

Opinnäytetyö (AMK)

Rakennustekniikan koulutusohjelma

Tuotantojohtaminen

2016

Ellinoora Kuusela

OY FINNROCK AB:N TOIMINTATAPOJEN VERTAILU FUUSION JÄLKEEN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Rakennustekniikan koulutusohjelma | Tuotantojohtaminen

2016 | 29 + 25

Jyrki Haapasaari

Ellinoora Kuusela

OY FINNROCK AB:N TOIMINTATAPOJEN VERTAILU FUUSION JÄLKEEN

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin emoyhtiön Oy Finnrock Ab:n ja sulautuneen tytäryhtiön Varsinais-Suomen Räjätyskonsultit Oy:n toimintatapojen eroja. Toimintatapoja verrattiin sekä palveluiden että tukiprosessien osalta. Tutkimus tehtiin sulautuneen tytäryhtiön työntekijän näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada koottua yrityksessä käytetyistä erilaisista toimintatavoista vertailumateriaalia, joka helpottaa yrityksen johtoa yhdistämään toimintatavat mahdollisimman yhtenäisiksi ja toimiviksi.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli niin sanottuna laadullisena tutkimuksena. Aineistoa kerättiin pääasiassa haastattelemalla yrityksen työntekijöitä sekä tekemällä havainnointia työmaaympäristössä.

Lopputulokseksi saatiin vertailumateriaali, jossa kerrotaan yksityiskohtaisesti töiden toteutustavat ja tutkijan arvio siitä, mitkä toimintatavat vaativat muutosta. Koska liitteessä kerrotaan yksityiskohtaisesti yrityksen toimintatavoista, se pidetään salaisena.

ASIASANAT:

Fuusio, yrityskauppa, toimintatavat

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Civil engineering | Production management

2016 | 29 + 25

Jyrki Haapasaari

Ellinoora Kuusela

COMPARISON OF PROCEDURES OF OY FINNROCK AB AFTER THE MERGER

Subject of this thesis was to investigate differences of procedures between the parent company and a merged subsidiary's. Procedures were compared, as well as services that support processes. The study was conducted the viewpoint of the employee of merged subsidiary.

The aim of the study was to gather information on the company procedures to make them as consistent and effective.

The study was conducted as a qualitative study. Investigation material was collected mainly by interviewing employees and making observations on different site environments.

The final result is a reference material, which details the implementation of the work and researcher's estimate as to what procedures needed change. Because the supplement consists annex details of the company's procedures, it will remain confidential.

KEYWORDS:

Merger, acquisition, procedures

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn tausta	6
1.2 Työn lähtökohdat	6
1.2.1 Oy Finnrock Ab	6
1.2.2 Varsinais-Suomen Räjätyskonsultit Oy	7
1.3 Työn tavoite, rajausta ja tutkimusongelma	8
1.4 Tutkimusmenetelmä	9
1.5 Tutkimuksen haasteet	9
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN OSUUS	11
2.1 Yrityskauppa	11
2.1.1 Yrityskaupan vaiheet	11
2.1.2 Yrityskaupan riskit	13
2.1.3 Fuusio	14
2.2 Toimintatapojen muutos yrityskaupan jälkeen	15
2.2.1 Muutosjohtaminen	16
2.2.2 Muutosvastarinta	17
2.2.3 Muutosvaiheen ongelmat	18
2.2.4 Onnistuneen muutoksen avaimet	19
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	22
3.1 Aineiston hankinta	22
3.1.1 Haastattelut	22
3.1.2 Havainnointi	22
3.2 Toimintatapojen vertailu	23
3.2.1 Katselmukset ja katselmusdokumentit	25
3.2.2 Mittaukset ja mittausraportit	25
3.2.3 Eristykset	25
3.2.4 Vesinäytteet	26
3.2.5 Tukiprosessi	26
4 LOPPUTULOS	27
4.1 Johtopäätökset ja tulokset	27
4.2 Pohdintaa	28

LÄHTEET**29****LIITTEET**

Liite 1. Toimintatapojen vertailu
Liite 2. Vertailutaulukko

(Ei julkaista tilaajan pyynnöstä)
(Ei julkaista tilaajan pyynnöstä)

KUVAT

Kuva 1. Muutoksen talo.

15

Kuva 2. Onnistuneen muutoksen tekijät.

20

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Työn lähtökohtana on emoyhtiö ja sulautunut tytäryhtiö, joiden toimintatavat poikkeavat yrityskaupan ja sulautumisen jälkeen vielä jonkin verran toisistaan. Emoyhtiönä on louhintatöiden konsultointiin erikoistunut yritys Oy Finnrock Ab. Sulautuneena tytäryhtiönä on Turun seudulla toimiva samoja palveluja tuottava entinen Varsinais-Suomen Räjätyskonsultit Oy, joka yrityskaupan ja sulautumisen myötä tunnetaan myös nimellä Finnrock.

1.2 Työn lähtökohdat

1.2.1 Oy Finnrock Ab

Oy Finnrock Ab on louhintatöiden konsultointiin erikoistunut yritys, jonka palveluihin kuuluvat louhinta- ja räjäytysalan sekä muiden tärinää aiheuttavien maanrakennustöiden konsultointipalvelut. Louhintatöiden konsultoinnin lisäksi Finnrock suorittaa myös muita ympäristöön liittyviä tehtäviä, kuten tiivistys- ja paalutustyömaiden tärinäkonsultointeja sekä liikennetärinä- ja melumittauksia. (Oy Finnrock Ab 2016.)

Oy Finnrock Ab perustettiin vuonna 1970. Tuolloin sen osakkaita olivat ruotsalainen kalliorakentamisen suunnittelu- ja konsulttitoimisto Nitro Consult Ab, jonka lisäksi osakkaaksi tulivat Rikkihappo Oy, Suomen Forsiitti-Dynamiitti Oy (nykyinen Oy Forcit Ab) sekä Oy Julius Tallberg Ab. Alkuperäiset omistajat myivät yksi toisensa jälkeen osuutensa Forcitille, joten tänä päivänä Finnrock on osa Forcit-konsernia. (Oy Finnrock Ab 2016.)

Vuosi 2008 oli yrityksen kasvulle merkittävä virstanpylväs. Finnrock osti Insinööritoimisto Pauli Nevalainen Oy:n koko osakekannan ja alkoi tämän myötä laajentua. Yrityksen liiketoiminta sulautettiin Finnrockiin vuonna 2009. Vuonna 2014 Finnrockiin sulautettiin Turun seudulla toimiva Varsinais-Suomen Räjätyskonsultit Oy. (Oy Finnrock Ab 2016.)

Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2014 n. 3,3M€. Tänä päivänä yrityksessä työskentelee noin 30 henkilöä, jotka jakautuvat viiden eri toimipisteen välille. Toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Turussa, Tampereella, Jyväskylässä ja Lahdessa. (Oy Finnrock Ab 2016.)

1.2.2 Varsinais-Suomen Räjätyskonsultit Oy

Varsinais-Suomen räjätyskonsultit Oy perustettiin vuonna 2009. Perustajana toimi tällä hetkellä Oy Finnrock Ab:n Turun aluepäällikkönä toimiva Toni Aalto.

Toiminnan strategiana oli tuottaa louhinta-, paalutus- ja kaivuutöiden tärinäkonsultointia sekä töiden aikaista tärinämittausta.

Vuonna 2012 yrityksen henkilöstömäärä kasvoi kahteen ja vähän myöhemmin vahvistukseksi saatiin myös yksi osa-aikainen työntekijä.

Vuonna 2014 Varsinais-Suomen Räjätyskonsultit Oy sulautettiin Oy Finnrock Ab:hen yrityskaupan myötä. Ennen yrityskauppaa Varsinais-Suomen Räjätyskonsultit Oy ehti hoitaa yli 1 400 työkohteen katselmukset, tärinämittaukset ja tärinäeristykset.

1.3 Työn tavoite, rajausta ja tutkimusongelma

Työn tavoitteena on tutkia emoyhtiön ja sulautuneen tytäryhtiön toimintatapoja ja koota niistä vertailumateriaalia. Vertailussa käydään läpi, miten toimintatavat eroavat toisistaan ja mitkä kohdat vaativat muutosta. Tavoitteena on saada luotua materiaalia, joka helpottaa yrityksen johtoa yhdistämään toimintatavat yhtenäisiksi ja mahdollisimman toimiviksi.

Tutkimus rajautuu Helsingin päätoimipisteen sekä Turun sivutoimipisteen toimintatapojen tutkimiseen. Muiden toimipisteiden toimintatavat jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Työssä keskitytään ainoastaan vertailemaan toimintoja ja tekemään muutosehdotuksia, ei yhdistämään toimintatapoja.

Projektin tutkimusongelma on se, että tällä hetkellä yritys ei tarjoa samanlaista palvelua eri toimipisteiden välillä, eikä kenelläkään ole ollut aikaa miettiä niiden yhdistämistä. Myös yrityksen nettisivuilla luvataan tiettyjä palveluita, jotka eivät päde Turun toimipisteen tuottamiin palveluihin. Tämän ovat myös asiakkaat huomanneet. Asiakkaat ovat tottuneet saamaan tilatessaan tietynlaista palvelua, joten toimintatapojen yhdistämisessä pitää ajatella myös asiakkaiden suhtautumista muutokseen. Yrityksen ajatuksena lähitulevaisuudessa on saada toiminta niin yhtenäiseksi, että tilaaja saa samanlaista palvelua riippumatta siitä, kummasta toimipisteestä palvelua tilaa.

Toimipisteiden väliset erot myös vaikeuttavat henkilöstöresurssien jakamista toimipisteiden välillä. Esimerkiksi äkillisissä sairaustapauksissa tai kiiretilanteissa olisi hyvä pystyä käyttämään eri toimipisteiden henkilöstöä apuna. Tällä hetkellä se on hankalaa, koska tietyt toimintatavat ovat hyvin erilaisia ja henkilöstön opettaminen uusiin tapoihin näissä tilanteissa on turhan aikaa vievää.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta, joka perustuu todellisen elämän kuvaamiseen. Kvalitatiivinen tutkimus on niin sanottua laadullista tutkimusta, ja siinä luotetaan enemmän omiin havaintoihin ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Metodeina suositaan osallistuvaa havainnointia ja erilaisia haastatteluita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään myös ymmärtämään erilaisia lähestymistapoja asioihin ja poimimaan niistä ne tiedot, joita tässä tilanteessa tarvitaan ja joista ollaan kiinnostuneita. (Hirsjärvi ym. 2014, 160–164.)

Tutkimuksen tärkein osuus on työntekijöiden haastattelut, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina. Jotta saataisiin mahdollisimman todellinen kuva toiminnasta, tehdään tutkimusta haastattelun lisäksi myös olemalla mukana toiminnassa työmaalla. Haastatteluihin valittiin noin kymmenen yrityksen eri asemissa olevaa työntekijää.

Empiirisen osuuden aineisto koostuu pääasiassa muistiinpanoista, joita on kirjattu toimistolla suoritetuista haastatteluista sekä työmaalla tehdyistä havainnoista. Työmaaympäristöstä kerätty materiaali perustuu työn silmämääräiseen havainnointiin ja siitä kerättyihin muistiinpanoihin, mutta myös jonkin verran mukana olevan konsultin kanssa käytyihin keskusteluihin. Teoriaosuuden lähdeaineisto pohjautuu enimmäkseen yrityskauppaa ja organisaatioiden muutosta käsittelevään kirjallisuuteen.

1.5 Tutkimuksen haasteet

Suurimmat haasteet tutkimuksessa ovat työntekijöiden suhtautuminen muutokseen ajatuksena tai pelko mahdollisesta tulevasta muutoksesta. Tieto siitä, että tutkimusta tehdään toimintatapojen vertailua varten ja sitä kautta mahdollisesti toimintatapojen muuttamista varten saa työntekijät puolustamaan omia tapojaan ja kaunistelemaan jopa huonoksi havaittuja tapoja. Muutos on usein pelottava ja

tuntuu kovin työläältä alkaa vuosienkin jälkeen opettelemaan uusia tapoja. (Mattila 2007, 217–218.)

Yrityksen koko, taloudellinen asema, fyysinen sijainti sekä jäsenten asenteet ja kielteinen suhtautuminen uuteen liittoon lisäävät yhdistymisen haasteellisuutta. Ostetun yrityksen johto saattaa pelätä muutoksen myötä oman asemansa ja auktoriteettinsa heikkenemistä ja tämän vuoksi muodostaa vastarinnan. Ostavan yrityksen johto saattaa usein aliarvioida kulttuurieroista ja organisaation kompleksisuudesta aiheutuvan kitkan. (Mattila 2007, 217–218.)

Haastetta tutkimukseen toi myös se, että työ tehtiin sulautuneen tytäryhtiön työntekijän näkökulmasta. Alussa on vaikeaa miettiä, mitkä tavat ovat parhaita, kun omat tavat ovat tuttuja ja turvallisia. Työ vaati siis omista tavoista erkaantumista ja uusien tapojen kokeilua, jotta puolueeton vertailu olisi mahdollista. Tutkimuksen teko tapahtui hyvin haastavassa ympäristössä, sillä muutosvastarinta Turun toimipisteessä oli varsinkin alussa melko suuri. Tällaisessa ympäristössä neutraalin ajattelutavan luominen ja sen ylläpitäminen olivat hyvin haastavia.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN OSUUS

2.1 Yrityskauppa

Yrityskauppa on aina muutoksena omanlaisensa. Sen tarkoituksena ei niinkään ole vanhan organisaation kehittäminen ja parantaminen vaan uuden organisaation ja kulttuurin perustaminen. (Mattila 2007, 217.) Yrityskauppa on vaihtoehtoinen tapa kasvaa ja kehittyä, ja sillä haetaan yleensä yritykselle nopeita, uusia mahdollisuuksia (Erkkilä 2001, 21).

Yrityksen myyntiin vaikuttavat syyt vaihtelevat sen mukaan, onko kyseessä yksityinen henkilö vai suuri monialayhtiö. Yksityishenkilön yrityksen sisäisiä syitä myyntiin ovat mm. sairastuminen, eläkkeelle jääminen, kehitysresurssien puuttuminen, lisäpanostuksen saaminen liikeideaan sekä selvät molemminpuoliset strategiset synergiamahdollisuudet ostajan ja myyjän kesken. Tärkein ulkoinen syy yrityksen myyntihaluun on joko ulkoinen mahdollisuus tai ulkoinen uhka. Suuren konsernin yleisimmät myyntisytyt ovat konsernin tekemät linjavalinnat ja siihen liittyvä liiketoiminnan karsiminen, yritysryhmien saneeraukset, synergiamahdollisuuksien hyväksikäyttö yritysryhmien kesken, valmistus- ja ostotoiminnan keskittäminen sekä pyrkiminen määräävään markkina-asemaan yrityskaupan osapuolten kesken. (Tenhunen & Werner 2000, 66–67.)

2.1.1 Yrityskaupan vaiheet

Erkkilän (2001, 24–25) mukaan yrityskauppa voidaan jakaa neljään päävaiheeseen, jotka voidaan edelleen jakaa useampaan alavaiheeseen:

- yrityskaupan strategia
- potentiaalisten ostokohteiden kartoitus ja alustava *due diligence*
- ostovaihe
- kaupan julkistaminen sekä ostajayrityksen ja ostetun yrityksen yhdistäminen eli integraatio.

Strategia toimii yrityskaupan selkärankana, ja sen tulisi perustua yrityksen omistajien ja johdon visioon tulevast. Strategiset tavoitteet määrittävät pitkälti yritykselle potentiaaliset ostokohteet. (Erkkilä 2001, 28.)

Potentiaalisten ostokohteiden kartoituksella tarkoitetaan kaiken julkisesti saatavilla olevan tiedon hankintaa mahdollisista ostokohteista ja arvioiden luomista niiden pohjalta. Arviossa pohditaan mm., tukeeko ostettavan yrityksen liittäminen ostavaan yritykseen tulevaisuuden vision toteutumista sekä mitä ostettava yritys voisi tarjota ostavalle yritykselle. (Erkkilä 2001, 39–40.)

Due diligencessä eli ostettavan kohteen tarkistuksessa tarkastetaan, onko kohde pyydetyn tai alustavasti tarjotun hinnan arvoinen. Siinä käydään läpi myyjän toimittamaa materiaalia, esitetään kysymyksiä ja tehdään mahdollisia tehdas- ja toimistovierailuja. (Erkkilä 2001, 72–73.)

Varsinainen ostovaihe alkaa siinä vaiheessa, kun ostokohde on valittu. Ostovaiheen tavoitteena on selvittää kaupan kannattavuus sekä hankkia mahdollisimman paljon tietoa ostettavasta yrityksestä, jotta integraatio tapahtuisi mahdollisimman nopeasti. Ostovaihe ei aina tarkoita lopullisen kaupan syntymistä, vaan sen tuloksena voi olla myös kaupasta vetäytyminen. (Erkkilä 2001, 65–66.)

Integraatiolla tarkoitetaan ostetun yrityksen yhdistämistä ostavaan yritykseen, ja se on yrityskaupan pisimmän ajan vaativa vaihe. Se voi koskea kaikkea liiketoimintaa tai pelkästään joitain sen osia. Integraatio voidaan tehdä joko hallitusti tai sen voidaan antaa tapahtua ”luonnollisesti”. Integraatio alkaa kaupan vahvistamisen jälkeen. Ensimmäinen osa integraatiossa on haltuunotto, joka kestää yleensä noin sata päivää. Tämä vaihe on yleensä vielä yritysten välistä toiminnan suunnittelua, eikä niinkään varsinaista integraation toteutusta. Integraation varsinainen toteutuminen kestää yleensä ainakin 1–1,5 vuotta, suurimmissa yrityskaupoissa jopa 3–6 vuotta. (Erkkilä 2001, 82–84.)

Jokainen yrityskauppa on omanlaisensa, mutta yhteistä niille kuitenkin on se, että useimmissa tapauksissa integraatioon osallistuvat henkilöt suorittavat siihen liittyvät toiminnot normaalin työnsä ohella. Varsinkin suuremmissa yrityskaupoissa

toimintojen määrä saattaa kasvaa erittäin suureksi, ja työpaine sekä tehtävien hallinta ovat varsin raskaita. (Erkkilä 2001, 23.)

2.1.2 Yrityskaupan riskit

Noin 50–80% yritysostoista epäonnistuu (Valpola 2004, 214). Yrityskaupan myötä ostava yritys menettää yleensä omaa pörssiarvoaan sekä sijoittamaansa pääomaa. Tuottavuus, tehokkuus tai myynti eivät lisäännä, ja valtaosa yritysostoja tehneiden yritysten osakkeenomistajista olisi saanut paremman tuoton rahoilleen jopa tavallisin pankkitalletuksin. (Mattila 2007, 216–217.)

Yrityskaupan riskeihin vaikuttavat suuresti yrityskaupan hinta sekä se, miten paljon ostettavan ja ostavan yrityksen liiketoiminta eroaa toisistaan (Erkkilä 2001, 38). Suurimpia yrityskaupan epäonnistumisiin vaikuttavia asioita ovat arvokäsitteiset erot, kulttuurilliset erot, johtamistapojen erot sekä viestinnän puute (Erkkilä, 2001, 37). Yksi merkittävä tekijä on myös ostetun yrityksen esimiesten vastarinta (Mattila 2007, 217).

Erkkilän (2001, 37) mukaan muita yrityskaupan riskejä voivat olla esimerkiksi

- epärealistiset tavoitteet
- asiakkaiden/myynnin menettäminen
- liian optimistisesti laskettu synergiahyöty
- avainhenkilöiden menettäminen
- liian vähäinen integraation suunnittelu ja toteutus
- integraation pitkittyminen ja kustannusten kasvaminen
- joidenkin keskeisten asioiden, mm. ympäristövaikutusten, huomiotta jättäminen sopimuksessa.

Yritysjohdon tärkeä tehtävä yrityskaupan jälkeen on pyrkiä eliminoimaan ennakoitavissa olevat haittavaikutukset (Tenhunen & Werner 2000, 44).

2.1.3 Fuusio

Sulautuminen määritellään OYL:ssa seuraavasti: Osakeyhtiö (sulautuva yhtiö) voi sulautua toiseen osakeyhtiöön (vastaanottava yhtiö) siten, että sulautuvan yhtiön varat ja velat siirtyvät selvitysmenettelyttä vastaanottavalle yhtiölle ja sulautuvan yhtiön osakkeenomistajat saavat vastikkeena vastaanottavan yhtiön osakkeita. Vastike saa olla myös rahaa, muuta omaisuutta ja sitoumuksia. (Kyläkallio ym. 2002, 994.)

Sulautumistyypppejä on kolmenlaisia:

- **Tytäryhtiösulautuminen**, joka on sulautumistavoista yksinkertaisin, voidaan tehdä siinä tapauksessa, jossa emoyhtiö omistaa kaikki sulautettavan tytäryhtiön osakkeet. Tytäryhtiösulautumisessa ei suoriteta fuusiovastiketta.
- **Absorptiosulautumisessa** jo olemassa olevaan yhtiöön sulautuu yksi tai useampi yhtiö. Sulautuvan yhtiön varat ja velat siirtyvät vastaanottavalle yhtiölle ja sulautuvan yhtiön osakkaat saavat vastikkeena vastaanottavan yhtiön osakkeita, rahaa tai muuta omaisuutta.
- **Kombinaatiosulautuminen** on sulautumistyypeistä harvinaisin. Siinä kaksi osakeyhtiötä sulautuu perustamalla yhdessä uuden vastaanottavan osakeyhtiön. Sulautuvien yhtiöiden varat ja velat siirtyvät vastaanottavaan yhtiöön sen osakkeita vastaan. (Manninen 2001, 208–211.)

Fuusiovastike tarkoittaa vastiketta, jonka sulautuva yhtiö saa varojen ja velkojen siirtyessä vastaanottavaan yhtiöön. Se on yleensä vastaanottavan yhtiön osakkeita, mutta se saattaa olla myös rahaa, muuta omaisuutta ja sitoumuksia. (Kyläkallio ym. 2002, 994.)

2.2 Toimintatapojen muutos yrityskaupan jälkeen

Eri yksiköiden toimintatavat ovat ajan myötä muotoutuneet ja vahvistuneet aikaisemman johtamiskulttuurin aikana. Ennen toimintatapoja ei ole tarvinnut perustella, vaan ne ovat olleet itsestäänselvyys. (Valpola 2004, 71–72.)

Eri toimintatapojen kohdatessa saattavat toisten tavat näyttää oudoilta ja jopa mahdottomilta, ja tämä tunne on yleensä molemminpuolinen. Henkilöstöä voidaan auttaa ymmärtämään eri toimipisteiden tapoja järjestämällä vierailuja, joissa kierrellään eri työpisteissä. Näin myös ihmiset eri puolilta organisaatiota tutustuvat toisiinsa ja saadaan tuettua yhteisyyttä. (Valpola 2004, 72–73.)

Muutoksen ensimmäinen askel on vanhasta erkaantuminen. Vasta tämän jälkeen voidaan alkaa muodostamaa uutta. Vanhasta luopuminen on joskus vaikeaa, ja sen helpottamiseksi voidaan kokeilla erilaisia keinoja, esimerkiksi lopetusjuhlaa. (Valpola 2004, 36.)

Organisaatioilla on erilaisia lähtötilanteita, josta muutosta lähdetään tekemään. Kuvassa 1 on kuvattu muutoksen talo, jossa on esitetty muutoksen neljä huonetta. Muutoksen taloa voidaan soveltaa useisiin eri muutoksiin, myös toimintatapojen muutokseen. Organisaatio voi lähteä liikkeelle mistä tahansa huoneesta, mutta liikkua vain yhteen suuntaan: Kieltäminen > Kaaos, hämminki > Uudistuminen > Tyytyväisyys ja niin edelleen. (Valpola 2004, 36–38.)

MUUTOKSEN TALO	
Tyytyväisyys <ul style="list-style-type: none">• Olemme parhaita• Ylimielisyys• Ulkopuolisten vähättely• Puhutaan yksityiskohdista• Toiminta ohjeistettu• Ehditään myöhemminkin	Uudistuminen <ul style="list-style-type: none">• Tehdään yhdessä• Motivaatio ja energia• Fokus• Vastuunotto ja luottamus• Ei mielistelyä• Haasteelliset tavoitteet
Kieltäminen <ul style="list-style-type: none">• Muut ovat vastuussa• Kyllä, mutta• Asiantuntijat kielletään• Suojellaan syyllisiä• Syytetään syyttömiä• Aggressioita	Kaaos, hämminki <ul style="list-style-type: none">• Miksi, mitä, milloin, kuka• Rukoillaan apua• Uusi strategia päivittäin• Palkataan ulkopuolelta• Paljon asiantuntijoita• Paniikkireaktioita

Kuva 1. Muutoksen talo (Valpola 2004, 37).

2.2.1 Muutosjohtaminen

Tärkeintä muutosjohtamisen onnistumiselle on määritellä, mitä muutetaan ja miksi. Kun muutokseen on lähdetty, ei sen prosessia voi pysäyttää, mutta sen läpivientiä voi osata. Johdon hyvä muutososaaminen auttaa huomattavasti muutoksen läpiviennissä. (Valpola 2004, 27.)

Hyvä muutosjohtaja toimii aktiivisesti yhteistyössä muun johdon ja sidosryhmien kanssa, osaa viedä uusia asioita läpi sekä osaa vaikuttaa muutosvastarintaan. Yksi tärkeimmistä asioista on luottamuspääoman saaminen mahdollisimman nopeasti. Mikäli siinä ei onnistuta, voivat eri organisaatiot pahimmillaan leiriytyä toisistaan erilleen. Tällöin muutoksen syyt unohtuvat helposti kaikilta osapuolilta. (Valpola 2004, 53–55.) Mikäli muutosjohtaja on epävarma uudistuksen tärkeydestä, suhtautuu muukin henkilöstö siihen usein kriittisesti (Stenvall & Virtanen 2007, 103).

Stenvall ja Virtanen (2007, 105–106) kertovat teoksessaan, että hyvä muutosjohtaja on

- Vastuuta kantava yleisjohtaja
 - Osaa hallita kokonaisuutta sekä huolehtii uuden toiminnan syntymisestä, käynnistymisestä ja seurannasta.
- Kykenevä itsehillintään ja hallintaan
 - Suhtautuu muutoksessa tarvittaviin ja esiin nouseviin faktoihin realistisesti ja objektiivisesti.
- Läsnä oleva johtaja
 - Kiinnostunut tavoitteista ja niiden toteuttamisesta sekä on vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa.
- Nopeasti ongelmiin ja eteen tuleviin mahdollisuuksiin tarttuva
 - Kyky toimia ja tehdä päätöksiä nopeasti.
- Itsensä likoon laittava ja esimerkillä johtava
 - Osaa luoda ympärilleen luottamusta.
- Valmentava ja mahdollistava johtaja

- Osaa motivoida ja saada henkilöstön luottamaan omiin kykyihinsä sekä huolehtii suorituskyvyn ja osaamisen kehittymisestä muutoksen yhteydessä.

2.2.2 Muutosvastarinta

Itsesuojeluvaisto sekä halu säilyttää tasapaino ja hallinnan tunne aiheuttavat ihmisissä muutosvastarintaa. Tarve ennakoida tulevaa järkyttyy usein muutoksen myötä. Kyse ei ole niinkään siitä, etteivätkö ihmiset haluaisi sitoutua uuteen, vaan ennemmin siitä, ettei vanhasta luopumiselle ole annettu riittävästi tilaa ja menetelmiä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 51.) Työntekijät kokevat äkkimuutoksen herkästi kriisin tavoin. Muutoksen keskellä saattaa syntyä epävarmuuden tunnetta ja ajatus siitä, ettei itse pysty vaikuttamaan asioihin, jotka koskettavat jokapäiväistä elämää. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 8–9).

Muutosvastarinnasta puhuttaessa, kannattaa pitää mielessä, että tietyt negatiivisetkin tunteet ovat muutoksen yhteydessä täysin normaaleita ja on perusteetonta vaatia näiden kitkemistä pois (Ylikoski & Ylikoski 2009, 29). Pienestä muutosvastarinnasta saattaa olla jopa hyötyä yrityksen kehittämiseksi, mutta liian voimakas vastarinta saattaa vaarantaa kokonaisen hankkeen. Siksi on tärkeää koettaa pitää vastarinta kehittämisen kannalta rakentavalla tasolla. (Kosonen ym. 1998, 59.) Muutosvastarinta kertoo myös yleensä henkilöstön kyvystä sitoutua toimintaan, sillä he haluavat pitää kiinni jostakin itselleen tärkeästä asiasta tai toimintatavasta (Stenvall & Virtanen 2007, 100).

Yleensä muutosvastarinnasta suurin osa lähtee ruohonjuuritason henkilöstöstä tai yleisesti henkilöstöstä, joka vähiten osallistuu muutoksen valmisteluun. Myös keskijohdon vastarinta on usein merkittävää ja toki myös luonnollista, sillä organisaatorakenteisiin kohdistuvien uudistusten tavoitteena on lähes aina vähentää väliportaita ja hallintotehtäviä. Alempi työnjohto ja sitä seuraavat väliportaavat ovat sen sijaan usein muutoksen tukena. (Mattila 2007, 21.)

Neljä haittatekijää, joilla on yleensä taipumus pysäyttää orastava muutos, ovat

- vallitseva itsetyytyväisyys
- paikallaan pysyminen, välttely ja itsesuojelu muutosta toteutettaessa
- pessimistinen asenne, joka vaikuttaa myös muihin
- avoin kieltäytyminen muuttumasta (Mattila, 2007, 24).

2.2.3 Muutosvaiheen ongelmat

Kun muutosta lähdetään toteuttamaan, on erityisen tärkeää pitää mielessä lopullinen tavoite, etteivät väliajan toimintatavat pääse muodostumaan pysyviksi toimintatavoiksi (Kosonen ym. 1998, 70).

Uudet toimintatavat saattavat lisätä joidenkin sidosryhmien työtaakkaa joko tilapäisesti tai pysyvästi, ja tämä saattaa johtaa kielteiseen suhtautumiseen uusien toimintatapojen kohtaan, ennen kuin ne ovat ehtineet päästä kunnolla alkuun. Tämän vuoksi olisi toivottavaa, että kaikki tahot, joita muutos koskee, pääsisivät osallistumaan projektiin jo suunnitteluvaiheessa. Tällöin jokaisen on helpompi ymmärtää myös toteuttamisvaiheessa vastaan tulevat ongelmat. Myös joidenkin henkilöiden tehtävien väheneminen saattaa herättää voimakkaita epäilyksiä ja pelkoja. Näiden kitkemiseksi on hyvä tehdä selväksi, ettei tehtävien väheneminen ole huono asia, sekä selventää tuleva rooli, mikäli tehtävänkuva muuttuu merkittävästi. (Kosonen ym. 1998, 70–71.)

On erittäin tärkeää pitää huolta, että uusista toimintatavoista tiedotetaan jokaista. Muuten saattaa herkästi käydä niin, että jossakin toimitaan vielä vanhoilla tavoilla tietämättöminä siitä, että pitäisi toimia jotenkin toisin. (Kosonen ym. 1998, 71.)

Ongelmia tulee varmasti vastaan, ja tämä on syytä tehdä selväksi kaikille viimeistään siinä vaiheessa, kun muutoksia aletaan toteuttaa. Tärkeää ongelmia kohdattaessa olisi, että henkilöstöllä riittää sitkeyttä niiden selvittämiseen ja uskoa uuden toimintamallin paremmuuteen. (Kosonen ym., 1998, 71-72).

2.2.4 Onnistuneen muutoksen avaimet

Valpolan (2004, 29–35) mukaan muutos tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen:

- Muutostarpeen hyväksymisen
 - Perusta koko prosessin käynnistymiselle. Miksi muutos on tarpeellinen ja mitä sen avulla aiotaan saada aikaan?
- Yhteisen näkemyksen
 - Kohdistaa voimat muutamaa muutokseen. Millä perusratkaisuilla haluttuun tulokseen pyritään?
- Muutosvoimaa
 - Minkä verran ja minkälaista muutosvoimaa on käytössä?
- Ensimmäiset toimenpiteet
 - Konkretisoivat, mitä muutoksen ensimmäisen päivän viestit tarkoittavat käytännössä.
- Ankkurointi käytäntöön
 - Kestää muutoksen koosta riippuen kuukausista useimpiin vuosiin.

Muutos on sitä haastavampi, mitä useampi näistä tekijöistä on työn alla. Kuvassa 2 on esitetty, miten nämä viisi tekijää vaikuttavat muutoksen onnistumiseen.

Muutos- tarpeen määrittely	Yhteisen näkemyksen luominen	Muutoskyky	Ensimmäiset toimenpiteet	Ankkurointi käytäntöön	= Onnistunut muutos
	Yhteinen näkemys	Muutoskyky	Ensimmäiset toimenpiteet	Ankkurointi käytäntöön	= Viimeisenä työlistalla
Muutostarve		Muutoskyky	Ensimmäiset toimenpiteet	Ankkurointi käytäntöön	= Nopea alku joka kuihtuu pois
Muutostarve	Yhteinen näkemys		Ensimmäiset toimenpiteet	Ankkurointi käytäntöön	= Ahdistuneisuutta, turhautuneisuutta
Muutostarve	Yhteinen näkemys	Muutoskyky		Ankkurointi käytäntöön	= Satunnaisia ponnisteluja vääriä alkuja
Muutostarve	Yhteinen näkemys	Muutoskyky	Ensimmäiset toimenpiteet		= Syvä pettymys ja kyynisyys

Kuva 2. Onnistuneen muutoksen tekijät (Valpola 2004, 29).

Kuva kertoo, mihin lopputulokseen päädytään onnistuneen muutoksen sijaan, mikäli jokin näistä viidestä tekijästä on jäänyt huomioimatta tai se on vielä työn alla. Sen avulla voidaan selvittää, missä vaiheessa muutosprosessia ollaan. (Valpola 2004, 29–34.)

Tekijöiden puuttumista voidaan lähteä ratkomaan seuraavilla kysymyksillä:

- Muutostarve
 - Kenelle muutostarve on vielä tiedostamatta ja mitä tietoja voidaan antaa lisää, jotta tarve saadaan jokaiselle selkeämmäksi?
- Yhteinen näkemys
 - Kuinka laaja yhteinen näkemys on? Mitä tilaisuuksia ja aineistoa tarvitaan edesauttamaan näkemyksen syntymistä?
- Muutoskyky

- Millainen muutoskyky on eri ihmisillä, ryhmillä tai yksiköillä? Voisiko esim. organisaation historiasta muistuttaa ihmisiä muutoksista, joista on selvitty? Mitä muita hyviä esimerkkejä olisi kerrottavaksi tai näytettäväksi?
- Ensimmäiset toimenpiteet
 - Mitkä ovat ensimmäiset toimenpiteet? Miten yhteen menon onnistumista voidaan varmistaa ensimmäisillä toimenpiteillä?
- Ankkurointi käytäntöön
 - Miten koko prosessia voidaan tukea siten, että varmasti saadaan tuloksia? (Valpola 2004, 34–35.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Aineiston hankinta

3.1.1 Haastattelut

”Haastattelu on siinä suhteessa ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa.” (Hirsjärvi ym. 2014, 204).

Kun valitaan haastattelu tiedonkeruumenetelmäksi, tulee pohtia sen soveltuvuus kyseisen ongelman ratkaisuun. Haastattelussa voidaan toimia vastaajia myötäillen ja vastauksien tulkinta on helpompaa. (Hirsjärvi ym. 2014, 205.)

Tämän työn tärkeimpinä tiedonkeruuvälineinä toimivat haastattelut. Tutkimuksessa tehty haastattelut toteutettiin kahdenkeskisinä yksilöhaastatteluina, jotta henkilöiden olisi helpompaa tuoda esille mielipiteitään ja vastata vaikeisiin kysymyksiin. Haastattelut olivat niin sanottuja teemahaastatteluja, joissa käytiin läpi tiettyjä teemaan liittyviä kysymyksiä, mutta keskusteltiin myös haastattelutilanteessa esille nousseista tärkeistä asioista. (Kosonen ym. 1998, 24.)

Suurin osa haastateltavista työntekijöistä oli Helsingin toimipisteestä, mutta myös Turun toimipisteen työntekijöitä kuultiin. Haastateltaviin valittiin konsultteja, vanhempia konsultteja sekä johdon henkilöitä. Konsulteille ja vanhemmille konsulteille esitettiin kysymyksiä katselmuksien tekotapoihin, tuotettuihin asiakirjoihin sekä toimistotyöskentelyyn liittyvistä asioista. Johdon henkilöiltä kysyttiin myyntiin ja markkinointiin sekä tarjouslaskennallisiin asioihin liittyviä asioita.

3.1.2 Havainnointi

”Kyselyn ja haastattelun avulla saadaan selville, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Ne kertovat miten tutkittavat havaitsevat, mitä ympärillä ta-

pahtuu. Mutta ne eivät kerro, mitä todella tapahtuu. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. (Hirsjärvi ym. 2014, 212.)”

Tässä työssä erittäin tärkeässä roolissa haastattelujen lisäksi oli tutustuminen eri toimipisteen työskentelytapoihin työmaaympäristössä. Työtapojen eroavaisuuksia tutkittiin sekä osallistumalla työn tekoon että toimimalla sivullisena tarkkailijana. Työmaavierailujen perimmäinen tarkoitus oli nähdä, miten työt tosiasiassa työmaalla hoidetaan ja löytää ne pienet seikat, joita haastatteluissa ei muista tai huomaa ottaa huomioon.

Havainnointi työmaalla alkoi heti tutkimusaiheen lukkoon lyönnin jälkeen. Vaikka Turun sivutoimipisteen työskentelytavat olivatkin jo melko tuttuja, oli niissä silti paljon asioita, joita ei ennen osannut ottaa huomioon. Pian tuli vastaan myös paljon asioita, joissa oli parantamisen varaa.

Havainnointi Helsingin toimipisteen työmaaympäristössä hoidettiin kahden päivän aikana, joina katselmuksia tehtiin sekä kerrostalo- että omakotitalokohteissa. Näiden päivien aikana kiinnitettiin huomiota katselmusten tekotapoihin, pöytäkirjojen käyttöön, asiakkaiden kanssa käytyihin keskusteluihin sekä työn kokonaisvaltaiseen suoritukseen. Katselmusten aikana tehtiin havainnoiteja ja kirjauksia, joita voidaan yhdistellä ja verrata haastatteluista saatuihin aineistoihin.

3.2 Toimintatapojen vertailu

Toimintatapojen vertailu toteutettiin työntekijän näkökulmasta. Vertailussa lähdettiin liikkeelle syventymällä tarkemmin sulautuneen tytäryhtiön toimintatapoihin ja miettimällä, mitä parannettavaa niissä saattaisi olla. Tämän jälkeen alkoi tutustuminen emoyhtiön toimintatapoihin.

Palveluiden vertailu nousi suurempaan rooliin tässä tutkimuksessa, sillä niiden eroavaisuudet tulivat enemmän esiin päivittäisissä työtehtävissä. Palveluihin kuu-

luvat mm. kaikki erilaiset katselmukset ja niissä käytettävät pöytäkirjat ja merkin-
nät, dokumenttien arkistointiin liittyvät asiat, erilaiset mittaukset sekä vaimennuk-
set.

Tukiprosessit olivat tutkimuskohteena haastavampi, koska ne kuuluvat vastuu-
alueeltaan muille työntekijöille. Tukiprosessien osio vertailussa jäi hieman pie-
nemmäksi ja enemmänkin pintaraapaisuksi, koska niiden tutkiminen olisi vaatinut
paljon enemmän syventymistä aiheeseen, mikä olisi vienyt huomattavasti enem-
män aikaa. Tukiprosesseihin oltiin myös tehty jo huomattavasti muutoksia fuusion
yhteydessä, joten niiden erot eivät olleet palveluihin nähden niin suuria. Tukipro-
sesseihin kuuluvat mm. myynti ja markkinointi, henkilöstöhallinto, projektien hal-
linta, hankinnat sekä ICT -asiat.

Vertailumateriaalia lähdettiin hankkimaan haastattelemalla, havainnoimalla sekä
keräämällä vertailumateriaaliksi erilaisia dokumentteja ja tiedotteita. Turun toimi-
pisteen katselmustavat ja dokumentit olivat entuudestaan tuttuja. Tutkimuksen
aikana tehtiin kaksi tutustumiskäyntiä Helsingin toimipisteelle. Ensimmäisellä ker-
ralla haastateltiin eri konsultteja toimistolla ja kerättiin mahdollisimman paljon ver-
tailumateriaalia, jonka pohjalta päästiin työssä liikkeelle. Toinen kerta oli työmaa-
vierailuja varten. Työmaalla sekä osallistuttiin katselmuksiin että toimittiin ulko-
puolisena havainnoitsijana.

Toimintatapojen eroja tutkiessa tuli vastaan paljon muutosehdotuksia puolin ja
toisin. Pääasiassa muutosehdotukset kohdistuivat Turun toimipisteen toimintata-
poihin, mutta myös Helsingin toimintatavoista löytyi parantamisen varaa.

Koska Toimintatapojen vertailut -liitteessä käydään läpi yksityiskohtaisesti yrityk-
sen toimintatavat, päätettiin se pitää salaisena. Tässä osiossa kerrotaan hieman
kevyemmin, mihin lopputulokseen päädyttiin ja millä keinoilla siihen päästiin.

3.2.1 Katselmukset ja katselmusdokumentit

Katselmusten osalta lähdettiin vertailemaan alku-, väli- ja loppukatselmusten tekotapoja sekä niistä tuotettavia dokumentteja. Myös katselmustiedotteet ja katselmusajankohdan sopiminen olivat vertailun alla.

Vertailu oli alkuun haasteellista, koska vain toisen toimipisteen toimintatavat olivat tuttuja entuudestaan.

Tutkimuksen suurimmat erot löytyivät katselmusosiosta. Eroja löytyi katselmusajankohdan sopimisesta, katselmusmerkinnöistä sekä katselmuspöytäkirjojen arkistoinnista ja asianomaisille lähettämisestä. Näiden erojen muuttaminen yhtenäiseksi vaatii kunnollista opastusta sekä konsulteilta sitoutumista asiaan, jotta uudet toimintatavat saadaan toimimaan.

3.2.2 Mittaukset ja mittausraportit

Tärinämittausten osalta vertailtiin käytössä olevia mittareita, mittareiden asennuksia, mittaustulosten arkistointia sekä mittausraporttien laatimista ja laskuttamista asiakkaalta.

Vertailumateriaali kerättiin pääasiassa haastattelemalla.

Suurimmat erot tärinämittausten osalta olivat käytetyissä mittareissa, mittaustulosten arkistoinnissa sekä mittausraporttien laatimisessa. Nämä erot olivat kuitenkin helposti muutettavissa pienillä toimenpiteillä.

3.2.3 Eristykset

Tärinäeristysten osalta tutkittiin enimmäkseen sitä, kuinka paljon erityksiä tehdään työmailla. Myös eristysmateriaaleja tutkittiin, mutta niissä ei havaittu eroavaisuuksia.

Eristysten tekotavat ovat kaikin puolin samanlaiset, mutta erona on se, että toisessa toimipisteessä tärinäesitykset ovat huomattavasti suuremmassa roolissa.

3.2.4 Vesinäytteet

Vesinäytteiden osalta eroavaisuudet olivat melko suuret. Laboratorioiden toimintaerot ja sijainti vaikuttavat näytteidenottoeroihin huomattavasti, mutta myös asiakkaan laskuttamisesta löytyi eroja.

Vesinäytteitä otetaan suhteellisen vähän muuhun toimintaan nähden, joten se ei ole toiminnan muutoksen tärkeimmässä roolissa.

3.2.5 Tukiprosessit

Tukiprosessien osalta tutkittiin mm. henkilöstöhallintoa, projektien hallinta- ja johtoa sekä markkinointia ja ostoa. Tukiprosessien eroja käytiin läpi hieman kevyemmin. Selvää oli kuitenkin se, että niissä ei enää ollut yhtä suuria eroavaisuuksia kuin palveluissa. Suurimmat muutosta vaativat asiat oli muutettu jo sulautumisen yhteydessä.

4 LOPPUTULOS

4.1 Johtopäätökset ja tulokset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli koota vertailumateriaalia emoyhtiön ja su-lautuneen tytäryhtiön toimintatapojen eroista. Tutkimuksessa käytiin läpi sekä palveluita että tukiprosesseja ja tarkoituksena oli saada yksityiskohtainen selvitys siitä, mitkä toimintatavat eroavat toisistaan ja vaativat yhtenäistämistä. Vaikka tarkoitus oli tutkia molempia osioita tasavertaisesti, jäi tukiprosessien tutkiminen huomattavasti vajaammaksi ja lopputuloksen kannalta enemmänkin pintaraapaisuksi. Tämä johtui enimmäkseen siitä, että tukiprosessit olivat vieraampi aihealue ja niiden tarkempi tutkiminen olisi vaatinut huomattavasti parempaa ja intensiivisempää syventymistä aiheeseen.

Opinnäytetyön tärkein tiedonkeruuväline oli haastattelut. Haastattelut olivat siinä mielessä haastavia, että haastateltavat ihmiset sortuivat niissä herkästi kaunistelemaan asioita. Esimerkiksi erilaisista toimintatavoista kerrottiin se, miten ne teoriassa pitäisi hoitaa, eikä sitä, miten ne käytännössä hoidetaan. Haastattelujen lisäksi tehtiin myös havainnointia työmaaympäristössä, jossa nämä tutkimuksen virheet saatiin kitkettyä pois.

Työn teoriaosuudessa käytiin läpi yrityskauppaan ja muutosten toteuttamiseen liittyviä asioita. Erityisesti muutosvastarinta ja henkilöstön suhtautuminen muutoksen toteuttamiseen olivat suuressa roolissa. Myös yrityskaupan riskit ja tavallisimmat epäonnistumiseen johtavat syyt selvitettiin teoriaosuudessa. Tämä osuus oli tutkijan kannalta selkeästi opettavaisin, sillä siinä käytiin läpi entuudestaan vieraita asioita.

Opinnäytetyön lopputuloksena saatiin 25 -sivuinen Toimintatapojen vertailu -liite, jossa käydään läpi yksityiskohtaisesti yrityksen kahden eri toimipisteen toimintatavat, niiden erot sekä tutkijan arvio siitä, mitkä toimintatavat vaativat yhtenäistämistä. Koska liitteessä kerrotaan yksityiskohtaisesti yrityksen toimintatavat, pidetään se opinnäytetyössä salaisena osuutena.

4.2 Pohdintaa

Yrityskauppa ja fuusio olivat tutkimuksen alussa aiheena hyvin vieraita. Tästä syystä työn suurin osuus oli tutustuminen aiheesta kertovaan kirjallisuusaineistoon ja sitä kautta aiheen sisäistäminen. Vaikka aihe tuntui alussa vaikealta ja todella vieraalta, sai siitä loppujen lopuksi myös paljon irti.

Kun aloin tutkia kahden samoja palveluita tuottavan yrityksen toimintatapoja, en uskonut löytäväni kovinkaan suuria eroja. Tämä ajatus kuitenkin muuttui heti alkumetreillä. Oli uskomatonta huomata, että vaikka lopputulos on melkein sama, voidaan siihen päästä hyvin monia eri reittejä. Tässä työssä ne reitit olivat erilaiset toimintatavat.

LÄHTEET

Erkkilä, K. 2001. Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet – integraatio yrityskaupassa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kosonen, K., Buharist, P., Kesäjärvi S., Kymäläinen, P., Lehtonen, T., Salonen, J & Tanskanen, T. 1998. Muutoksen etulinjassa. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Kyläkallio, J., Irola, O. & Kyläkallio, K. 2002. Osakeyhtiö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Manninen, P. 2001. Yritys vaihtaa omistajaa – sukupolvenvaihdos ja yrityskauppa käytännössä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Keuruu: Ota-van Kirjapaino Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tenhunen, L. & Werner, R. 2000. Yrityskaupan käsikirja. 3., tarkastettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Valpola A. 2004. Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WS Bookwell Oy.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. 5. uudistettu painos: Työyhteisö muutosmurroksessa – Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Painojussit Oy.

Oy Finnrock Ab 2016. Historia. Viitattu 26.4.2016 <http://finnrock.fi/yritys/historia>.