

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Kristel Luur

Rainer Rohtla

ÜHINEMISJÄRGSET INTEGRATSIOONI KUJUNDAVATE TEGURITE
MUSTRID EESTI VÄIKE- JA KESKMISE SUURUSEGA ETTEVÕTETE NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja Professor Maaja Vadi

Tartu 2026

Oleme koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

/Allkirjastatud digitaalselt/

.....

/Allkirjastatud digitaalselt/

.....

Sisukord

Sisukord	3
Sissejuhatus.....	4
1. Ühinemiste ja ülevõtmiste teoreetiline käsitus	6
1.1. Ühinemiste ja ülevõtmiste käsitluse kujunemislugu.....	6
1.2. VKE eripära ja ühinemisjärgset integratsiooni kujundavad tegurid	14
2. Ühinemisjärgset integratsiooni kujundavad tegurid Eesti VKE-des	24
2.1. Uurimisprotsessi kirjeldus, valim ja metoodika.....	24
2.2. Ühinemiste ja ülevõtmiste tegurid Eesti VKE-de näitel	29
2.3. Ühinemisjärgse integratsiooni tegurite käsitluse süntees ja järeldused	37
Kokkuvõte.....	46
Viidatud allikad.....	48
Lisa A Pöördumine ettevõtjate poole intervjuu kokkuleppimiseks	54
Lisa B Intervjueeritavad.....	55
Lisa C Intervjuu küsimused ettevõtjatele.....	56
Lisa D Intervjuu küsimused ekspertidele.....	57
Lisa E ÜI tegurid ja kategooriad.....	58
Lisa F Uurimisplaan.....	59
Lisa G Praktikute intervjuudes tuvastatud tegurid.....	60
<i>Summary</i>	67

Sissejuhatus

Ühinemisjärgne integratsioon (ingl *post-merger integration*, edaspidi ÜI) ei alga tehingu allkirjastamisest ega lõpe sellega. See on pikaajaline protsess, millest sõltub, kas tehingu väärtus üldse realiseerub. ÜI on ühinemiste ja ülevõtmiste (ingl *mergers & acquisitions*) kõige otsustavam ja vähem uuritud etapp. Ligikaudu pool ühinemistest ebaõnnestub oma eesmärkide täitmisel ning tehingu hind või strateegilised kaalutlused on harva selle põhjuseks. Nurjumise allikaks on enamasti ÜI (Brede, Gerstel, Wöhrmann, & Bausch, 2024).

Eesti ettevõtlusmaastikul on see küsimus eriti oluline, kuna väike- ja keskmise suurusega ettevõtted (edaspidi VKE) moodustavad 99,8% kõigist Eesti äriühingutest, loovad suurema osa erasektori lisandväärtusest ning edendavad piirkondlikku ettevõtluskultuuri (European Commission, 2024). Samal ajal on ühinemised ja ülevõtmised üha enam ka VKE-de strateegia. Eestis on ühinemised ja ülevõtmised kasvutrendis. 2025. aastal kasvas tehingute arv 18,5% võrreldes varasemaga aastaga (Koppel, 2026). VKE-le on see sageli viis elus püsida olukorras, kus orgaaniline kasv pole enam võimalik või piisav.

VKE-des on ÜI aga erinev väljakutse kui suurettevõttes. Ebaõnnestunud ühinemine ei peitu väikeettevõttes aruanderidade vahel, see avaldub teadmuskaoes, klientide lahkumises, tootlikkuse languses või isegi tegevuse lõpetamises (Miklian & Hoelscher, 2022; Osarenkhoe & Hyder, 2015; Rodriguez-Sanchez, Ortiz-de-Urbina-Criado, & Mora-Valentín, 2019). Põhjus seisneb selles, et VKE-d on omaniku- või asutajakesksed, ressursipiirangutega ning tugevalt sõltuvad võtmeisikutest, kliendisuhetest ja vaikivast teadmusest (Arvanitis & Stucki, 2015; Gala & Mueller, 2024; Handley & Molloy, 2022). Kuna kõik olulised otsused koonduvad omaniku kätte, käsitleb töö ÜI tegureid strateegilise otsustaja vaatepunktist.

Rahvusvaheline teaduskirjandus ei paku sellele probleemile sobivat raamistikku. Olemasolevad ÜI käsitlused on ehitatud korporatsioonide kogemuse najal ning eeldavad spetsialiseeritud projektimeeskondi, kirja pandud protsesse ja küllaldasi ressursse (Bauer, Strobl, Dao, Matzler, & Rudolf, 2018). Selliseid võimalusi on VKE-del harva. Ehkki VKE-d on Euroopa Komisjoni (2003) soovitusel 2003/361/EC kohaselt defineeritud töötajate arvu ja finantsnäitajate kaudu, ei tähenda see praktikas ühtset organisatsioonitüüpi. Nende ÜI loogika erineb korporatsioonidest.

Eesti kontekst lisab omakorda dimensiooni, mida rahvusvaheline kirjandus ei kata. Kohaliku turu väiksus, ettevõtete isikukesksus ja suhteliselt noor ettevõtluskultuur loovad ÜI-le tingimused, millele pole akadeemilist vastet. Eesti ühinemiste ja ülevõtmiste maastikku on

vähe uuritud. Ilmunud on kolm praktilist käsiraamatut ning üksikuid lõputöid juriidilisest, finantsilisest, organisatsioonikultuurilisest ja hoolsusauditi (ingl *due diligence*) vaatenurgast, kuid autoritele teadaolevalt ei ole ulatuslikku empiirilist uuringut ÜI tegurite kohta seni tehtud.

Magistritöö täidab selle tühimiku, sünteesides teoreetilisi käsitlusi Eesti ettevõtjate tegeliku kogemuse ning valdkondlike nõustajate vaatega. Töö rõhuasetus paikneb teadlikult VKE-del ning suurettevõtete kogemust kasutatakse võrdlusalusena, et tuua selgemalt esile VKE-de eripära. ÜI mustrite mõistmine aitab Eesti ettevõtjatel teha teadlikumaid valikuid olukorras, kus ressursid on piiratud ja suur osa väärtusest peitub inimestes ning nende teadmistes.

Sellest lähtuvad püstitati kaks uurimisküsimust:

- Millised tegurid kujundavad ÜI-d Eesti VKE-des?
- Milliseid mustreid need tegurid empiirilise uuringu põhjal moodustavad?

Magistritöö eesmärk on välja selgitada ÜI tegurite mustreid Eesti VKE-des ja töötada välja uuringust tulenevad soovitusel VKE-dele. Selleks on seatud järgmised ülesanded:

- kaardistada ÜI teoreetiline käsitlus ja kujunemislugu;
- sünteesida teaduskirjanduse põhjal ÜI tegurid;
- analüüsida nende tegurite erisusi VKE-de kontekstis;
- tuvastada empiirilise uuringu põhjal Eesti VKE-de ÜI tegurite mustrid ning mõtestada neid teoreetilise raamistiku valguses;
- tuletada empiirilistest leidudest praktilised soovitusel VKE-de omanik-juhtidele.

Nende ülesannete täitmiseks põhineb empiiriline osa poolstruktureeritud intervjuudel Eesti VKE-de omanike-juhtidega, mida täiendavad intervjuud valdkonna ekspertidega. Valimi kujundamisel kasutati sihipärast valikut, et katta erinevaid ÜI disaini valikuid, temposid ja sektoreid. Kvalitatiivne meetod annab intervjuueeritavatele vabaduse tuua esile neile olulisi teemasid, pakkudes sügavamat sissevaadet ÜI loogikasse.

Magistritöö koosneb kahest osast. Teoreetiline pool annab ajaloolise ülevaate ühinemiste ja ülevõtmiste arengust ning sünteesib teaduskirjanduses käsitletud ÜI tegurid, luues raamistiku empiirilise uuringu läbiviimiseks. Selle käigus defineeritakse põhimõisted, esitatakse teoreetilised lähteseisukohad ning käsitletakse VKE-de organisatsioonilisi ja juhtimisalaseid eripärasid. Empiirilises osas tutvustatakse esmalt uurimismetoodikat ja valimi koostamise põhimõtteid, seejärel analüüsitakse intervjuude tulemusi ning koondatakse need

Eesti VKE-dele omasteks ÜI mustriteks. Mustrid avalduvad selles töös kahel tasandil: kategooriaülestest läbivate praktikate ja tegurite kombinatsioonidena, mis koos kannavad teatud ÜI loogikat. Töö lõpeb järeldustega, kus empiirilisi tulemusi seostatakse teoreetilise raamistikuga, ning soovitud nii praktikutele kui edasiseks uurimistööks.

Töö sai alguse ühe autori praktilisest vajadusest valmistada end ette ÜI-ks väikeettevõttes.

Autorid tänavad professor Maaja Vadi suurepärase juhendamise eest. Samuti kuulub tänu kõigile intervjuueeritutele ning eriti Karin Luigale, Piret Jessele, Toomas Pranglile ja Risto Vahimetsale, kes aitasid leida ettevõtteid intervjuude läbiviimiseks.

Märksõnad: ühinemisjärgne integratsioon; ühinemised ja ülevõtmised; väike- ja keskmise suurusega ettevõtted; kvalitatiivne uuring.

CERCS kood: S190 - ettevõtte juhtimine.

1. Ühinemiste ja ülevõtmiste teoreetiline käsitlus

1.1. Ühinemiste ja ülevõtmiste käsitluse kujunemislugu

ÜI on ühinemiste ja ülevõtmiste kõige olulisem faas, kus tehingu teoreetiline väärtus pannakse proovile (Thelisson & Meier, 2022). ÜI saab defineerida kui ajas arenevat sotsio-tehnilist protsessi, mille käigus ostja ja sihtettevõtte kujundavad ümber ressursid ja rutiinid ühise eesmärgi nimel (Larsson & Finkelstein, 1999). See on pikaajaline dünaamiline pingutus, mille ebaõnnestumist peetakse peamiseks põhjuseks, miks paljud tehingud ei saavuta oma eesmärgi (Jemison & Sitkin, 1986). Peamiselt tuleneb see sellest, et endiselt keskendutakse palju tehnilistele detailidele. Inimesele ja kultuurile ehk pehmele ÜI-le pööratakse vähe tähelepanu (Osarenkhoe & Hyder, 2015). ÜI ebaõnnestumine pole seega juhuslik, vaid tuleneb viisist, kuidas protsessi juhitakse.

Ühinemiste ja ülevõtmiste protsessi etappe käsitletakse lineaarsena (vt Joonis 1), kuid praktikas nad kattuvad (Rodriguez-Sanchez jt, 2019; van Oorschot, Nujen, Solli-Sather, & Mwesiuno, 2023). Kirjanduses on ühinemistele ja ülevõtmistele viidatud ka inimestevahelise tutvumisena, kasutades metafooridena kohtinguid, kurameerimist ja abielu (Osarenkhoe & Hyder, 2015). Kirjanduse sünteesile tuginedes saab ühinemised ja ülevõtmised jaotada viite etappi. Esimeses etapis toimub tutvumine ehk strateegiline ettevalmistus ja sobivusanalüüs. Selle käigus ostja hindab, kuidas sihtettevõtte täiendab tema pikaajalisi eesmärgi (Jemison & Sitkin, 1986). Sellele järgneb läbirääkimiste ehk kohtingute etapp, mida on nimetatud kurameerimiseks, sest selles faasis kujunevad ootused ja lubadused, mis kannavad kogu hilisemat suhet (Jemison & Sitkin, 1986). Kolmandas etapis viiakse läbi hoolsusaudit, mille

käigus hinnatakse sihttegevõtte väärtust ja riske, ning paralleelselt koostatakse ÜI plaan (Abravanel, Biron, & Brueller, 2025).



Joonis 1. Ühinemiste ja ülevõtmiste protsessi mudel etappidena. Allikas: autorite koostatud, tuginedes Jemison ja Sitkin (1986), Zollo ja Singh (2004), Abravanel jt (2025), ning Safavi (2021) artiklitele.

Kaasaegne käsitus soovib hoolsusauditi ja ÜI plaani koostamist alustada paralleelselt, et tuvastada sihttegevõtte võtmeisikud ja hinnata organisatsioonilist sobivust juba enne tehingut (Abravanel jt, 2025). Neljandaks saabub tehingu juriidiline sõlmimine, mil omandiõigus läheb üle ostjale (Abravanel jt, 2025). Viiendaks ja mahukaimaks on ÜI ise ehk abielu etapp, kus toimub ressursside ümberpaigutamine, rutiinide ühildamine ja sünergia tegelik realiseerimine (Jemison & Sitkin, 1986; Larsson & Finkelstein, 1999). Selle etapi õnnestumisest sõltub, kas eelnevates etappides loodud potentsiaal realiseerub tegelikult tulemuseks.

ÜI teoreetiline käsitus on aastakümnete jooksul oluliselt arenenud (vt Joonis 2). 1970ndatel tekkis teadusmaailmas süstemaatiline huvi ÜI edukuse mõõtmise vastu (Teerikangas & Thanos, 2018). Pakuti välja esimesed konkreetsed ÜI plaanid, käsitledes ülevõetud ettevõtte liitmist pigem mehaanilise ja järjestikuse planeerimisülesandena (Howell, 1970, viidatud Teerikangas & Thanos, 2018 kaudu). Samal perioodil kirjeldati informatsiooni asümmeetriast tingitud ebakindlust tehingute tegemisel (Akerlof, 1970, viidatud Brede jt, 2024 kaudu). Kümnenndile oli omane uskumus, et ÜI edu määrab eelkõige strateegiline valik ehk õige sihttegevõtte leidmine (Haspeslagh & Jemison, 1991), mistõttu ÜI-d kui iseseisvat protsessi veel süvitsi ei uuritud.



Joonis 2. Ühinemiste ja ülevõtmiste kujunemine läbi kümnendite. Allikas: autorite koostatud, tuginedes Jemison ja Sitkin (1986), Haspeslagh ja Jemison (1991), Zollo ja Singh (2004), Brede jt (2024) ning Bauer jt (2024) käsitlustele.

1980. aastatel toimus murrang. Hakati eristama tehingu otsustusprotsessi rakendusprotsessist ning näidati, et strateegiliselt sobiv tehing võib ebaõnnestuda nõrga ÜI juhtimise tõttu (Jemison & Sitkin, 1986). Akulturatsioonistrateegiate raamistik lisas inimese ja kultuuri mõõtme, rõhutades, et ühinemine hõlmab lisaks struktuurimuudatustele ka vastupanu, identiteedikriisi ja uue ühise kultuuri kujunemist (Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Kui 1970ndatel peeti piisavaks leida sobiv sihtettevõtte, siis 1980ndatel tekkis mõistmine, et tehing ei lõpe selle valikuga ning ÜI-d on vaja teadlikult juhtida, arvestades ka inimeste ja kultuuri mõõdet.

Strateegia valik on üks ÜI kõige mõjukamaid otsuseid, sest see määrab ette, kui palju autonoomiat omandatud ettevõttele jätta. 1990ndatel töötati välja neljatüübiline ÜI strateegiate jaotus. See on tänaseni valdkonna üks mõjukaimaid raamistikke, mis muutis põhjalikult arusaama ÜI-st (Haspeslagh & Jemison, 1991) (vt Tabel 1). Keskseks küsimuseks tõusis ÜI ulatus ja tempo ning selle perioodi uuringud näitasid, et strateegiline sobivus pakub potentsiaali sünergiaks, kuid juhtimisstiilide kokkusobimatus või liiga varajane ja sügav ÜI võib hoopis vähendada tehingu väärtust (Datta, 1991; Rodriguez-Sanchez jt, 2019). Larsson ja Finkelstein (1999) jõudsid järeldusele, et töötajate vastupanu on üks olulisemaid sünergia realiseerimist takistavaid tegureid, samas kui teised autorid rõhutasid, et kultuurilisest distantist tingitud tajutud autonoomia kaotus viib võtmeisikute lahkumiseni (Brede jt, 2024). Pikaajalised uuringud kinnitasid, et sotsiaal-kultuuriline ÜI nõuab algfaasis esmalt

keskendumist inimestele ja usalduse loomisele, et vältida väärtuse hajumist (Birkinshaw, Bresman, & Hakanson, 2000; Teerikangas & Thanos, 2018). 1990ndatel lisandus ÜI mõistmisesse mitu praktilist mõõdet, mida varasemad kümnendid ei käsitlenud: ÜI kestvus, tempo olulisus ja omandatud ettevõtte autonoomia küsimus.

Tabel 1. ÜI tüpoloogia ja VKE-spetsiifika.

Strateegia	Kirjeldus	VKE-spetsiifika
Absorptsioon	Sihtettevõtte sulandub ostja struktuuri täielikult.	Kõrge risk: asutajakeskne kultuur ja võtmeisikute motivatsioon võivad hävida. Põhjendatud vaid rangelt reguleeritud sektorites.
Sümbioos	Mõlemad üksused toimivad iseseisvalt, kuid jagavad ressursse ja võimekusi.	Sageli sobivaim VKE-le: hoiab alles tuumkompetentsid, võimaldab samas sünergiate realiseerimist.
Säilitamine	Sihtettevõtte jääb täielikult iseseisvaks, et hoida alles spetsiifilised oskused ja kultuur.	Sobib, kui omandamise eesmärk on säilitada unikaalne teadmus või kliendisuhet ilma neid „integratsioonist läbi laskmata“.
Valdamine (Holding)	Puudub sisuline integratsioon; tegemist on finantsinvesteeringuga.	Asjakohane vaid juhul, kui strateegilist sünergia ei otsita. Muul juhul ei realiseeru tehingu potentsiaal.

Allikas: autorite koostatud, tuginedes Haspeslagh ja Jemison (1991) teooriale.

2000ndatel tõusis keskseks küsimuseks, kuidas ühinemiskogemusest tegelikult õppida. Kogemuste hulk üksi ei paranda ÜI tulemusi. Oluline on nende süstemaatiline talletamine rutiinidesse ja kontroll-loenditesse (Zollo & Winter, 2002; Zollo & Singh, 2004). See teadmine asendas varasema killustatud "tegemise käigus õppimise" vaate konkreetsema lähenemisega, kus ettevõtted kodifitseerisid õppetunnid ja kohandasid protsesse iga järgneva tehinguga (Schweizer, Wang, Koscher, & Michaelis, 2022). Nende tööde teoreetiline vundament on kandnud tänaseni ja pannud aluse hilisematele uuringutele ÜI võimekuse ja spetsiaalsete ÜI-üksuste kohta (Bauer, King, Friesl, & Schriber, 2024). Kui 1990ndatel süveneti ÜI protsessi ja hakati mõistma, mis selle väärtuslikuks teeb, siis 2000ndad lisasid oskuse kogemust talletada ja seda nii sama protsessi kui järgnevate tehingute käigus taaskasutada.

2010. aastatel hakati lisaks finantsilisele ja juriidilisele hoolsusauditile kasutama ka kultuurilist (Denison & Ko, 2016). Süsteemne kultuurilise sobivuse analüüs aitas hoolsusauditi käigus prognoosida ÜI riske ja vältida sihtettevõtte ülehindamist (Brede jt, 2024). Tehingu edukust määravad lisaks kultuurilisele sobivusele ka inimfaktor, juhtimispraktikad ja sotsiaalsed protsessid. Kultuurilised erinevused võivad olla kasulikud, sest need soodustavad õppimist ja innovatsiooni, kui neid teadlikult juhtida. (Sarala, Vaara, & Junni, 2019). Kui 2000ndatel oli fookus sellel, kuidas kogemust süstemaatiliselt talletada, 2010ndatel hakati mõistma, et kultuur on lisaks riskile ka võimalus, kui seda teadlikult juhitakse.

2020ndatel hakati ÜI-d käsitlema dünaamiliste võimekuste osana, mis aitab tööprotsesse teadlikult kohandada vastavalt tehingu eesmärkidele (Bauer jt, 2024; Schweizer jt, 2022). ÜI-d ei vaadelda enam lineaarse sündmusena. 2020ndatel mõistetakse seda tsüklilise protsessina, kus varasemate ÜI-de tulemused toimivad tagasisidena ja rutiine kohandatakse järgmiste tehingute tarbeks (Bauer jt, 2024). ÜI tempot hakati mõistma paindlikuna, kus juhid peavad kiirust kohandama vastavalt reaajas tekkinud dünaamikale (Thomas, Angwin, Thanos, & Islam, 2023). Edukuse mõõtmisel liiguti üldiselt finantsnäitajatelt operatiivsele tasandile, kus keskseks sai konkreetsete vaheetappide saavutamine (Steigenberger & Ebers, 2023). Kümnendile on andnud tooni ka välised šokid, eelkõige COVID-19, ning uued meetodikad nagu tehisintellektil põhinevad lahendused kultuurilise distantse mõõtmiseks (Brede jt, 2024). 2020ndate suur muudatus on kahtlemata kriiside ja tehisintellekti mõju kogu protsessile. Kuigi Brede jt (2024) näevad neid kriise šokina, iga välist muutust saab vaadelda ka võimalusena need kaks enda ÜI kasuks tööle panna.

ÜI käsitlus on igal kümnendil laienenud uue dimensiooni võrra. ÜI uurimisvaldkonda iseloomustabki liikumine fragmentaarsetelt ja staatilistelt mudelitelt terviklikumate ja dünaamilisemate käsitluste suunas (Graebner, Heimeriks, Huy, & Vaara, 2017; Teerikangas & Thanos, 2018). Areng on liikunud protsessilt kultuurile, kultuurilt õppimisele ja õppimiselt dünaamilistele võimekustele, mistõttu varasemad ühedimensioonilised käsitlused ei suuda enam ÜI keerukust ammendavalt selgitada.

Tõhusaim ÜI saab alguse juba tehingueelses faasis, kus kaardistatakse konsolideerimise võimalused, seatakse sünergia eesmärgid ja moodustatakse ÜI meeskonnad (Thomas & Louisgrand, 2022; Steigenberger & Ebers, 2023). Mõnel juhul on ÜI juhtimise üksus loodud tervelt aasta enne formaalset omandamist (van Oorschot jt, 2023). Tehingueelne ettevalmistus hõlmab ka IT ÜI strateegia valikut (Henningsson, Yetton, & Wynne, 2018) ning töötajate ja klientide teavitamist (Osarenkhoe & Hyder, 2015). Ometi näitab praktika, et suurem osa ÜI planeerimisest toimub alles pärast tehingu sulgemist (Smeulders, Dekker, & Abbeele, 2023), mis tähendab, et tulemuslikkus satub ohtu juba enne, kui ÜI sisuliselt algab.

Üks viis riske maandada ja ÜI faasis ebameeldivaid üllatusi vältida on tehingueelne hoolsusaudit (vt Tabel 2). Hoolsusaudit hõlmab finants- ja juriidiliste riskide kontrolli kõrval ka strateegilist hindamist, kus tuvastatakse ettevõtte ülejäänud väärtuslik osa ehk inimesed, kultuur ja sotsiokultuuriline sobivus omandajaga (Denison & Ko, 2016). Praktikast piirdub

hoolsusaudit sageli finants- ja juriidiliste kontrollidega ning kultuurilised ja sotsiaalsed tegurid jäetakse tähelepanuta, kuigi just need takistavad sünergiate saavutamist (Datta, 1991; Jemison & Sitkin, 1986). Korporatsioonides on hoolsusaudit süsteemsete rutiinide ja kirjaliku teadmuse küsimus (Bauer jt, 2024). VKE-des on olukord hoopis teistsugune. Seal tuginetakse pigem juhi isiklikule vaikivale (*tacit*) kogemusele ning *ad hoc* otsustele, kuna protsessid ja spetsialiseeritud tugifunktsioonid lihtsalt puuduvad (Bauer jt, 2024; van Oorschot jt, 2023). Piiratud ressursside tingimustes juhib kogu hoolsusauditi protsessi tavaliselt omanik või tegevjuht isiklikult (Oh, 2021). VKE-des teeb hoolsusauditi sageli üks inimene, mistõttu piiratud ressursi tõttu ei jõuta kõiki aspekte uurida ja probleemid ilmnevad alles pärast tehingut.

Tabel 2. Hoolsusauditi vormid, fookusvaldkonnad ja tööriistad ÜI kontekstis.

Hoolsusauditi vorm	Fookus ja eesmärk	Kasutatavad tööriistad
Juriidiline ja finantsiline	Tehingu majandusliku baasi, varade, kohustuste ja juriidiliste piirangute kontrollimine.	Finantsmudelid, juriidilised auditid, standardiseeritud kontrollnimekirjad.
Kultuuriline	Sotsiokultuurilise sobivuse, väärtuste ja võimalike ühinemissündroomi riskide hindamine.	Kultuuriagnostika tööriistad, töötajate küsitlused, organisatsiooniliste sündmuste vaatlus.
Inimressursid	Sihettevõtte võtmeisikute ja talentide tuvastamine, juhtimistiilide ja tasustamissüsteemide ühilduvuse analüüs.	Talentide kaardistamise maatriksid, juhtimissüsteemide võrdlustabelid, intervjuud võtmeisikutega.
Tehnoloogiline ja IT	Infosüsteemide tehnoloogilise sobivuse, andmekvaliteedi ja süsteemide ühildamise kulude hindamine.	Tehnoloogilise auditi lehed, IT-süsteemide sarnasuse analüüsi maatriksid.
Strateegiline ja operatiivne	Turu, toodete ja igapäevaste rutiinide ühilduvuse ning potentsiaalsete sünergiate tuvastamine.	Strateegilise sobivuse mudelid, konkurentsi- ja turuanalüüsid, rutiinide võrdlusšabloonid.
Riskipõhine	ÜI takistuste ennetav tuvastamine ja riskimaandamiskavade koostamine.	Riskimaandamisplaanid, prioriteetide maatriksid, ÜI käsiraamatud.

Allikas: autorite koostatud, tuginedes Abravanel jt (2025), Brede jt (2024), Chaturvedi ja Weigelt (2024), Datta (1991), Henningsson jt (2018), Jemison ja Sitkin (1986), Nahavandi ja Malekzadeh (1988), Sarala jt (2019) ning Zollo ja Singh (2004) artiklitele.

ÜI ebaõnnestumise juured peituvad sageli ÜI sisevastuoludes. Neli peamist takistust on tegevuste killustatus, eskaleeruv impulss, mis sunnib tehingut kiirustades lõpetama ÜI arvelt, ootuste ebaselgus ning juhtimissüsteemide vale rakendamine (Jemison & Sitkin, 1986). Nende koosmõju viib selleni, et juhid jätavad tähelepanuta ettevõtte ühendamise keerukuse, mis on tegeliku väärtuse loomise eeldus (Datta, 1991). ÜI nurjub sagedasti inimlikel, mitte majanduslikel põhjustel, sest ÜI vallandab töötajates sageli hirmu, ebakindlust ja vastupanu, mis viib tootlikkuse languse ja võtmetöötajate lahkumiseni (Sarala jt, 2019). Omaette oht on ühinemisdominantsus (*merger dominance*), kus suurem partner surub oma meetodid peale ka siis, kui väiksema omad on paremad, mis võib viia sihtetevõtte kompetentside hävimiseni (Oh, 2021). VKE-de puhul on see oht terav, kuna asutajakeskne

kultuur ja spetsiifiline oskusteave on kergemini haavatavad (Larsson & Finkelstein, 1999). Seega edukad oskavad hinnata inimfaktorit igas ÜI tegevuses ja eristada olulist ebaolulisest.

Hilisemates käsitlustes seostatakse ÜI õnnestumist organisatsiooni dünaamiliste võimekustega. Dünaamiliste võimekuste raamistik seob ühtseks tervikuks kolm alamprotsessi (vt Joonis 3). Tajumine toob nähtavale ÜI riskid ja -võimalused, haaramine väljendub sobiva disaini ja tempo valikus ning transformeerimine tähendab rutiinide ümberkujundamist viisil, mis säilitab sihtfirma tuumkompetentsid (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Safavi, 2021; Bauer jt, 2024). VKE-des kulgeb see tsükkel kiiremini ja paindlikumalt, kuid ressursse on vähe. Seda olulisemaks muutub küsimus, mida mitte integreerida.



Joonis 3. Dünaamiliste võimekuste tsükkel VKE ÜI-s. Allikas: autorite koostatud, tuginedes Teece jt (1997) ning Zollo ja Winter (2002) raamistikele.

Ressursside ümberjaotamine on ÜI-s üks peamisi väärtuse loomise viise. Chaturvedi ja Weigelt (2024) ning Capron (1999) eristavad nelja lähenemist, mis erinevad mõju poolest omandaja ja sihtettevõtte ressursibaasile (vt Tabel 3). VKE-des on selle valiku kaal eriti suur, sest nende väärtus on koondunud spetsiifilistesse varadesse. Need varad sisaldavad sageli vaikivat teadmust, mida ressurside ümberjaotamine võib tahtmatult kahjustada.

Tabel 3. Ressursside ümberjaotamise tegevused ÜI protsessis.

Tegevused	Kirjeldus	VKE eripära
Ressursside lisamine	Uute varade, tehnoloogiate või kompetentside toomine sihtettevõtte kaudu.	Võimaldab VKE-l kiiresti täita lünki oma võimekustes.
Ressursside eemaldamine	Dubleerivate või strateegiliselt mitteoluliste varade müük või likvideerimine.	Peab vältima vaikiva teadmuse juhuslikku eemaldamist.
Ressursside ümberpaigutamine	Olemasolevate ressurside liigutamine ostja ja sihtettevõtte vahel.	Aitab saavutada mastaabisäästu jagades spetsiifilisi ressursse.
Ressursside ümberkombineerimine	Ostja ja sihtettevõtte ressurside põimimine uute rutiinide loomiseks.	Toetab innovatsioonivõimekust teadmuse sünteesi kaudu.

Allikas: autorite koostatud, tuginedes Chaturvedi ja Weigelt (2024), Capron (1999) artiklitele.

Teoreetilised vaatenurgad on ÜI mõistmisel vastastikku täiendavad. Tabel 4 koondab vaatenurgad ning hindab olulisust VKE-de kontekstis.

Tabel 4. ÜI teoreetiline raamistik ja eripära VKE-des.

Vaatenurk ja uurimisküsimus	VKE eripära
Protsessiperspektiiv: kuidas ja kui sügavalt integreerida?	Kõrge. Aitab raamida ÜI ulatust piiratud ressursidega VKE-des.
Kultuuriline perspektiiv: kuidas vältida vastupanu ja luua ühine identiteet?	Väga kõrge. Inimesed ja omanikukeskne kultuur on VKE-des oluline kitsaskoht.
ÜI võimekus: kuidas võimekus aja jooksul tekib?	Väga kõrge. Selgitab, kas korduvad tehingud viivad õppimiseni või kurnatuseni.
Integreerimise disain: miks lahendused <i>one-size-fits-all</i> ei tööta?	Kõrge. Võimaldab valida sünergia loogikast lähtuv optimaalne integratsiooni sügavus.
Ajastus ja kestus: millal ja mis järjekorras integreerida?	Väga kõrge. Aitab vältida tuumkompetentside hävitamist rutaka absorptsiooni kaudu.
Teadmussiire: kuidas sihtfirma oskusteavet säilitada?	Kõrge. VKE peamine väärtus, vaikiv teadmus, on ühtaegu habras.
Ressursside ümberjaotamine: milliseid ressursse kombineerida?	Väga kõrge. VKE-de väärtus on koondunud spetsiifilistesse varadesse.
Ambidekstria: kuidas tasakaalustada ekspluateerimist ja eksploratsiooni?	Kõrge. VKE peab säilitama oma unikaalse niši, kohanedes uute võimalustega.
Ühinemisdominantsus: kuidas vältida väiksema partneri kompetentsi hävitamist?	Väga kõrge. VKE-d on haavatavad, kus suurema partneri rutiinid surutakse peale.

Allikas: autorite koostatud, tuginedes Annosi jt (2021), Bauer jt (2024), Chaturvedi ja Weigelt (2024), Datta (1991), Haspeslagh ja Jemison (1991), Jemison ja Sitkin (1986), Karim ja Capron (2016), Kroon jt (2022), Larsson ja Finkelstein (1999), Nahavandi ja Malekzadeh (1988), Oh ja Johnston (2020), Pablo (1994), Safavi (2021), Sarala jt (2019), Steigenberger ja Ebers (2023), Teece jt (1997), Thomas jt (2023), van Oorschot jt (2023) ning Zollo ja Winter (2002) artiklitele.

Valdav osa vaatenurkadest on VKE-de kontekstis asjakohased. Inimesed on asendamatumad, ressursid napimad, vead kallimad ja õppimistsüklid lühemad (Bauer jt, 2024; Arvanitis & Stucki, 2015; Miklian & Hoelscher, 2022). Seetõttu on VKE-des kõik ÜI riskid kontsentreeritumad. Integratsiooni sügavus ja tempo peavad sobituma konkreetse olukorraga (van Oorschot jt, 2023; Chaturvedi & Weigelt, 2024). VKE-de kontekstis tähendab see, et tegema peab kolm otsust. Esimene otsus puudutab integratsiooniliigi valikut (Haspeslagh & Jemison, 1991). Teine puudutab integratsioonitiimi koosseisu (Steigenberger & Ebers, 2023). Kolmas puudutab vahendite valikut teadmussiirde tagamiseks (Annosi, Casprini, Martini, & Ramon Torres, 2021; Safavi, 2021). Isegi piisava inimressursi korral jääb risk, et plaan ei sobi konkreetse olukorraga. Sel juhul määrab edu plaanide kohandamise paindlikkus. Kuna VKE-des on ressursse vähem, jäävad nii otsused kui ka suurem osa ÜI elluviimisest sageli ühe inimese kanda.

Järgmises peatükis käsitletakse, kuidas need põhimõtted avalduvad tegurikategooriate tasandil.

1.2. VKE eripära ja ühinemisjärgset integratsiooni kujundavad tegurid

VKE-de ÜI erineb olemuslikult suurettevõtete omast. Euroopa Komisjoni määratlus eristab VKE-sid suurtest ettevõtetest ainult inimeste arvu ja käibe alusel (European Commission, 2003), kuid mastaap üksi ei selgita VKE-de eripära (Handley & Molloy, 2022). ÜI vaates eristab VKE-sid eelkõige ressurside ja formaliseerituse tase, mis piirab nii ÜI süsteemset juhtimist kui ka digilahenduste kasutuselevõttu (OECD, 2023).

Ühinemiste ja ülevõtmiste puhul võib esindusprobleem (ingl *agency problem*) tekitada täiendavaid kulusid. Suurtes ettevõtetes lahknevad omanike ja juhtide eesmärgid ning omanikud ei saa juhtide tegevust vahetult jälgida (Eisenhardt, 1989). Lisaks kalduvad suurte firmade tippjuhid liigsele enesekindlusele ja mastaabi tagaajamisele, mis võib ÜI ajal omaniku huvidega vastuollu minna (Gala & Mueller, 2024). Esindusprobleem on VKE-des nõrgem või puudub üldse, sest VKE-des on omanik tavaliselt ka ise juht (Handley & Molloy, 2022). ÜI-d viib ellu inimene, kes vastutab nii otsuste kui tagajärgede eest.

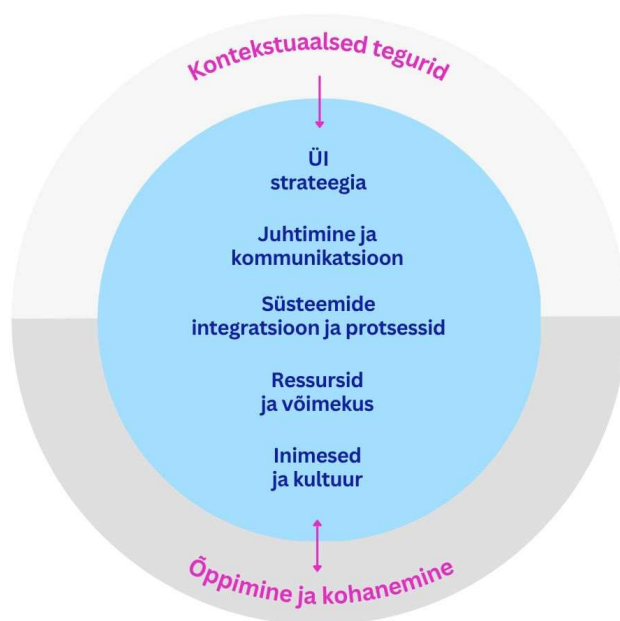
Väikeriigi kontekst kujundab VKE-de ÜI loogikat juba enne tehingut. Piiratud koduturg tähendab, et kasv ja ellujäämine on sagedamini seotud ekspordi, piiriüleste partnerite ning tihedate ärivõrgustikega (Arvanitis & Stucki, 2015). Kiiresti kasvavad VKE-d toetuvad individuaalsele õppimisele ning allianssidele suurte partneritega, et pääseda ligi tööstusvõrgustikele ja laiematele turgudele (Handley & Molloy, 2022). Niisiis võib turu väiksus mõjuda ühinemisi ja ülevõtmisi soodustava tegurina.

Kesk- ja Ida-Euroopa institutsionaalne keskkond seab VKE-de ÜI-le täiendavad väljakutsed. Strateegiline sobivus ja kultuuriline distant on ÜI edu määramisel olulisemad kui arenenud turgudel. (Bauer & Matzler, 2014). Formaalsete süsteemide puudujääke tuleb kompenseerida informaalsete võrgustikega, mistõttu tõuseb ÜI faasis küsimus, kumma osapoolle äritavad ja juhtimispraktikad jäävad domineerima (Stojcic, Dabic, & Musteen, 2024). Piiriülestes tehingutes võib sotsiaalne legitiimsus määrata tehingu õnnestumise isegi tugeva majandusliku loogika korral (Campagnolo & Vincenti, 2022). Kesk- ja Ida-Euroopa kontekstis on sotsiaalse legitiimsuse küsimus oluline, sest riigi ja piirkonna maine mõjutab otseselt seda, kuidas tehingupartnerid ja töötajad omandajasse suhtuvad.

ÜI on mitmeetapiline ja dünaamiline protsess, mis ulatub tehingueelsest planeerimisest kuni aastatepikkuse tehingujärgse elluviimiseni (Graebner jt, 2017; Steigenberger & Ebers, 2023). Töös jaotatakse see protsess kolmeks etapiks (Marks & Mirvis, 2011). Planeerimise etapis toimub tehingueelne ettevalmistus, mille käigus hinnatakse sihtettevõtte sobivust ja riske ning pannakse paika ÜI strateegiline suund

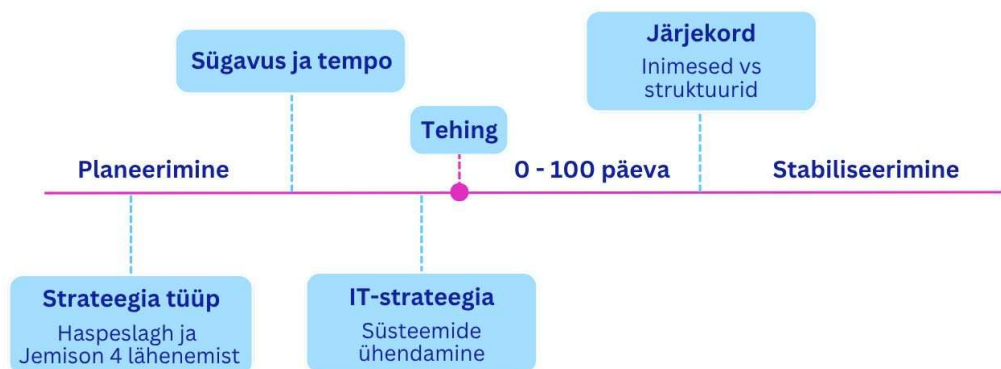
(Haspeslagh & Jemison, 1991; van Oorschot jt, 2023). Esimese 100 päeva jooksul viiakse ellu vahetud muudatused ning luuakse alus pikaajalisele koostööle (Birkinshaw jt, 2000; Graebner jt, 2017). Stabiliseerumise etapis toimub süvaintegratsioon ja tegeliku strateegilise väärtuse loomine, mis võib kesta aastaid pärast tehingu ametlikku kinnitamist (Kroon, Noorderhaven, Corley, & Vaara, 2022; Thomas jt, 2023). ÜI etapid eeldavad, et juhid otsustavad teadlikult, millised tegevused on kohe vajalikud stabiilsuse loomiseks ja millised muudatused võib edasi lükata, kuni sotsiaalne vundament on loodud (Birkinshaw jt, 2000; van Oorschot jt, 2023). Nende valikute mõistmiseks on vaja tuvastada tegurid, mis ÜI-d igas etapis kujundavad.

Teadusartiklites on tegureid rühmitatud teise küsimuse alusel kui selles töös. Graebner jt (2017) liigendavad ÜI uurimissuunad kolmeks, koondades mitu erinevat tegurigruppi ühte kategooriasse. Kroon jt (2022) eristavad kõva ja pehme integratsiooni mõõdet, mis annab üldise raamistiku, kuid ei võimalda eristada tegurite omavahelisi erinevusi. Seitsmene jaotus toimib, kuna olulised teemad ei peitu üldiste kategooria nimetuste taha. Selleks jaotati 15 teadusartiklist tuvastatud 67 tegurit seitsmesse kategooriasse (vt Joonis 4).



Joonis 4. Seitse tegurite kategooriat, kus õppimine ja kohanemine on mõlemasuunalise mõjuga ning kontekstuaalsete tegurite kategooria mõjutab kõiki teisi kategooriaid. Allikas: autorite koostatud.

ÜI strateegia kategooria koondab tegurid, mis määravad, mida, kui sügavalt ja mis järjekorras integreeritakse. See on ÜI kõige varasem ja sügavama mõjuga otsuste kimp, sest planeerimise etapis tehtavad valikud kujundavad edasise suuna (vt Joonis 5).



Joonis 5. ÜI strateegia tegurid ja nende paiknemine ÜI ajateljel. Allikas: autorite koostatud, tuginedes Haspeslagh ja Jemison (1991), Henningsson jt (2018), Marks ja Mirvis (2011), Thomas ja Louisgrand (2022) ning Thomas jt (2023) artiklitele.

ÜI strateegia peab kohanema muutuva kontekstiga, sest ootamatud väljakutsed võivad nõuda lähenemise muutmist protsessi käigus (Thelisson & Meier, 2022). ÜI võimekuses saab eristada stabiilset ja paindlikku elementi. Paindlik element võimaldab organisatsioonis muutustele kontrollitult reageerida. Seetõttu näitab plaanide kohandamine kõrget ÜI-võimekust, mitte süsteemitust (Bauer jt, 2024). VKE-des on selline kohandamine aga loomupärane käitumismuster. Kuna omaniku ja tegevjuhi rollid on VKE-des sageli ühildunud, on strateegiline vaade ja ÜI võimekus koondunud ühe isiku vaikivasse teadmusse. ÜI kujuneb seetõttu pigem jooksvalt kui plaanipäraselt (Handley & Molloy, 2022; Arvanitis & Stucki, 2015). VKE-d toetuvad otsustamisel sageli instinktile ja eneseusule ning loovad käepärastest vahenditest uusi lahendusi pigem vajadusest kui teadlikust strateegiast (Miklian & Hoelscher, 2022). Seda VKE tegelikkust kirjeldab *kairos*-põhine lähenemine, mille järgi kairootiline lülitus (ingl *kairotic switch*) on mehhanism, kus juhtkond teeb hetkeolukorrast lähtuvalt subjektiivse otsuse ÜI tempot muuta, hüljates vajadusel lineaarse ajaplaani (Thomas jt, 2023). VKE-de intuiitiivne lähenemine on nende kontekstile omane viis ÜI ellu viia ega tähenda iseenesest halvemat tulemust.

Integratsioonitase ehk ühendamise ulatus ja kiirus on strateegilised valikud, mis peavad sobima tehingu eesmärkidega. Kulude kärpimisel piisab madalast kaasamisest, samas kui innovatsiooni taotlemisel on vajalik sügav ühendamine (Steigenberger & Ebers, 2023). Tempo puhul on seos keerulisem. Kiire ÜI võib suurendada töötajate pühendumust, kuid ainult tugeva juhtimise korral. Vastasel juhul võib see tekitada konflikte (Schweizer jt, 2022). Tempo tajumine sõltub ka kaasatusest, sest otsustusprotsessi kaasatud töötajad kogevad sama tempot kontrolli all olevana, passiivsed osalejad aga liiga kiirena (Thomas & Louisgrand, 2022). VKE-des on tempoküsimus eriti terav, kuna väärtuslik teadmus on koondunud väikese

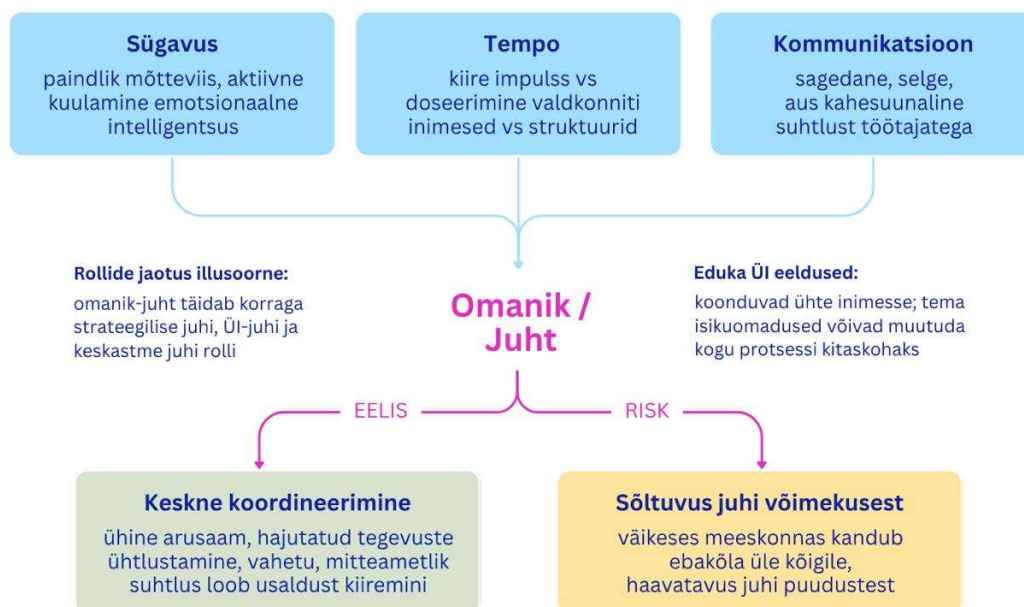
arvu inimeste kätte ning lahkuva võtmeisiku teadmused ei pruugi olla võimalik asendada (Bauer jt, 2024). ÜI tempo ja -sügavuse valikul tuleb VKE-des arvestada lisaks strateegilisele loogikale ka võtmeisikute hoidmise vajadusega.

ÜI muudatuste järjekorra osas on erinevaid lähenemisi. Ühed pooldavad inimeste integreerimist esimese sammuna, kuna see loob usalduse ja teadmussiiret soodustava õhkkonna (Birkinshaw jt, 2000). Teised aga eelistavad alustada struktuursete otsustega, mis annavad töötajatele kindlustunde ja loovad raamistiku kultuurilisele lõimumisele (Teerikangas & Laamanen, 2014, viidatud Kroon jt, 2022 kaudu). See vaidlus võib olla näiline, sest juhid peaks reageerima avanevatele võimalustele, mitte järgima jäika järjekorda (Thomas jt, 2023). VKE-des on see eriti asjakohane, sest omanik-juht tegeleb järjekorra asemel kõigega korraga.

Eraldiseisev strateegiline valik on IT-süsteemide integreerimine. Eristatakse nelja lähenemist: säilitamine, asendamine, parima valiku põhimõte ja uuendamine. Need neli meetodit on infosüsteemide integratsiooni uuringutes ühed vähesed kontseptsioonid, mis on läbi aastakümnete püsima jäänud. Iga meetod on mõeldud erinevate tulemuste saavutamiseks, seega on meetodi valik strateegiline otsus selle kohta, milliseid kasusid integratsioonis eelistada. Meetodi valik määrab, kas tehingu algne eesmärk realiseerub integratsiooni käigus. (Henningsson jt, 2018). VKE-des on IT-süsteemid sageli lihtsamad ja vähem formaliseeritud, mistõttu valik nelja meetodi vahel ei pruugi olla niivõrd tehniline kui organisatsiooniline.

Juhtimise ja kommunikatsiooni kategooria koondab tegurid, mis määravad, kuidas ÜI protsessi juhitakse ja kuidas muutustest töötajateni jõutakse (Osarenkhoe & Hyder, 2015; Rodriguez-Sanchez jt, 2019). Otsused tehakse ÜI käigus ja need määravad, kas strateegilised valikud viiakse ellu (Birkinshaw jt, 2000).

ÜI juhi isikuomadused mõjutavad protsessi kulgu otseselt. Edukal ÜI juhil on paindlik mõtteviis, võime näha mõlema ettevõtte tugevusi ja nõrkusi ning oskus töötajaid aktiivselt kuulata (Rodriguez-Sanchez jt, 2019). Oluline on ka emotsionaalne intelligentsus, mis aitab meeskondadel ületada ühinemisega kaasnevaid sotsiaalseid väljakutseid (Sarala jt, 2019). ÜI ei ole aga ainult tippjuhtide juhitud protsess, ka keskastme juhid aitavad tõlgendada ja kujundada ÜI-d oma igapäevaste tegevuste kaudu (Sarala jt, 2019). VKE-des on see rollide jaotus sageli illusoorne, sest omanik-juht täidab korraga nii strateegilise juhi, integratsioonijuhi kui ka keskastme juhi rolli (Handley & Molloy, 2022). See tähendab, et eduka ÜI eeldused koonduvad ühele inimesele ning tema omadused võivad saada protsessi kitsaskohaks (vt Joonis 6).



Joonis 6. Juhtimise ja kommunikatsiooni kategooria struktuur VKE-des. Allikas: autorite koostatud, tuginedes Rodriguez-Sanchez jt (2019), Sarala jt (2019) ning Thomas jt (2023) artiklitele.

Tempo on juhi operatiivne tööriist, mille abil saab teadlikult juhtida inimeste emotsioone, ebakindlust ja organisatsiooni vastupanu (Thomas jt, 2023). Kiire tempo vähendab vastupanu ja hoiab ebakindluse tõttu talente lahkumast (Schweizer jt, 2022). Tempo ei pea olema ühtlane, sest edukad juhid kohandavad kiirust vastavalt valdkonnale. Alguses keskenduvad nad aeglasemalt sotsiaalsele integratsioonile ning usalduse tekkides liiguvad kiiremini ülesannete integratsiooni juurde. (Kroon jt, 2022). Seega strateegilise plaani koostamisel on vaja ÜI kiirus paika panna, kuid tempot ÜI sees peab vajadusel muutma vastavalt olukorrale.

Kommunikatsioon mõjutab seda, kuidas töötajad juhi otsuseid mõistavad. Sage, selge ja aus kahe-suunaline suhtlus on eduka ÜI alus, sest töötajatel peab olema võimalus küsida ja oma muresid jagada (Rodriguez-Sanchez jt, 2019). Samas ei piisa ainult info edastamisest, sest kui juhtide ja töötajate arusaam toimuvast lahkneb, tekib umbusaldus (Thomas & Louisgrand, 2022). Seepärast peavad eesmärgid olema selged ja hõlmama nii konkreetseid vahe-eesmärke kui ka pikaajalisi strateegilisi võimekusi (Kroon jt, 2022; Steigenberger & Ebers, 2023). VKE-des sõltub kommunikatsiooni edukus otseselt tegevjuhi isiklikust empaatiavõimest ja sõnade ning tegude kooskõlast (Rodriguez-Sanchez jt, 2019). Lühike käsuliin on eelis, sest keskne koordineerimine aitab luua ühist arusaama ja hoida tegevused ÜI ajal paremini kooskõlas (Bauer jt, 2024). Vahetu ja mitteametlik suhtlus, nagu ühised hommikusöögid juhtkonnaga või lühikeste selgete sõnumite korduv edastamine, loob usaldust ja vähendab ebakindlust kiiremini kui formaalsed kanalid (Rodriguez-Sanchez jt,

2019). Teisalt muudab lühike käsuliin organisatsiooni haavatavaks juhi isiklike puudujääkide suhtes, sest väikeses meeskonnas kandub igasugune ebakõla kohe üle ettevõtte (Sarala jt, 2019; Thomas & Louisgrand, 2022). Võib järeldada, et edukad on need juhid, kes ei karda oma uusi kolleege ning loovad enda ja uute tiimiliikmete vahel silla, olles nii eeskujuks ka oma senistele töötajatele.

Ressursside ja integratsioonivõimekuse kategooria koondab tegurid, mis määravad, milliste vahendite ja oskustega ÜI ellu viiakse. See on ÜI teostuse kategooria, kus strateegilised kavatsused põrkuvad organisatsiooni võimekusega.

ÜI võimekus koosneb kahest komponendist, milleks on võime viia ÜI plaanipäraselt ellu ning võime kohaneda ootamatute muutustega (Bauer jt, 2024). VKE-des konkureerivad ÜI ja igapäevaäri otseselt samade inimeste aja pärast, mistõttu on läbipõlemise risk kõrge (Henningsson jt, 2018). See võib hakata pidurdama ÜI plaanipõhist realiseerimist. Töötajad ja juht ei jaksa kõiki tegevusi ellu viia. Samas on VKE-del paindlikkus loomupäraselt olemas, sest tagasisidetsükkel on lühem ja juht näeb probleemi, otsustab ning muudab kurssi ilma bürokraatiata (Arvanitis & Stucki, 2015). Keerukuse alahindamine, eriti IT-süsteemide ÜI puhul, on üks levinumaid vigu, mis aeglustab otsustusprotsesse ja tekitab töötajates frustratsiooni (van Oorschot jt, 2023). Riski maandamiseks saab VKE sisemisi kompetentse täiendada väliste nõustajate ja praktikute kaasamisega, kes toovad kaasa institutsionaalse mälu, mida VKE-l endal ei ole (Smeulders jt, 2023). VKE-de puhul on juhil mõistlik kaasata eksperte ka väljast, et säästa ennast ja oma töötajaid ning tuua ÜI-sse kompetentsi, mis aitab tuvastada riske ja neid maandada.

Varasem ÜI kogemus on oluline ressurss. Kogemuse puhul eristatakse kirjalikku ja vaikivat teadmust (Bauer jt, 2024). Kirjalik tagab järjepidevuse, vaikiv võimaldab reageerida olukordadele, mida juhendites kirjeldada ei saa. VKE-de ÜI võimekus on suuresti sõltuv vaikivast teadmusest, mis muudab organisatsiooni haavatavaks võtmeisikute lahkumise suhtes. Kirja panemata info tähendab ka seda, et omanik peab vaikivat teadmust kompenseerima parema kommunikatsiooniga, sest muud mehhanismi teadmuse säilitamiseks VKE-s sageli ei ole. (Osarenkhoe & Hyder, 2015). Pigem tundub, et VKE-des on küll võimalused teadmise salvestamiseks, ent küsimus on, kas seda ka tehakse. Eelnevalt kirjeldati juhtimise ja kommunikatsiooni kategoorias, kuidas inimressursid on piiratud, mis pigem takistab ka teadmise kirja panemist ja nii jääbki alati risk, et inimese lahkumisega kaob ka tema kogemus.

Võtmetöötajate hoidmine on samaaegselt nii nende säilitamise kui ka õigesse rolli sobitamise küsimus (Rodriguez-Sanchez jt, 2019). VKE-des on see eriti oluline, sest ühe võtmeisiku lahkumine võib kaasa tuua nii vaikiva teadmuse kao kui ka kliendibaasi kahanemise. Kliendisuhted jäävad ÜI käigus sageli tähelepanuta, kuigi kliendilojaalsust ei saa pidada iseenesestmõistetavaks ning ebamugavuste vähendamine peaks olema ÜI kavandamisel oluline eesmärk (Osarenkhoe & Hyder, 2015). Töötajate hoidmine on VKE-des otseselt seotud kliendiportfelli säilitamisega ning peab olema ÜI iga otsuse keskmes.

Koolitus ja arendus on ÜI puhul oluline, kuid sageli tähelepanuta jäetud ressurss, millel on kaks olulist rolli. Esiteks valmistab see töötajaid muutusteks ette, sest senised tööviisid asendatakse uutega rotatsiooni, kultuuriseminaride ja ristfunktsionaalsete meeskondade kaudu (Osarenkhoe & Hyder, 2015; Kroon jt, 2022). Teises, teadmiste jagamine ja arenguvõimalused annavad töötajatele pikaajalise perspektiivi, mis omakorda vähendab lahkumissoovi (Rodriguez-Sanchez jt, 2019). VKE-des on koolitamine ressursipiirangute tõttu keeruline, sest see toimub põhitöö arvelt. Samas toimivad mentorlus ja juhendamine VKE-s igapäevatöö kõrvalt, sest juht on füüsiliselt lähedal ja õppimine toimub tööl, mitte koolitusruumis.

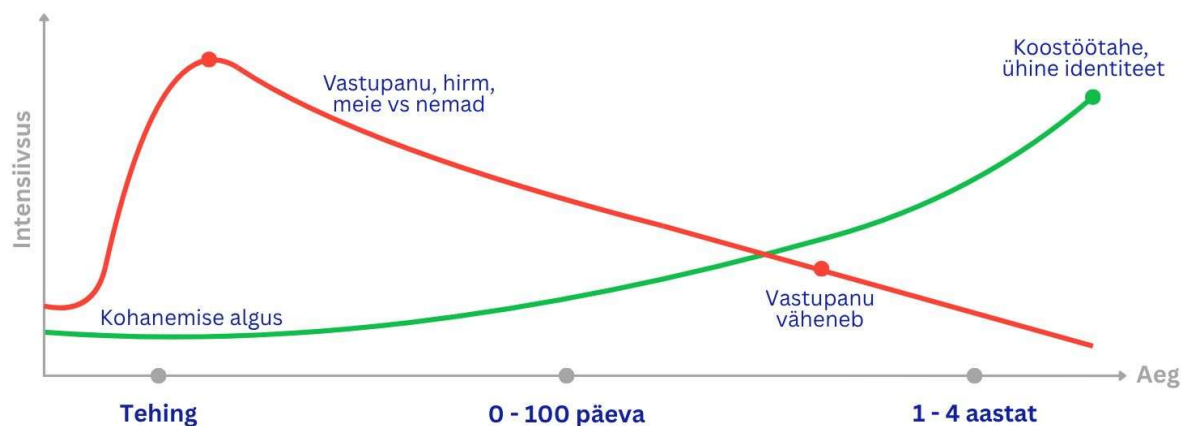
Õppimise ja varasema kogemuse kategooria koondab tegurid, mis määravad, kuidas organisatsioon ÜI käigus kohaneb ja mida varasematest tehingutest edasi kandub. See on ainus kategooria, mille tegurid koonduvad peamiselt ÜI stabiliseerumise etappi, mis peegeldab, et sisuline õppimine toimub alles siis, kui esmane ÜI surve on leevendunud.

Isegi põhjalik ettevalmistus ei välista ÜI ootamatuseid. Juhid arvavad sageli ekslikult, et pärast juriidilise ja finantsilise hoolsusauditi lõppu on raskeim osa tehtud, kuigi ÜI alles algab. (Osarenkhoe & Hyder, 2015). Praktikas selgub sageli, et sihttegevõtte kompetentsid ei kattu oodatuga, mis seab ohtu arenguvõimalused (Teerikangas & Thanos, 2018). Kui juht enne tehingut ei keskendu hoolsusauditi läbiviimisele, avastatakse kulukohad ÜI käigus, kuid siis jäävad kulud juba omandaja kanda.

Omandatava ettevõtte võimekuse ülehindamine on üks levinumaid vigu ühinemiseelses faasis, kuid selle vea tagajärjed sõltuvad sellest, kas organisatsioon suudab eksimusest õppida. Ülehindamine tuleneb sageli sellest, et kultuurilised erinevused ja struktuuride ebakõlad raskendavad sihttegevõtte tegeliku väärtuse hindamist, mistõttu makstakse liiga kõrget ülevõtmispreemiat (ingl *acquisition premium*) (Brede jt, 2024). Tehingute arv ise ei taga aga paremat tulemust, sest oluline on, kas organisatsioon oskab kogemust kirja panna ja sellest kasu lõigata (Schweizer jt, 2022). Teadlik õppimine eeldab

nelja tingimuse koostoimet, milleks on ülekantava teadmise iseloomu mõistmine, organisatsioonilised toetavad omadused, siiret toetavad lahendused ning inimeste valmisolek teadmisi jagada (Osarenkhoe & Hyder, 2015). Kui need tingimused on täidetud, võib isegi esialgne ebaõnnestumine muutuda strateegiliseks väärtuseks, näiteks kui ostja loovutab kontrolli ja võimaldab ostetud ettevõtet kriisis initsiatiivi haarata (Thelisson & Meier, 2022). VKE-des jäävad need tingimused sageli täitmata, sest aeg ja ressursid kuluvad igapäevasele äritegevusele ning kogemuse kirjapanek lükkub lõputult edasi.

Inimeste ja kultuuri kategooria koondab tegurid, mis määravad, kuidas inimesed ühinemist kogevad ja kuidas kaks organisatsioonikultuuri üksteisega kohanevad. See on kõigi kategooriate mahukaim, mis peegeldab, et kultuurimõõde läbib ÜI-d laiemalt kui teised kategooriad, alates esimestest emotsionaalsetest reaktsioonidest kuni pikaajalise koostöötahte ja ühise identiteedi kujunemiseni (vt Joonis 7).



Joonis 7. Vastupanu, koostöötahte ja ühise identiteedi kujunemine enne ja pärast tehingut. Allikas: autorite koostatud, tuginedes Brede jt (2024) artiklile.

ÜI tekitab töötajates tugevaid emotsionaalseid reaktsioone, mida kirjanduses nimetatakse ühinemissündroomiks (Teerikangas & Thanos, 2018). Hirm, ebakindlus ja vastupanu on ÜI edukusega otseselt negatiivselt seotud ning tekivad nii töötajate kui juhtkonna tasandil (Smeulders jt, 2023). VKE-des on töötaja side ettevõttega isiklikum, sest paljud VKE-d on rajatud asutaja visioonile ja ühinemine puudutab inimesi sügavamalt (Osarenkhoe & Hyder, 2015; Rodriguez-Sanchez jt, 2019). Lisaks peab ostja arvestama sihtettevõtte perekondliku näoga, kuna asutaja isiksus ja organisatsiooni tekkimise asjaolud kujundavad sügavalt selle kultuuri ja väärtusi (Rodriguez-Sanchez jt, 2019). Inimeste hirmu ja ebakindluse maandamine on ÜI tulemuse seisukohalt määrav ning selle eest vastutab eelkõige juht, sõltumata ettevõtte suuruselt.

Kultuuriliste erinevuste negatiivne mõju on tugevaim esimese kahe aasta jooksul ja nelja aasta möödudes see väheneb. See viitab kohanemisprotsessile, mitte püsivale barjäärile

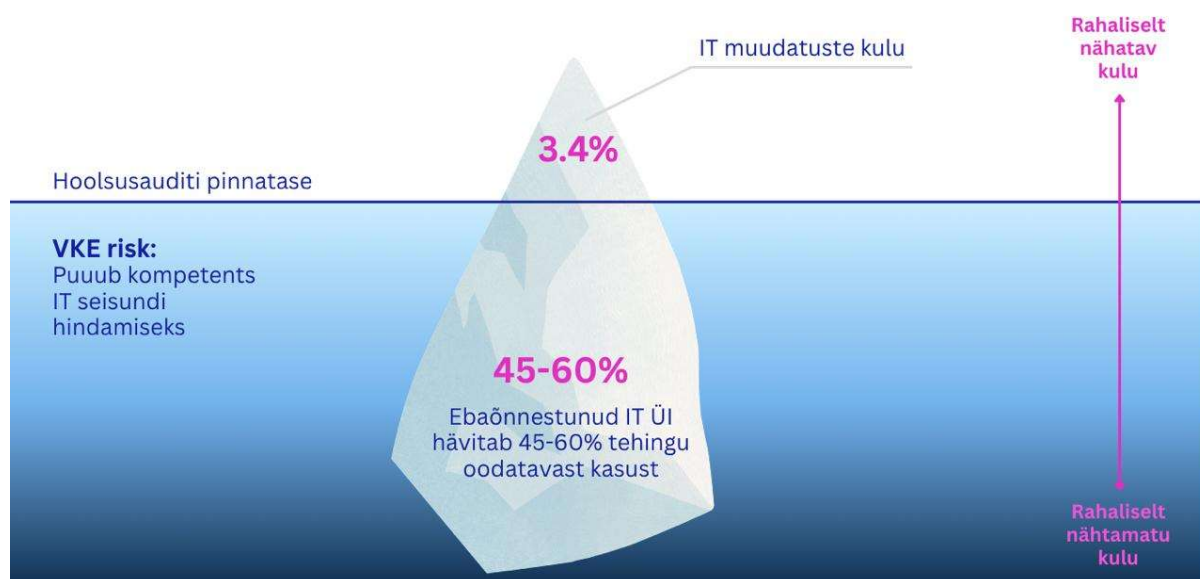
(Brede jt, 2024). Samas ei pruugi kultuurilised erinevused olla ainult probleem, sest ÜI, mis lõhub senist identiteeti, võib panna töötajaid vanu praktikaid kahtluse alla seadma ja viia innovatiivsete lahenduste avastamiseni (Sarala jt, 2019). VKE-des on "meie vs nemad" dünaamika eriti terav, sest inimesed tunnevad üksteist isiklikult ning tugev identifitseerimine oma rühmaga muudab suhtumise uude omanikku negatiivsemaks (Sarala jt, 2019; Smeulders jt, 2023). Selle dünaamika üks konkreetne väljendus on keelebarjäär, mida praktikas sageli alahinnatakse, sest korporatiivse keele valik on laetud sümbolitega ning seda tajutakse indikaatorina selle kohta, kellel on tegelik võim (Sarala jt, 2019). Küsimus on, kuidas aru saada, milline tegevus lõhub identiteeti ja millise käitumise tagajärg on innovatsioon.

Konfliktid on VKE-des emotsionaalsemad ja vastupanu sügavam kui suurettevõttes, sest kultuurilised erinevused tekitavad väikestes meeskondades vahetut usaldamatust, ebakindlust ja vaenulikkust (Sarala jt, 2019; Smeulders jt, 2023). Teisalt on väiksemal kollektiivil ka eelis, sest praktilise juhi juhtimisstiil võimaldab iga inimesega individuaalselt tegeleda ja muutuste vajalikkust selgitada (Osarenkhoe & Hyder, 2015; Rodriguez-Sanchez jt, 2019). Mitteformaalsed kontaktid, nagu ühised arutelud ja personaalne juhendamine, loovad pinnase kultuuriliseks lõimumiseks ja teadmuse vahetamiseks kiiremini kui suurettevõtte jäigad hierarhiad (van Oorschot jt, 2023; Rodriguez-Sanchez jt, 2019). Usalduse loomine on vajalik, kuid kui selle käigus saadud kogemust ei talletata, võib juhtuda, et järgmise tehingu puhul tehakse samu vigu.

Süsteemide integratsiooni ja protsesside kategooria koondab tegurid, mis määravad, kuidas kahe organisatsiooni tehnilised süsteemid, tööprotsessid ja struktuurid ühendatakse. See on ÜI nähtavaim ja töötajate igapäevatööd kõige vahetumalt puudutav mõõde, kus muutused on konkreetsed ja kohe tajutavad.

Infosüsteemide integreerimine ei ole ÜI-s ainult tehniline tugitegevus. Sellest sõltub otseselt 45–60% tehingu oodatavast kasust (Sarrazin & West, 2011, viidatud Henningsson jt, 2018 kaudu). Kuigi IT-muudatused moodustavad keskmiselt 3,4% tehingu kogukuludest, on infosüsteemide integratsiooni ebaõnnestumine üks sagedasemaid sünergia hajumise põhjuseid (vt Joonis 8). Süsteemide ühendamise kulud sõltuvad suuresti platvormide paindlikkusest. VKE-del puudub sageli sisemine võimekus hinnata sihtettevõtte IT tegelikku seisukorda või litsentsitasude varjatud kulusid. (Henningsson jt, 2018). Toimiv kasutajaliides võib varjata sügavaid tehnilisi puudujääke ning ÜI faasis ilmnevad ootamatud takistused on ettevõttele oluliselt kulukamad kui nende varasem tuvastamine (Henningsson jt, 2018; Teerikangas & Thanos, 2018). Hoolsusaudit saab siin kindlasti aidata selgust luua, ent ka ÜI

strateegias peaks juba ära määratlema, mis tempoga ja mida ühendada.



Joonis 8. IT integratsiooni disproportsionaalne mõju ÜI tulemustele. Allikas: autorite koostatud, tuginedes Ernst & Young (2019) ning Sarrazin ja West (2011, viidatud Henningsson jt, 2018 kaudu).

IT-integratsioon tekitab vastuolu, sest protsesside ühtlustamine suurendab efektiivsust, kuid muudab muutused töötajatele nähtavamaks ja võib suurendada vastupanu (Smeulders jt, 2023). Isegi pealtnäha lihtne muutus nagu arvuti vahetus võib töötajat piisavalt häirida, et ta kaaluks lahkumist (Rodriguez-Sanchez jt, 2019). Mida suuremad on muudatused, seda suurem on risk keerukust alahinnata, mis võib kaasa tuua liigse bürokraatia ja aeglasemad otsustusprotsessid. (van Oorschot jt, 2023). Riski maandab süsteemide tehnoloogiline sarnasus, mis vähendab ühendamiseks kuluvat aega ja ressursse (Henningsson jt, 2018). VKE-del on siin eelis, sest nende IT-süsteemid on tavaliselt lihtsamad ning töötajaid ja juhtimistasandeid on vähem. See võib muuta ÜI kiiremaks ja aidata kasul varem avalduda.

Kontekstuaalsete tegurite kategooria koondab tegurid, mis määravad, millises väliskeskkonnas ÜI toimub. Erinevalt teistest kategooriatest kujundavad need tegurid ÜI tingimusi väljastpoolt ega ole organisatsiooni poolt otseselt juhitud. Nad loovad nii piiranguid kui ka võimalusi.

Majanduslik ja regulatiivne kontekst mõjutab ÜI kahel tasandil. Ajendi poolel võib finantskriis langetada tulusid sedavõrd järsult, et ühinemine muutub ellujäämise küsimuseks (Thomas jt, 2023). Aktsiaturg suurendab ajasurvet, sest aktsionäride ootus sünergiate kiireks saavutamiseks võib viia ebasobivate IT-integratsiooni otsusteni (Henningsson jt, 2018). Regulatiivsel poolel võib dereguleerimine avada strateegilisi võimalusi, nagu piiriülesed ühinemised (Osarenkhoe & Hyder, 2015), samas kui järelevalvenõuded võivad dikteerida ÜI

tempot sõltumata organisatsiooni sisemisest valmisolekust (Henningsson jt, 2018).

Välistegurid võivad mõjutada nii ühinemisotsust kui ka seda, kuidas ja kui kiiresti integratsioon toimub. Eriti VKE-del on nende tegurite mõjutamiseks vähe võimalusi.

Ootamatud kriisid on raskesti juhitav kontekstuaalne tegur. Kriisikindlus sõltub ÜI ajastusest ja sotsiaalsest kapitalist. Kui koostööharjumused on kujunenud enne kriisi, toetab selle käigus tekkinud usaldus ülesandekeskse integratsiooni jätkumist ka virtuaalkanalites (van Oorschot jt, 2023). VKE-de jaoks on kriisiolukord koormav, sest omanik-juht peab korraga vedama ÜI-d ja tagama ettevõtte ellujäämise. Parimal juhul õnnestub tal kriisist ka kasu lõigata (Miklian & Hoelscher, 2022).

Kategooriate ajaline raskuspunkt erineb. Teadusartiklite põhjal ÜI strateegia ja kontekstuaalsed tegurid kujundavad peamiselt planeerimise etappi, kuigi nende mõju kestab kogu protsessi vältel. Juhtimine ja kommunikatsioon ning inimesed ja kultuur on aktiivsemad esimese saja päeva jooksul. Ressursside ja integratsioonivõimekuse ning süsteemide integratsiooni tulemused avalduvad stabiliseerumise etapis. Õppimine ja varasem kogemus läbib kõiki etappe ja toetab tegurite arengut ühinemisest ühinemisse. Universaalset eduvalet ei ole, sest ÜI sügavus ja tempo peavad sobituma konkreetse sünergia loogikaga (van Oorschot jt, 2023; Chaturvedi & Weigelt, 2024). Tegurid ei toimi iseseisvalt. Nende koosmõju ja ajastus määrab, kas ühinemine loob väärtust. VKE-de ÜI loogika erineb suurettevõtete omast laiemalt kui ainult ressursside poolest. Väikeriigi ning Kesk- ja Ida-Euroopa kontekst süvendab seda erinevust veelgi.

Teguripõhine analüüs üksi ei seleta ÜI tulemust ammendavalt, sest üksiktegurite isoleeritud mõju ei kajasta integratsiooni keerukust. Tegurid mõjutavad tulemust mustritena. Mustrite all mõistetakse tegurite korduvaid koosesinemisi ja kombinatsioone, mis avalduvad mitmes juhtumis ja ületavad üksikute tegurikategooriate piire. (Steigenberger & Ebers, 2023). Osa mustreid avaldub kategooriaülese läbiva mõõtmena, kus sama tegur kordub mitmes kategoorias, ning osa mustreid kujuneb tegurite kombinatsioonist, mis koos kannab teatud integratsiooniloogikat. Muster ei taandu üksikteguri olulisusele ega tegurite loetelule, vaid kirjeldab nende omavahelist suhet ja koosmõju.

2. Ühinemisjärgset integratsiooni kujundavad tegurid Eesti VKE-des

2.1. Uurimisprotsessi kirjeldus, valim ja metoodika

Magistritöö metodoloogia on kvalitatiivne mitme juhtumi uuring (ingl *multiple case study*), mille eesmärk on välja selgitada ÜI tegurite mustreid Eesti VKE-des ja töötada välja uuringust tulenevad soovituselised VKE-dele. Andmete kogumise meetodina kasutatakse

poolstruktureeritud intervjuusid, sest uurimisküsimused eeldavad nii ettevõtjate valikute, otsustusloogika ja kogemuse kirjeldamist kui ka nende põhjal mustrite tuvastamist (Kallio, Pietilä, Johnson, & Kangasniemi, 2016). Seda struktureeritud küsitlus ei võimaldaks saavutada. Töö kirjutamise aluseks on uurimisplaan (vt Lisa F).

Uuringus keskendutakse valdavalt omanik-juhi vaatenurgale. Omanik-juhi all mõistetakse isikut, kes on nii ettevõtte osanik kui ka selle operatiivne otsustaja, mitte pelgalt finantsinvestor või palgaline juht. Omanik-juhi perspektiiv valiti, sest soov oli näha ÜI läbi otsustaja prisma. Töötajate vaadet ei käsitleta eraldi, kuna see suunaks tähelepanu peamiselt kogemuslikele ja emotsionaalsetele aspektidele, mis ei ole töö fookuses.

Valimisse kaasatakse juhtumid, mis vastavad järgmistele tingimustele:

- ettevõttes on alla 100 töötaja ja käive alla 10 miljoni euro. Eesti Maksu- ja Tolliameti 2025. aasta statistika kohaselt on Eestis 60 055 käibega ja vähemalt ühe töötajaga äriühingut. Neist 97,3% (58 453 ettevõtet) mahuvad märgitud piiridesse, mis tõestab, et valim esindab Eesti ettevõtluse tegelikku baasi (EMTA, 2026). Euroopa Komisjon (2003) käsitleb VKE-sid küll märksa laiemalt (kuni 250 töötajat ja käive kuni 50 miljonit eurot), kuid autorite hinnangul vajab see kriteerium Eesti kontekstis korrigeerimist. Komisjoni piirmääradele lähenev ettevõtte toimib väikesel turul juba suurettevõtena. Euroopa üldine mudel sobib suurematele riikidele ning selle rakendamine lahjendaks siinsete väikeettevõtete spetsiifikat.
- ühinemine või ülevõtmine on toimunud ligikaudu 6-10 aastat tagasi, et oleks võimalik hinnata ÜI pikemat mõju ja tulemusi. Erinevad allikad on kirjeldanud, kuidas ÜI pikkus võib äärmuslikel juhtudel varieeruda isegi 5-10 aastani, mistõttu ühtesulamist ja muid tegureid pole võimalik varem hinnata (Birkinshaw jt, 2000; Teerikangas & Thanos, 2018);
- valimist jäetakse välja Eesti domineerivatesse kontsernidesse kuuluvad ettevõtted. Kontsernidel on sageli korduvkasutatav ühinemiste ja ülevõtmiste kompetents, mis hõlmab nii ressursse, standardiseeritud protsesse kui ka vaikivat teadmust. See toetab kontserni kuuluvat VKE-d tehingu sõlmimisel ning hilisema integratsiooni läbiviimisel. Seega on kontserni kuuluval VKE-l teistsugused ressursid ja kompetentsid. Selline piirang aitab vältida tähelepanu nihkumist VKE valikutelt kontserni tugisüsteemidele;

Valimisse kaasati üks ettevõtte, mis ületas formaalsed suuruskriteeriumid. Juhtumi kaasamine on põhjendatud, kuna esmased andmed viitasid selle sobivusele valimisse ning intervjuu käigus selgus, et organisatsioon on struktuuriliselt killustunud ning selle

eraldiseisvad üksused vastavad iseseisvalt hinnatuna valimisse kaasamise kriteeriumidele.

Intervjuudel eristatakse kolme osalejarühma: 1) ühinemist või ülevõtmist eest vedanud ettevõtte omanik-juhti, 2) integratsiooni eest vastutanud palgalised juhid ning 3) ühinemiste ja ülevõtmiste eksperdid (õigusbüroode ja konsultatsioonifirma nõustajad).

Esialgse valimi moodustamiseks võeti ühendust 29 omanik-juhiga (vt Lisa A), kellest 7 jättis vastamata ja 4 keeldus intervjuust. Juhtumite leidmisel kasutati õppetöö käigus loodud kontakti finantskonsultatsiooniettevõtte BDO esindajaga, kelle poole pöörduiti nõu saamiseks võimalike andmeallikate osas. Selle tulemusena suunati uurija õigusbüroode poole, kellel on pikaajaline kogemus ühinemiste ja ülevõtmiste tehingutega. Kaks neist vastasid ja nõustusid oma andmeid jagama. Ellex Raidla ning Soraineni poolt edastatud andmebaasidele (avalikud, kuid raskesti leitavad andmed) lisaks kasutati isiklikke tutvusi, Google otsingut, geneerilise tehisintellekti (TI) abi ning Konkurentsiameti avalikku infot. Allikate paljusust tuleneb sellest, et sobivate ettevõtete leidmine oli keeruline ja ühele-kahele allikale lootma jäämine polnud mõistlik.

Kokku tehti 21 intervjuud 23 inimesega:

- 17 intervjuud 18 ettevõtjaga (omanik-juht; enamasti omandaja poole vaade, mõnel juhul omandatava poole vaade, ühel intervjuul osales kaks osanikku);
- 1 integratsiooni eest vastutanud juhiga (operatiivne vaade);
- 3 intervjuud 4 eksperdiga (Sorainen, Ellex Raidla, KPMG).

Ekspertintervjuude eesmärk oli pakkuda erapooletut välist vaadet ettevõtjate kirjeldatud mustritele ja ÜI riskidele. Ekspertide kaasamine aitab kontrollida ettevõtjate kirjeldusi ning eristada mustreid üksikjuhtumitest (Thomas jt, 2023; Gala & Mueller, 2024). Ekspertide kogemus sadade tehingute nõustamisel võimaldab hinnata, millised riskid on ÜI-le omased ja millised välditavad (Henningsson jt, 2018; Smeulders jt, 2023).

Valim katab mitmekesisest sektorilist ja funktsionaalset spektrit. Praktikute (intervjueeritud omanik-juhid) 18 juhtumi hulgas on esindatud IT ja tarkvara (5 ettevõtet), tootmine (5), õigusteenused (2) ja ehitus (2), lisaks üksikesindajad finantsteenuste, hulgimüügi ning sõidukite rendi valdkonnast. Sektorite mitmekesisus võimaldab tuvastada nii sektoriüleseid mustreid kui ka kontekstuaalseid erisusi. Valdav enamus juhtumeid on omandaja poolelt (16 juhtumit), kahel juhul on esindatud ka omandatava pool. Kõik praktikutest intervjueeritavad täitsid omaniku, ühel juhul tegevjuhi rolli, mis on kooskõlas töö fookusega strateegiliste otsustajate vaatepunktile. Täielik intervjueeritavate nimekiri koos ettevõtete ja valdkondadega on esitatud lisas B.

Uuring viidi läbi poolstruktureeritud intervjuudena, mille keskmine kestus oli ligikaudu üks tund. Kaks intervjuud tehti vahetute kohtumistena, ülejäänud toimusid MS Teams vahendusel. Iga intervjuu alguses tutvustati osalejale magistritöö eesmärki, selgitati, kuidas kogutud andmeid töödeldakse ning küsiti intervjuude salvestamiseks suuline nõusolek. Üks intervjuueeritav keeldus lindistamisest, mistõttu tehti märkmeid ja hiljem tuvastati neist ÜI tegurid. Intervjuu salvestuse puudumine ei vähendanud intervjuu väärtust. Keskmine avastatud tegurite arv ei jäänud alla ülejäänud intervjuude keskmisele.

Kvalitatiivses uuringus loetakse valim piisavaks, kui uued intervjuud ei lisa enam uut infot ehk on saavutatud andmete küllastus (Saunders jt, 2018). Küllastus tuvastati kodeerimise käigus, kui viimaste intervjuude analüüsimisel kordusid varem leitud koodid. See annab alust järeldada, et 21 intervjuuga oli küllastuspunkt saavutatud.

Kuna uuritavad tehingud toimusid 6-10 aastat tagasi, kaasneb retrospektiivsuse piirang (Golden, 1992). Andmete põhjalikkuse tagamiseks saadeti küsimused ette, mis andis neile võimaluse teemade peale mõelda ning vähendas riski, et vahetu vestluse käigus jäävad olulised asjaolud meenutamata (vt Lisa C ja D). Lisaks suunati vastajaid kirjeldama konkreetseid olukordi ja otsuseid kronoloogilise raamistiku abil, mis hõlmab integratsiooni planeerimist, esimesi 100 päeva ja stabiliseerumist (Huber & Power, 1985). Selline struktuur aitas hoida vastused võrreldavad ning vähendas ajafaktorist tingitud üldistuste ja mälulünkade mõju tulemustele.

Salvestistele ja transkriptsioonidele tagatakse ligipääs ainult töö koostajatele. Andmed salvestati Tartu Ülikooli kasutuses olevasse MS 365 pilverakendusse ning salvestised ja transkriptsioonid hävitatakse pärast töö kaitsmist. Andmete analüüsi ja tulemuste esitamise osas on tagatud vastajate täielik anonüümsus. Empiirilises osas on tekstisisesed tsitaadid ja üksiksündmused esitatud üldistatud kujul.

Andmete analüüsimiseks viidi läbi kvalitatiivne sisuanalüüs, kasutades Excelit kodeerimis- ja koondtabelina. Kodeerimise aluseks on töö teooria osa, kus 15 teadusartikli põhjal tuvastati 67 integratsiooni kujundavat tegurit, mis moodustavad töö analüüsiraamistiku (vt Lisa E). Tegurite loetelu ei pretendeeri ammendavusele, kuid katab peamised tegurid, lähtudes Q1-taseme ajakirjades viimase kümne aasta jooksul avaldatud artiklitest.

Kõik intervjuud transkribeeriti tekstiks.ee abiga. Transkriptsioonidest võeti välja tegureid kirjeldavad laused ja märksõnad ning need seostati kodeeritud teguritega. Iga kodeeritud üksuse kohta fikseeriti MS Excelis:

- tegurit sisaldav tsitaat;

- teguri kood;
- mõju hinnang integratsioonile (soodustav / takistav / neutraalne);
- integratsiooni etapp (planeerimine; 0-100 päeva; stabiliseerumine);
- lühike kontekstimärkus (mida kirjeldatakse ja mis on tagajärg).

TI kasutamisel lähtuti põhimõttest, et iga ülesanne tehti esmalt autorite poolt käsitsi ning TI-d rakendati alles seejärel topeltkontrolli või esialgse versiooni loomise eesmärgil.

Lõplik sisuline otsus jäi kõigil juhtudel autoritele. TI-d kasutati töö struktuuri kontrollimiseks, teoreetilise materjali korrastamisel, kodeerimisel, jooniste esialgsel kavandamisel, allikate leidmisel, tõlkimisel ning keeleteoimetamisel.

Töö ülesehituse etapis aitas TI ideedega magistritöö struktuuri kujundamiseks. See oli hea stardipositsioon, kuid muutus töö valmimisel oluliselt. Lisaks otsiti TI abiga (GPT-5, Gemini 3 Pro) teadusartiklitest ÜI tegureid. Kõigepealt tehti töö käsitsi, seejärel kontrollisime TI abiga. NotebookLM-i kasutati vajaduse korral etteantud allikates sisalduva asjakohase teabe leidmiseks ja teema selgitamise toetamiseks. Lisaks kasutati TI-d allikate leidmisel ja märksõnade sünonüümide otsimisel.

Kodeerimisel töötati transkriptsioonidega esmalt käsitsi, lahknevuste korral diskuteerisid autorid omavahel ja võtsid vastu ühise otsuse. Seejärel kontrolliti tulemused Gemini 3 Pro abil ning puuduvad tegurite kirjeldused kanti kooditabelisse. Koondtabelis pakkus esmase koodi ja koodinime välja Claude Sonnet 4.6, mille järel käidi kogu tabel käsitsi üle ja küsiti teist hinnangut Gemini 3 Pro käest.

Jooniste ja tabelite esialgsel kavandamisel anti ChatGPT 5.0 ja Claude Opus 4.6-4.7-le ette idee, milline joonis võiks välja näha. Lõplikud versioonid valmistati Canvas. Tekste tõlgiti ja keeleteoimetati samuti TI abiga.

Kvalitatiivseid andmeid kvantifitseeriti, registreerides süstemaatiliselt kodeeritud lõikude esinemissageduse, valentsi ja etapilise kuuluvuse (Miles, Huberman, & Saldana, 2014). Arvud ei asenda tekstianalüüsi. Need vähendavad ohtu teha järeldusi üksikute näidete põhjal ja muudavad mustrite tuvastamise jälgitavaks. Sama loogikat järgib uuring, kus kvalitatiivsed juhtumikirjeldused teisendatakse süstemaatilise kodeerimisskeemi abil kvantifitseeritud muutujateks, et tuvastada üldisemaid mustreid, mis üksikjuhtumite vaatlusel ei pruugi esile tulla (Larsson & Finkelstein, 1999).

Uuringu usaldusväärsuse tagamiseks kasutati mitut võtet. Esiteks rakendati andmeallikate triangulatsiooni, mille raames ettevõtjate ja juhi kogemustele lisati ekspertide hinnang (Patton, 2002). Ekspertid panustasid oma teadmistega peamiselt ühinemiste ja

ülevõtmiste tehingueelsesse faasi, kus nõustamine on kõige levinum. Nende kommentaarid aitasid hinnata, kas ettevõtjate kirjeldatud mustrid on tavapärased või pigem erandlikud.

Teiseks hoitakse analüüs jälgitavana, sest kooditabelis seostub iga järelendus konkreetse intervjuu fraasiga, luues selge jälje järeldeste kujunemisest. Kolmandaks toetatakse võrreldavust ajatelje abil (planeerimine → 0-100 päeva → stabiliseerumine) ja küsitakse intervjuueeritavatel süstemaatiliselt näiteid.

2.2. Ühinemiste ja ülevõtmiste tegurid Eesti VKE-de näitel

Peatükk analüüsib 21 poolstruktureeritud intervjuud Eesti VKE-de omanike, tippjuhtide ning ühinemiste ja ülevõtmiste ekspertidega. Kokku kodeeriti 655 sisulist lõiku, mis jaotusid seitsme tegurikategooria vahel (vt Lisa G). Tabel 5 annab koondülevaate kategooriate esinemissagedusest, valentsi jaotusest ja etapilisest kuuluvusest.

Tabel 5. ÜI tegurite kategooriad: esinemissagedus, valents ja ÜI etapp.

Kategooria	Fraase	Soodustab	Takistab	Neutraalne	Peamine etapp
Inimesed ja kultuur	180	101	50	29	0–100 päeva
Integratsioonistrateegia	58	33	1	24	Planeerimine
Juhtimine ja kommunikatsioon	117	78	11	28	0–100 päeva
Süsteemide integratsioonid ja protsessid	71	43	11	17	0–100 päeva
Ressursid ja integratsiooni-võimekus	99	57	20	22	0–100 päeva
Õppimine ja kohanemine	109	60	20	29	Stabiliseerumine
Kontekstuaalsed tegurid	21	2	8	11	Planeerimine
Kokku	655	374	121	160	

Allikas: autorite koostatud.

ÜI strateegia eksisteerib VKE-des enamasti vaikiva teadmisenä. Põhisuund pannakse paika protsessi alguses ja jääb suuresti samaks, kuid vajadusel kohandatakse seda jooksvalt. Põhimõttelised valikud langetatakse juba enne tehingut (vt joonis 9).

Erinevalt korporatsioonidest, kes eelistavad sageli täielikku absorptsiooni, rakendavad Eesti VKE-d sagedamini sümbioosi või säilitamise strateegiat. Selle valiku taga on soov säilitada sihtettevõtte unikaalne väärtus, mida kannavad asutajakeskne kultuur, võtmeisikud ja kliendiportfell ning mis täieliku absorptsiooni korral võib hajuda.



Joonis 9. ÜI strateegia tegurid, nende valents ja paiknemine ÜI ajateljel. Allikas: autorite koostatud.

Autonoomia säilitamine on teadmismahukate sektorite (IT, professionaalsed teenused) ÜI-de tüüpiline muster. Omandatud üksus jäetakse esialgu iseseisvaks, sageli kaheks kuni neljaks aastaks, ja säilitab isegi eraldiseisva brändi, kui see on turul äratuntav ja usaldusväärne. Integratsioonišoki vältimine hoiab võtmeisikud motiveerituna ja kliendisuhet stabiilsena ajal, mil iga lahkumine maksaks ebaproportsionaalselt palju. Ühes juhtumises ei pidanud omanik toimunut üldse ÜI-ks, kuigi praktikas toimusid regulaarsed 1:1 vestlused, ühised meeskonnaüritused ja raporteerimine ostjale. ÜI on selles kontekstis toimumas ka siis, kui osapooled seda sellisena ei tunneta.

Valikulise integreerimise puhul jäetakse omandatud ettevõttest alles see, mis loob vahetut väärtust, näiteks inimesed, kaubamärk ja kliendiportfell. Otsused tehakse kiiresti, lähtudes põhimõttest, et venitamine on kallim kui vale otsus. Muster esineb mitmes sektoris. Ülejäänust vabanetakse otsustavalt, olgu tegu ebaefektiivsete tootmispindade, pärandlepingute, töötajate või mittestrateegiliste varadega. Ühe juhi sõnul „*sa pead üsna julmalt loobuma kõigest, mis tulevikus väärtust ei oma ja võimalikult varases hetkes*”.

Mõnel juhul põhines kogu omandamise majanduslik loogika üksnes teadmusel ja inimestel. Ühe intervjuueeritava sõnul „*...otsisime uut põlvkonda või ostsime noorust, on ju. Tegime ennast nooremaks nagu oleks ilukirurgi juures käinud...*”.

ÜI tempo osas domineerib VKE-des *kairos*-põhine lähenemine. Tempovalik järgib tegevusalapõhist mustrit. Tootmisettevõtetes eelistati kiiremat muutuste elluviimist, et vältida ebakindluse pikenemist, samas kui teenindussektoris rakendati aeglasemat tempot eesmärgiga vähendada töötajate ärevust ja säilitada võtmeisikud. Struktuurilistes küsimustes, näiteks süsteemide ja juriidiliste otsuste puhul, oldi otsustavamad sõltumata tegevusalast.

Ühinemiste ja ülevõtmiste eksperdid kinnitavad praktikute nägemust, kuid lisavad kaks tähelepanekut. Esiteks tuleb ÜI planeerida paralleelselt tehinguga, mitte hakata sellega tegelema pärast sõlmimist. Teiseks võib näiline tegevusalaklapp olla petlik, sest samasse sektoris kuuluvad ettevõtted võivad toimida täiesti erineva loogikaga. Sellega haakub ka laiem muster, millele osutavad ka eksperdid. Eesti VKE-de omanikud sisenevad tehingusse sageli kitsa eesmärgiga, näiteks turuosa suurendamise eesmärgil, arvestamata tehingu laiemat strateegilist potentsiaali. Kuigi osa sellest jääb kasutamata, peab omanik tehingut õnnestunuks.

Juhtimise ja kommunikatsiooni kategoorias koonduvad tegurid planeerimise ja esimese saja päeva etappi (vt Joonis 10). Selles kategoorias on VKE-de eripära hästi nähtav.



Joonis 10. Juhtimise ja kommunikatsiooni tegurid (TOP 7), nende valents ja paiknemine ÜI ajateljel. Allikas: autorite koostatud.

VKE-des ei ole ÜI protsessi võimalik delegeerida. Tippjuht on protsessis „110% sees”, isiklikult nähtav nii läbirääkimistel kui ka esimesel otsesuhtlusel omandatud ettevõtte töötajatega. Tippjuhi isiklik kohalolu loob usaldust, kuid sellel on hind. Omaniku keskendumine ÜI-le viib tema tähelepanu igapäevaselt äritegevuselt. Kuigi omanikul on käed tööd täis, seda probleemi ei lahenda kahe juhiga. Intervjuudest selgus, et kaht otsustajat ei saa ettevõttes olla. Ühe juhi sõnul „tegelikult, kui kaks ettevõtet lähevad kokku, siis kaks meest ei saa rooli keerata”.

Aus ja vahetu kommunikatsioon on VKE-de ÜI-s otsustav. Tagasisidetsükkel on lühike ja iga infovälja ebakõla kandub üle kogu organisatsiooni. Edukates juhtumites suhtlesid uued omanikud otse eesliinitöötajatega, et vältida kuulujuttude teket. Edukamad juhid pakkusid töötajatele „realistliku ühinemise eelvaate”, mis tähendas selget ja ausat kommunikatsiooni ega lubanud rohkem, kui suudeti täita. Kommunikatsioon ei piirdunud tippjuhiga. Info liikus samaaegselt läbi mitme juhtimistasandi ning ka keskastmejuhid aitasid muutusi vahendada.

VKE-des lasub kultuuri kujundamise koorem tippjuhil endal, sest puudub korporatsioonidele omane kommunikatsioonitiim. Osa juhte lähenes sellele struktuurselt, seades isegi kvantitatiivseid eesmärgi. Üks omanik määratles oma sihiks, et „80% töötajatest peab tundma end turvaliselt”, muutes ümmarguse kultuurieesmärgi mõõdetavaks. Intervjueeritavad rõhutasid ka igapäevase eeskuju mõju. Ühe juhi sõnul „see, et sa võtsid maast ära selle maha kukkunud pabertüki, see nagu mõjutab kultuuri seitse korda rohkem kui see, et sul on see seina peal kirjas”.

Eksperdid kinnitavad praktilise juhtimise asendamatu rolli, kuid toovad esile varjukülje, mida praktikud harva mainivad. Omaniku koormus tehingu ja igapäevaäri

samaaegsel juhtimisel on üks levinumaid ÜI nurjumise põhjuseid. Üks ekspert kirjeldab seda kui „*energia probleemi*”: tehingutiim on pärast tehingu sõlmimist kurnatud, kuid ÜI nõuab sel hetkel maksimaalset pühendumust. Tehingujärgse pohmelli pingele lisandub moraalne kohustus mitte alla anda. Ühe intervjuueritava sõnul „*see on enam-vähem ka niisugune nagu kahe lapsega abielu. Sul on ka moraalne kohustus nagu vaeva näha, et, nagu mitte lihtsalt uksest välja kõndida, on ju, et ma enam ei viitsi*”. Suurtes organisatsioonides lahendatakse tehingujärgse „*pohmelli*” tekkimist eraldiseisvate tiimidega, kel on piisavalt energiat ja võimalusi ÜI põhjalikult ette valmistada ja ellu viia. VKE-des lasub kogu ÜI koormus peamiselt ühel inimesel. Lisaks on VKE-de ÜI juhtimine tihti intuitsioonipõhine seal, kus suurettevõtte kasutaks struktureeritud muudatuste juhtimise raamistikku. See ei ole tingimata halb, kuid muudab edu sõltuvaks ühe inimese isiklikest omadustest.

VKE-de ÜI on alati võitlus ressursside piirangute vastu ja see selgub alles pärast tehingu allkirjastamist. **Ressursside kategooriasse kuuluvad tegurid** jaotuvad planeerimise ja esimese 100 päeva vahel peaaegu võrdselt, mis viitab, et ressursiotsused tehakse nii enne tehingut kui vahetult pärast seda (vt Joonis 11).



Joonis 11. Ressursside ja integratsioonivõimekuse tegurid (TOP 7), nende valents ja paiknemine ÜI ajateljel. Allikas: autorite koostatud.

VKE-de suurim ÜI risk on vaikiva teadmuse kontsentreerumine üksikute võtmeisikute kätte. Erinevalt korporatsioonidest, kus protsessid on dokumenteeritud, seisneb VKE-de väärtus inimestes. Isegi ühe spetsialisti lahkumine võib muuta tehingu majanduslikult mõttetuks, nagu üks intervjuueritav kirjeldas: „*põhiprobleem, et ostad ettevõtte, kus on 50–60 inimest, aga tegelikult kelle ümber asi käib, on 3 inimest*.” Sageli kasutatakse võtmeisikute pikaajaliseks sidumiseks nn „kuldseid käeraudu“, näiteks osalusi, optsiooniprogramme või pikaajalisi lepinguid.

Kliendisuhete haavatavus kerkis selge mustrina esile. VKE-des on kliendilojaalsus isikupõhine, mitte ettevõttepõhine. Kui võtmeisik lahkub, lahkub sageli ka klient.

Intervjuueritav: „*Sest noh, päeva lõpuks meie kõige suurem risk on ju see, üks ole, et need*

inimesed astuvad minema, võtavad kliendid kaasa ja kogu moos". Edukad juhid seadsid esimeseks eesmärgiks klientide heaolu, et nad näeksid tehingu järel „sama nägu“ ja kogesid teenuse järjepidevust. Intervjueeritav kirjeldas strateegiat jätta endine omanik ettevõttesse kliendisuhteid hoidma, et tagada äritegevuse jätkusuutlikkus ÜI kõige pingelisemal perioodil. See kattub Osarenkhoe ja Hyderi (2015) käsitlusega klientide proaktiivsest kaitsest.

Integratsioonivõimekuse alahindamine on VKE-des sagedane viga. Keerukuse alahindamise kood esines peamiselt takistavate fraaside hulgas. Uuring kinnitab varasemat käsitlust, mille kohaselt alahinnatakse sageli ÜI tegelikku keerukust ning väliste nõustajate kaasamine ei pruugi seda piisavalt leevendada (van Oorschot jt, 2023). Enamik VKE-sid kasutab väliseid nõustajaid juriidiliseks ja finantsiliseks hoolsusauditiks, kuid ÜI sisuline teostus jääb peaaegu alati majasiseseks, selle läbiviimist nõustajatele ei usaldata.

Kui üks tegur läbib kõiki teisi, on see **kogemusest õppimine**, mis on andmestiku sagedaim üksikkood. See algab juba enne tehingut ja jätkub kogu ÜI protsessis (vt Joonis 12). Uuritud juhtumites toimus selge areng. Esimese tehingu vigu (näiteks vale otsus sihtettevõtte juhtkonna osas) analüüsiti ja järgmistes ÜI-des oldi oluliste personaliotsuste tegemisel resoluutsemad ja kiiremad. Seejuures selgus, et juhtkonna sobivus (kultuuriliselt ja kompetentsipõhiselt) tuleb hinnata kiiresti ja vajadusel lahkumine organiseerida ilma venitamiseta, sest ebasobiv juht on ÜI-le kulukam kui tema asendamine.



Joonis 12. Õppimise ja varasema kogemuse tegurid (TOP 7), nende valents ja paiknemine ÜI ajateljel.
Allikas: autorite koostatud.

Samas talletub kogemus VKE-des organisatsiooniliste rutiinide asemel peamiselt juhtide mälu. See kujutab Zollo ja Singhi (2004) „organisatsioonilise unustamise“ riski, kus juhi lahkudes kaob ka institutsionaalne mälu. Ainult üksikud, kogenumad sariomandajad on formaliseerinud muutuste juhtimise raamistikke (nt ADKAR-metoodika) ja loonud taaskasutatavaid ÜI juhendeid. Kogemusest õppimine on VKE-des intensiivne, kuid refleksiivne, süsteemne õppimine jääb erandiks.

Hoolsusauditi üllatused on VKE-des sage takistus. Intervjuudes kirjeldati „protsessivabade“ ettevõtete omandamist, kus alles pärast tehingut avastati tehnilised

puudujäägid, ebasoodsad pärandlepingud või tarkvara kontrollimatus, mis tõid kaasa ettenägematuid kulusid. See kinnitab Teerikangase ja Thanose (2018) käsitlust, et sihttegevõtte tegelik potentsiaal selgub alles ÜI käigus. Eksperdid lisavad, et kogemuseta VKE-omanik ei oska küsida õigeid küsimusi ja teda tuleb veenda isegi elementaarsetes sammudes.

Üks ekspert rõhutab, et ÜI-le tuleb läheneda dünaamiliselt ja plaane muuta vastavalt uuele infole, kuid praktikas takistavad seda inertsus ja juba tehtud kulutused. See kinnitab, et õppiv kohanemine on VKE-des pigem erand kui reegel. Samas märgivad eksperdid, et varasema ühinemiste ja ülevõtmiste kogemusega ettevõtjad on oluliselt paremini ette valmistatud. Nad tunnevad riske ja teavad ÜI tegelikku keerukust.

Inimesed ja kultuur on uuringu mahukaim kategooria ja ka kõige keerulisem juhtida. Tegurid koonduvad esimese 100 päeva etappi. Sel perioodil kujunevad emotsionaalsed reaktsioonid, mis saadavad ÜI-d läbivalt (vt Joonis 13).



Joonis 13. Inimeste ja kultuuri tegurid (TOP 7), nende valents ja paiknemine ÜI ajateljel. Allikas: autorite koostatud.

ÜI tekitab töötajates hirmu ja ebakindlust, mis võib mõnel juhul viia tugeva emotsionaalse reaktsioonini. Intervjueeritav kirjeldas: „*Emotsionaalne protsess, mis siis ikka juhtub minu lapsukesega.*” Sõnastus peegeldab, kuidas aastakümnetega üles ehitatud ettevõtte üleandmine mõjub kaotusena. VKE-des on organisatsiooni identiteet sageli tihedalt seotud asutajaga ning selle pärandi eiramine omandaja poolt võib tekitada tugevat psühholoogilist vastupanu, mis võib kahjustada ÜI-d. Teine intervjueeritav kirjeldab ühendatud meeskonna negatiivset suhtumist: „*meid ikkagi vaadati nagu mingisuguseid tulnukaid*”.

„Meie vs nemad” dünaamika on VKE-des nüansirikkam kui korporatsioonides. Uuringus tuvastati mitu erinevat avaldumisvormi. Esimene oli lõhe kontori (uued omanikud) ja tootmise (vana meeskond) vahel. Teine oli geograafiline eraldatus, kus distants aeglustas ÜI-d. Kolmas oli erinevate müügitraditsioonide kokkupõrge, kus mõlemad pooled pidasid end „õige” mudeli esindajaks. „Meie vs nemad” dünaamikat kirjeldati intervjuudes nii: „*meie*

oleme selline Microsoft tüüpi establishment... siis nemad olid näpud püsti, start-up" või „me olime nagu garaažibänd ja nemad akadeemilised orelimuusikud". Siiski ei tähendanud erinevus alati konflikti, mitmes juhtumis täiendasid erinevad kultuurid teineteist produktiivselt. Edukate ÜI-de muustrina kasutati uue brändingu ja ühise eesmärgi kujundamist: „mõtteviis, et me teeme uue ettevõtte, et mitte me ei ühenda kuhugi olemasolevasse süsteemi midagi". See tähendab psühholoogilise võrdse stardipositsiooniga alustamist kõigile osapooltele.

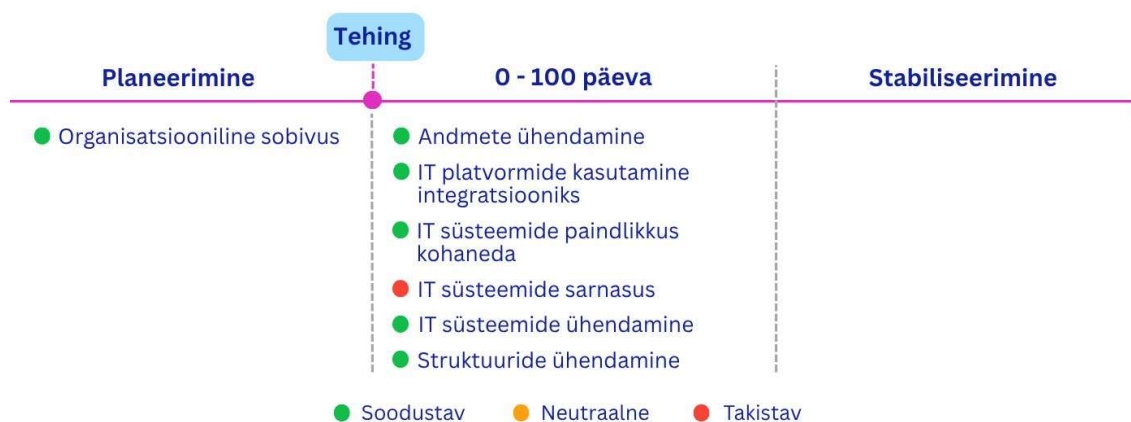
Eesti VKE-des kasutatakse kultuuri integreerimisel rohkem mitteformaalseid kui formaalseid meetodeid, samas kui teooria, mis põhineb peamiselt suurte ettevõtete kogemusel, eeldab tasakaalustatud lähenemist (Smeulders jt, 2023). Ühised suvepäevad, saunaskäigud ja lõunad toimivad tõhusamalt kui koolitused või seminarid. Eestis on isiklik usaldus ehk „vereringe klapp" see, soodustab kultuurilist integratsiooni. Seda ei saa kunstlikult konstrueerida, kuid seda saab teadlikult soodustada informaalsete kohtumiste kaudu.

Eksperdid lisavad kultuurile kaks tähelepanekut. Esiteks tõstavad nad esile „omanikust töötajaks" muutumise riski. Protsessi mõju motivatsioonile on VKE-de kontekstis alahinnatud integratsiooni- ja inimrisk. Kui VKE omanik ühineb suurema organisatsiooniga ja jääb sinna osakonnajuhiks, kaotab ta autonoomia, mis on aastate jooksul saanud talle iseenesestmõistetavaks. See võib viia kiire motivatsioonikao, lahkumise ja koos sellega kliendiportfelli kadumiseni. Teiseks rõhutavad eksperdid, et inimsuhteid ei saa hoolsusauditiga täielikult hinnata. Hoolsusauditi käigus ei ole sageli võimalik juhtide tasandist allpool töötavate inimeste ja andmeteni jõuda, mistõttu osa organisatsioonist jääb paratamatult varjatuks. Lisaks on Eesti VKE-de müüja oma ettevõttega erakordselt emotsionaalselt seotud. See on ühtaegu risk ja ressurss. Tugev side võib väljenduda vastupanuna, kuid oskuslik ostja suudab sama pühendumust üleminekuperioodil enda kasuks tööle panna.

Süsteemide integratsioon ja protsessid muutuvad töötajatele kõige kiiremini nähtavaks ja see tekitab esimesi emotsionaalseid reaktsioone. Tegurid koonduvad esimese 100 päeva etappi (vt Joonis 14).

Kõige selgem muster on tugifunktsioonide kiire ühendamine. Raamatupidamine, IT-tugi ja personalihaldus koondatakse ühtsesse süsteemi, samal ajal säilitatakse põhitegevuses paindlikkus, et toetada omandatud üksuse iseseisvust. Järjekord ei ole juhuslik, see annab uuele omanikule kiiresti kontrolli ilma põhitegevust häirimata. Järjestus vastab „struktuur

esmal" käsitlesele, mille mõte on luua struktuuris selgust ja anda töötajatele psühholoogiline kindlustunne, ilma et see hävitaks paindlikkust (Teerikangas & Laamanen, 2014, viidatud Kroon jt, 2022 kaudu).



Joonis 14. Süsteemide integratsiooni ja protsesside tegurite (TOP 7) valents ja paiknemine ÜI ajateljel. Allikas: autorite koostatud.

IT-süsteemide ühendamine on pikaajaline ja kallis protsess. Uuringus kirjeldati juhtumeid, kus ÜI käigus tuli digitaliseerida tuhandeid pabertoimikuid, et viia andmed ühtsesse süsteemi. See on ressursimahukas ülesanne, mida VKE-de õhuke juhtkond peab tegema paralleelselt igapäevatööga. Vastupidine lähenemine on samuti tuvastav. Mõnel juhul hoitakse süsteeme teadlikult eraldi, kui ühise platvormi kasutuselevõtt tooks VKE-le lisakulu ilma selge kasuta. See on pragmaatilise selektiivsuse loogika rakendatuna IT-otsustele.

Uuringus tuvastati ka teoorias vähem käsitletud muster, milleks on füüsilise keskkonna roll. Kolimine vanadest ruumidest moodsasse töökeskkonda toodi mitmes intervjuus välja kui üks suurimaid motivatsioonitõstjaid ja identiteedimuutuse sümboleid. Füüsiline keskkond kujundab kuuluvustunnet ja ÜI on ka ruumiline kogemus.

Eksperdid kinnitavad planeerimise vajadust, kuid osutavad VKE-spetsiifilisele probleemile. Muudatusi planeeritakse sageli ilma IT-hindamiseta, kuna VKE-del puuduvad selle tegemiseks tehnilised teadmised. Eksperdid rõhutavad, et infovahetus klientidega on valdkond, mida VKE-d on süsteemidest ja protsessidest põhjalikumalt läbi mõelnud. Kuidas ühinemist klientidele kommunikeerida ja kuidas lisaväärtust esitleda, on omanike prioriteetide hulgas üllatavalt kõrge. IT ÜI jääb aga nende hinnangul pigem reaktiivseks, sest probleemid avastatakse alles pärast tehingut.

Kontekstuaalsed tegurid on ÜI juhi jaoks taust, millega tuleb arvestada. Kontekstuaalsed tegurid ei ole tööriistad ÜI-s. See on ainus kategooria, kus takistav valents

ületab soodustavat. Väliskeskkond piirab enam kui loob võimalusi (vt Joonis 15). Silmas tuleb pidada, et uuritavad ÜI-d toimusid globaalselt väga turbulentsel perioodil.



Joonis 15. Kontekstuaalsed tegurid, nende valents ja paiknemine ÜI ajateljel. Allikas: autorite koostatud.

COVID-19 pandeemia ja sõda Ukrainas mõjutasid uuritud ÜI kulgu, kuid mõju suund oli erinev. Mõnel juhul soodustas kriis ÜI-d, sundides meeskondi ellujäämise nimel koostööle ja kiirendades otsustamist. Teisal muutis kriis rahastuse kättesaadavust, sundis radikaalseid koondamisi ning häiris ÜI ajakava. Geograafilise eraldatuse mõju (näiteks Tallinna ja Tartu vaheline kaugus) ilmnis mitmes intervjuus kui sageli alahinnatud tegur, mis mõjutab igapäevast koostöötunnet ja ÜI kiirust.

Uuringus on Eesti väiketuru eripära läbiv keskkonnategur. „Kõik tunnevad kõiki” tähendab, et sotsiaalne aktsepteeritus ja maine pärast ühinemist või ülevõtmist on väga olulised. Negatiivne kõmu mõjutab otseselt kliendisuhteid, töötajate leidmist ja koostööpartnerite suhtumist. Piiriülestes tehingutes lisandub sellele omariiklik identiteediküsimus, mis muudab ÜI veelgi keerukamaks.

Eksperdid toovad kontekstuaalsete tegurite juurde ühe olulise metodoloogilise tähelepaneku. VKE-de ÜI-de kõrge subjektiivne rahulolutase ei pruugi peegeldada tegelikku majanduslikku edu. Eksperdid osutavad, et VKE-del on sageli „pehmemad” eesmärgid (kasvada, saada turuosa, lahendada järjepidevuse küsimus), mis on täidetavad ka ilma täieliku sünergiate realiseerumiseta. Seetõttu ei tähenda kõrge enesehinnang VKE-de puhul tingimata parimat võimalikku tulemust. Eksperdid lisavad, et tõusulainel tehtud omandamised näivad edukad ka nõrga ÜI-ga, sest turukasv maskeerib vigu. See tähendab, et VKE-de ÜI edukuse hindamisel tuleb eristada, mis osa tulemusest kuulub ÜI-le ja mis turukonjunktuurile. See on küsimus, mida senine kirjandus ei ole piisavalt käsitletud.

2.3. Ühinemisjärgse integratsiooni tegurite käsitlemise süntees ja järeldused

Peatükis sünteesitakse tulemused kolmel analüüsitasandil: kategooriaülesed mustrid, ÜI mustrid ja leidude seos teaduskirjandusega. Sellele järgnevad uuringu järeldused ja soovitusel praktikutele.

VKE-de ÜI on eelkõige inimeste ja juhtimise küsimus. Inimesed ja kultuur moodustavad mahukaima kategooria ning juhtimine osutub selgeimaks eduteguriks, samas kui kontekstuaalsed tegurid pigem piiravad kui soodustavad. ÜI tuum asetub esimese 100 päeva etappi, kuhu koonduvad neli kategooriat seitsmest, sealhulgas inimesed ja kultuur.

Kategooriapõhine analüüs annab ülevaate iga tegurigrupi toimeloogikast, kuid järgmiseks tekib küsimus, kuidas need kategooriad omavahel seotud on ja millised mustrid läbivad neid kõiki. Kooditabeli ristanalüüs paljastab kolm **kategooriaülest mustrit**, mis üksikuid kategooriaid eraldi vaadates ei ilmne.

Esimene tuvastatud muster on kogemusest õppimine. See hõlmab VKE-de ÜI-s kõiki kategooriaid. ÜI strateegia muutub õppimise käigus, sest algul valitud lähenemine ei pruugi paika pidada. Juhtimisviis areneb, sest esimese tehinguga saadud käitumuslikud mustrid kantakse järgmistesse ÜI-desse. Hoolsusauditi üllatused õpetavad uusi küsimusi esitama ning kultuurilised pinged jätavad jälje, mida järgmisel korral arvestatakse.

Õppimisest saadav teadmine talletub peaaegu eranditult ühe inimese mälus. See kinnitab vaikiva teadmuse koondumise tähelepanekut (Gala & Mueller, 2024) ja sellest tekib VKE-de kogemusõppimise paradoks. Ühe inimese teadmiste kasv ei kujune organisatsiooniliseks mäluks. Organisatsiooniline unustamine on VKE-des paratamatus, mitte rike (Zollo & Singh, 2004), sest rutiinide kodeerimiseks vajalikud rollid ja ressursid puuduvad. Kogemuste kuhjumise ja teadliku õppimise eristus leiab Eesti VKE-de näitel empiirilise kinnituse, kuid sellele lisandub oluline nüanss (Schweizer jt, 2022). Senine kirjandus käsitleb seda lõhet probleemina, mida lahendab teadmiste süsteemsem kogumine. VKE-des sellist süsteemi ei eksisteeri. ÜI rutiinide arengut on kirjeldatud tagasiside-tsükliks, mis eeldab kodifitseerimissüsteemi olemasolu (Abravanel jt, 2025). Eesti VKE-de näide osutab aga kontekstile, kus see eeldus ise ei kehti.

Eksperdid kinnitavad vaikiva teadmuse riski, kuid lisavad sellele rollide puuduse. VKE-des puuduvad sisemised funktsioonid nagu õigusnõustaja, finantsjuht, andmekaitse ekspert, mistõttu on hoolsusauditi käigus peidetud riskid süsteemselt alahinnatud. Üks ekspert kirjeldab seda kui „*kõik natuke logiseb*“ efekti. VKE-de omanikud on suutlikud kõiges, kuid mitte üheski valdkonnas piisavalt süvitsi, et näha oma ettevõtte tegelikke riske. Lahendusena soovivad eksperdid müüja tellitavat tehingu-eelset hoolsusauditit, et tuvastada ja lahendada probleemid enne, kui ostja need avastab ning tehinguhinda alla surub. See lähenemine on VKE-des harv, kuid eksperdid peavad seda üha olulisemaks töövahendiks.

Teine tuvastatud muster on pehme ÜI kui juhtimisfilosoofia. Koodianalüüsis ilmus pehme ÜI läbivana vähemalt kuues kategoorias. See ristlõige paljastab, et VKE-de ÜI-s ei ole pehme ÜI üks meetodite kogum kultuuriliste erinevuste leevendamiseks, nagu teooria seda käsitleb (Smeulders jt, 2023). See on juhtimisfilosoofia, mis läbib kõiki otsuseid.

Juhtimiskommunikatsioon on pehme, informaalne ja empaatial põhinev. Strateegiavalik on pehme, *kairos*-põhine ja mittelineaarne. Süsteemide ÜI on pehme, kus osad jäetakse teadlikult eraldi. Talentide hoidmine on pehme, põhinedes pigem isiklikel kokkulepetel kui formaalsetel lepingutel.

Pehmuse domineerimine tuleneb sunnist, mitte ainult kultuurieelistusest. Formaalse võtete rakendamiseks puuduvad VKE-des ressursid ja rollid. Smeuldersi jt (2023) soovitus tasakaalustada pehmeid ja ülesandekeskseid meetmeid eeldab ressursse, mida VKE-del ei ole. Eesti VKE-des on pehme ÜI domineerimine ratsionaalne käitumine. Pehmus ei tähenda nõrkust, vaid loob aluse innovatsioonile ja koostööle. Kultuurilised erinevused ei ole takistus, mida silutakse, vaid ressurss, kui loodud on ühine identiteet (Sarala jt, 2019; Kroon jt, 2022). Ühine identiteet on psühholoogiline nullpunkt, kust kõik alustavad võrdsetena. Avatuks jääb küsimus, kas Eesti kultuurikontekst, kus saunakultuur ja väikese turu isiklikud sidemed on tugevad, muudab informaalsete meetodid tõhusamaks, kui teooria eeldab.

Kolmas muster oli hoolsusauditi üllatused kui vältimatu kaasnähtus. Hoolsusauditi tehakse planeerimise etapis, kuid mõju ulatub kõikidesse ÜI etappidesse (vt joonis 16).



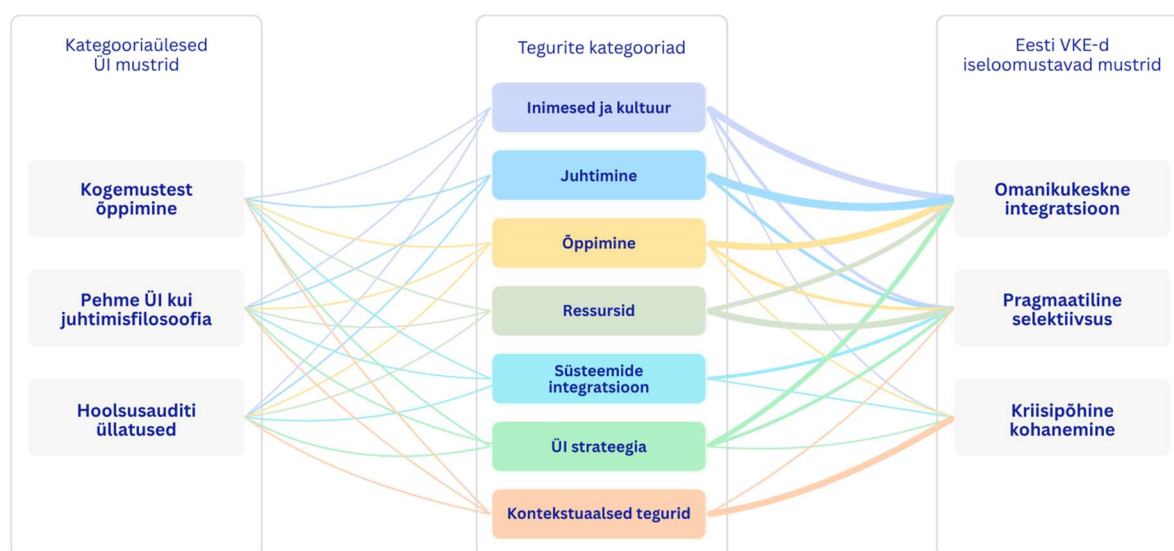
Joonis 16. Eesti VKE-des ÜI-d kujundavad tegurid (TOP 10). Allikas: autorite koostatud.

Hoolsusauditi üllatuste järelmõjud ulatuvad kõigisse seitsmesse kategooriasse. Strateegia vajab ümbervaatamist, talendid võivad kaduda, IT-kulud ületavad eelarvet, kultuurilised pinged süvenevad. Eesti VKE-des on hoolsusauditi üllatused paratamatult ilmnevad riskid, mitte juhuslikud sündmused. See muster on otseses vastuolus teoreetilise

käsitlusega, mille järgi põhjalik hoolsusaudit võimaldab ÜI-d ettenähtavalt hallata (Zollo & Singh, 2004). VKE-de puhul ei piira hoolsusauditi põhjalikkust tahe, vaid võimalused. Ressursid, kompetents ja aeg lihtsalt ei luba saavutada taset, mida teooria eeldab. Henningssoni jt (2018) hoiatus, et IT-strateegiat peab varakult planeerima leiab kinnitust, kuid VKE-des piiravad selle kirja panekut vähesed teadmised ja ressursid. Van Oorschoti jt (2023) soovitus vähendada samaaegseid muutusi leiab kinnitust, kuid intervjuudest selgus, et tugifunktsioonid peaks integreerima esimesena ka kontrollivajaduse tõttu.

Nende mustrite koosvaatamine toetab magistritöö põhiargumenti, et Eesti VKE-de ÜI ei ole korporatsioonide ÜI protsesside väiksem versioon. See on teistsugune protsess, kus omanik-juht täidab korraga ülesandeid, mida suuretevõttes jagavad eri meeskonnad, süsteemid ja protsessid.

Lisaks kategooriaülestele mustritele joonistuvad ristanalüüsist välja kolm ÜI mustrit (vt joonis 17), mis iseloomustavad Eesti VKE-de ÜI-d tervikuna.



Joonis 17. Esinenud teguritest tulenevad ning kategooriaülased ÜI mustrid. Diagramm näitab, millistest kategooriatest iga ÜI muster toitub, joonte paksus peegeldab autorite hinnangulist seose tugevust. Allikas: autorite koostatud.

Omanikukeskne ÜI paljastab VKE-de ÜI põhivastuolu, sest see, mis on korporatsioonis juhi aja raiskamine, on VKE-des asendamatu. Isiklik kohalolek ei ole juhtimisstiili küsimus, vaid usalduse loomise ainus vahend keskkonnas, kus puuduvad nii eraldiseisvad ÜI meeskonnad kui ka formaliseeritud protsessid, mis suuretevõttes juhi rolli osaliselt asendavad. Juhtide isiklike omaduste roll ÜI juhtimises leiab siit kinnitust, kuid VKE-des läheb see kaugemale, sest emotsionaalne intelligentsus ja empaatia ei täienda süsteeme, vaid asendavad neid (Rodriguez-Sanchez jt, 2019). Suuretevõtteid käsitlev

kirjandus kirjeldab juhtimisvõimekust organisatsioonilise ressursina, mida saab süsteemidesse kodeerida (Zollo & Singh, 2004). VKE-des jääb juhtimisvõimekus peaaegu alati ühe inimese kanda. Isikupõhine sõltuvus teeb juhi rollist ühtaegu protsessi tugevama lüli ja suurima riski. Juhi kohalolekul ÜI toimib, hõivatuse korral seisab.

Uuringus ilmnunud kommunikatsioonipraktika kinnitab ja täpsustab Thomas ja Louisgrandi (2022) hoiatust infovälja erinevuse kohta. Lühike käsuliin ei taga automaatselt ühtset infovälja, pigem vastupidi. Kui info on ebatäpne, jõuab see VKE-s kõigini korruga ja moonutuste mõju on ulatuslikum kui suurettevõttes, kus hierarhia info levikut aeglustab. Edukate juhtumite juhid suhtlesid otse eesliinitöötajatega, pakkudes realistlikku ühinemise eelvaadet. See tähendas selget ja ausat kommunikatsiooni, mis ei luba rohkem kui suudetakse täita. VKE-de kontekstis on selline kommunikatsioon ellujäämise küsimus.

Pragmaatiline selektiivsus on VKE-de vastus küsimusele, mida integreerida, kui ressursse napib. Vastus on lihtne. Integreeritakse ainult vahetut väärtust loovaid tegureid ehk inimesi, kliendisuhteid ja kaubamärki. Kõigest muust vabanetakse kiirelt ja pragmaatiliselt. Tegemist on teadliku strateegiaga, mis vastab sümbioosi ja säilitamise tüpoloogiale (Haspeslagh & Jemison, 1991). Eesti VKE-des on selle strateegia rakendamine veelgi sihipärasem, kuna absorptsioon on erand, mitte reegel. Selline muster lükkab ümber üldistuse, et väiksemad ostjad kipuvad sihtettevõtet kiiresti oma struktuuri sulatama (Oh, 2021). Mõnel juhul põhineb kogu omandamise majanduslik loogika üksnes teadmusel ja inimestel. Ostetakse meeskonda või kompetentsi, mitte ettevõtet tervikuna. See kinnitab, et VKE-des on ressursside ümberjaotamine kiirem ja suunatum vahetule väärtusloomele kui korporatsioonide ÜI-des.

Siit kerkib aga sügavam teoreetiline nüanss. ÜI võimekust käsitletakse kirjanduses kahe komponendi kaudu, milleks on rakendamine ja paindlikkus (Bauer jt, 2024). VKE-des napib rakendamisevõimekust, kuid paindlikkust jagub. Tegelik probleem on sügavam, kuna rakendatavad protsessid puuduvad. Sisuliselt on tegu sellele raamistikule eelneva sammuga. Enne ÜI võimekuse arendamist peab olemas olema minimaalne organisatsiooniline struktuur, millele see võimekus saab toetuda. See on leid, mida läbitöötatud kirjandus otseselt ei käsitle.

Kriisipõhine kohanemine puudutab küsimust, mida ÜI teooria harva käsitleb. Mida teha, kui praktikas ei pea plaan paika? Vaadeldaval perioodil on Eesti VKE-de ÜI-d toimunud globaalselt turbulentsetes oludes, mida iseloomustavad pandeemia, energiakriis ja sõda. See on kujundanud nende ÜI kultuuri omanäoliselt. Korporatsioonid on seotud pikaajaliste kavadega, mida on raske muuta, VKE-d aga kohanevad. See paindlikkus on

dünaamiline võimekus ja üks ÜI edu võtme-eeldustest (Bauer jt, 2024). *Kairos*-loogika leiab siit täpse empiirilise vaste (Thomas jt, 2023). ÜI ei järgi ette kirjutatud järjekorda, vaid kujuneb vastavalt avanevate võimaluste loogikale. Tempovalikus ilmneb sektoripõhine muster, mis kinnitab varasemat käsitlust (Schweizer jt, 2022). Tootmises eelistatakse kiirust ebakindluse vältimiseks, teeninduses aeglust võtmeisikute hoidmiseks. Küsimus ei ole, kas plaan muutub. See muutub alati. Küsimus on, kas organisatsioon on selleks valmis.

Kriisipõhine kohanemine annab ka olulise metodoloogilise hoiatuse, mida senine kirjandus alahindab. Varasem kirjandus on käsitlenud majanduskonteksti peamiselt ÜI loodavate võimaluste või piirangutena (Thelisson & Meier, 2022). Selgus, et kontekst mõjutab ka tulemuste hindamist ennast. Tõusev turg raskendab integratsiooniprotsesside puudujääkide tuvastamist ja toetab ÜI nähtavat tulemuslikkust. Osa edust kuulub ÜI-le, osa turukonjunktuurile. Neid on tagantjärele raske lahutada. Eesti kiirelt kasvanud IT-sektoris on see eriti oluline. Lisaks kinnitab Eesti väiketuru „kõik tunnevad kõiki“ dünaamika varasemat käsitlust informaalsete võrgustike rollist (Stojcic jt, 2024). Maine tehingujärgselt on määrav tegur, mida korporatsioonidele suunatud kirjandus süstemaatiliselt alahindab.

Eesti VKE-de ÜI tegurite ja mustrite kaardistamine on seni puudunud, antud uuring täidab selle lünka. Uuringutulemuste põhjal saab neile vastata kolmel tasandil.

Tegurite tasandil kinnitab uuring, et korporatsioonidele orienteeritud teooria ei selgita VKE-de ÜI-d piisavalt. Kõik seitse kategooriat avalduvad, kuid nende omavaheline kaal on teistsugune, kui senine kirjandus eeldab. Inimesed ja kultuur on ÜI edu kõige määravam tegur, mille mõju avaldub juba esimese 100 päevaga. Juhtimine asendab VKE-des süsteeme, mida suurettevõttes täidavad protsessid ja struktuurid. Väliskeskkonda tuleb käsitleda taustategurina, mille mõjudega tuleb arvestada. Selline kaalujaotus tuleneb VKE-de loomusest, kus väärtus on koondunud inimestesse ja otsustusõigus omanik-juhi kätte.

Mustrite tasandil avaldub VKE-de ÜI kolme omavahel põimunud mustrina. Need on omanikukeskne ÜI, pragmaatiline selektiivsus ja kriisipõhine kohanemine. Mustrid on hierarhiliselt seotud. Omanikukesksus on alustala, millele selektiivsus ja kohanemine toetuvad. Omaniku kaasamiseta ei toimi kumbki. Lisaks ilmnevad kolm kategooriaülest mustrit, mis läbivad kõiki kategooriaid. Need on kogemusest õppimine, pehme ÜI loogika ning hoolsusauditi üllatused kui kõigi kategooriate ühine risk.

VKE-de tasandil tuvastab uuring neli joont, mis eristavad Eesti VKE-de ÜI-d senisest korporatsioonidele keskendunud kirjandusest. Esiteks on formaalne ÜI võimekus VKE-des püsivalt puudu, mitte ajutiselt mahajäänud. VKE-de korraldus ei võimalda

korporatsioonide tasemel hoolsusauditit, eraldiseisvat ÜI meeskonda ega teadmusjuhtimise süsteeme. Üllatused on koormus, milleks tuleb valmistuda, mitte risk, mida saab ennetamisega kõrvaldada. Teiseks toimib pehme ÜI Eesti VKE-des juhtimisfilosoofiana, mitte ainult meetoditena. See töötab, ehkki teooria soovitab tasakaalustatud lähenemist (Smeulders jt, 2023). Kolmandaks on VKE-de kogemusõppimine peaaegu eranditult individuaalne. Kogemus talletub juhi isikusse ja lahkub koos temaga. Õppimine on küll intensiivne, kuid ei kujune süsteemseks organisatsiooniliseks mäluks. Neljandaks ei võrdu VKE-de ÜI kõrge subjektiivne rahulolutase optimaalse tulemusega. Pehmemad eesmärgid täituvad kergemini ja kasvav turg maskeerib ÜI vead. Uuringu käigus ilmnis hoolsusauditi kohta ka paradoks. Osalenud ettevõtjad olid hoolsusauditist teadlikud ja olid seda valdavalt rakendanud, kuid fookus oli peaaegu eranditult õiguslikul ja finantspoolet. Valdkondlik ja kultuuriline pool oli see, kus väliseid nõustajaid ei kaasatud. Ettevõtjad hindasid neid aspekte ise ja oma äranägemise järgi. See seletab osaliselt, miks hoolsusauditi üllatused ilmnisid andmestikus kõigis seitsmes kategoorias. Formaalne protsess oli olemas, kuid selle ulatus jättis katmata need riskid, mida numbrite taha on kõige raskem panna.

Lisaks tegurite- ja kategooriapõhistele mustritele ilmnis uuringus läbiv joon, mis ei seisne ühes konkreetsetes teguris, vaid osalenud omanike iseloomus. Enamikul oli varasem ühinemiste ja ülevõtmiste kogemus, selge ja otsekohene kommunikatsioon ning kalduvus käsitleda läbirääkimisotsust kunstina, mida saab arendada ja millega üle saab uhkust tunda. Märkimisväärselt rõhutasid nad ausust ja aumehelikkust nii tehingus kui ÜI järgses suhtes, esitades eetilisi kaalutlusi mitte piiranguna, vaid ärilise loogika osana. Kuna valdav enamus uuritud ühinemistest läbis eduka ÜI, iseloomustab see profiil eelkõige neid, kellel asjad õnnestusid. See osutab võimalikule valikusurvele. ÜI edu võib sõltuda mitte üksnes konkreetsetest juhtimisotsustest, vaid ka juhi isiksusest ja väärtushinnangutest, mis kujundavad kõiki neid otsuseid. See väärrib edasist uurimist. Uuringust tulenevad soovitusel ÜI-d planeerivale omanik-juhile on esitatud tabelis 6, kus iga soovitus on ankurdatud teoreetilise aluse ja empiirilise leiuga (vt Tabel 6).

Tabel 6. Uuringu empiirikast ja teoreetilisest raamistikust tuletatud soovitusd ÜI-d planeerivale omanik-juhile.

Soovitus	Teoreetiline alus	Empiiriline leid
Alusta ÜI planeerimist enne tehingu sulgemist.	Tehingueelne planeerimine vähendab üllatuste mõju (Thomas & Louisgrand, 2022; van Oorschot jt, 2023). Zollo & Singh (2004): rutiinide loomine vajab aega.	Tehingu sulgemise järel on juhtkond kurnatud, kuid ÜI nõuab siis maksimaalset energiat. Ette planeerinud praktikud kogesid vähem üllatusi.
Ole esimestel päevadel isiklikult nähtav.	Omaniku kohalolek on VKE-de peamine usaldusmehhanism (Rodriguez-Sanchez jt, 2019). Inimeste reaktsioonid kujunevad esimese 100 päeva jooksul (Sarala jt, 2019).	Edukad integreerijad olid isiklikult nähtavad nii esimeses kontaktis meeskonnaga kui ka olulistest otsustes. Delegeerimine esimestel kuudel tõi kaasa usalduskriisi.
Ütle ausalt mida tead, tunnista mida ei tea.	Infovaakum suurendab vastupanu ja "meie vs nemad" dünaamikat (Thomas & Louisgrand, 2022; Sarala jt, 2019).	Edukad juhid pakkusid realistliku ühinemise eelvaate ausalt, ilma ülelubamata. Täitmata lubadused tekitasid usalduskaotuse, mis kandus kogu organisatsiooni.
Hoolitse võtmeisikute eest enne, kui nad lahkuvad.	Vaikiv teadmus on VKE-de peamine haavatavus (Gala & Mueller, 2024; Zollo & Singh, 2004; Bauer jt, 2024).	Kogu tehingu väärtus kandus sageli kolme kuni viie isiku õlgadele. Nende lahkumisega lahkusid ka kliendid. Isiklikud kokkulepped olid formaalsest lepingust tõhusamad.
Integreeri tugifunktsioonid kiiresti, põhitegevus ettevaatlikult.	Struktuur esmalt - selgus struktuuris loob psühholoogilise kindlustunde (Teerikangas & Laamanen, 2014, viidatud Kroon jt, 2022 kaudu; van Oorschot jt, 2023).	Raamatupidamine ja IT-tugi viidi koheselt kokku, müügitiim ja kliendisuhed jäeti esialgu puutumata. See andis kontrolli ilma põhitegevust häirimata.
Valmista ette reserv üllatusteks, mitte plaan nende vältimiseks.	VKE-de hoolsusaudit on struktuurselt piiratud (Bauer jt, 2024; Zollo & Singh, 2004). Üllatused on paratamatus, mitte juhus.	Kõigis uuritud ÜI-des esines tehingujärgseid üllatusi. Hoolsusaudit oli valdavalt juriidiline ja finantsiline, kultuurilist ja tehnoloogilist poolt hinnati ise.
Kasuta informaalsetid meetodeid teadlikult.	Pehme ÜI on VKE-des struktuurne paratamatus (Smeulders jt, 2023; Sarala jt, 2019; Kroon jt, 2022).	Suvepäevad, saun ja ühised lõunad olid edukate ÜI-de peamised kultuurilise lähendamise vahendid. Formaalsed programmid puudusid, olid harvad või jäid tagaplaanile.
Kohanda tempot sektorile ja olukorrale.	<i>Kairos</i> -põhine ÜI, kus tempo sõltub kontekstist (Thomas jt, 2023; Schweizer jt, 2022; Thelisson & Meier, 2022).	Tootmises kiirus, teeninduses kannatlikkus lähenemine kordus mitmes juhtumis. Kriisiperioodid sundisid plaane ümber kujundama, paindlikumad integreerijad tulid sellega paremini toime.
Ka autonoomselt jäetud ettevõtte vajab sidet.	Säilitamise strateegia ei tähenda mittesekkumist (Haspeslagh & Jemison, 1991; Osarenkhoe & Hyder, 2015).	Ühes juhtumis ei pidanud omanik toimunut ÜI-ks, kuid regulaarsed 1:1 vestlused, meeskonnaüritused ja raporteerimine toimusid. Side hoidis suhte elus.
Kirjuta kogemus üles.	Organisatsiooniline unustamine: kogemus peab talletuma rutiinidesse (Zollo & Singh, 2004; Schweizer jt, 2022; Abravanel jt, 2025).	Kogemus talletub omaniku mälus. Juhi lahkumisega kaob ka institutsiooniline mälu. Ainult üksikud sariomandajad olid loonud taaskasutatavaid ÜI juhendeid.

Allikas: autorite koostatud.

Kokkuvõttes näitab uuring, et Eesti VKE-de ÜI edukuse määrab eelkõige kolme teguri kombinatsioon: omaniku isiklik kaasatus ja empaatiavõime, strateegiline selektiivsus, ning paindlikkus reageerida muutunud kontekstile esialgselt plaanist jäigalt kinni hoidmata.

Kombinatsioonid on ühe ja sama VKE ÜI loogika avaldumisvormid. Nende omavaheline koostoime eristab edukaid ÜI-sid ebaõnnestunudest Eesti VKE-de näitel.

Uuring ei püüa tulemusi statistiliselt üldistada, vaid tuvastatud mustrid on ülekantavad sarnaste tunnustega Eesti VKE-de konteksti ehk ettevõtetesse, kus ÜI toimub omanik-juhi juhtimisel piiratud ressursidega. Tulemusi ei saa kanda üle kontsernidele, kus ÜI-d kujundavad teistsugused ressursid ja standardprotsessid. Uuringu peamised piirangud on:

- valimi kujunemine mitmest allikast (sh suunamised ja kontaktvõrgustik), mis võib mõjutada, kes intervjuule jõuab;
- sooline tasakaalutus valimis. Valimis oli kolm naist ning intervjuus osales neist üks. See piirab võimalust teha järeldusi soopõhiste erinevuste kohta, mistõttu neid ei käsitletud analüüsis ega järeldustes;
- töötajate vaate puudumine, mistõttu on järeldused tugevamad ÜI juhtimise ja planeerimise otsuste tasandil kui töökogemuse detailides.

Kokkuvõte

Eesti ärimaastikul on VKE-d valdav enamus, 99,8% kõigist äriühingutest, kuid rahvusvaheline ühinemiste ja ülevõtmiste kirjandus on seni lähtunud peaaegu eranditult korporatsioonide kogemusest. Töös on püstitatud küsimused, millised tegurid kujundavad ÜI Eesti VKE-des ning milliseid mustreid need tegurid moodustavad. Uurimisprobleemi tuum on teaduslik lünk ja praktiline vajadus: VKE-de integratsioonitegurid, eriti Eesti kontekstis, on sisuliselt uurimata.

Töö esimene ülesanne oli kaardistada ÜI teoreetiline käsitus ja kujunemislugu. Analüüs näitas, et ÜI teooria on 1980. aastatest alates arenenud lineaarsetest planeerimismudelitest dünaamiliste võimekuste raamistikuni, mis tunnistab ÜI-d paindliku ja kontekstitundliku protsessina. Teine ülesanne oli sünteesida teaduskirjanduse põhjal kesksed ÜI tegurid. 15 artikli süstemaatilisel analüüsil tuvastati 67 tegurit, mille autorid koondasid seitsmesse kategooriasse, milleks on ÜI strateegia, juhtimine ja kommunikatsioon, ressursid ja võimekus, õppimine ja kohanemine, inimesed ja kultuur, süsteemide integratsioon ning kontekstuaalsed tegurid. Kolmas ülesanne oli analüüsida nende tegurite erisusi VKE kontekstis. Teooriapeatükk näitas, et omanik-juhi tsentraliseeritud roll, vaikiva teadmuse koondumine vähestesse inimestesse, hoolsusauditi piiratud ulatus ja informaalsete meetodite domineerimine loovad korporatsioonide omast erineva juhtimisloogika.

Neljanda ülesande täitmiseks, tuvastada empiiriliselt Eesti VKE-de ÜI mustrid, viidi läbi 21 poolstruktureeritud intervjuud omanike, tippjuhtide ja ühinemiste ning ülevõtmiste ekspertidega. Transkriptsioonidest kodeeriti 655 sisulist fraasi, millele määrati valents (soodustav, takistav, neutraalne) ja etapiline kuuluvus kolme ÜI faasi lõikes.

Esimesele uurimisküsimusele „Millised tegurid kujundavad ÜI-d Eesti VKE-des?” vastates kinnitavad tulemused, et kõik seitse teoreetilist kategooriat avalduvad ka Eesti VKE-de kontekstis, kuid nende kaal erineb oluliselt sellest, mida senine kirjandus eeldab. Inimesed ja kultuur on mahukaim kategooria ning selle tegurid mõjutavad ÜI tulemust kõige tugevamalt esimese saja päeva jooksul. Emotsionaalsed reaktsioonid, identiteedikonfliktid ja „meie vs nemad” dünaamika kujundavad sel perioodil kogu ÜI õhkkonna. Juhtimine ja kommunikatsioon on selgeim edutegur, kuna VKE-des asendab juht puuduvaid süsteeme täielikult ja tema isiklikud omadused muutuvad korraka tugevuseks ning struktuuriliseks haavatavuseks. Kontekstuaalsed tegurid on ainus kategooria, kus takistav valents ületab soodustavat. Väliskeskkond toimib paratamatu taustsüsteemina, millega tuleb kohaneda. Kogemusest õppimine on andmestiku sagedaim üksikkood, kuid jääb peaaegu alati

individuaalseks ja talletub juhi mälus, mitte organisatsiooni rutiinides. Pehme ÜI (informaalsed meetodid, empaatial põhinev kommunikatsioon ja isiklikud kokkulepped) ilmneb läbivana vähemalt kuues kategoorias. VKE-des on see kogu ÜI loogikat läbiv juhtimisfilosoofia, mitte üksik vahend kultuuriliste erinevuste leevendamiseks. Hoolsusauditi üllatused esinevad kõigis seitsmes kategoorias, kinnitades, et VKE-de eeluurimisvõimekuse piirangud mõjutavad ÜI-d igas mõttes. Neli kategooriat seitsmest koonduvad esimese 100 päeva etappi, mis rõhutab, et ÜI edu kinnistatakse selle intensiivse kuu jooksul vahetult pärast tehingut.

Teisele uurimisküsimusele „Milliseid mustreid tegurid moodustavad?“ vastatakse kategooriaülese ristanalüüsi kaudu, mis tõi esile kolm ÜI mustrit Eesti VKE-de kontekstis. Need on omanikukeskne ÜI, pragmaatiline selektiivsus ja kriisipõhine kohanemine. Omanikukeskne ÜI kirjeldab domineerivat mudelit, kus edu sõltub juhi isiklikust kohalolekust, empaatiavõimest ja suutlikkusest juhtida ÜI protsessi ning täita samaaegselt kommunikaatori ja operatiivjuhi rolli. Pragmaatiline selektiivsus peegeldab VKE-de ressursside elulisust. Integreeritakse vaid see, mis loob vahetut väärtust, kõigest muust vabanetakse kiiresti. Kriisipõhine kohanemine iseloomustab ÜI-sid, kus väliskeskkond dikteerib tempot ja sügavust. See on VKE-de dünaamiline eelis korporatsioonide jäiga planeerimisloogika ees. Töö peamine järeldus on, et Eesti VKE-de ÜI on suurettevõtete mudelist erinev protsess. Erinevus tuleneb ÜI alusloogikast, mitte üksnes ressursside vähesusest. Kui suurettevõte hajutab riske süsteemide, rollide ja protsesside vahel, VKE-s koondub kogu risk omanik-juhile. See võimaldab tegutseda kiiresti ja tõhusalt, kuid teeb ÜI edu sõltuvaks ühest inimesest ja seetõttu hapraks.

Töö teaduslik panus seisneb Eesti VKE-de ÜI esimeses süsteemses empiirilises-teoreetilises kaardistuses. Praktilise väljundina esitatakse tõenduspõhised soovitusel ÜI-d planeerivale omanik-juhile, mis on ankurdatud nii empiiriliste leidude kui teoreetilise raamistikuga. Edasise uurimistöö loogilisteks suundadeks on tuvastatud mustrite kvantitatiivne testimine suurema valimiga, töötajate perspektiivi kaasamine ning longituuduuring, mis hindaks tegurite dünaamikat aja jooksul. Omaette uurimisväärtusena kerkib AI tööriistade potentsiaal kompenseerida VKE-de formaalse ÜI võimekuse struktuurset puudujääki. See on küsimus, mida senine kirjandus ei ole veel käsitlenud.

Viidatud allikad

1. Abravanel, I., Biron, M., & Brueller, N. N. (2025). How do organizations refine their post-merger integration routines over consecutive acquisitions? *European Management Review*, 22, 706-721. <https://doi.org/10.1111/emre.12673>
2. Annosi, M. C., Casprini, E., Martini, A., & Ramon Torres, J. G. (2021). Post-acquisition knowledge management practices for exploration and exploitation: insights from a food service organization. *Journal of Knowledge Management*, 25, 129-148. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2020-0784>
3. Arvanitis, S., & Stucki, T. (2015). Do mergers and acquisitions among small and medium-sized enterprises affect the performance of acquiring firms? *International Small Business Journal*, 33, 752-773. <https://doi.org/10.1177/0266242614522280>
4. Bauer, F., King, D. R., Friesl, M., & Schriber, S. (2024). Acquisition integration capabilities and organizational design. *Long Range Planning*, 57, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102479>
5. 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>
6. Bauer, F., Strobl, A., Dao, M. A., Matzler, K., & Rudolf, N. (2018). Examining Links Between Pre and Post M&A Value Creation Mechanisms - Exploitation, Exploration and Ambidexterity in Central European SMEs. *Long Range Planning*, 51, 185-203. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.002>
7. Birkinshaw, J., Bresman, H., & Hakanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 395–425. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00186>
8. Brede, M., Gerstel, H., Wöhrmann, A., & Bausch, A. (2024). Mind the gap: the effect of cultural distance on mergers and acquisitions. *Review of Managerial Science*, 19, 2279-2326. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00811-8>
9. Campagnolo, D., & Vincenti, G. (2022). Cross-border M&As: The impact of cultural friction and CEO change on the performance of acquired companies. *Journal of International Management*, 28, 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100942>

10. Capron, L. (1999). The long-term performance of horizontal acquisitions. *Strategic Management Journal*, 20, 987–1018. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199911\)20:11<987::AID-SMJ61>3.0.CO;2-B](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199911)20:11<987::AID-SMJ61>3.0.CO;2-B)
11. Chaturvedi, T., & Weigelt, C. (2024). Operating synergy and post-acquisition integration in corporate acquisitions: A resource reconfiguration perspective. *Long Range Planning*, 57, 1-25. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102428>
12. Datta, D. K. (1991). Organizational Fit and Acquisition Performance: Effects of Post-Acquisition Integration. *Strategic Management Journal*, 12, 291-297. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120404>
13. Denison, D. R., & Ko, I. (2016). Cultural due diligence in mergers and acquisitions. In C. L. Cooper & S. Finkelstein, *Advances in Mergers and Acquisitions* (Vol. 15, pp. 53–72). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
14. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14, 57-74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
15. EMTA. Statistika ja avaandmed. *Riigieelarvesse laekunud maksud ja maksed*. Vaadatud 13. aprill 2026. a., allikas <https://www.emta.ee/ariklient/amet-uudised-ja-kontakt/uudised-pressiinfo-statistika/statistika-ja-avaandmed>
16. Ernst & Young. (2019). *Are you giving M&A Integration Costs the Attention They Deserve*. Allikas: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-cn/insights/strategy-transactions/documents/ey-integration-costs-mergers-and-acquisitions.pdf>
17. European Commission. (2003). *Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (2003/361/EC)*. Allikas: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>
18. European Commission. (2024). *2024 Country Report Estonia*. Allikas: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=SWD%3A2024%3A0606%3AFIN%3AEN%3APDF>
19. Gala, K., & Mueller, B. A. (2024). Acquihires by SMEs as a strategic response to industry digitalization. *Journal of Small Business Management*, 62, 1430-1468. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2140161>

20. Golden, B. R. (1992). The past is the past—or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35(4), 848–860.
<https://doi.org/10.5465/256318>
21. Graebner, M. E., Heimeriks, K. H., Huy, Q. N., & Vaara, E. (2017). The Process of Postmerger Integration: A Review and Agenda For Future Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1-32. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0078>
22. Handley, K., & Molloy, C. (2022). SME corporate governance: A literature review of informal mechanisms for governance. *Meditari Accountancy Research*, 30(3), 302-334. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2021-1321>
23. Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1991). *Managing acquisitions*. New York: The Free Press.
24. Henningsson, S., Yetton, P., & Wynne, P. (2018). A review of information system integration in M&A. *Journal of Information Technology*, 33, 255-303.
<https://doi.org/10.1057/s41265-017-0051-9>
25. Huber, G. P., & Power, D. J. (1985). Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*, 6(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060206>
26. Jemison, D. B., & Sitkin, S. B. (1986). Corporate Acquisitions: A Process Perspective. *Academy of Management Review*, 11, 145-163.
<https://doi.org/10.2307/258337>
27. Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965.
<https://doi.org/10.1111/jan.13031>
28. Karim, S., & Capron, L. (2016). Reconfiguration: Adding, redeploying, recombining and divesting resources and business units. *Strategic Management Journal*, 37, E54-E62. <https://doi.org/10.1002/smj.2537>
29. Koppel, K. (2026, 8. jaanuar). Eesti tehinguturul algas mullu mitu aastat oodatud elavnemine. *ERR*. Allikas: <https://www.err.ee/1609904086/eesti-tehinguturul-algas-mullu-mitu-aastat-oodatud-elavnemine>
30. Kroon, D. P., Noorderhaven, N. G., Corley, K. G., & Vaara, E. (2022). Hard and Soft Integration: Towards a Dynamic Model of Post-Acquisition Integration. *Journal of Management Studies*, 59, 1132-1161. <https://doi.org/10.1111/joms.12766>

31. 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, 1-26.
<https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.1>
32. Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2011). A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 50(6), 859–877. <https://doi.org/10.1002/hrm.20445>
33. Miklian, J., & Hoelscher, K. (2022). SMEs and exogenous shocks: A conceptual literature review and forward research agenda. *International Small Business Journal*, 40, 178-204. <https://doi.org/10.1177/02662426211050796>
34. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
35. Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in Mergers and Acquisitions. *Academy of Management Review*, 13, 79-90.
<https://doi.org/10.2307/258356>
36. OECD. (2023). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023*. Allikas:
https://www.oecd.org/en/publications/2023/06/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2023_c5ac21d0.html
37. Oh, J.-H. (2021). Size effect and merger dominance in salesforce integration. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36, 1077-1089. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2020-0153>
38. Oh, J. H., & Johnston, W. J. (2020). How post-merger integration duration affects merger outcomes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36, 807-820.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2019-0476>
39. Osarenkhoe, A., & Hyder, A. (2015). Marriage for better or for worse? Towards an analytical framework to manage post-merger integration process. *Business Process Management*, 21, 857-887. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2014-0070>
40. Pablo, A. L. (1994). Determinants of Acquisition Integration Level: A Decision-Making Perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 803-836.
<https://doi.org/10.5465/256601>
41. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

42. Rodriguez-Sanchez, J.-L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & Mora-Valentín, E.-M. (2019). Thinking about people in mergers and acquisitions processes. *International Journal of Manpower*, 40, 643-657. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2018-0143>
43. Safavi, M. (2021). Advancing post-merger integration studies: A study of a persistent organizational routine and embeddedness in broader societal context. *Long Range Planning*, 54, 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102071>
44. Sarala, R., Vaara, E., & Junni, P. (2019). Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the “human side” of global mergers and acquisitions (M&As). *Journal of World Business*, 54, 307-321. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.10.001>
45. Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
46. Schweizer, L., Wang, L., Koscher, E., & Michaelis, B. (2022). Experiential learning, M&A performance, and post-acquisition integration strategy: A meta-analysis. *Long Range Planning*, 55, 1-25. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102212>
47. Smeulders, D., Dekker, H. C., & Abbeele, A. V. (2023). Post-acquisition integration: Managing cultural differences and employee resistance using integration controls. *Accounting, Organizations and Society*, 107, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101427>
48. Steigenberger, N., & Ebers, M. (2023). What drives integration teams to achieve high integration process performance in absorption acquisitions? A configurational analysis. *Long Range Planning*, 56, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102330>
49. Stojcic, N., Dabic, M., & Musteen, M. (2024). With a little help from my friends: Institutional obstacles, networking, and SME exporting in emerging European and Asian economies. *International Business Review*, 33, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102258>
50. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

51. Teerikangas, S., & Thanos, I. C. (2018). Looking into the „black box“ — unlocking the effect of integration on acquisition performance. *European Management Journal*, 36, 366-380. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.002>
52. Thelisson, A.-S., & Meier, O. (2022). Intergroup dynamics in post-merger integration process. *European Business Review*, 34, 431-450. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2021-0104>
53. Thomas, M., Angwin, D., Thanos, I. C., & Islam, G. (2023). Speeds of post-merger integration: The roles of chronos and kairos in M&A. *Long Range Planning*, 56, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102345>
54. Thomas, M., & Louisgrand, N. (2022). How does decision-making involvement affect perceptions of speed during post-merger integration? *European Management Journal*, 40, 906-916. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.10.005>
55. van Oorschot, K. E., Nujen, B. B., Solli-Sather, H., & Mwesiumo, D. E. (2023). The complexity of post-mergers and acquisitions reorganization: Integration and differentiation. *Global Strategy Journal*, 13, 673-699. <https://doi.org/10.1002/gsj.1454>
56. Zollo, M., & Singh, H. (2004). Deliberate Learning in Corporate Acquisitions: Post-Acquisition strategies and integration capability in U.S Bank Merger. *Strategic Management Journal*, 25, 1233-1256. <https://doi.org/10.1002/smj.426>
57. Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13, 340-351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

Lisa A Pöördumine ettevõtjate poole intervjuu kokkuleppimiseks

Tere!

Oleme Kristel Luur ja Rainer Rohtla, Tartu Ülikooli strateegilise juhtimise magistriõppe tudengid. Koostame magistritööd teemal „Ühinemisjärgset integratsiooni kujundavad tegurid Eesti väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes”.

Meie andmetel osalesite ühinemises/ülevõtmises ettevõttega X ning kutsume Teid panustama poolstruktureeritud intervjuu kaudu. Teie praktiline kogemus ühinemise/ülevõtmise läbiviimisel on meie jaoks väga oluline, et tuua akadeemilise käsitluse kõrvale päriselulised õppimiskohad ja toimivad praktikad.

Intervjuu korraldus:

- Vorm: poolstruktureeritud intervjuu
- Keskkond: Microsoft Teams
- Kestus: umbes 1,5 tundi
- Küsimused: saadame ette, et saaksite soovi korral valmistuda

Soovi korral käsitleme teemasid konfidentsiaalselt ning kasutame vastuseid uurimistöös üldistatud kujul (ettevõtte ja isiku tuvastatavad detailid saame kokkuleppel anonüümseks jätta).

Kui olete valmis osalema, palun andke vastusega teada 2–3 sobivat aega lähinädalatel ning kas intervjuul osalete Teie üksi või võiks kaasata ka mõne teise integratsiooniga seotud võtmeisiku.

Ette tänades ja Teie vastust oodates

Parimate soovidega

Kristel Luur

Rainer Rohtla

Tartu Ülikool

Strateegilise juhtimise magistriõppe

Lisa B Intervjueeritavad

	Roll	Ettevõte	Valdkond	Intervjueeritav
1	Omanik	AAA Patendibüroo	Juriidilised toimingud	Almar Sehver
2	Tegevjuht	AdFactory Design	Tootmine	Mari-Liis Liinak
3	Omanik	ADM Interactive	IT/Tarkvara	Ivo Nellis
4	Omanik	AS Bercman Technologies	Tootmine	Mart Suurkask
5	Omanik	Betoonmeister	Ehitusmaterjali tootmine	Kalle Suitslepp
6	Juht	Betoonmeister Tartu	Ehitusmaterjali tootmine	Margus Mets
7	Omanik	Ellex Raidla Advokaadibüroo	Õigusteenused	Ants Nõmper
8	Ekspert	Ellex Raidla	Õigusteenused	Risto Vahimets
9	Omanik	Framm	Hulgimüük	Rasmus Kurm
10	Omanik	Julianus Inkasso	Finantsteenused	Ülar Maapalu
11	Ekspert	KPMG	Ärinõustamine	Marko Rebane
12	Omanik	LLG Invest	Tootmine	Ervin Luur
13	Omanik	Mobire Eesti	Sõidukite rent	Andrus Valma
14	Omanik	Oixio	IT/Tarkvara	Ivo Suursoo
15	Omanik	Rapla Metall	Tootmine	Margus Maidre
16	Omanik	Ridango	IT/Tarkvara	Erki Lipre
17	Ekspert	Sorainen	Õigusteenused	Piret Jesse ja Toomas Prangli
18	Omanik	Trinidad Wiseman	IT/Tarkvara	Ander Tenno
19	Omanik	Trinidad Wiseman	IT/Tarkvara	Peeter Ossip ja Marko Leppik
20	Omanik	Uptime	IT/Tarkvara	Eero Tohver
21	Omanik	Verston	Teede ehitus	Veiko Veskimäe

Lisa C Intervjuu küsimused ettevõtjatele

Tere ja suur aitäh, et leidsite aega vestelda. Meie magistr töö eesmärk on uurida, millised tegurid kujundavad ühinemisjärgset integratsiooni Eesti VKE-des ning milliseid mustreid need moodustavad. Seetõttu pöördusime ka teie poole, kuna olete osalenud ettevõtete ühinemise või ülevõtmise protsessis ja puutunud kokku erinevate integratsiooni kujundavate teguritega.

Intervjueeritavate nimekiri koos nende rollide ja taustaga lisatakse magistr töö lisasse, et anda konteksti. Siiski ei mainita järeldustes, kes mida ütles, et kaitsta teie ja teiste intervjueeritavate teavet. Intervjuu kestab umbes 45-60 minutit. Parema analüüsi huvides palume luba vestlust salvestada. Olete sellega nõus? Kas teil on enne alustamist küsimusi?

1. **Tehingu taust ja kontekst.** *Palun rääkige selle ühinemistehingu saamisloost. Mis oli tehingu peamine käivitav ajend?*
 - Kas domineeris pigem kasvusoov, turuosa võitmine või vajadus ellu jääda?
 - Milline oli teie isiklik roll selles teingus?
 - Kui suur oli teie varasem ühinemiste ja ülevõtmiste kogemus?
2. **Strateegia ja plaanimine.** *Millise strateegilise lähenemise te kahe ettevõtte ühendamiseks valisite (nt kas täielik sulandamine või autonoomia)?* **Jätkuküsimus:** *Kuidas te selleks protsessiks valmistusite ja kui detailselt oli integratsioon ette planeeritud?*
 - Miks valisite just sellise integratsioonimudeli?
 - Mis jäi autonoomseks, mis liideti kindlasti?
 - Kas ja kuidas oli defineeritud "õnnestumine" enne algust?
3. **Ajastus ja juhtimine.** *Kirjeldage palun integratsiooniprotsessi üldist kulgu. Kuidas hindate valitud tempot?* **Jätkuküsimus:** *Kuidas oli korraldatud protsessi juhtimine – kes seda vedas ja kuidas sündisid otsused?*
 - Kas tempo oli töötajate jaoks pigem liiga kiire või aeglane?
 - Kes tegi igapäevaseid otsuseid (omanik vs tegevjuht vs tiim)?
 - Kas tekkis ebaselgust otsustusõiguses?
4. **Inimesed ja kultuur.** *Kuidas te iseloomustaksite kahe ettevõtte kultuurilisi erinevusi tehingu hetkel?* **Jätkuküsimus:** *Kuidas töötajad nende muutustega kaasa tulid ja kus ilmnisid suurimad raskused?*
 - Mis põhjustas suurimat vastupanu (hirm, info puudus, kultuuride konflikt)?
 - Kas tekkis "meie vs nemad" tunnet ja kuidas seda leevendasite?
 - Kuidas te lõite ühise identiteedi ("ühe pere" tunde)?
 - Kuidas ja millal töötajaid protsessi kaasasite?
5. **Süsteemid ja teadmised.** *Kuidas te lähenesite tehnilisele integratsioonile, näiteks IT-süsteemide ja tööprotsesside ühildamisele?*
 - Kas valisite ühe poole süsteemid või lõite uued?
 - Kuidas tagasite, et võtmetöötajad ja nende vaikivad teadmised (*tacit knowledge*) ei lahkuks?
 - Kas protsesside standardiseerimine tekitas probleeme?
6. **Õppimine ja kohanemine.** *Ükski plaan ei pea täielikult vastu reaalsusele. Mis oli protsessi käigus kõige suurem üllatus või ootamatus?* **Jätkuküsimus:** *Mida te pidite sellest tulenevalt oma tegevusplaanis käigupealt muutma?*
 - Kas tulid välja asjad, mida hoolsusauditi ei avastanud?
 - Kas tegite hiljem analüüsi (*after-action review*), mis läks hästi/halvasti?
7. **Tulemused ja kokkuvõte.** *Kui vaatate nüüd tagasi, siis mil määral tehingu esialgsed eesmärgid täitusid?* **Jätkuküsimus:** *Mida teeksite tänase kogemuse pealt järgmisel korral teisiti?*
 - Mis oli suurim võit ja suurim kaotus?
 - Nimetage 3 peamist edutegurit VKE kontekstis.

Lisa D Intervjuu küsimused ekspertidele

Tere ja suur aitäh, et leidsite aega vestelda. Meie magistr töö eesmärk on uurida, millised tegurid kujundavad ühinemisjärgset integratsiooni Eesti VKE-des ning milliseid mustreid need moodustavad. Seetõttu pöördusime ka teie poole, kuna olete osalenud ettevõtete ühinemise või ülevõtmise protsessis ja puutunud kokku erinevate integratsiooni kujundavate teguritega.

Intervjueeritavate nimekiri koos nende rollide ja taustaga lisatakse magistr töö lisasse, et anda konteksti. Siiski ei mainita järeldustes, kes mida ütles, et kaitsta teie ja teiste intervjueeritavate teavet. Intervjuu kestab umbes 45-60 minutit. Parema analüüsi huvides palume luba vestlust salvestada. Olete sellega nõus? Kas teil on enne alustamist küsimusi?

1. Milline on teie roll ja kogemus VKE-de ühinemistehingutes ning milliste tehingutega te peamiselt kokku puutute?
2. Kuidas iseloomustaksite VKE-de esindajaid, kes teie juurde jõuavad – nende ettevalmistuse, teadlikkuse ja ressursside mõttes?
3. Millised on kõige sagedasemad integratsiooni riskid VKE-de puhul, mida alahinnatakse või mis jäävad tehingueelses faasis märkamata?
4. Mis on teie kogemuse järgi kõige levinum "pime ala", millega pärast tehingu sõlmimist ootamatult kokku puututakse?
5. Millised on need peamised otsused ja tegevused, mida omanik saab teha enne tehingu sõlmimist, et tagada sujuvam integratsioon?
6. Kui suur roll on kultuurilistel erinevustel integratsiooni õnnestumises ja millised kultuurikonfliktid esinevad VKE-de puhul kõige sagedamini?
7. Kuidas mõjutab omaniku emotsionaalne vs ratsionaalne lähenemine integratsiooni planeerimist ja elluviimist – millal saab sellest takistav tegur?
8. Kas ja kuidas eristuvad eduka integratsiooni mustrid ebaõnnestunud omadest – millised märgid annavad juba tehingueelses faasis aimu tulemusest?
9. Mil määral mõjutab varasem ühinemiskogemus integratsiooni planeerimise kvaliteeti ja lõpptulemust?

Mis eristab VKE-de integratsiooniprotsessi korporatsioonide omast ja millised eripärad tuleks VKE-de puhul eraldi arvesse võtta?

Lisa E ÜI tegurid ja kategooriad

Kategooria	Peamised iseloomustavad tegurid	Tegureid käsitletud teadusartiklid
ÜI strateegia (6)	Integratsioon vs diferentseerimine; ÜI kiirus; ÜI sügavus; int strateegia tüüp; IT-süsteemide integratsiooni strateegia; muudatuste järjekord;	Henningsson jt (2018), Kroon jt (2022), Sarala jt (2019), Schweizer jt (2022), Steigenberger ja Ebers (2023), Thelisson ja Meier (2022), Thomas ja Louisgrand (2022), Thomas jt (2023)
Juhtimine ja kommunikatsioon (11)	Eri juhtimistasandite kaasatus; info asümmeetria; juhtkonna agiilsus; kommunikatsioon; juhtide oskus tempot juhtida; praktiline juht; tegevusvalmidus; vahe-eesmärkide seadmine; visioonipõhine mõtlemine; võime olla empaatiline; õige hetke tabamine;	Brede jt (2024), Henningsson jt (2018), Osarenkhoe ja Hyder (2015), Rodriguez-Sanchez jt (2019), Sarala jt (2019), Steigenberger ja Ebers (2023), Thomas ja Louisgrand (2022), Thomas jt (2023), van Oorschot jt (2023)
Ressursid ja integratsioonivõimekus (9)	ÜI keerukuse alahindamine; ÜI võimekus; kliendisuhete säilitamine; koolitus ja arendus; personalijuhtimise võimekus; talentide hoidmine; tähtaegade ja ÜI plaani järgimine; vaikiv teadmus; võtmetöötajate kaasamine;	Bauer jt (2024), Osarenkhoe ja Hyder (2015), Rodriguez-Sanchez jt (2019), Steigenberger ja Ebers (2023), Teerikangas ja Thanos (2018), van Oorschot jt (2023)
Õppimine ja varasem kogemus (8)	hoolsusauditi üllatused; kogemusest õppimine; kollektiivne mõtestamine; ühinemiste ja ülevõtmiste võimekus; oskusteabe jagamine; teadlik õppimine; võimekuse ülehindamine; ülevõtmise tulemuslikkus;	Brede jt (2024), Kroon jt (2022), Osarenkhoe ja Hyder (2015), Sarala jt (2019), Smeulders jt (2023), Schweizer jt (2022), Teerikangas ja Thanos (2018), Thelisson ja Meier (2022)
Inimesed ja kultuur (16)	Emotsionaalsed reaktsioonid; keelebarjäär; koostöötahe; kultuurilise kohanemise ajakulu; kultuurilised erinevused kui innovatsiooni võimalus; meie vs nemad; organisatsioonilised kultuurilised erinevused; osalemine otsustusprotsessis; pehme ÜI; pinged ettevõtete töötajate vahel; rahvuslikud kultuurierinevused; töötajate moraal ja heaolu; töötajate motivatsioon; töötajate vastuseis; võimusuhted ja läbirääkimised; Integratsiooni kiirus	Brede jt (2024), Kroon jt (2022), Osarenkhoe ja Hyder (2015), Rodriguez-Sanchez jt (2019), Sarala jt (2019), Smeulders jt (2023), Teerikangas ja Thanos (2018), Thelisson ja Meier (2022), Thomas ja Louisgrand (2022)
Süsteemide integratsioon ja protsessid (10)	Andmete ühendamine; IT platvormide kasutamine integratsiooniks; IT strateegiline tähtsus; IT süsteemide paindlikkus kohaneda; IT süsteemide sarnasus; IT süsteemide ühendamine; organisatsiooniline sobivus; sarnaste tööprotsesside ja rutiinide loomine; struktuuride ühendamine; struktuursed muudatused;	Brede jt (2024), Henningsson jt (2018), Kroon jt (2022), Osarenkhoe ja Hyder (2015), Rodriguez-Sanchez jt (2019), Smeulders jt (2023), van Oorschot jt (2023)
Kontekstuaalsed tegurid (7)	Aktiivsurve; dereguleerimine; globaliseerumine; pandeemia; riigi majanduslik seisund; sõda; tehingu suurus.	Bauer jt (2024), Brede jt (2024), Osarenkhoe ja Hyder (2015), Rodriguez-Sanchez jt (2019), Sarala jt (2019), Schweizer jt (2022), Smeulders jt (2023), Thelisson ja Meier (2022), Thomas jt (2023), van Oorschot jt (2023)

Lisa F Uurimisplaan

Tegevus	Ajavahemik
Teoreetiliste materjalide uurimine	Juuli 2025 - Detsember 2025
Uurimisplaani koostamine	Detsember 2025
Valimi koostamine	Jaauar 2026
Intervjuu küsimustike koostamine	Jaauar - Veebruar 2026
Intervjuude kokkuleppimine ja läbiviimine	Veebruar - Märts 2026
Intervjuude kodeerimine ja andmete töötlemine	Märts - Aprill 2026
Analüüs ja järeldused	Aprill - Mai 2026

Lisa G Praktikute intervjuudes tuvastatud tegurid

Märkus tabeli kohta. Tabel näitab, millistes intervjuudes iga tegur esines. Lahtri kirje koosneb kolmest osast:

1. number näitab, mitu korda tegur selles intervjuus mainiti
2. täht tähistab peamist ÜI etappi (P = planeerimine, H = 0-100 päeva, S = stabiliseerumine)
3. täpp näitab valentsi (roheline = soodustav, hall = neutraalne, punane = takistav)

		Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5	Intervjuu 6	Intervjuu 7	Intervjuu 8	Intervjuu 9	Intervjuu 10	Intervjuu 11	Intervjuu 12	Intervjuu 13	Intervjuu 14	Intervjuu 15	Intervjuu 16	Intervjuu 17	Intervjuu 18
Integratsioonistrateegia	Integratsioon vs diferentseerimine		1P ●	1P ●	1H ●	1P ●	1P ●	1P ●	2P ●		1P ●	1P ●				1P ●	1P ●	1H ●	2P ●
	Integratsiooni sügavus	1S ●				1S ●	1H ●	2P ●	1S ●			1H ●					1S ●	2H ●	2P ●
	Integratsiooni strateegia tüüp	1P ●		1P ●		1P ●	2P ●				1P ●	2H ●	1P ●	1H ●					2P ●
	IT-süsteemide integratsiooni strateegia		3H ●		1H ●			2P ●			1H ●								
	Muudatuste järjekord		1H ●													1H ●			3H ●
	Integratsiooni tempo									1H ●				1S ●		1H ●			

Lisa G Praktikute intervjuudes tuvastatud tegurid (jätkub)

[illegible]

Lisa G Praktikute intervjuudes tuvastatud tegurid (jätkub)

		Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5	Intervjuu 6	Intervjuu 7	Intervjuu 8	Intervjuu 9	Intervjuu 10	Intervjuu 11	Intervjuu 12	Intervjuu 13	Intervjuu 14	Intervjuu 15	Intervjuu 16	Intervjuu 17	Intervjuu 18
Ressursid ja integratsioonivõimekus	Integratsiooni keerukuse alahindamine		1P 				3PH 	1S 				1S 			2PH 		1H 	1P 	1H 
	Integratsioonivõimekus			1P 			2PH  	2P  	2P 	4HS 									1P 
	Kliendisuhete säilitamine	3PHS  			2P  					1H 		1P 	1S 	2H 			1S 		
	Koolitus ja arendus									1H 						1H 			
	Personalijuhtimise võimekus			1H 			1H 									2PH  			
	Talentide hoidmine	2H  	1H 	1H 		1P 	2PH 	2PH 	1S 	1S 	2P  	5PS 	1H 		1H 			1H 	3PH  
	Tähtaegade ja integratsiooni-plaani järgimine	1S 		1S 			1P 	1P 		2HS  		1P 			1S 	1H 			
	Vaikiv teadmus	1S 		1P 			1H 									2H  	1P 		
	Võtmetöötajate kaasamine	1H 	1S 				3PH 	1H 	2P 	2H 	1P 	4PHS   	1H 		2H  				2H 

Lisa G Praktikute intervjuudes tuvastatud tegurid (jätkub)

		Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5	Intervjuu 6	Intervjuu 7	Intervjuu 8	Intervjuu 9	Intervjuu 10	Intervjuu 11	Intervjuu 12	Intervjuu 13	Intervjuu 14	Intervjuu 15	Intervjuu 16	Intervjuu 17	Intervjuu 18
Õppimine ja varasem kogemus	Hoolsusauditi üllatused	1P 		1P 	3PH  			2SH  				1P 	1H 		5PH  	2P 	4PHS   	1P 	3PH  
	Kogemusest õppimine	3PS  	3PS  		1H 	3PS  	4PH   	3PH 	1S 		1S 		1S 	1H 	1P 	2PH 	3HS  	1S 	3PH  
	Kollektiivne mõtestamine		2HS 			1P 				3H 				2PH 				1P 	1P 
	Ühinemiste ja ülevõtmiste võimekus	1S 				2P  	1P 	4P 			2PH 	2P  	1P 		2P 	2H 	1P 		1S 
	Oskusteabe jagamine												1H 						
	Teadlik õppimine		1S 			1S 				1S 			1S 						
	Võimekuse ülehindamine					1P 			2PS 						1P 	1S 		1H 	
	Hinnang tulemustele	4PS  	1S 		2H  				1P 		1P 	1P 	2S 	1S 			1S 		

Lisa G Praktikute intervjuudes tuvastatud tegurid (jätkub)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Inimesed ja kultuur	Emotsionaalsed reaktsioonid	2H ●	2P ●				1P ●		1H ●			1H ●	1H ●				1S ●		
	Keelebarjäär																		
	Koostöötahe	2PH ●	3PH ●		3PH ●●	1H ●		2PH ●●	1P ●		1H ●	1P ●	1S ●	1H ●	2PH ●●				2P ●
	Kultuurilise kohanemise ajakulu	2H ●		1H ●			1H ●		1S ●					1S ●	1S ●	1H ●		2H ●	1H ●
	Kultuurilised erinevused kui innovatsiooni võimalus																		
	Meie vs nemad	1H ●	1P ●	1H ●	2H ●				1H ●	2H ●				1H ●		1H ●	2H ●	1H ●	2H ●●
	Organisatsioonilised kultuurilised erinevused	1H ●			1P ●			3P ●●	1H ●	2HS ●	2P ●			1H ●	4P ●		1P ●	1H ●	
	Osalemine otsustusprotsessis		1P ●		1P ●					1H ●					1H ●				
	Pehme integratsioon	3PH ●		1H ●	3PH ●	2S ●●	3PH ●●	1H ●		2H ●	3H ●	1P ●	1H ●	1H ●	1H ●	1H ●	3HS ●●	1H ●	3PH ●
	Pinged ettevõtete töötajate vahel				2PH ●					1H ●	1H ●			1S ●				1H ●	
	Rahvuslikud kultuurilised erinevused					2PS ●●	1P ●	1P ●											
	Töötajate moraal ja heaolu	4H ●●	3HS ●●			1H ●				5H ●		2S ●●	1H ●	2H ●●					
	Töötajate motivatsioon	1H ●	1P ●			1P ●		1P ●		2H ●						2PH ●●	1H ●		4H ●●
	Töötajate vastuseis			1H ●						1H ●		2H ●			5H ●●	1H ●	3HS ●●	1H ●	
	Võimusuhted ja läbirääkimised		2P ●●			2P ●					2H ●	1P ●					1P ●	3H ●	5PH ●●
	Integratsiooni kiirus		1S ●											1P ●		1H ●			

Lisa G Praktikute intervjuudes tuvastatud tegurid (jätkub)

		Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5	Intervjuu 6	Intervjuu 7	Intervjuu 8	Intervjuu 9	Intervjuu 10	Intervjuu 11	Intervjuu 12	Intervjuu 13	Intervjuu 14	Intervjuu 15	Intervjuu 16	Intervjuu 17	Intervjuu 18
Süsteemide integratsioon ja protsessid	Andmete ühendamine	1H ●		1H ●		1S ●				1H ●	2H ●								3PHS ● ● ●
	IT platvormide kasutamine integratsiooniks		2HS ● ●				1P ●		1P ●	1H ●						1H ●			
	IT strateegiline tähtsus			2P ●				2PH ●											
	IT süsteemide paindlikkus kohaneda		3H ● ●																1HS ●
	IT süsteemide sarnasus	1H ●	1S ●							1S ●				1P ●			1H ●		
	IT süsteemide ühendamine	1H ●		1P ●	1H ●		1H ●		1S ●	1S ●			1P ●						
	Organisatsiooniline sobivus		1P ●			2P ●	1P ●		2P ●	2H ●									
	Sarnaste tööprotsesside ja rutiinide loomine										1H ●								
	Struktuuride ühendamine	2H ●	2PH ● ●	1P ●	1H ●		2H ●	2S ●	3PS ● ●			1S ●	3H ● ● ●	2H ●	1H ●	1H ●	1H ●		
	Struktuursed muudatused	1H ●										2HS ●						1H ●	1P ●

Lisa G Praktikute intervjuudes tuvastatud tegurid (jätkub)

		Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5	Intervjuu 6	Intervjuu 7	Intervjuu 8	Intervjuu 9	Intervjuu 10	Intervjuu 11	Intervjuu 12	Intervjuu 13	Intervjuu 14	Intervjuu 15	Intervjuu 16	Intervjuu 17	Intervjuu 18
Kontekstuaalsed tegurid	Aktsiaturu surve										2P 								
	Dereguleerimine																		
	Globaliseerumine																		
	Pandeemia	1H 		1H 											3S  				
	Riigi majanduslik seisund										2P 	1H 			2S 				1P 
	Sõda														1S 			1S 	
	Tehingu suurus			2H 								1P 	1P 	1S 			2P  		

Summary

PATTERNS OF FACTORS SHAPING POST-MERGER INTEGRATION IN ESTONIAN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Small and medium-sized enterprises (SMEs) make up 99.8% of all Estonian companies, yet international M&A literature has been built almost entirely on corporate experience. This thesis asks which factors shape post-merger integration (PMI) in Estonian SMEs and what recurring patterns these factors form.

The theoretical part traces how integration theory has developed since the 1980s, from linear planning models toward a dynamic capabilities framework that treats integration as a flexible and context-sensitive process. A systematic review of 15 articles identified 67 integration factors, which the authors grouped into seven categories: integration strategy, leadership and communication, resources and capability, learning and adaptation, people and culture, systems integration, and contextual factors. The theoretical analysis shows that in SMEs, the centralized role of the owner-manager, the concentration of tacit knowledge in a few people, the limited scope of due diligence, and the dominance of informal methods produce a management logic that differs from large corporations.

The empirical part is based on 21 semi-structured interviews with owners, top managers, and M&A experts. Transcripts were coded into 655 segments, each assigned a valence (facilitating, inhibiting, neutral) and a stage in the integration process.

The findings confirm that all seven theoretical categories appear in Estonian SMEs, but their weight is different from what the literature assumes. People and culture is the largest category and shapes the outcome most strongly during the first hundred days. Leadership and communication is the clearest success driver, because in SMEs the owner-manager replaces missing systems, which makes personal qualities both the main strength and a structural vulnerability. Contextual factors is the only category where inhibiting valence outweighs the facilitating one. Learning from experience is the most frequent code, but it stays in the leader's memory rather than in organizational routines. Soft integration runs through at least six categories and works as an overarching management philosophy. Due diligence surprises appear in all seven categories, showing how the limited pre-acquisition capability of SMEs affects every part of the integration.

Cross-category analysis identified three recurring integration patterns: owner-centric integration, pragmatic selectivity, and crisis-driven adaptation. Owner-centric integration relies on the leader's ability to manage strategy, communication, and operations at the same

time. Pragmatic selectivity reflects scarce resources: only assets that create immediate value are integrated, while the rest are quickly divested. Crisis-driven adaptation describes integrations where the external environment dictates the pace and depth, which gives SMEs a dynamic advantage over rigid corporate planning.

The main conclusion is that PMI in Estonian SMEs is a distinct process, not a simplified version of the corporate model. Large companies spread risk across systems, roles, and processes, while in SMEs the entire risk concentrates in the owner-manager. This makes action fast but integration success fragile. The thesis offers evidence-based recommendations for SME managers. Further research should test the identified patterns quantitatively, include the employee perspective, conduct longitudinal studies, and examine how AI tools could compensate for the structural gap in formal SME integration capability.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Kristel Luur ja Rainer Rohtla, anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose „Ühinemisjärgset integratsiooni kujundavate tegurite mustrid Eesti väike- ja keskmise suurusega ettevõtete näitel“, mille juhendaja on professor Maaja Vadi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kristel Luur
19.05.2026

Rainer Rohtla
19.05.2026