

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS

Jorma Kukkeenmäki 83686

ORGANISAATIOMUUTOKSELLA KILPAILUKYKYÄ

Metsänhoitoyhdistysten strategisten tavoitteiden
vakiintuminen fuusiotilanteessa:
case Länsi-Suomen Metsänomistajaliitto

Pro Gradu -tutkielma
Johtaminen ja organisaatiot

VAASA 2007

SISÄLLYS.....	SIVU
KUVIOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO.....	9
1.1 Tutkijan oma kokemus	9
1.2 Yleistä metsänhoitoyhdistyksistä	9
1.3 Yksityismetsänomistajien edunvalvonnan organisaation tasot.....	10
1.4 Tutkimuksen asemointi aikaisempiin tutkimuksiin nähden	12
1.5 Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	15
1.6 Tutkimuksen keskeiset määritelmät	15
1.7 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	16
1.8 Tutkimuksen käytännön hyöty	18
1.9 Tutkimuksen toteutus ja raportin rakenne	19
2. RESURSSIPERUSTAINEN STRATEGIANÄKEMYS.....	21
2.1 Resurssiperustaisen strategianäkemyksen perusteet	21
2.2 Resurssien luokittelut	22
2.3 Resurssit ja kilpailuedun saavuttaminen.....	23
2.4 Pysyvä kilpailuetu	25
2.5 Resurssiperustaisen näkemyksen soveltaminen.....	26
3. ORGANISAATION STRATEGIA.....	28
3.1 Strategian perusteet	28
3.2 Yrityksen olemassaolon perusteet.....	29
3.3 Organisaatiomuutos.....	30
3.3.1 Organisaation muutosympäristö.....	31
3.3.2 Muutoksen luonne ja tasot	32
3.3.3 Muutosvastarinta	34
3.4 Yhteenveto	35
4. STRATEGINEN JOHTAMINEN	36
4.1 Strategisen johtamisen malli.....	36
4.2 Strateginen asema.....	37
4.2.1 Strategiset analyysit.....	37
4.2.2 Strateginen kyvykkyys.....	38
4.2.3 Strategiset tavoitteet ja tarkoitus	39
4.3 Strategiset valinnat	39
4.3.1 Liiketoiminta- ja yritystason valinnat.....	39
4.3.2 Organisaation kehittäminen	41
4.4 Strategia käytännössä	43
4.4.1 Organisointi.....	43
4.4.2 Mahdollistaminen	44
4.4.3 Muutosprosessi ja muutoksen johtaminen	44
4.5 Yhteenveto	47

5. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA METODOLOGIA.....	48
5.1 Tutkimuksen suoritusperiaate	48
5.2 Tutkimusstrategia	49
5.3 Metodit.....	50
6. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	52
6.1 Tutkimuksen konteksti	52
6.2 Tutkimuskohteiden valinta ja aineiston keruu	53
6.3 Aineiston analysointi.....	56
6.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	57
7. AINEISTON ANALYYSI.....	59
8. TAPAUS A	61
8.1 Fuusion lähtökohdat	61
8.2 Fuusiolle asetetut tavoitteet	62
8.3 Tavoitteiden toteutuminen ja vakiintuminen	64
8.4 Fuusion toteuttamisen onnistuminen.....	65
8.5 Metsänomistajien kysely	66
8.6 Fuusion onnistumiseen vaikuttavat seikat	72
8.7 Metsänhoitoyhdistyksen kilpailukyky ja fuusion riskit.....	73
8.8 Liiton menestysmittarit ja muut dokumentit.....	75
8.9 Saavutetut hyödyt.....	76
9. TAPAUS B.....	78
9.1 Fuusion lähtökohdat	78
9.2 Fuusiolle asetetut tavoitteet	79
9.3 Tavoitteiden toteutuminen ja vakiintuminen	81
9.4 Fuusion toteuttamisen onnistuminen.....	82
9.5 Metsänomistajien kysely	84
9.6 Fuusion onnistumiseen vaikuttaneet seikat	90
9.7 Mhy:n kilpailukyky ja fuusion riskit	92
9.8 Liiton menestysmittarit ja muut dokumentit.....	94
9.9 Saavutetut hyödyt.....	94
10. YHTEENVETO TUTKIMUSTAPAUKSISTA	96
11. TUTKIMUKSEN POHDINTA.....	98
11.1 Johtopäätökset	98
11.2 Tutkimuksen arviointi.....	103
11.3 Jatkotutkimustarpeet.....	104
LÄHTEET.....	106

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelulomake

Liite 2. Metsänomistajien kyselylomake

KUVIOLUETTELO**sivu**

Kuvio 1. Yksityismetsänomistajien edunvalvontaorganisaation tasot ja luottamuselimet.	12
Kuvio 2. Tutkimuksen teorian ja empirian sidos	18
Kuvio 3. Raportin rakenne.	20
Kuvio 4. Organisaation muutosympäristö.	31
Kuvio 5. Muutosten toteuttamisen vaikeusaste ja aikajänne.	32
Kuvio 6. Strategisen johtamisen malli.	36
Kuvio 7. Kolme kilpailustrategiaa.	40
Kuvio 8. Metsänomistajien mielipide fuusiopäätöksestä.	69
Kuvio 9. Metsänomistajien mielipide fuusion tavoitteista.	69
Kuvio 10. Metsänomistajien mielipide tavoitteiden toteutumisesta.	70
Kuvio 11. Metsänomistajien mielipide fuusion onnistumisesta.	71
Kuvio 12. Metsänomistajien mielipide fuusiopäätöksestä.	87
Kuvio 13. Metsänomistajien mielipide fuusion tavoitteista.	87
Kuvio 14. Metsänomistajien mielipide tavoitteiden toteutumisesta.	88
Kuvio 15. Metsänomistajien mielipide fuusion onnistumisesta.	89

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Metsänomistajien antamat kokonaisarvosanat.	67
Taulukko 2. Metsänomistajien antamat vastauskeskiarvot ja hajonta.	68
Taulukko 3. Metsänomistajien antamat kokonaisarvosanat.	84
Taulukko 4. Metsänomistajien mielipidekeskiarvot ja hajonta.	86
Taulukko 5. Yhteenveto tutkimustapauksista.	97

VAASAN YLIOPISTO**Kauppateieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Jorma Kukkeenmäki	
Tutkielman nimi:	Organisaatiomuutoksella kilpailukykyä. Metsänhoitoyhdistysten strategisten tavoitteiden vakiintuminen fuusiotilanteessa: case Länsi-Suomen Metsänomistajaliitto.	
Ohjaaja:	Tero Vuorinen	
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri	
Laitos:	Johtamisen laitos	
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot	
Kieli:	fi	
Valmistumisvuosi:	2007	Sivumäärä: 109

TIIVISTELMÄ

Metsänhoitoyhdistykset muodostavat keskeisen yksityismetsänomistajien edunvalvontaja palveluorganisaation Suomessa. Yksityismetsänomistajat etsivät kumppania metsävarallisuutensa hoidossa, mikä on merkinnyt kilpailun kiristymistä palveluiden tarjonnassa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä kilpailukykyä parantavia strategisia tavoitteita metsänhoitoyhdistykset ovat asettaneet fuusioille ja kuinka ne on onnistuttu toiminnassa vakiinnuttamaan.

Metsänhoitoyhdistysten fuusiot ovat neuvottelemalla toteutettuja yhdistymisiä, jolloin olemassa olevien resurssien yhdistämisellä pyritään saavuttamaan parempia toimintaedellytyksiä. Resurssiperustainen strategianäkemyksellä selventää organisaation kilpailukykyä muodostumista. Strateginen ajattelun avulla voidaan vastata kysymyksiin, mitä organisaation strategiset tavoitteet ovat ja miksi juuri ne on valittu. Organisaatiomuutoksen ja muutosjohtamisen teoriat tuovat esiin kysymyksen, miten muutos vakiintuu käytännöksi. Empiirinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena monitapaustutkimuksena, jonka kohteina olivat kaksi Länsi-Suomen Metsänomistajaliiton fuusioitunutta metsänhoitoyhdistystä. Päätutkimusmetodinä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin nostamaan triangulaation eli tutkimusmenetelmien yhteiskäytön avulla.

Tutkimus osoitti, että metsänhoitoyhdistysten fuusiot tarvitsevat onnistuakseen yhteisen tahtotilan sekä kaikille ymmärrettävän ja palkitsevan fokuksen. Muutokselle on annettava riittävästi aikaa. Suuremmat resurssit vahvistavat metsänhoitoyhdistysten asemaa uskottavana toimijana sekä kumppanina. Puun hintaseurantajärjestelmä on metsänhoitoyhdistysten ydinkyvykkyyttä. Hintaseurantajärjestelmän parempi hyödyntäminen yhdessä tehokkaampien markkinointiponnisteluiden kanssa voivat luoda kestävästä kilpailuetua metsänhoitoyhdistyksille.

AVAINSANAT: metsänhoitoyhdistys, fuusio, strategia, kilpailukyky, resurssit

1. JOHDANTO

1.1 Tutkijan oma kokemus

Mielenkiintoni metsänhoitoyhdistysten toimintaa kohtaan tulee asiakkuudesta ja hallintoon osallistumisesta. Metsänomistajana olen ollut metsänhoitoyhdistyksen jäsen vuodesta 1990. Olen käyttänyt kahden eri yhdistyksen palveluja säännöllisesti. Olin myös mukana perustamassa metsähoitoyhdistys Suomenselkää vuonna 1996. Tuolloin Lehtimäen, Töysän ja Ähtärin metsänhoitoyhdistykset fuusioituivat ja muodostivat metsähoitoyhdistys Suomenselän. Toimin kyseisen yhdistyksen puheenjohtajana vuosina 1997–2003 sekä Länsi-Suomen Metsänomistajaliiton hallituksen jäsenenä vuosina 1997–2003. Tiedostan hyvin organisaation kehittämistarpeen ja kuinka tärkeää olisi saada tutkittua tietoa metsänhoitoyhdistysten toiminnasta.

Opiskelun alussa pyrin välttämään aiheita, joiden parissa olin aikaisemmin työskennellyt. Halusin saada uusia kokemuksia. Minulla oli useita vaihtoehtoja oppinäytetyön aiheeksi, mutta kuitenkin halusin käyttää ymmärtämystäni hyödyksi tutkimuksen tekemisessä. Samalla havaitsin, kuinka vähän metsänhoitoyhdistysten toiminnasta on tutkittua tietoa. Tutkimuksen vahva käytännön tarve lisäsi kiinnostumistani entisestään.

1.2 Yleistä metsänhoitoyhdistyksistä

Metsänhoitoyhdistysten toiminnan voi katsoa alkaneen vuonna 1906, jolloin perustettiin Metsäosuuskunta Tapio silloisten Karttulan ja Vesannon kuntien alueelle. Vaikka Tapio oli osuuskunta, se toimi samalla tavoin kuin myöhemmin perustetut metsänhoitoyhdistyksetkin. Metsänhoitoyhdistyksen nimellä toimivia metsänomistajien yhdistyksiä alettiin perustamaan 1920-luvun lopulla. Yhdistysten tarkoituksena oli edistää jäsenten metsänhoitoa ja metsähyödykkeitten hyväksikäyttöä. Metsänhoitoyhdistystoiminta levisi lähes koko maahan 1930-luvulla. (Metsänhoitoyhdistysten historia 2006).

Metsänhoitoyhdistysten toiminta sai uuden sysäyksen 1950-luvulla. Silloin säädettiin metsänhoitoyhdistyslaki ja metsänhoitomaksu. Metsänhoitomaksu on veroluonteinen maksu, jolla rahoitetaan metsänhoitoyhdistysten toimintaa. Metsänhoitomaksu kerätään metsänhoitoyhdistysten jäsenenä olevilta metsänomistajilta. Metsänhoitoyhdistyslailla ohjataan yhdistysten toimintaa ja varojen käyttöä sekä rajoitetaan puukaupallista toimintaa. Vuonna 2006 metsänhoitoyhdistyksiä on Suomessa 154. Niiden palveluksessa on noin tuhat metsätoimihenkilöä ja 750 vakinaista metsuria. (Metsänhoitoyhdistysten historia 2006).

Metsänhoitoyhdistykset viettävät tänä vuonna toimintansa 100-vuotisjuhlaa. Metsänhoitoyhdistykset ovat keskeinen yksityismetsätalouden palveluorganisaatio Suomessa. Ne ovat yksityismetsänomistajien vapaasti perustamia ja hallinnoimia yhdistyksiä, joiden tehtävänä on edistää yksityismetsätalouden kannattavuutta ja yhteiskunnallista asemaa kestävän metsätalouden mukaisesti.

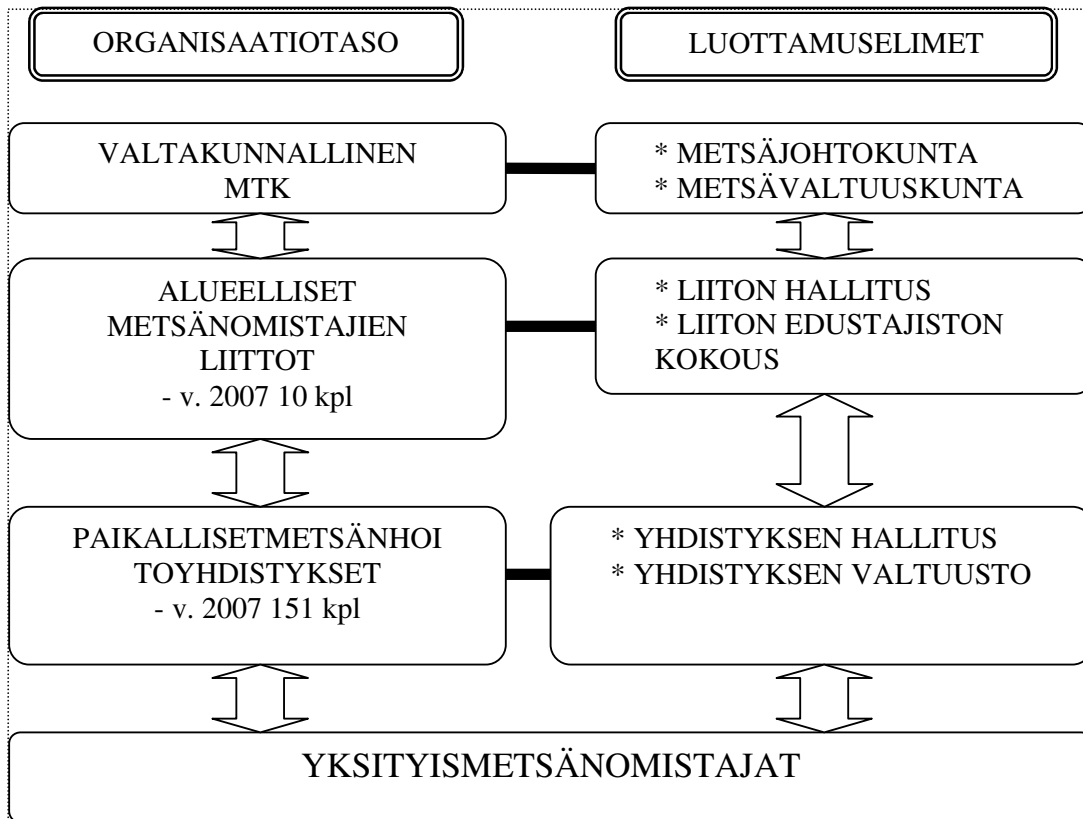
Metsänhoitoyhdistysten toimintaa sääntelee laki metsänhoitoyhdistyksistä. Koko organisaatio on metsänomistajien rahoittama. Metsänhoitoyhdistykset muodostavat koko maan kattavan palveluverkoston. Paikalliset yhdistykset tarjoavat toimialueellaan metsänomistajille neuvontaa ja erilaisia palveluita. Metsänhoitoyhdistykset tekevät oleellisen osan neuvontatyöstä. Ne laativat noin 80 prosenttia erilaisista metsanhoidon suunnitelmista ja toteutusilmoituksista. Metsänhoitoyhdistysten puukauppalvelut ovat viime vuosina tasaisesti lisääntyneet. Yhdistykset tekevät noin 70 prosenttia puun myyntisuunnitelmista ja noin 35–40 yksityismetsistä hakattavasta puumäärästä myydään yhdistysten välittämänä valtakirjakauppoina.

1.3 Yksityismetsänomistajien edunvalvonnan organisaation tasot

Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto MTK on valtakunnallinen maanviljelijöiden, metsänomistajien ja maaseutuyrittäjien etujärjestö. MTK:n tehtävänä on yksityismetsänomistajien valtakunnallinen ja kansainvälinen edunvalvonta. MTK:ssa on oma metsäosastonsa, jossa metsävaltuuskunta toimii yksityismetsänomistajien talouspoliittisena keskustelufoorumina. Kansainvälinen vaikuttaminen on korostunut Suomen EU:n liittymisen jälkeen.

Metsänomistajien liitot (10 kpl) (Tietoa metsänhoitoyhdistyksistä) toimivat metsänomistajien ja metsänhoitoyhdistysten alueellisena vaikuttajana. Esimerkiksi Länsi-Suomen metsänomistajaliiton missiona on turvata yksityismetsätalouden kannattavuus ja yhteiskunnallinen asema. Liitto ajaa jäsentensä etuja luomalla hyvät edellytykset puumarkkinoille sekä yksityismetsänomistajille ja metsänhoitoyhdistyksille tarjottaville palveluille. Yksityismetsätalouden kannattavuuden ja yhteistoiminnan edistäminen on liittojen keskeinen tehtävä. Toisena alueena liitoilla on ohjata ja kehittää metsänhoitoyhdistysten toimintaa. Metsänomistajaliittojen toimintaa johtaa hallitus. Hallituksen valitsee liiton edustajakokous, jonka osanottajat edustavat jäsenmääränsä suhteessa kutakin metsänhoitoyhdistystä. Liitot valitsevat alueen edustajat metsävaltuuskuntaan. Metsänomistajaliitot ovat erikokoisia. Juuri nyt on käyty julkista keskustelua oikeasta metsänomistajaliittojen määrästä.

Paikalliset metsänhoitoyhdistykset (151 kpl) (Tietoa metsänhoitoyhdistyksistä) tarjoavat palveluitaan yksityismetsänomistajille ja muille metsätoimijoille. Paikallisyhdistysten ylin päättävä elin on valtuusto. Valtuusto jäsenmäärä vaihtelee yhdistyksen sääntöjen mukaan viidentoista ja kolmenkymmenen jäsenen välillä. Jäsenet valitaan postivaaleilla joka neljäs vuosi. Seuraavat vaalit järjestetään vuonna 2008. Paikallisyhdistyksen hallitus johtaa toimintaa yhdessä toiminnanjohtajan kanssa. Valtuusto vahvistaa hallituksen kokoonpanon vuosittain.



Kuvio 1. Yksityismetsänomistajien edunvalvontaorganisaation tasot ja luottamuselimet.

1.4 Tutkimuksen asemointi aikaisempiin tutkimuksiin nähden

Metsänhoitoyhdistysten toiminta on vasta viime vuosina alkanut kiinnostaa tutkijoita. Kiinnostuksen vähäisyys herättää ihmetystä, kun kyseessä on kuitenkin yksityismetsätalouden merkittävä toimija. Metsänhoitoyhdistysten osuus maamme metsätalouden kehittymiselle on ollut suuri. Aikaisemmat tutkimukset ovat käsitelleet metsänhoitoyhdistyksiä lähinnä osana metsätalouden historiaa (Pakkala 2004:11).

Merkittävintä metsänhoitoyhdistystä koskevaa tutkimustoimintaa on viime aikoina tehnyt Pakkala (2003; 2004). Hän on tehnyt myös lisensiaatin tutkielman aiheesta *Metsänhoitoyhdistysten palveluiden laatu ja sen kehittäminen*. Tutkimus suoritettiin postikyselynä. Vastauksia antoivat 1256 metsänomistajaa, 69 hallituksen jäsentä sekä 77 toimihenkilöä. Tutkimus suoritettiin kahdeksantoista eteläisen (Oulun alapuolella)

alueen metsänhoitoyhdistykselle. Metsänomistajat pitivät tärkeimpinä palveluina edunvalvontaa, neuvontaa, metsänuudistamista ja puunmyyntisuunnitelmien laadintaa. Metsänhoitoyhdistyksen uudet palvelut kuten valtakirjakauppa tai arviointipalvelut eivät olleet niin tärkeitä. Asiakkaiden henkilökohtainen palvelu koettiin tärkeäksi. Palveluiden laatu oli vastaajien mielestä parhaita yhdistysten perinteisissä palveluissa. Suurimmaksi haasteeksi tutkimuksessa mainitaan metsänhoitoyhdistyksen toiminnan mielikuvan parantaminen ja hallinnon resurssien tehokkaamman käytön. Tulevaisuuden asiakkuuksien parempi hallinta nostaa toiminnan laatua. (Pakkala 2004.)

Pakkala & Mäntylä (2006) käsittelivät tutkimushankkeessaan työtyytyväisyyttä fuusioituneissa metsänhoitoyhdistyksissä. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää metsänhoitoyhdistysten johtamista fuusiotilanteissa. Tutkimus suoritettiin sekä lomakekyselynä että haastatteluna. Yleisesti keskiarvoja tarkasteltaessa suuret yhdistykset saivat parempia arvosanoja kuin pienet. Tilastollisesti merkittävät erot syntyivät yhdistyksen toiminnan ja johtamisen, tiedonkulun ja viestinnän sekä itsensä kehittämisen ja koulutuksen välillä. Yleisesti ottaen suuremmat yhdistykset olivat paremmin ja ammattimaisemmin kuin pienet. Osaltaan tätä selittää se, että fuusioituneissa yhdistyksissä toiminnanjohtajat ovat täysipäiväisiä johtajia. Työtyytyväisyys yhdistyksissä oli keskimäärin hyvällä tasolla. Yleisesti arvosanat olivat hyvällä tasolla, mutta vaihtelu oli suurta. Erityisesti muutostilanteessa olisi ilmapiiristä ja luottamuksen rakentamisesta pidettävä huolta. Merkittävimmät riskit toimivan työyhteisön saavuttamisessa ovat ahdistava tulosjohtaminen, keskenään kilpaileva työyhteisö ja toiminnanjohtajan roolin epäselvyys.

Nissi (2005) perehtyy pro gradu -työssään oppivan laatuorganisaation soveltuvuuteen metsänhoitoyhdistyksissä. Tutkimus kohdistui Itä-Hämeen metsänhoitoyhdistykseen. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella survey-tutkimuksena metsänhoitoyhdistyksen johto- ja toimihenkilöitä. Tutkimuksen tarkoituksena oli esittää toimintamalli metsänhoitoyhdistysten johtamiseen. Tutkimuksen mukaan yhdistyksen toimintaa seurataan kiitettävästi ja henkilöstöllä olisi halua kehittää toimintaa edelleen. Painopisteen tulisi olla yhteisessä tulevaisuuden kehittämistyössä. Henkilöstön kaikkia voimavaroja ei ole osattu hyödyntää ja yhdistysfuusion jälkeinen toimintakulttuuri on vielä osin selkiytymätön.

Veijalainen (1997) käsitteli opinnäytetyössään Pohjois-Karjalan metsänhoitoyhdistysten palveluiden laatua ja sen vaikutusta tuloksellisuuteen. Metsänomistajille suunnattuun kyselytutkimukseen vastasi 521 metsänomistajaa. Vastausprosentti oli hieman yli 50

prosenttia. Aktiivisimmin vastasivat normaalia suuremmat yli 100 metsähehtaarin tilanomistajat. Palveluiden laatua pidettiin korkeana, mutta niistä perittäviä maksaja kalliina. Palveluiden laadulla ei havaittu olevan suurta vaikutusta yhdistysten tuloksellisuuteen. Veijalainen (1997) toteaa johtopäätöksissään, että tämä tulos poikkeaa selvästi muiden toimialojen tuloksista, koska muilla toimialoilla laatu vaikuttaa selkeästi toiminnan tuloksellisuuteen.

Kärhän ja Aarnion (2001) tutkimus käsitteli metsänhoitoyhdistysten toimintaa puukaupassa ja energiapuun hankinnassa. Tutkimusta varten haastateltiin 34 metsänhoitoyhdistyksestä yhtä toimintaan osallistunutta toimihenkilöä. Lähes kaksi kolmasosaa toiminnanjohtajista totesivat metsänhoitoyhdistysten valtakirjakauppojen nostavan metsänomistajien puukauppatuloa. Erikoispuiden välittämisessä ongelmia aiheuttaa jäljelle jäävien puutavaralajien markkinointi. Metsänhoitoyhdistysten rooli energiapuun hankinnassa todettiin vaihtelevaksi. Enemmistö toiminnanjohtajista piti metsänhoitoyhdistysten puukaupallista toimintaa ja energiapuun hankintaa tulevaisuudessa positiivisina ja kasvavina aloina.

Tutkimukseni aihe nousi esiin kokemukseni pohjalta. Maaseudun osuustoiminnalliset ja yhdistyspohjaiset toimijat ovat kehittäneet voimakkaasti organisaatioitaan. Esimerkkejä voidaan nähdä niin meijerikentässä kuin vakuutustoiminnassakin. En usko, että metsäsektorin toimijat ovat mitenkään yleisten talouden ja toiminnan lainalaisuuksien ulkopuolella. Enemmänkin minusta tuntuu, että muutosvauhti vielä on kiihtymässä metsätalouden parissa. Metsänhoitoyhdistysten rakenteellinen muutos on edennyt eri tahtiin eri puolilla Suomea. Suurempien metsänhoitoyhdistysten muodostamisesta ei ole tehty tutkimuksia, mikä voi osaltaan johtua aiheen arkaluonteisuudesta. Kuitenkin luottamusmieshallinnossa tarvitaan puolueettomia näkemyksiä ja esimerkkejä suurten päätöksien pohjaksi.

Tutkimuksen taustaselvityksessä löysin edellä mainittuja tuoreimpia tutkimuksia. Oli mielenkiintoista huomata, että esimerkiksi Pakkala (2004:90) ehdottaa metsänhoitoyhdistyskentän jatkotutkimustarpeiksi rakenteellisten muutosten tutkimisen. Hän toteaa vielä, että ” *Tutkimuksen keinoin pitäisi arvioida erilaisten fuusioiden merkitystä uuden yhdistyksen toimintaedellytyksiin ja kilpailuetuihin.* ” Juuri tätä tutkimusaukkoa pyrin peittämään tämän oman tutkimukseni avulla.

1.5 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tässä tutkimuksessa perehdytään metsänhoitoyhdistys- organisaatioissa tapahtuneisiin yhdistysten sulautumisiin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka organisaation strategiset tavoitteet onnistutaan vakiinnuttamaan fuusioitumisen jälkeen. Tutkimusongelmana on, **mitä kilpailukykyä parantavia strategisia tavoitteita metsänhoitoyhdistykset asettivat fuusiolle ja kuinka ne onnistuttiin toiminnassa vakiinnuttamaan.**

Tutkimuksen tavoitteina ovat seuraavat:

- 1) Selvittää, miten metsänhoitoyhdistysten kilpailukyky kehittyy resursseja yhdistämällä.
- 2) Selvittää, saavutetaanko tavoiteltavat hyödyt yhdistyksiä suurentamalla.
- 3) Ymmärtää yhdistymisprosessin ongelmakohtia.
- 4) Löytää strategisten tavoitteiden vakiintumista edistäviä ja ehkäiseviä seikkoja.

1.6 Tutkimuksen keskeiset määritelmät

Tutkimuksen viitekehyksenä on organisaationmuutos, fuusio. *Fuusioilla* tarkoitetaan kahden tai useamman organisaation täydellistä yhteensulautumista, jolloin jäljelle jää vain yksi uusi itsenäinen organisaatio (Chang & Campo-Flores 1980: 235–248). Yritykset tavoittelevat fuusioiden avulla nopeaa kasvua, tuotteiden tai markkinoiden valtaamista sekä osaamisen laajentamista. Metsänhoitoyhdistysten fuusiot ovat neuvottelemalla suoritettuja sulautumisia eivätkä yritysoston tavoin tehtyjä yhdistymisiä. Santalainen & Huttunen (1993: 15–16) luokittelevat organisaatiomuutoksen käynnistävät tekijät kolmeen ryhmään: kriisit, voimakkaat muutossignaalit ja halu uudistua. Tutkimuksen kohteena on kaksi Länsi-Suomen Metsänomistajien liiton fuusioitunutta metsänhoitoyhdistystä. Yhteistä näille yhdistyksille on se, että ne ovat fuusioituneet vähintään kaksi vuotta aikaisemmin, jotta voidaan arvioida tavoitteiden vakiintumista. Tarkoituksena on myös vertailla tapauksia toisiinsa.

Organisaatioiden strategista kehittymistä yritysostojen (*merger and acquisitions*) avulla on tapahtunut ja on tutkittu maailmassa paljon. Metsänhoitoyhdistysten fuusioiden

lähtökohtana on voimavarojen yhdistämisellä saavuttaa parempia toimintaedellytyksiä. Varsinkin julkisella sektorilla yleisenä motiivina fuusioitumiseen on kustannustehokkuuden ja kilpailukyvyn parantaminen (Johnson, Scholes & Whittington 2006:350). Toisaalta jo vuonna 1952 N. S. Ross (1952) kiinnitti huomiota, että yritysten johtaminen vaikuttaa keskikokoisten ja pienten yritysten menestymiseen markkinoilla. Tämä osoittaa sen, että yksin organisaation suuri koko ei selitä menestymistä.

Strategiset tavoitteet ja valinnat ilmaisevat organisaation keinot menestyä. Kamensky (2000:187–198) määrittelee organisaation strategisiksi tasapainotetuiksi tavoitteiksi ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden, taloudelliset tavoitteet sekä kehittämistavoitteet. Strategiset tavoitteet muodostavat organisaation tulevaisuuden kilpailukyvyn perusteet. Kilpailuedun saavuttaminen voi perustua alhaiseen hintaan, tuotteen tai palvelun differointiin, keskittämiseen tai hybridimuotoon (alhainen hinta ja differointi) (Johnson ym. 2006: 243). Oikean tavoitetason löytäminen on haasteellista ja samalla erittäin tärkeää tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Tavoitteiden vakiintumista tutkimuksessa selvitetään Kurt Lewinin (1951) kehittämän kolmiportaisen muutosprosessin mukaan. Lewin (1951) havaitsi muutosprosessissa kolme vaihetta – sulattamisen, muutoksen ja vakiintumisen. Vaikka tutkimuksessa käsitellään organisaatiomuutosta prosessina, niin tavoitteena ei ole kiinnittää erityisesti huomiota johtamiseen. Pakkala & Mäntylä (2006) ovat tutkimushankkeessaan jo käsitelleet fuusioituneiden yhdistysten työilmapiiriä ja johtamista. Muutoksen johtamisen teoria tukee kuitenkin yhdistymisprosessin hahmottamista. Johtaminen nousee varmasti esille fuusioprosessin ongelmakohtien analyysissä.

1.7 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

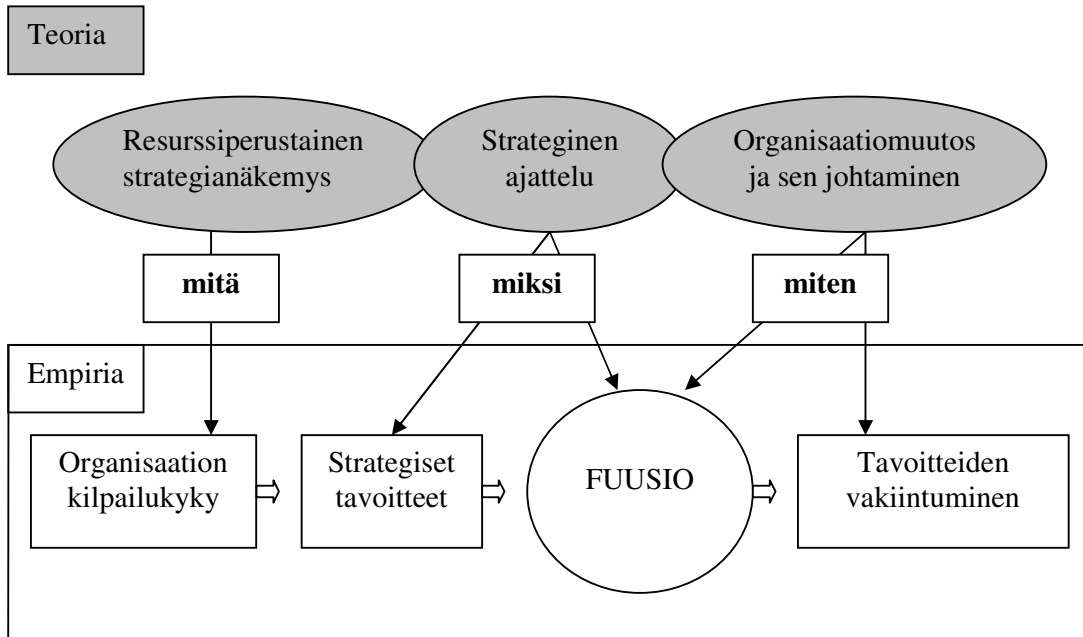
Tutkimuksen teoriaosan tavoitteena on rakentaa pohjaa empiiriselle tutkimukselle. Tutkimuksen lähtökohtana on resurssiperusteisen strategianäkemyksen teoria. Teoria perustuu yrityksen kilpailuedun löytämiseen ja resurssien tehokkaaseen käyttöön (Peteraf: 186). Teorian pohjalta voidaan ymmärtää organisaation kilpailukyvyn rakentumista erilaisten resurssien perusteella. Vahva aineeton ja materiaallinen resurssipohja luovat kilpailuetua silloin, kun tulevaisuuden markkinatilanne on epävarma (Santalainen & Huttunen 1993: 67). Teorian perusteella voidaan määrittää, *mitä organisaation kilpailukyky on ja kuinka se muodostuu*. Strategisia tavoitteita

kyetään luokitteleman resurssipohjaisen näkemyksen avulla. Metsänhoitoyhdistysten fuusioissa on kyse nimenomaan resurssien yhdistämisestä. Yhdistysten tavoitteena ei ole voiton maksimointi vaan monipuolisten, kustannustehokkaiden palveluiden tuottaminen ja metsänomistajan aseman puolustaminen. Yhdistysten toimintaympäristö ei ole kaikilta osin tavallinen markkinatilanne. Siksi yhdistysten toiminnan kehittäminen tapahtuu paljolti resurssilähtöisesti.

Strateginen ajattelu auttaa ymmärtämään metsänhoitoyhdistysten fuusiolle asettamia tavoitteita. Strategisen ajattelun ja johtamisen keinoin pyritään hallitsemaan tulevaisuuden toimintaympäristön muutoksia. Strategisen ajattelun avulla voidaan vastata kysymyksiin, *mitä strategiset tavoitteet ovat ja miksi juuri ne on valittu*. Strateginen ajattelun osa-alueiden pohjalta metsänhoitoyhdistysten kehittäminen selkiintyy. Rannisto (2005:96 – 98) määrittelee kuntien strategisen johtamisen tehtäväksi resurssien riittävydestä huolehtimisen, toimintaympäristön muutoksen hallinnan ja tulevaisuuden kehittämisen sekä suunnittelun. Kuntien ja metsänhoitoyhdistysten toimintatavoissa ja tavoitteissa on paljon yhtäläisyyksiä. Strategisen ajattelun keinoin pyritään muodostamaan organisaatiolle tulevaisuuden kilpailukykyä. Kotler & Keller (2006:54) mukaan strategiset tavoitteiden tulee olla tärkeysjärjestyksessä, määrällisesti ilmaistuja, realistisia ja johdonmukaisia. Porter (1985: 25) on jakanut yrityksen kilpailustrategiamahdollisuudet kolmeen pääryhmään: (1) kustannusjohtajuus, (2) differointi ja (3) keskittäminen.

Organisaatiomuutoksen teoria ja johtamisteoria ovat tärkeitä tutkimuksen viitekehyksen kannalta. Ne tuovat esiin kysymyksen, *miten muutos vakiintuu käytännöiksi*. Hyvälläkään strategialla ja tavoitteilla ei ole organisaatiolle hyötyä, mikäli niitä ei kyetä viemään käytäntöön. *Muutoksen vakiintumisessa* on kyse prosessista, jossa uudet omaksutut käyttäytymismallit muuttuvat osaksi yksilön persoonallisuutta tai ryhmän toimintatapaa. (Hersey & Blanchard 1983: 182). Onnistuneelle muutosprosessille on oleellista, että prosessin kaikki vaiheet on toteutettu huolellisesti. Muutoksen vakiintuminen vaatiikin jaksamista ja pitkäjänteistä työtä (Santalainen & Huttunen 1993: 158). Kuitenkin muutoksen vakiintumisella varmistetaan organisaation toimintakyky tulevaisuudessa.

Tutkimuksen käsitteet muodostavat kokonaisuuden organisaation kilpailukykyyn ymmärtämiselle ja sen saavuttamiselle käytännössä. Teorian pohjalta voidaan tehdä tutkimuskysymyksiä ja luokitteluita. Tutkimuksen teorian ja empirian suhdetta havainnollistaa kuvio 2.



Kuvio 2. Tutkimuksen teorian ja empirian sidos.

Teorian kirjoituksessa käytetään lähteinä alan oppikirjoja, uusimpia väitöskirjoja ja aiheeseen liittyviä tieteellisiä artikkeleita. Resurssiperusteiseen strategianäkemyksen käsittely perustuu pitkälle tieteellisiin artikkeleihin. Asiaan ovat syventyneet artikkeleissaan Barney, J (2001), Lewin, P. & Phelan, S (2000), Mahoney, J. & Pandian, J. (1992) ja Peteraf, M (1993). Vuorinen (2005) on syventynyt monipuolisesti aiheeseen verkostojen syntymisen näkökulmasta. Organisaation strategian käsittely pohjautuu tutkijoiden Gerry Johnson, Kevan Scholes ja Richard Whittingtonin (2006) kirjan rakenteeseen. Lisää sisältöä antavat aiheeseen syventyneet väitöskirjat ja tieteelliset artikkelit. Organisaatiomuutosta käsitellään pääasiassa Kurt Lewinin (1951) kolmivaiheisen mallin mukaan, jota on täsmennetty muun muassa John P. Kotterin (1996) määrittelemillä muutosprosessin vaiheilla.

1.8 Tutkimuksen käytännön hyöty

Tämän tutkimuksen huomioita ja tuloksia voidaan käyttää metsänhoitoyhdistyksissä hyödyksi, kun suunnitellaan organisaation kehittämistä. On tärkeää saada tutkittua tietoa

metsänhoitoyhdistysten fuusioiden onnistumisesta. Luottamushenkilöiden hallinnoimissa organisaatioissa päätöksenteko on usein vahvasti tunteilla väritynyttä. Puolueeton tieto ja faktojen esiin tuominen edistävät päätöksentekoa.

Tutkimuksen teoria tukee käytännön tutkimusta. Metsänhoitoyhdistysten strateginen ajattelu ja toiminta vaihtelevat suuresti. Todellisen toiminnan käsitteleminen teorian lähtökohdista, voi olla hyvinkin valaisevaa päätöksentekijöille. Tutkimuksesta on hyötyä muillekin luottamushenkilöiden hallinnoimille maaseudun organisaatioille.

Metsänhoitoyhdistysten toimintaan kohdistuu lähivuosina voimakasta kehittämistarvetta. Muutosvalmiuden parantaminen ja organisaation oikeiden kehittämiskeinojen löytäminen edellyttävät johtohenkilöiltä analyyttistä otetta. Olemassa olevien resurssien ymmärtäminen ja tehokas hyödyntäminen ovat menestymisen avainkysymyksiä.

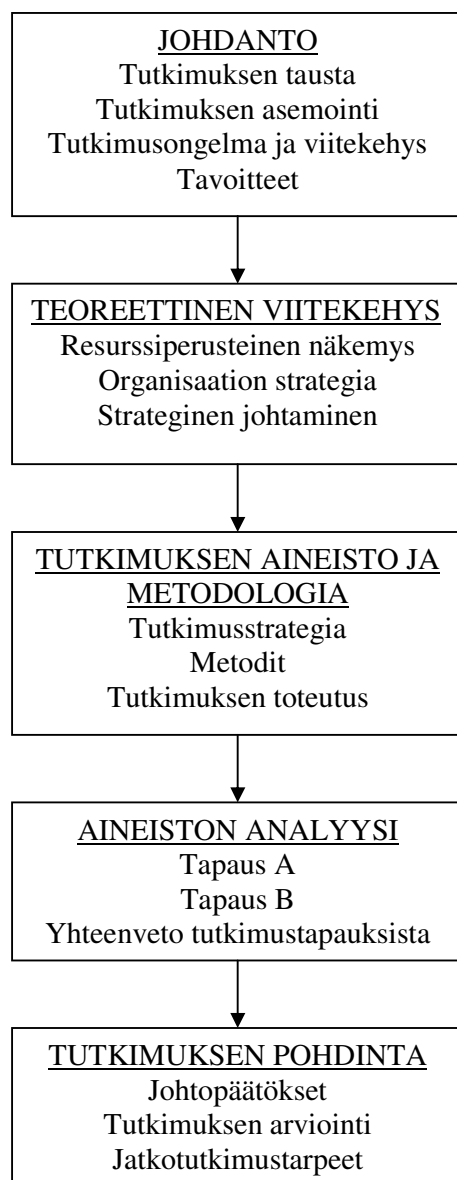
1.9 Tutkimuksen toteutus ja raportin rakenne

Tutkimuksen kohteena ovat kaksi Länsi-Suomen Metsänomistajaliiton fuusioitunutta metsänhoitoyhdistystä. Molemmat yhdistykset ovat olleet kiinnostuneita tutkimuksen tekemisestä. Tapaukset on valittu tarkoituksenmukaisesti niin, että tutkimuksessa saataisiin asioita esille mahdollisimman monipuolisesti. Nämä yhdistykset ovat menestyneet eri tavoin liiton menestysmittareiden vertailuissa. Tutkimusaiheen arkaluonteisuuden vuoksi yhdistykset käsitellään nimettöminä. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Informaatio kerätään pääasiassa haastatteluin, mutta myös kyselylomaketta ja määrällistä aineiston tiivistämistä käytetään hyödyksi.

Raportin rakenne

Tutkimuksen johdanto on luku 1. Tässä luvussa esitellään ensin tutkimuksen kohteen taustoja ja tutkijan oma kokemus aiheesta. Luvussa esitellään myös tutkimusongelma, tavoitteet ja tutkimuksen keskeiset käsitteet sekä käytännön hyöty. Luvut 2–4 keskittyvät tutkimuksen taustalla olevan teoreettisen viitekehyksen käsittelemiseen. Luku 2 käsittelee resurssiperustaista strategianäkemyä. Luvussa selvitetään organisaation resurssien luokittelua, kilpailuedun muodostumista ja näkemyksen soveltamista. Luku 3 keskittyy organisaation strategiaan ja organisaation muutokseen.

Luvussa 4 käsitellään strategisen johtamisen kokonaisuutta. Luvussa 5 tarkastellaan tutkimuksen metodologisia kysymyksiä ja valintoja. Luvut 6–7 esittelevät tutkimuksen kontekstin, aineiston keruun ja analysointimenetelmät. Luvuissa 8–10 käydään läpi tutkimustapaukset. Johtopäätökset, tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimustarpeet esitetään luvussa 11. Kuvioon 3 on esitetty kootusti raportin rakenne ja eteneminen.



Kuvio 3. Raportin rakenne.

2. RESURSSIPERUSTAINEN STRATEGIANÄKEMYS

2.1 Resurssiperustaisen strategianäkemyksen perusteet

Resurssiperustainen strategianäkemyks selittää yritysten välisten suorituskykyerojen johtuvan niiden erilaisista resursseista. Lewin & Phelan (1999:6-7) esittelevät yhtenä varhaisimmista resursseiden arvosta puhuneena henkilönä David Ricardon (1772–1823). Ricardo määritteli maan viljavuuden vaikutusta taloudelliseen toimintaan ja tuotantokustannuksiin. Viljavamman maan haltijoilla oli mahdollista saavuttaa suurempia voittoja kuin huonomman maan omistajilla. Menestyvimvät yritykset kykenevät ansaitsemaan vastiketta eli hyötyä (rents) markkinoilta. Tätä ajatusta voidaan soveltaa yritysten resursseihin tänäänkin. Lewin & Phelan (2000:321) myös toteavat, että yritykset säilyvät olemassa, koska ne ovat tehokkaita organisaatiota suojelemaan saavuttamia hyötyjä.

Resurssiperustaisessa strategianäkemyksessä ollaan kiinnostuneita yritysten suorituskykyisyyden eroista. Tämä johtuu näkemyksen mukaan yritysten hallinnassa olevista erilaisista resursseista ja niiden hyväksikäytöstä. Resurssiperustainen strategianäkemyks pohjautuu yrityksen kilpailuedun (competitive advantage) löytämiseen ja ydinosaamiseen (core competence) (Peteraf 1993:186). Nämä termit eivät ole yksiselitteisiä ja ne esiintyvät kirjallisuudessa jonkin verran rinnakkain käytettyinä. Yrityksen resurssit ovat erilaisia ja osa niistä ei ole siirrettävissä. Yrityksen suorituskyvyn ratkaisee se, kuinka yritys kykenee hyödyntämään resurssejaan. Yritykseen muodostuu kilpailukykyä, mikäli se kykenee käyttämään resurssinsa tehokkaasti lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. Vuorinen (2005:64) määrittelee potentiaalisesti arvokkaan resurssin saavan *vastiketta* eli taloudellista korvausta markkinoilta. Resurssin arvo ja hinta perustuvat sen avulla saavutettavan vastikkeen saamismahdollisuuden markkinoilta. Yrityksen tulisi käyttää ja suojata resurssejaan strategisesti oikein. Lewin & Phelan (1999) tuovat esiin resurssien hintateorian ja niiden niukkuuden. Resursseilla on aina oma arvonsa olivat resurssit sitten kaupallisia tai eivät. Resurssien arvon tulisi olla suhteessa tulevaisuuden ansaintamahdollisuuksiin.

2.2 Resurssien luokittelut

Resurssiperustaisen strategianäkemyksen kehittymisen suurena vaikuttajana pidetään Jay Barneyn näkemyksiä. Barney (1991:101) määrittelee resursseihin kuuluviksi kaiken pääoman, tuotantovälineiden, osaamisen, prosessit ja muut ominaisuudet, jotka mahdollistavat yrityksen tehokkaan strategian. Hän luokitteli resurssit **fyysisiin** resursseihin, **ihimillisen pääoman** resursseihin ja **organisationaalisen pääoman** resursseihin. Fyysiset resurssit muodostuvat yrityksen käytössä olevista teknologioista, tehtaista, koneista, raaka-aineista ja yrityksen sijainnista. Inhimillinen pääoman resurssi koostuu koulutuksesta, kokemuksesta, arviointikyvystä, suhteista ja johtajien sekä työntekijöiden näkemyksistä. Organisationaalinen pääoma sisältää yrityksen suunnittelun, valvonta- ja ohjausjärjestelmät ja yrityksen kontaktit. Barney (1991) on määritellyt resurssit neljän ehdon mukaisesti. Resurssin on oltava (1) arvokas, jolloin yritys voi sen avulla hyödyntää mahdollisuuksia tai estää uhkia. Erityisen arvokkaita ovat ne resurssit, joilla yritys voi saavuttaa pysyvää kilpailuetua. Resurssien tulisi olla myös (2) niukka eli harvinainen, (3) vaikeasti kopioitava ja (4) vaikeasti korvattava.

Eri tutkijoilla on ollut erilaisia näkemyksiä resurssien luokittelusta. Yleisesti resurssiperustaisessa strategianäkemyksestä puhuttaessa resurssit käsitetään kuitenkin melko laajasti. Vuorinen (2005:70) on tiivistänyt eri resurssiperustaisen tutkimussuuntausten määrittelemät arvokkaimmat tuotannontekijät viiteen hierarkkiseen tyyppiin:

- 1) Resursseja ovat kaikki yritystoiminnan tuotannontekijät, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaalle kuten esim. koneet, ihmiset, suhteet, pääoma ja osaaminen.
- 2) Aineettomat resurssit ovat aineettomia tuotannontekijöitä kuten esim. osaaminen, sopimukset, suhteet ja patentit.
- 3) Ydinosaminen on yrityksellä oleva arvoketjuun tai teknologiaan liittyvä erityisen arvokas osaaminen.
- 4) Ydinkyvykyys on ydinosamisen hallitsemiseen ja käyttöön liittyvää osaamista.
- 5) Dynaaminen kyvykyys on kykyä muuntautua ja uusiutua olosuhteiden mukana.

Ensimmäiseen tyyppiin kuuluvat kaikki resurssit. Resurssien ominaisuudet sekä hallinta ja hyödynnettävyys tulevat yhä monimutkaisemmiksi ja vaikeammin kopioitaviksi

siirryttäessä kohti viidettä dynaamisten kyvykkyyksien tyyppiä. Dynaamisen kyvykkyyden kehittyminen vaatii ihmisten intuitiokyvyn tunnistamista ja hyväksymistä, erilaisuuden ja kokeilun sallimista organisaatiossa (Johnson ym. 2006:153).

Martin de Castro, Navas-Lopes, Lopes-Saez & Alama-Salazar (2005) määrittelevät resurssien ja kyvykkyyksien eroiksi sen, että resurssit ovat itsenäisiä, yksinkertaisia ja luokiteltavia, kun taas kyvykkyydet ovat kollektiivisia, monimutkaisia ja dynaamisia ominaisuuksia. Hannus, Lindroos & Seppänen (1999:144) määrittelevät kyvykkyydeksi tiedon sekä osaamisen soveltamisen halutun päämäärän saavuttamiseksi. He kiinnittävät huomiota organisaatioiden tiedolliseen pääomaan (intellectual capital), joka sisältää osittain aineettomia resursseja ja kyvykkyyksiä. He korostavat aineettoman tiedollisen pääoman merkitystä yritysten strategisena resurssina ja kyvykkyytenä. Martin de Castro ym. (2005) yhdessä espanjalaisen tukijaryhmän kanssa määrittelevät tiedollisen pääoman viiteen komponenttiin:

- 1) Henkilöstöpääomaan, joka ilmenee ihmisten tietona, taitoina ja asenteina.
- 2) Teknologiapääomaan, joka on tiedon ja teknisten toimintojen yhdistelmä.
- 3) Organisaationaalinen pääomaan, joka käsittää ne erityiset ja tahokkaat organisaation keinot, joiden avulla organisaation kehittyminen on mahdollista.
- 4) Businesspääomaan, joka koostuu yrityksen arvokkaista liiketoimintasuhteista.
- 5) Sosiaaliseen pääomaan, johon kuuluvat kaikki yrityksen toimintaympäristön suhteet

Ne voivat toimia yrityksen pysyvän kilpailuedun lähteenä. Organisaationaalinen pääoma tukee muiden aineettomien resurssien kehittymistä yrityksissä. Heidän mukaansa tämän seikan huomioiminen olisi ensiarvoisen tärkeää koko resurssiperustaisen strategianäkemyksen onnistumiselle.

2.3 Resurssit ja kilpailuedun saavuttaminen

Yritykset pyrkivät saavuttamaan itselleen kilpailuetua markkinoilla. Yrityksellä katsotaan olevan kilpailuetua, mikäli sillä on jokin ainutlaatuinen tapa tai resurssi, jolla se kykenee luomaan lisäarvoa asiakkaalle (Barney 1991:102). Tätä ominaisuutta ei ole samanaikaisesti yrityksen kilpailijoilla. Chaharbaghi & Lynch (1999:45) muotoilevat

yrittäjällä olevan kilpailuetua, jos yritys pystyy sen ominaisuuksien tai resurssien avulla hallitsemaan asemaansa samalla toimialalla tai markkinoilla.

Chaharbaghi & Lynch (1999) kiinnittävät artikkelissaan huomiota yrityksen kilpailuedun ja pysyvän kilpailuedun väliseen suhteeseen. He kysyvät, on yrityksen tarpeellista kehittää samanaikaisesti kilpailuetua sekä uusia ja dynaamisempia organisaation resursseja. Yrityksen kehittämisen näkökulmasta suhde on haastava. Yritykset keskittyvät toiminnassaan olemassa olevien resurssien ja mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Samalle niiden tulisi kuitenkin kehittää uusia resursseja saavuttaakseen pysyvää kilpailuetua. He nostavat esiin yrityksen strategisen kyvykkyyden tärkeänä osana yrityksen dynaamista kyvykkyyttä. Strategisen kyvykkyyden avulla yritykset kykenevät reagoimaan muuttuviin toimintaympäristön muutoksiin ja luomaan uusia mahdollisuuksia. He jakavat yrityksen resurssit hierarkkisesti ääriresursseihin, perusresursseihin, kilpailukykyisiin ja strategisiin resursseihin. Jako perustuu resurssien käyttökelpoisuuden ja tärkeyden mukaan. Ajatuksen mukaan yritykset eivät voi toimia ilman perusresursseja. Yrityksen ääriresurssit ovat myös tarpeellisia, mutta ne ovat helposti hankittavissa yrityksen ulkopuolelta. Yritys kykenee luomaan lisäarvoa asiakkaalle kilpailukykyisillä resursseilla. Kilpailukykyisiin resursseihin kuuluvat esim. yrityksen teknologia, tietopääoma, sijainti, maine ja brändit. Strategiset resurssit ohjaavat organisaation ainutlaatuisia resursseja yrityksen kilpailutilanteen mukaan, jotta yrityksen kilpailuetu säilyisi. Resurssien jako kilpailukykyisiin ja strategisiin resursseihin ei ole selkeä. Heidän mukaansa pysyvä kilpailuetu voidaan käsittää prosessina, joka tyydyttää nykyhetken kilpailukyvyn tarpeet ilman, että sovitaa organisaation kykyä kohdata tulevaisuuden kilpailuhaasteet. Tämä kehittää yrityksen kehittämisprosessia lähemmäksi dynaamista sopeutumisprosessia erilaisiin kilpailutilanteisiin. Tästä prosessista käytetään myös termiä uudistuminen (renewal), joka muuttaa vallitsevia näkemyksiä ja toimintamalleja oppimisen kautta (Hannus ym. 1999:144). Yrityksen dynaaminen resurssiperusteinen strateginen kilpailukyky ja kyvykkyys pohjautuvat kolmeen periaatteeseen: (1) Strategiset resurssit tulee korvata uusilla nopeammin kuin edelliset käytetään. (2) Kilpailukykyiset resurssit on käytettävä loppuun ennen kuin kopiot tulevat markkinoille. (3) Perusresurssien ja ääriresurssien mahdollisuudet pitäisi ottaa huomioon nopeammin kuin markkinaympäristön tarve ilmenee. (Chaharbaghi & Lynch 1999).

Peteraf (1993) on jaotellut yrityksen kilpailukyvyn perustekijät neljään osaan resurssiperustainen ajattelun perusteella. Resurssien (1) heterogeenisyys mahdollistaa

lisäarvon tuottamisen asiakkaille. Tämä ominaisuus mahdollistaa myös vastikkeen saamisen markkinoilta. Kilpailun (2) ex post -rajoitteet mahdollistavat lisäarvon tuottamisen säilymisen. Näitä ovat resurssien vaikea kopioitavuus ja korvattavuus. Yrityksen kilpailuedun tulisi perustua ainutlaatuisuuteen, jolloin voitaisiin puhua kestävästä kilpailuedusta. Ainutlaatuisuutta on usein vaikea ylläpitää käytännössä. (3) Ex ante -rajoitteet tarkoittavat lisäarvon tuottamiseen tarvittavien ydinresurssien niukkuutta. Ydinresurssien haltijoilla on niukkuuden vallitessa yliverainen asema kilpailijoihin nähden. Näiden yritysten lisäarvon tuotantokustannukset ovat muita pienemmät. Yritysten tulisikin pitää kiinni ydinosaamisestaan, jota ne eivät voi hankkia yrityksen ulkopuolelta. Resurssien (4) epätäydellinen siirrettävyys vahvistaa lisäarvoa tuottavien resurssien sitoutumista yritykseen. Resurssit eivät ehkä ole lainkaan siirrettäviä tai niistä ei ole hyötyä toisessa organisaatiossa. Siirtämisen korkeat kustannuksetkin tekevät resursseista epätäydellisesti siirrettäviä. Tällaiset resurssit voivat luoda yritykselle kestävästä kilpailuetua, mikäli niillä pystytään tuottamaan lisäarvoa. (Peteraf 1993).

2.4 Pysyvä kilpailuetu

Yritykset ovat luonnollisesti kiinnostuneita kilpailuetunsa säilymisestä mahdollisimman pitkään, koska se antaa niille mahdollisuuden kerätä pitkään myös tuottoa (vastiketta) markkinoilta. Martin de Castro ym. (2005) tiivistävät kirjallisuuden määritelmäksi pysyvää kilpailuedusta, että yritykset kykenevät saavuttamaan pysyvää kilpailuetua omistamallaan ja hallitsemallaan ydinresursseilla. Yritykset voivat saavuttaa kestävästä kilpailuetua, jos niiden lisäarvoa luova strategia on vaikeasti kopioitavissa. Kilpailuetu on pysyvää, mikäli se kestää kopiointirytyksetkin (Barney 1991). Vuorinen (2005:67) toteaa, että pysyvää kilpailuetua luovien resurssien määrittely voidaan nähdä turhanpäiväisenä, mutta toisaalta ainakin resurssien arvo kilpailuedun lähteenä tulisi ymmärtää.

Johnson ym. (2006:252–258) mukaan yritys voi saavuttaa pysyvän kilpailuedun hintaan, differenttiin tai saavuttamalla standardiaseman omilla markkinoilla. Heidän perustelunsa pysyvän kilpailuedun saavuttamiselle ovat hyvin yhteneviä edellä esitettyjen ominaisuuksien kanssa. Hintaperusteisen kilpailuedun pysyvyys on mahdollista äärimmäisellä kustannustehokkuudella, keskittymällä erityisiin markkinasegmentteihin tai suuren myyntivolyymien avulla. Tuotteiden erilaistaminen on

mahdollista saavuttamalla vaikeasti kopioitavia ominaisuuksia, vaikeasti siirreltäviä ja mikäli yrityksellä on valmiuksia investoida niihin. Tuotteiden erilaistamisessa ovat keskeisiä yrityksen maine ja brändien luominen. Markkinoiden standardiaseman saavuttaminen on vaikeata ja vaatii kapasiteettia sekä usein teknologista innovaatiota sekä kyvykkyyttä.

2.5 Resurssiperustaisen näkemyksen soveltaminen

Erikoistuminen onkin yksi yritysten kilpailukeinoista. Yritysten niukat resurssit pakottavat keskittymään omiin ydinosaamisalueisiin. Toisaalta yritykset voivat nähdä resurssien arvon erilaisena. Lewin & Phelan (1999:8–9) toteavat yritysten toimivan eri tavoin joko tietoisesti tai vahingossa. He korostavat myös, että resurssien heterogeenisyydellä on merkitystä vain talouden epätasapainotilassa. Lisäarvon tuottaminen ei ole mahdollista talouden tasapainossa. Kaikki yritykset eivät kykene hyödyntämään samoja resursseja yhtä hyvin. Jotkut yritykset kykenevät hyödyntämään tiettyjä resursseja paremmin. Ne resurssit ovat kyseiselle yritykselle sopivampia, arvokkaampia ja yritys pystyy luomaan niillä paremmin arvoa asiakkaalle kuin toiset yritykset. Alvarez & Busenitz toteavat, että resurssiperustainen strategianäkemyks voi olla teoreettisena kehyksenä nykyisissäkin yrittäjyystutkimuksissa (Barney, Wright & Ketchen 2001:628). Oleellinen osa yrittäjyysprosessia on löytää ja ymmärtää markkinamahdollisuudet sekä resurssien oikea arvo.

Resurssiperustainen näkemys ohjaa yrityksen päätöksentekoa kysymyksiin olemassa olevien resurssien laadusta ja optimoinnista. Peterafin (1993:189) mukaan resurssiperustainen näkemys voi auttaa yritysjohtajia kehittämään yrityksensä kilpailukykyä. Resurssien tehokas käyttö on yksi kilpailuedun saavuttamisen keinoista. Yritysten tulee tehdä strategisia valintoja, mitkä resurssit ovat oleellisia, mitä resursseja he tulevat kehittämään ja mistä he voivat luopua. Vuorinen (2005: 81) toteaa resurssiperustaisen näkemyksen olevan luonteeltaan yrityksen olemassaolon teoria, ”yritys positiivisen luojana”, jolloin tulee ymmärtää resurssien arvo tietyissä yhteyksissä. Sen avulla voi löytää perusteluita yritysten syntymiselle ja niiden kasvun mahdollisuuksille.

Metsänhoitoyhdistysten tulevaisuuden kilpailukykyyn kannalta on oleellista ymmärtää organisaation hallinnassa olevat sekä puuttuvat resurssit. Metsänhoitoyhdistysten

resurssien jakaminen teorian perusteella luokkiin antaa mahdollisuuden ymmärtää organisaation kilpailukyvyn rakentumista. Luokittelun perusteella voidaan analysoida metsänhoitoyhdistysten tärkeitä ja arvokkaita resursseja. Samalla tavalla pystytään selvittämään, onko näitä resursseja huomioitu yhdistysten fuusiotilanteessa ja strategisten tavoitteiden asettamisessa. Tutkimuksen avulla voidaan selvittää miten eri resurssit ovat kehittyneet fuusion jälkeen.

Metsänhoitoyhdistysten fuusiotutkimuksen kannalta oleellisin ja käyttökelpoisiin resurssien luokittelumalli on Barney'n (1991) esittämä kolmeosainen malli, jossa yrityksen resurssit jaetaan fyysisiin, inhimilliseen pääöman ja organisationaalisen pääöman resursseihin. Metsänhoitoyhdistysten toiminnassa tämä resurssien jako on selkeästi nähtävissä. Toisaalta hyödynnän analyysissäni Vuorisen (2005: 70) määrittelemää resurssityyppien hierarkiaa. Sen avulla voidaan määritellä metsänhoitoyhdistyksen toiminnan kannalta kriittisesti arvokkaimpia resursseja.

3. ORGANISAATION STRATEGIA

Organisaation käsite on hyvin moniselitteinen, eikä sille voi antaa selvää mallia. Useat tutkijat ovat kuitenkin määritelleet organisaatiolle erilaisia ominaisuuksia. Organisaation katsotaan muodostuvan ihmisistä ja ihmisten muodostamista ryhmistä. Organisaatio on olemassa tiettyjen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista varten. Organisaation ja sen ympäristön vuorovaikutussuhteet vaikuttavat organisaation rakenteeseen. Organisaatio pyrkii toiminnassaan löytämään tasapainon työnjaon sekä yhtenäisyyden välille. (Juuti 2006: 204–206)

Organisaatiorakenne määrittelee eri toiminnot ja niiden väliset suhteet. Vertikaalinen organisaatiorakenne luo puitteet auktoriteettisuhteille ja horisontaalinen rakenne määrää osastojaon. Organisaation toimintaympäristö ja vuorovaikutuksen muodot asettavat vaatimuksia organisaatiorakenteelle. Nopeasti muuttuvissa olosuhteissa tulee organisaatiorakenteen olla joustava. Organisaatiorakenteen tulisi edistää tehokasta tiedonkulkua ja päätöksentekoa, määrittellä toiminnot ja niiden asemat sekä huolehtia yhteistyöstä. (Juuti 2006: 208)

3.1 Strategian perusteet

Organisaatioilla on tarve hallita ja suunnitella toimintaansa. Ne joutuvat joka hetki tekemään lukuisia päätöksiä ja erilaisia valintoja. Organisaatiot tarvitsevat työkalun selventääkseen jokapäiväisiä toimintojaan. Strategia ymmärretään yleisesti organisaation pitkän aikavälin (3–5 vuotta) suunnitelmallisena toimintana. Organisaation strategisella toiminnalla on tietty yhteisesti hyväksytty suunta ja päämäärä. Strategiassa otetaan huomioon organisaation resurssit, osaaminen ja toimintaympäristön muutokset. Strategia ohjaa organisaation kaikkia toimintoja kohti tavoitteita. Strategia on siis tulevaisuuteen suuntautuvaa toimintaa. Strategisten tavoitteiden päämääränä ovatkin organisaation toiminnan kilpailukyvyyn varmistaminen tulevaisuudessa. Menestyvän yrityksen tulee hallita strategisen toiminnan kolme strategiaporrasta: (1) Yrityksen on kyettävä luomaan menestysstrategiat. (2) Seuraavaksi strategiat kyettävä toteuttamaan hyvin ja (3) kolmanneksi strategioita on pystyttävä uusimaan tehokkaasti toimintaympäristön muutosten mukana (Kamensky 2000: 25). Organisaation strateginen toiminta vaatii jatkuvaa työtä.

Strateginen johtaminen voidaan määritellä yrityksen strategisten päätösten ja valintojen johtamisprosessiksi. Kuitenkin strateginen johtaminen on varsin moniulotteinen käsite. Jonhson ym. (2006: 16) määrittelevät strategisen johtamisen elementeiksi (1) strategisen aseman ymmärtämisen, (2) strategisten valintojen tekemisen ja (3) strategian käytännön toteutuksen. Nämä elementit ovat linkittyneet toisiinsa ja niiden menestyksellinen hyödyntäminen edellyttää eri toimintojen välistä vuorovaikutusta. Strateginen johtaminen on huomattavasti laajempi kokonaisuus kuin yrityksen päivittäinen operatiivinen johtaminen. Operatiivinen johtaminen keskittyy enemmän senhetkiseen ongelmaratkaisuun kuin tulevaisuuden haasteisiin. Strateginen johtaminen ottaa huomioon toimintaympäristön muutokset ja pyrkii joko vaikuttamaan tai sopeutumaan muutoksiin. Kokonaisuuksien ymmärtäminen on tärkeä osa strategista johtamista.

3.2 Yrityksen olemassaolon perusteet

Yritysten olemassaolon tarkoituksena voidaan pitää jonkin hyödyn tai lisäarvon tuottamista asiakkailleen. Yrityksen organisaatio on järjestäytynyt tätä tehtävää varten. Kamensky (2000:43) määrittelee yrityksen elämäntehtävän koostuvan kolmesta pääelementistä: (1) toiminta-ajatuksista, (2) visiosta ja (3) arvoista. Näiden elementtien tulisi Kamensky mukaan olla yrityksen pysyvimpiä ominaisuuksia. Lisäksi elementtien olisi oltava toisiaan tukevia, jolloin ne muodostavat vankan perustan yrityksen strategiselle toiminnalle.

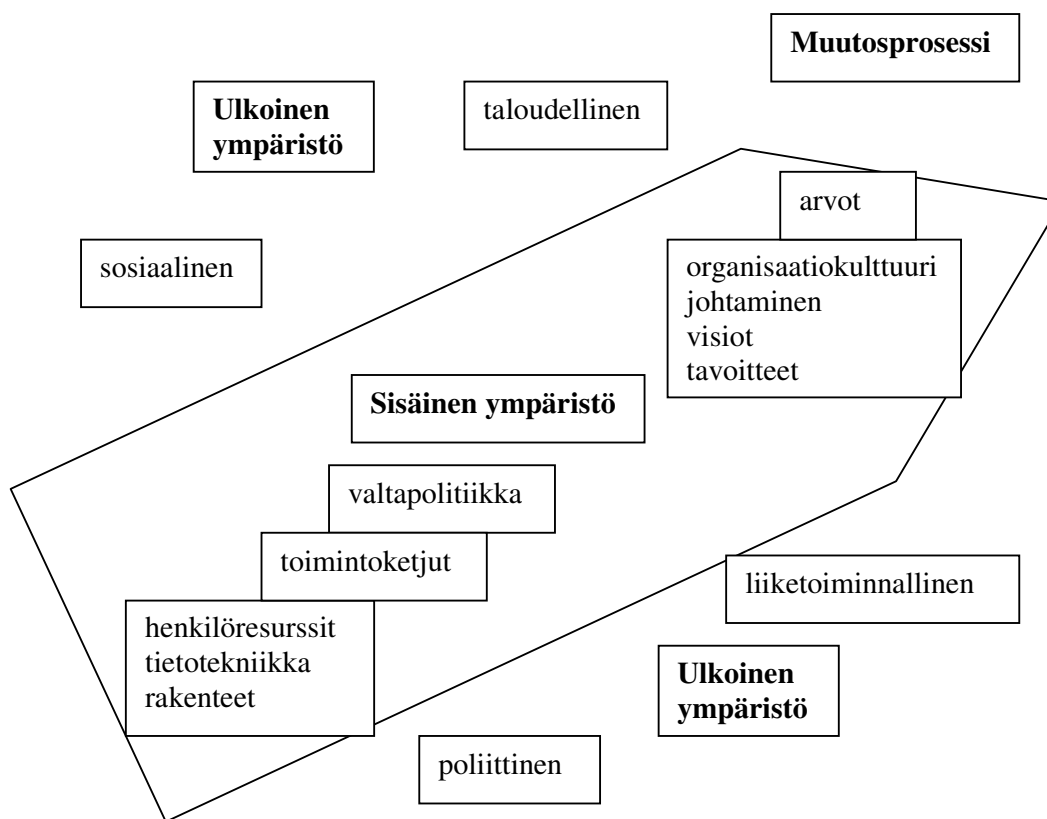
Missio eli toiminta-ajatus ilmaisee yrityksen toiminnan tarkoituksen. Hyvä missio ohjaa ja kannustaa kehittämään yrityksen toimintaa. Mission tulisi olla sopusoinnussa yrityksen arvojen ja sidosryhmien odotusten kanssa. *Visio* ilmaisee lyhyesti ja selkeästi yrityksen tulevaisuuden tavoitteen. Visio on yrityksen strateginen maali. Hyvä visio innostaa ja sitouttaa yrityksen henkilöstöä ponnistuksiin tavoitteiden saavuttamiseksi. Visio toimii parhaimmillaan myös strategisten valintojen ohjaajana. *Arvot* ovat pysyviä yrityksen toimintaa ohjaavia periaatteita. Yrityksen perusarvoilla on sisäistä arvoa niin yksilöille kuin yrityksellekin ja ne ovat tärkeysjärjestyksessä ensimmäisinä. (Kamensky 2000: 43–60).

3.3 Organisaatiomuutos

Yritykset pyrkivät vahvistamaan suorituskykyään ja asemaansa kilpailutilanteessa organisaatiomuutosten avulla. *Fuusiolla* tarkoitetaan kahden tai useamman organisaation täydellistä yhteensulautumista, jolloin jäljelle jää vain yksi uusi itsenäinen organisaatio (Chang & Campo-Flores 1980: 235–248). Yritykset pyrkivän fuusioiden avulla vaikuttamaan toimintaympäristöönsä, strategiseen tilanteeseensa ja odotuksiin (Johnson ym. 2006: 249–351). Niiden tavoitteena on myös usein vahvistaa osaamista tai markkina-asemaa, saavuttaa uusia tuotemerkkejä tai kasvua. Taustalla ovat usein myös kustannustehokkuuden ja mittakaavaetujen saavuttaminen. Tutkijat mainitsevat yritysten fuusioiden yleisimpänä tavoitteena olevan synergiaetujen saavuttamisen (Appelbaum, Gandell, Shapiro & Hoeven: 2000:674). *Synergiaetua* voi syntyä, kun kahden fuusioituvan yrityksen toimintoja yhtenäistetään. Toimintaympäristön muutokset aiheuttavat myös muospaineita yrityksille. Hannus ym. (1999:153) määrittelevät nykyisen osaamisen ajan organisaatorakenteiden kriittisiksi tekijöiksi nopeuden, joustavuuden, yhteistyön ja jatkuvan uudistumisen. Liiketoiminnan vaatimusten kasvaessa yritykset ovat alkaneet tekemään yhä enemmän yhteistyötä. Pelkistä ulkoistetuista toiminnoista ja alihankintasuhteista on kehittymässä aitoja yritysverkostoja. Tämä kehityssuunta on lisännyt merkittävästi organisaatiomuutoksia.

Organisaatiomuutoksen käynnistävät tekijät voidaan luokitella kolmeen ryhmään: kriisit, voimakkaat muutossignaalit ja halu uudistua (Santalainen & Huttunen 1993:15–16). Valitettavan usein muutosten taustalla ovat toiminnallinen tai taloudellinen kriisi. Varsinkin taloudellisen kriisin kohdalla organisaatiolle ei jää kovin paljon aikaa valmistautua muutokseen. Toimintaympäristön muutossignaalien huomioiminen laukaisee usein tarpeen organisaation muutokselle. Signaalien huomaaminen ja niihin reagoiminen edellyttää tilanteiden seuraamista ja ennakoimista, jolloin organisaatiolle jää aikaa suunnitella sekä sopeutua muutokseen. Uudistumisen halu muutoksen lähtökohtana on organisaation kannalta paras vaihtoehto. Organisaation sisäinen halu on toiminnan kehittämisen ja muutosten läpiviemisen kannalta paras vaihtoehto. Martola & Santala (1997: 20) tiivistävät organisaatiomuutoksen laukaiseviksi tekijöiksi organisaation negatiiviset muospaineet tai uuden toimintatavan positiiviset vetokijät.

3.3.1 Organisaation muutosympäristö



Kuvio 4. Organisaation muutosympäristö (Martola & Santala 1997: 14).

Kuviosta 3 voidaan nähdä organisaation sisäisiä ja ulkoisia muutosympäristön taustatekijöitä. Muutoksen ulkoiseen ympäristöön kuuluvat sosiaalinen, poliittinen, taloudellinen ja liiketoiminnallinen ympäristö. Sosiaalinen ympäristö koostuu yhteiskunnan erilaisista yhteisöistä ja niiden suhteista. Poliittinen ympäristö puolestaan käsittää edustuksellisen demokratian päätöksentekoa. Taloudellisella ympäristöllä tarkoitetaan yleistä taloussuhdannetta, kun taas liiketoiminnallinen ympäristö koostuu markkinoiden ja yritysten päätöksistä. Muutoksen sisäiseen ympäristöön kuuluvat esim. organisaatorakenne, erilaiset resurssit, toiminnot, johtaminen ja organisaation tavoitteet ja näiden kaikkien perustana olevat arvot sekä organisaatiokulttuuri. (Martola & Santala 1997: 13–14).

3.3.2 Muutoksen luonne ja tasot

Mitä muutos pohjimmiltaan on? Muutoksen luonne on nimensä mukaisesti jatkuvaa ja joskus huomaamatonta toimintaa tai liikettä. Organisaatioilla tuskin on koskaan täysin pysyvää muotoa. Muutosta voidaan tarkastella monelta eri näkökulmalta ja tasolta. Martola & Santala (1997: 19) esittävät muutoksen tarkastelun näkökulmiksi elämänkaarimallia, teleologista selitysmallia, evoluutiomallia ja radikaalia muutosmallia. Elämänkaarimalli kuvaa yrityksen koko kehityskaarta perustamisesta lakkauttamiseen. Teleologinen malli määrittää muutoksen sykliksi, jossa päämäärää pyritään saavuttamaan oppimisen kautta. Evoluutiomallissa yritysten menestyminen perustuu niiden muutoskykyyn ja vahvistumiseen. Radikaali muutosmalli kuvaa organisaation syvällistä muutosprosessia, jolloin toiminta muuttuu kokonaan uudelle tasolle. Johnson ym. (2006: 506) määrittelevät organisaation muutostyypeiksi sopeutumisen, kehittymisen, uudelleenjärjestäytymisen ja vallankumouksellisen strategisen muutokset. Muutostyypit ovat riippuvaisia muutoksen luonteesta ja tavoitteesta.

Muutoksen vaikuttavat ihmisiin eri tavoin ja eri tasolla. Tietojen ja asenteiden muuttaminen on helpointa. Yksilön käyttäytymisen pysyvä muuttaminen on huomattavasti vaativampi prosessi. Kaikkein vaikeinta ja aikaa vievintä on saada aikaan muutos ryhmän tai organisaation toiminnassa. (Hersey & Blanchard 1983: 12).



Kuvio 5. Muutosten toteuttamisen vaikeusaste ja aikajänne (Hersey & Blanchard 1983:12).

Edellä kuvattuihin muutostasoihin liittyy myös kaksi erilaista muutossykliä – osallistuva ja pakotettu muutossykli. *Osallistuvassa* muutossykliissä henkilöstö osallistuu aktiivisesti muutosprosessin vaiheisiin. Muutos etenee tiedon ja muutoksen tarpeellisuuden ymmärtämisen kautta kohti pysyvää asenteiden muutosta. Osallistuvan syklin onnistumisen kannalta on tärkeää, että ihmiset ovat motivoituneita, vastuuntuntoisia ja omaavat hyvät muutosvalmiudet. *Pakotetussa* muutossykliissä muutosvoima tulee joko organisaation ulkopuolelta tai esimiehiltä. Muutoksen voimana on usein autoritäärinen asemavallan hyväksikäyttö. Pakottavan muutossyklin vaikutus voi jäädä lyhyeksi, koska muutos toteutetaan määräyksestä eikä siihen itse voida paljon vaikuttaa. Todellisuudessa kuitenkin usein muutostilanteissa on nähtävissä molempien muutossykliden hyväksikäyttöä. (Hersey & Blanchard 1990: 327–331).

Kurt Lewin (1951) on tutkimuksissaan määritellyt muutosprosessissa kolme vaihetta: (1) sulattaminen, (2) muutos ja (3) vakiintuminen. *Sulattamistapahtumassa* yksilöt luopuvat vanhoista tiedoista ja tavoista ja samalla heidän valmiudet vastaanottaa uusia asioita ja toimintamalleja lisääntyvät. Tämä ensimmäinen vaihe on tärkeä koko muutosprosessin kannalta, koska sen aikana yksilöiden muutosvalmiudet syntyvät ja yksilöt tai ryhmät motivoituvat muutoksen tarpeellisuudesta. Schein on kuvannut sulattamisvaiheessa esiintyviä elementtejä seuraavasti:

- 1) Muutoksen kohteena olevan yksilön fyysinen etäännyminen totutuista tavoista, tiedosta ja sosiaalisista suhteistaan.
- 2) Kaikki sosiaalisen tuki häviää.
- 3) Aikaisemmat masentavat kokemukset auttavat yksilöä motivoitumaan muutokseen.
- 4) Muutoshalukkuuden pysyvä palkitseminen ja muutoshaluttomuuden pysyvä rankaiseminen ovat oleellinen osa muutosvalmiuden luomista.

Muutosvaiheessa motivoituneet yksilöt omaksuvat uusia toimintatapoja. Tämä edellyttää uuden tiedon välittämistä sekä uusien arvojen, asenteiden ja käyttäytymisen kehittämistä. Uusien toimintatapojen omaksuminen tapahtuu yleensä kahden mekanismin avulla: samaistumisen ja sisäistämisen avulla. *Samaistumista* tapahtuu, kun ympäristö tarjoaa useita tapoja, joista yksilö voi oppia uusia käyttäytymismalleja samaistumalla niihin. Sisäistämistä tapahtuu tilanteissa, joissa onnistuakseen yksilöltä vaaditaan uudenlaisia käyttäytymismalleja. Samaistuminen ja sisäistäminen eivät ole vaihtoehtoisia, vaan tehokas muutosohjelma perustuu usein näiden kahden strategian

yhteisvaikutukseen. Pakkoa ja alistamista pidetään myös muutoksen toteuttamisen vaihtoehtoina, mutta niillä ei kuitenkaan päästä pysyviin tuloksiin. (Hersey & Blanchard 1983: 180–182).

Vakiintumisessa on kyse uusien käyttäytymismallien muuttumista osaksi yksilön tai ryhmän toimintatapaa. Vakiintumisvaiheessa voidaan halutun muutoksen toimivuutta lisätä kehittämällä muutosta tukevia järjestelmiä ja käytäntöjä (Santalainen & Huttunen 1993: 159–160). Uuden halutun toimintatavan vahvistaminen on tärkeä edellytys vakiintumisen onnistumiselle. Jatkuva vahvistaminen tarkoittaa sitä, että yksilöä vahvistetaan aina hänen toimiessaan uudella halutulla tavalla. Ajoittaisessa vahvistamisessa vahvistavaa palautetta annetaan joko satunnaisesti tai tietyin määräajoin. Halutun käyttäytymismallin vahvistamisella varmistetaan, ettei uusi tapamme ajan kuluessa. (Hersey & Blanchard 1983: 181–182).

3.3.3 Muutosvastarinta

Muutostilanteet aiheuttavat helposti meille kaikille epäluuloja ja organisaatiossa tämä näkyy muutosvastarintana. Muutosvastarinta on yleensä sitä voimakkaampaa mitä suuremmasta ja syvällisemmästä muutoksesta on kyse. *Muutosvastarinta* tyypillisesti ilmenee organisaatiossa muutoksen aloituksen viivyttelynä, tehtävien hitaana suorittamisena tai jopa muutosten estämisenä (Ansoff 1990:259). Muutosvastarinta voidaan katsoa olevan seurausta kolmesta seikasta: (1) kyvyttömyydestä ja rehellisistä mielipide-eroista, (2) ulkoisen ja (3) sisäisen motivaation puutteesta (Martola & Santala 1997:106). Kielteisiä muutosreaktioita pystytään hallitsemaan muutoksen huolellisella suunnittelulla ja ongelmakohtien ennakoinnilla.

Muutosvastarintaa voidaan vähentää nimenomaan muutosprosessin alkuvaiheessa. Lewinin (1951) kolmivaihemallin ensimmäisessä vaiheessa eli sulattamisvaiheessa voidaan muutosvastarintaa vähentää sen avulla, että yksilö saadaan ymmärtämään muutoksen tarpeellisuus ja motivoitua uudistusten toteuttamiseen. Henkilöstön motivaatiota voidaan nostaa avoimella tiedottamisella, lisäämällä osallistumismahdollisuuksia, koulutuksella ja muutostavoitteiden mukaisesta toiminnasta palkitsemisella. Joskus organisaatioissa voi esiintyä myös muutoshaluttomuudesta rankaisemista, mutta se ei ole kovin kestävä eikä kehittävä menetelmä. (Martola & Santala 1997:108–110).

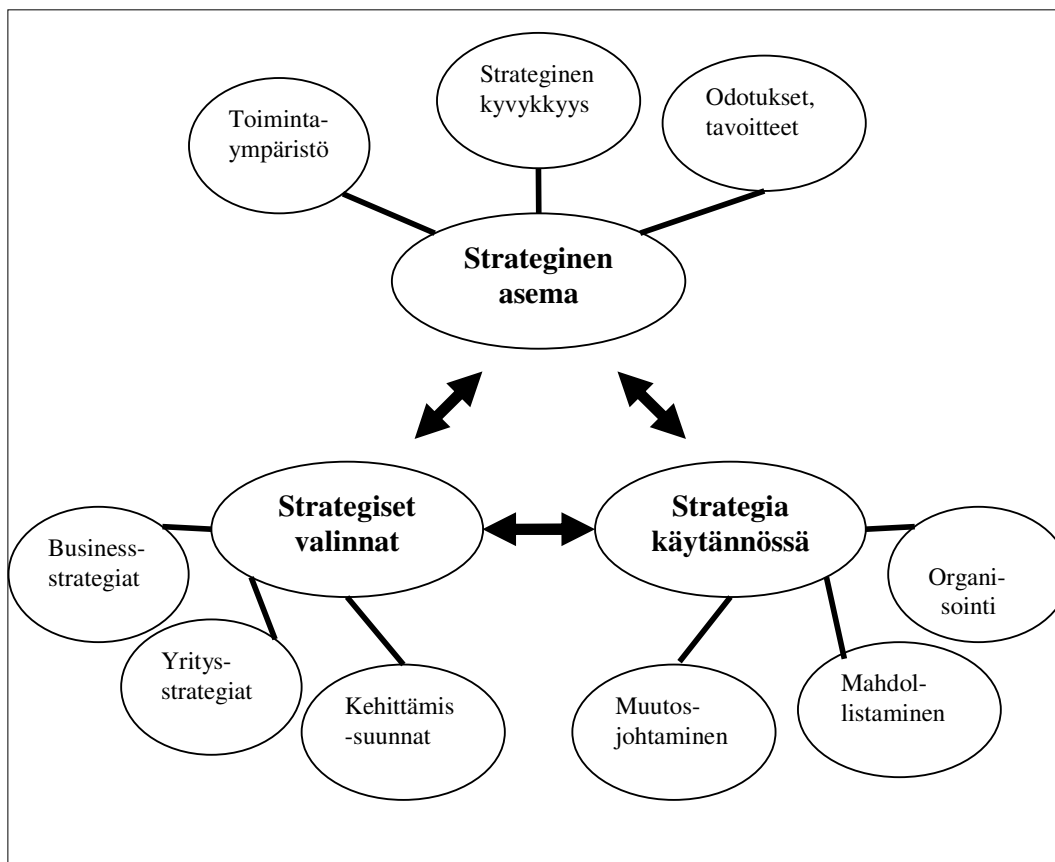
3.4 Yhteenveto

Tässä luvussa on käsitelty organisaation käsitettä, organisaation strategiantyön merkitystä ja organisaatiomuutosta. Organisaatio määriteltiin monitahoiseksi, tiettyä tarkoitusta varten muodostetuksi ihmisten järjestelmäksi, jotka ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa ja ympäristöönsä. Toimintaympäristön nopeat muutokset pakottavat organisaatioita suunnitelmalliseen toimintaansa. Organisaatiot pyrkivät strategiatoinnoillaan ennakoimaan ja hallitsemaan tulevaisuutta. Strategiatyö merkitsee erilaisten valintojen ja päätösten tekemistä. Näiden valintojen pitäisi olla linjassa organisaation tarkoituksen, arvojen ja tulevaisuuden tavoitetilan kanssa, sillä vain yhtenäisillä valinnoilla voidaan saavuttaa kestäviä ratkaisuja ja organisaation kehittymistä. Kehittyminen edellyttää usein organisaation muutosta. Yritysten fuusiot ovat viime vuosina voimakkaasti kasvaneet, esimerkiksi Thomson Financialin mukaan pelkästään vuonna 2001 yritysten fuusioita tehtiin maailmanlaajuisesti yli 36700 kappaletta (Bryson: 2003:14). Organisaatiomuutoksesta on tullut osa yritysten arkipäivää ja, siksi on tärkeitä tiedostaa organisaatiomuutosten vaiheet ja vaikutuskeinot. Organisaatiomuutosta voidaan kuvata erilaisten mallien avulla. Tutkimuksessani tarkastellaan tavoitteiden vakiintumista organisaatiomuutostilanteessa. Muutosvaiheiden määrittäminen Lewinin (1951) kolmivaihemallin mukaan helpottaa ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse.

4. STRATEGINEN JOHTAMINEN

4.1 Strategisen johtamisen malli

Strateginen johtaminen sisältää kaikki ne toimenpiteet, jotka tarvitaan yrityksen tulevaisuuden tavoitteen saavuttamiseksi. Johnson ym.(2006:16) ovat muodostaneet strategisen johtamisen mallin. Malli perustuu kolmeen strategisen johtamisen pääelementtiin, jotka ovat strateginen asema, strategiset valinnat ja strategia käytännössä.



Kuvio 6. Strategisen johtamisen malli (Johnson ym. 2006:16).

4.2 Strateginen asema

4.2.1 Strategiset analyysit

Yrityksen strategiatyö pohjautuu yrityksen ja sen toimintaympäristön analyysiin. Tiedon jatkuva hankinta ja yrityksen kilpailuympäristön ymmärtäminen on koko strategisen ajattelun perusta. *Yrityksen kilpailuympäristö* voidaan jakaa Porterin mallin mukaan viiteen pääryhmään: asiakkaat, toimittajat, nykyiset kilpailijat, uusien kilpailijoiden uhka sekä korvaavien tuotteiden uhka (Kamensky 2000:114; Johnson ym. 2006: 80). Strategisesti tärkeät asiakkaiden ja asiakasryhmien tarpeiden tunteminen on tärkeää, jotta yritys osaa vastata oikeisiin tuote- tai palveluodotuksiin. Kilpailuanalyysin perusteella yritys havaitsee suorat kilpailijansa sekä tarvekilpailijat ja potentiaaliset kilpailijansa. Kilpailuanalyysien avulla yritys voi löytää itselleen parhaimmat liiketoiminta-alueet.

Yrityksen toimintaympäristön analysoimiseen on kehitetty useita erilaisia työkaluja. PESTEL- malli sisältää kuusi toimintaympäristön erilaista tekijää:

- 1) poliittiset
- 2) ekonomiset
- 3) sosiaaliset
- 4) teknologiset
- 5) ekologiset
- 6) lainsäädännölliset tekijät.

Poliittiset tekijät käsittävät yrityksen toimintaympäristön yhteiskunnallisia vaikuttimia. Tärkeimpiä tekijöitä ovat yhteiskunnan toimivuus, sosiaalipolitiikka ja verotus. Tärkeimpiä yrityksen toimintaa vaikuttavia *ekonomisia* tekijöitä ovat markkina-alueen tulotaso, inflaatio, työttömyys sekä yleinen talustilanne. Markkina-alueen *sosiaaliset* tekijät vaikuttavat huomattavasti yrityksen mahdollisuuksiin. Väestörakenne, tulotaso, elämäntyyli, koulutustaso ja kulutustottumukset määräävät paljon alueen kulutuskysyntää. *Teknologian* kehittymisen nopeus on muuttanut usean yrityksen toimintaympäristöä. Tämä on vaikuttanut erityisesti tutkimuksen, tuotekehityksen aseman vahvistumiseen yrityksissä. *Ekologisten* kysymysten huomioon ottamisesta on tullut osa yritysten jokapäiväistä toimintaa. Ympäristölainsäädäntö, energiatalous ja jätteenkäsittely ovat myös yhä merkittävämpiä taloudellisia kysymyksiä yrityksille.

yrityksen on sopeutettava toimintansa markkina-alueensa kilpailu-, tuote- ja markkinalainsäädännön mukaisesti. (Johnson ym. 2006:65–68)

SWOT- analyysit (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) paljastaa yrityksen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Vahvuuksien ja heikkouksien määrittelyminen keskittyy yrityksen sisäisten tekijöiden analysoimiseen. Uhat ja mahdollisuudet kuvaavat enemmän yrityksen ulkoista ympäristöä. Johnson ym. (2006:102) määrittelevät SWOT- analyysin keräävän yhteen yrityksen liiketoimintaympäristön ja organisaation strategisen kyvykkyyden ominaisuudet, joilla on suuri vaikutus strategian kehittämisessä. Kamensky (2000:170) luokittelee SWOT- analyysin synteesianalyysiksi, joka kokoaa tietoa yrityksen sisältä ja sen liiketoimintaympäristöstä. Yritysten tulisi etsiä analyysien avulla uusia liiketoimintamahdollisuuksia (strategic cap)(Johnson ym. 2006:99). Muita synteesianalyysejä ovat mm. portfolio-analyysi ja ydinpätevyyspuu. Boston Consulting Group on kehittänyt paljon käytetyn portfoliomatriisin. Matriisissa yhdistetään samanaikaisesti kahta ulottuvuutta: tuotteiden nykyistä asemaa ja tulevaisuuden näkymiä. Tuotteet voidaan jakaa markkinaosuuden ja markkinoiden kasvunopeuden avulla uusiin ”tähtituotteisiin”, kannattaviin ”lypsylehmiin”, lopetettaviin ”rakkeihin” ja ”kysymysmerkkeihin”, joista luovutaan (Kamensky 2000:173).

4.2.2 Strateginen kyvykkyys

Organisaation strategista kyvykkyyttä on käsitelty edellisessä pääkappaleessa. Strateginen kyvykkyys on resurssipohjaisen strategianäkemyksen käsitteitä. Strateginen kyvykkyys perustuu organisaation erilaisiin resursseihin ja osaamiseen. Martin de Castro ym. (2005) määrittelevät resurssien ja kyvykkyyksien eroksi sen, että resurssit ovat itsenäisiä, yksinkertaisia ja luokiteltavia, kun taas kyvykkyydet ovat kollektiivisia, monimutkaisia ja dynaamisia ominaisuuksia. Hannus ym. (1999:144) määrittelevät kyvykkyydeksi tiedon sekä osaamisen soveltamisen halutun päämäärän saavuttamiseksi.

4.2.3 Strategiset tavoitteet ja tarkoitus

Kamenskyn (2000:184–197) mukaan strategiset tavoitteet ilmaisevat yrityksen tahtotilan. Tavoitteiden tulee olla haasteellisia, realistisia ja mitattavia. Hän jakaa tavoitteet neljään tavoiteryhmään:

- *Ulkoinen tehokkuus* ilmaisee yrityksen suhdetta asiakkaisiin, toimittajiin ja muuhun liiketoimintaympäristöön.
- *Sisäinen tehokkuus* kuvaa yrityksen tuotantoprosessin tehokkuutta.
- *Taloudelliset tavoitteet* ovat yrityksen kannattavuuteen tai vakavaraisuuteen liittyviä tavoitteita.
- *Kehittämistavoitteet* ovat keskeisiä yrityksen resurssien, organisaation ja johtamisjärjestelmien tavoitteita.

Strategisten tavoitteiden määrittäminen tehdään yrityksen strategisten analyysien pohjalta. Johnson ym. (2006: 164) toteavat, että organisaation tarkoitus, missio ja arvot ovat osa yrityksen aseman ymmärtämistä. Organisaation missioon vaikuttavat liiketoimintakeinot, yrityksen hallinta, omistajien odotukset ja organisaatiokulttuuri. Kotler & Keller (2006:54) puhuvat yrityksen ”maalin ” muotoilemisesta. Heidän mukaansa tavoitteet tulisivat olla tärkeysjärjestyksessä, määrällisesti ilmaistuja, realistisia sekä johdonmukaisia. Strategiset tavoitteet ohjaavat voimakkaasti yrityksen tekemiä valintoja, siksi tavoitteiden realismi ja mitattavuus ovat tärkeitä. Nämä ominaisuudet mahdollistavat tavoitteiden seuraamisen ja arvioimisen. Palaute tavoitteiden onnistumisesta on tärkeää jokaisen organisaation kehittämisessä.

4.3 Strategiset valinnat

4.3.1 Liiketoiminta- ja yritystason valinnat

Yrityksen strategisilla valinnoilla pyritään toteuttamaan yrityksen missiota mahdollisimman tehokkaalla ja tuottavalla tavalla. Yrityksen tulisi kyetä yhdistämään resurssinsa ja osaaminen asiakkaiden tarpeita tyydyttävällä tavalla. Lisäksi yrityksen tulisi kyetä tekemään tämä jollakin keinoin kilpailijoitaan paremmin, jotta yritys kykenisi säilyttämään tai kehittämään asemaansa markkinoilla. Yrityksen tulisi kyetä

luomaan kilpailuetua strategisten valintojensa avulla. Strategisia valintoja tehdään ja sovelletaan yritys- ja liiketoimintatasoilla yrityksen koon ja toiminnan mukaan.

Porter (1985:25) on jakanut kilpailustrategiat kolmeen päästrategiaan: (1) kustannusjohtajuus, jolloin yritys kykenee järjestämään toimintansa kokonaiskustannuksiltaan alhaisemmaksi kuin kilpailijoilla; (2) differointi eli erilaistaminen, jolloin asiakas kokee yrityksen tuotteet erilaisena ja on valmis maksamaan niistä.(3) keskittyminen joko markkinoilla tai tuotteissa, mikä luo yritykselle kapealla kohdealueella kustannus- tai differointihyötyjä.

		KILPAILUETU	
		Alhaiset	
		kustannukset	Differointi
KILPAILU- KENTTÄ	Laaja kohdealue	1. Kustannus- johtajuus	2. Differointi
	Kapea kohdealue	3a.Kustannus- painotteinen keskittäminen	3b.Differointi- painotteinen keskittäminen

Kuvio 7. Kolme kilpailustrategiaa (Porter 1985: 25).

Kustannusstrategian menestyksellinen käyttäminen vaatii kustannustekijöiden kokonaisuuden hallitsemista. Kustannustehokkuus on paljon muutakin kuin kustannusten vähentämistä. Kustannusanalyysissä oleellista on eri kustannustekijöiden ja omaisuuserien kohdentaminen sekä arvostaminen oikein. Kaikki kustannustekijät on käytävä huolellisesti läpi ja kyettävä arviomaan tilannetta kilpailijoihin nähden. Porter (1985:92–108) listaa merkittävimmiksi kustannustekijöiksi tuotannon mittakaavatekijät, kapasiteetin käyttöasteen, oppimistekijät, toimintojen- ja yksikköjen yhteydet, ajoituksen, vertikaalisen integraation, sijainnin, politiikkatekijät ja institutionaaliset tekijät. Listasta huomaa kuinka monitahoisesta asiasta on lopulta kysymys. Kustannusjohtajuusajattelun ongelmina ovatkin usein liian suppea asioiden tarkastelu,

kustannusjohtajuuden- ja differointistrategian suhde on epäselvä tai keskitytään vain kustannusten karsimiseen (Kamensky 2000:212).

Yrityksen differointistrategia perustuu mahdollisuuteen periä asiakkailta kilpailijoita korkeampaa hintaa. Asiakkaiden maksuhalukkuus pohjautuu yrityksen tuotteiden tai palveluiden erilaisuuteen. Yrityksen on siis kyettävä luomaan asiakkaalle ainutlaatuista lisäarvoa, mihin sen kilpailijat eivät pysty. Erilaistamisessa onkin hyvin lähellä pysyvän kilpailuedun luomista. Differointistrategiaa toteuttavan yrityksen on ymmärrettävä asiakkaansa arvoketju. Kotler & Keller (2006:248) korostavat, että yrityksen, joka toteuttaa differointistrategiaa, tulee ymmärtää ketkä ovat sen strategisia asiakkaita ja ketkä ovat sen todellisia kilpailijoita. Asiakkaille voidaan luoda ainutlaatuista arvoa tuoteominaisuuksilla, parantamalla asiakkaan suorituskykyä tai alentamalla asiakkaan kustannuksia (Porter 1985:163–202). Porter (1985) korostaa myös, että yrityksen on tärkeätä viestittää differointistrategiastaan oikein asiakastaan. Differoinnin riskinä on erilaisuuden säilyminen. Kilpailijat yrittävät kopioida menestyviä ratkaisuja, jolloin differointi menettää helposti merkityksensä.

Keskittämistrategiat rajaavat aina asiakaskuntaa jonkin verran. Menestys perustuu asiakkaiden tai tuotteiden segmentointiin. Tällä saavutetaan yleensä joko kustannusjohtajuutta tai differointihyötyä. Strategia mahdollistaa erikoistumisen ja omien vahvojen resurssien kohdentamisen ja pyrkii rajaamaan osan kilpailijoista pois. Keskittämistrategian suurimpia uhkatekijöitä ovat kilpailijoiden kopiointi, segmentin vetovoiman säilyvyys ja laaja-alaisemman kilpailijoiden menestys. (Kamensky 2000: 219–224). Johnson ym. (2006:248) tuovat esiin myös hybridistrategiat, jossa hyödynnetään sekä alhaista hintaa ja erilaistamista.

4.3.2 Organisaation kehittäminen

Yrityksen strategian suunnan ja valintojen kehittäminen voi tapahtua usealla eri tavalla. Yrityksen strategisia päätöksiä tehdään yrityksen eri tasoilla samanaikaisesti. Kilpailustrategiapäätökset vaikuttavat esimerkiksi yrityksen tuotanto-, tuote- ja markkinointipäätösten tekoon. Samalla tavoin strategian kehittämistä täytyy kyetä tekemään usealla sektorilla yhtä aikaa. Yrityksen tulee huolehtia nykyisestä tuote- ja markkinatilanteestaan sekä kehittämään ja löytämään uusia innovaatioita ja kiinnostavia uusia asiakassegmenttejä. Nykyisten tuotteiden elinkaaret ovat lyhentyneet, jolloin

yri­tysten on välttämätöntä panostaa tuotekehitykseen. Jatkuva tuotekehitys on tehokas keino säilyttää yrityksen asema nykyisillä markkinoilla. Markkinatuntemus ja uusien asiakassegmenttien aktiivinen etsiminen on edellytys yritysten menestymiselle kilpailussa. (Johnson ym. 2006:340–348).

Organisaatiot pyrkivät kehittämään ja rakentamaan resurssejaan, osaamistaan ja kyvykkyyksiään monin eri tavoin. Yritykset kiinnittävät huomiota niin organisaation sisäiseen kuin ulkoiseenkin kehittämiseen. Organisaation sisäisessä kehittämisessä tulee huomio kiinnittää organisaatioon, painopistesuuntiin ja synergiaan (Kamensky 2000:249). Tämä on oleellista varsinkin suurissa usean liiketoiminnan yrityksissä.

Yrityksen kehittäminen fuusioiden avulla (mergers and acquisitions) on ollut varsin voimakasta viime vuosina. Fuusiolla tarkoitetaan kahden tai useamman organisaation sulautumista, jolloin jäljelle jää vain yksi uusi itsenäinen toimija (Chang & Campo-Flores 1980:235–248). Johnson ym. (2006) toteavat yritysten pyrkivän fuusioiden avulla vaikuttamaan toimintaympäristöönsä, strategiseen tilanteeseensa ja odotuksiin. Yritysjärjestelyillä voidaan saavuttaa äärimmäinen nopeus, mikäli yritys haluaa asettua uusille markkinoille tai laajentaa tuotevalikoimaa. Yrityksen sisäisen valmiuden kehittäminen on usein liian hidas prosessi. Yritysostojen taustalla on usein paremman kilpailuaseman saavuttaminen markkinoilla. Fuusiolla havitellaan tunnetun tuotemerkin ja valmiin markkinaosuuden saavuttamista, koska tuotemerkkien asema on vahvistunut useilla toimialoilla. Tämä on usein ratkaiseva askel varsinkin yritysten ulkomaisissa projekteissa. Myös erilaisten teknillisten säädösten uusiutuminen antaa mahdollisuuden yritys­järjestelyiden kautta saavuttaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Yritysostojen tarkoituksena voi olla pelkästään taloudellinenkin hyöty sijoituksena tai myöhemmin pilkkomisena osiin. Yrityksen kehittämisen näkökulmasta kuitenkin fuusiolla voidaan laajentaa yrityksen tarvitsemia uusia resursseja ja osaamista tai ne voivat vahvistaa yrityksen nykyisiä prosesseja. Useimpien yritysostojen tavoitteena on kustannustehokkuuden ja mittakaavaetujen saavuttaminen. Oppiminen voi myös olla merkittävä yritysoston tavoite. Varsinkin suurten yritysten toiminnalle asetetaan odotuksia ja vaaditaan jatkuvaa kasvua. Yritysostot ovat yksi keino toteuttaa tätä strategiaa. Joskus yritysostoja tehdään myös liian lyhytjänteisin tavoittein tai yritys­johdon henkilökohtaisen kunnianhimon vuoksi. (Johnson ym. 2006: 349–351).

Yrityksen strategista kehittämistä tehdään usein erilaisten allianssien eli yhteistyöyritysten tai yritysverkostojen avulla. Niiden tarkoituksena on hyödyntää ja

yhdistää eri organisaatioiden hallinnassa olevia resursseja ja osaamista sekä oppia. Nopeasti muuttuvissa ja globalisoituvilla markkinoilla useat yritykset eivät kykene yksin vastaamaan muutokseen vaan tarvitsevat yhteistyökumppanin. Yhteistyömuodot vaihtelevat paljonkin. Yritykset voivat toimia itsenäisesti verkostossa, sijoittaa pääomaa toisen tuotantoon, tehdä erilaisia tuotanto-oikeussopimuksia, toimia yhteisessä projekteissa tai perustaa yhteisyrityksiä. Kaikki vaihtoehdot sisältävät joukon riskejä, joita on arvioitava kulloisenkin tilanteen mukaan. Menestyvät strategiset allianssit perustuvat selkeään strategiseen tavoitteeseen, partnereiden yhteensopivuuteen, luottamukseen ja yhteistyöhalukkuuteen. Johnson ym. (2006:353–357).

4.4 Strategia käytännössä

Strategian käytännön toteutus tarkoittaa lähes samaa kuin toiminnan johtaminen. Strategisen johtamisen yksi päätarkoituksista on asioiden selkiyttäminen ja järjestäminen tarkoituksenmukaisella tavalla. Hyväkin strateginen suunnittelutyö ei tuota hyötyjä, mikäli sen toteutus laiminlyödään. Lindroos & Lohivesi (2004:160) tiivistävät strategian toteutuksen haasteiksi kommunikoinnin, työyhteisön ja ihmisten kehittämisen, strategian johtamis- ja organisoinnin ja suorituskyvyn johtamisen.

4.4.1 Organisointi

Yrityksessä asioiden organisointi tarkoittaa yritysrakenteen, prosessien ja kommunikoinnin järjestämistä Johnson ym.(2006:397). Yrityksen organisaatio tulee järjestää tehtävänsä nähden tarkoituksenmukaisella tavalla. Oleellista on kiinnittää huomiota yrityksen horisontaalisiin ja vertikaalisiin suhteisiin ja organisaatiotasoihin. Yritysrakenteen valinnassa pitää kiinnittää huomiota kontrollin, muutosvalmiuden, tiedon ja laajentumisen muodostamien haasteiden yhteensovittamiseen. Tehokkaalla toiminnan organisoimisella pyritään operatiiviseen tehokkuuteen, jolla voidaan erottautua kilpailijoista (Kamensky 2000:254). organisaation tiedonkulku ja säännöllinen kommunikaatio ovat tärkeitä strategian toteuttamisen kannalta. Strategian huolellinen ja riittävä viestiminen vaikuttavat oleellisesti organisaation suorituskykyyn.

4.4.2 Mahdollistaminen

Strategian mahdollistaminen liittyy ihmisten, tiedon, talouden ja teknologian vuorovaikutukseen liiketoiminnassa (Johnson ym. 2006: 446). Ihmiset muodostavat lähes jokaisen yrityksen strategisen resurssin. Yrityksen tulisikin laatia pitkän aikaväli henkilöstöstrategia, joka tukee varsinaista liiketoimintastrategiaa. Tämän vuoksi työntekijöiden käyttäytymisestä, osaamisesta ja hallinnasta huolehtiminen on oleellinen osa strategista johtamista. Yrityksen strategian toteuttaminen ei onnistu ilman muitakaan resursseja. Taloudellisiin ja teknologisiin ratkaisuihin panostaminen ovat tärkeä osa strategista suunnittelua ja toteutusta. Riittäväillä resursseilla annetaan organisaatiolle mahdollisuus saavuttaa sille asetetut strategiset tavoitteet. Hannus ym. (1999:143) tuovat esiin mahdollistavat kyvykkyudet. Heidän mukaansa yrityksen strategiaa viedään kohti vuorovaikutteista eri prosessien ja kyvykkyysien kehittämistä.

4.4.3 Muutosprosessi ja muutoksen johtaminen

Muutoksen johtamisen käsite ei ole kovin täsmällisesti määriteltävissä. Harper (1998:27) kuvaa muutosjohtamisen olevan yhtä monitahoinen kuten timantti. Jotkut ovat sitä mieltä, että todellisesta johtajuudesta voidaan puhua ainoastaan muutostilanteissa. Muutoksen johtaminen voidaan kuitenkin nähdä muutoksen tarpeellisuuden havaitsemista sekä organisaation toimintatapojen uudistamista. Muutosjohtaminen koskettaa niin asioiden kuin ihmistenkin johtamista. Kirjallisuudessa ei esiinny täsmällistä käsitteen määrittelyä, vaan usein esitetään erilaisia luetteloita muutoksen johtamiseen liittyvistä ominaisuuksista tai toiminnoista. Kaikki ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että suuret muutokset eivät tapahdu helposti ja ne vaativat aikaa sekä kärsivällisyyttä.

Kirjallisuudessa esitetään useita erilaisia muutosprosessin johtamismalleja. Malleista voi kuitenkin havaita paljon yhtäläisyyksiä ja usein kyse on vain tiettyjen vaiheiden painotuseroista. Muutosprosessien mallit myös usein mukailevat Lewinin (1951) muutosten kolmivaihemallin sulattaminen, muutos ja vakiintuminen vaiheita. Myöhemmin esitetyt muutosmallit ovat useampivaiheisia ja tarkemmin kuvailtuja.

Kotter (1996:21) on määritellyt muutosprosessin kahdeksan eri vaiheen malliksi. Nämä muutosprosessin vaiheet ovat

- 1) muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden korostaminen

- 2) ohjausryhmän muodostaminen
- 3) vision ja strategian laatiminen
- 4) muutosvisiosta viestiminen
- 5) henkilöstön valtuuttaminen toimimaan vision saavuttamiseksi
- 6) lyhyen aikavälin hyötyjen varmistaminen
- 7) parannusten vahvistaminen ja uusien muutosten tuottaminen
- 8) uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen.

Muutosprosessin neljä ensimmäistä vaihetta valmistavat organisaatiota kohtamaan muutoksen. Vaiheisiin liittyvät vanhasta toimintamallista luopuminen ja muutokseen tarpeen tiedostaminen ja siihen motivoituminen. Nämä vaiheet sisältyvät ja ovat täsmennyksiä Lewinin kolmivaihemallin sulattamisvaiheeseen. Vaiheet 5–7 kuvaavat varsinaista muutosvaihetta ja muutoksen vaatimien uusien toimintojen käyttöönottoa. Muutosprosessin viimeinen vaihe on uusien toimintamallien vakiinnuttaminen käytäntöön.

Harper (1998) syventyy artikkelissaan organisaation muutosjohtamisen prosessiin ja johtamisen ongelmiin. Hän käsittelee muutosprosessia edellä esitettyjen Lewinin ja Kotterin mallien mukaisesti. Artikkelissa annetaan useita ohjeita, joita organisaatioiden johtohenkilöiden tulisi pitää mielessään. Nämä ohjeet liittyvät läheisesti Kotterin muutosprosessin vaiheisiin. Harperin mukaan muutosprosessin kaikki vaiheet pitää suorittaa huolellisesti, jotta prosessissa voidaan menestyksellisesti edetä. Johtohenkilöiden tulisi huolehtia koko muutosprosessiin osallistuvan henkilöstön muutostarpeen ymmärtämisestä ja sitouttamisesta. Ellei henkilöstö ei ymmärrä muutoksen tarpeellisuutta, niin muutoksen vaatimia uudistuksia on hyvin vaikea saada aikaan. Epävarmuus luo helposti organisaatioon muutosvastarintaa. Muutosjohtaminen tulee myös perustella asiaan kuuluvalla tavalla. Muutosjohtaminen vaatii myös asioiden kyseenalaistamista. Lyhyen tähtäimen tuloksien saaminen on tärkeätä, koska silloin henkilöstö huomaa uudistuksien hyödyt ja alkavat uskoa, että uusi toimintatapa on vanhaa parempi. Harper kuitenkin varoittaa johtohenkilöitä sortumasta vain lyhyen tähtäimen voittojen saavuttamiseen, sillä suurien muutosten aikaansaaminen vaatii pitkäntähtäimen toimintaa ja katseen pitämistä horisontissa. Carnall (2003: 40) korostaa olemassa olevien resurssien ja kyvykkyyksien nostovoiman ja niiden välisen yhteyden merkitystä strategisen muutoksen toteuttamisessa. Organisaation muutosjohtaminen voidaan nähdä loppumattomana prosessina ja se liittyy oppivan organisaation luomiseen. Harper kirjoittaa, että Peter Sengen määrittelemänä oppiva organisaation henkilöt kykenevät ympäristön havainnointiin ja luovaan toimintamallien kehittämiseen. Oppiva

organisaatio kykenee muuttumaan olosuhteiden mukana ja kehittämään itselleen ydinosaamista sekä kilpailuetuja. (Harper 1998:27–31).

Harper (1998:26) esittelee artikkelissaan muutosjohtamisen huomioitavina seikkoina seuraavat:

- Muutos ei ole ainoastaan työkaluja ja tekniikoita, vaan mielentila.
- Muutos ei pelkästään korjaa virheitä, vaan valmistaa tulevaisuuteen.
- Muutos ei ole selviytymistä, vaan menestymistä.
- Muutos ei ole ainoastaan pakollinen paha, vaan voi olla myös tavoitteena.
- Muutos ei ainoastaan paikkaa ongelmia, vaan on uusien polkujen löytäjä.
- Muutoksen ei tarvitse olla vihollinen, vaan se voi olla liittolainen.

Nämä seikat osoittavat, kuinka monitahoisesta ilmiöstä muutosjohtamisessa on kyse. Tulevaisuudessa yritysten kehittämisessä ja muutosjohtamisessa vaaditaan kokonaisuuksien näkemistä.

Kotter (1996: 21) on myös määritellyt muutosprosessin vaiheiden kahdeksan yleistä virhettä, jotka estävät organisaatiomuutoksen tehokkaan toteutumisen. Sulattamisvaiheen toimintojen alhainen vaatimustaso, epäonnistumiset muutostarpeen sekä uuden vision viestinnässä ja tukitiimin heikkous estävät organisaation muutosvalmiuden kehittymistä. Varsin yleisenä virheenä esiintyy myös se, että muutostilanteessa ei malteta tehdä alkuvaiheen pohjatyötä kunnolla, vaan oikaistaan heti prosessin vaiheisiin 5,6 ja 7. Vähänkään suuremmat organisaatiomuutokset vaativat alkuvaiheiden huolellista läpikäyntiä ja muutosvalmiuden kehittämistä. Muutosvaiheen esteet luovat epävarmuutta ja liian usein johtohenkilöillä on kiire julistaa kehittämistyön tuloksia. Toisaalta juuri lyhyen aikavälin pienetkin tulokset auttavat henkilöstöä huomaamaan uudistusten hyödyt entiseen verrattuna, jolloin sitoutuminen uudistuksiin paranee. Schruijer & Vansina (1999) korostavat, että organisaatiomuutoksissa sitoutumista uuteen päämäärään voidaan edistää henkilöstön osallistamisella, tehtävien delegoinnilla ja valtuuttamisella. *Valtuuttamisessa* on kyse yksilön oman elämänhallinnan kokemusten ja tehtäviensä tarpeellisuuden vahvistamisesta. Valtuuttamisen onnistumisessa oleellista on esimiesten osoittama luottamus ja empatiakyky. Pysyvän muutoksen aikaansaaminen edellyttää toimien vahvaa juurruttamista yrityskulttuuriin. Muutosprosessin vaiheiden epäonnistumisten seurauksena muutoksen kaikkia hyötyjä ei kyetä saavuttamaan, jolloin muutosprosessi venyy liian pitkäksi ja kustannukset nousevat.

4.5 Yhteenveto

Tässä luvussa on perehdytty strategisen johtamisen osa-alueisiin Johnsonin ym. (2006) mallin mukaan. Mallin pääelementit ovat organisaation strateginen asema, strategiset valinnat ja käytännön toimet. Analyysit rakentavat pohjaa organisaation aseman ja tavoitteiden määrittämiselle ja strategisten valintojen tekemiselle. Organisaatio pyrkii toteuttamaan tehtävänsä sekä luomaan kilpailuetua strategisten valintojensa avulla. Yritysten peruskilpailustrategiat perustuvat kustannustehokkuuteen, differointiin tai keskittämiseen. Organisaatiomuutokset ovat oleellinen osa yritysten kehittämistoimintoja. Muutosprosessissa on nähtävissä monia eri vaiheita ja oikealla johtamisella voidaan vaikuttaa tuloksiin kaikissa vaiheissa.

Strategisen johtamisen malli hahmottaa hyvin, kuinka monitahoinen asia organisaation strategiatyö on. Malli auttaa jäsentämään tutkimuksen viitekehystä kokonaisuutena. Muutosprosessin eri vaiheiden tunnistaminen ja niiden ominaisuuksien tietämys auttaa havaitsemaan muutosprosessissa esiintyviä ongelmakohtia. Kotterin (1996) määrittelemä kahdeksan vaiheen muutosprosessimalli täydentää Lewinin (1951) kolmivaihemallia. Muutosvaiheiden tarkempi kuvaus auttaa löytämään tutkimusaineistosta tavoitteiden vakiintumista edistäviä ja ehkäiseviä seikkoja.

5. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA METODOLOGIA

5.1 Tutkimuksen suoritusperiaate

Tutkimus perustuu *kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen*. Tutkimuksen metodologisilla kysymyksillä tarkoitetaan niitä valintoja, joilla uskotaan saatavan tietoa tutkimuksen kohteesta (Metsämuuronen 2003:164). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 1997:152). Laadullisen tutkimuksen tieto tulisikin hankkia todellisessa tilanteessa. Metsämuuronen (2003:162) korostaa laadullisen tutkimuksen tulkinnallista otetta. Laadullisessa tutkimuksessa on mukana aina jonkin verran tutkijan omaa näkemystä. Kuitenkin uskon, että tässä tutkimuksessa tutkijan oma kokemus tutkimusorganisaatiosta auttaa enemmän asioiden ymmärtämisessä kuin vaikeuttaa objektiivista analyysiä. Tutkimuksen kohde valitaan tarkoituksenmukaisesti ja sitä pyritään tutkimaan ja ymmärtämään kokonaisvaltaisesti.

Tässä tutkimuksessa käytetään hyväksi myös *kvantitatiivista eli määrällistä* tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimusote tukee ja toimii laadullista tutkimusta täydentävänä osana, koska sen avulla selvitetään tutkimuksen yhden kohderyhmän mielipiteet. Hirsijärvi ym. (1997:128) toteavat, että laadullista ja määrällistä tutkimusotetta voidaan käyttää rinnakkain, jos tutkittavaan aineistojoukkoon on vaikea saada laadullisin menetelmin otetta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan nostaa *triangulaation* eli tutkimusmenetelmien yhteiskäytön avulla (Metsämuuronen 2003:208). Kirjallisuudessa todetaankin usein, että eri tutkimusmenetelmien vastakkainasettelua tulisi välttää. Tuomi ja Sarajärvi (2002:140–146) pohtivat triangulaation problematiikkaa. Heidän mukaansa Denz (1989) on määritellyt termille neljä päätyyppiä: (1) Tutkimusaineisto -tyypissä tietoa kerätään usealta eri tutkimuksen kohderyhmältä. (2) Monitutkija -tyypissä tutkimus tehdään usean tutkijan voimin. (3) Monidata -tyypissä käytetään useita eri tiedonhankinnan metodeja. (4) Moniteoria -tyyppisessä tutkimuksessa käytetään useita kilpailevia teorioita. Tässä tutkimuksessa kerätään tietoa usealta kohderyhmältä eri menetelmin. Triangulaation hyödyntämiseen tässä tutkimuksessa on kaksi vahvaa perustelua: Ensinnäkin tutkimuksen kohteena olevan metsänomistajat -kohderyhmän edustava tutkiminen muutoin kuin lomakekyselyllä olisi erittäin vaikeata. Toisena päätöstä puoltavana seikkana on tutkimuksen kaikkien näkökantojen esille tulemisen varmistaminen.

5.2 Tutkimusstrategia

Tutkimuksen tutkimusstrategiana on *multiple-case study* - eli *monitapaustutkimus* tai *vertaileva tapaustutkimus*. Tapaustutkimusta käytetään tutkimusstrategiana, kun tutkittavana on yksittäinen tapaus tai joukko toisiinsa liittyviä tapauksia (Hirsijärvi ym. 1997:125). Tutkimukseni kohteena on metsänhoitoyhdistysten fuusiotilanteiden onnistuminen ja tilanne toistuu samanlaisena molemmissa tapauksissa. Tapaustutkimus on suositeltava tutkimusmuoto myös silloin, kun tutkitaan ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä ja ilmiö on monitahoinen (Yin 2003:13). Tämä mahdollistaa kytköksen teorian ja todellisuuden välillä. Tapaustutkimuksessa on mahdollista kerätä tietoa kokonaisvaltaisesti tapauksesta. Siinä voidaan yhdistellä eri tutkimusmetodeja ja käyttää erilaisia tiedonlähteitä. Tämän tutkimuksen pääasiallisena tutkimusmetodina olivat haastattelut. Tietoa kerättiin myös erilaisten kirjallisten dokumenttien avulla. Kirjallisten dokumenttien avulla pystytään nostamaan myös tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta, koska tutkimuksen aihe on haastateltaville melko arkaluoteinen. Usealla tavalla kerätty tieto antaa todellisuudesta mahdollisimman objektiivisen kuvan. Metsämuuronen (2003:170) esittelee kirjallisuudessa esiintyviksi tapaustutkimuksen eduiksi käytännönläheisyyden ja tutkimustulosten hyödyntämisen käytännössä. Tapaustutkimus on myös arvosidonnaista, jolloin tutkijan persoona ja arvomaailma vaikuttavat näkemykseen tutkittavasta ilmiöstä (Syrjälä ym. 1996:15).

Monen tapauksen case- tutkimuksessa menetellään samoin kuin tapaustutkimuksessa. Monen tapauksen menetelmässä on huomioitava, että erilliset tapaukset eivät ole tilastoyksiköitä vaan saman tutkittavan ilmiön eri havaintoja. Havaintoja puolestaan tulkitaan teorian ja tutkimusstrategian valossa. Tässä tutkimuksessa noudatettiin melko tarkasti Yinin kuvaamaa monitapaustutkimuksen toteutuskaavaa. Tutkimus alkaa teoriaan tutustumisella ja teoreettisten valintojen tekemisellä. Teorian avulla valitaan tutkittavat tapaukset ja suunnitellaan tiedonkeräysmenetelmät. Seuraavaksi tutkitaan tapaukset kerrallaan ja jokaisesta kirjoitetaan oma raportti. Raporttien tiedot yhdistetään, peilataan teoriaan ja tehdään johtopäätökset. Lopuksi kirjoitetaan tapauksista yhteinen raportti. Hän korostaa myös, että eri tapausten tutkimus on nähtävä toistoina eikä erilaisina esimerkkeinä. (Yin 2003:40–53).

Yin (2003:47) korostaa, että monitapaustutkimus on työläämpää, mutta usein palkitsevampi tutkimusmuoto tapaustutkimukseen verrattuna. Monitapaustutkimukseen ryhtyessä onkin arvioitava huolellisesti käytettävissä olevat resurssit ja tapausten soveltuvuus tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa päädyttiin kahteen erilliseen

tapaukseen. Tutkittava ilmiö esiintyy molemmissa tapauksissa samanlaisena. Yin (2003:53) perustelee monitapaustutkimuksen valintaa seuraavilla hyödyillä: (1) Monitapaustutkimus nostaa tutkittavasta ilmiöstä esiin enemmän havaintoja, koska ilmiö esiintyy jokaisessa tapauksessa erilaisessa ympäristössä. (2) Useamman tapauksen tutkiminen tekee mahdolliseksi tutkimusmenetelmien kehittämisen ja täydentämisen tutkimuksen aikana. Tutkimuksen aikana tutkija voi hyödyntää oppimaansa. (3) Useamman tapauksen perusteella tehtävät analyttiset johtopäätökset ovat luotettavampia ja voimakkaampia kuin yhden tapauksen tutkimuksessa. (4) Monitapaustutkimuksen havaintoihin perustuvat yleisten johtopäätökset laajentavat merkittävästi havaintojen yleistettävyyttä.

Tapaustutkimuksen onnistuminen edellyttää tutkimussuunnitelmaa. Huolellinen teoreettisen viitekehyksen muodostaminen selkiyttää tutkimussuunnitelman laatimista. Hyvä tutkimussuunnitelma yhdistää loogisesti empiirisen tutkimuksen, tutkimuskysymykset ja johtopäätökset tiiviisti toisiinsa. Tapaustutkimuksen tutkimussuunnitelman tulisi sisältää ainakin viisi seuraavaa kohtaa: tutkimuskysymykset, niiden ehdotukset, analyysitavat, looginen ketju tiedoista johtopäätöksiin ja havaintojen tulkinnan kriteerit. (Yin 2003:20–25).

5.3 Metodit

Tutkimusmetodina tässä tutkimuksessa käytettiin ensisijaisesti teemahaastattelua. Haastattelu on suunniteltua toimintaa, jonka päämääränä on tiedon kerääminen (Hirsijärvi & Hurme 2001:42). Teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien analyysit ovat laadullisen tutkimuksen suositeltavia tutkimusmetodeja (Hirsijärvi ym. 1997:155). Silloin on mahdollista, että tutkittavien näkökulmat pääsevät paremmin esille. Teemahaastattelu sopii erityisesti case -tapauksen tutkimiseen, koska silloin voidaan tarkastella asioita laajemmassa kontekstissa. Teemahaastattelu on luonteeltaan puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Se on voimakkaasti vuorovaikutteinen tapahtuma. Myös haastateltava voi ohjata ja tarkentaa keskustelua. Haastattelussa ei käytetä tarkkoja kysymyksiä tietyssä järjestyksessä vaan haastattelu suoritetaan teoriasta muodostettujen teemojen mukaan. Teemat ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelun avoimuus sallii tutkijalle intuitiiviset kokemukseen perustuvat väliintulot (Tuomi & Sarajärvi 2002:78). Tällä tavalla pystytään syventämään tiedonsaantia. Hirsijärvi & Hurme (2001:35)

mainitsevat teemahaastattelun hyvänä puolena sen, että siinä voidaan käsitellä arkoja ja vaikeitakin asioita. Vastajaan ilmeillä ja eleillä on merkitystä. Haastattelun ongelmana saattaa olla vastaajan halu antaa yleisesti hyväksyttäviä vastauksia (Hirsijärvi ym. 1997:195). Vastaukset ovat myös sidonnaisia tilanteeseen. Saattaa esiintyä ongelma, että henkilö puhuu samasta asiasta eri tilanteissa eri tavoin. Tämä tulee ottaa huomioon tulkittaessa tuloksia.

Haastateltavien riittävä määrä on vaikeasti määriteltävä asia laadullisessa tutkimuksessa. Syrjälä ym. (1996) ottavat esiin *saturation* määritelmän. Sen mukaan tarkoituksena on haastatella henkilöitä niin kauan, etteivät uudet haastateltavat anna enää oleellisesti uutta tietoa. Tällöin tutkimus on saavuttanut riittävän saturaatiopisteen. Tässä tutkimuksessa on päädytty viiteen haastateltavaan molempia tapauksia kohti. Haastateltavina ovat kummankin metsänhoitoyhdistyksen toiminnanjohtaja, hallituksen puheenjohtaja, kaksi yhdistyksen toimihenkilöä ja yksi valtuuston jäsen. Tutkimuksessa on tarkoitus tutkia metsänhoitoyhdistysten hallinnon ja metsänomistajien näkemystä fuusiosta, jolloin nämä viisi henkilöä edustavat jokaisen metsänhoitoyhdistyksen hallinnon keskeisiä tahoja. Tällä varmistetaan, että jokaisen tahon ääni pääsee kuuluville. Toisaalta haastatteluja olisi voinut olla enemmän, mutta monitapaustutkimuksessa haastatteluiden määrä nousisi tutkimusresursseihin nähden liian suureksi. Tässä tutkimuksessa oleellisempaa on ollut lähestyä ongelmaa monitapaustutkimuksen menetelmällä kuin lisätä haastatteluiden määrää.

Kielellä on keskeinen merkitys haastattelutilanteessa. Haastattelutilanne nähdään haastattelijan ja haastateltavan välisenä vuorovaikutustilanteena. Vuorovaikutustilanteessa on mahdollista havaita ihmisten tulkintoja eri asioista. Haastattelija pyrkii saamaan selville, mitä merkityksiä ihmiset antavat asioille. Kieli ja käsitteet on huomioitava myös tutkimuksen suunnittelussa. Haastattelutilanteessa yhteinen kieli vähentää virheitä ja edistää syvällisempää tiedon saantia. Hirsijärvi & Hurme (2001:49–53).

Tässä tutkimuksessa kvantitatiivinen aineisto kerättiin metsänomistajilta strukturoidulla kyselylomakkeella survey-tutkimuksen tapaan. *Survey-tutkimuksessa* kerätään tietoa standardoidussa muodossa tietyltä joukolta ihmisiä, joissa kohdehenkilöt edustavat tiettyä otosta perusjoukosta (Hirsijärvi ym. 1997:125). Kyselylomake on nähtävillä kokonaisuudessaan liitteessä 2. Metsänomistajien näkemystä käsitellään kokonaisuutena ja vastauksista muodostetaan yhden ryhmän näkemys.

6. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimuksen konteksti

Metsänhoitoyhdistyksillä on mielenkiintoinen kaksoisrooli. Yhdistykset toimivat vahvasti neuvonnallisena organisaationa ja yksityismetsänomistajien etujen ajajina. Metsänhoitoyhdistysten toiminnan rahoittamiseksi kerätään veroluonteista metsänhoitomaksua. Toisaalta yhdistysten palveluntarjoajan rooli on vahvistunut. Tämä on seurausta metsänhoitomaksun merkityksen pienenemisestä yhdistysten kulujen peittämisessä. Metsävaikuttajien keskusteluissa on ollut esillä koko metsänhoitomaksusta luopuminenkin. Kattavan palvelutarjonnan järjestäminen onkin mahdollista ainoastaan palveluista perittävien maksujen avulla. Tämä kehitys on vienyt metsänhoitoyhdistyksiä lähemmäksi tavanomaista liiketoimintaa. Metsänhoitoyhdistys ei kuitenkaan ole tavallinen yritys. Toiminta on järjestetty yhdistysmuotoiseksi ja yhdistyksen päätarkoitus ei ole voiton maksimointi. Kukin paikallisyhdistys toimii ja järjestää palveluita pääasiassa omalla toimialueellaan. Yhdistysten välistä kilpailua ei ole juuri lainkaan. Toiminnassa pyritään palvelutarjonnan laatuun ja kustannustehokkuuteen. Kustannustehokkaan toiminnan hyödyt jaetaan suoraan jäsenille eli metsänomistajille. Tämä näkyy lähinnä monipuolisena palveluna ja pieninä perittävinä maksuina.

Metsänhoitoyhdistysten toimintaympäristö on muuttunut voimakkaasti parin viimeisen vuosikymmenen aikana. Nykyinen laki ja asetus ovat vuodelta 1998. Viimeisimmän lakiuudistuksen jälkeen kaikkien yksityismetsänomistajien ei tarvitse olla metsänhoitoyhdistysten jäseniä. Metsänomistajalla on mahdollisuus valita ammattitaitoinen yhteistyötahonsa. Samalla metsänomistajarakenteen muutos vaikuttaa selkeästi palveluiden tarpeeseen. Metsänomistajakunta on nopeasti ikääntymässä ja kaupunkilaismetsänomistajien määrä kasvaa jatkuvasti. Pelkästään 1990-luvulla metsänomistajien keski-ikä nousi 54 vuodesta 57 vuoteen (Karppinen, Hänninen ja Ripatti 2002:35). Metsänomistajien yleinen toimeliaisuus metsässä samalla vähenee. Metsänomistajat eivät itse kykene eivätkä edes halua työskennellä metsässään. Metsätyöllä ei ole enää niin suurta merkitystä lisätulon muodostumisessa. Usein pitkä välimatkakin estää järkevän metsätyön.

Yksityismetsänomistajat etsivät kumppania metsävarallisuutensa hoidossa. Metsälle on muodostunut myös muitakin arvoja. Metsän moniarvoisuutta korostavien metsänomistajien määrä nousi 1990-luvun aikana 35 prosentista lähes puoleen (Karppinen ym. 2002:35) Samalla metsänomistajat vaativat palveluilta laatua. Metsänhoitoyhdistysten asema metsänomistajien palveluorganisaationa on hyvä. Veijalaisen (1997:43) tutkimuksen mukaan esimerkiksi vuosien 1991–1995 välillä noin 90 prosenttia metsänomistajista käyttivät yhdistyksen palvelua ainakin kerran. Muutkin tutkimukset ovat antaneet samansuuntaisia tuloksia. Metsänhoitoyhdistysten haasteena on säilyttää ja kehittää asiakassuhteita tulevaisuudessa. Niiden tulisi pystyä muuttamaan toimintaansa, jotta ne pystyvät vastaamaan ajan haasteeseen. Alueelliset Metsäkeskukset toimivat kilpailevat osittain samoista työlajeista. Suurista metsäyhtiöistä, kuten esimerkiksi UPM Kymmenestä, Stora Ensosta, sekä paikallisista metsäpalveluyrittäjistä on tullut metsänhoitoyhdistysten kilpailijoita. Metsähallitus on myös nostanut viime aikoina profiiliaan palveluntarjoajana.

Toimintaympäristön muutokset, tiukka taloustilanne ja kohoavan palvelutason saavuttaminen luo tarpeen metsänhoitoyhdistysten kehittämiseksi. Organisaatiossa on vielä lukuisia pieniä yhden kunnan yhdistyksiä. Metsänhoitoyhdistysten tulisi huolehtia kehittymiseen tarvittavista resursseista ja tulevaisuuden kilpailukykyä pitäisi rakentaa suunnitelmallisesti.

6.2 Tutkimuskohteiden valinta ja aineiston keruu

Tutkimuksen kohteena olevat kaksi fuusioitunutta metsänhoitoyhdistystä valittiin Länsi-Suomen Metsänomistajaliittoon kuuluvien yhdistysten joukosta. Yhdistykset valittiin tarkoituksen mukaisesti liiton johtajan avustuksella. Molemmilta yhdistyksiltä pyydettiin suostumus tutkimuksen tekemiseen. Tapauksiksi valitut yhdistykset olivat menestyneet eri tavoin liiton menestysmittareiden vertailuissa. Tutkimusaiheen arkaluonteisuuden vuoksi yhdistykset käsiteltiin nimettöminä. Kahden tapauksen valitseminen oli perusteltua ottaen huomioon tutkimukseen käytettävät resurssit sekä kahden tapauksen vertailulla saavutettavat monitapaustutkimuksen hyödyt.

Tämän luonteeltaan laadullisen tutkimuksen aineiston keruu suoritettiin pääasiassa haastatteluin. Ennen haastatteluiden tekemistä yhdistyksistä kerättiin kirjallista aineistoa. Molemmat yhdistykset olivat yhteistyöhaluisia ja toimittivat kirjallista materiaalia. Tutkimuksen kannalta sopivaa materiaalia olivat seuraavat dokumentit:

- yhdistysten fuusioneuvotteluiden muistiot tai pöytäkirjat
- vuosikertomukset
- tilinpäätökset
- liiton menestysmittarit
- asiakaspalautteet ja –kyselyt
- yhdistysten jäsenmäärän kehitys
- muut dokumentit.

Kirjalliseen aineiston avulla perehdyttiin yhdistysten tilanteeseen ennen haastatteluiden tekemistä. Aineiston perusteella voitiin tutkimuskysymyksiä tarkentaa. Varsinaisia haastatteluja tehtiin yhteensä kymmenen eli viisi kumpaakin tapausta kohti. Haastateltavat henkilöt molemmista yhdistyksestä olivat (1) toiminnanjohtaja, (2) puheenjohtaja, (3) yksi sivutoimiston työntekijä, (4) yksi päätoimiston työntekijä ja (5) yksi valtuuston jäsen. Toiminnanjohtajan ja puheenjohtajan voidaan olettaa antavan samansuuntaisia näkemyksiä fuusiosta, koska heillä on ollut keskeinen merkitys muutoksen läpiviemisessä. Työntekijä ja valtuuston jäsen pyrittiin valitsemaan yhdistyksen fuusioon kriittisesti suhtautuvien joukosta. Tällä varmistettiin mahdollisimman objektiivisen kuvan saaminen todellisuuden tilanteesta. Haastattelu suoritettiin henkilökohtaisesti ja haastattelu nauhoitettiin analysointia varten, mihin haastateltavat antoivat suostumuksen. Haastattelu suoritettiin teemakysymysten avulla. Kaikille haastateltaville esitettiin samat pääkysymykset ja tilanteen mukaan lisäkysymyksiä. Haastattelut järjestettiin vastaajille tutussa ympäristössä eli oman metsänhoitoyhdistyksen tiloissa. Ainoastaan yksi haastattelu tehtiin huoltoasemalla yhteensattumien vuoksi. Ajankohta sovittiin etukäteen ja kaikki saman yhdistyksen haastattelut suoritettiin yhden päivän aikana. Tällä oli tarkoituksena saada mahdollisimman objektiivista tietoa haastateltavilta sekä estää ajankohdan aiheuttamat erot informaatiossa.

Kaikille haastateltaville esitettiin kolme peruskysymystä. Näillä kolmella teemalla pyrittiin haastattelua ohjamaan tutkimuksen kannalta oleellisiin teemoihin. Nämä kolme peruskysymystä olivat:

- Miksi yhdistyksen fuusioon ryhdyttiin ja mitä tavoitteita fuusiolle asetettiin?
- Kuinka tavoitteet ovat toteutuneet ja mitä hyötyjä fuusiolla on saavutettu?
- Miten fuusion toteuttaminen onnistui ja miten sitä voisi kehittää?

Peruskysymykset sisältävät tutkimusongelman kannalta keskeiset käsitteet. Teemat käsittelevät koko tutkimuksen viitekehyksen eli fuusiotilanteen eri vaiheet. Teemakysymyksiä tarkennettiin tarpeen mukaan liitteessä 1 esitettyjen teemojen tarkennusten avulla. Kysymyksissä on pyritty välttämään vieraita ja vaikeita käsitteitä. Kysymysten tulisi olla kaikille ymmärrettäviä. Haastatteluiden kesto vaihteli n puolesta tunnista tuntiin ja varttiin.

Metsänomistajien näkemykset selvitettiin lomakekyselyn avulla. Tämä kohdejoukko ei olisi ollut tavoitettavissa laadullisilla menetelmillä. Kaikilla metsänhoitoyhdistyksillä on rekisteri jäseninään olevista metsänomistajista. Metsänomistajista otettiin rekisterin perusteella kattava otos. Rekisteristä valittiin systemaattisella otannalla, esim. joka 30. metsänomistaja, kohdehenkilöt, joille lähetettiin kyselylomakkeet ja vastauskuori postitse. Systemaattinen otanta määritettiin molemmissa tapauksessa siten, että lähetettävien lomakkeiden määrä oli n. 200 kappaletta. Tällöin voitiin ennakoida, että vastauksia tulee riittävästi tilastollisten analyysien tekemistä varten. Metsämuuronen (2003:32) suosittelee systemaattisen otannan tekemistä, kun tutkimusta varten on käytettävissä valmis lista tai rekisteri.

Lomakkeen kysymykset oli muotoiltu neljän vaihtoehdon skaala-asteikon muotoon. Skaala-asteikosta voidaan käyttää nimitystä välimatka- eli intervalliasteikko. Intervalliasteikolle on tyypillistä, ettei sillä ole olemassa nollakohtaa ja sen avulla voidaan tehdä useimpia laskutoimituksia. *Likert-asteikko* on keskeinen mittarityyppi, jolla voidaan mitata vastaajien asennetta tai motivaatiota (Metsämuuronen 2003:39). Tutkimuskysely on tutkielman liitteessä 2. Kysymykset on muotoiltu vastaamaan teemahaastattelun kysymyksiä. Kyselyn perusteella haluttiin saada selville metsänomistajien näkemykset yhdistyksen fuusiosta ja sen onnistumisesta.

Mittarin rakentaminen tapahtuu prosessina, joka alkaa kysymyksestä, johon halutaan saada vastaus. Ennen kysymysten laatimista pitää päättää, mikä teoria kuvaa riittävän

laajasti tutkittavaa ilmiötä. Teoriasta löydetty tutkittavan ilmiön käsitteet on *operationalisoitava* eli ne on muokattava mitattavaan muotoon. Ennen tutkimuksen tekemistä on vielä arvioitava, onko mittari validi. Ulkoinen validiteetti merkitsee mittauksen yleistettävyyttä. Sisäinen validiteetti tarkoittaa mittarin sisällön, rakenteen ja kriteerien validiutta. (Metsämuuronen 2003:76–93).

6.3 Aineiston analysointi

Aineiston analyysissä oli olennaista ymmärtää todellisuudessa tapahtuneiden toimenpiteiden onnistumista. Teoreettinen tieto organisaation resursseista, kilpailukyvyn rakentumisesta ja strategisesta päätöksenteosta ohjasivat voimakkaasti analyysiä. Analyysi paljastaa, kuinka teoreettiset mallit kyetään toteuttamaan käytännössä. Tutkimuksen kannalta on tärkeitä saada kaikki näkökulmat esiin aineistossa. Analyysissä pyrittiin löytämään ne seikat, miksi tietyt tavoitteet ovat onnistuneet ja toiset eivät.

Tutkimuksen haastattelu- ja tekstiaineisto analysoitiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Teemahaastatteluilla saatu aineisto analysoitiin laadullisella sisällön analyysin keinoin. *Sisällön analyysi* on tekstianalyysiä, jossa aineisto kuvaillaan, järjestetään ja kvantifioidaan tutkittavaa ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2002: 105–110). Menetelmä sopii hyvin myös strukturoimattomaan aineistoon. Tarkemmin sanottuna aineisto käydään läpi teoriasidonnaisella sisällön analyysillä. Tuomi ja Sarajärvi (2002:98) määrittelevät, että *teoriasidonnainen analyysi* tehdään pitkälle aineistolähtöisesti, mutta teoria ohjaa sekä toimii apuna analyysissä. He toteavat myös, että teoriaohjaavassa analyysissä on kyse tutkijan *abduktiivisesta* päättelyn logiikasta. Siinä tutkijan pyrkii yhdistelemään aineistolähtöisiä havaintoja ja valmiita teoreettisia malleja toisiinsa.

Aineiston laadullinen analyysi koostuu kolmevaiheisesta prosessista: (1) redusointi eli aineiston pelkistäminen, (2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja (3) teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi (Tuomi & Sarajärvi 2002:110). Aineiston pelkistämässä haastatteluaineisto kirjoitettiin kokonaan auki tekstiksi. Teksti ryhmiteltiin tutkimustehtävän kannalta olennaisiin osiin eri koodien avulla. Koodien määrittelyssä tutkimuksen teoriaosa toimi ohjaavana elementtinä. Aineiston klusteroinnissa koodaukset käytiin läpi, yhdisteltiin ja luotiin pohjaa ilmiön

kuvaukselle. Abstrahoinissa aineistosta poimittiin tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja yhdistettiin teoriakäsitteisiin. Tämä vaihe valmisteli ja helpotti varsinaisten johtopäätösten tekemistä.

Kvantitatiivinen aineisto analysoitiin siten, että vastauksista pyrittiin muodostamaan koko metsänomistajaryhmää kattava mielipide. Metsänomistajien laadullisella jaottelulla ei ole tämän tutkimuksen kannalta merkitystä. Analyysissä käytettiin hyväksi ensi sijassa aineiston tiivistämisen keinoja. Informaation tiivistetään yleisesti tunnetuiksi tunnusluvuiksi prosenttien, keskiarvolukujen, frekvenssien ja hajontalukujen avulla (Metsämuuronen 2003:279–290). Koska kyselyaineisto oli suhteellisen pieni alle 60 kpl, niin ei ollut tarkoituksenmukaista käyttää monimutkaisia tilastollisia analyysejä. Niiden tekeminen ei ole perusteltua tutkimuksen tuloksienkaan kannalta.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen aineistona käytettiin myös tapauksista saatavilla olevia kirjallisia dokumentteja. Niiden avulla pyrittiin nostamaan tutkimuksen *reliaabelius* eli luotettavuutta. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta toisin sanoen, että eri tutkimuskerroilla saadaan kohteesta samanlaisia tuloksia. Tilastot ja mittareiden tulokset antoivat tukea haastatteluiden ymmärtämiselle. Ne vähensivät oleellisesti haastatteluiden virheellisten tulkintojen mahdollisuutta. Luotettavuutta voidaan nostaa tutkimuksen huolellisella suunnittelulla ja tarkalla kuvauksella (Hirsijärvi ym. 1997:217). Yin (2003:35) korostaa, että myös tutkimuskaavan noudattamisella ja tutkimusmetodien kehittämisellä voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Huolellisten tutkimusmuistiinpanojen avulla tutkimus voidaan toistaa ja näin ollen sen luotettavuus paranee. Tämän tutkimuksen kannalta oli tärkeää, että tutkimusmenetelmät toistettiin samansisältöisinä molemmissa tapauksissa. Monitapaustutkimus itsessään parantaa tutkimustulosten ennustettavuutta. Monitapaustutkimus antaa hyvät mahdollisuudet yleistysten tekemiseen.

Tutkimuksen *validius* eli pätevyys tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä seikkaa mitä on tarkoituskin mitata. Toisaalta Yin (2003:34) määrittelee validiuden kolmeen päätyyppiin, jotka ovat rakenne-, ennuste- ja tutkimusasetelmavalidius. Hänen mukaansa rakennevalidius liittyy kysymykseen, koskeeko tutkimus sitä, mitä on tarkoituskin tutkia ja käytetäänkö tutkimuksessa siihen liittyviä käsitteitä. Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen ja Saari (1996:129) toteavat samoin, että laadullisessa

tutkimuksessa johtopäätökset ja merkityskategoriat ovat valideja, jos ne vastaavat tutkittavien tarkoitusta. He toteavat myös, että aineiston validiteetti merkitsee aineiston aitoutta. Ennustevalidius tarkoittaa, että tutkimuskerrasta pystytään ennustamaan seuraavien tutkimuskertojen tulos. Tutkimusasetelmavalidius tarkoittaa monitapaustutkimuksessa nimenomaan tutkimusmenetelmien toistamista tapauksissa samanlaisena. Lisäksi aineiston tulee olla relevanttia ongelmanasettelun taustalla olevien teoreettisten käsitteiden suhteen. Tutkimuksen validiteettia pyrittiin nostamaan mittariston ja kysymysten huolellisella valmistelulla sekä testauksella.

7. AINEISTON ANALYYSI

Tämä tutkimus tehtiin vertailevana kahden tapauksen tapaustutkimuksena. Molemmista tapauksista esitetään ensin analyysi erikseen ja seuraavassa johtopäätös -kappaleessa arvioidaan ja vertaillaan tapauksien tuloksia toisiinsa. Aineiston analyysi noudattaa teemahaastattelun ja metsänomistajien mielipidekyselyn noudattamaa rakennetta ja teemoja. Tutkimuksen teoriaosassa esitellyt määritelmät ohjasivat analyysiä.

Tapausten käsittelyssä noudatettiin seuraavia osioita:

- 1) **Fuusion lähtökohdat**, joiden käsittelyä ohjasivat teoriaosiossa esitellyt organisaatiomuutoksen käsitteet. Santalainen ja Huttunen (1993: 15–16) ovat määritelleet organisaatiomuutoksen käynnistäviksi tekijöiksi kriisit, voimakkaat muutossignaalit ja halun uudistua. Lisäksi asiankäsittelyä ohjasivat Martolan & Satalan (1997:14) esittämät organisaation muutosympäristön tekijät.
- 2) **Fuusion asetetut strategiset tavoitteet**, jotka luokiteltiin toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin. Strategisia tavoitteita tarkasteltiin Vuorisen (2005:70) esittämän resurssiperustaisten näkemysten pohjalta muodostetun arvokkaimpien tuotannontekijöiden luokittelun ja Barney'n (1991:101) resurssien luokituksen perusteella. Vuorinen (2005:70) luokitteli tuotannontekijät viiteen hierarkkiseen luokkaan, joita ovat resurssit, aineettomat resurssit, ydinosaaminen, ydinkyvykkyys ja dynaaminen kyvykkyys. Resurssien ominaisuudet ja hyödynnettävyys tulevat yhä monimutkaisemmiksi ja vaikeammin kopioitaviksi siirryttäessä perusresursseista kohti dynaamista kyvykkyyttä.
- 3) **Tavoitteiden toteutuminen ja hyötyjen saavuttaminen** käsiteltiin tavoitteiden luokituksen mukaisesti.
- 4) **Fuusion käytännön toteutusta** arvioitiin organisaatiomuutoksen ja muutosjohtamisen määritelmien mukaan. Tavoitteiden vakiintumista arvioitiin Lewinin (1951) esittämän muutosprosessin kolmivaihemallin perusteella. Vakiintumisvaiheessa yksilöt luopuvat vanhoista tiedoista ja tavoista ja samalla heidän valmiudet vastaanottaa uusia asioita ja toimintamalleja lisääntyvät (Hersey & Blanchard 1983: 180). Analyysissä hyödynnettiin myös Kotterin (1996) ja Harperin (1998) esittämiä muutosjohtamisen onnistumisen edellytyksiä. Näiden perusteella analyysissä pyrittiin määrittelemään fuusion onnistumista edistäviä ja estäviä seikkoja.
- 5) **Mhy:n kilpailukyky ja fuusion riskit** arvioitiin teoriassa esitellyn resurssilähtöisen ajattelun ja kilpailuedun rakentumisen perusteella. Organisaatiolla

katsotaan olevan kilpailuetua, mikäli sillä on jokin ainutlaatuinen tapa tai resurssi, jolla se kykenee tuottamaan lisäarvoa asiakkaille (Barney 1991: 102).

Metsänomistajien kyselyn analysointi

Metsänomistajien kysymykset oli muotoiltu neljän vaihtoehdon skaala-asteikon muotoon. Tämä Likert-asteikko soveltuu erityisesti mielipide-, asenne ja motivaatiomittareihin, joissa vastaaja arvioi omaa käsitystään väitteen sisällöstä. Likert-asteikko ei ole puhtaasti välimatka-asteikollinen muuttuja vaan usein sillä on järjestysasteikollisia piirteitä, jolloin tietyt laskutoimitukset eivät olisi sallittuja. Kuitenkin sen analysoinnissa voidaan käyttää riittävällä tarkkuudella välimatka-asteikollisille mittauksille kehitettyjä analyysimenetelmiä. (Metsämuuronen 2003:38–40).

Vastausvaihtoehdot olivat

- 1) eri mieltä
- 2) osittain eri mieltä
- 3) osittain samaa mieltä
- 4) samaa mieltä.

Kysymykset sisälsivät myös neljä kysymystä, jonka asteikkona käytettiin kaikille tuttua kouluarvosana-asteikkoa 4–10. Näillä kysymyksillä pyrittiin saamaan selville metsänomistajien kokonaiskäsityksiä asioista. Kysymykset oli laadittu tutkimuksen kannalta oleellisten teemojen mukaisesti. Kysymyslomakkeessa oli vastaajan taustatietojen lisäksi mielipidemuuttujia, joita tässä kyselyssä oli 42. Mielipidemuuttujat oli jaettu neljään osa-alueeseen, jotka olivat fuusion suunnittelu ja päätös, fuusion tavoitteet, tavoitteiden toteutuminen ja toteutus.

Tässä tutkimuksessa muuttujia analysoitiin prosenttien, keskiarvolukujen, frekvenssien ja hajontalukujen avulla. Tunnuslukujen avulla pyrittiin saamaan selville metsänomistajien mielipide yhdistyksen fuusiosta.

8. TAPAUS A

8.1 Fuusion lähtökohdat

Tämän tutkimuksen A-tapauksessa on kyse kolmen metsänhoitoyhdistyksen fuusioitumisesta. Tämän yhdistysten sulautumisen taustalla on kahden yhdistyksen välisen yhteistyön tiivistyminen fuusioneuvotteluiksi, johon liittyi myös viereinen pieni yhdistys.

Tapauksessa A fuusiosuunnitelmien laukaisevana tekijänä on selkeästi toiminut yhden yhdistyksen kriisitila. Kriisitila oli oikeastaan laukaissut keskustelun fuusiosta ja hallinto sekä toimihenkilöt olivat havainneet ajankohdan olevan kypsän ja otollisen fuusiokeskusteluun. Asiaan tietysti vaikutti se, että vaikeuksissa olevassa yhdistyksessä oli ajankohtaista tehdä ratkaisuja mm. henkilöstön suhteen. Fuusioajatusta edisti ratkaisevasti myös se, että näillä kahdella aloitteen tehneellä yhdistyksellä oli ollut jo aikaisemmin tiivistä yhteistyötä. Yhteistyötä tehtiin monella toiminnallisella alueella ja ulottui myös työpanoksen ostamiseen. Yhteistyön kautta organisaatioiden toiminta ja henkilöstö tulivat tutuiksi molemmille osapuolille. Tiiviin yhteistyön jälkeen oli luontevaa ryhtyä pohtimaan fuusioitumisen tuomia hyötyjä.

Perusasetelmaksi tässä fuusiossa tulee kärkiyhdistyksen toiminnan laajentaminen sekä uusien resurssien saaminen suurempaan yhdistykseen. Kärkiyhdistyksenä ja toiminnan mallina toimii fuusion suurin ja toiminnaltaan tervein yhdistys. Kriisiyhdistyksen toiminta oli verrattain monipuolista ja taloudellisestikin menestyksekkästä, mutta senhetkinen toiminnallinen tilanne oli kuitenkin niin epäselvä, että fuusio avasi entiselle yhdistykselle mahdollisuuden uuteen alkuun ns. puhtaalta pöydältä. Fuusioon kuuluneen kolmannen metsänhoitoyhdistyksen toiminta sekä resurssit olivat aivan toisenlaiset ja pienemmät näihin kahteen verrattuna.

Fuusioneuvottelut etenivät ripeästi hyvässä yhteisymmärryksessä näiden kahden aloitteentekijäyhdistyksen kesken. Neuvotteluissa kuitenkin päätettiin tarjota pienelle naapuriyhdistykselle mahdollisuutta tulla mukaan uuteen suurempan yhdistykseen. Melko nopeasti yhdistyksen hallinto tuli vakuuttuneeksi hankkeen hyvydestä ja tekivät myönteiset päätökset mukaan liittymisestä. Puheenjohtaja tiivistää neuvotteluiden aloituksen ja yhteisen tavoitetilan selkeästi.” *...oikeastaan käynnistävänä voimana oli*

loppuviimeksi naapuriyhdistyksen ongelmat....Kaikki sitoutuivat selkeästi tavoitteeseen, että tehdään parempi, isompi yhdistys.”

8.2 Fuusiolle asetetut tavoitteet

Fuusiolle asetettujen tavoitteiden pääpaino oli selkeästi toiminnallisella puolella. Perusajatus kiteytyy hyvin puheenjohtajan toteamuksessa: ” *Uskallan sanoa näin, että kukaan ei nähnyt tätä toimenpidettä semmoisena, että nyt päästään "saneeraamaan" ja sitä kautta leikkaamaan kustannuksia. Mielestäni nähtiin selkeästi niin kuin parempana mahdollisuutena tarjota monipuolisempaa ja parempaa palvelua koko tälle alueelle.”*

Valtuuston jäsen jatkaa samasta temasta: ”... *haluttiin parantaa metsänomistajien palvelutarjontaa ja laajentaa sitä.”*

Toiminnalliset tavoitteet

Fyysiset resurssit:

- 1) resurssien lisääminen
- 2) toimintojen volyymin lisääminen
- 3) atk- järjestelmän yhtenäistäminen
- 4) hallinnon keventyminen.

Fyysisten resurssien tärkeimpänä tavoitteena oli saada uuteen yhdistykseen lisää resursseja ja sitä kautta lisävolyymia eri työlajeihin. Atk- järjestelmän yhtenäistäminen oli tavoitteena ja edellytys kärkiyhdistyksen toimintamallin laajentamiselle. Pienimmässä sulautuneessa yhdistyksessä ei ollut käytössä lainkaan esim. Silvagisin ohjelmia. Kärkiyhdistys oli muutenkin edelläkävijä atk-ohjelmien käytössä, joka perustui siihen, että yhdistyksen toiminnanjohtaja on ollut asiasta kiinnostunut ja mukana myös ohjelmien kehitystyössä.

Seuraavassa on koottuna haastateltavien kommentteja koskien fyysisiä toiminnallisia tavoitteita. Toiminnanjohtajan näkemys asiasta: ” *Kyllä se lähti sieltä, että yhdistymällä saadaan asioita paremmin eteenpäin ja resursseja lisää. ...nähtiin se, että muutoksia on tehtävä. Eli että kokoa on suurennettava, että saadaan resursseja lisää ja, ja välitöntä tarvetta meillä ei ollut semmoista mutta tietysti nähtiin, että yhdistymällä saadaan säästöjä... ”*

Työntekijän 1 näkemys tavoitteista: *”...meillä ei ollut siihen aikaan esim. näitä Silvakis-järjestelmiä ensinnäkään, että se oli selvyys, että ne tulee tän liittymisen myötä.”*

Aineettomat resurssit:

- 1) palvelumallin laajentaminen
- 2) sulautuvan yhdistyksen ongelmien selvittäminen
- 3) painoarvon lisääminen puukaupassa
- 4) organisaation työnjaon mahdollistaminen
- 5) metsänomistajien palveluiden kehittäminen
- 6) kilpailuun vastaaminen.

Kärkiyhdistyksen toimintamallin laajentaminen oli koko fuusion tärkein tavoite. Puheenjohtaja ilmaisi asian seuraavasti: *” Koin sen tilanteen näin, että me ehkä jouduimme olemaan tässä yhdistyksessä keskeinen, sanotaan nyt että keskeinen yhdistys, jonka kautta lähdettiin tätä hommaa katsomaan ja luulen, että kaikki mukaan tulijatkin näki että se tapa jolla tässä toimitaan, on heilläkin eräänlainen tavoitetila.”*

Tämä tavoite oli selkeänä erityisesti fuusion pienimmän yhdistyksen osalta. Siellä metsänomistajille tarjottavien palveluiden määrään ja laatuun odotettiin huomattavaa muutosta.

Sulautuvan yhdistysten ongelmien ratkaiseminen oli tietysti oleellinen seikka uuden yhdistyksen toiminnan kannalta. Puheenjohtaja totesi tilanteesta seuraavasti: *”Siellä tuli ongelmia ja halusivat päästä niistä solmuista auki, irti ja näkivät, että tässä se homma meillä pelaa vahvasti.”* Työntekijä 2 kuvaa tilannetta siten, että: *” ...lähdettiin kumminkin niin kun puhtaalta pöydältä uudestaan.”*

Kärkiyhdistyksen vahvuutena on ollut puukaupallinen toiminta. Fuusiolla haettiin osaltaan yhdistyksen painoarvon lisäämistä volyyymien ja uusien toiminta-alueiden kautta. Vahvalla puukaupallisella toiminnalla on myös suuri merkitys yhdistyksen taloudelle.

Suuremman yhdistyksen ja monipuolisempien resurssien nähtiin antavan mahdollisuuden henkilöstön tehtävien järjestelyihin. Toimihenkilöiden työpanosta ja osaamista voitaisiin jakaa tarkoituksenmukaisesti ja luoda myös uusia palvelumuotoja metsänomistajille. Tavoite käy selväksi puheenjohtajan seuraavasta toteamuksesta: *” Kyllä se on kirkastunut kaikille, että yhdistykseltä vaaditaan tänä päivänä enemmän*

kuin aikaisemmin ja sitä on helpompi tehdä kun on useampi ihminen ympärillä sitä hommaa tekemässä eikä kaikkea tarvitse, kaikkia työmuotoja, kaikkia tehtäviä tarvitse säilyttää yhden henkilön kautta vaan voidaan työnjaon kautta löytää paremmat mahdollisuudet palvelulla.”

Myös valtuuston jäsen toteaa näin: ” *Kyllä kai siinä oli se perimmäinen tarkoitus kuitenkin, että pystytään tarjoamaan mahdollisimman hyvät palvelut metsänomistajille- että tota pystytään paremmin niin ku vastaamaan näihin haasteisiin mitä nämä isot yhtiöt tuo tullessansa.”*

Taloudelliset tavoitteet:

- 1) lisätuloja
- 2) säästöjä.

Fuusion pääpaino ei siis ollut taloudellisten päämäärien saavuttamisessa. Kuitenkin fuusiosta ajateltiin koituvan säästöjä toimintojen yhtenäistämisen ja päällekkäisyyksien karsimisen kautta. Lisätuottojen saavuttaminen ajateltiin perustuvan kärkiyhdistyksen puukaupparmallin laajentamiseen. Lisätuottojen saamisen ajateltiin olevan myös mahdollista, kun toimihenkilöiden panosta voitaisiin lisätä metsänomistajien palveluun. Toiminnanjohtaja sanookin taloudelliset tavoitteet selvästi näin: ”*No kustannuspuolella ei sinänsä...meillähän ei ollut semmoista, semmoista painetta ainakaan tässä vaiheessa ole ollut, että olis, tarvittais yleiskulujen rakennetta muuttaa sillai, että pitäis vähentää, että tuotanto on, tuotanto on sen kattanut mitä on kulutki.”*

8.3 Tavoitteiden toteutuminen ja vakiintuminen

Fuusiolle asetetut tärkeimmät tavoitteet on haastateltavien mielestä onnistuttu saavuttamaan uuden yhdistyksen toiminnassa. Kärkiyhdistyksen mukainen toimintamalli on kyetty laajentamaan koko uuden yhdistyksen toimialueelle. Tämä on onnistunut kattavan koulutuksen avulla. Tietysti voi sanoa, että esimerkiksi pienimmän yhdistyksen toimihenkilölle uudet järjestelmät ovat tuoneet huomattavaa helpotusta työmenetelmiin. Hän on ollut tyytyväinen kehitykseen ja halukas oppimaan uutta.

Tässä fuusiotapauksessa saavutetut hyödyt ovat tietysti hieman erilaiset riippuen siitä, minkä entisten yhdistyksen näkökulmasta asiaa tarkastelee. Pienimmän yhdistyksen

metsänomistajille on tarjottu mahdollisuus aivan uusien palveluiden käyttämiseen. Palvelut ovat paremmin ja nopeammin saatavilla, koska toimihenkilöltä ei mene enää aikaa hallinnon pyörittämiseen ja järjestelmät ovat muutenkin nykyaikaistuneet. Tämän yhdistyksen metsänomistajien edunvalvonta ja palvelut ovat nousseet aivan toiselle tasolle fuusion johdosta. Kriisiyhdistyksen toiminta on saatu rauhoitettua ja toimintamalleja parannettua. Tämä palauttaa metsänomistajien luottamusta metsänhoitoyhdistyksen toimintaan. Kärkiyhdistyksen kannalta muutokset toimintatavoissa ovat olleet vähäisimmät. Kuitenkin voitaisiin todeta, että tämänkin yhdistyksen metsänomistajien edunvalvonta on vahvistunut entisestään. Olihan kärkiyhdistyksenkin kohdalla todettu, että jotain tarvitsisi tehdä, jotta resursseja ja toimintavarmuutta saataisiin lisää. Ote toiminnanjohtajan haastattelusta: *ensimmäiset oli toiminnalliset tavoitteet oli se, että yhtenäistetään se palvelu, palvelutarjonta ja menetelmät yhtenäistetään koko yhdistyksen alueella - Eli tehtiin työnjakoa? Joo. Eli sehän prosessi on edelleen käynnissä.”*

8.4 Fuusion toteuttamisen onnistuminen

Haastateltavien mielipiteiden perusteella fuusion toteuttaminen on onnistunut hyvin. Muutosvastarintaa ei ole henkilöstön keskuudessa merkittävästi esiintynyt. Kärkiyhdistyksen toiminta on yleisesti nähty niin hyvänä, että toimintojen muuttaminen siihen suuntaa on hyväksytty. Toisaalta nämä muutokset ovat olleet henkilöstön tiedossa hyvin aikaisesta vaiheesta lähtien. Kahden yhdistyksen yhteistyön kautta organisaatiot olivat tulleet tutuiksi toisilleen ja henkilöstökin on ollut mukana jo fuusion suunnitteluvaiheessa. Myös yhden yhdistyksen kriisitila loi muutoshalukkuutta ja nopeutti prosessia. Pienen yhdistyksen osalta toiminnan kehitys on mennyt harppauksilla eteenpäin ja toimihenkilö on ollut tyytyväinen tilanteeseen ja siihen, ettei tarvitse enää yksin tehdä kaikkia asioita. Voidaankin todeta, että muutosta edistävänä yhteisenä tekijänä on ollut halu uudistua. Fuusiossa on ollut kyse osallistuvasta muutossyklistä.

Toimintamalli näyttää vakiintuneen niin, että yhdistys tuntuu toimivan yhtenä yhdistyksenä toimihenkilöiden mielestä. Haastateltavien saamat palautteet yhdistyksen toiminnasta ovat olleet rohkaisevia ja positiivisia. Puheenjohtaja toteaa seuraavasti:” *Kaikki sitoutuivat selkeästi tavoitteeseen, että tehdään parempi, isompi yhdistys... varsin paljon on sitten tullut hyvää palautetta.”*

8.5 Metsänomistajien kysely

Metsänomistajien mielipidekyselyssä saatiin 56 kappaletta vastauksia takaisin kahdestasadasta lähetetystä lomakkeesta. Vastausprosentiksi tuli 28 prosenttia. Sitä voidaan pitää kohtuullisena tuloksena tämältyyppisessä kyselyssä. Kuitenkin yhteensä 13 kappaletta vastaajista antoi vain vastauksen vain pieneen osaan kysymyksistä. Tämä heikensi jonkin verran kyselyn luotettavuutta. Vastaamatta jättämisen voi selittää osin vastaajien korkealla iällä ja osaltaan tietämättömyydellä fuusion toteutuksesta. Eniten vastaamatta oli jätetty tavoitteiden toteutumista käsittelevässä osiossa. Noin 90 prosenttia kyselyyn vastanneista oli miehiä. Vastaajien ikäjakaumasta voi huomata metsänomistajien ikärakenteen, sillä tasan puolet vastaajista oli yli kuusikymmentävuotiaita. Vastaajien omistama tyypillisin metsän pinta-ala oli kokoluokassa 0–50 hehtaaria, sillä 55 prosenttia vastaajista kuului tähän luokkaan. Vastauksen ilmoittaneista metsänomistajista oli 76 prosenttia käyttänyt metsänhoitoyhdistyksen palveluita viimeisen kolmen vuoden aikana. Huomionarvoista oli se, että vastaajien joukossa oli muutama, jotka suhtautuivat fuusioon täysin negatiivisesti ja toiset yltiöpositiivisesti.

Seuraavassa taulukossa on metsänomistajien näkemykset fuusion suunnittelusta ja päätöksestä. Vastaukset on ilmaistu keskiarvona. Kirjain N merkitsee huomioon otettujen vastausten määrää kunkin kysymyksen osalta. Metsänomistajat näkivät selkeästi fuusion tarpeelliseksi, mutta fuusion suunnittelun ja tiedotuksen osalta näkemykset vaihtelivat ja asettuivat lähelle skaalan keskiarvoa. Fuusion valmistelun kokonaisarvosanaksi saatiin 7,46, joka oli kyselyn kouluarvosanoista heikoin tulos. Kuitenkin metsänhoitoyhdistyksen nykyinen toiminta sai keskiarvon 7,98, jota voidaan pitää hyvänä tuloksena. Vastausten vaihteluväli oli pienin, jolloin myös vastausten hajonta ($s=1,16$) oli kokonaisarvosanojen pienintä. Yleisesti voi todeta, että vastaajien mielipiteet vaihtelivat, koska väitteet saivat kaikkia vaihteluvälin arvoja.

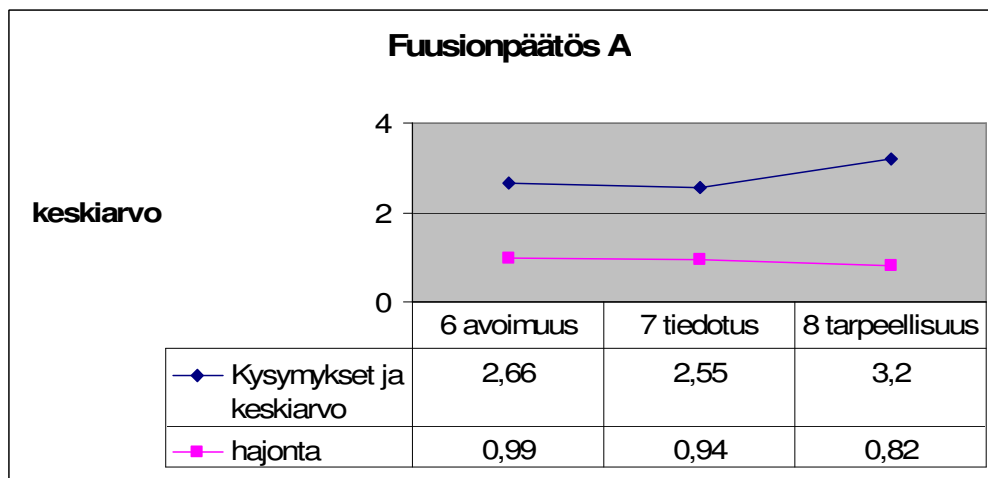
Taulukko 1. Metsänomistajien antamat kokonaisarvosanat.

KOKONAISARVOSANAT A	N	kaikki metsänomistajat		ei palveluja käyttäneet		
		keskiarvo	vaihteluväli	N	keskiarvo	vaihteluväli
Fuusiopäätöksen valmistelu ja tekeminen	46	7,46	4-10	9	6,67	4-8
Tavoitteiden onnistuminen	45	7,76	4-10	9	6,56	4-9
Fusion tavoitteiden toteutuminen	44	7,68	4-10	9	6,22	4-9
Tyytyväisyys yhdistyksen nykyiseen toimintaan	45	7,98	6-10	9	6,89	6-8

Metsänomistajien, jotka eivät olleet viimeisen kolmen vuoden aikana käyttäneet yhdistyksen palveluja, mielipiteiden keskiarvot erosivat huomattavasti koko keskiarvosta. Tämä voi selittyä sillä, että fuusioyhdistysten alueella oli olemassa metsänomistajien keskuudessa tiettyä kuohuntaa, joka voi näkyä tuloksissa. Tätä seikkaa ei tutkimuksessa voida erotella.

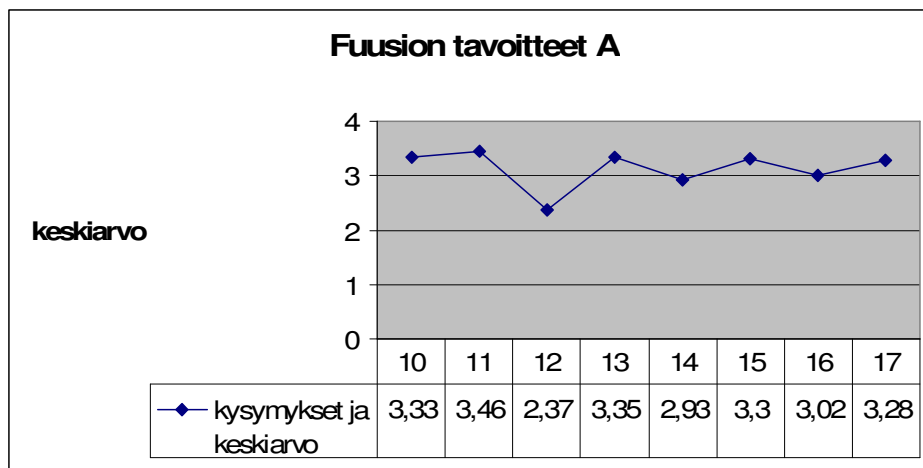
Taulukko 2. Metsänomistajien antamat vastauskeskiarvot ja hajonta.

Fuusion suunnittelu ja päätös A	keskiarvo	N	s
6) Fuusiota suunniteltiin avoimesti	2,66	48	0,99
7) Fuusiosta jaettiin riittävästi tietoa	2,55	47	0,94
8) Fuusio oli tarpeellinen	3,20	47	0,82
9) Fuusiopäätöksen valmistelu ja tekeminen	7,46	46	1,31
Fuusion Tavoitteet A	keskiarvo	N	s
10) Tavoitteena oli talouden parantaminen	3,33	46	0,66
11) Tavoitteena olivat kustannussäästöt	3,46	46	0,65
12) Tavoitteena oli metsänhoitomaksun alentaminen	2,37	46	0,87
13) Tavoitteena oli toiminnan kehittäminen	3,35	46	0,69
14) Tavoitteena oli työntekijöiden erikoistuminen	2,93	46	0,72
15) Tavoitteena olivat toimintaedellytysten parantaminen	3,30	46	0,70
16) Tavoitteena oli vaikutusvallan lisääminen	3,02	46	0,88
17) Tavoitteena oli osaamisen parantaminen	3,28	43	0,69
18) Tavoitteiden onnistuminen (kouluarvosana)	7,76	45	1,20
Tavoitteiden toteutuminen A	keskiarvo	N	s
19) Yhdistyksen talous on parantunut	2,98	43	0,58
20) On saavutettu kustannussäästöjä	3,16	43	0,71
21) On kyetty luomaan uusia palveluja	2,98	42	0,72
22) Yhdistyksen toiminta on parantunut	3,02	44	0,69
23) Yhdistyksen toiminta on suunnitelmallista	3,12	43	0,63
24) Toiminnan tehokkuus on parantunut	2,86	43	0,70
25) Yhdistyksellä on riittävästi taloudellisia resursseja	3,12	43	0,60
26) Yhdistyksen palvelua saa nopeasti	3,21	43	0,67
27) Yhdistyksellä on riittävästi henkilöstöä	2,98	44	0,74
28) Yhdistyksen toimihenkilöt ovat ammattitaitoisia	3,42	45	0,64
29) Yhdistyksessä panostetaan osaamiseen ja koulutukseen	2,98	43	0,64
30) Yhdistyksen toiminnasta saa riittävästi tietoa	2,74	42	0,85
31) Metsänomistajat ovat sitoutuneet yhdistyksen toimintaan	2,80	44	0,67
32) Yhdistyksen rooli puukaupassa on vahvistunut	2,93	45	0,79
33) Yhdistyksen rooli yhteistyökumppanina on parantanut	2,88	42	0,76
34) Yhdistyksen arvostus on noussut	2,82	44	0,76
35) Yhdistyksen palvelut ovat laadukkaita	3,07	41	0,64
36) Yhdistyksen palvelut ovat edullisia	2,41	44	0,79
37) Toimipaikkoja on riittävästi	3,28	43	0,66
38) Fuusion tavoitteiden toteutuminen (kouluarvosana)	7,68	44	1,29
Toteutus A	keskiarvo	N	s
39) Fuusio meni suunnitelmien mukaan	3,12	43	0,54
40) Muutokselle varattiin riittävästi aikaa	3,00	43	0,76
41) Hallinto on sitoutunut fuusioon	3,19	43	0,63
42) Henkilöstö on sitoutunut fuusioon	3,25	44	0,63
43) Metsänomistajat ovat sitoutuneita fuusioon	2,82	44	0,61
44) Yhdistyksen kilpailukyky on parantunut	3,13	45	0,77
45) Nykyinen yhdistys on sopivan kokoinen	3,32	47	0,76
46) Yhdistyksellä on selkeät tavoitteet	2,98	44	0,79
47) Tyytyväisyys yhdistyksen nykyiseen toimintaan	7,98	45	1,16



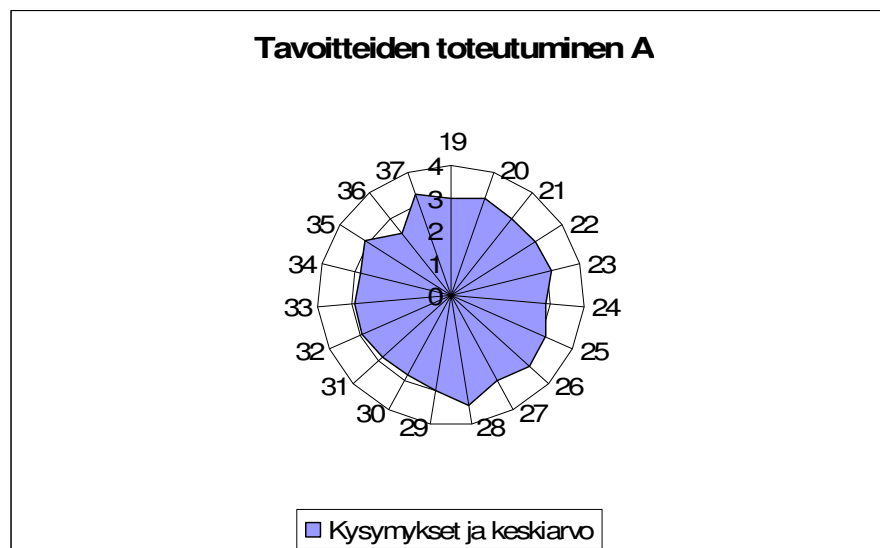
Kuvio 8. Metsänomistajien mielipide fuusiopäätöksestä.

Metsänomistajien mielipide vaihteli fuusiopäätöksen avoimesta suunnittelusta ja tiedotuksen riittävydestä. Vastausten hajonta oli melko suuri ($s=0,99$ ja $s=0,94$) ja keskiarvot olivat kyselyn alhaisimpia. Lähes 15 prosenttia vastanneista ei pitänyt tiedotusta riittävänä ja vastasivat kohdan 1. Kuitenkin metsänomistajat näkivät selkeästi, että fuusiopäätös oli tarpeellinen ($ka=3,2$) ja hajonta oli osion väitteistä pienin ($s=0,82$). Tämä tulos vahvistaa haastatteluiden näkemystä. Arviot kuitenkin osoittavat sen, että fuusiopäätökset ovat aina vaikeita ratkaisuja ja suuressa joukossa näkemyksiä on puolesta ja vastaan.



Kuvio 9. Metsänomistajien mielipide fuusion tavoitteista.

Metsänomistajat olivat varsin yhtä mieltä osion väittämien kanssa. Korkeimmat keskiarvot olivat väittämien 10, 11 ja 13. Kysymykset väittivät fuusion tavoitteina olleen talouden parantaminen, kustannussäästöt ja toiminnan kehittäminen. Vastausten hajonta oli myös osion pienintä. Metsänomistajien näkivät fuusion tavoitteiksi niin taloudellisten kuin toiminnallisten edellytysten parantamisen. Haastatteluissa korostui toiminnalliset tavoitteiden asettaminen fuusion lähtökohdaksi. Toisaalta ei sitä tarvitse ihmetellä, koska kyllä taloudellinen puoli on rakennemuutoksissa aina mukana ainakin taustatekijänä. Haastatteluissa mainittiin kyllä tiettyjen säästöjen aikaansaaminen ja lisätulojen mahdollisuus pitkän aikaväli tavoitteina. Ainoastaan metsänhoitomaksun alentamista koskeva väite poikkeaa selkeästi muista muuttujista. Metsänomistajat eivät pitäneet metsänhoitomaksun alentamista fuusion tavoitteena, koska väitteen keskiarvo on alle 2,5. Tämä tukee sitä havaintoa, että fuusion lähtökohta on ymmärretty myös jäsenkunnassa.

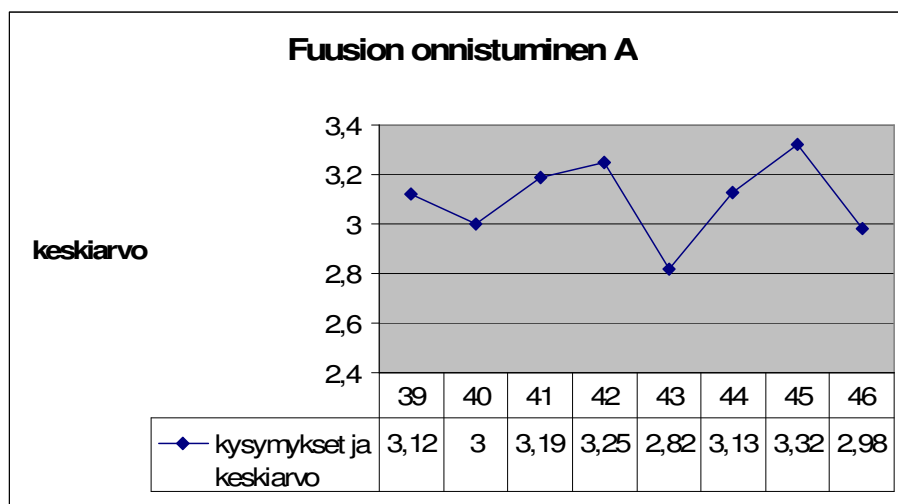


Kuvio 10. Metsänomistajien mielipide tavoitteiden toteutumisesta.

Kyselyn perusteella metsänomistajat kokivat, että yhdistyksen toimihenkilöt ovat ammattitaitoisia (ka=3,42), palvelut pääosin laadukkaita (ka=3,07) ja palvelu on nopeaa (ka=3,21). Nämä väitteet saivat osion korkeimpia arvoja. Tämä vahvistaa haastatteluiden antamaa kuvaa onnistuneesta kärkiyhdistyksen toimintamallin laajentamisesta koko yhdistyksen toimialueelle. Toisaalta haastatteluissa todettiin, että kriisiyhdistyksen tilanne on tasaantunut, mikä myös näkyy hyvinä toiminnallisten

väitteiden arvioina. Yhdistyksen palveluita ei yleisesti pidetty edullisina ($ka=2,41$), ja arvioiden hajonnatkin olivat kohtuullisen pieniä ($s=0,66$). Tämä asia tuli esiin myös haastattelussa, koska toiminnanjohtaja totesi palveluhintojen olevan kilpailukykyisiä, muttei erityisen halpoja.

Yleisesti metsänomistajien suhtautuvat fuusion tavoitteiden toteutumiseen lievän positiivisesti. Yhdistysten roolin ja arvostuksen vahvistumiseen metsänomistajat suhtautuivat varovaisesti. Roolia koskeviin väitteiden 32,33 ja 34 keskiarvot olivat matalat ($ka=2,93$, 2,88 ja 2,82), mutta mielipiteiden hajontaa esiintyi jonkin verran. Toisaalta esimerkiksi kärkimetsänhoitoyhdistyksen rooli puukaupassa oli vahva jo ennen fuusiota. Roolin vahvistuminen entisestään kestää ajallisesti jokin verran, eivätkä metsänomistajat välttämättä ole vielä sitä havainneet. Haastatteluiden yksimielisenä päätelmänä oli, että puukaupparooli on entisestään vahvistunut. Väitteen vastauksissa oli peräti 28,8 prosenttia vastaajista valinnut kohdan 4- samaa mieltä, mikä vahvistaisi käsitystä, että ainakin osa metsänomistajista tai jollakin alueella puukaupan roolin vahvistuminen on selkeästi huomattu. Metsänomistajien sitoutumista yhdistyksen toimintaan ei pidetty kovin hyvänä. Tämä voi myös johtua fuusiota edeltäneistä yhdistysten tapahtumista.



Kuvio 11. Metsänomistajien mielipide fuusion onnistumisesta.

Fuusion onnistumista kuvaavan osion muuttujat saivat kokonaisuutena melko korkeita keskiarvoja. Metsänomistajat olivat tyytyväisiä fuusion toteutukseen ($ka=3,12$) ja

heidän mielestään yhdistyksen kilpailukyky on parantunut ($ka=3,13$). Metsänomistajat arvioivat samankaltaisesti myös, että hallinto ja henkilöstö ovat sitoutuneet hyvin fuusion toteuttamiseen. Metsänomistajien oma sitoutuminen arvioitiin huomattavan alhaiseksi ($ka=2,82$), ottaen huomioon sen, että kaikissa sitoutumista koskevissa väitteissä oli lähes sama vastausten hajonta.

8.6 Fuusion onnistumiseen vaikuttavat seikat

Toiminnanjohtajan mukaan fuusion ensimmäisenä toiminnallisen tavoitteena oli palvelutoiminnan yhtenäistäminen. Tuloksien saavuttamiseen pyrittiin kattavan koulutuksen kautta. Toiminnanjohtaja toteaa yhtenäistämismuutosten seuraavasti: ”*Kyllä koulutus oli hyvin vahva, kaksi ensimmäistä vuotta menttiin, vissiin 15 päivääkö me oltiin kaiken näköistä kehitystä. Ensimmäiseksi pidettiin kehityseminaarit ja se 2004 ja siinä katsottiin vahvuudet ja kehittämiskohteet ja. Kyllä niin ku, kyllä se oli koulutus, menetelmien koulutus sitten tietysti näitten toimintojen koulutus ja tämmöset oli hyvin, niin että siinä oli, meni kyllä päiviä siinä hommassa. Mutta nyt se on, nyt se on ruvennut pikku hiljaa sillai, että kyllä se nyt on vähän vähentynyt, viime vuonna ei tarvinnut enää 20 päivää olla. Mutta kyllä kokoaikaistahan se... Eli sehän prosessi on edelleen käynnissä.*” Yhdistyksen organisaation kehittäminen ja tehtävänkuvien tarkentaminen on edelleen käynnissä ja muutoksia on tehty. Toiminnanjohtaja toteaa tämän työn olevan jatkuvaa kehittämisprosessia. Tehtävänkuvia on pyritty muotoilemaan siten, että yhdistyksen tehokkuutta ja tuottavuutta kokonaisuutena kyettäisiin myös kehittämään.

Toiminnanjohtajan toiminta henkilöstöasioissa ja johtamisessa saa haastateltavilta kiitosta. Henkilöstö on ollut mukana kehittämistoiminnassa ja henkilöstön työhyvinvointiin on kiinnitetty huomiota. Toiminnanjohtaja kertoo haastattelussa, että he pitävät yhteisiä kuukausipalavereja ja säännöllisesti vapaampia TYKY- tapahtumia. Tämä on edistänyt toiminnanjohtajan mielestä henkilöstön sitoutumista ja yhteistyötä.

Fuusion alkuvaiheen ongelmakohtana olivat kriisiyhdistyksen alueella esiintyneet perättömät juorut. Hallinnossa otettiin selkeästi se kanta, että juoruihin otetaan heti avoimesti kiinni ja selvitetään asia, jotta ne eivät pääse vahingoittamaan yhdistyksen mainetta. Tähän työhön osallistui alkuvaiheessa hallinnon ja henkilöstön edustajia koko yhdistyksen toimialueella.

Puheenjohtaja kertoi ongelmien käsittelystä seuraavasti: *”Mutta mielestäni juuri se, että riittävä avoimuus, asioiden keskusteleminen ja näitten kohtien jos tulee jotain kriittisiä kysymyksiä taikka nimen omana on vähän niin kuin vinoutuneita puheita, niin niihin pitää puuttua heti ja ottaa se tosissaan ja pyrkiä ne selvittämään saman tien. Ei pidä epäröidä, härkää sarvista heti vain.”*

8.7 Metsänhoitoyhdistyksen kilpailukyky ja fuusion riskit

Haastateltavat mainitsevat fuusiohankkeelle yhden yhteisen riskitekijän eli metsänomistajien suhtautumisen fuusioon. Metsänomistajien suhtautumista asiaan ei tarkkaan osattu ennakoida. Metsänomistajien halukkuutta sitoutua uuteen yhdistykseen ei tarkkaan tiedetty. Tähän tietysti vaikutti mm. kriisiyhdistyksen alueella tapahtuneet metsänomistajien jäsenyydestä eroamiset ja toiminnan epäselvyydet. Toisaalta taas voidaan sanoa, että kärkiyhdistyksen metsänomistajille ei fuusion johdosta ollut lyhyellä tähtämellä tiedossa selviä hyötyjä. Fuusiota ei koettu taloudelliseksi riskiksi millekään osapuolelle.

Tätä riskiä pyrittiin tietoisesti ehkäisemään avoimella tiedotuksella ja puuttamalla heti asioihin. Toiminnanjohtaja kuvaa tiedotusta näin: *”No, se tietysti se riski oli se, että kuinka mettänomistajat ottaa sen vastaan. Että kuinka jäsenistö siihen sitten vastaa siihen fuusioon ja pitääkö ne sitä omanaan sitä yhdistystä. Mutta tota, ja kyllähän se tietysti sillä lailla varauduttiin, että tiedotettiin ja kylillä käytiin puhumassa sitten sillon 2004-2005, oikeastaan joka vuosi on pidetty nää tämmöset kylämettätalousaluepäivät ja tota. Kyllä siitä puhuttiin ja lehdistössä ja on kirjeitä lähetetty, niin ku tietysti kaikkikin mutta kai. Se oli yksi riski, se ei kyllä toteutunut.”*

Haastateltavat määrittivät yhdistyksen kilpailukyvyn parantumiseen kolme pääsyytä:

- 1) entistä vahvempi ote alueen puukaupassa.
- 2) monipuolisempi ja luotettava palvelutarjonta
- 3) uusien resurssien myötä uskottavampi toiminta kumppanina.

Haastateltavien mielipide suuremman yhdistyksen kilpailukyvystä oli se, että uusi yhdistys on vahvempi kohtaamaan kilpailun ja tulevaisuuden haasteet. Haastatteluiden perusteella kilpailukyvyn parantuminen perustuu nimenomaan vahvempaan otteeseen puukaupassa ja palvelutarjonnan monipuolistumiseen. Puukaupallisten toimintojen ja

hankintapalvelun kysyntä on edelleen kasvanut metsänomistajien keskuudessa. Yhdistyksen neuvotteluasema niin ostajia kuin urakoitsijoita kohtaan on parantunut, koska toiminnan volyymi on noussut ja uskottavuus lisääntynyt. Toiminnanjohtajan mielestä puukaupan uskottavuus ja siinä kohtuullinen onnistuminen ovat oleellisia tekijöitä yhdistyksen kannalta. Sitten yhdistys pärjää muissakin työlajeissa. Monipuolistunut palvelutarjonta vastaa toimialan kilpailutilanteeseen. Metsänomistajat saavat nyt metsänhoitoyhdistykseltä lähes kaikki tarvitsemansa metsään liittyvät palvelut. Suuremmat työ- ja puumäärät ovat vahvistaneet yhdistyksen asemaa kumppanina ja työllistäjänä.

Seuraavassa toiminnanjohtajan pohdintaa kilpailukyvyn kehittymisestä: *”No kyllä siitä fuusiosta se hyöty on ollut, että kyllä se niin kun, mitä isommat on, mitä isompi ollaan sitä enämpi sulla on resursseja, sitä enämpi sä pystyt suunnittelemaan semmoisia asioita niin ku esimerkiksi se urakoitsijoiden työllistämistä. Sä pystyt neuvottelemaan paremmin koska sulla on antaa työtä enämpi.*

On se sillai ja sitten se, että ehkä se ei nyt vielä näy täysmääräisesti mutta sitten, nyt pitäis, nyt tulevaisuudes sitten varmaan tää meidän organisaatiomuutoksen palvelujen laajentaminen niin se näkyy tuloissakin. Nyt ollaan vielä kehittämisvaihees.

Joo, kyllä ja resursseja pystyy, pystyy paremmin resursseja ohjaamaan noita asioita. Että kyllä se niin ku se, tietysti henkilöstö on yksi voimavara ja jos nyt puhutaan, että on 13 mettämiestä samassa, tekee, pyrkii samaan kun sanotaan 5, niin kyllä se tuo semmoista yhtenäisyyttä tonne kentälle. Mikä taas poikii sitten niin ku lisää töitä ja lisää näkyvyyttä ja lisää puukauppaa ja uskottavuutta noissa asioissa.”

Toimihenkilö 2 selvittää kilpailukykyä puolestaan seuraavasti: *”Se on oikeestaan, aikailla tää meidän voimakas hankintapalvelutoiminta, niin kyllähän se on selvää, että silloin kun tota siellä on enämpi voimaa ja volyymia takana ja isommat alueet ja kaikki määrät on isompia, niin kyllä meillä niin ku neuvotteluasemat kaikis puitteis niin paranee silloin. Elikkä esimerkiksi justuusa niin ku toimituskauppojen suhteen, niin tota, aina kun isommista määristä puhutaan niin, niin tota, siinä on silloin niin ku tälläkin puolella neuvotteluissa enämpi painoarvoa. Ja kaikissa muissakin hankinnoissa, vaikka nyt esimerkiksi puhuttais taimien hankinnasta, niin jos kaikki, kaikki ostaa 300 000 tai sitten yksi ostaa miljoonan niin kyllä se aina silloin näkyy. Niin se näkyy sitten sieltä toisenkin puolen kaikissa palveluissa ja muissa, ne arvostaa isompaa.”*

Hallintohenkilöillekin asetetaan odotuksia ja vaatimuksia metsänhoitoyhdistysten fuusiosuunnittelussa. Toiminnanjohtajan mielipide asiasta: ”...kyllä tämmösen fuusion hallintohenkilöiden täytyy olla sen verran, että liiketaloudesta ja henkilöstöpolitiikasta perillä, että, että tota ne pystyy sitä myös sit niin ku toiminnanjohtajan apuna ja, ja niin ku selkätukena olla siinä toiminnassa.”

Toimihenkilö 2 toteaa fuusiopäätöksestä: ”Että eihän se tietenkään, se on kumminkin semmonen oman paikkakunnan oma yhdistys, niin se on vähän sitten, tota kuin jostakin luopuis isommastakin mitä todellisuudessa.”

Toimihenkilön 1 oli mielipide yhdistysten välisistä suhteista: ”...että tässä on vähän semmoista, turhaan semmoista kilpailua keskenämme, että kyllä pitäisi nähdä se niin ko laajemmin, että tosiaan, kyllä siitä yhteistyöstä hyötyä olis ja se asia millä tässä nyt ollaan liikkeellä, että se, että tuota niin ei metsänomistajien asia saa kärsiä siitä, että joku yhdistyksen, naapuriyhdistykset siinä on vähän niin ku kilpasilla siinä, että kumpi on parempi ja kumpi saa sulan hattuun.”

8.8 Liiton menestysmittarit ja muut dokumentit

Tapaus A on menestynyt hyvin Länsi-Suomen Metsänomistajaliiton menestysmittarivertailussa. Mittari on jaettu neljään osa-alueeseen: talous, palvelut, toiminta ja neuvonta. Mittarissa on kaikkiaan 12 arvioitavaa tavoitetta, joista yhdistys saanut merkinnän vuosina 2004–2005, mikäli on saavuttanut kriteerit kyseisen vuoden osalta. Vuoden 2006 toiminnan tuloksia on arvioitu uuden ja tarkemman mittariston perusteella. Muuta kirjallista aineistona tarkastelussa on ollut yhdistyksen tilinpäätöstiedot ja vuosikertomukset.

Talouden kriteerit ovat yhdistyksen osalta täyttyneet hyvin. Ainoastaan vuoden 2004 tilikauden tulos ei yltänyt liiton tavoitteeseen. Metsänhoitomaksujen osuus liiketoiminnan liikevaihdosta on ollut alle kymmenen prosenttia, mikä vahvistaa haastatteluiden ja toimintakertomusten antamaa kuvaa tehokkaasta puukaupallisesta toiminnasta. Vuoden 2006 talouden kriteerit täyttyvät yhdistyksen osalta kaikki, mikä merkitsee, että yhdistyksen toiminta tehostuu ja toimintamalli on saatu vakiinnutettua koko yhdistyksen alueelle.

Toiminnan ja palveluiden osalta yhdistyksen kriteerit täyttyvät myös hyvin. Koko yhdistyksellä on nyt käytössään ajanmukaiset ohjelmistot ja asiakaspalautteet.

Puumäärälliset tavoitteet ovat kaikki muut täyttyneet, paitsi hintaseuranta on jäänyt jälkeen vuosina 2005–2006.

Yhdistys on saanut mittariarvostelussa hyvän tuloksen myös tiedotuksen ja koulutuksen osalta. Koulutus on ollut kattavaa ja se näkyy myös mittareiden tuloksissa. Hyvän tuloksen määrät ovat ylittyneet reilusti. Tiedotustakin on tehty, vaikka metsänomistajien riittävyttä hieman kyseenalaistivat. Mittarin mukaan esim. yhdistyksen maanmuokkaus, istutus ja taimikonhoito ovat kustannustehokkaita palveluita. Samoin yhdistyksen palveluiden hinta ja metsänomistajilta perittävä metsänhoitomaksu ovat alueen muihin yhdistyksiin nähden alhaisempia. Metsänomistajien mielestä ne eivät siltikään olleet edullisia. Yhdistyksen jäsenmäärä ei ole täyttänyt mittarin kriteereitä. Vuonna 2005 jäsenyydestä erosi 43 yksityismetsänomistajaa ja yhteismäärä on 73. Kuitenkin suunta on parempaan päin, koska viime vuonna ei eronnut kuin 16 jäsentä. Nämä eroamiset ovat osaltaan tapahtuneet entisen kriisiyhdistyksen tapahtumien vuoksi. Toisaalta voi tietysti ajatella, että fuusion myötä toimintamalli on saamassa metsänomistajien luottamuksen ja eroamiset ovat siksi vähentyneet. Jäsenyydestä eronneiden takaisin liittyminen on varsin hidasta, vaikka toiminta olisi kuinka laadukasta hyvänsä.

8.9 Saavutetut hyödyt

Haastatteluiden ja metsänomistajien kyselyn perusteella tutkimustapauksessa A fuusion johdosta voidaan mainita saavutetun seuraavia hyötyjä:

1) luotettava toimintamalli koko alueelle:

- kriisiyhdistyksen tilanteen tasaantuminen
- uskottavuus parantunut.

2) resurssien vahvistuminen:

- organisaation tehtävien tarkennus
- metsänomistajan täysipainoinen palvelu
- työmäärät kasvaneet.

3) yhdistyksen painoarvo lisääntynyt.

4) talouden vahvistuminen:

- liikevaihto kasvanut.

Tämän fuusiotilanteen selkeänä vahvuutena on ollut kärkiyhdistyksen hyvä toimintamalli, joka on antanut valmiin pohjan suunnitelmille ja tavoitteille. Ilman fuusioitumista kriisiyhdistyksen toimintaa olisi ollut erittäin vaikea uudistaa näin voimakkaasti tai ainakaan näin nopeasti. Henkilöstö oli aikaisessa vaiheessa mukana fuusion suunnittelussa ja he hyväksyivät toiminnan muutokset tähän suuntaan. Tämä vähensi oleellisesti vastarintaa muutostilanteessa. Kriisitilanteen tasoittumista vahvistavat haastateltavien kommentit ja metsänomistajien hyvät arviot yhdistyksen toiminnasta.

Resurssien vahvistuminen on näkynyt erityisesti toimihenkilöiden työnjakomahdollisuuksissa ja urakoitsijasuhhteissa. Toimihenkilöiden työpanosta on pystytty siirtämään palvelutoimintaan kentälle. Tämä on näkynyt metsänomistajille laajempaan palvelutarjontana ja parempaan saatavuutena. Toimihenkilöiden työnkuvia ja erikoistumista on pystytty tekemään, mikä parantaa osaamistasoa pitkällä aikavälillä. Organisaatio ei ole vielä kukaan lopullisessa muodossa, vaan se elää tarpeiden mukaan. Vastuualueet ovat lisänneet myös työmotivaatiota. Suuremmat työmäärät eri työlajeissa on mahdollistanut parempien sopimuksien tekemisen urakoitsijoiden kanssa. Suuremmat työmäärät ovat edistäneet urakoitsijoiden saatavuutta ja sitoutumista tehtäviin. Henkilöstön henkilökohtaiset työmäärät ovat nousseet eli toiminnan tehokkuus on kasvanut.

Yhdistyksen painoarvon kasvaminen näkyy selvimmin esim. puutoimitussopimusten helpompana solmimisena. Toisaalta haastatteluissa tuli ilmi, että yhdistyksen toimintaa seurataan, mikä kertoo sen merkityksestä. Olihan yhdistyksen puukaupallisen toiminnan laajentuminen aiheuttanut jopa lievää uhkailuakin hallintohenkilöä kohtaan.

Talouden vahvistuminen on näkynyt erityisesti liikevaihdon lisääntymisenä. Säästöjä on syntynyt hankintojen suuruudesta ja päällekkäisyyksien purkamisesta. Lisätuotot ovat tulleet työmäärien kasvusta ja uusien työmuotojen alkamisesta.

9. TAPAUS B

9.1 Fuusion lähtökohdat

Metsänhoitoyhdistysten fuusiot ovat usein olleet varsin pitkäkestoisia prosesseja. Eri metsänhoitoyhdistysten valmiudet asiasta puhumiseen ja käsittelemiseen vaihtelevat suuresti. Monessa tapauksessa ennen varsinaista fuusion toteutumista on käyty keskusteluita ja neuvotteluita useampaankin kertaan aikaisemmin ja aikaa on voinut kulua vuosikymmeniä. Tutkimustapauksessa B on kyse neljän metsänhoitoyhdistyksen sulautumisesta. Tällä alueella on joskus aikaisemmin yritetty neuvotella fuusiosta, mutta ne eivät johtaneet toimenpiteisiin.

Haastatteluiden perusteella yksiselitteinen toteamus on, että tapauksen B fuusiokeskusteluiden aloitteentekijänä toimi fuusion suurin yhdistys. Yhdistyksellä ei ollut sillä hetkellä taloudellista eikä toiminnallistakaan pakkoa ryhtyä muodostamaan suurempaa yhdistystä. Tämä käy selkeästi ilmi valtuuston jäsenen toteamuksesta: ”... *ettei se ollut niin ku taloudellisesti pakotettu yhdistymään eikä me sillä näkökulmalla sitä katsottu, mutta se oli just tämä tulevaisuus.*” Tässä yhdistyksessä oli fuusiosta keskusteltu avoimesti niin toimihenkilöiden kuin hallinnonkin kesken. Toimihenkilö 1 mainitsee haastattelussa, että: ”...*monesti siitä puhuttiin täällä meillä toimistolla toimihenkilöiden kanssa tai meillä oli semmoinen hyvin, avointa keskustelua pystyttiin käymään toimihenkilöiden kesken ja sitten vielä hallituksen kesken.*” Yhdistysten välillä ei ollut mainittavaa yhteistyötä aikaisemmin, mutta kuitenkin esimerkiksi useat toimihenkilöt tunsivat entuudestaan toisensa. Fuusion aloitteentekijällä muutoksen sysäysvoimana ovat olleet uudistumisen halu sekä tulevaisuuden haasteisiin varautuminen. Toimintaympäristön muutokset nousevat esiin lähes kaikissa haastatteluissa. Esimerkiksi toimihenkilö 1 kertoo haastattelussa näin: ”...*että pieni ei pärjää että ne uhkakuvat tavallaan ulkopuolelta on sen verran isot. Että jotain pitää tehdä.*” Selkeimpinä ulkopuolisina uhkina mainittiin kilpailun kiristyminen ja epävarmuus metsänhoitomaksujärjestelmän jatkuvuudesta. Nämä seikat vaikuttavat voimakkaasti yhdistysten talouteen. Taloudellinen kysymys fuusioiden taustalla tulikin esille kaikissa haastatteluissa. Parhaiten tätä kuvaa PJ:n toteamus: ” *pitkällä tähtäimellä mielestäni ratkaistaan kannattavuusongelmaa ensisijaisesti ...yhdistykset jo keskipitkällä välillä, niin kaikkihan ne on kannattavuusvaikeuksissa.*” Taloudellinen kysymys nousee ylitse muiden yhden yhdistyksen kohdalla. Siellä voidaan

fuusioneuvotteluiden taustalla vaikuttimena olleen tietoisuuden taloudellisesta kriisistä. Myös metsänhoitoyhdistysten sisäisen ympäristön kehittäminen oli yksi fuusionneuvotteluiden lähtökohdista.

Fuusioneuvotteluiden tarpeellisuudesta vallitsi varsin yksimielinen ilmapiiri. Fuusioneuvotteluissa oli aluksi mukana enemmänkin yhdistyksiä, mutta ne jäivät pois melko alkuvaiheessa prosessia.

9.2 Fuusiolle asetetut tavoitteet

Metsänhoitoyhdistykset asettivat runsaasti toiveita ja tavoitteita fuusiolle. Osa tavoitteista oli yksilöitävissä tarkastikin, kun taas toiset olivat yleisluontoisempia kehittämistavoitteita. Huomionarvoista on se, että haastatteluiden perusteella metsänhoitoyhdistysten fuusioiden strategiset tavoitteet olivat hyvin moninaiset. Strategisia tavoitteita asetettiin niin fyysisille, aineettomille resursseille ja osaamisen kehittämiseksi.

Toiminnalliset tavoitteet

Fyysiset resurssit:

- 1) atk-järjestelmän ajanmukaistaminen
- 2) toimistotyön keskittäminen
- 3) toimihenkilöresurssien lisääminen kentälle
- 4) uudet palvelut metsänomistajille
- 5) hallinnon keventyminen.

Haastatteluissa nousi selkeästi tärkeimmäksi fyysisiä resursseja koskevista tavoitteista atk-järjestelmien kehittäminen. Kaikki haastateltavat mainitsivat tämän tavoitteen. Esimerkiksi yhdistyksen puheenjohtaja totesi, että: ”...että saataisiin järjestelmät sellaiselle tasolle kuin millä ne täytyy aina olla.” Toimistotyön keskittäminen yhteen pääkonttoriin oli myös hyvin selkeästi suunniteltu tavoite. Haastatteluista kävi ilmi myös uusien palveluiden luominen ja toimihenkilöiden työpanoksen lisääminen metsänomistajien palveluun. Hallinnon keventämisen tavoite on hyvin luonnollinen, kun useita organisaatiota sulautetaan yhteen.

Aineettomat resurssit:

- 1) osaamistason parantaminen
- 2) johtamisen parantaminen
- 3) toimihenkilöiden erikoistuminen eri tehtäviin
- 4) vaikutusvallan lisääminen puukaupassa.

Aineettomiin resursseihin liittyvät tavoitteet ovat tässä laitettu numerojärjestykseen, mutta ne liittyvät läheisesti toisiinsa. Osaamistason nostaminen mainitaan kuitenkin tärkeimpänä tavoitteena. Tähän liittyy kiinteästi myös toimihenkilöiden tehtäviin erikoistumisen tavoite. Näitä tavoitteita tukevat seuraavat toteamukset:

Puheenjohtaja:

”Ei pelkästään henkilöstön tason vaan myös luottamusmiesten tason nosto on välttämätöntä tässä kilpailutilanteessa missä ollaan.”

Työntekijä 1:

”...erikoistuminen ja sitä kautta niin kuin palvelun parantaminen.”

Valtuuston jäsen:

”... erikoistumaan paremmin, että on jotakin niin kun kauppapalveluja ja sellaisia yhdistyksellä tarjota.”

Haastatteluiden perusteella yhdistyksen johtamisen parantaminen koostuu sekä toiminnanjohtajan tehtäväkuvasta ja koko työyhteisön käytäntöjen kehittämisestä. Suuremmassa yhdistyksessä oli tavoitteena mahdollistaa täysipäiväisen toiminnanjohtajan toiminta. Tällöin toiminnanjohtaja voisi keskittyä pelkästään toimintojen organisointiin ja kehittämiseen. Metsänhoitoyhdistyksen vaikutusvallan lisäämistavoite koski erityisesti puukaupallista toimintaa. Toisaalta suuremman koon ajateltiin vahvistavan yhdistyksen asemaa materiaalihankinnoissa sekä muissa sidosryhmäsuhteissa.

Taloudelliset tavoitteet:

- 1) kannattavuuden parantaminen
- 2) säästöjen aikaansaaminen
- 3) tehokkuuden lisääminen
- 4) metsänhoitomaksun alentaminen.

Fuusion taloudelliset tavoitteet ovat voimakkaasti kytkeytyneet myös toiminnallisiin muutoksiin ja tavoitteisiin. Kannattavuuden ja tehokkuuden parantaminen kaikissa

toiminnoissa ovat selkeitä fuusion taloudellisia tavoitteita. Niitä ei ole yksilöity kovin tarkasti fuusion suunnitteluvaiheessa, mutta ne ovat olleet vaikuttimena kaikessa päätöksenteossa. Kuitenkin voidaan todeta, että esimerkiksi erilaiset säästötavoitteet ja -toimenpiteet eivät ole olleet tärkeimpinä tavoitteina. Säästötavoitteista on tarkimmin yksilöity konttoritoimintojen keskittäminen ja siten tietysti henkilöstön supistaminen tältä osin. Vaikka kannattavuuden merkitys fuusion tavoitteiden asettamisessa ei ollut yhtä selkeä kuin toiminnallisten tavoitteiden, niin kuitenkin toiminnanjohtaja mainitsee haastattelussa seuraavasti: ” *niin kyllä sitä toiminnallista puolta tuotiin esille siinä fuusion markkinointivaiheessa. Mutta minulla on henkilökohtainen näkymä ollut myös sekä taloudellinen puoli että kyllä näen, että se on tietyllä tavalla ollut pakko mennä myös taloudellisesti siihen, että tällä on ikään kuin hankittu sitä semmoista aikaa koska joka vuosi palkat nousee, se jokavuotinen kustannusten nousu pitää jostain repiä, niin tällä on hankittu sitä aikaa itselle, että pystytään järjestelemään asioita.*” Myös puheenjohtaja ilmaisee asian selkeästi: ” *pitkällä tähtäimellä mielestäni ratkaistaan kannattavuusongelmaa ensisijaisesti eri keinoilla.*” Metsänhoitomaksun alentaminenkaan ei ollut ensisijainen tavoite, mutta se oli pitkän tähtäimen tavoite.

9.3 Tavoitteiden toteutuminen ja vakiintuminen

Fuusion tavoitteiden toteutumiseen haastateltavat olivat kokonaisuutena varsin tyytyväisiä, joskin mainitsivat, että aikaa on kulunut arvioitua enemmän. Puheenjohtaja kommentoi tavoitteiden toteutumista seuraavasti: ” *asetetut tavoitteet on mielestäni saavutettu valtaosaltaan sen mukaisesti kuin mitä etukäteen on ajateltukin, Aikaa ehkä on kulunut hieman enemmän,...tämän fuusion vaivalloisin toimenpide oli – toiminnan saneeraaminen. Fuusion toimeenpanemisesta kaksi kolmasosaa oli – saneeraamista. Jos sitä ei olisi ollut niin se olisi ollut huomattavan paljon kivuttomampi prosessi ja silloin se olisi toteutunut varmaankin yli tavoitteen.*”

Toiminnalliset tavoitteet ovat täyttyneet lähes kaikki. Atk-järjestelmän ajanmukaistaminen ja yhtenäistäminen on saatu vietyä läpi. Toimihenkilöillä ovat toimivat järjestelmät ja niiden huolto ja koulutus järjestetään keskitetysti. Tämän osa-alueen kehittäminen on perustunut yhdistyksen hallituksessa tehtyyn linjaukseen, että yhdistyksessä otetaan nykyaikaiset systeemit käyttöön. Tämän pohjalta on toiminnanjohtajan ollut helppo kehittää järjestelmiä. Keskitetty järjestelmä on helpottanut atk-työtä varsinkin sivutoimistojen työntekijöillä. Toimistotyön

keskittäminen keskustoimistolle on toteutunut kokonaisuudessaan. Toimistonhoitajaksi valittiin yksi henkilö fuusioituneiden yhdistysten työntekijöistä. Kaksi osittain osaa-aikaistakin toimistotyöntekijää jouduttiin irtisanomaan. Toimistotyön keskittäminen on toteutettu melko sujuvasti, ja siihen on osasyynä se, että tämän ratkaisun välttämättömyys oli selkeästi nähtävissä jo fuusion suunnitteluvaiheessa.

Toimihenkilöresurssien lisäämistavoite liittyi lähinnä entisten yhdistysten toiminnanjohtajatehtävien siirtymisestä päätoimiselle toiminnanjohtajalle. Aluksi tämä tavoite ei täytynyt, koska toimihenkilöitä lähti eläkeputkeen ja jouduttiin jopa irtisanomaankin. Irtisanomiset johtuivat yhden yhdistyksen ylisuuresta henkilöstömäärästä. Nyt kuitenkin yhdistykseen ollaan hakemassa kahta uutta työntekijää uusien työlajien hoitamiseen. Yhdistyksessä on pystytty luomaan uusia liiketoiminta-alueita. Uusina palveluina ovat kiinteistövälitys, tiesuunnittelu, ojitus, veroneuvonta, energiapuun korjuu. Kuitenkin toimistopalveluiden heikentyminen kävi ilmi kaikista haastatteluista. Hallinnon keventyminen oli tietysti itsestäänselvyys, koska fuusion jälkeen tarvitaan ainoastaan yksi hallitus ja valtuusto edellisten neljän sijasta.

Taloudellisten tavoitteiden toteutumisen toteaminen on hieman epäselvempää. Toimintojen tehostaminen ja kannattavuuden parantaminen ovat riippuvaisia monista eri toiminnoista. Haastatteluiden perusteella voi kuitenkin todeta, että toiminnan taloudellinen tulos on koko ajan parantunut ja toimintaa on tehokkaampaa. Yhdistyksen taloudellinen tulos tippui ensimmäisenä vuonna reilusti tappiolliseksi. Sitä osattiin odottaakin, mutta tappion suuruus yllätti. Osaltaan tämä selittyy joidenkin taloudellisten vaikeuksien tultua ilmi vasta fuusiopäätösten jälkeen, ja ne rasittivat suoraan ensimmäisen vuoden tulosta.

9.4 Fuusion toteuttamisen onnistuminen

Yhdistyksenpuheenjohtaja kuvaa fuusion onnistumista mielenkiintoisella tavalla: ”...*en nyt yhtäkkiä keksi että mitä nyt olisi ihan ehdottomasti pitänyt tehdä erilailla. Jos joku meni pieleen, niin se meni mielestäni pieleen, että ei saatu niitä kahta muuta siihen mukaan. Ei pystytty viestimään heille tämän hankkeen erinomaisuutta... Menee niin pahasti tuonne tunne-elämän puolelle.*”

Kaikki haastateltavat pitivät fuusion päätöksentekoa yhtenäisenä. Fuusion tarpeellisuutta ei juuri kyseenalaistettu mistään ryhmästä. Fuusioituvien yhdistysten hallinnot esiintyivät varsin yhtenäisesti hankkeen takana. Ainoastaan yhden yhdistyksen toimihenkilöissä esiintyi jonkinlaista vastarintaa koko fuusioajatusta vastaan. Varsinkin valtuuston jäsenen mukaan ratkaisevaa helpotusta fuusiopäätöksen tekemiseen toi aikaisemmista fuusioista saadut tiedot ja kokemukset.

Muutosvastarintaa esiintyi jonkin verran fuusionjälkeen. Metsänomistajien joukossa esiintyi jonkin verran valittelua toimistoratkaisujen suhteen. Toimihenkilöstön osalta vastarinta kohdistui lähinnä toimintojen yhtenäistämiseen ja varsinkin atk- järjestelmien nopeaan käyttöönnottoon. Kaikki toimihenkilöt eivät aluksi myöskään hyväksyneet kaikkia irtisanomisia, koska ne kohdistuivat suurelta osin yhteen entiseen yhdistykseen. Kuitenkin myöhemmin hekin ovat alkaneet ymmärtää tehtyjä vaikeita ratkaisuja. Sivutoimiston toimihenkilö toteaa asiasta seuraavasti: *”... toimintatavat on niin ku yhtenäiset nyt sitten, se on kyllä se niin ku on lopuksi vain selvä etu on vaikka sitäkin niin ku vastustettiin kovasti mutta niin kyllä se niin ku etu on sekin kumminkin sitten ... ei olisi sillä väkimäärällä menty millään. Kyllä se niin ku sillä lailla on paljon parempi tilanne nyt sitten. Löysät on niin ku pois. Sillä lailla kyllä tuota niin, kyllä se niin ku järkiratkaisu oli sillä kannalta.”* Metsänhoitoyhdistysten fuusiot ovat laajoja muutosprosesseja. Muutos kohdistuu niin yksilön kuin ryhmänkin toimintaan. Yksilöltä vaaditaan luopumista, sopeutumista ja paljon uuden oppimista. Toimihenkilön toteamus kuvaa hyvin muutosprosessin vaiheittain etenemistä. Muutoksen yksilön tiedoissa ovat helpoimmin saavutettavissa ja vaativat vähiten aikaa. Vaikeusaste kasvaa aikaa kuluu enemmän haluttaessa muutoksia asenteissa, yksilön käyttäytymiseen tai ryhmän käyttäytymiseen. Tässä tapauksessa voidaan tulkita toimihenkilön ymmärtäneen muutosten tarpeellisuuden, muuttaneen asennettaan ja käyttäytymistään asioita kohtaan.

Toimihenkilö jatkaa vielä kovia muutoksia kokeneen sivutoimiston henkilöstön tilanteesta: *”No kyllähän siinä sellaista muutosvastarintaa on ollut. Kyllä siinä aika lailla sitä kumminkin on ollut, että tuota niin, mutta kyllä me nyt, kun meitä nyt tässä kolme on enää niin, kyllä me nyt ollaan sillä lailla tässä, tässä tuota niin täysillä mukana, ettei siinä mitään sen puolesta ole.”* Kommentista voidaan sanoa, että sivutoimiston tilanne näyttäisi olevan vakiintunut toiminnan muutosten osalta. Ryhmän käyttäytyminen on muuttunut ja kaikki tekevät töitä yhteisen hyvän eteen. aikaa tähän prosessiin on mennyt neljä vuotta. On siis turha kuvitella, että näin suurissa muutoksissa vuoden sopeutuminen johtaa riittäviin tuloksiin. Metsänomistajien suunnalta kielteistä suhtautumista fuusioon on esiintynyt oikeastaan saman entisen yhdistyksen alueella.

Tämäkin oikeastaan toimiston aukiolomuutosten vuoksi, koska yhdistyksenpalvelua ei ole kritisoitu. Tämän seikantoimihenkilö ilmaisee asian seuraavasti: ” *Ne on aika kielteisesti siihen suhtautunut. Mutta nyt ne alkaa oppia sen kyllä sen homman, ettei täällä ole aina ovet auki.*”

9.5 Metsänomistajien kysely

Metsänomistajien kyselyssä saatiin vastauksia takaisin 30 kappaletta kahdestasadasta lähetetystä. Vastausprosentiksi tuli 15 prosenttia, jota ei voi pitää kovin hyvänä tuloksena. Tulosta heikentää vielä se, että yhteen vastauspaperiin ei ollut valittu vaihtoehtoja, koska vastaaja totesi omaavan niin korkean iän, ettei vastaaminen ollut mahdollista. Muutamissa vastauspapereissa oli myös joitakin puuttuvia vastauskohtia. Analyysin luotettavuutta heikentää jonkin verran se tosiseikka, että vastausjoukko jäi alle 30 kappaleen. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tiivistämisen avulla saada kuva metsänomistajien mielipiteestä, niin on tarkoituksenmukaista tehdä samat analyysit myös tämän tutkimustapauksen osalta. Uskon myös, että tutkimusjoukon pienuus ei ratkaisevasti vaikuta analyysin tulokseen.

Tutkimukseen vastanneista ja sukupuolen ilmoittaneista 14 prosenttia oli naisia. Vastanneista peräti 43 prosenttia kuului ikäryhmään yli 60 vuotta ja metsän pinta-ala oli 76 prosentilla alle 50 ha. Yli 82 prosenttia vastaajista oli käyttänyt metsänhoitoyhdistyksen palveluita viimeisen kolmen vuoden aikana.

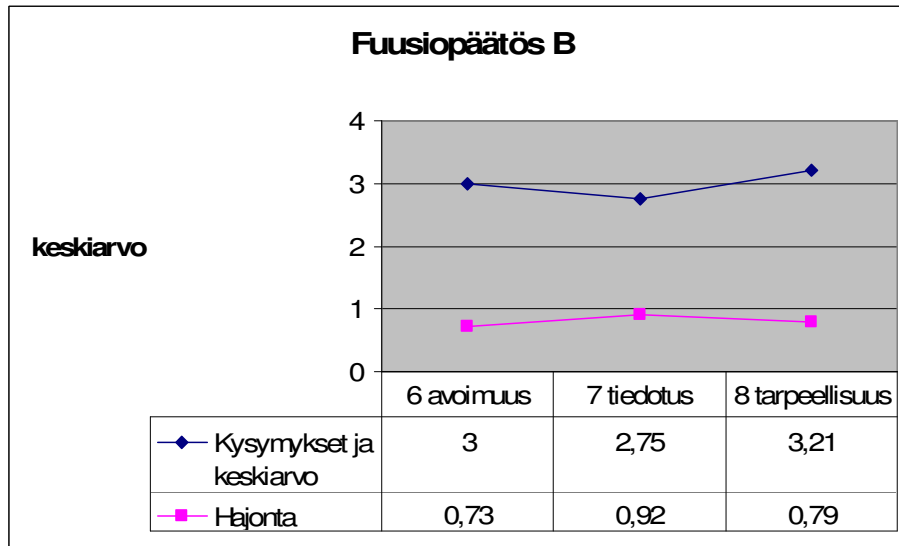
Taulukko 3. Metsänomistajien antamat kokonaisarvosanat.

KOKONAISARVOSANAT B	kaikki metsänomistajat			ei palveluja käyttäneet		
	N	keskiarvo	vaihteluväli	N	keskiarvo	vaihteluväli
Fuusiopäätöksen valmistelu ja tekeminen	28	7,68	6-9	5	7,6	7-8
Tavoitteiden onnistuminen	28	7,86	6-10	5	7,8	7-9
Fusion tavoitteiden toteutuminen	28	7,71	5-9	5	7,8	7-9
Tyytyväisyys yhdistyksen nykyiseen toimintaan	28	7,75	5-10	5	8,0	7-8

Metsänomistajat antoivat yhdistyksen fuusiopäätökselle, tavoitteille ja onnistumiselle kokonaiskouluarvosanoiksi tasaisti 7,68–7,75. Arvosanojen vaihteluväli oli suuri, mutta hajonta vain noin yhden luokkaa. Yllättävää oli se, että yhdistyksen palveluita ei-käyttäneet antoivat fuusiosta ja nykyisestä toiminnasta positiivisemmän arvion kuin kaikki metsänomistajat. On kuitenkin huomioitava, että kyseessä oli vain viiden henkilön joukosta muodostettu arvio.

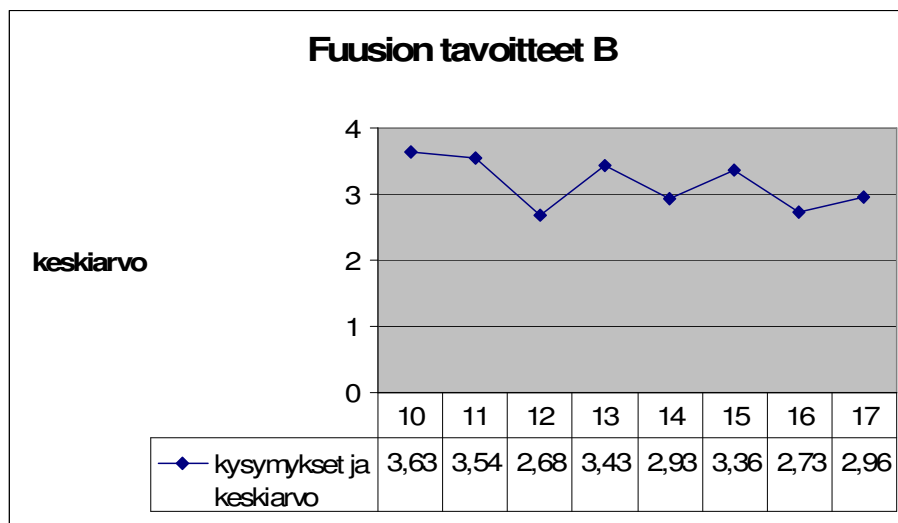
Taulukko 4. Metsänomistajien mielipidekeskiarvot ja hajonta.

Fuusion suunnittelu ja päätös B	keskiarvo	N	s
6) Fuusiota suunniteltiin avoimesti	3,00	28	0,73
7) Fuusiosta jaettiin riittävästi tietoa	2,75	28	0,92
8) Fuusio oli tarpeellinen	3,21	28	0,79
9) Fuusiopäätöksen valmistelu ja tekeminen	7,68	28	1,07
Fuusion Tavoitteet B	keskiarvo	N	s
10) Tavoitteena oli talouden parantaminen	3,63	28	0,61
11) Tavoitteena olivat kustannussäästöt	3,54	28	0,66
12) Tavoitteena oli metsänhoitomaksun alentaminen	2,68	28	0,93
13) Tavoitteena oli toiminnan kehittäminen	3,43	28	0,60
14) Tavoitteena oli työntekijöiden erikoistuminen	2,93	28	0,73
15) Tavoitteena olivat toimintaedellytysten parantaminen	3,36	28	0,53
16) Tavoitteena oli vaikutusvallan lisääminen	2,73	25	0,56
17) Tavoitteena oli osaamisen parantaminen	2,96	24	0,73
18) Tavoitteiden onnistuminen (kouluarvosana)	7,86	28	0,96
Tavoitteiden toteutuminen B	keskiarvo	N	s
19) Yhdistyksen talous on parantunut	2,82	28	0,73
20) On saavutettu kustannussäästöjä	2,89	28	0,83
21) On kyetty luomaan uusia palveluja	3,19	27	0,73
22) Yhdistyksen toiminta on parantunut	3,15	27	0,72
23) Yhdistyksen toiminta on suunnitelmallista	3,26	27	0,55
24) Toiminnan tehokkuus on parantunut	3,00	26	0,73
25) Yhdistyksellä on riittävästi taloudellisia resursseja	3,07	28	0,68
26) Yhdistyksen palvelua saa nopeasti	3,29	28	0,68
27) Yhdistyksellä on riittävästi henkilöstöä	3,14	28	0,72
28) Yhdistyksen toimihenkilöt ovat ammattitaitoisia	3,39	28	0,75
29) Yhdistyksessä panostetaan osaamiseen ja koulutukseen	3,25	28	0,56
30) Yhdistyksen toiminnasta saa riittävästi tietoa	3,04	27	0,71
31) Metsänomistajat ovat sitoutuneet yhdistyksen toimintaan	2,70	27	0,81
32) Yhdistyksen rooli puukaupassa on vahvistunut	2,74	28	0,74
33) Yhdistyksen rooli yhteistyökumppanina on parantunut	2,82	28	0,82
34) Yhdistyksen arvostus on noussut	3,18	28	0,73
35) Yhdistyksen palvelut ovat laadukkaita	3,39	28	0,70
36) Yhdistyksen palvelut ovat edullisia	2,68	28	0,78
37) Toimipaikkoja on riittävästi	3,37	27	0,64
38) Fuusion tavoitteiden toteutuminen (kouluarvosana)	7,71	28	1
Toteutus B	keskiarvo	N	s
39) Fuusio meni suunnitelmien mukaan	2,89	28	0,7
40) Muutokselle varattiin riittävästi aikaa	3,18	28	0,58
41) Hallinto on sitoutunut fuusioon	3,25	28	0,56
42) Henkilöstö on sitoutunut fuusioon	3,29	28	0,68
43) Metsänomistajat ovat sitoutuneita fuusioon	2,71	28	0,89
44) Yhdistyksen kilpailukyky on parantunut	2,96	28	0,80
45) Nykyinen yhdistys on sopivan kokoinen	3,00	28	0,89
46) Yhdistyksellä on selkeät tavoitteet	3,15	26	0,72
47) Tyytyväisyys yhdistyksen nykyiseen toimintaan	7,75	28	1,28



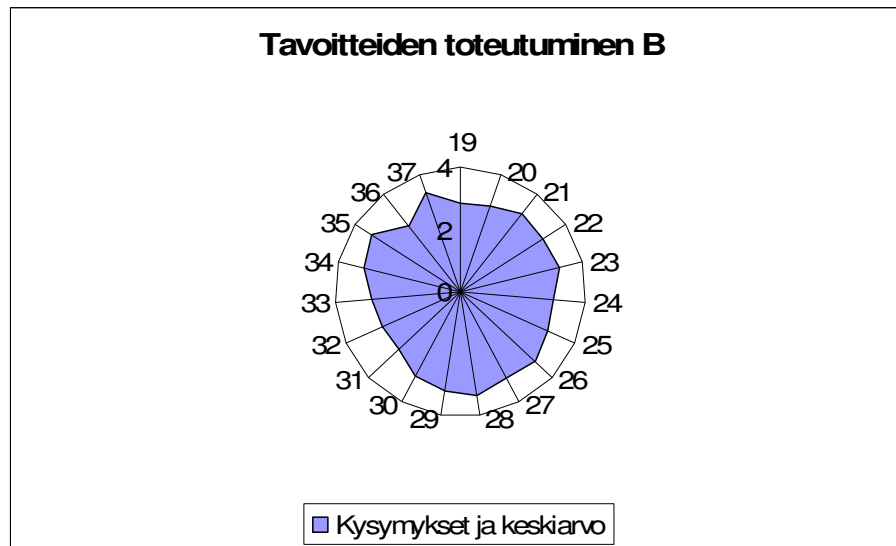
Kuvio 12. Metsänomistajien mielipide fuusiopäätöksestä.

Metsänomistajat arvioivat yhdistyksen fuusiopäätöksen tarpeelliseksi (ka=3,21). Tämä tulos tukee vahvasti haastatteluiden kertomusta. Peräti 42,9 prosenttia vastanneista oli valinnut vaihtoehdon 4- samaa mieltä. Joukossa oli vain yksi eri mieltä- vastaus. Fuusion suunnittelua pidettiin avoimena (ka=3), mutta tiedotuksen riittävyyden osalta metsänomistajien mielipide oli epävarmempi (ka=2,75). Väitteen suuri hajonta viittaa siihen, että fuusion tiedotus on tavoittanut osan metsänomistajista, mutta ei kaikkia riittävästi.



Kuvio 13. Metsänomistajien mielipide fuusion tavoitteista.

Metsänomistajien arviot fuusion tavoitteista olivat hyvin samansuuntaisia haastatteluissa esiin tulleiden tavoitteiden kanssa. Kuitenkin metsänomistajien mielipiteissä korostuivat taloudelliset tavoitteet. Metsänomistaja arvioivat fuusion ensisijaisiksi tavoitteeksi talouden parantamisen (ka=3,63) ja toiseksi toiminnan kehittämisen (ka=3,43). Taloudellista näkemystä vahvistaa myös väitteen *tavoitteena kustannussäästöt* korkea keskiarvo (ka=3,54). Haastatteluissa tärkeiksi nousseet toimintajärjestelmien ajanmukaistaminen ja toiminnan organisoinnin parantaminen saivat tukea metsänomistajien mielipiteistä. Kyselyn perusteella metsänomistajat pitivät tärkeinä tavoitteina toiminnan kehittämistä (ka=3,43) ja toimintaedellytysten parantamista. Osaamistason kehittäminen (ka=2,96) ei saanut metsänomistajien arvioinnissa yhtä suurta painoarvoa kuin haastatteluiden tuloksena. Yhdistyksen vaikutusvallan lisääminen ei ollut metsänomistajien mielestä yhtä tärkeä fuusion tavoite (ka=2,73). Tämä oli hyvin yksimielinen arvio, koska vastausten hajonta oli pieni (s=0,56). Huomionarvoista oli se, etteivät metsänomistajatkaan arvioineet metsänhoitomaksun alentamistavoitetta kovin tärkeäksi (ka=2,68), mutta mielipiteiden hajonta oli kuitenkin suuri (s=93).

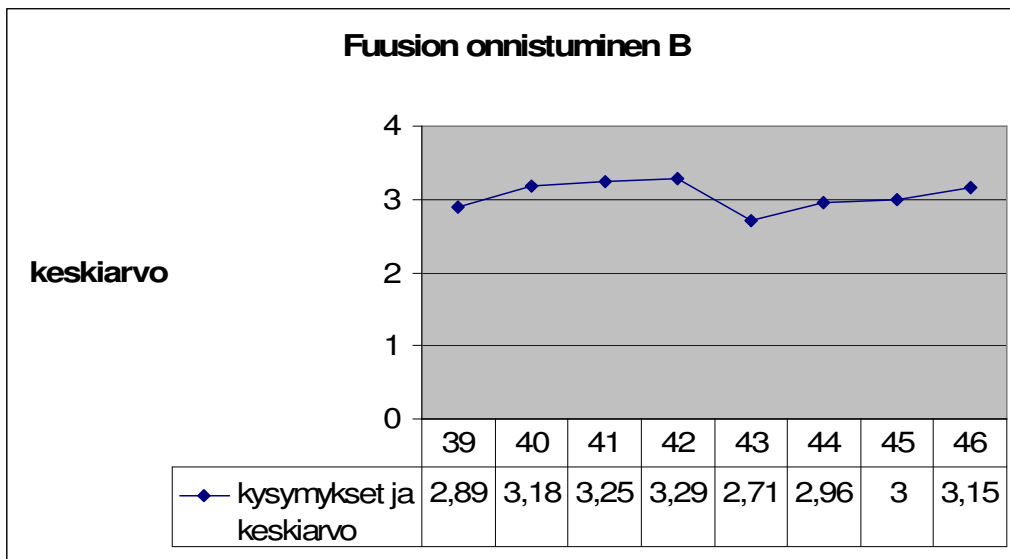


Kuvio 14. Metsänomistajien mielipide tavoitteiden toteutumisesta.

Metsänomistajat antoivat fuusion toiminnallisten tavoitteiden toteutumiselle positiivisia arvioita. Metsänomistajien mielestä yhdistyksen toiminta on yleisesti parantunut (ka=3,15). Tätä mielipidettä vahvistaa se, että metsänomistajien mielestä yhdistyksen toiminta on myös suunnitelmallista (ka=3,26) ja siellä panostetaan osaamiseen ja koulutukseen (ka=3,25). Näiden muuttujien hajonta oli osion väitteistä selkeästi

pienintä. Osaamisen panostamisen korkea keskiarvo oli hieman yllätys, koska osaamisen parantamista ei arvioitu näin korkealle fuusion tavoitteena. Haastatteluissa osaamistason nostaminen oli selkeä painopistealue. Yhdistyksen kannalta on eduksi, mikäli metsänomistajat arvioivat, että osaamiseen ja koulutukseen on panostettu. Metsänomistajat kokevat yhdistyksen palvelut laadukkaiksi (ka=3,39) nopeaksi (ka=3,29) ja yhdistyksen toimihenkilöt ammattitaitoisiksi (ka=3,39). Metsänomistajien mielestä yhdistyksen palvelupaketti on melko hyvässä kunnossa, mutta niitä ei pidetty kovin edullisina (ka =2,68). Kokonaisuudessaan metsänomistajien näkemykset tukivat haastatteluiden tulosta yhdistyksen toiminnallisten tavoitteiden toteutumisesta.

Metsänomistajilla oli lievää epävarmuutta yhdistyksen taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta. Väitteet yhdistyksen talous on parantunut (ka=2,82) ja on saavutettu kustannussäästöjä (ka=2,89) keskiarvot olivat pieniä ja hajonta oli melko suurta. tämä oli lievä yllätys, koska haastatteluiden perusteella fuusiosta oli syntynyt selkeitä säästöjä ja kannattavuuden parantumista. Samalla tavoin yhdistyksen roolin vahvistumisessa oli epävarmuutta. Metsänomistajien mielestä yhdistyksen arvostus (ka=3,18) on noussut, mutta toisaalta yhdistyksen roolin vahvistumiseen puukaupassa (ka=2,74) tai yhteistyökumppanina (ka=2,82) ei uskottu niin selkeästi. Ehkä yhdistyksen aseman vahvistuminen ei näy niin selkeästi metsänomistajiin päin kuin toimihenkilöille ja hallintoon päin. Metsänomistajat arvioivat, että yhdistyksellä on riittävästi toimipaikkoja (ka=3,37), henkilöstöä (3,14) ja taloudellisiakin resursseja (ka=3,07). Metsänomistajien sitoutumista yhdistyksen toimintaa ei pidetty kovin vahvana (ka=2,7).



Kuvio 15. Metsänomistajien mielipide fuusion onnistumisesta.

Metsänomistajat eivät antaneet varauksetonta tukeaan fuusion toteutuksen onnistumiselle ($ka=2,89$), koska 32 prosenttia vastaajista oli osittain eri mieltä. Tässä tuloksessa voi näkyä se, että tietyllä alueella jouduttiin tekemään voimakkaita saneeraustoimenpiteitä, mutta sitä luokittelua ei pystytä tämän kyselyn perusteella tekemään. Hallinnon ($ka=3,25$) ja henkilöstön ($ka=3,29$) koetaan sitoutuneen fuusion läpiviemiseen hyvin, mutta metsänomistajien sitoutuminen ($ka=2,71$) nähtiin heikommaksi. Metsänomistajat arvioivat yhdistyksen kilpailukyvyn ($ka 2,96$) osittain parantuneen fuusion myötä.

9.6 Fuusion onnistumiseen vaikuttaneet seikat

Selkeänä ongelmakohtana tässä fuusiossa oli toiminnanjohtajan työskentelyn aloitus vasta yhdistyksen neljän toimintakuukauden jälkeen. Vuodenvaihteessa toteutuneen fuusion jälkeen toiminnoissa oli kaaoksen ja pysähtyneen ajan tuntua. Se on osaltaan luonnollistakin, koska keskeinen johtohenkilö ei ollut vielä työsssänsä ja sijaisena toimineet henkilöt eivät halunneet viedä liikaa asioita eteenpäin. Toiminnanjohtajan valintaprosessin olisi myös voinut hoitaa paremmin. Paikalle oli hakijoita oman henkilöstön keskuudesta, mutta valituksi tuli organisaation ulkopuolinen henkilö. Paikka oli avoimesti auki, mutta valinnan ratkettua tiedottamista ei tehty riittävän avoimesti ja hyvin. Tämä aiheutti hakeneiden keskuudessa hämmennystä ja myöhemmin hetkellisiä motivaatiovaikeuksia. Valinnasta olisi pitänyt järjestää avoin keskustelutilaisuus hakijoiden ja hallituksen kesken. Todellisuudessa talon omat hakijat kuuluivat valinnasta vasta päiviä myöhemmin. Näissä toiminnanjohtajakysymyksissä voidaan pienilläkin asioilla vaikuttaa tulevaisuuteen. Kuitenkin toiminnanjohtajan valintaa organisaation ulkopuolelta haastateltavat pitivät hyvänä ratkaisuna. Oman organisaation henkilöt tunsivat yhdistyksen alkuun paremmin, mutta muutosten toteuttamisvaiheessa on selkeää etua siitä, että toiminnanjohtaja on tullut ulkopuolelta. Tällä vältytään entisten yhdistysten vastakkainasettelulta.

Toisaalta juuri johtamisen tärkeys on noussut useasti haastattelussa esiin. Toiminnanjohtaja on ollut keskeinen henkilö muutosten toteuttamisessa. Tässä fuusiossa toiminnanjohtajalla on ollut tukenaan yhtenäinen hallitus, mitä toiminnanjohtaja pitää välttämättömänä muutosten onnistumiselle. Hallinnossa ei voi olla henkilöitä, jotka ajattelevat muutoksia vanhojen yhdistysten kannalta. Se veisi

pohjan pois koko toiminnalta. Sulautumisen jälkeen on vain yksi yhdistys, jonka parhaaksi toimenpiteitä tehdään.

Johtamisen merkitys korostuu myös muutosprosessin eri vaiheissa. Muutoksen tehokas toteutuminen vaatii muutosta edistävien toimien vahvistamista. Tämän fuusion muutoksissa voidaan haastatteluiden perusteella olleen Herseyn & Blanchardin määrittelemän (1990:327–331) osallistuvan ja pakotetun muutossyklin piirteitä. Henkilöstö on osallistettu fuusion ja joidenkin toimenpiteiden suunnitteluun, mutta joidenkin muutosten toteuttamiseksi on käytetty suoranaista pakkoa. Toiminnanjohtaja kuvaa atk- toimintojen yhtenäistämisen toteuttamista seuraavasti: ”... *Ja koko tämä järjestelmäpuoli on lähtenyt siitä, että alusta lähtien on tehty selväksi, että meillä ei pyöritetä kaksia järjestelmiä niille jotka ei osaa ja niille jotka osaa vaan se on runtattu väkisin kaikille. ...No okei, kyllä meillä nämä yksittäiset kuten järjestelmiin liittyvät asiat, niin kyllä ne on yksinkertaisesti määrätty. Ja on jouduttu menemään osittain siihen konstiin, että kun joku asia esim. on hoidettu ennen paperilla ja nyt pitää järjestelmällä esim. palkanlaskussa. Kun ei palkanlasku ruvennut menemään oikein, niin sanoin x:lle, että kun sieltä tulee lappuja niin lähetä ne postissa takaisin. Mä kielsin, mä sanoin että et tee tällä tavalla vaan palkat pitää tulla sähköisesti. Kyllä hetken rötisi, soitettiin ja hirveä valitus ja selittely mutta sitten se rupesi toimimaan. Nämä on joskus vähän sellaista jukuripäistä porukkaa, me ollaan muutama asia jouduttu vetämään kovan kautta näin.*” Pakkokeinoilla ei usein saavuteta kestäväää muutosta, mutta tämän tyyppisessä toimintojen yhtenäistämässä se voi olla paikallaan. Tehtyjen päätösten noudattamista on vaadittava ja oikeaa käyttäytymistä vahvistettava, jotta toivottu muutos käyttäytymiseen vakiintuisi. Toiminnanjohtajan mielestä henkilöstön yhteistä osallistavaa suunnittelua olisi pitänyt olla enemmän. Hän toteaa, että:” *Se arkipäivän kiire on niin kova ja on pakko ruveta äkkiä käytännön töihin ja sitten vaan ruvetaan tekemään ja koetetaan miettiä siinä ohessa, että miten tämä organisoitaisiin. Meillä ainakin enemmän olisi voinut sitä yhdessä miettimistä olla.*”

Muutosprosessia on pyritty tukemaan avoimella tiedotuksella ja yhteisillä palavereilla. Tiedotusta ei pidetä koskaan riittävänä. Tämä tulee esille kaikissa haastatteluissa. Toiminnanjohtajakin toteaa seuraavasti:” *Meillä on toimihenkilöpalavereja parin kuukauden välein, niitä on liian vähän koska ei ole aikaa oikein järjestää. Se on valitettavan paljon supistunut sitten tuohon sähköpostijohtamiseen mutta sitä sitten sataa kyllä. Sitä tulee useampi päivässä, me kun aloitettiin niin miehet kysyi, ei sähköpostiit pelannut ihan aluksi, ettei tule tietoa, lohdutin, että kyllä kohta tulee. Siihen on pitänyt panostaa paljo. ... Nämä on kovia jätkiä tämä porukka, niin ne toisaalta*

vaatii sitä tietoa. Mutta sitä kauttahan sitä motiivia tulee, että ne tietää missä mennään, siitä syntyy se motiivi tehdä tätä hommaa.” Toisaalta tällaisen sähköpostijohtaminen edellyttää sitä, että henkilöstö lukee ja ottaa ohjeet todesta. Samalla tehostettiin yhteisten palaverien käytäntöä tekemällä muistiot asioista. Toiminnanjohtaja kuvaa asiaa melko osuvasti näin: *”Miehet tietää nyt, että kun tulee määräyksiä sähköpostiin niin se oikeasti tarkoittaa jotain. Meillä oli toimihenkilöpalavereja, niistä ei kukaan, pidettiin vaan palavereja, käytiin asiat läpi. Rupesin kiinnittämään huomiota, että kukaan ei pannut ylös ja myöskään, että kukaan ei muuttanut toimintatapaansa palaverin jälkeen. Me ruvettiin tekemään muistiot niistä sen jälkeen. Ja se auttaa siihen kyllä. Pitää dokumentoida se mitä on sovittu. Uskon, että tämä linjatyo on tehtynä siinä, että nyt ne tietää, että jos on joku päätös niin se on se päätös tehty. Ettei joka mies lähde sooloilemaan omaan suuntaansa. Mulla hajoo pää siihen, toiminnanjohtajan pää repee siihen, jos jokainen taaplaa mallillansa vaikka jotain muuta on sovittu.”* Uuden toimintamallin luominen on tärkeä osa muutosprosessin toteuttamista. Tiedotuskin tehostuu ja koko henkilöstö tietää missä mennään. Muutostilanteissa ei ulkoistakaan tiedotusta sovi unohtaa, koska metsänomistajien mielestä fuusiosta tiedotus ei ollut aivan riittävällä tasolla.

Varsinaista muutosprosessin palkitsemista ei ole tapahtunut. Nyt kuitenkin yhdistyksessä on otettu käyttöön yhteinen tulospalkkiojärjestelmä, joka perustuu useampiin mittareihin sekä kuluihin. Arkipäivän kiire on selkeä ongelmakohta fuusion tehokkaassa toteuttamisessa. Tämä seikka nousee selkeästi esiin niin toimihenkilöidenkuin toiminnanjohtajankin haastatteluissa. Toisaalta kiire ei ole häirinnyt liikaa palvelutoimintoja, koska metsänomistajat pitivät yhdistyksen palveluita laadukkaina ja saatavuutta nopeana.

9.7 Mhy:n kilpailukyky ja fuusion riskit

Fuusiopäätöksessä ei haastatteluiden perusteella todettu olleen kovin suuria riskejä. Pakollisia saneeraustoimiakaan ei mielletty suoranaiseksi riskeiksi, vaan tarpeellisiksi toimiksi. Toisaalta varmasti suunnitelmat aiheuttivat jonkinlaista epävarmuutta henkilöstön keskuudessa. Muodostettavan yhdistyksen taloudellisen tuloksen ennakoitiin olevan kireän ensimmäisinä toimintavuosina, mutta sen ei ennakoitu olevan suuri riski. Todellisuudessa taloudelliset yllätykset pudottivat tuloksen rankasti

miinukselle ensimmäisenä vuonna, mutta se on noussut myöhemmin selkeästi positiiviseksi.

Haastateltavien yhteisenä toteamuksena oli, että uusi suurempi metsänhoitoyhdistys on kilpailukykyisempi kuin entiset. Tähän haastateltavat antoivat viisi erilaista näkemystä:

- 1) isolla yhdistyksellä enemmän resursseja uskottavaan toimintaan
- 2) kykenee aloittamaan uusia liiketoiminta-alueita
- 3) vahvempi neuvotteluasema ja arvostus
- 4) selkeämpi johtaminen ja organisointi
- 5) vahvempi asema puukaupassa.

Seuraavassa on koottu tätä asiaa selventäviä kohti haastatteluista:

Puheenjohtaja: ” Onhan kaikki mitä ajateltiin näitä uusia, tämmöisiä sanoisiko liiketoiminta-alueita: kiinteistövälitys, veroneuvonta, energiapuun korjuu, ojitusten toteuttaminen ja tietysti sitten puukaupallisten toimeksiantojen lisääminen. Mihinkään näihin ei pienessä yhdistyksessä ole resursseja kunnolla mutta tässä isossa uudessa kaikkiin niihin on resursseja, onhan se huomattavan suuri ero.

...siellä muistaakseni ei metsänhoitomaksujen osuus enää ole kuin joku alle 15% tulovirrasta. ...pitkällä tähtäimellä mielestäni ratkaistaan kannattavuusongelmaa ensisijaisesti eri keinoilla tietenkin tai monella eri keinolla. Mutta se kai siellä taustalla kummittelee koska kyllähän nämä yritykset tai yhdistykset jo keskipitkällä välillä, niin kaikkihan ne on kannattavuusvaikeuksissa. Pienet nimenomaan, jotka ei pysty erikoistumaan ja keräämään tulovirtapuroja, ei pysty poimimaan kaikkia mustikoita maasta aikapulan vuoksi.

...On se parantunut huomattavasti, ehdottomasti. Kyllähän se oli yksi tekijä, joka aina on olemassa, on tämä kilpailutilanne, että meidän pitää olla samalla tasolla kuin nämä yhtiöt on. Kyllähän meillä neuvotteluasema on ihan erilainen suurena yhdistyksenä Kyllä näen, että pitäisi kokoluokkaa vähän vielä suurentaa. Ei tämä ihan vielä ole niin kuin, sanotaan, että se paras kokoluokka on varmaan jossain siinä 30 toimihenkilön kohdilla. Silloin se on semmoinen hyvän kokoinen. Pitäisi kyllä kasvaa vielä ehdottomasti. Ja samaten sitten se suurempi koko parantaa kilpailuasetelmaa meidän hyväksi suhteessa just näihin muihin.”

Valtuuston jäsen: ” Kyllä firmat ottaa niin ku enempi tosisnansa. ”

Toimihenkilö 1: ”Kyllä mun mielestä kilpailukyky on parantunut selkeästi. Pystytään lähtemään mun mielestä niin kuin uskottavasti tekemään jotain asiaa jos sitä kerran lähdetään tekemään...varmaan näkyvyys on niin hyvä ja toiminta, että sitä kautta

arvostusta on tullut.. Että kyllä tämä niin ku toiminnallisesti iso yhdistys on huomattavasti parempi ja kilpailukykyisempi.”

Toiminnanjohtaja: ”Se lähtökohta, että fuusiolla voitaisiin edistää puukaupallista vaikuttavuutta niin se on kyllä ylimainostettu juttu. Ei niin suuria yhdistyksiä olekaan, että sillä olisi itsessään painoa. Että kyllä se on tullut ennemminkin sitä kautta epäsuorasti, että meillä on hintaseurantatietoa ja miehet on pakotettu käyttämään sitä ja sitä kautta järjestelmät on hiukan parantunut mutta että tavallaan se kilpailu käydään silti siellä yhden leimikon tasolla, ei tässä mitään mahtiasemaa ole eikä tule. Tiedotus ja hintajärjestelmien parempi hyödyntäminen, ne voi laskea ihan kyllä fuusion piikkiin. Meillähän on paljon suurempi seuranta-aineisto esim. käytettävissä. Firmoissa päin on arvostus noussut. Meitä pidetään varteenotettavampana toimijana huomattavasti.”

9.8 Liiton menestysmittarit ja muut dokumentit

Yhdistys B on menestynyt liiton menestysmittarivertailussa kohtuullisesti. Talouden osalta mittarit osoittavat vahvistuvaa kuvaa. Metsänhoitomaksujen osuus liiketoiminnan liikevaihdosta ovat pienentyneet vuosittain. Tämä kertoo puukaupallisen toiminnan vahvistumisesta ja muiden toimitustuottojen lisääntymisestä. Haastatteluiden antama kuva oli hyvin samankaltainen. Tilikauden tulos ei ole yltänyt mittariston kriteereihin kuin vasta viime vuonna. Sekin merkitsee taloudellisen tilanteen kehittymistä.

Toiminnan ja palveluiden osalta yhdistyksen tulokset vaihtelevat. Yhdistyksen tietojärjestelmäresurssit ja asiakaspalautekyselyt ovat kunnossa, mutta puumäärälliset tavoitteet eivät ole täyttyneet. Kuitenkin esim. puunmyyntisuunnitelmien ja puukaupan toimeksiantojen osuus on joka vuosi kasvanut. Yhdistyksen tiedotus ja koulutuskin ovat kehittyneet. Metsänomistajille oleva tiedotus on parantunut erityisesti oman lehden julkaisemisen myötä. Henkilöstön koulutusta ja TYKY- toimintaa tehdään jatkuvasti, mutta kaikki kriteerit eivät ole silti joka vuosi täyttyneet.

9.9 Saavutetut hyödyt

Haastatteluiden ja metsänomistajien kyselyn perusteella tutkimustapauksessa B fuusion johdosta voidaan mainita saavutetun seuraavia hyötyjä:

1) säästöä toimintojen yhdistämisestä:

- toimistot/toimistonhoitajat
- atk-ylläpito.

2) yhdistyksen toiminnallisten resurssien vahvistuminen:

- entisten toiminnanjohtajien työpanosta kenttätoimintaan
- toimivat atk-järjestelmät
- työnkuvat selkiytyneet, pystyy keskittymään työhönsä paremmin.

3) yhdistyksen talous parantunut.**4) yhdistyksen asema puukaupassa vahvistunut.****5) asiakkuuden hallinta parantunut.**

Fuusion tuloksena on syntynyt selkeitä säästöjä. Säästöt ovat syntyneet toimistotyön keskittämisestä. Toimistotyön tehostaminen on tietysti merkinnyt myös vähennyksiä toimistohenkilöiden osalta. Järjestelmien ylläpidon keskittyminen keskustoimistolle on tuonut niin rahallisia kuin työmenekin säästöjä.

Fuusio on lisännyt yhdistyksen toiminnallisia resursseja. Suuren yhdistyksen on huolehdittava atk-järjestelmien ajanmukaisuudesta ja tässä tapauksessa siitä on tehty selkeä päätös ja toimeenpanovaltuudet siirretty toiminnanjohtajalle. Entisten toiminnanjohtajien työpanoksen siirtyminen metsänomistajien palvelutoimintaan on tuonut monenlaisia hyötyjä. Henkilöresurssien lisääntyminen on mahdollistanut toimihenkilöiden työnkuvien jakamisen ja uusien palveluiden aloittamisen. Erikoistuminen on lisännyt palvelutarjontaa ja henkilöiden työhön motivoitumista. Kokopäiväinen toiminnanjohtaja tuo ryhtiä koko organisaatioon ja sen johtamiseen. Työtapoja on yhtenäistetty ja järjeistetty. Toimihenkilöt ovat pystyneet keskittymään paremmin tehtäviinsä, kun johtamisvastuu on selkeästi toiminnanjohtajalla. Täytyy muistaa, että toiminnanjohtajalla on myös oltava kykyä ottaa johtamisvastuu ja käyttää sitä oikein.

Yhdistyksen talous on kehittynyt positiivisesti koko fuusion jälkeisen ajan. Saneeraustoimien toiminnan tehostumisen avulla on fuusion jälkeinen notkahdus kestetty ja kehitys menee parempaan suuntaan. Yhdistyksen aseman vahvistuminen puukaupassa on vaikuttanut myönteisesti myös talouteen. Säästötoimetkin vaikuttavat vasta ajan kuluessa. Talous on edennyt hyvin, vaikka yhdistyksen metsänhoitomaksu on tasoltaan liiton alhaisimpia.

10. YHTEENVETO TUTKIMUSTAPAUKSISTA

Tutkimustapaukset A ja B analysoitiin monitapaustutkimuksen mukaisesti samalla tavalla. Taulukkoon 5 on koottu tutkimuksen tavoitteiden kannalta keskeisimmät asiat. Taulukko havainnollistaa ja tekee tapausten vertailun helpommaksi. Luetelmat eivät ole tärkeysjärjestyksessä, koska sitä olisi ollut vaikea edes määrittää. Metsänhoitoyhdistysten toiminta on niin monitahoista, että niiden fuusiossa on useita tärkeitä painopistealueita.

Taulukko 5. Yhteenvedo tutkimustapauksista

YHTEENVETO	TAPAU S A	TAPAU S B
Fokus	kärkiyhdistyksen toiminnan laajentaminen	toiminnan kehittäminen
Muutosvoima	kriisi kirstyvä kilpailu tulevaisuuden epävarmuus	kirstyvä kilpailu tulevaisuuden epävarmuus talousvaikeudet
Tärkeimmät tavoitteet	palvelumallin laajentaminen resurssien lisääminen kriisin laukaiseminen kokohyöty painoarvon lisääminen	toimintojen organisointi säästöt järjestelmien ajanmukaistaminen kannattavuuden parantaminen osaamistason parantaminen
Saavutetut hyödyt	luotettava toimintamalli alueelle kriisin laukeaminen resurssien vahvistuminen palvelutarjonta monipuolistunut resurssien organisointi tehokkuus lisääntynyt painoarvon lisääntynyt liikevaihto kasvanut	säästöt ajankukaiset atk-järjestelmät työnkuvien selkeytyminen toiminnan vahvistuminen yhdistyksen asema vahvistunut motivoituminen talouden vahvistuminen asiakkuuden hallinta parantunut
Toimenpiteet	toimintojen yhtenäistäminen koulutus tehtävien organisointi nopea kritiikkiin vastaaminen	saneeraus toimintojen yhtenäistäminen tehtävien organisointi koulutus
Muutosvastarinta	vähäistä	jonkin verran
Ongelmat	perätön kritiikki luottamuksen palauttaminen riski mo. suhtautumisesta	tj. työn aloitus myöhään kiire toimintojen yhtenäistäminen ent. tj. motivointi
Fuusiota edistäneet seikat	aikaisempi yhteistyö kaikkien sitoutuminen toimintamalli valmiina henkilöstön huomioiminen hyvä toiminnanjohtaja yhtenäinen hallitus	johdonmukaisuus tiedotus yhtenäinen hallitus ulkopuolinen toiminnanjohtaja näkemys tavoitteesta
Fusion vaikutus kilpailukykyyn	vahvempi ote puukaupassa laaja, luotettava palvelutarjonta uskottavampi kumppani vahvemmat resurssit	resurssit uskottavaan toimintaan kykenee uusiin liiketoimintoihin parempi arvostus selkeämpi organisointi puukaupallinen asema vahvempi

11. TUTKIMUKSEN POHDINTA

11.1 Johtopäätökset

Metsänhoitoyhdistysten fuusiot tuntuvat helposti hyvinkin samankaltaisilta. Tarkemmin tarkasteltuna tämän tutkimuksen kaksikin fuusiota poikkeavat toisistaan melko lailla. Fuusiotapauksessa A oli kyse kärkiyhdistyksen toimintamallin laajentamisesta ja fuusion B fokus oli toiminnan kehittämisessä. Yhteistä fuusioneuvotteluiden aloittamiselle oli se, että aloitteentekijänä oli sillä hetkellä vahva ja toimiva yhdistys. Aloitteentekijällä ei ollut pakkoa lähteä muodostamaan suurempaa yhdistystä. Joka tapauksessa fuusiolla tulisi olla selkeä tavoite, mihin sillä pyritään. Se ei välttämättä tarvitse olla selvä pitkän aikavälin visio, mutta jokin tavoite, joka on kaikille fuusioon osallisille ymmärrettävä ja palkitseva. Hallitusten yhteisen tahtotilan muodostuminen on edellytys fuusion etenemiselle. Päätösvaiheissa voi syntyä ongelmia, mikäli fuusiohankkeesta informoida yhtenäisesti. Tehokas tiedotus on muutenkin oleellinen edellytys koko fuusiopäätöksen taustalla. Haastateltavat korostivat käytännön kokemusten tärkeyttä päätöksenteon apuna. Tutkimuksissa kävi ilmi, että valtuustonkin jäsenet tietävät yllättävän vähän yhdistyksen todellisesta tilanteesta ja toimintaympäristöstä. Metsänomistajien on vaikea ymmärtää ja hyväksyä suuria muutoksia, koska he reagoivat hallintoa enemmän tunnetasolla. Olenkin sitä mieltä, että keskustelua yhdistysten fuusioiden tarpeellisuudesta on pidettävä yllä joko metsänomistajaliiton tai MTK:n toimesta, jotta yhdistysten hallitukset joutuvat pohtimaan yhdistyksensä tulevaisuutta. Hallitusten tehtävänä on sitten vakuuttaa valtuusto ja metsänomistajat kehittämistoimien tarpeellisuudesta. Yksittäisen metsänomistajan on vaikea tulla yhdellä kertaa vakuuttuneeksi oman yhdistyksensä fuusioimisesta. Tähän auttaa vain jatkuva ja yhtenäinen tiedotus.

Fuusionajatuksen muutosvoimana voivat olla erilaiset tekijät eri yhdistysten näkökulmasta. Näissä tutkimustapauksissa voidaan sanoa, että organisaatiomuutoksen laukaisevina tekijöinä olivat kaikki Santalainen & Huttusen (1993: 15–16) määrittelemät kolme päätekijää: kriisit, voimakkaat muutossignaalit ja uudistumishalun. Fuusio voi antaa mahdollisuuden päästä ulos taloudellisesta kriisistä tai esimerkiksi vaikeasta henkilöstötilanteesta. Yhteisenä muutoksen laukaisevana tekijänä on usein kuitenkin ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Joka tapauksessa fuusion yhteydessä organisaatiota ja resursseja järjestellään uudelleen, mikä tuo

mahdollisuuksia tehokkuuden parantamiseen aivan eri tavalla normaaliin toimintaan verrattuna. Varsinkin tapauksen B kokemukset osoittavat, että suuret ja vaikeat muutokset hyväksytään, kun ne kehittävät toimintaedellytyksiä. Organisaatiossa on olemassa tietyt resurssit ja kaikki eivät ole samantasoisia, eivät henkilöstöresurssitkaan, joten niiden uudelleenjärjestelystä voi saavuttaa huomattavia hyötyjä. Varsinkin henkilöjärjestelyt ovat helpommin toteutettavissa organisaatiomuutoksen yhteydessä. On muistettava, ettei yhdistyksen kaikkia resursseja voi vaihtaa.

Strategiset tavoitteet vaihtelevat hieman fuusion fokuksen mukaisesti. Metsänhoitoyhdistysten toiminta on monipuolista ja kehittäminen vaatii useiden asioiden yhtäaikaista muutosta. Vain yhden asian korjaaminen ei vielä riitä saavuttamaan oleellisia tuloksia. Tapausten perusteella voi todeta, että johdonmukaisuus ja muutosten vaatiminen ovat toiminnallisen kehittämisen avainasioita. Aktiivinen epäkohtiin puuttuminen edistää niin taloudellisten kuin toiminnallistenkin asioiden korjaantumista.

Muutosten toteuttaminen vaatii aikaa ja muutosvaiheessa pitää olla kärsivällinen. Fuusion päätöksentekoprosessi olisi hyvä olla selvä esim. kevätkokouksessa, jolloin fuusion valmisteluun jäisi enemmän aikaa. Varsinkin tapauksen B kohdalla arkipäivän kiire aiheutti ongelmia alkuvaiheessa. Tiedon ja asenteen muutokset tapahtuvat helpommin, mutta yksilön ja ryhmän käyttäytymisen muutos vievät paljon aikaa. Uusien toimintatapojen vakiintuminen oli viimeinen kohta Kotterin (1996:21) muutosprosessin mallissa. Fuusiotilanteessa toiminnanjohtajan tulee kyetä kannustamaan ja vahvistamaan henkilöstöä uusien toimintatapojen käyttöönotossa. Henkilöstölle pitää antaa tilaa uusien toimintojen tekemiseen eli valtuuttaa toimimaan vision mukaan. Parannusten jatkuva vahvistaminen on tärkeätä, jotta uudet toimintatavat voisivat vakiintua. Tapauksissa A ja B ei käytetty erityisesti palkitsemista vahvistamisen keinona. Palkitsemisjärjestelmät liittyivät myöhemmin organisaation toiminnalliseen tulokseen molemmissa tapauksissa. Palkitseminen olisi kuitenkin hyvä keino edistää muutosta. Ainakin toisessa tapauksessa B oli jouduttu käyttämään lievää pakkoa muutoksen edistämiseksi. Pakkokeinoilla ei useinkaan saada aikaan pysyviä muutoksia, mutta kuten tässäkin tapauksessa pakkokeinoilla voidaan päästä tietyn pattitilanteen yli. Tiukat vaatimuksen sovituisissa käytännöissä pysymiseen ovat tietysti paikallaan, koska se on sellaista organisaation sisäistä linjatyötä. Henkilöstö oppii ymmärtämään, että sovitut asiat pitää myös toteuttaa. Muutoksessa pitäisi tavoitella pienempiä lyhyen aikavälin hyötyjä. Organisaation innostus ja motivaatio pysyy paremmin koko muutosprosessin ajan, jos selkeästi nähdään muutoksien tuloksia.

Tulokset itsessään vahvistavat muutosprosessin toteutumista. Uudistuksien hyötyjen huomaaminen auttaa organisaatiota uskomaan, että uusi toimintatapa on vanhaa parempi, jolloin luopuminen vanhoista käytännöistä on helpompaa.

Päätoimisella toiminnanjohtajalla on varsinkin fuusiotilanteessa suuri merkitys metsänhoitoyhdistyksen toiminnassa. Suurempien metsänhoitoyhdistysten toiminta vaatii johtamista, jotta organisaatio kykenee toimimaan. Entiset yhden pitäjän kokoiset yhdistykset ovat toimineet lähes omalla painollaan. Tällöin toimihenkilöt ovat olleet lähes samanarvoisessa asemassa, vaikka yksi olisi ollut nimettynä toiminnanjohtajaksi. Toiminnanjohtajalta vaaditaan hyvää organisointikykyä ja henkilöstöjohtamisen taitoja. Fuusiotilanteessa toiminnanjohtajan valintakysymys on ensimmäisiä tärkeitä valintoja. Tapauksessa A valinta oli selvä, mutta tapauksessa B toiminnanjohtajan paikka oli auki ja valinta tehtiin organisaation ulkopuolisesta henkilöstä. Tässä tapauksessa ulkopuolisen toiminnanjohtajan valitsemisella oli kiistatonta hyötyä. Fuusion yhteydessä jouduttiin tekemään voimakkaita saneeraustoimenpiteitä, joiden tekeminen olisi ollut erittäin vaikeata organisaation sisäisille henkilöille. Vanhojen yhdistysten vastakkainasettelua ei olisi kyetty välttämään, mikä olisi voinut olla kohtalokasta koko fuusion kannalta. Muutenkin päätelmänä on, että toiminnanjohtajaksi tulee valita halukas ja kyvykäs henkilö, eikä hallinto voi määrätä esim. joidenkin voimasuhteiden mukaisesti.

Fuusiot asettavat vaatimuksia myös hallinnon luottamusmiehille. Hallintohenkilöiden osaamistasoa ja osallistumista tulisi kyetä vahvistamaan. Tutkimuksessa kävi ilmi, että hallinnon koettiin vieraantuneen suuremmissa yhdistyksessä. Henkilöstön ja hallinnon vuorovaikutusta olisi pystyttävä lisäämään. Tämä on tietysti kiinni myös hallintohenkilöiden omasta aktiivisuudesta. Joka tapauksessa hallintoon tulisi saada kyvykkäitä henkilöitä. Metsähoitoyhdistyksetkin joutuvat kilpailemaan osaavien henkilöiden ajasta, jotta heidät saataisiin osallistumaan hallintoon. Tähän tulisi löytää keinoja tai ainakin poistaa esteitä esim. saattamalla palkkiot ajan tasalle.

Metsänhoitoyhdistysten fuusioilla on saavutettu kiistattomia hyötyjä. Suuruuden ekonomia toimii ja säästöjä syntyy metsänhoitoyhdistysten erilaisissa hankinnoissa. Yhdistysten fuusioissa hallinnon keventyminen ja sen kustannusten pieneneminen on tosiasia. Fuusion seurauksena säästöjä syntyy myös toimintojen keskittämisen ja saneeraustoimien yhteydessä. Säästöt koskevat yleensä atk-järjestelmien ylläpidon ja toimistotyön keskittämisestä. Toisaalta järjestelmien ajanmukaistaminen vaatii varoja ainakin alkuvaiheessa.

Lisääntyvät resurssit mahdollistavat työnkuvien muutokset ja uusien liiketoimintojen aloittamisen. Fuusion yhteydessä tapahtuvaa henkilöstön uudelleenjärjestelyä ei pidä aliarvioida. Tutkimustapausten molemmat toiminnanjohtajat korostivat henkilöiden työnkuvien muutoksien avulla saaneen merkittäviä hyötyjä, jotka ovat näkyneet työsaavutuksessa, tuottavuudessa ja työmotivaatiossa. On kuitenkin huomattava, että molemmissa tutkimustapauksissa oli mielestäni sellainen henkilö toiminnanjohtajana, että heillä on kykyä ymmärtää nämä mahdollisuudet. Pienessä organisaatiossa ei ole mahdollisuutta resurssien järjestelyihin. Palvelutarjonnan monipuolistaminen on myös yhteydessä suurempiin henkilöstöresursseihin, koska silloin joku toimihenkilöistä voi keskittyä uuden liiketoiminnan kehittämiseen. Suuremmalla organisaatiolla on myös enemmän riskinsietokykyä hankkia tarvittaessa uusia resursseja. Toimihenkilöiden erikoistuminen nostaa pitkällä aikavälillä organisaation osaamistasoa. Tämä osaaminen vain pitää kyetä levittämään organisaatiossa oikealla tavalla. Molemmissa tapauksissa suurempi yhdistys oli helpottanut resurssien ja kumppanuuksien hankkimista. Tämä oli perustunut suurempiin työmääriin ja mahdollisuuksiin. Suuremman metsänhoitoyhdistyksen mahdollisuudet tekivät siitä varteenotettavamman kumppanin. Yhdistysten kumppanit varsinkin puukaupassa ovat suuria toimijoita, joille suurempi yhdistys on uskottavampi kumppani. Suuremmat sopimukset vaikuttavat myös kumppanuussuhteen yksikkökustannuksiin. Tulevaisuudessa ei metsäsektorillakaan kyetä toimimaan ilman kumppaneita ja verkostoja.

Vuorinen (2005:70) on määritellyt väitöskirjassaan hierarkian eri resurssityypeille. Hierarkian portaat yksinkertaisimmasta lähtien ovat: resurssit, aineettomat resurssit, ydinosaaminen, ydinkyvykkyys ja dynaaminen kyvykkyys. Resurssit muuttuvat ylöspäin mentäessä vaikeammin kopioitaviksi ja monimutkaisemmiksi. Näiden tutkimustapausten perusteella metsänhoitoyhdistysten fuusioissa resurssien hankinta ja niiden kehittäminen kuuluvat osittain kaikkiin näihin luokkiin.

Molempien fuusioiden strategisena tavoitteena oli ylipäätään yhdistyksen perustuotannontekijöiden eli resurssien lisääminen. Näitä olivat erityisesti henkilöstö, puuvarat, toimialue ja asiakkaat. Toisaalta fuusion tavoitteet liittyvät voimakkaasti perusresurssien uudelleenjärjestelyihin. Aineettomien resurssien osalta yhdistysten fuusioissa kiinnitettiin huomiota osaamisen parantamiseen ja toimintojen organisointikykyyn ja johtamiseen. Yksi metsänhoitoyhdistysten selkeä aineeton resurssi on jäsenet eli asiakkaat eli metsänomistajat. Asiakaskunta on valmiiksi organisaation jäsenenä ilman, että niitä tarvitsee hankkia. Päinvastoin jäsenyydestä täytyy aktiivisesti irtautua. Näin ei asia ole monella muulla toimijalla missään

toimialalla. Tämä resurssi on heikosti hyödynnetty yleisesti metsänhoitoyhdistyksissä. Asiakassuhteen hallintaan pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Tästä suhteesta voisi kehittyä metsänhoitoyhdistyksille oikea ydinkyvykkyys ja kilpailuetu. Asiakassuhteen hoitamiseen tulisi löytää uusia muotoja ja ennen kaikkea siitä pitäisi tehdä säännöllistä toimintaa. Tapauksessa B toiminnanjohtaja totesi, että fuusion jälkeen asiakkuuden hoito ja tiedotus oli parantunut. Asiakassuhteen kehittyminen ydinkyvykkyudeksi vaatisi yhdistyksiltä nimenomaan uinuvien asiakkaiden tavoittamista ja aktivoimista. Tämä olisi mielestäni myös selkeä keino hillitä kiristyvää kilpailua.

Pitäisin metsänhoitoyhdistysten ydinosaamisena ja osaltaan ydinkyvykkyutenä puukaupan hintaseurantajärjestelmää. Metsänomistajat eivät pysty saamaan muulta taholta niin ajankohtaista ja paikallisesti pätevää hintatietoa kuin oman alueen metsänhoitoyhdistyksestä. Tähän liittyy oleellisesti myös puukaupan ehtojen ja puutavaran katkonnan seuranta. Fuusioiden myötä tämän piiriin tulee enemmän vertailuaineistoa, mikä parantaa luotettavuutta. Tämän toiminnan tehostumista edistävät ajanmukaiset atk-järjestelmät ja niiden hyödyntämisen osaaminen. Toiminta pitää kuitenkin olla järjestelmällistä, jotta siitä on oikeasti hyötyä. Metsänhoitoyhdistyksillä olisi vielä paljon parannettavaa tämän kyvykkyuden hyödyntämisessä, sillä toimiva hintaseurantajärjestelmä luo metsänhoitoyhdistyksille selkeää kilpailuetua verrattuna muihin toimijoihin. Kuitenkin puukaupan hallinta on oleellinen osa metsänomistajien edunvalvontaa ja siinä onnistuminen edistää muitakin yhdistyksen työlajeja.

Näiden kahden tapauksen toiminnassa voi nähdä myös dynaamisen kyvykkyuden piirteitä. Esimerkiksi tapauksen A kehityssuunnitelmassa on visioksi määritelty näin: olla alueen johtava metsäpalvelutoimija. Lisäksi menestyskonsepti kattaa kaikki metsässä tapahtuvat toiminnot. Tällaisessa tilanteessa yhdistyksen täytyy tutkia asiakaskuntaansa ja ympäristöään, jotta havaitsee uudet liiketoimintamahdollisuudet. Yhdistyksen A toiminnanjohtaja totesi esim. puukaupasta seuraavasti: *”...ennakkoluulottomasti pitää sit kattella niitä kaikkia toimintoja ja mitä ja pyrkiä sitten siihen, että, että tota, sitten mahdollisesti vaan niin ku toimintoja kehittään siihen suuntaan, että sä pystyt tekemään siä jäsenistön parissa sen mitä, sitä kaikkee mitä sit voi mettämies tehdä... Ehkä se nyt on meillä vähän korostunut mutta tota toisaalta sillä on mettänomistajan kysyntä niin sillon sitä pitää myös tehdä, ei sitä tehdä jos ei sitä kysytä.”* Toimintaa pitää olla valmis muuttamaan, mikäli kysyntä tai muut olosuhteet muuttuvat. Dynaaminen kyvykkyys on juuri sitä, että pystyy yrittäjämäisesti havaitsemaan ja tarttumaan mahdollisuuksiin.

Tulevaisuudessa kilpailukykyisen metsänhoitoyhdistyksen on kyettävä tarjoamaan kattavat palvelut metsänomistajille. Paikallistason edunvalvonta on palvelua – ei ainoastaan neuvontaa tai asioiden järjestämistä. Metsänomistajat tarvitsevat kykenevän ja luotettavan kumppanin metsävarallisuutensa hoidossa. Tätä asiaa voisi verrata vaikka pankkien tarjoamaan varallisuuden hoitamiseen. Kattava palvelu tarvitsee osaavia tekijöitä. Yhdistysten on edistettävä ja oltava myönteisiä henkilöstön kouluttautumiselle. Metsänhoitoyhdistysten on myös oivallettava, että edunvalvonta-organisaationkin on markkinoitava ja myytävä palvelujansa. Markkinointi tarvitsisi myös resursseja ja osaavia henkilöitä yhdistyksiin, sillä Metsänhoitoyhdistysten Palvelu Oy:n tuottama yhteinen markkinointi ei tule riittämään. Yhtenäinen ketju palveluineen luo kyllä tunnettuutta, mutta se ei vielä riitä palveluiden ostopäätösten tekemiseen. Mielestäni nämä kaksi tutkimusyhdistystä ovat matkalla kohti nykyaikaista ja kilpailukykyistä palveluorganisaatiota, elleivät jo olekin sitä.

11.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimusprosessi oli selkeä kokonaisuus. Tutkimussuunnitelman ja teoriaosuuden muodostamista helpotti merkittävästi se, että tutkimuksen käytännön tavoite oli itselle niin selkeä. Tutkimuksen viitekehyksen muodostanut metsänhoitoyhdistysten toiminta on niin monitahoista, että tutkimuksessa jouduttiin tekemään joitakin perusteltuja rajauksia. Tutkimuksen aikataulu oli tiukka, mutta osaltaan siitä johtuen tiivis työskentely tiedon keräämisessä ja analysoinnissa helpottivat johtopäätösten tekemistä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada tutkittua tietoa metsänhoitoyhdistysten fuusioiden tavoitteista ja fuusioiden tuomista hyödyistä. Tutkimuksessa pyrittiin myös ymmärtämään yhdistymisprosessin ongelmakohtia. Metsänhoitoyhdistysten toiminnasta on erittäin vähän tutkittua tietoa, joten tutkimuksen tekemiselle oli voimakas käytännön tarve. Molemmat tutkimuskohteena olleet metsänhoitoyhdistykset sitoutuivat tutkimukseen erittäin myönteisesti. Aineiston hankintaprosessi onnistuikin hyvin ja pysyi aikataulussa. Metsänomistajien Liiton johtajalla oli myös merkittävä panos tutkimuksen sujuvaan etenemiseen. Laadullisen tutkimuksen tekeminen oli perusteltua asioiden monitahoisuuden ja arkaluonteisuuden vuoksi. Teemahaastattelu antoi mahdollisuuden syventyä aiheeseen ja paljon tietoa aiheesta.

Molemmat tutkimustapaukset osoittautuivat varsin onnistuneiksi fuusiotapauksiksi. Kuitenkin niiden vertailu osoitti, kuinka tavoitteet ja niissä onnistuminen voivat olla hyvin erilaisia. Vielä erilaisempina asiat näyttävät fuusioihin osallistuneiden alkuperäisten metsänhoitoyhdistysten näkökulmasta. Metsänomistajien näkemyksen tutkiminen kyselyllä oli kokonaisuuden kannalta oleellisen tärkeä asia, koska hallintoon osallistuvien metsänomistajien näkemykset eivät välttämättä edusta keskimääräistä metsänomistajakunnan mielipidettä. Kyselylomakkeita olisi voinut lähettää enemmän metsänomistajien näkemyksen luotettavuuden parantamiseksi. Olisi ollut mielenkiintoista vertailla tutkimuksessa vielä kolmattakin tapausta, mutta se ei ollut tällä kerralla mahdollista tutkimuksen resurssien niukkuuden ja tiiviin aikataulun vuoksi.

Tutkijan aikaisempi kokemus organisaatiosta näkyy varmasti tutkimuksessa. Uskon kuitenkin, että kokemuksella oli selkeästi tutkimusta helpottava ja edesauttava seikka. Metsänhoitoyhdistysten toimintaan perehtyminen ja termistön selvittäminen vie asiasta ennestään tietämättömälle paljon aikaa ja energiaa. Varmasti tutkimuksen toistaminen samanlaisena vaatisi tutkijalta jonkinlaista kokemusta aiheesta. Johtopäätösten tekemisessä helpottavana tekijän oli juuri vastaajien kielen ja termistön ymmärtäminen. Usein arkaluonteisista asioista vastaajat mielellään kertovat epäsuorasti tai lievän positiivisin ilmauksin, jolloin informaation tulkitusajalta tarkkuutta.

11.3 Jatkotutkimustarpeet

Metsänhoitoyhdistysten rakennekehitys on jatkunut voimakkaana myös tämän tutkimuksen tekemisen aikana. Eri puolilla Suomea on tehty päätöksiä erikokoisista fuusioista. Suomessa toimii kuitenkin edelleen paljon pieniä metsänhoitoyhdistyksiä. Erikokoisten ja toiminnaltaan hajanaisten yhdistysten yhdensuuntainen kehittäminen ja tavoitteenasettelu ovat erityisen haastava työ metsänomistajien liitoille. Toivottavasti tämä tutkimus osaltaan edistää rakennekehityksen aktiivista jatkumista.

Suurempien metsähoitoyhdistysten toimintakin tarvitsee kehittämistä. Tämän tutkimuksenkin aikana nousi esille kysymys ihanteellisesta metsänhoitoyhdistyksen koosta. Yleisessä keskustelussa on esitetty tavoitteeksi maakunnallisia yhdistyksiä, jolloin yhdistysten lukumäärä vähenisi alle kymmenesosaan nykyisestä määrästä. Haastatteluissa esitettiin arvioita, että yhdistys voisi toimia tehokkaasti noin 30

toimihenkilön yhdistyksen kokoisena. Ihanteellisen yhdistyskoon selvittämiseksi tarvittaisiin jatkotutkimuksia. Samassa tutkimuksessa voitaisiin selvittää myös metsänhoitoyhdistysten sisäistä organisoitumista. Fuusioituneen metsänhoitoyhdistyksen tulee laatia toimiva organisaatio ja jakaa vastuut siten, että toiminnasta tulee joustavaa. Yhdistykset ovat kokeilleet erilaisia malleja ja nyt olisi saavissa riittävästi kokemuksia tutkimuksen aineistoksi. Näiden jatkotutkimusten tuloksille olisi tarve metsänhoitoyhdistysten kehittämisessä.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Osuuskunta vastapaino.
- Ansoff, I. H. (1990). *Strategia 2000*. Oy Rastor Ab/ Rastor-Julkaisut. Jyväskylä: Gummerrus Oy.
- Appelbaum, S., H., Gandell, J., Shapiro, B., T. & Hoeven, E. (2000). Anatomy of a merger: behaviour of organizational factors and processes throughout the pre-during- post- stages(part 2).*Management decision*, 38/10 2000: 674–684. MCB University Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*17:1, 99–120.
- Barney, J., Wright, M., Kettchen, D.,J., Jr. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management* 27 2001:625–641.
- Bryson, J. (2003). Managing HRM risk in a merger. *Employee Relations*, Vol.25 No. 1, 2003:14–30. MCP Limited.
- Carnall, C. A: (2003). *Managing Change in Organizations*. Fourth edition. Pearson Education Limited 2003
- Chaharbaghi, K. & Lynch, R. (1999). Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. *Management Decision* 37/1:40–45. MCB University Press.
- Chang, Y. N. & Campo-Flores, F.(1980). *Business policy and Strategy*. Goodyear Publishing Company.
- Hannus, J., Lindroos J-E & Seppänen T.(1999). *Strateginen uudistuminen osaamisen ajantoimintaympäristössä*. Helsinki: Hakapaino oy.
- Harper, S.,C. (1998). Leading Organizational change in the 21st Century. *Industrial Management*.May-June 1998, 25–31.

- Hersey, P. & Blanchard, K. (1983). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Espoo. Weilin+Göös.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1990). *Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy. Jyväskylä. Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington R. (2006). *Exploring corporate strategy*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttämisen*. Aavaranta-sarja. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.
- Kamensky, M. (2000). *Strateginen johtaminen*. 3. painos. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Karppinen H., Hänninen H. & Ripatti P. (2002). *Suomalainen metsänomistaja 2000*. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 852.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management 12e*. Twelfth edition. Pearson Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kärhä, K. & Aarnio, J. (2001). *Metsänhoitoyhdistysten puukaupallinen toiminta*. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 979.
- Laki Metsänhoitoyhdistyksistä* 10.7.1998/534.
(<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980534>)
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*, D. Cartwright (toim.) New York: Harper & Brothers.

- Lewin, P. & Phelan, S. E. (1999). Firms, strategies, and resources: Contributions from Austrian economics. *The Quarterly Journal of Austrian Economics* 2:1, 3–18.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. (2004). *Onnistu strategiassa*. Helsinki:WSOY.
- Martin de Castro, G., Navas-Lopes, J., E.,Lopes-Saez, P. & Alama-Salazar, E. (2005). Organizational capital as competitive advantage of the firm. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 7 No. 3, 2006.
- Martola, U. & Santala, R. (1997). *Liiketoimintaprosessit –BPR – muutoksen johtaminen*. Porvoo:WSOY.
- Metsämuuronen , J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Toinen uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Metsänhoitoyhdistyksen historia*. (2006). Länsi-Suomen Metsänomistajaliitto.
- Nissi, T. (2005). *Oppiva laatuorganisaatio johtamismalliksi metsänhoitoyhdistykseen*. Helsingin yliopisto. Metsäekologian laitos pro gradu-työ.
- Pakkala, P. (2003). *Työtyytyväisyyttä fuusioituneissa metsänhoitoyhdistyksissä*. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Metsätalouden laitos. Tutkimushanke.
- Pakkala, P. (2004). *Metsänhoitoyhdistysten palveluiden laatu ja sen kehittämistarpeet*. Joensuun yliopisto. Metsäsuunnittelun ja –ekonomian lisesiaattitukielma 2004.
- Pakkala, P. & Mäntylä, J. (2006). ”KIVA TULLA AAMULLA...” – johtaminen ja hyvinvointi metsänhoitoyhdistyksissä. Mikkelin ammattikorkeakoulu. A: Tutkimuksia ja raportteja – Research Reports.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal* 14:3, 179–191.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.

- Rannisto, P-H. (2005). *Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Ross, N.S. (1952-1953). Management and the Size of the Firm. *The Review of Economic Studies*, Vol. 19, No.3.(1952-1953), s.148-154.
- Santalainen, T. & Huttunen, P.(1993). *Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa*. Jyväskylä: Valtionhallinnon kehittämiskeskus ja Weilin+Göös.
- Schuijer, S., G., L. & Vansina L., S. (1999). Leadership and Organizational Change: An Introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999,8(1),1–8.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., Saari, S. (1996). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjayhtymä Oy. Rauma. Kirjapaino Oy West Point.
- Tietoa metsänhoitoyhdistyksistä*. (2007).[online]. <http://www.mhy.fi/mhy/Viitattu> 20.3.2007.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Veijalainen, S. (1997). *Metsänhoitoyhdistysten palveluiden laatu ja sen vaikutus tuloksellisuuteen Pohjois-Karjalassa*. Joensuun yliopisto. Metsäsuunnittelun ja – ekonomian pro gradu –työ.
- Vuorinen, T. (2005). *Verkostot organisoitumisen muotona. Hermeneuttinen analyysi kahdenvälisen suhteiden rakentumisesta kärkiyrityskontekstissa*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Third edition. Sage Publications.