

Talenomien tekemä yritysosto:
haltuunoton mallintaminen Ivalon toimistolla

Hilma Tiainen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi

VUOSI 2022

Liiketalouden koulutus
Tradenomi

Tekijä	Hilma Tiainen	Vuosi	2022
Ohjaaja	Jorma Mölläri		
Toimeksiantaja	Talenom Oyj		
Työn nimi	Talenomin tekemä yritysosto: haltuunoton mallintaminen Ivalon toimistolla		
Sivumäärä	33 + 16		

Pörssiyhtiö Talenom Oyj on kasvanut viime vuosina tekemällä paljon yritysostoja niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Tilitoimistojen osto auttaa pörssiyhtiötä kasvamaan ja suurempi yritys koko tuo muun muassa apua selviytymään alan muutoksesta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella yhden Talenomin tekemän liiketoimintakaupan haltuunotto prosessia yrityksen pohjoisimmassa toimistossa Ivalossa. Työn tehtävänä oli selvittää tuleville yritysostoille ja liiketoimintakaupoille ja niiden haltuunotto prosesseille kehittämis-, ja parannusehdotuksia. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta. Kyselyn tutkittavana kohteena olivat haltuunotto prosessin aikana työskennelleet seitsemän henkilöä, joille lähetettiin kysely haltuunottoa koskien.

Avainsanat

yrityskauppa, liiketoimintakauppa, liiketoiminnan haltuunotto

Business Management
Bachelor of Business Administration

Author	Hilma Tiainen	Year	2022
Supervisor	Jorma Mölläri		
Commissioned by	Talenom Oyj		
Title	Acquisition carried out by Talenom – modelling the takeover with Ivalo office		
Number of pages	33 + 16		

The listed company Talenom Oyj has grown in recent years by making many acquisitions both in Finland and abroad. The acquisition of accountancy firms helps the listed company to grow, and the larger size of the company helps it to cope with changes in the industry, among other things.

The purpose of the thesis was to examine the takeover process of one of Talenom's business acquisitions in the company's northernmost office in Ivalo. The task of the thesis was to identify development and improvement proposals for future acquisitions, business transactions and their takeover processes. The research method used was a questionnaire survey. Seven people who had worked during the takeover process were the subjects of the questionnaire, to whom a questionnaire on the takeover process was sent.

Keywords

asset purchase, company acquisition, takeover

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Aiheen taustaa	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rakenne	6
2	YRITYSKAUPPA	8
2.1	Liiketoimintakauppa ja osakekauppa	8
2.2	Valmistautuminen yrityskauppaan	9
3	HALTUUNOTTAMINEN	12
3.1	Haltuunoton mallintaminen	12
3.2	Liiketoiminnan haltuunotto Ivalon Talenomilla	14
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	16
5	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	17
5.1	Taustatietokartoitus, yhteyshenkilöt ja tiedottaminen	18
5.2	Talenomin toiminnanohjausjärjestelmät	20
5.3	Esimiestyö ja johtaminen	22
5.4	Talenom organisaatio ja talenomilaistuminen	24
5.5	Palaute haltuunotosta	29
5.6	Tulosten johtopäätökset	30
6	POHDINTA	34
6.1	Toteutuksen ja menetelmän tarkastelu	34
6.2	Työn luotettavuus ja eettisyys	34
6.3	Oppimisprosessi	35
6.4	Talenomille kehittämis- ja jatkotutkimusideat	36
	LÄHTEET	38
	LIITTEET	40

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on tutkia Talenomien tekemän liiketoimintakaupan prosessia yhtiösiirtojen jälkeen. Työssä tutkitaan haltuunoton onnistumista kaupan jälkeen, kun yhtiösiirrot on jo tehty Talenomien järjestelmiin. Työn taustalla on toimeksiantajan tarve saada tietoon kehittämisehdotuksia tulevista liiketoimintakaupoista ja haltuunotoista.

Tutkimuksessa on keskitytty liiketoiminnan haltuunottoon eli liiketoimintakaupan jälkeiseen aikaan, siitä kun kauppasopimus on allekirjoitettu ja liiketoiminnan integrointi yhtiöön aloitettu. Tärkeimmät neljä tarkastelukohtaa ovat toiminnanohjausjärjestelmät, yrityskulttuuri, tiedottaminen ja viestintä sekä johtaminen ja esimiestyö. Tutkimuksessa pohditaan mitä yrityskulttuuri on. Jokaisessa yhtiössä on omat toimintatapansa, joiden kautta yrityskulttuuri muodostuu. Lisäksi käydään läpi toiminnanohjausjärjestelmiä ja niiden roolia yrityskaupoissa sekä haltuunottoprosessissa. Miten integraatiot aloitetaan ja miten saadaan toiminnanohjausjärjestelmät toimimaan ostavan ja ostetun toimiston välillä. Jokaisessa yhtiössä on myös vähintään yksi esimies tai johtaja ja yhtiöissä viestitään jatkuvasti. Millainen on hyvä esimies ja miten hänen tulisi toimia yrityskaupoissa. Entä miten viestintä vaikuttaa haltuunoton onnistumista? Näitä asioita pohditaan tutkimuksessa sekä nostetaan esiin myös kyselytutkimuksessa.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kyselytutkimus, jonka avulla pyrittiin saamaan vastauksia siihen, miten prosessissa mukana olleet ovat kokeneet haltuunotto-prosessin yhtiösiirtojen jälkeen. Kyselyn perusteella annetaan kehittämis- ja jatkotutkimusideat Talenomille, jotta yhtiössä voitaisiin liiketoimintakauppoja ajatella kehittää toimintatapoja haltuunottojen osalta yhtiön sisällä. Kyselytutkimuksella haluttiin selvittää haltuunoton aikana työskentelevien työntekijöiden näkemystä haltuunoton onnistumisesta. Tärkeimpänä tutkimuskysymyksenä haluttiin selvittää, miten liiketoimintakauppojen haltuunotto toteutetaan ja miten haltuunoton voisi toteuttaa vieläkin sujuvammin.

1.1 Aiheen taustaa

Talenom Oyj eli opinnäytetyön toimeksiantaja, on kotimainen tilitoimistokonserni ja pörssiyhtiö, joka on toteuttanut useita yrityskauppoja tilitoimistoalalla ja laajentanut ulkomaille toimintaansa viime vuosina. Näiden kauppojen mukana on siirtynyt yhtiön palvelukseen satoja työntekijöitä ja asiakkaita. Talenomien arvot ovat rohkeus, välittäminen ja tahto. Idea tehdä opinnäytetyö omalle työnantajalle lähti liikkeelle siitä, kun itse olin mukana haltuunottovaiheella töissä ja näin paljon asioita, jotka olisi voinut tehdä toisin. Omat opinnot olivat siinä vaiheessa, että opinnäytetyö tulisi pian tehdä ja palvelupäällikköni innostui ideasta tehdä työ edustamalleni yhtiölle. Tarve vinkeistä tuleviin liiketoimintakauppoihin on aina läsnä, joten innostuin samassa itse ideasta.

Tilitoimistoalan sanotaan olevan vakaa niin nousuissa kuin laskuissa. Tilitoimistomarkkinat ovat jatkaneet kasvuaan jo vuodesta 2001 ja edes vuoden finanssikriisi ei hidastanut markkinoiden kasvua. Tämän vuoksi ala on vakaa ja se kiinnostaa sijoittajia. Digitalisoituminen on yksi suurimpia muutoksia, jotka vaikuttavat tilitoimistoalaan. Tämä vaatii erityisiä investointeja ja tietotaitoa tilitoimistoilta. Koska kaikilla ei tähän digitalisoitumiseen ole resursseja on tämä näyttäytynyt uusilla yrityskaupoilla ja alalla on tapahtunut paljon yhdistymisiä tilitoimistojen välillä. (Pienimäki 2019, 28–29.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rakenne

Opinnäytetyön tehtävänä on tutkia liiketoimintakaupan haltuunottamista Ivalon toimistolla ja haastatella prosessissa mukana olleilta kaupan ja sen jälkeisen haltuunoton onnistumista, jotta saataisiin kehittämisideoita tuleviin liiketoimintakauppoihin ja niiden haltuunottoihin. Opinnäytetyössä lähdettiin liikkeelle olettamuksesta, että prosessi onnistui hyvin ja haltuunotto tehtiin suunnitelman mukaisesti. Liiketoimintakaupan mukana siirtyneiden työntekijöiden ja asiakkaiden haluttiin jäävän pysyviksi työntekijöiksi ja asiakkaiksi.

Tutkimuksessa keskitytään liiketoiminnan suunnitellun ostamisen alkuvaiheista haltuunottoon ja Talenomien malliin siirtymiseen, mutta tarkoituksena on ottaa

myös huomioon siirtyneiden työntekijöiden tyytyväisyys prosessiin. Lopuksi halutaan antaa parantamis- ja kehittämisehdotuksia Talenomien haltuunottoprosesseihin. Tutkimuksen tarkoituksena on parantaa haltuunottoprosessia Talenomilla niin, että kaikki liiketoimintakaupassa ja haltuunottoprosesseissa mukana olevat otetaan kokonaisvaltaisesti huomioon.

Toisessa luvussa kerrotaan yrityskaupoista teoriaa sekä avataan niihin liittyvää termistöä. Kolmannessa luvussa käsitellään liiketoiminnan haltuunottoa ja sitä mitkä kaikki asiat vaikuttavat onnistuneeseen haltuunottoon. Tässä luvussa esitellään myös, miten haltuunotto tapahtui Talenomilla. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen toteutus ja menetelmää. Kuudennessa luvussa käsitellään tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset. Viimeisessä luvussa eli seitsemännessä kerrotaan kehittämisehdotukset tulosten perusteella sekä pohditaan opinnäytetyön oppimisprosessia, luotettavuutta ja työmenetelmää.

2 YRITYSKAUPPA

Yrityskauppa on investointi, jolla tarkoitetaan yleisesti liiketoimintakauppaa tai osakekauppaa. Usein mietitään, miksi ostaa yritys joltain toiselta ja jatkaa hänen kädenjälkeään. On monta hyvää syytä ostaa yritys ja jatkaa valmista liiketoimintaa. Yrityskauppa tulisi nähdä mahdollisuutena. Yrityskaupassa voi kehittää toimintaa ja miettiä, mihin rahat sijoittaa sen sijaan, että saman rahan, minkä olisi laittanut uuteen yritykseen joutuisi ne käyttämään ihan eri tavalla kuin valmiin yrityksen ostossa. (Yrityspörssi 2022.)

Valmiin yritystoiminnan, kun ostaa niin yleisimmin ihmiset jo tuntevat yhtiön. Yrityksellä on valmis asiakaskanta ja laskutus. Yrityskaupan myötä kulut ja tulot yhtiössä jatkuvat ostetussa yhtiössä normaaliin tapaan, toisinkuin uuden yrityksen kanssa, jossa joutuisi sijoittamaan eri tavalla markkinointiin, hankintoihin, erilaisiin perustamiskuluihin, asiakkaiden hankkimiseen ja brändin rakentamiseen. Monta vaihetta siis jää pois, kun jatkaa jo valmiiksi olemassa olevaa yrityksen pyörittämistä. Esitöiden osalta on tärkeää tehdä pohjatyöt kunnolla eli perehtyä potentiaaliseen kohteeseen. On myös tärkeää miettiä, aletaanko neuvottelemaan liiketoiminnanostosta vai koko yrityksen ostosta. (Hovinen 2021.)

2.1 Liiketoimintakauppa ja osakekauppa

Liiketoimintakaupassa kauppaa käydään yhtiön liiketoiminnasta mukaan lukien kalusto, varasto, koneet, sopimukset sekä muu varallisuus. Käytännössä siis koko business siirtyy ostavalle yhtiölle. Kyseessä on myös työsopimuslain (55/2001) 1. luvun 10§:n tarkoittama liikkeenluovutus, jolloin henkilöstö siirtyy ns. vanhoina työntekijöinä ostajan palvelukseen. Liiketoimintakauppaa pidetään pääsääntöisesti edullisempänä ostajan kannalta ja osakekauppaa taas myyjän näkökulmasta. (Tuominen 2020.)

Kauppahinta liiketoimintakaupassa maksetaan myyjäyritykselle. Tämä kerryttää yhtiön veronalaista tuloa. Kauppahinta, joka on saatu omistajille tai omistajalle, voidaan jakaa osingonjaon kautta. Tässä tilanteessa kuitenkin yhtiö joutuu suorittamaan ensin 20 % veron ja sen jälkeen vielä osakkeenomistajat saamastaan osingosta veron. Jos myyjäyhtiöllä on käytössään vielä vahvistettuja tappioita,

voidaan näillä kattaa myyntivoittoa ja täten välttää veroseuraamukset liiketoimintakaupassa. Liiketoimintakauppa mahdollistaa ostavalle yhtiölle oikeuden vähentää lähes koko kauppahinnan vuotuisina poistoina. Kuitenkin tulee ottaa huomioon, että osakkeista ja maa-alueista ei voi tehdä poistoja. (Tuominen 2020.)

Osakekaupassa ostetaan yhtiö. Tämä tarkoittaa, että sen mukana tulee koko ostettavan yhtiön vanha historia ja mahdollinen painolasti. Kun siis osakeyhtiön osakkeiden hallinta- ja omistusoikeus vaihtuu, puhutaan osakekaupasta. Sama yhtiö harjoittaa kaupan jälkeen liiketoimintaa mutta pelkät osakkeet siis vaihtoivat omistajaa. Tällöin sopimuskumppaneiden sopimusosapuoli ei vaihdu eikä myöskään työntekijöiden työnantaja. (Tuominen 2020.)

Osakekaupassa ostajaa harvemmin kiinnostaa yhtiön taseesta löytyvät, liiketoimintaan ja sen arvonluontiin ei-niin-keskeisesti kontribuoivat kesämökit, taideteokset tai vastaavat. Nämä voi etukäteen pyrkiä järjestelemään, tai vaihtoehtoisesti varautua järjestelyihin joko kaupan yhteydessä tai heti sen jälkeen. (Kelloniemi 2019.)

Yhtiö osakekaupassa ei maksa veroja, vaan verot maksavat myyjänä oleva osakkeenomistaja. Varainsiirtoveron puolestaan joutuu maksamaan ostaja. Jos osakkeiden myyjänä toimii osakeyhtiö, riippuu verotuksellinen kohtelu siitä, onko kyseessä tuloverolain vai elinkeinoverolain mukaan verotettava osakekauppa. Kauppahinnasta myyjä voi vähentää osakkeiden hankintamenon. Kun tällainen erotus tehdään, pidetään sitä myyntivoittona eli luovutusvoittona. Tämän mukaan määräytyy siis maksettava vero. Luovutusvoitto verotetaan aina pääomatulona. (Kelloniemi 2019.)

2.2 Valmistautuminen yrityskauppaan

Kun kontaktointia on hoidettu ja pohjatyöt tehty, siirrytään neuvotteluvaiheeseen. Ostaja haluaa tietää tiettyjä sisäpiiritietoja, kuten pitääkö hänen kuulemansa totta esimerkiksi yhtiön hyvästä maineesta ja palvelusta. Lisäksi ostaja seuraa yrityksen kasvua ja kehitystä varmasti tarkoin. Osana tätä varsinaista kaupanteon vaihetta usein ostaja suorittaa dd:n eli due diligencen – ostokohteen tarkastuksen. Tässä tarkastuksessa paneudutaan syvemmin yrityksen verotukseen, juridiikkaan, talouteen ja teknologiaan. Mitään erillistä vaatimusta näille tarkistuksille ei

ole vaan tämä tutkiminen on ostaja kohtainen ja hyvin vapaamuotoinen. (Kello-niemi 2019.)

Myyjän reagointia ja suhtautumista dd-tarkistuksen aikana on hyvä seurata. Olisi hyvä ajatella, että tarkistus on myös myyjän etu sillä mitä tarkemmin asiat käydään ostajan kanssa läpi, niin sitä vähemmän ostajan oikeus vedota poikkeamiin pienenee. Usein omistajanvaihdoksessa varsinkin pienissä yritysostoissa myyjä on jäämässä eläkkeelle ja on luopumassa elämäntyöstään. Prosessi voi olla myyjälle usein hankala sillä hän on kuitenkin luonut sen kaiken ja antanut kaikkensa yritykselleen, jonka joutuu nyt antamaan seuraavan yrittäjän huostaan. Myyjän ja ostajan on siis tärkeä muistaa pitää kunnioitus yllä koko prosessin ajan. (Kello-niemi 2019.)

Neuvotteluissa on tärkeää tavata ostajaehdokkaat, luoda salassapitosopimus, keskustella kauppahinnasta ja sen ehdoista sekä aloittaa tietojen vaiheittainen luovuttaminen prosessin etenemisen mukaan. Hyvin organisoidut yritykset ovat hoitaneet asiansa hyvin. Heidän kokouksensa on pidetty ajallaan, pöytäkirjat luotu ja kirjanpito ajan tasalla. Kaikki sopimukset on kirjallisesti tehty sekä niiden sisältö tunnetaan yhtiössä. Jos siis sopimukset ovat kirjallisia, niin näiden avulla ostaja pystyy muodostamaan itselleen kuvan yhtiön liiketoiminnan riskeistä ja reunaehdoista. (Tuominen 2021.)

Yrityskaupan riskeinä ovat ostettavan yhtiön erinäiset osakaslainat ja lähipiirin kanssa tehdyt sitoumukset sekä rahanostot. Myös puutteellinen kirjanpito ja maksamattomat verot aiheuttavat epävarmuutta. Yrityksen arvoa saa laskemaan erilaiset henkilösuhteisiin perustuvat sopimukset ilman kirjallista dokumentaatiota. Näihin kannattaa suhtautua varoen, sillä uudella ostajalla ei ole samanlaista historiaa kuin ostettavan yrityksen sen hetkisillä omistajilla, jotka ovat sopimukset luoneet. (Tuominen 2021.)

Viestintä ja tiedottaminen ottavat tärkeän roolin yrityskaupassa. Jokaisessa organisaatiossa toimitaan eritavoin muutosviestinnän osalta. Yrityskaupan kohteen työntekijöiden määrä, toimipisteen viestintäkulttuuri sekä viestintäjärjestelmät vaikuttavat organisaatioon. Yrityskaupan onnistumisen tekee yrityksen oma henkilöstö. Jos henkilöstöä ei olisi ei yritystäkään olisi, sillä jonkun se työ sielä yhtiössä on tehtävä. Yrityksen viestintäosaston on huomioitava lukuisia eri kohtia niin

yrittäjäkaupan suunnitteluvaiheessa, toteutuksessa kuin toteutuksen jälkeenkin. Muutamia tärkeitä huomion kohteita ovat muun muassa toteutussuunnitelma, kohderyhmä, ajoitus sekä viestinnälliset välineet ja -tavat (Erkkilä 2001, 108–109). Viestinnän ja tiedottamisen osalta usein tarvitaan myös johtajahenkilö, joka vie yksin tai tiimiään eteenpäin. Tällaisen henkilön on osattava olla tarmokas ja läsnä oleva, joka tekee hänestä myönteisen johtajan. Myönteisellä johtajalla on omaa toimintaenergiaa ja hän kykenee tekemään nopeitakin päätöksiä sekä muutoksia. Johtajan on tärkeä kuunnella myös omia johtajiaan. Jos johtajahenkilön omat organisaatiossa häntä ylemmällä tasolla olevat johtajat tekevät päätöksiä, joissa eivät ole täysillä mukana tai he eivät ole sitoutuneet projektiin, murenee muutoksen pohja. Johtajan on tärkeä kertoa yhtenäistä selkeää viestiä alaisilleen ja olla yhtä isoa tiimiä miettimättä kuinka korkealla tasolla kukin organisaatiossa on. (Valpola 2004, 48–53.)

Myös yrittäjäkauppoja valmistellessa johtoryhmän on oltava kunnossa. Esihenkilöt ja johtaminen on tärkeässä roolissa yrityksen arjessa. Siksi myös yrittäjäkaupoissa näillä on merkittävä rooli prosessin aikana. Hyvä johtaja ja esihenkilö tuntee alaisensa sekä edustamansa yhtiön arvot, toimintaprosessit, palvelut ja tuotteet, ihmisten tarpeet ja odotukset sekä tavat miten tehdään tulkintoja ja havaintoja organisaatiossa. (Juuti & Virtanen 2009, 160–163.)

Muutoksen johtamisen perustana toimii strateginen kyvykkyys, projektin hallinta ja henkilöstöjohtamisen taito. Jokaisen esihenkilön tulisi olla kyvykäs soveltamaan strategista johtamista työssään. Yrittäjäkauppojen yhteydessä voi syntyä henkilöstössä muutosvastarintaa varsinkin työntekijöillä, jotka siirtyvät myydystä yrityksestä ostavan yrityksen palvelukseen. Henkilöstö tulee saada motivoitumaan ja turhat ristiriidat ja muutosvastarinnat pidettyä poissa. Kouluttaminen ja uuteen perehdyttäminen onkin erittäin tärkeässä roolissa muutosvaiheessa. Johtajalla on tässä suuri rooli ja vaikutusvalta, miten hommat lähtevät uuden edessä etenemään. Henkilöstöä tulee tsemppata ja kehua onnistumisen hetkinä. Tietenkin jatkuva tsemppaaminen edistää asiaa, mutta jonkun uuden asian maaliin vieminen ensimmäistä kertaa voi työntekijälle olla todella raskasprosessi ja täten onkin hyvä juhlistaa onnistumisia työyhteisössä. Näin pidetään yhteishenkeä yllä ja työyhteisö tyytyväisenä. (Juuti & Virtanen 2009, 160–163.)

3 HALTUUNOTTAMINEN

3.1 Haltuunoton mallintaminen

Haltuunottaminen on yrityskaupassa tilanne, jossa yrityksen ostaja ottaa ostokohteen haltuunsa eli kontrollin. Hyvät pohjatyöt tehdään jo hyvissä ajoin haltuunotolle ennen yrityskauppaneuvottelujen aloittamista. Olisi hyvä koota sellainen tiimi ympärille, jossa osaajia ja kokemusta löytyy monelta eri osa-alueelta. Jotta tämä prosessi toteutuisi mahdollisimman hyvin, tulisi ostajan tietää ostamansa kohteen tapahtumat sekä suunnitella prosessin kannalta keskeisimmät toimenpiteet parhaan tietonsa pohjalta. On tärkeää valvoa, että sovitut asiat hoidetaan sovitusti. Kun integraatiovaihe aloitetaan, niin katsotaan, että haltuunotto on alkanut tästä hetkestä ja kauppa on virallisesti tehty. (Immonen 2018, 35; Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 389–390.)

Tärkeimpinä tunnusmerkkeinä voidaan pitää sitä, että ostaja tietää koko ajan, mitä ostettavassa yhtiössä tapahtuu. Ostaja myöskin kykenee suunnittelemaan ja toteuttamaan haltuunottoa, kun on tietoinen mitä, milloinkin on tapahtumassa. Ostajan olisi hyvä luoda jokin pohja esimerkiksi Exceliin eri haltuunotonvaiheista. Liiketoiminnan haltuunottaminen on yksi kriittisimmistä vaiheista ja sen epäonnistuminen voi tuhota hyvin tehdyn työn. Vaikka haltuunotto tulisi tehdä niin pian kuin vain mahdollista niin silti työ on tehtävä huolellisesti. Riskien kartoitus on asia johon kannattaa paneutua jo heti, kun osapuolet tapaavat ensimmäisen kerän neuvottelujen merkeissä. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 104–105.)

Yrityskauppa voi muuttua fuusioksi, jos ostavan yrityksen koko olisi pienempi tai ostokohde on samankokoinen kuin ostava yritys. Jos ostavan yrityksen koko on suurempi kuin ostettava yritys on se helpompi tällöin istuttaa organisaatioon. Ostettavan kohteen koko siis vaikuttaa haltuunotossa muun muassa siihen kuinka se saataisiin osaksi ostavaa organisaatiota. (Puolamäki & Ruusunen, 2009, 75.)

Yrityskulttuurit on myös otettava huomioon yrityksen haltuunotossa. Usein yrityksille muodostuu oma tapa toimia, se tuttu ja turvallinen, josta on hankala päästä eroon ja muutokset tuntuvat usein hieman nihkeiltä. Yrityskulttuurien määrittäminen onkin usein hankalaa. Ne syntyvät yleensä tiedostamatta ja ajan saatossa. Liiketoimintastrategiassa otetaan yleensä jo huomioon kulttuurin nivoutuminen.

Kulttuuria kartoitetaan suhteessa yrityksen tavoitteisiin. Kasvuorientoitumista pidetään yhtenä isona tekijänä, johon kiinnitetään huomiota. Tämän vuoksi yritys-kauppatilanteissa kasvunälkä tulisi ostajan määrittää huolella. (Adlercreutz 2022.)

Jokaisen yrityksen yrityskulttuuri rakennetaan heidän omista lähtökohdistansa, sitä ei voi kopioida. Työntekijät ja asiakkaat ovat isossa roolissa yrityskulttuurissa. Tarvitaan ymmärrystä ja kokemusta. Kun ymmärrystä ja kokemusta löytyy, syntyy maine sekä brändi. Uskollisuudella on maineen kannalta iso merkitys yrityskulttuurissa. Organisaation sisällä henkilöstö tekee koko ajan päätöksiä ja ratkaisuja, jotka määrittävät yhtiön menestyksen. (Luukka 2020.)

Yrityskaupan jälkeen ostetun yrityksen työntekijät tapaavat ostaja yrityksen työntekijöitä. Ihmiset lukevat toistensa eleitä ja tapoja toimia. Yrityskulttuurin kokonaisuuteen kuuluu ihmisten välisiä suhteita sekä epävirallisia hierarkioita. Tavat, joilla puhutellaan toisia tai tervehditään on ensimmäisiä perusasioita mihin kiinnitetään huomiota. Esimiehet ja tiiminvetäjät alkavat pikkuhiljaa kertomaan talon tapoja ostetun yrityksen työntekijöille, jotka siirtyvät nyt ostaja yrityksen palvelukseen yrityskaupan jälkeen. (Luukka 2020.)

Organisaatiokulttuuria aletaan tuomaan esiin yhtiön arvot ja uskomukset. Nostetaan esille mitä teemme, miksi teemme ja miten teemme. Yritysten tulisi nostaa yhä enemmän esille yritys- ja organisaatiokulttuuriaan, sillä sitä voi hyödyntää kilpailutekijänä. Terveessä yrityskulttuurissa viihdytään ja työyhteisössä saadaan parempia tuloksia aikaiseksi. Yrityksen hyvä tuoda arvojaan esille pintaa syvemmin. Usein törmätään siihen, että yrityksellä on arvot ja ihmiset näkevät ne, mutta työntekijöillä, asiakkailta tai kellään ulkopuolisellakaan ihmisellä ei ole käsitystä siitä mitä näillä arvoilla tarkoitetaan tai miten ne koskevat kyseistä yritystä. (Adlercreutz 2022.)

3.2 Liiketoiminnan haltuunotto Ivalon Talenomilla

Liiketoiminnan haltuunoton osalta tutkimusta varten haastateltiin Talenomilla palvelupäällikön roolissa olevaa esihenkilöä, joka oli alusta alkaen mukana Ivalon toimiston haltuunotto-prosessissa. Haastatteluun ei ollut keksitty valmiiksi haastattelukysymyksiä vaan pyydettiin kyseistä palvelupäällikköä kertomaan omin sanoin prosessin kulkua hänen omasta näkökulmastaan. Haastattelu toteutettiin Teams-palaverin muodossa lokakuussa 2022.

Palvelupäällikkö kertoo haastattelussa saaneensa tiedon liiketoimintakaupasta muutamaa viikkoa ennen kaupan toteutusta. Häneltä kysyttiin, haluaako hän ottaa Ivalon toimiston haltuunotto-prosessin vastuulleen ja aloittaa prosessin vedon menemällä Ivalon toimistolle ensimmäinen helmikuuta 2021 yhdessä yhtiön toisen edustaman henkilön kanssa. Heidän tehtävänään oli julkistaa liiketoimintakauppa ja aloittaa haltuunotto-prosessi.

Haastateltava kertoi, että alku haluttiin rauhoittaa täysin haltuunoton osalta, sillä kauppa toteutui keväällä pahimpaan tilinpäätösesonkiin, kun kaikilla on kova kiire. Ostetun toimiston henkilökunta siirtyi Talenomien palvelukseen kaupan myötä ja heidän osaltaan aloitettiin hommaamaan heille ensin uudet työpuhelimet sekä otettiin Talenomien sähköpostiosoitteet käyttöön. Talenomien IT-tuki alkoi myös heti keväällä kartoittamaan tarvetta uusille laitteistoille.

Asiakassiirrot aloitettiin perustamalla kaikki ostetun toimiston asiakkaat Talenomien järjestelmiin. Palvelupäällikön mukaan tilinpäätöskauden päättyessä huhtikuun loppuun aloitettiin heti toukokuun alusta henkilöstön koulutus. Henkilöstö käy läpi kaikki Talenomien ohjelmistot sekä opettelee käyttämään näitä. Koulutusta varten Talenomien sisäinen työntekijä lennätettiin Ivaloon kouluttamaan ja auttamaan henkilöstöä kolmen kuukauden ajaksi. Myös asiakassiirtoihin, palvelusopimusten uusimiseen, asiakkaiden ohjeistus sähköisten palveluiden käyttöönottoon ja erinäisten valtuutuksien hoitamiseen palkattiin oma työntekijä haltuunotto-prosessin ajaksi, kertoo haastateltava.

Varsinaiset asiakassiirrot Talenomien kirjanpito-ohjelmistoon aloitettiin isolla massa-ajolla syksyllä 2021. Muutamia yksittäisiä asiakkaita oli siirretty jo kesän alusta alkaen. Talenomien toimintamalliin kuuluu pitää henkilökunnalleen erilaisia

tiedotustilaisuuksia ja infoja pitkin työviikkoa. Tällaisia ovat muun muassa viikkoinfo aina tiistaisin ja joka toinen torstai kehitysvartti. Ivalon työntekijät otettiin näihin mukaan syyskuussa 2021. Syksyllä myös Ivalon toimistolla aloitti harjoittelija, joka teki etänä töitä Rovaniemen Talenomille sekä palkattiin Ivalon tiimiin uusi taloushallinnon asiantuntija kasvattamaan toimiston tiimiä. Loppuvuodesta 2021 tehtiin varsinaiset asiakasjaot ja jokainen taloushallinnon asiantuntija sai oman asiakaslistan, joiden asioita kukin hoitaa.

Keväällä 2022 tehtiin viimeiset asiakassiirrot Talenomien omiin ohjelmistoihin. Helmikuussa 2022 Rovaniemelle töitä tehnyt harjoittelija palkattiin uudeksi taloushallinnon asiantuntijaksi Ivalon tiimiin ja samalla hyvästeltiin ansaituille eläkepäiville viimein ostetun yrityksen yrittäjät. Kevään aikana ostetun yrityksen henkilökunnasta kaksi irtisanoi itsensä ja Ivaloon jäi työskentelemään heidän irtisanomisajan päättymisen jälkeen eli toukokuussa 2022 neljä taloushallinnon asiantuntijaa sekä yksi tiiminvetäjä/palvelupäällikkö.

Haltuunottamiseen meni siis noin vuosi liiketoimintakaupan tapahtumisen jälkeen. Asiat koitettiin tehdä mahdollisimman sujuvasti ja kaikkia kunnioittaen. Liiketoimintansa Talenomille myyneet yrittäjät kuitenkin työskentelivät koko haltuunoton ajan Talenomien palveluksessa sekä auttoivat asiakassiirtojen ja haltuunoton toteutuksessa. Prosessissa luovutettiin koko edellisten yrittäjien elämän työ, joten tietynlainen kunnioitus oli pidettävä yllä koko ajan eikä tulla vain ryminällä sisään ja pistää heti kaikkea uusiksi.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön aineisto hankittiin tekemällä kysely Talenomin työntekijöille, jotka olivat haltuunoton aikana töissä eli aikavälillä maaliskuu 2021 – helmikuu 2022. Kysely lähetettiin seitsemälle henkilölle. Lisäksi Talenomin henkilöstöstä haastateltiin yhtä henkilöä koskien haltuunottoon Ivalon toimistolla. Kyselyssä kysyttiin taustatietoa alkuun kyselyn vastaajista ja heidän mielipidettään yhteyshenkilöistä sekä tiedottamisesta. Myös Talenomin toiminnanohjausjärjestelmistä ja niiden käyttämisen helppoudesta kysyttiin kyselyssä. Lopussa pyydettiin avointa sanallista palautetta haltuunotosta. Aineistoin hankinnalle helpoin tapa oli toteuttaa kyselytutkimus, sillä Ivalossa työskentelevät ja haltuunotto-prosessissa mukana olijat toimivat niin eri osa-alueilla prosessin aikana, että helpointa oli saada jokaisen näkemys ja kokemus tutkimukseen, kun he saivat vastata itse asteikkomittarin avulla mitä mieltä olivat omalta osaltaan prosessista.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitunut kyselytutkimus on tapa, jolla voi tarkastella ja kerätä erilaista tietoa esimerkiksi yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta ja mielipiteistä tai arvoista. Tällaiset erilaiset kiinnostuksen kohteet ovat monimutkaisia, että moniulotteisia. Tutkija esittää kyselytutkimuksessaan vastaajalle kysymyksensä luomansa kyselylomakkeen välityksellä. (Vehkalahti 2019, 11–12.)

Kyselytutkimus tehdään, jotta saadaan kehittämisprosessin alkuvaiheessa perustietoa, jota voidaan hyödyntää jatkon suunnittelussa. Erilaisten projektien onnistumista halutaan mitata. Jos mitattua tietoa ei ole, voidaan tällöin toteuttaa kyselytutkimus. Myöskin jos luotettavia tietoja ei välttämättä ole saatavilla, käytetään kyselyä apuna ja mitataan tietoa tällä tavalla. (Innanen, 2021.)

Kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus on tapa tutkia ja tarkastella numeerisesti kerättyä tietoa. Numeroiden avulla siis kuvataan ja kuvaillaan tutkittavia asioita sekä niiden ominaisuuksia. Määrällisessä tutkimuksessa vastataan kysymyksiin, kuinka usein, kuinka moni ja kuinka paljon. Mikäli tutkija saa tutkimustiedon laadullisena aineistona, ryhmittelee hän sen numeeriseen muotoon esimerkiksi tunnusluvuiksi. Tutkijan tulee kuvata miten erilaiset asiat liittyvät tai eroavat toistensa suhteen. (Vilka 2007, 14.)

5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Liiketoimintakauppojen mukana siirtyi työntekijöitä Talenomin palvelukseen kolme henkilöä. Liiketoimintansa myyneen yhtiön yrittäjät jäivät myöskin vuodeksi töihin kaupan teon jälkeen, jotta varmistettiin haltuunoton onnistuminen. Haltuunoton aikana eli kaupanteon jälkeen yrityksen palvelukseen tuli kolme uutta henkilöä töihin mukaan lukien minä itse.

Kysely lähetettiin seitsemälle henkilölle ja vastauksia saatiin kaikilta seitsemältä. Kyselyssä käytettiin vastausasteikkoa. Asteikot olivat 1–6, jotka olivat ääripäiltään ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Oheisessa taulukossa 1 on esitetty väittämien vastausasteikko. Jokaiseen kohtaan annettiin myös valinta ”en osaa sanoa”.

Taulukko 1. väittämiä koskeva vastausasteikko.

Arvoasteikko

- 1= täysin eri mieltä**
- 2= hieman eri mieltä**
- 3= hieman samaa mieltä**
- 4= hyvin paljon samaa mieltä**
- 5= täysin samaa mieltä**
- 6= en osaa sanoa**

Taulukko 2. suhtautumista koskeva vastausasteikko.

Arvoasteikko

- 0= en osaa sanoa**
- 1= negatiivinen**
- 2= melko negatiivinen**
- 3= hieman negatiivinen**
- 4= hieman positiivinen**
- 5= positiivinen**

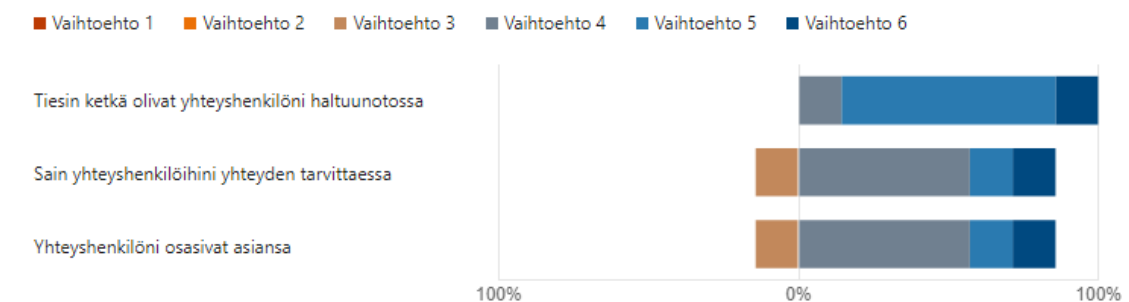
Kaikki kysymykset on esitetty siinä järjestyksessä, kuten ne ovat kyselylomakkeella (liite 1).

5.1 Taustatietokartoitus, yhteyshenkilöt ja tiedottaminen

Alkuun kyselyssä kysyttiin, olivatko vastaajat kuulleet ennen liiketoimintakauppaa Talenomista. Kaikki vastanneet vastasivat kyllä. Vastausprosentiksi muodostui siis 100 %. Tästä voi päätellä, että Talenom on myös ihan pohjoisessa Lapissa tunnettu jo entuudestaan. Toisessa kysymyksessä kysyttiin, ”keneltä sait tietää liiketoimintakaupasta”. Tässä kysymyksessä esiintyi hajontaa. Enemmistö 57 % kumminkin vastasi kuulleensa kaupasta liiketoiminnan myyjältä. Liiketoiminnan ostajalta oli kuullut 29 % kaupasta ja joltain muulta henkilöltä 14 %. Vastaajat eivät olleet kertoneet, että keneltä olivat kuulleet liiketoimintakaupasta.

Kolmannessa kysymyksessä oli käytössä taulukon 1 mukaiset vastausvaihtoehdot. Kolmannessa kohdassa kysyttiin, miten reagoit liiketoimintakauppautiseen. Oheisen taulukko 2 mukaan enemmistö eli 57 % oli kokenut positiivisesti kaupautisen. Loput hieman pohtivat ja olivat vastausasteikko kolmen ja neljän kannalla.

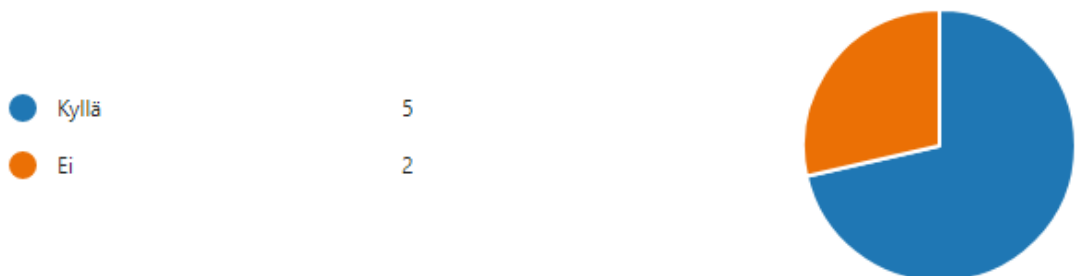
Seuraavaksi kysyttiin mielipidettä yhteyshenkilöihin koskevista asioissa. Vastausvaihtoehdot olivat taulukon 1 mukaisesti. Ensimmäisenä pohdittiin sitä, tiesikö henkilö oman yhteyshenkilönsä työpaikalla haltuunoton aikana. 71,4 % koki täysin tietävänsä, ketkä olivat hänen yhteyshenkilönsä. 14,3 % prosenttia vastasi, ettei osaa sanoa kuka tai ketkä ovat hänen yhteyshenkilönsä. Tästä voitaisiin päätellä, että joko vastaajat itse olivat kyseisiä yhteyshenkilöitä tai sitten ohjeistus on mennyt jollain henkilöllä ohi, jos hän ei ole tiennyt omia yhteyshenkilöitään haltuunottoa koskevista asioissa.



(Kuvio 1.)

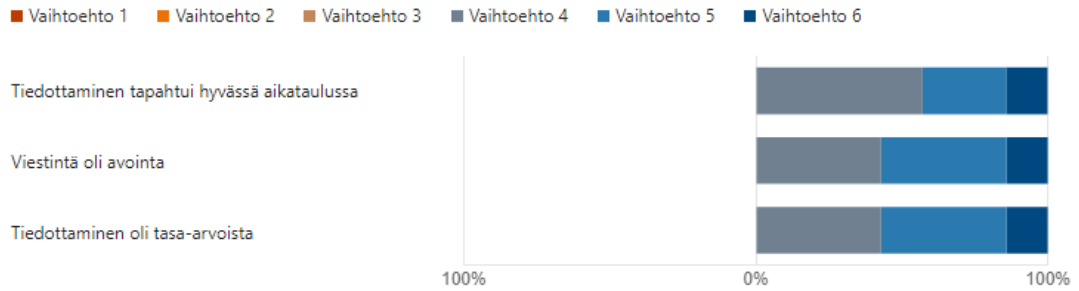
Ihmiset kokivat paljon eri ajatuksia toisesta kysymyksestä koskien yhteyshenkilöitä. Kun kysyttiin saatiinko yhteyshenkilöihin yhteys tarvittaessa, koettiin paljon ristiriitaisuutta asian suhteen. 14,3 % koki, että oli saanut vain hieman luotua yhteyttä yhteyshenkilöön silloin, kun oli tarve. Enemmistö 57,1 % oli hyvin paljon samaa mieltä siitä, että he siis kokivat saaneensa hyvin yhteyttä yhteyshenkilöihin ja 14,3 % taas koki, ettei osaa sanoa, saivatko he tarvittaessa yhteyttä. Henkilöt, jotka kokivat, etteivät osaa sanoa, olivat todennäköisesti työtilanteessa, jossa eivät paljoa apuja tarvinneet ja tekivät hyvin itsenäistä työtä.

Kysymyksessä ”yhteyshenkilöni osasivat asiansa”, sai täysin samat vastausprosentit kuin edeltävä kysymys, jossa pohdittiin saatiinko yhteyshenkilöön yhteys tarvittaessa. Tässäkin enemmistö eli siis 57,1 % oli sitä mieltä, että kyllä yhteyshenkilöt, jotka tässä tapauksessa olivat niin sanotusti esihenkilöitä, osasivat siis hommansa oikein hyvin. Viimeisessä yhteyshenkilö kysymyksessä eli kohdassa viisi oli erikoista jakaumaa. Kysymyksenä kysyttiin, kävivätkö yhteyshenkilöt Talenomilta esittelemässä itsensä, koki 71 % vastanneista, että kävi mutta taas 29 % mukaan ei esittäytynyt.



(Kuvio 2.)

Tiedottamisen ja viestinnän osalta oli kysytty kolme eri kysymystä. Vastaukset pohjautuivat taulukon 1 mukaisiin vastausvaihtoehtoihin. Ensimmäisen kysymyksen osalta enemmistö koki, että tiedottaminen tapahtui joko hyvässä aikataulussa tai todella hyvässä aikataulussa. Samoin enemmistön mukaan viestintä oli koko ajan avointa prosessin aikana sekä se koettiin myös tasa-arvoisena.



(Kuvio 3.)

5.2 Talenomien toiminnanohjausjärjestelmät

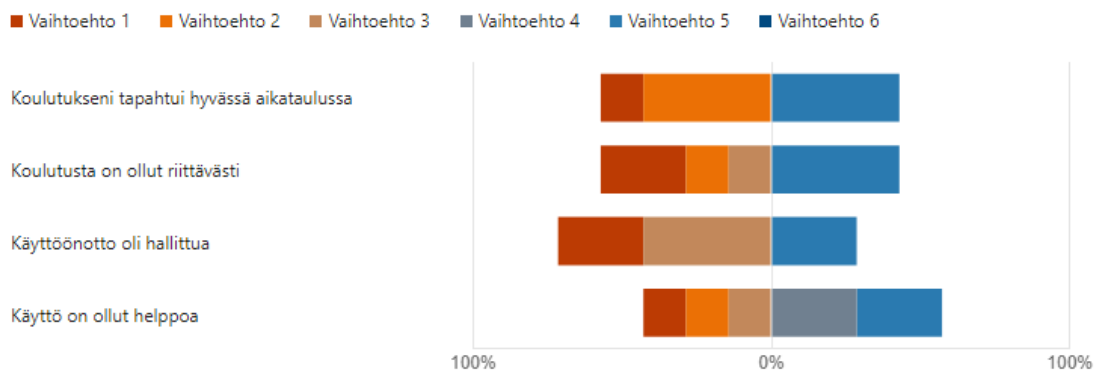
Talenomilla on käytössään heidän itse kehittämät ohjelmistot. APS on kirjanpito ohjelma, jota ollaan tulevaisuudessa sulauttamassa KP4.0:aan. Tämän jälkeen KP4.0 muuttuu KP5.0:ksi. Näiden lisäksi Talenomien henkilökunta käyttää päivittäisessä työssään ohjelmia nimeltään Monitori, Intranet ja Cerp. Tilinpäätöksiä tehdessä avuksi tulee vielä muutama muu ohjelma, joita tarvitaan muun muassa veroilmoituksia tehdessä ja lähettäessä.

Näiden ohjelmistojen koulutuksesta, käyttöönotosta ja käytöstä kysyttiin kyseilyssä kysymyksissä 7–8. Seitsemäs kysymys pohjautui taulukon 1 vastausvaihtoehtoihin ja kysymys numero kahdeksan taas oli muotoiltu niin, että vastaaja sai itse omin sanoin kertoa kokemuksensa tai mielipiteensä toiminnanohjausjärjestelmistä.

Seitsemännessä kysymyksessä oli neljä kohtaa, joihin vastata. Ensimmäisessä näistä kysyttiin, tapahtuiko koulutus hyvässä aikataulussa. Vastaukset jakaantuivat mielenkiintoisesti kyseisessä kohdassa. Noin puolet 42,9 % koki olevansa hieman erimieltä ja myöskin 42,9 % koki, että koulutus tapahtui hyvässä aikataulussa. 14,3 % mukaan vastaajat olivat täysin erimieltä eli koulutus ei heidän mielestään tapahtunut hyvässä aikataulussa. Koulutuksen riittävyys jakoi myös paljon eri mielipiteitä. 28,6 % mukaan koulutuksen riittävydestä oltiin täysin eri mieltä. 14,3 % vastaajista oli sitä mieltä, että koulutusta oli joko hieman liian vähän tai suht riittävästi. Enemmistön 42,9 % mukaan koulutusta kuitenkin oli riittävästi koko prosessin ajan.

Hallitusta käyttöönotosta kysyttäessä koettiin pääsääntöisesti, että käyttöönotto oli suht hallittua eli vastaajat olivat hieman samaa mieltä. 28,6 % totesi, että käyttöönotto ei ollut mistään suunnasta hallittua eli he vastasivat täysin erimieltä. Kuitenkin saman vastausprosentin mukaan eli 28,6 % koki olevansa täysin samaa mieltä siitä, että käyttöönotto olisi ollut hallittua.

Toiminnanohjausjärjestelmien käytön helppouden osalta vastaajat vastasivat käyttäen jokaista arvoasteikkoa 1–5 väliltä. Tämäkin siis jakoi suuresti mielipidettä siitä, miten koettiin toiminnanohjausjärjestelmien käytön helppous. Enemmistön mukaan käyttö on kuitenkin ollut helppoa, vaikka pieni osa kokikin haasteita ja hankalana järjestelmien käytön.



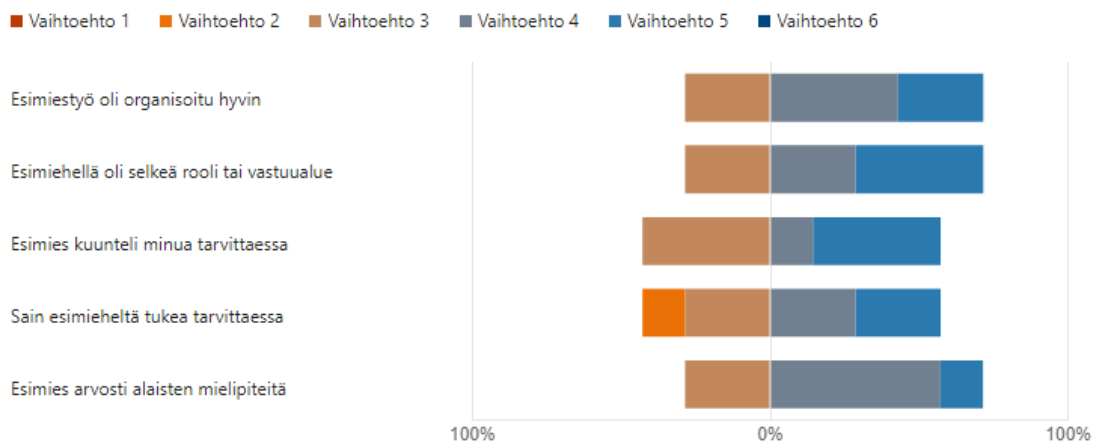
(Kuvio 4.)

Kahdeksannen kysymyksen kohdalla vastaajat pääsivät itse omin sanoin kertoamaan omia kokemuksiaan omin sanoin toiminnanohjausjärjestelmistä ja niiden käytöstä. Yksi vastaaja oli kertonut, että opastus oli riittämätöntä ja järjestelmät monimutkaisia. Ristiriitaisuutta kuitenkin vastauksissa tuntui olevan, kun vertaa mitä vastaajat olivat aiempaan seitsemänteen kohtaan vastanneet. Enemmistön mukaan käyttö on ollut helppoa ja koulutusta saatu riittävästi. Nyt kuitenkin lähes kaikki palaute oli negatiivista. Ohjelmistot ovat huonoja ja sekavia ja osa koki joutuneensa opettelemaan itsekseen näiden käytön. Asiakassiirot aloitettiin liian myöhään ja tämän vuoksi aiemmin opetetut vinkit järjestelmien käytöstä ehtivät unohtua, kun teki niin kauan muita töitä taas välissä ennekuin pääsi uudelleen käyttämään Talenomin kirjanpitojärjestelmiä sekä muita toiminnanohjausohjelmistoja.

Ostetulla toimistolla oli käytössään aiemmin vain yksi ohjelma, jossa pystyi tekemään kaiken työn. Nyt kun Talenomilla on useampi ohjelma, jota tarvitsee arjen työssä, nostettiin tämä vahvasti palautteissa esille. Työnteon koettiin hidastuneen näiden useiden ohjelmistojen vuoksi ja nämä koettiin sekaviksi. Talenomilla palvelee oma IT-tuki, jonka palvelut koettiin myös vastaajien kesken riittämättömiksi. Hyväksi koettiin lähinnä vain se, että vastaajat kokivat olevansa itse nopeita oppijoita ja pääsivät äkkiä kärryille, miten hommat toimivat.

5.3 Esimiestyö ja johtaminen

Esimiehet ovat Talenomien tapauksessa yleisimmin palvelupäälliköitä, yksikön johtajia tai jopa alue- ja maajohtajia. Ivalon toimiston lähin esimies on palvelupäällikkö. Haltuunotto prosessin ajan palvelupäällikkö toimi etänä Rovaniemeltä käsin mutta haltuunoton jälkeen keväällä 2022 Ivalon palvelupäällikkö vaihtui ja hän on nykyisin toimistolla paikan päällä arkisin kuten alaisensakin.



(Kuvio 5.)

Alustavasti kun vastausjakaumaa katsoo on vaihtelevaa mielipidettä ollut taas tämänkin kysymyksen osalta. Organisoitumisen osalta enemmistö oli melkein samaa mieltä, että tässä oli onnistuttu hyvin. Muutama 28,6 % verran kuitenkin koettiin, että asiassa olisi ollut parantamisen varaa. Vastaajat olivat selkeästi samaa mieltä siitä, että esimiehen rooli ja vastuualue sekä kuunteleeko esimies tarvittaessa alaisiaan oli ilmaistu työyhteisössä selvästi. Lähes kaikki vastaajat kokivat

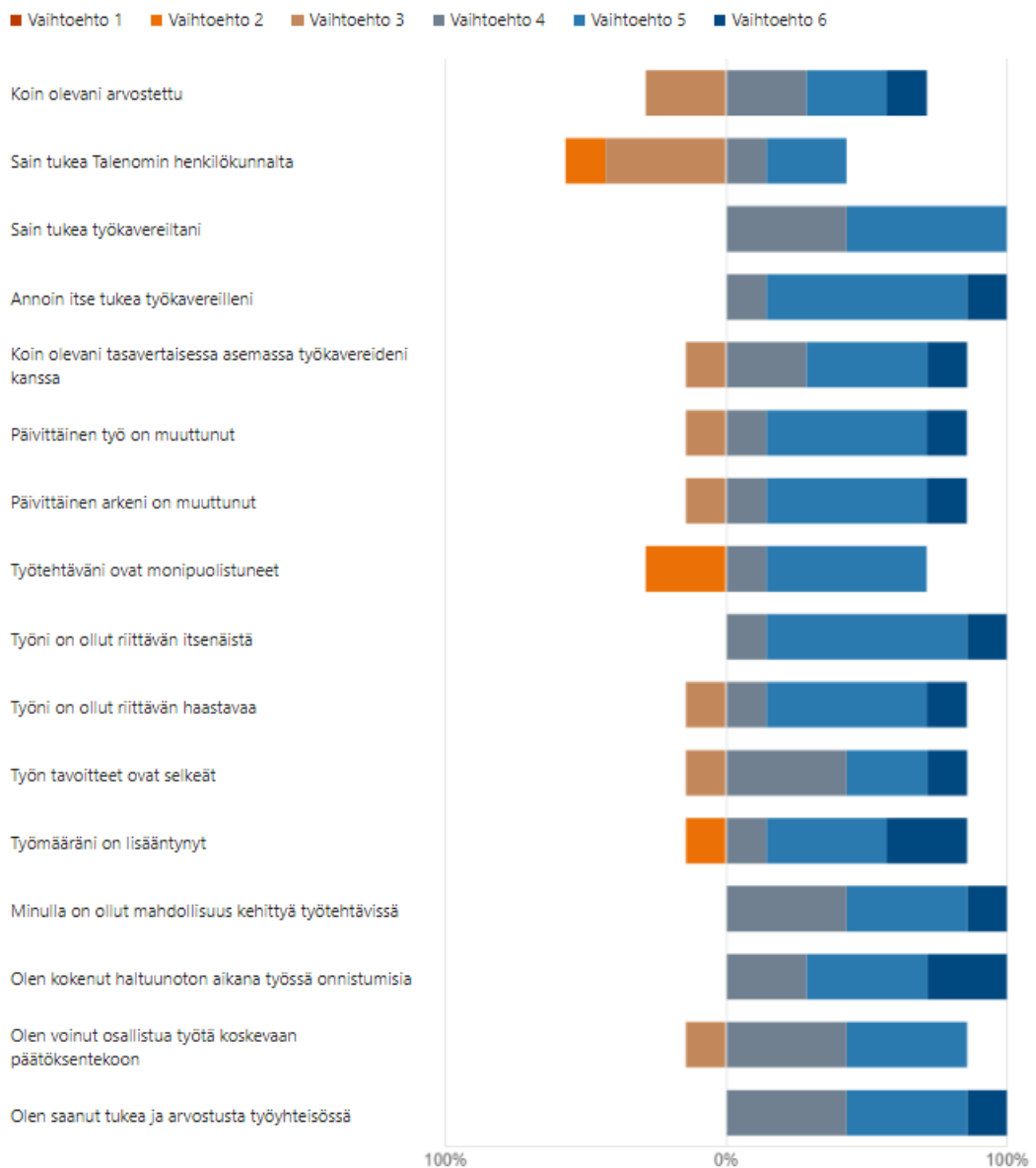
olevansa näistä kahdesta samaa mieltä. On tärkeää, että koetaan tulleet kuuliksi.

Toinen tärkeä asia työyhteisössä ja työntekijän ja esimiehen suhteessa on esimieheltä tuen saaminen. Tämän osalta koettiin jonkun verran, että tukea on ehkä hieman liian vähän ollut tarjolla vuon haltuunotto vuoden aikana. Tähän voi vaikuttaa se, kun esimies ei ole läsnä jokapäiväisessä arjessa vaan toimii toisella paikkakunnalla. Enemmistön mukaan kuitenkin vastaajat kokivat saaneensa ihan hyvin ja riittävästi tukea.

Vastaajista 57,1 % koki, että esimies arvosti alaistensa mielipiteitä asiaa kysyttäessä. Noin neljännes koki esimiehen arvostavan paljon alaisten mielipiteitä ja 28,6 %, että esimies arvostaa alaistensa mielipiteitä jonkin verran. Kukaan ei kuitenkaan ollut sitä mieltä, ettei alaisten mielipidettä arvostettaisi lainkaan mikä viittaa siihen, että esimies on hoitanut töitensä hyvin työpaikalla.

5.4 Talenom organisaatio ja talenomilaistuminen

Talnomilaistumisen voi kokea monella tapaa. Kuvassa esitettyjen kysymysten avulla haluttiin selvittää, miten vastaajat kokivat asioita, jotka vaikuttavat heidän perusarkeensa ja työskentelyyn Talenomilla. Tarkoituksena oli havainnollistaa kuinka heidän ajatuksensa kohtaavat jo Talenomien arvojen kanssa ja missä vaiheessa he niin sanotusti ovat talenomilaistumisen osalta.



(Kuvio 6.)

Niin sanotusti täysin erimieltä ei ollut kukaan vastaajista kymmenennen kohdan kysymyksien osalta. 28,6 % vastaajista koki olevansa hieman arvostettu työyhteisössä. Loputkin vastaajista vastasivat yhtä tasaisesti eli 28,6 % koki olevansa

hyvin paljon samaa mieltä siitä, että on arvostettu työyhteisössään ja samoin 28,6 % mukaan koettiin olevan täysin samaa mieltä siitä, että on arvostettu henkilö työyhteisössä. 14,3 % prosenttia ei osannut sanoa onko arvostettu vai ei.

Henkilökunnan tuen saamisen osalta tarkoitettiin koko Talenomin henkilöstöä. Tiimit ja toimistot voivat kysyä toisiltaan toisilta paikkakunnilta apuja tarvittaessa ja tällä ”sain tukea Talenomin henkilökunnalta” kysymykseltä haettiin juuri sitä, kokivatko vastaajat saaneensa apuja koko henkilöstöltä myös muilta paikkakunnilta tarvittaessa. 42,9 % koki hieman saaneensa tukea muista tiimeistä ja 28,6 % oli täysin samaa mieltä siitä, että he olivat saaneet tukea toisilta tiimeiltä ja työkavereilta Talenomin henkilöstöstä. Tämä kertoo hyvin talon verkostoitumisen tasosta, kun vastaajat kokevat saaneensa myös muilta toimistoilta ja tiimeiltä apuja.

Hyvin paljon samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oltiin siitä saatiinko itse tukea työkavereilta ja osattiinko itse myös antaa takaisin työkavereille tukea tarpeen tullen. 14,3 % ei osannut sanoa onko hän antanut tukea muille työkavereille vaiko ei. Muuten kysymysten osalta oltiin hyvin yksimielisiä. Myöskin tasavertaisuuden osalta oltiin samoilla linjoilla. Kysymyksen ”Koin olevani tasavertaisessa asemassa työkavereideni kanssa” voi kokea monella tapaa mutta vastausprosenttien mukaan enemmistö koki olevansa tasavertaisessa asemassa kollegoidensa kanssa.

Seuraavaksi pohdittiin, onko oma työ sekä arki muuttunut aiemmasta. Kaikki vastaajat kokivat vähintäänkin hieman arkensa muuttuneen, mutta enemmistön 57,1 % mukaan kuitenkin oltiin hyvin paljon sitä mieltä, että arki ja työ on muuttunut liiketoimintakaupan jälkeen haltuunotto-prosessin aikana. Työtehtävien monipuolistumisen suhteen 28,6 % mukaan työtehtävät eivät ole monipuolistuneet. 57,1 % taas koki näiden muuttuneen prosessin aikana. Yksimielisiä lähes 100 % oltiin työn riittävän itsenäisen tekemisen suhteen. Vastaajat siis kokivat työnsä olevan riittävän itsenäistä Talenomin palvelukseenkin siirtymisen jälkeen. Samoin hyvin paljon koettiin työn olevan riittävän haastavaa. Kuitenkin 14,3 % on pohtinut sen olevan vain hieman haastavaa. Myös 14,3 % ei ollut osannut sanoa onko työ riittävän haastavaa vaiko ei.

Työn tavoitteiden selkeydestä pohdittiin vaihtelevasti. 14,3 % ei osannut sanoa onko työn tavoitteet selkeät. Samoin 14,3 % mukaan vain osittain tavoitteet olivat selkeät ja loppujen enemmistäänin tavoitteet ovat hyvin selkeät työntekijöille. Työmäärän lisääntymisestä ei osannut sanoa 28,6 % vastaajista. Kysely toteutettiin kuitenkin kauan haltuunoton päättymisen jälkeen jo, joten oli mielenkiintoista huomata miten ei ole osattu vastata siihen onko se työmäärä omasta mielestä lisääntynyt vaiko ei. 42,9 % mukaan kuitenkin työmäärä on lisääntynyt.

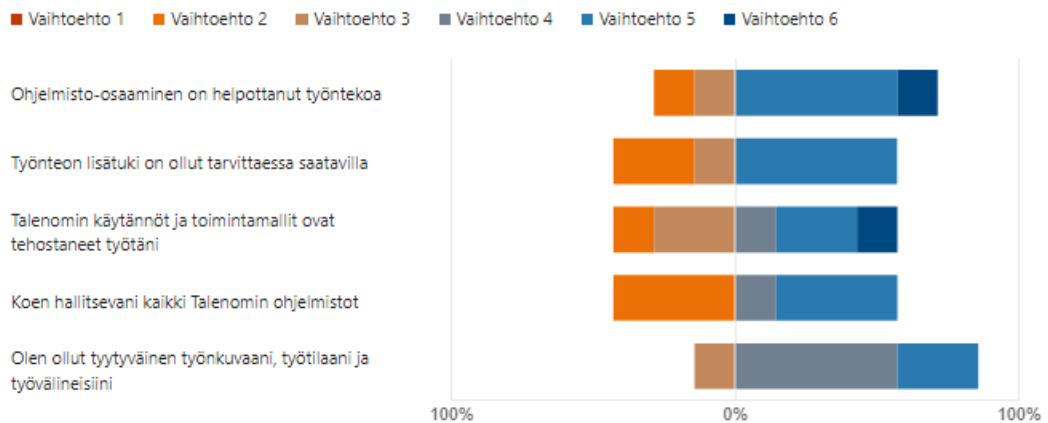
Kymmenennen kysymyksen kolmannessatoista kohdassa kysyttiin ovatko vastaajat kokeneet voivansa kehittyä työtehtäviensä osalta. Tähän 85,80 % kyselyyn vastanneista koki, että heillä on ollut mahdollisuus kehittyä työtehtävissään Talenom palveluksessa olon sekä haltuunoton aikana. Pieni osa 14,3 % ei osannut sanoa ovatko he voineet kehittyä työtehtävissään.

Viimeisinä kohtina haettiin tietoa, onko vastaajat kokeneet onnistumisia työssään haltuunoton aikana, ovatko he kokeneet voineensa osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon ja ovatko he saaneet arvostusta työyhteisössä. Vastausprosenttien mukaan 42,9 % oli kokenut onnistumisia työssä prosessin aikana. Loput vastaajista jakautuvat tasan siten että puolet 28,6 % ei osannut sanoa onko kokenut onnistumisia ja samoin prosenttein koettiin, että oli hieman koettu onnistumisia.

Suurin osa vastaajista 42,9 % koki voineensa osallistua työtä koskevaan päätökseen tekoon prosessin aikana. Saman vastausprosentin verran koettiin myös hieman voineensa osallistuvan päätöksentekoon ja 14,3 % mukaan ei kokenut, että olisi voinut osallistua päätöksentekoon työtä koskien. Saatua arvostusta työyhteisössä koki 85,80 % vastaajista ja loppu vähemmistö vastasi, ettei osaa sanoa koki tullessa arvostetuksi vaiko ei.

Talenom ohjelmisto-organisaatio herätti hieman negatiivista vastausryöppyä. Vastauksissa vastattiin taulukon yksi vastausasteikkojen mukaan. 28,6 % vastaajista kertoi valinnallaan, ettei ohjelmisto-osaaminen olisi helpottanut heidän työntekoaan. Viisikymmentäseitsemän prosenttia oli taas kokenut ohjelmisto osaamisen helpottaneen työntekoa ja 14,3 % ei osannut vastata kysymykseen.

Työnteon lisätuesta puhuttaessa tarkoitettiin Talenomien omaa IT-tukea. Melkein puolet 42,9 % vastasi, ettei työnteon lisätukea eli IT-tukea ollut riittävästi tarvittaessa saatavilla. Tässäkin kuitenkin enemmistö 57,1 % koki saaneensa lähes täydellisesti lisätukea tarpeen tullen. Kysyttäessä ovatko Talenomien käytännöt ja toimintamallit tehostaneet työntekoa koettiin 42,9 % osalta heikoksi työn tehostuminen. Saman vastausprosentin mukaan oli tehostunut työnteko Talenomilla ja loppujen vastaajien osalta ei saatu vastausta sillä he vastasivat en osaa sanoa eli eivät tieneet onko työnteko tehostunut aiempaan verrattuna nyt Talenomilla työskennellessä.



(Kuvio 7.)

Noin puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että he eivät vielä hallitse kaikkia Talenomien ohjelmistoja. Kuitenkin 57,1 % kokee, että on hallinnut kaikki talon ohjelmistot jo hyvin. Vastaajista lähes kaikki 85,70 % koki viimeisen kohdan kysymyksen ”olen ollut tyytyväinen työnkuvaani, työtilaani ja työvälineisiini” ollessaan tyytyväisiä kaikkiin kolmeen kohtaan. Pieni vähemmistö 14,3 % oli vain osittain tyytyväinen edeltä mainittuihin kohtiin.

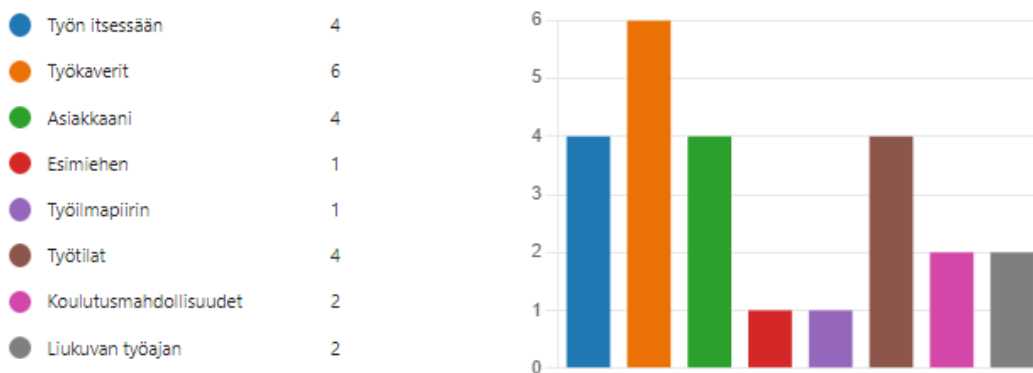
Kolmannentoista kysymyksen osalta vastaajat saivat omin sanoin kertoa, millaista oli työskennellä haltuunotto-prosessin aikana. Eniten esille nostettiin stressaavuus. Kiire oli myös lähes jokaisessa vastauksessa mainittuna. Yksi vastaajista oli kertonut, että piti yrittää omaksua paljon uutta asiaa liian lyhyessä ajassa, liiketoimintakaupasta meni pikkuisen liian kauan siihen, että pääsi oikeasti tekemään töitä Talenomien ohjelmistolla ja siinä vaiheessa, kun ohjelmistoon pääsi oikeasti käsiksi oli vuoden kiireisin aika menossa, jolloin olisi pitänyt ehtiä etsiä

ohjeita Intrasta, joka koettiin vielä ihan oudoksi ja samalla kuitenkin piti hoitaa alvit ja tilinpäätökset aikataulussa. Osa koki myös, että välillä oli niin sanotusti pelikaani turbiinissa mutta muuten haltuunoton aikana työskentely sujui ilman isompia kammelluksia.

Talenomin onnistumista haltuunoton osalta kysyttiin erikseen omana kysymyksenään kyselyn loppupuolella. Vastaajat vastasivat taulukon yksi mukaan. Suurimman osan mukaan eli 57,1 % koki Talenomin onnistuneen suht hyvin haltuunoton osalta. 28,6 % koki Talenomin onnistuneen hyvin haltuunotossa ja loput vastaajat eivät kommentoineet asiaa vaan vastasivat en osaa sanoa.

Viimeisiksi kysymyksiksi haluttiin valita kevyitä kysymyksiä, joihin olisi helppo vastata. Vastaajat saivat kertoa mitkä asiat kokivat työssä parhaimmaksi. Eniten ääniä keräsi työkaverit. Toiseksi eniten parhaimmaksi työssä valittiin työ itsessään, omat asiakkaat ja työtilat. Kolmanneksi eniten ääniä saivat koulutusmahdollisuudet sekä liukuva työaika ja yhdet äänet tärkeimmistä asioista työssä saivat esimies ja työilmapiiri. Näiden perusteella työpaikalla selkeästi jaksetaan työkavereiden takia. On myös tärkeää huomata, kuinka omia asiakkaita nostettiin esille vastauksissa ja työtilat ovat myös hyvät.

Lisätietoja



(Kuvio 8.)

5.5 Palaute haltuunotosta

Kyselyn ihan lopussa viimeisenä kohtana vastaajilla oli mahdollisuus kertoa ja antaa omia parannus- ja kehitysehdotuksia haltuunottoon liittyen. Mahdollisuus oli myös vapaasti kertoa missä epäonnistuttiin prosessin aikana. Vastaajien mukaan prosessi tulisi olla paremmin organisoitu. Muutostilanteissa prosessi saattoi pysähtyä johonkin ja sen etenemistä ei keskitetysti seurattu. Lisäksi asiakassiirtojen hitaudesta useampi antoi palautetta. Siirrot olisi monen mielestä tullut aloittaa paljon aiemmin ja saada vuoden 2021 loppuun mennessä hoidettua ennen kuin tilinpäätösesonki alkaa taas vuodenvaihteessa.

Toimintojen hajauttamisesta annettiin kanssa palautetta. Prosessin kulusta ja asioiden hoitamisen suhteen koettiin epätietoisuutta ja epävarmuutta. Henkilökunnan osaamista ei myöskään kartoitettu konkreettisesti vastaajien mielestä missään vaiheessa. Sanallisesti ehkä kerrottiin mitä kukakin on tehnyt mutta konkreettista näyttöä ja kartoitusta ei tehty koko prosessin aikana, joka sitten kostautuikin hieman haltuunotto prosessin jälkeen.

Yksi vastaajista koki seuraavalla tavalla prosessin: Tilitoimistokaupan jälkeen on hyvä, että ihan heti samana päivänä ei aloiteta uusien asioiden opettelemista mutta myöskään liian pitkään ei saa mennä. Ihan pelkästään Talenomin piikkiin en voi tätä epäonnistumista pistää mutta jos kauppa toteutui 9–11 kk ennen kuin päästiin opettelemaan Talenomin ohjelmaa niin ehkä ihan pikkuisen liian pitkään meni tuossa prosessissa. Siirrot olisi voinut toteuttaa kaikki esimerkiksi touko-kesäkuun aikana eikä vasta loppuvuodesta ja se, että ihan outo ihminen, joka on muuttanut muualta eikä ole ikinä tehnyt asiakkaita heitetään tekemään asiakkaiden kirjanpitoa (osalle ilman historiatietoja) aikana, jolloin kukaan ei ehdi kertoa mitään asiakkaista, ei ole kauhean reilua uutta työntekijää kohtaan.

Tunnelma työpaikalla koettiin välillä vähän kireäksi ja joskus jopa saatettiin vähän tiuskia toisille. Mitään ihmeempiä riitoja työyhteisön kesken ei kuitenkaan syntynyt ja kaikki ymmärsivät kyllä millainen stressi ja paine onnistua oli. Myös ensimmäiset palkanlaskennat Talenomin puolelta jännitti paljon sillä palkat ovat niin henkilökohtainen asia ihmisille, että niiden laskennan epäonnistuessa tunnelma helposti kiristyy ja tulee asiakkaalta nopeasti kiukkuista palautetta.

5.6 Tulosten johtopäätökset

Taustatietoa kartoittaessa selvisi, että kaikki haltuunotto-prosessissa mukana olleet ja kyselyyn vastanneet olivat kuulleet Talenomista jo ennen liiketoimintakauppaa. Tästä voikin päätellä, että Talenom on tunnettu tilitoimistoalalla työskentelevien keskuudessa. Talenom in maine on myös selkeästi ihan hyvällä tasolla, kun lähes kaikki vastaajat ottivat positiivisella asenteella liiketoimintakauppauutisen vastaan. Muutama kuitenkin oli asian suhteen vähän niin ja näin oliko uutinen positiivinen vai negatiivinen.

Vastaajista lähes 100 % tiesi omat yhteyshenkilönsä haltuunoton aikana. Asia oli selkeästi ilmaistu hyvin ja epävarmuutta ei oltu koettu. Vaihtelevuutta koettiin, kun kysyttiin, saatiinko yhteyshenkilöihin tarvittaessa yhteyttä. Tämä vaihtelevuus ja niin ja näin fiilis johtuu varmasti osittain siitä, että yhteyshenkilö ei alkuun työskennellyt Ivalossa paikan päällä vaan satunnaisesti kävi toimistolla ja toimi muuten etänä. Hän myös toimi toisen tiimin palvelupäällikkönä samaan aikaan, kun veti haltuunotto-prosessia Ivaloon, joten kiirettä piti ja tämän vuoksi jotkut ehkä kokivat, ettei yhteyttä niin paljoa saatu yhteyshenkilöön kuin olisi ollut tarvetta. Samanlaista niin ja näin vastailua nähtiin kysyttäessä osasiko yhteyshenkilö asiansa. Tilanne oli kaikille uusi ja Ivalon toimiston osto oli yksi ensimmäisistä liiketoimintakaupoista, jonka Talenom toteutti, niin epävarmuutta oli varmasti tämänkin johdosta.

Vastaajista 29 % prosenttia oli laittanut, ettei heidän yhteyshenkilönsä käynyt esittelemässä itseään. Tästä voi päätellä, että jollain tasolla epäonnistuttiin esittäytymisten osalta, kun osa kokee, ettei heille esittäytytty alkuun. Myös yhteyshenkilön rooli on voinut olla epävarma vastaajalle alkuun ja siksi hän kokee, ettei yhteyshenkilö käynyt esittäytymässä hänelle. Tiedottamisen kannalta Talenom selkeästi onnistui. Vastaajat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että viestiminen oli avointa, tasa-arvoista ja tämä tapahtui hyvässä aikataulussa. Kyselyn loppupuolella kuitenkin viimeisen palautteenannon kohdalla vastaajat olivat hieman muuttaneet mieltään avoimessa palautteessa ja kertoneet, että viestintää olisi voinut vähän lisätä prosessin aikana missä vaiheessa, milloinkin ollaan menossa.

Toiminnanohjausjärjestelmät keräsivät vastaajilta negatiivista palautetta. Enemmistö oli kokenut, ettei heidän koulutuksensa toiminnanohjausjärjestelmiin tapahtunut hyvässä aikataulussa. Myöskään koulutusta ei ollut riittävästi noin 50 % mukaan vastaajista. Talenomilla on monta ohjelmaa, jota käytetään päivittäisessä arjen työssä. Näiden ohjelmistojen osaaminen on elintärkeää, jotta työtä voidaan tehdä. Talenomien olisikin hyvä jatkossa panostaa koulutuksen suunnitteluun. Vaikka koulutusta oli ja toimistolle tulikin paikanpäälle henkilö kouluttamaan henkilöstöä, jossain silti epäonnistuttiin kerta vastaajat kokevat, etteivät saaneet riittävästi koulutusta. Avoimessa osiossa kyselyn lopussa, johon sai kertoa näitä jatkoehdotuksia ja kehoituksia tulevaisuuteen ei kuitenkaan noussut esille koulutuksen lisäyksen tarve.

Toinen hieman ihmetystä nostattava asia nousi esiin, kun toiminnanohjausjärjestelmäosion ihan lopussa kysyttiin, onko käyttö ollut helppoa, on enemmistö tähän vastannut olevansa sama mieltä siitä, että käyttö olisi ollut helppoa. Jos käyttö on vastaajista ollut helppoa, on ihme, että koulutusta kaivattiin silti vielä lisää ja koettiin ettei sitä ollut tarpeeksi. Myöskään käyttöönoton hallitusta käyttöönotosta oltiin negatiivisella fiiliksellä. Noin 70 % mukaan käyttöönotto toiminnanohjausjärjestelmien osalta ei ollut hallittua. Tässä onkin hyvä sauma lähteä Talenomien kehittämään toiminnanohjausjärjestelmiensä osalta haltuunottoa prosessia, sillä tämä ei ollut mennyt ihan toivotulla tavalla vastaajien mielestä.

Kyselytutkimuksen mukaan esimiestyö oli organisoitu haltuunottoon hyvin. Esimiehellä koettiin olevan selkeä rooli ja vastuualue prosessissa. Lähes puolet kuitenkin kokivat, etteivät olleet tulleet kuunnelluksi ja esimies ei kuunnellut heitä tarvittaessa. Tämä on asia josta olisi hyvä ottaa niin jatkossa koppia ja opikseen tulevaisuuteen kuin pohtia jälkeinpäin työyhteisössä vielä miksi näin koettiin ja millaisissa tilanteissa. Vähän niin ja näin fiiliksellä oli enemmistö vastaajista, kysyttäessä kokivatko he, että esimies arvosti alaistensa mielipiteitä.

Talenomilla on toimintatapana pitää taloushallinnon asiantuntijan ja palvelupäällikön kesken kerran viikossa sparraus hetki. Nämä sparraukset aloitettiin vasta haltuunoton jälkeen. Vastauksien perusteella voisi tulkita, että vastaajat olisivat halunneet kahdenkeskistä sparrausta haltuunoton aikana. Työntekijät ehkä kokivat itsensä epävarmoiksi ja eivät tieneet milloin ja missä vaiheessa tilanteita

voisi vähän purkaa. Uusia asioita käytäessä olisi hyvä istua hetkeksi alas ja kysyä ihan vaan toiselta mitä kuuluu ja miten on mennyt. Osa olisi varmasti kaivannut tällaista tämän prosessin aikana. Tulevaisuudessa myös, jos vain on mahdollista olisi varmasti helpompaa, kun prosessin vetäjä ja esimies olisi ostetun toimiston arjessa mukana jatkuvasti ja toimisi kyseisellä toimipisteellä itse.

Vastaajat kokivat hyvin yksimielisesti saaneensa tukea työkavereilta ja antaneensa sitä myös itse toisille. Myös päivittäinen arki on muuttunut ja työtehtävät monipuolistuneet. Työtä on ollut riittävästi ja se on ollut riittävän haastavaa. Myös työmäärä on lisääntynyt ja selkeästi työn tavoitteet on osattu kertoa hyvin, kun ne ovat lähes 100 % selkeät olleet kaikille. Talenom on siis onnistunut näiden osalta hyvin, kun työyhteisössä viihdytään, saadaan tukea ja työt kuulostavat vastausten perusteella miellyttävän. Eniten en osaa sanoa vastauksia keräsi kysymys, jossa kysyttiin oletko kokenut onnistumisia haltuunoton aikana työssä. Työ on tuohon aikaan ollut varmasti hyvin stressaavaa ja kiireistä ja täten vastaajat eivät ole osanneet miettiä asiaa, kun on vain puskettu eteenpäin kiireestä ja stressistä huolimatta.

Melkein kaikki vastaajat kokivat, että ovat lähes täysin samaa mieltä siitä, että Talenomilla on ollut mukava olla töissä. Talenom on siis osannut tuoda oikeita asioita esille ja haltuunoton jälkeen työ on ollut vastaajille mieluisaa, kun lähes kaikki vastaajat ovat viihtyneet töissä. Vaikka mukavaa on ollut, on silti puolet vastaajista harkinneet työpaikan vaihtoa haltuunotto-prosessin aikana. Tämä olisi mielenkiintoista esimerkiksi jatkotutkia miksi vastaajat ovat miettineet työpaikanvaihtoa tuolloin ja onko samoja ajatuksia ollut haltuunoton jälkeenkin.

Talenomin organisaation osalta ohjelmisto osaaminen on helpottanut työntekoa monen vastaajan mielestä. Työn teon lisätukea eli Talenomin omaa IT-tukea ei ole kuitenkaan tavoitettu haluamalla tavalla puolen vastanneiden mukaan. Myös puolet olivat sitä mieltä, että Talenomin käytännöt ja toimintamallit eivät olisi tehostaneet vastaajien työtä. Samoin puolet eivät koe hallitsevansa ohjelmistoja, jota käytetään. Nämä vastaajat ovat siis ehkä jopa olleet sitä mieltä, että he voisivat vaihtaa työpaikkaa ja harkinneet tätä. Kun asiat ei onnistu, on muutenkin kiire ja stressaa niin helpommin päätyy varmasti harkitsemaan työpaikan vaihtoa. Kaikki uusi tuo usein myös alkuun haasteita ja muutostavastaiset ihmiset voivatkin

siis kääntyä helposti lähtökuoppiin eikä yrittää vielä ja jatkaa uuden opettelua. Työtilat, työnkuva ja työvälineet ovat kuitenkin kaikkia miellyttäneet ja näihin vastaajat ovatkin olleet tyytyväisiä. Ivalon toimistolla mukavuuden tekee varmasti jokaiselle työntekijälle löytyvä oma työhuone. Suurimmissa toimistoissa toimitaan avokonttorissa mutta Ivalossa voi palaverin alkaessa pistää oven kiinni ja keskittyä rauhassa palaveriin eikä kuunnella, kun vieruskaveri puhuu samaan aikaan puhelimesta. Tilan lisäksi Ivalossa on myös työergonomiaan panostettu hyvin. Tämä voi vaikuttaa siihen miksi vastaajat kokevat työtilat ja työvälineet niin hyväksi.

Lopuksi sai kertoa minkä asian koki työssä parhaimmaksi. Työkaverit nousivat kärkeen ehdottomasti ja tämä kertookin hyvästä työyhteisöstä. Jos työkaverit tekevät työn parhaimmaksi kertoo se yleensä siitä, että työpaikalla viihdytään. Myös asiakkaat nousivat esiin tässä kohdassa. On tärkeää, että oma asiakaslista miellyttää sillä siitä ollaan kuitenkin koko ajan itse vastuussa ja heidän kanssaan toimitaan kuukausittain. Tässäkin kohdassa ylistettiin myös näitä työtiloja ja työtä itsessään. Loppu päähän parhaimpiin asioihin jäi esimies sekä työilmapiiri. Työpaikan esimiehen rooli on lähinnä olla alaisten sparraaja ja tsemppaaja, ainakin Talenomilla. Itse koen asian ainakin näin. Esimiehen kanssa käydään tavoitekeskustelut ja seurataan prosentuaalisesti, miten minkäkin asiakkaan sekä tavoitteiden suhteen menee. Tämä esittää tärkeää roolia työssä mutta ei nouse niihin parhaimpiin kohtiin listalla varmastikaan näiden asioiden vuoksi mikä rooli esimiehellä Talenomilla on. Asiaa voisi olla kuitenkin mielenkiintoista jatkotutkia miten alaiset näkevät esimiehen työpaikalla.

6 POHDINTA

6.1 Toteutuksen ja menetelmän tarkastelu

Tälle opinnäytetyölle asetettiin tavoitteet ja aikataulu sekä kyselytutkimus muo-
toiltiin niin, että saataisiin tämän avulla laajaa tutkimusaineistoa, mutta kuitenkin
kysymykset mittaavat oikeita asioita. Kyselytutkimuksille onkin hankalinta asettaa
kysymykset niin, että voidaan tutkia juuri oikeaa asiaa. Kyselytutkimuksen hait-
tana pidettiin sitä, että vastaavatko vastaajat rehellisesti kysymyksiin, sillä tästä
ei voida olla varmoja.

Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin Talenomin yhtiön sisäisenä kyselynä. Kysely
lähetettiin sähköpostilla vain haltuunotto-prosessin aikana työskennelleille henki-
löille ja vastaaminen kyselyyn oli vapaaehtoista. Kyselyyn vastanneille kerrottiin
mahdollisuudesta vaikuttaa asioihin ja tuleviin haltuunotto-prosesseihin kerto-
malla kyselyn lopussa omat kehitysehdotukset sekä mahdollisesti mikä tässä hal-
tuunotossa meni pieleen. Kyselytutkimus suoritettiin kesällä 2022, puoli vuotta
haltuunotto-prosessin päättymisestä. Kyselytutkimus toteutettiin Microsoft Form-
silla. Kysely toteutettiin niin pian kuin se oli mahdollista opinnäytetyön teon osalta.
Kyselyssä olisi voinut muokata vielä paremmin muutama kysymystä ja miettiä
kysymysten järjestystä loogisemmaksi.

6.2 Työn luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä huomioitiin käyttämällä tietoperus-
tassa ainoastaan luotettavia julkaisuja sekä lähdekirjallisuutta. Työssä otettiin te-
kijänoikeudet huomioon sekä lähdemerkinnät laadittiin ohjeistuksen mukaan.
Opinnäytetyötä varten tehdyn kyselyn kaikki vastaukset käsiteltiin luottamukselli-
sesti ja niitä ei käytetä mihinkään muuhun kuin tähän tutkimukseen. Tietoperus-
taa, jota käytettiin pyrittiin tuomaan perusasiat yrityskaupoista ja haltuunotosta
esille.

Opinnäytetyöhön liittyvä kysely lähetettiin seitsemälle henkilölle ja kaikilta seitsemältä saatiin vastaus kyselyyn. Kyselyn vastausprosentti onkin siis 100 %. Tämän johdosta voikin todeta, että kohderyhmä ei ollut vino ja tutkimusta voidaan pitää luotettavana tässä suhteessa (Heikkilä 2014, 28).

Kysely suunniteltiin toimeksiantajan tarpeiden mukaan. Kysely ei ole toistettavissa suoraan toiselle toimeksiantajalle. Kyselyssä haluttiin tuoda tieteellinen puoli esiin eikä vain ajatuksena tehdä työ palvelemaan toimeksiantajaa. Vastauksia analysoidessa haluttiin olla puolueettomia. Tutkimusta tehdessä oli halu olla avoin ja tuoda esiin kaikki mahdollinen epäonnistuminen prosessi, jotta suurimmalta osalta voitaisiin välttyä jatkossa. Haluttiin avoimuudella tuoda esiin nimettömästi prosessissa työskennelleiden omakohtaiset kokemukset ja tulevaisuuden kehitysideat.

6.3 Oppimisprosessi

Opinnäytetyöprosessi oli todella raskas mutta opettavainen. Alku oli, kankeaa ja hankalaa. Tuntui alkuun, ettei ymmärrä mitä ja miten pitäisi työ toteuttaa ja vasta kun alkoi päästä vauhtiin ja kärryille niin aika olikin jo ihan lopussa työn kanssa. Tuli todella kiire ja stressi mutta lopputulokseen voi olla vain tyytyväinen. Aloitin itse työt Talenomilla Ivalossa syyskuussa 2021. Haltuunottoprosessi oli tuolloin noin puolivälissä. Pääsin näkemään kaiken konkreettisen osan kuten asiakassiirrot, uusien sopimusten teon sekä ensimmäisen tilinpäätöskevään haltuunoton jälkeen. Omakohtainen kokemus toi työhön syvyyttä ja halua jakaa tietoa omasta ja työntekijännäkökulmasta.

Idea opinnäytetyön tekemiseen Talenomille lähti juuri omakohtaisesta kokemuksesta. Tein töitä ensin harjoittelun kautta Rovaniemen tiimiin ja seurasin samalla arkea sivusta käsin Ivalossa. Teoriaosuus vei prosessista heittämillä eniten aikaa. Pelkkään luotettavien lähteiden etsintään kului useita tunteja. Tein opinnäytetyötä koko ajan päivätyöni ohella ja aikataulujen yhteensovittaminen oli välillä todella haastavaa. Tutkimukselle asetettuun tavoitteeseen kuitenkin päästiin, joten prosessiin ja työhön itsessään ollaan tyytyväisiä.

6.4 Talenomille kehittämis- ja jatkotutkimusideat

Ensimmäiseksi on lähdettävä kehittämään koko haltuunotto-prosessin suunnitelmaa. Jokin konkreettinen ja parempi tapa suunnitella haltuunotto jo ennen liiketoimintakaupantapahtumista kuin nopeasti tuulesta temmattu Excel tiedosto. Haltuunotto-prosessin vetäjä tulisi sparrata hyvin tehtävänsä ja jakaa selkeät roolit, kuinka toimia. Lisäksi mikäli vain olisi mahdollista olisi hyvä, että prosessin vetäjä työskentelisi itse ostetulla toimistolla ainakin koko haltuunoton ajan.

Erivaiheet tulisi suunnitella haltuunottosuunnitelmaan huolellisesti. Olisi hyvä, että niin ostetussa kuin ostavassakin päässä olisi prosessin aikana eri osaamisalueilta osaajia kuten IT- taitoisia, kirjanpito taitoisia ja palkkahallinnon taitoisia henkilöjä töissä. Täten olisi helpoin tehdä siirtymät yrityksestä toiseen. Jokaisen vastuualue tehtäisiin alusta asti selväksi mitä kukakin tekee mihinkin mennessä.

Tiedottaminen ja viestintä on pidettävä avoimena ja tasa-arvoisena. Olisi tärkeää, että kaikki työntekijät saavat samat tiedot ja mielellään jopa samaan aikaan. Henkilöstön osaaminen olisi kartoitettava konkreettisesti. Jotain näyttöä esimerkiksi taloushallinnon asiantuntija näyttää aiempina vuosina tekemänsä tilinpäätökset, ja he kertoisivat minkä kokoisia yhtiöitä ovat uransa aikana tehneet, ja mikä on mahdollisesti heille ihan vierasta.

Henkilökohtaiset sparraukset esimiehen kanssa olisi hyvä päästä aloittamaan ihan alkuvaiheessa. Kokoaikaiseen uuden oppimiseen väsy helposti ja paineita on pakko päästä jokaisen purkamaan. Esimiehelle voi kertoa mikä on mennyt hyvin, ja minkä kanssa on ollut vielä haasteita. Kartoitetaan alusta asti, ettei porukka pala loppuun jo alkumetreillä. Aikatauluun olisi hyvä kartoittaa tilitoimistoalan kiireajat. Kevät on oletetusti kiireinen lähestulkoon kaikissa tilitoimistoissa mutta on hyvä kartoittaa esimerkiksi, kuinka paljon murrettuja tilikausia on ja missä aikataulussa siirrot tehdään näiden osalta.

Henkilökunnan kouluttamiseen on tehtävä joku suunnitelma. Vaikka Ivaloon järjestettiin kolmeksi kuukaudeksi henkilö perehdyttämään olisi jokin suunnitelma tätä perehdytystä varten tullut silti tehdä. Intranetistä itsenäisen tiedon hankinta on välillä todella haastavaa, sillä sivu on niin täynnä myös vanhentunutta tietoa, että välillä tuo vanhentunut tieto jyrää uuden ja ihmiset saattavat tietämättään

käyttää vanhentunutta tietoa. Myös joillekin on helpompaa oppia, kun joku konkreettisesti näyttää asiat kerran läpi sinulle kuin se, että etsit kiireessä ohjeita, kuinka käyttää jotain ohjelmistoa. Varsinkin jos työyhteisössä, jossa koulutetaan uudet henkilöt on vain muutama työntekijä, voisi jokaiselle työntekijälle tehdä henkilökotaisen koulutussuunnitelman ja käydä läpi mikä oppimistapa on kullekin se helpoin ja mukavin. Myös koulutus videot ovat tärkeitä työkaluja oppimiseen mutta etenkin toiminnanohjausjärjestelmien osalta helpoin ja nopein tapa varmastikin olisi, jos joku konkreettisesti näyttäisi kuinka ohjelmisto toimii.

Organisaation ohjelmistotukeen eli IT-tukeen ei vastaajat olleet tyytyväisiä, joten tämän osalta kehitystä voisi tapahtua talon sisällä tutkimalla miksi IT on niin ruuhkautunut, ettei apua ole helposti ja nopeasti aina saatavilla. Työntekijöiden sanaa olisi kuunneltava herkemällä korvalla. Palautetta on osattava ottaa avoimesti vastaan, jos sitä myös pyydetään ja vaikei välillä pyydetäisikään.

Haltuunoton hyvästä suunnittelusta ja sen toteuttamisesta voi vielä jälkeenkäin tehdä prosessikuvauksen. Kuvataan kipupisteet ja pyritään antamaan ratkaisuja. Haltuunoton kokonaisuuden ymmärtäminen on tärkeää ja mitä paremmin sen saa tuotua esille sitä paremmin suunnitelma on tehty.

Jatkotutkimuskohteena voisi olla esimiestyö liiketoimintakauppojen jälkeen. Esimies aiheiset kohdat eivät saaneet kyselyssä kovin suurta kannatusta ja aiheuttaneet riemua, joten tätä olisi hyvä tutkia miksi näin oli. Toinen tutkittava aihe voisi olla se, miten liiketoimintakaupat ovat onnistuneet talouslukujen mittasuhteessa. Tutkittaisiin siis ovatko liiketoimintaostot olleet kannattavia yhtiölle.

LÄHTEET

Adlercreutz, I. 2022. Yrityskulttuuri ja organisaatiokulttuuri: perusteet. Co-Founders. Viitattu 24.10.2022 Yrityskulttuuri ja organisaatiokulttuuri: perusteet (co-founders.com)

Erkkilä, K. 2001. Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet – Integraatio yrityskaupassa. Ekonomia-sarja. WSOY, Helsinki.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hovinen, E. 2021 Perustanko yrityksen vai ostanko olemassa olevan? Viitattu 24.11.2022 Perustanko yrityksen vai ostanko olemassa olevan? | OP Media (op-media.fi).

Innanen, P. 2021. Palvelumuotoilun menetelmä – kyselytutkimukset. Palvelumuotoilu Palo 30.3.2021. Viitattu 5.10.2022 <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-menetelma-kyselytutkimukset/>.

Immonen, R. 2018. Yritysjärjestelyt. Helsinki: Alma Talent.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otava. Keuruu.

Kelloniemi, A. 2019. Myymässä tilitoimistoa – mitä kannattaa tehdä? Viitattu 25.8.2022 <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/tilitoimiston-johtaminen/myymassa-tilitoimistoa>.

Liimatainen, A. & Lähteenmaa, L. 2020. Kasvuun yritysostolla. 2. painos. Helsinki: Alma Talent.

Luukka, P. 2020. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi ja miten? Helsinki: Alma Talent.

Pienimäki, E. 2019. Miltä tilitoimistoala näyttää sijoittajan näkökulmasta? Tilisanomat 1/2019: 28–31. Viitattu 1.9.2022 <https://tilisanomat.fi/kirjanpito/tilitoimistoala-sijoittajan>.

Puolamäki, E. & Ruusunen, P. 2009. Strategiset investoinnit: Johtaminen, prosessit ja talouden ohjaus. Helsinki: Tietosanoma.

Tuominen, J. 2020. Liiketoiminta- vai osakekauppa. Viitattu 31.8.2022 <https://lakitilitoimisto.fi/osake-vai-liiketoimintakauppa/>.

Tuominen, J. 2021. Valmistaudu yrityskauppaan. Suomen Lakiekonomit 12/2021. Viitattu 4.10.2022 <https://lakiekonomit.fi/valmistaudu-yrityskauppaan/>.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY, Helsinki.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin Yliopisto.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Yrityspörssi 2022. Yrityskaupat – kaikki, mitä sinun tulee tietää. Viitattu 1.11.2022 <https://www.yritysporssi.fi/blogi/yrityskaupat-kaikki-mita-sinun-tulee-tietaa-677>.

LIITTEET



Kysely Talenomin tekemän yritystoston liiketoiminnan haltuunottamisesta

Kiitos kun tulit vastaamaan ja vaikuttamaan Talenomin haltuunottoprosessiin!

* Pakollinen

* Lomake tallentaa nimesi. Kirjoita nimesi.

1. Olitko kuullut Talenomista ennen liiketoimintakauppaa? *

Kyllä

En

2. Keneltä sait tietää liiketoimintakaupasta? *

Liiketoiminnan myyjältä

Liiketoiminnan ostajalta

Työkaverilta

Joltain muulta, keneltä?

3. Miten reagoit Liiketoimintakauppautiseen?
(0=en osaa sanoa... 1= negatiivisesti... 6 Positiivisesti) *

1 2 3 4 5

4. Yhteyshenkilöt haltuunotossa - kuinka samaa mieltä olet seuraavista asioista? *

Arvoasteikko
1= täysin erimieltä
2= hieman erimieltä
3= hieman samaa mieltä
4= hyvin paljon samaa mieltä
5= täysin samaa mieltä
6= en osaa sanoa

	Vaihtoehto 1	Vaihtoehto 2	Vaihtoehto 3	Vaihtoehto 4	Vaihtoehto 5	Vaihtoehto 6
Tiesin ketkä olivat yhteyshenkilöni haltuunotossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain yhteyshenkilöihini yhteyden tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteyshenkilöni osasivat asiansa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Yhteyshenkilöt Talenomilta kävivät esittelemässä itsensä *

Kyllä

Ei

7. Talenomin toiminnanohjausjärjestelmät, APS, KP4.0, Monitori *

Arvoasteikko

1= täysin erimielä

2= hieman erimielä

3= hieman samaa mieltä

4= hyvin paljon samaa mieltä

5= täysin samaa mieltä

6= en osaa sanoa

	Vaihtoehto 1	Vaihtoehto 2	Vaihtoehto 3	Vaihtoehto 4	Vaihtoehto 5	Vaihtoehto 6
Koulutukseni tapahtui hyvässä aikataulussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutusta on ollut riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttöönotto oli hallittua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttö on ollut helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kerro omin sanoin kokeumuksesi Talenomin toiminnan ohjausjärjestelmien käyttöönotosta ja käytöstä omalta kohdaltasi *

9. Esimiestyö ja johtaminen *

Arvoasteikko
 1= täysin erimielä
 2= hieman erimielä
 3= hieman samaa mieltä
 4= hyvin paljon samaa mieltä
 5= täysin samaa mieltä
 6= en osaa sanoa

Esimiestyö liiketoimintakaupa jälkeen:

	Vaihtoehto 1	Vaihtoehto 2	Vaihtoehto 3	Vaihtoehto 4	Vaihtoehto 5	Vaihtoehto 6
Esimiestyö oli organisoitu hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehellä oli selkeä rooli tai vastuualue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies kuunteli minua tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain esimieheltä tukea tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies arvosti alaisten mielipiteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Liiketoimintakaupan jälkeen *

Arvoasteikko
 1= täysin erimielä
 2= hieman erimielä
 3= hieman samaa mieltä
 4= hyvin paljon samaa mieltä
 5= täysin samaa mieltä
 6= en osaa sanoa

12. Talenomilaistuminen *

Arvoasteikko

1= täysin erimieltä

2= hieman erimieltä

3= hieman samaa mieltä

4= hyvin paljon samaa mieltä

5= täysin samaa mieltä

6= en osaa sanoa

	Vaihtoehto 1	Vaihtoehto 2	Vaihtoehto 3	Vaihtoehto 4	Vaihtoehto 5	Vaihtoehto 6
Talnomilla on ollut mukava olla töissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen harkinnut työpaikan vaihtoa haltuunotto- prosessin aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Kerro omin sanoin millaista oli olla töissä haltuunotto-prosessin aikana *

14. Loppuyhteenvedo *

Arvoasteikko

1= täysin erimielä

2= hieman erimielä

3= hieman samaa mieltä

4= hyvin paljon samaa mieltä

5= täysin samaa mieltä

6= en osaa sanoa

	Vaihtoehto 1	Vaihtoehto 2	Vaihtoehto 3	Vaihtoehto 4	Vaihtoehto 5	Vaihtoehto 6
Talonom onnistui haltuunotto- prosesissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Koin työssä parhaimmaksi *

voit halutessasi valita useamman kuin yhden

- Työn itsessään
- Työkaverit
- Asiakkaani
- Esimiehen
- Työilmapiirin
- Työtilat
- Koulutusmahdollisuudet
- Liukuvan työajan

16. Tähän loppuun voit kertoa omia parannus- ja/tai kehitysehdotuksia haltuunottoon liittyen. Voit myös kertoa missä sinun mielestäsi epäonnistuttiin haltuunotto-prosessin aikana. *

Kiitos vastauksestasi!

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.