

Ella Myllymaa

**YRITYSKAUPAN JÄLKEINEN
INTEGROITUMINEN**
Talousjohtamisen näkökulmasta

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Joulukuu 2025

TIIVISTELMÄ

Ella Myllymaa: Yrityskaupan jälkeinen integroituminen – Talousjohtamisen näkökulmasta
Kandidaatin tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma, yrityksen laskentatoimi
Joulukuu 2025

Yrityskauppojen määrä on kasvanut viime vuosikymmeninä, kun yritykset ovat yhä useammin hyödyntäneet niitä strategisen kasvun edistämiseen, toiminnan tehostamiseen ja markkina-asemansa vahvistamiseen. Odotuksista huolimatta merkittävä osa yrityskaupoista epäonnistuu, ja keskeisiksi syiksi nousevat usein yrityskaupan jälkeisen integraatiovaiheen haasteet. Integraation keskeisenä tarkoituksena on yhdistää ostavan ja ostetun yrityksen toiminnot toimivaksi kokonaisuudeksi, mikä sisältää muun muassa rakenteiden, kulttuurien, resurssien ja henkilöstön yhteensovittamista. Tässä tutkielmassa ilmiötä tarkastellaan talousjohtamisen näkökulmasta, sillä talousjohtamisella on keskeinen rooli integraatioprosessin suunnittelussa, ohjauksessa ja päätöksenteon tukemisessa.

Teoreettinen viitekehys tarkastelee yrityskaupan jälkeistä integraatiota aiemman tutkimuskirjallisuuden valossa ja nostaa esiin menestystekijöitä, kuten selkeän integraatiostrategian, osaavan tiimin, prosessin nopeuden, avoimen viestinnän ja relevantit mittarit. Talousjohtamisen roolin todetaan ulottuvan teknisestä raportoinnista strategiseen ohjaukseen, jossa taloushallinnon tuottamaa informaatiota hyödynnetään päätöksenteon tukena ja integraation tavoitteiden saavuttamisen seurannassa. Viitekehys osoittaa, että talousjohtaminen tukee integraation onnistumista.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta. Haastattelujen avulla selvitettiin, miten talousjohtamisen näkökulmasta yrityskaupan jälkeinen integraatio käytännössä etenee, millaisia haasteita siihen liittyy ja mitkä tekijät edistävät onnistumista. Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä, jonka avulla tunnistettiin keskeisiä teemoja liittyen integraation prosessiin, talousjohtamisen rooliin, raportointikäytäntöjen yhdenmukaistamiseen ja onnistumisen arviointiin. Tulokset osoittivat, että erityisesti suunnittelun laatu, talousjärjestelmien yhteensopivuus, resurssit ja tehtäviin soveltuvat henkilöt ovat ratkaisevia integraation onnistumiselle.

Tutkielman johtopäätöksenä voidaan todeta, että talousjohtaminen toimii yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa sekä muutosagenttina että päätöksenteon ja toiminnan tukipilarina. Taloushallinnon keskeisenä tehtävänä on varmistaa raportoinnin vertailukelpoisuus, toiminnan jatkuvuus ja tavoitteiden seuranta. Lisäksi talousjohtamisen rooli ulottuu henkilöstön tukemiseen integraatioprosessin aikana. Integraation onnistuminen edellyttää selkeää suunnittelua, realistisia tavoitteita sekä teknisten ja inhimillisten tekijöiden tasapainoista huomiointia. Tutkimus osoittaa, että talousjohtamisella on keskeinen rooli yrityskaupan onnistumisessa ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa.

Avainsanat: integraatio, talousjohtaminen, yrityskauppa, yritysosto, yritysfuusio

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

Ei

Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia: ChatGPT

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: ChatGPT-5.1

Käyttötarkoitus: Tekoälyä on hyödynnetty englanninkielisten lähteiden kääntämiseen sekä yleisen kielenhuollon osalta synonyymien etsimiseen ja ilmaisujen selkeyttämiseen.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Tekoälyä on käytetty tutkielman 1. ja 2. osiossa englanninkielisten aineistojen kääntämiseen ja läpi tutkielman kielenhuoltoon.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	1
1.1 Aihealueen esittely ja merkitys	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys	2
1.3 Keskeiset käsitteet	3
1.4 Tutkielman rakenne	5
2 YRITYSKAUPAN JÄLKEINEN INTEGRAATIO	6
2.1 Integraatio prosessina ja siihen vaikuttavat tekijät	6
2.1.1 Integraation merkitys ja luonne	6
2.1.2 Onnistumiseen vaikuttavat tekijät	7
2.2 Talousjohtamisen merkitys integraation onnistumisessa	10
2.2.1 Talousjohtamisen rooli	10
2.2.2 Laskentatoimen järjestelmät ja raportointi	12
2.2.3 Onnistumisen mittaus	13
2.3 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	15
3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	17
3.1 Tutkimusmenetelmä	17
3.2 Aineiston keruu	17
3.3 Aineiston analysointi	19
4 TULOSTEN ANALYYSI	21
4.1 Integraatio prosessina	21
4.2 Talousjohtaminen osana yrityskaupan integraatiota	22
4.2.1 Ohjauksen ja johtamisen rooli	23
4.2.2 Raportoinnin ja järjestelmien integrointi	26
4.2.3 Onnistumisen arviointi	30
4.3 Yhteenveto aineiston analyysistä	33
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	34
6 YHTEENVETO	37
LÄHTEET	38
LIITE 1: HAASTATTELURUNKO	42

Taulukot ja kuvat

Taulukko 1: Haastattelut

Kuvio 1: Teemoittelu

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely ja merkitys

Yrityskaupat ovat yksi merkittävimmistä yrityksen kasvun, uudistumisen ja kilpailukyvyyn kehittämisen keinoista. Niiden avulla yritys voi toteuttaa strategiaansa, kuten kasvattaa markkinaosuutta, saavuttaa synergiaetuja ja hankkia uutta osaamista. (Mariani, Cifalinó, Lisi & Rizzo, 2024.) Koska yrityskaupat vaikuttavat paitsi ostajaan ja kohdeyritykseen myös niiden työntekijöihin, asiakkaisiin ja laajemmin koko markkinoiden toimintaan, niillä on huomattava merkitys sekä yksittäisten organisaatioiden että koko kansantalouden tasolla.

Yritysosot- ja fuusiot ovat tunnettuja käsitteitä jo vuosisatojen takaa, mutta viime vuosikymmeninä niiden määrät ja rahalliset arvot ovat kasvaneet huomattavasti maailmanlaajuisesti (IMAA, 2025; Klok, Kroon & Khapova, 2022). Kasvua on vauhdittanut erityisesti globalisaatio, markkinoiden kansainvälistyminen, pääomien liikkuvuus sekä yritysten pyrkimys nopeampaan kasvuun kuin mitä orgaaninen kehitys mahdollistaa. Yrityskaupat tarjoavat yrityksille mahdollisuuden saavuttaa markkinaetuja ja kilpailukykyä huomattavasti nopeammin kuin pelkän sisäisen kasvun kautta. (Angwin, Kroon, Mirc, Oliveira, Prashantham, Rouzies & Tienari, 2023.)

Yrityskaupat ovat merkittäviä strategisia päätöksiä, jotka vaativat yrityksiltä huomattavia taloudellisia ja ajallisia resursseja. Vaikka yrityskauppojen suunnittelu ja toteutus ovat keskeisiä vaiheita, tutkimusten mukaan niiden lopullinen onnistuminen määräytyy usein vasta kaupan jälkeen sen perusteella, kuinka tehokkaasti ostava ja ostettu organisaatio onnistuvat yhdistämään toimintonsa. (Bodner & Capron, 2018.) Tätä vaihetta kutsutaan post-merger -integraatioksi (PMI), joka on yrityskauppaprosessin viimeinen, mutta samalla yksi sen ratkaisevimmista vaiheista. Integraation onnistuminen määrittää pitkälti sen, saavutetaanko kaupan taustalla olleet tavoitteet, kuten kustannussäästöt ja synergiaedut. (Liimatainen & Lähteenmaa, 2020.)

Vaikka yrityskaupat ovat ilmiönä yleisiä, merkittävä osa niistä epäonnistuu tavoitteissaan. Eri tutkimusten mukaan jopa 50–90 prosenttia yrityskaupoista ei saavuta odotettuja tuloksia (Cartwright & Schönberg, 2006; Christensen, Alton, Rising & Waldeck, 2011; King, Dalton, Daily & Covin,

2004). Epäonnistumiset johtuvat usein integraation haasteista, kuten kulttuurieroista, johtamisongelmista, työntekijöiden sitouttamisesta ja heikosta suunnittelusta (Larsson & Finkelstein, 1999; Smeulders, Dekker & Van den Abbeele, 2023, Steigenberger, 2017). Yrityskaupan jälkeinen integraatio onkin strateginen ja moniulotteinen prosessi, joka vaatii tehokasta johtamista ja tarkkaa taloudellista suunnittelua (Liimatainen & Lähteenmaa, 2020).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä yrityskaupan jälkeisestä integraatiosta ja siihen liittyvistä onnistumistekijöistä sekä haasteista talousjohtamisen näkökulmasta. Tutkimusongelmaa tutkitaan seuraavalla tutkimuskysymyksellä:

Mitkä tekijät vaikuttavat yrityskaupan jälkeisen integraation onnistumiseen talousjohtamisen näkökulmasta?

Tutkimuskysymys ohjaa tutkimusta tarkastelemaan integraatioprosessia erityisesti talousjohtamisen näkökulmasta. Talousjohtamisella tarkoitetaan tässä tutkielmassa kaikkia niitä prosesseja, jotka ovat talouden vastuulla ja liittyvät esimerkiksi organisaation talouden suunnitteluun, ohjaukseen, raportointiin ja seurantaan. Tarkoituksena on ymmärtää, miten talousjohtaminen voi tukea yrityskaupan sujuvaa toteutumista sekä sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Talousjohtamisen näkökulman painottaminen on perusteltua, sillä integraatio vaikuttaa suoraan muun muassa raportointiin, kustannusten hallintaan, taloushallinnon järjestelmien yhtensovittamiseen sekä talouden johtamiseen laajemmin. Taloudellisten prosessien ja mittareiden yhdenmukaistaminen on osa tätä kokonaisuutta, sillä se mahdollistaa yhdistyneen organisaation tehokkaan seurannan ja päätöksenteon (Granlund, 2003). Eri osa-alueiden hallinta on keskeistä, jotta yhdistyneen organisaation taloudellinen ohjaus muodostaa johdonmukaisen ja toimivan kokonaisuuden (Guthrie, Parker & English, 2003).

Vaikka yrityskauppojen integraatiota on tutkittu laajasti esimerkiksi organisatorisesta ja henkilöstöhallinnollisesta näkökulmasta, laskentatoimen näkökulmasta tehtyä tutkimusta on verrattain vähän (Granlund, 2003; Mariani ym., 2024). Tämä tutkimus vastaa siten havaittuun tutkimusaukkoon ja tarkastelee, millä tavoin talousjohtamisen osa-alueet kytkeytyvät integraation

onnistumiseen. Tutkimuskysymyksen merkitys korostuu erityisesti siksi, koska kirjallisuuden mukaan huomattava osa yrityskaupoista epäonnistuu odotettujen taloudellisten hyötyjen saavuttamisessa (Liimatainen & Lähteenmaa, 2020). Integraatiovaiheella on keskeinen rooli siinä, toteutuvatko yrityskaupan tavoitteet vai jäävätkö ne saavuttamatta (Bodner & Capron, 2018). Taloudellisten tekijöiden tarkastelu lisää siten ymmärrystä siitä, millaiset asiat ja toimintatavat edistävät onnistumista. Tutkimus tuottaa uutta tietoa erityisesti talousjohtamisen roolista, jota aikaisempi kirjallisuus on käsitellyt toistaiseksi melko rajallisesti.

Lisäksi tutkimuskysymys tarjoaa käytännön hyötyä organisaatioille, jotka suunnittelevat tai toteuttavat yrityskauppoja. Sen avulla voidaan tunnistaa keskeisiä riskejä sekä kehittää toimivia ohjausmekanismeja, jotka tukevat integraation sujuvuutta ja tehokkuutta. Tulosten avulla yritykset voivat parantaa päätöksentekoa, vahvistaa integraatioprosessin hallintaa ja lisätä todennäköisyyttä sille, että yrityskaupan strategiset tavoitteet realisoituvat. Tutkimuskysymys on siten merkityksellinen sekä akateemiselle tutkimukselle että yritysten käytännön toiminnalle.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, ja aineisto kerätään haastatteluilla. Haastatteluaineisto tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää, miten taloudellinen informaatio kytkeytyy käytännön tasolla. Haastattelut tuovat esiin haasteita, joita organisaatiot kohtaavat muun muassa talousjärjestelmien yhtenäistämisen ja raportointikäytäntöjen harmonisoinnissa, sekä valottaa niitä käytännön ratkaisuja, joilla näihin haasteisiin pyritään vastaamaan.

Tutkimus ei tarkastele erilaisten fuusiotyyppien välisiä eroja eikä vertaile yritysfuusioita ja yritysostoja keskenään, vaan lähestyy yrityskauppoja käsitteenä kokonaisvaltaisesti ja yleisluontoisesti. Henkilöstön, viestinnän ja organisaatiokulttuurin integraatiota käsitellään vain siltä osin kuin se on tutkimuksen tavoitteiden ja kokonaiskuvan ymmärtämisen kannalta olennaista, vaikka nämä tekijät ovatkin integraation kannalta erittäin merkittäviä.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tämän tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat integraatio, yrityskauppa, -osto ja -fuusio. Yrityskauppa toimii kattoterminä, joka sisältää sekä yritysostot että yritysfuusiot eri muodoissaan. Vaikka käsitteitä yritysostoja ja yritysfuusioita käytetään toisinaan toistensa synonyymeina, ne eroavat toisistaan sekä tarkoitukseltaan että toteutustavaltaan. Yrityskaupan ytimessä on omistuksen siirto, joka tapahtuu

joko osakkeiden tai liiketoiminnan myynnin ja oston kautta (Yrityspörssi, 2025). Näiden käsitteiden jäsentäminen on keskeistä, koska ne muodostavat perustan tutkielmassa tarkasteltavan ilmiön ymmärtämiselle ja sen tulkinnalle.

Yritysosto tarkoittaa järjestelyä, jossa yksi yritys hankkii määräysvallan toisesta yrityksestä ostamalla sen osakkeita. Määräysvalta saavutetaan, kun ostaja hankkii yli 50 prosenttia kohdeyrityksen osakkeista, jolloin ostetusta yrityksestä tulee ostavan yrityksen tytäryhtiö. Tällöin emoyhtiö saa määräysvallan yrityksestä, mutta yritys voi siitä huolimatta jatkaa itsenäisenä. (Junni & Teerikoski, 2019.)

Yritysfuusio tarkoittaa yrityksen sulautumista, jolloin kaksi tai useampi osakeyhtiö yhdistetään yhdeksi osakeyhtiöksi. Tällöin yhtiöt ovat kokonaisuus, ja muun muassa varat ja velat yhdistyvät, ja vastuut, sopimukset sekä liiketoiminnan oikeudet siirtyvät uudelle yhtiölle. Yritysfuusion toteuttamiselle on useita eri tapoja, kuten tytäryhtiösulautuminen ja kombinaatiosulautuminen. (Yritysjuristi, 2025.)

Integraatiolla tarkoitetaan prosessia, joka käynnistyy kaupan toteuduttua ja jonka tavoitteena on yhdistää ostavan ja kohdeyrityksen erilaiset osa-alueet toimivaksi kokonaisuudeksi. Integraatio voi sisältää esimerkiksi liiketoimintojen, organisaatorakenteiden, resurssien ja toimintatapojen yhdistämistä. (Graebner, Heimeriks, Huy & Vaara, 2017.) Integraation keskeisenä tavoitteena on saavuttaa yrityskaupan taustalla olevat tavoitteet, kuten synergiaedut ja strategiset päämäärät. Käytännössä integroituminen voi edellyttää esimerkiksi IT-järjestelmien, prosessien, organisaatiokulttuurien, henkilöstörakenteiden sekä taloudellisten toimintojen yhteensovittamista. (Liimatainen & Lähteenmaa, 2020.)

Integraatio ei kuitenkaan ole yksittäinen tapahtuma, vaan vaiheittain etenevä prosessi, jonka laajuus ja sisältö voivat vaihdella merkittävästi yrityskaupan luonteesta riippuen. Integraatio voi ulottua koko liiketoimintaan tai kohdistua vain valikoituihin osa-alueisiin, kuten taloushallintoon, järjestelmiin tai operatiivisiin prosesseihin. Prosessi käynnistyy valmistelusta ja etenee toteutusvaiheeseen, mutta näiden vaiheiden konkreettinen sisältö ja painotukset määräytyvät aina tapauskohtaisesti sen mukaan, millaisia tavoitteita yrityskaupalle on asetettu ja millaisia resursseja sen toteuttamiseen on käytettävissä. (Erkkilä, 2001, s.82-83)

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu viidestä pääluvusta: johdanto, teoreettinen viitekehys, metodologia, aineiston analysointi ja johtopäätökset. Tutkielman taustoituksen eli johdannon jälkeen toisessa luvussa esitetään teoreettinen viitekehys, jossa tarkastellaan yrityskauppojen jälkeiseen integraatioon liittyvää aiempaa tutkimusta. Viitekehyksessä käsitellään integraatiota paitsi talousjohtamisen myös yleisemmästä näkökulmasta, jotta ilmiöön vaikuttavat tekijät hahmottuvat kokonaisvaltaisemmin. Tämä lähestymistapa on perusteltua, sillä talousjohtamisen näkökulmasta saatavilla oleva kirjallisuus on suhteellisen niukkaa, ja yleisempi integraatiokirjallisuus tarjoaa sovellettavaa tietoa myös talousjohtamisen tarkasteluun.

Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimuksen metodologia ja aineistonkeruumenetelmät. Neljäs luku keskittyy empiirisen aineiston esittämiseen ja analysointiin, jossa tuodaan esiin haastatteluista nousseet keskeiset teemat ja havainnot. Viidennessä luvussa tuloksia tarkastellaan suhteessa teoreettiseen viitekehukseen, ja näiden pohjalta muodostetaan tutkimuksen johtopäätökset. Kuudes luku tiivistää tutkielman yhteenvedolla. Tutkielman lopussa esitetään lähdeluettelo sekä haastattelurunko.

2 YRITYSKAUPAN JÄLKEINEN INTEGRAATIO

2.1 Integraatio prosessina ja siihen vaikuttavat tekijät

Yrityskauppojen määrät ja arvot ovat kasvaneet merkittävästi viime vuosikymmeninä (IMAA, 2025; Klok ym., 2022). Vaikka yrityskauppojen ensisijaisena tavoitteena on arvon luominen, ne johtavat usein päinvastaiseen lopputulokseen ja yrityksen arvo voi jopa laskea (Angwin ym., 2023). Epstein (2004) toteaa, että suuri osa yrityskaupoista heikentää työntekijä- ja asiakastyytyväisyyttä sekä osakkeenomistajien arvoa. Huomattava määrä tutkimusta onkin osoittanut integraatiovaiheen olevan keskeinen yrityskaupan onnistumisen ajuri (Angwin & Meadows, 2015; Graebner ym., 2017; Larsson & Finkelstein, 1999).

2.1.1 Integraation merkitys ja luonne

Yrityskaupan jälkeisen integraation tarkoituksena on toteuttaa ne strategiset, operatiiviset ja taloudelliset päämäärät, joiden vuoksi yritysosto tai fuusio on alun perin tehty. Yhdistymisiä toteutetaan tyypillisesti synergiaetujen saavuttamiseksi, strategisen kasvun edistämiseksi, kustannussäästöjen aikaansaamiseksi sekä uuden osaamisen hankkimiseksi. (Osarenkhoe & Hyder, 2015.) Synergiaedut tarkoittavat lisäarvoa, joka syntyy, kun yhdistyvien yritysten resurssit tuottavat yhteisesti enemmän arvoa kuin erillisinä toimiessaan (Feldman & Hernandez, 2022).

Integraatioprosessiin vaikuttavat yrityskaupan integraatioaste (Larsson & Finkelstein, 1999) ja yritysten välinen etäisyys (Oh & Johnston, 2021). Integraatioasteella tarkoitetaan yhdistämisen laajuutta ja syvyyttä (Larsson & Finkelstein, 1999), ja sen voimakkuus vaihtelee tapauskohtaisesti yrityskaupan strategisten tavoitteiden mukaisesti (Liimatainen & Lähteenmaa, 2020). Larssonin ja Finkelsteinin (1999) mukaan integraatioaste on yksi tärkeimmistä synergioiden toteutumista selittävästä tekijöistä: korkean integraatioasteen hankkeissa synergioita syntyy tyypillisesti enemmän. Toisaalta Bauer ja Matzler (2014) korostavat, että korkea integraatioaste ei automaattisesti johda parempiin tuloksiin. Mikäli yritysten yhteensopivuus on heikko esimerkiksi organisaatiokulttuurin tai toimintatapojen osalta, voi liian laaja ja nopea integraatio aiheuttaa muutosvastarintaa, henkilöstön motivaation laskua ja siten arvonluonnin heikentymistä.

Korkean integraatioasteen strategiat voivat parhaimmillaan tuottaa merkittäviä synergioita, mutta ne sisältävät myös suuremman arvonmenetyksen riskin. Vastaavasti matala integraatio vähentää häiriöitä, mutta saattaa estää potentiaalisten hyötyjen täysimääräisen realisoitumisen. (Wei & Clegg, 2020.) Yritysjärjestelyissä integraatioaste on usein korkeampi fuusioissa kuin yritysostoissa, mikä tekee prosessista fuusioiden yhteydessä erityisen vaativan (Epstein, 2004).

Integraatioon vaikuttaa myös yritysten välinen etäisyys, jolla tarkoitetaan organisaatioiden välisiä lähtökohtaisia eroja esimerkiksi kulttuurin, toimintatapojen ja strategisten painotusten osalta. Mitä suurempi etäisyys on, sitä haastavammaksi integraatio muodostuu ja sitä enemmän se vaatii aikaa ja resursseja. (Oh & Johnston, 2021.)

Integraatioasteen ja yritysten välisen etäisyyden huomioiminen on keskeinen osa onnistunutta integraatiostrategiaa, sillä Graebnerin ja kumppaneiden (2017) mukaan integraation laajuus tulisi suhteuttaa yrityskaupan strategisiin tavoitteisiin sekä kulttuuriseen ja sosiaaliseen kontekstiin. Lisäksi he korostavat integraation ajallisia ulottuvuuksia, kuten ajoitusta, kestoa ja tempoa. Integraatio on monivaiheinen ja usein pitkäkestoinen prosessi, jonka onnistuminen riippuu kyvystä rytmittää muutosta, tasapainottaa nopeus ja sopeutuminen sekä hallita eri vaiheiden ajoitus kokonaisuudelle tarkoituksenmukaisella tavalla.

Yrityskaupan jälkeisen integraation kirjallisuudessa on usein eroteltu niin sanotut “hard”- ja “soft”-integraatioprosessit, mutta Klok ja kumppanit (2023) korostavat, että nämä ulottuvuudet tulisi nähdä ajallisesti muuttuvina ja keskenään vuorovaikutteisina. Hard-integraatio viittaa rakenteellisiin ja operatiivisiin toimenpiteisiin, kuten organisaatorakenteiden ja prosessien yhdistämiseen, kun taas soft-integraatio kuvaa inhimillisiä ja kulttuurisia tekijöitä, kuten identiteettiä, luottamusta ja vuorovaikutusta henkilöstöryhmien välillä (Birkinshaw, Bresman & Håkanson, 2000). Klokkin ja kumppaneiden (2023) tutkimus osoittaa, että näiden prosessien keskinäinen dynamiikka muovaa henkilöstön välisiä suhteita ja vaikuttaa integraation lopputulokseen.

2.1.2 Onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Yrityskaupan onnistuminen muodostuu useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Epstein (2004) on tunnistanut viisi keskeistä onnistumisen edellytystä, jotka ovat johdonmukainen integraatiostrategia, vahva integraatiotiimi, tehokas viestintä, toteutuksen nopeus sekä kohdennetut mittarit. Mikäli jokin

näistä osa-alueista epäonnistuu, fuusion tavoitteet voivat jäädä saavuttamatta. Steigenbergerin (2017) mukaan kuitenkin mikään yksittäinen toimenpide tai osa-alue ei yksin määritä onnistumista, vaan kyse on kaikkien yhdistelmästä. Osa tekijöistä on hallittavissa huolellisella suunnittelulla ja johdonmukaisella toteutuksella, kun taas toisiin vaikuttavat vaikeammin ennakoitavat ulkoiset tekijät (Epstein, 2004).

Integraatiostrategia muodostaa yrityksen integraatiokyvyn ytimen. Ilman selkeää, joustavaa ja oppimiseen perustuvaa strategiaa yritykset eivät kykene hyödyntämään yrityskauppojen tarjoamia resursseja ja synergioita tehokkaasti. Menestyneissä suomalaisissa yrityksissä on havaittu olevan selkeä näkemys siitä, mitä toimintoja integroidaan ja mitä säilytetään itsenäisinä. (Oguji, Larimo & Owusu, 2021.) Bodner ja Capron (2018) korostavat, että integraatio ei ole pelkästään rakenteiden yhdistämistä, vaan strategista päätöksentekoa siitä, mitä integroidaan ja millä tavoin integraatio toteutetaan. Integraatiostrategian on oltava joustava ja kontekstiin sovitettu siten, että integraation laajuus ja lähestymistapa mukautetaan ostokohteen koon, kulttuurin ja toimintaympäristön mukaan. Tämä heijastaa kontingenssiteorian näkökulmaa, jonka mukaan strategian tehokkuus riippuu sen soveltuvuudesta tilanteen ja olosuhteiden erityispiirteisiin. (Oguji ym., 2021).

Johdonmukainen integraatiostrategia voi myös varmistaa, että fuusio toteutuu tasavertaisten osapuolten yhdistymisenä eikä yritysvaltauksena. Integraatiossa korostuvat tällöin avoin ja puolueeton päätöksenteko, jossa aiemmat rakenteet eivät rajoita uusien ratkaisujen kehittämistä. Strategian keskiössä ovat työntekijät ja asiakkaat, sillä heidän sitouttamisensa ja säilyttämisenä on kriittistä fuusion onnistumiselle. (Epstein, 2004.)

Cording, Christmann ja King (2008) korostavat, että integraatioprosessin hallinta edellyttää välietappien asettamista, joiden avulla voidaan seurata etenemistä ja vähentää epävarmuutta lopullisen onnistumisen polulla. Tämä ajatus tukee myös Epsteinin (2004) esille nostamaa kohdennettujen mittauksen merkitystä: ilman selkeitä tavoitteita ja jatkuvaa seurantaan integraation todellisia vaikutuksia on vaikea arvioida. Tavoitteet ja mittarit on määriteltävä tarkasti erityisesti synergioiden arvioimiseksi, sillä hyvin kohdennetut mittarit tarjoavat johdolle ja sidosryhmille realistisen kuvan fuusion etenemisestä ja sen tuottamasta arvosta (Epstein, 2004).

Liimatainen ja Lähteenmaa (2020) korostavat mukaisesti integraatiotiimin merkitystä yrityskaupan onnistumisessa. Heidän mukaansa onnistuminen riippuu laadukkaasta johtamisesta, ostajayrityksen integraatio-osaamisesta sekä hankkeeseen sitoutuneista henkilöistä. Diducin (2022) tutkimus

osoittaa, että integraatiotiimin tehtävä on laaja-alainen eikä rajoitu prosessien yhdistämiseen, vaan sisältää myös yhteisen ymmärryksen ja luottamuksen rakentamisen ostavan ja ostetun organisaation välille. Integraatiotiimin lisäksi avainhenkilöiden säilyttämisellä on keskeinen merkitys, sillä organisaatioon syvälle juurtunut osaaminen voi muutoin kadota (Castro-Casal, Neira-Fontela & Álvarez-Pérez, 2013).

Viestinnällä on tärkeä rooli yrityskaupan onnistumisessa. Epsteinin (2004) mukaan johdon tulee viestiä avoimesti ja johdonmukaisesti, jotta sidosryhmät ymmärtävät fuusion tavoitteet. Yrityskauppoihin liittyy usein epävarmuutta työntekijöiden ja asiakkaiden keskuudessa, minkä vuoksi niin sanottu ”yliviestintä” voi olla perusteltua (Castro-Casal ym., 2013). Angwin ja kumppanit (2015) osoittavat, että viestinnän vaikutus riippuu toteutustavasta, sisällöstä ja ajoituksesta. Viestinnän tarve korostuu erityisesti silloin, kun integraatio on intensiivinen ja nopea. Epstein (2004) toteaa, että mitä nopeammin avainasiat yhdistetään, sitä vähemmän epävarmuutta henkilöstö ja asiakkaat kokevat. Toisaalta Oh ja Johnston (2021) tuovat esille, että liian nopea integraatio voi aiheuttaa häiriöitä, kun taas liian hidas integraatio voi estää synergioiden toteutumisen.

Nämä viisi menestystekijää ovat erityisen keskeisiä yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa, mutta kirjallisuuden mukaan niiden toteutumiseen vaikuttavat merkittävästi myös huolellinen ennakkosuunnittelu ja due diligence -vaihe ennen yrityskauppaa (Steigenberger, 2017). Due diligence -vaiheessa arvioidaan yrityskaupan odotettavissa olevat kustannukset, hyödyt ja riskit sekä luodaan ensimmäinen versio integraatiosuunnitelmasta. Due diligence toimii integraatiostrategian perustana ja siihen on suositeltavaa osallistaa integraatiotiimi jo varhaisessa vaiheessa. (Liimatainen & Lähteenmaa, 2020.) Due diligencen avulla ostaja saa perustellun pohjan päätöksenteolle, ja se voi toimia viimeisenä mahdollisuutena neuvotella kaupan ehtoja uudelleen tai tarvittaessa keskeyttää yrityskauppa (Wanger, 2019).

Aiemmalla integraatiokokemuksella on oletettu olevan myönteinen vaikutus myöhempien yrityskauppojen onnistumiseen (Al-Laham, Schweizer & Amburgey, 2010; Ellis, Reus & Lamont, 2009.), mutta havaintojen mukaan tämä suhde ei ole täysin johdonmukainen (Larsson & Finkelstein, 1999). Kokemuksen tuoma hyöty näyttää korostuvan tilanteissa, joissa integraatiota tehdään syvällisesti, tai joissa aiemmat ja uudet yrityskaupat muistuttavat toisiaan esimerkiksi toimialan tai maantieteellisen kohdistuksen osalta. Kevyemmissä tai hyvin erilaisissa integraatioissa kokemuksen tuoma etu voi jäädä vähäiseksi. (Colombo, Conca, Buongiorno & Gnan, 2007.)

Yrityskauppoihin liittyy myös merkittäviä inhimillisiä tekijöitä. Klok ja kumppanit (2023) osoittavat, että työntekijöiden emotionaaliset reaktiot muodostavat keskeisen mutta usein aliarvioitun tekijän M&A-prosessien onnistumisessa. Negatiiviset tunteet, kuten pelko ja epäluottamus, voivat lisätä muutosvastarintaa ja heikentää sitoutumista, kun taas myönteiset tunteet voivat edistää yhteistyötä ja integroitumista. Muutosvastarintaa voivat aiheuttaa esimerkiksi tiimien yhdistäminen, IT-järjestelmät tai päätökset yhteisistä toimitiloista. Yrityskaupan jälkeistä integraatiota tulee tarkastella dynaamisena prosessina, sillä tunteet muuttuvat ajan myötä ja ovat heterogeenisiä prosessin etenemisen myötä.

2.2 Talousjohtamisen merkitys integraation onnistumisessa

Edellä esitetyt Epsteinin (2004) tunnistamat yrityskauppojen onnistumistekijät ovat sovellettavissa myös talousjohtamisen kontekstiin, sillä integraation eteneminen vaikuttaa keskeisesti organisaation taloudelliseen ohjaukseen, raportointiin ja taloudellisen informaation hyödyntämiseen. Vaikka tekijöitä tarkasteltiin yrityskauppojen yleisinä menestystekijöinä, ne tarjoavat myös talousjohtamiselle hyödyllisen viitekehyksen. Tässä luvussa tarkastellaan erikseen talousjohtamiseen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä sekä talousjohtamisen roolia integraatioprosessissa.

2.2.1 Talousjohtamisen rooli

Yrityskaupan jälkeinen integraatio edellyttää talousjohtamisen prosessien, rakenteiden ja henkilöstön yhdenmukaistamista. Taloudellinen integraatio tarkoittaa sitä, että fuusioituvat organisaatiot rakentavat yhteisen taloudellisen ohjausjärjestelmän eli raportoinnin, budjetoinnin, kustannuslaskennan ja suorituskyvyn mittaamisen välineet, jotka tukevat uutta strategista ja organisatorista kokonaisuutta. (Mariani ym., 2024.) Tutkimukset osoittavat, että talousjohtamisen prosessien yhtenäistäminen on monivaiheinen kokonaisuus, jossa tekniset, organisatoriset ja kulttuuriset tekijät kietoutuvat toisiinsa (Granlund, 2003; Razi & Garrick, 2019).

Johdon laskentatoimen järjestelmät eivät ole pelkkiä teknisiä ratkaisuja, vaan ne välittävät kirjallisuuden mukaan myös valtaa ja merkityksiä fuusioituvien organisaatioiden välillä. Taloushallinnon ammattilaiset toimivat integraation tulkkeina määrittäen, millaista taloudellista tietoa tuotetaan ja miten sitä hyödynnetään päätöksenteossa. Taloushallinnon rooli on kriittinen, sillä talousjohtamisen järjestelmät voivat joko tukea integraatiota tai muodostua sen esteeksi, ja

talousjohtamisen vastuulla on varmistaa tiedon tehokas välittyminen eri organisaatiotasolla. (Granlund, 2003.)

Talousjohtamisen integraatio edellyttää, että due diligence -vaiheessa arvioidaan perusteellisesti ostokohteen taloushallinnon järjestelmät ja rakenteet. Tavoitteena on varmistaa järjestelmien ja laskentakäytäntöjen yhteensopivuus sekä taloudellisen informaation luotettavuus. Due diligence -selvityksessä tarkastellaan muun muassa käytettyjä laskentamenetelmiä, taloushallinnon resursseja ja osaamista sekä katelaskelmien ja siirtohinnoittelun perusteita, jotta integraation käynnistyessä taloudellista kehitystä voidaan seurata mahdollisimman nopeasti ja täsmällisesti (Erkkilä, 2001, s. 78–79).

Mariani ja kumppanit (2024) erottavat integraatiossa kaksi vaihetta. Varhaisessa vaiheessa painopiste on kontrollissa, tiedon luotettavuudessa ja kustannusten hallinnassa, kun taas täydessä integraatiossa korostuvat strateginen ohjaus ja suorituskyvyn johtaminen. Talousjohtaminen toimii näin muutosagenttina, joka mahdollistaa siirtymän operatiivisesta yhdistämisestä kohti yhteistä strategista suuntaa. Onnistuneesti yhdistetyt järjestelmät ja mittarit tukevat synergioiden realisoitumista ja yhteisen taloudellisen identiteetin rakentumista.

Integraatioon liittyvä muutos voi kuitenkin näyttäytyä työntekijöille pakottavana ja aiheuttaa tyytymättömyyttä tai vastarintaa (Väisänen, Tessier & Järvinen, 2021). Ahrens ja Chapman (2004) korostavat, että näitä kielteisiä vaikutuksia voidaan lieventää lisäämällä läpinäkyvyyttä, tarjoamalla tukea ja ratkaisemalla järjestelmiin liittyviä ongelmia avoimesti. Selkeä viestintä ja järjestelmän tarkoituksen näkyväksi tekeminen auttavat työntekijöitä kokemaan kontrollit vähemmän rajoittavina ja enemmän työntekoa tukevinä. Lisäksi työntekijöiden osallistaminen suunnitteluun lisää järjestelmien hyväksyttävyyttä ja varmistaa käytännön tarpeiden huomioimisen (Wouters & Roijmans, 2011).

Luottamus on keskeinen tekijä erityisesti uusien ohjaus- ja raportointijärjestelmien, kuten ERP-järjestelmien tai IFRS-standardien käyttöönotossa, sillä se vaikuttaa siihen, koetaanko kontrollijärjestelmät mahdollistavina vai pakottavina. Luottamusta voidaan vahvistaa esimerkiksi säännöllisillä tapaamisilla, johdon näkyvällä tuella ja johdonmukaisella perustelulla siitä, miksi muutoksia tehdään. Luottamuksen merkitys ulottuu sekä järjestelmien suunnitteluun että käyttöönoton onnistumiseen. (Väisänen ym., 2021.)

Talousjohtamisen tehtäväkenttään kuuluu myös integraatiokustannusten suunnittelu, vaikka niiden arviointi on usein haastavaa. Integraatiokustannusten ennakointi mahdollistaa realistisemman arvion yrityskaupan kokonaisvaikutuksista ja tuotto-odotuksista, ja toimii samalla johtamisen välineenä: sen avulla voidaan priorisoida integraatiotoimenpiteitä, aikatauluttaa eri vaiheita ja sovittaa integraatioprosessi yrityksen taloudellisiin resursseihin. Koska kustannukset muodostuvat useista toisistaan riippumattomista lähteistä, niiden hallinta edellyttää systemaattista seuranta koko prosessin ajan. Kustannussuunnitelmaan sisällytetään tyypillisesti arviot synergiaeduista, negatiivisista synergioista, matkakuluista sekä integraatiotiimin kustannuksista. (Erkkilä, 2001, s. 90–91.)

2.2.2 Laskentatoimen järjestelmät ja raportointi

Yrityskaupat kuormittavat laskentatoimen järjestelmiä, sillä ne tuovat mukanaan uusia rutiineja, henkilöstöä, teknologioita ja synergioiden arviointitarpeita (Mariani ym., 2024). Usein integraatiolle varattu aika on rajallinen, mikä tekee järjestelmien yhdenmukaistamisesta erityisen haastavaa (Granlund, 2003). Koska useat sidosryhmät tukeutuvat laskentatoimen tuottamaan tietoon päätöksenteossa, tiedon laatu ja sen vertailukelpoisuus on keskeistä yrityskaupan onnistumiselle (Razi & Garrick, 2019). Laskentajärjestelmät voivat parhaimmillaan tukea suorituskyvyn parantamista ja yrityskaupan tavoitteiden saavuttamista (Granlund, 2003).

Tutkimuskirjallisuus korostaa, että johdon laskentatoimen järjestelmillä (Management Accounting Systems, MAS) on keskeinen rooli yrityskauppojen jälkeisessä integraatiossa erityisesti silloin, kun järjestelmät kykenevät sopeutumaan muutoksiin ja palvelemaan uuden organisaation tarpeita (Granlund, 2003; Razi & Garrick, 2019). Järjestelmien tulee vastata ylimmän johdon tiedontarpeisiin (Naranjo-Gil & Hartmann, 2007), tukea operatiivista päätöksentekoa (Guerreiro, Rodrigues & Craig, 2015) ja varmistaa vastuuvollisuuden toteutuminen (Taipaleenmäki & Ikäheimo, 2013). Yhtenäinen konsernitason ohjausjärjestelmä lisää integraation onnistumisen todennäköisyyttä, koska se tukee synergioiden realisoitumista ja vähentää kaupan jälkeisiä valvontaongelmia, joita muodostuu organisaation koon kasvaessa ja kilpailuympäristön muuttuessa (Granlund, 2003).

Aiempi tutkimus osoittaa myös, että yrityskauppojen yhteydessä tapahtuvat muutokset heijastuvat väistämättä laskentatoimen järjestelmiin. Muutos voi koskea uusia laskentatekniikoita tai sitä, miten johtajat hyödyntävät järjestelmien tuottamaa tietoa päätöksenteossa. (Mariani ym., 2024.) Sulaiman

ja Mitchell (2005) tarkensivat näitä muutoksia kehittämällä mallin, joka erottelee kuusi erilaista johdon laskentatoimen muutostyyppiä: uusien tekniikoiden lisääminen, vanhojen korvaaminen, tiedon esitystavan ja esitystiheyden muutokset, toiminnalliset muutokset sekä jo käytössä olevien laskentatekniikoiden poistaminen. Tämä typologia auttaa tunnistamaan, miten laskentatoimen muutokset voivat ilmetä eri tavoin riippuen yrityskaupan tavoitteista, integraatiostrategiasta ja organisaation toimintaympäristöstä.

Myös tietojärjestelmillä on keskeinen vaikutus laskentatoimen rakenteiden kehittymiseen, sillä IT-järjestelmien tehtävänä on kääntää yrityskaupan strategiset tavoitteet konkreettisiksi organisatorisiksi ratkaisuiksi (Steigenberger, 2017). Integraation alkuvaiheessa IT tuottaa ja jalostaa tietoa, joka toimii perustana myöhemmille integraatiopäätöksille. Teknisen yhteensopivuuden varmistaminen vähentää integraatoriskejä ja mahdollistaa hallitumman siirtymän kohti yhteistä toimintamallia. IT tarjoaa siten strategisen näkökulman koko yrityskauppaprosessiin ja vaikuttaa kirjanpidon ja laskentatoimen teknisiin synergioihin. (Ellis ym., 2009; Steigenberger, 2017.)

Taloudelliset perusteet, kuten kustannussäästöt, voivat olla erityisen vakuuttavia esimerkiksi osakkeenomistajien näkökulmasta. Tulokset osoittavat kuitenkin, että taloudelliset tekijät eivät yksin riitä perustaksi onnistuneelle fuusion jälkeiselle järjestelmäintegraatiolle. Jotta integraatiosta voidaan tehdä toimiva ja kestävä, päätöksenteossa on huomioitava myös sosiaalinen konteksti ja itse prosessin luonne. Näillä tekijöillä on merkittävä vaikutus siihen, miten integraatio käytännössä etenee ja millainen lopputulos saavutetaan. (Alaranta & Kautz, 2012.)

2.2.3 Onnistumisen mittaus

Kuten aiemmissa luvuissa on käsitelty, onnistuneelle yrityskaupalle tunnusomaista on, että se saavuttaa sille asetetut tavoitteet ja tuottaa lisäarvoa. Onnistunut integraatio puolestaan merkitsee sitä, että yrityskaupan jälkeiset integraatiotavoitteet toteutuvat suunnitellusti. Onnistuneessa integraatiossa muun muassa siirtyminen normaaliin toimintaan tapahtuu nopeasti, henkilöstö kokee muutoksen positiivisena ja yrityksen myynti sekä tulos säilyvät vähintään kauppaa edeltävällä tasolla. (Erkkilä, 2001, s.192-193.) Koska yrityskauppojen luonne ja tavoitteet vaihtelevat huomattavasti, myös integraation arviointitavat eroavat tapauskohtaisesti. Tästä syystä integraatiolle tulisi määrittää selkeät tavoitteet ja niihin kytkeytyvät mittarit sekä sopia arviointimenettelyistä jo ennen integraatioprosessin käynnistymistä. Yrityskauppojen monimutkaisuuden vuoksi yleisesti

hyväksytyä tai yhdenmukaista tapaa mitata niiden onnistumista ei ole toistaiseksi pystytty määrittelemään. (Pablo & Javidan, 2004.)

Tutkimuskirjallisuudessa arvioidaan, että noin 50–90 prosenttia yrityskaupoista jää tavoitteistaan, vaikka yritysjohton käsitys epäonnistumisprosentista on selvästi matalampi, keskimäärin 46–50 prosenttia (Cartwright & Schönberg, 2006). Poikkeamaa selitetään usein yritysjohton ylioptimismilla ja kannustimilla, jotka voivat ohjata päätöksentekoa lyhyen aikavälin tavoitteiden ja henkilökohtaisten hyötyjen näkökulmasta. Ylikorostuneet synergiaodotukset puolestaan selittävät sitä, miksi yrityksistä maksetaan liikaa ja miksi pitkän aikavälin suorituskyky jää odotettua heikommaksi. (Ellahie, Hshieh & Zhang, 2025.) Synergioiden toteutuminen on lisäksi altis virhearvioille, sillä mikäli synergioiden taso, ajoitus tai kustannukset arvioidaan virheellisesti, keskeiset tavoitteet jäävät saavuttamatta tai kääntyvät jopa negatiivisiksi (Feldman & Hernandez, 2022). Pereiron (2018) mukaan synergioiden arviointi tulisi perustaa systemaattisiin ja mitattaviin analyysimenetelmiin, ei pelkkään subjektiiviseen arvioon, jotta arviot ja ennusteet ovat perusteltuja.

Yrityskauppojen onnistumisen arvioinnissa hyödynnetään perinteisesti taloudellisia tunnuslukuja, kuten ROE, ROA ja nettokate, koska ne mahdollistavat tehokkuuden ja kannattavuuden vertailun ennen ja jälkeen yrityskaupan (Sendilvelu, 2025). Näiden mittareiden ongelmana on kuitenkin niiden historiapainotteisuus, sillä ne eivät välttämättä kuvaa tulevaa lisäarvoa tai pitkän aikavälin arvokehitystä. Tulos- ja osaketuottomittarit, kuten EPS, sivuuttavat integroituihin resursseihin liittyvät kustannukset ja siten voivat antaa liian optimistisen kuvan yrityskaupan vaikutuksista. (Ellahie ym., 2025.) Sirower ja O’Byrne (1998) puolestaan korostavat arviointitapaa, jossa yrityskaupan onnistumista tarkastellaan suhteessa ennalta määriteltyn vertailutasoon sekä kaupan suunnittelun että toteutuksen aikana.

Myös markkinat määrittävät yrityskauppojen onnistumista. Markkinoiden näkökulmasta keskeisenä mittarina toimii ostavan yhtiön osakekurssin kehitys, joka heijastaa sijoittajien odotuksia kaupan tulevasta vaikutuksista. Osakkeen hinnan muutokset tarjoavat nopean signaalin siitä, uskovatko markkinaosapuolet yrityskaupan tuottavan lisäarvoa omistajille. Osakemarkkinoiden reaktioita selitetään usein tehokkaiden markkinoiden hypoteesilla, jonka mukaan kurssit heijastavat nopeasti kaikkea saatavilla olevaa informaatiota. Tästä näkökulmasta katsottuna markkinahinta toimii ikään kuin kollektiivisena arvioijana yrityskaupan onnistumisodotuksille. (Erkkilä, 2001, s.193.) Gentryn ja Shenin (2010) mukaan markkinaperusteisia mittareita käytetään usein täydentämään

kirjanpidollisia tunnuslukuja, koska ne voivat kuvastaa yrityskaupan odotettua lisäarvoa ennen kuin integraation taloudelliset vaikutukset näkyvät tilinpäätöksessä.

Fuusion jälkeinen suorituskyky riippuu kuitenkin vahvasti yrityskaupan luonteesta, toimialasta ja integraation onnistuneisuudesta, minkä vuoksi pelkät taloudelliset tunnusluvut eivät riitä kuvaamaan yrityskaupan todellista onnistumista (Sendilvelu, 2025). Integraation arvioinnissa on huomioitava myös strategiset tavoitteet, organisatoriset muutokset ja yrityskulttuuriin liittyvät tekijät (Razi & Garrick, 2019). Lisäksi yrityskauppoihin liittyvän osaamisen dokumentointi ja systemaattinen sanoittaminen tukevat aiempien päätösten jälkikäteistä arviointia ja organisaation oppimista (Sendilvelu, 2025).

2.3 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Yrityskaupan jälkeinen integraatio on keskeinen tekijä yrityskauppojen onnistumisessa, koska vasta integraation kautta kaupan tavoittelemat synergiat ja taloudelliset hyödyt voivat toteutua. Vaikka yrityskauppoihin liitetään usein odotuksia kasvusta ja arvonluonnista, suuri osa yrityskaupoista epäonnistuu etenkin siksi, että integraatio osoittautuu odotettua haastavammaksi. Integraatioon vaikuttavat muun muassa yrityskaupan strategiset tavoitteet, integraatioaste, yritysten välinen etäisyys sekä se, kuinka hyvin organisaatio pystyy yhdistämään rakenteet ja toimintatavat.

Keskeisiä menestystekijöitä ovat selkeä integraatiostrategia, osaava integraatiotiimi, avoin viestintä, toteutuksen tarkoituksenmukainen nopeus ja kohdistettu mittaaminen. Integraatiota on johdettava talousosaston ja muiden toimintojen osalta tasapainoisesti niin, että muutoksia toteutetaan riittävän nopeasti epävarmuuden vähentämiseksi, mutta kuitenkin harkiten, jotta muutosvastarinta ja kulttuuriset jännitteet eivät kasva. Inhimilliset tekijät, kuten työntekijöiden tunteet, luottamus ja sitoutuminen, vaikuttavat olennaisesti siihen, kuinka integraatio toteutuu arjessa ja miten henkilöstö sopeutuu muutokseen.

Talousjohtaminen on integraation kannalta keskeistä, sillä yhteiset ohjausrakenteet, raportointi ja suorituskyvyn mittaaminen muodostavat perustan synergioiden arvioinnille ja koko organisaation ohjaukselle. Yrityskaupoissa hyödynnetään laajasti laskentatoimen ja talousjohtamisen tuottamaa tietoa eri tarkoituksiin, ja integraatio edellyttää usein talousjärjestelmien yhdenmukaistamista sekä teknisestä että organisatorisesta näkökulmasta. Onnistunut taloudellinen integraatio vaatii huolellista

valmistelua sekä due diligence -vaiheen perusteellista arviointia esimerkiksi kustannusten, järjestelmien ja raportoinnin osalta.

3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus yrityskaupan jälkeisestä integroitumisesta toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä ja hahmottaa tutkittavan ilmiön teoreettista taustaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009). Tässä tutkimuksessa päädyttiin kvalitatiiviseen lähestymistapaan, jotta yrityskauppojen jälkeinen integroituminen saataisiin esitettyä mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Menetelmä mahdollistaa ilmiön taustalla vaikuttavien tekijöiden tunnistamisen sekä niiden välisen dynamiikan tarkastelun, mikä on keskeistä tässä tutkielmassa.

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Puolistrukturoitu haastattelu on menetelmä, jossa haastattelutilannetta ohjaa etukäteen laadittu teemarunko, mutta haastateltavalle annetaan mahdollisuus kertoa kokemuksistaan ja näkemyksistään vapaasti. Tämä mahdollistaa sekä vertailukelpoisuuden eri haastattelujen välillä että uusien näkökulmien esiin nousemisen. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.) Menetelmä valittiin, koska sen avulla voidaan syventyä haastateltavien kokemuksiin ja näkemyksiin tutkittavasta ilmiöstä sekä tunnistaa teemoja, jotka eivät välttämättä nousisi esiin täysin strukturoitujen kysymysten avulla.

Puusan, Juutin ja Aaltion (2020) mukaan laadulliselle tutkimukselle on ominaista tiedon subjektiivisuuden tunnistaminen, sillä tutkimusasetelman rakentuminen perustuu aina tutkijan omaan tulkintaan ja ymmärrykseen. Haastattelut ovat tämän vuoksi erityisen sopiva menetelmä, koska ne mahdollistavat yrityskaupan jälkeisen integraation tarkastelun tutkittavien omien kokemusten ja merkitysten kautta sekä tarjoavat tutkijalle tilaisuuden syventää ja tulkita esiin nousevia teemoja joustavasti.

3.2 Aineiston keruu

Aineisto kerättiin toteuttamalla kolme puolistrukturoitua teemahaastattelua, jotka muodostavat tutkimuksen primääriaineiston. Saundersin, Lewiksen ja Thornhillin (2019) mukaan

primääriaineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on kerätty suoraan tutkimusta varten, eikä sitä ole aiemmin analysoitu tai tulkittu toisessa tutkimuksessa.

Haastateltavat työskentelevät samassa yrityksessä, joka on toteuttanut useita yrityskauppoja kuluneen vuoden aikana. Kaikki toimivat taloushallinnon tehtävissä ja omaavat pitkäaikaista kokemusta sekä yrityskaupoista että niitä seuranneista integraatioprosesseista. Vaikka he ovat saman organisaation palveluksessa, tällä ei katsottu olevan tutkimuksen kannalta merkitystä, sillä heidän asiantuntemuksensa perustuu useiden vuosien aikana karttuneeseen laaja-alaiseen kokemukseen yrityskauppojen parissa. Haastattelujen tavoitteena ei ollut tarkastella yksittäisen yrityksen tilannetta, vaan hyödyntää haastateltavien kumuloitunutta osaamista integraatioprosessien kokonaiskuvan muodostamiseksi. Näin ollen heitä pidettiin tutkimuksen tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisina ja relevantteina haastateltavina. Saundersin ja kumppaneiden (2019) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruu perustuukin tavallisesti harkinnanvaraiseen, tutkimustarkoitukseen sopivaan otantaan satunnaisotannan sijaan.

Myös menetelmävalinnan näkökulmasta haastateltavien kokemus oli keskeistä. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan haastattelun tavoitteena on tuottaa mahdollisimman kattavaa ja monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tämä tutkimus edellyttää syvällistä ymmärrystä yrityskaupan jälkeisestä integraatiosta talousjohtamisen näkökulmasta, joka on edelleen vähän tutkittu aihe (Mariani ym., 2024). Haastateltavat olivat siksi erityisen sopivia, sillä heillä on kokemusta integraatioprosesseista juuri talousjohtamisen kontekstissa. Yksityisyyden suojaamiseksi haastateltavista ei esitetä tarkempia taustatietoja.

Haastattelut toteutettiin saman päivän aikana kasvotusten, ja kunkin haastattelun kesto oli noin 32–45 minuuttia. Haastattelut litteroitiin keskustelun aikana Wordin sanelimella, minkä lisäksi ne nauhoitettiin puhelimella mahdollisten teknisten virheiden varalta. Ennen haastatteluja haastateltaville ei toimitettu haastattelurunkoa etukäteen. He tiesivät ainoastaan, että haastattelun aihe liittyy yrityskauppojen integraatioon.

Haastattelut etenivät ennalta laaditun haastattelurungon mukaisesti, mutta puolistrukturoitujen haastattelujen luonteelle tyypillisesti kysymysten järjestys vaihteli, ja keskustelun edetessä esitettiin myös jatkokysymyksiä, joita ei sisällynyt alkuperäiseen haastattelurunkoon (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Haastattelurunko on tutkimuksen lopussa liitteenä 1.

Taulukko 1: Haastattelut

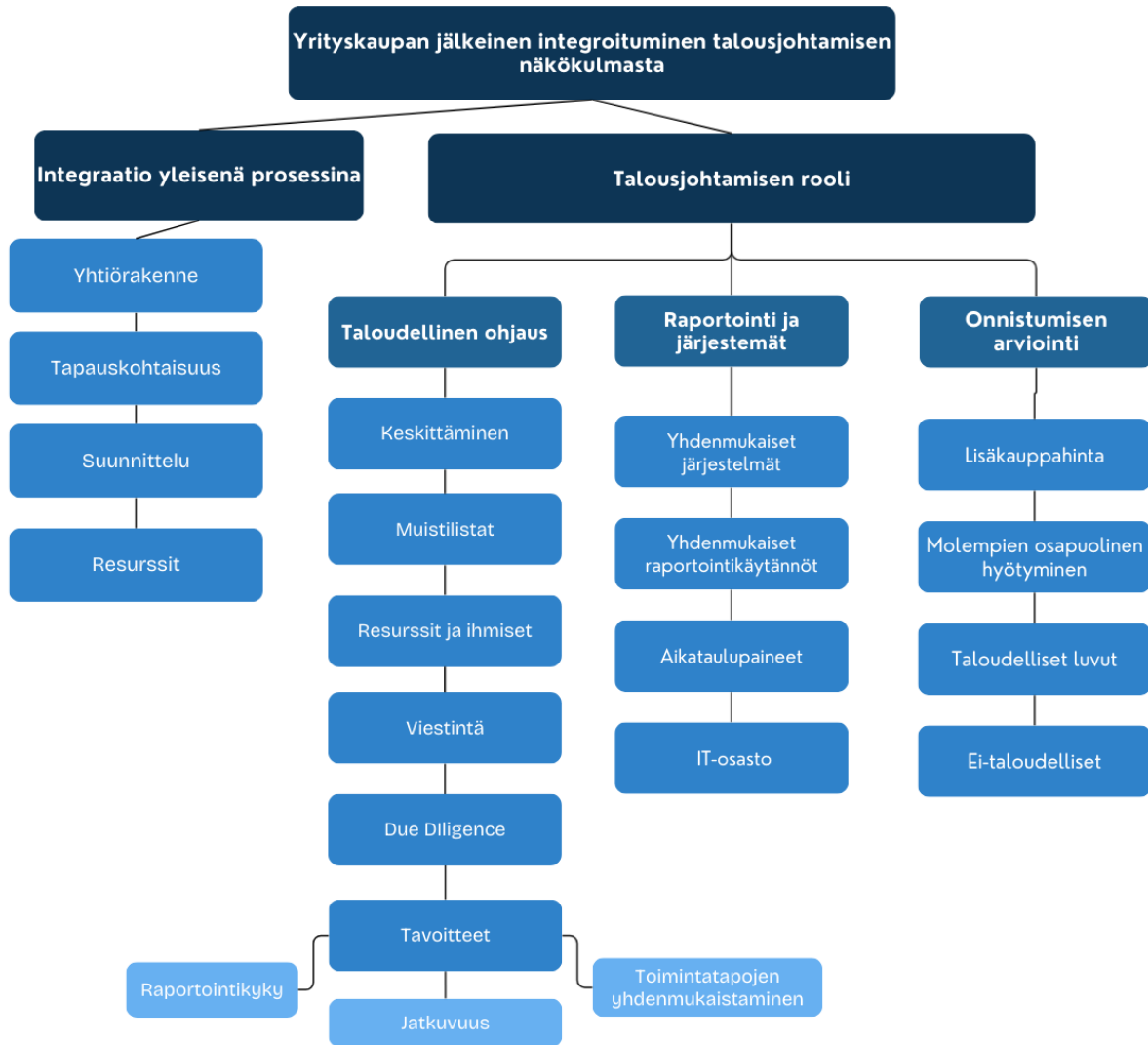
Haastateltava (aikajärjestyksessä)	Ajankohta	Kesto
H1	28.10.2025	36 min
H2	28.10.2025	45 min
H3	28.10.2025	32 min

3.3 Aineiston analysointi

Puusan ja kumppaneiden (2020) mukaan laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on jäsentää aineisto ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi, jonka avulla voidaan muodostaa monipuolisia ja perusteltuja tulkintoja sekä tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tavoitteen saavuttamiseksi aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä, jossa tutkimusaineisto pelkistetään ja ryhmitellään monivaiheisen prosessin avulla niin, että siitä voidaan tunnistaa keskeiset teemat, merkitykset ja ilmiöiden väliset suhteet (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Aineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Haastattelut luettiin ensin läpi kokonaisuuksina, minkä jälkeen aineisto koodattiin systemaattisesti. Koodauksen pohjalta muodostettiin teemoja, joiden avulla tunnistettiin toistuvia aihepiirejä ja näkökulmia haastateltavien kokemuksista yrityskaupan jälkeisestä integraatiosta. Teemoittelu auttoi jäsentämään keskeisiä ilmiöitä, jotka selittävät integraatioprosessin onnistumisia ja haasteita erityisesti talousjohtamisen näkökulmasta.

Haastattelut analysoitiin niiden alkuperäisessä muodossa eikä sisältöä poistettu tai muokattu analyysivaiheessa. Empiiriseen osuuteen sisällytetyistä lainauksista on kuitenkin poistettu täytesanoja luettavuuden parantamiseksi ilman, että lainauksien merkitys muuttuu.



Kuvio 1: Teemoittelu

4 TULOSTEN ANALYYSI

4.1 Integraatio prosessina

Haastattelujen alkuvaiheesta lähtien kävi selvästi ilmi, että yrityskauppojen integraatiot ovat luonteeltaan hyvin tapauskohtaisia. Haastateltavat luettelivat, että prosessin sisältö, laajuus ja eteneminen riippuvat muun muassa yrityskaupan rakenteesta, integraation laajuudesta, toimialasta sekä kaupan osapuolten ominaisuuksista. Näiden tekijöiden moninaisuus vaikuttaa siihen, millaisia toimenpiteitä integraatiossa tarvitaan ja millaisia lopputuloksia voidaan realistisesti tavoitella. Haastateltavat korostivat, ettei integraatiolle ole yhtä universaalia mallia, vaan jokainen yrityskauppa edellyttää räätälöityä lähestymistapaa.

Tapauskohtaisuuden vuoksi onnistuminen edellyttää huolellista suunnittelua. H2:n mukaan yrityskaupalle määritellään jo varhaisessa vaiheessa keskeiset lähtökohdat, kuten tunnusluvut, taloudelliset ennusteet ja tavoitteet, jotka muodostavat perustan integraatiolle. Joissakin tapauksissa H2 mukaan tavoitteet voidaan määritellä jopa toimintayksiköittäin. H1 täydentää, että suunnittelu sisältää myös yhtiörakenteen arvioinnin ja sen pohtimisen, millaisia toimintamalleja uusi kokonaisuus edellyttää. Näiden suunnitteluvaiheiden tarkoituksena on luoda selkeä viitekehys integraation tavoitteille ja keinoille.

”On olennaista katsoa se, että kannattaako jotain yhtiöitä esim sulauttaa yhteen, vai mikä se yhtiörakenne on. Yhtiökartta on yks tärkeä, että miltä se näyttää ennen hankintaan ja hankinnan jälkeen” H1

Haastateltavat tunnistivat tutkittavan ilmiön, että yrityskauppojen tavoitteet saattavat käytännössä jäädä vain osittain toteutuneiksi. Yrityskauppa- ja integraatioprosessi on haastateltavien mukaan työläs, ja siihen liittyvä työ tulee muun normaalin työn päälle. H1 kertoi, että yrityskauppaan liittyviä tehtäviä on vaikea delegoida eteenpäin, mutta H3 kuitenkin huomautti, että joissakin tilanteissa työkuormaa voidaan keventää ottamalla mukaan esimerkiksi harjoittelijoita tukemaan normaalia työskentelyä.

Yrityskauppa sisältää useita vaiheita jo ennen varsinaista integraatiota, ja H2:n mukaan tämä voi olla osasy siihen, että henkilöstö on jo valmiiksi kuormittunut tai jopa väsynyt integraatiovaiheen alkaessa. Ennen integraatiota tehtävä työ, kuten due diligence -selvitykset, neuvottelut, sopimusjärjestelyt sekä niihin liittyvät valmistelut, vaatii runsaasti aikaa ja resursseja, mikä kuluttaa sekä johdon että avainhenkilöiden kapasiteettia. Kun integraatio lopulta käynnistyy, energiaa ei välttämättä ole enää riittävästi, ja tällöin huomio kohdistuu helposti vain teknisiin ja taloudellisiin kysymyksiin, jotka koetaan kiireellisiksi ja välttämättömiksi. Inhimillinen puoli, kuten henkilöstön tukeminen, viestintä, osallistaminen ja kulttuuristen erojen käsittely, jää herkästi vähemmälle huomiolle. Tämä voi puolestaan heikentää integraation sujuvuutta ja lisätä riskiä sille, että muutokset koetaan raskaiksi tai epäselviksi.

“Se voi olla, että voimatkin loppuu kun tehdään nopeasti niitä kaikkia. Due diligence tutkitaan ja sitten tehdään sopimusvyyhti ja ne pakolliset asiat varmistetaan. Sitten siinä tuppaa unohtumaan inhimillinen aspekti siitä integraatiosta. Mennään niinku kovien asioiden perässä koko ajan.” H2

Vaikka yrityskaupan tavoitteet määritellään jo varhaisessa vaiheessa, niiden toteutuminen riippuu haastateltavien mukaan pitkälti siitä, kuinka hyvin organisaatio kykenee tasapainottamaan kiireen, resurssien rajallisuuden ja muutoksen johtamisen vaatimukset. Haastattelussa selvisi, että taloushallinnon rooli on merkittävä integraatioprosessissa.

4.2 Talousjohtaminen osana yrityskaupan integraatiota

Yrityskauppojen tavoitteet vaihtelevat tapauskohtaisesti, mutta haastateltavat olivat yksimielisiä integraation keskeisistä päämääristä taloushallinnon näkökulmasta. Integraation katsottiin tähtäävän erityisesti toimintatapojen yhdenmukaistamiseen, raportointikykyyn sekä toiminnan sujuvaan jatkumiseen. Haastateltavat korostivat, että vaikka integraatioprosessiin liittyy paljon muutoksia ja järjestelyjä, on tärkeää, että taloushallinnon toiminta jatkuu keskeytyksettä ja luotettavasti koko prosessin ajan. Sujuva toiminta tukee integraation onnistumista. Tässä luvussa integraatiota tarkastellaan kolmen osa-alueen kautta: ohjauksen ja johtamisen rooli, raportoinnin ja järjestelmien integrointi ja onnistumisen arviointi.

4.2.1 Ohjauksen ja johtamisen rooli

Haastateltavien mukaan talousjohtaminen kytkeytyy yrityskauppasuunnitteluun jo varhaisessa vaiheessa, ja he painottivat erityisesti due diligence -vaiheen merkitystä. Sen avulla pyritään muodostamaan kattava kokonaiskuva kohdeyrityksestä sekä varmistamaan, että kaikki olennaiset riskit ja vastuut tunnistetaan ennen kaupan toteuttamista.

“On tosi tärkeätä, että siinä due diligence prosessissa asiat käydään tosi huolella läpi.” H1

“Due Diligence vaihe on äärimmäisen tärkeä, koska siinä pitäisi tulla kaikki tieto. Mutta edelleenkin ihmisiä olemme, ja muistetaanko kysyä kaikki olennainen?” H3

Haastateltavien H1:n ja H3:n mukaan due diligence -prosessin avulla voidaan välttyä myös monilta myöhemmin esiin tulevilta yllätyksiltä. H1 havainnollisti tätä esimerkillä valmistavasta yrityksestä, jossa kate oli tuloutettu jo tuotannon aikana. Jos tuotteessa ilmenee virheitä vasta myöhemmin ja niiden kustannukset kirjautuvat jälkikäteen, voi tappio realisoitua ostajalle, vaikka sen olisi pitänyt kohdistua myyjälle.

“Talouden näkökulmasta verotuksen due diligence ja laskentatoimen due diligence on kyllä tärkeitä. Niissä se yhtiö katsotaan läpi ja jos niitä laiminlyö niin se on aika suuri todennäköisyys, että sieltä jotain yllätyksiä löytyy. Löytyy jotain velkaeriä taseesta mitä ei ole liputettu tai yhtiöllä onkin jotain vastuita tai oikeudenkäyntejä tai jonkun tuloutusprosessi.” H1

H2 mukaan due diligencessä tarkastellaan perusteellisesti kohdeyrityksen taloudellinen suorituskyky ja sen kyky tuottaa tulosta, eli yrityksen keskeinen substanssi. Samanaikaisesti tarkastellaan myös sitä, kuinka organisaatiot voidaan kaupan jälkeen yhdistää mahdollisimman tehokkaasti. Haastateltavan mukaan nämä ovat keskeisiä osa-alueita, jotka pyritään selvittämään jo varhaisessa vaiheessa, eikä niiden arviointia yleensä lykätä. Yrityskaupan luonne vaikuttaa siihen, mitä painotetaan, mutta lähtökohtana on aina arvioida, mitkä toiminnot tullaan keskittämään ja millä tavalla yhdistäminen käytännössä toteutetaan. Due diligence toimii siten välineenä sen kartoittamiseen, onko kauppa taloudellisesti ja operatiivisesti toteuttamiskelpoinen.

“Mitä asioita keskitytään konsernitasolla? Mitä asioita sitten hoidetaan edelleen liiketoimintayksiköissä? Esimerkiksi onko business controlling siellä liiketoimintayksiköissä vai onko se yhtiötasoinen keskitetty organisaatio?” H2

Keskittäminen on haastateltavien mukaan yksi keskeisimmistä tavoista toteuttaa yrityskaupoissa tavoiteltuja synergiaetuja myös talousosaston näkökulmasta. Taloushallinnon funktioissa keskittäminen voi tarkoittaa esimerkiksi kirjanpidon, raportoinnin, reskontran, palkanlaskennan tai controller-toimintojen siirtämistä yhteisiin prosesseihin ja järjestelmiin. Keskittämisen taustalla on ajatus siitä, että kun taloudelliset prosessit ovat konsernin tasolla yhtenäisiä ja hallittuja, voidaan saavuttaa niin tehokkuusetuja, kustannussäästöjä kuin parempaa tiedon laatua ja vertailtavuutta. H2:n mukaan tämä edesauttaa myös päätöksenteon ennakoitavuutta, sillä keskitetty talousfunktio luo vakaan perustan taloudellisen ohjauksen välineille.

Haastateltavien mukaan erilaiset muistot ja muistilistat ovat keskeisiä välineitä yrityskaupan sekä integraatioprosessin hallinnassa ja ohjauksessa. Niiden avulla varmistetaan, että kaikki olennaiset toimenpiteet tulevat käsitellyiksi, vastuut selkeytyvät ja oikeat kysymykset esitetään oikea-aikaisesti esimerkiksi due diligencen aikana. H3:n mukaan muistilistojen käyttö helpottaa merkittävästi myös työn kokonaisuuden hallintaa.

”Pystyn sitten talouden muistiosta katsoon kaikki että okei tähän liittyy nämä, tähän nämä ja näille pitää tehdä jotain. Ja ainakin se on helpottanut tekemistä.” H3

Haastateltavien mukaan yrityskaupan yhteydessä talousjohtaminen ei rajoitu vain prosessien ohjaamiseen, vaan siihen sisältyy myös henkilöstön ja muutoksen johtaminen. Ihmisten rooli korostuu erityisesti muutostilanteissa, joissa ostetun yrityksen henkilöstö voi olla muutosvastarintaista. H1 huomauttaa, että muutokset tulevat työntekijöille usein yllättäen aiheuttaen epävarmuutta yhteisössä, sillä kaikki eivät välttämättä tiedä ennalta, mitä muutoksia on tulossa tai kuinka laajasti ne vaikuttavat heidän tehtäviinsä. Toisaalta H2 korostaa, että laskentatoimen tehtävissä työskentelevät ihmiset ovat yleensä käytännönläheisiä ja sopeutuvat muutoksiin nopeasti, mikä helpottaa siirtymävaihetta.

“Taloushallinnon porukka on semmoista pragmaattista väkeä. Ne kyllä tarttuu toimeen jos ovat päättäneet jäädä yrityskaupan jälkeen.” H2

Muutosten läpivieminen edellyttää haastateltavien mukaan selkeää viestintää ja tarkasti määriteltyjä vastuita. Tällöin jokaisen rooli, tehtävä ja aikataulu on määriteltävä yksiselitteisesti, jotta viivästykset ja mahdolliset sanktiot voidaan välttää. H1 mainitsee, että erityisesti lakisäätteiset tehtävät, kuten arvonlisäveroilmoitukset, palkkailmoitukset ja tulorekisteriin tehtävät ilmoitukset, ovat kriittisiä. Ne voivat aiheuttaa merkittäviä ongelmia ja sanktioita, jos niiden vastuista ei ole sovittu selkeästi tai jos ne jäävät tekemättä aikataulussa.

“On avainasemassa se miten on suunniteltu ja miten on organisoitu se, että kuka tulee tekemään, mitä tekee, milloin tekee, kenen vastuulla mikäkin.” H1

H3 painottaa, että selkeät ja perustellut viestit auttavat henkilöstöä ymmärtämään muutosten taustat. Kun työntekijöiden kysymyksiin vastataan avoimesti ja heidän huolensa huomioidaan, heidän sitoutumisensa uuteen toimintamalliin vahvistuu merkittävästi.

“Jos ihmisellä on vuosikymmenten kokemus ja on pätevä ihminen, joka on pyörittänyt sitä vaan vuosikymmeniä eri tavalla, niin on tärkeää että saat myytyä sen että tää on hyvä asia että me toimitaan näin niin sunhan pitää perustella se. Uskon, että se ystävällinen ja kunnioittava kohtelu ja se asioiden perustelevinen edesauttaa sitä, ettei muutosvastarintaa olisi niin paljon.” H3

Kuten luvussa 4.1 todettiin, yrityskaupan yhteydessä tarkastellaan myös yhtiörakennetta. Rakenneratkaisut vaikuttavat suoraan myös taloushallinnon toimintaan ja henkilöstön tehtäväkuviin. Useimmissa yrityskaupoissa rooleja ja vastuita joudutaan järjestelemään uudelleen, mikä korostaa tehtävä- ja vastuunjaon huolellisen suunnittelun merkitystä.

”Kun ostetaan yritys ja siellä on talousjohtaja ja sitten on jo toisessa yrityksessä talousjohtaja niin nää on sellaisia paikkoja että sitten katsottiin että kumpi henkilöstöjohtaja jatkaa, kumpi talousjohtaja jatkaa, kumpi toimitusjohtaja jatkaa.” H1

Sekä H1 että H2 nostavat esiin haasteen, joka syntyy, jos ostetun yrityksen avainhenkilöt jätetään automaattisesti samoihin tehtäviin ilman, että heidän osaamistaan ja resurssiensa riittävyttä arvioidaan. Tämä korostuu erityisesti perheyriyksissä, joissa samoja tehtäviä on voitu hoitaa vuosikausia samalla tavalla. Tällöin substanssiosaaminen ei välttämättä riitä konsernin tiukempiin

talousraportoinnin ja järjestelmämuutoksiin, joita käsitellään tarkemmin luvussa 4.2.2. Mikäli ostetulla yrityksellä on kuitenkin valmiiksi hyvin organisoitu ja systemaattisesti toimiva talousosasto, H1:n mukaan he omaksuvat konsernin odotukset yleensä nopeasti ja pystyvät tuottamaan tarvittavat raportit täsmällisesti. Tämän vuoksi H1 ja H2 painottaa, että henkilöstön osaaminen ja resurssit tulisi kartoittaa heti oston alkuvaiheessa, jotta mahdollisiin puutteisiin voidaan reagoida ajoissa ja varmistaa, että kaikilla yksiköillä on valmiudet vastata konsernin vaatimuksiin.

“Ongelmana on, että omistajayrittäjät haluaa pysyä liikaa mukana siinä bisneksessä. He ei ihan ymmärrä sitä, että nyt he tarvitsisi siihen toisenlaista osaamista että he pystyy tekemään sen vaadittavan kirjanpidon.” H1

“Jos sieltä puuttuu ne oikeat resurssit eikä osata myöskään itse katsoa peiliin siltä osin, että osaanko mä oikeasti tehdä tän asian? Pystyykö mä tekemään tän asian?” H1

“Suoraan sanottuna ne virheet mitä on tehty niin on jätetty vanhoja avainhenkilöitä sinne eteenpäin pesteinensä” H2

Haastateltavien mukaan integraatiossa tehtävät valinnat nojaavat ennen kaikkea siihen, että käytettävissä olevat resurssit ovat riittävät ja oikein kohdennetut. Keskeistä on varmistaa, että organisaatiolla on tarvittavaa osaamista, riittävästi henkilöstöä sekä mahdollisuudet asianmukaiseen koulutukseen ja perehdytykseen. Kun integraation toteutukseen osallistuu osaavia ihmisiä ja heille tarjotaan selkeät työkalut ja riittävä tuki, taloushallinto pystyy vastaamaan muutosten vaatimuksiin ja edistämään yrityskaupan kokonaisvaltaista onnistumista.

4.2.2 Raportoinnin ja järjestelmien integrointi

Haastateltavien mukaan raportoinnin ja talousjärjestelmien integrointi muodostaa yrityskauppaprosessin keskeisen osa-alueen ja on olennainen edellytys integraatitavoitteiden saavuttamiselle. Jotta raportointikyky, seurattavuus ja toiminnan jatkuvuus voidaan varmistaa, edellyttää yrityskaupan jälkeinen vaihe moniulotteista raportointikäytäntöjen ja järjestelmäkokonaisuuksien yhdenmukaistamista. Kaikki haastateltavat tunnistivat tämän teeman keskeisyyden, vaikka painotuseroja ilmeni: H1 korosti raportointikäytäntöjen harmonisoinnin

merkitystä, kun taas H2 ja H3 painottivat talousjärjestelmien yhteensopivuutta ja teknisen integraation haasteita.

Integraatio on haastateltavien mukaan sekä toiminnallinen että tekninen prosessi, joka edellyttää tietojärjestelmien yhteensovittamista ja raportointikäytäntöjen standardointia. Talousjärjestelmät kytkeytyvät kaikkiin talouden prosesseihin aina datan keruusta analysointiin ja konserniraportointiin. H2 korostaa järjestelmien tarjoaman informaation roolia talousohjauksen ja päätöksenteon perustana.

“Ne kaikki informaatiovirrat, mitä tarvitaan, jotta pystytään talousohjausta kehittämään, on kyse ICT/IT -osaston ja talousosaston yhteisestä hiilestä, että sinne syntyy sellanen liiketoiminnan infra eri tarpeisiin.” H2

Haastateltavat pitävät ideaalitulanteena sitä, että konsernin kaikki yksiköt käyttäisivät samoja järjestelmiä. H1 mukaan järjestelmät parantavat läpinäkyvyyttä, tehostavat tiedonkulkua, vähentävät päällekkäistä työtä ja mahdollistavat datan vertailukelpoisuuden koko konsernin tasolla. H2 mukaan yhteisten järjestelmien arvioidaan myös tukevan pitkän aikavälin kustannussäästöjä, kun ylläpidettävien järjestelmien määrä vähenee. H1 kuitenkin korostaa, ettei yhteisten järjestelmien käyttöönotto käytännössä aina toteudu. Vaikka konserni ei kykenisi siirtämään kaikkia yksiköitä samaan järjestelmään, raportointikäytäntöjen yhdenmukaisuus on silti välttämätöntä, jotta konsernilla on riittävä näkyvyys tytäryritysten talouteen ja taloudellista tietoa voidaan vertailla luotettavasti.

“Tämmöinen streamline on, että mahdollisimman paljon kaikki samoihin järjestelmiin, että sinne ei tule sellaista järjestelmistä toisiin hyppimistä.” H2

“Ideaalitulanne itsestään olisi se, että konsernissa olisi yhdenmukaiset järjestelmät. Mutta kyllä pystytään toimimaan myös niin, että jokaisella on omat, mutta se läpinäkyvyys niihin tytäryritysten järjestelmiin konsernin näkökulmasta vähän sitten häilyy.” H1

“Ne [yhteiset järjestelmät] auttaa siihen läpinäkyvyyteen ja että pääset itse katsomaan ja tiedät miten siellä yrityksellä menee. Budjetoinnit, ennustamiset ja kaikki prosessit on helpompi viedä läpi.” H1

Haastateltavat korostavat, että järjestelmien epäyhtenäisyys aiheuttaa väistämättä haasteita erityisesti tiedon laadun, vertailukelpoisuuden ja raportointiaikataulujen näkökulmasta. H3:n mukaan eri

järjestelmät eivät välttämättä tuota sellaista tietoa tai sellaisessa muodossa, jota ostavan yhtiön raportointi edellyttää.

”Siinä [eri järjestelmissä] tulee se haaste, että miten saadaan siitä heidän omasta järjestelmästä sellaista raportointia, mitä me oikeasti tarvitaan ja että ne saadaan siinä meidän raportointiaikataulussa.” H3

H1:n mukaan järjestelmien hajanaisuuden myötä emoyhtiö joutuu tukeutumaan tytäryrityksen itse tuottamaan tietoon. Tämän vuoksi raportointimalli nousee kriittiseksi integraation välineeksi: sen avulla määritellään, millaisessa muodossa, millä tarkkuudella ja missä aikataulussa tieto tulee toimittaa konsernille. Tästä huolimatta laskentaperiaatteita on H3:n mukaan jouduttu silti tarkentamaan.

”On mahdollista, että tytäryrityksillä on omat raportointijärjestelmät, mutta sitten siinä täytyy olla se raportointimalli ja se, että millä pääsee niihin lukuihin käsiksi konsernitasolta. Se on siinä avainasemassa.” H1

”On tullut vastaan tilanteita, joissa on jouduttu tarkentamaan sitä, että mitä kaikkia asioita pitää ottaa tässä huomioon.” H3

H2 ja H3 korostavat teknisiä integraatiohaasteita, jotka syntyvät, kun vanhat järjestelmät eivät ole yhteensopivia uusien kanssa. Tämä vaikeuttaa tiedon siirtämistä ja yhdistämistä. H2:n mukaan taloudellisia lukuja joudutaan joissain tapauksissa siirtämään manuaalisesti uuteen järjestelmään, mikä kuluttaa merkittävästi resursseja sekä tiedon siirron että tarkastamisen osalta. Tämän sekä henkilöstön kouluttamisen ja toimintatapojen muutosten vuoksi uusien järjestelmien käyttöönotto ostettavassa yrityksessä voi tuntua haastavalta.

Vaikka integraation alkuvaiheessa saattaa vaikuttaa houkuttelevalta antaa ostettavan yrityksen jatkaa aiemmilla järjestelmillään ja toimintamalleillaan, H2 ja H3 korostavat, että tämä voi muodostua pitkällä aikavälillä merkittäväksi haasteeksi. Heidän mukaansa erilliset järjestelmät lisäävät kustannuksia ja heikentävät tiedon sujuvaa liikkumista yritysten välillä, mikä vaikeuttaa koko konsernin ohjaamista.

“Jos kirjallisesti tai suullisesti sanotaan, että jatkatte täällä niinku ennenkin, että tuutte vaan mukaan suurempaa perheeseen, niin siinä on asiat jo mennyt väärin.” H2

“Vaikka aluksi on ajateltu, että helpommalla päästään kun jatketaan täällä vanhassa järjestelmässä, mutta kun aletaan miettimään sitä raportointia, niin sitten se voikin oikeasti osoittautua haasteeksi.” H3

Yhteiseen järjestelmään siirtyminen tuottaa myös omia haasteitaan. H2 ja H3 mukaan uuden järjestelmän käyttöönotto on kallista, aikaa vievää ja vaatii koulutusta, testauksia ja mahdollisia räätälöintejä. Tämä voi aiheuttaa väliaikaisia häiriöitä operatiiviseen toimintaan ja heikentää tuottavuutta siirtymävaiheessa.

“Kun uudet käyttäjät tulee järjestelmiin, niin silloin siinä on se ongelma tai haaste, että jos se on heille täysin uusi järjestelmä, ja ei osaa käyttää sitä, niin jollain pitää olla aikaa kouluttaa. Ja siellä voi tulla virheitä siinä, ettei osaa käyttää sitä järjestelmää.” H3

Järjestelmäintegraation lisäksi yrityskauppa edellyttää raportointikäytäntöjen yhdenmukaistamista. H1 kuvaa, kuinka esimerkiksi perheomisteinen yritys, joka on aiemmin noudattanut FAS-periaatteita, voi joutua siirtymään IFRS-standardien mukaiseen raportointiin. Muutokset voivat kohdistua haastateltavan mukaan esimerkiksi poistosuunnitelmaan, sillä IFRS hyväksyy vain tasapoistot. Laskentaperiaatteet käydään tällöin läpi erä erältä, ja muutoksia tehdään konserniohjeistuksen mukaan.

“Sitten annetaan esimerkiksi konsernin ohjeistus, että teidän poistosuunnitelma on tää ja konsernissa se on tämä, niin sitten se täytyy muuttaa. Pala palalta ikään kuin läpi, että mikä on se malli. Konserniohjeistuksen hyväksyminen on varmaan se tärkein prosessi.” H1

Yrityskaupan jälkeen raportointivaatimukset haastateltavien mukaan useimmiten kasvavat: tarvitaan enemmän ja yksityiskohtaisempaa tietoa aiempaa tiukemmissa aikatauluissa. Pienemmille, perheomisteisille yrityksille tämä voi olla huomattava muutos, sillä heidän raportointikäytäntönsä ei

välttämättä ole aiemmin sisältänyt kuukausitasoisia jaksotuksia tai pidempiä ennusteita. Tämä vaatii huomattavasti enemmän resursseja ja työpanosta.

“Kun he [tytäryhtiöt] raportoi meille luvut, niin he raportoi meille toteuman ja me samalla pyydetään heiltä loppuvuoden ennuste ja itse asiassa jo seuraavan vuoden ennustekin. Eli se näkyvyys heiltä täytyy olla aivan erinäköinen kuin mitä he on aikaisemmin tottunut ajattelemaan.” H1

“Pienemmät perheyrietykset, mitkä on tehnyt tilinpäätökset kerran vuodessa niin heiltä vaaditaan nyt joka kuukausi tilinpäätöstasoinen raportointi, niin se on aika ongelmallinen asia välillä.” H1

Yrityskaupan jälkeen raportointi- ja järjestelmävaatimukset kasvavat tyypillisesti huomattavasti, mikä lisää aikataulupaineita. Kaikki haastateltavat pitävät tätä yhtenä integraation merkittävimmistä haasteista. H1 huomauttaa, että raportointiin liittyvät viiveet voivat aiheuttaa asenteellista vastustusta ja hidastaa liiketoiminnan kehittymistä. H2 lisää, että viivästykset heikentävät raportoinnin laatua ja voivat vaikuttaa sidosryhmien luottamukseen. Erityisesti H1 ja H3 korostaa, että kasvaneen raportointimäärän tuottaminen aiempaa tiukemmassa syklissä kuormittaa organisaatiota ja edellyttää taloushallinnolta sekä prosessien että tietojenhallinnan tehostamista.

”Jokaiseen yhtiön pitää saada kiinni raportointiaikataulusta, että mikä se on. Jokaisella yhtiöllä on oltava valmiudet eli työkalut ja resurssit siihen.” H1

”On asioita missä on vaan pysyttävä aikataulussa, koska muuten se leviää käsiin ja se aikataulu on intensiivinen ja vauhdikas.” H3

Lisäksi H2 nostaa esiin mahdollisten pääomasijoittajien vaikutuksen raportointiin. Mikäli yrityskaupassa on mukana pääomasijoittajia, he voivat omistajina edellyttää tiukkoja raportointi- ja seurantavaatimuksia. Tämä lisää taloushallinnon työmäärää, mutta voi myös vauhdittaa raportointikäytäntöjen kehittymistä ja ammattimaistumista.

4.2.3 Onnistumisen arviointi

Taloudellisten tavoitteiden toteutumista seurataan aina yrityskauppakohtaisesti, ja jokaiselle yrityskaupalle määritellään H2:n mukaan suunnitteluvaiheessa omat tavoitteensa sekä niihin soveltuvat tunnusluvut ja mittarit. Näiden avulla arvioidaan taloudellisten vaikutuksen, kuten synergioiden toteutumista, mutta myös itse integraatioprosessin etenemistä esimerkiksi järjestelmien käyttöönoton tasolla. H2 nostaa esille myös sen, että yrityskaupan onnistumisella on myös merkittävä vaikutus lisäkauppahintaan, sillä se määritetään kaupan toteutumisen jälkeen riippuen sen onnistumisesta.

“Yrityskaupalle asetetaan tietyt taloudelliset tavoitteet ja niistä maksetaan yleensä tietyt peruskauppahinnat ja sitten niille määritellään lisäkauppahinnat, jotka maksetaan sitten jos tietyt taloudelliset tavoitteet toteutuu.”

H2

Haastateltavat korostavat, että yrityskaupan onnistumisen edellytyksenä on molempien osapuolten kokemaa hyötyä. H2 huomauttaa, että yrityskaupalla on aina jokin taustalla motiivi, joka luo perustan odotetulle arvonaluonnille. Haastateltavan mukaan ostajayrityksen näkökulmasta hyöty on tyypillisesti strateginen, kuten markkina-aseman vahvistaminen, uuden osaamisen hankkiminen tai toiminnan laajentaminen, kun taas ostettavalle yritykselle keskeinen hyöty liittyy usein rahoituskellisiin mahdollisuuksiin, kuten investointikyvykkyyden paranemiseen. H3 nostaa esiin myös operatiiviset hyödyt, kuten prosessien ja raportoinnin automatisoitumisen, mikä voi helpottaa esimerkiksi ostettavan yrityksen arkea. Haastateltavien mukaan ostettava yritys voi alkuvaiheessa suhtautua muutoksiin varauksella, mutta yrityskaupan onnistuminen edellyttää, että molemmat osapuolet ymmärtävät ja hyväksyvät kaupan tuottamat hyödyt.

Yrityskauppojen keskeisenä tavoitteena on synergiaetujen saavuttaminen, ja H1:n mukaan kustannussäästöjä arvioidaan systemaattisesti vertaamalla toteutuneita kuluja suunnitteluvaiheessa laadittuihin ennusteisiin. Nämä alkuperäiset kustannusarviot toimivat vertailupohjana myöhemmille toteumille, jolloin voidaan arvioida, missä määrin odotetut synergiat ovat realisoituneet. H1 havainnollistaa tätä esimerkiksi taloushallinnon keskittämisestä, jonka avulla voidaan arvioida, millaisia säästöjä konsernin sisäisten toimintojen yhdistäminen käytännössä tuottaa. H2 myöskin vahvistaa, että euromääräiset kustannussäästöt ovat keskeinen seurattava tunnusluku, ja niiden ohella erityistä huomiota kiinnitetään myös käyttökatteeseen.

”Sitten katsotaan, että kuinka paljon niitä kustannussäästöjä oikeasti on tullut. Jos on arvioitu, että esimerkiksi vaikka puoli miljoonaa saa vuositasolla siitä, että meillä on oma kirjanpito-osasto kuin versus se, että meillä on ulkoinen tilitoimisto, niin niitä seurataan että toteutuuko ne säästöt niin kuin ollaan ajateltu.” H1

”Tyypillisimmät tunnusluvut mitä katsotaan on euromääräiset kustannussäästöt ja kyllä se sitten on toi ihan perinteinen käyttökate ” H2

H1:n mukaan ostettujen yritysten onnistumista ja suoriutumista arvioidaan ensisijaisesti vertaamalla integraatiovaiheen aikana laadittuja ennusteita toteutuneisiin lukuihin. Ennusteiden ja realisoituneen taloudellisen kehityksen välinen suhde antaa kuvan siitä, onko integraatio edennyt suunnitellulla tavalla ja ovatko yrityskaupan oletetut hyödyt toteutumassa.

“Ennusteet on meidän tapa ohjata sitä yhtiöitä. Kun on ennuste ja verrataan siihen, että sä oot ennustanut tällaisen loppuvuodelle ja sä suoriudut näin, että mistä tää johtuu ja ne on myös keinoja millä pystytään niinku varmistamaan että miten se yhtiö suoriutuu” H1

Onnistumisen arvioinnissa korostuvat haastateltavien mukaan myös konkreettiset, arjen tasolla havaittavat indikaattorit. H3 kuvaa onnistumisen merkiksi niin sanotun “hiljaisuuden”. Mikäli yrityskaupasta ei kuulu jälkikäteen ongelmia tai jatkuvia lisäkysymyksiä, se viittaa yleensä siihen, että integraatio on sujunut odotusten mukaisesti. H1 puolestaan nostaa esiin itsearvioinnin merkityksen. Onnistuminen edellyttää reflektiota siitä, missä on onnistuttu ja missä olisi parannettavaa. H1 korostaa myös raportointiaikataulujen noudattamista integraation keskeisenä onnistumisen mittarina. Raportointiin liittyvät tekijät, kuten aikatauluissa pysyminen, poikkeamien määrä ja mahdollisten virheiden korjaustarve, heijastavat suoraan sitä, kuinka hyvin taloushallinnon prosessit ovat asettuneet osaksi konsernirakennetta.

”Kyllähän se on sitä integraation onnistumista, että pääseekö niillä siihen raportointi aikatauluun vai ei. Onko luvuissa ollut niinku merkittäviä poikkeuksia, että ne on ehkä niitä mittareita? Onko jouduttu korjaamaan? Onko tullut korjauksen raportointiin ajan jälkeen? Tai että jos ollaan annettu osari niin onko tilintarkastajat huomannut jotain tytäryrityksistä tai jotain vastaavaa, niin onhan ne tietysti niitä semmoisia niinku mittareita.” H1

Haastateltavat kuitenkin korostivat onnistumisen arvioinnin olevan tapauskohtaista ja katsoivat, että sopivien mittareiden ja arviointitapojen määrittäminen on yleensä johdon vastuulla. Arvioinnissa tulee heidän mukaansa huomioida sekä taloudelliset tulokset että operatiivisen toiminnan sujuvuus, jotta kokonaiskuva integraation onnistumisesta olisi mahdollisimman kattava.

4.3 Yhteenveto aineiston analyysistä

Tulokset osoittavat, että yrityskauppojen integraatiot ovat luonteeltaan tapauskohtaisia ja vaativat huolellista suunnittelua sekä selkeää yhtiörakenteen, tavoitteiden ja vastuiden määrittelyä. Integraatiota kuormittaa usein jo ennen sen alkua tehty laaja selvitys- ja valmistelutyö, mikä voi johtaa siihen, että huomio keskittyy liaksi teknisiin ja taloudellisiin kysymyksiin inhimillisten tekijöiden kustannuksella. Haastateltavat korostivat myös dokumentoinnin ja muistilistojen merkitystä prosessin hallinnassa.

Talusojohtamisen rooli nousi esiin keskeisenä integraation onnistumisen edellytyksenä. Due diligence -vaiheella, taloudellisten riskien tunnistamisella ja prosessien keskittämisellä on suuri vaikutus siihen, kuinka sujuvasti yhdistyminen etenee. Talusojohtaminen sisältää myös muutoksen ja henkilöstön johtamisen, sillä osaaminen, resurssit ja riittävä tuki määrittävät, kuinka hyvin organisaatio vastaa konsernin vaatimuksiin.

Raportoinnin ja järjestelmien integrointi muodostavat toisen keskeisen osa-alueen. Yhtenäiset järjestelmät ja raportointikäytännöt parantavat tiedon laatua ja läpinäkyvyyttä, mutta käytännössä tekninen yhteensopivuus ja koulutustarve aiheuttavat merkittäviä haasteita. Raportointivaatimukset kasvavat yrityskaupan jälkeen, mikä lisää aikataulupaineita ja kuormitusta erityisesti pienemmissä tytäryhtiöissä.

Integraation onnistumista arvioidaan sekä taloudellisten mittareiden, kuten kustannussäästöjen, käyttökäteen ja ennusteiden toteutumisen, että käytännön toiminnan sujuvuuden perusteella. Haastateltavien mukaan yrityskauppa on onnistunut vasta silloin, kun molemmat osapuolet kokevat saavansa siitä todellista hyötyä ja kun taloushallinnon prosessit toimivat luotettavasti osana uutta kokonaisuutta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena oli tarkastella yrityskaupan jälkeisen integraation onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä talousjohtamisen näkökulmasta. Tutkimus kohdistui erityisesti siihen, miten talousjohtamisen eri ulottuvuudet, kuten laskentatoimen järjestelmät, raportointikäytännöt ja taloudellinen suunnittelu tukevat integraatioprosessin onnistumista. Tuloksia tarkasteltiin suhteessa aiempaan kirjallisuuteen, jossa on korostettu integraatiovaiheen keskeistä roolia yrityskauppojen onnistumisessa (Angwin ym., 2023; Epstein, 2004; Graebner ym., 2017).

Haastatteluaineisto vahvistaa aiemman tutkimuksen käsitystä siitä, että yrityskaupan jälkeinen integraatio on moniulotteinen ja tapauskohtainen prosessi, jonka onnistuminen rakentuu useiden toisiinsa kietoutuvien tekijöiden varaan. Tulokset tukevat näkemystä, jonka mukaan integraation onnistuminen ei riipu ainoastaan kaupan rakenteesta tai sopimusehdoista, vaan myös siitä, miten huolellisesti integraatio suunnitellaan, organisoidaan ja toteutetaan käytännön tasolla (Liimatainen & Lähteenmaa, 2020; Steigenberger, 2017). Integraatio näyttäytyy käytännössä pitkänä ketjuna päätöksiä ja valintoja, jotka ulottuvat kauppaa edeltävästä vaiheesta aina fuusion jälkeiseen arkeen.

Erityisesti due diligence -vaiheen ja varhaisen integraatiosuunnittelun merkitys korostui haastatteluissa. Aineiston perusteella due diligence -tarkastelu ei toimi ainoastaan kaupan ehtojen ja hinnan arvioinnin välineenä, vaan myös integraatiostrategian ja taloudellisten tavoitteiden perustana. Tämä havainto on linjassa Steigenbergerin (2017) esittämien näkemysten kanssa, joiden mukaan integraation onnistuminen riippuu osin jo ennen kauppaa tehdyistä valinnoista, kuten strategisten tavoitteiden määrittelystä, arvonmäärittämisestä ja yhdistettävien toimintojen alustavasta kartoituksesta.

Tutkimuksen keskeinen tulos on taloushallinnon ja laskentatoimen järjestelmien korostunut rooli integraatioprosessin ytimessä. Haastattelut osoittivat, että taloudellinen integraatio käsittää sekä teknisen että organisatorisen ulottuvuuden. Yhtäältä se tarkoittaa raportointi-, budjetointi- ja kirjanpitojärjestelmien yhteensovittamista, toisaalta toimintatapojen, vastuiden ja aikataulujen yhdenmukaistamista. Tulokset tukevat Granlundin (2003) sekä Mariani ja kumppaneiden (2024) havaintoja siitä, että johdon laskentatoimen järjestelmät eivät ole pelkästään teknisiä ratkaisuja, vaan ne heijastavat ja välittävät myös valtaa, merkityksiä ja ohjausta yhdistyvien organisaatioiden välillä.

Aineistosta nousi esiin, että raportointikäytäntöjen ja -aikataulujen yhdenmukaistaminen muodostaa yhden integraation kriittisimmistä osa-alueista. Yrityskaupan jälkeen raportointivaatimukset

kasvat tyypillisesti sekä sisällöllisesti että ajallisesti: tietoa tarvitaan useammin, tarkemmalla tasolla ja tiukemmissa aikatauluissa. Tämä koskee erityisesti pienempiä ja aiemmin kevyemmin raportoineita yrityksiä, joille kuukausitasoinen tilinpäätöstason raportointi ja ennustaminen voivat muodostaa huomattavan muutoksen. Tulokset tukevat käsitystä, että taloudellisen tiedon laatu, vertailukelpoisuus ja oikea-aikaisuus ovat välttämättömiä synergioiden arvioinnille ja integraation onnistumisen seurannalle (Razi & Garrick, 2019).

Haastattelujen perusteella järjestelmien yhdenmukaistaminen nähdään pitkällä aikavälillä tavoiteltavana ratkaisuna, mutta siirtymävaiheessa se aiheuttaa merkittäviä haasteita. Eri järjestelmien ja laskentaperiaatteiden yhteensovittaminen lisää työmäärää ja altistaa virheille, etenkin silloin, kun tietoa joudutaan siirtämään manuaalisesti järjestelmästä toiseen. Tämä havainto konkretisoi aiempaa tutkimusta, jossa IT-järjestelmien rooli on tunnistettu integraation teknisenä selkärankana (Ellis ym., 2009; Steigenberger, 2017). Toisaalta tulokset osoittavat, että myös tilanteissa, joissa yhteiseen järjestelmään siirtyminen ei ole heti mahdollista, voidaan integraation tavoitteita tukea selkeästi määritellyillä raportointimalleilla, konserniohjeistuksella ja johdonmukaisella laskentaperiaatteiden harmonisoinnilla.

Tutkimuksen tulokset korostavat lisäksi taloushallinnon henkilöstön osaamisen ja resurssien keskeistä merkitystä integraatiossa. Haastattelujen perusteella ostettujen yritysten avainhenkilöiden asemaa ei voida sellaisenaan siirtää uuteen konsernirakenteeseen ilman arviointia siitä, vastaavatko heidän taitonsa ja resurssinsa uusien raportointi- ja järjestelmävaatimusten edellytyksiä. Tämä havainto täydentää aiempaa tutkimusta, jossa avainhenkilöiden säilyttämisen on todettu olevan tärkeää erityisesti tiedon siirtymisen ja luottamuksen rakentamisen kannalta (Castro-Casal ym., 2013), mutta tuo esiin myös tarpeen arvioida osaamisen soveltuvuutta muuttuneeseen talousjohtamisen ympäristöön. Pelkkä avainhenkilöiden säilyttäminen ei siten riitä, ellei samalla huolehdita osaamisen päivittämisestä ja riittävästä resursoinnista.

Merkittävä havainto liittyy myös siihen, miten integraation onnistumista käytännössä arvioidaan. Haastattelujen perusteella taloudellista onnistumista seurataan vertaamalla toteutuneita kustannuksia ja tuottoja kaupan suunnitteluvaiheessa asetettuihin tavoitteisiin, erityisesti synergia- ja kustannussäästöodotuksiin. Tunnuslukuista keskeisiä ovat muun muassa käyttökatte sekä euromääräiset kustannussäästöt, mikä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa (Sendilvelu, 2025). Lisäksi integraation onnistuminen ilmenee haastateltavien mukaan myös operatiivisina signaaleina, kuten raportointiaikataulussa pysymisenä, virheiden vähäisenä määränä ja ”hiljaisuutena” siinä

mielessä, ettei yrityskaupasta aiheudu jatkuvia lisäselvityksiä. Tämä käytännönläheinen näkökulma täydentää taloudellisia mittareita ja tarjoaa kiinnostavan lisähavainnon onnistumisen arviointiin.

Tutkimuksella on rajoitteita, jotka on syytä huomioida tuloksia arvioitaessa. Aineisto koostui kolmesta haastattelusta yhden yrityksen kontekstissa, mikä rajoittaa havaintojen yleistettävyyttä. Haastatteluaineistoa ei kuitenkaan tarkasteltu yrityksen näkökulmasta, vaan haastateltavien henkilökohtaisten kokemusten kautta. Tästä huolimatta se, että haastateltavat työskentelivät saman organisaation taloushallinnossa, saattoi osaltaan yhdenmukaistaa esiin nousseita näkemyksiä. Lisäksi tarkastellut yritykset olivat jo aiemmin tehneet yritysostoja ja toteuttaneet integraatioita, minkä vuoksi niiden käytännöt ja taloushallinnon rooli ovat voineet olla keskimääräistä kehittyneempiä. Organisaatioissa, joilla on vähemmän kokemusta yrityskaupoista, integraation haasteet ja talousjohtamisen käytännöt voivat näyttäytyä toisenlaisina.

Näistä rajoitteista huolimatta tutkimus tuottaa arvokasta ja uutta tietoa yrityskauppaintegraation taloudellisesta ulottuvuudesta sekä taloushallinnon roolista. Tulokset osoittavat, että talousjohtaminen toimii integraation keskeisenä mahdollistajana, joka yhdistää muun muassa strategiset tavoitteet, taloudellisen ohjauksen ja käytännön raportointityön. Tutkimus täydentää aiempaa kirjallisuutta tarjoamalla konkreettisia esimerkkejä siitä, millaisiin arjen prosesseihin ja ratkaisuihin yrityskaupan jälkeinen integraatio talouden näkökulmasta käytännössä nojaa, ja osoittaa, että talousjohtaminen muodostaa merkittävän osan organisaation integraatiokyvykkyyttä.

Jatkossa aihetta olisi perusteltua tutkia laajemmalla aineistolla sekä eri toimialoja vertaillen. Mahdollisia jatkotutkimuskohteita ovat esimerkiksi yrityskauppojen vaikutukset osakekurssiin, digitaalisten taloushallinnon ratkaisujen rooli integraatioprosessissa sekä eri yksiköiden, kuten taloushallinnon, HR:n, IT:n ja operatiivisen johdon, näkökulmien vertailu saman integraatiotapauksen sisällä. Lisäksi olisi arvokasta tarkastella erikseen pienempien, perheomisteisten yritysten erityisiä haasteita siirryttäessä aiempaa tiukempiin raportointivaatimuksiin.

6 YHTEENVETO

Yhteenvetona voidaan todeta, että yrityskaupan jälkeinen integraatio talousjohtamisen näkökulmasta on monivaiheinen kokonaisuus, joka edellyttää huolellista ennakkosuunnittelua, selkeää vastuunjakoa ja riittäviä resursseja. Keskeistä on suunnittelu ja due diligence -vaiheen laatu, sillä sen avulla voidaan arvioida taloudellisia riskejä, kustannuksia ja järjestelmien yhteensopivuutta realistisesti. Integraation onnistumisen kannalta olennaisia ovat toimivat laskentatoimen ja raportoinnin järjestelmät sekä yhtenäiset prosessit, jotka mahdollistavat taloudellisen tiedon luotettavan, vertailukelpoisen ja ajantasaisen seurannan. Henkilöstön osaamisen varmistaminen ja käytännön työkalujen riittävyys muodostavat puolestaan edellytykset sille, että muutokset voidaan toimeenpanna suunnitellusti ja ilman merkittäviä katkoksia.

Tämän tutkimuksen perusteella talousjohtamiseen liittyvät onnistumisen tekijät rakentuvat myös selkeästä ja johdonmukaisesta integraatiostrategiasta, joka ohjaa taloudellisten tavoitteiden asettamista ja toteuttamista. Talousjohtamisella on integraatiossa keskeinen muutosagentin rooli: sen tehtävänä on turvata raportoinnin jatkuvuus, edistää taloudellisen tiedon läpinäkyvyyttä ja rakentaa luottamusta muutokseen, samalla kun se tukee henkilöstöä uuden ohjausmallin omaksumisessa. Avoin ja johdonmukainen viestintä sekä selkeät mittarit ja systemaattinen seuranta mahdollistavat integraation etenemisen arvioinnin ja tarvittaessa suunnan korjaamisen.

Integraation onnistuminen ei ole itsestäänselvyys, mutta talousjohtaminen voi lisätä todennäköisyyttä sille, että yrityskaupan taustalla asetetut strategiset tavoitteet ja synergiaedut myös realisoituvat. Kun talouden prosessit, järjestelmät ja rakenteet muodostavat eheän ja toimivan kokonaisuuden, organisaatio kykenee seuraamaan taloudellista kehitystä luotettavasti, tunnistamaan potentiaalisia synergiahyötyjä sekä tekemään informoituja ja ajantasaisia päätöksiä. Näin talousjohtaminen toimii yrityskaupan arvonluonnin keskeisenä mahdollistajana.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271–301. <https://doi.org/10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X>
- Alaranta, M., & Kautz, K. (2012). A Framework for Understanding Post-Merger Information Systems Integration. *JITTA*, 13(1), 5.
- Al-Laham, A., Schweizer, L., & Amburgey, T. L. (2010). Dating before marriage? Analyzing the influence of pre-acquisition experience and target familiarity on acquisition success in the “M&A as R&D” type of acquisition. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 25–37. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.11.005>
- Angwin, D., Kroon, D., Mirc, N., Oliveira, N., Prashantham, S., Rouzies, A., & Tienari, J. (2023). Mergers and acquisitions research: Time for a theory rejuvenation of the field. *Long Range Planning*, 56(6), Article 102398. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102398>
- Angwin, D. N., & Meadows, M. (2015). New Integration Strategies for Post-Acquisition Management. *Long Range Planning*, 48(4), 235–251. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.04.001>
- Bauer, F., & Matzler, K. (2014). Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic Management Journal*, 35(2), 269–291. <https://doi.org/10.1002/smj.2091>
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Hakanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 395–426. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00186>
- Bodner, J., & Capron, L. (2018). Post-merger integration. *Journal of Organization Design (Aarhus)*, 7(3), Article 3. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0027-4>
- Cartwright, S., & Schönberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17(S1), S1–S5. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00475.x>
- Christensen, C. M., Alton, R., Rising, C., & Waldeck, A. (2011). The new M&A playbook. *Harvard Business Review*, 89(3), 48–57.
- Castro-Casal, C., Neira-Fontela, E., & Álvarez-Pérez, M. D. (2013). Human resources retention and knowledge transfer in mergers and acquisitions. *Journal of Management & Organization*, 19(2), 188–209. <https://doi.org/10.1017/jmo.2013.11>
- Colombo, G., Conca, V., Buongiorno, M., & Gnan, L. (2007). Integrating Cross- Border Acquisitions: A Process-oriented Approach. *Long Range Planning*, 40(2), 202–222. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.04.004>
- Cording, M., Christmann, P., & King, D. R. (2008). Reducing causal ambiguity in acquisition integration: Intermediate goals as mediators of integration decisions and acquisition performance. *Academy of Management Journal*, 51(4), 744–767. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.33665279>
- Diduc, S. (2022). Integration team members’ approaches to uncertainty management in M&A. *European Management Journal*, 40(6), 917–931. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.10.002>
- Ellahie, A., Hshieh, S., & Zhang, F. (2025). Measuring the Quality of Mergers and Acquisitions. *Management Science*, 71(1), 779–802. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.01225>
- Ellis, K. M., Reus, T. H., & Lamont, B. T. (2009). The effects of procedural and informational

- justice in the integration of related acquisitions. *Strategic Management Journal*, 30(2), 137–161. <https://doi.org/10.1002/smj.728>
- Epstein, M. J. (2004). The Drivers of Success in Post-Merger Integration. *Organizational Dynamics*, 33(2), 174–189. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.005>
- Erkkilä, K. K. (2001). *Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet : integraatio yrityskaupassa*. WSOY.
- Feldman, E. R., & Hernandez, E. (2022). Synergy in Mergers and Acquisitions: Typology, Life Cycles, and Value. *The Academy of Management Review*, 47(4), 549–578. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0345>
- Gentry, R. J., & Shen, W. (2010). The Relationship between Accounting and Market Measures of Firm Financial Performance: How Strong Is It? *Journal of Managerial Issues*, 22(4), 514–530.
- Graebner, M. E., Heimeriks, K. H., Huy, Q. N., & Vaara, E. (2017). The Process of Postmerger Integration: A Review and Agenda for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 11(1), 1–32. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0078>
- Granlund, M. (2003). Management accounting system integration in corporate mergers: A case study. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(2), 208–243. <https://doi.org/10.1108/09513570310472822>
- Guerreiro, M. S., Rodrigues, L. L., & Craig, R. (2015). Institutional Change of Accounting Systems: The Adoption of a Regime of Adapted International Financial Reporting Standards. *The European Accounting Review*, 24(2), 379–409. <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.887477>
- Guthrie, J., Parker, L., & English, L. M. (2003). A Review of New Public Financial Management Change in Australia. *Australian Accounting Review*, 13(30), 3–9. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2003.tb00393.x>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos). Gaudeamus.
- Junni, P., & Teerikangas, S. (2019). Mergers and Acquisitions. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.15>
- King, D. R., Dalton, D. R., Daily, C. M., & Covin, J. G. (2004). Meta-analyses of post-acquisition performance: indications of unidentified moderators. *Strategic Management Journal*, 25(2), 187–200. <https://doi.org/10.1002/smj.371>
- Klok, Y., Kroon, D. P., & Khapova, S. N. (2023). The role of emotions during mergers and acquisitions: A review of the past and a glimpse into the future. *International Journal of Management Reviews : IJMR*, 25(3), 587–613. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12322>
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 10(1), 1–26. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.1>
- Liimatainen, A., & Lähteenmaa, L. (2020). *Kasvuun yritysostolla: Onnistu yrityskaupassa*. Alma Talent.
- Mariani, A., Cifalinò, A., Lisi, I. E., & Rizzo, M. G. (2024). Management accounting change in merger and acquisitions: A multiple-case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(6), 252–276. <https://doi.org/10.1108/JAOC-01-2024-0004>
- Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2007). Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7–8), 735–756. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.08.003>
- Oguji, N., Larimo, J., & Owusu, R. A. (2021). Exploring the determinants of acquisition integration capability: lessons from the acquisitions of Finnish multinational

- enterprises. *European Journal of International Management*, 16(1), 1–27.
<https://doi.org/10.1504/EJIM.2021.116706>
- Oh, J.-H., & Johnston, W. J. (2021). How post-merger integration duration affects merger outcomes. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(5), 807–820.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2019-0476>
- Osarenkhoe, A., & Hyder, A. (2015). Marriage for better or for worse? Towards an analytical framework to manage post-merger integration process. *Business Process Management Journal*, 21(4), 857–887. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2014-0070>
- Pablo, A. L., & Javidan, M. (2004). *Mergers and acquisitions : creating integrative knowledge*. Blackwell.
- Pereiro, L. E. (2018). The estimation of M&A synergies: A new approach. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 29(4), 54–62. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22364>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Razi, N., & Garrick, J. (2019). The “betrayal effect” on post-acquisition integration: A performative appraisal of management control systems in a merger context. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 16(2), 279–303.
<https://doi.org/10.1108/QRAM-01-2018-0004>
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2009). *Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV: Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (Eighth edition.). Pearson Education.
- Sendilvelu, K. (2025). Assessing pre- and post-merger financial performance: A global study of B2B companies across four sectors. *Corporate Ownership and Control*, 22(2), 21.
<https://doi.org/10.22495/cocv22i2art2>
- Srower, M. L., & O’Byrne, S. F. (1998). The measurement of post-acquisition performance: Toward a valuebased benchmarking methodology. *Journal of Applied Corporate Finance*, 11(2), 107–121. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.1998.tb00652.x>
- Smeulders, D., Dekker, H. C., & Van den Abbeele, A. (2023). Post-acquisition integration: Managing cultural differences and employee resistance using integration controls. *Accounting, Organizations and Society*, 107, Article 101427.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101427>
- Steigenberger, N. (2017). The Challenge of Integration: A Review of the M&A Integration Literature. *International Journal of Management Reviews : IJMR*, 19(4), 408–431.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12099>
- Sulaiman, S., & Mitchell, F. (2005). Utilising a typology of management accounting change: An empirical analysis. *Management Accounting Research*, 16(4), 422–437.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.03.004>
- Taipaleenmäki, J., & Ikäheimo, S. (2013). On the convergence of management accounting and financial accounting: The role of information technology in accounting change. *International Journal of Accounting Information Systems*, 14(4), 321–348.
<https://doi.org/10.1016/j.accinf.2013.09.003>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu laitos). Tammi.
- Väisänen, M., Tessier, S., & Järvinen, J. T. (2021). Fostering Enabling Perceptions of Management Controls during Post-Acquisition Integration. *Contemporary Accounting Research*, 38(2), 1341–1367. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12639>
- Wanger, D. (2019). M&A Due Diligence, Post-Acquisition Performance, and Financial Reporting for Business Combinations. *Contemporary Accounting Research*, 36(4), 2344–2378.

- <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12520>
- Wei, T., & Clegg, J. (2020). Untangling the integration–performance link: Levels of integration and functional integration strategies in post-acquisition integration. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1643–1689. <https://doi.org/10.1111/joms.12571>
- Wouters, M., & Roijmans, D. (2011). Using Prototypes to Induce Experimentation and Knowledge Integration in the Development of Enabling Accounting Information. *Contemporary Accounting Research*, 28(2), 708–736. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2010.01055.x>

Digitaaliset lähteet:

- IMAA (2025). M&A statistics. Viitattu 8.12.2025
<https://www.imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>
- Yritysjuristi. Viitattu 2.11.2025. *Yritysjärjestelynä fuusio*.
<https://yritysjuristi.fi/artikkelit/yritysjarjestelyna-fuusio>,
- Yrityspörssi. Viitattu 2.11.2025. *Yrityskaupat – kaikki mitä sinun tulee tietää*.
<https://www.yritysporssi.fi/blogi/yrityskaupat-kaikki-mita-sinun-tulee-tietaa-677>

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

Taustoitus:

- Kerrotko itsestäsi sekä roolistasi tässä yrityksessä?
- Miten oma roolisi liittyy yrityskaupan integraatioon?

Integraatioprosessi:

- Mitkä ovat olleet keskeisimmät tavoitteet integraatioprosesseissa?
- Miten valmistaudutte tulevaan yritysostoon ja mitä vaiheita on ennen kaupan toteutumista?
- Millaisia vaiheita integraatioprosessiin sisältyy?

Talouden rooli:

- Mikä on talousjohdon tai talousosaston rooli integraatioprosessin eri vaiheissa?
- Miten taloudelliset tavoitteet määritellään ja seurataan?
- Kuinka taloushallinnon järjestelmät ja raportointikäytännöt on yhdenmukaistettu yritysoston jälkeen?
- Mitä haasteita taloushallinnon integraatiossa on ilmennyt?

Onnistumisen arviointi:

- Miten arvioitte integroitumisen tai yrityskaupan onnistumista? Onko käytössä jotakin mittareita?
- Miten seuraatte integraation pitkäaikaisia vaikutuksia?
- Onko integraation nopeudella tai viivästymisellä huomattu vaikutusta toteutumiseen?

Muuta:

- Mitkä tekijät ovat mielestäsi erityisesti edistäneet integraation onnistumista?
- Entä mitkä tekijät ovat vaikeuttaneet sitä?
- Kuinka tärkeänä pidätte avainhenkilöiden tai neuvonantajien roolia integraation onnistumisessa?
- Onko vielä jotakin yrityskauppoihin tai integraatioon liittyvää, mitä haluaisit kertoa?