

Yrittäjän ominaisuudet, liikkeenjohto ja taloudellinen menestyminen

Heikki Mäkinen¹, Matti Ylätalo²

¹Taloustieteen laitos, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto, heikki.makinen@helsinki.fi

²Taloustieteen laitos, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto, matti.ylatalo@helsinki.fi

Tiivistelmä

Maatalousyrittäjän tärkein liikkeenjohdollinen tehtävä on ohjata tilan resurssien käyttöä toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Onnistuminen tässä riippuu yrittäjän liikkeenjohtokapasiteetista eli henkilökohtaisten ominaisuuksien ja taitojen kokonaisuudesta. Liikkeenjohtokapasiteetin sisällöllinen määrittäminen ja mittaaminen on haasteellista. Tutkimuksissa liikkeenjohtoa selittävänä tekijänä edustavat usein vain muutamat biografiset muuttujat. Tässä tutkimuksessa mitattiin maidontuottajien liikkeenjohtokapasiteettia heidän arvojaan, asenteitaan, kokemustaan ja liikkeenjohdollisia toimiaan kuvaavien mittareiden avulla, sekä tarkasteltiin, kuinka liikkeenjohtokapasiteetti vaikuttaa taloudelliseen tulokseen lyhyellä aikavälillä.

Aineistona olivat MTT:n kannattavuuskirjanpitoon osallistuville yrittäjille v. 2010 tehty kysely ja vuosien 2008-2009 kirjanpitoluokset. Kyselyyn vastasi 296 yrittäjää, joista 117 maidontuottajia. Yrittäjän tavoitteita, asenteita, koettua menestymistä ja liikkeenjohtoa mittaavista kysymyksistä muodostettiin faktorianalyysin avulla summamuuttujia.

Kannattavuuskertoimeen havaittiin tilastollisesti merkitsevä yhteys vain yrittäjän suhtautumisella riskin välttämiseen sekä liiketoiminnan seuranta-aktiivisuudella. Yrittäjätuloon olivat yhteydessä luottamus tilanpidon tulevaisuuteen, liiketoiminnan seuranta-aktiivisuus ja yrittäjämäinen johtaminen. Yrityksen käyttökatteeseen havaittiin yhteys suhtautumisella ympäristöön (negatiivinen), ammatin arvostuksella, instrumentaalisilla ja sosiaalisilla arvoilla, luottamuksella tilan mahdollisuuksiin, seuranta-aktiivisuudella, liiketoiminnan suunnitteluaktiivisuudella, yrittäjämäisellä johtamisella ja riskin välttämisellä.

Keskeisin johtopäätös oli, että yritystoiminnan johtamisen ja menestymisen problematiikka on liian monimutkaista kuvattavaksi kyselytutkimuksen ja poikkileikkauksen avulla. Lisäksi kyselyyn vastanneet kirjanpitotilat edustavat valikoitunutta yrittäjäjoukkoa, jossa menestymiselle ja liikkeenjohdolle ominaisesta vaihtelusta huomattava osa jäi havaitsematta. Yrittäjien ominaisuuksia ja liikkeenjohtoa kuvaavien tekijöiden ja yrityksen käyttökateen väliset korrelaatiot antavat signaaleja siitä, että yhteyksiä näiden tekijöiden kesken on. Liikevaihto korreloi vahvasti tilan käyttökateen mutta ei kannattavuuden kanssa. Voimakkaimmin kasvaneiden tilojen kannattavuutta rasittanevat suuret investoinnit, vaikka tuotannon välittömien tuottojen ja kulujen erotus onkin suhteellisen hyvä. Kun käyttökate oli samalla yhteydessä tyytyväisyyteen taloudellisessa menestymisessä sekä laajalti tulkiten yrittäjän aktiiviseen kehittämis- ja johtamisotteeseen, voidaan päätellä, että pidemmän aikavälin tarkasteluissa yrittäjän liikkeenjohdollisten piirteiden vaikutusta yrityksen menestymiseen ei pidä sivuuttaa.

Asiasanat: maidontuotanto, yrittäjyys, liikkeenjohto, menestyminen, kannattavuus, koettu menestyminen

Johdanto

Maatalousyrittäjän keskeinen liikkeenjohdollinen tehtävä on ohjata tilan resurssien käyttöä siten, että tilan toiminnalle asetetut tavoitteet saavutetaan mahdollisimman hyvin. Tavoitteista keskeisimpänä on totuttu pitämään mahdollisimman hyvää taloudellista tulosta. Alan tutkimuksessa vallitsee laaja yksimielisyys siitä, että merkittävä osa maatilojen taloudellisessa tuloksessa esiintyvistä vaihtelusta selittyy sillä, kuinka tehokkaasti yrittäjät johtavat tilansa toimintaa strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. (esim. Westermarck 1951, Castle and Becker 1962, Muggen 1969, Barnard and Nix 1973, Bigras-Poulin ym. 1985, Tarabla ja Dodd 1990, Galanopoulos ym. 2006, Nuthall 2009, Rantamäki-Lahtinen 2009). Olsson (1988) tarkasteli useita ruotsalaisia tutkimuksia ja totesi, että liikkeenjohto on yksi tärkeimpiä menestymistä selittäviä tekijöitä niin mautiloilla kuin muissakin yrityksissä – usein jopa merkittävämpi kuin viljelymaan tai tuotantovälineistön laatu. Fairweather (1994) korosti yrittäjän tavoitteiden ja niitä hyvin palvelevan liikkeenjohdon merkitystä yrityksen menestymiselle, ja Solanon ym. (2006) tulokset painottavat inhimillisen tekijän suurta roolia tilan kokonaisuudessa, liikkeenjohdon käytännöissä ja menestymiseroissa tilojen kesken. *Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli mitata maidontuottajien liikkeenjohtokapasiteettia heidän arvojaan, asenteitaan ja kokemustaan sekä liikkeenjohdollisia toimiaan kuvaavien mittareiden avulla sekä tarkastella, kuinka liikkeenjohtokapasiteetti vaikuttaa tilan taloudelliseen tulokseen lyhyellä aikavälillä.*

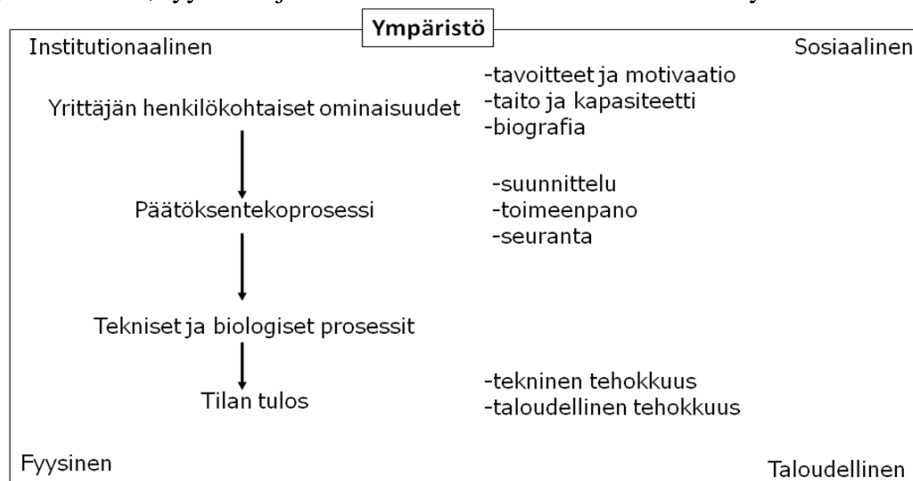
Useimmat oppikirjojen tarjoamat määritelmät liikkeenjohdosta (esim. Bradford ja Johnson 1953, Dalton 1982, Harsh ym. 1981, Castle ym. 1987, Turner ja Taylor 1998, James ja Eberle 2000, Olson 2004, Kay ym. 2008) sisältävät samat keskeiset piirteet. Ensinnäkin ne tuovat esille niin yritystoiminnan tavoitteiden kuin koko viljelijäperheen laajasti käsitettyjen tavoitteiden tärkeyden. Toiseksi määritelmät pyrkivät jakamaan liikkeenjohdon prosessin toisiaan seuraaviin osiin, joita johtamisessa on järkevää noudattaa. Tämä on ymmärrettävää etenkin liikkeenjohdon analyttisen tarkastelun kannalta sekä toisaalta siksi, että oppikirjoissa käsitellään laajasti niitä päätöksenteon periaatteita ja työkaluja, joita kussakin liikkeenjohdon toiminnossa voidaan hyödyntää. Kolmas yhteinen piirre on yrittäjän liikkeenjohtotaidolle tai -kapasiteetille annettu paino. Rougoor ym. (1998) määrittelevät yrittäjän liikkeenjohtokapasiteetin siten, että se tarkoittaa sopivien henkilökohtaisten ominaisuuksien ja taitojen muodostamaa kokonaisuutta, jonka ansiosta yrittäjä pystyy käsittelemään ja ratkomaan oikeita ongelmia ja mahdollisuuksia hyvän lopputuloksen kannalta oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Termiä liikkeenjohtotaito käytetään alan kirjallisuudessa usein synonyyminä liikkeenjohtokapasiteetille. Liikkeenjohtotaito kuitenkin liittyy pääosin yrittäjän persoonaan ja psykologisiin piirteisiin. Sen pohjana on perimä – persoonallisuus, älykyys ja kognitiiviset kyvyt - ja sitä muokkaavat vuosien myötä hankitut kokemukset ja koulutus (Nuthall 2001).

Liikkeenjohdon olennaiset piirteet kulminoituvat hyvin Daltonin (1982) esittämässä mallissa. Sen mukaan tavoitteiden asettaminen tapahtuu viljelijäperheen elämässä ikään kuin korkeammalla tasolla kuin liikkeenjohdolliset toiminnot. Liikkeenjohdon kannalta ne ovat siten annettuja ja heijastavat niitä moninaisia arvoja, joita viljelijäperheen jäsenillä on. Liikkeenjohtoprosessin tehokkuus puolestaan määrittää suurelta osin, kuinka asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Pyrkimys tavoitteiden saavuttamiseen on välttämätön edellytys liikkeenjohdolle: jos tavoitteita ei ole tunnistettu ja asetettu, ei ole mitään, mihin liikkeenjohtoa tarvittaisiin. Toisaalta taas yrityksen järkevä johtaminen tuskin on mahdollista, mikäli tavoitteita ei ole määritetty. Maatilan ja viljelijäperheen kokonaisuudesta juontuvien tavoitteiden lisäksi myös monilla ulkopuolisilla tekijöillä on oma roolinsa liikkeenjohdon tarpeellisuudessa. Tuotantoteknologian yleinen kehittyminen, markkinatilanne muutoksineen, sosiaalinen ja poliittinen toimintaympäristö, luonnonympäristö sekä aina läsnä oleva riski ja epävarmuus vaativat jatkuvaa huomiota yrityksen johtamisessa. Kauffman ja Tauer (1986) toteavat, että etenkin silloin, kun kannattavan toiminnan edellytykset ovat haasteelliset liikkeenjohdolla on suuri merkitys.

Liikkeenjohtokyvyn tai -kapasiteetin tarkempi sisällöllinen määrittäminen ja etenkin sen mittaaminen on haasteellista (esim. Ford ja Shonkwiler 1994, McBride ja Johnson 2006). Käytännön analyysissä liikkeenjohto tehokkuutta selittävänä tekijänä on usein kuin musta laatikko, jonka sisältöä ei tunneta - sitä edustavat korkeintaan muutamat biografiset muuttujat kuten yrittäjän ikä, koulutus ja kokemus tai muutamat liikkeenjohtoon ja sen toimintoihin liittyvät sijaismuuttujat Hansson (2008). Yleistä konsensusta siitä, kuinka nämä tekijät määrittävät liikkeenjohtokapasiteettia ei näytä olevan, vaikka liikkeenjohdon sivuuttaminen esim. tehokkuutta selittävässä ekonometrisissä malleissa saattaa johtaa vääristyneeseen lopputulokseen. Maatalousyrittäjän liikkeenjohdon tehtävät ja liikkeenjohtotaito olivat keskeisiä tutkimuskohteita maatalousekonomiassa 1950 - 60-luvuilla. Tämän jälkeen kiinnostus suuntautui kuitenkin enemmän kansantaloustieteestä pohjautuviin, ekonometrista mallinnusta hyödyntäviin tuottavuus- ja tehokkuustutkimuksiin. 1990-luvulta alkaen mielenkiinto maatilojen liikkeenjohdon ”inhimillisen tekijän”

tutkimiseen on virinnyt uudelleen. Keskeisiä uudempia avauksia tällä saralla ovat Öhlmérin ym. (1998) tutkimus ruotsalaisviljelijöiden päätöksentekoprosessista sekä Rougoorin ym. (1998) koontiartikkeli. Viime mainitussa tarkasteltiin 23:a tieteellistä artikkelia, jotka liittyivät liikkeenjohdon ja yrityksen menestymisen yhteyteen. Tyypillisiä liikkeenjohtokapasiteettia kuvaavia tekijöitä tutkimuksissa ovat sen mukaan olleet biografiset sekä motivaatioon liittyvät tekijät. Kirjoittajien johtopäätöksenä oli mm., että aihepiirin tutkimuksessa on suuria aukkoja.

Vaikka viljelijöiden henkilökohtaisia ominaisuuksia, arvoja, asenteita, taitoja ja päätöksentekoa sekä niiden yhteyksiä etenkin tilan tehokkuuteen koskevan tutkimustiedon määrä on kasvanut, kaikki em. tekijät huomioivan yhtenäisen teoreettisen mallin luominen ilmiötä kuvaamaan on ollut haasteellista. Rougoor ym. (1998) esittelivät kuitenkin yleisen viitekehysten yrittäjän liikkeenjohtokapasiteetin, tilan tuotantoprosessien, toimintaympäristön ja tuloksellisuuden yhteyksistä (kuvio 1). Tässä tarkastelussa yrittäjä ja hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa ovat lähtökohta. Yrittäjä tekee päätöksensä tilan toimintaan ja tuotantoon liittyvissä asioissa pyrkien optimoimaan tilan teknisiä ja biologisia prosesseja, missä onnistuminen vaikuttaa tilan tulokseen – mitattiinpa sitä sitten tehokkuus- tai kannattavuusmittareilla. Tilan tuotantoprosessit ovat kuitenkin vain osittain kontrolloitavissa, sillä satunnaiset tekijät kuten sairaudet, sääolosuhteet ja markkinahäiriöt vaikuttavat niihin myös. Tilan tuloksen kannalta myös toimintaympäristön institutionaalisilla, sosiaalisilla, fyysisillä ja taloudellisilla voimilla on oma merkityksensä.



Kuvio 1. Liikkeenjohtokapasiteetti ja sen yhteys ympäristöön, tilan tuotantoprosesseihin ja tilan tulokseen. (Rougoor ym. 1998).

Yrittäjän ominaisuudet voidaan luokitella kuten yo. mallissa tavoitteisiin ja motivaatioihin, kykyihin ja taitoihin sekä biografisiin piirteisiin kuten ikä ja kokemus. Vaikka yrittäjän taidot olisivatkin hyvällä tasolla ja toimintaympäristö suotuisa, on silti mahdollista, että tilan taloudellinen tulos jää heikoksi, mikäli päätöksentekoprosessi ei toimi. Päätöksentekoprosessi jaetaan usein kolmeen vaiheeseen, suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan, joita sovelletaan tilan eri toimintoihin eli tuotantoon, rahoitukseen, markkinointiin ja (henkilö)resurssien hallintaan (esim. Boehlje ja Eidman 1984). Lisää ulottuvuuksia tarkasteluun saadaan huomioimalla kuhunkin päätökseen liittyvä aikajänne sekä päätöksentekotilanteen toistuvuus tai ainutkertaisuus. Myös päätöksentekoprosessin syklisyys ja eri vaiheiden lomittuminen päällekkäin tekevät maatalon johtamisen paitsi yrittäjälle haastavaksi toteuttaa, myös tutkijoille vaikeaksi analysoida kokonaisvaltaisesti (Gray ym. 2009.)

Rougoorin ym. (1998) esittämää mallia on sovellettu useissa tutkimuksissa. Wilson ym. (2001) tarkastelivat liikkeenjohdon vaikutusta viljatilojen tehokkuuteen Englannissa päätyen tulokseen, jonka mukaan ympäristöarvoja sekä taloudellista tehokkuutta tavoitteissaan korostavat viljelijät olivat tyypillisesti tehokkaimpia. Tehokkuuteen olivat yhteydessä myös aktiivisuus informaation käytössä ja kokemus tilan johtamisessa. Trip ym. (2002) totesivat Hollannissa, että aktiivisuus liikkeenjohdon tarkkailu- ja seurantatehtävissä oli yhteydessä kasvihuonetilojen tehokkuuteen. Solano ym. (2006) tarkastelivat liikkeenjohtokapasiteetin vaikutusta costaricalaisten maitotilojen suorituskykyyn. Heidän tulostensa mukaan biografiset tekijät sekä liikkeenjohdollinen profiili olivat yhteydessä tilan johtamiskäytäntöihin ja myös tilan tuloksellisuuteen. Lisäksi he totesivat, että tilan toimintaympäristöstä omalta osaltaan riippuu, kuinka paljon johtamisella voidaan tulokseen vaikuttaa. Hansson (2008) tarkasteli liikkeenjohtokapasiteetin vaikutusta

ruotsalaisten maitotilojen tehokkuuteen. Tulosten mukaan myönteinen käsitys tilan kannattavuudesta, korkea sisäinen kontrollikäsite, maatalousalan koulutus, kokemus ja viljelijöiden opintopiireihin osallistuminen olivat yhteydessä keskimääräistä suurempaan tehokkuuteen. Sen sijaan päätöksentekoprosessia mittaavat muuttujat eivät juuri olleet yhteydessä tehokkuuteen etenkin pitkällä aikavälillä. Hanssonin tutkimukset vahvistivat myös sitä Öhlmerin ym. (1998) esittämää käsitystä, että viljelijöiden päätöksenteossa intuitiivisuus on vallitsevampaa kuin analyttisyys.

Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tässä tutkimuksessa maidontuottajien liikkeenjohtokapasiteettia ja sen yhteyttä tilan taloudelliseen menestymiseen tutkittiin edellä esitettyä Rougoorin ym. viitekehystä soveltaen. Tutkimusaineistona käytettiin MTT:n kannattavuuskirjanpitoon osallistuville viljelijöille vuonna 2010 tehtyä kyselyä yhdistettynä kirjanpidon tuloksiin tilivuosilta 2008-2009. Kysely muodostui useasta eri mittarista, joilla oli tarkoitus mitata vastaajien arvoja, asenteita ja toimintaa. Kussakin mittarissa oli useita osioita, joihin tuli vastata viisi- tai seitsemänportaisella Likert-asteikolla äärivaihtoehtojen ollessa tyyppiä ”täysin eri mieltä” – ”täysin samaa mieltä”, ”ei tärkeä” – ”erittäin tärkeä” ja ”ei juuri lainkaan” – ”hyvin paljon”. Kyselyyn saatiin vastaus 302 viljelijältä. Yksittäisten puuttuvien vastausten vuoksi efektiivinen aineiston koko vaihteli eri analyyseissä, mutta oli tyypillisesti noin 280-290.

Kyselyyn saatuja vastauksia analysoitiin eksploratiivisella faktorianalyysillä käyttäen pääakselimenetelmää. Samalla alustavien analyysien perusteella karsittiin pois osa alkuperäisistä kysymyksistä hyvin alhaisten kommunaliteettien tai häiritsevän suurien ristilatauksien vuoksi. Faktorirakenteen tulkinnan selkiyttämiseksi faktoreille tehtiin suorakulmainen Varimax-rotatio. Suorakulmainen rotaatio merkitsee oletusta siitä, että faktorit eivät juuri korreloi keskenään, mikä ei välttämättä pidä kovinkaan hyvin paikkaansa psykologisten piirteiden ollessa kyseessä (esim. Fabrigar ym. 1999). Tulkittavuuden, summamuuttujien muodostamisen sekä analyysien toistettavuuden kannalta suorakulmaista rotaatiota voidaan kuitenkin pitää perusteltuna. Faktorien etsimisen ja sisällöllisen tulkinnan jälkeen kullekin faktorille latautuvista muuttujista muodostettiin summamuuttujia alkuperäisten muuttujien arvojen keskiarvona. Negatiivisesti latautuneiden muuttujien asteikot kuitenkin käännettiin. Näitä summamuuttujia käytettiin yksittäisten vastaajien eri piirteiden, arvojen, asenteiden tai toiminta-aktiivisuuden mittoina. Summamuuttujien reliabiliteettia tarkasteltiin alfa-kertoimen avulla. Tämä paljasti vielä muutamia mittarien reliabiliteettia olennaisesti heikentäviä muuttujia, jotka jätettiin summamuuttujia laskettaessa pois, vaikka ne osioiden välisten korrelaatioiden puolesta näyttivätkin liittyvän kyseiseen faktoriin. Faktoreita ja summamuuttujia muodostettaessa analyyseissä käytettiin kaikkia kyselyyn saatuja vastauksia. Jatkoanalyyseihin poimittiin kuitenkin vain maidontuotantoa harjoittavat viljelijät ja tilat, joita oli 117 kappaletta.

Tilojen kokoa sekä taloudellista menestymistä mitattiin liikevaihdon, yrittäjätulon, käyttökatteen sekä kannattavuuskertoimen avulla. Satunnaisen vuosittaisen vaihtelun vähentämiseksi näistä tunnusluvuista käytettiin vuosien 2008 ja 2009 keskiarvoja.

Tulokset

Yrittäjää kuvaavat faktorit ja summamuuttujat

Yrittäjän arvoja ja tavoitteita mitattiin 18 kysymyksellä, joista muodostui neljä faktoria. Ratkaisu kattoi 55% muuttujajoukon varianssista. Rotatoidut faktorit voitiin tulkita sisällöltään vastaaviksi kuin Gassonin (1973) esittämät arvoulottuvuudet, joita pidetään yleisesti maanviljelijöiden tavoitejoukkoa hyvin kuvaavina (esim. Kay 2008). Faktorirakenteen perusteella muodostetut summamuuttujat nimettiin seuraavasti: sosiaaliset arvot, välineelliset arvot, olennaiset arvot ja ekspressiiviset eli itsensä ilmaisemiseen liittyvät arvot.

Luottamusta tulevaisuuteen mitattiin seitsemällä kysymyksellä, joiden varianssista 76% voitiin selittää kahdella faktorilla. Näistä ensimmäinen kuvasi yrittäjän luottamusta oman tilan menestymiseen ja toinen luottamusta menestymisen mahdollisuuksiin maataloudessa yleisemmin. Yrittäjän asennoitumista omaan ammattiinsa ja siihen liittyviin asioihin mitattiin soveltaen ja täydentäen Willockin ym. (1999) kehittämää mittaria. Faktorianalyysissä löydettiin viisi asenneulottuvuutta: riskin välttäminen, ammatin arvostus, byrokratiakriittisyys, ympäristömyönteisyys ja suhtautuminen toimintaympäristön seuraamiseen. Ratkaisu selitti 36 % mittarin muuttujien varianssista. Asennoitumisen liikkeenjohtoon voidaan olettaa vaikuttavan siihen, kuinka aktiivisia viljelijät ovat liikkeenjohdollisissa toimissaan verrattuna rutiinimaisiin tuotantoon

liittyviin töihin (Sh. Al-Rimawi ym. 2006). Tähän liittyy myös kysymys siitä, näkevätkö viljelijät itsensä enemmän yrittäjinä vai tuottajina, millä saattaa olla vaikutusta myös heidän käyttäytymiseensä yrityksen johtamisessa (vrt. Vesala ja Peura 2002). Näitä piirteitä analysoitiin 12 kysymyksellä, joista ratkaisuna saatiin kolme faktoria. Muutamat osiot olivat kuitenkin kommunaliteetiltaan heikkoja tai latautuivat vahvasti ristiin, minkä vuoksi päädyttiin lopulta seitsemään muuttajaan ja kahteen helposti tulkittavaan faktoriin: kiinnostus liikkeenjohtoon ja yrittäjämäinen johtaminen. Ratkaisu kattoi 37% ao. seitsemän muuttujan varianssista.

Kontrollikäsitys on persoonallisuuteen liittyvä piirre, joka kuvaa yksilön käsitystä siitä, vaikuttavatko tuleviin tapahtumiin enemmänkin yksilö itse omine valintoineen vai ulkoiset tekijät ja sattuma (esim. Spector 1982, Nuthall 2010). Ensinmainitussa tapauksessa kontrollikäsitys on sisäinen ja jälkimmäisessä ulkoinen. Psykologisessa tutkimuksessa kontrollikäsityselle on kehitetty erilaisia suhteellisen laajoja mittareita. Tässä tutkimuksessa kontrollikäsitystä suhteessa maatalan menestymiseen mitattiin 11 kysymyksellä, jotka faktorianalysissä tuottivat kaksi faktoria. Näistä ensimmäinen kuvasi käsitystä, että lähinnä poliittinen toimintaympäristö olisi ratkaisevan tärkeä menestymiselle ja toinen sitä, että yrittäjä itse perheineen ja päätöksineen ovat ratkaisevassa asemassa. Tämä antoi viitteitä siihen suuntaan, että kontrollikäsitys ei välttämättä olekaan jatkumo sisäisestä ulkoiseen, vaan kontekstiin sidottuna moniulotteisempi käsite. Toisen faktorin selitysosuus mittarin varianssista oli kuitenkin vähäinen ja alfa-reliabiliteetti alhainen, joten nimenomaan ulkoista kontrollikäsitystä mittaamaan muodostettiin yksi summamuuttuja.

Yrittäjän oma käsitys yrityksen menestymisestä ei välttämättä korreloi kannattavuusmittareilla mitatun taloudellisen menestymisen kanssa ainakaan lyhyellä aikavälillä (Mäkinen ym. 2009). Koettua menestymistä mitattiin 17 kysymyksellä, joista muodostui kolme faktoria: tyytyväisyys ammattiin, tyytyväisyys tulokseen ja tyytyväisyys (talonpoikaiseen) elämäntapaan. Ratkaisu selitti 46% muuttujien varianssista.

Yrittäjän päätöksentekoprosessia kuvaavat summamuuttujat

Yrittäjän päätöksentekoprosessin ominaisuuksien mittaamisessa lähtökohtana käytettiin vakiintunutta jaottelua suunnitteluun, toimeenpanoon ja seurantaan. Näistä toimeenpanovaihe liittyy niin kiinteästi yrittäjän käytännön operationaaliseen työskentelyyn, että sen mittaamista kyselyn avulla voi parhaimmillaankin pitää hyvin karkeasti suuntaa antavana. Tässä tutkimuksessa sitä ei siksi yritettykään kartoittaa, vaan sen sijaan keskityttiin mittaamaan liiketoiminnan suunnittelun ja seurannan määrää ja laatua. Näissä toimissa yrittäjä kerää informaatiota niin yrityksen sisältä kuin ulkopuoleltakin, prosessoi sitä sopivaksi kokemallaan tavalla ja luo sitten suuntaviivat toimeenpanevalle työlle yritystoiminnan eri tasoilla. Informaation keruuta ja analysointia varten on olemassa suuri joukko erilaisia apuvälineitä erikoistuneista tietokonesovelluksista yksinkertaisiin laskelmatyyppeihin. Öhlmerin ym. (1998) mukaan viljelijöille on kuitenkin tyypillistä suhteellisen vähäinen analyttinen ajattelu verrattuna intuitiiviseen päätöksentekoon. Hansson (2008) mittasi analyttisyyttä yksinkertaisesti dummymuuttujalla - viljelijä joko käytti analyysityökaluja tai sitten ei, mutta ei havainnut tällä tekijällä yhteyttä tilan tehokkuuteen.

Tässä tutkimuksessa yrittäjän analyttisyyttä pyrittiin mittaamaan jatkuvana muuttujana. Viljelijöiltä kysyttiin kuudella eri kysymyksellä kuinka paljon he käyttävät erilaisia apuvälineitä alkaen kynästä ja paperista päättyen lypsy- ja ruokintalaitteisiin integroituihin tietojärjestelmiin. Näihin muuttujiin annetut vastaukset laskettiin yhteen summamuuttujaksi nimeltä analyysivälineiden käyttö. Riippumatta siitä, kuinka analyttistä päätöksenteko on, viljelijä tarvitsee informaatiota niin yrityksen sisältä kuin ulkopuoleltakin. Esim. Verissimo ja Woodford (2005) totesivat, että jatkuvasti parhaisiin tuloksiin yläneille viljelijöille oli luonteenomaista runsas informaation käyttö. Tässä tutkimuksessa viljelijöiden aktiivisuutta informaation hankinnassa arvioitiin 17 eri tietolähteen käytön intensiivisyyttä mittaavalla kysymysjoukolla, johon saadut vastaukset laskettiin yhteen summamuuttujaksi. Yrittäjien aktiivisuutta suunnittelussa ja seurannassa mitattiin 17 eri kysymyksellä. Näistä voitiin muodostaa summamuuttujat taloussuunnitteluaktiivisuus, liiketoiminnan suunnitteluaktiivisuus sekä seuranta-aktiivisuus. Liiketoiminnan suunnitteluaktiivisuutta mittaavat muuttujat kuvasivat lähinnä pitkän aikavälin ja strategisen tason suunnittelua, kun taas taloussuunnitteluaktiivisuuteen liittyville muuttujille oli luonteenomaista lyhyen tai keskipitkän aikavälin näkökulma.

Yrittäjän ominaisuuksien, liikkeenjohton ja menestymisen välisten yhteyksien tarkastelu

Summamuuttujille on tyypillistä, että niiden jakaumat lähestyvät normaalijakaumaa, mikä voitiin histogrammien tarkastelulla todeta myös edellä kuvattujen summamuuttujien osalta. Myöskään taloudellista menestymistä mittaavien muuttujien jakaumat eivät poikenneet häiritsevän paljon normaalijakaumasta eikä huomattavia poikkeavia havaintoja esiintynyt. Näin ollen yrittäjän ominaisuuksien, päätöksentekoprosessin ja menestymisen välisiä yhteyksiä analysoitiin Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla. Lisäksi tarkasteltiin parittaisia sirontakuvioita mahdollisten ei-lineaaristen riippuvuussuhteiden varalta, tällaisia ei kuitenkaan havaittu. Korrelaatioanalyysin tulokset on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Yrittäjän ominaisuuksien, liikkeenjohdon ja menestymisen väliset yhteydet maitotiloilla v. 2008-2009 (Pearson r, n=117).

	Kannattavuus- kerroin	Käyttö- kate	Liike- vaihto	Yrittäjä- tulo	Tyytyväisyys elämäntapaan	Tyytyväisyys tulokseen	Tyytyväisyys ammattiin
Ekspressiiviset arvot	-0,068	-0,044	-0,081	-0,111	0,269 **	0,252 **	0,404 ***
Välineelliset arvot	-0,050	0,247 **	0,227 *	0,073	0,165 o	0,202 *	0,113
Ominaiset arvot	-0,134	0,140	0,164 o	-0,031	0,345 ***	0,050	0,309 **
Sosiaaliset arvot	-0,054	0,191 *	0,221 *	0,061	0,068	0,127	0,102
Byrokraatiakriittisyys	0,064	0,027	0,041	0,046	-0,041	-0,239 **	-0,141
Ammatin arvostus	0,020	0,258 **	0,239 **	0,146	0,113	0,409 ***	0,341 ***
Ympäristö- myönteisyys	0,009	-0,193 *	-0,189 *	-0,073	0,090	0,138	0,231 *
Kiinnostus ympäristön seuraamiseen	-0,043	0,066	0,101	0,018	0,019	-0,003	0,034
Riskin välttäminen	-0,170 o	0,467 ***	0,481 ***	0,013	0,084	0,174 o	0,176 o
Ulkoisen kontrollikäsitys	0,006	-0,085	0,027	0,024	0,009	-0,236 *	-0,069
Luottamus tilan mahdollisuuksiin	-0,029	0,399 ***	0,364 ***	0,130	0,120	0,484 ***	0,466 ***
Luottamus tulevaisuuteen	-0,265 *	0,086	0,224 *	-0,162 o	0,094	-0,246 **	0,117
Yrittäjämäinen johtaminen	0,080	0,366 ***	0,323 ***	0,182 *	0,097	0,211 *	0,242 **
Kiinnostus liikkeenjohtoon	0,004	0,039	0,139	0,082	-0,029	-0,009	-0,019
Tiedonlähteiden käytön aktiivisuus	-0,038	0,037	0,100	0,021	-0,101	0,044	0,018
Analyyysivälineiden käyttö	-0,062	0,384 ***	0,430 ***	0,121	0,106	0,004	0,150
Liiketoiminnan suunnitteluaktiivisu us	-0,034	0,193 *	0,184 *	-0,017	0,134	0,195 *	0,341 ***
Taloussuunnitteluak tiivisuus	-0,073	0,057	0,131	-0,011	0,097	0,076	0,201 **
Seuranta-aktiivisuus	0,153 o	0,186 *	0,182 *	0,212 *	0,234 *	0,100	0,196 *
Kokemus tilanpidosta (v)	0,069	-0,168 o	-0,165 o	0,045	-0,045	-0,042	-0,022

Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Kannattavuuskertoimella mitattuun menestymiseen havaittiin tilastollisesti merkitsevä yhteys ainoastaan yrittäjän suhtautumisella riskin välttämiseen sekä liiketoiminnan seuranta-aktiivisuudella. Luottamus tulevaisuuteen korreloi kannattavuuskertoimen kanssa negatiivisesti. Yrittäjätulolla mitattuun menestymiseen oli negatiivisesti yhteydessä luottamus tilanpidon tulevaisuuteen ja positiivisesti

liiketoiminnan seuranta-aktiivisuus sekä yrittäjämäinen johtaminen. Kannattavuuskertoimen ja yrittäjätulon välinen korrelaatio oli korkea (0,797). Yrityksen käyttökatteeseen havaittiin negatiivinen yhteys ympäristömyönteisyydellä ja ajalla, jonka viljelijä oli vastannut tilan hoidosta. Positiivinen yhteys käyttökatteeseen oli viljelijään liittyvistä piirteistä ammatin arvostuksella, välineellisillä ja sosiaalisilla arvoilla, luottamuksella tilan mahdollisuuksiin, yrittäjämäisellä johtamisella ja riskin välttämällä. Päätöksentekoprosessia kuvaavista mittareista käyttökatteen kanssa korreloivat positiivisesti seuranta-aktiivisuus, liiketoiminnan suunnitteluaktiivisuus ja analyysivälineiden käyttö. Käyttökatteen ja tilan kokoa mittaavan liikevaihdon välinen korrelaatio oli vahva (0,889). Koetun taloudellisen menestymisen kanssa korreloivat negatiivisesti byrokratiakriittisyys ja luottamus tulevaisuuteen. Positiivisesti koetun taloudellisen menestymisen kanssa taas korreloivat ammatin arvostus, ekspressiiviset ja välineelliset arvot, luottamus tilan kehittämismahdollisuuksiin, riskin välttäminen, yrittäjämäinen johtaminen ja liiketoiminnan suunnitteluaktiivisuus sekä tilan kannattavuus eri mittarein mitattuna.

Yrittäjien ominaisuuksia ja liikkeenjohtoa kuvaavien tekijöiden ja yrityksen käyttökatteen väliset korrelaatiot antavat joitakin signaaleja siitä, että myös syy-yhteyksiä näiden tekijöiden kesken on. Liikevaihto korreloi vahvasti tilan käyttökatteen kanssa - toisin kuin kannattavuuskertoimen suhteen. Tämä viittaa siihen, että suurimpien tilojen kannattavuutta rasittavat suuret investoinnit, vaikka tuotannon välittömien tuottojen ja kulujen erotus onkin suhteellisen hyvä. Tähän viittaavat myös liikevaihdon ja käyttökatteen negatiiviset korrelaatiot yrittäjällä tilanpidosta olevan kokemuksen pituuden kanssa: suhteellisen nuorten yrittäjien tiloilla on ilmeisesti taustallaan kasvuun tähtääviä investointeja. Riskin välttämisen voimakas korrelaatio tilan koon ja käyttökatteen kanssa antaa samansuuntaisia signaaleja. Kun tuotannon kehittämiseen on panostettu voimakkaasti, on syytä lähivuosina toimia varovaisesti ja välttää lisäriskien ottamista.

Käyttökate on yhteydessä tyytyväisyyteen taloudellisessa menestymisessä sekä laajalti tulkiten yrittäjän aktiiviseen kehittämis- ja johtamisotteeseen. Tätä kuvaavat paitsi ammatin arvostuksen ja välineellisten arvojen vahvuus sekä vahva luottamus tilan kehittämismahdollisuuksiin, etenkin yrittäjämäinen johtaminen ja siihen liittyvä näkemys tilan toiminta-ajatuksesta ja kehittämisestä pitkällä aikavälillä. Aktiivisuus suunnittelussa, seurannassa ja analyysivälineiden käytössä ovat myös piirteitä, joiden voi tulkita kuvaavan yrittäjän suhteellisen suurta liikkeenjohtokapasiteettia tärkeänä tekijänä yrityksen taloudellisen tuloksen muodostumisessa.

Kannattavuuskerroin on pitkällä aikavälillä tärkein maatilan taloudellista menestymistä kuvaava tunnusluku, mutta siihen yhteydessä olevia liikkeenjohtokapasiteettiin liittyviä piirteitä ei tässä tutkimuksessa juuri havaittu. Mahdollinen selitys tälle on se, että pitkän aikavälin tunnuslukua tarkasteltaessa ei saada luotettavaa kuvaa siihen vaikuttavista tekijöistä, ellei ilmiön pitkän aikavälin kehitystä oteta samalla huomioon. Tulevaan menestymiseen tähtäävien kehittämistoimien vuoksi kannattavuus aluksi notkahtaa, mutta mikäli yritystä tällaisessa kehittämisvaiheessa johdetaan oikein, on myös kannattavuuden suhteen mahdollista päästä nousevalle uralle (vrt. Ryhänen ym. 1998.) Pidemmän aikavälin tarkasteluissa yrittäjän liikkeenjohtokapasiteettien merkitystä yrityksen menestymiseen ei siksi pidä sivuuttaa. Yritystoiminnan johtamisen ja menestymisen problematiikka on kuitenkin liian monimutkainen kokonaisuus kuvattavaksi yksiselitteisesti kyselytutkimuksen ja poikkileikkauksen avulla. Tämän kaltaista tutkimusta on syytä suunnata jatkossa siten, että yrittäjäkohtaiset piirteet ja yrityksen kehittymisen dynamiikka pystytään yhdistämään. Kirjanpitoaineisto tarjoaa tähän hyvän lähtökohdan.

Yksi mahdollinen tulkinta tämän tutkimuksen tuloksista liittyy tutkimusasetelmaan ja aineistoon. Kannattavuuskirjanpitoon osallistuvat yrittäjät ja etenkin kyselyyn vastannut osa heistä edustaa mahdollisesti jo niin valikoitunutta yrittäjäjoukkoa, että niin menestymiselle kuin liikkeenjohtollekin ominaisesta vaihtelusta huomattava osa jäi tässä tutkimuksessa havaitsematta. On myös mahdollista, että asenteita ja toimintaa kuvaavien väittämien avulla ei pystytty pureutumaan etenkin liikkeenjohtoprosessin dynaamiseen ja sykliseen luonteeseen oikealla tavalla.

Kirjallisuus

- Barnard, C.S. & Nix, J. S.** 1973. *Farm Planning and Control*. Cambridge University Press. London. 548 p.
- Bigras-Poulin, M., Meek, A.H., Blackburn, D.J. & Martin, S.W.** 1985. Attitudes, management practices, and herd performance — a study of Ontario dairy farm managers. I. Descriptive aspects. *Preventive Veterinary Medicine* 3: 227-240.
- Boehlje, M.D. & Eidman, V.R.** 1984. *Farm management*. New York: Wiley. 806 s.
- Bradford, L. A. & Johnson, G. L.** 1953. *Farm Management Analysis*. New York: John Wiley & Sons. 438 s.

- Castle, E. N. & Becker, N. H.** 1962. Farm business management : the decision-making process. New York: MacMillan. 423 s.
- Dalton, G.E.** 1982. Managing Agricultural Systems. Barking, England: Applied science Publishers Ltd. 161 s.
- Fabrigar, L.R., Wegener, D.T., MacCallum, R.C. & Strahan, E.J.** 1999. Evaluating the Use of Exploratory Factor Analysis in Psychological Research. *Psychological Methods* 4: 272-299.
- Fairweather, J.R. & Keating, N.C.** 1994. Goals and management styles of New Zealand farmers. *Agricultural Systems* 44: 181-200.
- Ford, Stephen A., Shonkwiler, J.S.** 1994. The Effect of Managerial Ability on Farm Financial Success. *Agricultural and Resource Economics Review* 23 (2): 150-157.
- Galanopoulos, K., Aggelopoulos, S., Kamenidou, I. & Mattas, K.** 2006. Assessing the effects of managerial and production practices on the efficiency of commercial pig farming. *Agricultural Systems* 88: 125-141.
- Gasson, R.** 1973. Goals And Values of Farmers. *Journal of Agricultural Economics* 24: 521-542.
- Gray, D.I., Parker, W.J. & Kemp, E.** 2009. Farm Management Research: A Discussion of Some of the Important Issues. *Journal of International Farm Management* 5,1. Saatavuus: http://ifmaonline.org/pages/jou_articles.php?issues=16. Viitattu 2.11.2011.
- Hansson, H.** 2008. How can farmer managerial capacity contribute to improved farm performance? A study of dairy farms in Sweden. - *Food Economics - Acta Agriculturae Scandinavica, Section C* 5: 44-61.
- Harsh, S.B., Connor, L.J. & Schwab, G.D.** 1981. Managing the farm business. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 384 s.
- James, S.C. & Eberle, P.R.** 2000. Economic & business principles in farm planning & production. Ames: Iowa State University Press. 413 s.
- Kauffman, J.B., III & Tauer, L.W.** 1986. Successful dairy farm management strategies indentified by stochastic dominance analyses of farm records. *Northeastern Journal of Agricultural and Resource Economics* 15: 168-177.
- Kay, R.D., Edwards, W. M. & Duffy, P. A.** 2008. Farm management. London: McGraw Hill Higher Education. 468 s.
- McBride, W. D. & Johnson, J. D.** 2006. Defining and Characterizing Approaches to Farm Management. *Journal of Agricultural and Applied Economics* 38 (1):155-167.
- Muggen, G.** 1969. Human factors and farm management; a review of the literature. *World agriculture and rural Sociology Abstracts*. 11(2): 1-11.
- Mäkinen, H., Rantamäki-Lahtinen, L., Ylätalo, M. & Vehkamäki, S.** 2009. Measuring the success of Finnish family farms. *Food Economics - Acta Agriculturae Scandinavica, Section C* 6: 185-196.
- Nuthall, P.L.** 2001. Managerial Ability--A Review of Its Basis and Potential Improvement Using Psychological Concepts. *Agricultural Economics* 24: 247-262.
- Nuthall, P. L.** 2009. Modelling the origins of managerial ability in agricultural production*. *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics* 53: 413-436.
- Nuthall, P.L.** 2010. Farm business management : the human factor. Wallingford, Oxfordshire, UK: CAB International. 216 s.
- Olsson, R.** 1988. Management for Success in Modern Agriculture. *European Review of Agricultural Economics* 15: 239-259.
- Olson, K.D.** 2004. Farm management : principles and strategies. Ames, IA: Iowa State Press. xiii, 429 s.
- Rantamäki-Lahtinen, L.** 2009. The success of the diversified farm - resource-based view. *Agricultural and Food Science* 18, supplement 1: 134 s.
- Rougoor, C.W., Trip, G., Huirne, R.B.M. & Renkema, J.A.** 1998. How to define and study farmers' management capacity: Theory and use in agricultural economics. *Agricultural Economics* 18: 261-272.
- Ryhänen, M., Sipiläinen, T., Ylätalo, M. & Koskiahde, M.** 1998. Vieremän kunnan maatilojen tuotantoresurssit ja niiden siirtymä vuosina 1985 – 1995. Teoksessa: Ryhänen, M., Sipiläinen, T. & Ylätalo, M. (toim.) 1998. Maatilojen tuotanto ja talous Vieremän kunnassa vuosina 1985 – 2000. Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos. Julkaisuja nro 21: 27-71.
- Sh. Al-Rimawi, A., Karablieh, E.K., Al-Qadi, A. & Al-Qudah, H.** 2006. Farmers' Attitudes and Skills of Farm Business Management in Jordan. *The Journal of Agricultural Education and Extension* 12: 165-177.
- Solano, C., León, H., Pérez, E., Tole, L., Fawcett, R.H. & Herrero, M.** 2006. Using farmer decision-making profiles and managerial capacity as predictors of farm management and performance in Costa Rican dairy farms. *Agricultural Systems* 88: 395-428.
- Spector, P.E.** 1982. Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin* 91: 482-497.
- Tarabla, H.D. & Dodd, K.** 1990. Associations between farmers' personal characteristics, management practices and farm performance. *British Veterinary Journal* 146: 157-164.
- Trip, G., Thijssen, G.J., Renkema, J.A. & Huirne, R.B.M.** 2002. Measuring managerial efficiency: the case of commercial greenhouse growers. *Agricultural Economics* 27: 175-181.
- Turner, J. & Taylor, M.** 1998. Applied farm management. Oxford: Blackwell Science. 394 s.

- Veríssimo, A., & Woodford, K. B.** 2005. *Top performing farmers are information rich: case studies of sheep and cattle farmers in the South Island of New Zealand*. Paper presented at the Fifteenth International Farm Management Association Congress, Campinas, Brazil. Saatavuus: <http://purl.umn.edu/24298>. Viitattu 2.11. 2011
- Vesala, M. V., Peura, J.** (2002). Yrittäjäidentiteetti monialaisilla maataloilla. Helsingin yliopiston Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus, Mikkeli. Julkaisuja, 78. 95 s.
- Westermarck, N.** 1951. The human factor and success in farming. *Acta Agriculturae Scandinavica*, 1 (1): 123-152.
- Willock, J., Deary, L.J., McGregor, M.M., Sutherland, A., Edwards-Jones, G., Morgan, O., Dent, B., Grieve, R., Gibson, G. & Austin, E.** 1999. Farmers' Attitudes, Objectives, Behaviors, and Personality Traits: The Edinburgh Study of Decision Making on Farms. *Journal of Vocational Behavior* 54: 5-36.
- Wilson, P., Hadley, D. & Asby, C.** 2001. The influence of management characteristics on the technical efficiency of wheat farmers in eastern England. *Agricultural Economics* 24: 329-338.
- Öhlmér, B., Olson, K. & Brehmer, B.** 1998. Understanding farmers' decision making processes and improving managerial assistance. *Agricultural Economics* 18: 273-290.