

MTT RAPORTTI 31

Tulevaisuuden ennakointi osana maatilan strategista suunnittelua

Erilaisten tulevaisuustavoitteiden vaikutus
taloudelliseen menestymiseen ja rakenteelliseen
kehitykseen

Essi Mäkijärvi



**Tulevaisuuden ennakointi
osana maatalan strategista
suunnittelua**

**Erilaisten tulevaisuustavoitteiden
vaikutus taloudelliseen menestymi-
seen ja rakenteelliseen kehitykseen**

Essi Mäkijärvi

ISBN 978-952-487-342-0

ISSN 1798-6419

www-osoite: <http://www.mtt.fi/mttraportti/pdf/mttraportti31.pdf>

Copyright: MTT

Kirjoittajat: Essi Mäkijärvi

Julkaisija ja kustantaja: MTT, 31600 Jokioinen

Julkaisuvuosi: 2011

Kannen kuva: Seppo J.J. Sirkka/MTT:n kuva-arkisto

Tulevaisuuden ennakointi osana maatalan strategista suunnittelua

Mäkijärvi, Essi

MTT Taloustutkimus, Latokartanonkaari 9, 00790 Helsinki, etunimi.sukunimi@mtt.fi

Tiivistelmä

Strategian avulla yritys voi saavuttaa asetetut tulevaisuuden tavoitteet. Yhä nopeammat ja arvaamattomammat muutokset toimintaympäristössä tekevät kuitenkin tulevaisuudesta yhä epävarmemman. Kriittisiä vaiheita ennakoimalla voidaan tarvittaessa muuttaa strategiaa siten, että tavoitteet on edelleen mahdollista saavuttaa muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia maatilayrityksessä käytettäviä ennakoinnin lähestymistapoja osana liiketoimintaosaamista. Tutkimusaineistona käytettiin Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen (MTT) kannattavuuskirjanpitoaineiston tilivuosisia 2004–2008. Tutkimuksessa käytettiin aineistona myös vuonna 2007 suoritettua viljelijäkyselyä kannattavuuskirjanpitoiloille. Tilat poimittiin tutkimukseen sen mukaan, että ne olivat sekä vastanneet vuoden 2007 viljelijäkyselyyn että olleet mukana kannattavuuskirjanpitopaneelissa vuosina 2004–2008. Havaintoaineistossa oli mukana 260 kirjanpitoilaa.

Tutkimusongelmina oli selvittää, minkälaista tulevaisuuden suunnittelu on maatilayrityksissä, minkälaista on yritysten taloudellinen menestyminen ja rakenteellinen kehitys erilaisissa tulevaisuuden tavoite-ryhmissä sekä mitä tekijöitä ja menestymisen konsepteja tilojen tulevaisuuden suunnittelussa on löydettävissä. Maatilayrittäjien tavoitemuuttujia analysoitiin faktorianalyysin avulla. Klusterianalyysissa hyödynnettiin faktorianalyysin tuloksena syntyneitä faktoripisteitä. Näiden pisteiden avulla mahdollisimman samankaltaiset muuttujat yhdistettiin ryhmiksi. Syntyneet ryhmät nimettiin seuraavasti: Ympäristö- ja hyvinvointitietoiset, taloussuuntautuneet sekä kehittämis- ja kasvuhaluiset.

Kyselyyn vastanneiden maatilayrittäjien tulevaisuuden suunnittelu painottui strategiselle tasolle. Muutokseen suhtaudutaan lähinnä reaktiivisesti ja preaktiivisesti. Tiedonhaku painottui kansalliselle ja paikkakunnan tasolle. Ympäristö- ja hyvinvointitietoiset tilat olivat pieniä ja vakavaraisia, mutta niillä oli todella heikko kannattavuus. Ennakointi oli vähäisempää kuin muissa ryhmissä. Taloussuuntautuneet tilat olivat suurimpia ja ne olivat kasvaneet tasaisesti viiden vuoden aikavälillä. Niissä tiedonhaku oli aktiivisinta ja tulevaisuuteen suhtautuminen preaktiivista. Suunnittelu ulottui operationaaliselta tasolta visionääriselle tasolle. Kehittämis- ja kasvuhaluikkaat tilat olivat muiden ryhmien tiloja keskimäärin kannattavampia. Suhteellinen velkaantuneisuus oli kuitenkin suuri. Näillä tiloilla ennakoitiin melko aktiivisesti.

Avainsanat:

Tulevaisuuden ennakointi, strateginen johtaminen, maatilayritys, menestyminen

Alkusanat

Yrityksen tulevaisuuden tavoitteiden toteutumista ja siten menestymistä voidaan mitata monista eri näkökulmista ja eri tavoin. Menestystä voidaan tarkastella puhtaasti taloudellisena menestymisenä, mutta myös laajemmin näkökulmasta, miten hyvin asetetut tavoitteet ovat toteutuneet ja miten yrittäjä kokee menestymisensä. Menestymiseen vaikuttaa yrityksen sisäisen toiminnan onnistumisen lisäksi koko toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset niin ulkoisessa toimintaympäristössä (mm. makrotaloudelliset tekijät, politiikanmuutokset) kuin välittömässä toimintaympäristössä (markkinat, yritysten välinen kilpailu, asiakkaat, neuvotteluvoima). Tässä kokonaisuudessa liiketoimintaosaamisen merkitys ja toimintaympäristön aikaisempaa aktiivisempi muutosten ennakointi on korostunut viime vuosina. Liiketoimintaosaamisella käsitetäänkin yrittäjän kykyä asemoida yrityksen liiketoiminta toimintaympäristöön proaktiivisesti, toimintaympäristön muutos ennakoiden.

Tämä tutkimusraportti, joka perustuu Essi Mäkijärven Helsingin yliopiston taloustieteen laitokselle tekemään pro gradu -työhön, on osa ”Liiketoimintaosaamisen kehittäminen maatilayrityksissä (LIIKE-MAA)” -tutkimushanketta. Hankkeen keskeisenä tavoitteena on edistää maatilayritysten kilpailukykyä etsimällä kestäviä ja käytännönläheisiä ratkaisuja sekä aloittavien että yritystoimintaansa kehittävien viljelijöiden liikkeenjohdon tueksi. Hanke kaikkiaan koostuu kolmesta toisiaan tukevasta ja täydentävästä osiosta, joissa keskitytään 1) yritystoiminnan aloittamiseen ja kehittämiseen, 2) yritystoiminnan talousseurannan ja siihen perustuvan tuotannosuunnittelun työkalun jatkokehittämiseen ja 3) tulevaisuuden ennakkoinnin määrittämiseen ja kehittämiseen osana liiketoimintaosaamista. Hanke tuottaa uutta tietoa siitä, miten maaseutuyritysten menestymistä voidaan tukea yritystasolla.

LIIKE-MAA tutkimusta toteutetaan yhteistyössä MTT taloustutkimuksen, Helsingin yliopiston taloustieteen laitoksen, ProAgria Keskusten liiton ja ProAgria Uusimaan kanssa. MTT koordinoi hanketta. Hanke on saanut rahoitusta maa- ja metsätalousministeriön maatilatalouden kehittämisrahastosta (Makera). Tutkimusryhmä kiittää hankkeen ohjausryhmää, rahoittajaa, hankkeen eri vaiheisiin osallistuneita ja kyselyihin vastanneita viljelijöitä hyvästä yhteistyöstä.

Pasi Rikkonen
Erikoistutkija, tutkimuspäällikkö
MTT taloustutkimus

Sisällysluettelo

1 Johdanto	6
1.1 Tutkimuksen tausta	6
1.1.1 Tutkimuksen tavoitteet	7
1.2 Strateginen johtaminen	7
1.2.1 Toimintaympäristön jäsentäminen	7
1.3 Strategiaprosessi	10
1.3.1 Strategia ja strategiaprosessin käsite	10
1.3.2 Arvot ja tavoitteet	11
1.3.3 Analyysit, johtopäätökset, visio ja strategia	11
1.3.4 Toiminta, arviointi ja kehittäminen	12
1.3.5 Menestyminen	12
1.4 Ennakointi	13
1.4.1 Ennustaminen, tulevaisuudentutkimus ja ennakointi	14
1.4.2 Skenaarioiden hyödyntäminen yrityksen johtamisessa	16
1.4.3 Suunnittelun aikaskaalat	17
1.4.4 Ennakoinnin lähestymistavat	18
2 Aineisto ja menetelmät	21
2.1 Tutkimusaineisto	21
2.2 Tutkimusmenetelmät	24
3 Tulokset ja tuloksen tarkastelu	29
3.1 Ennakoinnin lähestymistavat, aikaskaalat ja tasot	29
3.1.1 Klusteri 1: Ympäristö- ja hyvinvointitietoiset	29
3.1.2 Klusteri 2: Taloussuuntautuneet	30
3.1.3 Klusteri 3: Kehittymis- ja kasvuhaluiset	32
3.1.4 Erot ryhmien välillä	34
3.2 Rakenteellinen tila	35
3.2.1 Yleinen rakenne	35
3.2.2 Maatilayrityksen koko	41
3.3 Taloudelliset tunnusluvut	43
3.3.1 Tulos	43
3.3.2 Kannattavuus	44
3.3.3 Vakavaraisuus	46
3.4 Tulosten tarkastelu	47
4 Yhteenveto	49
5 Kirjallisuus	54
6 Liitteet	58

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Yksinkertaisimmillaan yritys tuottaa toimintaympäristöstä hankkimistaan panoksista hyödykkeitä, joita asiakkaat haluavat ostaa. Tuotantoprosessi ei kuitenkaan voi toimia markkinoilla vakaasti ja häiriöttä, sillä ulkoinen toimintaympäristö aiheuttaa siihen heilahteluja. (Palmer & Hartley 2009, s. 4.). Yrityksen toimintaympäristö voidaan jakaa sisäiseen toimintaympäristöön, jonka tekijöitä voidaan ohjata, välittömään toimintaympäristöön, jonka tekijöihin voidaan vaikuttaa, sekä ulkoiseen toimintaympäristöön, jonka tekijät ovat annettuja. Yrityksen toimintaympäristö muodostuu siis yleisistä toiminnan kehittymisen puitteista sekä toisaalta kilpailuympäristöstä, mihin yrityksen on sopeuduttava (Eriksson 1995, s. 11).

Porter (1993, s. 26) jakaa välittömän toimintaympäristön viiteen kilpailuvoimaan. Viiden kilpailuvoiman vaikutus käy ilmi uusien kilpailijoiden ja korvaavien tuotteiden uhkana, hankkijoiden ja ostajien neuvotteluvoimana sekä alan nykyisten yritysten välisenä kilpailuna. Ulkoisen toimintaympäristön on yleisesti määritelty koostuvan poliittisista, taloudellisista, sosio-kulttuurisista, teknologisista, ekologisista ja globaaleista tekijöistä (Daft 1997, s. 75; Viitala & Jylhä 2001, s. 42).

Ulkoinen ja välitön toimintaympäristö vaikuttaa yrityksen sisäisen toimintaympäristön ohjaamiseen. Se, miten yrityksen resursseja johdetaan suhteessa toimintaympäristöönsä, riippuu asetetuista tavoitteista. Vaikka taloustieteessä yrityksen toiminnan tavoitteeksi mielletäänkin voiton maksimointi, maatilayrityksessä tavoitteet asetetaan yleensä perheyrityksen jäsenten arvoihin pohjautuviksi. (Mäkinen & Ylätalo 2008).

Strategisen johtamisen avulla voidaan tunnistaa mahdollisuudet ja uhat ulkoisesta sekä välittömästä toimintaympäristöstä kuin myös vahvuudet ja heikkoudet sisäisestä toimintaympäristöstä. Yritystä kehitetään strategian avulla siten, että voidaan päästä asetettuihin tavoitteisiin (Ansoff 1987; ref. Rantamäki-Lahtinen 2008, s. 10–11).

Strategisen johtamisen työkaluja käyttämällä voidaan tunnistaa yrityksen voimavarojen vahvuudet ja heikkoudet. Yritys perustetaan vahvuuksien varaan ja niiden avulla voidaan kehittyä. Vahvuuksia voidaan edelleen kehittää ja saavuttaa siten ylivoimatekijöitä. Heikkoudet on tunnistettava ja niiden korjausmahdollisuuksia on tutkittava tarkoin (Miettinen 1998, s. 52).

Muun muassa Euroopan Unionin maatalouspolitiikka, kilpailun kiristyminen, teknologiakehitys sekä yhteiskuntarakenteiden ja työvoiman saatavuuden muutokset ovat tehneet maatilayrityksen toimintaympäristöstä entistä epävarmemman. Niemen ja Ahlstedtin (2009, s. 23) mukaan suuret hintavaihtelut maataloustuotteiden markkinoilla ovat tulleet jäädäkseen. Maailmanmarkkinahinnat ovat hyvin herkkiä heijastamaan pieniäkin viestejä satonäkymien muutoksista. Satonäkymiin vaikuttaa merkittävästi ilmastonmuutoksen aiheuttamat säävaihtelut ja äärimmäiset sääolosuhteet. Euroopan Unionin markkinainterventioiden karsiminen tulee lisäämään hintavaihteluita myös EU:n sisämarkkinoilla.

Ennakoimalla kriittisiä vaiheita yrityksen strategiaa voidaan tarvittaessa muuttaa siten, että tavoitteet on edelleen mahdollista saavuttaa muuttuvassa toimintaympäristössä. Ulkoisesta ja välittömästä toimintaympäristöstä havaittuja mahdollisuuksia tulisi arvioida tarkoin, sillä todelliselta näyttävä mahdollisuus kannattaa hyödyntää ennakoiden. Myös uhkien todennäköisyyttä ja riskiä on tutkittava (Miettinen 1998, s. 52). Skenaariotyöskentely auttaa strategisessa päätöksenteossa tuottamalla informaatiota tulevaisuudesta (Meristö 1991, s. i-ii).

Rantamäki-Lahtisen (2008, s. 13) mukaan yrityksen menestymistä voidaan mitata monista eri näkökulmista ja monin eri tavoin. Ensiksi menestys voidaan nähdä taloudellisena menestymisenä. Toisaalta yrityksen menestymisellä voidaan myös tarkoittaa sitä, miten hyvin asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. Rikosen ym. (2008, s. 6) mukaan liiketaloudellinen kannattavuus on ehto kestäväälle menestymiselle. Kannattavuuteen vaikuttavat yrityksen toiminnan onnistumisen lisäksi koko toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Tämän johdosta ennakoinnista on tullut yksi tärkeimmistä strategisen johtamisen työkaluista (Jemala 2010, s. 65).

Suurehko osa maatilayrityksen tuloista muodostuu maataloustuista. Niiden avulla maatilayritykset eivät kuitenkaan menesty taloudellisesti yhtä hyvin, sillä yrityksen strategiset valinnat ja osaamisen taso poikkeavat toisistaan. Taloudellinen menestyminen maatilayrityksessä edellyttää yrityksen toiminnan tasapainoista kokonaisuuden hallintaa. (Vihtonen 2007, s. 54.)

Maatalouden rakennekehitys on ollut 2000-luvulla melko nopeaa. Matildan (2010) mukaan vuonna 2000 maatalojia oli 79 783, ja vuonna 2009 niitä on ollut enää 64 175. Toisaalta keskitilakoko on kasvanut 2000–2009 noin 28 hehtaarista noin 36 hehtaariin. Tilakoon kasvun jatkuminen asettaa yhä suurempia haasteita maatilayrityksen johtamiselle. Suurin osa maataloista on edelleen perheyrityksiä. Vuonna 2009 yksityisten henkilöiden omistuksessa oli 56 679 tilaa, kun vuonna 2000 oli 70 287 tilaa. Vuosina 2000–2009 maatalousyhtymien määrä on laskenut 4 690 tilasta 4 335 tilaan. Vuonna 2000 perikuntia ja kuolinpesiä oli 4 192, kun vuonna 2009 niitä oli vain 2 319. Osakeyhtiöiden määrä sen sijaan on kasvanut 329 tilasta vuoden 2009 551 tilaan (Matilda 2010).

Suomalaisten maatilayritysten taloudellinen menestyminen objektiivisin mittarein mitattuna on keskimäärin alhaisella tasolla. Maataloustuotannossa on kuitenkin pystytty säilyttämään sellainen tulotaso, että maatilayritysten maksuvalmius on pysynyt riittävällä tasolla ja yrittämistä on voitu jatkaa. Toinen syy, miksi tuottamatonta toimintaa on jatkettu, on sen resurssien laatu ja sijainti. Maatilayrityksen resurssit ovat hankalasti siirrettävissä toisiin liiketoimintasektoreihin. (Mäkinen ym. 2009, s. 192.)

Alhainen kannattavuus aiheuttaa monia negatiivisia seurauksia maataloustuotannolle. Esimerkiksi korvaus- ja uusinvestointien tekeminen ei ole mielekäästä alhaisen kannattavuuden vallitessa. Tämä puolestaan johtaa alan houkuttelevuuden vähenemiseen nuoren sukupolven keskuudessa. Ongelmat eivät kuitenkaan vallitse yksin Suomessa, sillä kirjanpitotuloksien mukaan maatalouden alhainen kannattavuus koskettaa suurinta osaa Euroopan maita. (Mäkinen ym. 2009, s. 192–194.)

Strategisilla valinnoillaan ja kilpailukäyttäytymisellään maatilayrittäjä voi kuitenkin pyrkiä parantamaan yrityksensä taloudellista menestymistä. Duffyn ja Nanhoun (2002, s. 7) mukaan menestyäkseen yrityksen on hyödynnettävä käytettävissä olevat resurssit mahdollisimman tehokkaasti ja ohjattava niitä tavoitteiden mukaisesti.

1.1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tavoitteena on tutkia maatilayrityksen ennakkointijärjestelmää ja ennakkoinnin lähestymistapoja osana liiketoimintaosaamista. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään aikaisemman kirjallisuuden perusteella strategista johtamista, missä ennakkointi nähdään yhtenä keskeisenä osa-alueena. Tutkimuksen empiiriosassa osassa on tavoitteena selvittää minkälaisia tulevaisuusstrategioita maatilayrityksillä on ja minkälaisia ennakkointia tilat tekevät. Samalla analysoidaan, miten erilainen suunnitteluote näkyy yrityksen taloudellisessa tilassa sekä yrityksen rakenteellisessa kehittämisessä viiden vuoden aikaperspektiivillä.

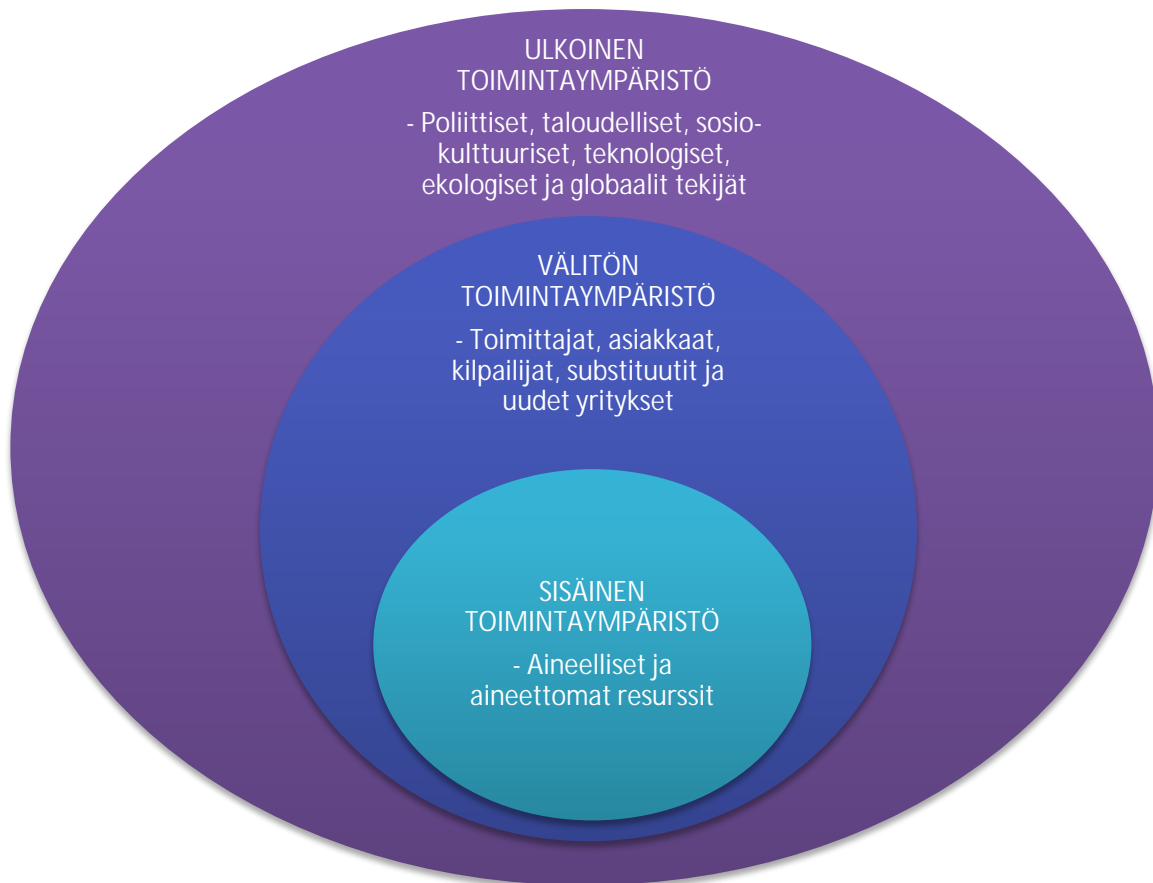
Tutkimusongelmat ovat seuraavat:

1. Minkälaista tulevaisuuden suunnittelu on maatilayrityksissä?
2. Minkälaista on yritysten taloudellinen menestyminen ja rakenteellinen kehitys erilaisissa tulevaisuuden tavoite -ryhmissä?
3. Mitä tekijöitä ja menestymisen konsepteja tilojen tulevaisuuden suunnittelussa on löydettävissä?

1.2 Strateginen johtaminen

1.2.1 Toimintaympäristön jäsentäminen

Yrityksen toimintaympäristön tunteminen on edellytyksenä strategian toteutumiselle (Hietanen 2009, s. 15). Leen ym. (1999, ref. Hansson 2007, s. 727) mukaan strategiaan vaikuttavat ympäristöt voidaan jakaa kolmelle eri tasolle. Ulkoinen toimintaympäristö vastaa makrotaloudellisista tekijöistä, joihin yritys ei voi vaikuttaa. Välitön toimintaympäristö puolestaan vastaa markkinoilla vallitsevasta tilanteesta, johon yrityksellä voi olla mahdollisuus vaikuttaa. Sisäinen toimintaympäristö vastaa resursseista, jotka ovat suoraan yrityksen kontrolloitavissa.



Kuvio 1. Yrityksen toimintaympäristö.

Kuviosta 1 voidaan havainnoida ulkoisen, välittömän ja sisäisen toimintaympäristön linkittymistä toisiinsa. Yrityksen toiminta perustuu toimittajilta ostettuihin panoksiin, jotka prosessoidaan myytäväksi hyödykkeeksi asiakkaille. Yritys ei kuitenkaan toimi yksin markkinoilla, jolloin sen on järjestettävä resurssinsa siten, että se pystyy kilpailemaan markkinoilla toimivia muita yrityksiä vastaan. Lisäksi yrityksen toimintaan vaikuttavat ulkoisen toimintaympäristön uhat ja mahdollisuudet.

Ulkoinen toimintaympäristö

Yleisesti ulkoisen toimintaympäristön määritellään koostuvan poliittisista, taloudellisista, sosio-kulttuurisista, teknologisista, ekologisista tekijöistä (Daft 1997, s. 75; Viitala & Jylhä 2001, s. 42). Myös globaalit tekijät luetaan nykyään usein mukaan ulkoiseen toimintaympäristöön.

Poliittinen ulottuvuus pitää sisällään päätöksenteon alueellisella, kansallisella ja EU-tasolla (Daft 1997, s. 79). Poliittiset päätökset ovat selkeä epävarmuustekijä maatilayrittäjille. Yhteisen maatalouspolitiikan uudistukset, suuntaukset kohti vapaampaa kauppaa, Euroopan Unionin laajeneminen ja tukien irrottaminen tuotantomääristä ovat tekijöitä, joita jokaisessa maatilayrityksessä on arvioitava oman toiminnan kannalta (Haapanen ym. 2004, s. 120–121).

Daftin (1997, s. 78) mukaan taloudellisessa ulottuvuudessa tarkastellaan valtion tai alueen terveyttä. Maatilayrittäjälle tärkeitä taloudellisia tekijöitä ovat muun muassa kuluttajien ostovoima, työttömyysluvut ja korkokannat. Sosio-kulttuurisia tekijöitä ovat sekä demografiset tekijät että asenteet ja arvot yhteiskunnassa. Yhteiskunta muuttuu usein vähitellen, joten sitä voi olla alkuun vaikeaa hahmottaa.

Teknologiseen ulottuvuuteen kuuluvat tieteelliset ja teknologiset edistysaskeleet sekä tietyillä aloilla että koko yhteiskunnassa (Daft 1997, s. 77). Esimerkiksi bioteknologiassa on ollut suuri merkitys maatalouden kehitykselle (Haapanen ym. 2004, s. 123). Makroympäristön viidenteen tekijään, ekologisuuuteen, kuuluvat luonnon tarjoamat panokset ja toisaalta vastuullisuuteen liittyvät tekijät (Armstrong & Kotler 2003).

Panosten hupenemiseen on pitänyt varautua tilatasolla ja toisaalta tutkia vastuullisuuden vaikutusta yrityksen toimintaan.

Välitön toimintaympäristö

Porter (1993, s. 26) jakaa välittömän toimintaympäristön viiteen kilpailuvoimaan. Viiden kilpailuvoiman vaikutus käy ilmi uusien kilpailijoiden ja korvaavien tuotteiden uhkana, hankkijoiden ja ostajien neuvotteluvoimana sekä alan nykyisten yritysten välisenä kilpailuna.

Keskittynyt teollisuus on usein maatilayritysten tärkein asiakas. Teollisuuden maksamat hinnat noudattelevat Euroopan Unionin sisämarkkinahintoja, jotka heijastuvat maailmanmarkkinahinnoista. Toisaalta kauppaa voidaan pitää todellisena asiakkaana, sillä se vastaanottaa kuluttajien signaaleja. Vaikka kuluttaja haluaa parempaa laatua ja valikoimaa, ruokamenojen osuuden kokonaismenoista halutaan kuitenkin pienenevän. Tähän ristiriitaiseen kehitykseen on maatilayrittäjien, teollisuuden ja kaupan ollut pakko sopeutua. (Haapanen ym. 2004, s. 115.)

Samoja tuotteita tuottavat ja samoilla markkinoilla toimivat maatilayritykset voidaan katsoa toistensa kilpailijoiksi. Perinteisiä tuotteita tuottavien maatilayritysten välillä ei usein ole välitöntä kilpailuasemaa yhteenliittymien vuoksi. Eri jalostajien sopimustuottajat voidaan kuitenkin nähdä toistensa kilpailijayrityksinä. (Haapanen ym. 2004, s. 117.)

Kilpailijoiksi on luettava myös potentiaaliset kilpailijayritykset (Porter 1993, s. 27). Rakennemuutos on tuonut tullessaan suuria tuotantoyksiköitä, jotka tekevät mahdolliseksi alhaisemman kustannustason ja suuremmat tuotantomäärät. Toisaalta myös korvaavien tuotteiden tarjoajat voivat tuoda yllättäviä muutoksia markkinoille (Haapanen ym. 2004, s. 118–119).

Toimittajat joko valmistavat tai välittävät panoksia maatilayrittäjälle. He voivat uhata yrittäjiä hinnannostolla tai hyödykkeiden laatutason laskulla. Toimittajilla on usein valtaa kaventaa alan kannattavuutta, jos yrittäjä ei pysty siirtämään kustannusten nousua ketjussa eteenpäin (Porter 1993, s. 49).

Sisäinen toimintaympäristö

Yrityksen sisäinen toimintaympäristö koostuu sen voimavaroista. Grant (2002, s. 140) jakaa resurssit aineellisiin ja aineettomiin sekä inhimillisiin voimavaroihin. Aineellisiin resursseihin kuuluvat fyysiset ja taloudelliset resurssit. Yrityksen maine ja teknologia ovat aineettomia resursseja. Teknologia voidaan tosin nähdä osin myös aineellisena voimavarana. Inhimilliset resurssit perustuvat henkilöstön taitoihin, tietoihin ja toimintatapoihin liittyvään osaamiseen.

Haapasen ym. (2004, s. 124) mukaan aineellisia resursseja on helpointa tunnistaa ja arvioida. Fyysiset resurssit mahdollistavat tuotantotoiminnan. Maatilayrityksen fyysisiin resursseihin voidaan lukea pelto, metsä, maa-alueet, eläimet, rakennukset, varastot ja koneet. Näitä voimavaroja voidaan kuvata määrää ja laatua kuvaavilla tunnusluvuilla. Yrityksen tulos- ja tasetiedoista saadaan selville taloudellisten resurssien arvo tiettyinä ajankohtana. Näiden tietojen avulla voidaan arvioida, onko yritykseen sijoitettu pääoma mahdollisimman tehokkaasti käytössä.

Grantin (2002, s. 141) mukaan aineettomia voimavaroja saattaa olla vaikea tunnistaa, vaikka ne muodostavatkin suuren osuuden yrityksen kokonaisarvosta. Hyvää mainettaan yritys voi käyttää hyväksi niin asiakkaiden keskuudessa kuin tuotantoketjussakin. Sekä yrityksen maine että yrittäjän inhimilliset resurssit voivat muodostaa yritykselle sellaista kilpailuetua, mitä ei voi ostaa.

Inhimillisiä voimavaroja ovat yrittäjän ja henkilöstön osaaminen, sitoutuneisuus, motivaatio ja hyvinvointi. Koulutus ei välttämättä takaa osaamista omalle alalle. Motivoitunut henkilö etsii tietoa oma-aloitteisesti ja jatkuvasti. Maatilan toiminnan laadun ja jatkuvuuden kannalta sekä yrittäjän että yrityksen työntekijöiden hyvinvointi ja jaksaminen ovat tärkeitä tekijöitä. Sitouttamalla henkilöstö saadaan kilpailuetua tuottava osaaminen pysymään yrityksessä. Myös inhimillisten voimavarojen tunnistaminen ja analysointi on vaikeaa (Grant 2002, s. 140–143). Ulkopuolinen apu arvioinnissa saattaa tulla tarpeeseen.

1.3 Strategiaprosessi

1.3.1 Strategia ja strategiaprosessin käsite

Strategian käsitteen määrittelemisen teoreettisesti on tuottanut hankaluutta ja se voidaan käsittää ja käsitellä hyvin monella eri tavalla (Näsi & Neilimo 2006, s. 88–89). Toisaalta myös strategian merkitys ja sisältö on muuttunut strategisen johtamisen kehittyessä. Mintzbergin ym. (1998, s. 9–15) mukaan strategia on yleisesti mielletty yrityksen toiminnan suunnitelmana, tapana, asemana, näkökulmana tai juonena.

Ansoffin (1987; ref. Rantamäki-Lahtinen 2008, s. 10–11) mukaan strategialla tarkoitetaan yleisesti pitkän aikavälin periaatteita, joiden avulla voidaan päästä asetettuihin tavoitteisiin. Täten strategian luominen ja toteuttaminen liitetään usein menestymiseen. Nykyisen keskustelun mukaan strategia voidaan määrittellä yrityksen teoriaksi, jonka avulla se voi kilpailla menestyksekkäästi (Forsman 2004, s. 19).

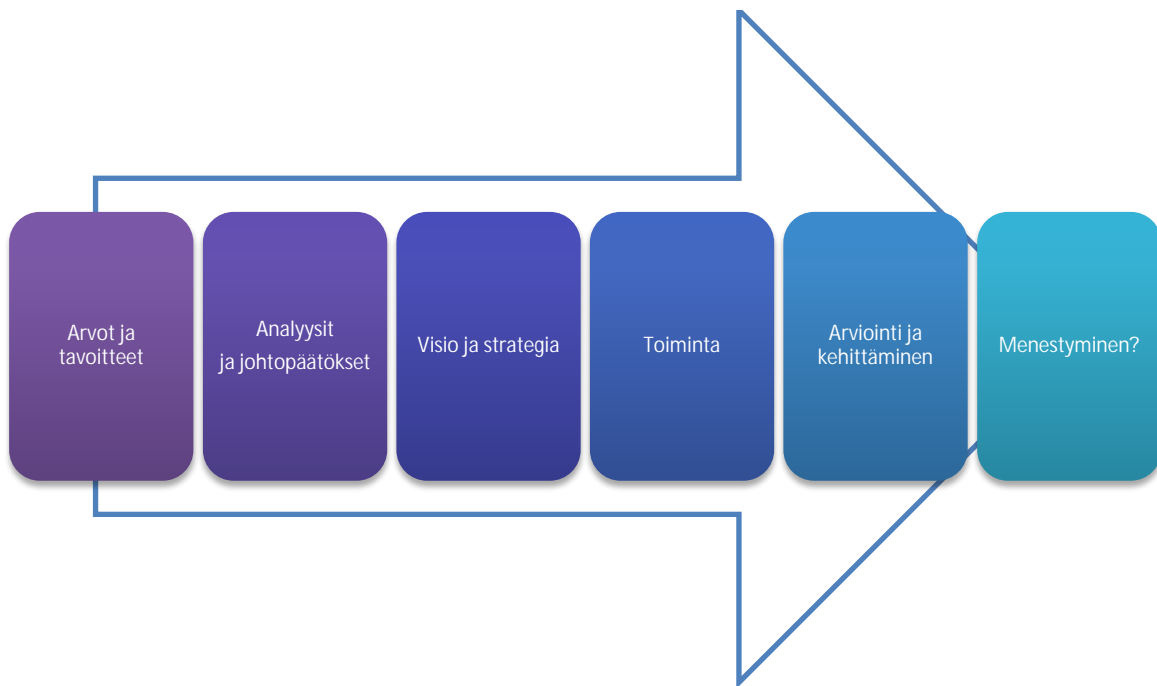
Yritysstrategioiden tutkimusperinteessä Michael E. Porterin kilpailuanalyttinen näkökulma on ollut näkyvästi esillä jo muutaman vuosikymmenen. Kilpailuanalyttisen koulukunnan mukaan yrityksen ulkopuoliset tekijät ovat tärkeitä kilpailuedun saavuttamisessa. Yrityksen tulisi määrittellä markkina-asemansa niin, että sille on mahdollista puolustaa viittä kilpailuvoimaa vastaan tai vaikuttaa niihin omaksi hyödykseen. (Torkko 2006, s. 11.)

Kilpailuanalyttisessa näkökulmassa kilpailuaseman saavuttamiseksi yrityksellä on kaksi perustrategiaa eli kustannusjohtajuus tai differentointi sekä näitä kahta täydentävä fokusointi. Torkon (2006, s. 11) mukaan maatilayritysten ei ole mahdollista differentoida perinteisiä maataloustuotteita, kuten maitoa tai viljaa, kovin pitkälle asiakkaiden tarpeen mukaan. Toisaalta kustannusjohtajuusstrategiakaan ei sovellu suoraan suomalaisiin maatilayrityksiin. Tässä tapauksessa kustannusjohtajuuden sijasta pitäisi puhua kustannustehokkuudesta yleensä. Fokusointi voidaan katsoa yhdeksi maatilayrityksen perustrategiaksi, sillä sopimus-tuottajilla on usein vain yksi asiakas, jonka laatuvaatimusten täyttäminen on yritykselle elinehto.

Strategiatutkimuksessa on esitetty myös sellaisia näkökulmia, joiden mukaan pääpaino kilpailuedun saavuttamisella on yrityksen sisäisillä tekijöillä. Resurssiperusteisen näkökulman mukaan yritys saavuttaa kilpailuetua toteuttaessaan arvoa lisäävää strategiaa tilanteessa, jossa kilpailijoiden toteuttama strategia ei ole samanlainen. Kestävää kilpailuedusta tulee silloin, kun kilpailijat eivät pysty kopioimaan yrityksen noudattamaa strategiaa. Näin kilpailijat eivät voi saavuttaa strategiasta seuraavia samanlaisia hyötyjä. Kilpailuedun saavuttamisessa resurssit ovat merkityksellisiä, jos niitä ei voi ostaa valmiina, vaan ne on kehitettävä yrityksen sisällä. (Torkko 2006, s. 12.)

Dynaamisen strategian ajattelumallin mukaan menestyvän yrityksen tärkeimmät resurssit ovat yrittäjän tietämys ja osaaminen. Liiketoimintaosaamisen ja strategisten valintojen suhteen taitavimmat ja sopeutumiskykyisimmät yritykset voivat jatkaa yritysten eloonjäämistäistelussa. Näkökulman mukaan maatilayrityksen fyysinen omaisuus, kuten pellot ja rakennukset, ovat välineitä, eivät kriittistä kilpailuetua luovia tekijöitä. Näin ollen fyysisen omaisuuden kasvulla on vain välinearvoa taloudelliseen menestymiseen kykeneville yrittäjille. (Torkko 2006, s. 55.)

Kuviossa 2 esitetään yrityksen strategiaprosessi. Strategian muodostaminen alkaa arvojen pohjalta luotavista tavoitteista. Välitöntä ja ulkoista toimintaympäristöä sekä yrityksen sisäistä toimintaympäristöä analysoimalla voidaan tehdä johtopäätöksiä yrityksen nykytilasta, sen mahdollisesta tulevaisuudesta ja siitä, mitä sen kannattaa tehdä tulevaisuudessa menestyäkseen. Näiden johtopäätösten perusteella luodaan visio ja strategia. Strategian jalkauttaminen on yksi tärkeimpiä johtamisen osa-alueita. Strategiaprosessin tulee olla luova ja dynaaminen eli strategiaa on arvioitava ja kehitettävä jatkuvasti. Toteutunut strategia on toimiva silloin, kun se johtaa tavoitteiden saavuttamiseen eli menestymiseen.



Kuvio 2. Yrityksen strategiaprosessi.

1.3.2 Arvot ja tavoitteet

Tavoitteiden asettaminen on yksi yrittäjän tärkeimmistä tehtävistä. Tavoitteet kuvaavat yrityksen toiminnan tarkoitusta tietyllä aikavälillä ja antavat yrityksen työntekijöille yhteisen päämäärän (Giles & Stansfield 1990, s. 19). Mäkisen ja Ylätalon (2008) mukaan taloustieteessä tavoitteeksi mielletään taloudellinen tehokkuus eli voiton maksimointi. Kuitenkin perheyrityksissä, niin kuin maatilayrityksessä, tavoitteet asetetaan perheyrityksen jäsenten arvoihin pohjautuviksi.

Aaltosen ja Junkkarin (2000, s. 60) mukaan arvot ovat yksinkertaisuudessaan asioita, joita ihminen henkilökohtaisesti pitää tärkeänä. Yhteisöjen ja yritysten tasolla arvot voidaan nähdä yhteisenä tahtotilana. Haapasen ym. (2004) mukaan arvot määrittelevät, keitä olemme, mitä edustamme, mitä haluamme saavuttaa ja miten. Arvot määrittävät yrittäjien ja henkilöstön suhtautumista laatuun, turvallisuuteen ja pysyvyyteen sekä ohjaavat kehitystä. Maatilayrityksissä arvot siirtyvät usein sukupolvelta seuraavalle.

Maatilayrityksen, yrittäjäperheen ja yrittäjän henkilökohtaiset tavoitteet eivät ole itsenäisiä, vaan niitä on ajateltava yhdessä (Wallace & Moss 2002, s. 83). Tutkimusten mukaan maatilayrityksissä tavoitteena on toisaalta riittävä taloudellinen tulos ja toisaalta yrittäjäperheelle sopiva elämä. Toisin sanoen taloudellisen tuloksen on pystyttävä takaamaan yrittäjäperheen haluama elintaso ja toisaalta taloudellisen tuloksen tavoittelun ei haluta johtavan siihen, että perheen elämänlaatu heikkenee liian paljon (Mäkinen ym. 2009, s. 187). Tavoitteissa on otettava huomioon myös sidosryhmien, kuten rahoittajien ja yhteistyökumppaneiden odotukset. Luonteeltaan ne ovat usein reunaehtojen tyyppisiä ja liittyvät liiketoimintaan tai ympäristöön. (Haapanen ym. 2004, s. 131–132.)

Yrittäjän elämänvaihe vaikuttaa suuresti tavoitteisiin. Alkuvaiheessa yrittäjä keskittyy kasvuun ja on halukas ottamaan lainaa saavuttaakseen kasvutavoitteensa. Kypsymisvaiheessa tavoitteena on usein tehokkuus ja tuottavuus. Taantumisvaiheessa yrittäjä tavoittelee hyvää vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Näin yrittäjä valmistee yritystä sukupolvenvaihdokseen. Toisaalta myös vapaa-ajan merkitys kasvaa taantumisvaiheessa, jolloin lisätyötunnit eivät ole tavoiteltavia. (Wallace & Moss 2002, s. 83.)

1.3.3 Analyysit, johtopäätökset, visio ja strategia

Ennen uuden strategian luomista selvitetään, millainen on yrityksen nykytila ja mahdollinen tulevaisuus. Ulkoisen analyysin tavoitteena on ymmärtää, mitä voimia sekä yhteiskunnassa yleisesti että yrityksen toimimalla alalla vaikuttaa ja miten nämä voimat voivat kehittyä. Ulkoinen analyysi tarkastelee välittömän toimintaympäristön viittä kilpailuvoimaa sekä ulkoisen toimintaympäristön tekijöitä. Sen tuloksena

on käsitys yrityksen uhistä ja mahdollisuuksista. Sisäinen analyysi käsittelee yrityksen arvoja, tavoitteita sekä yrityksen resursseja. Sisäisen analyysin perusteella voidaan muodostaa käsitys yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista. (Olson 2004, s. 30–41.)

Analyysien tuloksia tarkkaan ja huolellisesti analysoimalla voidaan tehdä johtopäätökset yrityksen nykytilasta ja mahdollisesta tulevaisuudesta. Seuraava askel on muodostaa yritykselle visio. Siinä hahmotellaan tulevaisuuden yleiskuvaa ja lisäksi kuvailaan, miksi hahmotellun tapainen tulevaisuus on yritykselle sekä yrittäjälle ja henkilöstölle tärkeä (Hietanen ym. 2009, s. 16).

Visiota voidaan hyödyntää ohjenuorana strategisen tavoitetaso valinnassa. Toisaalta se voi toimia myös mittarina, minkä avulla voidaan seurata yrityksen nykytilan kehittymistä tulevaisuuden tavoitteisiin. Visio on epätasmaisempi kuin tavoitteet, eikä sitä tarvitse toteuttaa, vaan sitä voi muokata tuloksia saavutettaessa. Yksi tärkeimmistä tehtävistä on kuitenkin antaa yrityksen toiminnalle mielekäs sisältö, johon yrittäjä ja henkilöstö motivaation kautta sitoutuvat. (Karlöf 2002, s. 248.)

Yhteisesti hyväksyttävissä ja ymmärrettävissä olevan tahtotilan ympärille kootaan strategia, jota toteuttamalla yhteisö etenee kohti visiotaan (Hietanen ym. 2009, s. 16). Tehokas strategia heijastuu yrityksen kaikista kolmesta toimintaympäristöstä ja perustuu yrityksen kilpailuetuihin (Olson 2004, s. 52).

Yritykselle luodaan strategioita kolmelle eri tasolle. Perustavanlaatuisin niistä on yrityksen strategia, joka koskee yrityksen kannalta ratkaisevia tekijöitä. Tällaisia ovat muun muassa yrityksen koko, kasvun suuntaus ja erikoistuminen. Toinen strategian taso on kilpailustrategia, joka määrittää sen, miten yritys kilpailee ja miten se asemoidaan muihin kilpailijoihin nähden. Toimintastrategia on kaikkein täsmällisin strategian taso, joka määrittää yrityksen markkinointistrategian. (Ansoff 1987; ref. Rantamäki-Lahtinen 2008, s. 10–11.)

Strategian tulee olla selkeä ja ymmärrettävä, ennen kuin sitä voidaan testata. Yrittäjällä on käytössään monia erilaisia testejä, jotta strategian kykyä saavuttaa asetetut tavoitteet voitaisiin helpommin arvioida. Koska testit tarkastelevat strategiaa eri näkökulmista, tulisi strategian valinnassa käyttää monia eri testejä. Näin saadaan kattavin arvio eri strategiavaihtoehdoista. (Olson 2004, s. 53.)

1.3.4 Toiminta, arviointi ja kehittäminen

Strategian toteutusta pidetään ehkä haastavimpana, mutta tärkeimpänä osana strategista johtamista. Vaikka suunniteltu strategia olisi hyvin luova, yritys ei hyödy siitä, ellei sitä oteta käyttöön oikein. Strategia-prosessi ei ole muuttumaton ja analyttinen, vaan se vaatii visiota, intuitiota ja sekä yrittäjän että henkilöstön osallistumista. Yrityksessä strategia toteutetaan johtajuuden, tieto- ja hallintajärjestelmien, yrityksen sisäisen rakenteen muotoilun ja inhimillisten voimavarojen kautta. (Daft 1997, s. 264–269.)

Epäjatkovasta ja epävarmasta muutoksesta syntyy tarve kontrolloida toteutettavaksi valittua strategiaa. Uusi tilanne saattaa vaatia strategian mukauttamista. Tilanteet muuttuvat, eikä strategian toteutukseen välttämättä onnistu täydellisesti, joten strategian jokaista osa-aluetta on arvioitava jatkuvasti. Näin voidaan huomata kehittämisen tarve. (Olson 2004, s. 64–65.)

Kontrollisysteemien avulla voidaan tarkkailla, arvioida ja muuttaa toimintaa, jotta strategiset tavoitteet voitaisiin toteuttaa. Kontrollointia varten on valittava avainmittarit, jotka mittaavat kehitystä kohti tavoitteita. Näille mittareille on kehitettävä arviointijärjestelmä. Lisäksi on luotava standardit, joita vasten omaa suoritusta voidaan peilata. Mittarien ja standardien tuottamia tuloksia arvioidaan, minkä perusteella voidaan suorittaa korjaavia toimia. (Olson 2004, s. 65.)

1.3.5 Menestyminen

Menestyminen ei ole yksiselitteinen käsite eli sitä voidaan mitata monista eri näkökulmista ja monin eri tavoin. Rantamäki-Lahtisen (2008, s. 12–13) mukaan menestys voidaan nähdä taloudellisena menestymisenä. Toisaalta yrityksen menestymisellä voidaan myös tarkoittaa sitä, miten hyvin asetetut tavoitteet ovat toteutuneet.

Menestymistä mitattaessa on otettava huomioon sekä objektiivinen että subjektiivinen menestyminen. Objektiivista menestymistä voidaan tutkia yrityksen tuloslaskelmasta ja taseesta sekä muista sisäisen laskennan dokumenteista. Toisaalta menestyminen tulee nähdä myös subjektiivisena menestymisenä eli miten yrittäjä itse kokee menestyneensä. (Mäkinen ym. 2009, s. 187.)

Vaikka yrittäjä pitäisi yritystään menestyneenä, se ei välttämättä kerro yrityksen olevan taloudellisesti menestynyt. Toisaalta taloudellisesti menestynyt yritys ei ole välttämättä yrittäjän mielestä tarpeeksi tyydyttävä. Duffyn ja Nanhoun (2002, s. 8–9) tutkimuksen mukaan vain puolet menestyneistä maatilayrittäjistä piti itseään jokseenkin menestyneinä ja toisaalta melkein kolmannes menestymättömistä ajatteli menestyneensä.

Vaikka yrittäjän kannalta on tärkeää, että hän subjektiivisesti kokee yrityksensä menestyneen, Rikkosen ym. (2008, s. 6) mukaan liiketaloudellinen kannattavuus on kuitenkin ehto kestäväälle menestymiselle. Yrittäjän on myös mitattava menestystä voidakseen luoda oikeat päätökset tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisaalta myös yrityksen ulkopuoliset tahot ovat kiinnostuneita yrityksen menestymisestä. (Mäkinen ym. 2009, s. 186.)

Yrityksen strategiavalintoja tutkineen Vihtosen (2007, s. 53) mukaan dynaamisuus, innovatiivisuus ja asiakassuuntautuneisuus ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen taloudelliselle menestymiselle. Voimakkaat käsitketykset maatilayrityksen historiasta ja perinteistä voivat sen sijaan tukehduttaa menestymisen mahdollisuudet. Tutkimuksen mukaan paremmin menestyvät maatilayritykset tavoittelivat voimakkaammin kustannusten alentamista.

Perinnesidonnaisten maatilayritysten ongelmat lisääntyvät tulevaisuudessa. Taloudellisen menestymisen mahdollisuudet heikkenevät, kun perinnesidonnaisuus yhdistyy kustannustehottomuuteen ja puutteisiin liiketoimintaosaamisessa. Dynaamiset, asiakassuuntautuneet ja innovatiiviset maatilayritykset sen sijaan tulevat mitä todennäköisimmin selviämään ulkoisen toimintaympäristön muutoksista strategisen uudistumiskykynsä ja johtamistaitojensa avulla. Vaikka näiden yritysten toiminnassa on enemmän riskejä suuremman vieraan pääoman osuuden johdosta, hyvätasoinen liiketoimintaosaaminen auttaa todennäköisesti yritystä kestämaan velkaantuneisuutta. (Vihtonen 2007, s. 53–54.)

Vihtosen (2007, s. 55–56) tutkimuksen mukaan dynaamisuus ja innovatiivisuus painoutuivat suurempiin yrityskokoluokkiin. Näitä ominaisuuksia esiintyi kuitenkin kaikissa kokoluokissa. Toisaalta kustannustehottomuutta havaittiin suurissakin maatilayrityksissä. Ainakaan Vihtosen tutkimuksen perusteella ei voida todeta, että vain suuret maatilayritykset menestyisivät taloudellisesti.

Yrittäjän elämänkaarella on oma vaikutuksensa yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Nuoret yrittäjät ovat innovatiivisempia ja valmiimpia ottamaan käyttöön uusia teknologioita kuin vanhemmat. Nuorten maatilayrittäjien korkeammalla koulutustasolla ja nuorella iällä on oma vaikutuksensa heidän tehokkuutensa ja liiketoimintaosaamiseensa. (Duffy & Nanhou 2002, s. 7.)

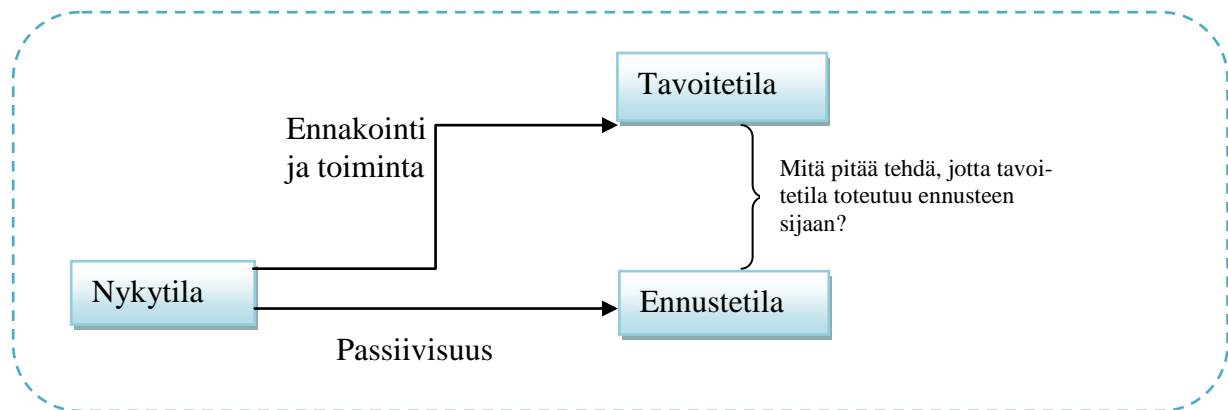
1.4 Ennakointi

Tulevaisuus muodostuu yhteiskunnassa tapahtuvan ajattelun, suunnittelun, päätöksenteon ja niiden pohjalta suoritettavien tekojen perusteella. Toisaalta tulevaisuus muodostuu myös tiedostamattomien tekojen, jopa suoranaisten sattumien, kautta. Osa teoista voi olla jopa irrationaalisia (Mannermaa 1999a, s. 18–19). Näiden epävarmuuksien lisäksi tulevaisuus sisältää paljon enemmän yllättäviä muutoksia kuin aikaisemmin. Yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu merkittävän paljon asioita, joihin ei paljoakaan voida vaikuttaa. Tästä tulevaisuuden epävarmuudesta syntyy ennakoinnin tarve.

Toimintaympäristön muutosten epävarmuus ja epäjatkuvuus maalaavat tulevaisuutta niin vahvasti, että ennakointi on yksi perusedellytys yrityksen taloudelliselle menestymiselle. Maatilayrityksessä on erityisen tärkeää suunnitella ja ennakoida silloin, kun perustetaan uusi yritys, etsitään uusia liiketoimintamahdollisuuksia, ollaan valmistelemassa sukupolvenvaihdosta tai harkitaan uusia investointeja (Haapanen ym. 2004, s. 107.)

1.4.1 Ennustaminen, tulevaisuudentutkimus ja ennakointi

Heinosen (2006, s. 9) mukaan tulevaisuusajattelun kehittämisestä ja yhdistämisestä toimintaympäristön muutosten kartoittamiseen sekä strategiseen johtamiseen yritys voi ansaita kilpailuetua. Tulevaisuudentutkimuksen avulla yrittäjä voi vahvistaa tulevaisuusajatteluaan ja nähdä mahdollisia, todennäköisiä ja toivottavia tulevaisuuden kehityskulkuja. Vaihtoehtoisten kehityspolkujen hahmottamisesta yrittäjällä on mahdollisuus edetä tulevaisuuteen vaikuttamiseen. Tulevaisuudentutkimuksen toinen tärkeä tehtävä on auttaa yrittäjää pääsemään toivottuun tulevaisuuteen. Tulevaisuudentutkimus ei kuitenkaan pyri löytämään totuutta tulevaisuudesta (Mannermaa 2004, s. 183–194).



Kuvio 3. Ennakoinnin avulla nykytilasta tavoitetilaan (Kamppinen ym. 2002, s. 111).

Kuviossa 3 esitetään, mikä vaikutus ennakoinnilla on yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Nykytilassa tapahtuvan päätöksen päämääränä on saavuttaa tavoitteen määrittämä tulevaisuus ennustetilän toteutumisen sijaan. Erilaisuus ennustetilän ja tavoitetilan välillä kertoo, miten toimija aikoo muuttaa omia voimavaroja hyödyntäen toiminnallaan tulevaisuutta. (Kamppinen ym. 2002, s. 110.)

Ennakointia on usein käytetty synonyymina tulevaisuudentutkimukselle. Ennakointi voidaan nähdä käytännön lähestymistapana tulevaisuudentutkimuksen tieteenalassa. Ringlandin (2006, s. 44) mukaan ennakointi laajentaa näkemystä neljällä tavalla. Ensinnäkin ennakoinnin avulla voidaan arvioida nykyhetkessä tehtävien päätösten vaikutusta. Toisekseen ennakointi auttaa varautumaan ja puolustautumaan ongelmia vastaan, ennen kun ne tapahtuvat. Lisäksi ennakoinnin avulla voidaan luoda proaktiivinen strategia, joka ottaa huomioon mahdollisten muutosten seuraukset. Ennakoinnilla luodaan myös skenaarioita, joiden avulla voidaan visioida mahdollista tai haluttua tulevaisuutta.

Ennakointi ja ennustaminen

Ennusteilla tarkoitetaan tulevaisuutta koskevia arvioita, joilla on suuri todennäköisyys toteutua. Ringlandin (2006, s. 33) mukaan ennusteet ovat välttämättömiä yrityksen suunnittelussa. Niitä tarvitaan esimerkiksi budjetinlaadinnassa ja investointipäätöksissä. Siitä ei voida kuitenkaan olla varmoja, milloin ennusteita voidaan pitää paikkaansa pitävinä ja milloin niihin ei voida luottaa. Silloinkin, kun ennuste on tehtävä, on muistettava, että se on vain yksi lukuisista tulevaisuuden mahdollisuuksista. Ennusteita voidaan siis hyödyntää pohjatietona ennakoinnille, mutta niitä ei voida pitää totuutena.

Mannermaa (2004, s. 44–46) jakaa tulevaisuusilmiöt merkityksettömään kohinaan, heikkoihin signaaleihin, tavanomaisiin trendeihin ja megatrendeihin (taulukko 1). Merkityksettömästä kohinasta ei synny merkittävää trendiä. Tavanomainen trendi omaa suuren todennäköisyyden, mutta pienen vaikutuksen. Tällaisen trendin tuntevat yleensä kaikki, eikä sillä yleensä ole mullistavia vaikutuksia toimintaympäristöön. Heikolla signaalilla on tyypillisesti pieni todennäköisyys toteutua, mutta toteutuessaan sillä on suuri vaikutus. Vahvistuessaan heikoista signaaleista voi muodostua trendi, jopa megatrendi. Megatrendi on yleensä kaikkien tuntema, mutta sillä on hyvin suuri vaikutus toimintaympäristöön.

Taulukko 1. Tulevaisuusilmiöt todennäköisyys-vaikuttavuus -kentässä (Mannermaa 2004, s. 44).

	<i>Pieni vaikutus</i>	<i>Suuri vaikutus</i>
<i>Pieni todennäköisyys toteutua</i>	Merkityksetön kohina	Heikot signaalit
<i>Suuri todennäköisyys toteutua</i>	Tavanomaiset trendit	Megatrendit

Mannermaan (2004, s. 46) mukaan yrityksissä kannattaisi kiinnittää paljon huomiota heikkoihin signaaleihin ja mahdollisuuksien mukaan sekä vaikuttaa niihin että hyödyntää niitä. Yleensä yritystasolla ei pystytä vaikuttamaan megatrendeihin, mutta niistä on kuitenkin oltava tietoisia. Megatrendit tulee tunnistaa ja arvioida niiden merkitystä yrityksen toiminnalle jatkuvasti ja systemaattisesti.

Väistämätön seuraus tulevaisuuden yleisestä epävarmuudesta on se, että strategia ei voi enää nojata vain yhteen ennusteeseen. Strategioilta edellytetään joustavuutta nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämän johdosta strategian on perustuttava joukkoon vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia eli skenaarioita, jotka yhdessä tutkivat tulevaisuuden epävarmuutta (Holstius & Malaska 2004, s. 23).

Skenaariotyöskentelyn tavoitteena on tutkia, miten resursseja voidaan jättää sitomatta tai nopeasti irrotettaviksi, jotta yritys voi vastata ympäristöstä ennakoitaviin uhkiin ja mahdollisuuksiin luopumatta asetetuista tavoitteistaan (Meristö 1991, s. ii). Skenaariotyöskentelyn avulla voidaan vaikuttaa siihen, millaiseksi yrityksen tulevaisuus muotoutuu (Mannermaa 1999, s. 62).

Taulukosta 2 voidaan tarkastella ennustamisen ja skenaroinnin välisiä eroja. Kun ennustaminen keskittyy yksittäiseen ilmiöön, skenaroinnissa pyritään katsomaan tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti siten, että mikään muu ei pysy samanvertaisena. Skenaroinnissa tutkittavat muuttujat voivat olla joko kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia. Ne ovat ennustamisessa käytettävien objektiivisten ja tunnettujen muuttujien sijaan subjektiivisia ja jopa piileviä. Kun ennustamisessa suhteiden ajatellaan olevan muuttumattomia ja kiinteitä, skenaarioissa niitä pidetään dynaamisina ja muuttuvina. Tulevaisuus on skenaariotyötä tekeväälle moninainen ja epävarma. Tämän johdosta tulevaisuuteen on suhtauduttava aktiivisesti ja luovasti.

Taulukko 2. Ennustamisen ja skenaroinnin väliset erot (Godet 1987, s. 7).

	ENNUSTAMINEN	SKENAROINTI
Näkökulma	Yksittäisen ilmiön tutkiminen, kaikki muu säilyy samanvertaisena	Kokonaisvaltainen tutkiminen, mikään ei pysy samanvertaisena
Muuttujat	Kvantitatiivisia, objektiivisia ja tunnettuja	Kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia, subjektiivisia, tunnettuja tai piileviä
Suhteet	Muuttumattomat, kiinteät rakenteet	Dynaamiset, muuttuvat rakenteet
Tulevaisuus	Yksinkertainen ja varma	Moninainen ja epävarma
Suhtautuminen tulevaisuuteen	Passiivinen tai mukautuva	Aktiivinen ja luova

Tulevaisuusparadigmat

Mannermaa (1991, s. 41) jakaa tulevaisuudentutkimuksen skenaarioparadigmaan, evolutionaariseen ja deskriptiiviseen tulevaisuudentutkimukseen. Skenaarioparadigman mukaan tulevaisuudentutkimuksen tärkein tehtävä ei ole ennustaa todella toteutuvaa tulevaisuutta. Sen sijaan tarkoituksena on hahmottaa tulevaisuuden skenaarioita, käsikirjoituksia. Vaikka skenaarion toteutumisen todennäköisyys olisi pieni, se voi silti olla varsin merkittävä, jos se kuvaa huomattavan tavoiteltavaa tai uhkaavaa tulevaisuutta. On otettava huomioon, että skenaarion uhkaavuus tai tavoiteltavuus arvostellaan subjektiivisesti tarkastelijan näkökulmasta (Mannermaa 1993, s. 27).

Evolutionaarisisessa tulevaisuudentutkimuksessa etsitään yhteiskunnallisesta kehityksestä evolutionaarisia prosesseja, jotta voitaisiin asettaa tulevaisuudentutkimuksessa tarvittavia perusoletuksia. Tässä ajattelun apuvälineessä pyritään etsimään kehityksen vaiheita ja mahdollisia murroksia. Evolutionaarisisessa tulevaisuudentutkimuksessa ajatellaan, että taloudelliset ja yhteiskunnalliset systeemit ovat kaukana tasapainotilasta. Systeemien ajatellaan olevan dynaamisia ja epälineaarisia eli ne voivat synnyttää yllätyksiä. Tämä poikkeaa siis olennaisesti uusklassisesta taloustieteen ajattelutavasta, jossa esitetään, että talous pyrkii tasapainotilaan. (Mannermaa 2004, s. 47–49.)

Deskriptiivisen tulevaisuudentutkimuksen tavoitteena on jatkaa menneisyyden kehityslinjoja ja laatia niistä ennusteita. Taustalla vaikuttaa ajatus kehityksestä, joka on ilmentynyt eksponentiaalisena tai lineaarisena kasvujatteluna. Deskriptiivisen ajattelun mukaan tulevaisuus on periaatteessa ennustettavissa. Tämän suuntauksen aikaperspektiivi ja soveltuvuusalue on melko rajallinen. Deskriptiivistä lähestymistapaa voidaan hyödyntää silloin, kun tutkimuskohteen ympäristö on suhteellisen muuttumaton ja tutkimuskohde on kvantifioitavissa. (Mannermaa 1993, s. 27.)

1.4.2 Skenaarioiden hyödyntäminen yrityksen johtamisessa

Skenaariotyöskentelyn avulla yritys voi ansaita kilpailuetua. Ensimmäinen etu on parempi ymmärrys nykyhetkestä, mikäli yrityksessä on enemmän käsitystä nykyisestä tilanteesta kuin kilpailijalla. Toinen etu linkittyy vahvasti ensimmäiseen. Kun yrityksessä ymmärretään nykyinen tilanne, voidaan alkaa kehittää mukautuvaa oppimista. Monimutkaisessa, jatkuvan muutoksen maailmassa varmuus ja kyvykyys valmistautua muutokseen on paljon tärkeämpää kuin yrittää tietää ja kontrolloida kaikkea. Merkittävää ei ole vain se, mitä yrityksessä tiedetään, vaan myös se, miten tuntemattomaan pystytään reagoimaan. (Van der Heijden ym. 2002, s. 276.)

Skenaariotyöskentelyyn osallistuvat haastavat oman näkemyksensä maailmasta tarkastelemalla sitä erilaisista näkökulmista. Uusien näkökulmien avulla osallistujat kehittävät ymmärrystään maailman epäselkeydestä ja monimutkaisuudesta sekä parantavat käsityskykyään nähtävästi erillisten tekijöiden syy-seuraussuhteista. Tämä ymmärrys mahdollistaa laajempia ja syvempiä oivalluksia mahdollisista tulevaisuuksista ja niiden vaikutuksista yritykseen. (Van der Heijden ym. 2002, s. 189.)

Skenaariomenetelmän avulla voidaan luoda loogisesti etenevä tapahtumasarja. Skenaario luonnostele kokonaisvaltaisesti tulevaisuuden toimintaympäristön vaihtoehdot yritykselle erilaisiin oletuksiin pohjautuen sekä kuvaa kehityspolut nykyhetkestä tulevaisuuteen. Rakennettu skenaario voi olla joko epätodennäköinen tai todennäköinen tai joko tavoiteltava tai uhkaava. Pääasia on, että skenaario on mahdollinen. (Mannermaa 1999, s. 57–58.)

Skenaariotyöskentely alkaa yrityksen tietoaukkojen määrittämisestä. Tärkeintä on tunnistaa sellaiset tekijät, joilla on ratkaiseva merkitys yrityksen toiminnalle, mutta joiden vaikutusta ei voida varmasti määrittää. Ongelmat voidaan helposti selvittää yleisellä tasolla, mutta yrityksessä on tunnistettava sen toimintaan vaikuttavat tekijät, joita tullaan tutkimaan yksityiskohtaisemmin ja tarkennetummin. Mikäli tarkastelussa ei keskitytä näihin asioihin, strategiset edut tulevat perustumaan epätäydelliseen ja mahdollisesti virheelliseen tietoon. PESTE-analyysi on käyttökelpoinen viitekehys arvioitaessa yritykseen vaikuttavia poliittisia, taloudellisia, sosio-kulttuurisia, teknologisia ja ekologisia tekijöitä. (Van der Heijden ym. 2002, s. 192–193.)

Skenaarioprojektit toteutetaan usein yrityksen sisäisin voimin. Yrityksen ulkopuolisen fasilitaattorin käyttö saattaa kuitenkin olla perusteltua. Tämän neutraalin asiantuntijan vapaus sisäisistä valtasuhteista ja vaikuttamisstrategioista edistävät avointa, luovaa ja ei-syyttelevää ajattelua mahdollistaen tehokkaiden skenaarioiden kehittämisen. Seuraava työskentelyn vaihe on järjestää perusteelliset haastattelut yrityksen

avainhenkilöille. Haastatteluissa käsitellään henkilöiden näkemyksiä tulevaisuudesta, nykyhetkestä ja menneestä. (Van der Heijden ym. 2002, s. 194–197.)

Seuraavaksi skenaariotyöryhmän tavoitteena on rakentaa suuntaviivat skenaarioille haastattelujen analyysien pohjalta. Ryhmällä tulisi olla yhteinen käsitys seuraavista kysymyksistä: Missä yritys on nyt ja miten se on päässyt sinne? Missä yritys haluaa olla ja missä sen tulee olla tulevaisuudessa? Mitkä voimavara- ja kyvykkyyshäviöt estävät yritystä pääsemästä sinne? Mitä yrityksessä ei tiedetä, mikä estää vastaamasta edellisiin kysymyksiin selvästi ja ymmärrettävästi? Näiden suuntaviivojen pohjalta työryhmä alkaa kartoittaa mahdollisimman laajalla skaalalla tekijöitä, jotka vaikuttavat kokonaisvaltaiseen tilanteeseen. (Van der Heijden ym. 2002, s. 199–202.)

Lopulta ryhmällä on hallussaan lukuisia erilaisia testattuja mahdollisia ja todennäköisiä tulevaisuudenkuvia. Yksi tärkeimmistä vaiheista on löytää oikeat keinot kommunikoida tulokset päättäjille. Seuraavaksi on tarkasteltava, mitkä löydetyistä kokonaisvaltaisista tekijöistä, trendeistä ja kehityksistä vaikuttavat yrityksen toimintaan. Skenaarioiden kehittämisen ja niiden vaikutusten arvioinnin tulisi stimuloida strategista suunnittelua. Luoduilla skenaarioilla voidaan myöhemminkin testata strategiavaihtoehtoja. (Van der Heijden ym. 2002, s. 220–223.)

Skenaarioprosessia ei voida pitää suoraviivaisena, kertaalleen suoritettavana toimenpiteenä. Strategisena työkaluna skenaarioprosessi on tehokas silloin, kun toimintaympäristöä analysoidaan jatkuvasti, skenaarioita kehitetään, testataan, valitaan, jalostetaan ja toteutetaan. Toteuttamisprosessissa toimintaympäristöä on analysoitava uudelleen, jotta voitaisiin nähdä yritystasolla tehtyjen toimien vaikutukset. (Van der Heijden ym. 2002, s. 223.)

1.4.3 Suunnittelun aikaskaalat

Holstius ja Malaska (2004, s. 45) jakavat kehittyneen strategisen ajattelun kolmelle eri tasolle; taktiselle eli operatiiviselle, strategiselle ja visionääriselle. Tulevan vuoden tarkkaa suunnittelua voidaan pitää operatiivisena suunnitteluna. Strateginen suunnittelu tapahtuu yleisesti 3–5 vuoden tähtäimellä. Visionäärinen suunnittelun aikajänne vaihtelee pitkästä tähtäimestä hyvin pitkään. Voidaan kuitenkin yleistää, että visionäärinen johtaminen tapahtuu yli viiden vuoden tähtäimellä.

Taulukossa 3 selvennetään yllämainituiden suunnittelutasojen eroja. Operatiivisia päätöksiä tehtäessä tilanne tunnetaan. Tällöin menestystä hallitaan lyhyellä tähtäimellä, käytettävissä olevat resurssit järjestetään parhaan mukaan ja tavoitteena on maksimoida voittoa ja kassavirtaa. Strategisen suunnittelun aikajänne on pidempi. Tällöin tulevaisuus ei ole ennustettavissa, mutta se on selitettävissä skenaarioiden avulla. Odotettujen muutosten perusteella resursseja allokoidaan uudelleen. Strategian muokkaamisella pyritään kasvuun ja toisaalta parantamaan sijoitetun pääoman tuottoa. (Holstius & Malaska 2004, s. 49.)

Strategia luo kehyksen, antaa suunnan ja tavoitteet operatiiviselle eli päivittäiselle toiminnalle. Toisaalta mikään suunniteltu strategia ei ole täydellinen, sillä operatiivisilla toimilla on aina oma vaikutuksensa toteutuneeseen strategiaan. Näin strateginen ja operatiivinen suunnittelu nivoutuvat yhteen ja rajanveto niiden välille voi olla vaikeaa. (Holstius & Malaska 2004, s. 18.)

Taulukko 3. Operatiivinen, strateginen ja visionäärinen päätöksenteko. (Holstius & Malaska 2004, s. 50.)

	OPERATIIVINEN	STRATEGINEN	VISIONÄÄRINEN
TILANNE (odotetaan olevan)	Tunnettu	Muuttuva, selitettävissä	Epäjatkuva, epävarma
TARKOITUS & TAVOITTEET	Voiton & kassavirran maksimointi, lyhyen tähtäimen edut	Muutoksiin sopeutuminen, kasvu, parempi tuotto pääomalle	Suorituskyvyn laadukuus, uusien mahdollisuuksien löytäminen, selviäminen tulevaisuudessa
KEINOT & RESURSSIT	Määritetty strategiassa	Resurssien uudelleenlokointi	Uusi osaaminen, toiminnan uudelleenmuotoilu, visiointi, uusien kykyjen luonti, ennakointi
JOHTAMINEN	Kontrolli	Strateginen uudelleenlokointi	Tulevaisuuden tekeminen

Visionäärinen päätöksenteon tärkeys on noussut voimakkaammin esiin 1990-luvulta lähtien. Visionäärinen päätöksenteko täydentää strategista päätöksentekoa luomalla proaktiiviset, tulevaisuuden näkemyksiin perustuvat edellytykset strategiselle johtamiselle. Merkityksellisiksi tekijöiksi nousevat tulevaisuustiedon etsiminen ja hyödyntäminen sekä yrittäjän visionääriset kyvyt. (Kamppinen ym. 2002, s. 113–114.)

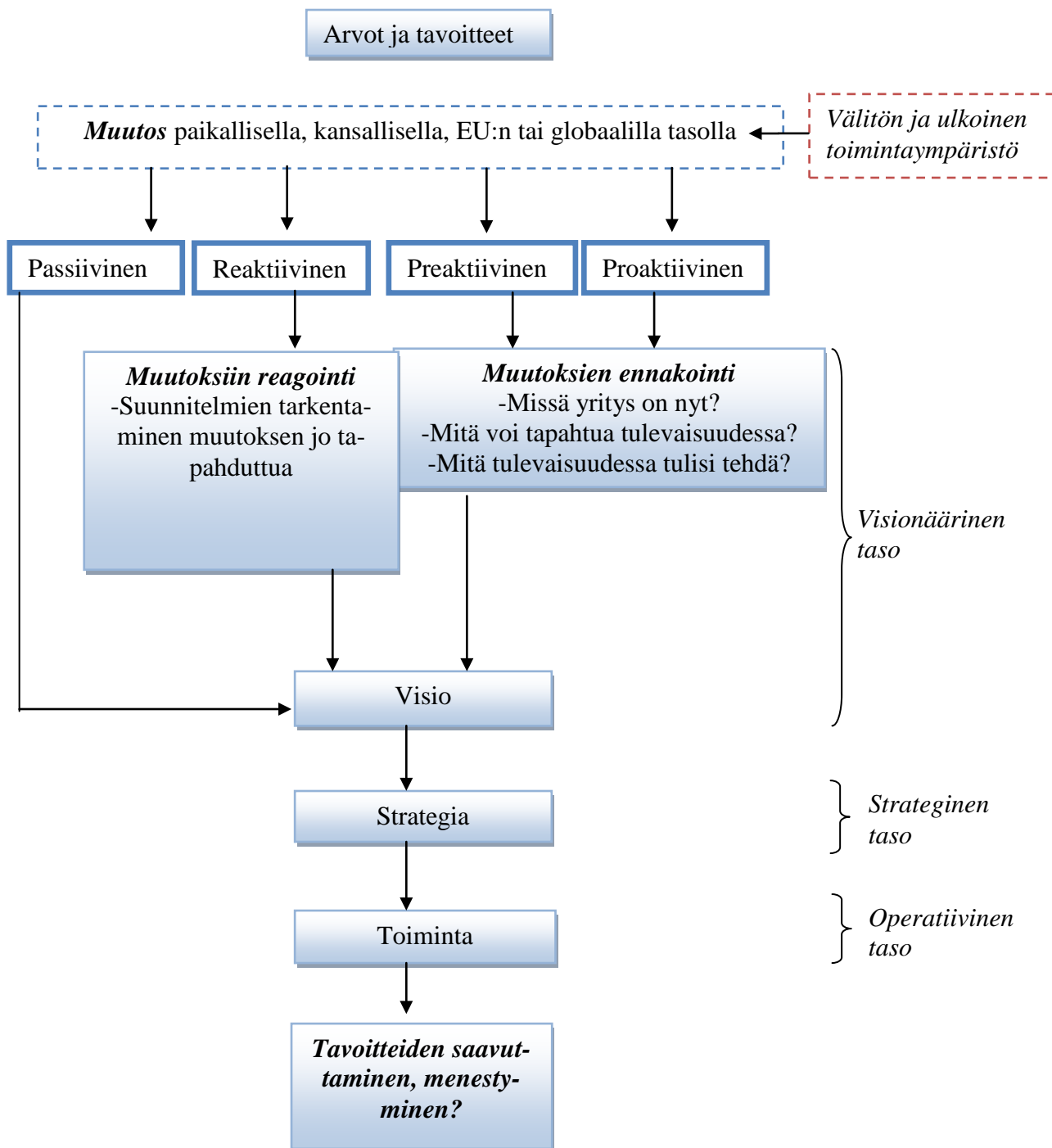
Visionääristä johtamista tarvitaan silloin, kun tulevaisuudessa ajatellaan esiintyvän epäjatkuvuuksia ja silloin, kun mahdollisuuksien kenttä on yleisesti epävarma. Holstiuksen ja Malaskan (2004, s. 35) mukaan visionäärinen johtaminen on elintärkeä osa kehittyntä strategista johtamista. Sitä voidaan pitää synonyymina ennakkoinnille. Hietasen ym. (2009, s. 15) mukaan visionäärisen johtamisen avulla yritys voidaan suunnata tekemään tekoja, jotka tulevaisuuden suunnittelun avulla saadaan etenemään asetettua visiota kohti.

1.4.4 Ennakoinnin lähestymistavat

Tulevaisuutta varten voi valmentautua systemaattisen tulevaisuusajattelun avulla muutoksiin sopeutumisen sijaan. Hahmottamalla tulevaisuuden vaihtoehtoisia kehityspolkuja voi edetä tulevaisuuteen vaikuttamiseen. (Heinonen 2006, s. 9.) Kuvioista 4 voidaan tarkastella yrittäjien erilaista suhtautumista välittömässä tai ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvaan muutokseen. Muutoksen voidaan katsoa tapahtuvan paikallisella, kansallisella, Euroopan Unionin tai kansainvälisellä tasolla. Asenne muutokseen eli suunnittelun lähestymistapa kuvataan osana strategista prosessia, sillä lähestymistapa vaikuttaa siihen, miten strategiaprosessi rakentuu.

Mannermaa (1999a, s. 68) jakaa tulevaisuusasenteet neljään eri lähestymistapaan. Passiivisesti muutokseen asennoituvaa yrittäjää hän kuvaa jänikseksi tai strutsiksi, joka laittaa pään pensaaseen muutoksen tapahtuessa. Toimintaympäristön muutokset eivät siis vaikuta suunnitteluun. Reaktiivista asennoitumista kuvaa parhaiten palomies, joka toimii sitten, kun vahinko on jo sattunut. Muutoksiin reagoidaan siis suunnitelmia tarkentamalla.

Preaktiiviset ja proaktiiviset yrittäjät sen sijaan hyödyntävät toimintaympäristöstä saatavaa tietoa ennakoiden. Preaktiivinen lähestymistapa tarkoittaa sitä, että yrittäjä ennakoi muutoksia aktiivisesti ja ne ovat impulsseina suunnitelmissa. Mannermaa (1999a, s. 68) vertaa preaktiivisuutta vakuutusyhtiön toimintaan, jossa varaudutaan tietyllä todennäköisyydellä tapahtuviin asioihin etukäteen. Asenne sisältää ennakointityölle tärkeän yrityskehityksen, tulevaisuuden kehityslinjojen arvioinnin sekä niihin varautumisen.



Kuvio 4. Yrittäjän suhtautuminen muutokseen yrityksen strategiaprosessissa.

Etukäteen tapahtuva arviointi ei kuitenkaan välttämättä riitä saavuttamaan ylivoimaista kilpailuetua markkinoilla. Proaktiivisella ennakoinnilla yritys voi luoda tehokkaasti kilpailuetuja, sillä se pyrkii markkinoilla edulliseen asemaan ja muuttamaan kilpailun luonnetta itselleen edulliseksi. Näin ollen yritys asettaa kilpailijat haastajan asemaan (Autio ym. 2007, s. 5). Proaktiivinen yrittäjä provosoi vallankumouksellisesti muutoksia ja vaikuttaa omin toimin kehitykseen (Mannermaa 1999a, s. 68). Näin tulevat muutokset aiheuttavat yritykselle uuden suunnittelutarpeen. Voimakkaimmat muutokset voivat synnyttää jopa uuden liiketoiminnan.

Proaktiivinen lähestymistapa yhdistetään innovaatioon ja kunnianhimpoon. Toinen proaktiivisuuden ulottuvuus on sen yhteys luovaan dynaamiseen toimintaan, jonka avulla pyritään sytyttämään yrityksen toimintaa. Proaktiivinen yrittäjä etsii tietoa ja mahdollisuuksia aktiivisesti, hankkii investointipääomaa, hyödyntää pitkän tähtäimen suunnittelua ja sitoutuu kouluttamaan itseään sekä työntekijöitään. (Fontela ym. 2006, s. 7.)

2.1 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistona käytettiin Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen tuottamaa maa- ja puutarhatalouden kannattavuuskirjanpitoaineistoa. Kirjanpitoiloilta kerättävän aineiston perusteella voidaan seurata maatilayritysten talouden kehitystä. Tietoa hyödynnetään etenkin kirjanpitoiloilla, mutta myös muun muassa tutkimuksessa, talousneuvonnassa, maataloushallinnossa, edunvalvonnassa ja maatalousopetuksessa. Kirjanpitopaneelissa on mukana noin 1 000 yritystä. (MTT Taloustohtori 2011.)

Uusien tilojen valinta paneeliin tapahtuu valintasuunnitelman mukaisella otannalla. Tätä varten kaikki Suomen maatilat on luokiteltu alueen, tilakoon ja tuotantosuunnan mukaan. Maa- ja puutarhataloutta päätoimisesti harjoittavista yrityksistä valitaan satunnainen tilajoukko. (MTT Taloustohtori 2011.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa hyödynnettiin kannattavuuskirjanpitoaineiston tilivuosia 2004–2008. Tutkimuksessa käytettiin aineistona myös vuonna 2007 suoritettua viljelijäkyselyä kannattavuuskirjanpitoiloille. Kysely oli lähetetty 900 kirjanpitoilalle. Vastauksia saatiin 347. Tilat poimittiin tutkimukseen sen mukaan, että ne olivat sekä vastanneet vuoden 2007 viljelijäkyselyyn että olleet mukana kannattavuuskirjanpitopaneelissa mukana vuosina 2004–2008.

Sellaisista havainnoista, joista puuttui suurin osa kyselytutkimuksen vastauksista, poistettiin aineistosta. Yksittäiset puutokset korvattiin keskiarvolla. Tallennusvirheet kyselyaineistossa, kuten desimaalit, pyöristettiin ylöspäin. Havaintoaineisto muodostui aineistojen yhdistämisen ja korjausten jälkeen 260 kannattavuuskirjanpitoalan tiedoista.

Vuoden 2007 viljelijäkyselystä (liite 1) poimittiin tähän pro gradu -tutkielmaan neljä mittaria. Ensimmäinen mittari käsitteli sitä, miten tärkeänä viljelijät pitivät esitettyjä pitkän aikavälin tavoitteita tilallaan. Arvioitavia tavoitteita olivat: hyvä kannattavuus, jatkuva kasvu, tuotannon tehostaminen, hyvä maksuvalmius/tulorahoituksen riittävyys, kohtuullinen toimeentulo, henkinen tyytyväisyys viljelijänä toimimiseen, ympäristön tilasta huolehtiminen, oman ja tilalla työskentelevien ammattitaidon kehittäminen, perheyriksen jatkuvuus sekä valmistautuminen toiminnan lopettamiseen.

Toisen mittarin tavoitteena oli mitata tulevaisuuden suunnittelua ennakoinnin lähestymistavan ja ennakoinnin aikaskaalojen perusteella. Kyselyssä vastaajaa pyydettiin arvioimaan tulevaisuuden suunnittelua seuraavin väittämien: a) Toimintaympäristön muutokset eivät vaikuta suunnitelmiin; b) Muutoksiin reagoidaan jatkuvasti suunnitelmia tarkentamalla; c) Muutoksia ennakoidaan aktiivisesti ja ne ovat impulssiina suunnitelmissa; d) Muutokset ovat aiheuttamassa uuden suunnittelutarpeen; e) Keskitymme pääasiassa tulevan vuoden tarkkaan suunnitteluun; f) Suunnittelemme jatkuvasti toimintaa 3–5 vuoden tähtämällä; g) Olemme määritelleet, missä toiminnassa haluamme olla mukana 10 vuoden kuluttua.

Ensimmäisen ja toisen mittarin kohdalla käytettiin viisiportaista Likert -asteikkoa. Siinä vastausvaihtoehdot eli kysymysosiot olivat: Ei kuvaa lainkaan / Ei kuvaa kovin hyvin / En osaa sanoa / Kuvaa melko hyvin / Kuvaa erittäin hyvin.

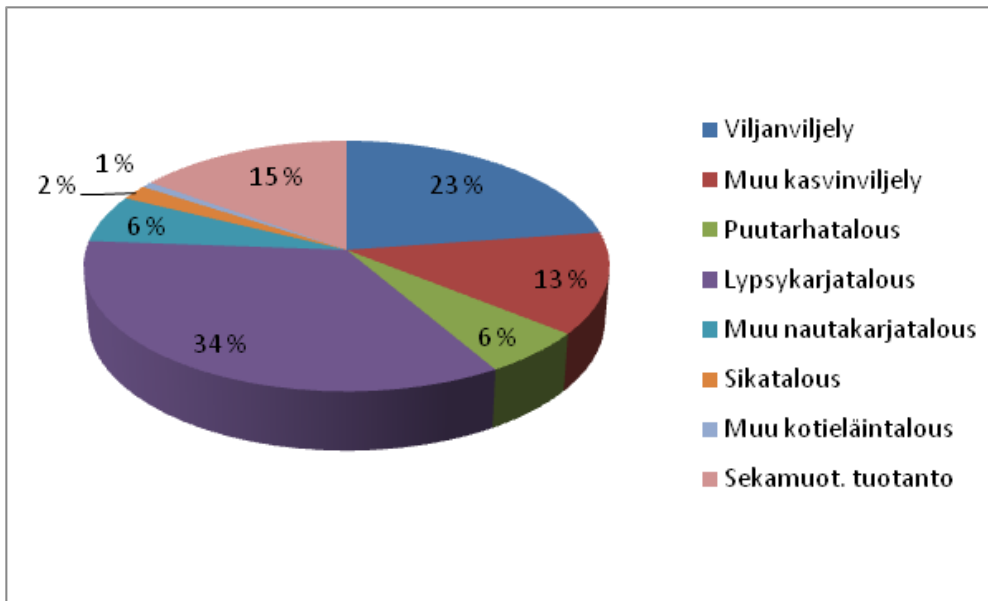
Kolmannen mittarin avulla tarkasteltiin tulevaisuuden suunnittelun tasoja. Siinä arvioitiin tilan suunnittelua oman paikkakunnan, kansallisella, EU:n ja maailmanmarkkinoiden tasolla. Vastausvaihtoehdot oli viisi: Ei lainkaan / Vain hieman / Jonkin verran / Melko aktiivisesti / Erittäin aktiivisesti.

Neljäs mittari käsitteli tilalla suoritettavan seuraavan sukupolvenvaihdoksen todennäköistä ajankohtaa. Vastausvaihtoehdot olivat: Spv tehty äskettäin / Alle 5 vuoden kuluessa / 5–15 vuoden kuluttua / Yli 15 vuoden kuluttua / Spv ei ole ajankohtainen / En osaa sanoa.

Aineiston kuvaus

Tutkimustiloilla toimivien yrittäjien keskimääräinen syntymävuosi oli 1959. Tilastokeskuksen (2010) mukaan vuonna 2008 koko Suomen viljelijöiden keski-ikä oli 50 vuotta eli keskimääräinen syntymävuosi

oli 1958. Yrittäjistä 59,6 prosenttia oli miehiä. Työtunteja tehtiin tilalla keskimäärin 2720 tuntia vuodessa. Tutkimustiloilla yrittäjänä toimi keskimäärin 2 henkilöä.



Kuvio 5. Havaintoaineiston tuotantosunnat vuonna 2008.

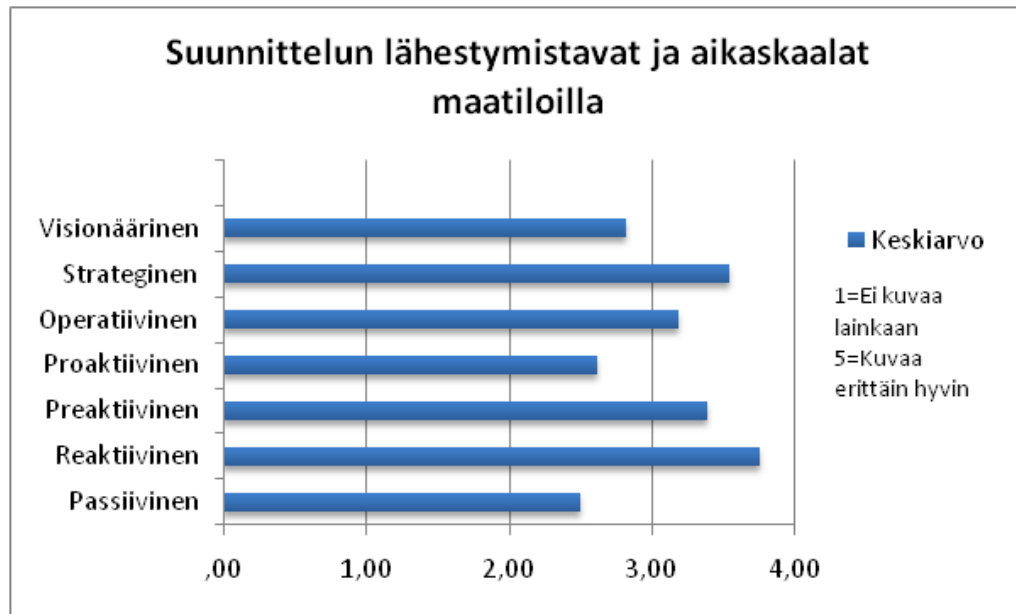
Suurin osa tutkimustiloista oli taloudellisen kokonsa perusteella melko suuria tai suuria. Eniten tutkimustiloja oli Etelä-Suomesta (25,6 prosenttia). Kuviosta 5 voidaan tarkastella havaintotilojen tuotantosuuntajakaumaa. Havaintotiloista suurin osa oli lypsykarjatiloja (noin 34 %) ja viljatiloja (noin 23 %). Tilojen keskimääräinen viljelyala oli kasvanut 55,5 hehtaarista 61,5 hehtaariin vuosien 2004–2008 aikana. Havaintotilojen keskimääräinen liikevaihto oli noussut vuosien 2004–2008 aikana. Vuonna 2004 se oli 125 700 ja vuonna 2008 liikevaihto oli 166 000.

Kuviosta 6 voidaan tarkastella koko havaintoaineistolle tärkeimpiä pitkän aikavälin tavoitteita. Keskiarvoa tutkimalla tärkeimmät olivat henkinen tyytyväisyys, hyvä maksuvalmius ja kohtuullinen toimeentulo. Myös kannattavuutta, tuotannon tehostamista, ympäristön tilasta huolehtimista, ammattitaidon kehittämistä ja perheyriksen jatkuvuutta pidettiin tärkeinä asioina. Vähemmän tärkeää oli jatkuva kasvu ja valmistautuminen toiminnan lopettamiseen.

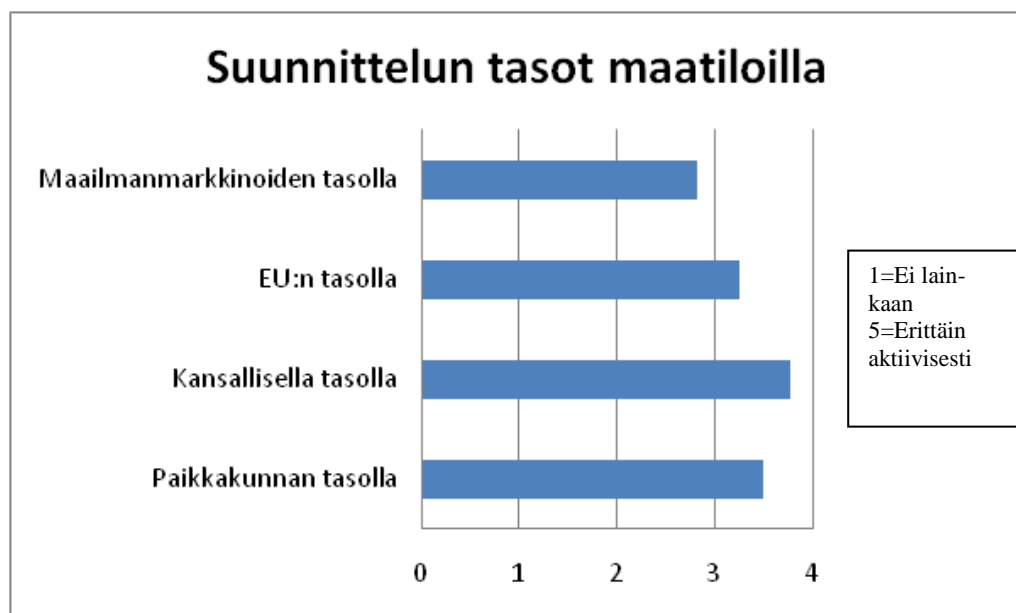


Kuvio 6. Maatilan pitkän aikavälin tavoitteiden merkitys (1= Ei kuvaa lainkaan 5=Kuvaa erittäin hyvin)

Tulevaisuuden suunnittelun lähestymistapaa leimaa reaktiivisuus ja preaktiivisuus. Reaktiivisuudella tarkoitetaan sitä, että muutoksiin reagoidaan jatkuvasti suunnitelmia tarkentamalla. Preaktiivisuus taas tarkoittaa sitä, että muutoksia ennakoidaan aktiivisesti ja ne ovat impulsseina suunnitelmissa. Melko harva (alle 20 vastaajista) kokee olevansa proaktiivinen eli melko harva kokee muutoksen aiheuttavan uuden suunnittelutarpeen. Suurin osa vastaajista keskittyy suunnittelemiseen operatiivisella ja strategisella tasolla. Visionääriseen suunnitteluun osalta suurin frekvenssi löytyi ”ei kuvaa kovin hyvin” vastausvaihtoehdosta, mutta toisaalta noin 60 vastaajaa kertoi sen kuvaavan suunnittelua melko hyvin. Kuviosta 7 voidaan nähdä, että keskiarvot osoittavat samoja tuloksia myös tässä osiossa.



Kuvio 7. Suunnittelun lähestymistavat ja aikaskaalat maataloilla ((1=Ei kuvaa lainkaan 5=Kuvaa erittäin hyvin).



Kuvio 8. Suunnittelun tasot maataloilla (1=Ei lainkaan 5=Erittäin aktiivisesti)

Tiloilla seurattiin tulevaisuustietoa yrityksen toiminnan suunnitteluun liittyen melko aktiivisesti. Paikallista ja kansallisella tasolla tietoa seurattiin melko aktiivisesti. EU:n tasolla tietoa seurattiin jonkin verran. Maailmanmarkkinoiden tasolla tietoa seurattiin vähemmän. Vastaaajista suurin osa kertoi seuraavansa maailmanmarkkinatietoa vain hieman tai jonkin verran. Kuviosta 8 voidaan nähdä, että keskiarvojen mukaan kansallisella tasolla tietoa seurattiin eniten. Maailmanmarkkinatietoa seurattiin vähiten.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysissä hyödynnettiin SPSS-ohjelmistoa. Aineiston kuvaaminen suoritettiin tutkimalla muuttujien arvoja. Frekvenssi- ja prosenttijakaumia sekä tilasto-ohjelman kuvailevaa statistiikkaa käyttämällä saatiin yleiskäsitys aineistosta. Jakauman sijainnin ja muodon havainnollistamiseksi käytettiin tunnuslukuja, kuten keskiarvoa ja mediaania. Myös muuttujien maksimi- ja minimiarvoja analysoitiin.

Tutkimusaineiston analysoinnissa hyödynnettiin monimuuttujamenetelmiin kuuluvia faktori- sekä klusterianalyysia. Kyseisiä menetelmiä käytettiin siksi, että tarkoituksena oli käsitellä monia muuttujia yhtä aikaa ja tavoitteena oli tiivistää havaintoaineistosta saatavaa informaatiota. Faktorianalyysin avulla analysoitiin maatilayrittäjien tavoitemuuttujia. Tavoitteena oli löytää havaintoaineiston muuttujissa piileviä yhdenmukaisuuksia. Klusterianalyysissä hyödynnettiin faktorianalyysin tuloksena syntyneitä faktoripisteitä. Näiden pisteiden avulla mahdollisimman samankaltaiset muuttujat yhdistettiin omiksi ryhmikseen.

Tavoitemuuttujien normaalijakautuneisuus testattiin Kolmogorov-Smirnov -testillä. Pienillä merkitsevyytasasoilla nollahypoteesi hylätään eli jakauma poikkeaa normaalista (Heikkilä 2004, s. 235). Muuttujat eivät olleet normaalisti jakautuneita, sillä testin p-arvo oli 0,000. Tavoitemuuttujat olivat mittaustasoltaan ordinaalisia.

Tutkimusote ja käytettävät menetelmät

Tässä tutkimuksessa käytetään kvantitatiivista kyselytutkimusta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa (*myös määrällinen tai tilastollinen tutkimus*) selvitetään prosenttiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Sen avulla voidaan myös tutkia ilmiössä tapahtuneita muutoksia sekä asioiden välisiä riippuvuuksia. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävän edustavaa ja suurta otosta. Asiat esitetään numeerisilla suureilla ja tulokset havainnollistetaan tarvittaessa kuvioiden ja taulukoiden avulla. (Heikkilä 2004, s. 16.)

Vaikka tilastollisen tutkimuksen avulla pystytäänkin yleensä hyvin kartoittamaan olemassa oleva tilanne, sen puutteet löytyvät asioiden syiden selittämisessä. Kritiikkiä on kohdistettu juuri määrällisen tutkimuksen pinnallisuuteen. Tutkijalla ei välttämättä ole mahdollisuutta päästä tarpeeksi syvälle tutkittavaan aiheeseen. Täten tutkijalla on vaara päätyä tekemään vääriä tulkintoja saaduista tuloksista. (Heikkilä 2004, s. 16.)

Kyselytutkimus on hyvin tärkeä menetelmä tiedon keräämiseen ja tarkasteluun. Sen avulla voidaan saada tietoa esimerkiksi yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, asenteista, mielipiteistä ja arvoista. Kyselytutkimuksessa kysymykset esitetään vastaajalle kyselylomakkeen välityksellä. Kyselytutkimus on suurimmaksi osaksi kvantitatiivista tutkimusta, jossa sovellettavana ovat tilastolliset menetelmät. Vaikka kysymykset esitetäänkin sanallisesti, vastaukset ilmaistaan numeerisesti. (Vehkalahti 2008, s. 11–13.)

Faktorianalyysi

Vehkalahden (2008, s. 93–94) mukaan faktorianalyysi on yksi perinteisimmistä tilastollisista menetelmistä. Sitä on hyödynnetty jo yli sadan vuoden ajan. Faktoreilla tarkoitetaan muuttujajoukossa piileviä yhdenmukaisuuksia, joita faktorianalyysissä pyritään löytämään.

Vaikka faktorianalyysi kestääkin suhteellisen hyvin poikkeamia teoreettisista oletuksista, tiettyjen keskeisten oletusten olemassaolo on hyvä tiedostaa. Ensimmäisenä perusoletuksena on havaintojen riippumattomuus toisistaan. Kyselytutkimuksen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että vastaukset eivät saa riippua toisistaan ajan tai paikan suhteen. (Vehkalahti 2008, s. 94–95.)

Toinen oletus on muuttujien välillä ilmenevät selkeät riippuvuudet. Faktorianalyysi pohjautuu muuttujien välisiin korrelaatioihin eli riippuvuuksien tulee olla lineaarisia. Aineiston koolle ei ole yksiselitteistä oikeaa määrää. Muuttujia on kuitenkin oltava enemmän kuin faktoreita. (Vehkalahti 2008, s. 94–96.)

Leskisen (1987, s. i) mukaan faktorianalyysi voidaan jakaa kahteen tasoon tutkimusotteen perusteella. Konfirmatorisessa faktorianalyysissä tavoitteena on varmentaa sisällöllisestä tutkimusteoriasta nousseita hypoteeseja faktorirakenteista. Eksploratiivisessa faktorianalyysissä tarkoituksena on löytää muuttujajoukosta faktoreita, jotka pystyvät selittämään havaittujen muuttujien vaihtelua. Tällöin tutkijalla ei ole vahvoja odotuksia löydettyjen faktoreiden määrästä. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin eksploratiivista faktorianalyysia.

Faktorianalyysissä muuttujien kokonaisvaihtelu jaetaan yhteisvaihteluun ja ominaisvaihteluun. Ominaisvaihtelulla tarkoitetaan osikohtaisia ja satunnaisia häiriötekijöitä. Tällaiset ominaisfaktorit tulkitaan mitauskehikossa mittausvirheeksi. (Mustonen 1995, s. 75; Vehkalahti 2008, s. 94.)

Sovellus tutkimukseen

Faktorianalyysin suoritus voidaan jakaa eri vaiheisiin. Faktorianalyysi aloitetaan muodostamalla korrelaatiomatriisi. Lisäksi faktorianalyysiin kuuluu faktoreiden lukumäärän päättäminen, rotaatio, faktoreiden selittäminen ja faktoripisteiden laskeminen. (Malhotra 2004, s. 562; Nummenmaa 1996, s. 243.)

Tässä tutkimuksessa muodostettiin korrelaatiomatriisi maatilayrittäjien pitkän aikavälin tavoitteille. Korrelaatiomatriisin soveltuvuus testattiin faktorianalyysille sopivaksi Kaiser-Meyer-Olkin -testin ja Bartletin sväärisyydestin avulla (liite 2). Kun Kaiserin testin antama arvo on suurempi kuin 0,6 ja Bartletin sväärisyydestin antama p-arvo on pienempi kuin 0,001, korrelaatiomatriisi soveltuu faktorianalyysiin (Metsämuuronen 2009, s. 675). Tässä tutkimuksessa KMO-testi sai arvon 0,769 ja Bartletin testi 0,000. Korrelaatiomatriisin siis katsottiin soveltuvan faktorianalyysiin.

Faktorianalyysissä käytettiin varimax -menetelmää parantamaan faktorien tulkittavuutta (liite 2). Tämän menetelmän avulla faktorianalyysistä saadaan mahdollisimman yksinkertainen ratkaisu, kunhan faktorien välillä ei esiinny suurempaa korrelaatiota (Yli-Luoma 2000, s. 83).

Faktorien määrään vaikutti niiden ominaisarvo. Sellaiset faktorit säilytettiin, joiden ominaisarvo, eigenvalue, ylitti yhden. Tällöin faktoreita valittiin 3 (liite 2). Cattellin Scree Testin mukaan käyrän stabiloiduttua voidaan olettaa, että pieni muutos edustaa vain virhevarianssia (Yli-Luoma 2000, s. 85). Sirontakuvionkin mukaan voitiin olettaa, että kolme faktoria on sopiva määrä (liite 2). Faktorointimenetelminä kokeiltiin Principal axis -faktorointia ja Maximum likelihood -menetelmää. Koska ne tuottivat lähes samanlaiset tulokset, katsottiin perustelluksi käyttää principal axis -faktorointia.

Kommunaliteetilla tarkoitetaan sitä, miten suuri osuus yksittäisen muuttujan vaihtelusta selittyy faktorien avulla. Jos kommunaliteetti on lähellä nollaa, ei osiosta saada juurikaan hyötyä. Toisaalta, sitä paremmin kysymysosio toimii mittausmallissa, mitä lähempänä se on yhtä (Vehkalahti 2008, s. 99). Ensimmäisen desimaalin ollessa yksi, saattaa kyseeseen tulla osion hylkääminen (Yli-Luoma 2000, s. 84). Tässä tutkimuksessa päädyttiin poistamaan tavoitteista osio ”toiminnan lopettamiseen valmistautuminen”, sillä se sai arvon 0,1.

Faktoriin kuuluvat muuttujat valittiin kyseiselle faktorille kohdistuneen latauksen suuruuden mukaan. Mitä suurempi lataus tietyllä kysymysosiolle muodostuu tietylle faktorille, sitä pienempiä sen lataukset usein ovat muille faktoreille. On kuitenkin huomioitava, että käytännössä mukana on kuitenkin myös sellaisia kysymysosioita, joilla on latausta useammalle kuin yhdelle faktorille (Vehkalahti 2008, s. 98–99). Tässä tutkimuksessa faktoriin valittiin ne muuttujat, joiden suurin lataus oli kyseisellä faktorilla. Muuttujat jakautuivat melko selkeästi kolmelle eri faktorille, vaikka jotkut faktorit olivat osittain yhteisiä joillekin muuttujille.

Eos-vastauksien vaikutusta kokeiltiin sekä käsittelemällä ne puolivälin vastausvaihtoehdona eli ikään kuin neutraalina vaihtoehdona että puuttuvana tietona. Muuttujat latautuivat kummassakin vaihtoehdossa melko yhdenmukaisesti samoille faktoreille. Tutkimuksessa päädyttiin käsittelemään vastaukset puolivälin vaihtoehdona.

Taulukko 4. Rotatoitu faktorimatriisi.

Maatilyrittäjien pitkän aikavälin tavoitteet	Faktori		
	1	2	3
Hyvä kannattavuus	,389	,549	,039
Jatkuva kasvu	,597	,073	,035
Tuotannon tehostaminen	,610	,268	,016
Hyvä maksuvalmius	,152	,593	,173
Koht. toimeentulo	,039	,600	,153
Henkinen tyytyväisyys	,026	,262	,595
Ympäristön tilasta huolehtiminen	,146	,050	,647
Ammattitaidon kehittäminen	,471	,233	,419
Yrityksen jatkuvuus	,489	,038	,215

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Faktorien tulkinna apuna hyödynnettiin faktorirotaatiota. Rotatoinnissa lopputulosta muunnetaan siten, että saadaan esille selkein tulkintasuunta (Vehkalahti 2008, s. 103). Taulukossa 4 sekä liitteessä 2 esitetään tämän tutkimuksen rotatoitu faktorimatriisi. Siitä voidaan havaita muuttujien jakautuminen kolmelle eri faktorille.

Faktoreiden lähemmän tarkastelun seurauksena nimettiin kolme faktoria seuraavasti. Faktori 1 kuvaa kehittämishalukkuutta. Siinä muuttujina olivat tuotannon tehostaminen, jatkuva kasvu, yrityksen jatkuvuus ja ammattitaidon kehittäminen. Faktori 2 kuvaa taloustietoisuutta, missä muuttujina olivat kohtuullinen toimeentulo, hyvä maksuvalmius / tulorahoituksen riittävyys ja hyvä kannattavuus. Kolmas faktori kuvaa ympäristö- ja hyvinvointitietoisuutta. Siinä muuttujina olivat ympäristön tilasta huolehtiminen ja henkinen tyytyväisyys viljelijänä toimimiseen.

Cronbachin alfa on yksi käytetyin reliabiliteettia mittaavista kertoimista. Se saa arvoja nollan ja yhden välillä siten, että mitä suurempi kerroin, sitä korkeampi reliabiliteetti. Yksiselitteistä rajaa ei ole pystytty asettamaan, mutta yleensä luvun tulisi olla yli 0,7 (Heikkilä 2004, s. 187). Tässä tutkimuksessa faktorianalyyseissä hyödynnettävien muuttujien osalta kerroin sai arvoksi 0,725. Tämän perusteella muuttujia voidaan pitää kohtuullisen luotettavina.

Kolmella faktorilla mallin selitysaste oli 40,6 % (liite 2). Neljän faktorin mallissa selitysaste nousi 46,6 prosenttiin, mutta silloin neljänteen faktoriiin jäi pelkästään ammattitaidon kehittämisen muuttuja. Näin päädyttiin laadullisista syistä kolmen faktorin malliin, jotta jokaisessa faktorissa oli vähintään kaksi muuttujaa.

Uusia muuttujia ei kuitenkaan saada pelkän faktorianalyysin avulla. Esimerkiksi faktoripisteiden avulla faktorit voidaan viedä uusien muuttujien muotoon. Faktoripisteellä tarkoitetaan faktoria kuvaavaa havaintokohtaista lukua. Faktoripiste on se laskennallinen arvo, jonka yksittäinen havainto saa, kun vastauksien muuttujille lasketaan painotettu summa. Tietyille faktorille kuulumattomat muuttujat saavat pienen latauksen ja sitä kautta alhaisen painoarvon. (Vehkalahti 2008, s. 109; Yli-Luoma 2000, s. 89.) Tässä tutkimuksessa faktorianalyyseistä saatuja faktoripisteitä käytettiin muuttujina klusterianalyyseissä.

Klusterointi

Ryhmittely- eli klusterianalyyseissä mahdollisimman samankaltaiset muuttujat tai havainnot ryhmitellään omiksi joukoikseen (Metsämuuronen 2009, s. 875). Mustosen (1995, s. 140) mukaan klusterianalyysin perusajatuksena on selvittää oikea ryhmien määrä ja havaintojen luokittelu näihin ryhmiin. Ryhmistä ei ole olemassa mitään ennakkotietoa. Kaikissa ryhmittelyanalyyseissä menetelmässä käytetään hyväksi jotain

ryhmien välistä etäisyyden mittaa. Sellaiset havainnot yhdistetään, jotka ovat tämän mitan mukaan riittävän läheisiä. Ryhmittelyanalyysi soveltuu parhaiten niihin tilanteisiin, joissa ei välttämättä tiedetä etukäteen luokitteluperustetta (Metsämuuronen 2009, s. 875). Suuri osa klusterimenetelmistä on heuristisia eli niillä ei ole selkeää teoreettista taustaa (Mustonen 1995, s. 140).

Ryhmittelymenetelmiä on hierarkkisia ja ei-hierarkkisia. Vaikka hierarkkiset ryhmittelymenetelmät tuottavat klusterien sisäisten ja välisten etäisyyksien perusteella mitattuna optimaalisen ryhmittelyn, klusterointi ei aina ole oikea juuri kyseiselle alkiolle. Menetelmän teoria ja soveltuvuus tunnetaan kuitenkin verrattain hyvin. Oleellista on osata valita sopiva ryhmittelymenetelmä oikeanlaiselle aineistolle (Lehmussaari 2002, s. 84). Hierarkkiset menetelmät soveltuvat parhaiten pienille aineistoille, kun taas ei-hierarkkisia menetelmiä käytetään usein suurempien aineistojen analyyseissa.

Hairin ym. (1998, s. 496) mukaan ei-hierarkkisissa menetelmissä ryhmien lukumäärä määritellään etukäteen. Ryhmät muodostetaan hyödyntämällä ryhmien keskiarvopisteiden etäisyyksiä. Havainnot siirrellään systemaattisesti ryhmästä toiseen. Näin voidaan tutkia siirron vaikutusta ryhmän homogeenisuuteen. Lopulliseen ratkaisuun päästään silloin, kun mikään siirto ei enää pysty parantamaan ryhmien homogeenisuutta (Mustonen 1995, s. 140). Tässä tutkimuksessa klusterianalyysi toteutettiin K-Means -menetelmällä.

Sovellus tutkimukseen

Vehkalahden (2008, s. 152) mukaan ryhmittelyä ei kannata suorittaa alkuperäisillä muuttujilla. Tässä tutkimuksessa ryhmittelyssä hyödynnettiin faktorianalysista saatuja faktoripisteitä. Koska klusteroinnin tavoitteena on yhdistää samankaltaiset havainnot ryhmiksi, tarvitaan mittari havainnollistamaan sitä, miten samanlaisia tai erilaisia havainnot ovat (Malhotra 2004, s. 590–591). Tässä tutkimuksessa käytettiin euklidisen etäisyyden neliötä. Muuttujia ei standardoitu, sillä muuttujina käytetyt faktoripistearvot ovat jo itsessään standardoituja muuttujia.

Ryhmien lukumäärän ratkaisu on yksi ongelmallisimmista klusterianalyysin vaiheista. Mitään standardoitua ja objektiivista valintamenetelmää ei ole pystytty kehittämään. Tämän johdosta on hyvä tehdä analyysi useita kertoja eri lukumääriä käyttämällä. Näistä vaihtoehdoista valitaan paras hyödyntämällä tutkimuksen teoreettista perustaa, käytännön järjkeytä ja tutkimuksessa aiemmin tehtyjä ratkaisuja. (Hair 1998, s. 499.)

Tässä tutkimuksessa kokeiltiin kolmen ja neljän ryhmän malleja. Kolmen ryhmän mallissa havainnot jakautuivat siten, että ensimmäisessä ryhmässä oli 59 havaintoa, toisessa 134 ja kolmannessa 67 (liite 2). Neljän ryhmän tapauksessa pienin havaintomäärä yhdessä ryhmässä oli 39. Tässä neljän ryhmän mallissa kullekin faktorille muodostui oma klusteri, mutta neljännessä klusterissa vaikuttivat kaikki tavoitteet. Katsottiin, että neljäs klusteri ei tuo juurikaan lisäarvoa tutkimukseen. Lisäksi aikaisemmassa Rikkosen (2008) tutkimuksessa on käytetty kolmen ryhmän mallia. Koska faktoreita on kolme, katsottiin järkeväksi muodostaa myös kolme klusteria.

Taulukko 5. Lopulliset klusterikeskukset.

	Cluster		
	1 Ymp	2 Talous	3 Kasvu
REGR factor score 1 for analysis 1 Kasvu	-,95576	,28736	,26693
REGR factor score 2 for analysis 1 Talous	-,62948	,44976	-,34519
REGR factor score 3 for analysis 1 Ymp & Hyvinv	,05252	,39899	-,84423

Taulukosta 5 tai liitteestä 2 voidaan tarkastella lopullisia klusterikeskuksia. Ympäristön ja yrittäjän omaan hyvinvointiin liittyvät tavoitteet olivat tärkeitä ryhmän 1 yrittäjille. Toisen ryhmän yrittäjille sekä kehitykselliset, taloudelliset, ympäristölliset ja hyvinvointiin liittyvät seikat olivat tärkeitä. Niistä selvästi tärkeimmäksi tavoitteeksi nousivat taloudelliset tekijät. Kolmannessa ryhmässä painottuivat kehittymiseen ja kasvuun liittyvät tavoitteet.

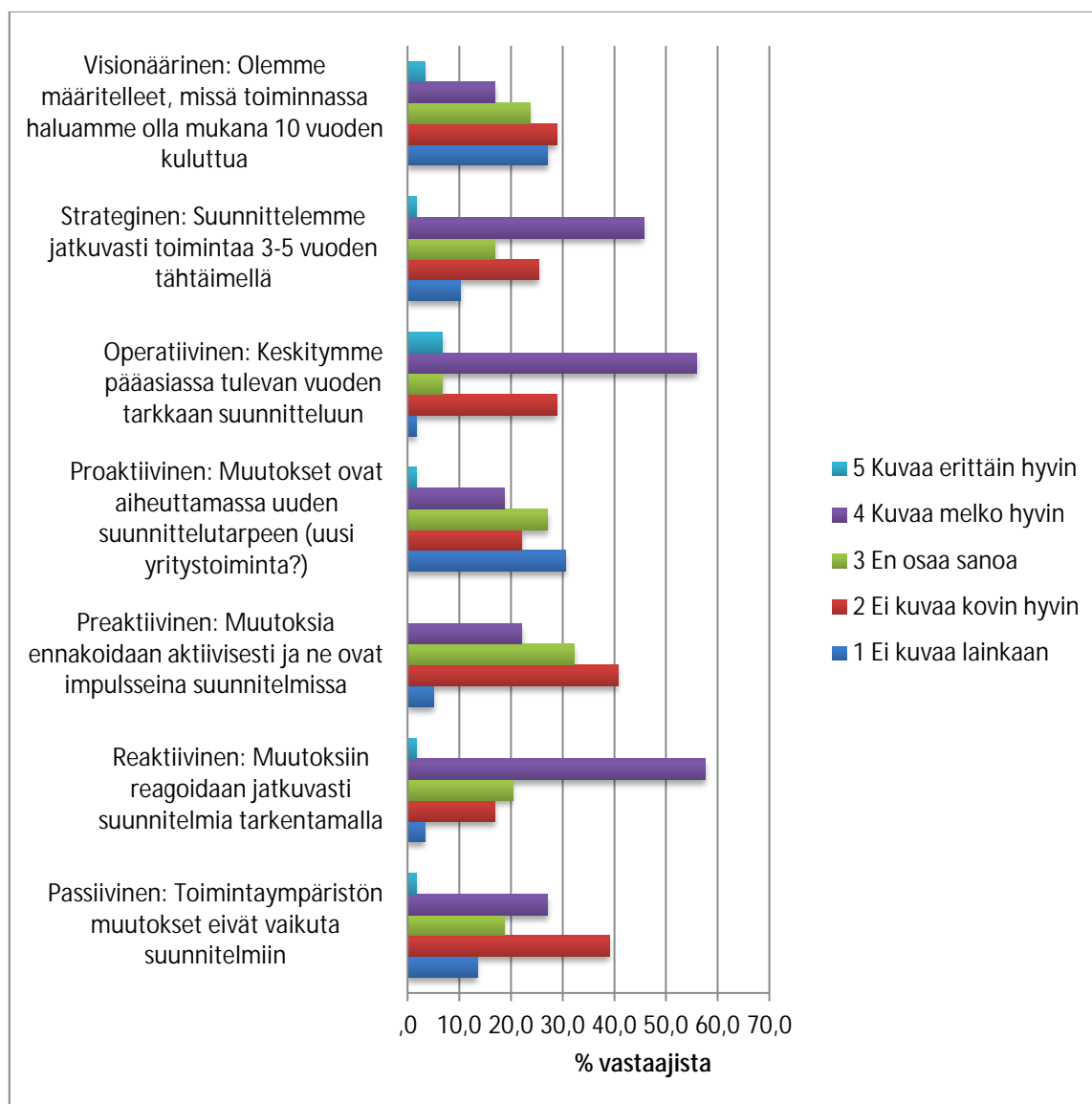
Ryhmien välisiä eroja tutkittiin ei-parametrisille muuttujille tarkoitetulla Kruskal-Wallis testillä (liite 2). Kyseinen testi soveltuu järjestysasteikollisille muuttujille. Ryhmät saivat Kruskal-Wallis testissä p-arvoksi 0,000. Ryhmien väliset erot ovat siis tilastollisesti merkitseviä.

3 Tulokset ja tuloksen tarkastelu

3.1 Ennakoinnin lähestymistavat, aikaskaalat ja tasot

3.1.1 Klusteri 1: Ympäristö- ja hyvinvointitietoiset

Klusterin 1 yrittäjille toiminnan tavoitteiksi nousivat ympäristön ja yrittäjän hyvinvointi. Ryhmään kuului 59 maatilayrittystä. Tulevaisuuden suunnittelussa korostui operatiivinen ja strateginen johtaminen, kuten kuviosta 9 voidaan havaita. Klusterin 1 vastaajista suurin osa katsoi näiden suunnittelun aikaskaalojen kuvaavan melko hyvin omaa johtamistaan.

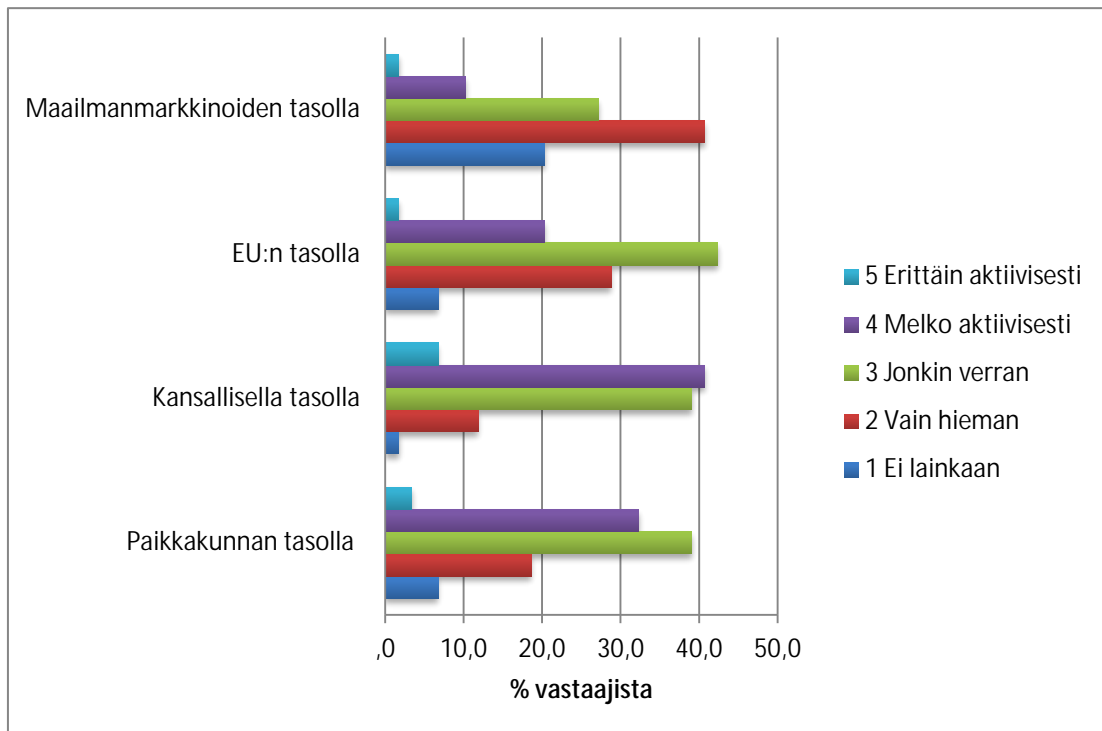


Kuvio 9. Klusterin 1 suunnittelun lähestymistavat ja aikaskaalat.

Visionäärinen suunnittelu ei kuvannut kovin hyvin tai ei lainkaan suurinta osaa ympäristö- ja hyvinvointitietoisten maatilayrittäjien ennakoinnista. Vastaajista suurin osa katsoi näiden suunnittelun aikaskaalojen kuvaavan melko hyvin omaa johtamistaan. Visionäärinen suunnittelu ei kuvannut kovin hyvin tai ei lainkaan suurinta osaa ympäristö- ja hyvinvointitietoisten maatilayrittäjien ennakoinnista.

Suurin osa ympäristö- ja hyvinvointitietoisista yrittäjistä suhtautuu muutokseen reaktiivisesti eli ne reagoivat jälkikäteen muutoksen jo tapahduttua. Proaktiivisuuden mittarissa suurin frekvenssi havaitaan ”ei kuvaa lainkaan” -vastausvaihtoehdosta. Preaktiivisuus ei kuvaa kovin hyvin suurinta osaa ryhmän yrittäjien ennakoinnin lähestymistavasta. Passiivisuus ei kuvaa kovin hyvin suurinta osaa yrittäjistä.

Kuviossa 10 kuvataan tämän tutkimuksen ympäristö- ja hyvinvointitietoisien yrittäjien suunnittelun tasoja paikkakuntatasolta maailmanmarkkinoiden tasolle. Tässä ryhmässä suunnittelu painottuu kansalliselle ja paikkakunnan tasolle. Näillä tasoilla suurin osa yrittäjistä seuraa uusinta tietoa melko aktiivisesti tai jonkin verran. Euroopan Unionin tasolla suurimmat frekvenssit voidaan havaita ”jonkin verran” tai ”vain hieman” -vastausvaihtoehdoista kuitenkin siten, että suurin osa vastaajista seuraa tietoa jonkin verran EU-tasolla. Maailmanmarkkinoiden tasolla suurin osa ryhmän vastaajista seuraa uusinta tietoa vain hieman. 20 prosenttia vastaajista ei seuraa maailmanmarkkinatason tietoa lainkaan.

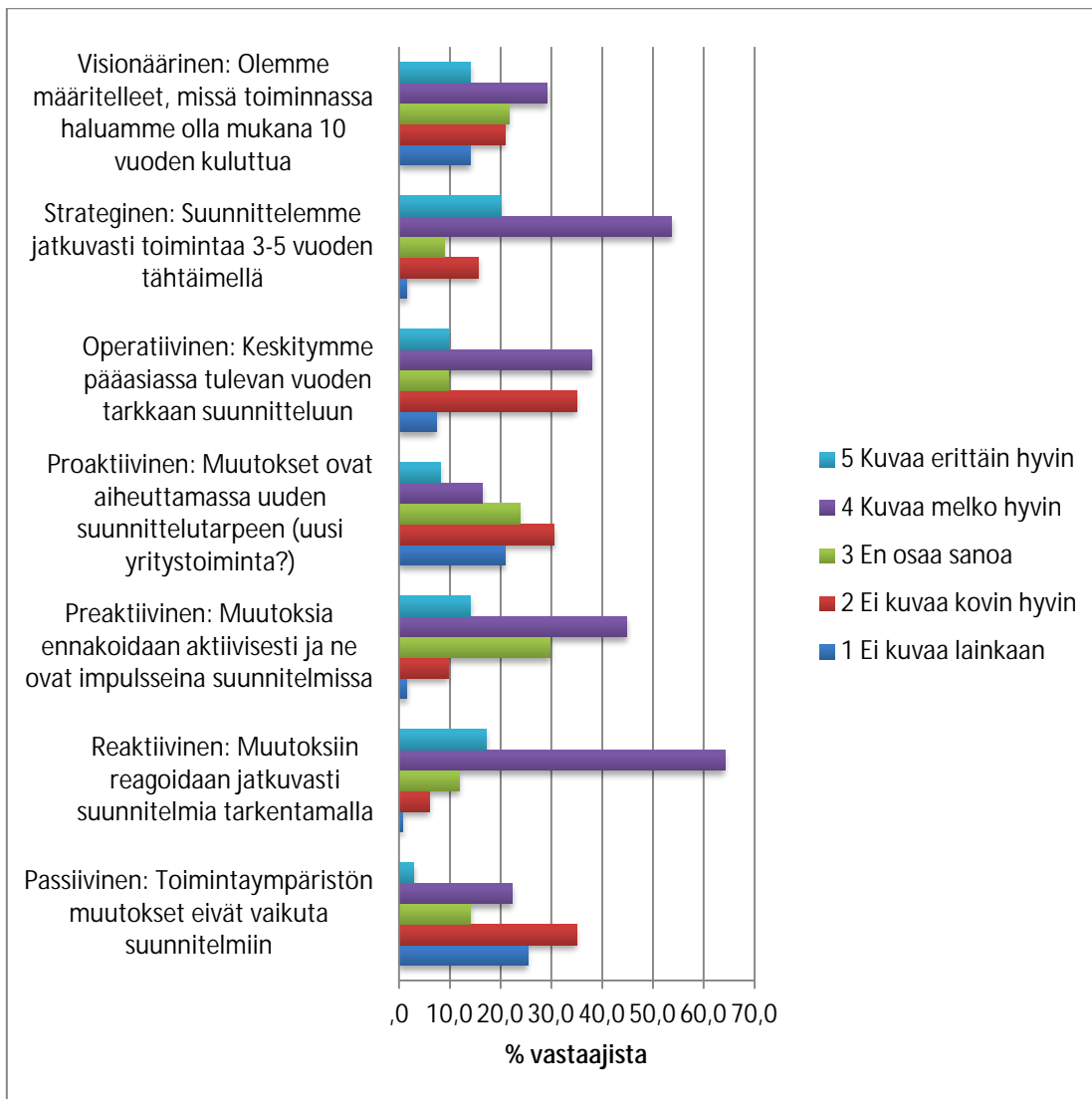


Kuvio 10. Klusterin 1 tulevaisuuden suunnittelun tasot.

3.1.2 Klusteri 2: Taloussuuntautuneet

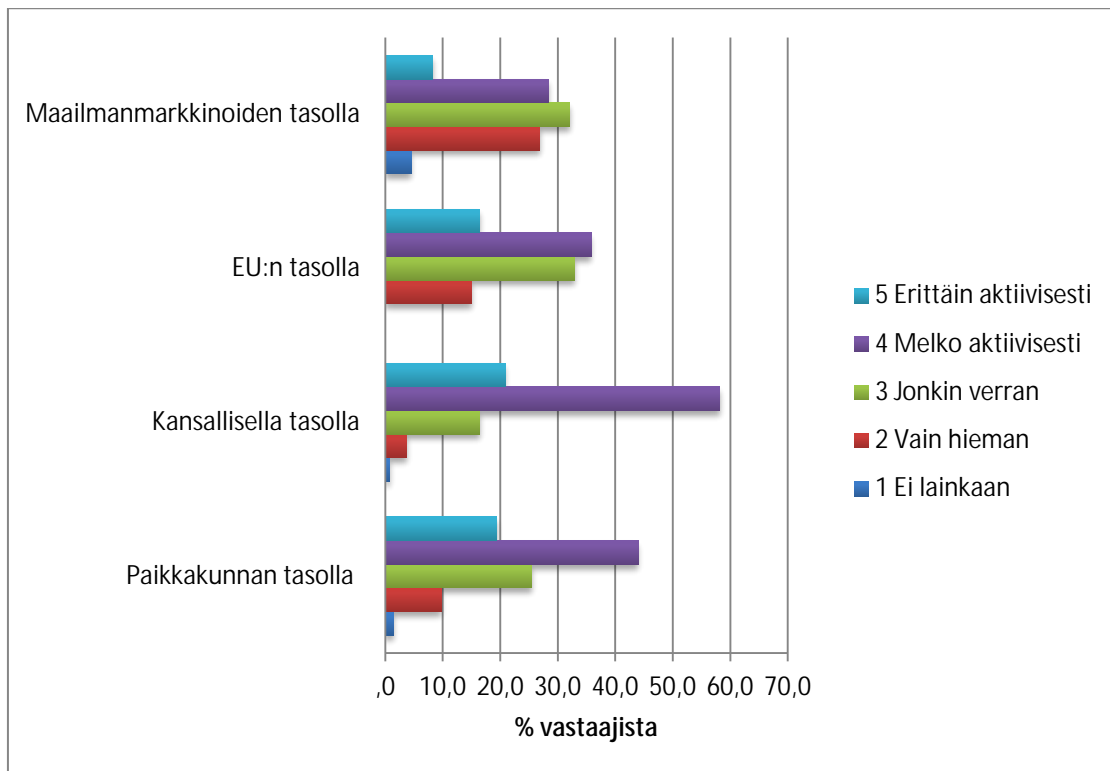
Klusterin 2 yrittäjien keskeisimmät tavoitteet olivat talouteen liittyviä, kuten hyvä kannattavuus, maksuvalmius ja toimeentulo. Tähän ryhmään kuului 134 vastaajaa. Taloussuuntautuneet ovat ainoa ryhmä, jossa sekä operatiivinen, strateginen ja visionäärinen suunnittelu kuvasi melko hyvin suurinta osaa ryhmän vastaajien käsitystä omista ennakoinnin aikaskaaloistaan, kuten kuvioista 11 voidaan havaita.

Suurin osa taloussuuntautuneista suhtautuu muutokseen reaktiivisesti ja preaktiivisesti. Passiivisuus ei kuvaa kovin hyvin tai ei lainkaan suurinta osaa ryhmän yrittäjien käsitystä omasta suhtautumisestaan muutokseen. Proaktiivisuus ei kuvaa kovin hyvin tai lainkaan taloussuuntautuneiden ryhmän ennakoinnin lähestymistapaa.



Kuvio 11. Klusterin 2 suunnittelun lähestymistavat ja aikaskaalat.

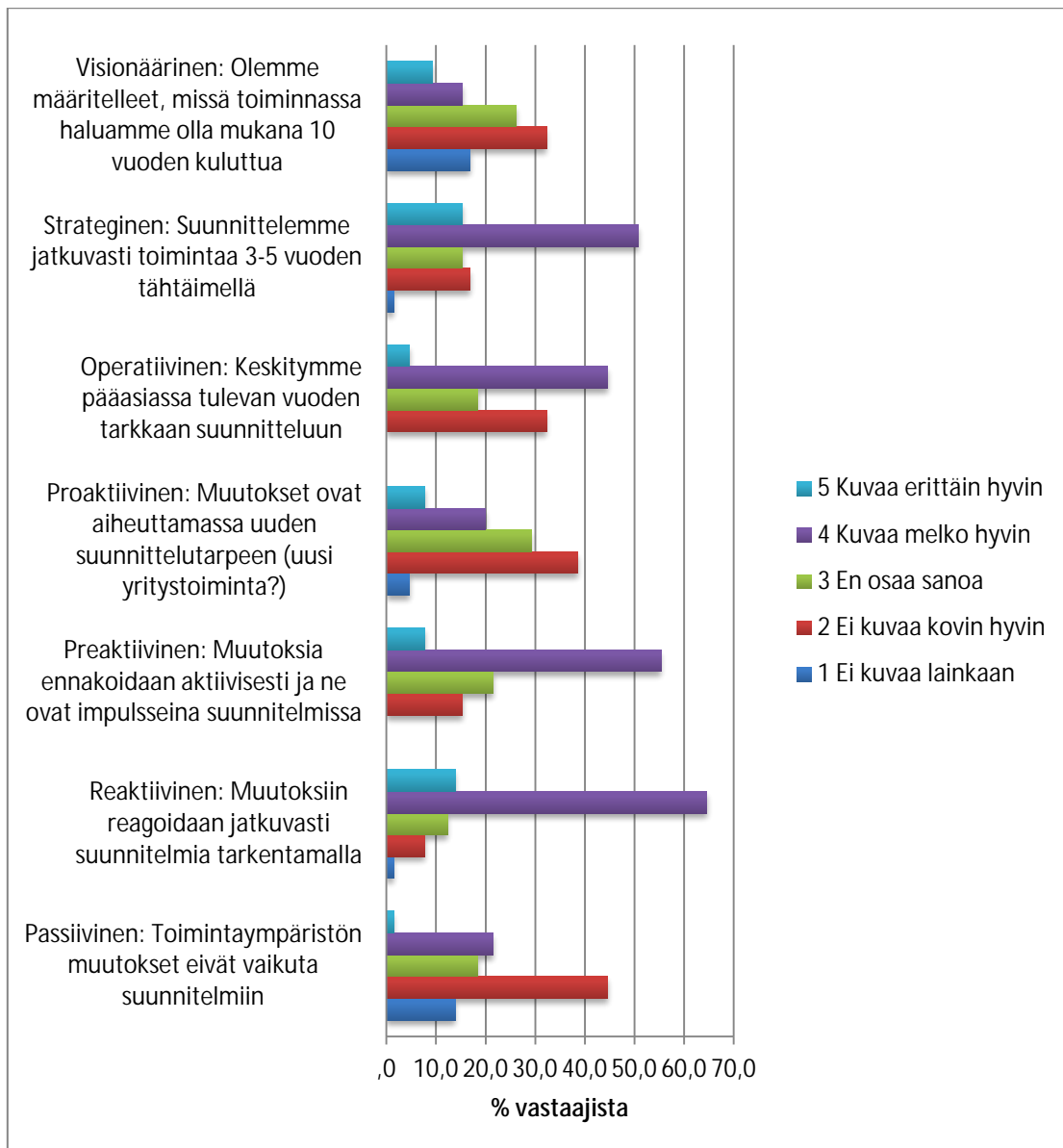
Kuviosta 12 voidaan tarkastella ryhmän 2 aktiivisuutta seurata uusinta tietoa paikkakunnan tasolta maailmanmarkkinatasolle. Suurin osa vastaajista seuraa melko aktiivisesti informaatiota paikkakunnan, Suomen ja Euroopan Unionin tasolla. Taloussuuntautuneet seuraavat kaikkein aktiivisimmin tietoa kansallisella tasolla. Kaikki vastaajat seuraavat vähintään hieman tietoa EU:n ja Suomen tasolla. Maailmanmarkkinoiden tasolla suurin osa vastaajista seuraa jonkin verran uusinta tietoa. Tällä tasolla ryhmän 2 vastaajat seuraavat kuitenkin vähemmän informaatiota kuin muilla tasoilla.



Kuvio 12. Klusterin 2 tulevaisuuden suunnittelun tasot.

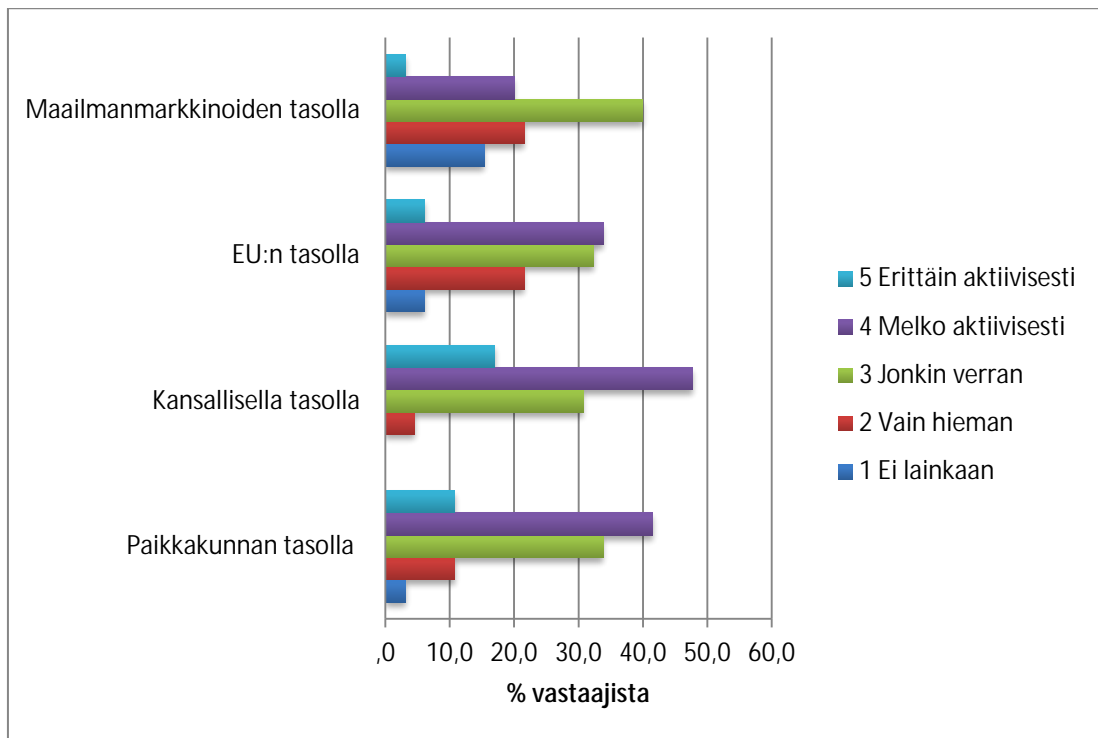
3.1.3 Klusteri 3: Kehittymis- ja kasvuhaluiset

Ryhmässä 3 yrittäjien tärkeimpänä tavoitteena olivat kehittymiseen ja kasvuun liittyvät tekijät. Ryhmään sisältyi 67 tilaa. Kuten kuviosta 13 voidaan havaita, suurimmalla osalla ryhmää strateginen ja operatiivinen suunnittelu kuvaa melko hyvin heidän johtamistaan. Toisaalta ryhmässä on melko paljon yrittäjiä, joiden mielestä operatiivinen suunnittelu ei kuvaa kovin hyvin heidän tulevaisuuden suunnitteluaan. Suurin osa ryhmän yrittäjistä ei näe visionäärisen suunnittelun kuvaavan kovin hyvin heidän ennakkoinnin aikaskaalaansa. Klusterissa 3 yrittäjät olivat selvästi reaktiivisia ja preaktiivisia ennakointitavaltaan. Proaktiivisuus ei kuvaa kovin hyvin suurinta osaa ryhmän yrittäjien suhtautumisesta muutokseen. Passiivisuus ei kuvannut kovin hyvin suurinta osaa ryhmän yrittäjien tulevaisuuden suunnittelusta.



Kuvio 13. Klusterin 3 suunnittelun lähestymistavat ja aikaskaalat.

Kuviossa 14 esitetään klusterin 3 tulevaisuuden suunnittelun tasot paikallisesta tasosta maailmanmarkkinatasolle. Suurin osa keskittyi seuraamaan melko aktiivisesti kansallisen, paikallisen ja EU-tason tietoa tilan johtamiseen liittyen. Maailmanmarkkinoidenkin osalta kehitys- ja kasvuhaluikkaat yrittäjät pyrkivät seuraamaan tietoa jonkin verran.



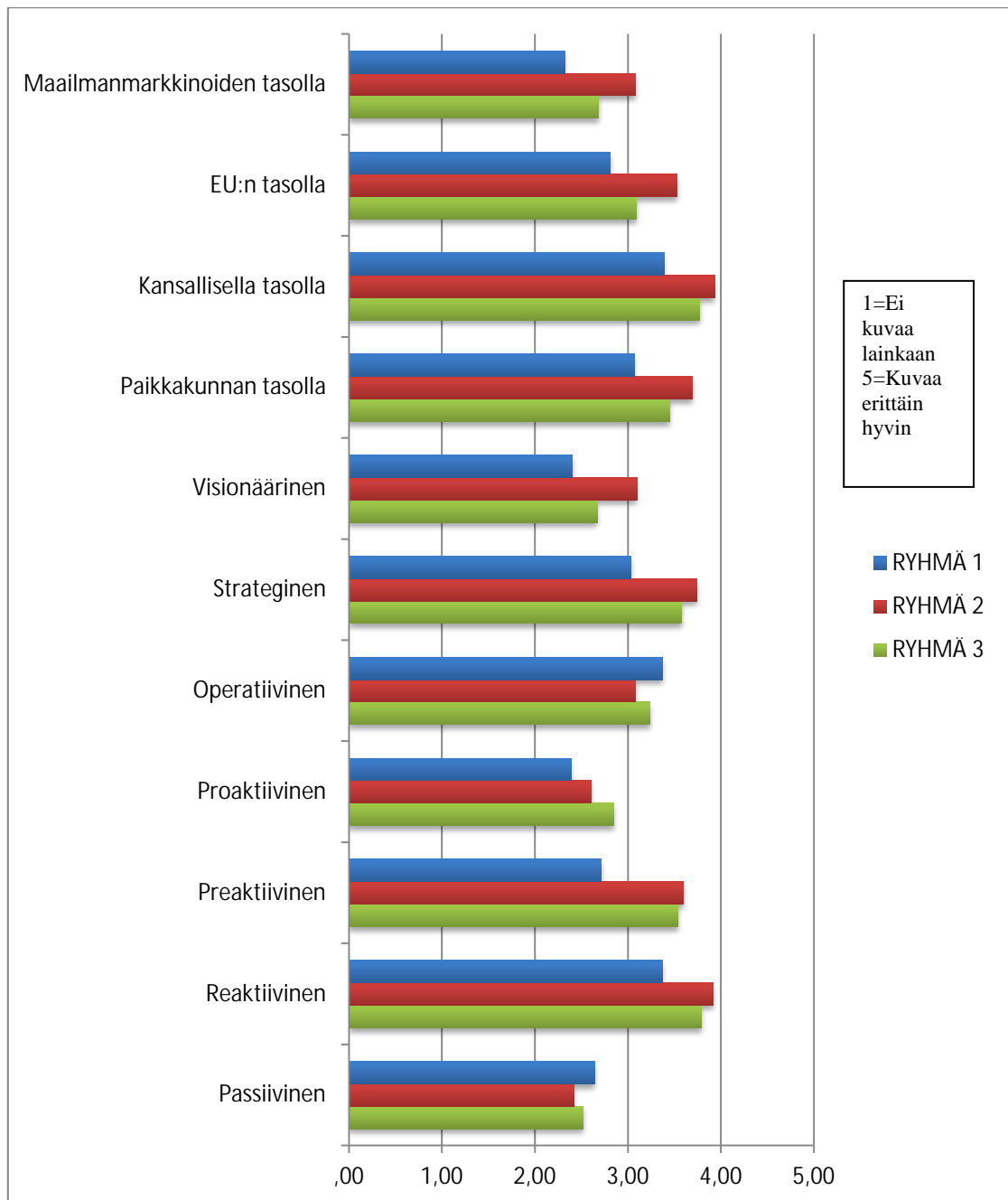
Kuvio 14. Klusterin 3 tulevaisuuden suunnittelun tasot.

3.1.4 Erot ryhmien välillä

Kuviosta 15 ja liitteestä 3 voidaan tarkastella ryhmien välisiä eroja ennakoinnin lähestymistavoissa ja aikaskaaloissa. Strateginen suunnittelu kuvaa paremmin ryhmien 2 ja 3 yrittäjien suunnittelua kuin ryhmän 1 (Kruskall-Wallis $x^2 = 19,007$, $df = 2$, $p = 0,000$). Visionäärinen suunnittelu kuvaa parhaiten ryhmän 2 suunnittelua ($x^2 = 13,012$ $df = 2$, $p = 0,001$). Operatiivisen suunnittelun osalta ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää eroa ryhmien välillä.

Tarkasteltaessa ryhmien välisiä eroja muutokseen suhtautumisessa, voidaan todeta, että ryhmä 2 on eniten reaktiivisin ($x^2 = 16,896$, $df = 2$, $p = 0,000$) ja preaktiivisin ($x^2 = 36,886$, $df = 2$, $p = 0,000$). Proaktiivisuuden ja passiivisuuden osalta ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja.

Kuviossa 15 esitetään myös tulevaisuuden suunnittelun tasot eri tilaryhmissä paikkakunnan tasolta maailmanmarkkinatasolle. Tilastollisesti erittäin merkitsevää eroa löytyi kaikista suunnittelun tasoista ($x^2 = 17,407$ – $22,342$, $df = 2$, $p = 0,000$). Ryhmän 2 yrittäjät seuraavat uusinta tietoa aktiivisimmin kaikilla tasoilla. Passiivisimpia tiedonkerääjiä ovat ryhmän 1 vastaajat.



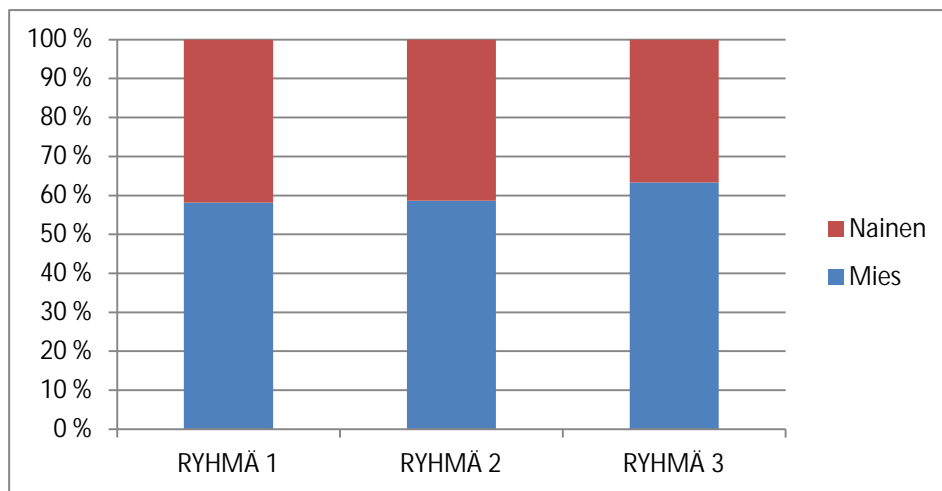
Kuvio 15. Ennakoinnin lähestymistavat, aikaskaalat ja suunnittelun tasot eri tilaryhmissä vastausten keskiarvoilla esitettyinä.

3.2 Rakenteellinen tila

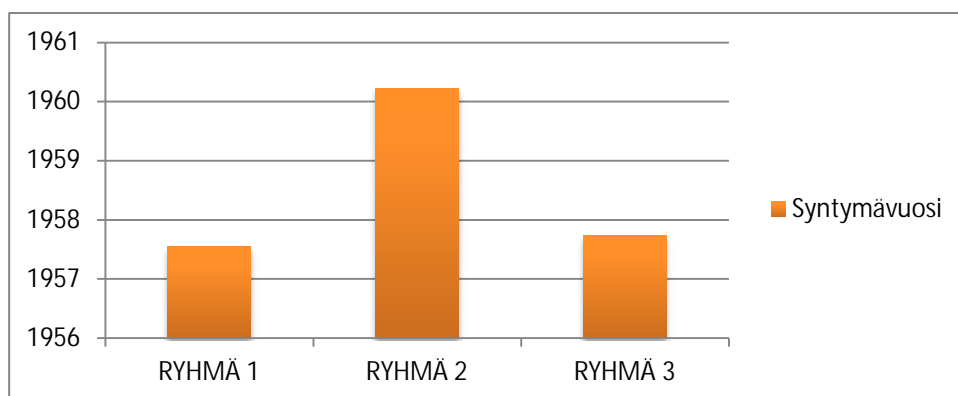
3.2.1 Yleinen rakenne

Kuviosta 16 voidaan tarkastella yrittäjien sukupuolijakaumaa tilaryhmittäin. Ryhmässä 1 on 58,2 prosenttia miehiä. Ryhmän 2 yrittäjistä 58,6 prosenttia on miehiä. Kolmannessa ryhmässä miehiä on 63,3 prosenttia. Ryhmien välillä ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää eroa sukupuolijakaumassa ($p = 0,912$, liite 3).

Kuviosta 17 voidaan tarkastella yrittäjien keskimääräisiä syntymävuosia tilaryhmittäin. Ympäristö- ja hyvinvointitietoisien ryhmässä sekä kehittämis- ja kasvuhaluisten ryhmässä keskimääräinen syntymävuosi oli 1958 ja taloussuuntautuneiden ryhmässä 1960. Tilastollisesti merkitsevää eroa ryhmien välillä ei kuitenkaan löytynyt ($p = 0,294$, liite 3).



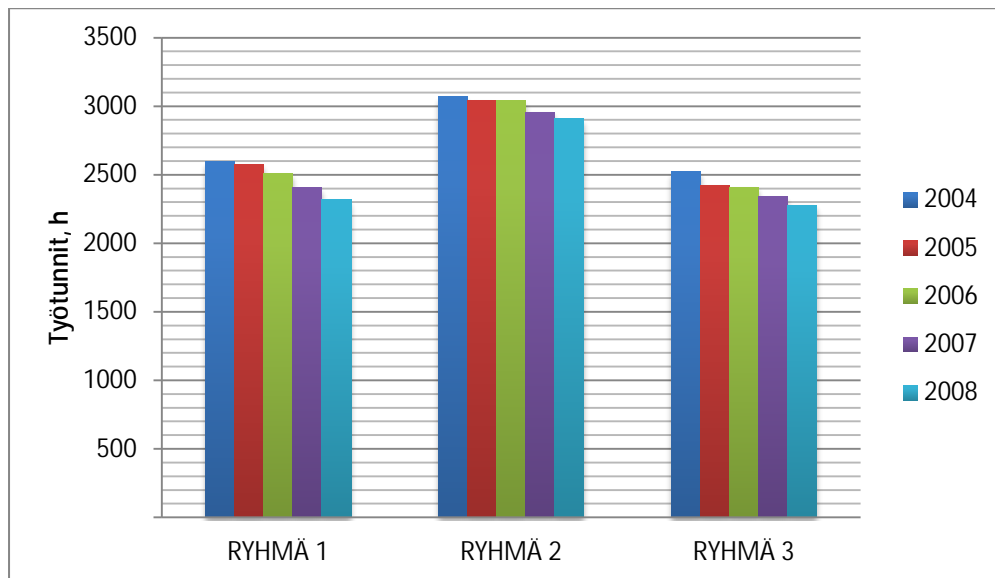
Kuvio 16. Yrittäjien sukupuolijakauma prosentteina tilaryhmittäin.



Kuvio 17. Yrittäjien keskimääräinen syntymävuosi tilaryhmittäin.

Tässä tutkimuksessa aineistoon on sisällytetty sellaisten henkilöiden työtunnit, jotka ovat joko viljelijöitä, tilan omistajia tai vuokratilajelijöitä. Muut perheenjäsenet ja tilapäinen maksuton työvoima sekä palkkatyö on jätetty aineiston ulkopuolelle. Näin ollen kaikkia tässä tutkimuksessa mukana olevia henkilöitä pidetään yrittäjänä.

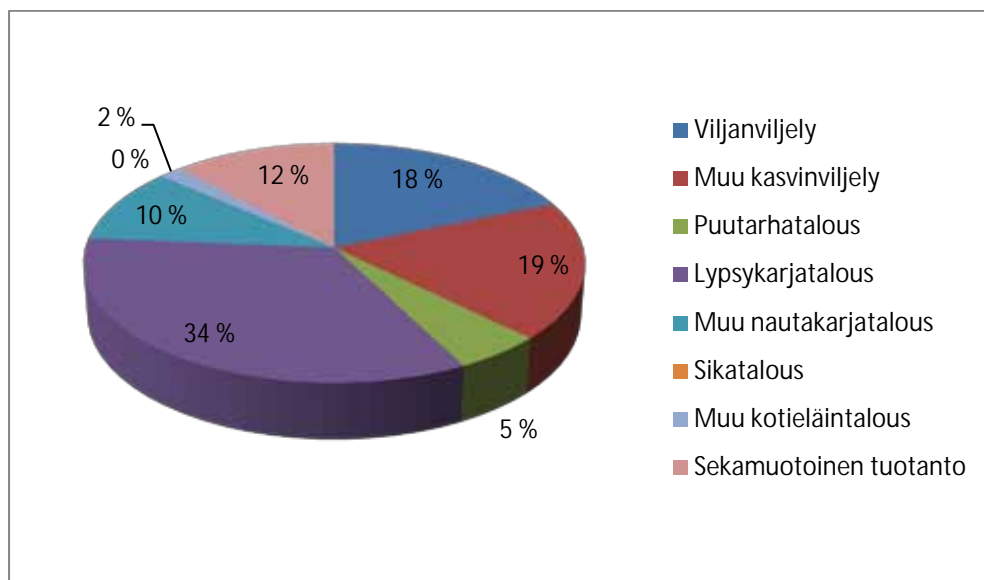
Kuviosta 18 voidaan tarkastella maatilayrityksissä keskimäärin tehtyjä työtunteja tilaryhmittäin. Taloussuuntautuneiden ryhmässä tehtiin selvästi eniten työtunteja keskimäärin. Vähiten työtunteja keskimäärin tehtiin kehittämis- ja kasvuhalukkaiden ryhmässä. Kaikissa ryhmissä voidaan havaita laskeva trendi keskimääräisen työtuntimäärän osalta. Tilan kokonaistyötuntimäärän osalta löytyi tilastollisesti merkitsevää eroa ($\chi^2 = 7,148-8,932$, $df = 2$, $p = 0,11-0,28$, liite 3) lukuun ottamatta vuotta 2004.



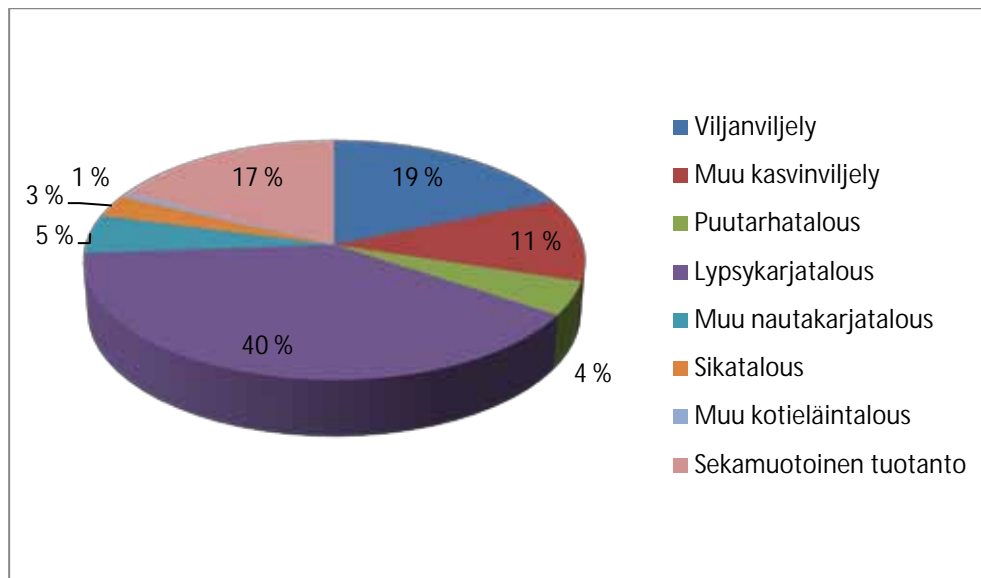
Kuvio 18. Tilan kokonaistyötuntimäärä keskimäärin eri tilaryhmissä vuosina 2004–2008.

Kannattavuuskirjanpitoaineistossa tuotantosuunnan määrittely perustuu vakioituihin katteisiin. Tuotantosuunta määräytyy siten, että päätuotteesta tulee kertyä yli kaksi kolmasosaa kokonaiskatteesta. Tila luokitellaan sekatilaksi siinä tapauksessa, jos päätuotetta ei löydy. (MTT Taloustohtori 2011.)

Kuviosta 19 voidaan tarkastella ryhmän 1 tuotantosuuntajakaamaa. Ympäristö- ja hyvinvointitietoisten ryhmässä on eniten lypsykarjataloja (34 %). Myös muun kasvinviljelyn ja viljanviljelyn osuus on suuri. Sekamuotoinen tuotanto on päätuotantosuunta 12 prosentilla ryhmän 1 tiloista.

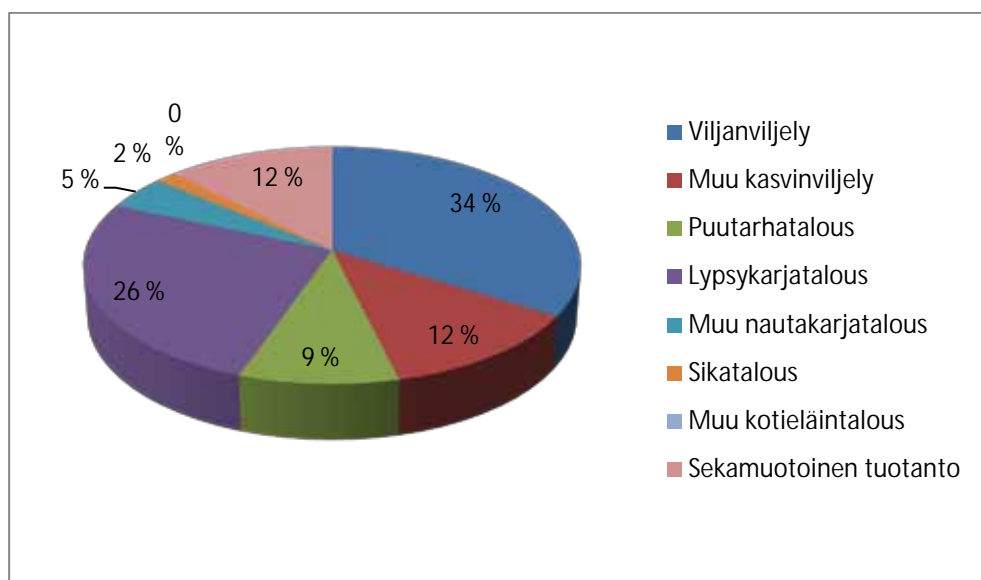


Kuvio 19. Ympäristö- ja hyvinvointitietoisten ryhmän tuotantosuunnat vuonna 2008



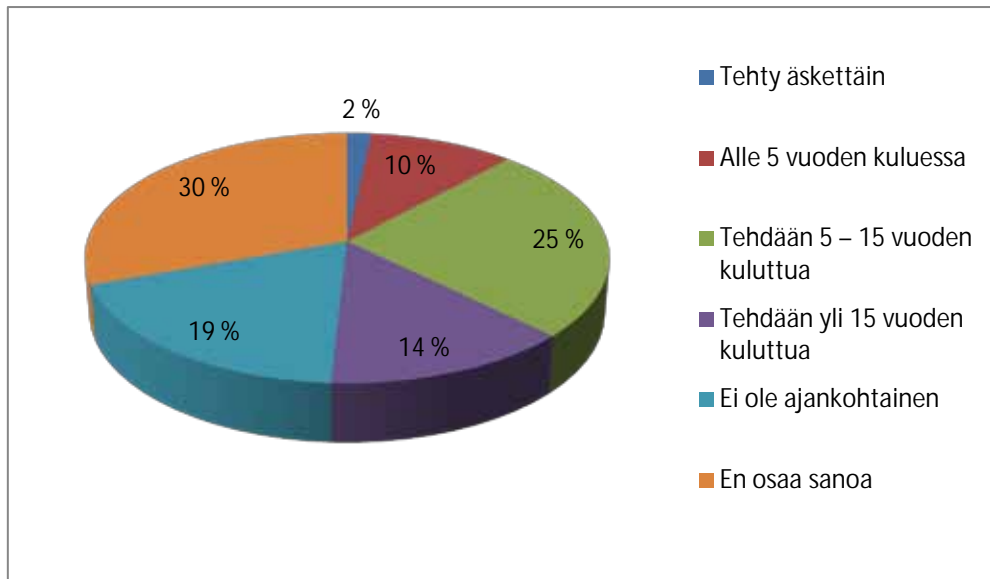
Kuvio 20. Taloussuuntautuneiden ryhmän tuotantosuunnat vuonna 2008.

Kuviossa 20 esitetään taloussuuntautuneiden ryhmän tuotantosuunnat. Tässä ryhmässä oli eniten lypsykarjatiloja (40 %). Toiseksi eniten ryhmässä 2 oli viljanviljelyä (19 %). Sekamuotoista tuotantoa oli 17 prosentilla taloussuuntautuneista tiloista. Kuviossa 21 kuvataan kehitymis- ja kasvuhaluikkaiden ryhmän tuotantosuunnat vuonna 2008. Tässä ryhmässä tuotanto painottuu viljanviljelyyn (34 %) ja lypsykarjatalouteen (26 %). Myös muuta kasvinviljelyä ja sekamuotoista tuotantoa on merkittävästi. Ryhmien edustamien tilojen tuotantosuunnat eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi toisistaan ($p = 0,228$, liite 3).



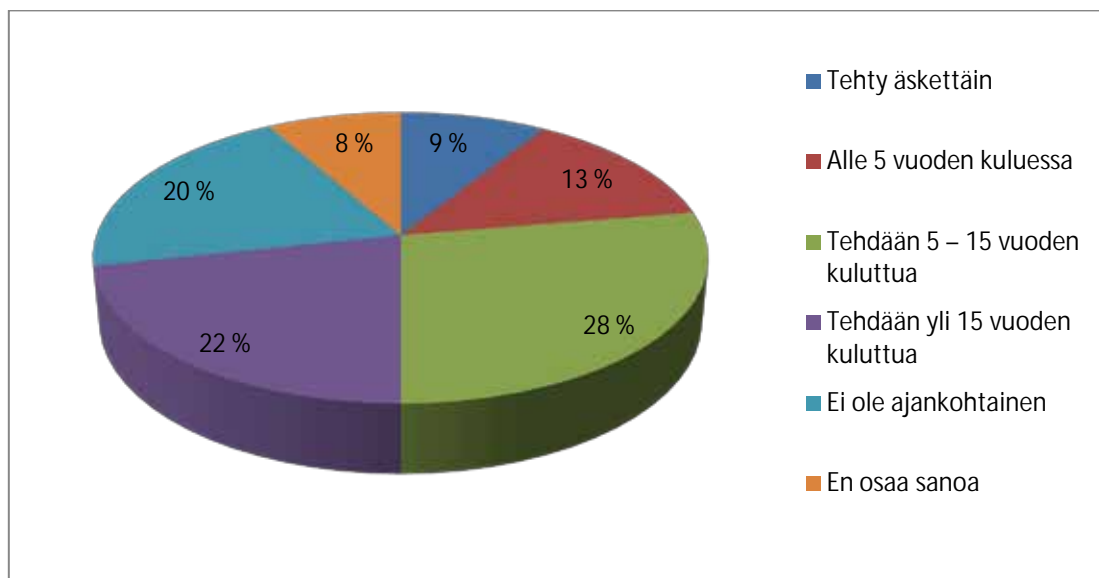
Kuvio 21. Kehitymis- ja kasvuhaluikkaiden ryhmän tuotantosuunnat vuonna 2008.

Kuviosta 22 voidaan tarkastella ryhmän 1 sukupolvenvaihdostilannetta. Suurin osa (30 %) ei osannut sanoa, koska seuraava sukupolvenvaihdos aiotaan toteuttaa. 25 % prosenttia vastaajista arvioi tekevänsä sukupolvenvaihdoksen 5–15 vuoden kuluttua. 19 prosentille vastaajista toimenpide ei ole ajankohtainen. Vain 2 prosenttia vastaajista oli tehnyt äskettäin sukupolvenvaihdoksen.

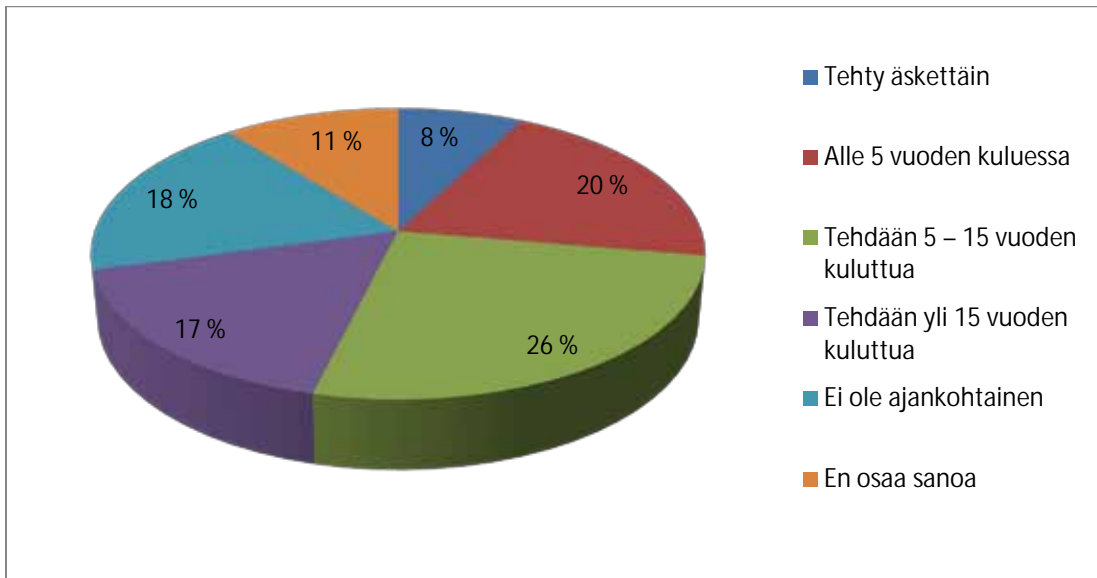


Kuvio 22. Sukupolvenvaihdostilanne vuonna 2007 ympäristö- ja hyvinvointitietoisten ryhmässä.

Kuviosta 23 voidaan havainnoida sukupolvenvaihdostilannetta vuonna 2007 taloussuuntautuneiden ryhmässä. Suurin osa (28 %) vastaajista arvioi, että sukupolvenvaihdos tehdään 5–15 vuoden kuluttua. Toiseksi eniten vastaajia löytyy siitä joukosta, joka aikoo toteuttaa sukupolvenvaihdoksen yli 15 vuoden kuluttua. Toimenpide ei ole ajankohtainen 20 prosentille vastaajista. Sukupolvenvaihdos on tehty äskettäin 9 prosentilla taloussuuntautuneiden yrittäjien tiloista.



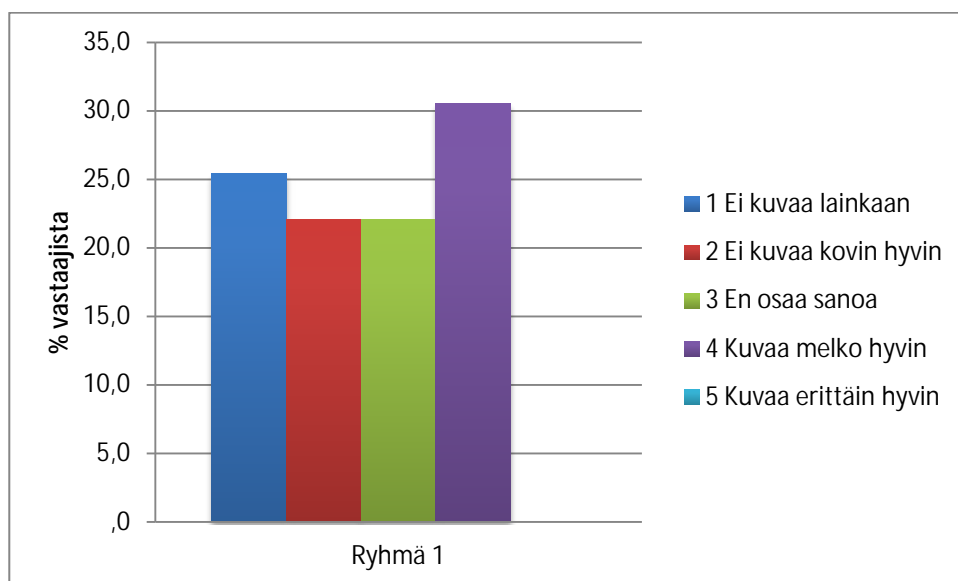
Kuvio 23. Sukupolvenvaihdostilanne vuonna 2007 taloussuuntautuneiden ryhmässä.



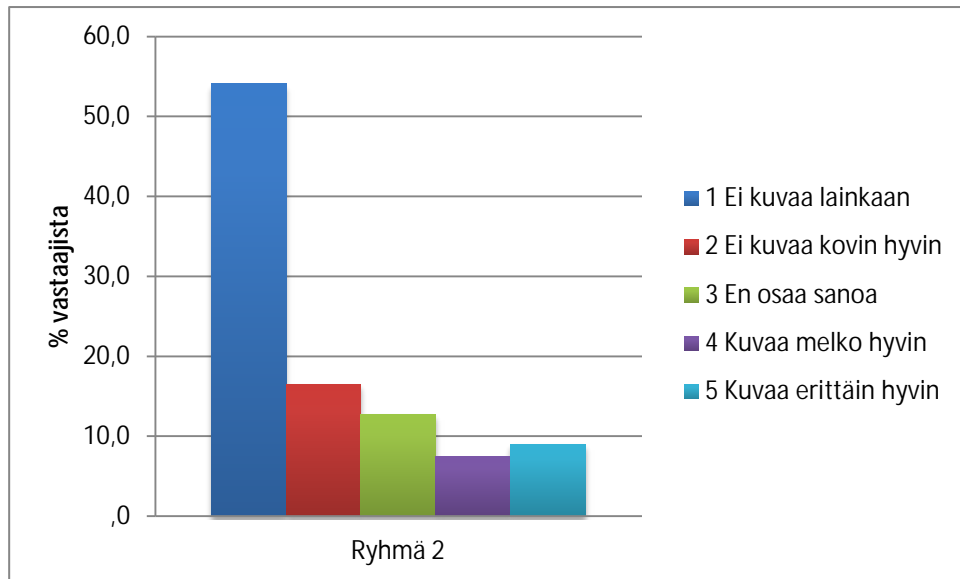
Kuvio 24. Sukupolvenvaihdostilanne vuonna 2007 kehitymis- ja kasvuhaluikkaiden ryhmässä.

Kuviossa 24 esitetään sukupolvenvaihdostilanne vuonna 2007 kehitymis- ja kasvuhaluikkaiden ryhmässä. Suurin osa (26 %) vastaajista aikoo tehdä sukupolvenvaihdoksen 5–15 vuoden kuluttua. Toiseksi eniten vastaajia (20 %) suunnittelee sukupolvenvaihdoksen tapahtuvan alle 5 vuoden kuluttua. 18 prosentille vastaajista toimenpide ei ole ajankohtainen. 8 prosenttia ryhmän 3 tiloista on tehnyt sukupolvenvaihdoksen äskettäin. Ryhmien välillä esiintyy tilastollisesti merkitsevää eroa sukupolvenvaihdostilanteen osalta ($p = 0,01$, liite 3).

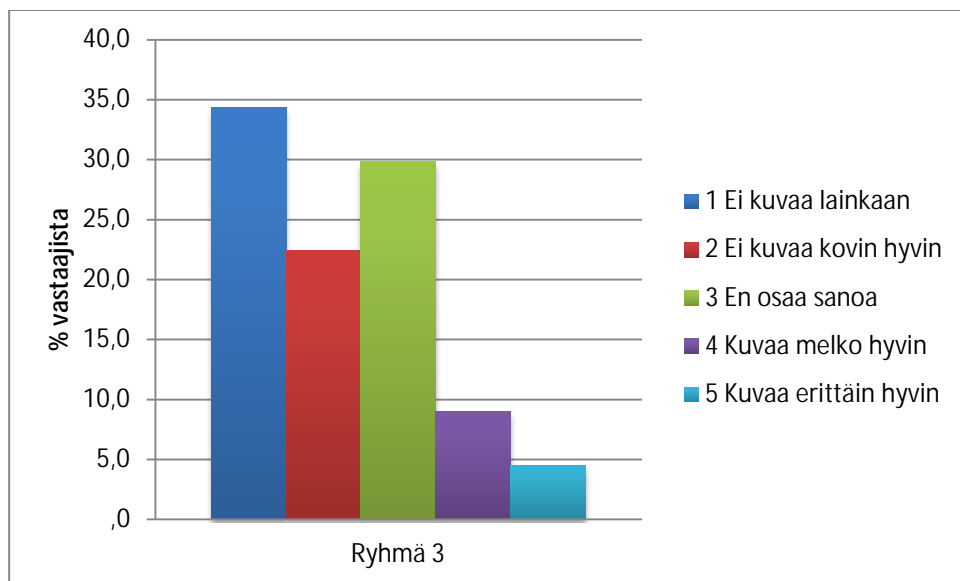
Sukupolvenvaihdostilanteen lisäksi jäljempänä tarkastellaan tilan toiminnan lopettamista. Kuviossa 25 esitetään toiminnan lopettamisen tavoite ryhmässä 1. Tämä tavoite kuvaa melko hyvin suurinta osaa ryhmän vastaajista. Toisaalta ryhmässä on myös paljon sellaisia, joita kyseinen tavoite ei kuvaa lainkaan. Kuvioista 26 voidaan tarkastella ryhmän 2 toiminnan lopettamisen tavoitetta. Hyvin suurelle osaa vastaajista tämä tavoite ei kuvaa lainkaan tulevaisuuden tavoitteita. Kuvioista 27 voidaan havaita, että toiminnan lopettaminen ei kuvaa lainkaan suurimmaksi osaksi ryhmän 3 vastaajien tavoitteita.



Kuvio 25. Toiminnan lopettamisen tavoite ryhmässä 1.



Kuvio 26. Toiminnan lopettamisen tavoite ryhmässä 2.

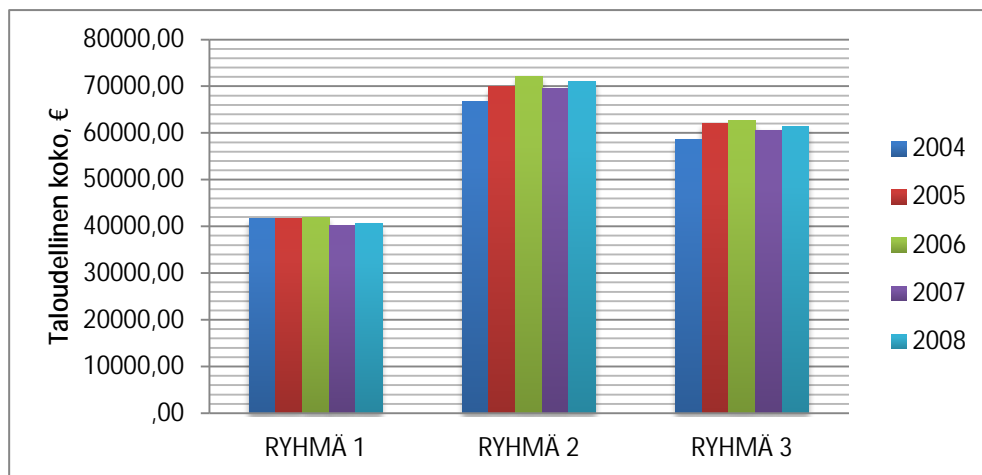


Kuvio 27. Toiminnan lopettamisen tavoite ryhmässä 3.

3.2.2 Maatilayrityksen koko

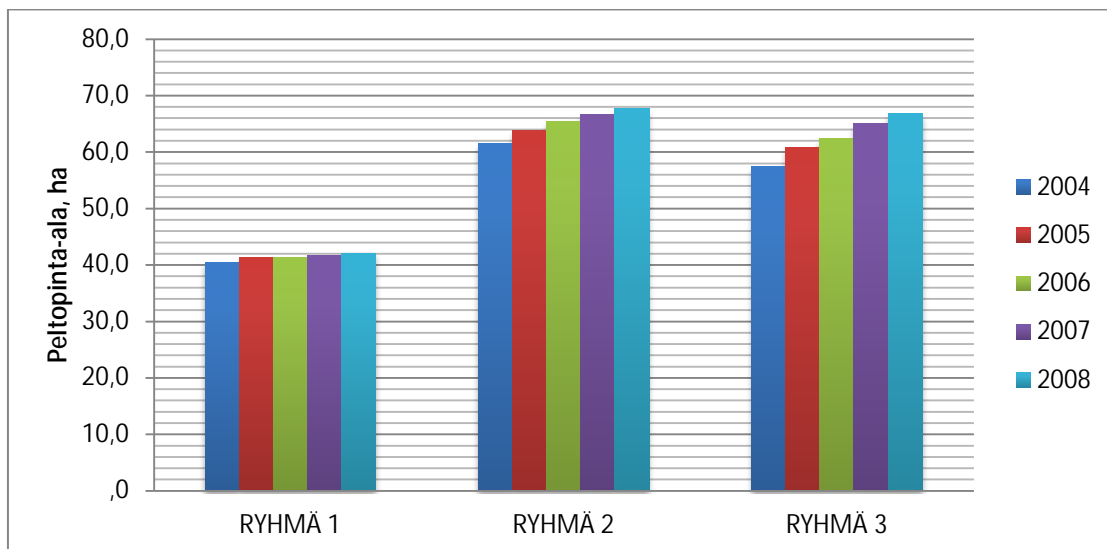
Yrityksen koko perustuu kannattavuuskirjanpitolaskennassa taloudelliseen kokoon eli yrityksen vakioituun kokonaiskatteeseen (MTT Taloustohtori 2011). Kuvioista 28 voidaan tarkastella vastaajatilojen keskimääräistä taloudellista kokoa tilaryhmittäin. Suurimmat vakioidut kokonaiskatteet ovat taloussuuntauneissa maatilayrityksissä. Toiseksi suurimpaan taloudelliseen kokoon yltyivät kehittämis- ja kasvuhaluiset yrittäjät. Ympäristö- ja hyvinvointitietoiset yritykset olivat taloudelliselta kooltaan selvästi pienempiä. Jokaisena tarkasteluvuonna ryhmien välillä voidaan osoittaa olevan tilastollisesti merkitsevää eroa ($\chi^2 = 19,861 - 21,092$, $df = 2$, $p = 0,000$, liite 3). Keskimääräinen taloudellinen koko on pysynyt viiden vuoden ajanjaksolla lähes samana ryhmässä 1. Ryhmien 2 ja 3 osalta voidaan havaita kasvua.

Paljon ostorehuja käyttävillä kotieläintiloilla tai puutarhayrityksissä liikevaihto voi olla suuri, vaikka viljelypinta-alat olisivatkin pieniä. Siksi kannattavuuskirjanpidossa on pääosin luovuttu viljelyalaan perustuvasta tilakokoluokittelusta. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin haluttu esittää myös tilaryhmien väliset erot viljeltävissä peltoaloissa.



Kuvio 28. Tilan keskimääräinen taloudellinen koko eri tilaryhmissä vuosina 2004–2008.

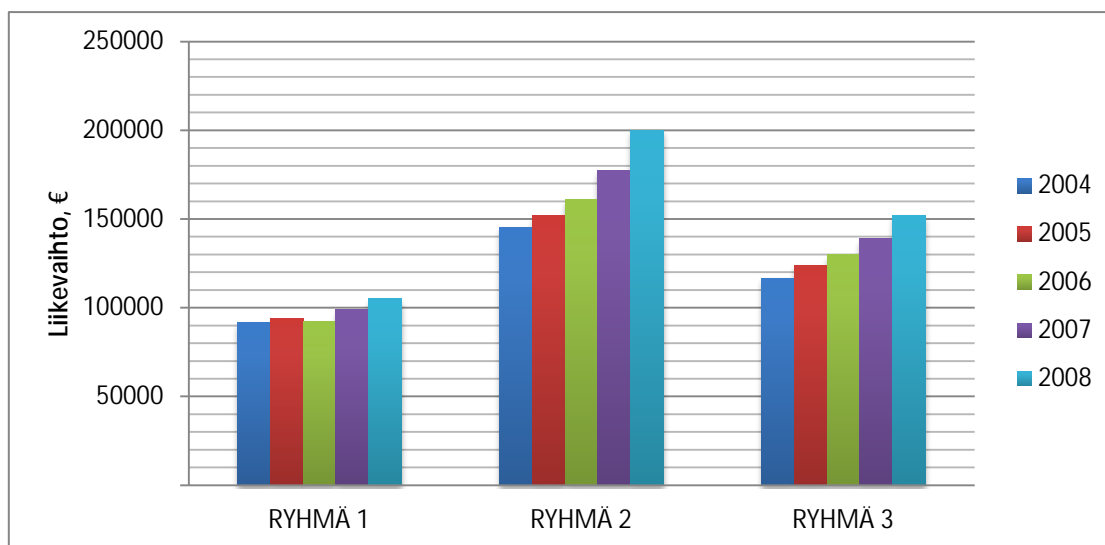
Kuviosta 29 voidaan tarkastella tilojen keskimääräistä peltopinta-alaa eri tilaryhmien osalta. Ympäristö- ja hyvinvointitietoisien ryhmässä keskimääräinen pinta-ala on pienin, eikä se ole kasvanut viiden vuoden ajanjaksolla juurikaan. Taloussuuntautuneiden ryhmässä on suurimmat keskimääräiset peltopinta-alat (68 ha), mutta kehittämis- ja kasvuhalukkaiden ryhmän keskiarvo on vain yhden hehtaarin pienempi. Ryhmässä 3 keskimääräisen pinta-alan kasvu onkin ollut nopeinta viiden vuoden ajanjaksolla. Ryhmien väliset erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä jokaisena tarkasteluvuonna ($x^2 = 17,348-19,745$, $df = 2$, $p = 0,000$, liite 3).



Kuvio 29. Tilan keskimääräinen peltoala eri tilaryhmissä vuosina 2004–2008.

Kuviossa 30 esitetään tilan keskimääräinen liikevaihto eri tilaryhmissä. Jokaisena tarkasteluvuonna ryhmien välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevää eroa ($x^2 = 16,067-21,842$ $df = 2$, $p = 0,000$, liite 3). Taloussuuntautuneissa yrityksissä ovat suurimmat keskimääräiset liikevaihdot. Pienin liikevaihto on sen sijaan ympäristö- ja hyvinvointitietoisilla yrityksillä. Keskimääräinen liikevaihto on kasvanut kaikissa

ryhmissä viiden vuoden ajanjaksolla. Eniten se on kasvanut taloussuuntautuneiden ryhmässä. Maltillisinta liikevaihdon kasvu on ollut ympäristö- ja hyvinvointitietoisten ryhmässä. Tässä tutkimuksessa ei ole huomioitu inflaation vaikutusta, koska tarkasteltava ajanjakso on suhteellisen lyhyt.



Kuvio 30. Tilan keskimääräinen liikevaihto eri tilaryhmissä vuosina 2004–2008.

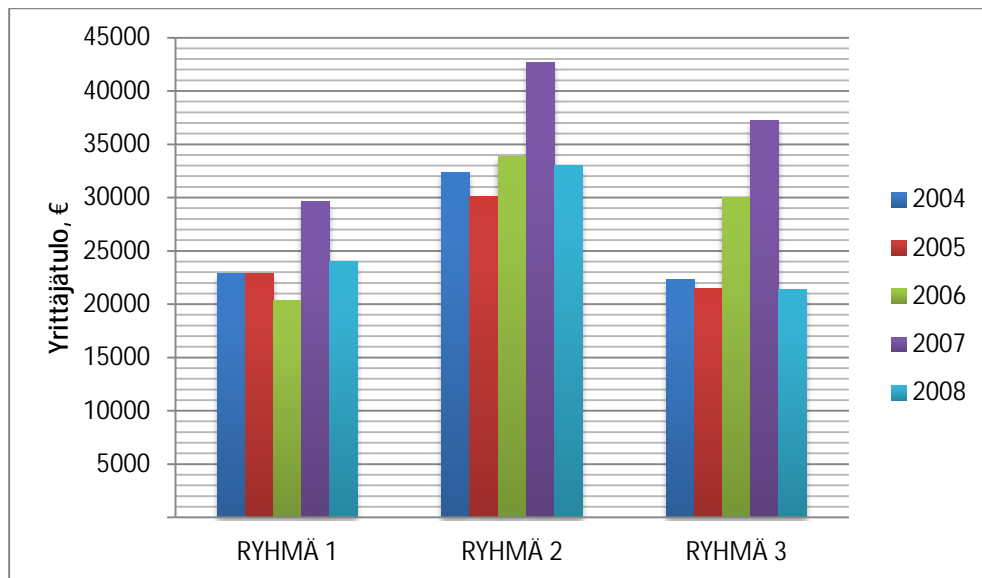
3.3 Taloudelliset tunnusluvut

3.3.1 Tulos

Yrittäjätulolla eli maataloustulolla tarkoitetaan sitä tuloa, joka jää kokonaistuotosta yrittäjäperheen työpalkaksi ja oman pääoman koroksi. Yrittäjätuloa laskettaessa ei oteta huomioon yrittäjäperheen tekemän työn ja oman pääoman käyttömääriä. Tämän johdosta se ei kuvaa yritystoiminnan kannattavuutta. Yrittäjätulon avulla ei myöskään voida kuvata maatilayrityksen kannattavuuskehitystä, koska yrittäjäperheen oman pääoman käyttö ja tehty työmäärä voivat vaihdella vuosittain. (MTT Taloustohtori 2011.)

Keskiarvotasolla vaihtelu ei kuitenkaan ole kovin nopeaa, jolloin jo yrittäjätulon tarkastelu kuvaa kohtuullisen hyvin yritystoiminnan kannattavuuskehitystä. Tilaryhmien kannattavuudesta ja sen kehityksestä saadaan oikeampi kuva ottamalla huomioon myös oman pääoman ja oman työn käyttömäärät sekä niissä tapahtuvat muutokset. (MTT Taloustohtori 2011.)

Ryhmien yrittäjätulot poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan vuosina 2004 ($\chi^2 = 8,637$, $df = 2$, $p = 0,013$, liite 3) ja 2006 ($\chi^2 = 8,882$, $df = 2$, $p = 0,012$, liite 3). Tarkastelemalla näitä merkitseviä vuosia voidaan todeta, että ryhmän 2 vastaajilla on korkein keskimääräinen yrittäjätulo muihin ryhmiin verrattuna, kuten kuviosta 31 voidaan havainnoida. 2004 ryhmän 1 yrittäjätulo oli korkeampi kuin ryhmän 3, mutta vuonna 2006 ryhmän 3 keskimääräinen yrittäjätulo oli huomattavasti parempi.



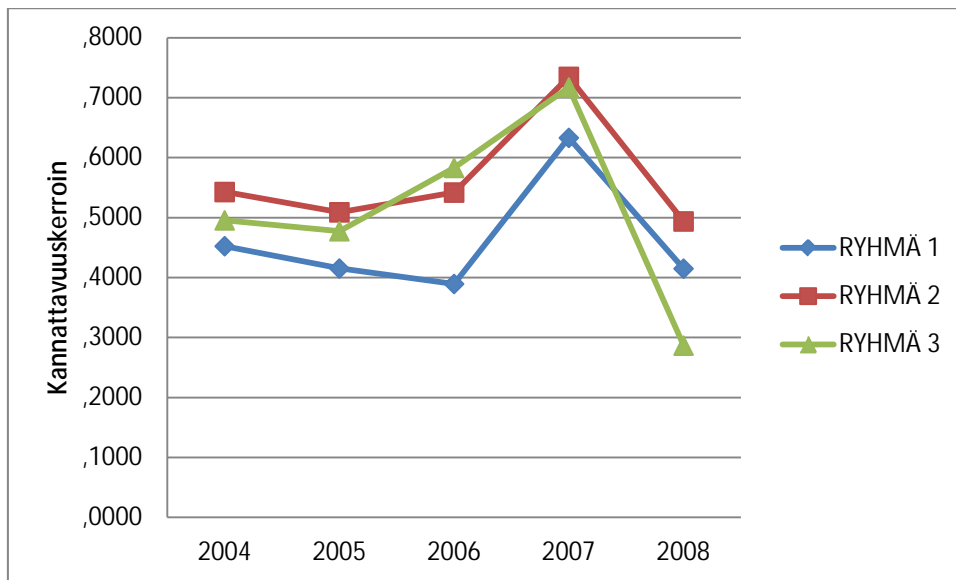
Kuvio 31. Keskimääräinen yrittäjätulo tilaryhmittäin vuosina 2004–2008.

3.3.2 Kannattavuus

Kannattavuuskertoimen avulla voidaan osoittaa, miten suuri osa oman pääoman korkovaatimuksesta ja palkkavaatimuksesta on pystytty saavuttamaan. Kannattavuuskerroin lasketaan siten, että omalle työlle ja omalle pääomalle korvaukseksi jäävä yrittäjätulo jaetaan oman pääoman korkovaatimuksen ja oman työn palkkavaatimuksen summalla. Yrittäjätulo on silloin yhtä suuri kuin sille tavoitteeksi asetetut palkka- ja korkovaatimukset, kun kannattavuuskerroin on 1,00. (MTT Taloustohtori 2011.)

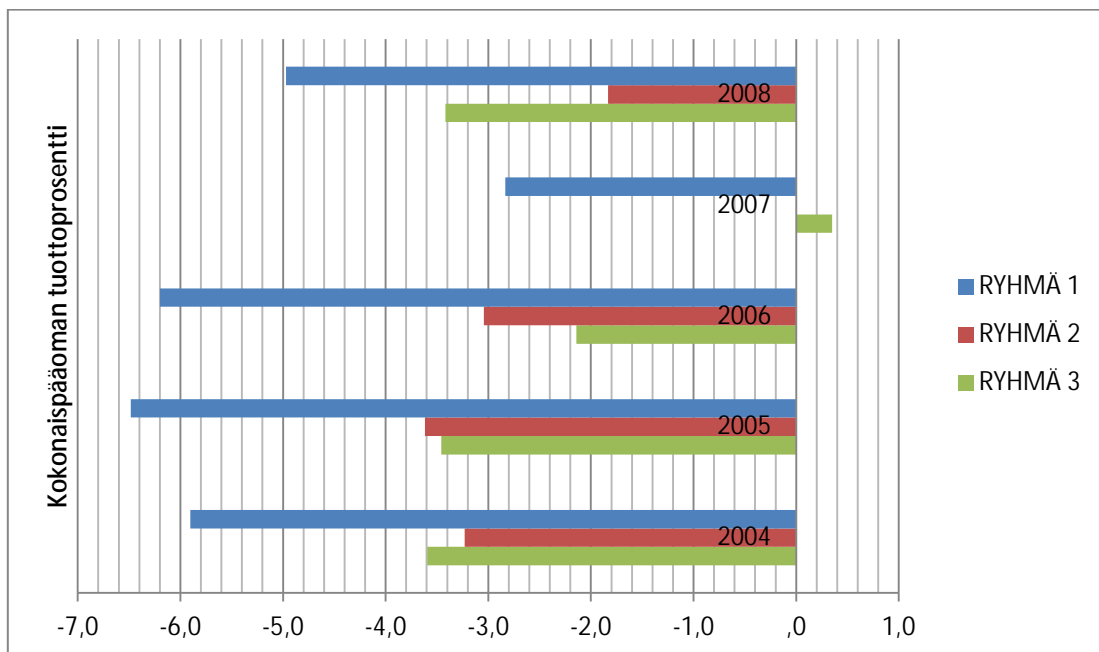
Kannattavuuskerroin ottaa huomioon myös pääoman ja työn käyttömäärissä tapahtuneet muutokset, joten sen avulla voidaan kuvata kannattavuuden lisäksi myös kannattavuuskehitystä. Kannattavuuskerroin sopii erikokoisten yritysten ja eri tuotantosuuntien väliseen vertailuun rahamääräisiä käsitteitä paremmin. Eri vuosien kannattavuutta voidaan vertailla sen avulla ilman deflatointia, sillä kannattavuuskerroin on suhteellinen käsite. (MTT Taloustohtori 2011.)

Kuviossa 32 esitetään keskimääräiset kannattavuuskertoimet tilaryhmittäin vuosilta 2004–2008. Kannattavuuskertoimessa esiintyy huomattavaa vuosittaista vaihtelua. Vuosi 2007 ja 2008 ovat olleet eniten poikkeuksellisia. Ryhmän 2 ja 3 kannattavuus näyttäisi olevan parempi kuin ryhmän 1, lukuun ottamatta vuotta 2008, jolloin ryhmän 3 kannattavuus laski merkittävästi. Ryhmien välillä ei kuitenkaan löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja kannattavuuskertoimen osalta.



Kuvio 32. Keskimääräinen kannattavuuskerroin tilaryhmittäin vuosina 2004–2008.

Kokonaispääoman tuotto prosentti kuvaa koko pääomalle saatavaa korkoa (MTT Taloustohtori 2011). Yritystutkimusneuvottelukunta (2005) on määrittänyt seuraavat ohjearvot tunnusluvulle: yli 10 = hyvä, 5–10 = tyydyttävä ja alle 5 = heikko. Kuviossa 33 esitetään keskimääräinen kokonaispääoman tuotto prosentti tilaryhmittäin vuosina 2004–2008. Ryhmällä 1 näyttäisi olevan eniten negatiivisimmat keskimääräiset kokonaispääoman tuotto prosentit muihin ryhmiin verrattuna. Tilastollisesti merkitsevää eroa ei kuitenkaan löytynyt kuin vuonna 2006 ($x^2 = 10,775$, $df = 2$, $p = 0,005$, liite 3), jolloin vähiten negatiivinen keskimääräinen kokonaispääoman tuotto prosentti oli ryhmällä 3. Ryhmällä 1 on selvästi kehnoin tunnusluvun arvo tänäkin vuonna. Ryhmän 2 vuoden 2007 arvo on niin lähellä nollaa, että se ei juuri ole havaittavissa kuviosta.



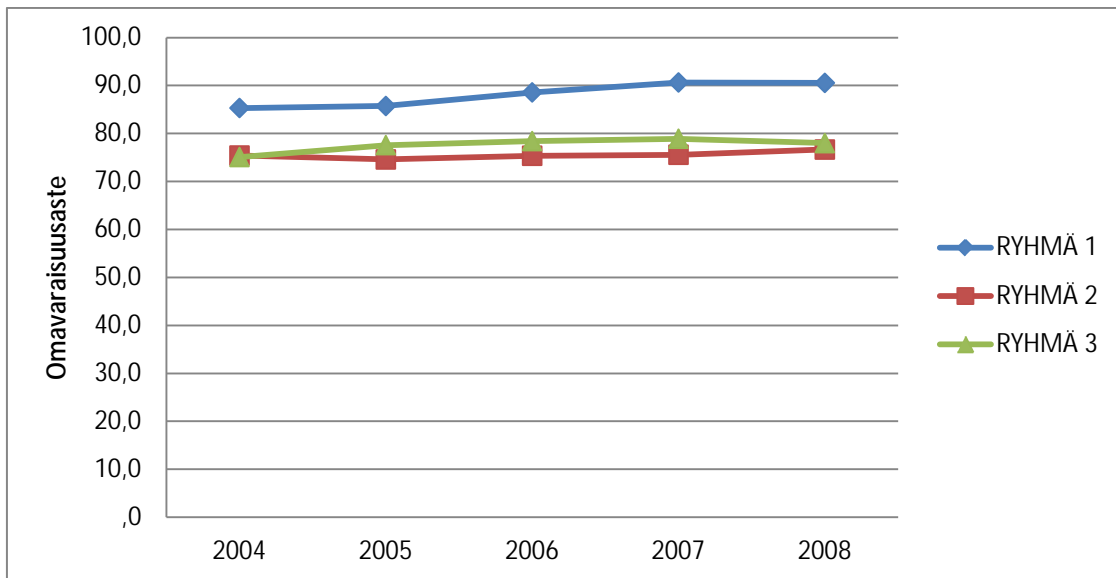
Kuvio 33. Keskimääräinen kokonaispääoman tuotto prosentti tilaryhmittäin vuosina 2004–2008.

3.3.3 Vakavaraisuus

Vakavaraisuudella tarkoitetaan vieraan ja oman pääoman osuutta koko pääomasta eli yrityksen kykyä selviytyä pitkän aikavälin velvoitteistaan. Yrityksellä, jolla on hyvä vakavaraisuus, on pieni rahoitusriski, kun taas huono vakavaraisuus merkitsee korkeaa rahoitusriskiä. Heikko vakavaraisuus tarkoittaa siis suurta vieraan pääoman määrää ja siten suuria korkokuluja. (Kallunki & Kytönen 2002, s. 80; Leppiniemi & Leppiniemi 2000, s. 212–213.)

Yksi käytetyimpiä vakavaraisuuden tunnuslukuja on omavaraisuusaste, joka kuvaa yrityksen vakavaraisuutta ja rahoitusriskiä. Omavaraisuusaste lasketaan suhteuttamalla vuoden lopun oma pääoma yrityksen kaikkiin varoihin. Mitä korkeampi omavaraisuusaste on, sitä vakavaraampi yritys on ja sitä pienempi rahoitusriski sillä on (MTT Taloustohtori 2011).

Kuten kuviosta 34 voidaan havaita, kaikissa ryhmissä keskimääräinen omavaraisuusaste on hyvä. Tilastollista merkittävyyttä ryhmien välisissä eroissa voidaan osoittaa kaikille tarkasteluvuosille ($\chi^2 = 8,072$ – $16,643$, $df = 2$, $p = 0,000$ – $0,018$, liite 3). Ympäristö- ja hyvinvointitietoisten ryhmässä on selkeästi korkein omavaraisuusaste. Ryhmien 2 ja 3 välillä ei ole suurta eroa, mutta viiden vuoden tarkastelujaksolla voidaan katsoa, että ryhmällä 3 on hieman parempi omavaraisuusaste keskimäärin.

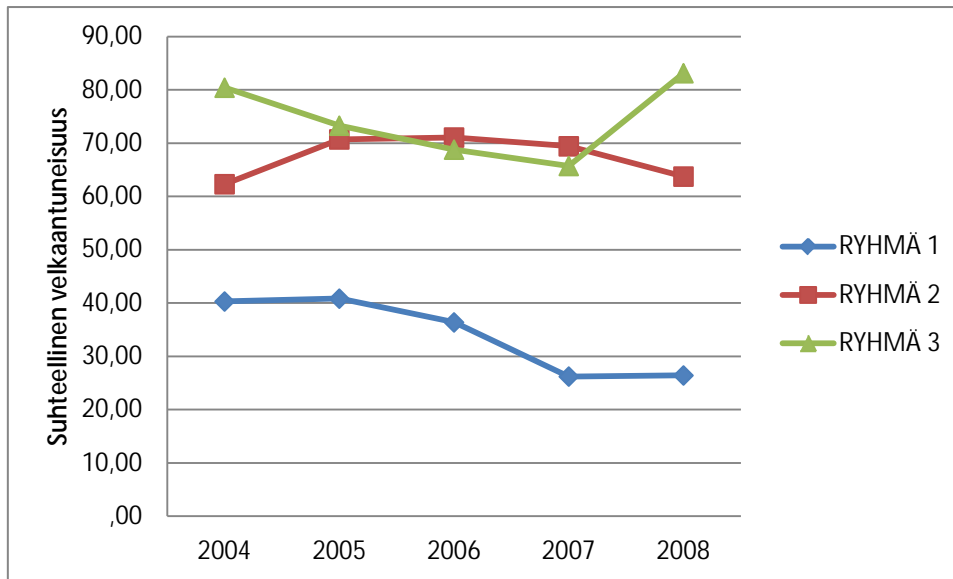


Kuvio 34. Keskimääräinen omavaraisuusaste tilaryhmittäin vuosina 2004–2008.

Toinen tässä tutkimuksessa käytettävä vakavaraisuuden mittari on suhteellinen velkaantuneisuus. Tämä tunnusluku kuvaa velkojen suhdetta toiminnan laajuuteen eli liikevaihtoon. Sen avulla voidaan tehdä karkeita arvioita siitä, millaiset käyttökatevaatimukset vieraan pääoman hoitokulut maatilayritykselle asettavat. (MTT Taloustohtori 2011.)

Suhteellinen velkaantuneisuus on toimialasidonnainen tunnusluku. Yritystutkimusneuvottelukunta (2005, s. 62) on silti asettanut jonkinlaisia ohjearvoja tuotannollisille yrityksille. Alle 40 prosenttia on hyvä tunnusluvun arvo, 40–80 prosenttia tyydyttävä ja yli 80 prosenttia heikko. Vaikka omavaraisuusaste maataloilla on yleensä hyvä, suhteellinen velkaantuneisuus saattaa olla melko suuri, sillä maatilayrityksen tuotanto vaatii usein paljon pääomaa suhteessa liikevaihtoon (Enroth 2008, s. 81).

Ryhmien väliset erot suhteellisessa velkaantuneisuudessa ovat tilastollisesti merkittäviä ($\chi^2 = 8,006$ – $16,331$, $df = 2$, $p = 0,000$ – $0,018$, liite 3) kaikkina tarkasteluvuosina. Kuviosta 35 voidaan tarkastella keskimääräistä suhteellista velkaantuneisuutta tilaryhmittäin vuosina 2004–2008. Ryhmä 1 on selkeästi vähiten suhteellisesti velkaantunut. Ryhmä 2 on keskimäärin suhteellisen velkaantuneisuuden osalta tyydyttävällä tasolla. Ryhmä 3 on heikolla tasolla suhteellisen velkaantuneisuuden suhteen vuosina 2004 ja 2008.



Kuvio 35. Keskimääräinen suhteellinen velkaantuneisuus tilaryhmittäin vuosina 2004–2008.

3.4 Tulosten tarkastelu

Maatalouden rakenne on kehittynyt merkittävästi Suomen liityttyä Euroopan Unioniin. Rakennekehityksen myötä tuottavuudessa voidaan havaita myönteistä kehitystä. Maatalouden kokonaistuottavuus on kehittynyt vuodesta 1992 vuoteen 2009 keskimäärin 1,15 prosenttia vuodessa. (Niemi & Ahlstedt 2010, s. 6–7.)

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että työn määrä on vähentynyt viiden vuoden aikavälillä kaikissa tilaryhmissä. Samalla voidaan kuitenkin todeta, että kaikissa tilaryhmissä keskimääräinen liikevaihto ja peltopinta-ala ovat kasvaneet. Myös taloudellisessa koossa on havaittavissa kasvua ryhmissä 2 ja 3. Kun yrityksen koko on kasvanut, voidaan myös tuotantomäärien arvioida kasvaneen. Näin pienemmällä panoksella on saatu aikaan enemmän tuotosta eli tuottavuuskehitys on ollut myönteistä myös näiden tutkimustulosten osalta. On kuitenkin otettava huomioon, että myös pääoman määrä tilaa kohden on kasvanut.

Niemen ja Ahlstedtin (2008, s. 22) mukaan vuonna 2007 maataloustuotteiden ja elintarvikkeiden hinnat nousivat kansainvälisillä markkinoilla todella nopeasti. Radikaaleimmat muutokset tapahtuivat viljakaupassa. Maailmanmarkkinahintojen muutokset heijastuivat myös Suomen viljakauppaan. Aikaisemmin varsin tasaisena säilynyt viljan hinta nousi jopa 50–75 prosenttia edellisvuodesta. Myös tämän tutkimuksen tuloksista voidaan havaita erittäin nopea positiivinen muutos kannattavuudessa ja yrittäjätulossa kaikissa tilaryhmissä vuonna 2007.

Niemen ja Ahlstedtin (2009, s. 23) mukaan viljan hinnat kuitenkin romahtivat vuoden 2008 puolivälin jälkeen. Hinnat olivat alimmillaan joulukuussa 2008. Myös maitotuotteiden maailmanmarkkinahinnat laskivat nopeasti. Panoskustannukset nousivat selvästi 2007 hintapiikin jälkeen, mutta lasku ei tapahtunut samassa suhteessa viljan hintaromahduksen kanssa. Tämä hintakehitys voidaan havaita myös tämän tutkimuksen tuloksista tarkastelemalla kannattavuutta ja yrittäjätuloa.

Menestyvän maatilaryityksen johtaminen -hankkeessa (Majo) Rikkonen (2008a, s. 165–166; 2008b, s. 69–75) on tutkinut suomalaisten maatilaryitysten tulevaisuuden suunnittelua ja sen vaikutusta taloudelliseen menestymiseen. Siinä hyödynnettiin samoja vuonna 2007 tehdyn viljelijäkyselyn vastauksia. Taloudellista menestymistä tutkittiin vain kahden vuoden ajanjaksolla, joka saattaa aiheuttaa eroja verrattaessa tuloksia tähän tutkimukseen.

Tilat olivat jakautuneet Majo -hankkeen tutkimuksessa tavoitteiden mukaan ryhmiin kuten tässäkin tutkimuksessa. Ryhmät oli nimetty seuraavasti: Taloussuuntautuneet, kasvuhakuiset kehittäjät sekä perinne- ja ympäristötietoiset. Taloussuuntautuneilla korostui reaktiivis-strateginen lähestymistapa muutokseen, kuten tässäkin tutkimuksessa. Taloussuuntautuneet olivat vuoden 2008 tutkimuksessa proaktiivisimpia. Tässä tutkimuksessa proaktiivisuuden osalta ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää eroa. (Rikkonen 2008a, s. 165–166; Rikkonen 2008b, s. 69–75.)

Kuten kehittämis- ja kasvuhaluikkaiden ryhmässä tässä tutkimuksessa, myös vuoden 2008 tutkimuksessa kasvuhakuisten kehittäjien ryhmässä korostui strateginen ja reaktiivinen sekä preaktiivinen ote tulevaisuuteen. Tässä tutkimuksessa visionäärisin suunnittelu korostui eniten taloussuuntautuneiden ryhmässä, mutta vuoden 2008 tutkimuksessa se oli vahvinta kasvuhakuisten kehittäjien ryhmässä. (Rikkonen 2008a, s. 165–166; Rikkonen 2008b, s. 69–75.)

Ympäristö- ja hyvinvointitietoisia vastaava ryhmä perinne- ja ympäristötietoiset olivat vuoden 2008 tutkimuksen mukaan reaktiivisia suhteessa muutokseen ja suunnittelivat vahvimmin operatiivisella tasolla. Toimintaympäristön muutokset eivät vaikuttaneet heidän suunnitelmiinsa. Tässä tutkimuksessa saatiin vastaavat tulokset. (Rikkonen 2008a, s. 165–166; Rikkonen 2008b, s. 69–75.)

Rikkosen (2008a, s. 165–166; 2008b, s. 69–75) tutkimuksessa kaikissa ryhmissä tuotanto painottui maidontuotantoon, kun tässä tutkimuksessa kehittämis- ja kasvuhaluikkaiden ryhmän tuotanto painottui viljanviljelyyn. Kasvuhakuisten kehittäjien tilat olivat suurimpia, kun tässä tutkimuksessa taloussuuntautuneiden vastaajien tilat olivat sekä peltoalaltaan, taloudelliselta kooltaan, liikevaihdoltaan ja maataloustuloltaan suurimpia.

Kannattavuuskertoimen osalta tulokset näyttävät melko samalta. Kasvuhakuisten kehittäjien kerroin oli vuoden 2008 tutkimuksessa jonkin verran suurempi kuin taloussuuntautuneiden. Perinne- ja ympäristötietoisien ryhmässä kannattavuus oli selvästi alhaisin. Suhteellinen velkaantuneisuus oli suurinta kasvuhakuisten kehittäjien ryhmässä, kuten tässäkin tutkimuksessa kehittämis- ja kasvuhaluikkaiden ryhmässä. Perinne- ja ympäristötietoisien ryhmän yrittäjät olivat vuoden 2008 tutkimuksessa selvästi vakavaraisimpia, kuten tässäkin tutkimuksessa ympäristö- ja hyvinvointitietoisien ryhmässä. (Rikkonen 2008a, s. 165–166; Rikkonen 2008b, s. 69–75.)

Mäkisen (2010) tutkimuksessa maitotilojen menestymisestä ja kehittämisstrategioista maidontuottajat ryhmiteltiin erilaisten kehittämisaikomusten perusteella säilyttäjien, toiminnan uudelleen suuntaajien, laajentamishakuisten ja voimakkaasti laajentamishakuisten ryhmiin. Kasvuhakuisuus oli tutkimuksen mukaan voimakkainta sellaisilla tiloilla, joilla kasvu oli ollut voimakasta jo edellisinä vuosina.

Mäkisen (2010) tutkimuksessa kasvuhakuiset yrittäjät olivat muiden tutkimustilojen yrittäjiä halukkaampia lisäämään taloudellista riskiä ja velkataakkaa. Kasvuhakuisten tilojen omavaraisuusaste oli kuitenkin keskimäärin alhaisempi kuin muilla tutkimustiloilla. Tässä tutkimuksessa kehittämis- ja kasvuhaluikkaiden omavaraisuusaste oli lähes samaa luokkaa kuin taloussuuntautuneillakin. Mäkisen tutkimuksessa kasvuhakuisten yritysten yrittäjätulo oli keskimäärin hieman korkeampi suurimmilla, kasvaneilla ja edelleen kasvuhakuisilla tiloilla kuin muilla tutkimustiloilla. Tässäkin tutkimuksessa suurimmilla eli taloussuuntautuneilla tiloilla sekä kehittämis- ja kasvuhaluikkaiden tiloilla on keskimäärin suurempi yrittäjätulo kuin ympäristö- ja hyvinvointitietoisilla yrittäjillä.

Vehkamäki ym. (2011) ovat tutkineet yrittäjien ominaisuuksia ja resurssien käyttöä Etelä-Pohjalaisilla maitotiloilla. Tutkimuksen mukaan tavoiteltaessa yrityksen jatkuvuutta voidaan paremman motivaation avulla saada aikaan myönteistä kehitystä yritystoimintaan. Tässä pro gradussa kehittämis- ja kasvuhaluikkaiden yksi tärkeimmistä tavoitteista oli yrityksen jatkuvuus, mikä on todennäköisesti vaikuttanut yrittäjien kehittämishalukkuuteen. Toisaalta liiallinen perinneajattelu voi Vehkamäen ym. tutkimuksen mukaan lamaannuttaa kehityksen. Perinteiden vaalimisen tavoitetta ei ole kuitenkaan käsitelty viljelijäkyselyssä, jota hyödynnettiin tässä pro gradussa.

4 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa etsittiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: (1) Minkälaista tulevaisuuden suunnittelu on maatilayrityksissä? (2) Minkälaista on yritysten taloudellinen menestyminen ja rakenteellinen kehitys erilaisissa tulevaisuuden tavoite -ryhmissä? (3) Mitä tekijöitä ja menestymisen konsepteja on löydettävissä?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyen koko aineiston maatilayrityksissä suunnittelu painottuu strategiselle tasolle. Muutokseen suhtaudutaan reaktiivis-preaktiivisesti. Tiedonhaku painottuu kansalliselle ja paikkakunnan tasolle. Taulukosta 9 voidaan tarkastella klusterianalyysin avulla muodostettujen tilaryhmien erilaisia tulevaisuusotteita. Visionäärisintä johtamista harjoitetaan taloussuuntautuneiden ryhmässä. Tässä ryhmässä muutokseen suhtautuminen on reaktiivis-preaktiivista, kuten ryhmässä 3. Taloussuuntautuneet vastaajat ovat aktiivisimpia tiedonhaussa. Vähiten ennakoidaan ympäristö- ja hyvinvointitietoisien ryhmässä, jossa myös tiedonhaku on passiivisinta.

Taulukko 9. Tulevaisuuden tavoitteet, suhtautuminen tulevaisuuteen, yrityksen rakenne, elinkaaren vaihe ja taloudellinen tila tilaryhmissä.

	YMPÄRISTÖ- JA HYVINVOINTITIEOISET	TALOUS-SUUNTAUTUNEET	KEHITTYMIS- JA KASVUHALUISET
TULEVAISUUDEN TAVOITTEET	Ympäristön tilasta huolehtiminen, henkinen tyytyväisyys viljelijänä toimimiseen	Kohtuullinen toimeentulo, hyvä maksuvalmius, tulo-rahoituksen riittävyys, hyvä kannattavuus.	Tuotannon tehostaminen, jatkuva kasvu, yrityksen jatkuvuus, ammattitaidon kehittäminen.
TULEVAISUUDEN SUUNNITTELU	Operatiivista ja strategista suunnittelua, reaktiivinen suhtautuminen muutokseen, passiivisin tiedonhakija	Operatiivista, strategista ja visionääristä suunnittelua, reaktiivinen/preaktiivinen suhtautuminen muutokseen, aktiivisin tiedonhakija	Strategista ja operatiivista suunnittelua, reaktiivinen/preaktiivinen suhtautuminen muutokseen, melko aktiivinen tiedonhakija
YRITYKSEN RAKENNE	Selvästi pienimpiä tiloja taloudelliselta kooltaan, pinta-alaltaan ja liikevaihdoltaan, ei juurikaan kasvua pinta-alassa, liikevaihdossa tai taloudellisessa koossa	Selvästi eniten työtunteja, taloudelliselta kooltaan, pinta-alaltaan ja liikevaihdoltaan suurimmat tilat, pinta-alassa tasaista kasvua, liikevaihdossa melko nopeaa kasvua	Työtunteja vähiten, liikevaihdoltaan kuitenkin suurempia kuin tilat 1, pinta-alaltaan lähes yhtä suuria kuin ryhmän 2 tilat, taloudelliselta kooltaan melko suuria, tasaista kasvua pinta-alan ja liikevaihdon osalta
ELINKAAREN VAIHE	Hyvin suuri osa ei osaa määrittää sukupolvenvaihdoksen tulevaa ajankohtaa, hyvin vähän äskettäin tai lähitulevaisuudessa tapahtuvia sukupolvenvaihdoksia, suurimmalla osalla toiminnan lopettaminen kuvaa melko hyvin tulevaisuuden tavoitteita	Merkittävän paljon 5–15 vuoden tai yli 15 vuoden päähän ajoitettuja sukupolvenvaihdossuunnitelmia, ryhmistä eniten äskettäin tehtyjä sukupolvenvaihdoksia	Suunnitelmissa merkittävän paljon 1–15 vuoden kuluessa tapahtuvia sukupolvenvaihdoksia
TALOUDELLINEN TILA	Selvästi alhaisin kannattavuus, omavaraisin ja vähiten suhteellisesti velkaantunein	Suurimmat yrittäjätulot, hyvä omavaraisuus, tyydyttävä suhteellinen velkaantuneisuus	Parhain kokonaispääoman tuotto prosentti, suurimmat heilahtelut kannattavuudessa, hyvä omavaraisuus, heikko/tyydyttävä suhteellinen velkaantuneisuus

Toiseen tutkimuskysymykseen liittyen taloussuuntautuneiden ryhmän tilat ovat selvästi suurimpia sekä taloudelliselta kooltaan, pinta-alaltaan että liikevaihdoltaan. Ympäristö- ja hyvinvointitietoisien ryhmän tilat ovat sen sijaan pienimpiä. Ryhmässä 2 ja 3 on havaittavissa tasaista kasvua, mutta ryhmässä 1 ei esiinny juurikaan kasvua pinta-alassa, liikevaihdossa tai taloudellisessa koossa.

Ryhmässä 2 tehdään eniten työtunteja ja ryhmässä 3 vähiten. Kun suhteutetaan tehtyjä keskimääräisiä kokonaistyötunteja keskimääräiseen liikevaihtoon, näyttäisi ympäristö- ja hyvinvointitietoisien ryhmä olevan tehottomin (39 euroa yhdellä työtunnilla). Ryhmissä 2 ja 3 yhdellä työtunnilla tehdään 55–56 euroa liikevaihtoa. Erot voivat tosin johtua tuotantosuunta- ja tukieroista.

Ryhmässä 3 on eniten suunnitelmia lähitulevaisuudessa tapahtuvista sukupolvenvaihdoksista. Taloussuuntautuneiden ryhmässä on tehty äskettäin eniten sukupolvenvaihdoksia, mutta toisaalta merkittävän paljon sukupolvenvaihdoksia on suunniteltu ajoittuvan 5–15 vuoden tai yli 15 vuoden päähän.

Ryhmässä 1 painottuvat toiminnan lopettamiseen liittyvät suunnitelmat. Ryhmän tutkimustiloilla on hyvin vähän äskettäin tai lähitulevaisuudessa tapahtuvia sukupolvenvaihdossuunnitelmia. Suurin osa vastaajista ei osaa määrittää seuraavaa sukupolvenvaihdoksen ajankohtaa. Lisäksi suurimmalla osalla vastaajista toiminnan lopettamisen tavoite kuvaa melko hyvin asetettuja tulevaisuuden tavoitteita.

Ryhmän 1 tiloilla on selvästi heikoin kannattavuus. Ne ovat kuitenkin vakavaraisimpia yrityksiä muihin ryhmiin verrattuna. Ryhmällä 3 näyttäisi olevan parhain kannattavuus, mutta näiden tilojen kannattavuudessa voidaan havaita suurimmat heilahtelut viiden vuoden ajanjaksolla. Ryhmän 3 yritykset ovat myös eniten suhteellisesti velkaantuneita. Taloussuuntautuneet tilat ovat melko vakavaraisia, mutta kannattavuus on melko heikko, tosin selvästi parempi kuin ryhmässä 1.

Taulukko 10. Tilaryhmien vahvuudet ja heikkoudet.

	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
Ympäristö- ja hyvinvointitietoiset	Hyvin omavaraisia ja vähän suhteellisesti velkaantuneita	Todella heikko kannattavuus Melko passiivista tiedonhakuja Vähän ennakkointia Huono tuotos/panos -suhde
Taloussuuntautuneet	Suunnittelua kaikilla aikaskaaloilla Tasaisen varma kasvu Hyvä omavaraisuus Aktiivinen tiedonhaku ja reaktiivisuus auttavat epävarmoissa markkinatilanteissa Melko tasainen kannattavuus	Tyydyttävä suhteellinen velkaantuneisuus Heikko kannattavuus
Kehittymis- ja kasvuhaluiset	Parhain kannattavuus Hyötyy eniten positiivisista muutoksista markkinoilla Hyvä omavaraisuus	Kärsii eniten negatiivisista markkinamuutoksista Suuri suhteellinen velkaantuneisuus

Taulukosta 10 voidaan tarkastella vastauksia tutkimuskysymykseen: Mitä tekijöitä ja menestymisen konsepteja tilojen tulevaisuuden suunnittelussa on löydettävissä? Seuraavassa tarkastellaan vahvuuksia ja heikkouksia tilaryhmittäin taulukon perusteella.

Ympäristö- ja hyvinvointitietoiset

Ympäristö- ja hyvinvointitietoisten vahvuutena on todella hyvä omavaraisuus ja pieni suhteellinen velkaantuneisuus. Voidaan kuitenkin tehdä varovaisia arvioita siitä, että tilat eivät ole investoineet lähiaikoina tai investoinnit ovat olleet niin pieniä, että niitä on voitu tehdä tulo-rahoituksella. Tämän johdosta vakavaraisuuden tunnusluvut saattavat näyttää niin hyvältä.

Suurin osa ryhmän vastaajista on valmistautumassa toiminnan lopettamiseen. Pieni suhteellinen velkaantuneisuus saattaa olla seuraus tästä tavoitteesta. Jos jatkajaa ei löydy tai tila ei ole muilla tavoin elinkelpoinen tulevaisuudessa, investointeja ei välttämättä katsota tarpeellisiksi. Vakavaraisuus saattaa kuitenkin mahdollistaa yrittäjälle henkistä tyytyväisyyttä ja elämäntyön jatkumon eläköitymiseen asti.

On kuitenkin otettava huomioon, että 25 prosenttia ryhmän yrittäjistä ei pidä toiminnan lopettamista lainkaan tulevaisuuden tavoitteenaan ja 22 prosenttia vastaajista katsoo, ettei se kuvaa kovin hyvin heidän tavoitteitaan. Näille edelleen toimintaa jatkaville tiloille passiivinen tiedonhaku, reaktiivinen suhtautuminen muutokseen ja visionäärisen suunnittelun puute saattaa aiheuttaa ongelmia yhä epävarmemmassa tulevaisuudessa.

Hyvä kannattavuus on ehto yrityksen liiketaloudelliselle jatkuvuudelle. Vaikka kannattavuuden tavoite ei ollutkaan tärkeä ympäristö- ja hyvinvointisuuntautuneille yrittäjille, näiden tilojen erittäin heikko kannattavuus saattaa olla kohtalokasta pitkällä aikavälillä. Jotta ryhmän 1 toiminnan jatkamista haluavat yrittäjät mahdollistaisivat toimintansa jatkuvuuden, olisi heidän mahdollisesti asetettava ympäristö- ja hyvinvointitavoitteiden lisäksi kannattavuustavoitteita. Parantamalla tuotos/panos -suhdetta voitaisiin mahdollisesti pystyä parantamaan kannattavuutta.

Kuluttajat tulevat hyvin todennäköisesti segmentoitumaan tulevaisuudessa yhä enemmän siten, että osa kuluttajista painottaa yhä enemmän ruokavalinnoissaan ympäristöystävällisyyttä. Tällöin hinta ei välttämättä ole enää tärkein ostopäätöksessä vaikuttava tekijä. Jotta ryhmän 1 yrittäjät voisivat toteuttaa ympäristö- ja hyvinvointitavoitteitaan, mutta kuitenkin pitää yrityksensä elinkelpoisena, saattaisi heidän mahdollisuutensa olla innovatiivisessa, asiakaslähtöisessä ja ympäristöystävällisessä pientilatuotannossa. Tämä vaatisi ryhmän 1 yrittäjiltä proaktiivisuutta, jotta he voisivat suunnitella parhaimmalla mahdollisella tavalla uuden liiketoimintakonseptin.

On otettava kuitenkin huomioon, että ympäristö- ja hyvinvointitietoisten ryhmään voi kuulua huomattavankin paljon sellaisia, jotka saavat osan tuloistaan tilan ulkopuolella suoritettavista töistä. Etenkin viljailoilla on yleistä, että tilan töiden lisäksi ainakin toinen puoliso käy tilan ulkopuolella töissä. Tällaisille yrittäjille maatilayrityksen kannattavuus ei välttämättä ole tavoitteista tärkein. Heille saattaa olla tärkeämpää saada vastapainoa esimerkiksi toimistossa suoritettavalle työlle. Tällöin henkinen tyytyväisyys saattaa nousta tärkeimmäksi tavoitteeksi yritystoiminnassa.

Taloussuuntautuneet

Taloussuuntautuneiden tilaryhmän maatilayrityksissä on hyvä omavaraisuus. Suhteellisen velkaantuneisuuden tunnusluvun arvo tosin on vain tyydyttävällä tasolla. On kuitenkin muistettava, että tätä yleisessä liiketaloudessa pätevää tunnusluvun ohjearvoa ei voida täysin verrata maatilayritysten tunnuslukuihin pääomavaltaisuuden johdosta.

Taloussuuntautuneissa yrityksissä sekä pinta-ala että liikevaihto ovat kasvaneet jatkuvasti. Kannattavuus ei ole kuitenkaan heitellyt kasvusta huolimatta lukuun ottamatta vuotta 2007, sillä mahdollisesti kannattavuuden, maksuvalmiuden ja kohtuullisen toimeentulon tavoitteet ovat ohjanneet yrittäjien toimintaa. Vuonna 2007 kannattavuus parani selvästi, mutta on huomattava, että vuoden 2008 hintaromahdus ei pudottanut kannattavuuskerrointa yhtä voimakkaasti kuin ryhmässä 3.

Taloussuuntautuneissa yrityksissä ennakoidaan vahvasti. Suunnittelu kaikilla aikaskaaloilla, aktiivinen tiedonhaku sekä preaktiivinen suhde muutokseen saattavat auttaa yrityksiä läpi heilahtelevien ja epävarmojen markkinatilanteiden. Ennakoinnilla siis saattaa olla yhteys kannattavuuteen ainakin näiden tulosten perusteella.

Tämän tilaryhmän suurin ongelma on koko maatalousalaa koskettava melkoisen alhainen kannattavuus. Ryhmän yrittäjät näyttisivät olevan ammattitaitoisia ennakoijia lyhyissä kannattavuuskriiseissä, mutta jatkuvalla kannattavuuden heikkoudelle ei näytä löytyvän korjauskeinoja. Toisaalta tavoitteeksi on asetettu myös kohtuullinen toimeentulo. Koska kohtuullinen toimeentulo voidaan ymmärtää subjektiivisena käsitteenä, tulisi yrittäjiltä kysyä heidän omaa mielipidettään toimeentulon kohtuullisuudesta.

Koska nämä yritykset ovat tehokkaimpia suhteutettaessa keskimääräiset kokonaistyötunnit keskimääräiseen liikevaihtoon, ei tehostamisella välttämättä pystytä merkittävästi parantamaan kannattavuutta. Lisäksi maataloudessa tehokkuutta ei voida lisätä äärimmäisyyksiin asti, sillä tehokkuuden tavoittelulla on myös negatiivisia seurauksia, joita usein estetään myös lainsäädännöllisesti.

Mikäli yrittäjät eivät ole tyytyväisiä nykyiseen toimeentuloonsa ja kannattavuuden heikkous nähdään pysyvänä ilmiönä nykyisessä liiketoiminnossa, saattaisi proaktiivisella liiketoiminnan uudistamisella saada kannattavuuden nousujohteiseksi. Suhteellisen hyvä vakavaraisuus kestäisi mahdollisesti myös uudistamisesta koituvia investointeja.

Toisaalta maataloustuotteiden hintojen ennustetaan pitkällä aikavälillä nousevan huomattavasti nykyhetken tilannetta korkeammalle johtuen ruuan kysynnän kasvusta globaalilla tasolla. Tämän ilmiön vaikutusta suomalaiselle maataloustuotannolle ei voida tarkkaan määrittää, mutta mahdollisesti se tulee nostamaan kuluttajahintoja myös Suomessa. Siirtyykö kuluttajahintojen nousu ketjussa alkutuottajille saakka, jää nähtäväksi.

Mikäli alkutuottajat saisivat tulevaisuudessa korkeamman hinnan tuottamistaan hyödykkeistä, voisivat myös taloussuuntautuneiden ryhmän yrittäjät parantaa yritystensä kannattavuutta. Lähitulevaisuudessa näiden yritysten menestyminen riippuu siitä, miten nopeasti tuottajahinta mahdollisesti tulee nousemaan, sillä kannattavuusvajetta ei mikään yritys voi kestää pysyvästi.

Kehittymis- ja kasvuhaluiset

Erityisen mielenkiintoisen tästä 2004–2008 tarkasteluajankohdasta tekee se, että aikaisemmin melkoisen tasaiset maataloustuotemarkkinat ovat kokeneet tarkasteluajankohtana ennennäkemättömän suuria muutoksia. Tällä aikavälillä kehittämis- ja kasvuhaluikkaiden ryhmän vastaajayrittäjät ovat toisaalta hyötynneet eniten positiivisista muutoksista, mutta toisaalta kärsineet eniten negatiivisista muutoksista. On toki otettava huomioon, että ryhmässä 3 oli suhteellisesti eniten viljatiloja, joille viljan hinnanmuutokset saattoivat aiheuttaa suurimmat vaihtelut kannattavuuteen. Kannattavuus näyttäisi kuitenkin olevan muita tiloja parempi keskimäärin, vaikkei tässäkin ryhmässä päästä keskimääräisessä kannattavuuskertoimessa yli yhden.

Kannattavuuden negatiivisia heilahteluja pitäisi pyrkiä välttämään paremmin, koska suuri suhteellinen velkaantuneisuus synnyttää riskitekijöitä alhaisen kannattavuuden tilivuosina. Aktiivisemmalla, etenkin kansainvälisen tason, tiedonhauilla ja tämän tiedon hyödyntämisellä suunnitelmissa tilat saattaisivat pystyä ennakoimaan paremmin tuotteiden hintojen radikaaleja laskuja ja toisaalta kustannusten suuria nousuja. Toisaalta, kun näyttää siltä, että ryhmän 3 yrittäjät pystyvät keskimäärin parhaiten vastaamaan positiivisiin markkinamuutoksiin, tulisi tätä vahvuutta kehittää lisäämällä tiedonhakua edelleen.

Mikäli kehittämis- ja kasvuhaluikkaiden ryhmän yrittäjät pystyvät ennakoimaan paremmin negatiivisia markkinamuutoksia ja säilyttämään tehokkuutensa läpi kasvun, saattavat tilat parantaa kannattavuuttaan huomattavastikin pienempien yksikkökustannusten kautta. Toisaalta on huomattava, että suurin osa tiloista on viljatiloja, ja lisäpellon hankkiminen saattaa olla hyvin kallista.

Tavoitteisiin on kuitenkin asetettu yrityksen jatkuvuus ja ammattitaidon kehittäminen, mikä kertoo yrittäjien halusta siirtää tila elinvoimaisena seuraavalle sukupolvelle, heidän dynaamisuudestaan ja positiivisesta asenteestaan tulevaisuuteen. Mikäli ammattitaidon ja ennakkoinnin kehittäminen takaavat positiivisen kannattavuuskehityksen ja kasvun tasaannuttua paremman vakavaraisuuden, tämän ryhmän tiloista voi kehittyä tulevaisuuden menestyjiä.

Tutkimuksen yleistettävyys ja jatkotutkimuskohteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata vain viljelijäkyselyyn osallistuneiden tilojen ennakkointia ja taloudellista menestymistä sekä rakenteellista kehitystä. Tutkimustuloksia ei voida painottaa kuvaamaan

tiettyä aluetta tai koko Suomea. Jotta näin voitaisiin tehdä, aineiston tulisi olla laajempi, jotta esimerkiksi kaikki tuotantosuunnat olisivat edustettuina. Voidaan kuitenkin olettaa, että tutkimustuloksien voidaan katsoa olevan suuntaa-antavia kirjanpitoliloilla tapahtuvasta ennakoinnista ja taloudellisesta menestymisestä sekä rakenteellisesta kehityksestä.

On otettava huomioon, että kyselylomakkeen mittarit eivät olleet lähtökohtaisestikaan objektiivisia, sillä niiden avulla mitattiin maatilayrittäjien subjektiivisia näkemyksiä omista tulevaisuuden tavoitteistaan ja ennakoinnistaan. Tämä subjektiivisuus saattaa heikentää tutkimuksen validiutta.

Tällä tutkimuksella ei voida todistaa ennakoinnin, taloudellisen ja rakenteellisen kehityksen yhteyttä. Esimerkiksi rakenneyhtälömallilla voitaisiin osoittaa erilaisten ennakoinnin lähestymistapojen, aikaskaalojen ja tasojen syy-seuraussuhteita yritysten erilaiseen taloudelliseen menestymiseen ja rakenteelliseen kehitykseen.

5 Kirjallisuus

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2000. Yrityksen arvot ja etiikka. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy. 308 s. ISBN 951-0-23891-0.
- Armstrong, J. 2001. Principles of Forecasting. A Handbook for Researchers and Practitioners. Norwell: Kluwer Academic Publishers. 847 s. ISBN 0-7923-7930-6.
- Autio, E., Miikkulainen, K. & Sihvola, I. 2007. Innovatiiviset kasvuyritykset. Tekes. Teknologiakatsaus 201/2007. 50 s. ISBN 978-952-457-358-0.
la: www.tekes.fi/fi/document/43030/innovatiiviset_kasvuyritykset_pdf. (Viitattu: 30.12.2010)
- Daft, R. 1997. Management. Fourth edition. Orlando: The Dryden Press. 862 s. ISBN 0-03-017989-0.
- Duffy, M. & Nanhou, V. 2002. Factors of success of small farms and the relationship between financial success and perceived success. Staff General Research Papers with number 10349. Iowa State University. Department of Economics. 11 s.
- Enroth, A. J. 2008. Maatalouden tunnusluvut. Teoksessa: Kannattava maatilayritys. Pellinen, J., Enroth, A. & Harmoinen, T. (toim.) Tieto tuottamaan -sarja. Tieto tuottamaan 124. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 95 s. ISBN 978-951-808-169-5.
- Eriksson, S. 1995. Yrityksen toimintaympäristön arviointimalli. Pohjois-Suomi pkt-yritysten toimintaympäristönä. Oulun Yliopiston taloustieteen osaston tutkimuksia. No. 35. 211 s. ISBN 951-42-4321-8.
- Fontela, E., Guzmán, J., Pérez, M. & Santos, F. 2006. The art of entrepreneurial foresight. Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy: 8(6): 3–13.
- Forsman, S. 2004. How do small rural food-processing firms compete? A resource-based approach to competitive strategies. Doctoral dissertation. Helsingin Yliopisto. 156 s.
- Giles, T. & Stansfield, M. 1990. The Farmer as Manager. Second Edition. Wallingford: CAB International. ISBN 0-85198-673-0.
- Grant, R. 2002. Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications. Fourth edition. Malden: Blackwell Publishers Inc. 551 s. ISBN 0-0631-23135-8.
- Haapanen, M., Heikura, J. & Leino K. 2004. Maatila liikeyrityksenä. Juva: WS Bookwell Oy. 203 s. ISBN 951-0-27971-4.
- Hansson, H. 2007. Strategy factors as drivers and restraints on dairy farm performance: Evidence from Sweden. Agricultural Systems: 94: 726–737.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy. 327 s. ISBN 951-37-4135-4.
- Heinonen, S. 2006. Tulevaisuusajattelun merkityksestä. Teoksessa: Vuorinen, A. (toim.). Matkalla tulevaisuuteen. Innovatiivisia avauksia tulevaisuuden asumiseen, liikkumiseen ja yrittäjyyteen. VTT. Tutkimusraportti VTTR0939806. 101 s.
- Hietanen, O., Kuusisto, R. & Siivonen, K. 2009. Matkailun ja elämystuotannon toimialan visiot ja ennakointi. Ohjelman väliraportti. Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen e-julkaisu. 15/2009.
la: http://ffrc.utu.fi/julkaisut/e-julkaisuja/eTutu_2009-15.pdf. (Viitattu: 27.12.2010)
- Holstius, K. & Malaska, P. 2004. Advanced Strategic Thinking. Visionary Management. Turun kauppa-
korkeakoulun julkaisuja. 60 s. ISBN 951-564-187-X.

- Jemala, M. 2010. Evolution of foresight in the global historical context. *Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*: 12(4): 65–81.
- Kallunki, J. & Kytönen, E. 2002. Uusi tilinpäätösanalyysi. Kolmas uudistettu painos. 272 s. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Karlöf, B. 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. *Ekonomia* -sarja. Kolmas painos. Porvoo: WS Bookwell Oy. 369 s. ISBN 951-0-24277-2.
- Lehmussaari, K. 2002. Hierarkkinen klusterointi. Klusterointimenetelmät-seminaari. Helsingin Yliopisto. Tietojenkäsittelytieteen laitos. Raportti C-2002-54: 76–85.
- Leppiniemi, J. & Leppiniemi, R. 2000. Tilinpäätöksen tulkinta. *Ekonomia* -sarja. Kolmas uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy. 378 s. ISBN 951-0-24520-8.
- Leskinen, E. 1987. Faktorianalyysi. Konfirmatoristen faktorimallien teoria ja rakentaminen. Jyväskylän yliopiston tilastotieteen laitoksen julkaisu. 1/1987. 235 s. ISBN 951-679-685-0.
- Malhotra, N. 2004. *Marketing Research. An Applied Orientation. Fourth Edition.* Georgia Institute of Technology. New Jersey: Pearson Education LTD. 713 s. ISBN 0-13-121729-1.
- Matilda. 2010. Maataloustilastot. Saatavilla: www.maatilatilastot.fi. (Viitattu 17.12.2010.)
- Mannermaa, M. 1991. Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Helsinki: VAPK-kustannus. 362 s. ISBN 951-37-0634-6.
- Mannermaa, M. 1993. Tulevaisuudentutkimus tieteellisenä tutkimusalana. Teoksessa: Miten tutkimme tulevaisuutta? Toim. Vapaavuori, M. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Helsinki: Painatuskeskus. 312 s. ISBN 951-37-1184-6.
- Mannermaa, M. (toim.) 1999a. Toolbox – Työelämän ennakoinnin työkalupakki. ESR –julkaisu 41/99. Helsinki: Oy Edita Ab. 134 s. ISBN 951-735-345-6.
- Mannermaa, M. 1999b. Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä. *Ekonomia* -sarja. Porvoo: WSOY. 227 s. ISBN 951-0-23147-9.
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WS Bookwell Oy. 249 s. ISBN 951-0-28372-X.
- Meristö, T. 1991. Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa. Julkaisija: Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Helsinki: Valtion painatuskeskus. 188 s. ISBN 951-37-0675-3.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. laitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 1632 s. ISBN-13 978-952-5372-25-0.
- Miettinen, P. 1998. Yrittäminen kannattaa. Käsikirja maaseudun yrittäjille. Maaseutukeskusten Liiton julkaisu nro 923. Kolmas uudistettu painos. Kokemäki: SPOY. 206 s. ISBN 951-808-062-3.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategy management.* London: Prentice Hall. 406 s.
- Moisio, S. 2004. Strateginen suunnittelu luonnontuotealan yrityksissä. eMBA-lopputyö. Oulun Yliopisto. 45 s. Saatavilla: http://www.arctic-flavours.fi/fi_tied04/MBA-lopputyo.pdf . (Viitattu 27.2.2010)
- MTT Taloustohtori. 2011. <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/>. Viitattu 9.3.2011.
- Mustonen, S. 1995. Tilastolliset monimuuttujamenetelmät. Helsingin Yliopisto. Tilastotieteen laitos. Helsinki: Survo Systems Oy. 205 s. ISBN 951-96634-1-X.

- Mäkinen, H. 2010. Maitotilojen menestyminen ja kehittämisstrategiat. Maataloustieteen Päivät 2010. Saatavilla: <http://www.smts.fi/jul2010/poste2010/235.pdf>. (Viitattu 30.8.2011)
- Mäkinen, H. & Ylätaalo, M. 2008. Maatilojen menestyminen ja menestymistekijät. Saatavilla: http://www.smts.fi/mpol2008/index_tiedostot/Esitelmat/es035.pdf. (Viitattu 14.12.2009)
- Mäkinen, H., Rantamäki-Lahtinen, L., Ylätaalo, M. & Vehkamäki, S. 2009. Measuring the success of Finnish family farms. *Food Economics – Acta Agriculturae Scandinavica C*: 6: 185–196. ISSN 1650-7541.
- Niemi, J. & Ahlstedt, J. 2008 (toim.). Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2008. MTT Taloustutkimus, Julkaisuja 108. Helsinki: MTT Taloustutkimus. 96 s.
- Niemi, J. & Ahlstedt, J. 2009 (toim.). Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2009. MTT Taloustutkimus, Julkaisuja 109. Helsinki: MTT Taloustutkimus. 96 s.
- Niemi, J. & Ahlstedt, J. 2010 (toim.). Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2010. MTT Taloustutkimus, Julkaisuja 110. Helsinki: MTT Taloustutkimus. 96 s.
- Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1996. Tutkimusaineiston analyysi. 1. painos. Porvoo: WSOY Kirjapainoyksikkö. 397 s. ISBN 951-0-21369-1.
- Näsi, J. & Neilimo, K. 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Juva: WS Bookwell Oy. 261 s. ISBN 951-0-31516-8.
- Olson, K. 2004. *Farm Management. Principles and Strategies*. Ames: Iowa State Press. 429 s. ISBN 0-8138-0418-3.
- Palmer, A. & Hartley, B. 2009. *The Business Environment*. Sixth edition. Berkshire: McGraw-Hill Higher Education. 586 s. ISBN 9780077119720.
- Porter, M. 1993. *Strategia kilpailutilanteessa*. Helsinki: Oy Rastor Ab. 430 s. ISBN 951-9415-39-4.
- Rantamäki-Lahtinen, L. 2008. The success of the diversified farm – resource-based view. Academic dissertation. University of Helsinki. 134 s.
la: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/44653/thesucce.pdf?sequence=1>. (Viitattu 10.12.2010)
- Rikkinen, P. 2008a. Defining foresight activities and economic success in farm management – empirical results from Finnish FADN farms. In: *The third International Seville Conference on Future-oriented Technology Analysis (FTA) – Impacts and Implications for Policy and Decision Making*. EUR – Scientific and technical research series. p. 165–166. Saatavilla: http://forera.jrc.ec.europa.eu/fta_2008/book_abstracts.pdf.
- Rikkinen, P. 2008b. Ennakoimalla suunta tulevaisuudelle. Tehoksessa: Maatilayrityksen menestystekijät. Toimittanut: Rikkinen, P., Harmoinen, T. & Teräväinen, H. *Tieto tuottamaan –sarja*. Tieto tuottamaan 123. Porvoo: WS Bookwell Oy. ISBN 978-951-808-165-7.
- Rikkinen, P., Mäkinen, H., Suutarinen, J. & Meriläinen, P. 2008. Mitä menestyminen on? Teoksessa: *Maatilayrityksen menestystekijät*. Toimittanut: Rikkinen, P., Harmoinen, T. & Teräväinen, H. *Tieto tuottamaan –sarja*. Tieto tuottamaan 123. Porvoo: WS Bookwell Oy. ISBN 978-951-808-165-7.
- Ringland, G. 2006. *Scenario Planning*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd. 478 s. ISBN 13 978-0-470-01881-1.
- Tilastokeskus. 2010. http://www.stat.fi/til/mmtal/2008/mmtal_2008_2010-03-25_kat_003_fi.html. (Viitattu 21.1.2011)
- Torkko, M. 2006. Maatilakytkentäisten yritysten toimintamalleja. Laadullinen tutkimus resursseista, kehittämisestä ja ohjaustarpeista. Oulun Yliopisto. 142 s.

Van der Heijden, K., Bradfield, R., Burt, G., Cairns, G. & Wright, G. 2002. *The Sixth Sense. Accelerating Organizational Learning with Scenarios*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd. 307 s. ISBN 0-470-84491-4.

Vehkalahti, K. 2008. *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsinki: Tammi. 223 s. ISBN 978-951-26-5760-5.

Vehkamäki, S., Ylätaalo, M., Mäkinen, H., Latva-Kyyny, M. & Ryhänen, M. Some Entrepreneurial Characteristics and Resource Use on Dairy Farms in South Ostrobothnia, Finland in 2003 and 2009. *Economic Science for Rural Development*. 24:114–122. ISBN 978-9984-9997-5-3.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. *Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Oyj. 266 s. ISBN 951-37-3312-2.

Vihtonen, T. 2007. *Suomalaisten maatilayritysten strategiset valinnat ja taloudellinen menestyminen*. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. 58 s. ISBN 978-952-487-106-8.

Wallace, M. & Moss, J. 2002. Farmer Decision-Making with Conflicting Goals: A Recursive Strategic Programming Analysis. *Journal of Agricultural Economics*: 53(1): 82–10.

Yli-Luoma, P.V.J. 2000. *Johdatus kvantitatiivisiin analyysimenetelmiin SPSS for Windows-ohjelman avulla*. Sipoo: IMDL Oy:n digitaalipaino. 118 s. ISBN 952-5061-08-6.

Yritystutkimusneuvottelukunta. 2005. *Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi*. 8. korjattu laitos. Helsinki: Gaudeamus. 110 s. ISBN 951-662-962-8.

6 Liitteet

Liite 1. Viljelijäkysely

TULEVAISUUDEN ENNAKOINTI JA JOHTAMINEN

Kuinka tärkeitä seuraavat pitkän aikavälin tavoitteet ovat tilallanne?

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	En osaa sanoa	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Hyvä kannattavuus	1	2	3	4	5
Jatkuva kasvu	1	2	3	4	5
Tuotannon tehostaminen	1	2	3	4	5
Hyvä maksuvalmius/ tulorahoituksen riittävyys	1	2	3	4	5
Kohtuullinen toimeentulo	1	2	3	4	5
Henkinen tyytyväisyys viljelijänä toimimiseen	1	2	3	4	5
Ympäristön tilasta huolehtiminen	1	2	3	4	5
Oman ja tilalla työskentelevien ammattitaidon kehittäminen	1	2	3	4	5
Perheyriksen jatkuvuus	1	2	3	4	5
Valmistautuminen toiminnan lopettamiseen	1	2	3	4	5

Miten väittämät kuvaavat tulevaisuuden suunnittelua tilallanne?

(toimintaympäristön muutokset = mm. markkinoiden, hintojen, tukipolitiikan, teknologian jne. muutokset).

	Ei kuvaa lainkaan	Ei kuvaa kovin hyvin	En osaa sanoa	Kuvaa melko hyvin	Kuvaa erittäin hyvin
a) Toimintaympäristön muutokset eivät vaikuta suunnitelmiin	1	2	3	4	5
b) Muutoksiin reagoidaan jatkuvasti suunnitelmia tarkentamalla	1	2	3	4	5
c) Muutoksia ennakoidaan aktiivisesti ja ne ovat impulsseina suunnitelmissa	1	2	3	4	5
d) Muutokset ovat aiheuttamassa uuden suunnittelutarpeen (uusi yritystoiminta?)	1	2	3	4	5
e) Keskitymme pääasiassa tulevan vuoden tarkkaan suunnitteluun	1	2	3	4	5
f) Suunnittelemme jatkuvasti toimintaa 3-5 vuoden tähtäimellä	1	2	3	4	5
g) Olemme määritelleet, missä toiminnassa haluamme olla mukana 10 vuoden kuluttua	1	2	3	4	5

Seuraan tilan tulevaisuuden suunnitteluun liittyen uusinta tietoa seuraavilla tasoilla?

	Ei lain- kaan	Vain hie- man	Jonkin verran	Melko aktiivisesti	Erittäin aktiivisesti
Oman paikkakunnan tasolla	1	2	3	4	5
Kansallisella tasolla	1	2	3	4	5
EU:n tasolla	1	2	3	4	5
Maailmanmarkkinoiden tasolla	1	2	3	4	5

TYÖN SUUNNITTELU, JOHTAMINEN JA KOETTU MENESTYMINEN

Milloin tilallanne on todennäköisesti seuraavan sukupolvenvaihdoksen aika?

- a) spv tehty äskettäin, b) alle 5 vuoden kuluessa, c) 5 – 15 vuoden kuluttua, d) yli15 vuoden kuluttua,
e) spv ei ole ajankohtainen, f) en osaa sanoa

Liite 2. Faktori- ja klusterianalyysi

KMO ja Bartletin testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,769
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	430,096
	df	36
	Sig.	,000

Kommunaliteetit

	Initial	Extraction
Hyvä kannattavuus	,309	,454
Jatkuva kasvu	,239	,363
Tuotannon tehostaminen	,307	,444
Hyvä maksuvalmius	,264	,404
Koht. toimeentulo	,225	,385
Henkinen tyytyväisyys	,257	,423
Ympäristön tilasta huolehtiminen	,241	,443
Ammattitaidon kehittäminen	,345	,452
Yrityksen jatkuvuus	,208	,286

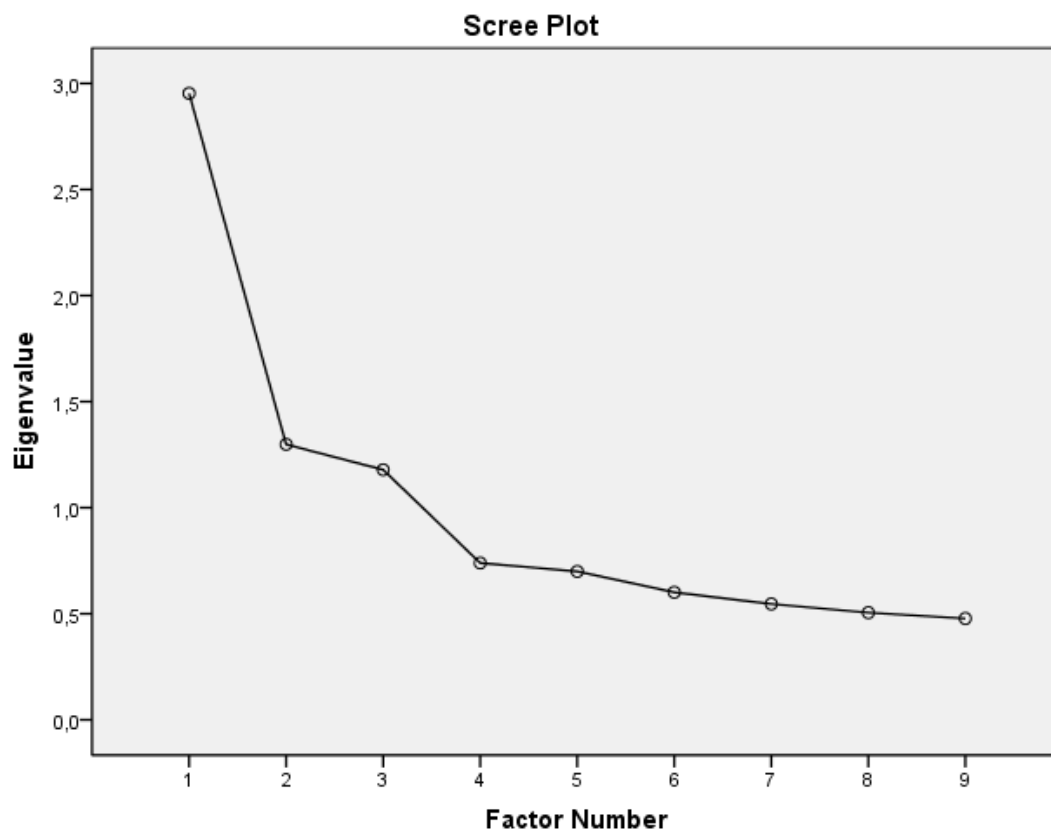
Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Selitetty osuus kokonaisvaihtelusta

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,953	32,813	32,813	2,367	26,304	26,304	1,388	15,418	15,418
2	1,299	14,429	47,242	,705	7,833	34,138	1,216	13,515	28,933
3	1,179	13,098	60,341	,583	6,474	40,612	1,051	11,679	40,612
4	,739	8,215	68,556						
5	,700	7,774	76,330						
6	,601	6,679	83,009						
7	,546	6,069	89,078						
8	,505	5,614	94,693						
9	,478	5,307	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Sirontakuvio



Faktorimatriisi

	Factor		
	1	2	3
Hyvä kannattavuus	,597	-,152	-,272
Jatkuva kasvu	,447	-,362	,179
Tuotannon tehostaminen	,563	-,357	,021
Hyvä maksuvalmius	,533	,110	-,329
Koht. toimeentulo	,455	,171	-,385
Henkinen tyytyväisyys	,455	,455	,093
Ympäristön tilasta huolehtiminen	,432	,384	,330
Ammattitaidon kehittäminen	,643	,025	,193
Yrityksen jatkuvuus	,442	-,163	,254

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 3 factors extracted. 13 iterations required.

Rotoitu faktorimatriisi

	Factor		
	1	2	3
Hyvä kannattavuus	,389	,549	,039
Jatkuva kasvu	,597	,073	,035
Tuotannon tehostaminen	,610	,268	,016
Hyvä maksuvalmius	,152	,593	,173
Koht. toimeentulo	,039	,600	,153
Henkinen tyytyväisyys	,026	,262	,595
Ympäristön tilasta huolehtiminen	,146	,050	,647
Ammattitaidon kehittäminen	,471	,233	,419
Yrityksen jatkuvuus	,489	,038	,215

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Transformaatiomatriisi

Factor	1	2	3
1	,649	,595	,475
2	-,667	,142	,732
3	,368	-,791	,489

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Alkuperäiset klusterikeskukset

	Cluster		
	1	2	3
REGR factor score 1 for analysis 1	-2,81079	1,19647	-,01534
REGR factor score 2 for analysis 1	-1,67010	,68304	-1,57453
REGR factor score 3 for analysis 1	-,05554	,85519	-2,83995

Iteraatiohistoria

Iteration	Change in Cluster Centers		
	1	2	3
1	1,866	1,336	1,294
2	,181	,290	1,132
3	,069	,099	,163
4	,001	,001	,002
5	2,188E-5	5,044E-6	3,620E-5
6	3,907E-7	3,603E-8	5,404E-7
7	6,976E-9	2,574E-10	8,065E-9
8	1,246E-10	1,839E-12	1,204E-10
9	2,225E-12	1,304E-14	1,797E-12
10	3,972E-14	5,551E-17	2,677E-14
11	8,871E-16	,000	5,661E-16
12	1,388E-17	,000	,000
13	,000	,000	,000

a. Convergence achieved due to no or small change in cluster centers. The maximum absolute coordinate change for any center is ,000. The current iteration is 13. The minimum distance between initial centers is 3,94.

Lopulliset klusterikeskukset

	Cluster		
	1	2	3
REGR factor score 1 for analysis 1	-,95576	,28736	,26693
REGR factor score 2 for analysis 1	-,62948	,44976	-,34519
REGR factor score 3 for analysis 1	,05252	,39899	-,84423

Havaintojen määrä klustereissa

Cluster 1	59,000
2	134,000
3	67,000
Valid	260,000

Testin tulokset	REGR factor score 1 for analysis 1	REGR factor score 2 for analysis 1	REGR factor score 3 for analysis 1
Chi-Square	100,796	94,591	113,253
df	2	2	2
Asymp. Sig.	,000	,000	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Cluster Number of Case

Liite 3. Ryhmien välisten erojen tilastolliset merkitsevyydet

Ennakointi	χ^2	df	p-arvo
Passiivinen	2,130	2	,345
Reaktiivinen	16,896	2	,000
Preaktiivinen	36,886	2	,000
Proaktiivinen	4,828	2	,089
Operatiivinen	2,891	2	,236
Strateginen	19,007	2	,000
Visionäärinen	13,012	2	,001
Paikkakunnan tasolla	17,407	2	,000
Kansallisella tasolla	19,889	2	,000
EU:n tasolla	22,342	2	,000
Maailmanmarkkinoiden tasolla	21,589	2	,000

Yrittäjien sukupuoli

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,185	2	,912
Likelihood Ratio	,187	2	,911
N of Valid Cases	260		

Yrittäjien syntymävuosi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	86,335	80	,294
Likelihood Ratio	99,550	80	,069
Linear-by-Linear Association	,111	1	,739
N of Valid Cases	260		

Kokonaistyöntuntimäärä

	2004	2005	2006	2007	2008
x2	6,003	7,148	7,202	7,971	8,932
df	2	2	2	2	2
p-arvo	,050	,028	,027	,019	,011

Tuotantosuunnat

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,547	14	,228
Likelihood Ratio	18,110	14	,202
Linear-by-Linear Association	1,103	1	,294
N of Valid Cases	260		

Sukupolvenvaihdostilanne

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,212	10	,010
Likelihood Ratio	21,632	10	,017
Linear-by-Linear Association	9,136	1	,003
N of Valid Cases	260		

Tilan taloudellinen koko

	2004	2005	2006	2007	2008
x2	19,861	20,153	20,436	20,891	21,092
df	2	2	2	2	2
p-arvo	,000	,000	,000	,000	,000

Tilan peltopinta-ala

	2004	2005	2006	2007	2008
x2	17,403	17,348	18,714	19,317	19,745
df	2	2	2	2	2
p-arvo	,000	,000	,000	,000	,000

Liikevaihto

	2004	2005	2006	2007	2008
x2	17,799	16,067	20,323	19,433	21,842
df	2	2	2	2	2
p-arvo	,000	,000	,000	,000	,000

Yrittäjätulo

	2004	2005	2006	2007	2008
x2	8,637	5,473	8,882	5,310	4,406
df	2	2	2	2	2
p-arvo	,013	,065	,012	,070	,110

Kannattavuuskerroin

	2004	2005	2006	2007	2008
x2	1,635	,772	4,192	,417	1,757
df	2	2	2	2	2
p-arvo	,442	,680	,123	,812	,415

Kokonaispääomantuotto prosentti

	2004	2005	2006	2007	2008
x2	5,009	4,433	10,775	3,003	5,558
df	2	2	2	2	2
p-arvo	,082	,109	,005	,223	,062

Omavaraisuusaste

	2004	2005	2006	2007	2008
x2	8,072	8,134	15,230	16,643	10,531
df	2	2	2	2	2
p-arvo	,018	,017	,000	,000	,005

Suhteellinen velkaantuneisuus

	2004	2005	2006	2007	2008
x2	8,006	9,022	11,029	16,331	14,931
df	2	2	2	2	2
p-arvo	,018	,011	,004	,000	,001

MTT TEKEE TIETEESTÄ ELINVOIMAA

MTT RAPORTTI 31

www.mtt.fi/julkaisut

MTT Raportti -verkkajulkaisusarjassa julkaistaan maatalous- ja elintarviketutkimusta sekä maatalouden ympäristötutkimusta käsitteleviä tutkimusraportteja. Lukijoille tarjotaan tietoa MTT:n kaikilta tutkimusaloilta eli biologiasta, teknologiasta ja taloudesta.

MTT, 31600 Jokioinen.

Puh. (03) 4188 2327, sähköposti julkaisut@mtt.fi

