

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Maarit Salminen

LIIKETOIMINNAN HALTUUNOTTO

Liiketalous, matkailu, tietojenkäsittely ja viestintä, Pori

Liiketalouden koulutusohjelma

Taloushallinto

2007

## Liiketoiminnan haltuunotto

Salminen, Maarit  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous, matkailu, tietojenkäsittely ja viestintä, Pori  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Marraskuu 2007  
Ohjaaja: Helkiö, Jarmo  
UDK: 005.22, 005.591.45, 658.312.6  
Sivumäärä: 63

Asiasanat: haltuunotto, yritysosto, fuusio, ulkoistaminen

---

Toiminnallisessa opinnäytetyössäni tuon esille miten liiketoiminnan haltuunotto etenee eri vaiheissaan ja selvitän mitä vaikutuksia haltuunotolla on yrityksessä työskentelevien henkilöiden tai yrityskaupan myötä yritykseen tulleiden henkilöiden toimenkuvaan ja työtehtäviin.

Tutkimuksessa käytettiin apuna kyselylomaketta, joka suunnattiin valitulle kohderyhmälle, jossa oli mukana sekä haltuunotettuja että yrityksessä työskenteleviä henkilöitä. Kyselylomakkeella selvitettiin vastauksia siihen, miten haltuunotoista on tiedotettu, miten työtehtävät ovat haltuunoton myötä muuttuneet, miten yrityskauppa on vaikuttanut toimenkuvaan, miten työn kuormittavuus on muuttunut ja mitä tuntemuksia haltuunotto on aiheuttanut.

Tutkimuksen kautta pyrittiin saamaan selville, onko haltuunotto sujunut hallitusti ja miten sitä jatkossa voitaisiin parantaa. Tutkimuksesta käy selville, että haltuunotto sisältää parannettavia osa-alueita, kuten sen, että tiedottamisen tulee olla avoimempaa.

Tutkimuksesta saatu palaute on tarkoitettu hyödynnettäväksi jatkossa tapahtuvissa haltuunotoissa ja yrityskaupoissa.

## Business takeover

Salminen, Maarit

Satakunta University of Applied Sciences

School of Business, Tourism, Business Information Systems, Media and communication Pori

Degree Programme in Business and Administration

November 2007

Jarmo Helkiö

UDC: 005.22, 005.591.45, 658.312.6

Pages: 63

Keywords: takeover, acquisition, merger, outsourcing

---

In my operational thesis I describe the proceeding of business takeover in its different stages. I also study its impacts on the work of the company's current employees and people acquired by takeover.

In the study a question sheet was used and directed to a selected target group that included both people acquired by takeover and current employees of the company. The questionnaire cleared the questions of how people were informed of the takeovers, how the work has changed after the takeovers, how the acquisition has affected the work descriptions and work burden of the employees and what kind of sensations the takeover has caused.

The goal of the study was to find out if the takeover has proceeded controllably and how it could be improved in the future. The thesis shows that there are parts in the takeover that need to be improved, like openness of information.

The feedback acquired in the study is meant to be used in future takeovers and acquisitions.

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	6
1.2	Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset	8
1.3	Tutkimuksen rakenne	9
1.4	Tutkimuksen peruskäsitteet	9
2	TUTKIMUSMENETELMÄ	10
2.1	Tutkimusote ja -tyyppi	10
2.2	Tutkimuksen suorittaminen ja aineiston käsittely	10
3	LIIKETOIMINNAN HALTUUNOTTO – ENSIMMÄISET 100 PÄIVÄÄ	11
3.1	Haltuunoton tavoitteet	12
3.2	Liiketoiminnan jatkuvuuden turvaaminen	14
3.3	Haltuunoton suunnittelu	15
3.3.1	Suunnittelukokous	15
3.3.2	Asiakas- ja toimittajasuhteet	17
3.3.3	Toiminnan suunnittelu	18
3.3.4	Toteutussuunnitelma	21
3.4	Tiimien johtaminen	22
3.4.1	Aloituskokous	23
3.4.2	Yhteinen välikokous	25
3.4.3	Loppuyhteenveto	26
3.5	Henkilöstötiimi	27
3.5.1	Henkilöstön ensimmäinen kysymys	28
3.5.2	Henkilöstön siirtyminen ostettavaan tai fuusioituun yritykseen	28
3.5.3	Päällekkäisten organisaatorakenteiden poistaminen	30
3.5.4	Avainhenkilöt	31
3.5.5	Yhdistetty organisaatio ja nimitysperusteet	33

3.5.6 Palkitseminen	35
3.6 Taloushallinnon tiimi	36
3.7 Tietojärjestelmätiimi	37
3.8 Liiketoiminnalliset tiimit	37
3.9 Paikallistiimit	38
3.10 Haltuunoton aikainen viestintä	39
4 ONNISTUMISEN EDISTÄJÄT	41
5 HALTUUNOTTOPROSESSIN ETENEMINEN – EMPOWER OY	43
6 TULOKSET	47
6.1 Tutkimusjoukko ja taustatiedot	47
6.2 Muutoksesta tiedottamien	48
6.3 Tuntemukset	49
6.4 Työn muutos	54
7 TULOSTEN TARKASTELU	55
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	56
LÄHDELUETTELO	58
LIITTEET	59

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Menestyäkseen kiristyvässä kotimaisessa ja kansainvälisessä kilpailussa on organisaatioissa tapahduttava muutoksia, jotta ne säilyttävät kannattavuutensa ja pysyvät mukana muuttuvassa kilpailu- ja toimintaympäristössä. Tämän vuoksi ei ole mitenkään epätavallista, että yritysten rakenteissa tapahtuu organisaatiomuutoksia ja toteutetaan aktiivisesti eri yritysten välisiä fuusioita. Päätökset organisaatiomuutoksista voivat olla selkeitä, mutta vasta muutoksen toteuttaminen ratkaisee onnistumisen. Organisaatiomuutokset ja laajat toimintatapojen muutokset myllertävät syvältä yritysten elämää. Ihmiset, jotka ovat sekä muutoksen kohteena että toteuttamassa sitä, ovat usein hämmennyksissä. Heillä on paljon enemmän kysymyksiä kuin mihin muutosprosessin alussa pystytään vastaamaan. Pahimmillaan huhut ottavat yllöksen eikä muutoksen todellisia perusteluja ja yhteisvastuullista kehittämistä saada alkuun. (Valpola, 2004, 9.)

Organisaatioiden yhteenmenon toteutuksessa on luotettava avoimeen viestintään ja vuorovaikutukseen, aktiiviseen osallistumiseen, muutoksen suunnitteluun, prosessimaiseen toteutukseen sekä ihmisten kykyyn ymmärtää ja sitoutua muutoshankkeisiin. Yhteinen sävel löytyy useimmiten helpommin, kun asioista kerrotaan avoimesti ja rehellisesti. Uusien asioiden omaksuminen ja ymmärtäminen vaatii jokaiselta muutoksessa mukana olevalta epävarmuuden sietämistä ja erilaisten mielipiteiden kuuntelemista. Organisaatioiden yhdistyminen edellyttää sitkeää, pitkäjänteistä työtä ja nopeaa palautteesta oppimista. Muutokseen lähdetään viestinnän keinoilla, mutta oleellisinta on se, miten kertomisesta siirrytään dialogiin ja tekoihin, joiden avulla ymmärrys ja sitoutuminen muutokseen syntyvät. (Valpola, 2004, 9-10.)

Empower on palvelukonserni, jonka asiakkaat ovat energia-, tele- ja teollisuusyrityksiä sekä julkisyhteisöjä. Päämarkkina-alueita ovat Suomi ja Baltian maat, mutta muun Itämeren alueen ja Venäjän merkitys on kasvussa. Empower on erikoistunut sähkö- ja

tietoliikenneverkon suunnitteluun, rakentamiseen, käyttöön ja kunnossapitoon sekä voimalaitosten ja teollisuuden asennus- ja kunnossapitopalveluihin. Energiatiedon hallinnan palveluissa se on johtava yritys Suomessa. Empowerin kilpailukyky perustuu motivoituneeseen henkilöstöön, laajaan asiakaskuntaan ja monipuoliseen osaamiseen. Tavoitteena on olla asiakkaan ensisijainen vaihtoehto valituilla markkina-alueilla. (Empower Oy:n vuosikertomus 2006, 2).

Empower haluaa olla asiakkaan ensisijainen vaihtoehto Suomessa ja Itämeren alueella vuoteen 2009 mennessä. Jatkuva oppiminen, haasteelliset tehtävät ja innostava toimintaympäristö tekevät Empowerista halutun työpaikan. Empowerin strategiset tavoitteet on olla asiakkaan ensisijainen vaihtoehto (laaja palvelutarjonta, joustavuus toimialan muutoksessa, vahva paikallinen läsnäolo), kannattavuuden parantaminen (kasvuhakuisuus, yksinkertaiset rakenteet, tehokas toiminta) ja haluttu työpaikka (jatkuva oppiminen ja tiedon jakaminen, ideointiin kannustava ilmapiiri, tiimityöskentely). Empowerin toiminnan tarkoituksena on olla osaamisen yhdistäjä ja edelläkävijä. Pitkäjänteinen yhteistyö asiakkaiden kanssa antaa hyvän pohjan uusien palveluiden synnylle. (Empower Oy:n vuosikertomus 2006, 8.)

Empowerissa on laadittu (3.7.2007) liiketoimintojen hankintaa kuvaava prosessi, jossa on olemassa kaksi tapausta: 1) liiketoimintakauppa (ulkoistaminen) ja 2) yritysosto. Prosessin tavoitteina ovat mm. vision toteutuminen, sujuvan haltuunoton varmistaminen, liiketoiminnan pysyvyyden häiriötön jatkuminen ja kehittyminen, riskien minimoiminen, potentiaalisiiin kohteisiin tutustuminen, niiden riskien kartoittaminen ja oikean hinnan arvioiminen. Liiketoimintojen hankintaa kuvaavaa prosessia ei tämän enempää tulla selventämään, koska se sisältää yrityssalaisuuksia, joita ei voida julkaista.

Empower on tehnyt lukuisia haltuunottoja ja yritysostoja viime vuosien aikana ja tällä tavalla saanut markkina-asemaansa vahvistettua niin kotimaisessa kuin kansainvälisessäkin kilpailuympäristössä. Vuoden 2006 aikana Empower teki seitsemän (7) yritys- ja liiketoimintakauppaa. Liiketoiminta hankintojen kautta Empower on saanut uutta jaloa sijaa ja kasvattanut voimakkaasti toimintaansa kilpailuympäristössä. Empower on pystynyt vastaamaan markkina-alueilla tapahtuviin muutoksiin ja on hyvä esimerkki siitä, miten yritys pidetään mukana kovassa kilpailussa asiakkaista ja, miten yhtiötä luonnollisesti pitää kehittää.

## 1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yleisesti, miten haltuunotto prosessi etenee eri vaiheissaan. Tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstön toimenkuvat ja työtehtävät ovat liiketoimintojen hankinnan myötä muuttuneet sekä hankkia tietoa siitä, miten henkilöstö on kokenut haltuunottojen vaikuttavan omaan työskentelyynsä. Tarkoituksena on myös selvittää, miten uudelle työnantajalle siirtyneet ovat kokeneet haltuunoton vaikutukset ja, miten heidät on vastaanotettu Empoweriin.

Tavoitteena on saada selville, onko liiketoiminnan haltuunotto prosessi sujunut hallitusti ja miten haltuunotto prosessia voitaisiin jatkossa kehittää. Tarkastelun osa-alueina ovat taloushallinnon henkilöstön ja liiketoiminta hankintojen kautta tulleen henkilöstön kokemukset, mielipiteet ja tunteet.

Tutkimus ja sen kautta hyödynnettävä palaute on yhtiölle erittäin tärkeää, koska sillä tavalla voidaan oppia lisää mahdollisista puutteista ja parannella yritys- ja liiketoimintaostojen hankintaprosessia.

Tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden pohjalta muodostuu kaksi pääongelmaa, jotka jakaantuvat osaongelmiin:

### 1. Miten liiketoiminnan hankintaprosessi yleisesti etenee?

- a) Mitä asioita tulee ottaa huomioon liiketoiminnan haltuunotto prosessissa?
- b) Mitä käytännönjärjestelyjä haltuunotto vaatii ennen haltuunotto prosessia?
- c) Mitä tulee huomioida haltuunotto prosessin siirtymisvaiheessa?

### 2. Miten liiketoiminnan hankintaprosessi vaikuttaa henkilöstöön?

- a) Miten haltuunotosta tiedottaminen on tapahtunut?
- b) Miten työtehtävät ovat muuttuneet haltuunoton myötä?
- c) Miten yrityskauppa on vaikuttanut toimenkuvaan?
- d) Miten työn kuormittavuus on lisääntynyt?



e) Mitä tuntemuksia haltuunotto on aiheuttanut?

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tässä tutkimuksessa edetään siten, että aluksi tarkennetaan taustoja siitä, miten liiketoimintojen hankintaprosessit saavat alkunsa. Sen jälkeen kuvaillaan liiketoiminnan hankintaprosessin etenemistä yleisellä tasolla. Tutkimusta täydennetään perustasolla rajatulle kohderyhmälle tehdyillä kyselyillä ja ”kentältä” saaduilla palautteilla. Lopuksi pyritään kokoamaan yhteen liiketoiminnan hankintaprosessiin liittyvät tuntemukset poimien erityisesti esille ne mahdolliset ongelmat, joita nousi esille haltuunottoon liittyen. Samalla pyritään hahmottamaan niitä kehittymismahdollisuuksia, joilla toimintaa pystytään jatkossa parantamaan.

### 1.4 Tutkimuksen peruskäsitteet

Due diligence = kaupan kohteen yksityiskohtainen tarkastus, sananmukainen käänös ”asianmukainen huolellisuus”

Fuusio = yritysten sulautuminen yhdeksi yhtiöksi

Haltuunotto = ”takeover”, yrityskauppa, jossa saavutetaan yhtiön hallinnon määräysvalta tai tapahtuma, jolla ostettu yritys hallitusti sopeutetaan eli integroidaan ostajaan

Imago = yrityksen itsestään antama vaikutelma tai yrityksestä muodostettu mielikuva, ”yrityskuva”

Integraatio = eheytyminen, sulautuminen, yhtenäisen kokonaisuuden muodostaminen tai muodostuminen, yhdentyminen

Organisaatio = toimivan kokonaisuuden luominen sen osia järjestelemällä, järjestys, järjestely, kokonaisuus, yritys

Prosessi = eteneminen, tapausten kulku

Rationalisoida = kohottaa hyötysuhdetta ja tuottavuutta

Strategia = päämäärän saavuttamiseksi tehty suunnitelma

Visio = näky, tulevaisuudennäky

## 2 TUTKIMUSMENETELMÄ

### 2.1 Tutkimusote ja -tyyppi

Tutkimusmenetelmäksi on valittu ns. casetutkimus eli tapaustutkimus. Tämä soveltuu tutkimusstrategiaksi erittäin hyvin, kun tutkitaan organisaatiota ja sen jäseniä. Tämä tutkimus toteutettiin sekä määrällisen eli kvantitatiivisen että laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin. Tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa mahdollisimman monipuolinen kokonaisuus haltuunoton vaikutuksista. Tutkimus on lähinnä tulkinnallista, sillä liiketoiminnan hankintaprosessia lähestyttiin tutkittavien henkilöiden kautta ja pyrittiin ymmärtämään haltuunotosta aiheutuneita muutoksia heidän tuntemuksiensa ja kokemustensa kautta.

### 2.2 Tutkimuksen suorittaminen ja aineiston käsittely

Tutkimus suoritettiin sähköpostitse (liite 1) kyselylomakkeella (liite 2), joka lähetettiin satunnaisesti valitulle kohderyhmälle. Valittuun kohderyhmään sisällytettiin sekä taloushallinnossa työskenteleviä että haltuunottojen tai yritysostojen mukana tulleita henkilöitä. Kyselylomakkeita lähetettiin vain 23 henkilölle, koska tarkoituksena oli rajata otanta mahdollisimman suppeaksi. Kyselylomakkeiden vastaanottajista yhdeksän työskentelee taloushallinnossa, yksi henkilö työskentelee televerkkoliiketoiminnassa ja loput 13 on yritysostojen tai haltuunottojen kautta yritykseen tulleita. Haltuunotettujen ja yritysostojen kautta tulleet henkilöt ovat yhtiön eri liiketoiminta-alueilta tulleita, mutta suurin osa on televerkkoliiketoiminnasta. Sähköpostitse lähetetty kyselylomake pyydettiin palauttamaan anonymisti takaisin tutkimuksen tekijälle joko koti- tai työpaikan osoitteella. Tällä tavalla siihen vastanneiden henkilöiden yksityisyydensuoja säilyisi ja mahdollisimman moni palauttaisi vastauksensa.

Kyselylomakkeen runko muotoiltiin tutkimusongelmien perusteella. Kyselylomake sisälsi sekä valmiita vaihtoehtokysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Osassa kysymyksissä vastaajalle annettiin useita valmiita vastausvaihtoehtoja. Osassa vastaajaa pyydettiin kuvailemaan mielipidettään avoimesti ja yhdessä kysymyksessä pyydettiin asettamaan eri vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen. Kunkin ongelman selvittämiseksi kysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, että eri vastaajilta saataisiin mahdollisimman yhdenmukaista tietoa, mutta kuitenkin niin, että yksilölliset eroavuudet tulisivat esille.

Kyselyiden pohjalta pyrittiin tulkitsemaan saadut tulokset ja selvittämään kuinka taloushallinnon henkilöstö ja uudet empowerilaiset ovat kokeneet liiketoiminnan haltuunotto-prosessin vaikuttaneen omaan työskentelyynsä. Tutkimuksessa pyrittiin myös siihen, että samalla kartoitetaan tulevia liiketoiminnan hankintaprosesseja varten kehittämismahdollisuuksia sen eri osa-alueilta.

Tutkimuksella ei tavoiteltu tietoa siitä, miten liiketoiminnan haltuunotto-prosessi yleisesti etenee, vaan lähinnä haluttiin kerätä tietoa työntekijätasolla olevista tuntemuksista ja kokemuksista sekä liiketoiminnan haltuunotto-prosessin vaikutuksista työtehtävien ja toimenkuvien muuttumiseen. Lisäksi haluttiin saada selville, miten muutoksesta tiedottaminen on tapahtunut.

### 3 LIIKETOIMINNAN HALTUUNOTTO – ENSIMMÄISET 100 PÄIVÄÄ

Yrityskaupoissa on käytössä yleisesti sanonta ”sata ensimmäistä päivää”. Tässä ajassa uudella johtajalla, projektipäälliköllä, yhteenmenolla tai muutoshankkeella on mahdollisuus saada vaikutusta aikaiseksi. Yleensä ajan katsotaan kestävän noin kolme kuukautta. (Valpola, 2004, 47.) Mistä tämä sadan päivän käsite on saanut alkunsa?

Tutkimusten ja käytännön työn kautta on kokemuksella opittu, että juuri noin sata päivää on aika, jonka organisaatiossa toimivat ihmiset kestävät epävarmuutta. Tämän ajan

kuluessa odotetaan, että toiminnan päälinjat on määritelty, organisaatorakenteet ovat selvillä, henkilöstömuutokset päätetty ja pääosin toteutettu, toimenkuvat ja vastuut ovat sovittuja sekä operatiiviset tukijärjestelmät toiminnassa. 100 päivää on tietynlainen johdon etsikkoaika ns. kuherruskuukausi, jolloin saadaan henkilöstö ja muut sidosryhmät uskomaan yrityskauppaan, sitoutumaan visioon ja strategiaan sekä niiden edellyttämiin toimenpiteisiin. (Erkkilä, 2001, 144.)

Jos ilmoituksen jälkeen muutamaan viikkoon tai kuukauteen ei asiasta mitään kuulla, ihmiset siirtävät asian ei-toteutuviin sekä henkisesti että toiminnallisesti. Alun innostus unohtuu ja aloitetut toimenpiteet siirretään ei-kiireellisten listalle. Menetettyä sitoutumisen itua on vaikea herättää henkiin. (Valpola, 2004, 47.) Sekä ostetun yrityksen että ostaneen yrityksen henkilöstö menettää vähitellen luottamuksensa johdon kykyyn yhdistää yritykset ja toteuttaa yrityskauppa, ellei ole saatu aikaan päätöksiä eikä näkyviä toimenpiteitä ole tapahtunut. Avainhenkilöt lähtevät, asiakkaita menetetään, pörssikurssit laskevat jne. Nopeus on keskeisin tekijä onnistuneessa haltuunotossa. Mitä hitaammin päätökset syntyvät ja mitä kauemmin haltuunotto ja koko integraatio kestää, sitä suuremmaksi kasvaa integraation ja koko yrityskaupan riski epäonnistua. (Erkkilä, 2001, 144-145.)

### 3.1 Haltuunoton tavoitteet

Suurissa yrityskaupoissa haltuunottovaihe on ylimmälle johdolle vaikeaa tasapainoilua liiketoiminnan jatkuvuuden hoitamisen ja yritysten toimintojen yhdistämisen välillä. Ostovaiheen neuvottelut ovat yleensä vaativia, joten ylin johto sekä ostotiimi ovat väsyneitä. Kuitenkin kaupan julkistamisen jälkeen sekä ostavan että erityisesti ostetun yrityksen johto ja henkilökunta odottavat tulevan toiminnan suunnan määrittystä ja ohjeita siitä, miten edetään. (Erkkilä, 2001, 145.)

Mitä enemmän henkilöstö lukee rivien välistä ja tekee omia tulkintojaan tai vaihtoehtoisesti pysyttelee entisessä toimintamallissa pitäen tietoa itsellään, niin se on merkinä siitä, että heille on tiedotettu liian vähän ja epäselvästi visiosta, tavoitteista ja toimenpiteistä, joita yhdistymisestä seuraa (Erkkilä, 2001, 146.).

Ostavan yrityksen johto joko omassa keskuudessaan tai yhdessä ostettavan yrityksen johdon kanssa ennen kaupan vahvistamista laativat päälinjat ja tavoitteet haltuunotto-vaiheelle. Käytännössä toteutus tapahtuu yleensä integraatiotiimeissä, joissa ovat mukana niin ostettavan kuin ostavankin yrityksen henkilöstöä. Keskeisintä on, että tavoitteet ovat realistisia, jotta ne pystytään toteuttamaan integraatiotiimeissä. Tavoitteet voidaan jakaa neljään eri ryhmään. Näitä ovat taloudelliset tavoitteet, synergiaetuja tuovat tavoitteet, operatiivisten toimintojen yhdistämisen aikataulu- ja toimintatavoitteet sekä liiketoiminnalliset tavoitteet (Erkkilä, 2001, 146.).

Integraatiolle määritellyt taloudelliset tavoitteet ovat pääosin samoja kuin koko kaupalle asetetut tavoitteet. Haltuunotolle ja sitä seuraaville kuukausille voidaan kuitenkin määrittellä tarkempia tavoitteita, kuten tuote- tai aluekohtaisia myynnillisiä tai yrityksen kasvavirta- tai sijoitetun pääoman tuottotavoitteita, joiden avulla mitataan ja pyritään seuraamaan liiketoiminnan kehittymistä suhteessa kauppaa edeltävään tasoon sekä ostovaiheessa tehtyihin laskelmiin. (Erkkilä, 2001, 146.)

Synergiaetuja tuottavat tavoitteet liittyvät päällekkäisten toimintojen poistamisesta syntyviin säästöihin. Säästöihin johtavien toimenpiteiden voidaan odottaa toteutuvan osittain haltuunoton ja sitä seuraavien parin kuukauden aikana. Käytännössä säästöjen toteutuminen voi viedä huomattavasti pidemmän aikaa ja toteutua muutamien kuukausien kuluessa tai jopa vasta integraatiosta seuraavana vuonna. Päällekkäisyyksien poistaminen johtaa yleensä henkilöstövähennyksiin, jolloin kustannuksia saattaa aiheutua enemmän ja tällöin säästöt voidaan havaita vasta myöhemmässä vaiheessa. (Erkkilä, 2001, 146.)

Operatiivisten toimintojen yhdistämiselle asetetut tavoitteet ovat aikatavoitteita. Esimerkiksi ostetun yrityksen tulosseurannan raportointi tulee pystyä hoitamaan ostaneen yrityksen toimesta neljän viikon kuluttua ja sähköposti yhdistämään viikon kuluessa tai uudet käyntikortit painetaan tiettyyn aikaan mennessä. (Erkkilä, 2001, 147.)

Liiketoiminnalliset tavoitteet käsittävät asioita, kuten uusien esitteiden painatuksen, seuraavaan näyttelyyn osallistumisen yhdistetyllä osastolla, tuotekoulutuksen järjestämisen, uudistettujen viestien laatimisen myynnin tueksi sekä tuotekehitysprojektien ja

menetelmien yhdistämisen. Jotkut liiketoiminnalliset tavoitteet ovat nopeasti toteutettavia ja toiset, kuten tuotekehityksen yhdistäminen, vaativat enemmän aikaa ja tapahtuvat yleensä hitaammin. (Erkkilä, 2001, 147.)

### 3.2 Liiketoiminnan jatkuvuuden turvaaminen

Yrityskaupan vahvistuttua ja ostetun yrityksen omistuksen siirryttyä ostajalle on käsiteltäviä asioita suuri määrä, ja ylintä johtoa tunnutaan tarvittavan joka paikassa. Jos suunnittelua on päästy tekemään ennen kaupan vahvistamista, on pystytty määrittelemään haltuunoton ensivaiheiden vastuunjako. Toisaalta, jos suunnittelua ei ole tapahtunut ollenkaan tai sitä on tapahtunut vähän, on johdon tehtävänä suunnittelun ja tukiprosessien nopea aloittaminen, henkilöstön siirtymisen hoitaminen sekä integraatiotiimien toiminnan käynnistäminen. (Erkkilä, 2001, 147.)

Molemmissa tapauksissa huomio siirretään helposti yhdistämisen vaativiin tehtäviin ja varsinaisen liiketoiminnan hoito jää taka-alalle. Ylimmän johdon onkin tästä syystä nimettävä välittömästi jokaiselle toimintayksikölle ainakin tilapäinen vetäjä, jotta organisaatiot tietävät, kuka vastaa toiminnasta. (Erkkilä, 2001 147-148.)

Yrityskaupoissa on valitettavan yleistä myynnin volyymin lasku muutaman kuukauden ajalle yrityskaupan ensimmäisen puolen vuoden tai vuoden aikana. Syitä tähän on useita, mutta eräs syy on juuri se, että huomio kääntyy liikaa sisänpäin, organisaatioon ja sisäisten toimintojen ja henkilöstön yhdistämiseen. Tällöin myyntitoimintaa ei tueta eikä seurata, avainasiakkaita ei hoideta riittävällä huomiolla ja toimitukset viivästyvät. Myynnin heikentyminen huonontaa tulosta, eivätkä kaupan julkistamisen yhteydessä annetut ennusteet yrityskaupan tuottamasta hyödystä toteudu. Tästä syystä johdon paineet lisääntyvät ja johtavat yleensä hätiköityihin ratkaisuihin ja lyhyellä aikavälillä tehtyihin valintoihin, jotka voivat olla esteenä yrityskaupasta saataviin pitkän tähtäimen lisäarvon määritykseen. Integraatiotoiminta vie huomattavan määrän resursseja yksiköissä, joita se koskee. Johdon tehtävänä onkin miettiä, miten työpainetta ja resursseja voidaan hallita niin, ettei myynti ja asiakassuhteiden hoitaminen vaarannu, vaan toimii

katkeamatta, samalla kun useat henkilöt työstävät yritysten yhdistymistä. (Erkkilä, 2001, 148.)

### 3.3 Haltuunoton suunnittelu

#### 3.3.1 Suunnittelukokous

Yleensä vaaditaan parin kolmen päivän intensiivinen johdon yhteiskokous, jotta haltuunotosta syntyy selkeä kuva sekä ostajan että ostetun yrityksen johdolle. Kokous tulisi pitää mielellään ennen kaupan vahvistamista. Parasta se olisi pitää heti ensimmäisenä päivänä sen jälkeen, kun henkilöstölle on tiedotettu ja heille on pidetty kysymys- ja vastustilaisuus. Viimeistään kokous on pidettävä jo toisena tai kolmantena päivänä haltuunoton vahvistamisesta. Kokous on siinäkin tapauksessa suositeltavaa pitää, vaikka ostaja haluaa määrätä sen, miten haltuunotto tapahtuu. Kokouksen tarkoituksena on valmistaa ja sitouttaa yrityksen johtoa toimimaan ostajan tavoitteiden mukaisesti. (Erkkilä, 2001, 148-149.)

Johdon suunnittelukokouksessa käydään läpi ostajan visio – kuva yhdistetystä yrityksestä noin 3-5 vuoden kuluttua – sekä strategiset tavoitteet kaupalle ja ostajan ajatuksia yhdistetyn yrityksen toimintastrategiasta. Tavoitteena on, että sekä ostetun että ostavan yrityksen johto ymmärtää ja sitoutuu strategioihin. Toiminnan liikkeellelähdössä auttaa, jos johto pystyy keskustelemaan yritysten arvoista ja toiminta- ja johtamismalleista (millaista toimintaa arvostetaan, miten ihmisten odotetaan käyttäytyvän, kuka on menestyjä, miten palkitaan, halutaanko tiukkaa vai väljää valvontaa jne.). Nämä asiat tulevat esille jokaisessa valintatilanteessa jo haltuunottovaiheen aikana. (Erkkilä, 2001, 149)

Visiosta ja strategioista sopimisen jälkeen suunnitellaan, mitkä ovat yhdistetyn yrityksen keskeiset prosessit ja toiminnot. Nämä asetetaan tärkeysjärjestykseen ja kullekin osa-alueelle laaditaan haltuunoton osalta tavoitteet ja kriittiset tekijät. Jokainen keskeisen toiminnon ja prosessin toteutuksen suunnitteluun asetetaan tiimi, joka koostuu ostajan ja ostettavan yrityksen edustajista. Tiimejä ei kuitenkaan saa olla liikaa ja tarvittaes-

sa tiimit kootaan eri vastualueiden henkilöistä. Yrityskaupan koosta ja maantieteellisestä laajuudesta riippuen tiimit voivat olla joko paikallisia tai globaaleja. (Erkkilä, 2001, 149.)

Määriteltäessä integraatiotiimien aiheita tuli johdon tietoisesti päättää, mitkä toiminnot valitaan käsiteltäväksi myöhemmin haltuunoton jälkeen tai vieläkin myöhemmin. Päätökset sekä niistä tiedottaminen poistaa yrityksessä turhaan esille tulevia kysymyksiä sekä antaa organisaatiolle viestin, että johdolla on integraatio hallinnassa. Tämä lisää luottamusta johtoon sekä uskoa integraation onnistumiseen. (Erkkilä, 2001, 149.)

Suunnittelukokouksessa sovitaan tiimien vetäjät ja nimetään niihin osallistuvat henkilöt tai pyritään sopimaan periaatteista, joilla tiimeihin mukaan otettavat henkilöt valitaan. Henkilöiden valinnassa on otettava huomioon osaaminen, yhteistyökyky ja odotettu sitoutuminen yhdistetyn yrityksen toimintaan. Jokaiselle tiimille on kannattavinta valita sellainen vetäjä, joka on joko ostettavasta tai ostavasta yrityksestä. Integraatiotiimien vetäjät voivat olla joko nimettyjä operatiivisesta toiminnasta vastaavia henkilöitä tai erikseen integraatioprojektista vastaaviksi nimettyjä henkilöitä, jolloin integraatiotiimien toiminta on johdolle eräs tapa tutustua henkilöihin ja saada lisätietoa operatiivisen organisaation johto- ja päällikkönimityksiä varten. Tiimien jäseniksi tulisi valita vain parhaimmat asiantuntijat, jotka eivät aina välttämättä ole linjavastuullisia henkilöitä. Integraatiotiimien valintaperusteet tulisi viestiä ostajan ja ostetun organisaation henkilöstölle, jottei syntyisi epäselvyyksiä. (Erkkilä, 2001, 150.)

Kriittiset tekijät ja toiminnot, joita haltuunoton aikana käsitellään, voidaan jakaa neljään pääryhmään:

- strateginen suunta, visio
- operatiiviset tukitoimet
- liiketoimintaprosessit
- arvot, toimintamallit ja politiikat, organisaatiokulttuuri (Erkkilä, 2001,150.).

Yrityskaupan suuruudesta ja monimutkaisuudesta riippuu käsiteltävät aiheet ja niiden painostus. Vision ja strategisten näkemysten yhdistäminen perustuu ostavan yrityksen yrityskaupalle asettamiin strategisiin tavoitteisiin, jotka yhdistetty johdon suunnittelu-



kokous on käsitelty, muokannut ja hyväksynyt. Integraation aikana tavoitteita tarkennetaan ja täsmennetään, jonka jälkeen jokaiselle yhdistetylle yksikölle annetaan operatiiviset tavoitteet. (Erkkilä, 2001, 150.)

Operatiiviset tukitoimet käsittävät henkilöstöön liittyvät asiat, taloushallinnon toimintojen yhdistämisen ja raportoinnin, tietojärjestelmät jne. Liiketoimintaprosesseihin kuuluvat mm. asiakassuhteet, tuotemarkkinointi (tuotevalikoimat, segmentit, tuotemarkkinointi, koulutus jne.), tuotekehitys, tuotannon prosessit, ostotoiminta, tilaus- ja toimituslogistiikka jne. (Erkkilä, 2001, 150.)

Ostavan ja ostetun yrityksen arvoja, toimintatapoja ja organisaatiokulttuuria käydään läpi, ja keskustelujen perusteella laaditaan yhdistetylle yritykselle arvot ja toimintamallit sekä ”pelisäännöt”. Ostavan yrityksen ollessa vahvasti arvojohdettu tai ostajan halutessa muuttaa nopeasti ostetun yrityksen toiminnan ja tuloskehityksen suuntaa, käydään haltuunoton aikana arvokeskustelua. Arvoja ja toimintatapoja ei sisäistetä nopeasti ja se tapahtuukin vasta toiminnan kautta. Yleensä keskustelua jatketaan vielä pitkään haltuunoton jälkeen. Käytännössä haltuunoton liiketaloudellisten prosessien, organisatoristen muutosten ja tukitoimien suunnittelu vaatii usein niin paljon resursseja, että arvoista ja toimintamalleista keskustelu alkaa vasta haltuunoton eli 100 päivän jälkeen tai vasta myöhemmin. (Erkkilä, 2001, 151.)

### 3.3.2 Asiakas- ja toimittajasuhteet

Toiminnan katkeamattoman jatkuvuuden kannalta olisi toivottavaa, että asiakas- ja toimittajasuhteiden hoitaminen voitaisiin suunnitella jo ennen kaupan vahvistamista, se on käytännössä kuitenkin harvoin mahdollista. Kaupan peruuntuminen kilpailuviranomaisien päätöksellä on useimmissa tapauksissa erittäin epätodennäköistä – etenkin, jos ostaja on selvittänyt ennakkoon kilpailuviranomaisien vaatimukset ja suhtautumisen kauppaan – mutta se on kuitenkin mahdollista. Myyjä ei siksi halua antaa ostajalle tarkkoja tietoja asiakkaista, toimittajista, hinnoista, markkinaosuuksista jne. (Erkkilä, 2001, 151.)

Ennen kaupan vahvistamista voidaan tehdä vain ennakkosuunnittelua eli laatia lista tiedoista, jotka halutaan välittömästi kaupan vahvistettua toteuttaa sekä toimenpiteistä ja vastuuhenkilöistä. Tärkeintä on varmistaa, että asiakassuhteista vastaavilla henkilöillä on mahdollisimman nopeasti tieto siitä, mistä asiakassuhteista ja tuotteista he ovat vastuussa ja miten asiakkaiden kysymyksiin vastataan ja keneltä he saavat nopeasti lisätietoa. Toimittaja- ja alihankkijakontakteista vastaaville voidaan ennen kaupan vahvistamista suunnitella tiedote, jossa kerrotaan, tuleeko toiminta jatkumaan muutoksitta tai mitä muutoksia on odotettavissa ja milloin sekä ketkä ovat asiakkaiden ja toimittajien kontaktihenkilöt. (Erkkilä, 2001, 151-152.)

### 3.3.3 Toiminnan suunnittelu

Yrityskaupan muutosprosessin onnistumisessa keskeisin osa on integraatiotiimien toiminta. Integraatiotiimeissä ostavan ja ostetun yrityksen asiantuntijat pääsevät vaikuttamaan, esittämään näkemyksiään ja ehdotuksiaan yhdistetyn yrityksen toiminnan kehittämisestä. Onnistunut muutosprosessi ei edellytä johdolta valmiita vastauksia vaan kykyä saada yhdistetyssä yrityksessä toimivat henkilöt sitoutumaan osallistumalla. (Erkkilä, 2001, 152.)

Koska integraatiotiimien toiminta tulisi aloittaa mahdollisimman nopeasti kaupan vahvistamisen jälkeen, tulee toiminta olla pääkohtien osalta suunniteltu ennen kaupan vahvistamista. Integraatiotiimit voivat olla koko yhdistetyn yrityksen toimintaa käsitteleviä tiimejä, kuten raportointi, tietojärjestelmät, tuotekehitys, markkinointikonseptit jne. tai paikallisten toimintojen yhdistämistä. Yhdistäminen ei ole aina fyysistä toimintojen yhdistämistä; tuotekehitysyksikkö voi esimerkiksi sijaita eri maassa kuin emoyhtiö tai muut tuotekehitysyksiköt, joiden toimintaverkkoon ostetun yrityksen toiminta halutaan liittää. (Erkkilä, 2001, 152.)

Tiimejä ei saa olla montaa tai käsiteltäviä asioita ei saa olla liikaa. Suurissa yrityskaupoissa käsiteltävien asioiden määrä on kuitenkin erittäin laajaa, mutta silti tiimien määrää tulee rajoittaa. Moni integraatio on vaikeutunut juuri siitä syystä, että tavoitteita ja toimintatiimejä on liikaa. Suurimmissakaan yrityskaupoissa ei saisi olla globaaleja toi-

mintatiimejä kymmentä enempää. Tiimien jäsenmäärä vaihtelee kahdesta viiteen/seitsemään, mutta tiimien kokoa ei pidä kuitenkaan kasvattaa. Tavoitteet ja aikataulut ovat yleensä tiukkoja, mutta silloin, kun tiimien jäsenet tulevat eri toimintakulttuureista, menee yleensä tutustumiseen aikaa ennen kuin varsinainen toiminnan suunnittelu voi alkaa. Tiimin ollessa liian suuri, niin se vaikeuttaa tutustumista ja lisää ristiriitoja eikä näin ollen päästä tavoitteisiin halutussa aikataulussa. (Erkkilä, 2001, 152.)

Tiimien aiheita valittaessa ja priorisoitaessa voidaan käyttää ainakin kahta seuraavaa kriteeriä:

- Mitkä toiminnot tai prosessit ovat toiminnan kannalta kriittisiä?
- Mitkä prosessit parhaiten tukevat vision ja strategioiden toteutumista?

Päätiimien aiheet ovat usein laajoja, joten ne voivat jakautua useampaan alatiimiin, joihin osallistuu organisaatiosta muitakin henkilöitä kuin päätiimin jäsenet.

Paikalliset integraatiotiimit käsittelevät yleensä yhden maan/alueen myynti-, jakelu- ja huoltotoimintaa tai valmistusyksikön toimintoja. Kysymykseen voivat tulla mm. ostajan ja ostetun yrityksen päällekkäisten toimintojen yhdistäminen kokonaan tai osittain, uuden yhtiön perustaminen, edustustoiminnan siirtäminen tai yhteyksien luominen emoyhtiöön. Integraatiotiimit ovat aina määräaikaista, joten ne ovat projekteja, joilla on haluttuun alussa yleensä johdon taholta määritelty selkeä alkupäivämäärä, tehtävät ja tavoitteet, aikataulut sekä raportointimallit. Jokainen tiimi tarkoittaa lopulliset tavoitteet toimintansa alussa. (Erkkilä, 2001, 153.)

Vaikka integraatiotiimien kokoonpanoa mietittäessä on huomioitu tiimien jäsenten yhteistyökyky ja odotettu sitoutuminen yhdistettyyn yritykseen, voivat tiimien jäsenten suhtautuminen integraatioon poiketa huomattavasti toisistaan. Motivaation ja sitoutumisen lisäämiseksi voisi integraatiotiimien toiminnan suunnitella aloitettavaksi kaikkien tiimien yhteisellä aloituskokouksella, johon osallistuisi myös koko yhdistetyn yrityksen johto. Vaikka kysymyksessä olisikin vain yrityksen divisioona, on yrityksen ylimmän johdon edustus erittäin tärkeätä, koska se osoittaa yrityskaupan tärkeyttä ja konsernin johdon sitoutumista. Paikallisten integraatiotiimien aloituskokouksissa tulee aina olla paikalla joko yrityksen johtoa tai kyseisen yksikön toiminnasta vastaavaa johtoa. Alo-

tuskokouksen tulisi tapahtua pienemmissä kaupoissa haltuunoton toisena tai kolmantena päivänä ja suuremmissakin noin viikon kuluessa. (Erkkilä, 2001, 153-154.)

Kansainvälisissä kaupoissa toiminta kansainvälisellä tasolla on monelle integraatioon osallistuvalla uutta, joten aloituskokouksessa tulisi keskustella siitä, miten eri kulttuurien ominaisuudet ilmenevät ja vaikuttavat toimintaan, miten opitaan nopeasti ymmärtämään toisten toimintamalleja, koska kaikkea ei pystytä henkilökohtaisesti opettelemaan tai siihen ei päästä tutustumaan, miten matkustaminen järjestetään jne. Johdon tulisi suunnitteluvaiheessa miettiä, miten yhdistetyn yrityksen seuraavan tason johtoa tai muita integraatiotoimintaan osallistuvia henkilöitä voidaan henkisesti ja fyysisesti valmentaa integraatiotoimintaan. (Erkkilä, 2001, 154.)

Suunnittelun osana tulee miettiä, miten integraation etenemisestä ja tiimien toiminnasta tiedotetaan koko henkilökunnalle mahdollisimman nopeasti ja avoimesti, koska henkilömäärän suuruudesta riippuen tavoitettavuus saattaa olla laaja-alaista. Hyväksi käytetyt keinoja ovat mm. erilaiset sisäiset tiedotteet yrityksen omilla intranet-sivuilla, erikseen jaettavat tiedotuslehtiset tai sähköposti.

Taloushallinnon edustajat ovat yleensä mukana jo ostovaiheessa ja tekemässä due diligence -selvitystä, koska he tuntevat kaupan tavoitteet ja ovat perehtyneet jonkin verran ostettavaan yritykseen, vähintäänkin taloudellisten raporttien ja erilaisten laskelmien osalta. Integraation kannalta tiimin keskeisin tehtävä onkin tuottaa yhdistetyn yrityksen johdolle raportteja eri yksiköiden ja koko yhdistetyn yrityksen toteutuneesta tuloksesta sekä mahdolliset ennusteet myynnin ja tuloksen kehityksestä. Silloin, kun ostetulla yrityksellä on ollut oma itsenäinen kirjanpito- ja raportointijärjestelmä, voidaan tietojen yhdistäminen saada aikaan ensimmäisten tietojen saamiseksi varsin nopeasti. Mutta silloin, kun ostetun yrityksen taloushallinnon toiminnot on hoidettu osittain tai kokonaan entisen emoyhtiön toimesta, joudutaan luomaan kokonaan uudet järjestelmät. Taloushallinnon tiimin odotetaan pystyvän tuottamaan ja toimittamaan mahdollisimman nopeasti oikeaa tietoa. Tämä ei onnistu, ellei ennakkosuunnittelua ole aloitettu riittävän ajoissa, mutta suunnittelua helpottaa, jos myyjä sallii yhteydenpidon ostokohteen taloushallinnon edustajiin. (Erkkilä, 2001, 154-155.)

Sähköisen tiedonkulun, kaupankäynnin ja raportoinnin lisääntyessä kaikkialla maailmassa monet toiminnot ovat tulleet riippuvaisiksi tietojärjestelmistä. Useimmissa yrityksissä onkin jaettu vastuut tietojärjestelmien osalta useimmille eri yksiköille ja tämä johtuu tietojärjestelmien nopeasta muuttumisesta. Due diligence -vaiheessa saadut tiedot on tarkastettava ja täsmennettävä, jotta saadaan tietää ostetun yrityksen olemassa olevien järjestelmien rakenne (pakettiratkaisut vai räätälöidyt järjestelmät) ja toimivatko ne odotetun mukaisesti. Keskeisintä on selvittää, mitkä toiminnot on hoidettu ostetun organisaation resurssein ja mitkä on ulkoistettu. Tässäkin auttaa se, että jo suunnitteluvaiheessa ollaan yhteydessä ostokohteeseen. Monet yrityksen toiminnot ovat riippuvaisia tietojärjestelmien toimivuudesta, joten yhteydenpito muihin tiimeihin sekä ennakkosuunnittelun että haltuunoton aikana, ovat erittäin tärkeitä, koska tietojärjestelmä tiimin on oltava tietoinen muista päätöksistä ja aikatauluista. (Erkkilä, 2001, 155.)

### 3.3.4 Toteutussuunnitelma

Integraation aikana tehtävien toimenpiteiden toteutus pienemmissä yrityskaupoissa tapahtuu haltuunoton aikana. Suuremmissa yrityskaupoissa on monta eri yksikköä yhdistettävänä, koska niissä haltuunotto on tukitoimintoja lukuun ottamatta vasta varsinaisen integraation suunnittelua. Suuremmissa yrityskaupoissa haltuunoton tuloksena tulisi olla ainakin seuraavista toimenpiteistä hyväksytyt suunnitelmat:

- strategiaa toteuttavat keskeiset valinnat
- asiakashallinta
- keskeisten tuki- ja liiketoimintojen yhdistäminen
- ehdotus uudesta organisaatiosta
- henkilöstöjärjestelyt sekä se, miten niiden osalta edetään
- alustava esitys yhdistetyn yrityksen kulttuurin ja arvojen määrittämisestä
- jatkaviestintä.

Kaikkien näiden lisäksi tulisi olla konkreettiset ja mittavat tavoitteet, aikataulut, vastuuhenkilöt ja kustannusarviot, jotta suunnitelmat toimivat. (Erkkilä, 2001, 156)

### 3.4 Tiimien johtaminen

Integraatiotiimien toiminnot on jaettu kahteen pääryhmään, jotka ovat 1) operatiivisia tukitoimintoja käsittelevät tiimit ja 2) liiketoiminnalliset integraatiotiimit. Tukitiimejä ovat mm. henkilöstöhallinnon tiimi, tietojärjestelmistä vastaava tiimi ja taloushallinnon tiimi. Liiketaloudellisia tiimejä ovat yhdistetyn yrityksen strategiaa toteuttavat keskeisimmät tiimit. (Erkkilä, 2001, 156-157.)

Haltuunoton suunnitteluvaiheessa määritellään päätiimit ja niiden vetäjät sekä keskeiset tavoitteet ja raportointimuodot. Kuten jo aiemmin on todettu, niin integraatiotiimit ovat vain projekteja, jotka kestävät yleensä vain muutaman kuukauden. Projektien koordinaattorina toimii integraation vetäjä, jonka tehtävänä on seurata tiimien aikataulussa pysymistä ja tiimeissä tehtyjä todellisia päätöksiä tai konkreettisia ehdotuksia. Vetäjän tarkoituksena on tukea ja auttaa ristiriitojen selvittelyssä. Integraatiotiimien tarkoituksena on raportoida joko yhdistetyn yrityksen johtoryhmälle tai erityiselle integraation johtoryhmälle. Pienissä yrityskaupoissa raportointi tapahtuu joko yksikön tai funktion johtajalle. (Erkkilä, 2001, 157.)

Suurimmissa haltuunotoissa on tapana nimetä jokaiselle päätiimille johtoryhmästä tukihenkilö. Tukihenkilön tehtävänä on tukea integraatiotiimin vetäjää sekä keskustella ja valmistella hänen kanssaan väliraportteja sekä hyväksyä ja tehdä tiimin työskentelyssä esille tulevat nopeaa päätöstä vaativat ratkaisut. Nämä ratkaisut eivät välttämättä vaadi integraation johtoryhmän päätöstä. Tukihenkilö on tiimin vetäjälle tärkeä henkilö, koska hänellä on suora yhteys johtoryhmään ja hän tietää koko ajan mihin suuntaan yhdistettyä yritystä halutaan viedä. Tukihenkilö on yleensä tutustunut kollegoihinsa paremmin kuin tiimin vetäjä ja pystyy sen vuoksi antamaan lisätietoja siitä, mitkä tekijät saattavat olla kompastuskiviä tai miten asiat tulisi esittää raporteissa, jotta se saisi oikean käsittelyn ja huomioarvon. Tukihenkilön tulisi olla selvillä tiimin toiminta-alueesta mahdollisimman hyvin, jotta hänellä olisi asiaosaamista eikä vain pelkkää asema-auktoriteettia. (Erkkilä, 2001, 157.)

Päätiimien toiminnan seuranta, raportointi ja ohjaaminen tapahtuvat suurimmissa yrityskaupoissa yleensä seurantakokouksissa. Käytännöllisenä pidetään kolmen tai joskus

kahden kokouksen mallia. Näitä kokouksia ovat aloituskokous, yhteinen välikokous ja loppuyhteenveto. (Erkkilä, 2001, 158.)

### 3.4.1 Aloituskokous

Integraatiotiimien toiminta olisi hyvä aloittaa yhden tai kahden päivän aloituskokouksella, johon on kutsuttu kaikkien tiimien vetäjät ja jäseniksi nimetyt henkilöt. Lisäksi kokoukseen olisi hyvä kutsua mukaan myös tukitiimien edustajat ja paikallistiimien vetäjät. Kokouksen tarkoitus on, että yhdistetyn yrityksen johto esittää yrityksen missi- on eli vision – johdon näkemyksen yrityksen asemasta vallitsevassa markkina- ja kilpailutilanteessa ja siitä, millä tasolla integraatio tapahtuu ja miksi, sekä yhdistetyn yrityksen strategiset ja taloudelliset tavoitteet. Pidemmän tähtäimen visiot luovat tärkeän yhteisen perustan yhdistetyn yrityksen tulevaisuudelle. Tiimien tavoitteet ja suunnitelmat rakentuvat yhtenäisemmiksi, jos yrityksen johdolla on antaa selkeä näkemys ja visualisoitu kuva yrityksen tavoitteista, tulevaisuuden markkina-asemasta, tuotevalikoimasta jne. (Erkkilä, 2001, 158-159.)

Yrityksen johto on jo ostovaiheessa tutustunut asioihin, jotka ovat tiimien jäsenille uusia. Tiimien jäsenille ei ole tuttua myöskään yhteistyö, koska he eivät ole itse vaikuttaneet siihen, millä perusteella tiimit ovat muodostettu. Epävarmuutta lisää uudet organisaationimitykset ja toimenkuvissa tapahtuvat muutokset. Tästä syystä johdolle olisi tärkeänä tehtävänä tiedotuksella ja motivoinnilla saada vähennettyä tiimin vetäjien stressiä ja pyrkiä edistämään yhteisen yrityksen rakentamista. Yrityksen koko johdon ja erityisesti ylimmän johdon läsnäolo ja esityksissä itsensä henkilökohtaisesti ”likoon” laittamalla ja sitoutumisella on erittäin suuri merkitys tiimien jäsenten sitoutumisen kasvattamisessa ja luottamuksen lisäämisessä johtoa kohtaan. (Erkkilä, 2001, 159.)

Aloituskokouksen tarkoituksena on esitellä kaikki päätiimit, niiden aiheet, tavoitteet, tiimien vetäjät ja jäsenet. Integraation vetäjän tai joku yrityksen johdon edustajista selvittää projektin aikataulun, väli- ja loppukokousten ajat sekä sen, mitä tiimien odotetaan kokouksissa esittävän. Joillakin yrityksillä on takanaan useita yrityskauppoja ja joidenkin yritysten strategiat ovat yrityskauppojen myötä kasvaneet. Tällaiset yritykset ovat

kehittäneet erilaisia valmiita tiimien tavoitteiden määrittelyä ja raportointia varten olevia lomakkeita, joiden tarkoituksena on turvata kaiken tarpeellisen tiedon käsitteleminen, tiimien aikataulujen ja tulosten seurannan helpottaminen. Aloituskokouksessa keskustellaan ja annetaan ohjeet tiimien toiminnasta, tapaamisista, alatiimeistä ja kustannuksista sekä yhteistyöstä muiden tiimien kanssa. (Erkkilä, 2001, 159.)

Aloituskokouksessa on erinomainen mahdollisuus kertoa tiimien jäsenille, miten aikaisempien kokemusten tai ulkopuolisten asiantuntijoiden kuvaamana integraation aikana organisaatiossa toimivien henkilöiden ja tiimin jäsenten tunnetilanteet elävät ja miten tiimikemia yleensä muodostuu. Tällä tavalla helpotetaan tiimien toimintaa ja vähennetään normaalisti syntyviä jännitteitä. (Erkkilä, 2001, 159.)

Usean kansallisen kulttuurin yhdistävässä yrityskaupassa olisi hyvä, jos aloituskokouksessa on mukana puhuja, joka kertoo eri kulttuurien käyttäytymismalleista sekä mahdollisesti myös erilaista organisaatiokulttuureista. Esitysten tavoitteena on ilmaista tiimien mahdollisesti kokemat turhautumiset ja vaikeudet ymmärtää toisiaan. Tunteet ovat normaaleja. Pitää hyväksyä, että erilaisuus ei ole osoituksena väärästä vaan erilaisesta toiminnasta. Kukin tiimin jäsenen on hyväksyttävä, että jokainen toimii entisen kokemuksensa ja organisaatiohistoriansa mallien puitteissa. Yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen löytäminen vaatii aikaa, toisiin tutustumista sekä ennen kaikkea yhteistä tehtävien hoitoa ja onnistuneita tuloksia. (Erkkilä, 2001, 160)

Aloituskokouksen yhteydessä päätiimeillä on yleensä tapana pitää ensimmäinen yhteinen tiimikokous, jossa tiimien saamat tavoitteet tarkastetaan, työskentelytavoista sovietaan sekä kokousaikatauluista ja mahdollisesti tarvittavista alatiimeistä, niiden vetäjien ja jäsenten valinnasta, tavoitteista ja raportoinnista tehdään sopimuksia. Tiimikokoukset ovat tärkeitä etenkin suurissa tai useita toimipisteitä koskevissa yrityskaupoissa. Tiimin jäsenten mahdollisuudet matkustaa ja osallistua kokouksiin voi olla käytännössä hankalaa järjestää, koska jokaisella on kuitenkin normaali työvastuu ja mahdollisesti myös integraatiotiimityön tuottamat lisäselvitystyöt. Tiimien työskentelyyn saattaa vaikuttaa myös suuret etäisyydet ja aikaerot. (Erkkilä, 2001, 160)

Aloituskokous on yleensä ensimmäinen kerta, kun sekä ostettavan että ostavan yrityksen henkilöstö tapaavat toisensa. Yhteishengen luomiselle on äärettömän tärkeitä saada



asia käsiteltyä rennosti ja hauskasti johdetun ohjelman avulla. Integraatiotiimien työskentely kestää vain noin kolme kuukautta, joten siinä ei ehdi vielä syntyä kovinkaan syvää yhtenäistä tiimitoimintaa tai -henkeä. Tiimeille on hyvä kertoa, että kuka on oikea henkilö vastaamaan mahdollisesti tiimityöskentelyn aikana syntyneistä ongelmista, sillä aloitusvaiheessa kukaan ei luultavammin usko tarvitsevansa tällaista apua. Tiimeille on kuitenkin hyvä ennakolta esittää tiimityön perusajatukset ja ristiriitatilanteiden hallintamenetelmät. Yleensä tällaisesta toiminnasta vastaa integraatiotiimin vetäjä. (Erkkilä, 2001, 160.)

Suunnittelun ja toiminnan kannalta olisi hyödyllistä, jos tiimit tekisivät yhteistyötä. Se on kuitenkin käytännössä mahdotonta, koska kaikki energia kuluu yleensä henkilöiden tutustumisessa toisiinsa, integrointiin ja muun oman työn hoitamiseen ja tällöin tiimien välinen yhteistyö jää melko olemattomaksi. Tässä tapauksessa onkin väli- ja lopukokouksella keskeinen merkitys tiimien välisessä tiedonjaossa. (Erkkilä, 2001, 161)

### 3.4.2 Yhteinen välikokous

Puolessa välissä sadan päivän haltuunottoa olisi ainakin suurimmissa yrityskaupoissa hyvä koota tiimit yhteiseen raportointikokoukseen. Kokouksen tavoitteena on nähdä tiimien alkuun pääseminen, rajata ja fokusoida tavoitteita sekä jakaa tietoa tiimien toiminnasta. Välikokoukseen osallistuvat päätiimit, mutta myös mahdollisesti alatiimien vetäjät tai joskus pelkästään päätiimien vetäjät. Kaikki on paljolti kiinni siitä, kuinka paljon tiimejä on, mikä kokoisia ne ovat tai paljonko on alatiimejä. Toisaalta avoimen ja laajan viestinnän ja sen kautta luottamuksen kasvattamiseksi olisi hyvä, jos mahdollisimman moni tiimien jäsenistä olisi paikalla. (Erkkilä, 2001, 161.)

Yleisimmäksi käytännöksi on osoittautunut malli, jossa tiimit raportoivat yksi kerrallaan integraation tai yrityksen johtoryhmälle. Raportointikäytännöt vaihtelevat, mutta yleensä välikokoukseen mennessä tukitiimit ovat usein jo saaneet osan tehtävistään suorituksi ja keskeisimmät muut tavoitteet on saatu määriteltyä. Liiketoiminnalliset päätiimit ovat tässä vaiheessa vasta kartoittaneet tilannetta ja tehneet joitakin päätöksiä ja toimenpiteitä. Motivaatio on yleensä tässä vaiheessa melko alhaalla eikä ole päästy sopi-

maan yhteisistä tavoitteista ja näin on ainakin suurimmissa ja monimutkaisissa yritys-kaupoissa. Tässä vaiheessa onkin tärkeätä, että varmistetaan kaikkien tiimien toiminta ja selvitetään, millaista tukea tai resursseja mahdollisesti tarvitaan. Johdon tulisikin tässä vaiheessa korostaa ja huomioida kaikki saavutukset ja menestykset – ovat ne sitten myynnillisiä tai tukitiimien toimintaan liittyviä – sillä se on ainoa tapa luoda positiivista ja yritteliästä henkeä. Monikansallisissa tiimeissä suomalaisille on varsin yleistä arvioida asiat etäiseksi ja kuivaksi, joten onnistumista ja palkitsemista todellakin tarvitaan. (Erkkilä, 2001, 161-162.)

### 3.4.3 Loppuyhteenveto

Loppuraporttikokoukseen on tarkoitus koota kaikki tiimit yhteen haltuunottovaiheen päättyessä. Tässä kokouksessa olisi hyvä olla läsnä sekä tiimien että alatiimien vetäjien ja jäsenten lisäksi myös kaikkien muiden henkilöiden, jotka tarvitsevat välittömästi tiimien työn tuloksia. Loppuyhteenvedossa jokainen tiimi esittää mitä tehtäviä on haltuunoton aikana suoritettu tai millaisia suunnitelmia koko toiminnan integroinnin osalta on laadittu. Liiketoiminnallisten päätiimien yhteenveto on etenkin suurimmissa kaupoissa usein vasta raportointia nopeita ratkaisuja vaativien tehtävien osalta tehdyistä toiminnoista. Muiden tiimien työn tuloksena syntyvät esitykset jatkotoiminnan toimenpiteistä ja suuntalinjoista sekä tarvittaessa jatkoprojektiehdotuksista. (Erkkilä, 2001, 162.)

Päätettäessä jatkoprojekteista on tärkeätä nimetä jokaiselle projektille vetäjä, selkeät tavoitteet, aikataulut ja raportointivastuut, koska usein intensiivisen haltuunottovaiheen päätyttyä ne jäävät helposti vaille riittävää seurantaa, jolloin päätöksenteko ja toteuttaminen hidastuvat. Loppuesitysten on oltava siinä muodossa, että integraation työryhmä voi kokouksen aikana tehdä välittömästi päätöksiä. Tässä vaiheessa integraation onnistumiselle on tärkeintä tehdä päätöksiä, koska niitä odottavat niin integraatiotyötä tehneet tiimit kuin koko muukin organisaatio. Ellei päätöksiä saada aikaan tai niitä ei mahdollisimman nopeasti toteuteta, on suuri vaara, että haltuunotto epäonnistuu ja alkaa ”liukua käsistä”. Tällöin alussa ollut intensiivinen aktiivisuus ja odotus suunnasta ja seuraavista vaiheista alkaa kääntyä negatiiviseksi. Henkilöstö alkaa menettää uskoaan yrityskaup-

paan ja yrityksen johtoon. Tästä syystä haltuunoton lopetus ja siirtyminen päätösten toteuttamisvaiheeseen on kriittinen. (Erkkilä, 2001, 162-163.)

Pienemmissä yrityskaupoissa tukitiimien vastuilla olleista tehtävistä on suurin osa tässä vaiheessa jo suoritettu. Suuremmissa haltuunottoprojekteissa liitännät muuhun toimintaan saattavat hidastaa toimeenpanoa. Esimerkiksi siinä tapauksessa, jos liiketoiminnallisten päätiimien tai paikallistiimin työn tuloksena on päätetty muuttaa toimipisteen sijaintia, saattaa tietojärjestelmien muuttaminen viedä useita kuukausia. Tämä on sellainen asia, jota päätiimi ei ehkä ollutkaan huomionnut päätöstä tehdessään. (Erkkilä, 2001, 163.)

### 3.5 Henkilöstötiimi

Henkilöstön motivaatiossa ja yhdistetyn organisaation sitoutumisessa on aina nähtävissä se tapa, jolla ostetun yrityksen henkilöstön siirtyminen ostajan organisaatioon ja sen rakentamiseen on hoidettu. Henkilöstövastaavien tulisi olla hyvin perillä yrityksen ylimmän johdon asettamista tavoitteista, mahdollisista toiminnan tai aikataulujen muutoksista, jotta käytännön toimenpiteet tulisi hyvin hoidettua ja niistä viestiminen tukisi hyvin ostajan vision ja strategian toteutusta. (Erkkilä, 2001, 163.)

Henkilöstöjohtamisen toimintaa pidetään hallinnollisena tukitoimena, joten hyvin harvoin tältä osa-alueelta otetaan vastuuhenkilöitä mukaan strategian eikä toiminnan ja viestinnän suunnitteluun tai toteutukseen. Henkilöstöhallinnon mukana oleminen toisi kuitenkin huomattavaa lisäarvoa integraation onnistuneeseen läpivientiin. (Erkkilä, 2001, 163.)

Empower Oy:ssä on olemassa henkilöstöstrategia, jonka tarkoituksena on tukea koko yrityksen strategiaa. Empower Oy:n hallituissa haltuunotoissa on yleensä läsnä henkilöstöjohtaja tai -päällikkö, joka tuntee yrityksen strategiset tavoitteet ja visiot, joten harvoin haltuunotto tai yritysosto epäonnistuu tällä osa-alueella. Henkilöstöasioista vastaava johtaja tai -päällikkö ottaa aktiivisesti osaa henkilöstöä koskevien strategisten päätösten tekemiseen ja on usein mukana myös integraation erivaiheiden toteutuksessa.

### 3.5.1 Henkilöstön ensimmäinen kysymys

Kaupan julkistamisvaiheen jälkeen ostettavan yrityksen henkilöstölle tulee mieleen useita kysymyksiä. Näitä kysymyksiä ovat mm. Miten yrityskauppa vaikuttaa minuun? Säilyykö työpaikkani? Mikä on palkkani ja työsopimukseni ehdot? Miten minuun liittyvistä asioista päätetään ja kuka niistä vastaa? Keneltä saan tietoa? Näihin kysymyksiin ei yleensä vastausta saada välittömästi kaupan vahvistuttua, joten silloin on myös turhaa odottaa, että ostettavan yrityksen henkilöstö kuuntelisi tai edes sitoutuisi uuden omistajan tavoitteisiin tai edes ajattelemaan uuden yrityksen etuja. Koska vastauksia ei saada, muuttuu organisaatio tehottomaksi, vastuuta ei oteta, päätöksiä ei synny, kaikkeen tiedottamiseen varaudutaan varauksellisesti tai negatiivisesti ja tietoa pantataan, jolloin toiminta painottuu vain oman aseman turvaamiseen eikä siihen, että toimintoja yhdistettäisiin tai tehtäisiin yhteistyötä uusien kollegoiden kanssa. (Erkkilä, 2001, 164.)

### 3.5.2 Henkilöstön siirtyminen ostettavaan tai fuusioituun yritykseen

Kaupan vahvistuttua kaikki henkilöstöön liittyvät toiminnot keskittyvät yleensä yleisviestinnän jälkeen niihin yksiköihin tai yrityksiin, joihin siirtyy uutta henkilöstöä tai joista vähennetään henkilöstöä päällekkäisyyksien vuoksi. Tarkkoja suunnitelmia on kuitenkin harvoin vaikeata tehdä, jos yrityskauppa on maantieteellisesti laaja ja koskee useaa maata tai aluetta. Tämä johtuu siitä syystä, että konkreettisten toimenpiteiden suunnitteluun tulisi mukaan ottaa myös paikallisia henkilöstöasioista vastaavia henkilöitä. (Erkkilä, 2001, 164.)

Yrityskaupan vahvistuttua henkilöstövastuu siirtyy ostavalle yritykselle, jolloin uusi yritys vastaa työsuhteisiin liittyvistä asioista, kuten työsopimuksista, palkkauksesta, bonuksista, eläke-eduista tms. Työsuhteeseen liittyvät asiat tulisi hoitaa välittömästi ja mieluiten niiden tulisi olla sovittuna jo ennen kaupan vahvistumista. Sopimusehtoihin tulevista mahdollisista muutoksista olisi neuvoteltava nopeasti, koska sitoutuminen uu-

teen yritykseen alkaa vasta sitten, kun työsopimukseen liittyvät asiat ovat kunnossa. (Erkkilä, 2001, 164.)

Organisaatorakenteeseen tai henkilöstön määrään liittyvät muutokset tulisi ilmoittaa nopeasti, koska ainakin henkilöstövähennykset, edellyttävät YT-neuvottelua. Usein myös organisaatorakenteeseen tulevista muutoksista pitäisi keskustella etukäteen henkilöstön edustajien kanssa. Eri maissa on olemassa erilaisia paikallisia lakeja, jotka säätelevät menettelytapoja ja käytännöt saattavat näin ollen vaihdella. Useimmat yritykset tarkastavatkin käytännön kokemustensa pohjalta aina ulkopuolisilta lakiasiamiehiltä lainmukaiset oikeellisuudet ennen päätöksien tekemistä. (Erkkilä, 2001, 165.)

Kaikkia em. asioita ei kuitenkaan aina voida toteuttaa käytännössä ennen kaupan vahvistamista, joten ostajan organisaatiossa olisi hyvä jonkun mieltä, että kuka mistäkin asiasta vastaa jokaisessa yksikössä, josta henkilöstöä siirtyy ostajalle. Tällöin voidaan ostovaiheen lopussa myyjältä tiedustella mahdollisuutta suunnitella henkilöstön siirtoon liittyviä asioita ja siitä tiedottamista ostokohteessa toimivien vastuuhenkilöiden edustajille. (Erkkilä, 2001, 165.)

Ostajan tulisi pyrkiä selvittämään ostettavan yrityksen avainhenkilöt jo ostovaiheessa, koska tällöin voidaan pohtia ennakkosuunnittelun aikana sitä, miten avainhenkilöt tullaan pitämään yrityksessä. Tällaisille henkilöille voitaisiin viestiä, että he ovat tärkeitä henkilöitä, jotka ovat avainasemassa, jolloin heille laadittaisiin toimenkuvat ja työsopimukset heti kaupan vahvistuttua. Heille voitaisiin myös mahdollisuuksien mukaan viestiä ennen kaupan vahvistamista, että he ovat avainhenkilöitä. Keskeisten henkilöiden pysyminen yrityksessä turvataan sillä, että heille luvataan ylimääräinen korvaus työsuhteen jatkumisesta. Myyjän asettamat avainhenkilöt eivät silti välttämättä ole avainhenkilöitä yhdistetyssä yrityksessä. (Erkkilä, 2001, 166.)

Hallittu ja onnistunut haltuunotto on sellainen, jossa henkilöstön siirtymisprosessissa kaikista työsopimusasioista (palkkaehdot, bonukset ja muut palkkiot, työsopimuksen alku, palkanmaksutavat, terveydenhoitopalvelut, eläkesopimukset, lomat jne.) on sekä ostajan että myyjän välillä saatu sovittua jo ennen kaupan vahvistumista. Tällä tavalla heti kaupan vahvistuttua voidaan jokaiselle uudelle siirtyvälle henkilölle antaa tai lähettää työsopimus ja toimenkuva uuden yrityksen tai yksikön johtajan tervetuliaiskirjeen

kerä. Tervetuliaiskirjeessä mainitaan mahdollisesta siirtymäajasta johtuvat muutokset, henkilöstön palkkaukset ja tiedotetaan integraation seuraavat vaiheet. (Erkkilä, 2001, 266.)

### 3.5.3 Päällekkäisten organisaatorakenteiden poistaminen

Henkilöstöön kohdistuvat vähennykset, jos sellaisia on odotettavissa, on toteutettava nopeasti. Välttämättä ei kuitenkaan ole heti tiedossa niiden henkilöiden nimiä, jotka yrityksen palveluksesta tullaan vähentämään, vaan silloin on tiedotettava mihin liiketoiminta-alueeseen vähennykset tullaan kohdistamaan. Tiedottamisen on tapahduttava jo heti haltuunoton alkuvaiheessa, koska silloin päätökset yleensä jo tehdään. Suositeltavaa on, että päätökset tehdään viimeistään haltuunoton eli 100 ensimmäisen päivän jälkeen. (Erkkilä, 2001, 167.)

Ikävistä asioista päättäminen on aina vaikeaa, joten on melko ymmärrettävää, että uuden yrityksen johto on haluton tekemään ikäviä päätöksiä ja pyrkii hankkimaan lisätietoa tutustumalla uusiin työntekijöihin. Vaikka päätökset tuntuvatkin ikäviltä, on niiden tapahduttava nopeasti. Silloin, kun henkilöstö elää epävarmuudessa, niin koko organisaatiossa tai niissä liiketoiminta-alueissa, joihin vähennykset kohdistuvat, on vaikeata hallita enää normaalia työskentelyä. Tällöin uuden yhdistetyn yrityksen toiminnan aloittaminen ja vision toteuttaminen eivät pääse alkuun, koska henkilöstöön kohdistuvia ratkaisuja ei ole tehty. (Erkkilä, 2001, 167.)

Organisaatio voi pahoin ja ilmapiiri tulehtuu, koska päätöksiä ei ole tehty. Jokainen yksilö alkaa korostaa omaa tehtäväänsä, pitää asioita itsellään ja toiset jopa alkavat paneella kollegoitaan. Tällöin kukaan ei kykene ottamaan vastuuta teoistaan ja yrityksen tulos alkaa heiketä, koska päätöksenteko hidastuu. Tästä syystä onkin pakko tehdä ratkaisut henkilöstöön kohdistuvista vähennyksistä mahdollisimman nopeasti. Epäselviä, virheellisiä ja vältteleviä viestejä tulisi välttää ja vaikeistakin asioista olisi pystyttävä kommunikoimaan avoimesti ja rehellisesti, koska se lisää luottamusta. Silloin, kun yrityksen henkilöstövähennykset hoidetaan korrektisti, niin se on osoituksena yrityksen arvoista ja herättää yritykseen jäävissä henkilöissä luottamusta. (Erkkilä, 2001, 167.)

Epävarmuus oman työpaikan säilymisestä näkyy siinä, että työntekijä alkaa turvata omaa selustaansa ja panttaa tietoa, jolloin siitä tulee valtaa. Ostetun yrityksen henkilöt eivät kerro ostajalle kaikkea, ellei sitä osata kysyä. Toisaalta ostajalle voidaan myös antaa sellaisia vastauksia, joita heidän kuvitellaan haluavan kuulla. Todellisuus ja tiedon oikeellisuus saattaa paljastua vasta kuukausien kuluttua yrityskaupan vahvistamisen jälkeen. Päättämättömyyttä lisää usein myös toimintamallien ja vastuiden epäselvyys. Päätöksen tekoa pelätään ja pidetään tiukasti kiinni vanhoista toimintamalleista, koska ei ole tietoa siitä mitä uusi ostaja odottaa, koska pelätään epävarmuutta ja vieheiden tekemistä. (Erkkilä, 2001, 167-168.)

Henkilöstövähennyksien oletetaan lähes aina koskevan ostetun yrityksen henkilökuntaa, mutta valitettavasti tämä ei aina ole näin. Ostajayrityksen johdon onkin aina tarkasteltava tilannetta koko yhdistetyn organisaation kannalta ja miettiä sitä, mikä henkilöstörakenteen kokoonpano tukee parhaiten yrityksen visiota ja strategiaa. Tällöin tulee selvittää ne henkilöt, joilla on yrityksen kannalta tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Silloin, kun henkilöstövähennykset kohdistuvat myös ostajan omaan organisaatioon, on siitä tiedotettava henkilöstölle ja päätökset on perusteltava hyvin, varsinkin siinä tapauksessa, jos tällaista ei ole ennen ostajan organisaatiossa tapahtunut. Jos tiedottaminen hoidetaan huonosti, saattaa tieto tulla järkytyksenä ostavan yrityksen henkilöstölle ja tällä tavalla se vaikuttaa negatiivisesti koko yhdistetyn yrityksen ilmapiiriin. Tästäkin syystä on hyvä, että henkilöstöhallinnon edustaja ottaa osaa viestinnän suunnitteluun. (Erkkilä, 2001, 168.)

#### 3.5.4 Avainhenkilöt

Yrityskaupassa joudutaan takoin miettimään ketkä ovat yrityksen avainhenkilöitä, sillä ostavan ja ostettavan yrityksen määritelmät avainhenkilöistä eivät välttämättä ole samoja. Yleensä avainhenkilönä pidetään yrityksessä henkilöä, jolla on jokin erityisosaaminen hallussaan. Toisaalta avainhenkilö voi olla myös mielipidevaikuttaja, jos hän on positiivisesti sitoutunut yrityksen kehittämiseen. Yleisimmin avainhenkilönä pidetään kuitenkin sellaista henkilöä, joka erityisen voimakkaasti tukee ja edesauttaa osaamis-

laan ja toiminnallaan yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumista. (Erkkilä, 2001, 168-169.)

Avainhenkilöiden määrittelyssä ostaja yrityksen on selvitettävä, millä perusteella myyjä on avainhenkilönsä nimennyt ja tukevatko nämä samat perusteet yhdistetyn yrityksen tavoitteita, sillä ostajayrityksen johto ei voi automaattisesti pitää myyjän tai ostetun yrityksen johdon esittämiä henkilöitä avainasemassa. Integraation edistyessä voivat muuttua sekä avainhenkilöt että avainosaaminen. Tämä johtuu siitä, että yhdistetyn yrityksen visiot ja strategiat voivat poiketa toisistaan ja avainosaamisen vaatimukset muuttuvat. (Erkkilä, 2001, 169.)

Avainosaajat ovat yrityksen keskeisimpiä motivaation ja hengenluojia. Ostavassa yrityksessä avainhenkilön asemassa ollut henkilö ei välttämättä uudessa organisaatiossa omaakaan enää ainoana henkilönä tarvittavaa erityisosaamista. Ostettavasta yrityksestä saattaa löytyä jopa paremman osaamisen omaavia henkilöitä ja näin ollen avainhenkilöiden asemassa saattaa tapahtua mullistavia muutoksia. Aikaisemmin tärkeässä asemassa olevat avainhenkilöt saattavat kokea roolin merkityksen vähenemistä ja heidän on vaikeata sopeutua uuteen tilanteeseen. Tämä alkaa sitten heijastua heidän käyttäytymiseensä ja toimintaansa, jonka kautta vaikutus alkaa näkyä myös muussa organisaatiossa. Henkilöstötoiminnan tuki on tärkeänä apuna esimiestyössä ja voi sitä kautta auttaa näiden asioiden huomioimisessa ja viestinnässä. (Erkkilä, 2001, 169.)

Toisaalta saattaa olla myös sellaisia tilanteita, että henkilö on avainasemassa koko yrityskauppaprosessin ajan, mutta tämän jälkeen onkin vähennettävien henkilöiden listalla. Taloushallinnon asiantuntijat ovat yksi tällainen ryhmä, joiden osaamista tarvitaan paljon integraatiossa siihen asti, kunnes kaikki toiminnot on yhdistetty. Pällekkäistä osaamista ei tarvitakaan enää uudessa yhdistetyssä organisaatiossa, mutta miten sitten pystytään motivoimaan henkilöä, joka tietää sen, ettei hänellä ole työpaikkaa enää yrityksessä integraation jälkeen? Käytännössä on kuitenkin havaittu, että ihmiset ovat kaikesta huolimatta sitoutuneet hoitamaan tehtävänsä loppuun asti. Kaikki on pitkälti kiinni yrityksen suhtautumisesta henkilöön, jonka työsuhde päättyy, koska toiminnan ollessa oikeudenmukaista, on sillä vaikutusta myös yritykseen jäävien henkilöiden luottamukseen ja sitoutumiseen. (Erkkilä, 2001, 169.)



### 3.5.5 Yhdistetty organisaatio ja nimitysperusteet

Haltuunoton jälkeen tulisi kaikkien organisaatorakenteiden olla julkaistavissa, sillä on todettu, että henkilöt kestävät epävarmuutta ja epäselvyyttä ns. 100 päivän ajan. Integraatiosta vastaavan johdon tulee miettiä perusteet siihen, miten uuden yrityksen nimitykset johtotehtäviin ja muihin organisaation tehtäviin tapahtuvat. Käytännöt vaihtelevat yrityskohtaisesti eikä näin ollen voida esittää mitään yhtenäistä käytäntöä nimitysperusteille. Yleensä kuitenkin vahvistetaan se, että missä vaiheessa nimitykset tapahtuvat ja kenellä on valtuudet päättää nimityksistä. Tärkeintä kuitenkin on se, että johto mietti ja viestii päätösten perusteet. (Erkkilä, 2001, 170.)

Yrityksen johto seuraa integraatiotiimien toimintaa ja teettää mahdollisia henkilöarvioita ennen lopullisia nimityksiä. Yrityskauppojen koosta riippuu se, millä tavalla nimitykset ja muutokset toteutetaan. Pienemmissä yrityskaupoissa muutokset tapahtuvat nopeammin ja siinä on se etunsa, että tällöin pystytään energia keskittämään operatiivisen toiminnan yhdistämiseen ja asiakastoimintaan. Suuremmissa yrityskaupoissa joudutaan tekemään tarkempia valintoja, koska ei ole välttämättä ehditty tutustua ostettavan yrityksen toimintaan tai henkilöstöön. Tällöin yritysten toimintaa voidaankin jatkaa erillisenä, kunnes toiminta on tuttua ja voidaan toteuttaa organisaatiomuutoksia. (Erkkilä, 2001, 170.)

Yleensä ostaja nimittää yhdistetyn yrityksen vetäjän omasta organisaatiostaan. Yleensä myös eri yksiköiden vetäjiksi tai johtotehtäviin nimetään henkilöt ostajan edustajista. Tämä saattaa aiheuttaa ”näristystä” ostetun yrityksen vastuuhenkilöiden sitoutumisessa ja ostaja voikin odottaa monen irtisanoutuvan yrityksestä. Yrityskauppaakohtaisesti onkin mietittävä todella tarkkaan, onko kyseessä ostajan tahtotila ja säilyykö tällä tavalla toimittaessa osaaminen, asiakaskontaktit jne. Kun rakennetaan menestyvää organisaatiota, on valintaperusteina oltava mm. seuraavat:

- valintojen on tuettava yhdistetyn yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista
- valitaan paras henkilö

- valitaan oikea henkilö oikeaan tehtävään
- valinnat tehdään sekä ostajan että ostetun yrityksen henkilöstöstä. (Erkkilä, 2001, 171.)

Sekä ostettavan että ostavan yrityksen aikaisemmat strategiat saattavat erota toisistaan ja yhteinen visio, jota uuden yhtenäisen yrityksen oletetaan toteuttavan, edellyttää ehkä joillakin toiminta-alueilla erilaista osaamista kuin aikaisemmin. Nimitettävien henkilöiden tietotaidon tulisikin tukea näitä tavoitteita. Valintojen tekemistä helpottaa se, että toimenkuvien ja tehtävien suorittamisen edellyttävä osaamistaso on määritelty ja kirjattu, koska tällöin valintojen perusteleminenkin on helpompaa. (Erkkilä, 2001, 171.)

Ostavan yrityksen johto on harvoin tutustunut ostetun yrityksen johtoon tai henkilökuntaan ja näin ollen lyhyiden keskustelujen perusteella voidaan heidän kykynsä ja osaamisensa joko ali- tai yliarvioida. Yritysten toimintakulttuurit voivat olla erilaisia, koska toinen on saattanut olla tiimityöhön painottunutta ja toinen taas vaatii itsenäistä vastuunottoa. Toisessa yrityksessä menestyjiä ovat olleet yhteistyökykyiset henkilöt. Toisessa menestyjinä ovat toimineet riskejä ja laaja-alaista vastuuta ottavat henkilöt. Yksilön toimintaan, vastuunottoon ja päätöksentekotapaan vaikuttavat yrityksen aikaisempi historia ja toimintakulttuuri sekä kansallinen toimintatapa. Sitä on vaikeata etukäteen arvioida, miten kukin tulee yhdistetyssä yrityksessä toimimaan. (Erkkilä, 2001m 171-172.)

Yrityksen tekemät virhearviointit saattavat muodostua kalliiksi, joten liian nopeista päätöksistä ei aina ole etua. Eri henkilöillä on erilainen ilmaisu- ja esiintymiskyky ja tästä syystä arviointien tekeminen voi hämätä ja henkilö arvioidaan tietotaito kyvyltään paremmaksi kuin mitä hän todellisuudessa on. Henkilöstä voidaan myös ajatella, ettei hän pysty päätöksentekoon, jos hänen kanssaan ei päästä keskusteluissa yhteisymmärrykseen. Tästä syystä onkin yleistä, että ostava yritys ei kovin usein nimitä ostettavasta yrityksestä henkilöitä vastuullisiin tehtäviin, koska ei uskalleta ottaa riskejä, jotka koituisivat mahdollisesti kalliiksi. Ostavan yrityksen johto ja päälliköt tuntevat ns. omansa ja luottavat näin ollen siihen, että omat alaiset tuntevat paremmin vastuunsa menestymisestä. Tästä syystä siis usein nimityksetkin ovat ostavan yrityksen edustajista, ainakin silloin, kun yhdistetyn yrityksen strategia ja tavoitteet ovat mahdollisesti osittain epäselviä. Luotetaan vain tuttuun ja turvalliseen, vaikka valintaperusteina ei saisi automaatt-

tisesti olla se, että entinen vastuuhenkilö jatkaa, valitaan kaveri, valintaan voi vaikuttaa ”politikoimalla” tai valitaan ensisijaisesti ostavan yrityksen henkilöitä. (Erkkilä, 2001, 172.)

Tehtäväkuvaukset ja osaamisvaatimukset on määriteltävä selkeästi, koska silloin valintaprosessi muodostuu oikeudenmukaiseksi. Valintaa suorittavien esimiesten ja henkilöstöhallinnon edustajien tulisi käydä riittäviä keskusteluja ehdokkaiden kanssa ja tarvittaessa hakea tukea ulkopuolisien testien kautta, jotta oikeat henkilöt valitaan oikeisiin tehtäviin. (Erkkilä, 2001, 172.)

### 3.5.6 Palkitseminen

Yritysten palkkausperusteet voivat poiketa toisistaan jopa saman alan ja saman maan yrityksissä runsaasti. Palkkaukseen ja erilaisten etujen suuruuteen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten mm. henkilöstön ikärakenne, työsuhteen kesto, yrityksen koko, taloudellinen menestys, toimiala ja omistus pohja. Toimialakohtaiset palkkaerot voivat tulla ostajalle yllätyksenä varsinkin silloin, kun isompi yritys ostaa pienemmän yrityksen vain tukemaan jotain omaa toimintaansa. Suuremmissa yrityksissä on tarkemmin määritellyt palkitsemismallit kuin pienemmissä yrityksissä. Nopeasti tehtävät muutokset otetaan usein ostetun yrityksen henkilöstössä vastaan erittäin helposti negatiivisena ja tällöin riski osaavien henkilöiden menettämisestä kasvaa, varsinkin alalla, jossa on kova kysyntä osaavista resursseista. Kompensaatiot ja erilaiset lisäedut voivat olla merkittävä kilpailutekijä, jotta osaava henkilö jää yhdistetyn yrityksen palvelukseen. (Erkkilä, 2001, 173.)

Organisaation sisällä ei välttämättä synny ongelmia suuremmistakaan palkkaeroista, jos ostettu yritys on huomattavasti pienempi ja siirtyvän henkilöstön määrä vähäinen. Tällöin toimenkuvia ja tehtävävastuita muuttamalla pystytään palkkaus suhteuttamaan muuhun toimintaan. Jos yrityskaupassa on mukana kaksi samankokoista yritystä tai ostettu yritys on suurempi kuin ostava, niin palkkaerot saattavat olla huomattavia, joka taas aiheuttaa tyytymättömyyttä ja jopa ei toivottuja irtisanoutumisia. Palkkojen alentaminen ei ole mahdollista ja usein on aika mahdotonta myös se, että ostavalla yrityksellä

olisi taloudellisia mahdollisuuksia palkkaerojen tasaamiseen nostamalla alhaisella tasolla olevien palkkoja. (Erkkilä, 2001, 173.)

Eri organisaatioissa toimivien reaktiot palkkauseroihin poikkeavat toisistaan. Yritykselle tulee kalliiksi, jos se menettää avainhenkilöitään sen vuoksi, että palkkauksesta ei päästä sopimukseen. Negatiiviset synergiakustannukset ovat laskelmissa ja henkilöstöjärjestelyissä huomioitava, jotta ostava yritys voi varautua eri tilanteisiin mm. due diligence -vaiheen ja integraation ennakkosuunnitteluvaiheessa. Palkkauserojen erilaisuus ei kuitenkaan ole ainoa ratkaiseva asia henkilöstön tyytyväisyydelle. Tärkeintä on, että tehtävävastuu, kokemus, osaaminen ja saatu korvaus *koetaan oikeudenmukaiseksi*. Yksilön kannalta palkkausta tärkeämpää on oman ja yrityksen näkemyksen yhdenmukaisuus asianomaisen henkilön tehtävävastuusta ja urakehityksestä yhdistetyssä yrityksessä. Toimenkuvien ja palkkarakenteiden yhteensovittaminen vaatii useimmiten pidemmän ajan eikä sitä pystytä heti ratkaisemaan ensimmäisen integraatiovuoden aikana, joten henkilöstöorganisaatio on suureksi avuksi tässäkin tapauksessa. (Erkkilä, 2001, 174.)

### 3.6 Taloushallinnon tiimi

Taloushallinnon tiimin tehtävänä haltuunotossa on jo ennen kaupan vahvistamista selvittää kirjanpitoikäytännöt ja taloushallinnon rakenteet, jotta tuloraportit syntyvät helposti. Silloin, kun ostava yritys on antanut selkeät ja tarkat ohjeet otettavalle yritykselle, saadaan taloushallinnon raportointijärjestelmä syntymään nopeammin. Taloushallinnon tiimin ja tietojärjestelmätiimin yhteistyö on merkittävää silloin, kun yhdistämistä suunnitellaan ja toteutetaan. Peruseraportit saadaan usein aikaan nopeasti, mutta taloushallinnon tiimi jatkaa vielä raportointijärjestelmien kehittämistä ja muutosten suunnittelua sekä mahdollista perehtymistä eri maiden verotuskäytäntöihin jne. (Erkkilä, 2001, 174.)

### 3.7 Tietojärjestelmätiimi

Tietojärjestelmätiimi toimii haltuunottovaiheen aikana tietojärjestelmien yhdistäjänä. Tärkeimpänä tehtävänä tietojärjestelmätiimillä on taloushallinnon tiimin kanssa tehtävä yhteistyö, jolla kahden yrityksen väliset talousjärjestelmät saadaan toimimaan ongelmitta. Tietojärjestelmätiimi ei periaatteessa toimi yksin, vaan tarvitsee kaikkien eri tiimien tuen, jotta kaikki järjestelmät saadaan toimimaan siten, että tiedon kulku saadaan eri yksiköiden välillä kulkemaan nopeasti ja joustavasti. Yrityksen strategisten tavoitteiden ymmärtäminen ja yhteydet muihin tiimeihin ovat edellytyksenä oikeiden valintojen tekemiselle ja aikataulujen laatimiselle, koska vain tällä tavalla yhdistäminen nopeutuu. (Erkkilä, 2001, 175.)

### 3.8 Liiketoiminnalliset tiimit

Johto määrittelee suunnittelukokouksessa linjaukset ja päätiimien valinnat toimivat liiketoiminnallisten tiimien perustana. Jokaisen liiketoiminnallisen päätiimin on kuitenkin itse tarkennettava oman toimintansa tavoitteet, niiden painotukset sekä toiminnan aikataulujen ja jäsenten yksityiskohtaiset selvitettävien tietojen vastuut. Liiketoiminnallisten tiimien aiheita voivat olla mm. asiakassuhteet, myynti ja asiakastuki sekä huolto, hinnoittelu, alennukset, toimitusehdot, uusien myyjien tuotekoulutus, tilaus- ja toimitustoimintoja ja valmistusta koskevat linjaukset tilanteissa, joissa näitä liiketoiminnan yksiköitä joudutaan fyysisesti yhdistämään tai siirtämään toiseen paikkaan, tuotemarkkinointi, tuotekehitys, logistiset ratkaisut, valmistus ja ostotoiminta. (Erkkilä, 2001, 175.)

Yhdistetyn yrityksen kannalta keskeisiä liiketoimintaprosesseja käsitteleviä tiimejä ovat päätiimit, joissa tarkennetaan ensin kyseisen tiimin tavoitteet ja käsitellään sen jälkeen niin ostajan kuin ostetun yrityksen tilanne suhteessa tiimin aiheeseen. Tiimien tarkoituksena on miettiä keinoja, joilla johdon asettamat tavoitteet voidaan parhaiten saavuttaa, mitä toimenpiteitä ja millaista organisaatiota ja osaamista se edellyttää. Yhdistetyn

yrityksen operatiivinen organisaatio alkaa toteuttaa tämän keskeisimmän prosessin tavoitteita hyväksytyin loppuraportin perusteella. (Erkkilä, 2001,176.)

Jotta myynti ja asiakassuhteiden hoitaminen sujuu integraatiovaiheenkin aikana katkeamatta, niin on hyvä eriyttää ne kokonaan erilliseksi toiminnokseen. Liiketoimintojen osalta on kannattavinta valita päätiimit sen mukaisesti, miten ne tärkeydeltään ja kriittisyydeltään tukevat strategian toteutumista. Yrityskohtaisesti nämä vaihtelevat ja tärkeintä onkin, että yrityksen prosessit arvioidaan niiden mukaan ja tehdään tarvittavat päätökset niiden perusteella. Yhdistämisnopeus vaihtelee, mutta myynnin ja suoraa asiakastoimintaa tukevien toimintojen osalta nopeus on valttia. Toisia toimintoja on mahdotonta yhdistää nopeasti, koska ne vaativat joko pidempiä selvitysaikoja tai ovat monimutkaisempia. (Erkkilä, 2001, 176.)

### 3.9 Paikallistiimit

Erillisissä toimipisteissä joudutaan toteuttamaan omat yhdistämistoimenpiteet. Näiden paikallisten integraatiotiimien määrä ja toiminta riippuu paljolti siitä, minkälaisia muutoksia tulee tapahtumaan. Toiminnan jatkuessa ennallaan vaikuttavat vain muutamien tukitiimien toiminnot paikallisiin yksiköihin ja muutokset suoritetaankin tällöin paikallisissa alatiimeissä. Silloin, kun yksikkö yhdistetään ostajan samassa tai samalla alueella toimivan toisen yksikön kanssa, joudutaan usein turvautumaan päällekkäisten toimintojen karsimiseen ja kokonaan uusien ratkaisujen rakentamiseen, kuten esimerkiksi tilojen ja tietojärjestelmien osalta. (Erkkilä, 2001, 176-177.)

Jos emoyhtiö toimii eri maassa, niin johdon on jopa mahdotonta ohjata tai valvoa paikallisen yksikön toimintaa yksityiskohtaisesti. Tällöin voidaan kuitenkin suunnitelmista keskustella ja niitä voidaan hyväksyä esitysten perusteella, mutta raportointi ja tulosseuranta tapahtuvat hitaammin. Ainoa keino yrityksen johdolla on vaikuttaa siihen, että paikallisyksikön vetäjäksi valitaan paras mahdollinen henkilö. Tässä tapauksessa kannattaa tehtävävastuut ja odotukset määritellä huolella sekä suorittaa testaamisia ja syvällisiä keskusteluja kaikkien mahdollisten vetäjäkandidaattien joukosta, vaikkakin ne

ovat aikaa vieviä ja maksavat. Virheelliset arvioinnit ja väärät valinnat tulevat yleensä kalliimmaksi kuin huolellisesti suoritettut testaukset. (Erkkilä, 2001, 177.)

### 3.10 Haltuunoton aikainen viestintä

Tiedottamista ei ole koskaan liikaa minkään kokoisissa haltuunotoissa. Organisaatiossa olevat henkilöt suorastaan janoavat tietoa siitä, mihin suuntaan toimintaa ollaan viemässä, mitä se merkitsee millekin yksikölle itselleen, milloin päätöksiä tehdään ja millä perusteella. Kysymyksiä on paljon eivätkä ne lopu hyvin suoritettuun ensimmäisen päivän tai julkistamisen yhteydessä tapahtuvaan viestintään. Haltuunottovaiheessa tehdään paljon päätöksiä, valintoja ja linjauksia, jotka ovat useimmiten johdon tai pienempien tiimien tekemiä. Yhdistetyssä organisaatiossa ei olla tietoisia koskaan siitä, mitä on päätetty tai mitä toimenpiteitä päätös on edellyttänyt. Tästä syystä on tärkeintä, että jatkuvalla viestinnällä pidetään organisaatio motivoituneena. (Erkkilä, 2001, 177-178.)

Integraatiotiimien välisessä viestinnässä on monia eri vaihtoehtoja ja jokaisessa haltuunotossa käytännöt vaihtelevat yrityskohtaisesti. Toiminnan on kuitenkin oltava avointa, joten suositeltavaa on, että tiimit kokoontuvat yhteen ja kukin tiimi vuorollaan esittää oman tilannekatsauksensa ja päätösehdotuksensa integraation johtoryhmälle. Kaikille tiimeille menee tieto tällöin samansisältöisenä, johtoryhmän esittämät kysymykset saadaan samalla kertaa ja voidaan pyrkiä tekemään yhdessä päätöksiä. (Erkkilä, 2001, 178.)

Toisaalta tiedottaminen voisi tapahtua niinkin, että kunkin tiimin vetäjä pitää oman ryhmänsä katsauksen muiden tiimien vetäjille ja jäsenille sen jälkeen, kun on ensin esitellyt sen integraatiotiimin johtoryhmälle. Kolmantena, tosin huonoimpana, vaihtoehtona on se, että päätiimien vetäjät osallistuvat kaikkien tiimien esityksiin ja kertovat vain yhteenvedon omille tiimeilleen. Tämän vaihtoehdon riskinä on se, että tieto värityy varsinkin silloin, kun tiimit koostuvat kahdesta eri yrityksestä tulleista henkilöistä. Yritysten välinen arvopohja ja yrityskulttuuri ovat erilaisia eivätkä henkilöt vielä tunne toistensa käyttäytymismalleja. (Erkkilä, 2001, 178.)

Jos halutaan, että henkilöstö sitoutuu yhdistetyn yrityksen tavoitteisiin, niin haltuunoton etenemisestä on tiedotettava avoimesti jo ennen kuin loppuyhteenveto on tehty. Yhdistetyn yrityksen organisaatiosta vain murto-osa on mukana haltuunotto-prosessissa, joten on epämotivoivaa, jos haltuunoton etenemisestä ei tiedoteta riittävän ajoissa tai ei ollenkaan. Ei voida olettaa, että organisaatiolle riittää haltuunoton julkistamisen jälkeen vain esimieheltä saatu tieto. (Erkkilä, 2001, 178.)

Parhaiten viestintä yrityksen muulle henkilöstölle onnistuu, kun jokaisen integraatiotiimin järjestämän kokouksen jälkeen tiedotetaan henkilöstölle sen hetkisestä tilanteesta, esimerkiksi tällaiseen tarkoitukseen suunnitellulla sisäisellä lehdellä. Julkaisussa kerrotaan kaikkien päätiimien ja tukitiimien tavoitteet, sen hetkiset saavutukset ja päätökset sekä odotuksen seuraavalle jaksolle. Julkaisussa voi olla mahdollisesti myös haastatteluja, toimipaikkojen esittelyä ja kuvia tapahtumista. Tärkeää kuitenkin on, että julkaisu ilmestyy jokaisen integraatiokokouksen jälkeen mahdollisimman nopeasti, parissa päivässä. Jakelu tulee hoitaa niin, että se tavoittaa samanaikaisesti kaikki organisaatiossa toimivat. Tämä projekti vaatii viestintä tiimiltä haastetta, koska se vaatii hyvää suunnittelua, projektin johtamista ja aikataulujen pitämistä. (Erkkilä, 2001, 179.)

Tietotekniikka on tällaisessa viestinnässä hyvänä apuna, mutta joidenkin mielestä se ei kuitenkaan ole vielä kyennyt korvaamaan perinteistä lehteä. Yritysten sisäisillä internet-sivuilla tiedottamisesta on tullut lisääntyvää ja huomattavasti nopeampaa. (Erkkilä, 2001, 179.) Useimmat yritykset eivät harjoita lainkaan integraation aikaista viestintää, vaan tiedottavat henkilöstölleen vasta sen jälkeen, kun yrityskauppa, haltuunotto tai fuusio on suoritettu. Tällainen tiedottaminen tapahtuu yleensä liian myöhään. Tiedottaminen ei ole avointa eikä herätä kovinkaan suurta luottamusta organisaatiossa työskentelevän henkilöstön keskuudessa, kun salataan heiltä mahdollisesti sellaistaakin tietoa, joka vaikuttaa omaan toimenkuvaan tai tehtävien hoitamiseen.

Yrityskauppa on aina suuria tunnelatauksia aiheuttava prosessi, joten senkin vuoksi olisi hyvä, jos siitä tiedotettaisiin riittävän ajoissa. Integraatiotiimien toiminnasta painettu julkaisu on hyvä ottaa esimerkiksi mukaan kotiin tai työmatkalle, ja sitä luetaan moneen kertaan etsien sisällöstä vastauksia omiin askarruttaviin ja avoimiin kysymyksiin. Tällöin voidaan tulkita paremmin tulevia organisaatorakenteita, liiketoiminnan suuntaa



jne. Viestinnällä on erittäin suuri merkitys uuden yrityskulttuurin luomisessa, mutta viestien sisältö ja sävy on kuitenkin mietittävä tarkkaan. (Erkkilä, 2001, 179.)

#### 4 ONNISTUMISEN EDISTÄJÄT

Yritystojen onnistuminen on kiinni monista eri tekijöistä ja jokainen yrityskauppaprosessi on aina erilainen. Onnistumiseen vaikuttavat seitsemän tekijää, joita ovat strategia, viestintä, implementointi, johto ja johtaminen, arvot ja kulttuurit, johtamisjärjestelmät ja sopimus. (Valpola, 2004, 222-223.)

Strategisista syistä hankittuun yritysostoon ei sinänsä tarvita mitään erityistä syytä, joten se on paras tapa vain puolustaa omaansa. Selkeässä strategiassa ei ole olemassa liikaa päällekkäisyyksiä eikä sisäänrakennettuja konflikteja. Yritysosto tarjoaa liiketoiminnalle kasvun ja kehittymisen mahdollisuudet sekä samalla tarjoaa hankitulle yritykselle paremman toimintaympäristön, kun henkilöstö pääsee kaltaistensa ammattilaisten joukkoon. Päätökset eivät ole pelkkiä taloudellisia sopimuksia eivätkä tunteisiin perustuvia päätöksiä, vaan yrityksillä on olemassa samanlainen businesslogiikka. Yrityksen toimiva johto suunnittelee ja toteuttaa yritysoston ja markkinatilanne tukee yhteenmenoa. (Valpola, 2004, 223.)

Viestinnän merkitys yritysten yhdistämisessä on tärkeätä. Tavoitteista on tiedotettava avoimesti. Sidosryhmien on ymmärrettävä, miten tilanne vaikuttaa ja, mistä syystä päätökset syntyvät. Viestinnän tarkoituksena on antaa eväät ympäristön muutosten vaikutuksista omaan liiketoimintaan. Viestinnän kautta on pystyttävä antamaan selkeä kuva myös siitä, että johto on innostunut hankkeeseen ja sitoutunut yrityskauppaprosessiin, jotta vältettäisiin epäonnistumiset. Sidosryhmille ei saa antaa sellaista tiedotetta, että mikään ei tule muuttumaan, koska se ei luottamuksen arvoista. Yritystojen kautta kuitenkin muutoksia on aina luvassa tavalla tai toisella, ainakin jossain liiketoimintalueilla. Silloin, kun onnistutaan selkeästi viestimään tavoitteet, niin perustelut kestävät myös kriittistä tarkastelua ja aktiivista keskustelua tai jopa väittelyä. Viestinnän on olta-

va johdonmukaista ajallisesti eikä organisaatioiden välillä saa olla ristiriitoja. (Valpola, 2004, 224.)

Yrityksissä tarvitaan tehokasta implementointia, jolloin etukäteissuunnitelmat ovat hyvin tehtyjä. Prosessin läpivienti edellyttää, että tehdään kunnon suunnitelmat ja perustetaan työryhmiä, jotka tietävät mitä tehdään, millä aikataululla ja kuka on mistäkin vastuussa. Prosessissa tärkeintä on tehdä selkeät työnjaot niin suunnittelun kuin toteuttamisenkin osalta selkeästi ja ripeästi, jotta saadaan yhteenkuuluvuuden tunne ja vältetään muutosvastarintaa. Toisaalta nopeus on valttia, mutta liian hätiköidyistä ratkaisuksista ja päätöksistä saattaa koitua epäonnistumista. On saatava ihmiset innostumaan uudesta, johdon on tehtävä nimitykset ripeästi ja projektityöryhmille on tarjottava mielekäästä työtä, jotta yhteensulautuminen onnistuu. Aikataulujen tulee olla selkeästi laadittuja, jotta toteuttaminen onnistuu. (Valpola, 2004, 226.)

Muutoksessa tarvitaan sekä hyviä johtajia että hyvää johtamista. Luottamus ylimpään johtoon merkitsee onnistuneessa läpiviennissä ja luottamus on synnyttävä jo neuvotte-  
lujen aikana. Muutosjohtaja osaa olla ihmisten lähellä ja kertoa selkeästi tavoitteista. Johtajan on omattava hyvät johtamistaidot, jotta hänellä on kykyä saada ihmiset innostumaan muutoksesta. Johtajan on saatava uudet henkilöt ikään kuin seuraamaan itseään, hänen on kunnioitettava uusia työntekijöitä tai uutta organisaatiota. Johtajan on oltava avoimesti esillä ts. laitettava itsensä likoon ja ansaittava uusien työntekijöiden hyväksyminen ja kunnioitus. Johtaja ei saa missään nimessä olla ylpeä, puhua jalustalta eikä hän saa näyttää välinpitämättömältä, koska tällöin on vaarana epäonnistunut haltuunotto. Yleensä tieto ”huonosta” johtajasta kulkee organisaatiossa kuin kulovalkea ja tällöin on vaarana, että ihmiset eivät innostu muutoksesta. Johtajan on osattava ”laskeutua” ryhmän sisälle ja kunnioitettava alaisiaan ja heidän osaamistaan sekä ammattitaitoaan. (Valpola, 2004, 227.)

Yrityksissä on tärkeitä tietää erilaisista kulttuureista, mutta kulttuurierojen korostaminen ei ole oleellista. Täytyy olla kykyä ymmärtää erilaisia kulttuureita ja kunnioittaa erilaisia ihmisiä. Yhteenkuuluvuuden tunnetta lisätään sillä, että arvot ovat selkeästi määriteltyjä ja ne on tiedostettu sekä juurrutettu toimintatavoiksi. Jokaiselle on annettava tarpeeksi aikaa uuden tilanteen myötä siihen, että heillä on oikeus keskustella asioista eikä heitä suoranaisesti vaadita välittömästi sitoutumaan uusiin arvoihin. Ihmiset tarvit-

sevat aikaa ”pureskeluun”, jotta pystyvät hyväksymään uuden tilanteen mukana tulevat uudet arvot, jotta he kykenevät sitoutumaan uuteen kulttuuriin. Ihmiset ovat erilaisia. Toisilla sopeutuminen uusiin pelisääntöihin vie enemmän aikaa kuin toisilla. Yrityskauppa on helppo sabotoida sillä, että avainhenkilöt eivät ole aktiivisia. (Valpola, 2004, 228.)

Yhteiset johtamisjärjestelmät ja järjestelmien samankaltaisuus ovat edellytyksenä tiedon liikkumiselle ja sen käyttämiselle. Organisaation toimintarakenteiden on oltava vakaita, jotta on kypsyttä toimia erilaisissa tilanteissa. Toiset haltuunotot menevät läpi nopeammin kuin toiset ja joskus on vaikeata havaita esimerkiksi voimakkaan kasvun aiheuttamaa hallinnollista tarvetta. Muutoksia on helppoa toteuttaa, mutta aina ei huomata sen vaikutusta eri toiminta-alueilla. (Valpola, 2004, 229.)

Silloin, kun asiat ovat huolellisesti etukäteen selvitetty, on yrityskauppa onnistunut. Yleensä esisopimuksista saadaan riittävästi tietoa. Keskeisintä yrityskaupoissa on saada rahoitus ja tulokunto tarkastettua, jotta integrointi ei ole ylihinnoiteltua ja tiedetään mitä ostetaan. Nopeasti tehdyt ja hätiköidyt ostopäätökset voivat tulla yritykselle kalliiksi, joten kaikki on pyrittävä selvittämään huolellisesti, koska vain sillä tavalla vältetään ikäviltä yllätyksiltä. (Valpola, 2004, 230.)

## 5 HALTUUNOTTOPROSESSIN ETENEMINEN – EMPOWER OY

Yrityksiä on monia ja jokaisessa yrityksessä on omanlaiset haltuunottosuunnitelmansa. Tarkastelujeni kohteena on Empower Oy, koska sen toiminta on minulle läheistä. Kuitenkaan en yksityiskohtaisesti selvitä liiketoiminnan hankinnasta tehtyä prosessia, koska se ei yrityssalaisuuden säilyttämiseksi ole mahdollista. Empower Oy on tehnyt lukuisia yrityskauppoja vuosien 2003-2007 aikana (liite 3) eri liiketoiminta-alueillaan.

Tärkeintä liiketoimintahankinnoissa on tutustuminen potentiaalsiin kohteisiin, kartoittaa niiden riskit ja arvioida oikea hinta. Prosessin tavoitteena on varmistaa sujuva haltuunotto ja liiketoiminnan pysyvyys, jotta liiketoiminta jatkuu häiriöttömästi ja kehittyy.

Liiketoimintojen hankinnassa on otettava huomioon erilaisia tekijöitä, jotta saadaan aikaan onnistunut ja hallittu haltuunotto. Liiketoimintojen hankintaprosessissa on seuraavat vaiheet:

1. kohteen tunnistaminen ja valinta, konseptin myynti
2. tarjousvaihe
3. sopimusneuvottelut
4. haltuunotto

Sen jälkeen, kun liiketoimintojen hankintaprosessissa on päästy haltuunottoon asti, alkavat varsinaiset käytännön toimet. Haltuunotto etenee seuraavasti:

1. valmistelu
2. tiedottaminen
3. osapuolten liiketoimintojen kytkeminen
4. hallinnolliset toimenpiteet
5. henkilöstöasiat
6. kehittämissuunnitelman laatiminen
7. koulutus

Yleisesti ottaen liiketoiminnan haltuunotto prosessi kulkee siten, että myyjä ja ostaja tekevät keskinäisen sopimuksen ja haltuunottosuunnitelman rakenne saadaan muodostettua. Haltuunottosuunnitelmasta on laadittu tietynlainen kaava, jolla edetään. Käytössäni on yhden Empowerin liiketoiminta-alueen rakennettu haltuunottosuunnitelma, jota käytän apunani eräänlaisena tukena, kun kuvaan haltuunotto prosessin kulkua.

Haltuunottosuunnitelmassa edetään vaiheittain siten, että ensin sovitaan henkilöstöasioita. Henkilöstöasiat pitävät sisällään vastaanottavan puolen YT-kokouksen, toimihenkilöiden perehdyttämisen, työsopimusten laadinnan, henkilökorttien hankinnan, alueellisten luottamusmiesten valinnan ja työsuojeluasiamiehen valinnan.

Seuraavaksi käsitellään kauppaan liittyviä asioita, kuten määritellään ja tarkastetaan kauppasumma, hinnoitellaan mahdolliset investoinnit, tehdään uusien toimitilojen vuokrasopimukset ja yleiset toimitiloihin tehtävät liitännäissopimukset, joita ovat mm. siivous- ja vartiointisopimukset, laaditaan työterveyshuollon sopimukset ja mahdolliset saatavien laskutukset, joita ovat mm. kesäloma- ym. palkkasaatavat ostetusta yrityksestä.

Otetaan vastaanottavan yrityksen toiminnassa tarvittavat asiat huomioon ja päästään yhteistyöhön mm. taloushallinnossa työskentelevien henkilöiden kanssa. Liiketoiminta-kaupassa tulee uusia toimintoja ja joudutaan avaamaan uusia projekteja, joita varten pitää selvittää kohteille avattavat työnumerot, tulosityksiköt ja erilaisten töiden asiakas-kohtaiset numerot. Selvitetään, tuleeko mahdollisen kaupan mukana käyttöomaisuutta ja tällöin on esimerkiksi jokaiselle uudelle autolle avattava oma numeronsa yrityksen taloushallinnon järjestelmään. Jokaiseen autoon on hankittava polttoainekortti ja suoritettava autojen logoteippaukset.

Jotta työrutiinit pystytään hoitamaan uudessa toimintapaikassa, niin sinne toimitetaan Empower -käsikirja, tuntilappuja, faksipohjia, ajopäiväkirjoja ja annetaan tarvittavat koulutukset käytössä oleviin järjestelmiin. Tietoliikenneyhteydet avataan ja hankitaan työasemien ohjelmat. Palkkaehdoista sovitaan yhdessä palkanlaskennan kanssa. Puhelinvaihteenhoitaja hankkii uuteen työpisteeseen kiinteät puhelimet tai vaihtoehtoisesti matkapuhelimet liittymiseen jokaiselle henkilölle tarpeen mukaan. Työsuojelu järjestetään toimipaikoissa siten, että työturvallisuudesta jaetaan ohjeistukset, osallistutaan mahdollisuuksien mukaan työsuojeluvaleihin ja hankitaan tarvittavat suojavaatteet. Uusiin toimitiloihin hankitaan yrityksen nimellä varustetut kilvet, sovitaan kahvi- ja lounaskäytännöistä. Kaikesta tiedottamisesta vastaa henkilökuntalehti, jonka viestinnän työryhmä kokoaa. Yhteistyön tekeminen on valmista aloitettavaksi. Sovitaan kokouskäytännöt ja aloitetaan uuden henkilöstön kouluttaminen talousrutiineihin sekä yrityksen käytössä oleviin tietokoneohjelmistoihin ja työturvallisuuteen.

Empower on tehnyt haltuunottoja suurimmaksi osaksi televerkkoliiketoiminta-alueella, joiden kautta on vahvistettu toimintaa eri puolilla Suomea kannattavasti. Kauppojen myötä Empowerin alueellinen kattavuus on vahvistunut mm. televerkkorakentamisessa. Eri puhelinyhtiöt ovat ulkoistaneet toimintaansa, jolloin Empower on ollut vastaanotta-

vana puolena ja tehnyt hallittuja haltuunottoja ja työntekijät ovat siirtyneet ns. vanhoina työntekijöinä uuden yrityksen palvelukseen.

Empower tiedottaa haltuunotoistaan sisäisillä tiedotteilla yrityksessä työskentelevälle henkilöstölle ja lisäksi tiedotteet ovat luettavissa yrityksen omilla sisäisillä internet-sivuilla, Emportissa. Liiketoimintakaupoista tiedotetaan myös sidosryhmälle kootussa lehdessä, Empower Linkissä sekä yrityksen internet-sivuilla, osoitteessa <http://www.empower.fi>.

Empowerin sisäisillä tiedotteilla on toimitettu tiedoksi mm. seuraavat tehdyt liiketoimintakaupat:

- Pietarsaaren Seudun Puhelin ulkoistaa verkonrakennuksensa Empowerille (19.12.2003)
- Empower osti E.ON Finlandin Joensuun sähköverkkojen asennustoiminnan (23.9.2004)
- Empower osti Kaakon Sähkökone Oy:n (10.12.2004)
- Empower osti ulkoverkon rakentamisen ja kunnossapidon PHP:ltä (16.12.2004)
- PPO:n ulkoverkon rakentaminen ja kunnossapito Empowerille (3.1.2006)
- Empower osti Kotka Power Servicen (10.2.2006)
- Empower osti Turun Linjatekniikan (18.4.2006)
- Empower osti Oulun Puhelimen verkonrakennus ja kunnossapitoliiketoiminnan (24.4.2006)
- Empower perustaa kunnossapitoyhtiön Kuusankoskelle (12.5.2006)
- Empower osti Aina Groupiin kuuluvalta Hämeen Puhelimelta verkonrakennusliiketoiminnan (20.12.2006)
- Empower osti tietoliikenneverkkojen toimittajan Trificomin (26.4.2007)
- Empower osti Lännen Puhelimen ja Satakunnan Puhelimen liittymäasennus ja -ylläpitoliiketoiminnat (28.6.2007)
- Empower osti tietoliikenneverkkojen toimittajan Celltechsiten (6.7.2007)
- Empower osti Daxtumin (22.8.2007)

Empowerin tekemien yritysostojen kautta toiminta on laajentunut ja kehittynyt eri liiketoiminta-alueilla. Tällä hetkellä ostetut yritykset toimivat Empowerin tytäryhtiöinä itsenäisinä yhtiöinä, lukuun ottamatta Kotka Power Serviceä, jonka toiminta fuusioitiin osaksi Empoweria. Empowerin taloushallinnon henkilöstö hoitaa osittain Kaakon Sähkökoneen ja Turun Linjatekniikan taloushallinnon tehtäviä, vaikka yritykset toimivatkin erillisinä.

## 6 TULOKSET

### 6.1 Tutkimusjoukko ja taustatiedot

Lomakkeella tehtiin kysely vain murto-osalle yrityskaupassa mukana tulleille uusille empowerilaisille ja ”vanhoille” empowerilaisille, joista suurin osa työskentelee taloushallinnon parissa. Kyselylomake (liite 2) lähetettiin sähköpostitse (liite 1) valitulle joukko, jossa mukana oli vain 23 henkilöä. Kaikkiaan 15 työntekijää palautti lomakkeen, eli vastausprosentti oli 65,22 % (Taulukko 1). Tutkimukseen osallistuneista suurin osa oli miehiä, joista kyselylomakkeeseen vastasi peräti 62,50 %.

Taulukko 1. Yhteenveto vastaajista

	Tehdyt kyselyt	Saadut palautteet	Ei saatu vastausta	Kyselyyn vastasi	Kyselyyn jätti vastaamatta
naiset	7	5	2	71,43 %	28,57 %
miehet	16	10	6	62,50 %	37,50 %
Yhteensä	23	15	8	65,22 %	34,78 %

Suurin osa kyselylomakkeeseen vastanneista kuului muuhun henkilöstöön. Vastausprosentti tässä ryhmässä oli 71,43 % (Taulukko 2). Muuta henkilöstöä olivat lähinnä yrityskauppojen mukana tulleet uudet empowerilaiset. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma painottui 46 - 55 ikävuoden välille (Taulukko 3). Vastaajista suurin osa kuului teolli-

suustoimihenkilöiden ryhmään ja omaa teknisen koulutustaustan. Valitussa joukossa oli mukana myös ylempiä toimihenkilöitä. Kaupallisen koulutustaustan omaavat henkilöt työskentelevät taloushallinnon tehtävissä ja ovat toimihenkilöitä.

Taulukko 2. Vastaajien jakaantuminen taloushallinnon henkilöstöön ja muuhun henkilöstöön

	Tehdyt kyselyt	Saadut palautteet	Ei saatu vastausta	Kyselyyn vastasi	Kyselyyn jätti vastaamatta
talous	9	5	4	55,56 %	44,44 %
muut	14	10	4	71,43 %	28,57 %
Yhteensä	23	15	8	65,22 %	34,78 %

Taulukko 3. Vastaajien ikäjakauma

Ikäjakauma	Naiset	Miehet	Yhteensä
20-35	0	1	1
36-45	2	1	3
46-55	3	4	7
56-65	0	4	4

## 6.2 Muutoksesta tiedottaminen

Tutkimuksessa etsittiin vastausta muutoksesta tiedottamiseen kysymyslomakkeella olevilla kysymyksillä 8 - 12. Pyrittiin selvittämään, onko tiedottaminen tapahtunut riittävän ajoissa, onko tiedottaminen ollut riittävää, mikä on ollut tärkein tietolähde tiedottamisessa ja miten tiedottaminen on koettu. Samassa yhteydessä kysyttiin vastaajilta, että ovatko he aiemmin olleet mukana haltuunottoprosesseissa.

Työnantajan taholta tapahtuneen tiedottamisen määrän riittävydestä kysyttäessä suurin osa, 53,33 % vastaajista, oli sitä mieltä, että oli saanut jonkin verran tarpeellisia tietoja. 26,67 % vastaajista ilmoitti saaneensa kaikki haluamansa tiedot ja 13,33 % ei ollut saanut juuri lainkaan tietoa. Vastaajista yksi (6,67 %) ei osannut sanoa tiedottamisen riittävästä määrästä mitään.

Muutosprosessin tietolähteitä pyydettiin laittamaan tärkeysjärjestykseen. Vastaajista kahdeksan henkilöä piti esimiehen kanssa käytäviä keskusteluja tärkeimpänä. Toiseksi tärkeimpänä pidettiin työnantajan järjestämiä tiedotustilaisuuksia. Tätä mieltä oli viisi



henkilöä. Kolmanneksi sijoittui epäviralliset keskustelut työtovereiden kanssa, neljänneksi viralliset tiedotteet, viidenneksi julkiset tiedotusvälineet ja kuudenneksi osallistuminen yrityskauppaa käsittelevän työryhmän toimintaan.

Haltuunoton tai yrityskaupan aiheuttamia muutoksia ja niiden riittävän ajoissa tapahtuneesta tiedottamisesta kysyttiin 10. kysymyksessä. Vastaajista 33,33 % oli sitä mieltä, että tiedottaminen on tapahtunut hieman liian myöhään, 26,67 % ilmoitti tiedottamisen tapahtuneen ihan liian myöhään, 20 % oli sitä mieltä, että tiedottaminen on tapahtunut tarpeeksi ajoissa, 13,33 % ilmoitti saaneensa tiedon melko ajoissa. Yksi (6,67 %) vastaajista ei osannut sanoa.

Vastaajista 80 % (12 henkilöä) ei ole aiemmin ollut mukana yrityskauppaprosesseissa ja 20 % (3 henkilöä) oli ollut aikaisemmin mukana. Mukana olleet henkilöt ovat toimineet eri tehtävissä muun muassa opastamis- ja ohjaustehtävissä, toteuttajana ja olevan liiketoiminnan tietojen keräyksessä sekä siirtyvien prosessien suunnittelussa.

### 6.3 Tuntemukset

Haltuunoton tai yrityskaupan tuntemuksia kysyttiin lomakkeella kysymyksissä 13 - 19 sekä kysymyksissä 20 - 23 tiedusteltiin sitä, miten uudet empowerilaiset kokevat tulensa vastaanotetuiksi uuden työnantajan palvelukseen.

Vastaajista 66,67 % oli sitä mieltä, että omaan toimenkuvaan olevista vaikutuksista tai muutoksista työtehtäviin ei ole saatu riittävän ajoissa tietoa. 26,67 % oli sitä mieltä, että vaikutukset on saatu riittävän ajoissa tietoon. Yksi (6,67 %) jätti vastaamatta kysymyksen. Haltuunoton tai yrityskaupan vaikutuksista omaan toimenkuvaan tai työtehtäviin kuvattiin muun muassa seuraavin kommentein:

”vastuuta lisää, yksikön esimiehen hoidettavana kaikki asiat postimerkeistä laskutukseen ja työvaatteisiin, nyt alkuvaiheessa ohjaus uudelta työnantajalta saisi olla selkeämpää”

”tehtävät lisääntyneet ja vastuu kasvanut”

- ”toimenkuva monipuolistui huomattavasti, vaikka sitä ei ole mihinkään ylös kirjattu”
- ”samat hommat jatkuvat, ehkä hivenen tullut vastuuta lisää”
- ”toimenkuva toistaiseksi ennallaan”
- ”ei vielä mitenkään”
- ”työpaikan ilmapiiri on ajoittain melko kireä, johtuen uusien käytäntöjen ja toimintatapojen tuomisesta käytäntöön olemattomalla koulutuksella ja tiedottamisella”
- ”tuntuu siltä, että oston jälkeen suurin mielenkiinto koko toimipisteen kunnolliseen haltuunottoon ja kehittämiseen lopahti tyystin”
- ”työmäärä kasvanut huomattavasti”
- ”työnkuva melko sekava”
- ”tukitoimintoihin liittyvät työtehtävät lisääntyneet”
- ”toimistotyöt lisääntyneet minun kohdallani”
- ”uusia työtehtäviä tullut paljon”
- ”radikaalisesti negatiiviseen suuntaan”
- ”kenttä laajentunut ja vastuu kustannuksista / katteista lisääntynyt”
- ”ohjeistaminen entistä tarkempaa ja tärkeämpää”
- ”lisääntyneet ja monipuolistuneet huomattavasti”

Kysymyksessä 16 kysyttiin haltuunoton tai yrityskaupan vaikutusta työn kuormittavuuteen. 53,33 % vastaajista oli sitä mieltä, että työmäärä on lisääntynyt merkittävästi, 26,67 % vastaajista ilmoitti työmäärän lisääntyneen jonkin verran, 6,67 % vastasi, ettei työmäärään ole tullut huomattavia muutoksia, 6,67 % vastaajista ilmoitti yllättäen, että työmäärä on vähentynyt ja 6,67 % ei osannut sanoa miten työn kuormittavuus on lisääntynyt.

Haltuunoton tai yrityskaupan aiheuttamista reaktioista kysyttiin kysymyksessä 17 ja siihen sai vastata omin sanoin. Tähän kysymykseen saatiin vastauksena seuraavia kommentteja:

- ”toimialan tilanteen huomioon ottaen näin yrityskaupan mahdollisuutena”
- ”iso uutinen”
- ”tapahtunut tosiasia, joka oli hyväksyttävä ja rutiinit saatava pyörimään”
- ”normaalia toimintaa, ei mitään ylimääräistä reagointia”

- ”haukottelin, koska olin lomalla ko. ajankohtana”
- ”monen työvuoden jälkeen tuleehan siitä epävarma olo tulevaisuuden suhteen”
- ”olihan se melkoinen uutinen, mutta ”puskaradio” siitä jo varoitteli aikaisemmin ja yleinen muutos oli/on menossa eri operaattoreilla”
- ”negatiivisesti”
- ”positiivisella mielellä”
- ”ensireaktio oli hämmästyks”
- ”olin siinä uskossa, että minua ei ulkoisteta”
- ”se meni kuitenkin nopeasti ohi ja tietoisuus töiden jatkumisesta rauhoitti tilanteen”
- ”aluksihan ei tuntunut hyvältä ollenkaan, (miksi juuri meidän porukka?) mutta kun ajatukseen tottui ja kuuli lisää asioita yrityksestä, aloin ymmärtämään, että ihan hyvä vaihtoehtohan tämä on, tärkeintä, että työt ovat jatkuneet”
- ”aikataulu oli yllätys, muuten toiminnon siirtyminen muualle oli ennakoitavissa”
- ”aloin tuumata, kuinka kauas mahtaa työpaikka siirtyä, jos ostaja on saman alan yritys, miten työtehtävät tulevat jakautumaan?”
- ”niihin on jo tottunut”
- ”en sen kummemmin, jäin odottamaan mitä tulee, alkuinfossa annettiin ymmärtää, että Empower hallitsee haltuunotto prosessit”

Kyselyyn vastanneista 60 % oli haltuunoton tai yrityskaupan kautta Empoweriin tulleita ja 40 % siellä jo työskenteleviä suoraan yritykseen palkattuja henkilöitä. Kokemukset haltuunotoista tai yrityskaupoista koettiin 66,67 %:sti positiiviseksi ja 13,33 % kokemuksista oli negatiivisia, 6,67 % erityisen negatiivisia ja 13,33 % ei osannut sanoa mielipidettään.

Haltuunoton tai yrityskaupan vaikutuksista omaan työskentelyyn saatiin muun muassa seuraavanlaisia vapaita vastauksia:

- ”esimiestason tiimityö on vähentynyt, toiminnan kehittämiseen kuluva aika on vähentynyt, päivittäisen toiminnan ja rutiinien hoitamiseen kuluu suurin osa ajasta”

”kustannustietoisuus on lisääntynyt”

”kiire on lisääntynyt ja tietämys uusista asioista on aika heikoissa kanteissa”

”työnkuvani muuttui melkoisesti ja työmäärä lisääntyi huomattavasti, ajoittain työ tuntuu stressaavalta, on niin monta eri asiaa otettava yksin huomioon”

”negatiivisesti”

”työmäärä lisääntynyt”

”kiire ja paine kasvanut, voin käyttää paremmin oppimiani taitoja”

”positiivisin asentein eteenpäin, tehdä työ mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti”

”motivaatio säilynyt ja työskentely jatkuu”

”epävarmuus lisääntyi”

”työstä tullut täysin pieleen menneen haltuunoton takia melko stressaavaa ja raskasta”

44,44 % haltuunoton tai yrityskaupan mukana tulleista henkilöistä kokee, että heidät on vastaanotettu Empoweriin melko hyvin, 22,22 % taas on sitä mieltä, että heidät on vastaanotettu melko huonosti. 11,11 % kokee tulleen vastaanotetuksi erittäin hyvin, 11,11 % hyvin ja 11,11 % ei osaa sanoa.

Uudet empowerilaiset kokevat 44,44 %:sti saaneensa esimiehiltään melko paljon tukea nykyiseen työhönsä, 33,33 % vastaajista on sitä mieltä, että ovat saaneet tukea melko vähän, 11,11 % on saanut tukea erittäin paljon ja 11,11 % ei osaa sanoa. Työtovereilta ns. ”vanhoilta” empowerilaisilta saatu tuki omaan työskentelyyn koetaan 44,44 % vastauksissa siten, että sitä on saatu melko paljon, 22,22 % ilmoittaa saaneensa tukea erittäin paljon, 11,11 % kertoo, ettei ole saanut tukea lainkaan työtovereiltaan ja 22,22 % ei osaa vastata kysymykseen.

Tyytyväisyyttä ohjeistuksiin ja opastuksiin kysyttäessä, saadaan selville, että 44,44 % uusista empowerilaisista on melko tyytymättömiä ”vanhoilta” empowerilaisilta saamiinsa opastuksiin ja ohjeistuksiin ja 33,33 % on jokseenkin tyytyväisiä. 22,22 % ei osaa ilmaista mielipidettään.

Kun kysyttiin, että mitä käytännönongelmia yhdistymistilanteissa on olemassa tai mikä niistä tuntuu erityisen vaikealta, niin saatiin muun muassa seuraavanlaisia vapaita vastauksia:

”Uusien toimintatapojen saattaminen käytännön toimintaan mukaan, niin että opastus ja ohjeistus ovat alusta lähtien kaikille selvät ja annetut ohjeet on yhteisesti hyväksytty ja ymmärretty. Vanhoja toimintatapoja ja ”työkaluja” ei saa ottaa pois ennen kuin uudet on saatu kunnolla käyttöön ja ohjeistettua sekä opittua. Vaatii ehdottomasti kokopäivätoimisen vanhan empowerilaisen paikalla olon riittävän pitkään.”

”Eri ympäristöstä tulleiden henkilöiden toimintatapojen yhtenäistäminen ei minusta ole onnistunut.”

”Riittävätkö työtilat, kun tulee lisää väkeä ja johtuvat siirtymiset ja työmatkat.”

”Käytännön ongelmia ovat pääseminen rutiineihin.”

”Tietojärjestelmien kuntoonsaaminen uuden toiminnon tarpeita vastaavaksi.”

”Työtilausten vastaanottaminen ja tekeminen niin, että asiakas saa tarvitsemansa tiedot ja oman työpisteen tilanteen seuranta silloin, kun töitä on paljon ja pitkältä aikaväliltä. Yhteistyö asiakkaan, tietohallinnon ja työnjohdon kanssa. Monivaiheisten töiden eri vaiheiden seuranta ei ole. Näitä tietoja asiakas joutuu kyselemään.”

”Tietohallinnon ongelmat. Uusien toimintatapojen ja yrityskulttuurin omaksuminen.”

”Eri talojen toimintaperiaatteet ja varsinkin meidän kohdalla piti muuttaa käsitystä toteutumisaikataluista ja että työ on asiakkaan tilaamaa. Perinteisesti työ tehtiin ajatuksella, ettei sen tarvitse olla niin tuottavaa rahallisesti.”

”Tietoja ja toimintatapoja saa penkoa erinäisistä tiedostoista ja kyselemällä eri instansseista”

”Eriolaisten yrityskulttuurien yhteensovittaminen. Uusien yhtiöiden/yksiköiden sopeuttaminen Empowerin laskentajärjestelmään.”

”Kulttuurien yhteensovittaminen ja käytäntöjen yhdenmukaistaminen.”

”Laskutus, talousraportointi”

”Haltuunottavasta yrityksestä puuttui siirtyneen kaltainen liiketoiminta ja sen myötä toiminnan vaatimat prosessit ja tietojärjestelmät. Samaan aikaan siirtyneen liiketoiminnan tilausmäärä vähenee ja kilpailu kiristyy.”

#### 6.4 Työn muutos

Työn muutoksella pyrittiin kartoittamaan sitä, että mikä on työntekijöiden näkemys yhtiössä tapahtuviin muutoksiin ja ovatko henkilöt olleet aiemmin yrityskaupoissa ja montako kertaa he ovat olleet mukana vastaavissa tilanteissa.

Vastaajista 53,33 % on sitä mieltä, että raha on suurin syy yrityksessä tapahtuviin muutoksiin, 33,33 % taas on sitä mieltä, että pysytään mukana kovassa kilpailussa asiakkaita ja 13,33 % vastaajista pitää muutosta yhtiön luonnollisena kehityksenä.

Yrityskaupoissa tai haltuunotoissa on aiemmin ollut mukana 40 % vastaajista ja 60 % ei ole ennen ollut vastaavassa tilanteessa. Yrityskaupoissa mukana olleista kaksi henkilöä on osallistunut yrityskauppoihin yhden kerran, yksi on ollut mukana kaksi kertaa ja kaksi henkilöä on osallistunut yrityskauppoihin peräti kymmenen kertaa.

Lopuksi kysymyslomakkeeseen sai vielä laittaa vapaita kommentteja tai muita näkemyksiä ja kokemuksia muutosprosessista. Kahdessa lomakkeessa oli lisäksi kommentoitu seuraavaa:

”Tapaamiset ostettujen yhtiöiden taloushallintohenkilöstön kanssa olisivat avuksi, kun annetaan ohjeita yms. Avoimempaa tiedonkulkua kaipaisi joskus.”

”Empowerilla pitäisi olla kauppvoja tehdessä mukana sellainen henkilö tietohallinnon puolelta, joka osaa katsoa, millä tavalla toiminnot saisi parhaiten yhdistettyä ja asiakas saisi alusta asti sellaista tietoa, mitä se on vailta ja millä tavalla työt olisi hallittavissa omassa toimipisteessä. Jos mahdollista, niin olisi jokin yhteinen ohjelma, mikä toimisi kaikissa yrityskaupoissa välipaikkana ostettavan yrityksen tietojärjestelmien ja ostavan yrityksen tietojärjestelmien välillä. Excell tai Acces tai joku muu.”

## 7 TULOSTEN TARKASTELU

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että haltuunottoprosessin kuvaus on teoriolla selvitetty lähdeaineiston pohjalta eli miten se etenee eri vaiheissaan, mitä käytännönjärjestelyitä se vaatii ja mitä tulee huomioida siirtymisvaiheessa. Tästä ongelmasta ei sen paremmin tehty tutkimusta, vaan nojaututtiin lähinnä teorian tiedon eri lähdeaineistoista.

Tarkemmin selvittelyn kohteena oli se, miten liiketoiminnan hankintaprosessi vaikuttaa henkilöstöön. Miten haltuunotosta tiedottaminen on tapahtunut? Miten työtehtävät ovat muuttuneet haltuunoton myötä? Miten yrityskauppa on vaikuttanut toimenkuvaan? Miten työn kuormittavuus on lisääntynyt? Mitä tuntemuksia haltuunotto on aiheuttanut?

Tutkimukseen osallistui vain pieni joukko henkilöitä ja varmasti laajemmalla otannalla olisi saatu paremmat tutkimustulokset. Tutkimus tehtiin sen vuoksi vain pienelle rajatulle joukolle, koska aikaa tutkimukseen ei ollut paljon käytettävänä. Laajemmalla otannalla olisi saatu aikaan huomattavasti monipuolisempi tutkimus. Toisaalta tutkimuksen tarkoituksena oli vain tukea tutkijan suullisesti ”kentältä” saamaa palautetta ja saada vahvistusta tätä kautta mielipiteille.

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa voidaankin todeta, että yleisesti ottaen haltuunottoprosessit on hoidettu hyvin ja otettu positiivisesti vastaan, vaikka negatiivisuutta on myös havaittavissa. Havaittavissa on, että työmäärä on eri toiminta-alueilla, etenkin taloushallinnon henkilöstöllä, tehtyjen haltuunottojen ja yrityskauppojen myötä huomattavasti lisääntynyt. Eri henkilöiden antamien kommenttien pohjalta voidaan todeta, että haltuunotto tai yrityskauppa on aiheuttanut sekä hämmentyneitä että sekavia tunteita.

Teorian tietoon pohjautuen on havaittavissa se, että ei ole ollut riittävän avointa tiedonkulkua ja sen vuoksi on aiheutunut epäselvyyksiä ja ei oikein tiedetä, että kuka tekee ja

mitä tekee. Annetut ohjeistukset ja opastukset on koettu osittain niin puutteellisiksi, että sen johdosta työstä on tullut ns. pakkopullaa ja motivaatio on kateissa. Työ koetaan tästä syystä osittain stressaavaksi ja työilmapiirin on todettu olevan ajoittain kireä.

Työmäärien lisääntyessä, on myös työtehtäviin saattanut tulla muutoksia. Työtehtävät ovat osalla muuttuneet niinkin radikaalisti, että on tullut uusia toimintamalleja entiseen työhön. Riittävää koulutusta ei ole kuitenkaan saatu ja tästä syystä koetaan, että ohjeistukset ja opastukset ovat puutteellisia.

Saadut tutkimustulokset osoittavat, että kaivataan parannuksia mm. tiedonkulun avoimuuteen, tietojärjestelmien ja tietoliikenneyhteyksien parempaan toimivuuteen ja töiden tasapuolisempaan kuormittavuuteen sekä opastukseen ja ohjeistukseen, joten ainakin näihin asioihin tulisi jatkossa saada kohennusta.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli alun perin selvittää haltuunotto-prosessin kulkua ja siinä mukana olevien henkilöiden tuntemuksia sekä haltuunoton vaikutusta henkilöiden työn muutoksiin.

Yrityskaupoista ja haltuunotoista on lähinnä teorian tietoa siitä, mitä on otettava huomioon eri vaiheiden toteuttamisessa. Henkilöstön mielipiteitä kyselylomakkeen avulla tutkittaessa saatiin vain vahvistuksia omille mielipiteille ja ”kentältä” saaduille suullisille palautteille. Toisaalta, jos aikaa olisi ollut enemmän, niin olisin tehnyt laajemman tutkimuksen ja vielä haastatellutkin henkilöitä sekä purkanut saamani palautteet. Tällöin olisin saanut laadukkaampia tutkimustuloksia ja sitä kautta vielä paremman näkemyksen haltuunotoista ja yrityskaupoista.

Toisaalta sain kyllä tarvittavan palautteen omien mielipiteideni tueksi, koska itse työskentelen Empowerin taloushallinnon tehtävissä, niin olen saanut palautetta paljon suul-



lisesti ”kentältä”. Jokainen ihminen kokee asiat eri tavalla ja jokaisella on omat mielipiteensä. Toisten mielestä yrityskaupat ovat hallittuja ja onnistuneita, toiset taas ovat sitä mieltä, että kaikki on mennyt pieleen. Puutteellisten ohjeistusten ja opastusten tai sen vuoksi, että tietoa pantataan itsellä eikä tiedonkulku ole avointa, niin sen vuoksi saadaan yleensä kuva siitä, että haltuunotto on epäonnistunut.

Taloushallinnossa on yleisesti ottaen ollut mielipiteenä se, että työmäärät ovat lisääntyneet, joka on lisännyt työn kuormittavuutta. Työntekijöiden määrän kasvaessa muilla liiketoiminta-alueilla ei ole kuitenkaan samaan tahtiin pystytty lisäämään taloushallinnossa työskentelevien henkilöiden määrää. Tämä on lisännyt työntekijöiden työmäärää ja kasvattanut ”painetta” siitä, että työ tulee hoidettua ajallaan. Taloushallinnossa on muutoksia saatu aikaan huomattavasti hitaammalla aikataululla. Taloushallinnon henkilöstö on joutunut tekemään pidempiä työpäiviä, jotta saadaan vaadittavat työt hoidettua vaaditussa aikataulussa. Työmäärän kasvuun taloushallinnossa on vaikuttanut uusien työntekijöiden määrä yrityksen muissa liiketoiminnoissa. Haltuunottojen ja yrityskauppojen myötä henkilöstömäärä Empowerissa on lisääntynyt sadoilla henkilöillä vuosien 2004 - 2007 aikana, mutta taloushallintoon on vasta viimeisen vuoden aikana saatu lisähenkilöstöä.

Viestinnän merkitys haltuunotoissa ja yrityskauppaostoissa korostuu entistä enemmän ja se on osa-alue, jota myös Empowerissa tulisi kohentaa. Tieto yrityskaupoista ja haltuunotoista saadaan yleensä ”puskaradion” kautta ja työntekijät supisevat keskenään, että jotain on tapahtumassa. Taloushallinnon tehtävissä toimivat henkilötäkään eivät aina saa riittävän ajoissa tietoa haltuunottojen vaikutuksista omaan toimenkuvaansa tai työtehtäviin tulevista muutoksista. Tämä on osittain lisännyt työhön liittyvää painetta ja kiirettä, koska ei ajoissa pystytä reagoimaan tuleviin muutoksiin eikä saada myöskään tällä tavalla varmistettua, että on riittävästi henkilöstöä taloushallinnossa normaalien työpäivien pyörittämiseen. Tieto otetaan vastaan positiivisesti, mutta yleensä se tulee aivan liian myöhään. Tästä syystä olisi hyvä, kun asioista tiedotettaisiin ennen kuin haltuunotto tai yrityskauppa on toteutunut. Avoimemmalla tiedonkululla kaikki sujuisivat paremmin ja yhtiöiden yhdistäminen toisiinsa olisi nopeampaa ja joustavampaa.

## LÄHDELUETTELO

Erkkilä, K. K. 2001. Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet – Integraatio yrityskaupassa. Porvoo. WSOY

Empower Oy. Sisäiset tiedotteet.

Empower Oy. Vuosikertomus 2006. Erweko Painotuote Oy.

Empower Oy:n www-sivu [verkkodokumentti]. [viitattu 20.10.2007] Saatavissa:  
[http://www.empower.fi/public/files/yleisesittely\\_fin\\_kevyt.pdf](http://www.empower.fi/public/files/yleisesittely_fin_kevyt.pdf)

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva. WSOY

## LIITE 1

Sivu 1 / 1

**Maarit Salminen****Lähetäjä:** "Maarit Salminen" <maarit.salminen@pp3.inet.fi>**Vastaanottaja:** Henkilötietosuojalaista johuen ja ihmisten yksityisyyden suojaan vedoten olen poistanut vastaanottajan luetteloa tästä lähteestä.**Lähetetty:** 14. lokakuuta 2007 20:31  
**Liite:** Kyselylomake LIITE 2.XLS  
**Aihe:** Arvoisa vastaanottaja

Työskentelen Empower Oy:ssä ostoreskontranhoitajana. Olen työni ohella suorittanut Satakunnan Ammattikorkeakoulussa ilta-monimuoto-opiskeluna aikuiskoulutuksena liiketalouden ammattikorkeakoulututkintoa vuodesta 2002 lähtien. Olen lopputyötä vailla oleva laskentatoimen tradenomi (AMK).

Lopputyöni aiheen - Liiketoiminnan haltuunotto prosessi taloushallinnon näkökulmasta- olen saanut työnantajaltani. Tarkoitukseni on yleisesti ottaen selvittää miten haltuunotto prosessi etenee eri vaiheissaan siten, että pääpaino tulee olemaan taloushallinnon toiminnoilla.

Olen laatinut oheisen kyselykaavakkeen ja valinnut sille satunnaiset vastaanottajat, jotka työskentelevät yrityksemme palveluksessa joko talouden ja hallinnon tehtävissä tai ovat haltuunoton/yrityskaupan mukana tulleita. Kyselyn tarkoituksena on selvittää miten haltuunotto/yrityskauppa on vaikuttanut henkilöiden toimenkuvaan tai miten heidän työtehtävänsä ovat muuttuneet uuden tilanteen myötä. Lopputyöni on julkinen, joten tulen laatimaan sen siten, ettei yrityssalaisuus tai yksityisyydensuoja tule vaarantumaan.

Olkaa hyvä ja vastatkaa kysymyksiini rastittamalla sopivin vaihtoehto tai kirjoittamalla vastaus sille varattuun tilaan. Käsittelem kaikki vastaukset ehdottoman **LUOTTAMUKSELLISESTI** siten, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa. Kyselylomakkeeseen vastaaminen ei vie kovin paljon aikaa, mutta siihen vastaamalla vaikutatte omalta osaltanne lopputyöni valmistumiseen.

Palauttakaa täytetty kyselylomake minulle takaisin **perjantaihin 19.10.2007 mennessä** joko osoitteeseen Maarit Salminen, Pajakuja 7 D 10, 28400 ULVILA tai erilliseen kirjikuoreen suljettuna sisäisessä postissa osoitteeseen Maarit Salminen, Empower Oy, PL 13, 29201 HARJAVALTA, molemmissa tapauksissa pyydän laittamaan kuoreen merkinnän "lopputyö".

Avustanne kiittäen

Maarit Salminen  
liiketalouden opiskelija, SAMK  
ostoreskontranhoitaja, Empower Oy

18.11.2007

## LIITE 2

1 (3)

**LIIKETOIMINNAN HALTUUNOTTO TAI YRITYSKAUPPA**
**Perustiedot**

1. Sukupuoli?  mies  nainen
- 
2. Ikä?  20-35  36-45  46-55  56-65
- 
3. Sivillisääty?  naimaton  
 avio- tai avoliitossa  
 eronnut tai asumerossa  
 leski  
 kotona asuvien lasten lukumäärä
- 
4. Peruskoulutus?  ei ammattikoulutusta  lukio  
 ammatikoulu  ammattikorkeakoulu  
 tekninen koulu  kaupallinen koulu  
 tekninen opisto  kaupallinen opisto  
 korkeakoulu tai yliopisto  
 joku muu, mikä?
- 
5. Palveluvuodet: a) alalla \_\_\_\_\_ b) nykyisessä työtehtävässä \_\_\_\_\_
- 
6. Henkilöstöryhmä  asentaja  
 teollisuustoimihenkilö  
 tekninen toimihenkilö  
 ylempi toimihenkilö  
 yritysjohto
- 
7. Työhönottopaikka / yritys \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**Muutoksesta tiedottaminen**

8. Onko työnantajan taholta tapahtunut tiedottaminen määrältään riittävää?  
 olen saanut kaikki haluamani tiedot  
 olen saanut jonkin verran tarpeellisia tietoja  
 en ole saanut juuri lainkaan tietoa  
 en ole saanut tietoa  
 en osaa sanoa
9. Numeroi tärkeysjärjestyksessä ( 1-6) tietolähteesi muutosprosessissa ?  
 epäviralliset keskustelut työtovereiden kanssa  
 keskustelut esimiehen kanssa  
 työnantajan järjestämät tiedotustilaisuudet  
 viralliset tiedotteet  
 julkiset tiedotusvälineet  
 osallistuminen yrityskauppaa käsitelleeseen työryhmän toimintaan
10. Koetko, että haltuunoton/yrityskaupan aiheuttamista muutoksista on tiedotettu riittävän ajoissa?  
 tarpeeksi ajoissa  
 melko ajoissa  
 hieman liian myöhään  
 ihan liian myöhään  
 en osaa sanoa

11. Olitko itse mukana työryhmässä toteuttamassa haltuunottoa/yrityskauppaa?
- kyllä  
 en (siirry kysymykseen 13.)

12. Mikä oli roolisi haltuunotto- tai yrityskauppaprosessissa?

**Tuntemukset**

13. Miten koet haltuunoton/yrityskaupan vaikuttaneen toimenkuvaasi?

---



---



---



---

14. Saitko riittävän ajoissa tietoa haltuunotto-/yrityskauppaprosessin vaikutuksista omaan toimenkuvaasi tai työtehtäviisi?

kyllä  
 en

15. Miten työtehtäväsi ovat muuttuneet haltuunoton/yrityskaupan johdosta?

---



---



---



---

16. Miten koet työsi kuormittavuuden muuttuneen haltuunoton/yrityskaupan myötä?

työ määrä on lisääntynyt merkittävästi  
 työ määrä on lisääntynyt jonkin verran  
 työ määrä on lisääntynyt hieman  
 työ määrään ei ole tullut huomattavia muutoksia  
 työ määrään ei ole tullut mitään muutosta  
 työ määrä on vähentynyt  
 en osaa sanoa

17. Miten reagoit kuultuasi ensimmäisen kerran haltuunotosta/yrityskaupasta?

---



---



---



---

18. Miten koit tehdyn haltuunoton/yrityskaupan?

erityisen positiivisesti  
 positiivisesti  
 negatiivisesti  
 erityisen negatiivisesti  
 en osaa sanoa

19. Miten koet haltuunoton/yrityskaupan vaikuttaneen omaan työskentelyysi?

---



---



---



---

**Jos olet "vanha" empowerilainen etkä ole haltuunoton/yrityskaupan mukana tullut, niin siirry suoraan kysymykseen 23.**



## Historia

- 1999 Empower-tuotteen julkaisu
- 2000 Pohjolan Voima -omisteinen Empower ostaa ensimmäisen yrityksen Virosta
- 2001 Vattenfall Oy Empowerin osakkaaksi
- 2003 Nykyinen Empower Oy muodostui, kun Pohjolan Voima Oy ja Vattenfall Oy myivät yrityksen Empowerin johdolle sekä pääomasijoittajille 3i Group ja Nordea Capital (Profita Fund II)

