



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Miika Lantta

Johdon ohjausjärjestelmien rooli yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa

Tapaus tilitoimistoalalta

Laskentatoimen ja rahoituksen
akateeminen yksikkö
Laskentatoimen ja tilintarkas-
tuksen pro gradu -tutkielma
Laskentatoimen ja tilintarkas-
tuksen maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Miika Lantta		
Tutkielman nimi:	Johdon ohjausjärjestelmien rooli yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa : Tapaus tilitoimistoalalta		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Laskentatoimen ja tilintarkastuksen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Mika Ylinen		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	90

TIIVISTELMÄ:

Yrityskauppa ja -integraatiotilanteet ovat yrityksen toiminnan kannalta merkittäviä tapahtumia, joihin käytetään suuria määriä resursseja ja rahaa. Yrityskauppoja käsittelevät tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että suuri osa yrityskaupoista kuitenkin epäonnistuu tai alisuoriutuu siihen asetettuihin odotuksiin nähden. Johdon laskentatoimen näkökulmasta yritysintegraatiotilanteita on tutkittu niukasti. Etenkin tietointensiivisellä alalla olevien asiantuntijaorganisaatioiden integraatiotilanteita ja johdon ohjausjärjestelmiä käsitteleviä tutkimuksia on julkaistu vähän. Johdon ohjausjärjestelmät voivat olla yritysintegraatiossa merkittävässä roolissa, sillä niiden avulla ohjataan organisaation työntekijöiden käyttäytymistä kohti integraation päämääriä ja tavoitteita.

Tämän tutkielman teoriaosuudessa perehdytään yrityskaupan- ja integraation käsitteisiin, johdon ohjausjärjestelmien määrittelyyn sekä tarkastellaan aikaisemmissa tutkimuksissa esitetyjä johdon ohjausjärjestelmien teoreettisia viitekehyksiä. Tarkoituksena on käsitellä etenkin yritysoston jälkeistä integraatioprosessia sekä eri johdon ohjausjärjestelmien vertailun avulla perustella tutkielmassa käytetty teoreettinen viitekehys. Lisäksi teoriaosuudessa luodaan katsaus johdon ohjausjärjestelmiä ja yritysintegraatiota käsittelevään aikaisempaan tutkimustietoon sekä käsitellään erityisesti tietointensiivisten organisaatioiden integraatioon liittyviä käsitteitä.

Empiirisessä osuudessa tutkitaan laadullisten tapaustutkimuksen kautta, millaisessa roolissa johdon ohjausjärjestelmät ovat yritysoston jälkeisessä integraatiossa. Lisäksi tutkitaan, ovatko jotkin johdon ohjausjärjestelmien osa-alueet kriittisimmässä rooleissa integraatiossa ja miten yritysintegraatio vaikutti ostetun yrityksen ohjausjärjestelmiin. Tässä tutkielmassa tapaustutkimuksen kohteena on kaksi tilitoimistoalalla toimivaa yritystä. Aineisto kerättiin käyttäen teemahaastatteluja. Tapausyrityksistä haastateltiin yhteensä viisi henkilöä, joiden katsottiin olevan merkittävässä asemassa yritysintegraation kannalta.

Tutkimustulosten mukaan johdon ohjausjärjestelmillä voi olla merkittävä rooli yritysintegraation koordinoimisessa, suoriutumisen mittaamisessa, henkilöstön osallistamisessa, motivoimisessa, luottamuksen rakentamisessa sekä integraation tuomien muutosten rationalisoinnissa. Ohjausjärjestelmien yksittäisten osa-alueiden sijaan johdon ohjauksen muodostama kokonaisuus on ratkaisevassa asemassa integraation onnistumisen kannalta.

AVAINSANAT: johdon ohjausjärjestelmät, yrityskauppa, yritysintegraatio

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkielman tausta	5
1.2	Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.3	Tutkielman rajaukset ja rakenne	8
2	Yrityskauppa ja integraatioprosessi	9
2.1	Yrityskaupan ja -integraation määritelmä	9
2.1.1	Yrityskauppa	9
2.1.2	Yritysintegraatio	11
2.2	Yrityskaupan onnistumisen mittaaminen ja kriittiset menestystekijät	14
2.2.1	Yrityskaupan onnistumisen mittaaminen	14
2.2.2	Yrityskaupan kriittiset menestystekijät	16
2.3	Yhteenveto	20
3	Johdon ohjausjärjestelmät	22
3.1	Johdon ohjausjärjestelmien käsite	22
3.2	Johdon ohjausjärjestelmien viitekehyksiä	24
3.2.1	Levers of Control -malli	25
3.2.2	Suorituskyvyn johtamisjärjestelmä	27
3.2.3	Johdon ohjausjärjestelmäpaketti	30
3.2.4	Viitekehysten vertailua	38
3.3	Yhteenveto	40
4	Johdon ohjausjärjestelmät yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa	42
4.1	Johdon ohjausjärjestelmät yritysintegraatioprosessissa	42
4.2	Tietointensiivisten organisaatioiden integraatio	45
4.3	Yhteenveto	49
5	Tutkimusmenetelmä ja aineisto	51
5.1	Tutkimusmenetelmä	51
5.2	Tapausorganisaatiot ja haastateltavien kuvaus	53

5.3	Aineiston hankinta	55
5.4	Aineiston analysointi	56
6	Tutkimustulokset	58
6.1	Suunnittelujärjestelmät	58
6.2	Kyberneettiset järjestelmät	62
6.3	Palkitsemisjärjestelmät	65
6.4	Hallinnolliset järjestelmät	67
6.5	Kulttuuriset järjestelmät	69
6.6	Yhteenvedo tuloksista	73
7	Johtopäätökset ja tulosten arviointi	75
7.1	Johtopäätökset	75
7.2	Luotettavuus ja rajoitukset	80
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	81
	Lähteet	83
	Liitteet	89
	Liite 1. Teemahaastattelurungot	89

Kuviot

Kuvio 1. Yrityskauppojen implementaatiostrategiat perustuen osapuolien keskinäiseen suhteeseen (mukaillen Zaheer ja muut, 2013, s. 614).	13
Kuvio 2. Levers of Control -malli (mukaillen Simons, 1994, s. 173).	25
Kuvio 3. PMS-viitekehys (mukaillen Ferreira & Otley, 2009, s. 268).	29
Kuvio 4. Johdon ohjausjärjestelmäpaketti (mukaillen Malmi & Brown, 2008, s. 291).	30
Kuvio 5. Yhteenvedo johdon ohjausjärjestelmistä Ostajan ja Myyjän integraatiossa.	74

Taulukot

Taulukko 1. Tutkielman tutkimuskysymykset.	7
Taulukko 2. Tiedot haastatteluista.	54

1 Johdanto

1.1 Tutkielman tausta

Yrityskauppa ja -fuusiotilanteet ovat yksi yrityksen elinkaaren tärkeimmistä tapahtumista, sillä ne vaikuttavat merkittävästi yrityksen toimintaan. Renneboog ja Vansteenkiste (2019) sekä Bauer ja Matzler (2014) nojaavat myös tähän väitteeseen sekä mainitsevat, että yrityskauppoihin käytetään maailmanlaajuisesti vuosittain biljoonia dollareita. He kirjoittavat, että aiheeseen liittyen on julkaistu vuosikymmenten aikana satoja tutkimuksia koskien yrityksen suoriutumista sekä yrityskaupan aikana että sen jälkeen, mutta tästä huolimatta suuri osa yrityskaupoista epäonnistuu tai niiden katsotaan alisuoriutuneen odotuksiin nähden (Renneboog & Vansteenkiste, 2019; Bauer & Matzler, 2014). Etenkin pienet ja keskisuuret yritykset muodostavat suuren osan yrityskaupoista (Bauer & Matzler, 2014).

Yrityskauppojen lukumäärä sekä arvo ovat olleet vuonna 2021 selvässä kasvussa aiemman vuoden notkahdukseen nähden, jolloin COVID-19 pandemia levisi maailmanlaajuisesti vaikuttaen yrityskauppojen lukumäärään (Boston Consulting Group, 2021, s. 8; Pekkonen, 2021). Pekkonen (2021) mainitsee, että vuoden 2021 alussa Suomessa yrityskauppojen määrä nousi 92 prosenttia edellisestä vuodesta. Siten yrityskauppoihin ja yritysintegraatioihin liittyvät ongelmakohdat voivat olla monelle yritykselle hyvin ajankohtaisia.

Johdon ohjausjärjestelmien avulla voidaan pyrkyä ymmärtämään organisaation käyttäytymistä sekä miten johto pyrkii saavuttamaan tavoitteita ja päämääriä (Jukka & Pellinen, 2020, s. 427). Länsiluoto ja muut (2015) toteavat, että johdon ohjausjärjestelmien kehityksellä yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa on myös huomattu olevan yhteys yrityskaupan onnistumiseen. He analysoivat, että tämä saattaa johtua siitä, että johdon ohjausjärjestelmien kehityksen yhteydessä voidaan saavuttaa etuja, joihin luokituvat esimerkiksi prosessien kehittyminen ja kasvanut ymmärrys organisaation vahvuuksista ja heikkouksista.

Granlund (2003) sekä Razi ja Garrick (2019, s. 280) toteavat, että yrityskaupan jälkeistä integraatioprosessia on kuitenkin tutkittu johdon laskentatoimen näkökulmasta hyvin niukasti. Razi ja Garrick (2019) mainitsevat lisäksi, että useissa tutkimuksissa on tehty ero sosiaalisten ja taloudellisten elementtien välille, ja sosiaaliset elementit jätetään lähes käsittelyn ulkopuolelle. Heidän mukaansa molempia elementtejä olisi kuitenkin syytä käsitellä, sillä yritysintegraatiossa nämä elementit yhdistyvät. Jordão ja muut (2014) kirjoittavat, että vaikka kulttuurin vaikutusta on tutkittu yrityskauppaan liittyen, on yrityskaupan jälkeiseen johdon ohjausjärjestelmien näkökulmasta kulttuurisia tekijöitä käsitelty melko vähän. Siten johdon ohjausjärjestelmien roolia on hyödyllistä tutkia yritysoston jälkeisessä integraatioprosessissa ottaen huomioon taloudellisen näkökulman lisäksi myös sosiaaliset tekijät, kuten yrityksen kulttuurin.

Johdon ohjausjärjestelmäpaketti -mallin avulla voidaan käsitellä kulttuurisia ohjausjärjestelmiä yhtenä johdon ohjauksen merkittävänä osa-alueena (Malmi & Brown, 2008). Aikaisemmissa tutkimuksissa kyseistä mallia on kuitenkin hyödynnetty yritysintegraatioon liittyen vain vähän. Johdon laskentatoimen tutkimuksissa muun muassa Pellinen ja muut (2016) ovat tarkastelleet suorituskyvyn johtamisjärjestelmiä yritysintegraatiossa. Väisänen ja muut (2021) puolestaan ovat lähestyneet yritysoston jälkeistä integraatiota tutkimalla, kuinka työntekijöiden käsityksiä johdon ohjausjärjestelmistä voidaan vahvistaa niin, että ohjausjärjestelmät koetaan pakottavan (eng. *coercive*) sijaan mahdollistavina (eng. *enabling*).

Aiemmissa yritysintegraatiota ja johdon ohjausjärjestelmiä koskevassa tutkimuksissa asiantuntijapalveluja tarjoavat tietointensiiviset yritykset ovat jääneet vähäisemmälle huomiolle. Esimerkiksi Väisänen ja muut (2021) käsittelevät tapauksessaan televiestintäalan yritystä, kun taas Razi ja Garrick (2019) käyttävät tapaustutkimuksessaan pakkausalalla toimivaa yritystä. Granlund (2003) esittää tutkimuksessaan suomalaisen elintarvikealan yrityksen yritysintegraatiotapaukset, ja Pellinen ja muut (2016) tutkivat suorituskyvyn johtamisjärjestelmien integraatiota metalli- ja insinöörialan yrityksessä.

Tilitoimistoala tarjoaa hedelmällisen tutkimusalueen tutkia tietointensiivisten palvelualan organisaatioiden yrityskauppoja sekä johdon ohjausjärjestelmiä. Tilitoimistojen liiketoiminta on riippuvainen sen työntekijöiden tarjoamista asiantuntijapalveluista, jolloin tiedon jakaminen organisaation sisällä voi olla merkittävässä roolissa yrityksen toiminnan kannalta. Ditillo (2012) esittää tutkimuksessaan, kuinka johdon ohjausjärjestelmillä voidaan vahvistaa tiedon jakamista organisaation sisäisten yksiköiden välillä. Kahden tilitoimistoalalla toimivan yrityksen integraatio tarjoaa erityisesti mielenkiintoisen tapauksen tutkia, kuinka tiedon kulkua voidaan vahvistaa yritysintegraatiossa.

1.2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on tutkia johdon ohjausjärjestelmien roolia yritysoston jälkeisessä integraatioprosessissa tilitoimistoalalla. Tarkoituksena on tutkia johdon ohjausjärjestelmien lisäksi, ovatko jotkin osa-alueet kriittisimmässä rooleissa integraatioprosessissa ja kuinka integraatio vaikuttaa integroitavan yrityksen johdon ohjausjärjestelmiin. Tutkielman on tarkoitus käsitellä taulukossa 1 esitettyjä tutkimuskysymyksiä.

Taulukko 1. Tutkielman tutkimuskysymykset.

T1	Millainen rooli johdon ohjausjärjestelmillä on yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa
T2	Ovatko jotkin johdon ohjausjärjestelmien osa-alueet kriittisimmässä rooleissa integraatioprosessissa?
T3	Miten integraatio vaikutti ostetun yrityksen johdon ohjausjärjestelmiin?

Tutkimuskysymykset on johdettu johdon ohjausjärjestelmiä ja yrityskauppoja käsittelevän Granlundin (2003) artikkelin *Management accounting system integration in corporate mergers – A case study* pohjalta. Ensimmäisellä kahdella tutkimuskysymyksellä pyritään hahmottamaan johdon ohjausjärjestelmien roolia yrityskaupan ostaja-osapuolen näkökulmasta. Kolmannella tutkimuskysymyksellä pyritään hahmottamaan,

miten integraatio vaikutti ostettavan yrityksen ohjausjärjestelmiin ja mitä ohjausjärjestelmiä integroitiin ostettuun yritykseen. Lisäksi yritysoston kohteena olevan yrityksen osalta pyritään selvittämään syitä, miksi johdon ohjausjärjestelmiin tehtiin muutoksia.

1.3 Tutkielman rajaukset ja rakenne

Tutkielman johdon ohjausjärjestelmiä koskeva teoreettinen viitekehys perustuu Malmin ja Brownin (2008) artikkeliin *Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions*. Tutkielmassa käytetään Granlundin (2003) artikkelin tavoin laadullista tutkimusmenetelmää, ja tutkielman aineisto kerätään teemahaastatteluin tapausyrityksistä. Tutkielma rajataan käsittelemään tilitoimistoalalla toimivien yritysten johdon ohjausjärjestelmiä sekä yrityskauppatilanteita, joissa kaupan kohteena on kokonainen yritys.

Tutkielman toinen, kolmas ja neljäs luku muodostavat tämän tutkielman teoriaosuuden. Toisessa luvussa perehdytään yrityskaupan ja siihen liittyvän integraation teoriaan ja tarkastellaan erityisesti onnistuneeseen yritysintegraatioon vaikuttavia tekijöitä. Kolmannessa luvussa käsitellään johdon ohjausjärjestelmien teoriaa ja esitetään johdon ohjausjärjestelmistä esitettyjä teoreettisia viitekehkyksiä. Neljännessä kappaleessa perehdytään johdon ohjausjärjestelmiin ja yrityskauppaintegraatioon liittyvään teoriaan luomalla katsaus aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Tutkielman teoriaosuus pohjautuu aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen johdon ohjausjärjestelmistä sekä yrityskauppoihin liittyvästä integraatioprosessista.

Viidennestä luvusta alkaa tutkielman empiriaosuus, jossa esitetään käytetyt tutkimusmenetelmät, tapausorganisaatiot, tutkimusaineiston hankinta sekä aineiston analysointi. Kuudennessa luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Lopuksi seitsemännessä luvussa esitetään johtopäätökset, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 Yrityskauppa ja integraatioprosessi

Tässä kappaleessa määritellään, mitä tarkoitetaan yrityskaupoilla sekä yrityskauppaan liittyvällä integraatiolla. Tarkasteluun otetaan tutkielman rajauksen mukaisesti etenkin yrityskaupan jälkeinen integraatioprosessi sekä käsitellään, mitkä tekijät vaikuttavat yrityskaupan ja integraatioprosessin onnistumiseen.

2.1 Yrityskaupan ja -integraation määritelmä

2.1.1 Yrityskauppa

Immosen (2014, s. 18–19) mukaan yritysfuusio ja -kauppatilanteista käytetään usein englanninkielistä käsitettä *mergers and acquisitions* tai käsitteen lyhennettä *M&A*. Käsite kokoaa siten yhteen yrityskaupan, ja sen yhteydessä tapahtuvan fuusion, eli sulautumisen. Immonen (2014, s. 34) toteaa myös, että yrityskaupalla tarkoitetaan järjestelyä, jossa kohdeyrityksen liikeomaisuus, liikeomaisuuden osuus tai sen osakkeet ostetaan. Sulautumisella tarkoitetaan puolestaan yhtiöiden varojen ja velkojen yhdistymistä (Immonen 2014, s. 163). Suomen kilpailulaissa (Kilpailulaki 12.8.2011/948 21 §) sulautumisen on määritelty sisältyvän myös yrityskaupan käsitteen alle. Immonen (2014, s. 19) toteaa, että M&A-kaupoista puhuttaessa korostetaan taloudellista näkökulmaa sekä painotetaan liiketoimintaresurssien yhdistämistä saman päätösvallan alle.

Yrityskaupat ovat yritykselle tärkeä ulkoisen kasvun sekä kehityksen lähde (Bauer & Matzler, 2014). M&A-kauppoja tekevien yritysten on mahdollista kasvaa nopeammin, kuin pelkästään orgaaniseen kasvuun tukeutuvat yritykset, sillä M&A-kaupat mahdollistavat muun muassa synergiaetujen hyödyntämisen, uusille markkinoille pääsyn ja vähentävät kilpailua markkinoilla (Renneboog & Vansteenkiste, 2019). Myös Caiazza ja Volpe (2015) tukevat edellä mainittuja väitteitä, ja he mainitsevat, että yritys voi hakea yrityskaupalla strategisessa tarkoituksessa kustannussäästöjä hankkimalla toiminnoilleen relevantteja resursseja itselleen yrityskaupan kautta. Vaihtoehtoisesti yrityskaupan

kautta yritys voi myös hankkia toimintojensa kannalta täydentäviä resursseja, joilla voidaan saavuttaa yrityskaupan jälkeen kilpailullista etua (Caiazza & Volpe, 2015).

Immonen (2014, s. 40) luokittelee, että yrityskauppojen syyt voidaan luokitella sisäisiin ja ulkoisiin vaikuttimiin. Sisäiset vaikuttimet liittyvät hänen mukaansa muun muassa yrityksen yleiseen luonteeseen, omistus- ja omaisuusrakenteeseen, henkilöstön rakenteeseen ja laajenemishalukkuuteen. Ulkoisia vaikuttimia hän mainitsee olevan muun muassa kilpailuolosuhteet etenkin markkinaosuuksista, työvoiman saatavuus ja yrityskauppoja kontrolloiva lainsäädäntö ja verotus.

Yrityskauppoja voidaan Immosen (2014, s. 40) mukaan jaotella liiketoimintakauppaan tai omistuskauppaan. Liiketoimintakaupan kohteena on tämän jaon mukaan yrityksen toiminta ja sitä palveleva liikeomaisuus, kuten koneet, kalusto ja varastot. Omistuskaupassa ostetaan puolestaan esimerkiksi osakeyhtiön tapauksessa ostettavan yrityksen osakkeet. Tässä tutkielmassa perehdytään tarkemmin omistuskauppoihin liittyviin yrityskauppatilanteisiin tutkielman rajauksen mukaisesti ja siten rajauksen ulkopuolelle jätetään esimerkiksi osittaiset yritysostot, joissa kaupan kohteena on vain osa ostettavan kohdeyrityksen osakekannasta.

Gomesin ja muiden (2013, s. 16) mukaan yrityskaupprosessi voidaan jakaa kahteen päävaiheeseen: yrityskauppaa edeltävään sekä yrityskaupan jälkeiseen vaiheeseen. He toteavat, että vaiheita erottaa yrityskaupan toteutumispäivä, jolloin yrityskaupan kohteena olleen yrityksen omistus muodollisesti siirtyy ostajan haltuun. Muut yrityskaupan vaiheiden rajat voivat heidän mukaansa olla hankalammin määriteltävissä, sillä ne voivat tapahtua samanaikaisesti tai käänteisessä järjestyksessä, kuten esimerkiksi epämuodolliset yrityskauppaan liittyvät neuvottelut. Bauer ja Matzler (2014, s. 271) esittävät yrityskauppatilanteisiin liittyvien tutkimusten liittyvän yrityskaupan onnistumisen lisäksi kahden eri päävaiheen käsittelyyn. Yrityskauppaa edeltävän vaiheen tutkimusten käsitellessä muun muassa strategista ja kulttuurista yhteensopivuutta, yrityskaupan jälkeisen vaiheen tutkimus on tarkastellut yritysintegraatiota eri ongelmankohdista,

kuten kulttuurisista ja integraation nopeuteen liittyvistä kysymyksistä (Bauer ja Matzler, 2014). Yrityskauppaprosessia ja etenkin yrityskauppaprosessin sekä -integraation onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä lähestytään tässä tutkielmassa kahden esitetyn päävaiheen kautta.

2.1.2 Yritysintegraatio

Yrityskauppatilanteissa integraatiota käsitellessä voidaan tarkoittaa kahden yrityskaupan osapuolen keskinäistä vuorovaikutusta ja koordinoitua (Stegenberger, 2017; Larson & Finkelstein, 1999, s. 6). Graebner ja muut (2014, s. 5) kuvaavat yrityskaupan jälkeistä integraatiota monipuoliseksi ja dynaamiseksi prosessiksi, jonka kautta yrityskaupan osapuolet tai näiden komponentit yhdistetään uudeksi organisaatioksi. Integraatio koostuu siten useammasta eri vaiheesta, joista osassa on kyse yritysten aktiviteettien ja resurssien strategisesta integraatiosta, kun taas osa liittyy sosiaalisiin ja kulttuurisiin tekijöihin. Lisäksi heidän mukaansa integraatioprosessi on luonteeltaan dynaaminen, joka tarkoittaa, että sille on ominaista monimutkaisuus, moniselitteisyys sekä ristiriitaisuus. Vaikka integraatioprosessi voi olla osittain suunniteltu, saattaa prosessissa silti ilmetä ongelmia ja mahdollisuuksia, jotka voivat olennaisesti muuttaa integraatioprosessin luonnetta (Graebner ja muut, 2014).

Stegenberger (2017, s. 409) mainitsee integraatioprosessin alkavan usein yrityskaupan toteutumisvaiheessa ja tyypillisesti se kestää vuosia. Integraation suunnittelu voi hänen mukaansa kuitenkin alkaa huomattavasti aikaisemmin jo ennen varsinaisen yrityskaupan toteutumista. Siten integrointiprosessia voitaisiin suunnitella jo yrityskaupan suunnitteluvaiheessa. Gomes ja muut (2013, s. 20) kirjoittavat, että yritysostajaosapuolen johdolla saattaa olla myös aikaisempien yritysostojen myötä standardisoituja rutiineja yritysostojen varalle, jotka ovat kertyneet aiemmista yritysostokokemuksista.

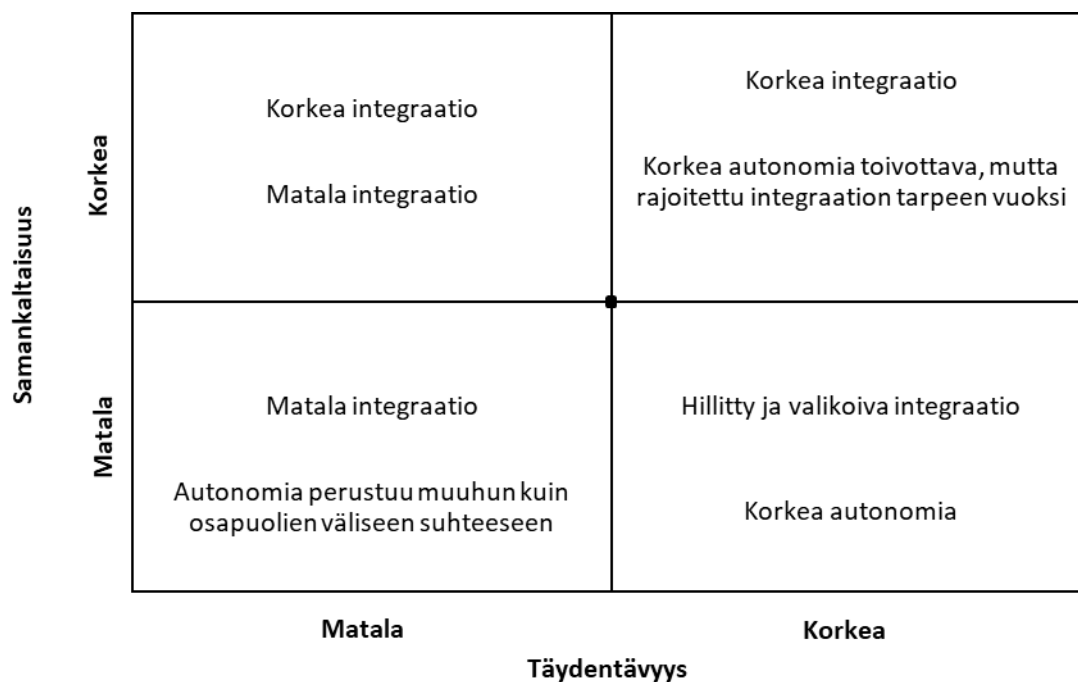
Birkinshaw ja muut (2000) jakavat integraatioprosessin kahteen aliprosessiin, joita ovat tehtävien integroiminen sekä ihmisten integroiminen. Tehtävien integroimiseksi he luo-

kittelevat yritysosapuolten kyvykkyyksien ja resurssien jakamisen, kun taas ihmisten integroinnilla puolestaan tavoitellaan yrityskaupan osapuolten henkilöstön integrointia. He huomasivat tapaustutkimuksessaan integroimisen vaikuttavan siten, että ostajan sekä oston kohteena olleen yrityksen vuorovaikutuksen tarve väheni. Ihmisten integroimisen huomattiin olevan vaikea ja pitkäkestoinen prosessi, mutta se johti kattavampaan integraatioon organisaation kulttuurin kannalta sekä lisäsi osapuolten välistä kunnioitusta.

Rakenteellisella integraatiolla tarkoitetaan Zaheerin ja muiden (2013) mukaan sitä, missä määrin yrityskaupan ostajaosapuoli yhdistää ostettavan yrityskauppakohteen toiminnot sen omaan raportointihierarkiaan. Kohdeyrityksen autonomialla on heidän mukaansa usein tarkoitettu tämän vastakohtaa, ja määritelmällä käsitellään, kuinka paljon yrityskaupan ostajaosapuoli delegoi tai siirtää päätöksentekovaltaa kohdeyrityksen sisäisissä asioissa kohdeyritykselle itselleen. Toisaalta kohdeyrityksen autonomia ja rakenteellinen integraatio eivät välttämättä poissulje toisiaan, vaan mikäli kohdeyritys ja ostajayritys ovat toisiaan täydentäviä, voivat tällaiset olosuhteet vaatia molempia ominaisuuksia (Zaheer ja muut, 2013).

Larsson ja Finkelstein (1999) esittävät, että integraatiossa saatavien synergiaetujen realisointi riippuu muun muassa kohdeyrityksen ja ostajayrityksen täydentävyydestä sekä samankaltaisuudesta, eli kahden yrityksen yhdistelmän muodostamasta potentiaalista. Zaheer ja muut (2013) puolestaan esittävät, kuinka integraation ja autonomian tarve voi vaihdella yrityskauppatapauksissa ja siten implementaatiostrategiat voidaan luokitella karkeasti neljään eri luokkaan riippuen yrityskauppaosapuolien samankaltaisuudesta ja täydentävyydestä. Samankaltaisuudella tarkoitetaan tämän luokittelun mukaan sitä, että yrityskaupan osapuolilla on keskenään päällekkäisyyksiä esimerkiksi käyttämässään teknologioissa, tuotteissa, asiakkaissa tai jakelukanavissa. Täydentävyydellä tarkoitetaan puolestaan sitä, kun osapuolten eri tekijät, kuten esimerkiksi teknologiat täydentävät toisiaan ja siten vahvistavat toisiaan luoden arvoa koordinoitun yhteistyön kautta (Zaheer ja muut, 2013, s. 606). Implementaatiostrategioiden luokittelu perustu-

en yrityskauppaosapuolien samankaltaisuuteen ja täydentävyyteen neljään on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Yrityskauppojen implementaatiostrategiat perustuen osapuolien keskinäiseen suhteeseen (mukaillen Zaheer ja muut, 2013, s. 614).

Kuten kuviosta 1 nähdään, Zaheer ja muut (2013) esittävät, että yrityskaupan osapuolten samankaltaisuus vaatii korkeamman integraation tason. Toisaalta kuviosta 1 nähdään myös, että mikäli yrityskaupan osapuolten katsotaan olevan lisäksi toisiaan täydentäviä, voidaan myös soveltaa kohdeyritykseen autonomiaan perustuvaa strategiaa. Tällöin autonomiaa voidaan kuitenkin soveltaa vain rajatusti, sillä yritysten samankaltaisuuksien johdosta yrityksillä on tarve korkeaan integraation tasoon (Zaheer ja muut, 2013).

Kroon ja muut (2021) kirjoittavat, kuinka tutkimuksissa on luokiteltu integraatiokäytäntöjä koviin ja pehmeisiin luokkiin. He määrittelevät, että kovalla integraatiolla voidaan tarkoittaa integraatiojohdon tekemiä kontrolloivia aktiviteettejä, joiden avulla syner-

giaetuja voidaan realisoida. Pehmeällä integraatiolla puolestaan tarkoitetaan toimia, joilla pyritään luomaan positiivisia mielikuva integraatiosta työntekijöiden keskuudessa. Tutkimuksessaan Kroon ja muut (2021) esittävät, että onnistuneeseen yrityskaupan jälkeiseen integraatioon tarvitaan sekä kovia että pehmeitä integraatiolähestymistapoja, jotka ovat linjassa tavoitellun integraation tason kanssa. Lisäksi he korostavat integraatioprosessissa vaikuttavien eri ryhmien välistä interaktiivisuutta, jotka voivat haitata tai parantaa synergiaetujen realisoimista sekä yritystalon osapuolten välistä yhteistyön laatua. He myös toteavat, että edellä mainitut kaksi tekijää ovat myös yksiä integraation onnistumisen tekijöitä.

2.2 Yrityskaupan onnistumisen mittaaminen ja kriittiset menestystekijät

2.2.1 Yrityskaupan onnistumisen mittaaminen

Yrityskaupan onnistumisen määrääviä tekijöitä ei vielä täysin tiedetä (Renneboog & Vansteenkiste, 2019). Teerikangas ja Thanos (2018) kuitenkin toteavat, että yrityskauppojen onnistumista koskevissa tutkimuksissa tarkastellaan usein taloudellista suoriutumista lyhyellä aikavälillä, joka voi tarkoittaa esimerkiksi muutamia päiviä tai yhdestä kolmeen vuoteen. Heidän mukaansa kourallisissa tutkimuksissa tarkastellaan yrityskaupan onnistumisia myös pidemmällä aikavälillä.

Suuri osa yrityskauppojen suoriutumista koskevista tutkimuksista on käyttänyt Teerikankaan ja Thanoksen (2018) mukaan lyhyen aikavälin mittareita mitattaessaan yrityskauppojen onnistumista. Kyseistä metodologiaa on heidän mukaansa kritisoitu siitä, että se ei varsinaisesti mittaa todellista suoriutumista, vaan sijoittajien odotuksia yrityskauppojen lopputuloksesta. Myös Renneboog ja Vansteenkiste (2019, s. 651) toteavat, että lyhyen aikavälin suorituskyvyn mittauksella ei usein saada täyttä kuvaa yrityskaupan todellisesta arvonluonnista, sillä informaatio saaduista synergioista ja integraatioprosessin onnistumisesta tulee vähitellen saataville.

Teerikangas ja Thanos (2018) esittävät, että toiseksi eniten yrityskauppojen suoriutumista koskevia tutkimuksia on tehty käyttäen yritysten kirjanpidosta saatuja tunnuslukuja, kuten pääoman tuottoasteita, myynnin ja tuoton kasvuasteita. Näissä tutkimuksissa on oletettu, että yritysintegraatiovaiheen suorittamiseen menee kahdesta kolmeen vuotta ja keskimäärin yrityskaupat eivät ole parantaneet tutkittavien yritysten tunnuslukuja. Renneboog ja Vansteenkiste (2019) mainitsevat kirjanpitoon perustuvien mittarien voivan antaa selkeämmän kuvan yrityskaupan onnistumisesta, mutta toisaalta niiden käyttöä vaikeuttaa se, että yrityskauppojen yhteydessä usein suoritetaan kirjanpidollisesti alaskirjauksia, poistoja joidenkin hankittujen omaisuuserien myynnin tai yritysjärjestelyjen seurauksena. Siten näiden tapahtumien ja niiden vaikutusten eristäminen kokonaan yrityskauppaan liittyvistä tunnusluvuista voi olla vaikeaa.

Pitkän aikavälin suoriutumista on Teerikankaan ja Thanoksen (2018) mukaan mitattu yrityskauppoja koskevissa tutkimuksissa kolmanneksi eniten. He kirjoittavat, että pidempää aikaväliä tarkastelevissa tutkimuksissa on esitetty positiivisemmän kuva yrityskauppojen onnistumisesta. Vaikka ensimmäisinä vuosina yrityskaupan vaikutukset saattavat näkyä negatiivisina, he kuitenkin mainitsevat, että pidemmällä ajanjaksolla yrityskaupan negatiiviset vaikutukset ovat vähentyneet. Siten yrityskaupan jälkeisen integraation johtamisella voi olla merkittävä vaikutus yrityskaupan onnistumiseen. Toisaalta Renneboog ja Vansteenkiste (2019) kirjoittavat, että etenkin pidemmällä aikavälillä yrityskaupan onnistumista mitattaessa pienet virhearviot verrokkiryhmien mittauksessa voivat johtaa merkittäviin virhetulkintoihin. He toteavat osakkeiden tuottojen ja kirjanpidollisten tunnuslukujen mittaavan pitkällä aikavälillä yrityskauppojen onnistumista. Esimerkiksi mahdolliset kirjanpitostandardien ja periaatteiden muutokset kohdeyrityksessä voisivat siten vaikuttaa mitattaviin tunnuslukuihin.

Neljäntenä Teerikangas ja Thanos (2018) mainitsevat, että yrityskauppojen onnistumista on tutkittu nojaamalla muun muassa johdon ja analyytikkojen käsityksiin yrityskaupan suoriutumisesta. Menetelmä on heidän mukaansa saavuttanut suosiota, sillä sitä voidaan käyttää niin julkisten kuin yksityistenkin yritysten taloudellisen- ja ei-

taloudellisen suoriutumisen tutkimiseen. Esimerkiksi Tehranian ja muut (2014) huomauttavat, että analyttikoiden päätöksillä ottaa yrityskaupan kohteena ollut yritys analysoitavaksi korreloi ostetun yrityksen paremman operatiivisen toiminnan ja pitkä aikavälillä tarkasteltuna osakkeen hinnan kehityksen kanssa. Toisaalta tämän tutkimusmenetelmän rajoittavana tekijänä on se, että menetelmä nojaa keskeisten vastaajien käsitykseen objektiivisen datan sijaan (Teerikangas & Thanos, 2018).

Schoenberg (2006, s. 364) toteaa, että vaihtoehtoisten suorituskykymittareiden käytössä saatetaan päätyä ristiriitaisiin lopputulemiin ja yrityskauppojen onnistumisten vertailussa ongelmaksi voi tulla suorituskykymittarin valinta. Tämän vuoksi useamman kuin yhden mittarin käyttäminen voisi tuoda kokonaisvaltaisemman kuvan yrityskaupan onnistumisesta. Lisäksi yrityskaupan ostajaosapuolen yritysostokokemus saattaa vaikuttaa siihen, miksi yritysostojen suoriutumisen mattaukset eroavat toisistaan sekä miksi erityyppisiä mittareita käytetään (Schoenberg, 2006, s. 364).

2.2.2 Yrityskaupan kriittiset menestystekijät

Gomes ja muut (2019) toteavat, että yrityskauppoihin ja integraatioihin on liitetty usein monia monimutkaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat niiden onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Monimutkaisuuden vähentämiseksi on heidän mukaansa luotu erilaisia malleja, joiden avulla on pyritty määrittelemään integraation suoriutumiseen liittyviä avaintekijöitä tai kategorisoimaan erilaisia integrointikeinoja. Kuten aiemmin todettiin, Gomesin ja muiden (2019) mukaan yrityskauppa voidaan jakaa yrityskauppaa edeltävään sekä yrityskaupan jälkeiseen vaiheeseen. He ovat esittäneet niihin liittyvän kriittisiä menestystekijöitä, jotka myös linkittyvät keskenään.

Kahden eri vaiheen välillä Gomes ja muut (2013) pitävät tärkeänä yrityksen kykyä johdattaa muutosta yrityskauppaa edeltäneestä vaiheesta yrityskaupan jälkeiseen vaiheeseen. Heidän mukaansa kahden vaiheen välillä ongelmana on informaation epäsymmetria, sillä kummallakaan yrityskaupan osapuolella ei ole täydellistä tietoa toisesta osapuoles-

ta ennen yrityskauppaa, jolloin yrityskauppaan liittyviä päätöksiä ja toimia jo tehdään. Nämä päätökset ja toimet vaikuttavat myös yrityskaupan myöhemmissä vaiheissa (Gomes ja muut, 2013). Myös Bauer ja Matzler (2014) korostavat, että yrityskauppaa edeltävän vaiheen aiheisiin, kuten strategiseen ja kulttuurisiin yhteensopivuuksiin, tulisi myös perehtyä, sillä ne vaikuttavat yrityskaupan onnistumiseen.

Gomes ja muut (2013) esittävät yrityskauppaa edeltävään vaiheeseen liittyvän seitsemän kriittistä menestystekijää. Yrityskauppakohteen valinta, eli strategisen kumppanuuden valinta on prosessin ensimmäinen vaihe, jossa arvioidaan kohteen vahvuudet ja heikkoudet. Toiseksi kauppakohteen valinnan jälkeen kriittisenä menestystekijänä on taloudellisesta näkökulmasta maksaa kaupasta oikea hinta. Kolmanneksi tulisi ottaa huomioon ostettavan yrityksen koko ja sen eroavaisuus ostajaan nähden. Neljäntenä menestystekijänä on yrityksen strategia sekä sen kumuloitunut kokemus aikaisemmista yritysostoista. Viidentenä kohtana esitetään yrityskaupan osapuolien tutustumisjakso, jolloin osapuolet tutustuvat toisiinsa ennen varsinaista sulautumispäätöstä. Kuudentena ja eräänä keskinäisimpänä kriittisenä menestystekijänä on kommunikaatio ennen yrityskauppaa. Seitsemäs menestystekijä on yrityksen tulevaisuuden kompensatiokäytännöt, jotka vahvistavat yksilöiden asenteita ja motivaatiota uuden organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Gomes ja muut, 2013).

Vaikka yritykset käyttävät yritysostoihin merkittävästi resursseja ja rahaa, tutkimuksissa on huomattu, että suurin osa yritysostoista epäonnistuu odotuksiin nähden (Renneboog & Vansteenkiste, 2019; Razi, & Garrick, 2019). Steigenberger (2017) mainitsee, että etenkin yrityskauppojen jälkeisen integraatioprosessista johtuvat epäonnistumiset ovat tuoneet huomiota ilmiölle. Gomes ja muut (2019) esittävät yrityskaupan jälkeisessä vaiheessa kriittisten menestystekijöiden liittyvän vahvasti integraatioprosessiin.

Yrityskaupan jälkeinen integraatioprosessin on katsottu olevan usein ratkaiseva tekijä yrityskaupan onnistumisen kannalta (Bauer & Matzler, 2014; Gomes ja muut, 2013; Graebner ja muut, 2014). Bauer ja Matzler (2014) toteavat, että integraatioprosessissa

integroitavan yrityksen vakiintuneet käytännöt osittain tai kokonaisuudessaan muutetaan ja harmonisoidaan vastaamaan uuden yrityksen vastaavia käytäntöjä. Integraatioprosessissa yritys pyrkii siten valjastamaan yrityskauppojen myötä synergiaetuja. Toisaalta heidän mukaansa integraation myötä yritys kohtaa myös kulttuurisia haasteita, kuten työntekijöiden vastustusta ja työkulttuurien yhteentörmäyksiä, jotka vaikuttavat integraation onnistumiseen.

Yrityksen arvonluonnin kannalta yrityskaupan jälkeinen vaihe Gomesin ja muiden (2013) mukaan on kriittisin vaihe yrityskauppaprosessissa. He toteavat, että integraatiostراتيجiat muodostavat ensimmäisen kriittisen menestystekijän tässä vaiheessa, sillä ilman riittävää ja tehokasta integraatiota yrityskaupasta odotettu saatava arvo voi jäädä tavoittamattomaksi. Integraation puuttuminen on myös yksi merkittävä syy yrityskaupan epäonnistumiselle (Gomes ja muut, 2013).

Yrityskaupan johtaminen on toinen Gomesin ja muiden (2013) listauksessa oleva yrityskaupan jälkeisen vaiheen kriittinen menestystekijä, sillä ilman päätöksentekoa ja selkeää yrityksen suuntaa ja muutosjohtamista integraatioprosessi väistämättä epäonnistuu. He toteavat, että yrityskauppaa voidaan valita johtamaan henkilö myös kohdeyrityksen ulkopuolelta tai kohdeyrityksestä. Larsson ja Finklestein (1999, s. 17) esittävät, kuinka yrityskaupan osapuolisen johtamistyylin samankaltaisuudella voi vaikuttaa henkilökunnan muutosvastarintaan, vaikka sillä on toisaalta hyvin pieni vaikutus integraatioon. He toteavat, että johtamistyyli voi pehmentää kulttuurisia eroja ja siten auttaa synergiaetujen saavuttamisessa.

Integraation nopeus on Gomesin ja muiden (2013) kolmas kriittinen menestystekijä. Bauer ja Matzler (2014 s. 284) muun muassa toteavat, että nopean integraation on väitetty johtavan myös nopeammin saavutettuihin synergiaetuihin ja pääoman tuottoon, vähentävän epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa sekä minimoivan ajan, jonka yritys käyttää alioptimaalisessa tilassa. Toisaalta he mainitsevat, että myös hitaamman integraation on huomattu tuovan hyötyjä, kuten minimoivan konflikteja yh-

teistyökumppaneiden kesken, vahvistavan luottamuksen rakentamista sekä vähentävän häiriöitä olemassa olevissa resursseissa ja prosesseissa molemmissa yrityskaupan osapuolissa. Gomes ja muut (2013, s. 24) toteavatkin, että ei ole olemassa yhtä oikeaa nopeutta, jolla integraatioprosessi tulisi suorittaa. Bauerin ja Matzlerin (2014, s. 284) mukaan, vaikka integraation nopeuden ja yrityskaupan onnistuminen eivät välttämättä ole suhteessa toisiinsa, tulisi integraation nopeus silti huomioida, eikä sitä tulisi valita intuitiivisesti.

Integraatioprosessi johtaa usein siihen, että yrityksen johto joutuu käyttämään suuren osan ajastaan integraatioon liittyviin asioihin, jolloin muut liiketoimintaan liittyvät aktiviteetit saattavat jäädä vähemmälle huomiolle (Gomes ja muut, 2013). Neljäntenä kriittisenä menestystekijä yritysintegraatiovaiheessa on Gomesin ja muiden (2013) listauksessa päivittäisten liiketoiminta-aktiviteettien huomioiminen myös muutoksen keskellä. On selvää, että yritys voi joutua pohtimaan esimerkiksi palveluyrityksen tapauksessa, kuinka muutoksen keskellä palvelun laatu pystytään pitämään korkealla. Yritykset voivat perustaa integraation ajalle esimerkiksi koordinaatioryhmän, jonka tehtävänä on hoitaa integraation koordinoiminen joka yritysintegraation vaiheessa (Gomes ja muut, 2013).

Kuten yrityskauppaa edeltävässä vaiheessa, myös yritysintegraatiovaiheessa kommunikaatio on yksi kriittisistä menestystekijöistä. Gomesin ja muiden (2013) listauksen viidentenä menestystekijänä mainittavan kommunikaation avulla vähennetään epätietoisuuden ja epävarmuuden vaikutuksia, ja kommunikaatio on tärkeää jo integraation aikaisessa vaiheessa. He korostavat, ettei kommunikaatiolla tarkoiteta pelkästään sanallista kommunikaatiota vaan myös johdon toimia. Kommunikaation välittäminen, ajoitus ja interaktiivisuus liittyvät heidän mukaansa myös kommunikaation tehokkuuteen. Kommunikaation tasoon ja sen yrityskauppaan vaikuttaviin tekijöihin voi myös vaikuttaa kulttuuriset tekijät (Gomes ja muut, 2013).

Bauer ja Matzler (2014) esittävät, että kulttuurinen yhteensopimattomuus on yksi syy, miksi yrityskaupat epäonnistuvat. He toteavat yrityksen kulttuurin vaikuttavan laajasti lähes kaikkien yrityksen toimintaan, ohjeistuksiin, johtamistapoihin sekä hallinnollisiin prosesseihin. Kulttuurinen yhteensopivuus onkin siten relevantti tekijä yrityskaupoista saatavissa olevien synergiaetujen ja potentiaalien realisoimiseksi. Gomes ja muut (2013) esittävät kuudentena kriittisenä menestystekijänä olevan yritys- ja kansallisten kulttuurien eroavaisuuksien johtamisen yritysintegraatiossa. Bauerin ja Matzlerin (2014) mukaan kulttuurinen yhteensopivuus vähentää yrityksen muodollisen integraation tarvetta.

Seitsemäntenä ja viimeisenä kriittisenä menestystekijänä Gomes ja muut (2013) esittävät henkilöstöjohtamisen yritysintegraatiovaiheessa. He perustelevat menestystekijää sillä, että henkilöstöresursseihin liittyvät ongelmat voivat estää yrityskaupan jälkeisessä integraatioprosessissa potentiaalisten synergiaetujen hyödyntämisen. Synergiaetuja voidaan saavuttaa yhdistämällä osapuolten resurssit tai siirtämällä taitoja ja resursseja yritykseltä toiselle (Gomes ja muut, 2013). Larsson ja Finkelstein (1999) esittävät, että henkilöstön muutosvastarinta yritysintegraatiossa on yksi yrityskaupan onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Toisaalta he huomasivat, että muutosvastarinta näyttää olevan yleinen ilmiö useissa yrityskauppatilanteissa. Muutosvastarinta voitaisiin nähdä negatiivisena suhtautumisena uuteen yrityskokonaisuuteen ja se voisi johtaa jopa henkilöistöpoistumaan.

2.3 Yhteenveto

Yrityskaupat voidaan jaotella kaupan kohteen mukaisesti liiketoimintakauppaan tai omistuskauppaan. Liiketoimintakaupassa kaupan kohteena on yhtiön toiminta ja sitä palveleva liikeomaisuus. Omistuskaupan kohteena on puolestaan omistusosuus yhtiöstä. Yrityskauppojen avulla voidaan hakea muun muassa nopeampaa kasvua ja kehitystä, joka voidaan saavuttaa esimerkiksi hyödyntämällä saatavilla olevia synergiaetuja, saavuttamalla uusia markkinoita sekä poistamalla olemassa olevaa kilpailua.

Yritysintegraatio käsittää yrityskaupan jälkeisen prosessin, jonka myötä yrityskaupan osapuolet yhdistetään erillisistä yhtiöistä yhtenäiseksi organisaatioksi. Integraatio koostuu useasta vaiheesta, jotka liittyvät aktiviteettien, resurssien, ihmisten ja muiden sosiaalisten tekijöiden integroimiseen. Vaikka integraatio saattaa olla suunniteltua ja perustua standardisoiuihin rutiineihin, saattaa integraatioprosessin aikana tekijöitä, jotka muuttavat prosessin luonnetta olennaisesti. Yritysintegraatio on hyvin dynaaminen ja monipuolinen prosessi ja sen tarve voi riippua yrityskaupan osapuolten samankaltaisuudesta ja täydennettävyydestä. Osapuolten samankaltaisuus voi vaatia korkeamman integraation tason, kun taas toisiaan täydentävien osapuolten tapauksessa voidaan ostetussa kohteessa soveltaa autonomiaan perustuvaa strategiaa.

Yrityskauppojen onnistumista on tutkittu runsaasti, mutta täysin yksiselitteistä vastausta siihen, mitkä tekijät vaikuttavat yrityskaupan onnistumiseen ei olla löydetty. Tutkimukset ovat käsitelleet erilaisia tunnuslukuja ja mittaristoja lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, jotka ovat sisältäneet niin taloudellisia kuin ei-taloudellisia tekijöitä. Erilaisten mittaristojen vertailukelpoisuus keskenään on osoittautunut yhdeksi haasteeksi mitata yksiselitteisesti yrityskauppojen onnistumista. Yrityskauppojen onnistumiseen on myös liitetty erilaisia kriittisiä menestystekijöitä, joiden on huomattu vaikuttavat sekä yrityskauppaa edeltävässä että sen jälkeisessä vaiheessa. Kriittisten menestystekijöiden on huomattu liittyvän vahvasti etenkin yrityskaupan jälkeiseen integraatioon.

3 Johdon ohjausjärjestelmät

Tässä luvussa käsitellään johdon ohjausjärjestelmien teoriaa avaamalla ensin johdon ohjausjärjestelmän käsitettä perehtymällä aikaisemmissa tutkimuksissa esitettyihin määritelmiin. Toiseksi esitetään johdon ohjausjärjestelmistä aikaisemmissa tutkimuksissa muodostettuja teoreettisia viitekehyksiä. Kolmanneksi verrataan eri teoreettisia viitekehyksiä keskenään.

3.1 Johdon ohjausjärjestelmien käsite

Johdon ohjaus on organisaatiolle kriittinen funktio, johon liittyvät epäonnistumiset voivat johtaa suuriin taloudellisiin menetyksiin, mainevahinkoon ja mahdollisesti organisaation epäonnistumisiin (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 21). Johdon ohjausjärjestelmien avulla ymmärretään, kuinka organisaatioiden johto pyrkii kohti sen tavoitteita ja päämääriä sekä miksi organisaatiot käyttäytyvät tietyllä tavalla (Jukka & Pellinen, 2020).

Vuosien saatossa on johdon ohjausjärjestelmien käsitettä on tulkittu lukuisissa eri johdon laskentatoimeen liittyvissä tutkimuksissa. (Malmi & Brown, 2008, s. 288–289; Strauß & Zecher, 2013). Nämä tulkinnat ovat sisältäneet useita eri kuvauksia ja käsityksiä, jotka ovat sisältäneet niin yhteneväisyyksiä kuin eroavaisuuksia toisistaan. Malmi & Brown (2008) toteavat, että kokonaiskäsityksen muodostaminen johdon ohjausjärjestelmien mallista ja käytöstä on haastavaa ilman hyvin tehtyjä määritelmiä johdon ohjausjärjestelmistä ja sen tarkoituksesta.

Johdon ohjausjärjestelmillä tarkoitetaan tässä tutkielmassa Malmin ja Brownin (2008) esittämän määritelmän mukaisesti niitä organisaation johdon järjestelmiä, sääntöjä, käytäntöjä, arvoja ja muita toimia, joilla ohjataan työntekijöiden käyttäytymistä kohti organisaation strategisia päämääriä ja tavoitteita. Malmin ja Brownin (2008, s. 290) mukaan, mikäli työntekijöitä ohjaavat järjestelmät, säännöt, käytännöt sekä arvot ja

muut johdon käyttäytymistä ohjaavat toimet muodostavat yksittäisten säätöjen sijaan järjestelmän, voidaan niitä kutsua johdon ohjausjärjestelmiksi. Johdon ohjausjärjestelmistä voidaan heidän määritelmänsä mukaan käyttää lyhennettä MCS, joka johdetaan käsitteen englanninkielisestä termistä *management control systems*. Johdon ohjaukseen kuuluvat kaikki menetelmät ja järjestelmät, joita organisaation johto käyttää ohjataksaan työntekijöiden käyttäytymistä, jotta nämä olisivat linjassa organisaation strategian ja tavoitteiden kanssa (Malmi & Brown, 2008, s. 290).

Chenhall (2003, s. 129) mainitsee, että käsitteitä johdon laskentatoimi (eng. *management accounting*), johdon laskentatoimen järjestelmät (eng. *management accounting systems*) ja johdon ohjausjärjestelmät on käytetty toisinaan samaan tarkoitukseen. Johdon laskentatoimella viitataan hänen määritelmänsä mukaan toimintoihin, kuten budjetointi ja tuotehinnoittelu, kun taas johdon laskentatoimen järjestelmillä viitataan johdon laskentatoimen systemaattiseen käyttöön jonkin tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johdon ohjausjärjestelmillä tarkoitetaan Chenhallin (2003) mukaan laajempaa kokonaisuutta, joka sisältää näiden lisäksi yksilöihin tai ryhmiin liittyviä kontrolleja.

Myös Malmi ja Brown (2008, s. 290) luovat eron johdon ohjausjärjestelmien ja laskentatoimen järjestelmien välille siten, että he määrittelevät laskentatoimen järjestelmien olevan suunniteltuja tukemaan päätöksentekoa millä tahansa organisaation tasolla, mutta näiden järjestelmien käytön valvonta jätetään käsitteen ulkopuolelle. Malmin ja Brownin käsite johdon ohjausjärjestelmistä eroaa siten Chenhallin määritelmästä niin, että johdon laskentatoimen järjestelmät rajataan käsitteen ulkopuolelle.

Simons puolestaan (1994, s. 170) määrittelee johdon ohjausjärjestelmien tarkoittavan muodollisia, informaatioon perustuvia rutiineja ja menettelyjä, joita organisaation johto käyttää ylläpitääkseen tai muuttaakseen organisaation tapoja toimia. Hänen määritelmänsä mukaisesti epämuodollisia kontrolliprosesseja, kuten yhteisöjen normeihin ja kulttuuriin liittyviä osia ei oteta erityisesti huomioon. Myös muodolliset rutiinit, jotka eivät välitä informaatiota, jätetään Simonsin (1994) määritelmän ulkopuolelle. Näitä

ovat esimerkiksi sisäisen laskentatoimen kontrollit (Simons 1994, s. 170). Chenhallin (2003) sekä Malmin ja Brownin (2008) määritelmät eroavat siten Simonsin määritelmästä, sillä myös epämuodolliset tekijät otetaan olennaisesti laajemmin huomioon.

Ferreira ja Otley (2009) ovat johdon ohjausjärjestelmien sijaan käyttäneet käsitettä suorituskyvyn johtamisjärjestelmät (eng. *performance management systems*) käsitellessään organisaation kontrollien ja suorituskyvyn johtamista. Käsitteellä suorituskyvyn johtamisjärjestelmät Ferreira ja Otley (2009) tarkoittavat sekä muodollisia että epämuodollisia mekanismeja, prosesseja, järjestelmiä sekä verkostoja, joita organisaatiot käyttävät yrityksen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategisia prosesseja ohjataan analyysin, suunnittelun, mittaamisen, kontrollien, palkitsemisen, suorituskyvyn ohjaamisen sekä organisaation oppimisen ja muutoksen kautta (Ferreira & Otley, 2009, s. 264).

Väisänen ja muut (2021) mainitsevat, että johdon ohjausjärjestelmiä käsitellessä voidaan eri ohjausjärjestelmätyyppejä pitää mahdollistavina (eng. *enabling*) tai pakottavina (eng. *coercive*). He esittävät, että jako kahden eri tyyppin välillä voi riippua työntekijän käsityksestä siitä, millaisena hän kokee ohjausjärjestelmän. Työntekijä voi käsittää ohjausjärjestelmän mahdollistavana, mikäli se auttaa häntä suoriutumaan työtehtävistään paremmin, ja vastaavasti pakottavana, mikäli ohjausjärjestelmä koetaan johdon menetelmänä pakottaa työntekijä noudattamaan sääntöjä (Väisänen ja muut, 2021). Mahdollistavan ja pakottavan käsityksen lisäksi johdon ohjausjärjestelmien kirjallisuudessa on myös tehty jakoa diagnostisten ja interaktiivisten ohjausjärjestelmien välille, joita käsitellään tarkemmin luvussa 3.2.1.

3.2 Johdon ohjausjärjestelmien viitekehyksiä

Jukka ja Pellinen (2020) toteavat, että johdon ohjausjärjestelmiä on lähestytty eri teoreettisten viitekehysten avulla aiheen kategorisoimiseksi ja systemoimiseksi. He myös mainitsevat, että eri viitekehyksillä on pyritty tarkentamaan ja tutkimaan johdon oh-

jausjärjestelmän muodostavia yksittäisiä elementtejä. Seuraavaksi esitellään Simonsin (1994) Levers of Control -malli, Ferreiran ja Otleyn (2009) suorituskyvyn johtamisjärjestelmä sekä Malmin ja Brownin (2008) johdon ohjausjärjestelmäpaketti.

3.2.1 Levers of Control -malli

Simons (1994) esittää johdon ohjausjärjestelmien jakautuvan neljään eri tyyppiseen muodolliseen informaatioon perustuvaan järjestelmään, joiden keskiössä on yrityksen strategia. Simonsin (1994) mallin neljä eri järjestelmätyyppiä ovat uskomus-, raja-, diagnostiset- ja interaktiiviset järjestelmät. Järjestelmätyypit toimivat vipuina, joita yrityksen johto voi käyttää ohjatesaan organisaatiota kohti yrityksen strategiaa (Simons, 1994; Simons, 2000). Strauß ja Zecher (2013) toteavat, että Simonsin mallissa on oletettu ja korostettu eri järjestelmätyyppien toimivan toisiinsa nähden vuorovaikutuksessa, jolloin yrityksen tulisi saavuttaa jokaisen neljän eri järjestelmätyypin välille tasapaino onnistuakseen organisaation ohjauksessa. Simonsin Levers of Control -malli on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2. Levers of Control -malli (mukaillen Simons, 1994, s. 173).

Kuten kuvioista 2 huomataan, yrityksen liiketoimintastrategia on Simonsin mallin ytimessä, josta johdetaan neljä avainrakennetta. Strauß ja Zecher (2013, s. 249) toteavat näiden olevan kriittisiä indikaattoreita liiketoimintastrategian onnistuneeseen implementointiin ja muodostavat siten analyysin seuraavan tason. Kriittiset indikaattorit ovat organisaation ydinarvot, vältettävät riskit, kriittiset suoritusmuuttujat ja strategiset epävarmuustekijät. Neljä eri järjestelmätyyppiä puolestaan toimivat ohjauksen vipuina edellä mainituille indikaattoreille.

Uskomusjärjestelmien avulla johto määrittää, kommunikoi ja vahvistaa organisaation perusarvoja, uskomuksia, tarkoitusta ja suuntaa eri muodollisten dokumenttien kautta. Uskomusjärjestelmien muotoon vaikuttaa yrityksen ydinarvojen analyysi. Uskomusjärjestelmiä voivat olla esimerkiksi yrityksen missioon ja visioon liittyvät lausunnot. (Simons, 1994; Simons 2000, s. 303) Siten uskomusjärjestelmät vetoavat yritysten työntekijöiden motivointiin ja luovat tarkoituksenmukaisuutta sekä toimivat eräänlaisena ohjenuorina.

Rajajärjestelmien avulla organisaation johto voi Simonsin (1994) mukaan asettaa rajoituksia ja sääntöjä, joita tulisi kunnioittaa. Organisaation vältettävien riskien analysointi vaikuttaa hänen mukaansa rajajärjestelmien muotoon. Simons (1994) toteaa, että rajajärjestelmien myötä halutaan mahdollistaa yksilöiden luovuus, mutta määritellä tietyt rajat riskien hallinnoimiseksi. Rajajärjestelmiä voi olla hänen mukaansa muun muassa erilaiset budjettirajoitteet, tai erilaiset yrityksen sisäiset käytännöt.

Diagnostisia ohjausjärjestelmiä käytetään Simonsin (1994) mallissa organisaation eri tavoitteiden määrittelyyn ja niiden seurantaan. Nämä ohjausjärjestelmät painottavat siten selvästi ohjausta ja tehokkuutta. Esimerkkejä diagnostisista järjestelmistä ovat budjetit ja liiketoimintasuunnitelmat. Kriittisten suoritusmuuttujien analyysi vaikuttaa merkittävästi diagnostisten ohjausjärjestelmien muotoon (Simons, 1994; Simons 2000, s. 304). Yleisesti voidaan myös sanoa, että diagnostisten ohjausjärjestelmien avulla voi-

daan tehokkaasti allokoida resursseja ohjaamalla johdon huomiota kriittisiin suoritusmuuttujiin (Strauß ja Zecher, 2013, s. 251).

Simons (1994) toteaa, että mistä tahansa diagnostisesta ohjausjärjestelmästä voidaan tehdä myös interaktiivinen järjestelmä, mikäli johto aktiivisesti ja jatkuvasti on huomioinut ja keskittää mielenkiintonsa näihin. Interaktiivisilla ohjausjärjestelmillä tarkoitetaan Simonsin (1994) mallissa ohjausjärjestelmiä, joihin johto säännöllisesti ja henkilökohtaisesti ottaa osaa, kuten alaistensa päätöksentekoon. Organisaation strategiset epävarmuudet vaikuttavat interaktiivisten ohjausjärjestelmien muotoon (Simons, 1994).

3.2.2 Suorituskyvyn johtamisjärjestelmä

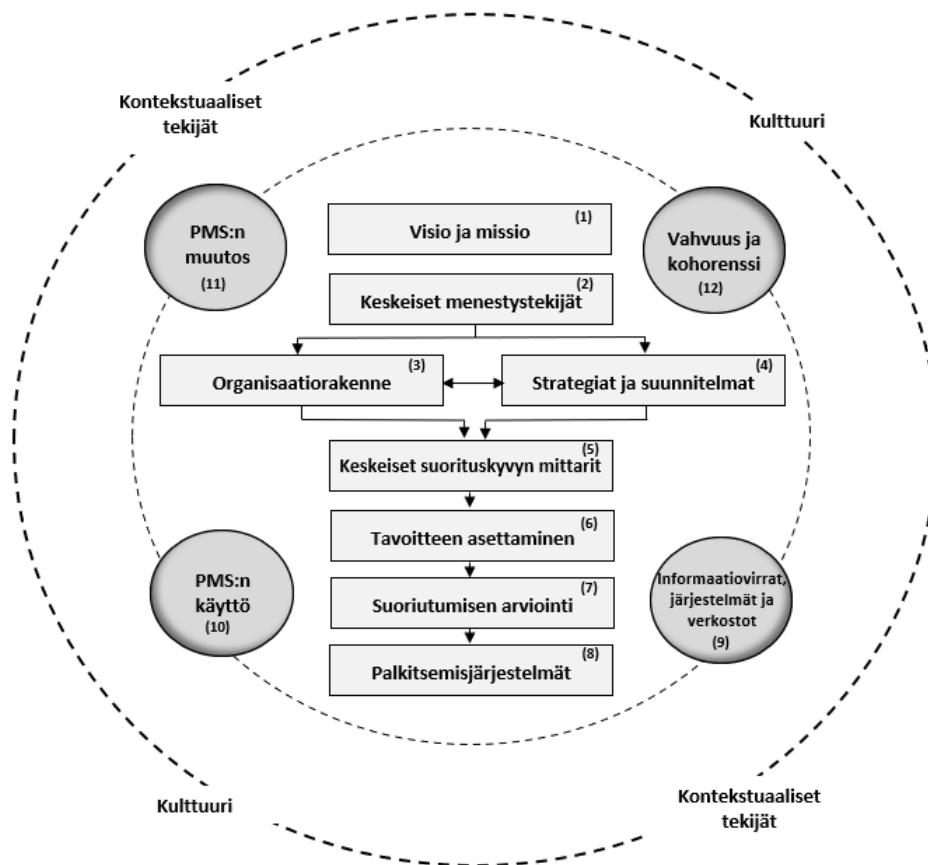
Ferreiran ja Otley (2009) viitekehyksessä on yhdistetty Simonsin Levers of Control -mallin sekä Otley (1999) aiemmin esittämän suorituskyvyn johtamisjärjestelmän piirteitä. Ferreira ja Otley (2009) katsoivat, että aiemmin johdon ohjausjärjestelmien tarkastelu keskittyi lähinnä muodollisiin kontrolleihin, jotka olivat usein laskentatoimen kontrolleja, jolloin aiheen käsittely on hyvin rajallista. Sisällyttääkseen malliinsa organisaation kaikkia ohjauksen аспекteja, Ferreira ja Otley (2009) käsittelevät aihetta suorituskyvyn ohjausjärjestelmien käsitteen kautta. Kyseinen käsite tulee sanan englanninkielisestä termistä *performance manage systems*. Tässä tutkielmassa suorituskyvyn johtamisjärjestelmiä käsitellessä käytetään termin lyhennettä PMS.

Strauß ja Zecher (2013, s. 258) toteavatkin, että Ferreira ja Otley esittävät sekä Simonsin että Otley (1999) viitekehyksien vahvuudet ja heikkoudet. Heidän mukaansa Otley (1999) malli on todettu hyödylliseksi tapaustutkimuksissa kerätyn datan strukturoimisessa ja esittämisessä, kun taas Levers of Control -malli painottaa johdon ohjausjärjestelmien mallia ja käyttöä. Otley (1999) PMS-mallissa asetetaan viisi keskeistä johdon ohjausta koskevaa aihealuetta kysymysmuotoon, minkä avulla organisaatiot voivat määrittää raamit organisaation PMS-malliin. Otley (1999) mallin johdon ohjauksen aihealueet

koostuvat tavoitteista, strategioista ja suunnitelmista niiden saavuttamiseksi, tavoitteenasettamisesta, kannustimista ja palkitsemisesta sekä informaatiovirroista.

Ferreiran ja Otley'n (2009) PMS-viitekehys koostuu kahdestatoista kysymysmuotoon asetetusta teemasta ja on siten laajempi kuin Otley'n (1999) aikaisempi viidestä kysymyksestä koostuva malli. Otley (1999) korostaa organisaatioiden toimivan jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, jolloin uusien strategioiden kehittäminen on tarpeellista. Siten PMS:n kysymysasettelun kysymykset eivät muutu, mutta organisaatioiden on jatkuvasti etsittävä uusia vastauksia niihin.

Ferreiran ja Otley'n (2009) mukaan kysymysasettelun voidaan helpottaa järjestelmän kuvaamista sekä sen käytännön soveltamista asettamatta sille normatiivisia raameja. Heidän mallissaan ei tarvita näin myöskään ennakko-odotuksia sille, onko jonkin ominaisuuden puuttuminen huono tai hyvä asia. Ensimmäiset PMS-mallin kahdeksan kysymysaihetta muodostavat heidän mukaansa järjestelmän ytimen. Neljä viimeistä puolestaan muodostavat toisen tason, sillä ne läpäisevät koko järjestelmän ja auttavat luomaan kokonaisvaltaisemman perspektiivin mallille (Ferreira & Otley, 2009). Ferreiran ja Otley'n PMS-malli on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. PMS-viitekehys (mukaillen Ferreira & Otley, 2009, s. 268).

Kuviosta 3 huomataan, kuinka PMS-mallissa kulttuuri ja muut kontekstuaaliset tekijät ovat mallin uloimmalla, kolmannella tasolla. Ferreira ja Otley (2009, s. 296) toteavat, että vaikka kyseisillä tekijöillä on vaikutusta ohjausjärjestelmien vaikuttavuuteen, ne ovat ennemminkin ehdollisia tekijöitä, jotka eivät varsinaisesti ole ohjausjärjestelmän piirteitä, jotka tulisi sisällyttää mallin kuvaukseen. Strauß ja Zecher (2013, s. 262) tiivistävätkin, että PMS-viitekehyksessä katsotaan, että organisaatioilla on vain rajallinen vaikutusmahdollisuus kulttuuriin ja muihin kontekstuaalisiin tekijöihin. Tämä rajaa niihin vaikuttamisen mahdollisuutta johdon ohjausjärjestelmien avulla.

3.2.3 Johdon ohjausjärjestelmäpaketti

Malmi & Brown (2008) esittävät viitekehyksessään johdon ohjausjärjestelmien muodostavan laajan kokonaisuuden, jota voidaan kutsua johdon ohjausjärjestelmäpaketiksi. He toteavat, että johdon ohjausjärjestelmät eivät muodostu niinkään yksittäisistä järjestelmistä, vaan ne toimivat keskenään vuorovaikutuksessa muodostaen siten yhden kokonaisuuden. Johdon ohjausjärjestelmäpaketti muodostuu tämän mallin mukaan viidestä eri osa-alueesta, joita ovat suunnittelujärjestelmät, kyberneettiset järjestelmät, palkitsemis- ja kompensatiojärjestelmät, hallinnolliset järjestelmät sekä kulttuuriset järjestelmät (Malmi & Brown, 2008). Strauß ja Zecher (2013, s. 260) toteavat, että Malmin ja Brownin ohjausjärjestelmäpaketin keskiössä on ajatus siitä, että yksilöiden käyttäytymistä voidaan ohjata johdon ohjausjärjestelmien avulla. Kuviossa 4 on havainnollistettu johdon ohjausjärjestelmäpaketin sisältö.

Kulttuuriset järjestelmät						
Klaanit		Arvot			Symbolit	
Suunnittelu		Kyberneettiset järjestelmät				Palkitseminen ja kompensatio
Pitkän tähtäimen suunnittelu	Lyhyen tähtäimen suunnittelu	Budjetit	Taloudelliset mittarit	Ei-taloudelliset mittarit	Hybridimittarit	
Hallinnolliset järjestelmät						
Hallintorakenne		Organisaatorakenne			Käytännöt ja menettelyt	

Kuvio 4. Johdon ohjausjärjestelmäpaketti (mukaiillen Malmi & Brown, 2008, s. 291).

Johdon ohjausjärjestelmät eivät Malmin ja Brownin (2008) mukaan toimi eristyksissä toisistaan. Heidän mukaansa yksittäisten järjestelmien tutkiminen eristyksissä saattaa johtaa väärin tulkintoihin, jolloin eri ohjausjärjestelmien välistä keskinäistä vuorovaikutusta ei tunnisteta. Malmi ja Brown (2008) korostavat myös muodollisten ohjausjärjestelmien lisäksi epämuodollisten, kuten kulttuuristen ja hallinnollisten ohjausjärjestelmien vaikutusta ja miten ne täydentävät tai korvaavat toisiaan eri konteksteissa. Joh-

don ohjausjärjestelmäpaketilla pyritään siten luomaan laajempi ymmärrys, kuinka organisaatio voi suunnitella ohjausjärjestelmiä tukemaan organisaation tavoitteita, aktiviteetteja sekä suorituskykyä.

Suunnittelujärjestelmillä tarkoitetaan Malmin ja Brownin (2008) mallissa ennusteisiin perustuvia kontrolleja, joiden avulla organisaatiolle voidaan asettaa tavoitteita työntekijöiden käyttäytymisen ja työpanoksien johtamiseksi. Lisäksi suunnittelujärjestelmillä voidaan asettaa tavoitteiden saavuttamiseksi erilaisia standardeja, jotka selkiyttävät organisaatiolta vaadittavia työpanosta sekä käyttäytymistä. Siten tavoitteiden sekä standardien asettamisella voidaan ohjata organisaation yksilöiden sekä ryhmien toimintaa, ja samalla varmistaa, että nämä ovat linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa (Malmi & Brown, 2008).

Merchant ja Van der Stede (2017) määrittelevät, että suunnitteluprosessit tekevät ohjausjärjestelmistä proaktiivisia, jolloin johto pystyy pelkän nykytilanteeseen reagoinnin sijaan myös vaikuttamaan tulevaan. Strategiaan, henkilöstöön ja operatiiviseen toimintaan liittyvää päätöksentekoa voidaan siten säätää perustuen ennusteisiin. Toisaalta Malmin ja Brownin (2008) määritelmä suunnittelusta poikkeaa Merchantin ja Van der Steden (2017) määritelmästä, jossa suunnittelu nivoutuu yhteen myös taloudellisten mittarien, kuten budjetoinnin kanssa. Malmi ja Brown (2008, s. 291–292) toteavat, että suunnitteluun ei tarvitse välttämättä olla talouteen liittyvää, vaan suunnitelmat voivat olla esimerkiksi tehtävälistoja, joilla ohjataan organisaation toimintaa operatiivisella tasolla.

Suunnittelujärjestelmiä voidaan lähestyä pitkän- sekä lyhyen tähtäimen suunnittelun kautta. Lyhyen tähtäimen suunnittelulla tarkoitetaan yleensä 12 kuukauden tai tätä lyhyemmän ajanjakson taktisempaa suunnittelua ja pitkän tähtäimen suunnittelu puolestaan kattaa tätä pidemmät keskipitkän ja pitkän tähtäimen strategisen suunnittelun (Malmi ja Brown, 2008, s. 291). Esimerkkinä lyhyen tähtäimen suunnittelusta voitaisiin siten katsoa olevan työntekijän kehityssuunnitelma vuoden mittaiselle ajanjaksolle.

Pidemmän tähtäimen suunnitelmana yrityksellä voisi olla laajempi koulutussuunnitelma esimerkiksi kolmen vuoden ajanjaksolle.

Kyberneettisillä järjestelmillä tarkoitetaan Malmin ja Brownin (2008) johdon ohjausjärjestelmäpaketin käsitteistössä erilaisia mittaristoja, kuten budjetteja, taloudellisia ja eitaloudellisia mittareita sekä hybridimittareita, jotka sisältävät sekä taloudellisia että eitaloudellisia mittareita. Riippuen mittariston käyttötavasta, ne voivat olla joko informaatio- ja päätöksentekojärjestelmiä tai johdon ohjausjärjestelmiä. Käyttäytymisen ohjaaminen ja vastuun jakaminen mittariston avulla erottaa johdon ohjausjärjestelmän puhtaasta päätöksentekojärjestelmästä (Malmi & Brown, 2008).

Malmi ja Brown (2008) toteavat budjetoinnin olevan monesti johdon ohjausjärjestelmissä keskeisessä roolissa. Organisaatiot voivat heidän mukaansa budjetoinnin avulla luoda kattavan suunnitelman, jota voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan suunnittelussa ja toteutuneen suoriutumisen arvioinnissa. Budjetoinnilla voi olla monenlaisia käyttötarkoituksia, kuten prosessien integroiminen ja resurssien allokoiminen, mutta ohjausmekanismina se keskittyy hyväksyttävien suoritustasojen suunnitteluun sekä todellisen suoriutumisen arviointiin suhteessa laadittuihin suunnitelmiin (Malmi & Brown, 2008). Toisaalta O'Grady ja Akroyd (2016) esittävät tapaustutkimuksessaan, kuinka johdon ohjausjärjestelmäpaketti ei välttämättä aina sisällä budjetointia ja kuinka budjetointien puuttuminen ei kuitenkaan vaikuttanut muiden osa-alueiden vahvuuteen. Budjetointi oltiin korvattu muun muassa tuottolupauksilla erilaisilla suorituskyky mittareilla tapaustutkimuksen logistiikka-alalla toimivassa yrityksessä.

Myös Østergren, & Stensaker (2011) esittävät, että perinteisen budjetoinnin luopumisesta voi olla yritykselle hyötyjä ja niin sanotun *Beyond Budgeting* -mallin avulla voidaan selvittää budjetoinnista koituvia haasteita. He katsovat, että perinteisen budjetoinnin on koettu muun muassa epäonnistuvan kilpailukykyisen ja toimintaan kannustavan ilmapiirin luomisessa sekä vastuun jakamisessa. Kun organisaation ohjaus siirretään tulosorientoituneesta ohjauksesta yrityksen visioon, arvoihin ja menettelyihin

perustuvaan ohjaukseen, tällä saattaa olla työntekijöitä voimaannuttava vaikutus (Østergren & Stensaker 2011). Johdolla saattaa lisäksi olla enemmän aikaa keskittyä ongelmanratkaisuun sen sijaan, että keskittyminen ohjautuisi budjetin rajoissa pysymiseen ja dynaamisempi budjetointi voi toimia kannustavana tekijänä organisaatiossa (Østergren, & Stensaker 2011, s. 177-178).

Malmi ja Brown (2008) tuovat esiin, että taloudellisten mittaristojen käyttö yleinen tapa ohjata vastuunjako organisaation sisällä. He toteavat, että taloudelliset mittarit voivat olla myös kytköksissä budjettiin ja niitä voidaan käyttää budjetointia kaipaammin ja yksinkertaisemmin tavoitteiden asettamisessa. He esittävät esimerkkejä organisaation taloudellisista mittareista, joita voivat olla muun muassa sijoitetun pääoman tuottoaste, yrityksen myynnin kasvuprosentti ja muut taloudellista suoriutumista kuvaavat indikaattorit. Malmin ja Brownin (2008) mukaan ei-taloudelliset mittarit ovat myös tärkeä osa johdon ohjausjärjestelmiä, sillä niiden avulla voidaan havaita organisaation suorituskyvyn ajureita, joita välttämättä pelkillä taloudellisilla mittareilla ei voida mitata. Johto voi määrittää siten esimerkiksi yrityksen palveluprosesseihin liittyviä standardeja. O'Grady ja Akroyd (2016, s. 15) esittävät, kuinka logistiikka-alalla oleva yritys voi esimerkiksi seurata vahingonkorvaukseen johtaneita reklamaatioita ja onnistuneita kuljetuksia.

Hybridimittaristot yhdistelevät molempia taloudellisia sekä ei-taloudellisia mittareita. Esimerkiksi tasapainotettu mittaristo (eng. *balanced scorecard*) on tyypillinen esimerkki hybridimittaristosta (Malmi & Brown, 2008). Tasapainotettu mittaristo on alun perin Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin esittämä konsepti, jossa yrityksen strategian kautta johdetut suoriutumismittarit määräytyvät neljän eri näkökulman kautta (Kaplan & Norton, 1996). Näkökulmat jakautuivat tyypillisesti taloudelliseen, asiakas- sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmiin, jotka ovat sekoitus ennakoivia sekä mennyttä suoriutumista mittaavia indikaattoreita (Kaplan & Norton, 1996; Madsen & Stenheim, 2015, s. 29). Mittaristosta pyritään siten tekemään tasapainoinen tuomalla

eri perspektiivejä sekä luomalla näkemystä pelkän menneen suoriutumisen sijaan myös organisaation tulevaisuuden suorituskykyyn.

Malmi ja Brown (2008) kirjoittavat, että yksilöiden ja ryhmien motivoimiseksi ja suoriutumisen parantamiseksi käytetään palkitsemis- ja kompensatiojärjestelmiä. Nämä liittyvät usein heidän mukaansa kyberneettisiin järjestelmiin, mutta organisaatiot voivat myös käyttää palkitsemista ja kompensatiota muista syistä. Muita syitä he luettelevat olevan muun muassa työntekijöiden pysyvyys yrityksessä ja työpaikan kulttuurin hallitseminen erilaisten ryhmäpalkkioiden kautta. Rahamääräisellä palkitsemisella voidaan vaikuttaa siihen, kuinka paljon yksilöt käyttävät keskittymistä, aikaa ja huomiota työtehtäviensä suorittamiseen (Malmi & Brown, 2008, s. 293).

Palkitseminen voi liittyä myös muuhun kuin pelkkään rahamääräiseen kompensatioon. Merchant ja Van der Stede (2017, s. 354, 371) tukevat tätä väitettä mainitsemalla esimerkkeinä muista palkitsemisen tavoista muun muassa erilaiset tunnustukset, ylennykset ja tittelit ja vapaa-aika, jotka voivat toimia työntekijää motivoivina tekijöinä ja ollen samalla kustannustehokkaita palkitsemiskeinoja. Yritys ei välttämättä nojaa ainoastaan joko rahalliseen palkitsemiseen tai ei-rahamääräiseen palkitsemiseen, vaan voi käyttää kannustinjärjestelmässään molempia palkitsemisen muotoja (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 354).

Yrityksellä saattaa olla Merchantin ja Van der Steden (2017, s. 364) mukaan palkitsemiseen liittyen muodollisia kannustinjärjestelmä, jossa palkitsemiseen liittyvät yksityiskohdat on avattu yksityiskohtaisesti. Toisaalta hän mainitsee, että palkitseminen voi olla myös täysin muodollisen sijaan subjektiivista. Esimerkiksi vuosibonusten myöntäminen voi perustua subjektiivisiin käsityksiin suorituksesta tai se voi olla määritelty eri osa-alueista koostuvien painoarvojen kautta. Yritys saattaa hänen mukaansa myös arvioida, maksetaanko bonusta lainkaan perustuen suoriutumiseen. Palkitsemisen ja kannustimien painoarvot voivat olla joskus hankalasti määriteltävissä, jolloin subjektiivinen palkitsemistapa voi olla Merchantin ja Van der Steden (2017, s. 364) mukaan jous-

vampaa kuin ennalta laadittuun kaavaan perustuva palkitseminen. Kannustinjärjestelmän joustavuus mahdollistaa myös sen, että työntekijöitä pystytään motivoimaan olosuhteiden muuttuessa, mikäli esimerkiksi aiemmin haluttu palkitsemisen peruste ei enää vallitsevan tilanteen mukaan olisi sopiva (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 364).

Hallinnollisilla järjestelmillä organisaatiossa mahdollistetaan yksilöiden ja ryhmien organisointi, käyttäytymisen valvonta sekä määritellään kenelle työntekijät ovat vastuussa (Malmi & Brown, 2008). Hallinnolliset järjestelmät voidaan jakaa Malmin ja Brownin (2008) mallissa kolmeen ryhmään, joita ovat hallintorakenne, organisaatorakenne sekä käytännöt ja menettelyt. Kuten Strauß ja Zecher (2013, s. 260–261) toteavat, hallinnolliset järjestelmät ovat lähinnä muodollisia ja byrokraattisia ohjausjärjestelmiä, jotka on sijoitettu ohjausjärjestelmäpaketin alaosaan edustamaan ohjausjärjestelmän perustaa. He tiivistävät, että näiden järjestelmien avulla kuvataan ja ylläpidetään organisaation rakennetta.

Hallintorakenne liittyy Malmin ja Brownin (2008) mallin mukaan yrityksen hallituksen sekä muiden projekti- ja johtoryhmien rakenteeseen ja kokoonpanoon. He täsmentävät, että yrityksen hallinnointi (eng. *corporate governance*) käsittää muodolliset auktoriteetit ja vastuunjaon sekä siihen liittyvät järjestelmät. Näiden avulla varmistetaan, että yrityksen eri toimintojen edustajat pystyvät koordinoimaan toiminnoistaan niin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti organisaatiossa. Esimerkiksi tapaamiset, tapaamisaikataulut luovat agendoja ja aikamääreistä, jotka puolestaan ohjaavat suoraan organisaation jäsenten toimintaa (Malmi & Brown, 2008, s. 293–294).

Organisaatorakenteella viitataan yksilöiden järjestäytymiseen yrityksessä esimerkiksi organisaatiokaaviossa, kuten Janka (2019, s. 138) tiivistää. Malmi ja Brown (2008) mainitsevat, että tämä voi olla yritykselle tärkeää ohjauksen kannalta, sillä organisaatorakenteen avulla voidaan kannustaa yksilöitä tietyn tyyppisiin kontakteihin ja suhteisiin. Organisaatorakenteen avulla voidaan myös vähentää käyttäytymisen vaihtelua ja lisätä puolestaan ennustettavuutta (Malmi & Brown, 2008).

Käytännöillä ja menettelyillä viitataan Malmin ja Brownin (2008) mallissa byrokraattiseen lähestymistapaan organisaation prosesseihin ja käyttäytymiseen. Tähän liittyvät esimerkiksi standardoidut toimintamallit ja menetelmät, säännöt ja käytännöt (Malmi & Brown, 2008). Janka (2019, s. 138) tiivistää käytäntöjen ja menettelyjen liittyvän esimerkiksi yrityksen käsikirjoihin, ohjeisiin tai henkilökunnan koulutukseen. Hän toteaa, että näiden avulla varmistetaan yritysten toimintojen kitkaton eteneminen.

Malmin ja Brownin (2008) ohjausjärjestelmäpaketin ylimpänä on kuvattu kulttuuriset kontrollit, joka muodostuu kolmesta eri näkökulmasta, joita ovat klaanit, arvot ja symbolit. Kulttuuriset järjestelmät on kuvattu heidän mallissa laajaksi järjestelmäksi ja kuvattu ohjausjärjestelmäpaketin ylimpänä, sillä ne asettavat myös kontekstuaaliset raamit muille kontrolleille. Ylimmällä tasolla kulttuuriset järjestelmät myös ovat myös muita järjestelmiä hitaammin muuttuvia (Malmi & Brown, 2008, s. 295).

Klaaneihin liittyvillä kontrolleilla tarkoitetaan Malmin ja Brownin (2008) mukaan arvojen ja uskomusten asettamista eri seremonioiden ja rituaalien kautta. Klaaneilla he viittaavat organisaatiossa esiintyviin ala- ja mikrokulttuureihin tai yksittäisiin ryhmiin. Organisaatioissa yksilöt osallistuvat sosiaalisiin tapahtumiin, joka juurruttaa heihin eri taitoja ja arvoja. Tämä prosessi voi liittyä kokonaisuun ammattiryhmiin tai organisaatioiden sisällä jollain muulla tasolla, kuten yksikkö- tai divisioonatasolla (Malmi & Brown, 2008, s. 295).

Arvot vaikuttavat Malmin ja Brownin (2008) mallissa käyttäytymiseen kolmella eri tasolla. Ensiksi organisaatiot voivat tarkoituksenmukaisesti rekrytoida yksilöitä, joilla on tietyt arvot, jotka ovat yhteneväiset organisaation arvojen kanssa. Toiseksi, kun organisaatiossa yksilöiden arvot voivat muuttua yhteneväisiksi organisaation arvojen kanssa yksilöiden keskinäisen sosiaalisen kanssakäymisen kautta. Kolmanneksi, arvot voidaan selittää työntekijöille, ja heidän odotetaan käyttäytyvän näiden mukaisesti, vaikka he eivät välttämättä noudata niitä henkilökohtaisesti (Malmi & Brown, 2008, s. 294).

Malmi ja Brown (2008) esittävät symboleihin perustuvien kontrollien olevan organisaatioiden näkyviä ilmaisuja, kuten työtilojen sisustus ja pukukoodit. Organisaatiolla saattaa olla esimerkiksi käytössään avokonttoritilat luodakseen avoimen yhteistyön ja kommunikaation kulttuurin ohjatakseen käyttäytymistä. Pukukoodien osalta organisaatiolla saattaa olla käytössään esimerkiksi työasut, joita työntekijöiden velvoitetaan käyttävä ammattimaisen työkulttuurin vaikutelman luomiseksi (Malmi & Brown, 2008, s. 294).

Kuten Ferreira ja Otley (2009) myös Malmi ja Brown (2008) huomioivat, että kulttuuriset tekijät saattavat ajoittain olla yrityksen johdon kontrollin ulottumattomissa. Kulttuurin katsotaan kuitenkin olevan ohjausjärjestelmä, kun sen avulla säännellään käyttäytymistä (Malmi & Brown, 2008). Siten kulttuuriset tekijät esiintyvät johdon ohjausjärjestelmäpaketissa myös yhtenä osa-alueena. Myös Simonsin (1994) Levers of Control-mallissa kulttuurisia tekijöitä huomioidaan uskomusjärjestelmien kautta.

Malmi ja Brown (2008) toteavat, että johdon ohjausjärjestelmien käsitteleminen paketina on ollut haasteellista. Heidän mukaansa ensinnäkin tulisi tehdä selkeä ero johdon ohjausjärjestelmien ja puhtaasti informaation- ja päätöksentekojärjestelmien välille. He mainitsevat, että tulisi myös määritellä halutaanko johdon ohjausjärjestelmillä ohjata esimerkiksi ihmisten käyttäytymistä, esineitä tai raha- tai materiaalivirtoja. Lisäksi tulisi määrittää, halutaanko ohjausta kohdistaa koko organisaation, liiketoimintayksikön, johdon tai yksilön tasolle (Malmi & Brown, 2008).

Malmi ja Brown (2008) myös toteavat haasteeksi määritellä, mitä johdon ohjausjärjestelmäpakettiin tulisi sisällyttää ja mitä jättää sen ulkopuolelle. Koska ohjausjärjestelmä on yksittäisten järjestelmien sijaan laaja kokonaisuus, tulisi siten ymmärtää paketin ohjausjärjestelmien keskinäinen suhde. Lisäksi Malmi ja Brown (2008) toteavat, että johdon ohjausjärjestelmäpaketin empiirisessä tutkimuksessa käsitteen laajuus ja kompleksisuus voivat esiintyä omina haasteenaan. Ohjausjärjestelmän osa-alueiden komp-

leksisuus haastaa tutkijoita esittämään tutkimustuloksiaan riittävän ymmärrettävällä tasolla abstraktista aiheesta (Malmi & Brown, 2008).

3.2.4 Viitekehysten vertailua

Johdon ohjausjärjestelmiä tutkivassa kirjallisuudessa on monesti käsitelty johdon ohjausjärjestelmien muodostavan joko ohjausjärjestelmäpaketin tai -systemin (Grabner & Moers, 2013; Merchant & Otley, 2020). Grabner ja Moers (2013) kirjoittavat, että näiden kahden määritelmän osalta on ollut epäselvyyttä, miten edellä mainitut kaksi määritelmää eroavat toisistaan. He määrittävät, että johdon ohjausjärjestelmät muodostavat systeemin, mikäli johdon ohjauksessa käytettävät menetelmät ovat riippuvaisia toisistaan ja järjestelmän suunnittelussa otetaan kyseinen riippuvuussuhde huomioon. Vastaavasti johdon ohjausjärjestelmäpaketissa johdon ohjaus muodostaa kokonaisuuden riippumatta siitä, ovatko johdon ohjauksessa käytettävät menetelmät riippuvaisia toisistaan. Näin johdon ohjausjärjestelmäpaketti voi koostua useasta itsenäisesti toimivasta ohjausjärjestelmästä.

Simonsin (1994) esittämässä Levers of Control -mallissa johdon ohjausjärjestelmien muuttujat ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan. Siten kyseisen viitekehysten voidaan katsoa muodostavan systeemin Grabnerin ja Moersin (2013) määritelmän mukaisesti. Ferreiran ja Otley (2009) sekä Malmin ja Brownin (2008) viitekehukset puolestaan muodostavat kokonaisvaltaisemman kuvauksen, jossa ohjausjärjestelmät ovat löyhemmin riippuvaisia toisistaan, jolloin kyseiset viitekehukset muodostavat ennemminkin pakettikokonaisuuden. Toisaalta Demartini ja Otley (2020) kirjoittavat, että PMS-malli voidaan myös nähdä systeeminä. He toteavat lisäksi, että vaikka systeemi ja paketti -käsitteet on nähty toistensa vastakohtina, he suosivat ennemminkin näkemystä, missä käsitteet kuvaavat ennemminkin ohjausjärjestelmien kytkettävyyttä. Siten he näkevät, että PMS ei välttämättä vaadi täydellistä koordinoitua tai integrointia.

Grabner ja Moers (2013) toteavat, että johdon ohjausjärjestelmiä tutkiessa systeemi-perspektiivi on sopivampi tutkittaessa ohjausjärjestelmien välisiä riippuvuussuhteita. He korostavat, että erona systeemiperspektiivi eroaa pakettiperspektiivistä siten, että systeemin osalta oletetaan, että ohjausjärjestelmien suunnittelussa tehdään tietoisia valintoja järjestelmän kokoonpanosta, sillä ne ovat toisistaan riippuvia. Johdon ohjausjärjestelmäpaketti puolestaan voi olla heidän mukaansa suunniteltu ja implementoitu eri henkilöiden taholta eri osissa organisaatiota eri aikaan. Merchant ja Otley (2020) tukevat tätä näkemystä kirjoittamalla, että johdon ohjausjärjestelmiin optimoidut valinnat saattavat vaihdella organisaation aktiviteettien ja toimintojen välillä, sekä organisaatiossa saattaa esiintyä kulttuurisia eroja eri yksiköiden ja alueiden välillä. He toteavat, että siten on todennäköisempää, että organisaation johdon ohjausjärjestelmät muodostavat ennemminkin paketin kuin yhtenäisen systeemin.

Levers of Control -mallissa otetaan johdon näkökulma organisaation ohjauksessa ja mallia on kritisoitu siitä, että työntekijöiden on katsottu olevan passiivisia muuttujia, joiden osallistuminen ohjausjärjestelmien suunnitteluun on jätetty pois (Tessier & Otley, 2012). Strauß ja Zecher (2013) toteavat, että Levers of Control mallissa johdon ohjausjärjestelmät ovat ylimmän johdon työkaluja strategian implementointiin, jolloin viitekehyksessä keskitytään lähinnä ylimpään johtoon. Ferreira ja Otley (2009) puolestaan yhdistävät Levers of Control -viitekehukseen Otley'n (1999) viitekehysten, jonka vahvuus on datan strukturoinnissa ja esittämisessä (Strauß & Zecher, 2013).

Organisaation rakenne sekä organisaation hajautuneisuuteen liittyvät ongelmakohdat on jätetty Levers of Control -mallin ulkopuolelle, kun taas Ferreiran ja Otley'n (2009) PMS-mallissa sekä Malmin ja Brownin (2008) johdon ohjausjärjestelmäpaketissa vastaavat ongelmakohdat otetaan huomioon (Tessier & Otley, 2012). Ferreira ja Otley'n (2009) PMS-mallissa kehoitetaan tarkastelemaan organisaatorakennetta ja miten se vaikuttaa PMS:n rakenteeseen ja sen käyttöön. Lisäksi mallin avulla voidaan pohtia, kuinka organisaatorakenne vaikuttaa strategiseen johtamisprosessiin ja kuinka prosessi itsessään vaikuttaa PMS:ään.

Malmin ja Brownin (2008) johdon ohjausjärjestelmäpaketin viitekehyksessä kyberneettiset järjestelmät voivat olla ennakoivia tai reagoivia ohjausjärjestelmiä, jotka sisältävät sekä taloudellisia että ei-taloudellisia elementtejä. Strauß ja Zecher (2013) toteavat, että tämä jaottelu vastaa Levers of Control -mallin jakoa interaktiivisiin ja diagnostisiin ohjausjärjestelmiin. Ohjausjärjestelmä voi siten tuottaa informaatiota päätöksentekoon peilaten mennyttä historiatietoa tai vastaavasti ohjausjärjestelmää voidaan käyttää apuna ennustamaan tulevaa suoriutumista.

Tämän tutkielman johdon ohjausjärjestelmän viitekeh्यkseksi valittiin Malmin ja Brownin (2008) johdon ohjausjärjestelmäpaketti, sillä sen katsottiin tarjoavan kokonaisvaltaisen ja etenkin kulttuuristen tekijöiden huomioivan viitekeh्यksen tarkastelemaan yrityskaupan jälkeistä integraatiota. Lisäksi Malmin ja Brownin (2008) mallissa johdon ohjausjärjestelmäpaketin keskiössä on työntekijöiden käyttäytymisen ohjaus, jonka tärkeyden katsottiin korostuvan yritysintegraatiossa.

3.3 Yhteenveto

Johdon ohjausjärjestelmillä tarkoitetaan niitä organisaation johdon järjestelmiä, sääntöjä, arvoja ja muita toimia, joilla organisaatio pyrkii ohjaamaan työntekijöiden käyttäytymistä kohti sen strategisia tavoitteita ja päämääriä. Eri ohjausjärjestelmiä voidaan jakaa mahdollistaviin ja pakottaviin järjestelmiin riippuen siitä, millaisena henkilöstö kokee ohjausjärjestelmän. Aiheen yhteydessä on käytetty myös käsitettä suorituskyvyn johtamisjärjestelmät, jolla viitataan organisaation kontrollien ja suorituskyvyn johtamiseen.

Johdon ohjausjärjestelmien käsitettä on tarkasteltu eri johdon laskentatoimeen liittyvissä tutkimuksissa ja aihetta on lähestytty eri teoreettisten viitekehysten avulla. Tässä tutkielmassa johdon ohjausjärjestelmiä lähestytään Malmin ja Brownin (2008) johdon ohjausjärjestelmäpaketti -viitekeh्यksen avulla. Ohjausjärjestelmäpaketti koostuu viidestä keskenään vuorovaikutuksessa toimivasta osa-alueesta, joita ovat suunnittelu-

kyberneettiset- palkitsemis- ja kompensatio-, hallinnolliset- ja kulttuuriset järjestelmät. Johdon ohjausjärjestelmien voidaan myös katsoa muodostavan paketin sijaan systeemin, jos ohjausjärjestelmät ovat riippuvaisia toisistaan ja niiden suunnittelussa otetaan riippuvuussuhteet huomioon. Toisaalta monesti johdon ohjausjärjestelmät saattavat olla suunnittelu esimerkiksi eri organisaation osissa, jonka vuoksi voi olla todennäköisempää, että organisaation ohjausjärjestelmät muodostavat ennemminkin paketin kuin yhtenäisen systeemin.

4 Johdon ohjausjärjestelmät yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa

Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin johdon ohjausjärjestelmiä yritysintegraatioprosessissa. Ensin avataan aiempaan tutkimustietoon perustuvaa teoriaa johdon ohjausjärjestelmien roolista yritysintegraatioprosessissa. Toiseksi perehdytään tutkielman tapausyrityksen toimialan mukaisesti tietointensiivisten organisaatioiden näkökulmasta johdon ohjausjärjestelmien rooliin integraatiomekanismeina.

4.1 Johdon ohjausjärjestelmät yritysintegraatioprosessissa

Johdon ohjausjärjestelmiä ja yrityskauppoja käsittelevissä tutkimuksissa on usein Jordãon ja muiden (2014) mukaan huomattu, että riittämätön johdon ohjausjärjestelmien implementoiminen ostettavaan yritykseen on osoittautunut merkittäväksi syyksi, miksi yrityshankinta on epäonnistunut. Muutokset kohdeyrityksen strategisessa orientaatiossa prosessina ovat vaatineet varovaista suunnittelua sekä yritysoston jälkeisessä vaiheessa on esiintynyt huomattavia haasteita yritysostoa edeltäneestä suunnittelusta huolimatta (Jordão ja muut 2014).

Koska yrityskauppatilanteet ovat harvoin ongelmattomia, voi johdon ohjauksella olla tässä kontekstissa suuri rooli (Granlund, 2003, s. 212). Johdon ohjausjärjestelmät ovat Jordãon ja muiden (2014) mukaan keskeinen tekijä, joka vaikuttaa yrityskaupan osapuolien välisessä strategisessa kommunikaatiossa ja parantaa yritysintegraation laatua. Lisäksi he toteavat yrityskaupan osapuolten organisaatiokulttuurien vaikuttavan myös merkittävästi johdon ohjausjärjestelmiin. Vuorenmaa (2006, s. 9) mainitsee, että integraation epäonnistumisen yksi osasy syy on ollut yritysosapuolten organisaatioiden kulttuurien etäisyys toisistaan.

Granlund (2003) tutki johdon laskentatoimen järjestelmien integraatiota yrityskauppatilanteessa ja huomasi, että integraation ongelmakohtien liittyvän etenkin tavoitteiden epäselvyyteen, kulttuurisiin konflikteihin, yhteisymmärryksen puutteeseen ja hallitseviin yksilöihin, joilla voi olla merkittävä rooli integraatioprosessissa. Toisaalta on myös huomioitava, että yrityskaupan jälkeiseen integraation ja johdon ohjaukseen liittyvät ongelmat saattavat vaihdella tapauskohtaisesti (Granlund, 2003).

Granlund (2003) toteaa, että integraatioprosessin aikana tavoitteiden epäselvyys voi johtaa prosessin hitaaseen käynnistykseen sekä monimutkaisuuteen. Tavoitteiden epäselvyys voi hänen mukaansa johtua muun muassa ristiriidassa olevista tavoitteista tai siitä, että johdolla ei ole selkeää näkemystä, mihin integraatioprosessilla tähdätään. Hän esittää, kuinka nämä puolestaan voivat johtaa tahattomiin seurauksiin, kuten integraatioprosessin pitkittymiseen. Tavoitteiden epäselvyys voi johtaa myös siihen, että päätöksiä tehdään sattumanvaraisesti tai yrityksen ja erehdyksen kautta (Granlund, 2003). Myös Puhakka (2017) esittää yrityskaupan jälkeistä integraatiota ja merkityksellisyyden luomista käsittelevässä artikkelissaan, kuinka erilaiset tulkinnat muun muassa integraatiostrategiasta voivat aiheuttaa epäselvyyttä yritysten välillä. Hänen mukaansa yrityskauppatilanteissa ostajayritys voi joutua tilanteeseen, jossa sen tulee rakentaa yrityskaupan jälkeisestä monimutkaisesta integraatioprosessista merkityksellinen ja vakuuttava.

Integraatioprosessin koordinoiminen ja organisaation yksikköjen johtaminen voi olla mahdoton tehtävä, mikäli organisaatiolta puuttuu yhteisymmärrys. Granlund (2003) perustelee tätä väitettä esittämällä, kuinka yrityskaupassa ostajaosapuolella sekä yrityskaupan kohteena olleella osapuolella voi olla eriävät laskentatoimen järjestelmät, jotka ovat johdon esteenä uuden kokonaisuuden johtamisessa. Granlund (2003) toteaa myös, että yhteisen kielen puuttuminen on todennäköistä etenkin suurissa maantieteellisesti toisistaan etäällä sijaitsevilla yrityksillä. Kun kommunikoinnin keinot eroavat, vaikuttaa se myös johdon päätöksentekoon ja ohjaukseen vaikeuttaen sitä (Granlund, 2003, s. 234–235).

Luottamuksen on kuvattu olevan ihmisten välisten kanssakäynnin yksi kulmakivistä, jonka voidaan katsoa myös olevan integraatioprosessissa merkittävä tekijä (Vuorenmaa, 2006, s. 9-10). Väisänen ja muut (2021) tukevat väitettä väittämällä luottamuksen olevan tärkeässä roolissa yritysintegraatiossa tapahtuvan johdon ohjausjärjestelmien muutoksessa. He esittävät, että johdon ja työntekijöiden välisellä dialogilla voidaan välttää muutoksen aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia, kuten muutoksen aiheuttamaa stressiä ja ei-haluttua käyttäytymistä. Esimerkkinä he toteavat, että mikäli uudet ohjausjärjestelmät todettaisiin muutoksen kohteena olevassa yrityksessä jäykkinä ja joustamattomina, voidaan dialogin keinoin yrittää ratkaista tilanne. Yritysintegraatioprosessissa tämä voisi tarkoittaa, että yrityskaupan ostaja-osapuoli tarjoaa ylemmän johdon tukea oston kohteena olevan yrityksen johtajille ratkomaan integraatioprosessissa esiintyviä ongelmia.

Kulttuuriset konfliktit ovat mahdollisia missä tahansa järjestelmien tai ideoiden integroinnissa, kun eri organisaatioiden tarkoituksia, arvoja, sääntöjä, resursseja ja normeja pyritään integroimaan (Granlund, 2003). Konfliktit saattavat Granlundin (2003) mukaan myös ottaa näkyvän muodon, joka voi ilmetä monella tapaa, kuten organisaation välisinä erimielisyyksinä. Yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa johdon ohjausjärjestelmien integraatiolla voidaan pyrkiä toteuttamaan kulttuurisia muutoksia kohdeyrityksessä. Jordão ja muut (2014) tukevat tätä väitettä esittämällä tutkimuksessaan, kuinka kohdeyrityksen johdon ohjausjärjestelmien muutoksella saatiin onnistuneesti integroitua uusi tulosorientoitunut kulttuuri kaivostoimintaa harjoittavaan kohdeyritykseen.

Yksittäisillä henkilöillä voi olla integraatioprosessissa huomattavasti vastuuta, jolloin tämä voi vaikuttaa prosessin muotoutumiseen huomattavasti, mikäli henkilöllä on vahva vaikutusvalta integraation kulussa (Granlund, 2003). Granlund (2003) esitti, kuinka eräässä yrityskaupan jälkeisessä integraatiotapauksessa group controllerina toimivalla henkilöllä oli huomattava vastuu integraatioprosessista, ja hän koki olevansa vastuussa laskentatoimen järjestelmien integraatiosta yksin. Toisaalta Razin ja Garrickin (2019, s. 299) mukaan yritysoston jälkeisen integraation strategian kehittäminen ei ole keskitetty

vain muutamalle vastuuhenkilölle, kuten yrityksen toimitusjohtajalle. Integraatiostrategian mukaisesti vastuu ja valta voidaan hajauttaa ja integraatioprosessin muotoutumiseen voi siten vaikuttaa useampi eri tekijä.

Länsiluoto ja muut (2015) huomasivat pienten ja keskisuurten yritysten yrityskauppoja ja johdon ohjausjärjestelmien kehittymistä koskevassa tutkimuksessaan, että yrityskaupan jälkeisellä johdon ohjausjärjestelmien kehittymisellä on positiivinen suhde yrityskaupan onnistumisen kanssa. Verrattuna suurempiin yrityksiin pienillä ja keskisuurilla yrityksillä saattaa olla vähemmän kehittyneet johdon ohjausjärjestelmät, jolloin yrityskaupan tapahtuessa tämän kokoluokan yritysten välillä tulisi johdon ohjausjärjestelmien integraation sijaan kiinnittää huomiota johdon ohjausjärjestelmien kehittämiseen. (Länsiluoto ja muut, 2015). Granlundin (2003, s. 225) mukaan yrityskaupan ostajan ollessa suurempi kuin yrityskaupan kohteena oleva yritys, on todennäköistä, että ostajan johtamisjärjestelmät integroidaan ostettavaan yritykseen. Integrointi on myös todennäköisempää, mikäli ostajayrityksen johtamisjärjestelmät ovat ostettavan yrityksen vastaavia kehittyneemmät (Granlund, 2003).

4.2 Tietointensiivisten organisaatioiden integraatio

Makani & Marche (2010) mainitsevat, että taloushallinnon ja laskentatoimen palveluita tarjoavat yritykset ovat esimerkkejä tietointensiivisistä organisaatioista, joissa suurin osa yrityksen toiminnasta liittyy laskentatoimen ammattilaisten tekemään työhön. Organisaatio voi olla siten riippuvainen organisaatiossa työskentelevistä asiantuntijoista, jotka ratkaisevat ongelmia (Makani & Marche, 2010). Myös Ditillo (2004) määrittelee, että tietointensiivisten organisaatioiden pääoma koostuu suurelta osin inhimillisestä pääomasta. Osa ongelmanratkonnasta voi perustua kokemuseräiseen tietoon, mutta toisaalta työntekijöiltä voidaan myös vaatia innovatiivisuutta uusien ongelmien ratkaisussa (Makani & Marche, 2010, s. 272).

Makani ja Marche (2010, s. 273) määrittelevät, että tietointensiivisessä organisaatiossa on työntekijöiden lisäksi myös koko organisaation tai esimerkiksi sen yksikön tasolle yltävä ulottuvuus, jolloin organisaatio saattaa olla riippuvainen esimerkiksi jonkin tietyn tai useamman yksikön ominaisuuksista. Eri yksiköt voivat siten olla määräytyneet yksilöiden ammatillisen suuntautumisen tai enemmistön mukaan. Tarkastellessa tätä esimerkiksi tilitoimiston näkökulmasta, organisaation yksikkö voisi koostua esimerkiksi palkkahallintoon tai kirjanpitolpalveluihin erikoistuneista asiantuntijoista. Organisaation palkkahallintoon perustuvien taitojen tarve voisi olla riippuvainen juuri tietyn palkkahallinto-osaston osaamisesta. Vastaavasti kirjanpitolpalveluiden parissa työskentelevä osasto voisi olla määräytynyt sen mukaan, että osastolla työskentelee lähinnä kirjanpitoon erikoistuneita asiantuntijoita.

Empson (2004) tutki yrityskaupasta johtuvaa organisaation identiteetti muutosta tilintarkastusalan yrityksissä. Hänen tutkimuksessaan selvitettiin, kuinka muutokset organisaatioidentiteetissä liittyvät erottamattomasti myös organisaation jäsenten käsityksiin ammatillisesta identiteetistä. Laskentatoimen työtehtävien eri alueissa huomattiin olevan vahvoja identiteettejä. Lisäksi huomattiin, että suurempien ja menestyneempien taloushallinnon alalla toimivat yritykset voivat olla muutoksen osalta eturintamassa muuttamassa käsitystä ammatillisesta identiteetistä. Pienemmissä yrityksissä työntekijät puolestaan voivat olla hitaampia luopumaan perinteisemmistä ammatillisen identiteetin konsepteista. Empson (2004) luettelee, että perinteiset konseptit koostuivat tunnusmerkeistä, kuten koulutuksesta, ammatista, esoteerisesta tiedosta, itsesääntelystä ja kohteliaisuudesta. Näiden tilalle tulivat kaupallisemmat tunnusmerkit, jotka korostavat täsmällisyyttä, tyyliä, dynaamisuutta, taloudellista menestystä ja yrittäjyyttä (Empson, 2004).

Empson (2004, s. 761) määrittelee, että ammatillisella identiteetillä tarkoitetaan, kuinka tietyn ammattiryhmän jäsen erottaa itsensä muista ammattiryhmistä yleensä ja erityisesti, kuinka hänen ammattinsa eroaa muista ammateista. Ammatti-identiteetti koostuu hänen mukaansa henkilön asiantuntijuudesta sekä ammattilaisuuden käsityk-

sestä, tai vähintään siitä, että henkilö pystyy vakuuttamaan omaamansa nämä ominaisuudet. Alvesson (2000, s. 1109) toteaa, että vahvan ammatillisen identiteetin omaava henkilö, joka näkee itsensä ensisijaisesti sanan laajassa merkityksessä ammattilaisena, saattaa kehittää heikommat siteet työnantajayritykseensä, vaikka organisaatioon ja ammattiin liittyviä konflikteja ei olisi. Siten organisaatioon liittyvät identiteetin tekijät voivat tällaisissa tapauksissa jäädä toissijaisiksi.

Organisaatioidentiteetillä voidaan tarkoittaa Empsonin (2004) mukaan sitä, kuinka organisaation jäsenet määrittelevät itsensä osana sosiaalista ryhmää ja erottavat itsensä muiden organisaatioiden jäsenistä. Yrityskauppatilanteet ovat organisatorisen identiteetin kannalta merkittäviä, sillä niissä kahden eri organisaation rajat hämärretään ja uusi muodostunut organisaatio tuo identiteettiin muutoksen (Empson, 2004). Alvesson (2000) toteaa, että tietointensiiviset yritykset yleisesti näkevät paljon vaivaa vahvistaakseen työntekijöiden samaistumista työnantajaan. Näissä organisaatioissa kriittinen osa johtamista on ohjata lojaalisuutta ei-toivotun työntekijäpoistuman välttämiseksi. Yritysiintegraatiossa organisaatio voi käydä läpi lukuisia työntekijöihin kohdistuvia muutoksia, ja siten työntekijöiden lojaaliuden ohjaus voi olla merkittävässä asemassa etenkin ei-toivotun työntekijäpoistuman kannalta.

Tietointensiivisten organisaatioiden johtamisessa haasteena on Ditillon (2012) mukaan työntekijöiden säilyttämisen ja osaavan työvoiman houkuttelemisen lisäksi työntekijöiden omaaman tiedon integroiminen organisaatioon. Hän myös lisää, että oma haasteensa on sopivien osaajien houkuttelu organisaatioon. Johdon ohjaus Ditillon (2012) mukaan voi toimia tärkeänä mekanismina tiedon kulun kannalta tietointensiivisissä organisaatioissa. Erityisesti ohjeiden ja menettelytapojen täytäntöönpanokelpoisuus, tarkastusten ja arvioiden skaalautuvuus, yksilöiden joustavuus sekä roolien ja vastuiden moninaisuus ovat ohjausjärjestelmien toivottavia ominaisuuksia tietointensiivisissä organisaatioissa (Ditillo, 2012).

Yhteisöllisyys, innovointi ja jakaminen ovat tyypillisesti kriittisiä tekijöitä työntekijöiden ja johdon välillä tietointensiivisissä organisaatioissa (Vuorenmaa, 2006, s. 54-55). Hallintoon liittyviä kontrollisprosessien ei ole kuitenkaan nähty Vuoremaan (2006) mukaan olevan tehokkaita mekanismeja näiden tekijöiden vahvistamisessa. Hän toteaa organisaatiossa tapahtuvien muutosten asettavan haasteita myös hallinnollisille kontroleille, sillä organisaation toimet rakenneuudistusten kautta eivät välttämättä kannusta yksilöitä tiimityöhön tai ne voivat heikentää vahvan luottamuksen edellyttämää vaikuttavuutta.

Riviezzo (2013) kirjoittaa, että tietointensiivisten organisaatioiden yrityskaupoissa on huomattu useita tekijöitä, jotka vaikuttavat kriittisesti yrityskaupan suoriutumiseen. Hän luettelee, että aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan korostaa esimerkiksi yrityskaupan osapuolten strategista, organisatorista ja teknologista yhteensopivuutta, yrityskaupassa siirtyvän tietotaidon luonnetta ja kykyä säilyttää avainasemassa olevia työntekijöitä ostokohteessa. Lisäksi hän mainitsee, että tapa, jolla integraatioprosessi implementoidaan, on erityisen tärkeässä asemassa yrityskaupan onnistumisessa.

Tietointensiivistä IT-palvelualaa käsittelevässä monitapaustutkimuksessaan Riviezzo (2013) huomasi, että etenkin markkinaorientaatio, yrittäjähenkisyys, organisaatiomalli, aikaisempi kokemus yrityskauppojen johtamisesta sekä investoiminen tiedon koontamiseksi ovat tehokkaan yritysostajan tunnusmerkkejä. Riviezzon (2013) tutkimuksessa käsiteltiin yritysostoja, joita ei oltu tehty täysin taloudellisten päämäärien saavuttamiseksi, vaan yritysoston tavoitteena saattoi olla tietoon pohjautuvien resurssien hankkiminen.

Markkinaorientaatiolla Riviezzo (2013) viittaa siihen, että ostajayrityksellä on kyky suhteuttaa itsensä markkinoihin ja käyttää markkinaympäristöä päälähteenä tunnistaessaan kilpailullisia etuja. Yrittäjähenkisyydellä hän viittaa muun muassa asenteisiin yritysintegraation aikana ja johtajuuden sekä kohdeyrityksen avainhenkilöiden osallistamisen tärkeyteen integraatiossa. Organisaatiomallilla hän korostaa, että etenkin tiimi-

työhön perustuva sekä tehokas organisaatiomalli vaikuttavat etenkin yritystoston jälkeisessä integraatiovaiheessa. Yritystostajaosapuolen integraatiosta vastaavien yksilöiden aikaisemmat kokemukset sekä taidot yritysintegraatiossa sekä organisaation menettelyt ja rutiinit vaikuttivat myös Riviezzon (2013) mukaan osaltaan merkittävästi yritysintegraation onnistumiseen. Hän esittää myös tärkeänä tekijänä tietotaidon kodifioimisen. Tästä esitetään Riviezzan (2013) tutkimuksessa erään tapausyrityksen käsikirja, jonka on laadittu yritystoston jälkeisen integraatiossa tapahtuvien virheiden välttämiseksi sekä 100 päivän suunnitelma, jonka avulla järjestetään yritysintegraation prioriteetit, aktiviteetit ja vastualueet integraation toteuttamiseksi.

4.3 Yhteenveto

Johdon ohjausjärjestelmillä voi olla yrityskauppatilanteissa merkittävä rooli, joka vaikuttaa yrityskauppaosapuolten väliseen kommunikaatioon ja yritysintegraation laatuun. Yrityskaupan ostajaosapuolen ollessa suurempi yritys ja sen ohjausjärjestelmien ollessa kehittyneemmät, on todennäköisempää, että ostajan johtamisjärjestelmät myös integroidaan ostettuun yritykseen. Integraatioon liittyvät ongelmakohdat voivat vaihdella tapauskohtaisesti. Aikaisemmissa tutkimuksissa on huomattu integraation ongelmien liittyvän muun muassa tavoitteiden epäselvyyteen, kulttuurisiin konflikteihin, yhteisymmärryksen puutteeseen ja hallitseviin yksilöihin.

Tietointensiivisille organisaatioille, kuten tilitoimistoille, on tunnuksenomaista, että suurin osa yrityksen toiminnasta liittyy sen työntekijöiden suorittamiin asiantuntijatyöhön. Työntekijöiden ammatti-identiteetillä tarkoitetaan henkilön asiantuntijuutta sekä ammattilaisuutta. Organisaatioidentiteetillä puolestaan tarkoitetaan sitä, kuinka työntekijät määrittelevät itsensä osana sosiaalista ryhmää organisaatiossa. Identiteettien johtaminen voi vaikuttaa työntekijöiden säilyttämiseen etenkin organisaation kohdassa yritysintegraatiosta aiheutuvia muutoksia. Avainasemassa olevien työntekijöiden säilyttäminen, yritysosapuolten yhteensopivuuden ja integraatioprosessin implementointi on katsottu olevan tärkeässä asemassa tietointensiivisten yritysten integroimis-

sa. Myös tekijät kuten markkinaorientaatio, yrittäjähenkisyys, organisaatiomalli sekä aiempi kokemus yritysostoista on havaittu olevan tehokkaan yritysostajan tunnusmerkkejä.

5 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tässä luvussa esitetään ensimmäiseksi tutkielmassa käytetty tutkimusmenetelmä ja perustellaan sen valinta. Toiseksi esitellään tutkielman tapausorganisaatiot ja kuvaus tutkimushaastatteluista. Kolmanneksi perehdytään tutkimusaineiston hankintamene- telmiin esittelemällä haastattelurungon laatiminen. Neljänneksi esitetään aineiston analysointiin käytettyjä analysointimenetelmiä.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Hirsjärvi ja muut (2009, s. s. 183—184) määrittelevät, että tutkimuksen menetelmä eli metodi on empiirisessä tutkimuksessa tutkijan työssä aina keskeisessä asemassa. Me- todi koostuu heidän määritelmänsä mukaisesti niistä tavoista ja käytännöistä, joilla ha- vaintoja kerätään. Myös Alasuutari (2011, s. 63) toteaa, että tutkimusmetodia tarvitaan tutkimusaineiston havaintojen erottamiseksi tutkimuksen tuloksista. Hirsjärvi ja muut (2009, s. 184) mainitsevat, että menetelmän valintaa ohjaa se, minkälaista tietoa etsi- tään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. Tämän tutkielman tutkimusmenetelmän valin- nassa huomioitiin, että etenkin ihmisten kokemukset yritysintegraatiossa ovat tärkeäs- sä roolissa tutkimusaiheen kannalta.

Tämä tutkielma on toteutettu käyttäen laadullista tutkimusotetta. Laadullinen tutki- musote soveltuu Puusan ja Juutin (2020, s. 75) mukaan sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joiden perusta on tajunnassa, ihmisten vuorovaikutuksessa ja sitä jäsentävässä kielessä. Laadullisen tutkimuksen keskeinen ominaispiirre on, että se perustuu ihmisten subjek- tiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun (Puusa & Juuti, 2020, s. 56). Kuten aiemmin tutkielman teoriaosassa huomattiin, ihmisten välisellä vuorovaikutuksella on suuri merkitys yritysoston jälkeisessä integraatiossa, jonka vuoksi laadullinen tutkimus- ote soveltuu hyvin tutkielman tutkimusotteeksi.

Tapaustutkimuksella tarkoitetaan Hirsjärven ja muiden (2009, s. 134) määritelmän mukaan tutkimusta, jossa kerätään yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Tapaustutkimusta voidaan luonnehtia tutkimusstrategiaksi, jonka avulla tutkija lähestyy tutkimusta (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 134; Eriksson & Koistinen, 2014, s. 4). Lukka (2005, s. 375) mainitsee, että tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkijalla on syvälinen kontakti tutkittavaan kohteeseen merkittävän ajanjakson ajan ja tutkija itse voidaan käsittää yhdeksi merkittäväksi tutkimusvälineeksi. Tämän tutkielman tapauksessa kirjoittajalla oli työsuhteen kautta merkittävä suhde tutkittavaan kohteeseen, jonka kautta syvälinen kontaktin luominen onnistui luontevasti. Tapaustutkimuksen valintaan vaikutti myös kirjoittajan oma mielenkiinto tapauskohteeseen, ja tapaustutkimus osoittautui siten sopivaksi tavaksi lähestyä tutkimuskysymyksiä.

Tapaustutkimuksessa tavoitteena on tyypillisimmin kuvailla ilmiöitä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 135). Eriksson ja Koistinen (2014, s. 5) luettelevat useissa menetelmäoppaissa mainittavan muun muassa, että mikäli tutkijalla on vain vähän kontrollia tapahtumiin ja aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta, kannattaa lähestymistavaksi valita tapaustutkimus. Kuten tutkielman luvussa 1.1 todettiin, johdon ohjauksjärjestelmiin ja yritysintegraation liittyvää tutkimusta on tehty melko vähän, jonka vuoksi tapaustutkimus sopii tutkielman tutkimusstrategiaksi.

Tapaustutkimus kannattaa Erikssonin ja Koistisen (2014, s. 5) listauksen mukaan myös valita, mikäli mitä-, miten- ja miksi-kysymykset ovat keskeisiä ja tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö. Tutkimuskysymysten muotoilu sekä aiheen ajankohtaisuus vaikuttivat myös tämän tutkielman tutkimusstrategian valintaan. Edellä mainittujen piirteiden perusteella tapaustutkimus sopii myös tämän tutkielman tutkimusstrategiaksi, jonka vuoksi aihetta lähestytään tapaustutkimuksen kautta. Tutkittavan aiheen laajuuden ja kompleksisuuden vuoksi tutkittavat tapaukset rajattiin yhteen yrityskauppatapaukseen, jotta aiheesta saataisiin tarvittavan syvä ymmärrys.

5.2 Tapausorganisaatiot ja haastateltavien kuvaus

Tutkittavan tapauksen valinta ja sen täsmentäminen tutkimuksen kuluessa ovat Eriks-sonin ja Koistisen (2014, s. 26) mukaan tapaustutkimuksen tärkeimpiä työvaiheita. He korostavat, että tapauksen valinnassa tulisi huomioida tutkijan käytössä olevat resurssit sekä sisäänpääsy tutkittavaan tapaukseen. Tämän tutkielman tapausyritykset valikoituivat kirjoittajan oman mielenkiinnon kohteen sekä aineiston saatavuuden perusteella. Scapens (1990, s. 277) kirjoittaa, että laskentatoimen tapaustutkimuksissa yhtenä haasteena on se, että tutkimuksen tekoa varten tarvitaan pääsy organisaatioihin sekä luotamukselliseen tietoon. Kirjoittaja oli työsuhteessa toiseen tapausyritykseen, joka mahdollisti myös pääsyn tutkimusaineistoon.

Tässä tapaustutkimuksessa perehdytään kahden tilitoimistoalan yrityksen integraatioon, joka tapahtui vuonna 2021. Yrityskauppatapauksen ostajayrityksestä käytetään tässä tutkielmassa nimeä Ostaja ja yrityskaupakohteena olleesta yrityksestä nimeä Myyjä. Yritysten nimet on muutettu anonymiteetin säilyttämiseksi. Ostaja on yksi Suomen suurimmista tilitoimistoista, jolla on kymmeniä toimipisteitä eri puolella Suomea. Tapauksen ostajaorganisaatiosta tekee hyvin mielenkiintoisen se, että yrityskaupat ovat osa Ostajan operatiivista toimintaa. Ostaja on lisäksi kokenut yritysostaja, joka on tehnyt kymmeniä yritysostoja. Myyjä puolestaan oli Ostajalle yksi suurimmista siihenastisista yritysostoista. Myös Myyjä oli aiemmin tehnyt omia yritysostoja ja sen toimistoja sijaitsi useammalla paikkakunnalla, joista suurin osa sijaitsi Pohjanmaalla. Ostajan ja Myyjän integraation katsottiin myös ostajayrityksen näkökulmasta olleen onnistunut, joka tarjoaa siten hedelmällisen aineiston tutkia johdon ohjausjärjestelmien roolia onnistuneen yritysintegraation tapauksessa.

Hirsjärvi ja muut (2009, s. 181) kirjoittavat, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen alkaa usein siitä, että tutkija yrittää kartoittaa kentän, jossa hän toimii. Haastattelujen tavoitteena oli kartoittaa etenkin johdon näkökulmaa aiheesta, minkä vuoksi haastateltaviksi valikoitiin henkilöitä, joilla oli ollut merkittävä rooli integraatiossa tai henkilö kuului integraatiojohtoryhmään. Haastateltavien henkilöiden valintaa

varten kartoitettiin potentiaaliset haastattelun kohteet, joilla on ollut tutkimuskysymysten ratkaisemisen kannalta merkittävä rooli integraatioprosessissa. Haastattelujen kohteeksi rajattiin viisi henkilöä, joista kaksi henkilöä toimivat ostettavassa yrityksessä ja kolme ostajayrityksessä. Haastateltavien katsottiin edustavan integraatiossa merkittäviä henkilöitä tai ryhmiä. Hirsjärvi ja muut (2009, s. 179) myös korostavat, että aineiston hankinnassa aineiston koko on säädeltävä sen kokoiseksi, että tiedon keruuseen ei kuulu liikaa aikaa ja se ei tulisi kohtuuttoman kalliiksi. Haastattelujen katsottiin myös täyttävän tämän kriteerin.

Haastateltavien henkilöiden nimiä tai titteleitä ei ole anonyymiteetin varmistamisen vuoksi esitetty tässä tutkielmassa. Haastattelut suoritettiin 28.1.—7.2.2022 ja ne äänitettiin myöhempää litterointia varten. Neljä haastattelusta suoritettiin lähihaastatteluna yritysten toimipisteillä ja yksi haastattelu suoritettiin etähaastatteluna. Kukin haastateltava toimi tapausyrityksissä johtaja- tai päällikkötason tehtävissä. Taulukossa 2 on eritelty kumpaan yritykseen haastateltavat kuuluivat, haastattelujen ajankohdat sekä niiden kestot.

Taulukko 2. Tiedot haastatteluista.

Yritys	Haastateltava	Haastattelu-aika	Haastattelun kesto
Ostaja	Haastateltava 1	28.1.2022	26 min
Ostaja	Haastateltava 2	1.2.2022	32 min
Ostaja	Haastateltava 3	4.2.2022	28 min
Myyjä	Haastateltava 4	7.2.2022	47 min
Myyjä	Haastateltava 5	7.2.2022	40 min

5.3 Aineiston hankinta

Tapaustutkimuksessa tutkija tyypillisesti kerää empiirisen aineiston useaa eri metodia käyttämällä, kuten havainnoimalla, haastatteleamalla sekä dokumentteja tutkien (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 135; Lukka, 2005, s. 375). Haastattelu valikoitui luonnostaan yhdeksi aineistonkeruumenetelmäksi, sillä kuten Hirsjärvi ja muut (2009, s. 205) mainitsevat, se on ollut laadullisen tutkimuksen päämenetelmä. Haastattelujen avulla pyrittiin kartoittamaan millaisia johdon ohjausjärjestelmiä tutkimuksen kohteena olleilla yrityksillä oli käytössä ja millaisessa roolissa ne olivat yritysintegraation aikana. Lisäksi haastattelujen avulla pyrittiin etenkin saamaan haastateltavien omia näkökantoja ja kokemuksia yritysintegraatioon ja johdon ohjausjärjestelmiin liittyen. Haastattelujen lisäksi aineisto koostui epävirallisista keskusteluista haastateltavien kanssa sekä yritysten sisäisistä dokumenteista ja esityksistä.

Teemahaastattelulla tarkoitetaan tyypillisesti haastattelumuotoa, jossa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu (Hirsjärvi ja muut 2009). Teemahaastattelu valikoitui haastattelumenetelmäksi, sillä sen koettiin olevan joustava aineistonkeruumenetelmä, jonka avulla pystytään esittämään tarvittaessa syventäviä kysymyksiä haastattelutilanteissa. Haastattelulle ei haluttu tehdä täysin strukturoitua runkoa, jolloin haastattelutilanteissa tiedonhankintaa voidaan suunnata luontevasti haastatteluissa esiintyvien erityispiirteiden mukaan. Siten haastatteluissa käytettiin niin sanottua puolistrukturoitua haastattelurunkoa (liite 1), jonka kysymykset poikkeavat toisistaan riippuen haastateltavan henkilön asemasta yrityksessä.

Haastattelurungon laatimisessa käytettiin apuna Malmin ja Brownin (2008) johdon ohjausjärjestelmäpaketti-viitekehystä. Kyseinen viitekehys valikoitui haastattelujen pohjaksi, sillä sen katsottiin kuvaavan johdon ohjausjärjestelmiä erityisen jäsenellysti sekä korostavan etenkin yrityskauppoihin liittyviä kriittisiä kulttuurisia teemoja. Haastattelukysymykset suunniteltiin koskemaan jokaista viitekehyyksen osa-aluetta ja niiden teemoja. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse ennen haastatteluja, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus valmistautua haastatteluihin. Osta-

jan ja Myyjän haastattelurungot olivat melko yhteneväiset, mutta Myyjän haastattelurungossa pyrittiin myös käsittelemään johdon ohjausjärjestelmien muutosta Myyjän organisaatiossa. Hirsjärvi ja Hurme (2008) kirjoittavat, että aineiston laadun kannalta voidaan hyvän haastattelurungon lisäksi pohtia ennalta, miten teemoja voidaan syventää. Ennen haastatteluja pohdittiin myös mahdollisia syventävien lisäkysymysten muotoja, jotka muovautuivat haastattelujen edetessä.

Ensimmäisenä haastateltavina olivat Ostajan yrityksestä valikoituneet haastateltavat. Haastatteluaineiston lisäksi Ostajalta saatiin yritysintegraatioon liittyviä sisäisiä dokumentteja, jotka osaltaan täydensivät tutkimusaineistoa sekä vahvistivat haastattelijoiden esittämiä vastauksia. Sisäisistä dokumenteista saadun tiedon voidaan myös katsoa lisäävän tutkimusaineiston luotettavuutta, sillä niiden avulla pystyttiin vahvistamaan muun muassa haastattelijoiden esittämiä vastauksia integraatioprosessista. Toisena haastateltiin Myyjän yrityksen haastateltavia. Koska haastateltavia oltiin valittu kummastakin yritysintegraation osapuolesta, mahdollisti tämä myös kriittisen tarkastelun haastatteluaineiston osalta.

5.4 Aineiston analysointi

Analysointivaiheessa voidaan selvittää, minkälaisia vastauksia tutkimuksen ongelmiin saadaan (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 221). Alasuutari (2011, s. 32) jaottelee laadullisen analyysin jakautuvan kahteen vaiheeseen, joista ensimmäinen on havaintojen pelkistäminen ja toinen arvoituksen ratkaiseminen. Hän kirjoittaa, että käytännössä kuitenkin vaiheet nivoutuvat aina toisiinsa ja erottelun voi tehdä siten vain analyttisesti. Havaintojen pelkistämisvaihe koostuu aineiston tarkastelusta ja sen yhdistelystä, kun taas arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa käytännössä merkitystulkintojen tekoa tutkittavasta ilmiöstä tuotettujen johtolankojen perusteella (Alasuutari, 2011, s. 32–35).

Hirsjärvi ja muut (2009, s. 221–222) kirjoittavat, että empiirisen tutkimuksen aineistosta päästään tekemään päätelmiä vasta esitöiden jälkeen. He luettelevat esitöihin

kuuluvan tietojen tarkistuksen, täydentämisen ja järjestämisen. Laadullisen haastatteluaineiston tapauksessa he myös mainitsevat, että usein on tarkoituksenmukaista litteroida tallennetut haastattelut. Myös tätä tutkielmaa varten tehdyt haastattelut litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaaksi sanasanaisesti analyysivaihetta varten. Litteroinnin avulla haastatteluaineistosta voitiin jaotella eri johdon ohjausjärjestelmien osa-alueita koskevien teemojen mukaisesti. Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan haastattelun laatua parantaa se, että litterointi tehdään mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen. Litterointi pyrittiinkin tekemään myös mahdollisimman pian haastattelujen suorittamisen jälkeen, noin yhden päivän kuluessa varsinaisesta haastattelusta.

Haastatteluaineiston analyysia lähdettiin tekemään purkamalla se kysymysrunгон ja viitekehyksen mukaisiin teema-alueisiin. Analyysin keinona käytettiin teemoittelua, jonka Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 173) mainitsevat tarkoittavan sitä, että analyysivaiheessa aineistosta tarkastellaan nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Haastatteluista pyrittiin siten nostamaan johdon ohjausjärjestelmien eri osa-alueisiin liittyviä piirteitä ja niiden välisiä yhteyksiä. Jokaisessa haastattelussa johdon ohjausjärjestelmäpaketin osa-alueet käytiin samassa järjestyksessä läpi, jota hyödynnettiin myös analysointivaiheessa tarkastellessa eri osa-alueista nousevia yksityiskohtia.

Aineiston analysointivaiheessa johdon ohjausjärjestelmien roolista yritysintegraatiosta pyrittiin myös hahmottamaan sijoittamalla aineistosta esiintyneitä merkittäviä havaintoja Malmin ja Brownin (2008) viitekehykseen, jotta pystyttiin luomaan kokonaiskäsitys eri teema-alueiden muodostamasta kokonaisuudesta. Aineistosta pyrittiin tulkitsemaan eri merkityksiä johdon ohjausjärjestelmien näkökulmasta. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2008) toteavat, on tämän kaltaista merkitysten tulkintaa esiintyy usein laadullisessa tutkimuksessa. He mainitsevat, että tutkija pyrkii näin ollen löytämään aineistosta piirteitä, jotka eivät ole suorasanaisesti tekstissä lausuttuna. Tämän tutkielman aineiston osalta myös tulkinnallisten selitysten avulla pyrittiin luomaan kuva johdon ohjausjärjestelmien roolista sekä muutoksesta yritysintegraatiossa.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tarkastellaan haastattelujen sekä muusta kerätystä aineistosta saatuja tutkimustuloksia. Tutkimustuloksia tarkastellaan Malmin ja Brownin (2008) johdon ohjausjärjestelmäpaketti -viitekehyksen mukaisesti teema-alueittain. Viitekehyksen kukin johdon ohjausjärjestelmäpaketin osa-alue muodostaa yhtenäisen teemaan, joita myös haastatteluissa käytiin läpi. Havainnot ja analyysit käydään läpi kunkin teema-alueen osalta pyrkien samalla kuvailemaan, millainen rooli johdon ohjausjärjestelmien osa-alueilla oli yritystoston jälkeisessä integraatioprosessissa sekä miten yritystosto vaikutti ostetun yrityksen johdon ohjausjärjestelmiin.

6.1 Suunnittelujärjestelmät

Kuten luvussa 2.2.2 esitettiin, yrityskauppojen kriittisiin menestystekijöihin liittyy myös yritystoston jälkeisen integraation lisäksi yrityskauppaa edeltävässä vaiheessa olevia tekijöitä. Myös Ostajan haastateltavat toivat esiin ennen yrityskauppaa laadittavia suunnitelmia, joihin liittyvät muun muassa budjettien rakentaminen ja yritystosta mahdollisesti syntyvien synergiahyötyjen kartoittaminen. Kuten Gomes ja muut (2013) mainitsevat, yritystosta edeltävässä vaiheessa vallitsee kuitenkin informaation epäsymmetria. Tämän vuoksi esimerkiksi pitkän tähtäimen suunnitelmia voi olla hankala laatia yrityskauppaa edeltävässä vaiheessa, kuten myös Haastateltava 2 mainitsi:

”Myyjä oli kuitenkin sen verran iso kohde, niin hirveen pitkiä, pitkän tähtäimen suunnitelmia ei voitu tehdä kovinkaan tarkasti, vaan ne ehkä oli sellasia hahmotelmia. Ajatus oli se, et ensimmäisinä kuukausina tutustutaan ja sitten Myyjän omien operatiivisten johtajien kanssa lähdetään tekemään tarkempaa suunnitelmaa integraatiolle. Mut kyl meil oli siinä vaiheessa, kun käteltiin kauppa, jo alustava suunnitelma, milloin tehdään näitä konkreettisimpia muutoksia Myyjään”
(Haastateltava 2)

Yrityskaupan toteutumisvaiheessa Ostajalla oli alustava suunnitelma valmiina konkreettisten integraatiotoimien varalle. Merkittävänä suunnittelujärjestelmänä Ostajalla on

yrittäjäkauppiin liittyen standardisoitu haltuunotto prosessi, joka on kuvattu yksityiskohtaisesti yhtiön toiminnanohjausjärjestelmässä. Haltuunotto prosessi on esitetty tehtävälistanä, joka sisältää kaikki vaiheet, mitä integraatiossa tulee toteuttaa. Tehtävälista on muodostunut Ostajan aiempien yritysostokokemusten pohjalta ja se käytännössä sisältää hallinnollisiin ja teknisiin asioihin liittyviä integraatiotoimenpiteitä. Tällaiset keskeisimmät kohdat liittyvät muun muassa toiminnanohjaus- sekä IT-järjestelmien käyttöönottoon. Standardisoitu tehtävälistan voidaan siten katsoa liittyvän myös Kroonin ja muiden (2021) määritelmän mukaisesti yritysintegraation niin sanottuihin koviin lähestymistapoihin. Toisaalta, kuten Haastateltava 3 myös totesi, ei kaikkia suunnittelun yksityiskohtia voitu huomioida ainoastaan tehtävälistan avulla:

”Mut sitte paljonhan on sellasia ns. pehmeitä asioita, mitä ei voi tehtävälistikohdasta huomioida. [...] Jokainen yrityskauppa on aina erilainen ja jokaisessa yrityskaupassa on aina poikkeuksii.” (Haastateltava 3)

Kuten Kroon ja muut (2021) mainitsevat, myös pehmeitä asioita, kuten kulttuurisia ja sosiaalisia aspekteja on tärkeä huomioida yritysintegraatiossa. Esimerkiksi paikkakunnan, siirtyvän henkilöstön ja käytössä olevien ohjelmistot olivat asioita, joita ei suunnittelussa puhtaasti valmiin tehtävälistan pohjan voinut huomioida, vaan tarvittavia integraatiotoimenpiteitä tulee näiden osalta arvioida aina yrityskohtaisesti. Paikkakunnan huomioiminen näkyi integraatiossa siten, että yrityskaupan myötä syntyi alueellisesti täysin uusi liiketoiminta-alue Ostajalle, joka toi paljon tavallisesta poikkeavaa suunnittelutyötä. Ostajalle siirtyvän henkilöstöä huomioitiin lisäksi esimerkiksi suunnitteleamalla integraatioon liittyviä henkilöstöä kuormittavia toimenpiteitä siten, että ne eivät osuisi kaikista kiireisimpään ajankohtaan vuodesta. Integraation ajankohtiin pyrittiin vaikuttamaan aktiivisesti Myyjän puolelta. Ohjelmistojen osalta kartoitettiin Myyjän olemassa olevia toimintamalleja ja arvioitiin onko kaikki toimintamallit järkevintä siirtää Ostajan tapaan toimia vai säilyttää tietyin osin ennallaan.

Ostaja on jakanut integraatioprosessin kolmeen eri alaprosessiin, joille oli määritelty suunnitelmalliset kestot. Ensimmäisenä on yrityskaupan ostoprosessi, joka kattaa muun

muassa yrityskauppaan liittyvät neuvottelu-, tarjous- ja due diligence -toimenpiteet. Yrityskaupan ostoprosessi kattaa käytännössä yrityskauppaa edeltävän vaiheen tarkastellessa yrityskauppaa kaksivaiheisena prosessina Gomesin ja muiden (2013) esittämän jaon mukaisesti. Yrityskaupan jälkeisen vaiheen Ostaja on jakanut hallinnon integraatioprosessiin sekä operatiiviseen integraatioprosessiin. Hallinnollisen integraatioprosessin on kuvattu kestävän 1-6 kuukautta sisältäen muun muassa integraatio- ja projektiryhmän muodostamisen, kirjanpidon ja palkanlaskennan siirrot, Ostajan toimintatapojen ja käytäntöjen esittelyn sekä muita hallinnollisia toimia. Operatiivinen integraatioprosessi puolestaan liittyy operatiiviseen johtoon, henkilöstöön, asiakkuuksiin, tukipalveluihin sekä koulutukseen ja prosesseihin.

Lyhyen aikavälin suunnitelmaan kuului integraatiossa merkittävimpänä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto ostetussa yrityksessä sekä sisäisen taloushallinnon ja palkanlaskennan siirto. Etenkin toiminnanohjausjärjestelmän integraatio oli tärkeää nopealla aikataululla, sillä se linkittyi kokonaisvaltaisesti kaikkeen raportointiin ja seurantaan. Myyjän tapauksessa Ostajan toiminnanohjausjärjestelmien siirtoon meni noin viisi kuukautta. Pidemmän tähtäimen suunnitelmaan kuului puolestaan brändin yhtenäistäminen sekä mahdollisesti toimistojen yhtenäistäminen, mikäli samalla paikakunnalla olisi useita toimistoja. Toimistojen yhtenäistäminen ei kuitenkaan ollut itseisarvoinen tavoite, vaan toimistot yhdistettäisiin, jos se olisi tarkoituksenmukaista.

Koska Myyjä oli suhteellisen suuri yritysosto Ostajalle, muodostettiin integraation suunnittelua ja sen toimien jalkauttamista varten integraatiojohtoryhmä. Puolet integraatiojohtoryhmän jäsenistä koostui Myyjän henkilöstöstä, sillä katsottiin, että Myyjä luonnollisesti tuntee organisaationsa ihmiset sekä asiakkaat paremmin. Puolet integraatiojohtoryhmästä koostui puolestaan Ostajasta, sillä Ostajalla oli parempi käsitys integroitavista asioista, kuten esimerkiksi integroitavasta toiminnanohjausjärjestelmästä. Haastateltava 1 kuvasi integraatiojohtoryhmän tarkoitusta seuraavasti:

"Idea on siinä integraatiojohtoryhmässä se, että siellä on niin paljon sieltä ostetun yhtiön puolelta olennaisia operatiivisen toimintaan osallistuvia ihmisiä, että

kaikki asiat mitkä päätetään viedä eteen tai mistä puhutaan, niin ne jalkautuu hyvin sinne ostettavaan kohteeseen. Et se ei jää yksin toimitusjohtajan tai yksikön vetäjän vastuulle, vaan et siellä on muutamia muita avainhenkilöitä, jotta sit (integraatiotoimenpiteet) on helpompi laittaa täytäntöön. Tää on havaittu erittäin hyväksi käytännöksi.” (Haastateltava 1)

Granlund (2003) mainitsee yhtenä yritysintegraation ongelmakohtana liittyvän tavoitteiden epäselvyyteen. Tämä voi ilmetä siten, että yhtä aikaa saattaa olla useita keskenään ristiriitaisia tavoitteita tai siten, että yhtään selkeää tavoitetta ja motiivisia tavoitteille ei ole. Ostajan ja Myyjän tapauksessa epäselvyyttä integraation tavoitteiden osalta ei ollut merkittävässä määrin, vaan osapuolilla oli selkeät tavoitteet, mihin integraatiotoimenpiteillä pyrittiin. Integraatiossa toteutetuille tehtäville oli asetettu aikataulut, joiden toteutumista seurattiin aktiivisesti integraatiojohtoryhmän kokouksissa.

Yritysintegraatiosuunnitelmasta varten oli laadittu kattava esitys, joka sisälsi muun muassa visuaalisen roadmapin, joka kuvasi kokonaisuutena integraation aikataulun ja eri alaprosessien kestot. Eri alaprosessien toteuttamisen samanaikaisuuteen huomattiin liittyvän ongelmakohtia. Myyjän puolella saatettiin kokea, että kaikki integraatiotoimet tulivat toteutettaviksi yhtä aikaa, mikä kuormitti henkilöstöä. Ongelmien ratkaisemiseksi Myyjän johto pyrki aktiivisesti vaikuttamaan integraatiotoimien aikataulutukseen. Ostajalla koettiin kuitenkin olevan tahtotila kuunnella Myyjän näkemyksiä integraatiosuunnitelmista, ja joitain integraatiotoimenpiteitä myös siirrettiin aiemmasta suunnitelmasta poiketen eteenpäin. Siten suunnittelujärjestelmien muutos tapahtui hitaamalla aikataululla, ja esimerkiksi erilaisten uusien tehtävälisterien implementointi työntekijöiden päivittäiseen käyttöön siirrettiin myöhempään ajankohtaan.

Kuten Riviezzo (2013) esittää, organisaation sekä yksilöiden aikaisemmillä yritysostokokemuksilla on vaikutusta yritysintegraation johtamiseen. Ostajalla pyrittiin käyttämään hyödyksi aikaisempaa kokemusta ja myös Myyjän integraatiossa esiintyneistä ongelmakohtista pyrittiin oppimaan seuraavissa yrityskauppataapauksissa. Ostaja oli tekemässä myös toista yritysostoa samalta alueelta, jonka integraatioryhmässä Haastateltava 4 oli mukana:

[...] Ja niitä meidän kokemuksiahan käytettiin kyllä tosi hyvin, otettiin huomioon (Ostajan toisen yritystalon) integraatiossa. [...] Sielläkin mä pystyin vaikuttamaan siihen, että siellä ei tehdä niitä samoja virheitä kuin meidän integraatiossa. [...] Esimerkiksi se IT-integraatio resursoitiin ihan erilailla kun meillä [...]. (Haastateltava 4)

Integraatiosuunnitelmassa esitettiin erikseen myös, mitä Ostaja oli oppinut aikaisemmista yritystaloistaan. Esimerkiksi henkilöstöön ja asiakkaisiin liittyen esitettiin, mitkä toimintatavat ja menettelyt on huomattu vaikuttavan positiivisesti ja mitkä puolestaan on huomattu negatiivisesti vaikuttavan integraatiossa. Aiemmista yrityskaupoista opittujen tekijöiden osoittaminen loi myös Myyjän haastateltavissa vakuuttuneemman kuvan tulevasta integraatioprosessista.

6.2 Kyberneettiset järjestelmät

Suoriutumisen mittaaminen on merkittävä osa yrityskaupan jälkeisen integraation toteuttamisen ja sen tulosten tarkastelussa (Pellinen ja muut, 2016). Myös Puhakka (2017) esittää eri laskentatoimen mittaristojen merkitystä integraatioprosessissa suunnanäyttäjänä. Kyberneettiset järjestelmät, kuten erilaiset mittaristot ja budjetit ovat esimerkkejä keinoista mitata yritysintegraation suoriutumista. Kyberneettisten järjestelmillä voidaan myös jakaa vastuuta sekä ohjata käyttäytymistä (Malmi & Brown, 2008). Myös Ostajan ja Myyjän integraatiossa niin taloudellisilla kuin ei-taloudellisilla mittareilla oli rooli sekä integraation onnistumisen mittaamisessa kuin vastuunjakamisessa.

Taloudelliset mittarit perustuivat tiettyihin taloudellisiin odotuksiin, jotka oli selvitetty yritysintegraatiota edeltävässä due diligence -prosessissa. Taloudelliset tavoitteet oli asetettu suoraan due diligence -prosessissa selvitettyihin liikevaihto- ja käyttökatekuihin, jotka oli määritelty minimitaloudelliseksi. Käyttökatekateen verrattiin myös Ostajan aikaisempien ostokohteiden tasoon. Jos käyttökateen havaittaisiin olevan ostokohdeksa erityisen korkealla tasolla, haluttaisiin varmistaa korkean kannattavuuden säilymisen myös jatkossa. Myyjän tapauksessa Ostajalla tavoitteena oli säilyttää yrityskaup-

paa edeltävä käyttökate- sekä liikevaihtotaso. Mikäli ostokohteen käyttökatteen olisi havaittu olevan heikompi, niin tavoitteeksi olisi asetettu integraatiossa myös ensimmäisen vuoden ajaksi toiminnan tehostaminen kannattavuuden parantamiseksi. Taloudelliset mittarit ostokohteessa myös integraation myötä rinnastettiin koko konsernin tavoitteisiin.

Ei-taloudellisiin mittareihin kuuluivat muun muassa asiakas- ja henkilöstöpysyvyys, uusasiakashankinta sekä henkilöstötyytyväisyys. Riviezzo (2013) esittää, että taloudellisten laskentatoimen mittarien lisäksi avainasemassa olevan henkilöstön säilyttäminen sekä asiakaslojalisuuden säilyttäminen ovat olennaisia mittareita yritystoston onnistumisen mittaamisessa. Toisaalta yrityskaupan yhteydessä saattaisi syntyä myös toivottua yrityspoistumaa. Esimerkiksi tietyn toimialan asiakkaista voitaisiin yrityskaupan yhteydessä luopua tai siirtää tiettyyn kyseiseen toimialaan erikoituneelle toimijalle. Ostajan ja Myyjän yrityskaupassa vastaavaa asiakaspoistumaa ei ollut.

Yksittäiset mittarien ei kuitenkaan katsottu heijastavan kokonaisuutena yrityskaupan onnistumista. Yritystoston onnistumista arvioitiin sen sijaan johdon subjektiivisen näkemyksen perusteella siitä, miten yritysintegraatio oli kokonaisuutena onnistunut. Myyjän tapauksessa Ostaja oli tehnyt päätöksen lähteä kasvattamaan uutta muodostettua liiketoiminta-aluetta. Rekrytointeja haluttiin tehdä etupainotteisesti, jotta henkilöstöressit mahdollistaisivat uusien asiakkuuksien vastaanottamisen. Siten esimerkiksi käyttökate ei yksin voitaisi tulkita mustavalkoisesti yrityskaupan onnistumisen näyttävänä mittarina:

”Se että jos me katottas vaikka pelkkää asiakaspoistumaa ja asiakaspoistuma olis iso...niin se ei välttämättä tarkoita sitä, että yrityskauppa ja sen integraatio on epäonnistunu. Samaten henkilöstöpoistuma. Jos se on iso, tai vaikka henkilöstöpoistumaa ei olis ollenkaan, niin ne ei kumpikaan kerro suoraan sen yrityskaupan onnistumisesta.” (Haastateltava 3)

Taloudellisia mittareita seurattiin Ostajan talousorganisaatiossa kuukausittain, ja käytännössä mittareita pystyttiin seuraamaan lähes reaaliaikaisesti. Yritystoston seuratta-

vista mittareista tehdään konkreettisempi tarkastus 12 kuukauden kuluttua kaupasta, jolloin eri taloudellisen sekä ei-taloudellisten mittarien suoriutumista tarkastellaan. Yritystoston suoriutumisen seuraaminen ei kuitenkaan lopu Ostajalla vain 12 kuukauden horisonttiin, vaan yritystostokohteita seurataan vuosittain. Toiminnanohjausjärjestelmästä pystytään tarkastelemaan muun muassa asiakasvaihtuvuustasoja ja henkilöstöpoistumaa jatkuvasti.

Eri tavoitteiden ja mittaristojen vastuuhenkilöt määriteltiin Myyjän yrityskauppaan erikseen, mutta monesti Ostajan puolelta samat vastuuhenkilöt osallistuvat eri yrityskauppatapauksissa samoihin rooleihin. Esimerkiksi IT-integraation vastuuhenkilö ja kirjanpidon siirroista vastaavat henkilöt pysyvät samoina eri yrityskaupoissa. Yritysintegraation projektipäällikkö vastasi kokonaisuudesta ja kokonaisuuden onnistumisesta. Projektipäällikön vastuuseen kuului muun muassa varmistaa yritysintegraation laatu sekä aikataulussa pysyminen.

Integraatiota varten laadittiin myös budjetteja muun muassa IT-välineistön osalta, joka uusittiin yritysintegraatiossa. Aiempiin budjetointikäytäntöihin tuli myös pieniä muutoksia. Muutokset johtuivat lähinnä organisaatorakenteen muutoksista, jonka myötä Myyjän tytäryhtiöt fuusioituivat yhdeksi yhtiöksi. Budjetointivastuu siirtyi näin yksiköiden vastuuhenkilöiltä Myyjän emoyhtiön budjetoinnista vastaavalle henkilölle. Myyjän tytäryhtiöt muodostivat fuusion jälkeen uudenlaisen kustannuspaikkajaon, joka määrytyi myös liiketoimintavastuiden perusteella. Lisäksi Myyjän integraation aikana Ostaja osti myös toisen yrityksen, joka yhdessä Myyjän kanssa muodosti uuden liiketoiminta-alueen. Yritykset yhdessä laativat siten muutoksen myötä uuden muodostetun alueen budjetin. Muodostettu budjetti päätettiin aluejohtoryhmässä, joka puolestaan vietiin eteenpäin Ostajan johdolle.

Raportointikäytäntöjen muutos koettiin myös lähtökohtaisesti positiivisena ja mahdollistavan muutoksena. Aikaisemmin myynnin seuranta oli tehty Excel-taulukon avulla, mutta integraation myötä se korvattiin uudella raportointijärjestelmällä. Lisäksi uusi

toiminnanohjausjärjestelmä tuki myyntitarjouksien laatimista. Haastateltava 5 mainitsi, että raportoinnin seurannan näkökulmasta muutos ei kuitenkaan ollut merkittävä:

”Edelleen saadaan raportit alkukuusta ja ne käydään läpi. Siinä ei oo tullu mitään suurta muutosta. Vähän erilaisia raportteja toki, mutta kuitenkin samoja asioita.”
(Haastateltava 5)

Raportointikäytäntöjen muutos liittyi siten uusien järjestelmien käyttöönottoon, joka mahdollisti raportointikäytäntöjen yhtenäistämisen. Granlund (2003) toteaa, että las-
kentatoimen järjestelmät tarjoavat organisaatiolle yhtenäisen kielen, joka mahdollistaa organisaation yksiköiden koordinoinnin ja johtamisen. Hän esittää, että ilman yhteistä kieltä edellä mainittujen tekijöiden hallinta voi olla mahdotonta. Myyjän ja Ostajan integraatiossa tunnuslukuja haluttiin vertailla myös konsernin muiden yksikköjen lukuihin, jolloin vertailukelpoisuuden ja mitattavuuden mahdollistamiseksi raportointijärjestelmien integraation voidaan katsoa olevan tärkeä rooli myös yhteisen kielen luomisessa.

6.3 Palkitsemisjärjestelmät

Ostajan ja Myyjän yritysintegraatiossa palkitsemisjärjestelmät ja niiden laukaisukynnys liittyivät yritysintegraation onnistumisvaatimuksiin ja integraation loppuunsaattamiseen. Integraation onnistumiseen liittyvä palkitseminen oli liitetty muun muassa integraatiojohtoryhmän projektipäällikön sekä Myyjän operatiivisen johdon henkilökohtaisiin bonustavoitteisiin. Integraation onnistumisen arviointi perustui Ostajan johdon subjektiiviseen näkemykseen, kuinka hyvin integraatio oli onnistunut. Kuten Malmi ja Brown (2008) toteavat, vaikka palkitsemisjärjestelmät linkittyvät usein kyberneettisiin järjestelmiin, voi palkitsemisen kynnyksen laukaista myös jokin muu tekijä, kuten tässä tapauksessa johdon subjektiivinen arvio integraation onnistumisesta.

Merchant ja Van der Stede (2017, s. 364) mainitsevat, että subjektiivinen palkitsemistapa voi olla joustavampi palkitsemisjärjestelmä, jolloin palkitseminen voidaan suhteut-

taa vallitseviin olosuhteisiin. Koska yksittäisiä taloudellisia tai ei-taloudellisia mittareita ei pidetty yksinään yrityskaupan onnistumista selittävinä tekijöinä, voidaan siten myös yrityskaupan onnistumisen kannalta subjektiiviseen arvioon perustuvan palkitsemisen katsoa sopeutuvan paremmin tässä tapauksessa sekä sen käytön olevan perusteltua.

Henkilökohtaisen bonusjärjestelmän käyttöönotto oli merkittävä yritysintegraation tuoma muutos Myyjän palkitsemisjärjestelmiin. Esimerkiksi aikaisemmin tuloksesta jaettavan bonuksen määräytymiseen ei ollut käytössä varsinaisesti vakinaistettua käytäntöä. Yritysintegraation myötä bonusjärjestelmä muutettiin Ostajan mallin mukaiseksi, joka toi yhteiset sekä henkilökohtaiset bonustavoitteet bonusten laukaisukynnyksiksi. Bonusjärjestelmän haluttiin myös olevan tasa-arvoinen koko konsernissa, jonka vuoksi Ostajan palkitsemisjärjestelmät integroitiin Myyjän organisaatioon.

Palkitsemisjärjestelmän integroinnin ajankohta riippui Myyjän nykyisten palkitsemisjärjestelmän elementeistä. Esimerkiksi palkitsemisjärjestelmien sisältäessä vakuutuselementtejä, kuten Myyjän tapauksessa, vaatii vakuutusten irtisanominen aikaa, jolloin uuden palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto on puolestaan hitaampaa. Kuten Bauer ja Matzler (2014) toteavat, liian nopealla integraatiolla voi olla ei-haluttuja seurauksia, jonka vuoksi integraation nopeus tulee olla harkittu. Palkitsemisjärjestelmän hitaamalla integraatiolla voitiin välttää epäselvyyksiä, joita henkilökohtaiseen palkitsemiseen olisi voinut liittyä. Myyjän tapauksessa työntekijöiden henkilökohtaiseen laskutukseen perustuvat tavoitteet jätettiin ensimmäisenä vuotena pois palkitsemisjärjestelmästä, sillä aikaisemmasta toiminnanohjausjärjestelmästä ei saatu tarpeeksi yksityiskohtaista dataa henkilökohtaisen laskutuksen toteumien laskemiseksi. Näin välttyttiin myös mahdollisilta epäselvyyksiltä, mitä palkitsemisjärjestelmän aikaisempi käyttöönotto olisi saattanut aiheuttaa.

6.4 Hallinnolliset järjestelmät

Ostajan ja Myyjän integraatiossa yhtenä hallinnollisena järjestelmänä käytettiin integraatiojohtoryhmää, joka oli keskeisessä asemassa integraation koordinoimisessa ja jalkauttamisessa. Kummaltakin yrityskaupan osapuolelta integraatioryhmään valikoitui viisi henkilöä, jolloin molemmilta yritysosapuolelta saatiin näkemyksiä integraatioon liittyviin tehtäviin. Integraatiojohtoryhmään ei haluttu luoda asetelmaa, jossa johtoryhmä kostuisi ainoastaan Ostajan henkilökunnasta, jolloin saattaisi syntyä mielikuva, että päätöksiä halutaan sanella kuuntelematta Myyjän johtoa.

Integraatiojohtoryhmä kokoontui palaveriin säännöllisin väliajoin käsittelemään integraation kuluva tilannetta. Palavereja järjestettiin vähintään kerran kuukaudessa integraation aikana. Etenkin integraation alkuvaiheessa palavereja järjestettiin enemmän, kahdesta kolmeen kertaa kuukaudessa. Yhteydenpito oli luonnollisesti tiiviimpää integraation suunnitteluvaiheessa, jolloin suurin osa toimenpiteistä oli vielä edessä. Palaverien aikataulutukset asetettiin myös joustavaksi, esimerkiksi mikäli integraation toimenpiteissä esiintyi ongelmia tai selvitettäviä asioita oli enemmän, niin seuraava integraatiojohtoryhmän tapaaminen saatettiin ottaa jo seuraavalla viikolla.

Myyjän hallinnollisten järjestelmien muutos näkyi organisaatorakenteessa johdon operatiivisten vastuiden muutoksissa. Juridisesta näkökulmasta Myyjän toimitusjohtajan rooli vaihtui operatiivisen johtajan rooliksi. Toisaalta Myyjällä tehtiin myös yksiköiden päällikkötasolla muutoksia, jotka olisivat todennäköisesti tulleet ilman yrityskauppaakin, sillä osa muutoksista liittyi Myyjän aikaisemmin tekemiin yrityskauppoihin. Integraatiosta johtuvat muutokset organisaatorakenteessa olivat siten hyvin pieniä tarkastellessa Myyjän organisaatorakennetta erikseen.

Myyjän ja Ostajan eri toimintamallien, käytäntöjen ja menettelyjen eroavaisuudet liittyivät muun muassa toiminnanohjausjärjestelmien käyttöön sekä IT-tukifunktion. Toiminnanohjausjärjestelmien osalta Myyjän organisaatiossa tunnistettiin esimerkiksi erityisosaamista etenkin erään toiminnanohjausjärjestelmän käytössä, jolloin tulevai-

suudessa Ostajan konsernissa kyseistä toiminnanohjausjärjestelmää käyttävät asiakkaat haluttiin keskittää Myyjälle. Myyjän IT-tukifunktio oli ostettu ulkoiselta palveluntarjoajalta aikaisemmin, joten siirtyminen sisäiseen keskitettyyn IT-tukeen oli yksi näkyvimistä muutoksista. Toimintamallin muutos liittyi toimintatapojen yhtenäistämiseen.

Yrityksen koko vaikutti eri toimintatapojen ja käytäntöjen implementoimiseen, mutta myös aikaisempien johtamisjärjestelmien merkitys korostui myös implementoinnin tarpeessa. Due diligence -prosessin aikana arvioitiin, minkälaiset johtamisjärjestelmät ja prosessit Myyjällä oli ennen yritystoa käytössä:

"[...] periaattees isokin tilitoimisto voi olla sellainen, että siellä jokainen toimii ikään kuin itsenäisenä yrittäjänä sisällä ja omalla tavallaan. Tai sit voi olla sellainen hyvin yhtenäisellä toimintatavalla toimiva yhtiö kuten Myyjä." (Haastateltava 1)

Tässä tapauksessa yritystokohteen suuri koko suhteutettuna Ostajan aikaisempiin yritystoihin vaikutti myös käytäntöjen implementoinnin nopeuteen. Esimerkiksi kaikkia suunniteltuja käytäntöjä ja toimintamalleja ei otettu vielä käyttöön integraation ensimmäisenä vuotena. Osaan toimintamallien ja käytäntöjen muutoksiin liittyi vastustusta, sillä niiden katsottiin olevan työläitä toteuttaa samanaikaisesti muiden muutosten keskellä:

"Esimerkiks ERP:n käyttöönotto, niin siihen liittyy aina tiettyä vastustusta. Se on kuitenkin työläs. Niin siinä ehkä kaikkia osa-alueita mitä ois haluttu ehkä osin Ostajan johdon tai osin Myyjän johdon puolesta ei ole vielä pystytty ottamaan käyttöön." (Haastateltava 2)

Integroitavien käytäntöjen ja toimintamallien osalta järjestettiin koulutuksia ja tilaisuuksia, joissa henkilöstöä perehdytettiin muun muassa uusiin HR-käytäntöihin sekä uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön.

Ostajalla oli kuitenkin vahva tahtotila kuunnella Myyjän toiveita esimerkiksi integraation aikataulutusten osalta. Käytäntöjen ja menettelyjen muutosta ei siten haluttu viedä

väkisin läpi, joka vakuutti myös Myyjän johdon. Kuten Väisänen ja muut (2021) kirjoittavat, ottavat työntekijät uudet johdon ohjausjärjestelmät käyttöön kokiessaan ne mahdollistavina, mutta nopeasti tapahtuva uusien ohjausjärjestelmien implementaatio saattaa vaikuttaa tähän kokemukseen siten, että väkisin läpi viedyt muutokset koetaan pakottavina. Myyjällä koettiin, että johdolla oli suuri rooli siinä, että työntekijät saatiin uskomaan integraatioon. Tämä vaati kuitenkin sen, että myös johto itse uskoo integraation onnistumiseen. Siten erityisen tärkeäksi tekijäksi katsottiin se, että Ostaja onnistui vakuuttamaan myös Myyjän johdon integraatiosta.

Uusien ohjausjärjestelmien käyttöönotossa pelkkä käyttöönoton perustelu ei välttämättä riitä ennaltaehkäisemään sitä, että työntekijät saattavat kokea uudet ohjausjärjestelmät pakottavina (Väisänen ja muut, 2021). Työntekijät saattavat ymmärtää miksi uudet ohjausjärjestelmät otetaan käyttöön, mutta voivat kokea ne silti esimerkiksi rajoittavina. Myös Ostajan ja Myyjän integraation tapauksessa Myyjän haastateltavat toivat esiin, että jotkin uudet ohjausjärjestelmät saatettiin kokea jäykkinä aikaisempiin toimintamalleihin verrattuina. Eräessä implementoitavassa laadunhallintaan liittyvässä prosessissa Myyjän haastateltavat näkivät, että toiminnanohjausjärjestelmää olisi voitu hyödyntää tehokkaammin samaan prosessiin. Uusi prosessimalli siten ei vakuuttanut Myyjän johtoa, jonka vuoksi toimintamallin implementoiminen siirtyi myöhemmäksi.

6.5 Kulttuuriset järjestelmät

Yrityskulttuurin näkökulmasta Ostajan ja Myyjän arvot olivat hyvin samankaltaiset, jonka katsottiin myös osaltaan helpottavan integraatiota. Molemmat yhtiöt pitivät tärkeimpänä etenkin työntekijöiden arvostusta sekä työtyytyväisyyttä. Myyjän puolelta katsottiin, että arvoihin oli näin myös helppo samaistua ja yhteistyön edetessä käsitys arvojen kohtaamisesta oli myös vahvistunut. Molemmilla yhtiöillä oli muun muassa hyvin samankaltaiset etätö- ja liukumatuntikäytännöt, joilla pyrittiin siihen, että työn tekeminen olisi mahdollisimman joustavaa.

Birkinshaw ja muut (2000) esittävät, että työntekijöiden tyytyväisyys yritysintegraatiossa on vain tapa synergiaetujen saavuttamiseksi eikä päämäärä itsessään. He huomasiivat, että yritysintegraatio voidaan katsoa onnistuneeksi, vaikka ihmisten integroimiseen liittyvä prosessi olisikin saattanut jäädä kesken. Siten he toteavat, että jonkinasteinen työntekijöiden tyytymättömyys integraatioprosessissa voisi olla hyväksyttävää, mikäli integraatioprosessi vaatisi sitä. Toisaalta he myös mainitsevat, että mikäli tehtävien integrointiin pyritään ennen ihmisten integrointia, esiintyy integraatiossa todennäköisemmin ongelmia. Myyjän integraatiossa integraatiojohtoryhmässä pidettiin tärkeänä, että henkilöstö pysyy tyytyväisenä myös integraation aikana.

Työntekijöiden osallistamisen merkitys integraatioprosessissa korostui erityisesti. Myyjän avainhenkilöitä osallistutettiin integraatiossa jakamalla vastuualueita eri integroinnin tehtävissä. Yritysintegraatiossa henkilöstön osallistuttaminen mielipidekyselyiden avulla sekä palautteiden läpikäynti olivat myös yksiä henkilöstöön liittyvistä kontrolloista. Työtyytyväisyyskyselyissä muun muassa ilmeni, että säännöllisiä henkilöstöpalaveriteita haluttiin pidettävän enemmän, johon johto myös reagoi järjestämällä enemmän tilaisuuksia henkilöstölle.

Informoinnin riittävyttä ja sen oikea-aikaisuutta pidettiin Ostajan organisaatiossa tärkeänä osana tiedottamis- ja viestintästrategiaa integraatiossa. Muutoksia ei haluttu tehdä kertomatta ja informoinnin haluttiin jatkuvan koko prosessin ajan. Yhden suurimman haastetekijän katsottiin liittyvän vallitsevaan koronapandemiaan, joka esti lähitapaamisten ja tapahtumien järjestämisen. Ostaja olisi halunnut muun muassa järjestää ensimmäisen henkilöstön tapaamisen, jossa kaupasta tiedotetaan sekä kerrotaan tulevasta integraatiosta, nimenomaan lähitapaamisena. Tässä tapauksessa koronapandemian vuoksi tapaaminen jouduttiin järjestämään etätapaamisena. Myös muita tavallisesti Ostajan yrityskauppatilanteissa järjestämiä integraation etenemistä koskevia henkilöstötapaamisia pystyttiin järjestämään tavallista vähemmän. Integraatiosta viestiminen tapahtui siten enemmän Myyjän operatiivisen johdon toimittamana. Toisaalta integraatioon liittyen myös ostokohteen paikkakunta vaikutti tapaamisten järjestämi-

seen. Myyjä muodosti uuden liiketoiminta-alueen, jossa ei vielä aikaisemmin ollut Ostajalla paikallisia toimistoja, ja tämän myötä johto ei vierailut ostokohteessa yhtä tiheästi verrattaessa yrityskauppatilanteeseen, jossa Ostajalla on jo olemassa oleva toimisto ostokohteen alueella.

Etäviestinnän koettiin vaikuttavan myös osiltaan henkilöstötyytyväisyyteen ja siihen, että osa Myyjän henkilökunnasta ei välttämättä kokenut vielä olevansa osa Ostajaa. Haastateltava 3 toi esille, että etätapaamiset saattoivat nostaa henkilöstön kynnystä osallistua integraatioon liittyvään keskusteluun:

Varsinki tälläset yrityskaupat, ne on aina hyvin herkkiä myös koko henkilöstölle. Niin kyl se aina on parempi, mitä enemmän sitä viestintää voidaan tehdä paikan päällä. Mut tottakai se sitä tunnelmaa karsii, jos viestintää tehdään enemmän Teamsin tai muun kautta ja se myös [...] nostaa kynnystä ehkä henkilöstön osallistua siihen keskusteluun ja [...] avoimen keskustelun käymiselle. (Haastateltava 3)

Brändimuutoksen voidaan katsoa olevan Myyjän ja Ostajan yritysintegraatiossa yksi käytössä ollut ohjaujärjestelmä. Myyjän brändi oli ennen yrityskauppoja hyvin tunnettu ja yrityskauppaa tehdessä päätettiin, että Myyjän brändi säilyy omanaan tietyn määräjän verran. Sekä Ostajan että Myyjän haastatellut vastaajat kokivat, että etenkin henkilöstölle brändin säilyttämisellä oli merkitystä. Myös asiakkaiden suuntaan brändin säilyttämisellä katsottiin olevan jonkin verran merkitystä. Toisaalta Haastateltava 1 mainitsi, että asiakkaalle tilitoimiston omistajalla ja brändillä ei hänen kokemuksensa mukaan ole juurikaan merkitystä, mutta asiakkaan yhteyshenkilöllä ja yhteyshenkilön kanssa toimimisella on tätä suurempi merkitys:

"[...] sillä on merkitystä kuka on se yhteyshenkilö ja että yhteyshenkilön kanssa toimiminen säilyy mahdollisimman pitkälti samanlaisena kuin aikaisemminkin." (Haastateltava 1)

Haastateltava 4 ja Haastateltava 2 toivat esille, että Myyjän nimellä katsottiin olevan merkitystä paikallisesti asiakkaiden näkökulmasta. Ostajan brändiä pyrittiin tuomaan yhä enemmän esille muun muassa vaihtamalla Myyjän sähköpostiosoitteet yhtenäisiksi

Ostajan sähköpostiosoitteiden kanssa, sekä tuomalla Myyjän toimipisteille Ostajan tunnuksen esille. Haastateltava 5 totesi, että brändin säilyttämisellä voidaan korostaa sitä, että asiakkaiden näkökulmasta palvelut eivät yrityskaupan myötä merkittävästi muutu, vaikka yhtiöön joitain muutoksia tuleekin:

”Mun mielestä se näyttäytyy omalle henkilöstölle ja asiakkaille semmosena et okei, ne sai vaan lisäkäsiiä vaan sinne konserniin ja lisää tukea sieltä. Mut mikään muu ei heidän näkökulmasta muutu.” (Haastateltava 5)

Hidas brändimuutos saattoi vaikuttaa myös integraation aikana organisaatioidentiteetin muutokseen. Myyjän brändin säilyessä Myyjän henkilöstö ei välttämättä kokenut itseään täysin osaksi Ostajaa. Yritysintegraatiossa oli kuitenkin tarkoituksenmukaista, että työntekijät kokevat olevansa osa uutta organisaatiota. Granlund (2003) tuo esiin, että integraation viivästyminen tai siirtäminen saattaa aiheuttaa ei-toivottuja seurauksia, sillä yritys joutuu tällöin olemaan epäoptimaalisessa tilassa pidempään. Myös Haastateltava 2 totesi, että etenkin organisaatioidentiteetin osalta nähtiin vielä ensimmäisen integraatiovuoden jälkeen tehtävää:

” [...] tähän mennessä integraatio on onnistunut, mut kyllä meillä on vielä paljon tehtävää. Varsinkin siinä että työntekijät kokee sen että he ovat osa Ostajaa ja me ollaan yhteinen tiimi, eikä yhtiöitä eri puolella Suomea.” (Haastateltava 2)

Toisaalta kuten Gomes ja muut (2013) mainitsevat, tutkimukset ovat osoittaneet, että hidas integraatio voi vähentää yrityskauppaosapuolten konfliktitilanteita prosessissa sekä auttaa rakentamaan luottamusta työntekijöiden keskuudessa. Myyjän ja Ostajan integraation tapauksessa ei syntynyt suuria näkyviä konfliktitilanteita. Muutostilanne aiheutti luonnollisesti kysymyksiä työntekijöille, miten yritysintegraatio tulisi vaikuttamaan heidän työhönsä ja rooliinsa yrityksessä. Työntekijöille järjestettiin mahdollisuuksia keskustella tulevasta integraatiosta johdon kanssa.

Erityisen haasteen Myyjälle toi yrityskaupassa se, että Myyjä oli ennen Ostajan yrityskauppaa tehnyt itse yrityskaupan ostamalla itselleen tytäryhtiön, jonka integrointitoi-

mia ei oltu vielä täysin saatu loppuun osittain vallitsevan koronapandemian vuoksi. Kyseisen Ostajan tytäryhtiön henkilöstö oli siten mukana kahdessa integraatiossa lyhyen ajanjakson sisällä, ja saattoi kokea tämän hyvin kuormittavana. Tämä myös havaittiin siten, että Ostajan yritysostoon suhtauduttiin muuta yhtiötä varautuneimmin. Kuten Razi ja Garrick (2019) esittävät yritysintegraation mahdolliseksi haasteeksi, että henkilöstö kokee tulleensa petetyksi, jonka vuoksi johdon ohjauksella on tärkeä rooli myös tässä kontekstissa.

Ostaja havaitsi Myyjän henkilökunnan olevan vastaanottavaisia muutokselle, joka nähtiin yhtenä tekijänä yritysoston onnistumisen kannalta. Myyjän henkilöstön katsottiin myötämielisiä integraation lisäksi myös muutosta kohtaan. Tämä tarkoitti sitä, että henkilökunta oli tottunut siihen, että tilitoimistoalalla tapahtuu muutosta muun muassa digitalisaation saralla. Osaltaan Myyjällä oli jo entuudestaan hyvin digitalisaatioon orientoitunut kulttuuri, joka helpotti integraatiota ja puolestaan henkilöstön kuormitusta verraten siihen, että työskentelytavat olisivat olleet vanhoilliset.

6.6 Yhteenveto tuloksista

Kuviossa 3 on esitetty yhteenveto Ostajan ja Myyjän yritysintegraatiossa esiintyneistä johdon ohjausjärjestelmistä käyttäen Malmin ja Brownin (2008) viitekehystä.

Kulttuuriset järjestelmät					
Klaanit		Arvot			Symbolit
<i>Yhtiöiden toimiminen yhtenäisenä tiiminä (organisaatioidentiteetin muutos)</i>		<i>Työntekijöiden arvostus ja työtyytyväisyys</i>			<i>Myyjän brändin säilyttäminen</i>
<i>Uusi liiketoiminta-alue</i>		<i>Asiakastyytyväisyys</i>			<i>Ostajan brändin näkyvyys Myyjän toimipisteillä</i>
<i>Ostajan järjestämät henkilöstötilaisuudet</i>					
Suunnittelu		Kyberneettiset järjestelmät			Palkitseminen ja kompensatio
Pitkän tähtäimen suunnittelu	Lyhyen tähtäimen suunnittelu	Tavoitteen seuranta ja raportointi	Yrityskaupan taloudelliset mittarit	Yrityskaupan ei-taloudelliset mittarit	<i>Johdon henkilökohtaisten tavoitteiden sitominen integraatioon</i>
<i>Brändimuutos</i>	<i>Standardisoitu tehtäväläistä ja haltuunottoprosessi</i>	<i>IT-hankintojen budjetointi</i>	<i>Liikevaihto</i>	<i>Henkilöstöpysyvyys</i>	<i>Ylimmän johdon subjektiivinen arvio integraation bonuksien laukaisukynnyksenä</i>
<i>Toimistojen yhtenäistäminen</i>	<i>Pehmeiden aspektien huomioiminen</i>	<i>Integraatio-tehtävien seuranta ja tilannepäivitykset</i>	<i>Käyttökate</i>	<i>Henkilöstökyselyt</i>	<i>Henkilökohtaisten bonus-tavoitteiden käyttöönotto</i>
	<i>Integraatio-prosessin kuvaus esitysmuodossa (mm. Integraation roadmap)</i>	<i>Minimitavoitteiden seuranta ja toteutumien vertailu konsernin lukuihin</i>		<i>Uusiasiakashankinta</i>	
		<i>Raportointijärjestelmien yhtenäistäminen</i>			
Hallinnolliset järjestelmät					
Hallintorakenne		Organisaatorakenne			Käytännöt ja menettelyt
<i>Integraatiojohtoryhmä</i>		<i>Uuden liiketoiminta-alueen muodostaminen</i>			<i>Koulutukset ja henkilöstöpalaverit</i>
<i>Henkilöstön osallistaminen ja vastuualueiden jako</i>		<i>Myyjän säilyminen omana yhtiönään</i>			<i>Toiminnanohjausjärjestelmän muutos</i>
<i>Ostajan vierailut toimipisteillä ja etänä</i>		<i>Operatiivisten vastuiden muutokset</i>			<i>IT-tukifunktion muutos</i>

Kuvio 5. Yhteenveto johdon ohjausjärjestelmistä Ostajan ja Myyjän integraatiossa.

7 Johtopäätökset ja tulosten arviointi

Tässä luvussa esitetään tämän tutkielman johtopäätökset sekä verrataan miten ne suhteutuvat aikaisempiin tutkimuksiin nähden. Lisäksi arvioidaan tutkielman luotettavuutta sekä rajoittavia tekijöitä. Lopuksi esitetään tutkielman aiheeseen liittyviä jatkotutkimusehdotuksia.

7.1 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli käsitellä johdon ohjausjärjestelmiä ja niiden roolia yritystoston jälkeisessä integraatioprosessista. Tutkielmassa pyrittiin tarkastelemaan millaisessa roolissa johdon ohjausjärjestelmät ovat yritystoston jälkeisessä integraatiossa, olivatko jotkin ohjausjärjestelmien osa-alueet kriittisimmissä rooleissa sekä miten yritystointegraatio vaikutti ostetun yrityksen ohjausjärjestelmiin. Johdon ohjausjärjestelmiä tarkasteltiin Malmin ja Brownin (2008) esittämän johdon ohjausjärjestelmäpaketti-viitekehityksen avulla. Aihetta lähestyttiin laadullisen tutkimusmenetelmän avulla tapaustutkimuksen kautta. Tapaustutkimuksessa käsiteltiin tilitoimistoalalla toimivien Ostajan ja Myyjän yritystointegraatiota.

Haastattelujen avulla luotiin käsitys siitä, miten johdon ohjausjärjestelmät vaikuttavat yritystoston jälkeisessä integraatiossa ja miten eri ohjausjärjestelmien osa-alueet vaikuttivat integraatiossa. Johdon ohjausjärjestelmillä on tärkeä rooli organisaation ohjauksessa, sillä niiden avulla pystytään ohjaamaan henkilöstön käyttäytymistä kohti yritystointegraation tavoitteita ja päämääriä sekä hankkimaan tietoa päätöksentekoa varten. Kuten kuviossa 5 esitettiin, johdon ohjausjärjestelmät muodostuivat erilaisista systeemeistä, säännöistä, käytännöistä, arvoista ja muista aktiviteeteistä, joiden avulla yritystointegraatiota koordinoitiin, henkilökuntaa osallistutettiin integraatiotehtäviin sekä yritystoston suoriutumista arvioitiin.

Integraation suunnittelujärjestelmien voidaan katsoa selkiyttäneen integraatioprosessin päämääriä ja tavoitteita, joihin integraatiossa pyrittiin. Granlund (2003) esittää, että tavoitteiden epäselvyys voi monimutkaistaa ja pitkittää integraatioprosessia. Tämä voi esiintyä siten, että päätöksiä voidaan tehdä sattumanvaraisesti yrityksen ja erehdyksen kautta. Ostajan ja Myyjän yritysintegraatiossa integraation tavoitteiden epäselvyyttä ei ilmennyt johdon näkökulmasta, johon vaikutti osaltaan myös Ostajan aikaisemmat yritysostokokemus. Ostajalla oli standardisoitu haltuunotto prosessi, joka sisälsi yksityiskohtaisen tehtävälistan kaikista integraation aikana tehtävistä muutoksista ja toimista. Integraation eri vaiheet oli myös kuvattu yksityiskohtaisesti esitysmuodossa ja prosessin kulkua seurattiin aktiivisesti integraatiojohtoryhmän palavereissa. Tehtävälistan voidaan katsoa sisältäneen Kroonin ja muiden (2021) luokittelun mukaisesti integraation kovia lähestymistapoja, joilla synergiaetuja pyrittiin valjastamaan.

Kroon ja muut (2021) esittävät, että onnistuneessa yritysintegraatiossa tarvitaan kovien lähestymistapojen lisäksi myös pehmeitä lähestymistapoja, jotka liittyvät muun muassa ryhmien väliseen interaktiivisuuteen. Kuten Malmi ja Brown (2008) toteavat, suunnittelujärjestelmiä voidaan käyttää myös työntekijöiden osallistamiseen, sillä suunnitteluun osallistuneet henkilöt todennäköisemmin myös toteuttavat näitä suunnitelmia sekä luottavat niihin. Myös tässä tapauksessa henkilökunnan osallistamisen rooli nähtiin merkittävänä. Ostajan ja Myyjän yritysoston jälkeiseen suunnitteluun sekä integraatio-toimenpiteiden jalkauttamiseen haluttiin osallistaa Myyjän operatiivista johtoa ja henkilöstöä. Integraatiossa tehtyjä muutoksia ei haluttu viedä väkisin läpi, vaan ostajaosapuolella koettiin olevan vahva tahtotila kuunnella integraatiovaiheiden toteuttamiseen ja suunnitteluun liittyvissä toimissa.

Pehmeisiin integraatiomenetelmiin liittyy paljon sosiaalisia ja kulttuurisia aspekteja. Vuorenmaa (2006) sekä Väisänen ja muut (2021) esittävät, että luottamuksella on yritysintegraatiossa merkittävä rooli. Granlund (2003) toteaa, että mikäli ostettavan yrityksen henkilöstö ei vakuutu nopeasti ostajayrityksen visiosta sekä tulevasta yhteistyöstä, saattaa tästä aiheutua ongelmia integraatioprosessille. Sekä johdon että työnteki-

jöiden välisellä dialogilla voidaan vähentää integraatiossa syntyviä negatiivisia vaikutuksia, kuten työntekijöiden liikaa kuormittamista ja ei-haluttua käyttäytymistä. Ostajan ja Myyjän tapauksessa haastatteluissa korostui, että Ostaja oli onnistunut vakuuttamaan Myyjän johdon yritysintegraatiosta ja sen mukana tulevista toimenpiteistä, jolloin muutokset oli helpompi myös toteuttaa Myyjän organisaatiossa. Siten Ostaja oli onnistunut rakentamaan luottamuksen sekä yhteisymmärryksen Myyjän kanssa, joka puolestaan helpotti muutosten rationalisoinnissa. Granlundin (2003) tutkimustapauksesta, yhteisymmärryksen puutteen koettiin olevan integraatiotoimenpiteitä jarruttava tekijä, joka myös korostui integraatiossa esiintyvissä ongelmassa. Johdon ohjausjärjestelmien roolia luottamuksen sekä dialogin rakentamisessa voidaan siten korostaa erityisesti yrityskauppatilanteissa.

Integraatioon liittyi myös implementoitavia kontrolleja, jotka eivät täysin vakuuttaneet Myyjän johtoa, jolloin kontrollien implementoiminen siirtyi eteenpäin implementoinnin alkuperäisestä suunnitellusta aikataulusta. Myyjän johto koki, että sen on erittäin hankala saada myöskään työntekijöitä käyttämään tai hyväksymään prosessia, mikäli sen perustelu ei ollut vakuuttavaa. Eräs uusi kontrolliprosessi koettiin näin ollen pakottavana kontrollina, joka siten sai vastustusta. Kuten Väisänen ja muut (2021) toteavat, työntekijöiden on helpompi omaksua uusia kontrolleja, mikäli ne koetaan mahdollistavina. He esittävät, kuinka työntekijät ottivat uudet kontrollit käyttöön aluksi, koska luottivat henkilöihin, jotka uusia kontrolleja implementoivat ja myöhemmässä vaiheessa luottamus siirtyi myös uusiin kontrolleihin. Näin ollen tässä tapauksessa integraation kohteena olevan yrityksen vakuuttaminen uusista kontrolleista sekä näin ollen rationalisointi oli merkittävässä roolissa integraatioprosessissa.

Gomes ja muut (2013) myös kirjoittavat, että useissa tutkimuksissa on väitetty, että yritysintegraatioissa menestyksekkäät yritykset asettavat aina yrityskaupan jälkeiseen integraatiovaiheeseen ryhmän, joka vastaa integraation koordinoimisesta. Myös Kroon ja muut (2021) tunnistavat eri ryhmien välisen vuorovaikutuksen yhtenä kriittisenä prosessina, joka voi olla synergiaetujen ja yritysintegraation laadun kannalta ratkaiseva

tekijä. Integraatiojohtoryhmää voidaan pitää eräänä hallinnollisena järjestelmänä tässä yrityskauppatapauksessa, joka oli merkittävässä roolissa integraation koordinoimisessa. Organisaatiomuutokset toivat myös muutosta vastuunjakoon, joka osaltaan myös selkeytti vastuualueita ostettavassa yrityksessä.

Tutkimusaineiston analyysissä huomattiin, että mikään yksittäinen johdon ohjausjärjestelmän osa-alue ei ole erityisesti merkittävimässä roolissa, vaan etenkin haastatte- luista korostui, että osa-alueiden muodostama kokonaisuus on ratkaiseva tekijä yrity- sintegraation onnistumisen kannalta. Siten johdon ohjausjärjestelmien tarkastelu oh- jausjärjestelmäpakettikokonaisuuden kautta sopi myös tämän tutkielman kannalta lä- hestymistavaksi. Merchant ja Otley (2020) myös kirjoittavat, että johdon ohjausjärjes- telmien yksittäisten osa-alueiden sijaan tulisikin niitä tarkastella kokonaisuuksina. Tämä korostui myös tutkimushaastatteluaineiston analyysissä, jossa huomattiin, että integ- raation jokaisella osa-alueella on oma tärkeä roolinsa prosessissa.

Integraation onnistumisen ei katsottu johtuvan suoraan yksittäisistä mittareista, vaan tässä tapauksessa integraatiota arvioitiin subjektiivisesti kokonaisuutena. Teerikangas ja Thanos (2018) toteavat, että integraation onnistuminen koostuu useammasta tekijästä, jotka vaikuttavat yritystoston suoriutumiseen ja riippuvat yrityksestä. Toisaalta kyber- neettisillä mittareilla kuitenkin on olennainen rooli myös yritystoston suoriutumisen mittaamisessa, mutta esimerkiksi taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita tarkastelles- sa, tulee huomioida mitä strategisia tavoitteita yritystostoon voi liittyä. Yritystoston yh- teydessä voisi olla esimerkiksi tarkoitus kasvattaa henkilöstöresursseja, jotta yrityksellä olisi kykyä ottaa vastaan uusia asiakkuuksia, joka siten vaikuttaisi kannattavuuden tun- nuslukuihin negatiivisesti, mutta puolestaan näkyisi kasvavana henkilöstömääränä.

Granlund (2003) kirjoittaa, että suuret yritystostajat todennäköisemmin korvaavat las- kentatoimen ja johdon ohjausjärjestelmät yritystostokohteessa, mikäli ostokohde on merkittävästi ostajaa pienempi. Hän myös toteaa, että mikäli ostokohteessa on vä- hemmän kehittyneet ohjausjärjestelmät, ne tullaan todennäköisemmin korvaamaan

uusilla ostajan asettamilla ohjausjärjestelmillä. Myös tämä tutkielma tukee Granlundin (2003) esittämiä tuloksia. Vaikka Myyjä oli Ostajalle huomattavan suuri yritysosto ja Myyjän omat ohjausjärjestelmät olivat kehittyneellä tasolla, oli ohjausjärjestelmien muutos silti tarvittava toimenpide yritysintegraation kannalta.

Kyberneettisten järjestelmien muutos auttoi integraatiossa luomaan yhteisen kielen laskentatoimen järjestelmien välille. Tämän rooli yrityskaupan kannalta on merkittävä, sillä se mahdollisti integraation koordinoinnin sekä johtamisen. Uusi kustannuspaikkajako selkeytti muun muassa vastuuhenkilöiden jakoa eri Myyjän yksiköissä. Myös palkitsemisjärjestelmän muutos toi selkeyttä palkitsemisperusteisiin Myyjän organisaatioon. Palkitsemisjärjestelmä sidottiin myös integraation aikana johtoryhmän henkilökohtaisiin tavoitteisiin, joka toimi motivoivana tekijänä integraatiotoimenpiteiden loppuunsaattamiseksi.

Tämä tutkielma tuotti uutta tietoa johdon laskentatoimen tutkimusalueessa tarkastelemalla johdon ohjausjärjestelmiä tilitoimistojen yritysintegraatiossa. Aikaisempien tutkimusten, kuten muun muassa Granlundin (2003), Väisäsen ja muiden (2021) sekä Pellisen ja muiden (2016) tutkimuksista poiketen tämän tutkielman tapausyrityksinä olivat tietointensiivisellä tilitoimistoalalla toimivat yritykset. Tutkielman aineisto toi siten uutta tietoa tilitoimistoalan yritysintegraatiosta ja johdon ohjausjärjestelmien roolista niissä. Tutkielman tuloksissa korostui, että johdon ohjausjärjestelmillä voi olla merkittävä rooli yritysintegraation koordinoimisessa, suoriutumisen mittaamisessa, henkilöstön osallistamisessa ja motivoimisessa, luottamuksen rakentamisessa sekä integraation tuomien muutoksien rationalisoimisessa. Tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi tulevaisuudessa yritysintegraatioiden suunnittelussa ja etenkin johdon ohjausjärjestelmien suunnittelussa yritysintegraatiota varten.

7.2 Luotettavuus ja rajoitukset

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida Hirsjärven ja muiden (2009, s. 231) mukaan tarkastelemalla sen reliabiliteettia ja validiteettia. Reliaabeliudella viitataan tutkimuksen toistettavuuteen ja validiudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231). Myös tämän tutkielman reliabiliteettia sekä validiteettia tarkasteltiin arvioitaessa tutkielman luotettavuutta.

Yrityskaupat ovat aina ainutlaatuisia tapahtumia, joka osaltaan rajoittaa tämän tapaus-tutkimuksen toistettavuutta eri tapausyrityksissä. Mikäli tutkimus toistettaisiin ja käsiteltäisiin eri tapausyrityksiä, saattaisivat tutkimustulokset poiketa tässä tutkielmassa esitetyistä tuloksista. Myös Granlund (2003) mainitsee, että yleisesti yrityskauppoihin liittyvät ongelmakohdat vaihtelevat huomattavasti eri konteksteissa. Tutkimus voitaisiin kuitenkin toistaa myöhemmin käsitellen samoja tapausyrityksiä, jolloin hyvin samat tutkimustulokset olisivat todennäköisempiä.

Tutkielmaa varten tehdyt haastattelut äänitettiin ja litteroitiin. Litterointi mahdollistaa haastattelujen tarkastelun jälkikäteen kirjallisessa muodossa, joka osaltaan lisää haastatteluaineiston validiteettia. Tässä tutkielmassa haastateltavien kohderyhmään kuului vain johtotehtävissä olevia henkilöitä sekä etenkin integraatiojohtoryhmään osallistuneet henkilöt. Näin ollen tutkimustulosten yleistettävyyttä rajoittaa haastateltavien suppea joukko. Lisäksi kirjoittaja oli aineiston keruun aikana työsuhteessa kohdeyrityksessä, joka saattoi vaikuttaa myös kirjoittajan tulkintoihin aineistosta. Tutkimuskysymyksiin löydettiin myös vastauksia kerätyn aineiston avulla, joka puolestaan vahvistaa tutkielman validiteettia.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Johdon ohjausjärjestelmien tutkiminen yrityskauppatilanteissa tarjoaa erinomaiset mahdollisuudet jatkotutkimukselle. Tässä tutkielmassa keskityttiin tapaustutkimuksen kautta yhteen yrityskauppaan. Johdon ohjausjärjestelmien roolia voitaisiin tutkia myös tarkastelemalla esimerkiksi yhden ostajayrityksen useampaa eri yrityskauppaa tai useamman eri yrityksen yrityskauppatilanteita. Yrityskauppatilanteisiin liittyvät ongelma-kohtat vaihtelevat tapauskohtaisesti, joten vertaillen useampaa kuin yhtä yrityskauppaa voitaisiin tarkastella, mitä eroja ja yhtenäisyyksiä johdon ohjausjärjestelmillä on eri yrityskauppatapauksissa. Yrityskauppatilannetta voitaisiin käsitellä myös siten, että tutkittaisiin omistuskaupan sijaan liiketoimintakauppaa, sillä liiketoimintakauppaan liittyvät yrityskauppatilanteet jätettiin tämän tutkielman rajauksen ulkopuolelle.

Tämän tutkielman tapausyritykset olivat tilitoimistoalan yrityksiä, jotka olivat tietointensiivisiä organisaatioita. Aihetta voitaisiin tarkastella myös tutkimalla tilitoimistojen sijaan toisen tietointensiivisen alan yrityskauppatilannetta, kuten esimerkiksi IT-asiantuntijaorganisaatioiden yrityskauppaa. Tarkasteluun voitaisiin myös valikoida yritykset, joissa kulttuuri, toimintatavat, menetelmät ja käytännöt poikkeaisivat hyvin paljon toisistaan. Mielenkiintoista olisi tutkia johdon ohjausjärjestelmien roolia ja ohjausjärjestelmien muutosta kahden hyvin erilaisen yrityksen integraatiossa. Lisäksi tutkittavaksi voitaisiin myös ottaa onnistuneen integraation lisäksi epäonnistunut integraatio. Johdon ohjausjärjestelmien roolia voitaisiin tutkia sekä onnistuneessa että epäonnistuneessa integraatiossa, ja tarkastella näiden tapausten kautta miten johdon ohjausjärjestelmiä tulisi hyödyntää yritysintegraatiossa.

Tapausyrityksistä haastateltiin tässä tutkielmassa vain johtoa, joten jatkotutkimuksena voitaisiin laajentaa näkökulmaa myös työntekijöiden havaintoihin integraatiosta. Johdon ohjausjärjestelmien roolia voitaisiin tarkastella työntekijöiden kokemusten ja havaintojen kautta sekä millaisena työntekijät olivat kokeneet ohjausjärjestelmien muutoksen. Myös haastattelujen ajankohta saattoi vaikuttaa saatuihin tuloksiin, joten vastaavasti tutkimus voitaisiin suorittaa eri vaiheessa integraatioita. Tässä tutkielmassa

käsiteltiin yritysintegraatiota, joka oli suurimmaksi osaksi jo toteutunut. Jatkotutkimuksena voitaisiin myös tutkia johdon ohjausjärjestelmien muutosta pidemmän ajanjakson kuluttua, jolloin yritysintegraation muutokset ovat vaikuttaneet kauemmin tutkittavassa organisaatiossa.

Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of management studies*, 37(8), 1101–1124. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00218>
- Boston Consulting Group. (2021). *The 2021 M&A Report: Mastering the Art of Breaking Up*. Noudettu 1.11.2021 osoitteesta <https://web-assets.bcg.com/22/ad/5f1b42634600b8cedf5bf93c9dcb/bcg-2021-m-and-a-report-mastering-the-art-of-breaking-up-oct-2021.pdf>
- 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., & Håkanson, 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), 395–425. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00186>
- Caiazza, R. & Volpe, T. (2015). M&A process: a literature review and research agenda. *Business Process Management Journal*, 21(1), 205–220. <http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-11-2013-0145>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, *Accounting, Organizations and Society*, 28, (2), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Demartini, M. C. & Otley, D. (2020). Beyond the system vs. package dualism in Performance Management Systems design: A loose coupling approach. *Accounting, Organizations and Society*, 86. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101072>
- Ditillo, A. (2004). Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: the role of management control systems as knowledge integration mechanisms, *Accounting, Organizations and Society*, 29(3), 401–421. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.12.001>

- Ditillo, A. (2012). Designing Management Control Systems to Foster Knowledge Transfer in Knowledge-Intensive Firms: A Network-Based Approach. *European Accounting Review*, 21(3), 425–450. <https://doi.org/10.1080/09638180.2012.661939>
- Empson, L. (2004). Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 759–781. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.04.002>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Gomes, E., Angwin, D. N., Weber, Y. & Tarba, S. Y. (2013). Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre- and Post-M&A Connections for Improved Performance. *Thunderbird International Business Review*, 55(1), 13–35. <https://doi.org/10.1002/tie.21521>
- Grabner, I. & Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6–7), 407–419. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.09.002>
- Graebner, M. E., Heimriks, K. H., Huy, G. N. & Vaara, E. (2014). 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*, 16(2), 208–243. <https://doi.org/10.1108/09513570310472822>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (22. painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Immonen, R. (2014). *Yritysjärjestelyt* (6., uudistettu painos). Talentum Media.

- Janka, M. (2019). Enabling formal MCS design and use: a meta-synthesis of qualitative research. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 17 (2), 133–163. .
<https://doi.org/10.1108/JAOC-01-2019-0002>
- Jordão, R. V. D., Souza, A. A. & Avelar, E. A. (2017). Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case. *Journal of Business Research*, 67(4), 542–549.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.011>
- Jukka, T. & Pellinen, J. (2020). Exploring management control typologies: an organization-level view. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16(3), 427–445.
<http://dx.doi.org/10.1108/JAOC-11-2019-0116>
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53–79. <https://doi.org/10.2307/41165876>
- Kilpailulaki 12.8.2011/948*. Finlex. Noudettu 20.12.2021 osoitteesta
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110948>
- Kroon, D. P., Noorderhaven, N. G., Corley, K. G. & Vaara, E. (2021). Hard and Soft Integration: Towards a Dynamic Model of Post-Acquisition Integration. *Journal of management studies*, 2021-08. <https://doi.org/10.1111/joms.12766>
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organization Science*, 10(1), 1–26.
<https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.1>
- Lukka, K. (2005). Approches to Case Study Research in Management Accounting. Teoksessa Jönsson, S. & Mouritsen, J. (toim.), *Accounting in Scandinavia – The Northern Lights* (s. 375 –399). Liber.
- Länsiluoto, A., Varamäki, E., Laitinen, E. K., Viljamaa, A., & Tall, J. (2015). Management Control Systems in Small Business Transfers - A Resource-Based View. *Journal of Enterprising Culture*, 23(4), 449–471.
<https://doi.org/10.1142/S0218495815500156>
- Madsen, D & Stenheim, T. (2015). The Balanced Scorecard: A Review of Five Research Areas. *American Journal of Management*, 15(2), 24–41.

- Makani, J. & Marche, S. (2010). Towards a typology of knowledge-intensive organizations: determinant factors. *Knowledge Management Research & Practice*, 8(3), 265–277. <http://dx.doi.org/10.1057/kmrp.2010.13>
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Merchant, K. A. & Otley, D. (2020). Beyond the systems versus package debate. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101185>
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (4. painos). Pearson education limited.
- O'Grady, W., & Akroyd, C. (2016). The MCS package in a non-budgeting organisation: A case study of Mainfreight. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 13(1), 2–30. <http://dx.doi.org/10.1108/QRAM-09-2014-0056>
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*. 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Pekkonen, S. (2021, 20. lokakuuta). Yrityskauppojen tahti on nyt poikkeuksellisen vilkas - Suomessa 92 prosenttia kasvu viime vuodesta. *Talouselämä*. Noudettu 1.11.2021 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/yrityskauppojen-tahti-on-nyt-poikkeuksellisen-vilkas-suomessa-92-prosentin-kasvu-viime-vuodesta/c9736ccc-927a-4911-a26c-a2000c095e32> [Rajattu pääsy]
- Pellinen, J., Teittinen, H. & Järvenpää, M. (2016). Performance measurement system in the situation of simultaneous vertical and horizontal integration. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(10), 1182–1200. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2014-0611>
- Puhakka, H. (2017). The role of accounting in making sense of post-acquisition integration. *Scandinavian Journal of Management*, 33(1), 12–22. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2016.12.001>

- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- 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. <http://dx.doi.org/10.1108/QRAM-01-2018-0004>
- Renneboog, L. & Vansteenkiste, C. (2019). Failure and success in mergers and acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, 58(2019), 650–699. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.07.010>
- Riviezzo, A. (2013). Acquisitions in knowledge-intensive industries. *Management Research Review*, 36(2), 183–212. <http://dx.doi.org/10.1108/01409171311292270>
- Scapens, R. W. (1990). Researching management accounting practice: The role of case study methods. *The British Accounting Review*, 22(3), s. 259–281. [https://doi.org/10.1016/0890-8389\(90\)90008-6](https://doi.org/10.1016/0890-8389(90)90008-6)
- Schoenberg, R. (2006). Measuring the Performance of Corporate Acquisitions: An Empirical Comparison of Alternative Metrics. *British Journal of Management*, 17(4), 361–370. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00488.x>
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169–189. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150301>
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River, New Jersey.
- Steigenberger, N. (2017). The Challenge of Integration: A Review of the M&A Integration Literature. *International Journal of Management Reviews* 19(4), 408–431. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12099>
- Strauß, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: A review. *Journal of Management Control*, 23(4), 233–268. <http://dx.doi.org/10.1007/s00187-012-0158-7>

- Teerikangas, S. & Thanos, I. C. (2018). Looking into the 'black box' – unlocking the effect of integration on acquisition performance. *European Management Journal*, 36(3), 366–380. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.002>
- Tehrani, H., Mengxing Z. & Zhu, J. L. (2014). Can Analysts Analyze Mergers? *Management Science*, 60(4), 959–979. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2013.1796>
- Tessier, S. & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171–185. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>
- Vuorenmaa, E. (2006). *Trust, Control and International Corporate Integration*. [väitöskirja, Turun kauppakorkeakoulu]. UTUPub. <https://urn.fi/URN:ISBN:951-564-376-7>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1111/1911-3846.12639>
- Zaheer, A., Castañer, X. & Souder, D. (2013). Synergy Sources, Target Autonomy, and Integration in Acquisitions. *Journal of Management*, 39(3), s. 604–632. <https://doi.org/10.1177/0149206311403152>
- Østergren, K., & Stensaker, I. (2011). Management Control without Budgets: A Field Study of “Beyond Budgeting” in Practice. *European Accounting Review*, 20(1), 149–181. <https://doi.org/10.1080/09638180903487842>

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurungot

Teemahaastattelurunko - Ostaja

Suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> • Millaisia suunnitelmia integraatiota varten laadittiin? <ul style="list-style-type: none"> - Lyhyen tähtäimen suunnitelmat? - Pitkän tähtäimen suunnitelmat?
Tavoitteenseuranta, mittaristot, budjetointi	<ul style="list-style-type: none"> • Millaisia tavoitteita integraatiolle asetettiin ja miten eri tavoitetasot määriteltiin? • Miten integraation suoriutumista arvioidaan? Onko arvioinnissa käytetty ennalta määriteltyjä tunnuslukuja? <ul style="list-style-type: none"> - Taloudellisia- ja ei-taloudellisia mittareita? Näiden yhdistelmiä? Kuinka usein mitattiin? • Miten yritystason suoriutumista koskevien mittaristojen vastuuhenkilöt määriteltiin?
Palkitsemisjärjestelmät	<ul style="list-style-type: none"> • Millaisia palkitsemisjärjestelmiä integraatioon liittyi? <ul style="list-style-type: none"> - Integraation onnistumisesta palkitseminen? • Miten palkitsemisjärjestelmät muuttuivat integraation jälkeen?
Hallinnolliset järjestelmät	<ul style="list-style-type: none"> • Miten integraatio koordinoitiin? <ul style="list-style-type: none"> - Perustettiin integraatiota varten ryhmiä, jotka vastasivat integraation eri osa-alueista? • Millaisia muutoksia Myyjän organisaatorakenteeseen tehtiin? • Huomattiinko Myyjän toimintamalleissa, menetelmissä tai käytännössä eroavaisuuksia Ostajaan verrattuna? <ul style="list-style-type: none"> - Implementoitiinko Ostajan toimintamalleja, menetelmiä tai käytäntöjä Myyjään? Jätettiinkö tiettyjä osia implementoimatta?
Kulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> • Miten integraatiosta viestittiin Myyjän ja Ostajan henkilöstölle? <ul style="list-style-type: none"> - Järjestettiinkö integraatioon liittyen tilaisuuksia Myyjän ja Ostajan henkilöstölle? - Mitä haasteita integraation viestintään liittyi? Esiintyikö integroinnin vaiheissa konfliktitilanteita? • Huomattiinko Ostajan arvoissa erityisiä yhteneväisyyksiä tai eroja Myyjän arvojen kanssa? • Millainen merkitys Myyjän brändin säilyttämisellä oli integraatiossa?

Teemahaastattelurunko - Myyjä

Suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> • Millaisia suunnitelmia integraatiota varten laadittiin? <ul style="list-style-type: none"> - Lyhyen tähtäimen suunnitelmat? - Pitkän tähtäimen suunnitelmat? • Miten yritysintegraatio vaikutti suunnitelmien laatimiseen?
Tavoitteenseuranta, mittaristot, budjetointi	<ul style="list-style-type: none"> • Millaisia tavoitteita integraatiolle asetettiin ja miten eri tavoitetasot • Miten integraation suoriutumista arvioidaan? Onko arvioinnissa käytetty ennalta määriteltyjä tunnuslukuja? <ul style="list-style-type: none"> - Taloudellisia- ja ei-taloudellisia mittareita? Näiden yhdistelmiä? Kuinka • Miten yritystoston suoriutumista koskevien mittaristojen vastuuhenkilöt • Laadittiinko integraatiota verten budjetteja? • Miten budjetointikäytännöt muuttuivat yritysintegraation myötä?
Palkitsemisjärjestelmät	<ul style="list-style-type: none"> • Millaisia palkitsemisjärjestelmiä integraatioon liittyy? <ul style="list-style-type: none"> - Integraation onnistumisesta palkitseminen? • Muuttuivatko palkitsemisjärjestelmät yritysintegraation myötä?
Hallinnolliset järjestelmät	<ul style="list-style-type: none"> • Miten integraatio koordinoitiin? <ul style="list-style-type: none"> - Perustettiin integraatiota varten ryhmiä, jotka vastasivat integraation • Millaisia muutoksia Myyjän organisaatorakenteeseen tehtiin? • Huomattiinko Ostajan toimintamalleissa, menetelmissä tai käytännöissä eroavaisuuksia Myyjään verrattuna? <ul style="list-style-type: none"> - Implementoitiinko Ostajan toimintamalleja, menetelmiä tai käytäntöjä Myyjään? Jätettiinkö tiettyjä osia implementoimatta?
Kulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> • Miten integraatiosta viestittiin Myyjän henkilöstölle? <ul style="list-style-type: none"> - Järjestettiin integraatioon liittyen tilaisuuksia henkilöstölle? - Mitä haasteita integraation viestintään liittyi? Esiintyikö integroinnin vaiheissa konfliktitilanteita? • Huomattiinko Ostajan arvoissa erityisiä yhteneväisyyksiä tai eroja Myyjän arvojen kanssa? • Millainen merkitys Myyjän brändin säilyttämisellä oli integraatiossa?