myös tulla luonnollisesti, kun teknologia uudistuu tai kysyntä muuttuu. Tällaisia on esimerkiksi videovuokraamojen kannattavuus, kun suoratoistopalveluiden käyttö yleistyi. (Frankel & Forman 2017, s.75.)

Yritys saattaa uloskasvaa optimaalisen koon ohi, jolloin yrityksen myymisellä voidaan maksimoida osakkaiden arvo. Koon ohi kasvaminen voi tapahtua eri tavoilla, kuten yrityksen johto ei ole sopiva isomman yrityksen johtamiseen, yrityksellä ei ole tarpeeksi resursseja kasvattaa liiketoimintaa ja yrityksen kokoa ei saada kasvamaan tarpeeksi. (Frankel & Forman 2017, s.76–79.)

Yrityskauppaprosessi

Yrityskauppaprosessia voidaan kuvata usealla eri tavalla. Tässä kuvassa prosessia on kuvattu kymmenvaiheisella listalla. Prosessissa on kaksi laajempaa vaihetta: Ennen ostoa tapahtuvat tehtävät sekä oston jälkeiset tehtävät. Välivaiheena on neuvottelun aikana tehtävät asiat. (DePamphilis, 2011.)



Kuva 1 1 Yrityskauppaprosessi (DePamphilis, 2011)

Kuvasta 1 voidaan nähdä yritysprosessin eri vaiheet. Jokainen kohta on oma prosessi ja yhdessä ne luovat miten yrityskauppa alkaa, etenee ja päättyy.

Yrityssuunnitelmassa tehdään strateginen suunnitelma koko yritykselle. Strategisessa suunnitelmassa päätetään kilpailutoimiala, miten yritys voi kilpailla sillä alalla. Tässä vaiheessa yritys tekee sisäisen analyysin, jonka tarkoituksena on kartoittaa yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Analyysin jälkeen yritys määrittelee toimintaperiaatteet, jotka määrittelevät miten ja missä yritys kilpailee. Seuraavaksi yritys päättää kaupalle tavoitteet, kuten kasvun tai tuloksen. Näiden jälkeen yritys valitsee toimeenpano strategian, joka voi olla joko hyvin yksityiskohtainen tai yleispätevämpi. Tämän jälkeen luodaan toiminnallinen strategia, joka määrittelee roolit, vastuut ja resurssit. Viimeisenä perustetaan strateginen valvonta, jonka avulla voidaan monitoroida suunnitelmien suoriutumista ja tehdä korjauksia tarpeen mukaan. Valvonnan tarkoituksena on pitää toteutuksien pysyminen aikatauluissa. (DePamphilis, 2011, s.127–137.)

Yrityskauppa suunnitelmassa tehdään yrityskauppaan liittyvä suunnitelma, joka tukee yritys suunnitelmaa. Yrityskauppasuunnitelmassa keskitytään taktisiin ja lyhyemmän aikavälin tavoitteisiin, kuten resurssien arviointi ja markkina-analyysiin. (DePamphilis, 2011, s.151.)

Etsintä vaiheessa etsitään sopivia yrityksiä, mitkä ostettaisiin. Ennen etsintää asetetaan kriteerit kauppaa varten. Näitä ovat usein toimiala sekä oston suuruus. Esimerkiksi ylin kauppahinta, jonka yritys on valmis maksamaan. (DePamphilis, 2011, s.157.)

Seulonta vaiheessa sopivat yritykset priorisoidaan ja tarkistetaan. Etsintä vaiheessa kerätyt yritykset käydään läpi toissijaisilla valintakriteereillä. Tällaisia kriteereitä voi olla, markkinasegmentti toimialalta, kannattavuus tai markkinaosuus. Tässä kohtaa on myös syytä mitata kulttuurillista yhteensopivuutta. (DePamphilis, 2011, s.159.)

Ensimmäisessä yhteydenotto vaiheessa ostettavaan yritykseen otetaan yhteyttä. Yhteydenottotapa vaihtelee kohde yrityksen koon mukaan sekä onko yritys julkisessa vai yksityisessä omistuksessa. Keskisuurten ja suurien

yriksien kohdalla käytetään usein välittäjää. Hyvien suhteiden luominen myyjä osapuolen kanssa on aina hyväksi. (DePamphilis, 2011, s.161.)

Neuvottelu vaiheessa määritellään arvo, jäsenetään sopimus, tehdään due diligence ja rahoitus suunnitelma. Prosessin vaiheet etenevät samanaikaisesti ja toistuvasti. Uusi tieto päivittää vanhan ja muokkaa edistymistä. Neuvottelu vaiheessa päätetään todellinen kauppahinta. (DePamphilis, 2011, s.179.)

Integraatio suunnitelmassa suunnitellaan, miten yritykset integroidaan toistensa kanssa. Tämä tarkoittaa kaikkia yrityskauppaan sisältyvien osien yhdistämistä Integraation onnistuminen on yrityskaupan onnistumisen kannalta välttämätöntä. Integraatioprosessin läpivietämiseksi on tärkeää, että esihenkilö omaa hyvät vuorovaikutustaidot sekä projektinhallintataidot. (DePamphilis, 2011, s.182.)

Päätös vaiheessa hankitaan mahdolliset hyväksynnät, selvitetään päätöksen jälkeisiä ongelmia sekä päätetään ostoprosessi. Päätösprosessin sujuvuus riippuu kaupan monimutkaisuudesta sekä kuinka hyvin se on suunniteltu. (DePamphilis, 2011, s.187.)

Integraatio vaiheessa implementoidaan oston jälkeinen integraatio suunnitelman mukaisesti. Integraatio prosessissa on kuusi vaihetta: sulautumista edeltävän integraation suunnittelu, kommunikaatiokysymysten ratkominen, uuden organisaation määrittäminen, henkilöstösuunnitelmien luominen, osastojen ja toimintojen sulauttaminen sekä uuden yrityskulttuurin muodostaminen. Osa vaiheista kehittyy ja jatkuu koko ajan. (DePamphilis, 2011, s.218.)

Arviointi vaiheessa tehdään oston jälkeinen arviointi yrityskaupasta. Tässä arvioidaan yrityskaupprosessin onnistumista, onko tavoitteisiin päästy ja prosessin läpivetoa. (DePamphilis, 2011, s.127.)

2.2 Yrityskaupan jaottelu

Yrityskaupat jaotellaan strategisten tavoitteiden mukaan. Riippuen siitä, mikä yrityskaupan tavoite on. *Katramo, M. ym. 2013* mainitsee neljä erilaista muotoa.

Horisontaalisessa yrityskaupassa ostajayritys ja ostettava yritys ovat samalla alalla ja kilpailevat samoilla markkinoilla. Horisontaalisen yrityskauppa strategian tarkoituksena on vähentää kilpailua ja saada isompi markkinaväli itselleen. Näiden kautta voittomarginaali sekä markkinavalta kasvaisi. Vaarana tämän kaltaisella strategialla on mahdollinen monopoli, kartelli tilanne tai hintasopimukset, jotka vääristävät markkinoita eivätkä yleisesti ole kuluttajaystävällisiä. (Katramo, M. ym, 2013, s. 26.)

Vertikaalisessa yrityskaupassa ostettava yritys on samalla toimialalla kuin ostava yritys mutta toimivat eri vaiheissa jalostus- ja jakeluketjua. Strategiaa voidaan hyödyntää ostamalla oman yrityksen tuotantoa ennen tapahtuvaa jalostusta tai oman tuotannon jälkeistä jakelua. Molemmissa kustannukset vähenevät, kun ei tarvitse maksaa toiselle toimijalle palkkiota. Näin tuetaan tuotannon jatkuvuutta, ilman häiriöitä tai ulkoistetun jakelun kustannuksia. Vertikaalisen yrityskaupan tavoitteita on kontrollin lisääminen tuotantoketjuun. Esimerkiksi jakeluketjun omaavan yrityksen ostaminen mahdollistaa tarkempaa markkinointia, läheisempää kontaktia asiakkaisiin sekä vähemmän kustannuksia. Vertikaalisessa strategiassa hyödynnetään usein ostavan yrityksen olemassa olevaa mainetta ja brändiä uusien tuotteiden ja toimintojen myymisessä. Taktiikka jakaa mahdollisten riskien määrää laajemmalle alueelle (Katramo, M. ym. 2013, s. 27.)

Konsentrisessa yrityskaupassa ostava yritys toimii eri toimialalla kuin ostettava yritys, mutta niillä on jokin yhtenäinen tekijä, markkinat, jakelukanavat, teknologia tai kehitystoiminta. (Katramo, M. ym. 2013, s.28.)

Konglomeratiivisessa yrityskaupassa ostettava yritys on uudella markkina-alueella. Kaupan tarkoituksena on laajentaa markkina-aluetta tai valikoimaa. Toisena tarkoituksena on pienentää liiketoimintariskiä hajauttamalla

liiketoimintaa. Konglomeratiivisessa yrityskaupassa on tärkeää tuntea ja tietää halutun yrityksen markkina-alue. Mitä tutumpi markkina-alue ja mitä enemmän siitä on ottanut selvää, sitä varmemmin yrityskauppa onnistuu. (Katramo, M. ym. 2013, s.28.)

Näiden yrityskauppa muotojen lisäksi on muitakin, esimerkiksi:

Fuusio, kaksi yritystä sulautuu yhdeksi. Näin saa suurennettua markkinaväliä.

MBO - Management buyout, ostava yritys ostaa ostettavan yrityksen johdon pois, ottaen haltuun yrityksen. (Immonen. R. 2015, s.41)

LBO – Leveraged buyout, ostettavan yrityksen osto on rahoitettu pääosin lainarahalla. Isona riskinä tässä on velkaantuminen. Mikäli yritys ei sittenkään tuota tarpeeksi voittoa lainantakaisin maksuun. (Immonen 2015, s.42)

EBO – Employee buyout, ostettavan yrityksen työntekijät ostavat yrityksen keskenään. (Immonen 2015, s.41)

Reverse takeover – Ostajaosapuolena toimii usein pienempi yksityinen osakeyhtiö, joka hankkii julkisen osakeyhtiön. (Immonen 2015, s.35)

Yrityskaupamuodon valinta riippuu ostajayrityksen/ ostajaosapuolen tavoitteista ja päämäärästä. Valinta tehdään olosuhteiden mukaisesti, jotkin vaihtoehdot eivät ole aina mahdollisia. Yrityksen muoto voi olla esteenä tiettyjen kauppamuotojen toteuttamisen kohdalla. (Riku Saikkonen 2025)

2.3 Miten yrityskaupan voi rahoittaa

Yrityskauppa on investointi. Siihen pätee samat riskit kuin muihinkin investointeihin. Yrityskauppaan kuitenkin liittyy ominaisuuksia, jotka tulee ottaa huomioon suunniteltaessa rahoitusta. Rahaa menee usein kauppahinnan lisäksi, samanaikaisesti muihin uudistuksiin ja investointeihin, käyttöpääomaan sekä transaktiokustannuksiin. (Katramo ym. 2013, s.245.)

Suomessa rahoittajina toimii muun muassa vähittäispankit, finanssisijoittajat, erikoisluottolaitokset ja muut institutionaaliset sijoittajat. Näillä vaihtoehtoilla on omat takaisinmaksu ajat, korot ja ehdot. (Katramo ym. 2013, s.248.)

Vähittäispankkien käytössä on omat etunsa. Vankka pankkisuhde auttaa rahoituksen saamiseen ja pysymiseen. Toisaalta vähittäispankit voivat olla arkoja antamaan lainaa uudelle yritykselle, jolla ei ole kassavirtaa.

Erikoisluottolaitokset sekä julkisrahoitteiset organisaatiot sekä pääomasijoittajat rahoittavat useimmiten uudempia yrityksiä. (Katramo ym. 2013, s.258.)

Yrityskaupan tarkoituksena on aina pääosin tuottaa lisää rahaa ostajayritykselle. Ostajayrityksen on kuitenkin mietittävä ennen ostoa, miten aikoo rahoittaa kaupat. On olemassa useita eri rahoitus vaihtoehtoja ja kaikissa on hyvät ja huonot puolensa.

Raha

Raha voi olla erinomainen maksuväline yrityskaupassa. Se on helppo ja kun maksu on suoritettu ei tarvitse huolehtia enää muusta. Yrityskaupassa kuitenkin puhutaan suurista raha summista, joita läheskään kaikilla ei ole saatavilla.

Yrityksillä harvemmin on miljoonia tai miljardeja euroja saatavilla helposti.

(Taillard, 2022, s.293–294)

Velka

Velka on suhteellisen yksinkertainen rahoitusmuoto. Se on rahaa joustavampi ja velalle saa takaisinmaksusuunnitelmia tehtyä monipuolisesti. Huono puoli on, että velka on kallis vaihtoehto. Suurissa velkamäärissä on pitkät

takaisinmaksuajat ja korot, jotka nostavat oston hintaa. Tämä on syytä pitää mielessä, jos miettii velan ottamista maksamiseen. (Taillard, 2022, s.293–294)

Pääoma

Listautumisannin avulla voidaan rahoittaa yrityskauppoja, joka tarjoaa sekä etuja että haittoja. On kuitenkin tärkeää välttää ylihinnoiteltuja osakkeita, koska tämä voi vähentää nostettua määrää ja alentaa olemassa olevien osakkeiden arvoa. Yhdistettynä yritysjärjestelyihin sijoittajat voivat olla innostuneempia ideasta, nostamalla listautumisannin ja nykyisten osakkeiden arvoa.

Osakkeenvaihto on toinen vaihtoehto, jossa osakkeenomistajat sopivat vaihtavansa osakkeensa tiettyyn määrään vastaanottavan yhtiön osakkeita. Tämä osakeomistuksen muutos on yleinen fuusioissa ja voi olla hyödyllinen vaihtoehto listautumisille. (Taillard, 2022, s.293–294)

Omaisuus

Tämä muoto on varsin yleinen, kun kaksi yritystä yhdistyvät. Yritykset jakavat omaisuudet, rakennukset, laitteet ja jopa henkilökunnan, onnistumisen takaamiseksi. Tässä muodossa arvoa ei siirry kummaltakaan puolelta toiselle. (Taillard, 2022, s.293–294)

Kansainvälisyys

Kansainvälisessä yrityskaupassa kaupanosapuolet sijaitsevat erimaissa. Kansainvälisten yritysten yrityskauppa toimii eri tavalla kuin saman maan sisällä tapahtuvat yrityskaupat. Huomioon pitää ottaa yrityskaupan perusprosessit ja toiminnot, mutta myös lait, säädökset, kulttuuri, uskonto, kieli ja muita eriäviä seikkoja, jotka täytyy huomioida ennen yrityskauppa prosessin aloittamista. Yhteistyösuhteiden luomiseksi ja ylläpitämiseksi toisen huomioonottaminen ja eroavaisuuksien ymmärtäminen edesauttaa prosessia. (Medici, E, & Spievack, LJ 2016, s- 3–4.)

Huomioon kannattaa ottaa mahdolliset voimassa oleva kauppasopimukset maiden välillä, esimerkiksi Euroopan unionin sisäiset yrityskaupat ovat erilaisia kuin sen ulkopuolella tapahtuvat yrityskaupat. Kilpailuviranomaisille on tehtävä ilmoitus riippumatta maasta. Mikäli kauppa vaikuttaa huomattavasti Euroopan unionin sisämarkkinoihin, tehdään siitä ilmoitus Euroopan unionin komissiolle. (*Euroopan komissio 3/2025*)

Kansainvälisessä kaupassa on syytä ottaa huomioon maakohtaisesti eri seikkoja, joita ei kotimaisessa yrityskaupassa tarvitse.



Kuva 22 Kansainvälisyys (Livermore, D. A. ym. 2015)

Kansainväliseen yrityskauppaan liittyy maakohtaisia huomioonotettavuuksia. Kuten kuvasta 2 voidaan nähdä, näitä ovat muun muassa: kieli, kulttuuri sekä lait. Varsinkin kulttuurillinen aspekti täytyy ottaa huomioon integraatio vaiheessa, etenkin jos työntekijöitä palkataan eri maasta. Esimerkiksi lahjojen antaminen ja vastaanotto on hienovaraista toimintaa, jossa ei haluta vahingossa loukata toista osapuolta. (Livermore, D. A. ym. 2015, s.91.) Uskonnollisten eriävyyksien huomaaminen ja huomioonottaminen yhteistyön onnistumisen

kannalta on tärkeää. David Livermore ym. kirjassa *Leading with Cultural Intelligence: The Real Secret to Success* painottavat kulttuurista tietämystä. Kirjassa annetaan esimerkkejä yrityksen epäonnistumisesta sen jälkeen, kun uskonnollista vaikuttavuutta ei otettu huomioon. Yhtenä esimerkkinä oli, kun ranskalainen yritys avasi toimiston Thaimaassa, mutta yritystoiminta ei lähtenyt odotettuun nousuun. Parin kuukauden jälkeen vähäiselle yritystoiminnalle löytyi syy: toimisto sijaitsi korkeammalla kuin Buddhan patsas. Tämä rikkoi pyhää sääntöä: älä laita itseäsi Buddhaa korkeammalle. (Livermore, D. A, ym. s. 93.) Tällaisen virheen tekeminen olisi ollut vältettävissä, jos yritys olisi perehtynyt maahan ja sen tapoihin.

Lakien ja säädösten tietäminen ja ymmärtäminen ennen kaupan viimeistelyä on tarpeellista. Ostajan tulee tietää maan työhön liittyvät lait. Myös yleiset toimintatavat työkuulttuurissa olisi hyvä tiedostaa, vaikka ne eivät olisi lakeja tai virallisia ohjeita. Tätä varten on usein alan asiantuntija auttamassa prosessia ja varmistamassa ettei lakeja tai säännöksiä rikota. (Medici, E, & Spievack, LJ 2016, s. 4.)

Yhteinen kieli tai sen puuttuminen vaikuttaa kauppaprosessiin. Englantia käytetään usein työkielenä kansainvälisesti. Kaikilla kuitenkin ei ole vahvaa englanninkielentaitoa tai halua kommunikoida vieraalla kielellä. Epävarmuus kielitaidosta on yleinen ongelma ja pelko ettei ymmärrä tai tule ymmärretyksi. Yhteisen kielen omaaminen helpottaa huomattavasti menettelyitä. On kuitenkin tärkeää olla erittäin selvä ja selventää asiat, mikäli yhteinen kieli ei ole kummankin äidinkieli. On suotavampaa kysyä useasti kuin toimia väärin ymmärrettyjen ohjeiden varassa. (Kar, Sorsa and Tiwari, 2022, s.134.)

3 Yrityskaupat logistiikassa

Logistiikka on prosessien suunnittelemista ja toteutusta järjestelmällisesti sekä tehokkaasti. Näitä prosesseja on muun muassa kuljetukset, varastointi, varastonhallinta, pakkaaminen, jakelu ja tilausten toimittaminen sekä käänteinen logistiikka. Tarkoituksena tuotteen, informaation tai palvelun sujuva kulku alusta loppuun.

Toimitusketju on olennainen osa yritysten toimintaa ja logistiikka on osa sitä.

Toimitusketju on laajakäsite. Se kattaa tuotteen elinkaaren, kaikki sen vaiheet sekä tuotteen etenemistä edellyttävät askeleet. (Blanchard, D, 2021, s.26.)

Toimitusketjun hallintaan liittyy toimintojen, tiedon, resurssien ja informaation hallinta liittyen tuotteeseen tai sen materiaaleihin. Tarkoituksena on ylläpitää sujuvaa ketjua kaikkien tuotteeseen liittyvien tahojen kanssa ja antaa asiakkaalle erinomainen kokemus. (Weele, A. J. v. & Rozemeijer, F. 2022. s.7.)

Toimitusketjuun kuuluu viisi osa-aluetta, jotka ovat toimitusketjun pohjusta ja joita parantamalla voidaan tehostaa ketjua ja toimintaa. Nämä osat ovat:

Sisälogistiikka	<ul style="list-style-type: none"> • Materiaalin vastaanotto •Materiaalivirran hallinta, varastointi, varastonhallinta sekä palautukset toimittajalle
Toiminnot	<ul style="list-style-type: none"> •Materiaalin valmistaminen lopulliseen muotoon •Pakkaus, kokoonpano, testaus, painatus ja koneiden huolto
Ulkologistiikka	<ul style="list-style-type: none"> •Tuotteiden keräys ja toimitus vastaanottajalle • Materiaalin- ja tilausten käsittely, valmiiden tuotteiden varastointi sekä aikataulut
Myynti ja markkinointi	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotteen kauppaaminen ostajalle • Mainonta, myyntityö, tarjouslaskenta ja hinnoittelu
Palvelut	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminto, joka tuo lisäarvoa tuotteelle • Asennus, korjaus tai koulutus

Kuva 3 Toimitusketjun osa-alueita (Blanchard, D, 2021)

Logistiikkayritykset käyttävät termejä tulologistiikka ja ulkologistiikka, erottaen onko tavara tulossa vai lähdössä varastolta. Esimerkiksi raakamateriaali on tulossa varastolle versus valmis tuote on lähdössä varastolta asiakkaalle, ensimmäinen on tulologistiikkaa ja jälkimmäinen ulkologistiikkaa.

Tulologistiikkaan kuuluu kaikki tilauksen tai lähetyksen järjestelystä kuljetukseen ja varastointiin. Ulkologistiikkaan kuuluu valmiiden tuotteiden lähetyskuntoon laittaminen, parhaimman kuljetustavan päättäminen ja tuotteen toimittaminen asiakkaalle. (Blanchard, D, 2021, s.26.)

Logistiikassa kuljetusmuotoja on useita: maa/tie, meri, lento, putki ja raide. Edellä mainitut ovat päämuodot. Sen lisäksi useat kuljetukset voivat olla multimodaalisia eli kulkevat kahden tai useamman kulkumuodon kautta. Esimerkiksi lähetys saapuu maahan lentorahdin mukana ja jatkaa matkaa asiakkaalle maateitse. Kuljetusmuoto valikoidaan tarpeen mukaan, isot ja ei-kiireelliset toimitetaan usein meriteitse. Aikarajalliset ja helposti pilaantuvat viedään lentoteitse. Maiden sisällä usein kuljetukset tapahtuvat maateitse tai raiteilla. (Farahani, 2011 s.21.)

Taulukko 2 Kuljetusmuodot (Traficom 2025)

Tiekuljetukset	Monipuolinen ja joustava kuljetusmuoto. Voidaan muokata tarpeen mukaan.
Merikuljetukset	Pystyy kuljettamaan suuria lasteja. Usein säännölliset aikataulut.
Lentokuljetukset	Arvokkaiden tuotteiden kuljetus sekä helposti pilaantuvien tuotteiden kuljetus. Nopea mutta kallis.

Raidekuljetukset	Säännölliset kuljetukset, suuret kuljetuskoot onnistuvat.
Putkikuljetukset	Nesteiden ja kaasujen kuljetus. Kallista rakennuttaa ja ei pysty muokkaamaan helposti, mutta tuotetta pystyy kuljettamaan helposti.

Kuljetusmuodon valinnassa huomioon otettavia asioita on: koko, paino, säilyvyys, hinta, kuljetustiheys, sisältö sekä mistä ja minne tavara on menossa. Jokaisessa muodossa on omat hyvät ja huonot puolensa, mitkä on syytä ottaa huomioon päätöstä tehdessä. Kaikki kuljetusmuodot eivät sovi kaikille tavaroille tai tuotteille. Helposti pilaantuvat tuotteet eivät pääosin sovi meriteitse kuljetettavaksi, varsinkin matkan ollessa pitkä. (Traficom 2025)

Logistiikkayritysten välisissä yrityskaupoissa pätee pitkälti samat säännöt ja neuvot kuin muissa yrityskaupoissa.

Eroavaisuuksia on kuitenkin. Logistiikkayrityksillä on usein irtaimistoa, autoja, kalustoa, varastoja ja tiloja sekä ohjelmistoja. Kahden yrityksen yhdistyessä päällekkäin menevät toiminnot ja irtaimisto arvioidaan. Arvioinnissa paremmin pärjännyt irtaimisto otetaan käyttöön ja toinen myydään tai poistetaan käytöstä. Esimerkiksi. Molemmilla yrityksillä oli omat varastot, mutta tarvetta on vain toiselle, kohteet arvioidaan sijainnin, koon, tarpeen ja hyödyn mukaan. Toinen jää käyttöön ja toinen myydään tai vuokrasopimus puretaan. Tilanteessa, jossa toinen varasto on yrityksen omistuksessa tai sillä on pidempi vuokrasopimus, voidaan se automaattisesti valita jääjäksi. (Kajala 2024)

Due diligencen tekeminen ja synergioiden laskeminen on erittäin oleellista yrityskauppaprosessissa. Niiden tärkeys korostuu logistiikka puolella eri tavalla kuin muutoin. Logistiikkayritysten omaisuus, varsinkin autot ja kalustot sekä

varastotilat tarvitsevat kattavan tilannetarkistuksen. Kalustojen ikä, kunto, korjaushistoria sekä tarpeet voivat olla iso menoerä tulevaisuudessa, jos niistä ei olla pidetty huolta tai korjaukset ovat olleet puutteellisia. Samoin varastojen kunto ja tilanne vaativat tarkastusta. Puutteellisesti hoidetut omaisuudet voivat olla syy alentaa kauppahintaa tai perua kauppa kokonaan. (Katramo ym. 2013, s.44.)

Due diligencen tehtävänä on antaa kattava tilannekuva, jonka pohjalta voidaan laskea synergia edut ja haitat realistisesti. Yrityskaupoissa tehdään yleisesti tarkat ja kattavat laskelmat synergioista. Logistiikkayrityksissä yleisiä synergia laskukohteita ovat: kalusto, henkilöstö, palvelut sekä ohjelmistot.

Tuplatoimintojen ja päällekkäisyyksien vähentäminen yhteen toimintoon vähentää kustannuksia. Esimerkiksi yrityksellä ei ole tarvetta ylläpitää kahta erillistä myyntiosastoa. Yrityskauppaprosessin tarkoitus on kahden yrityksen integrointi, joten osastot yhdistyvät yhdeksi osastoksi. (Galpin 2014, s.75–77)

4 Muutosjohtaminen yrityskaupan aikana ja sen jälkeen

Yrityskauppa ja yritysten sujuva integraatio ei ole helppoa. Integraatio prosessi sisältää useita muuttujia, joiden otollisuus ei ole taattua. Yritysten ominaisuudet, koko ja esimerkiksi kansainvälisyys vaikuttavat prosessiin kuin myös maailmantilanne, markkinatilanne sekä ajoitus. Muuttujien vaikutusten laskeminen ostoon on hankalaa. Tulevaisuus ei ole taattua. Tilastoja ja dataa voidaan kuitenkin hyödyntää. Niiden avulla voidaan laskea ja ennustaa mahdollisia lopputuloksia. Positiivinen ja lisätuottoa tuova lopputulos ei kuitenkaan ole aina mahdollista. Ennakoinnista ja riskien minimoinnista huolimatta negatiivinen tulos on mahdollinen (Katramo ym. 2013, s. 67.) Yrityskauppa on aina riski ja valtava resurssikuilu, oli lopputulos mikä tahansa.

Kauppaprosessin lisäksi yrityksenjohton tulisi ottaa huomioon työntekijät muutoksessa. Muutoksen sulavuus ja saumattomuus on kiinni työntekijöistä, mutta ennen kaikkea esihenkilöistä sekä yrityksenjohtosta ja heidän johtamistaidoistaan. Hyvä esihenkilö ja johtotaho ovat työntekijän tukena muutoksessa ja pystyvät näkemään asiat työntekijän näkökulmasta. (Pirinen, H. 2023. s.27.)

Muutosjohtaminen on osa jokaista yritystä jossain vaiheessa yrityksen elämänkaarta. Muutosjohtaminen on haastavampaa kuin tavallinen johtaminen. Muutosjohtamisessa johtajan pitää pystyä motivoimaan työntekijöitä, pitämään heidät sitoutuneina, viestiä tarpeeksi tulevista muutoksista sekä pitää yllä positiivista ilmapiiriä yllä muutoksen aikana. Kun kyseessä on yrityskauppa niin muutokset saattavat koskea laajasti työelämän rutiineja. Muutokset saattavat koskea: työympäristöä, työkollegoita, työtehtäviä sekä toimintatapoja. Yrityskauppaprosessin sekä integraation seurauksena myös lomautukset tai irtisanomiset voi tulla eteen. Muutoksessa tuen antaminen ja saaminen sekä avoimuus ovat elintärkeitä. (Pirinen, 2023 17–18.)

Pirinen kertoi teoksessaan *Esihenkilö muutoksen johtajana, 2023*, kuinka tärkeää avoimuus ja tiedonanti muutoksen keskellä on. Kuinka kukaan ei halua tehdä työtä epätietoisuudessa ja tiedonjakamattomuus on osoitus arvostuksen

puutteesta. Kun esihenkilö pitää työntekijän ajan tasalla muutosprosessista ja antaa mahdollisuuden jakaa mielipiteitä, on työntekijällä helpompi sopeutua ja jatkaa työtään samaan malliin.

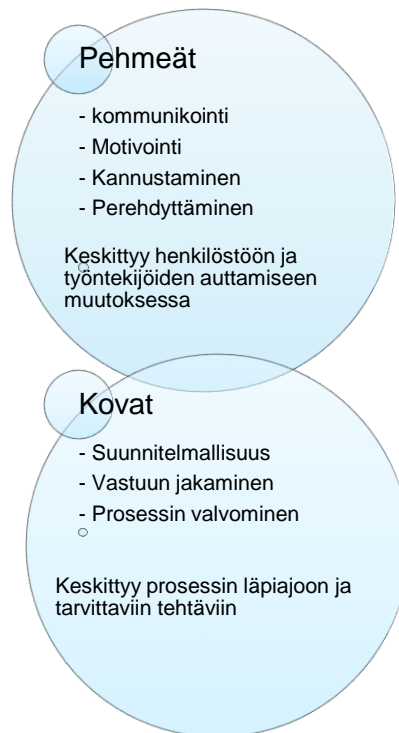
Yrityskauppa ei ole ohi yhdessä päivässä eikä edes kuukaudessa. Monissa tapauksissa prosessi kestää kuukausia. Muutosprosessin pituus ei itsessään määritä muutoksesta syntyvään tuntemukseen tai sen onnistumiseen. Hyvällä esihenkilötoiminnalla lyhyen sekä pitkän muutosprosessin läpivietäminen onnistuu. Lyhyen muutosprosessin positiivisia puolia on nopeus. Muutoksia ei ehdi märehtimään liikaa. Pitkän muutosprosessin hyvänä puolena on muutoksen rauhallisuus, uusien toimintojen ja ohjelmistojen opetteleminen sekä aika totuttautua tulevaan muutokseen. Pitkän prosessin etuna on myös mahdollisuus saada apua ja tukea ennakkoon, huolten ilmaiseminen esihenkilölle sekä tiedon saaminen. (Pirinen, H. 2023. s.115, 116, 118.)

Muutosprosessi on usein vähän kaoottinen, vaikka esihenkilöt toimisivat mallikkaasti. Huonon esihenkilön toiminta saattaa aiheuttaa lyhyessä sekä pitkässä muutosprosessissa ongelmia ja turhaa stressiä. Lyhyessä muutosprosessissa huonona puolena on nopeasti muuttuva työympäristö, joka aiheuttaa kuormitusta työntekijöissä, kun apua, perehdytystä tai tietoa ei ole saatavilla. Samalla tavalla pitkässä muutosprosessissa, jolloin stressi ja kuormitus pitkittyy. (Pirinen, H. 2023. s.116, 127.)

Joidenkin yrityskauppojen seurauksena joudutaan lomauttamaan tai irtisanomaan henkilökuntaa. Näissä tapauksissa Suomen työsopimuslaki määrittelee niille lomautus- tai irtisanomisajat, joita ei voi alittaa. Tämä antaa turvaa työntekijälle, vaikka muutosprosessi olisi lyhyt tai pitkä. Irtisanominen tai lomautus ei ole ensisijainen vaihtoehto tai myöskään toivottu. (Työsuojelu.fi, vuosi 2025)

Muutosprosessit

Organisaation muutoksessa käytetään usein pehmeitä ja kovia muutosprosesseja. Yksinään käytettynä muutos voi jäädä vajaaksi tai se ei yllä todelliseen potentiaaliin. Jos käytetään ainoastaan kovia keinoja ja keskitytään vain prosessin etenemiseen niin henkilöstön hyvinvointi voi kärsiä. Työntekijä voi tuntea olonsa hylätyksi ja epävarmaksi muutoksessa, joka voi johtaa muutosvastarintaan tai motivaation laskuun. Jos taas käytettäisiin ainoastaan pehmeitä muutosprosesseja ja taataan työntekijöiden mukavuus niin prosessin eteneminen voi hidastua. Liiallinen mukavanhaluisuus voi johtaa prosessin epäonnistumiseen, epäselkeisiin työkoihin ja toimiin, jotka pitkittävät prosessia ja aiheuttavat lisäkuluja. Tasapaino näiden välillä on avain onnistumiseen. (Zukof, K. 2021 s. 10, 154, 224.). Esimerkiksi yritys on vaihtamassa toiminnanohjausjärjestelmää, muutos on iso ja tarkoittaa uuden ja erilaisen ohjelmiston oppimista. Kovassa muutosprosessissa keskitytään ohjelmiston käyttöönottoon, muiden ohjelmistojen integroimiseen siihen, prosessin seuraamista ja onnistumisen varmistamista. Pehmeässä muutosprosessissa keskitytään työntekijöiden perehdyttämiseen uudesta ohjelmistosta, muutoksen syistä ja sen hyvistä puolista sekä huolien kuuntelemiseen. Molemmat ovat yhtä tärkeitä ja usein muutosprosessissa on oma työryhmänsä. Sen sisällä voidaan päättää ketä hoitaa kumman prosessin, osaamisen mukaan. (Zukof, K. 2021 s.18.)



Kuva 4 pehmeitä ja kovia muutosprosesseja (Zukof, K. 2021)

Kuten kuvasta 4 voi nähdä, kovat muutosprosessi tavat keskittyvät itse muutokseen ja siihen liittyviin toimiin. Se keskittyy ” käsin kosketeltaviin” asioihin sekä seikkoihin, jotka johtavat prosessin alusta loppuun. Tulosten seuraaminen, prosessin läpimenon tutkiminen ja varmistaminen, vastuun jakaminen sekä konkreettiset teot kuuluvat myös koviin muutosprosessi tapoihin. (Zukof, K. 2021 s. 5 & 29.)

Pehmeät muutosprosessitavat ovat keskittyneet henkilöstöön. Näitä tapoja on: oikeiden henkilöiden mukaan ottaminen prosessiin, keskustelut muutoksesta, avoin kommunikaatio, motivointi ja perehdyttäminen. Pehmeän muutosprosessitavan tarkoituksena on turvata henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista muutoksen alusta sen loppuun. Mahdollisten ongelmien ja huolien kuunteleminen ja ratkaisujen löytäminen. (Zukof, K. 2021 s. 5 & 13.)

4.1 Hyvän esihenkilön taidot

Kun puhutaan mahdollisesti vaikeista siirtymä ajoista yrityksessä, esihenkilöiden taidot saattavat olla koetuksella. Hyvä esihenkilö pitää sopivaa tasapainoa kahden vastuualueen kanssa. Nämä vastuu alueet ovat kaikki tärkeitä, jotta esihenkilö olisi erinomainen. Esihenkilöiden ensimmäinen päävastuu on tuottaa ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Jokaisen esihenkilön tulisi tarkkailla omia tavoitteita. Näiden tarkkailua helpottaa, jos ne määritellään tarkasti. Esimerkiksi: vähennä kuskien odotusaikoja 10 % seuraavaan vuoteen mennessä. Toinen päävastuu on tiimiläisten pitäminen omassa tiimissä ja yrityksessä. Jos esihenkilö keskittyy vain tavoitteiden saavuttamiseen, eikä välitä tiimiläisistään, tulee työpaikasta helposti epämieluisa ja raskas. Jatkuva uusien työntekijöiden palkkaaminen sekä perehdyttäminen on kallista ja aikaa vievää, jolloin työtahti hidastuu. (Horstman, 2016, s.2–5.)

Pehmeät ja kovat taidot ovat taitojen eri luokitteluita. Kovia taitoja voidaan kuvata: mitä joku tekee ja pehmeitä: miten joku tekee jotakin. Pehmeitä taitoja on esimerkiksi: työmoraali, ihmistaidot, ajankäyttö sekä kriittinen ajattelu. Pehmeät taidot auttavat tekemään henkilöstä hyvän työntekijän sekä paremman ihmisen yleisesti. (Reiman, 2022 s.8–11.)

Pehmeät taidot

- Kommunikointi
- Monimuotoisuus ja kulttuurinen tietoisuus
- Ajankäyttö
- Työmoraali
- Kriittinen ajattelu ja ongelmanratkaisu
- Johtaminen

Kovat taidot

- Budjetointi
- Datan lukeminen
- Ajojärjestelyt
- Toisen kielen osaaminen
- Kirjanpito
- IT-taidot

Kuva 5 kovat ja pehmeät taidot (Gillis, 2023)

Yllä olevasta kuvasta 5 voidaan hahmottaa osa kummastakin taitokategoriasta. Kovia taitoja voidaan oppia muun muassa kokemuksesta, kursseilta, koulusta tai tekemällä. Kovat taidot ovat teknisiä taitoja, joita opitaan usein, muttei aina, tiettyä asiaa varten. Kovissa sekä pehmeissä taidoissa on kohtia, jotka tulevat toisille ihmiselle helpommin kuin toisille. Esimerkiksi toiset ymmärtävät helposti matemaattisia kaavoja eikä niiden oppiminen ole hankalaa tai toiset ovat luontaisia johtajia ryhmässä. Onneksi melkein mitä tahansa taitoja voi oppia ja kehittää paremmaksi. (Gillis, 2023)

Huonot esihenkilöt

Ketään ei halua olla huono esihenkilö, mutta mikä siihen johtaa? Tässä osiossa käsitellään kuutta piirrettä esihenkilössä, jotka luovat huonon työilmapiirin. Jokaisen esihenkilöksi pyrkivän tulisi vältellä näiden tekemistä jatkuvasti.

Passiivis-aggressiivinen käytös aiheuttaa luottamusongelmia ja kireän työilmapiirin. Tämä käytös yleensä kumpuaa halusta vältellä konflikteja ja ongelmia. Välttely voi kuitenkin johtaa passiivis-aggressiiviseen purkaukseen työntekijää kohtaan. Työntekijä ei välttämättä tiedä ongelman olemassaolosta tai että esihenkilö pitää työntekijää syypäänä. Tähän auttaa konfliktien ratkaisu taitojen harjoittelu, jotta pienemmistä ongelmista ei synny isompia. (Brooks, 2019)

Taipumus kaikkietävyyteen on yleensä merkki siitä, ettei esihenkilö halua vaikuttaa epäpätevältä. Ongelma syntyy, kun esihenkilö keskeyttää ja tulee ammattilaisten väliin kaikkietävänä. Tällainen käytös vain häiritsee työntekoa. Apuna tähän on otteen höllentäminen ja työntekijöihin luottaminen. Esihenkilön tulee pystyä kuuntelemaan työntekijöitä ja tekemään yhteistyötä. (Brooks, 2019)

Mikromanagementi on, kun esihenkilö hengittää työntekijöiden niskaan jatkuvasti, korjaten pienimmätkin virheet, määräten miten asiat tehdään. Tämä käytös poistaa luottamuksen esihenkilön ja työntekijän väliltä hyvin nopeasti. Tätä voi auttaa löytämällä juurisyy käytökseen. On kuitenkin täysin

hyväksyttävää, että on standardeja ja odotuksia, mutta ne tulee kommunikoida tiimille. (Brooks, 2019)

Huonot kuuntelu taidot ovat tärkeitä, kun haluaa yhteishenkisen työilmapiirin. Esihenkilöt eivät aina edes tajua, etteivät heidän kuuntelu taitonsa ole riittävät. Esimerkiksi jos työntekijä ehdottaa palaverin siirtoa Teams-palveluun mutta esihenkilö vain ohittaa ehdotuksen. Aina ehdotukset eivät ole hyviä tai toteutuskelpoisia, mutta esihenkilön pitää antaa syy ehdotuksen epäämiselle. Muuten työntekijälle voi tulla olo, ettei häntä kuunnella. Tätä taitoa voi kuitenkin kehittää, esimerkiksi harjoittelemalla aktiivista kuuntelua, toistamalla toisen idean omilla sanoilla paremman ymmärtämisen takia ja antamalla rakentavaa palautetta, oli ehdotus mikä tahansa. (Brooks, 2019)

Narsismi vaikeuttaa tiimin johtamista. Kun esihenkilöä ei kiinnosta kuin vain itsensä tai hän ei kunnioita tiimiläisiä, on vaikea pysyä tällaisessa työpaikassa pitkään. Tämä voi johtua liian isosta egosta, jolloin on tärkeä palata maan tasalle ja arvostaa työntekijöitä sekä heidän työpanostaan. (Brooks, 2019)

Autoritaarisessa johtamistyyliissä mennään pomon mukaan. Tällainen johtamistyyli on merkki huonosta johtajasta, joka ei luota työntekijöihinsä, jolloin myös usein produktiivisuus laskee. Tämän voi välttää ottamalla vastaan kritiikkiä, kuuntelemalla muita ja näyttämällä empatiaa työntekijöitä kohtaan. On hyvä muistaa, ettei autoritaarinen johtamistyyli ole pidemmän päälle järkevä tai kannattava. (Brooks, 2019)

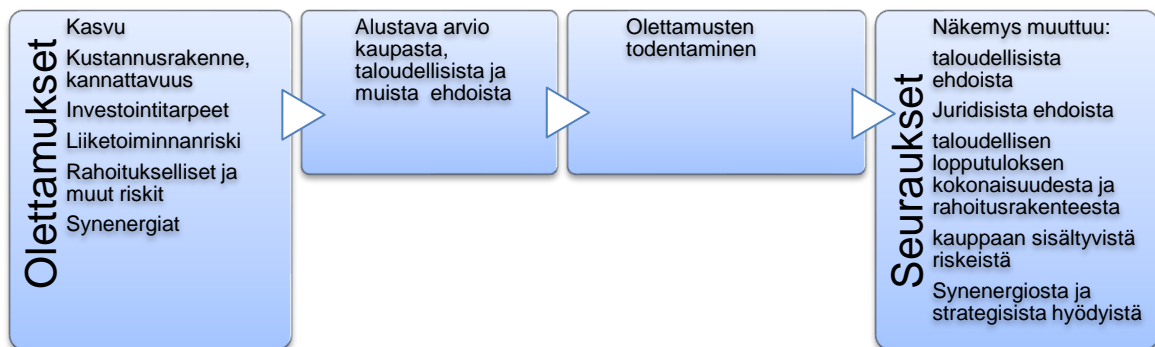
4.2 Miten yrityskaupassa voidaan onnistua

Onnistuminen yrityskaupprosessissa on monivaiheinen, kuten aiemmin kerrottiin, pienetkin asiat voidaan lukea epäonnistumiseksi. Onnistuminen vaatii panoksensa kaikilta sekä tarkkaavaisuutta alusta loppuun. Prosessia ei saa alkaa laiminlyömään kesken kaiken. Yrityskaupprosessin alku on vain työryhmällä tiedossa, jonka tehtävä on tehdä pohjatyö ja neuvotella kauppa

teoreettiseen loppupisteeseen. Eli pisteeseen, jossa kaikki mahdollinen tieto on kerätty ja arvioitu sekä ongelmat havaittu. Viimekädessä yrityskauppa voidaan tulkita onnistuneeksi silloin, kun kauppa luo arvoa nopeammin kuin yritysten ollessa erillään. Useimmat yrityskaupat eivät onnistu useissa asetetuissa strategisissa tavoitteissaan. (Galpin 2014, s.4)

Yrityskaupan kannattavuutta mitataan useiden eri tekijöiden kautta. Yksi niistä on due diligence ja toinen synergia edut ja haitat.

Due diligence



Kuva 6 Due diligencen tarkastus (Katramo, M. ym. 2013)

Ostajayrityksen työryhmä käy ostettavan yrityksen tiedot perusteellisesti läpi. Sen tekeminen on aina ostavan yrityksen vastuulla. Myyjä yrityksen velvollisuus on antaa tiedot pyydettyä. Usein kuitenkin osto/myyntipäätös on yhteinen, joten tietojen salaaminen ei ole hyödyllistä.

Yläpuolella on yleinen kuva, jota due diligence prosessi seuraa. Ennen due diligence prosessin aloitusta ostajaosapuolella on omat oletukset ja näkemykset myytävän yrityksen tilanteesta ja arvosta. Prosessin edetessä

yrittäjän tila kartoitetaan, joka varmentaa tai muuttaa oletuksia.

Lopputuloksena kaupanehtoja voidaan muuttaa tai kauppa peruuttaa, mikäli löydökset vaikuttavat negatiivisesti kauppaan. (Katramo, M. ym. 2013, s. 51.)

Due Diligence on tietojen perusteellista tarkistamista. Siinä kartoitetaan ostettavan yrityksen arvoa ja asioiden todellista tilannetta. Sen tarkoituksena on antaa kokonaisvaltainen tilannekuva myytävän yrityksen tilanteesta sekä tuoda esille mahdolliset riskit. Tarkistettavia tietoja ovat muun muassa taloustiedot, kirjanpito, omaisuus ja yhteistyötahot. Huonosti tehty esikartoitus voi johtaa suuriin haittoihin ostoyrityksessä. Myös saadun datan käyttämättä jättäminen tai koko datan hyödyntämättömyys aiheuttaa hallaa. (Katramo, ym. 2013, s.67.)

Synergia

Synergiaa voidaan ajatella olevan "1+1=3". Eli kahden yrityksen yhdistyessä siitä saadut hyödyt ovat suurempia kuin ne olisivat, jos yritykset olisivat omina yrityksinä. Yrityskaupoissa, ennen kaupan tekoa lasketaan mahdolliset synergia edut, josta saadaan kokonaiskuva. Synergioilla voidaan myös perustella kauppahintaa. On tärkeää laskea synergia edut realistisista ja oikeista tiedoista, jottei loppu tulos ole vääristynyt. (Katramo, ym. 2013, s.44.)

Vaikka synergioilla voidaan perustella kauppahintaa, ne eivät kuulu kauppahintaan, koska ne eivät ole taattuja eivätkä kuulu myyjälle. Synergioita laskiessa tulee ottaa huomioon mahdolliset positiiviset sekä negatiiviset synergiat. Positiivisia ovat ostajalle tuottoa tuovat synergiat, kuten vähäisemmät kustannukset. Negatiivisia ovat ostosta aiheutuneet menetykset, kuten asiakassuhteen menettäminen kaupan myötä. (Liimatainen, A. & Lähteenmaa, L. 2020 s.314).

Synergiat voidaan jakaa kahteen päätyyppiin, toiminnallinen synergia ja taloudellinen synergia. Toiminnallinen synergia on kaksi muotoa: kustannusten vähentäminen sekä tulojen kasvattaminen. Taloudellisia synergioita voi muodostua eri tavoilla. Yleisin on yritysten yhdistymisen kautta syntyvä pääomakustannusten vähentyminen. (Gaughan 2013, s.69.)

4.2.1 Onnistuminen yrityskaupassa

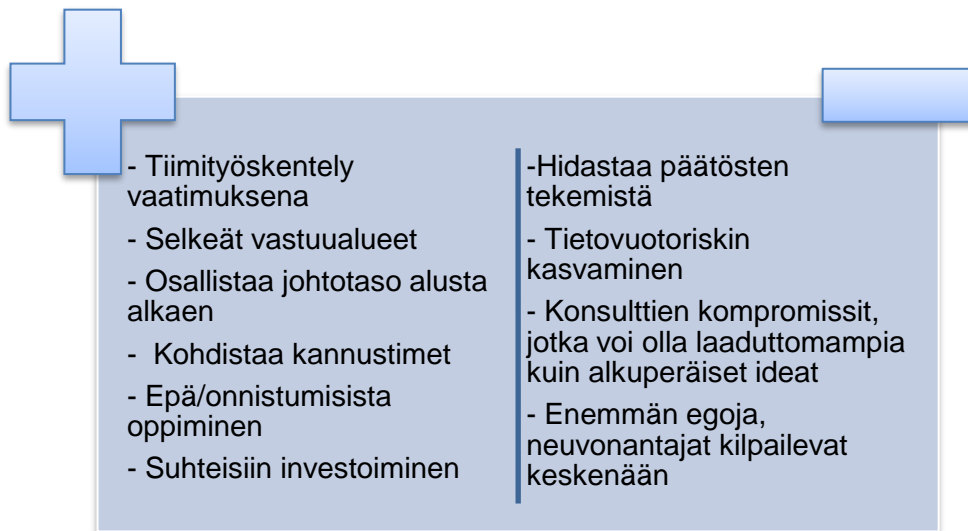
Yrityskaupassa onnistumiseen on noin 50 prosentin mahdollisuus, joidenkin lähteiden mukaan jopa 70 prosenttia epäonnistuu. Epäonnistuminen ei aina tarkoita, että kauppa olisi epäonnistunut kokonaan. Usein sillä tarkoitetaan, ettei haluttuihin tavoitteisiin päästy tai niistä jokin epäonnistui. Esimerkiksi taloudelliseen tavoitteeseen ei päästy tai jokin tietyn palveluntuottaminen ei onnistunutkaan tai se olisi tappiollista. Tappiollisen tai epäonnistuneen kaupan kohdalla voidaan alkaa miettimään seuraavaa siirtoa, yritetäänkö sitä elvyttää, myydäänkö pois tai nielläänkö tappio. (Katramo M. ym. 2013, s.67)

The M&a Formula: Proven Tactics and Tools to Accelerate Your Business Growth: in mukaan onnistuneeseen yrityskauppaan on kolme askelta, joita noudattamalla riski epäonnistumisesta vähentyy. Nämä kolme ovat:

1. Jokaisen yrityskaupan tulee olla yritysmallia ajavia kauppvoja
2. Koko organisaation tulee olla johtoa myöden mukana muutoksessa, paino pisteenä johtoportaan johtaminen
3. Yritys ei tukeudu yksinomaan konsultteihin ja muihin ulkoisiin neuvonantajiin onnistuakseen.

Monet muutkin lähteet tukevat näitä, nämä kuulostavat hyvin itsestään selviltä asioilta mutta johtotahon suuret luulot ja kokemattomuus ovat ajavat usein toimintaa väärään suuntaan. (Peter Zink Secher & Ian Horley, 2018, s.32.)

Yrityskauppaprosessissa pyritään mahdollisimman pieneen työryhmään, joka koostuu yritysten johdosta, finanssipuolen asiantuntijoista sekä molempien omista asianajajista. Mukana voi olla myös yrityskauppa prosessin asiantuntijoita ja neuvonantajia konsultteina, jotka auttavat prosessin etenemisessä. Pieni työryhmä helpottaa kommunikaatiota sekä tekee selväksi henkilöiden roolit ja vastuut prosessissa. Myös mahdollinen tiedon jakaminen ennen aikojaan vähentyy, kun mukana on vähemmän henkilöitä. (Katramo, M ym. Yrityskauppa 2013, s. 40–41.)



Kuva 7 Hyvät ja huonot puolet neuvonantajista (McCarthy, Aalbers & Groen, 2022)

Harvard Business Review artikkelissa annettiin hyviä ja huonoja puolia työryhmän kokoon liittyen. Kuvasta 6 voidaan nähdä neuvonantajien hyviä ja huonoja puolia. Lista perustuu haastatteluiden kautta tulleesta datasta. Haastateltavina oli johtajia ja konsultteja, joilla on paljon kokemusta yrityskaupoista. Artikkelissa tehdään selväksi, että neuvonantajien määrä ei anna etulyöntiasemaa tai ole automaattisesti paras vaihtoehto. (McCarthy, Aalbers & Groen, 2022)

Neuvonantajien ja asiantuntijoiden rooli on usein olla prosessin tukena ja ohjata prosessia. Heidän tehtävänsä on neuvoa ja ohjeistaa, mutta päätökset tekevät yritykset itse. Luontaisesti konsultit ovat kolmansia osapuolia prosessiin, eikä heillä ole samanlaista kytköstä prosessin onnistumiseen kuin yrityksillä. Neuvonantajat ja asiantuntijat ovat niin hyödyllisiä prosessille kuin heidän kokemuksensa ja taito samankaltaisista tehtävistä on. (Katramo, M ym. Yrityskauppa 2013, s. 40.) Mikäli heidän osaamisensa on heikompaa tai he eivät ole aiemmin olleet mukana samankaltaisessa prosessissa, voi heidän apunsa ja neuvonsa olla puutteellisia tai jopa hyödyttömiä.

Katramo, M ym. ja Peter Secher & Ian Horley omissa kirjoissaan kehottavat antamaan ulkopuolisille neuvonantajille ja asiantuntijoille vähemmän painoarvoa. Secher ja Horley ovat jyrkempiä mielipiteessään, mutta myös Katramo, M ym. suhtautuu ulkopuolisiin neuvonantajiin tai asiantuntijoihin varauksella. Toisin sanoen ulkopuoliset asiantuntijat ja neuvonantajat ovat hyödyllisiä, kun heidän taitojaan osataan käyttää oikein eikä heidän palveluihinsa tukeudu totaalisesti.

4.2.2 Epäonnistuminen yrityskaupassa

Epäonnistuminen yrityskauppaprosessissa on yleisempää kuin sen onnistuminen. Epäonnistumisen määrittely vaihtelee ja epäonnistuminen voi olla sitä, ettei taloudellisiin tavoitteisiin yllätä. Tämä ei tarkoita, että koko yrityskauppa olisi epäonnistunut. Huonosti käytetty data ostetusta yrityksestä aiheuttaa vahinkoa ja heikentää kaupan vahvuutta ja hyödyllisyyttä. Muita epäonnistumiseen johtavia tekijöitä on muun muassa: integraation heikkous, yrityksen johdon epäpätevyys ja vajavuus päätöksien tekemisessä. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, s.26)

Huonot yrityskauppa tulokset voivat johtua useista syistä, kuten huonosta strategisesta ja kulttuurillisesta yhteensopivuudesta, keskeneräisestä tai huolimattomasti tehdystä due diligencestä, suuresta hinnasta tai kehnosta integraatiosta. Syitä voi olla muitakin, mutta ne osoittavat, että on helpompaa tehdä kauppa kuin toteuttaa se. (Galpin 2014, s. 4.)

Muutosvastarinnan taltuttaminen on sekä johdon että työntekijöiden vastuulla. Muutosvastarinnassa nimensä mukaisesti on kyse muutoksen vastustamisesta. Se voi olla äänekkästä, hiljaista tai passiivista. Sen syinä voi olla pelko, tiedonpuute tai muuttumisen haluttomuus. Syyn mukaan esihenkilö voi auttaa työntekijää eritavoin. (Pirinen, H. 2023 s.168–170.)

Pelko & Tietämättömyys

- Pelkojen syyt -> tiedon puute, epävarmuus itsestä tai tulevasta
- Pelkojen syiden selvittäminen ja niiden hälventäminen

Ymmärtämättömyys

- Työntekijä ei ymmärrä muutosta tai sen perusteluita. Väärinymmärrykset, huhut ja olettamukset asiasta joita ei ymmärrä/tiedä
- Oikean tiedon jakaminen ja muutoksen syiden selittäminen selkeästi.

Haluamattomuus muutokseen

- Työntekijä voi olla kyllästynyt jatkuviin muutoksiin ja uupunut. Työmotivaation puutos tai oman elämän haasteet vaikuttavat työelämään
- Esihenkilö voi selvittää mistä kiikastaa ja yrittää antaa motivaatiota ja kannustaa.

Luopumisen pelko

- Pelko uuden oppimisesta ja siinä epäonnistumisesta.
- Pelko työn pitämisestä ja halu pitää tutut ja turvalliset rutiinit ja työt.
- Esihenkilö kannustaa ja auttaa työntekijän näkemään tulevat mahdollisuudet ja muutokset positiivisina

Epäselkeä suunta

- Epäselkeä tiedonanti luo epävarmuutta ja epäilyä muutoksen positiivisuudesta.
- Selkeä ja avoin tiedonanti työntekijöille poistaa turhaa hämminkiä ja epävarmuutta

Kuva 8 Muutosvastarinnan syitä (Pirinen, H. 2023)

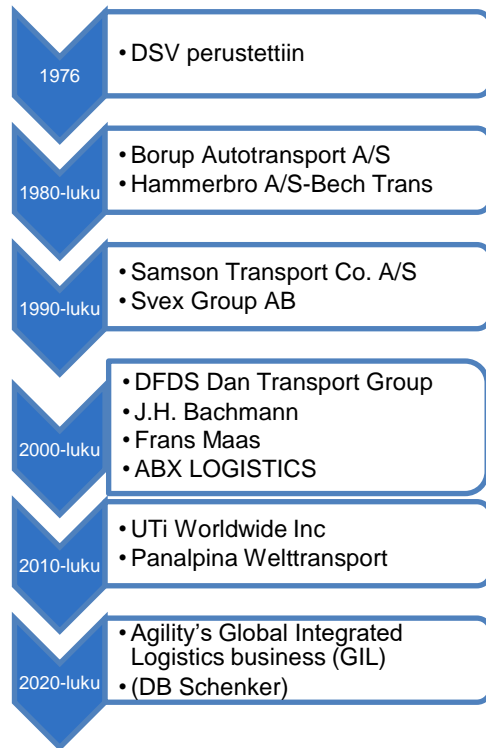
Kuvasta 8 voidaan nähdä, että muutosvastarintaan on monia syitä ja hyvin useasti siihen liittyy tilanteen epävarmuus. Hyvillä esihenkilötaidoilla pystytään minimoimaan ongelmia ja auttamaan työntekijöitä muutoksessa. Keskustelu ja tiedonjako ovat ensiaskelia purkamaan mahdollista muutosvastarintaa.

5 Case DSV & Agility

De Sammensluttede Vognmænd eli DSV on tanskalainen logistiikkayritys, joka perustettiin vuonna 1976, perustajina toimi Leif Tullberg ja yhdeksän muuta logistiikkayritystä. DSV on tullut tunnetuksi yritysostoistaan vuosien varrella. Ensimmäinen yritysosto tapahtui jo 1989. Ennen vuosituhannen vaihdosta tapahtuneet kaupat auttoivat DSV:tä globalisoitumaan ja loivat uusia palveluja ja tuotteita. Vuoden 2000 jälkeen tapahtuneet yrityskaupat ovat vahvistaneet DSV:n markkinatilaa ja avannut uusia mahdollisuuksia ja markkinoita ympäri maailmaa. (DSV 2025)

DSV:n tapa kasvaa yrityskaupoilla poikkeaa normaalista. Useat kauppakohteet ovat olleet suhteellisen samankokoisia DSV:n kanssa ja muutamat sitä suurempia. Esimerkiksi DSV:n ostaessa tanskalaisen logistiikkayrityksen Det Forenede Dampskibs-Selskab eli DFDS:n oli tämä viisikertaa suurempi kuin DSV itse. DSV:n korkeaan onnistumisasteeseen on useita syitä. Näitä on muun muassa jatkuva keskittyminen yrityskauppoihin sekä korkeiden synergioiden hyödyntäminen. (Peter Zink Secher & Horley, 2018, s.107.)

DSV on tunnettu yritysostoista ja sen käytöstä yrityskasvussa. Kauppojen tarkoitus on ollut lisätä omia palveluja ja tuotteita sekä avata väylä eri maihin ja lisätä saavutettavuutta. Yrityskaupprosessin eteneminen vaihtelee osastoittain. DSV:llä on kolme osastoa Road, Solutions ja Air & Sea. Esimerkiksi Agility kaupan yhteydessä mukana tuli enemmän Air & Sea puolelle toimintaa kuin Road:in puolelle, joten kaupprosessin jälkeinen integrointi oli pidempi A & S kohdalla. (DSV 2025)



Kuva 9 DSV:n Yrityskaupat (2025)

Yllä on kuva 9, joka näyttää, mitä yrityskauppoja DSV:llä on tapahtunut tähän asti. Kuten näkyy kaksituhattaluvun alussa, tapahtui paljon DSV:llä. (DSV 2025)

Viimeisin yritysostos, ennen DB Schenkeriä, oli osa Kuwaitilaista Agility Global Integrated Logistic:siä (GIL). Osto tapahtui vuonna 2021. Siitä ilmoitettiin kevään lopulla ja kauppa toteutettiin loppukesästä. Kauppa vahvisti DSV:n asemaa logistiikka-alan markkinoilla sekä sisäisesti DSV:n Air & Sea puolta. Prosessissa kesti noin vuosi, riippuen mitä tahoa tarkastelee. DSV Road:in osalta prosessi oli nopeampi kuin Air & Sea puolella, GIL:illä oli suurempi Air & Sea puoli. (DSV 2025)

DSV:n kannalta yritysosto laajensi toimintamahdollisuuksia globaalisesti sekä mahdollisti pääsyn uusille markkinoille. Syitä kaupalle oli synergioiden yhteensopivuus sekä samankaltaisuus strategian, palveluiden ja

yrittäjäsuunnitelmien kanssa. Yritysten yhdistyessä DSV:n markkinatila kasvoi sekä se nousi logistiikka-alan yritysten kärkeen. (DSV 2025)

6 Henkilöhaastattelut

Osana opinnäytetyön tiedonhankintaprosessia toteutettiin kaksi haastattelua liittyen yrityskauppaan sekä muutosjohtamiseen. Ensimmäinen haastattelu oli logistiikkayrityksessä toimivan esihenkilön kanssa, jolla on aiempaa kokemusta yrityskaupoista kumpanakin osapuolena. Häneltä kysyttiin yrityskauppaan ja siinä onnistumiseen liittyviä kysymyksiä. Haastattelu muotona oli teemahaastattelu.

Toinen haastattelu oli DSV:llä työskentelevän henkilön kanssa, joka oli siirtynyt Agility yrityskaupan mukana DSV:lle. Häneltä kysyttiin muutosprosessiin liittyviä kysymyksiä. Tämän haastattelun tarkoituksena oli saada näkökulmaa työntekijältä muutosprosessista.

Ensimmäinen haastattelu:

Haastattelin Kai Kajalaa yrityskaupprosessista. Haastattelussa yrityskaupprosessista keskusteltiin useista keskeisistä seikoista. Haastattelussa käsiteltiin yrityskauppojen yleisiä ongelmia, mahdollisia ongelmakohtia sekä onnistumisen strategioita. Yrityskaupprosessin kesto oli yksi pääpainopiste ja siinä tehtiin ero pörssissä listautuneiden ja pörssin ulkopuolisten yritysten välillä. Prosessin aikataulu voi usein vaihdella, mutta pörssilistan ulkopuolella olevilla yrityksillä saattaa olla lyhyempi käsittelyaika kuin pörssilistatuilla yrityksillä. Tämä johtuu siitä, että pörssilistattujen yritysten täytyy neuvotella osakkeiden omistajien kanssa. Yrityskaupan jälkeisten aikojen korostettiin olevan samankaltaisia molempien yritystyyppien osalta.

Haastattelussa tarkasteltiin sulautumisen sekä yrityskaupan aikatauluja ja selvitettiin yksityiskohtaisesti eri vaiheita ja keston vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi sulautumisskenaariossa valmisteluvaiheen ja mahdollisen ostotarjouksen läpivieminen kestää usein ainakin kuusi kuukautta. Prosessi voi sisältää neuvotteluja osakkeenomistajien kanssa, tarjousten tarkentamista ja kaikkien osapuolten hyväksynnän varmistamista. Organisaation uudelleenjärjestelyvaihetta korostettiin kriittisenä vaiheena sulautuman jälkeen,

jolloin toimintoja, integraatioprosesseja ja mahdollisia päällekkäisyyksiä arvioidaan uudelleen. Integraation tarkoituksena on sulauttaa yritykset yhdeksi, eli kaikilla on samat pelisäännöt.

Haastattelussa käsiteltiin myös yrityskauppoihin osallistuvan työryhmän kokoonpanoa ja miten tärkeää on, että mukana on ylin johto, talousasiantuntijat ja ulkopuoliset lakimiehet. Yrityskauppojen implementoinnissa on tärkeää pitää mahdolliset tietovuodot hallinnassa ja ylläpitää myönteinen muutoksen ilmapiiri sidosryhmiin.

Lisäksi käsiteltiin myyjä- ja ostajaosapuolten välisiä menettelytapojen eroja, sillä myyjät kokevat tyypillisesti enemmän epävarmuutta verrattuna ostajiin, jotka saattavat saada tietoa yrityskaupasta nopeammin. Tämäkin on yleistävää. Jokainen yrityskauppa on erilainen eikä ostajapuoli ole varma tulevasta.

Lopuksi pohdittiin mahdollisia henkilöstömuutoksia sulautuneessa yrityksessä, sillä tietyt osastot saavat todennäköisesti lisää henkilöstöä. Tavoitteena on sulauttaa ostetun yrityksen työntekijät ostavan yritykseen ja luoda yhtenäinen yrityskulttuuri. Aina se ei ole mahdollista, varsinkin osastoilla, joiden toiminnot menevät päällekkäin, kuten taloushallinto tai myyntiosasto. Vaihtoehtoina on osastonvaihto, jos mahdollista tai työsuhteen päättymisen. Yrityskaupan yksi synergia tavoitteista voi olla ollut henkilöstön päällekkäisyyksien vähentämisestä saatavat edut.

Haastattelussa käsiteltiin myös sitä, että sulautuman jälkeisessä uudessa toimipisteessä on todennäköisesti enemmän työntekijöitä. Yrityskaupan onnistumiseksi myös henkilöstön integraatioon tulisi panostaa ja korostaa, että kaikki on samalla tasolla. Kuppikuntien syntyminen ja puuttumatta jättäminen on integraation kannalta huono merkki. Siihen tulee puuttua pikimmiten. (Kai Kajala 2024)

Toinen haastattelu:

Toisessa haastattelun DSV:n työntekijää. Tämän haastattelun aiheena oli muutosprosessi ostettavan yrityksen työntekijän näkökulmasta. Haastattelu oli tyypiltään avoin. Halusin tietää millä tavoin tulevasta yrityskaupasta ja siitä johtuvista muutoksista informoitiin työntekijöitä sekä oliko se hänen mielestään onnistuneesti toteutettu.

Haastateltava siirtyi DSV:lle Agility yrityskaupan mukana. Edeltävässä kappaleessa käytiin läpi kyseistä kauppaa. Kauppa tapahtui vuonna 2021 ja Suomessa DSV Road:sin puolella integraatio oli valmis vuonna 2022. Suomen Agility oli suhteellisen pieni, joten työntekijöiden sulauttaminen DSV:hen ei ollut hankalaa.

Muutosprosessissa oli hyviä ja huonoja puolia. Pääosin positiivisia tai neutraaleja. Positiivisiin puoliin lukeutui mahdollisuus työtehtävien muuttamiseen tai uudelleen sopimiseen, esimerkiksi vastuualueiden laajentaminen tai työtehtävän vaihtaminen.

Yrityskaupprosessi kappaleessa käytiin läpi prosessin askelia, yksi niistä oli integraatio vaihe. Yrityskaupan integraatio vaihe aloitetaan tärkeimmistä toiminnoista. Nämä toiminnot ovat sellaisia, joita tarvitaan yritystoiminnan jatkumiseen yhtenäisesti. Esimerkiksi toimitusketjun tulee jatkua, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tyytyväisyyden takaamiseksi. Myös palkanmaksu sekä laadun varmistaminen ei saa kärsiä yrityskaupasta. Kun tärkeimmät toiminnot ovat saatu toimimaan, voidaan alkaa integroimaan muita osia. Järjestelmien ja ohjelmistojen sisältämien datojen integrointi vie aikaa. Asiakastietojen, toimintatapojen sekä muiden tietojen siirto järjestelmästä toiseen on tarkkaa työtä.

Agilityn sulautuessa DSV:hen, toiminnanohjausjärjestelmien kokonaan integroiminen kesti pari kuukautta. Sinä aikana huolinta tehtiin samanaikaisesti samassa toiminnanohjausjärjestelmässä, mutta tietoja ei ollut vielä integroitu kokonaan. Jonka takia työtä tehtiin kahdella eri käyttäjätunnuksella, toisella

hoidettiin Agilityn aikaisia asiakkuuksia ja toisella DSV:n asiakkuuksia. Tietojen integroinnin jälkeen Agility käyttäjätunnusten käyttö lopetettiin.

Muutosprosessi oli nopea ja siitä ei syntynyt sen enempää negatiivista kuvaa. Osa syy tähän saattoi olla, että pienen toimiston sulauttaminen isompaan sekä se ettei muutosneuvotteluita tarvinnut pitää.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Yrityskauppaprosessi on moniulotteinen ja monivaiheinen. Jokainen kauppa on erilainen. Onnistumiseen tarvitaan hyvä suunnitelma sekä oikeat ihmiset ja työvälineet.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä katsaus yrityskauppoihin.

Ensimmäisessä käsittelykappaleessa käydään läpi, mitä ne ovat, syitä miksi niitä tehdään, miten niitä tehdään sekä miten niitä voidaan rahoittaa. Toisessa käsittelykappaleessa tarkasteltiin yrityskappoja logistiikassa. Kolmannessa käsittelykappaleessa käytiin läpi yrityskaupoissa tapahtuvan muutosprosessin menettelyä, muutosjohtamista sekä esihenkilön roolia muutoksessa sekä miten yrityskaupassa voidaan onnistua. Neljännessä käsittelykappaleessa esiteltiin DSV:n ja Agilityn yrityskauppaa. Viimeisessä kappaleessa oli henkilöhaastattelut yrityskaupasta sekä muutosprosessista. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyössä käytiin kattavasti aiheita läpi.

Haastattelut vahvistivat teoria kappaleissa käytyjä aiheita. Ne antoivat omaa näkemystä aiheesta. Haastatteluiden teossa oli omat vaikeudet. Kysymysten muotoilu sekä sisällön tallentamiseen liittyi ongelmia. Ensimmäinen haastattelu tehtiin hyvin aikaisessa vaiheessa tätä opinnäytetyötä, minkä takia sisältö jäi haluttua pintapuolisemmaksi. Jälkikäteen arvioituna haastattelun ajankohtaa olisi kannattanut olla myöhemmin, siinä kohtaa, kun opinnäytetyö olisi ollut valmiimpi. Toisessa haastattelussa kysymysten muotoilu sopiviksi oli odotettua vaikeampaa.

Opinnäytetyön edetessä ja teorian karttuessa on huomattavaa, että valtaosa lähteistä ovat samaa mieltä muutaman asian kanssa. Onnistumisen kannalta näitä asioita ovat suunnitelmallisuus, integraatio sekä oikeat ihmiset vetämässä muutosprosessia.

Lähteet

- Breakbulk.com. (2025). *DSV Panalpina Acquires Agility's GIL | Breakbulk*.
<https://breakbulk.com/Articles/dsv-panalpina-acquires-agilitys-gil> [viitattu 21.12.2024].
- Brooks, A. (2019). *Signs of a Bad Manager: 6 Traits and Tendencies to Avoid*.
 www.rasmussen.edu.
<https://www.rasmussen.edu/degrees/business/blog/signs-of-bad-manager/>.
 [viitattu 15.4.2025]
- Colley, J. (2024). *The Unwritten Rules of M&A*. Google Books.
https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=ugQjEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=business+acquisition+merger&ots=qeopVK1fwD&sig=7Uv_5VYkVOLNN1tj-bnWlr3BomQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false [viitattu 7.4.2025].
- DePamphilis, D. (2011). *Mergers and Acquisitions Basics*. Academic Press.
https://unternehmensrecht.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/i_unternehmensrecht/Lehre/WS_2015-16/Kurse/Stockenhuber/030681_MuA_I/Mergers_and_Acquisitions_Basics__All_You_Need_To_Know_-_Donald_DePamphilis.pdf. [viitattu 21.3.2025]
- Dsv.com. (2021). *DSV acquisition Agility Gil | DSV*. <https://www.dsv.com/en-nl/about-dsv/press/news/nl/2021/08/dsv-acquisition-agility-gil> [viitattu 28.1.2025].
- Essex, D. (2019). *What Is Logistics?* SearchERP.
<https://www.techtarget.com/searcherp/definition/logistics>. [viitattu 3.3.2025]
- Farahani, R.Z. (2011). *Logistics Operations and Management : Concepts and Models*. Boston, Ma: Elsevier. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?c=RVBVQg&docID=692427&ppg=22> [viitattu.27.4.2025].
- Frankel, M.E.S. and Forman, L.H. (2017). *Mergers and Acquisitions Basics*. Proquest.com. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk->

ebooks/reader.action?docID=4833701&ppg=65 [viitattu.26.3.2025].

Galpin, T.J. and Herndon, M. (2014). *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions : Process Tools to Support m&a Integration at Every Level*. San Francisco, California : Jossey-Bass, 2014.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=1727719&ppg=100>. [viitattu 4.1.2025]

Gaughan, P. (2013). *Web Login Service*. Proquest.com.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=1164805&c=RVBVQg&ppg=71> [viitattu 25.4.2025].

GeeksforGeeks. (2024). *Logistics : Meaning, Importance, Functions and Types*.

<https://www.geeksforgeeks.org/logistics-meaning-importance-functions-and-types/>. [viitattu 2.5.2025]

Gillis, A. (2023). *What Is Hard skills? - Definition from WhatIs.com*. SearchCIO.

<https://www.techtarget.com/searchcio/definition/hard-skills>. [viitattu 16.2.2025]

Gordon, J. (2017). *The Power of Positive Leadership : How and Why Positive Leaders Transform Teams and Organizations and Change the World*. Hoboken:

Wiley. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=4841873&ppg=22>. [viitattu 5.4.2025]

Hayes, A. (2024). *Mergers and Acquisitions (M&A)*. Investopedia.

<https://www.investopedia.com/terms/m/mergersandacquisitions.asp>. [viitattu 3.2.2025]

Horstman, M. (2016). *The Effective Manager*. Proquest.com.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=4560556&ppg=21> [viitattu 27.2.2025].

Immonen, R. (2015). *Yritysjärjestelyt*. Alma Talent.

Immonen, R. (2022). *Yritysjärjestelyt*. 8th ed. Alma Talent.

Kajahdus (2024). *Yrityskaupat ja yrityskauppailmoituksen tekeminen - Yritysjuristi*. Template Page. <https://yritysjuristi.fi/artikkelit/yrityskaupat/> [viitattu 7.1.2025].

Kar, R.N., Sorsa, K. and Tiwari, K. (2022). *Responsible Business professionals: a Strategic Perspective of the Global Challenges*. Newcastle upon Tyne, UK : Cambridge Scholars Publishing, 2020. <https://research-ebSCO-com.ezproxy.turkuamk.fi/c/5komzs/ebook-viewer/pdf/ytab2y447v?location=https%25253A%25252F%25252Fresearch-ebSCO-com.ezproxy.turkuamk.fi%25252Fc%25252F5komzs%25252Fsearch%25252Fdetails%25252Fytab2y447v%25253Fdb%25253Dnlebk%252526db%25253Dnlabk>. [viitattu 4.3.2025]

Katramo, M., Lauriala, J., Svensnas, K., Niemelä, J., Matinlauri, I. and Wilkman, N. (2013). *Yrityskauppa*. Talentum Media. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/HAEBHXBTDG#/kohta:3/piste:b29>. [viitattu 15.5.2025]

Kilpailulaki.

https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2011/948#entryIntoForce_20221297. [viitattu 4.2.2025]

Liimatainen, A. and Lähteenmaa, L. (2020). *Kasvuun Yritystostolla : Onnistu Yrityskaupassa*. Turkuamk.fi. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/HAIBIXDTEB#/kohta:12.\(\(20\)M&A-viestint\(\(e4\)/piste:t2i0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/HAIBIXDTEB#/kohta:12.((20)M&A-viestint((e4)/piste:t2i0) [viitattu 6.4.2025].

Livermore, D. and Ang, S. (2015). *Leading with Cultural Intelligence*. 3rd ed. AMACOM. Available at: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=1964260&ppg=1> [viitattu 21.3.2025].

Medici, E. and Spievack, L.J. (2016). *Buyer Beware : The Hidden Cost of Labor in an International Merger and Acquisition*. Business Expert Press. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk->

ebooks/reader.action?docID=4774236&ppg=1. [viitattu 18.4.2025]

Miller, E.L., Segall, L.N. and Wiley, J. (2017). *Mergers and Acquisitions : a step-by-step Legal and Practical Guide*. Hoboken, New Jersey: Wiley, Copyright.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk->

ebooks/reader.action?docID=4826409&ppg=1. [viitattu 25.3.2025]

Peter Zink Secher and Horley, I. (2018). *The M&A Formula : Proven Tactics and Tools to Accelerate Your Business Growth*. Chichester, Uk: John Wiley &

Sons Ltd. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk->

ebooks/reader.action?docID=5167238&ppg=1. [viitattu 28.4.2025]

Pirinen, H. (2023). *Esihenkilö Muutoksen Johtajana*. 5th ed. Helsinki: Alma

Talent. <https://bisneskirjasto-almatalent->

fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/EAFBBXXTBBAEF#kohta:Esihenkilö((f6))((20)muutoksen((20)johtajana/piste:t2. [viitattu 27.4.2025]

Reiman, C. (2022). *Soft Skills for Dummies*. Proquest.com.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk->

ebooks/reader.action?docID=7141598&ppg=1 [viitattu 22.1.2025].

Sharma, K. (2024). Building a Strong Online Presence for Strengthening Entrepreneurship. *Building a Strong Online Presence for Strengthening*

Entrepreneurship. doi:<https://doi.org/10.2139/ssrn.4925930>. [viitattu 6.4.2025]

Taillard, M. (2022). *Corporate Finance for Dummies*. For Dummies, ProQuest

Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk->

ebooks/detail.action?docID=6825353. [viitattu 23.4.2025].

Tamplin, T. (2023). *Mergers and Acquisitions (M&A) | Definition | Finance*

Strategists. Finance Strategist. <https://www.financestrategists.com/wealth-management/mergers-and-acquisitions/>. [viitattu 17.4.2025]

Tapaninen, U. (2018). *Logistiikka Ja Liikennejärjestelmät*. Ellibslibrary.com.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789516724426> [viitattu 5.4.2025].

Tieto.Traficom.fi. (2025). *Kuljetusmuotojen Roolit Tavaraliikenteessä*.
<https://tieto.traficom.fi/fi/tilastot/kuljetusmuotojen-roolit-tavaraliikenteessa?toggle=L%C3%A4hteet%20ja%20lis%C3%A4tiedot> [viitattu 5.5.2025].

Yrityspörssi and Saikkonen, R. (n.d.). *Yrityskaupat – kaikki, Mitä Sinun Tulee Tietää - Yrityspörssi*. www.yritysporssi.fi.
<https://www.yritysporssi.fi/blogi/yrityskaupat-kaikki-mita-sinun-tulee-tietaa-677> [viitattu 13.2.2025].

Zukof, K. (2021). *The Hard and Soft Sides of Change Management*. American Society for Training and Development
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=7171274&ppg=239#>. [viitattu 2.5.2025]

Kai Kajala DSV Road:sin operatiivinen johtaja, haastattelu 11.11.2024

DSV Työntekijä, DSV Road huolitsija, haastattelu 7.5.2025

Liite 1. Haastattelu kysymyksiä 1:

- Kuinka pitkä yrityskauppa prosessi yleensä on? kuinka kauan piirtopöydällä? koska ja missä järjestyksessä eri tahoille ilmoitetaan?
- Kuinka monessa olet ollut mukana, mikä on ollut roolisi?
- Mitä eroa olla ostaja yrityksessä versus ostetussa yrityksessä
- siirtyminen uuteen yritykseen, millaista?
- Miten päätetään, kumman yrityksen ohjelmistot otetaan, toimitilat, välineet?
- Yrityskauppa logistiikka yrityksissä, onko erilaista kuin perusyrittäjäkaupassa
- yrityskaupan epäonnistuminen, miten estetään, oletko ollut mukana? määritelmä epäonnistumiselle
- hyödyt ja haitat yrityskaupassa, kuinka usein kannattava valinta.
- miten lomautukset ja irtisanomiset toteutetaan, onko ostetun yrityksen työntekijät alakynnessä vai tehdäänkö päätökset tasapuolisesti.
- muutosjohtaminen/ miten esihenkilöitä on ohjattu toimimaan
- suurimmat virheet

Liite 2. Haastattelu kysymyksiä 2:

- Miten yrityskaupasta ilmoitettiin
- Kuinka kauan prosessi kesti
- Millainen kokemus se oli
- Oliko jotain negatiivisia asioita
- Miten siirtymisprosessi meni, koska integrointi oli pääosin tehty