

University of Helsinki  
Department of Economics and Management  
Publications No. 28, Production Economics and  
Farm Management  
Helsinki 2000

**Raija Timonen**

## **Yrittävyys, liikkeenjohto ja menestyminen maatilayrityksissä**

*Summary:* Entrepreneurship, Management and Success in Farm Businesses

Akateeminen väitöskirja

Esitetään Helsingin yliopiston maatalous-metsätieteellisen tiedekunnan suostumuksella julkisesti tarkastettavaksi Helsingin yliopiston päärakennuksessa, Auditorium XIII, Unioninkatu 34, perjantaina 8. syyskuuta 2000 klo 12.

Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos  
Julkaisuja nro 28, Maatalouden liiketaloustiede  
Helsingfors universitet, Institutionen för ekonomi  
Publikationer Nr 28, Lantbrukets företagsekonomi

- Työn ohjaaja: Professori Matti Ylätaalo  
Taloustieteen laitos  
Helsingin yliopisto, Helsinki
- Esitarkastajat: Professori Niilo Home  
Markkinoinnin laitos  
Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki
- Professori, dosentti Jouko Sirén  
Maatalouden Taloudellinen Tutkimuslaitos, Helsinki
- Vastaväittäjä: Professori Asko Miettinen  
Teollisuustalouden laitos  
Tampereen teknillinen korkeakoulu, Tampere

ISBN 951-45-9504-1 (nid.)

ISBN 952-91-2431-7 (pdf)

ISBN 952-91-2432-5 (html)

ISSN 1235-2241

<http://ethesis.helsinki.fi>

## Esipuhe

Kiinnostukseni maatalouden taloudellisia kysymyksiä kohtaan on peräisin lapsuuskodistani eteläkarjalaisella maatilalla. Sekä isoisäni että isäni olivat edistyksellisiä ja aikaansa seuraavia maanviljelijöitä. Myöhemmin maanviljelystälouden opinnot maatalous-metsätieteellisessä tiedekunnassa professori Viljo Ryytäsen johdolla antoivat perustiedon aihealueesta. Maatalousalalle opiskelevien nuorten opettaminen Maatalousnormaalikoulussa (sittemmin Uudenmaan maaseutuopiston Järvenpään toimipaikka) nostatti mieleen monia kysymyksiä, joihin ei näyttänyt olevan vastauksia. Yhdeksi tällaiseksi nousi kysymys maanviljelijän – tai maatilayrittäjän, jota termiä mieluummin käytän – menestymisen edellytyksistä. Erityisesti minua alkoi kiinnostaa se, miksi samanlaisista aineellisista resursseista huolimatta toiset menestyvät hyvin ja toiset huonosti. Lähdin etsimään vastausta kysymykseeni maatilayrittäjän henkisten edellytysten puolelta ja päädyin yrittävyyteen. Tutkimustyö on ollut pitkä matka enimmäkseen muun työn ohessa. Useiden vuosien ajan ovat kaikki lomamatkat kuluneet mielenkiintoisen tutkimustyön parissa.

Vastauksen etsintämatkalla minua ovat auttaneet lukuisat henkilöt. Lämpimät kiitokseni esitän työni ohjaajalle, professori Matti Ylätalolle tuesta ja kannustuksesta työn eri vaiheissa. Arvokkaita työtäni koskevia huomautuksia ja ehdotuksia ovat tehneet professorit Niilo Home ja Keijo Räsänen sekä yliassistentti Ahti Lehtomaa, joille kaikille esitän parhaat kiitokseni. Erityinen kiitos kuuluu niille kirjanpitotilojen maatilayrittäjille, jotka ovat nähneet vaivaa kyselyyn vastaamisessa. Maatalouden Taloudellisen Tutkimuslaitoksen laskentatoimen johtaja Juhani Ikonen ja tutkija Leena Riepponen ovat tehneet mahdolliseksi kannattavuustutkimuksen tilastotiedon käytön. Kyselylomakkeen laadinnassa ja tietoteknisissä ongelmissa olen saanut arvokasta apua Maatalousnormaalikoulun yliopettajalta Jukka Korhoselta. Hyödyllisiä kommentteja ja parannusehdotuksia ovat antaneet kyselylomaketta testanneet maatilayrittäjät, Anri ja Tuomo Riihonen, Marjatta ja Markku Snellman sekä Liisa ja Arto Ylä-Sulkava, mistä heille kaikille parhaat kiitokseni. Empiirisen aineiston tilastollisessa analysoinnissa sain käyttää Uudenmaan maaseutuopiston laitteita ja ohjelmistoja, mistä kiitos apulaisrehtori Ulla Lallukalle ja lehtori Jukka Niinimäelle. Gary Wornell on tarkastanut tutkimukseni tiivistelmän englanninkielisen käännöksen.

Taloudellisesta tuesta kiitän August Johannes ja Aino Tiuran maatalouden tutkimussäätiötä, jonka myöntämä apuraha mahdollisti joksikin aikaa irrottautumisen kokoaikaiseen tutkimustyöhön.

Puolisoani, lehtori Esko Timosta kiitän henkisestä tuesta, yhteisistä pohdiskeluhetkistä ja käytännön avusta monissa kysymyksissä. Tyttärelleni Katri Autiolle kuuluu kiitos avusta kyselyn postituksessa ja empiirisen aineiston valmistelussa.

Lahdessa elokuussa 2000

Raija Timonen

## Entrepreneurship, Management and Success in Farm Businesses

Raija Timonen  
Department of Economics and Management  
P.O.Box 27  
SF-00014 University of Helsinki

**Abstract.** The aim of the study was to search for relationships between entrepreneurship, management and success in farm businesses. Entrepreneurship ('yrittävyys' in Finnish) is considered as a qualitative characteristic of a person. It is defined as the combination of certain values and attitudes, which are concept of human being; attitudes towards property, labour and uncertainty as well as innovativeness. Management is considered as a labour process on three levels: the institutional level, the economical level and the operative level. Entrepreneurship was measured with a one-dimensional construction called ideology of entrepreneurship. The effectiveness of management on different levels was measured with sum variables. The empirical data of the study was collected from bookkeeping farms in the region of Southern Finland. The main conclusions of the study are as follows.

Well-educated farmers and farmers of large farms were more entrepreneurial and more effective as managers than those with lower education and smaller farms. The more entrepreneurial the orientation of the farmer, the higher the effectiveness of management on all the three levels. Innovative farmers and farmers who are willing to take risks were more effective as managers than the less innovative and the risk minimizers. The score on the measure of ideology of entrepreneurship and the coefficient of profitability were positively correlated. The correlation was higher on small farms than on large farms. Three out of five components of ideology of entrepreneurship correlated with the coefficient of profitability on a significant level. The components were attitudes toward property, labour and uncertainty. The scores on the measures of effectiveness on all the managerial levels had a stronger relationship with the technical success (average yield) than with the economical success (coefficient of profitability). Regression analysis demonstrated that besides arable area entrepreneurship is a significant predictor of economical success. Other variables in the model were forest area, insitutional effectiveness and the production line. The model explained 39 percent of the variance in the coefficient of profitability.

---

**Keywords:** entrepreneurship, attitude, ideology, management, profitability, farm business, bookkeeping farms

---

## Sisältö

1 Johdanto .....	9
1.1 Tutkimuksen ongelma-alue .....	10
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus .....	11
1.3 Tutkimusote .....	13
2 Keskeiset käsitteet .....	14
2.1 Yrittäjyys .....	14
2.1.1 Semanttinen tarkastelu .....	14
2.1.2 Yrittäjyys ja yrittävyys .....	14
2.2 Johtaminen .....	18
2.2.1 Liikkeenjohto .....	19
2.2.2 Johtajuus .....	19
2.2.3 Strateginen johtaminen .....	20
2.3 Menestyminen .....	21
2.3.1 Käsitteen ala .....	21
2.3.2 Tekniset ja taloudelliset kriteerit .....	21
2.3.3 Normatiiviset kriteerit .....	22
3 Yrittäjyys ja yrittäjyysideologia .....	23
3.1 Yrittäjyys tieteellisen tutkimuksen kohteena .....	23
3.1.1 Yrittäjyys taloustieteissä .....	24
3.1.2 Sosiologinen näkökulma .....	24
3.1.3 Psykologinen ja sosiaalipsykologinen näkökulma .....	25
3.1.4 Yhteenvedo .....	27
3.2 Yrittäjyysideologia .....	28
3.2.1 Arvot ja asenteet liikkeenjohdossa .....	28
3.2.2 Yrittäjyysideologia ja sen komponentit .....	30
3.2.3 Yrittäjyysideologian kehittyminen .....	37
3.3 Yhteenvedo .....	39
4 Liikkeenjohto .....	40
4.1 Johtaminen tutkimuskohteena .....	40
4.2 Managerialismi-ympäristödeterminismi -dilemma .....	40
4.3 Liikkeenjohto ja menestyminen .....	42
4.3.1 Liikkeenjohto kollektiivisena työprosessina .....	42
4.3.2 Liikkeenjohdon funktiot ja tasot .....	42
4.3.3 Liikkeenjohdon tasot ja yrityksen menestyminen .....	44

4.4	Institutionaalinen taso .....	44
4.5	Taloudellinen taso .....	45
4.5.1	Tavoitteet .....	46
4.5.2	Vuorovaikutussuhteet .....	48
4.5.3	Informaation hankkiminen .....	50
4.5.4	Suunnitelmallisuus .....	51
4.5.5	Toiminnan ala .....	51
4.6	Operatiivinen taso .....	52
4.7	Maatilayrityksen johtamisen erityispiirteet .....	53
4.7.1	Yritys- ja yksityistalouden yhteys .....	54
4.7.2	Suunnittelun aikajänne .....	55
4.7.3	Tavoitteet .....	55
4.7.4	Työpanos ja -kustannus .....	56
4.7.5	Eloonjäämisstrategiat .....	57
4.8	Yhteenvedo .....	58
5	Teoreettinen viitekehys ja maatilayritystypologia .....	59
5.1	Teoreettinen viitekehys .....	59
5.2	Teoreettinen maatilayritystypologia .....	62
6	Empiiriseen tutkimukseen liittyvät ratkaisut .....	65
6.1	Vaikutusverkko ja tutkimustehtävän täsmentäminen .....	65
6.2	Muuttujat ja niiden operationalisointi .....	68
6.2.1	Yrittäjämuhuttujat .....	69
6.2.2	Yritysmuuttujat .....	71
6.2.3	Liikkeenjohtomuuttujat .....	72
6.2.4	Menestysmuuttujat .....	74
6.3	Tutkimusaineisto ja sen hankinta .....	75
6.4	Mittauksen ja aineiston luotettavuus .....	76
6.4.1	Validiteetti .....	76
6.4.2	Reliabiliteetti .....	79
6.4.3	Ulkoinen luotettavuus .....	80
6.4.4	Puuttuvat tiedot .....	80
6.5	Empiirisen aineiston analysointimenetelmät .....	81
6.6	Kohdejoukon kuvaus .....	83
6.6.1	Yrittäjämuhuttujat .....	83
6.6.2	Yritysmuuttujat .....	85
6.6.3	Menestysmuuttujat .....	87
6.6.4	Yhteenvedo .....	89

7 Yrittävyys, liikkeenjohto ja menestyminen eteläsuomalaisilla kannattavuuskirjanpitoiloilla .....	91
7.1 Yrittävyys ja sen vaihtelu .....	91
7.1.1 Maatilayrittäjien ja puolisoiden yrittävyys .....	91
7.1.2 Yrittävyys eri osajoukoissa .....	93
7.1.3 Yrittävyyden rakenne .....	97
7.1.4 Yrittäjyysideologian rakenne eri osajoukoissa .....	101
7.1.5 Yhteenveto .....	105
7.2 Maatilayritysten liikkeenjohto .....	106
7.2.1 Institutionaalinen taso .....	106
7.2.2 Taloudellinen taso .....	108
7.2.3 Operatiivinen taso .....	118
7.2.4 Tasojen hierarkkisuus .....	118
7.2.5 Puolisoiden osallistuminen liikkeenjohtoon .....	119
7.2.6 Yhteenveto .....	121
7.3 Yrittävyys ja liikkeenjohto .....	122
7.3.1 Maatilayrittäjän yrittävyyden yhteys liikkeenjohdon tehokkuuteen .....	122
7.3.2 Puolisoiden yrittävyys ja liikkeenjohto .....	127
7.3.3 Yhteenveto .....	127
7.4 Yrittävyyden ja sen komponenttien yhteys menestymiseen .....	128
7.4.1 Yrittävyys ja menestyminen .....	128
7.4.2 Yrittävyyden komponentit ja menestyminen .....	131
7.4.3 Yhteenveto .....	133
7.5 Liikkeenjohto ja menestyminen .....	134
7.5.1 Liikkeenjohdon tehokkuus ja menestyminen .....	134
7.5.2 Puolison osallistuminen ja menestyminen .....	136
7.5.3 Yhteenveto .....	138
7.6 Yrittävyys, liikkeenjohto ja menestyminen .....	139
7.7 Maatilayritystypologia .....	140
7.8 Maatilayrityksen taloudellista tulosta parhaiten selittävät tekijät .....	146
8 Tulosten tarkastelu ja tutkimuksen arviointi .....	149
8.1 Yrittävyys ja liikkeenjohdon tehokkuus .....	149
8.2 Yrittävyys, liikkeenjohdon tehokkuus ja menestyminen .....	153
8.3 Maatilayritystypologia .....	156
8.4 Tutkimuksen arviointi .....	158
8.5 Viitteitä jatkotutkimukselle .....	161

Tiivistelmä .....	163
Summary .....	166
Lähdeluettelo .....	169
Liitteet .....	186
Liite 1a. ....	186
Liite 1b. ....	193
Liite 2. ....	197
Liite 3. ....	198
Liite 4. ....	199
Liite 5. ....	201
Liite 6. ....	204
Liite 7. ....	209
Liite 8. ....	215
Liite 9. ....	217
Liite 10. ....	220
Liite 11. ....	223
Liite 12. ....	226
Liite 13. ....	232



# 1 Johdanto

“Mutta nykyään hän on esimiehenä haaraosastossaan (maanviljelysseuran) ja on innokkaaksi huudettuna maanviljelijänä sen kunniaviran saanut, kun entinen esimies vanhuutensa ja laimeutensa vuoksi oli pitänyt siitä toimesta syrjäyttää.

Ja kuka sitten olisi siihen toimeen kelvannut, joll’ei juuri Anton Jussila, joka aikoinaan oli kaksi vuotta käynyt maanviljelysopistossa, oli pannut isältään perityn, velattoman talon mallikelpoiseen kuntoon, ollut yrittävä mies töissään ja toimissaan sekä monenmoisissa “ahvääreissä”, kuten hän itse sanoi, ja niillä osannut kartuttaa varallisuuttaan - joka ominaisuus useimmin vaaditaan luottamustoimiin päästessä. Ja oli hän jo parhaillaan jäsenenä säästöpankin johtokunnassa sekä kuntakokouksen puheenjohtajana, ja jotkut hänen ystävästään olivat jo siinä hommassa, että hänestä ensi vaaleissa tehtäisiin kunnallislautakunnan esimies...

Sellaisia oli suurin osa kuntalaisia, mutta niitä miehiä ei ollut Anton Jussila. Hänen tapansa olikin sanoa, että “siksi ne menojen suuruutta valittavat, kun eivät viitsi tulojaan lisätä”. Hän pyrki eteenpäin minkä ennätti, ja joka alalla. Luki Suometarta ja maanviljelyslehteä, oli ostanut itselleen “Arrheniuksen maanviljelysopin”, jota tarkasti tutki.” (Nikki 1991, s. 63 - 64).

Talonpoika Anton Jussilan kuvaus on Kalle Kajanderin romaanista Kunnan miehiä vuodelta 1899. Nikki luonnehtii Jussilaa nousukastalonpojaksi, mutta nousukasmiaisista luonteenpiirteistään huolimatta häntä voi nykytermein ilmaistuna pitää myös yrittävän, maatilayritystään tehokkaasti johtavan ja menestyvän maatilayrittäjän esikuvana.

Yrittäjyys ilmiönä ei ole uusi, sillä se on tunnistettu jo noin kaksisataa vuotta sitten (Drucker 1986, s. 31). Yrittäjyyden on todettu olevan taloudellisen kehityksen tärkeä osatekijä, jonka merkitys korostuu erityisesti voimakkaiden rakennemuutosten kausina. Abstraktina käsitteenä sen yksiselitteinen määrittely on ongelmallista, mutta itse ilmiö on kuitenkin mitä tärkein ja ajankohtaisin. Anton Jussilan “yrittävästä” toiminnasta oli seurauksena menestyminen sekä sisäisten että ulkoisten mittapuiden mukaan. “Yrittävyys” näkyi mm. innokkaassa ammattitiedon hankkimisessa ja rohkeassa “ahvääreiden” teossa.

Kansallinen maataloustuotanto on elintarvikehuoltomme selkäranka. Viime vuosina tapahtuneiden suurten muutosten johdosta maatilayrittäjien taloudellisen

toiminnan edellytykset ovat suuresti muuttuneet. Huomioinnottaan alan perustavaa laatua olevan merkityksen ja nykyiset suuret ongelmat, on tärkeää laajentaa keskustelua maatilayritysten menestymisen edellytyksistä ja etsiä ratkaisuja entistä useammista, uusistakin näkökulmista. Tämä tutkimus pyrkii edistämään maatilayrityksen menestymisen edellytysten selittämistä käyttäen hyväksi sitä laajaa eri tieteenaloille sijoittuvaa tutkimusta, jonka pääpaino on yrittäjyydessä, sen kehittämisessä ja ilmenemisessä. Lisäksi käytetään hyväksi perheyritystutkimuksen tuloksia. Selvää rajaa yrittäjyystutkimuksen ja perheyritystutkimuksen välille ei voida eikä ole tarpeenkaan vetää, sillä näillä tutkimuksen aloilla on paljon yhteistä aluetta (Brockhaus 1995, Hoy ja Verser 1995).

## **1.1 Tutkimuksen ongelma-alue**

Suomen liittyminen Euroopan unionin jäseneksi vuoden 1995 alussa aiheutti maataloudelle suuria muutoksia. Ehkä merkittävin niistä on tulonmuodostuksen oleellinen muuttuminen, kun hinta- ja kustannustason aleneminen kompensoidaan tuotantoresurssien määrään sidotulla suoralla tulotuella. Tällöin entistä suurempi osuus tuloista on riippumaton yrittäjän ponnistuksista. Tämän on pelätty heikentävän motivaatiota yrittämiseen. Toisaalta toimintaympäristön muutos pakottaa kehittämään ja monipuolistamaan tuotantotoimintaa. Perinteisen maa- ja metsätalouden rinnalle etsitään uusia toimeentulolähteitä. Tällöin yritystoiminnan riskiä lisäävät tuotanto- ja rahoitusriskin lisäksi poliittinen epävarmuus ja markkinointiin liittyvät ongelmat. Em. syistä liikkeenjohtotaidon merkitys taloudellisen toiminnan kannalta on korostunut (Ylätalo 1994).

Maatilayrittämisessä on omia erityispiirteitään, jotka erottavat sen muilla toimialoilla tapahtuvasta yritystoiminnasta (kts. luku 4.7). Maatilayritykset ovat Suomessa enimmäkseen viljelijäperheen omistamia ja pääosin viljelijäperheen työpanoksella hoidettuja, liikevaihdoltaan melko pieniä yrityksiä. Palkattua työvoimaa on vain pienellä osalla maatilayrityksistä. Yksityistalouden ja yritystalouden integraatio on voimakas. Tällainen yritys on paljolti yrittäjän persoonallisuuden jatke ja sen strategia hänen henkilökohtaisten uskomustensa suora ekstrapolaatio (vrt. Mintzberg 1979, Haahti 1989, Beaver ja Jennings 1996). Maatila ei kuitenkaan yleensä johda yrittäjä yksin, vaan myös hänen puolisonsa osallistuu yritystoimintaa koskevien suunnitelmien ja päätösten tekemiseen, varsinkin silloin kun molemmat puoliset työskentelevät maatilayrityksessä. Tämä on tilanne nykyisin entistä useammassa tapauksissa, kun vanhat patriarkaaliset roolimallit ovat muuttuneet tai muuttumassa tasa-arvoisiksi yrittäjäkumppanuusmalleiksi (Westermarck 1987, s. 124, Siiskonen 1988, s. 91- 93, Gasson ja Errington 1993, s. 179). Osassa tapauksista toinen puolisoista käy ulkopuolisessa

palkkatyössä, mutta tällöinkin puoliso useimmiten ottaa osaa ainakin tavoitteiden asettamiseen ja päätöksentekoon eli osallistuu yrityksen strategiseen johtamiseen. Maatilayrityksissä niin kuin perheyrityksissä yleensäkin perhe tuo oman monimutkaisen dynamiikkansa eri tekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. Hoy ja Verser (1995, s. 71) kuvaavat perheyrittystä omistajuuden, perheen ja johtamisen toisiinsa kietoutuvilla ympyröillä.

Inhimillisen tekijän osuutta maatalousyrittämisessä menestymiseen on runsaasti tutkittu. Mielenkiinnon kohteina ovat olleet mm. lahjakkuus, persoonallisuus, työkokemus ja koulutus sekä tiedon ja taidon taso. Tässä tutkimuksessa keskitytään selvittämään maatilayrittäjien yrittävyyttä ja sen ilmenemistä liikkeenjohdossa. Sekä yrittäjyys että johtaminen tutkimuskohteina ovat monimutkaisia kokonaisuuksia. Binks ja Vale (1990, s. 1 - 2) katsovat yhtenäisen viitekehyksen puutteen yrittäjyystutkimuksessa johtuvan ilmiön, yrittäjyysprosessin, dynaamisesta luonteesta. Huuskonen (1992, s. 11 - 12) arvostelee yrittäjyystutkimusta staattisuudesta ja kokonaisvaltaisen näkemyksen puutteesta. Piirreteoreettiset tutkimukset keskittyvät selittämään yrittäjyyttä pelkästään pysyvillä persoonallisuudenpiirteillä. Toinen ääriä on tutkimussuuntaus, joka selittää yrittäjyyttä deterministisesti erilaisten ulkoisten tilanteiden ja olosuhteiden, esimerkiksi etnisen alkuperän, kulttuurin tai uskonnon avulla. Aldrich ja Zimmer (1986, s. 7 - 8) nimittävät ensin mainittua tutkimusta 'alisosiaaliseksi' ja viimeainittua 'ylisosiaaliseksi'. Molemmat ovat rajoittuneita näkökulmia. Sexton ja Smilor (1986, s. XXIII) peräänkuuluttavat kokonaisvaltaisia teoreettisia viitekehyksiä ja pitkittäistutkimusta. Vielä vuosikymmentä myöhemmin Watson (1995, s. 38 - 39) kritisoi yrittäjyys-käsitteen selkiytymättömyyttä sekä sen käyttöön liittyvää retoriikkaa ja Brockhaus (1995, s. 86 - 90) vertailevan tutkimuksen puutetta ja aiheiden huonoa relevanssia.

Myös johtamistutkimusta on paljon, mutta tieteellisen tiedon kumuloituminen on kuitenkin hidasta. Tämä johtuu siitä, että on niin vähän, tai ei ollenkaan, yksimielisyyttä käsitteistä ja määritelmistä. Räsänen (1986a, s. 1 - 5) mukaan kullakin suuntauksella on omat hypoteesinsa ja viitekehjensä, selityksensä ja menetelmänsä. Käsitteet ovat epämääräisiä ja keskenään ristiriitaisia. Selitykset ovat pinnallisia ja suppeita.

## **1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus**

Yrityksen menestystekijöiden määrittely on liikkeenjohtotieteellisen tutkimuksen pääongelma (Neilimo 1991, s. 92). Tässä tutkimuksessa pyritään etsimään yrittävyyden ja liikkeenjohdon tehokkuuden yhteyttä menestymiseen. Yrit-

tävyydellä tarkoitetaan arvojen ja asenteiden kokonaisuutta, joka muodostuu henkilön ihmiskäsityksestä, suhtautumisesta omistamiseen, työhön ja epävarmuuteen sekä uudistuksellisuudesta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää maatilayrittäjien yrittävyyttä ja liikkeenjohdon tehokkuutta sekä sitä, miten yrittävyys ja liikkeenjohto ovat yhteydessä toisiinsa ja maatilayrityksen menestymiseen. Tutkimusongelma asetetaan seuraavien kysymysten muotoon:

1. *Millaista on maatilayrittäjien yrittävyys?*
2. *Miten tehokkaasti maatilayrittäjät toimivat liikkeenjohdon eri tasoilla?*
3. *Miten maatilayrittäjien yrittävyys ja liikkeenjohdon tehokkuus ovat yhteydessä toisiinsa ja maatilayrityksen menestymiseen?*

Kolmas kysymys jakautuu kolmeen alakysymykseen:

- 3a. *Miten maatilayrittäjien yrittävyys ja liikkeenjohdon tehokkuus ovat yhteydessä toisiinsa?*
- 3b. *Miten maatilayrittäjien yrittävyys on yhteydessä maatilayrityksen menestymiseen?*
- 3c. *Miten maatilayrittäjien liikkeenjohdon tehokkuus on yhteydessä maatilayrityksen menestymiseen?*

Yrittävyyttä ja liikkeenjohtamista sekä niiden yhteyttä menestymiseen maatilayrityksissä on tutkittu verraten vähän. Yrittävyyden merkitys on tunnustettu ja tunnustettu jo suomalaisessa kansanviisaudessa (esimerkiksi sananlasku “Rohkea rokan syö, kaino ei saa kaaliakaan”), mutta tieteellisen mielenkiinnon kohteena se on maassamme ollut vasta suhteellisen vähän aikaa.

Tutkimus jakautuu teoreettiseen osaan ja empiiriseen osaan. Teoreettisessa osassa määritellään yrittäjyyden ja yrittävyyden käsitteet, kuvataan yrittäjyyden tutkimisessa käytettyjä lähestymistapoja ja etsitään tapaa mitata maatilayrittäjien yrittävyyttä. Lisäksi pyritään kehittämään tapaa mitata liikkeenjohdon tehokkuutta. Yrittävyyden ja liikkeenjohdon tehokkuuden perusteella luodaan teoreettiset maatilayritystyyppit. Teoreettisessa osassa laaditaan empiiristä analyysiä ohjaava viitekehys. Empiirisessä osassa koetellaan yrittävyyden ja liikkeenjohdon tehokkuuden mittareita sekä testataan hypoteeseja yrittävyyden, liikkeenjohdon tehokkuuden ja menestymisen välisistä yhteyksistä.

Vaikka maatilayrittäjien tuloista osa, tulevaisuudessa ehkä entistä huomattavampi osa, koostuu metsätalouden ja sivuansiotalouden tuloista, rajoitutaan tämän tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastelemaan vain maataloutta. Ei kuitenkaan ole mitään syytä olettaa, että maatalouden piirissä ilmenevä yrittävyys jotenkin näyttäytyisi metsä- ja sivuansiotaloudessa toisin. Tuloksista on siten mahdollista

tehdä johtopäätöksiä maatilayritysten muuhunkin kuin maataloudelliseen toimintaan.

### **1.3 Tutkimusote**

Tässä tutkimuksessa käyttäytymistieteellinen näkökulma täydentää liiketaloustieteellistä näkökulmaa etsittäessä menestymiseen yhteydessä olevia tekijöitä. Lehtomaan (1995, s. 20) mukaan tällöinkin on hyvät edellytykset tuottaa luotettavaa tietoa, vaikka yrittäjä itse toimii tiedon välittäjänä ja suodattajana. Tutkimuksella on eksploratiivinen luonne. Tarkoituksena on testata hypoteeseja sekä etsiä teoreettisesti ja empiirisesti perusteltuja uusia hypoteeseja jatkotutkimuksia varten. Ilmiöitä pyritään mittaamaan kvantitatiivisesti. Kuitenkin esimerkiksi kehitetty teoreettinen yrittäjäsideologian käsite perustuu ihmisen mentaalisiin tekijöihin; arvoihin, asenteisiin ja uskomuksiin, joille annetaan sama asema kuin ulkoisille, objektiivisesti havaittaville tekijöille. Tutkimusasetelmaa voisi luonnehtia vaikuttavien tekijöiden analyysiksi (Hahtola 1973, s. 244) tai vaikutusverkoksi (esim. Home 1989, s. 134), sillä siinä pyritään etsimään ja toteamaan eri tekijöiden välisiä yhteyksiä. Sillä on heuristista<sup>1</sup> voimaa, jos se pystyy tunnistamaan tekijöitä, jotka ovat oleellisia maatilayrityksen menestymiselle.

---

<sup>1</sup> Heuristinen (kreik.) = kokeillen ja arvaillen tietoa etsivä (Facta 3, s. 545).

## 2 Keskeiset käsitteet

### 2.1 Yrittäjyys

#### 2.1.1 Semanttinen tarkastelu

Suomenkieliset sanat yrittäjä, yritys ja yrittäjyys on johdettu verbistä yrittää. Nykysuomen sanakirjan (19'83, s. 737 - 738) mukaan yrittäjä on "fyysillinen tai juridinen henkilö, joka pääammatikseen hoitaa omaa taloudellista yritystä tai harjoittaa itsenäisesti ammattia". Yrittäjyys ja yritteliäisyys mainitaan synonyymeinä, joiden merkitys on yrittäjänä olo, yrittäjätoiminta. Liiketaloustieteessä esitetyt määritelmät pyrkivät usein tuomaan ilmi toiminnan erityisluonnetta tai sen harjoittajalta edellytetyjä ominaisuuksia. Nykysuomen sanakirja tuntee sanat yrittäjähengi ja yrittäjämieli, joihin liitetään positiivisia arvovaruksia.

Ranskankielen vastine yrittää verbille on 'entreprendre', joka merkitsee "käydä käsiksi, ryhtyä" (Pesonen 1986, s. 285). Verbiin voidaan katsoa liittyvän myös sortamisen, loukkaamisen ja hyökkäämisen vivahteet (Marjosola 1979, s. 8 - 9). Ranskankielen hyökkäävä vivahde antaa aineksia riistäjätyyppiseen yrittäjästereotypiaan. Suomessa yrittäjää pidetään useimmiten ahkerana ja sinnikkäänä (esim. Peltonen 1986).

Baumolin (1993, s. 12) mukaan 'entrepreneur' ja 'undertaker' termejä vanhempi termi oli 'adventurer', jota käytettiin jo 1400-luvulla siirtomaakauppaa käyvistä kauppiaista. Sana tulee latinan tulemistä merkitsevistä verbistä 'venire' ja adetuliitteestä. Toimintaan liittyy melkoinen riski. Baumol pitää yrittäjyyttä tämän-tyyppisenä seikkailevana riskinottona.

Englanninkielen 'entrepreneurship'-käsitteellä on Huuskosen (1992, s. 38) mukaan usein laatumääre, joka annetaan tietyllä tavalla yritystään hoitavalle yrittäjätyypille. Suomenkielessä yrittäjään ei liitetä välttämättä kasvuhakuisuutta, mutta toisaalta hän on selvemmin itse omistamansa yrityksen johtaja. Huuskonen esittää englanninkielen 'entrepreneurship' käsitteen suomenkieliseksi vastineeksi käsitettä 'yrittävyys' tai 'yritteliäisyys'.

#### 2.1.2 Yrittäjyys ja yrittävyys

Yrittäjyyden käsite on yli kaksisataa vuotta vanha. Alun perin sen loi 1700-luvun alkupuolella Ranskassa elänyt Richard Cantillon (Kilby 1971, s. 2). Yrittäjyys-termiä alkoi ensimmäisenä käyttää noin vuonna 1800 ranskalainen Jean Bap-

tiste Say (Drucker 1986, s. 31). Käsitteelle ei runsaasta tutkimusten määrästä huolimatta ole olemassa yleismaailmallisesti hyväksyttyä määritelmää eikä koherenttia viitekehystä. Tämä johtuu ilmiön dynaamisesta luonteesta. Tietyissä taloudellisissa kontekstissa luotu malli menettää relevanssinsa toisenlaisessa kontekstissa (Binks ja Vale 1990, s. 1 - 2). Toinen syy on se, että yrittäjyyttä tutkitaan monen tieteenalan lähtökohdista, jolloin yksimielisyyden saavuttaminen on vaikeata (Kilby 1971, s. V). Tieteenharjoittajat ovat kuvanneet yrittäjyyden tärkeyttä ja määrittelymisen vaikeutta monin tavoin. Penroselle (1959, s. 33) yrittäjyys on liukas käsite, Brandtille (1985, s. 124) “kapitalismin olympiakisat”. Druckerin (1986, s. 24) mukaan yrittäjyys on “ ‘metaekonominen tapahtuma’, jotain joka syvällisesti vaikuttaa kansantalouteen ja todella muotoilee sitä olematta itse sen osa”.

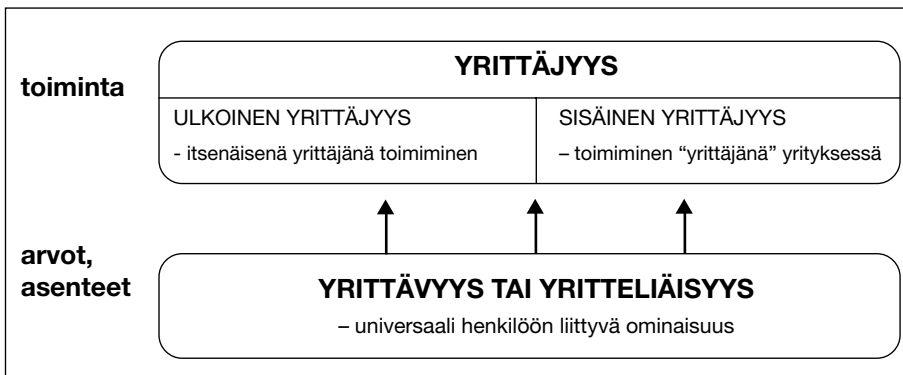
Toiset tutkijat määrittelevät yrittäjyyden toimintana: “Yrittäjyydellä tarkoitetaan yksinkertaisesti omistajayrittäjän toimintaa, ts. yrityksen perustamista ja johtamista toimintana, jolla pyritään saavuttamaan voittoa tuottamalla palveluja ja tavaroita” (Pitkänen ja Vesala 1988, s. 4). Jotkut tutkijat taas määrittelevät yrittäjyyden henkilön persoonaan liittyvänä ominaisuutena, sisäisenä ‘kipinä’. Tästä esimerkkinä on neo-itävaltalaiseen koulukuntaan kuuluva Kirzner (1973, s. 47). Hänen mukaansa yrittäjyys on pohjimmiltaan valppautta havaita käyttämättömiä mahdollisuuksia tuotantopanos- ja suoritemarkkinoilla. Kirzner (1973, s. 37 - 87) eroaa itävaltalaisen koulukunnan ‘oikeaoppisuudesta’ siinä, että hän erottaa yrittäjyys-funktion sijoittamisen, omistamisen ja tuottamisen funktioista. Tämän ns. puhtaan yrittäjän (pure entrepreneur) ominaisuus on juuri valppaus. Kyse ei ole edes siitä, että hänellä olisi muita parempi tieto, sillä tietokin on tuotannontekijä, jota voidaan ostaa. Näin määriteltynä yrittäjyys on sukua luovuudelle ja innovatiivisuudelle.

Schumpeterin (1971, s. 43 - 70) yrittäjyys on käsitteellinen abstraktio, uutta luova funktio. Kuka tahansa voi ilmentää yrittäjyyttä toteuttaessaan uusien yhdistelmien luomista: uusi tuote, uusi valmistusmenetelmä, uudet markkinat, uudet raaka-ainelähteet, uusi organisointi. Toisaalta vakiintunut liikkeenjohtotyö ei ole yrittäjyyttä. Yrittäjyys on luovaa tuhoamista, epätasapainon luomista. Myös Druckerin (1986, s. 35 - 37) yrittäjyys on innovatiivista ja siinä on liikkeenjohdollinen orientaatio: “Entrepreneur always searches for change, responds to it, and exploits it as an opportunity.” Baumol (1993, s. 4 - 8) ei täsmällisesti määrittele yrittäjyyttä, mutta korostaa yrittäjän kuvauksessaan innovatiivisuuden lisäksi innovaatioiden toteuttamista. Yrittäjyyttä on kaikki ei-rutiininomainen toiminta. Baumol yrittää sovittaa yhteen Schumpeterin ja Kirznerin näkemyksiä todetessaan, että entreprenööri voi käyttää hyväkseen sekä tasapainotilaa että markkinoiden tasapainottomuutta. Luovuudelle ja innovatiivisuudelle ra-

kentävät yrittäjyyskäsitteensä myös ruotsalaiset maatalousyrittäjien uusyritys-toiminnan tutkijat (Beckman 1991, Gaddefors ja Nyström, 1992, Gaddefors 1996).

Binks ja Vale (1990, s. 19) liittävät yrittäjyyden mieluummin aktiviteetteihin tai tapahtumiin kuin henkilöihin. He erottavat kolme lajia yrittäjyystapahtumia: katalyyttinen, allokaatiivinen ja jalostava. Näistä katalyyttinen vastaa schumpeteriläistä yrittäjyyttä.

Kuviossa 1 havainnollistetaan yrittäjyyden ja yrittävyyden käsitteitä ja niiden suhdetta toisiinsa siten kuin ne tässä tutkimuksessa ymmärretään.



Kuvio 1. Yrittäjyyden ja yrittävyyden käsitteet.

Yrittäjyys-termi varataan tässä tutkimuksessa toiminnalle ja yrittävyys-termi arvoille ja asenteille. Tällä pääajaolla pyritään luomaan selkeyttä erilaisten määrittelmien runsauteen. Tällöin yrittäjyys merkitsee yrittävyyden, tietynlaisen asennoitumis- tai suhtautumistaipumuksen kanavoitumista toiminnaksi erilaisin organisointitavoin. Yrittäjyys jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen yrittäjyyteen. Kyrö (1998, s. 134) erottaa vielä kolmannen yrittäjyyskäsitteen, omaehtoisen yrittäjyyden.

Yrittävyydellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrittäjyyteen eli yrittäjänä toimimiseen liittyvää laadullista, yksilön asennoitumistaipumusta. Honkolan ja Jounelan määrittelemä (1993, s. 71) yrittävyys voi olla myös yhteisön ominaisuus: "Yrittävyys näkyy käytännössä ihmisten ja koko työyhteisön vahvana tahtona, haluna menestyä. Lyhyesti sanottuna yksilön yrittävyyden voisi nimetä 'tsemppiksi' ja yhteisön yrittävyyden 'yhteen hiileen puhaltamiseksi.'" Lisäksi he toteavat (sama, s. 76): "Yrittävyys on siis yksilön halua saada aikaan tuloksia ja menestyä." Tämä 'kipinä' (vrt. Kirzner 1973) tai 'tsemppi' on yksilön ominaisuus.



tena universaali, mutta sen ilmeneminen käytännössä eroaa esimerkiksi erilaisissa sosiokulttuurisissa konteksteissa (Buame 1996, s. 19). Yrittävyys-käsitteen sijasta voitaisiin yhtä hyvin käyttää Huuskosen (1992, s. 38) ehdottamaa yritteliäisyys-käsitettä, mutta lyhyiden vuoksi näistä valittiin yrittävyys.

Yrittävyyden katsotaan ilmenevän mm. seuraavanlaisena suhtautumisena: "...yrittäjille on ominaista, että he haluavat olla riippumattomia ja vapaita, että heillä on suuret suoritusvaatimukset, että he haluavat tehdä työtä itse määrittämänsä päämäärän hyväksi ja että he etsivät haasteita ja ottavat kohtuullisen suuria laskelmoituja riskejä" (Rubenowitz 1985, s. 129). Samaan tapaan kuvaavat yrittäjää myös Karlöf (1989, s. 50 - 51) ja Kets de Vries (1989, s. 142). Maatilayrittäjää pidetään ennemminkin Leibensteinin (1966) mukaan rutiini- eli managerialistisena yrittäjänä kuin schumpeteriläisenä luovana yrittäjänä.

Ulkoisen yrittäjyyden käsitteestä tutkijat ovat yksimielisiä. Sillä tarkoitetaan itsenäisen yrityksen omistamista ja johtamista (Peltonen 1986, s. 31, Pitkänen ja Vesala 1988, s. 4, Kyrö 1998, s. 134). Kyrö korostaa yrityksen pienyritysluonnetta.

Sisäisen yrittäjyyden käsitteelle on monia määritelmiä. Erot aiheutuvat siitä liitetäänkö käsite yksilöön yleensä, yksilöön työyhteisössä, ryhmään vai organisaatioon. Alun perin termin 'intrapreneurship' keksi Gifford Pinchot (Pinchot 1985). Tällä sisäiseksi yrittäjyydeksi suomennetulla käsitteellä hän tarkoitti suuren yrityksen sisällä yrittäjämäisesti toimivia ryhmiä, jotka luovat innovaatioita.

Peltosen (1986, s. 31) määrittelemä sisäinen yrittäjyys on toimimista yritteliäästi yrityksen palveluksessa. Koiranen ja Pohjansaari (1994, s. 7) pitävät sisäisenä yrittäjyytenä yrittäjämäistä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapaa jonkin työyhteisön jäsenenä. Molemmissa tapauksissa yrittäjyys on redusoitavissa yksilön laadulliseksi ominaisuudeksi niin kauan kuin ei spesifioida toiminnan laatua ja organisointitapaa yrityksessä tai työyhteisössä. On harhaanjohtavaa puhua sisäisestä yrittäjyydestä silloin, kun henkilö toimii normaalisti palkattuna työntekijä, kuinka yritteliäästi tai ahkerasti (vrt. Ruuskanen 1995, s. 129) hän toimiikin. Peltonen, samoin kuin Hytönen (1991, s. 37) rinnastaa käsitteet sisäinen yrittäjyys ja yrittävyys.

Kyrö (1998, s. 134 - 135) määrittelee sisäisen yrittäjyyden organisaation kollektiiviseksi toimintatavaksi. Sisäinen yrittäjyys viittaa mikrotason työyhteisön/organisaation yrittäjämäiseen toimintatapaan. Se kuvaa kollektiivista prosessia, tietoista tai tiedostamatonta organisaation toimintatapaa. Tämä on jotain muuta kuin yksilöiden toimintatavan summa.

Sisäisen yrittäjyyden määritelmien moninaisuudesta olisi palattava takaisin pohtimaan yritystoiminnan ominaispiirteitä. Mikäli näitä ei ole havaittavissa, ei pitäisi puhua yrittäjyydestä vaan jostakin muusta. Sisäisen yrittäjyyden käsitettä voi lähestyä sosiologian status- ja rooli-käsitteiden avulla. Status merkitsee tiettyä asemaa yhteisössä, rooli statuksen haltijalta odotettua käyttäytymistä. Sisäisen yrittäjyyden voi määritellä yrityksen sisäiseksi järjestelyksi, jolla voimakkaasti yrittäjämäistä roolikäyttäytymistä osoittavalle henkilölle erityisjärjestelyin (erillinen projekti tms.) luodaan yrittäjän status, eräänlainen yritys yrityksessä. Tavallisin sisäisen yrittäjyyden toteuttamisalue on ollut tuotekehitys, mutta se voi koskea mitä tahansa organisaation toimintoa (Hietala 1987, s. 202).

Yrittäjyys-käsitteen inflatoituneisuus on yksi syy yritykselle hakea selkeyttä käsitteisiin. Ruuskanen (1995, s. 129) arvostelee yrittäjyys-käsitteen käyttöä: "Kun yrittäjyys-käsite tuotetaan koskemaan kaikkea järjestelmän päämääriin sitoutunutta aktiivista toimintaa, on seurauksena käsitteen sisällöllinen tyhjeneminen. Kun työntekijä ennen oli tunnollinen tai ahkera, on nykyään kysymys "sisäisestä yrittäjyydestä". Yrittäjyydestä - laajennettuna käsitteenä - on tullut mantra tai oppi, jota julistetaan vastauksena kaikkiin taloudellisiin ongelmiin."

## 2.2 Johtaminen

Myös johtamista on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Englannin- ja suomenkielen johtamiseen liittyville käsitteille on hankalaa löytää täsmällisesti toisiaan vastaavia termejä. Johtamisterminologian yläkäsite on 'administraatio', hallinto (Wahlgrén 1995, s. 8). Sen käyttö on viime vuosikymmeninä vähentynyt ja tilalle on otettu englanninkielen 'management' ja 'leadership', jotka tarkastelevat johtamista eri näkökulmista. Minkes (1987, s. 23) erottaa hallinnon ja liikkeenjohtamisen kokonaan. Liikkeenjohto liittyy muutokseen ja täysin muuttumattomassa tilanteessa ei tarvita liikkeenjohtoa vaan hallintoa. Johtajana toimiminen jaetaan yleensä kahteen osaan, liiketoiminnan johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership) (Hermans 1995, s. 60, 65).

Johtamiskäsitteiden 'management' ja 'leadership' välinen suhde ei ole yleisesti selkiytynyt. Osa tutkijoista pitää niitä laadullisesti erilaisina ja toisensa pois sulkevinä funktioina (Zaleznik 1977, Kotter 1990). Zaleznik pitää managereita ja liidereitä totaalaisesti erillisinä johtajakategorioina, mutta Kotterin (1990, s. 53) mukaan funktiot voivat ilmetä samassakin henkilössä. Takala (1995, s. 4) jakaa viime mainitun käsityksen. Toiset tutkijat, varsinkin rooliperspektiiviä käyttävät, pitävät leadership-käsitettä management-käsitteeseen sisältyvänä. Tällöin 'leader' on yksi johtajan rooleista (Mintzberg 1980, s. 60 - 62). Osa taas näkee

leadership-käsitteen pitävän sisällään management-käsitteen (Hersey ja Blanchard 1988). Osa tutkijoista käyttää käsitteitä synonyymeinä (Drucker 1992, s. 123). Maatilayritysten johtamistodellisuudessa on harvoin kyse johtajuusfunktion toteuttamisesta ihmisten johtamisen mielessä, sillä palkattuja työntekijöitä on vain murto-osalla maatilayrityksistä. Tämän tutkimuksen näkökulma on maatilayrityksen liiketoiminnan johtaminen, josta käytetään lyhyempää termiä liikkeenjohto. Leadership- ja management-funktioiden oletetaan voivan ilmetä samassa henkilössä.

### **2.2.1 Liikkeenjohto**

Liiketoiminnan hallinta (tai liikkeenjohto) on Kotterin (1990, s. 43) mukaan toiminnan suunnittelua, budjetoimintaa, organisointia ja valvontaa käyttämällä tieteellisiä tekniikoita ja muodollista arvovaltaa. Liiketoiminnan hallinta on johtajuuteen (leadership) verrattuna määrämuotoisempaa, tieteellisempää ja yleismaailmallisempaa. Hermans (1995, s. 65) kuvaa liikkeenjohdon perusfunktiota säilyttäväksi, jolloin tärkein väline on kontrolli. Bennis ja Nanus (1986, s. 22) ilmaisevat liikkeenjohdon ja johtajuuden eroa toteamalla, että managerit tekevät asioita oikein, liiderit tekevät oikeita asioita. Vakaina aikoina riittää liikkeenjohto, mutta kilpailun kiristytessä taloudelliseksi sodankäynniksi tulee johtajuus tärkeämmäksi (Kotter 1990, s. 24 - 25, 41). Watson (1995, s. 40) kritisoi sitä, että 1980-luvun yrittäjysshuumassa manager-käsite alistettiin entrepreneurship-käsitteelle. Tällöin liiderit alettiin nähdä Mooses-tyyppisinä sankareina ja managerit mielikuvituksettomina entreprenöörin ideoitten toteuttajana. Hän tiivistää (1995, s. 42) pitkän liikkeenjohdon määritelmänsä seuraavasti: "Managing is organising, pulling things together and along in a general direction to bring about longterm organizational survival." Watsonin mukaan liikkeenjohtajan (manager) toiminta voi olla enemmän tai vähemmän yrittäjämäistä (entrepreneurial). Tässä tutkimuksessa liikkeenjohto käsitetään lähinnä Watsonin määrittelemällä tavalla.

### **2.2.2 Johtajuus**

Johtajuus on Hermansin (1995, s. 165) mukaan erittäin dynaaminen, monimutkainen ja vaikeasti kuvailtava aihe. Bennis ja Nanus (1986, s. 11 - 12) toteavat, että johtajuus on kuin rakkaus: sen olemassaolon kyllä tietää, mutta sitä ei pysty määrittelemään. Kotter (1990, s. 43) tarkoittaa johtajuudella kehityskulkua, jossa luodaan visio tulevaisuudesta, kehitetään strategia vision suuntaan siirtymiseksi, hankitaan sille tukea tarpeellisista lähteistä ja saadaan aikaan motivaatio strategian toteuttajien joukossa. Näin johtajuus ymmärretään myös tässä tutkimuksessa. Bennis ja Nanus (1986, s. 22) korostavat liiderin uutta luovaa ja kehittävää panosta sekä kauas kantavaa perspektiiviä.

### 2.2.3 Strateginen johtaminen

Strategia on vanha käsite sotilaallisessa ja poliittisessa kielessä, mutta liikkeenjohdon yhteydessä sitä on käytetty vasta noin 30 vuotta (Näsi 1991, s. 26). Sen käyttö on levinnyt laajalle, ja joidenkin tutkijoiden mielestä sen merkitys on inflatoitunut (Hansén 1991, s. 124) ja tullut epämääräiseksi (esim. Räsänen 1992, s. 9). Näsi ehdottaakin, että strategisen johtamisen sijasta olisi viisaampaa käyttää yleiskäsitettä strateginen ajattelu.

Ensimmäisenä liikkeenjohdollisen strategian käsitteen määritteli v. 1962 Chandler (1970, s. 13). Sen mukaan strategia on yrityksen pitkän tähtäimen päämäärien ja tavoitteiden määrittämistä sekä toimintasuuntien omaksumista ja resurssien allokoimista tavoitteiden saavuttamiseksi. 1970-luvulla strategisen suunnittelun käsite korvasi pitkän tähtäimen suunnittelun käsitteen ja 1980-luvulla strategisen liikkeenjohdon (strategic management) käsite korvasi yrityspolitiikan (business policy) käsitteen (Näsi 1991, s. 26).

Chandler ei strategian määrittelyssään huomioi ympäristöä. Useat tutkijat ovat kehittäneet strategia-käsitettä edelleen. Ansoffin (1976, s. 42) mukaan strategiassa on kyse ympäristöön sopeutumisesta resurssien käyttöä uudistamalla. Yrityksen suhde ympäristöön voi olla joko kilpaileva eli voittoa tuottava tai voittoa luova (entrepreneurial tai strategic). Kilpailevassa suhteessa yritys pyrkii tuottamaan mahdollisimman tehokkaasti, varmistamaan korkeimman mahdollisen hinnan ja saavuttamaan suurimman mahdollisen markkinaosuuden. Voittoa luovassa toiminnassa yritys tunnistaa uutta kysyntää sekä korvaa vanhentuneita tuotteita ja markkinoita uusilla, tulevaisuudessa suurempia voittoja tuottavilla tuotteilla ja markkinoilla. Näin se pyrkii hyödyntämään ympäristön potentiaalia. Ansoffin strategia-käsitteeseen ei kuulu tavoitteiden määrittelyminen.

Haahti (1989, s. 20 - 30) jakaa strategian määritelmät kahteen ryhmään. Toisen ryhmän muodostavat laajat määritelmät, jotka sisältävät sekä tavoitteet että keinot ja toisen suppeat määritelmät, jotka sisältävät vain keinot. Jotkut tutkijat, esimerkiksi Andrews, Greiner ja Mintzberg sisällyttävät strategian käsittemäärittelyyn myös arvot ja normit, ts. uskomusjärjestelmän tai ideologian. Tässä tutkimuksessa uskomusjärjestelmää ja strategiaa pidetään erillisinä käsitteinä. Strategian katsotaan olevan heijastusta arvojen, asenteiden ja uskomusten järjestelmästä. Kahden vaikeasti määriteltävän käsitteen yhdistäminen tekee asiasta vaikeammiksi hahmottaa ja lisää käsiterunsautta. Tässä tutkimuksessa strategia ymmärretään lähinnä chandlerilaiseen tapaan yrityksen pitkän tähtäimen päämäärien ja tavoitteiden määrittämisenä, toimintasuuntien omaksumisena ja re-

surssien allokointina tavoitteiden saavuttamiseksi huomioiden kuitenkin, että strateginen johtaminen tapahtuu ympäristön asettamien reunaehtojen puitteissa.

## **2.3 Menestyminen**

### **2.3.1 Käsitteen ala**

Menestyminen on laskentatoimen piirissä keskeinen käsite. Virtanen (1995, s. 1) näkee sen ilmenevän yrityksen kannattavuudessa, tehokkuudessa, kasvussa, kilpailukyvyssä, markkinaosuudessa, henkilökunnan määrässä tai viennin määrässä. Sanalla oletetaan olevan kaikkien tiedossa oleva yleinen merkitys. Taloudellinen tuloksellisuus on yritykselle pitkällä aikavälillä välttämättömyys. Tuottojen on vastattava kustannuksia, että omistajien ja rahoittajien vaatimukset täytettäisiin. Taloudellinen tulos on kuitenkin vain yksi näkökulma menestymiseen. Useat tutkijat ovat sitä mieltä, ettei menestymisen arviointia pidä tehdä pelkästään taloudellisin perustein, vaan on otettava huomioon myös eettis-moraaliset kriteerit (Pfeffer ja Salanzick 1978, Axelsson 1981, Johansson-Lindfors 1985).

Yrityksen tehtävänä on Kettusen (1987, s. 23 - 24) mukaan osallistua yhteiskunnan kehittämiseen ihmisten elämisen laatua parantaen mm. eriarvoisuutta vähentämällä ja estämällä elinympäristön pilaaminen. Tehtävänä on myöskin luoda työntekijöille mahdollisuudet tyydyttää työyhteisössä sosiaalisia ja itsensä toteuttamisen tarpeita. Näistä tehtävistä nousee esiin kysymys intressiryhmien yrityksille asettamien eettisten, moraalisien, poliittisten tai muiden perustavaa laatua olevien vaatimusten täyttämisestä (Pfeffer ja Salanzick 1978, Axelsson 1981, Takala 1991). Yhdistämällä teknis-taloudellisen tehokkuuden mittaamiseen eettis-moraalinen tarkastelu muodostuu kokonaiskuva yritystoiminnan menestyksellisyydestä. Erityisesti institutionaalinen taloustiede edustaa tätä näkökantaa (esim. Söderbaum 1984). Lahti (1988, s. 139) kuitenkin huomauttaa, että poliittiset ja sosiaaliset vaatimukset eivät saa ohittaa taloudellisen menestymisen vaatimusta. Yritysjohdon tulee ensisijaisesti tavoitella kannattavuutta, tehokkuutta markkinoilla sekä joustavuutta ja vasta taloudellisen kestäkyvyn rajoissa huomioida yrityksen yhteiskunnallinen ja sosiaalinen vastuu.

### **2.3.2 Tekniset ja taloudelliset kriteerit**

Menestymisessä on kyse joko implisiittisesti tai eksplisiittisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamisen asteesta. Taloudellisen ja teknisen sisällön omaavia tavoitteita voidaan nimittää instrumentaaliseksi, koska ne ovat välineitä muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Ne voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tavoitteisiin.

Sisäiset tavoitteet perustuvat yrityksen yksilöiden ja ryhmien arvoihin ja intresseihin, ulkoiset tavoitteet yrityksen ulkopuolisten yksilöiden ja ryhmien arvoihin ja normeihin. Kun tavoitteella on tekninen sisältö (tuotos/ panos), on kyseessä tuottavuus (engl. productivity). Kun sisältö on taloudellinen (tuotto/uhraukset) on kyseessä sisäinen tehokkuus (engl. efficiency). (Axelsson 1981, s. 76 - 78). Pfeffer ja Salanzick (1978, s. 11 - 12) korostavat sitä, että organisaation sisäinen tehokkuus on arvovapaa ja riippumaton menestyksen kriteeri.

Taloudellisen kannattavuuden mittarit jaetaan absoluuttisiin ja suhteellisiin (Honko 1983, s. 73). Absoluuttista kannattavuutta ilmaisee voitto tai tappio, joka määräytyy tuottojen ja kustannusten erotuksena. Suhteellinen kannattavuus saadaan asettamalla voitto tai tappio suhteessa johonkin toimintaa rajoittavaan tekijään, esimerkiksi sijoitettuun pääomaan.

Tässä tutkimuksessa menestymistä tarkastellaan teknisestä ja taloudellisesta näkökulmasta.

### **2.3.3 Normatiiviset kriteerit**

Normatiiviset tavoitteet ovat Axelssonin (1981, s. 76 - 78) mukaan erilaisia eettisiä, moraalisia, poliittisia tai muita perustavaa laatua olevia kuvitelmia organisaatiosta ja sen toiminnasta. Ne ovat tavoiteltavia päämääriä itsensä vuoksi. Näitä ovat esimerkiksi sosiaalinen oikeudenmukaisuus, työsuhdeturva, demokratia ja itsensä toteuttaminen. Nämäkin voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tavoitteisiin. Menestymistä normatiivisten tavoitteiden saavuttamisessa kutsutaan ulkoiseksi tehokkuudeksi (engl. effectiveness), jonka pääkriteeri on Katzin ja Kahnin (1978, s. 244 - 245) mukaan eloonjääminen. Ulkoinen tehokkuus on organisaation kykyä tuottaa hyväksyttäviä tuloksia ja toimintaa (Pfeffer ja Salanzick 1978, s. 11 - 12). Sitä voidaan nimittää myös legitimoinniksi, koska se kuvaa sitä kuinka hyvin yritys vastaa ympäristön vaatimuksiin ja siten oikeuttaa olemassaolonsa (Pfeffer ja Salanzick 1978, s. 32, Johansson-Lindfors 1985, s. 22 - 23). Normatiivisten tavoitteiden saavuttaminen on yleensä mitattavissa vain kvalitatiivisin menetelmin. Kvantifiointi johtaa helposti vääristymiin (esim. miljöön arvo). Arviot ovat subjektiivisia ja siksi vaikeasti toisiinsa vertailtavissa. Normatiivisten ulkoisten tavoitteiden mittaamisessa on vaikeutena arvion suorittavan referenssiryhmän valinta (Axelsson 1981, s. 79 - 82).

Kokonaiskuvan saamiseksi maatilayrityksen menestymisestä tulisi teknis-taloudellisten kriteerien lisäksi käyttää myös normatiivisia kriteereitä. Valitusta tutkimusotteesta johtuen ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan menestymistä mitata normatiivisin kriteerein.

## 3 Yrittäjyys ja yrittäjyysideologia

### 3.1 Yrittäjyys tieteellisen tutkimuksen kohteena

Taloudellinen toiminta ja yritystoiminta ovat monimutkaisia toimintakokonaisuuksia, joissa tietoa motiivista, ts. toimintaa liikkeelle panevasta voimasta, ei ole aina helppo saada. Motivoituneessa toiminnassa voidaan erottaa kolme näkökohtaa: energeettinen, emotionaalinen ja suuntautumisaspekti (Nummenmaa ym. 1984, s. 236 - 237). Energeettisessä aspektissa on kyse siitä, miten viireästi toimitaan, emotionaalisisessa aspektissa toiminnan yhteydessä esiintyvistä tunteista ja mielialoista sekä suuntautumisaspektissa toiminnan tavoitteista. Yritystoiminnan motiiveja on etsitty monilta tahoilta: sosiaalisesta ja taloudellisesta ympäristöstä, lähiympäristön yllykkeistä, yksilön ominaisuuksista ja tarpeista jne. Psykologi etsii yrittäjyysmotivaatiota etupäässä yksilön persoonallisista ominaisuuksista ja tarpeista, sosiologi yksilön ja yhteisön välisistä suhteista ja taloustieteen valtavirrassa toimiva ekonomisti talouselämästä, kysyntä- ja tarjontatilanteista.

Yrittäjyyden mallittamisen kehittyminen voidaan Kyrön ja Nissisen (1995, s. 24) mukaan jäljittää kahteen suuntaan: toisaalta termin semanttiseen kehitykseen, toisaalta ammattikuntien kehitykseen yritys ympäristönä. Semanttinen polku on jäljitetty peräti 1100-luvulle, kun taas ammattikuntien historia sijoittuu keskiajalle. Semanttisissa tarkasteluissa kiinnitetään huomiota arvopohjaan, jolta ilmiötä lähestytään. Usein on valittu positiivinen/negatiivinen dikotomia, ts. yrittäjyys nähdään joko taloudellisen menestyksen luoja tai yhteisen hyvän riistäjänä. Tällä tavalla yrittäjyyttä selittää esimerkiksi Hietala (1987). Ammattikuntien kehityspolku taas liittyy yrittäjyyden pienyritysympäristöön ja pienyritysten johtamiseen.

Yrittäjyyttä ilmiönä selitetään ja mallitetaan eri tieteenaloilla. Lähestymistavat voidaan jakaa taloustieteellisiin, sosiologisiin ja psykologisiin. Viimemainittuihin voidaan lukea myös sosiaalipsykologiset tarkastelut. Kyrö ja Nissinen (1995, s. 30) näkevät jo olevan syntymässä uuden, kasvatustieteellisen lähetymistavan. Lähestymistapojen väliset rajat eivät aina ole selviä, ja usein käytetään monitieteisiä lähestymistapoja. Myös tutkimusten kohteet keskittyvät eri tasoille: makro-, mikro tai yksilötasolle. Erilaiset tavat selittää yrittäjyyttä eivät ole toisiaan poissulkevia vaan täydentävät toisiaan. Vaikka eri tieteenalojen edustajat ovat tutkineet yrittäjyyttä vilkkaasti runsaan kahdenkymmenen vuoden aikana, antaa yhtenäinen teoria odottaa itseään.

### 3.1.1 Yrittäjyys taloustieteissä

Taloustieteen teorianmuodostuksen edetessä on lisääntynyt pyrkimys pitää yrittäjyyttä merkittävänä tekijänä taloudellisessa toiminnassa. 1700-luvun alkupuolella Cantillon määritteli yrittäjän riskinkantajaksi. Myöhemmin Say laajensi yrittäjän käsitettä pitäen häntä tuotannon tekijöiden yhdistäjänä ja liikkeenjohtajana riskinkannon lisäksi. Klassisen talousteorian luoja Adam Smithin on katsottu laiminlyöneen yrittäjyyden, vaikka hänen kapitalisti-työnantajallaan olikin taloudellinen riski ja koordinoitutehtävä (Kilby 1971, s. 2 - 3). Toisaalta esimerkiksi Lahti (1991, s. 146) katsoo, ettei klassinen koulukunta sulkenut pois yrittäjyyttä, vaan Smithin metafora näkymättömästä kädestä viittaa ajatukseen yhteiskunnasta, jossa ihminen on vapaa toimija. Mill nuorempi erotti yrittäjyysfunktion sijoittajan funktiosta (Kilby 1971, s. 2 - 3). Klassinen ja neoklassinen koulukunta keskittyivät suuryritysympäristöön (Kyrö ja Nissinen 1995, s. 35).

Druckerin (1986, s. 36) mukaan Schumpeter oli ensimmäinen merkittävä taloustieteilijä, joka palasi Sayn ajatuksiin. Schumpeterin mukaan innovatiivisen yrittäjän aiheuttama dynaaminen tasapainottomuus - eikä tasapaino ja optimointi, joihin klassisen taloustieteen edustajat tähtäsivät - on talousteorian ja taloudellisen toiminnan keskeinen realiteetti. Schumpeterin ajatusten pohjalta syntynyt nk. itävaltalainen koulukunta kiinnitti tasapainotilan sijasta huomiota prosesseihin, joilla tasapainoon pyritään. Neo-itävaltalaiseen koulukuntaan kuuluvan Kirznerin (1991, s. 54 - 55) mukaan markkinaprosessien ymmärtäminen edellyttää, että kilpailu ja yrittäjyys liitetään erottamattomasti toisiinsa. Itävaltalaisessa ja neo-itävaltalaisessa koulukunnassa yrittäjyys nähdään merkityksellisenä.

Kanter (1990, s. 36 - 37) heittää yrittäjyyskeskustelussa esiin käsitteen, jota hän nimittää jälkiyrittäjyydeksi. Jälkiyrittäjyys on kompromissi byrokratian ja äärimmäisen yrittäjähenkisyyden välillä. "Tarvitaan jotain uutta, jotain sellaista, mikä yhdistää yrittäjähengen kurinalaisuuteen ja ryhmätyöhön, mikä auttaa höllästi johdettuja yrityksiä kiinteytymään ja tiukasti ohjattuja yrityksiä höllentämään ohjaksia. Vastaus on jälkiyrittäjyys." Watson (1995, s. 35 - 39) sanoo saman toden, että liikkeenjohdossa tarvitaan sekä yrittävää (entrepreneurial) että ammatillista (professional) elementtiä. Ammatillisella elementillä hän tarkoittaa "knowledge and expertise derived from study, reflection and interaction with others concerned with the same area of expertise".

### 3.1.2 Sosiologinen näkökulma

Sosiologisesti suuntautunut yrittäjyystutkimus on kiinnostunut yhteiskunnallisten, kulttuuristen ja uskonnollisten tekijöiden yhteydestä yrittämiseen ja yrittäjänä menestymiseen. Weberin (1904) 1900-luvun alussa kehittämä teoria taloudel-



lisen kasvun syistä on vaikuttanut merkittävästi myöhempään tutkimukseen. Sen mukaan taloudellisen kasvun alkulähteenä on protestanttisen uskonpuhdistuksen, erityisesti sen kalvinistisen haaran, aikaansaaman uuden yrittäjäpersoonallisuuden elämäntapa. Erityisesti kolme seikkaa olivat merkittäviä: uskollisuus kutsumuksessa, rationaalisuus ja asketismi. Kutsumuksessa korostettiin sitä, että ihmisen on tehtävä parhaansa siinä asemassa, mihin Jumala on hänet asettanut. Uskosta puhdistettiin mystiikka ja tunteet niin, että se oli mahdollisimman rationaalista. Käytöksen rationaalisuus yhdistettynä velvollisuuden täyttämiseen kutsumuksessa poisti laiskuuden. Niin yrittäjä kuin työntekijä työskentelivät ahkerasti, ja koska askeettisen elämäntavan vuoksi kumpikaan ei voinut nauttia työnsä tuloksista, jäi rahaa säästöön. Säästöt investoitiin yritykseen ja yritykset kukoistivat. Weber nimittää tätä maallisessa kutsumuksessa tehdyn ahkeran työn uskonnollista arvostamista ja asketismia kapitalismin henkeksi.

Cochran (1971, s. 96 - 107) tarkastelee yrittäjää ympäristön odotusten mukaisessa sosiaalisessa roolissa toimivana yksilönä. Kulttuuriorientaatio toimii eräänlaisena väliintulevana tekijänä ympäristötekijöiden ja taloudellisen toiminnan välillä. Youngille (1971, s. 139 - 149) yrittäjyys on ryhmän ominaisuus. Se syntyy etnisessä, ammatillisessa tai poliittisessa ryhmässä, joka osoittaa reaktiivisuutta tai keskinäistä solidaarisuutta suhteessa laajempaan yhteisöön. Ryhmässä muodostuu omaa ideologiansa. Yrittäjä ei ole yksinäinen ihmeidentekijä, vaan toisiaan tukevan koordinoitun ryhmän taloudellisessa mielessä näkyvin hahmo.

### **3.1.3 Psykologinen ja sosiaalipsykologinen näkökulma**

Psykologisesti suuntautuneet yrittäjyystutkimukset painottavat yrittäjän persoonallisuuden piirteiden, erityisesti tarpeiden ja arvojen, yhteyttä yrittäjyyteen. Luultavasti tunnetuin yksittäinen teoria on McClellandin (1961) teoria, jossa yrittäjyyttä ja yrittäjänä menestymistä selitetään suoritustarpeen (need of achievement) avulla. Suoritustarve on henkilön halu suorittaa eteentulevat tehtävät tietyn itselle asetetun standardin mukaisesti. Siihen liittyy tunnetason kokemuksina iloa ja tyytyväisyyttä tehtävän hallitsemisesta tai pelkoa ja jännitystä, jos odotettavissa on epäonnistumista. Kaikilla on suoritusmotiivin alkeita, mutta tullakseen voimakkaaksi se tarvitsee vanhempien ja ympäröivän kulttuurin muovaavaa vaikutusta. (McClelland ym. 1953, s. 78 - 79).

Yhteinen tekijä suoritusmotivaation ja yrittäjyyden välillä on kiinnostus sellaisia tilanteita kohtaan, joihin liittyy kohtalainen riski tai maksimaalinen mahdollisuus saada henkilökohtaista tyydytystä hyvästä suorituksesta joutumatta liialliseen riskiin epäonnistua (McClelland 1961, s. 59). Yrittäjän rooliin kuuluvat

kohtuullinen riskinotto kykyjen funktiona, uutta luova instrumentaalinen aktiivisuus, vastuullisuus, halu saada palautetta päätösten tuloksista, tulevaisuuden mahdollisuuksien ennakointi ja organisointikyky (McClelland 1961, s. 207).

McClellandin teoriaa on ankarasti kritisoitu, ja myöhemmin hän on mukailnut sitä sosiologisempaan suuntaan selittäessään aikuisilla muutosten syntyvän siten, että eräänlainen latentti tarve herätetään ideologisesti (Kilby 1971, s. 10). McClellandin teorian pohjalta on tehty paljon yrittäjyystutkimusta (mm. Kock 1965, Durand ja Shea 1974, Mäkinen 1977, Perry ym. 1986).

Muita psykologisia yrittäjyysteorioita ovat esittäneet mm. Hagen (1971, s. 123 - 124, arvonriistoteoria) ja Kunkel (1971, s. 151 - 158, behavioristinen malli).

Sosiaalipsykologinen näkökulma sivuaa läheisesti sekä psykologista että sosiologista näkökulmaa. Runsaan tutkimuksen kohteena on ollut yksilön kontrolliodotus ja sen yhteys yrittäjäksi ryhtymiseen ja yrittäjänä menestymiseen. Kontrolliodotuksella tarkoitetaan yksilön vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa oppimaa uskoa tai odotusta siitä, missä itselle tapahtuvien asioiden kontrolli sijaitsee. Käsite on lähtöisin Rotterin (1966) sosiaalisen oppimisen teoriasta.

Rotter (1966, s. 1) oletti kontrolliodotuksen yksidimensioiseksi. Kontrolliodotus on ulkoinen, kun henkilö tulkitsee itseä koskevat tapahtumat sattuman tulokseksi, toisten henkilöiden kontrolloimiksi tai ennustamattomiksi. Kontrolliodotus on sisäinen, kun henkilö katsoo oman toimintansa kontrolloivan sitä, mitä hänelle tapahtuu. Monien tutkimusten mukaan yrittäjillä on muuta väestöä useammin sisäinen kontrolliodotus ja harvemmin ulkoinen kontrolliodotus. Sisäisen kontrolliodotuksen on havaittu liittyvän yrittäjänä menestymiseen. (Durand ja Shea 1974, s. 57 - 63, Kets de Vries 1977, s. 41, Pandey ja Tewary 1979, s. 108, Brockhaus ja Horwitz 1986, s. 27 - 29, Perry ym. 1986).

Levenson (1974, 1981) kritisoi kontrolliodotuksen yksidimensioisuusoletusta. Hän erotti ulkoisen kontrolliodotuksen kahdeksi dimensioksi, sattuma- ja toiset henkilöt -kontrolliodotukseksi. Tällöin ei oleteta, että henkilöllä voi olla vain joko sisäinen tai ulkoinen kontrolliodotus, vaan hän voi saada samanaikaisesti korkeat pisteet useammalla kuin yhdellä dimensiolla. Levensonin (1981, s. 48) mukaan näin saadaan monipuolisempi kuva yrittäjästä, joka samanaikaisesti sekä uskoo itse voivansa kontrolloida elämäänsä että hyväksyy toisten vaikutusvaltaisten henkilöiden kontrollin.

Suomessa yrittäjien kontrolliodotusta ovat tutkineet mm. Pitkänen ja Vesala (1988), Katila (1991), Timonen (1992) ja Vesala (1992). Vesala (1992, s. 1 - 3)

toteaa vallinneen tutkimusotteen olleen atomistista psykologisten tekijöiden kontekstistaan irrallista tarkastelua. Erityisesti on unohtettu yrittämisen sosiaalinen konteksti. Vesala lähtee liikkeelle kontrolliodotuksesta, mutta batesonilainen oppimisenäkemys viitekehyksenä päättyy tulkinnan kautta tutkimaan yrittäjien kontrollipremissejä, heidän ilmentämiään perusoletuksia välineellisen tavoitteen kontrollista.

### 3.1.4 Yhteenvedo

Yrittäjyys liitetään erityisesti pienyritysympäristöön. Kun pyrkimys selittää yrittäjyyttä yksilön ominaisuuksilla, tietyillä persoonallisuuden piirteillä (esim. McClelland ym. 1953, Rotter 1966) osoittautui suppeaksi ja yksipuoliseksi näkökulmaksi, siirryttiin tarkastelemaan yksilöä taloudellisessa ja sosiaalisessa kontekstissa. Alkoi voittaa alaa käsitys, ettei ole olemassa tiettyä yrittäjän persoonallisuustyyppiä, vaan persoonallisuudeltaan hyvin eri tyyppiset henkilöt voivat menestyä yrittäjinä (esim. Drucker 1986, s. 35). Psykologisessa ja sosiologisessa mallittamisessa on Kyrön ja Nissisen (1995, s. 39) mukaan havaittavissa suuntaus painopisteen siirtymiseen yhden tason tarkastelusta vuorovaikutteiseen tarkasteluun ja arvojen mukaanottoon keskeisenä muuttujana. Kontekstina on kuitenkin usein taloudellisen ympäristön sijasta yhteiskunnallinen ja kulttuurinen ympäristö.

Kasvatus ja koulutus ovat tutkimusten mukaan yrittäjyyden kehittymiselle tärkeitä tekijöitä. Varhaiskasvatuksella, joka tuottaa korkean suoritusmotivaation (McClelland 1961) ja sisäisen kontrolliodotuksen (Durand ja Shea 1974) omaavia henkilöitä, näyttäisi olevan yhteys yritystoiminnassa menestymiseen. Yksilön kulttuuriympäristön arvo-orientaatio on yhteydessä yrittäjyyteen siten, että kovin traditionaaliset arvot eivät suosi yrittäjyyden kehittymistä (Benvenuti 1961, Walls 1968, Cochran 1971, Hagen 1971, Hahtola 1973, Varmola ym. 1976, Jarvenpa 1988). Kasvatuksen ja koulutuksen sekä muiden ympäristövaikutteiden ollessa suotuisat kehittyä yrittävyyttä, jota termiä tässä tutkimuksessa käytetään henkilöön liittyvästä ominaisuudesta. Yrittävyys voi ilmetä ahkerana ja yritteliäänä työkentelänä toisen palveluksessa (vrt. Ruuskanen 1995, s.129) tai joko ulkoisena tai sisäisenä yrittäjyytenä. Tällainen yrittäjä on oma-aloitteinen, luova, kohtuullisen uudistuksellinen, ei pelkää kohtuullisen riskin ottoa, on henkisesti joustava ja yhteistyökykyinen (Benvenuti 1961, Insulander ym. 1986, Karlöf 1986, 1989).

## 3.2 Yrittäjyysideologia

### 3.2.1 Arvot ja asenteet liikkeenjohdossa

1970- ja -80-lukujen vaihteessa liikkeenjohtotutkimuksessa alettiin kiinnittää huomiota siihen, että menestyvillä yrityksillä oli vahva yrityskulttuuri, jonka ydin oli yhteiset arvot (Näsi 1991, s. 41). Tutkijoiden ja käytännön liikkeenjohtajien kieleen ilmestyivät uskomukset, ideologiat, seremoniat ja myytit. Tosin jo paljon aikaisemmin yksittäiset tutkijat, esimerkiksi maatalousekonomisteista Johnson (1961, s. 149) kiinnittivät huomiota arvojen merkitykseen liikkeenjohdossa.

Yksilöillä on erilaisia uskomuksia, arvoja ja asenteita, yksilöistä muodostuvassa organisaatiossa käytetään yhteisesti jaetuista uskomuksista kulttuurin käsitettä. Björkman (1988, s. 3) luettelee joukon käsitteitä, joita tutkijat ovat käyttäneet merkitsemään arvojen, asenteiden ja uskomusten järjestelmää: organisaation uskomusjärjestelmä (organizational belief systems), ideologia, paradigma, tulkintakehys (interpretive scheme), kulttuuri, kognitiivinen rakenne (cognitive structure), viitekehys (frame of reference). Käsitteiden kirjavuutta lisää se, että jotkut tutkijat sisällyttävät ideologisen komponentin strategian käsitteeseen (Haahti 1989, s. 7, Mintzberg Ref. Haahti 1989, s. 29 - 30). Mintzberg nimittää monidimensioisen strategian käsitteensä (5P) yhtä komponenttia perspektiiviksi, "... a collective ingrained way of perceiving the world", joka on sukua kulttuurin ja ideologian käsitteille.

Arvot ovat kriteereitä, jotka ohjaavat toimintaa ja määräävät mitä pidetään arvokkaana. Ne ilmenevät sekä kielellisessä ilmaisussa että käyttäytymisessä. Asenteet ovat kapea-alaisempia kuin arvot, ja ne suuntautuvat näitä rajatumpiin kohteisiin. Arvoja on huomattavasti vähemmän kuin asenteita, ja ne ovat pysyvämpiä kuin asenteet. Asenteella on kolme komponenttia. Kognitiivisella komponentilla tarkoitetaan tietoja ja uskomuksia, joita henkilöllä on kohdetta arvioidessaan. Affektiivinen komponentti sisältää kohteeseen liitetyt tunne-elementit ja toimintakomponentti ilmaisee valmiuden toimia kohteen suhteen. Täydellisesti kehittynyt asenne ilmenee kaikilla kolmella komponentilla samansuuntaisesti. (Hirsjärvi 1983, s. 16 - 17).

Arvot ja asenteet eivät esiinny erillisinä, vaan muodostavat hierarkian tai järjestelmän (Sproull 1981, s. 204). Sen sisältö on Beyerin (1981, s. 166) mukaan kahdentalainen. Ensiksi se sisältää käsitykset siitä, kuinka asiat ovat; uskomukset erilaisista objekti/tapahtuma -kausaalisuhteista. Toiseksi se sisältää käsitykset siitä, kuinka asioiden pitäisi olla, toisin sanoen normatiiviset uskomukset, esimerkiksi arvot. Näillä kahdella sisältöalueella on korkea keskinäinen korrelaatio. Schein

(1985, s. 14 - 16) erottaa arvot ja perusolelut toisistaan. Arvojen tiedostamisen taso on korkeampi, ja ne ovat paremmin mitattavissa. Arvot, jotka osoittautuvat käytännössä toimiviksi, muuttuvat kognitiivisen transformaation prosessissa perusoleluksi, joita ei enää tiedosteta. Sproullin (1981, s. 204) mukaan uskomuksiin sisältyy vielä kolmas ryhmä, fenomenologiset uskomukset eli uskomukset luontoon, yhteiskuntaan ja itseen tai ihmiseen liittyvistä ilmiöistä. Uskomusjärjestelmän sisältö on tiedostamaton (Schein 1985, s. 6, Johnson ja Scholes 1993, s. 162 -164). Se on suljettu systeemi, eli siinä on oletuksia, joista ei keskustella. Se myös vastustaa muutoksia ja siksi ohjaa etsimään tietoa, joka sopii skeemaan (Björkman 1988, s. 5 - 6).

Tutkijat sisällyttävät uskomusjärjestelmän käsitteeseensä arvostusten kohteiksi osittain samoja, osittain erilaisia asioita. Tämä johtuu mm. toimialasta, yrityskoosta ja yritysjohtajien asemasta. Carsrud ym. (1986, s. 369) varoittavatkin yrityksestä luoda yleistä, kaikkiin aloihin ja yritysmuotoihin sopivaa mallia. Lähes aina käsitteiden komponentteina ovat suhtautuminen riskiin, epävarmuuteen, muutokseen ja kontrolliin (esim. Gasse 1986, s. 52 - 55, Karlöf 1986, s. 25, Hahti 1989, s. 64). Gasse sisällyttää yrittäjyysideologian käsitteeseensä lisäksi kontrolliodotuksen, suhtautumisen tieteellisiin metodeihin ja kasvuhaluuden. Karlöfin yrittäjän arvostuksiin kuuluvat mm. ihmiskäsitys, asiakkaiden arvostaminen, aktiivisuus sekä suhtautuminen työhön ja koulutukseen. Wallsilla (1968, s. 61 - 70) viljelijöiden arvosuuntautumisen dimensiot olivat suhde aikaan, luontoon, lastenkasvatukseen ja toisiin ihmisiin sekä toiminnallisuus.

#### Uskomusjärjestelmän funktiot

Uskomusjärjestelmän vaikutus ilmenee organisaatiossa useilla tavoilla. Ensiksi, se konkretisoituu standardioperaatioissa eli tavoissa kuinka asiat tehdään ja täytyy tehdä (Beyer 1981, s. 168 - 169, 187, Starbuck 1983, Schein 1985, s. 7, Robbins 1986, s. 436, Brunsson 1987, s. 28 - 29, Johnson ja Scholes 1993, s. 60). Toiseksi, se vaikuttaa siihen miten ympäristön tapahtumia havaitaan, tulkitaan ja arvioidaan (Weick 1979, s. 153 - 157, Woods 1983). Kolmanneksi, se sisältää käsitykset tavoittelemisen arvoisista asioista ja niiden saavuttamiseksi tarvittavasta toiminnasta (Meyer 1982, s. 530 - 531). Neljänneksi, se luo odotuksia ja motivaatiota ja siten vaikuttaa tapahtumien kulkuun (Beyer 1981, s. 172, Brunsson 1987, s. 117). Viidenneksi, se voi oikeuttaa tai tuomita teon, johon nähden se on validi tai relevantti, ts. sillä on legitimoiva funktio (Beyer 1981, s. 176 - 178, Johansson-Lindfors 1985, s. 17 - 21). Tämä on myös Kantin (Ref. Tranöy 1967, s. 283) käsityksien ideologian tehtävästä. Toisena tehtävänä hän pitää kausaalista motivointia.

Uskomusjärjestelmä vaikuttaa siis käyttäytymiseen, mutta kausaalisuuden suunta voi olla myös päinvastainen. Näin on erityisesti uusissa tilanteissa, joissa toi-

minnan tulkitut ja havaitut seuraukset vahvistavat uskomusjärjestelmää. (Weick 1979, s. 77 - 88, Beyer 1981, s. 168 - 169, Starbuck 1983). Vaikka uskomusjärjestelmät vastustavat muutoksia ja siksi ovat melko pysyviä, eivät ne kuitenkaan ole muuttumattomia, vaan voivat muuttua dramaattisestikin ajan kuluessa (Sproull 1981, s. 203). Juuri tämä muuttuminen mahdollistaa uudelleen toiminnan toimintaympäristön radikaalisti muuttuessa (Beyer 1981, s. 192). Brunssonin (1987, s. 137 - 138) mukaan ideologinen muutos voi edeltää toiminnan muutosta tai toiminta voi muuttua ensin ja johtaa ideologian muuttumiseen. Organisaatio, jolla on vahva ideologia, on sopeutuva ja muuttuva (change-ful), kun taas heikon ideologian organisaatio on manipuloitavissa ja muutettavissa (changeable) (Brunsson 1987, s. 145).

Organisaation strategiaan vaikuttavat ympäristötekijöiden ja käytettävissä olevien resurssien lisäksi organisaatiossa valtaa omaavien arvot ja uskomukset. Strategia on heijastusta tästä uskomusjärjestelmästä (Mintzberg 1979, s. 307, Beyer 1981, s. 180, Haahti 1989, s. 164 - 166, Johnson ja Scholes 1993, s. 9, Hoy ja Verser 1995, s. 61 - 72), erityisesti sen normatiivisesta komponentista (Sproull 1981, s. 204). Arvo-orientaation (Gasson ja Errington 1993, s. 90) tai arvojärjestelmän (Lamarche 1987, s. 194 - 195) on havaittu toimivan kriteerinä tavoitteiden ja keinojen valinnassa. Yrityskulttuuri on tehokas ohjausväline muutokseen (Johannisson 1988, s. 6). Gasse (1986, s. 52 - 58) havaitsi yrittäjyysideologialla (entrepreneurial ideology) olevan yhteyttä mm. informaatiolähteiden määrään ja yrityksen kasvuun. Insulander ym. (1986, s. 99 - 101) korostavat arvostustekijöitä menestystä määräävinä tekijöinä ja käyttävät ideologian käsitettä viitatessaan viljelijöiden yhteisesti jakamiin arvostuksiin.

### **3.2.2 Yrittäjyysideologia ja sen komponentit**

Ideologia-sana merkitsee sananmukaisesti tiedettä ideoista (Schnädelbach 1976, s. 244 - 245). Karl Marxin kirjoituksissa ideologia merkitsi vääriä tietoisuutta (Carson 1983, s. 15). Ideologia voidaan määritellä arvojen, uskomusten ja käsitysten järjestelmäksi, joka on tyypillinen ihmiselle tai ihmisryhmälle ja joka ohjaa tapaa nähdä ympäröivä todellisuus (Woods 1983, s. 63). Beyer (1981, s. 166 - 167) määrittelee ideologian "as relatively coherent set of beliefs that bind some people together and that explain their worlds in terms of cause-and-effect relations". Uskomuksia ja arvoja on vaikea empiirisesti erottaa toisistaan.

Kettunen (1987, s. 30) käyttää ideologian käsitettä tarkastellessaan yrittäjän suhdetta tuotannontekijöihin. Se, jolla on hallussaan tuotannontekijöitä, luonnonvaroja ja pääomaa, omaa myös tiettyä valtaa. Kyseessä on omistamisen ideologia. Työn kohdalla voidaan puhua työn ideologiasta. Voidaan puhua myös yrittäjyys-

den ideologiasta, joka liittyy läheisesti omistamisen ideologiaan, mutta jolla on omia itsenäisiä piirteitä. Peruspilareina ovat omistamisen vapaus ja vapaus tuotantotoiminnan organisointiin.

Tässä tutkimuksessa yrittävyyttä mitataan yrittäjyysideologiaksi nimitetyllä käsitteellä. Yrittäjyysideologian oletetaan olevan osittain tiedostamaton ja osittain tiedostettu. Se ilmenee sekä kielellisessä ilmaisussa että käyttäytymisessä. Sen oletetaan ohjaavan liikkeenjohdon toimintaa ja olevan sitä kautta yhteydessä menestymiseen. Tutkimusten perusteella yrittäjyysideologian komponenteiksi valitaan ihmiskäsitys, suhtautuminen omistamiseen, työhön ja epävarmuuteen sekä uudistuksellisuus. Yrittäjyysideologia oletetaan yksidimensioiseksi ulottuvuudeksi, jonka toista suuntaa kutsutaan yrittäväksi ja toista säilyttäväksi orientaatioksi. Vesalainen (1995, s. 21 - 22) käyttää vastaavia termejä (entrepreneurial ja conservative) yritysjohtajien havaittua käyttäytymistä kuvaavan dimension suunnista. Seuraavassa tarkastellaan kuhunkin komponenttiin liittyvää tutkimusta ja näin haetaan käsitteellistä rationaalia yrittäjyysideologiakonstruktiolle.

### Ihmiskäsitys

Oletukset ihmisluonnosta ja inhimillisestä käyttäytymisestä liittyvät yrittämisessä ja liikkeenjohdossa siihen, minkä ajatellaan motivoivan ihmistä. McGregorin (1960, s. 33 -43) tunnetun väittämän mukaan liike-elämässä ovat olleet syvään juurtuneina ns. teoria X:n mukaiset oletukset. Tällöin oletetaan, että ihminen luonnostaan välttää työntekoa, joten häntä on kontrolloitava ja uhattava rangaistuksilla, että hänet saataisiin työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän myöskin välttää vastuuta ja haluaa tulla ohjatuksi.

Tieteellisen tiedon lisääntyminen sosiaalitieteissä antaa McGregorin (1960, s. 45 - 57) mukaan aihetta toiseen teoriaan, teoriaan Y, jonka mukaan:

1. Työ on ihmiselle yhtä luonnollista kuin leikki tai lepo.
2. Ihminen harjoittaa itsesäätelyä ja -kontrollia saavuttaakseen tavoitteet, joihin on sitoutunut.
3. Sitoutuminen tavoitteisiin on niiden saavuttamiseen liittyvien palkkioiden funktio.
4. Ihminen oppii hyväksymään ja etsimään vastuuta.
5. Ihmisissä on suuri määrä mielikuvitusta ja luovuutta.
6. Ihmisten älyllinen potentiaali on yleensä vain osittain hyödynnetty.

Teoria X sisältää samanlaisia elementtejä kuin kontrolliodotusteorian ulkoinen kontrolliodotus ja teoria Y puolestaan muistuttaa sisäistä kontrolliodotusta. Myöskin McClellandin suoritusmotivaatiolla on yhtymäkohtia McGregorin teo-

riaan. Näillä molemmilla on tutkimusten mukaan todettu olevan yhteyttä yritystoiminnassa menestymiseen.

Ihmiskäsityksen oletetaan määrittävän toiminnan aktiviteettia ja käsityksiä kontrolloinnin tarpeesta. Se muodostaa yhden yrittäjyysideologian komponentin. Yrittävään orientaatioon liittyy käsitys ihmisestä aktiivisena ja toimivana, säilyttävään orientaatioon käsitys ihmisestä passiivisena ja kontrolloitavana.

#### Suhtautuminen omistamiseen

Maatilayrittämisessä maa on tärkeä tuotannontekijä. Maataloudessa on vain harvoja tuotantosuuntia, joita on mahdollista harjoittaa taloudellisesti pienillä pinta-aloilla pääosin muiden panosten turvin (siipikarjatuotanto, kasvihuoneviljely). Huomattavia pääomapanostuksia vaativat Suomen kylmässä ilmanalassa tarvittavat monet tuotantorakennukset ja koneet, joilla on korvattu työpanosta. Suomessa pääsääntönä on, että maatilayrittäjä omistaa niin viljelemänsä maan kuin muutkin tuotantovälineet. Maanvuokraus koskee lähinnä vain lisäpeltoalueita, kokonaisten maatilojen vuokraviljely on harvinaista. Toisin on asiantilaita esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Englannissa, joissa kokonaisten maatilojen vuokraus on melko yleistä (Gasson ja Errington 1993, s. 42 - 56). Tosin Gassonin mukaan Englannissa vuokraviljelyn osuus on ollut pienemässä.

Omistamiseen liittyy kysymys vallasta ja kontrollista; omistajalla on rajoittamaton valta tehdä omistuksen kohdetta koskevat päätökset. Maatilayrityksen velkaantuminen rajoittaa yrittäjän liikkeenjohdollista päätöksentekoa. Tämä saattaa vähentää halukkuutta lainanottoon. Gasson ja Errington (1993, s. 70, 107) arvosotelevat perheviljelmiä näiden korostuneesta omistamisen halusta.

Marshall (1890 (1956), s. 537 - 538) kuvaa 1800-luvun lopun englantilaista talonpoikaa (peasant proprietor) elämäntapayrittäjänä, joka rakastaa maataan yli kaiken, raataa ahkerasti ja haluaa olla vapaa rajoituksista. Hän on kuitenkin uhrannut päämäärän keinojen hyväksi ja elää niukkaa elämäänsä keittiössään säästäväisyyden vuoksi. Amerikkalaisella farmarilla ja englantilaisella vuokraviljelijällä Marshall puolestaan näkee ammattimaisen yrittäjän ominaisuuksia. Marshallin mukaan (1890 (1956), s. 545) yhteistoiminnan pitäisi maataloudessa kukoistaa sekä taloudellisten että sosiaalisten etujen vuoksi, mutta tätä estää epäluuloisuus.

Lamarche (1987, s. 194 - 195) näkee 1800-luvun lopun ja 1900-luvun alun ranskalaisessa talonpoikaisessa arvosteemissä keskeisenä arvona maanomistuksen. Maanomistuksella on kulttuurinen ja symbolinen arvo. Halu hankkia maata on ilmausta säilyttämisvaistosta eikä halusta tuottavaan pääoman sijoittamiseen. Talonpojat olivat reaktiivisia, traditionaalisia, suorastaan arkaistisia.



1950-luvulla alkoi tekninen, sosiaalinen ja kulttuurinen muutos, jonka seurauksena maatalous alkoi voimakkaasti kehittyä. Muutoksen takana oli neuvonta ja koulutus. 1970-luvulle tultaessa traditionaalinen arvosysteemi oli kääntynyt päällelleen. Ennen kaikkea suhtautuminen maahan oli muuttunut. Nyt se nähtiin työväliseinä ja tuotantopaikkana. Talonpoikien maataloista oli tulossa pieniä perheyriyksiä. Uusi arvosysteemi ei ole kuitenkaan saavuttanut kaikkia ammattissa toimivia, vaan monien, erityisesti pienten tilojen, viljelijöiden käyttäytymistä ja toimintaa määräävät talonpoikaisen arvosysteemin piirteet.

Deutschin (1971, s. 27 - 28) mukaan eräs yhdysvaltalaisen farmarin menestykseen vaikuttanut ominaisuus on vähäinen kiintymys maahan. 1600-luvulla Englannin kaupungeista Uuteen Englantiin siirtolaisiksi muuttaneet, ei-traditionaalisia arvoja omanneet henkilöt ryhtyivät farmareiksi. Myöhemmin heidän jälkeläisensä muuttivat edullisemmille maatalousalueille "... showing none of the peasant's proverbial attachment to soil".

Suhtautuminen maahan on tekijä, jolla on huomattava yhteys liikkeenjohdollisiin valintoihin (Salamon 1987, Rogers 1987). Tiloilla, joilla tunneperäinen kiintymys perittyyn maahan oli voimakas, korostettiin pitkän tähtäimen jatkuvuutta, ei niinkään rahallista tulosta. Elämäntapa oli usein vaatimaton ja rakennukset huonohkoja. Tiloilla, joilla kiintymys maahan oli vähäisempää, korostettiin taloudellisen tuloksen optimointia. Edellisessä ryhmässä "...farming is a way of life" ja jälkimmäistä ryhmää kutsuttiin nimellä "entrepreneurial farm type" (Salamon 1987, s. 167 - 185). Kysymyksessä olivat erilaiset etniset ryhmät, ja suhtautuminen maahan heijastui taloudessa tehtyjen päätösten kautta koko yhteisön rakenteeseen.

Vuokraviljelijöiden ja omistajaviljelijöiden välillä on tutkimuksissa havaittu tehokkuuseroja vuokraviljelijöiden hyväksi (Benvenuti 1961, s. 242, Hill ja Gasson 1984, ref. Gasson ja Errington 1993, s. 65).

Suomalaisessa metsänomistajatutkimuksessa (Hahtola 1973, s. 65 - 68) tilatyypistä "commercial farming" leimasi vähäinen kiintymys maahan, kasvupyrkimys ja rahallisten arvojen korostaminen ammatinharjoittamisessa. Traditionaalisuuteen liittyi äärimmäinen omiin resursseihin luottaminen, itsenäisyyden korostaminen ja investointien sekä lainanoton välttäminen.

Veranen (1988, s. 63 - 80) pitää omistajuutta yrityksissä johtamistyön syvimpänä tasona ja näkee sillä olevan merkittävää vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Omistusfunktio on kontrolloiva elin, johtofunktio kontrolloitava elin. Toimiva omistusfunktio on kuin termostaatti, joka tarvittaessa käynnistää uudistumis-

prosessin. Toimimaton omistusfunktio on lamaanutunut tai rappeuttava. Jos omistus- ja johtofunktiot ovat samoissa käsissä, lamaanutuu omistusfunktion termos- taattiefekti helposti. Silloin voi käydä niin, että erilaiset “omistajan” pyhät arvot asetetaan “johtajan” vaatimien pitkän aikavälin kannattavuuden ja yrityksen kehittämisen edelle (Veranen 1988, s. 85).

Suhtautuminen omistamiseen muodostaa tässä tutkimuksessa yhden yrittäjyysideologian komponentin. Yrittävään orientaatioon kuuluu välineellinen suhtautuminen omistamiseen, säilyttävässä orientaatioissa omistaminen on itseisarvo.

### Suhtautuminen työhön

Ahkeruus käsitteenä liitetään usein kuuluvaksi läheisesti yrittäjyyteen (Peltonen 1986, s. 56). Eskolan mukaan (1965, s. 70 - 71) eri kansalaispiireissä on erilaisia käsityksiä ahkeruudesta ja yrittäjyydestä. Maalaisten ihanteena oli 1960-luvulla “yksinäinen kuokkamies, ahkera työnsankari, ja heidän uskonaan, että tarvitaan vain ahkeruutta ja aikaansaannokset seuraavat itsestään”. Kaupunkilaisten käsityksissä ahkeruus ja yritteliäisyys olivat eri piirteitä.

Alkula (1990, s. 11 - 12) nimittää ihmisen työhön kohdistamien odotusten kokonaisuutta työorientaatioksi. Se koostuu kahdesta komponentista, kvantitatiivisesta ja kvalitatiivisesta. Kvantitatiivisella tarkoitetaan sitä, mikä asema työllä on ihmisen elämässä verrattuna muihin elämänalueisiin, perhe-elämään ja vapaa-aikaan. Alkula nimittää tätä työn sentraalisuudeksi. Toinen komponentti on kvalitatiivinen. Siinä työtä ajatellaan vaihtokauppana, jossa työntekijä vaihtaa työsuorituksensa tiettyyn palkkioon (raha, sisäinen tyydytys). Se kuvaa työn arvoa ja sitä nimitetään arvo-orientaatioksi, jonka on oletettu olevan yksidimensionoinen. Dimension toista päätä edustaa instrumentaalisuus, työn pitäminen välineenä muiden arvojen saavuttamiseksi. Toisessa päässä on ekspressiivisyys, sisäiset odotukset, jolloin työn merkitys löytyy työn sisällöstä. Kvalitatiivinen komponentti ei kuitenkaan ole selvästi yksidimensionoinen. Henkilöllä, jolla on korkea ekspressiivinen orientaatio, voi olla joko korkea tai matala instrumentaalinen orientaatio (Alkula 1990, s. 154 - 158). Lisäksi arvo-orientaatioon liittyy työn sosiaalinen merkitys.

Haahti (1989, s. 64) käytti työhön kohdistettuja arvostuksia yhtenä osana strategisen orientaation käsitettään. Eurooppalaisten yrittäjä-johtajien työorientaatioissa hahmottuivat seuraavat faktorit: statusorientaatio, itsensä toteuttaminen, perhe- ja yritystraditiot ja hyvien tuotteiden tekeminen. Arvokomponentti korreloi vain heikosti strategisen valinnan variaabeleiden kanssa (Haahti 1989, s. 141).

Hahtolan (1973, s. 66) metsänomistajatutkimuksessa ahkeran työnteon korostaminen liittyi traditionaalisuuteen samoin kuin voimakas kiintymys maahan ja omavaraisuuden suosiminen.

Tässä tutkimuksessa pidetään työn keskeisyyttä yhtenä yrittäjyysideologian komponenttina. Työn suuri keskeisyys liittyy säilyttävään orientaatioon, vähäinen keskeisyys yrittävään orientaatioon.

#### Suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen

Riskinkanto on yrittämiseen oleellisesti liittyvä tekijä, joka yleensä näkyy myös yrittämisen ja yrittäjän määritelmässä. Yrittäjä joutuu tekemään päätöksiä epätäydellisen tiedon vallitessa. Useissa tutkimuksissa on osoitettu yrittäjän riskinottohalukkuuden ja menestyksen välillä olevan yhteyttä. Yhteys ei kuitenkaan ole lineaarinen, sillä suurten riskien otto ei välttämättä johda menestykseen, jos kyvyt eivät riitä riskien hallintaan. McClellandin (1961, s. 210 - 233) mukaan korkeaan suoritustalouteen liittyy kohtuullinen riskinotto kykyjen funktiona. Metsänomistajatutkimuksessa riskin välttäminen liittyi traditionaalisuuteen (Hahtola 1973).

Charin ja Nandapurkarin (1987, s. 167) kehittämällä maatilayrityksen johtajan liikkeenjohtokykyä mittaavalla mittarilla oli tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys riskinottokykyyn. Abrahamsin (1988, s. 57 - 60) mukaan eräs menestymiselle ratkaisevista tekijöistä itäsuomalaisilla maataloilla 1960- ja 1970-luvuilla oli rohkeus lainanottoon.

Entreprenööriksi nimitetty menestyvä maatilayrittäjä oli valmis ottamaan kohtuullisen suuria riskejä, mutta hänellä oli kykyä ennakoida riskinoton seurauksia. Pelurityyppi ei pelännyt ottaa suuria riskejä, mutta hänellä ei ollut realistista käsitystä mahdollisista ongelmista ja hänen taloudellinen menestyksensä oli heikko (Insulander ym. 1986, s. 105 - 106). Routamaa ja Vesalainen (1992, s. 7) käyttivät maatalousyrittäjien yrittäjyyspotentiaalimittarin yhtenä osa-alueena riskinottohalukkuutta ja -kykyä. Myös Milesin ja Arnoldin (1996, s. 93) yrittäjyysorientaatiomittarissa yhtenä kolmesta osa-alueesta oli rohkea asennoituminen riskiin.

Sonkkilan (1996, s. 112 - 113) maatilayrittäjäryhmä "riskin huomioonottavat tehostajat", jotka olivat keskimäärin suurempia tiloja peltoalalla ja maatalouden tuloilla mitattuna, olivat keskimääräistä vähemmän riskin karttaji. He olivat keskimääräistä paremmin koulutettuja ja käyttivät keskimääräistä enemmän aikaa suunnitteluun ja seurantaan. Eniten riskin karttaji olivat "vakiintuneet", jotka olivat keskimäärin vanhempia, pienempien tilojen viljelijöitä ja vähemmän koulutusta saaneita.

Tässä tutkimuksessa ei tehdä eroa riskin ja epävarmuuden käsitteiden välillä. Yrittävään orientaatioon kuuluu kohtuullinen riskin ja epävarmuuden sieto ja säilyttävään orientaatioon riskin ja epävarmuuden karttaminen. Lyhyiden vuoksi tästä yrittäjyysideologian komponentista käytetään nimitystä suhtautuminen epävarmuuteen.

### Uudistuksellisuus

Nyströmin (1979, s. 1) mukaan suhtautuminen muutokseen on yrityksen strateginen pääkysymys, jonka ratkaiseminen pitkällä tähtäimellä määrittää yrityksen kehittymisen. Yksilön suhtautuminen muutokseen, esimerkiksi uudistukseen, voi vaihdella vastustuksesta hyväksymisen kautta aktiiviseen muutoksen hakeamiseen. Uudistuksellisuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin yksilö on vertaisryhmäänsä nopeampi tai hitaampi omaksumaan uudistuksia (Rogers ja Shoemaker 1971, s. 175). Viljelijöiden normeilla, arvoilla ja pyrkimyksillä on havaittu olevan yhteys omaksumisprosessiin (mm. Tully ym. 1964, Walls 1968). Viljelijöiden uudistusten omaksumiseen yhteydessä olevia tekijöitä ovat eri tutkimusten mukaan mm. seuraavat: suoriutumistarve, halu suurentaa yrityskokoa, satotaso, asema sosiaalisessa yhteisössä, maine viljelijänä, suunnitelmallisuus, sosiaalinen vastuu, suhtautuminen lainanottoon.

Tärkeimmät kansasilaisten farmareiden uudistusten omaksumista selittävästä tekijöistä olivat bruttotulo, ammatillinen orientoituminen maanviljelyyn ja henkinen joustavuus. Henkinen jäykkyys liittyi kovan työn ihannointiin ja luoton käytön välttämiseen (Copp Ref. Benvenuti 1961, s. 16 - 17). Tämä tulos tukee yrittäjyysideologian käsitettä myös niiden komponenttien osalta, jotka koskevat suhtautumista työhön ja riskinottoon.

McGregor ym. (1996, s. 235) selvittivät psykologisten tekijöiden yhteyttä skotlantilaisten viljelijöiden päätöksentekoon. Uudistuksellisuusmittarilla korkean pistemäärän saaneilla viljelijöillä oli muita useammin tietokone, he käyttivät uusia tuotantomenetelmiä ja heillä oli enemmän tietolähteitä kuin muilla. Riskin minimointi ei heille ollut niin tärkeää kuin vähemmän uudistuksellisille. Routamaan ja Vesalaisen (1992, s. 7) yrittäjyyspotentiaalimittarissa oli uusien menetelmien käyttö yhtenä osiona.

Joustavuus on uudentyypisen ranskalaisen viljelijän, "agrimanagerin", tärkein ominaisuus (Riaux 1989, s. 39). Muuttuvissa markkina- ja maatalouspoliittisissa tilanteissa joudutaan muuttamaan sekä tuotantorakenteita että asenteita. Drucker (1986, s. 35 - 37) pitää suhtautumista muutokseen yrittäjyyden keskeisenä piirteenä.

Brockhaus ja Horwitz (1986, s. 31) yhdistävät luovuuden ja innovatiivisuuden käsitteet todetessaan, että yrittäjät eivät innovoi luomalla ideoita vaan tutkimalla ideoiden arvoa. He erottavat toisistaan yrittävän luovuuden ja taiteellisen luovuuden. Näin ymmärrettynä uudistuksellisuus sisältää myös luovuuden ajatuksen.

Uudistuksellisuus on yksi yrittäjyysideologian komponenteista. Yrittävään orientaatioon kuuluu suuri ja säilyttävään orientaatioon vähäinen uudistuksellisuus.

### Yhteenveto

Yrittäjän toimintaa, valintoja ja päätöksentekoa ohjaavaa arvojen ja asenteiden kokonaisuutta nimitetään tässä tutkimuksessa yrittäjyysideologiaksi. Sen komponentteja ovat ihmiskäsitys, suhtautuminen omistamiseen, suhtautuminen työhön, suhtautuminen epävarmuuteen sekä uudistuksellisuus. Yrittäjyysideologia oletetaan yksidimensioiseksi ulottuvuudeksi, jonka toista suuntaa kutsutaan yrittäväksi ja toista säilyttäväksi orientaatioksi.

Yrittävään orientaatioon kuuluvat seuraavat arvot ja asenteet:

1. Ihminen on aktiivinen, toimiva ja oma-aloitteinen.
2. Tuotantovälineillä (maa, koneet, rakennukset, raha) on instrumentaalinen arvo.
3. Vähäinen työn keskeisyys.
4. Kohtalainen riskin ja epävarmuuden sieto.
5. Korkea tai kohtalainen uudistuksellisuus.

Säilyttävään orientaatioon puolestaan kuuluvat seuraavat arvot ja asenteet:

1. Ihminen on passiivinen ja kontrolloitava.
2. Omistamisella korkea itseisarvo, raha itsessään tavoittelun kohde.
3. Työn suuri keskeisyys.
4. Riskin ja epävarmuuden karttaminen.
5. Vähäinen uudistuksellisuus.

### **3.2.3 Yrittäjyysideologian kehittyminen**

Yksilö ei vastaanota uskomuksia sellaisenaan ympäristöstään, vaan ne muodostuvat aktiivisen kognitiivisen prosessoinnin tuloksena. Sosiaalinen interaktio vaikuttaa uskomuksiin (Sproull 1981, s. 204). Uskomuksiin vaikuttavia tekijöitä on etsitty monen tieteenalan piirissä. Seuraavassa esitetään yrittäjyysideologian kehittymisen selittämisessä relevanttia tutkimusta.

Yhteiskunnassa vallitsevat yrittäjyyteen ja maatalouteen kohdistuvat arvot heijastuvat yritystoimintaa säätelevistä laeista ja vaikuttavat myös tiedonvälityksen

kautta (Johannisson 1989, s. 39) suoraan ihmisten arvoihin ja asenteisiin. Ihmisen persoonallisuus, tiedot ja kokemukset yrittäjyydestä vaikuttavat hänen yrittäjyyteen liittämiinsä arvoihin ja asenteisiin (vrt. Mäkinen 1977 ja 1982, Sproull 1981, Pitkänen ja Vesala 1988, Huuskonen 1992, Vesala 1992).

Arvojen omaksuminen on osa laajempaa yksilön kehitysprosessia, sosialisatiota. Yleisesti sosiologiassa hyväksytyyn näkemyksen mukaan sosialisatiolla tarkoitetaan prosessia, jonka kautta ihmiset valikoivasti omaksuvat arvoja, asenteita, tietoja ja taitoja eli kulttuurin, joka vallitsee siinä ryhmässä, jonka jäseniä he ovat tai jonka jäseniksi he tulevat (Merton 1957). Sosialisatio alkaa varhaislapsuudessa ja jatkuu ihmisen koko elinajan. Prosessi on yhteydessä kokemuksiin; elämäntilanteiden muuttuessa tapahtuu muutoksia arvoissa ja asenteissa. Myös taloudelliset arvot sisäistetään sosialisatioprosessissa (Parsons ja Smelser 1964, s. 23, 176 - 177).

Arvojen oppiminen voidaan jakaa vaiheisiin, joista ensimmäinen tapahtuu ydinperheessä, toinen koulutuksessa. Käytännössä vaiheet eivät kuitenkaan ole selvästi toisistaan erotettavissa, ja edellämainittujen rinnalla on otettava huomioon muitakin sosialisatiota ohjaavia tekijöitä, kuten esimerkiksi viiteryhmät ja omat tulkinnat (Katz ja Kahn 1978, s. 363, Parsons 1979, s. 34, Robbins 1986, s. 50 - 51, Solomon ja Lloyd 1987, s. 26). Tarkoitettaessa sosiaalistumista tiettyyn ammattiin ja sen arvoihin puhutaan ammatillisesta sosialisatiosta (Tuomisto 1985, s. 36 - 37).

Yrittäjyysideologian oletetaan syntyvän sosialisatiion ja ammatillisen sosialisatiion prosesseissa. Lapsuusperhe on ensimmäinen yksilön arvojen muodostumista ohjaava tekijä. Vanhempien kasvatusasenteet ja -tavat vaikuttavat lapsen suoritusarpeeseen ja kontrolliodotukseen, joilla puolestaan on yhteyttä yrittäjyyteen (McClelland 1961, Kock 1965, Durand ja Shea 1974, Pitkänen ja Vesala 1988, Vesala 1992). Kodin sosioekonomisella asemalla on ilmeisesti yhteyttä yrittäjyysideologiaan. Yrittäjävanhemmat lisäävät tutkimusten mukaan yrittäjäksi ryhtymisen todennäköisyyttä (Bowen ja Hisrich 1986, s. 399). Usein on havaittu yrittäjien olevan perheiden vanhimpia (poika)lapsia (esim. Carle 1980, s. 17 - 18).

Kodin ulkopuolinen aikuinen tai viiteryhmä voi joskus toimia lapselle ja nuorelle roolimallina yrittäjästä ja vaikuttaa yrittäjyysideologiaan. Yleissivistävä ja ammatillinen koulutus muokkaavat asenteita ja välittävät tietoa yrittäjyydestä ja yritystoiminnasta. Järjestötoiminnan merkityksestä yksilön yrittäjyysideologian muotoutumisessa ei ole tietoa. Kyseeseen voisivat maaseutunuorten kohdalla tulla 4H-järjestö sekä maatalousalan etu- ja neuvontajärjestöt. 4H-järjestöllä

varhaiseen nuoruusvaiheeseen sijoittavana saattaa olla merkitystä, onhan eräs sen toimintamuodoista oma 4H-yritys. Tutkimustuloksia tästä ei ole käytettävissä, mutta 4H-toimintaa yleisesti hyödyllisenä myöhemmän opiskelun ja työn kannalta piti runsas puolet toimintaan osallistuneista (Timonen 1972, s. 59 - 61).

Lamarche (1987, s. 194, 205) esittää näkemyksensä, että nykyisin Ranskan maataloudessa vallitsee suurempi avoimuus muun yhteiskunnan suuntaan kuin "talonpoikaisina" aikoina. Silloin arvosysteemi pohjautui paikalliseen kulttuuritraditioon ja "isänperintöön", nyt arvot tulevat "from 'above', broader society".

### **3.3 Yhteenveto**

Tässä luvussa pyritään sijoittamaan käsillä oleva tutkimus yrittäjyystutkimuksen kenttään. Karkeasti ottaen yrittäjyystutkimusten lähestymistavat voidaan jakaa taloudellisiin, sosiologisiin ja psykologisiin. Tämä tutkimus, jossa kiinnostuksen kohteena ovat maatilayrittäjien arvot ja asenteet, voidaan sijoittaa lähinnä viimeksi mainittuun kategoriaan.

Luvun toinen osa käsittelee arvojen ja asenteiden merkitystä liikkeenjohdossa. Tutkimusten perusteella haetaan pohjaa yrittävyyden ja sen komponenttien määrittelylle. Ennen kuin tutkimusongelmaan ryhdytään etsimään vastausta, selvitetään millaisten arvojen ja asenteiden katsotaan ilmentävän yrittävyyttä.

## 4 Liikkeenjohto

### 4.1 Johtaminen tutkimuskohteena

Johtaminen on ollut vilkkaan tutkimuksen kohteena lähes koko 1900-luvun ajan alkaen Henri Fayolin ja Frederick Taylorin urauurtavista tutkimuksista. Ydinkysymyksenä, milloin eksplisiittisesti ilmaistuna, milloin implisiittisemmin, on yrityksen menestymisen selittäminen. Wahlgrén (1995, s. 7 - 22) jakaa johtamisen tutkimuksen kahteen pääryhmään: funktionaaliseen näkemykseen ja ammattianalyysipainotteiseen näkemykseen. Funktionaalisessa, johtamisteoreettisessa tutkimuksessa on normatiivinen sävy, "kuinka johtajan tulisi toimia". Johtamistyö jaetaan tehtäväalueisiin, joiden pohjalta on muodostettu funktioluokituksia. Hallinnollisen liikkeenjohtokoulukunnan isä Fayol määritteli viisi johtamisen perustehtävää: suunnittelu, organisointi, määräysten anto, koordinointi ja valvonta (Takala 1994, s. 65). Tätä luetteloä ovat toiset tutkijat supistaneet ja toiset lisänneet. Funktioiden yhteenliittäminen on synnyttänyt johtamisen prosessinäkömyksen.

Ammattianalyysipainotteinen tutkimustraditio syntyi kritiikkinä funktionaalille näkemykselle. Lähestymistavan pioneerina pidetään ruotsalaista Sune Carlsonia. Sen edustajat katsovat, ettei johtamisteoreettinen deduktiivinen lähestyminen kykene antamaan vastausta kysymykseen "Mitä johtajat todella tekevät?". Sen piirissä on kartoitettu johtajan työmiljöötä, interaktioiden osapuolia, työajan käyttöä, käyttäytymisrooleja, sosiaalisia verkostoja ja monia muita johtamistyöhön liittyviä seikkoja. Tarkoituksena on ollut aikaansaada käytännöllinen ja konkreettinen kuvaus johtajan työstä.

Tässä tutkimuksessa valitaan maatilayrityksen liikkeenjohtoon tarkasteluun johtamisteoreettinen, funktionaalinen näkökulma. Valinta perustuu siihen, että maatilayrityksessä johtaminen on pirstoutunut lyhyiksi, osin simultaanisesti suoritettavan työn kanssa samanaikaisesti tapahtuviksi jaksoiksi, jolloin ammattianalyysipainotteinen lähestymistapa soveltuu huonosti. Pienessä yrityksessä yleensäkin liikkeenjohto on harvoin selvästi nähtävissä, vaan sillä on usein melko abstrakti luonne (Beaver ja Jennings 1996, s. 55).

### 4.2 Managerialismi-ympäristödeterminismi -dilemma

Yrityksen menestymistä selittämään pyrkivissä viitekehyksissä jakajana toimii Räsänen (1986a, s. 9 - 10) mukaan kysymys siitä, missä määrin liikkeenjohtolla nähdään olevan valtaa vaikuttaa lopputulokseen. Managerialismiksi nimetty



teoretisointi (esim. Child 1972: strategic choice, Weick 1979: the interpretative voluntarist tradition) keskittyy selittämään yrityksen menestymistä liikkeenjohdon ominaisuuksilla ja prosesseilla, kun taas ympäristödeterministit (esim. Hannan ja Freeman 1977: population ecology) kiinnittävät niihin tuskin mitään huomiota keskittyen toimialan rakenteisiin tai muihin ympäristön rakenteellisiin piirteisiin. Räsänen (1986, s. 17 – 18) luokittaa managerialistisia suuntauksia sen mukaan, katsotaanko liikkeenjohdolla olevan vahva vai tiukasti ulkoisten voimien rajoittama valta ja onko valta autonomista vai välineellistä. Välineellinen valta merkitsee sitä, että tavoitteet määräytyvät ulkoa. Vahvasti managerialistisissa teorioissa katsotaan vallan olevan autonomista ja kaikkivoipaa. Räsänen nimittää sopeutuvaksi managerialismiksi teoretisointia, jossa vallan katsotaan olevan autonomista ja tiukasti rajoitettua. Strukturaalisessa managerialismissa valta on välineellistä ja kaikkivoipaa. Sopeutuvassa managerialismissa (esim. Ansoff) valta on autonomista, mutta ulkoisten voimien tiukasti rajoittamaa. Kontekstuaalisessa determinismissä vallan katsotaan olevan välineellistä ja tiukasti rajoitettua. Tähän tyyppiin kuuluu mm. kontingenssiteoria (Burns ja Stalker 1961, Lawrence ja Lorsch 1967).

Vesalainen (1995, s. 68 - 75) tarkastelee strategista valintaa ja determinismii riippumattomina variaabeleina samanaikaisesti. Hän kehittää sopeutumishierarkian ja asettaa sen organisaation ja ympäristön tekijöiden välisten dialektisten jännitteiden viitekehukseen. Hänen mukaansa sopeutumista on tarkasteltava neljällä toiminnan tasolla tapahtuvana ilmiönä: ydinpiirteiden muutos, strateginen sopeutuminen, kilpailuun sopeutuminen ja operatiivinen sopeutuminen.

Maatilayritysten menestymistä ei voida selittää vahvasti managerialistisesti pelkästään liikkeenjohdon ominaisuuksilla ja prosesseilla. Monet toimintaympäristön tekijät, mm. luonnonolot, kilpailu ja institutionaaliset säädökset, rajoittavat liikkeenjohdon mahdollisuuksia ja vaativat yritykseltä sopeutumista. Maatilayrittäjä ei juurikaan voi vaikuttaa esimerkiksi tuotteiden hintoihin, jolloin yrittäjän on mukautettava toimintansa annetuissa rajoissa. Liikkeenjohtajan reaktiivisuuden tai proaktiivisuuden katsotaan johtuvan hänen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan ja hän voi valita itse tavoitteensa. Tämän tutkimuksen näkökulman voi katsoa olevan lähinnä sopeutuvaa managerialismia. Childin (1988) mukaan liikkeenjohdon laatu on ydinvaraabele, koska se yhdistää sisäiset ja ulkoiset variaabelit. Liikkeenjohto vaikuttaa organisaation toimintaan ja menestymiseen useaa kautta: ympäristön havainnoinnissa, strategisten tavoitteiden valinnassa, suunnitelmien laadinnassa, rakenteen suunnittelussa ja aktiviteettien kontrolloinnissa. Liikkeenjohdon mahdollisuuksia ei tule siis aliarvioida.

## 4.3 Liikkeenjohto ja menestyminen

### 4.3.1 Liikkeenjohto kollektiivisena työprosessina

Kun puhutaan liikkeenjohdosta, voidaan tarkoittaa liikkeenjohdon funktioita, liikkeenjohtoa suorittavia ihmisiä tai liikkeenjohdon aktiviteetteja. Pienen perheyriityksen, esimerkiksi maatilayriityksen, liikkeenjohto eroaa monessa suhteessa suurten korporaatioiden liikkeenjohdosta, mutta liikkeenjohdon funktiot ovat kummassakin tapauksessa samat. Vaihtelua on siinä, ketkä ja miten liikkeenjohtoa yriityksessä toteuttavat. (Watson 1995, s. 41). Paasio ja Heinonen (1993, s. 44 - 48) katsovat pienen perheyriityksen johtamisen edellyttävän erilaisia ominaisuuksia kuin suuren yriityksen ammattijohtajana toimimisen. Kyseessä on heidän mukaansa erilaiset toimintamallit, joissa painottuvat johtajan erilaiset ominaisuudet ja toimintatavat. Pienen perheyriityksen johtaja joutuu operoimaan yhtäaikaaisesti sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Beaver ja Jennings (1996, s. 54) korostavat, että siinä missä suurten organisaatioiden liikkeenjohto on ensisijaisesti ennustava prosessi: pitkän tähtäimen tavoitteiden asettamista, strategioiden valintaa ja palautteen hankintaa, pienten yriitysten liikkeenjohto on toimintaympäristön kontrollointia, sopeutumista ympäristön muuttuviin vaatimuksiin ja sopivien taktiikoiden kehittämistä muutosten seurausten lievittämiseksi.

Tässä tutkimuksessa maatilayriityksen liikkeenjohtoa tarkastellaan kollektiivisena työprosessina, jossa liikkeenjohdon funktioiden ajatellaan sijoittuvan eri tasoille (Teulings 1986, Räsänen 1986a, Sandberg 1992). Tarkastelukulman valintaan vaikutti se, että tämän lähestymistavan katsotaan olevan lähellä maatilayrittäjän liikkeenjohtamisen todellisuutta. Maatilayriitystä ei johda yrittäjä yksin, vaan muutkin henkilöt ja tahot toteuttavat liikkeenjohdon funktioita. Näistä tärkeimpänä useimmissa tapauksissa on yrittäjän puoliso. Osan liikkeenjohdon funktioista hoitavat järjestöt tai tilan ulkopuoliset henkilöt (legitimointi, informaatihankinta). Liikkeenjohdon pitäminen kollektiivisena työprosessina tunnustaa toiminnan sosiaalisen luonteen, ts. sen taloudelliset ja poliittiset funktiot.

### 4.3.2 Liikkeenjohdon funktiot ja tasot

Teulings (1986, s. 154 - 155) jakaa liikkeenjohdon neljään funktioon, jotka sijoittuvat neljälle tasolle:

1. *Omistusfunktio* realisoituu toiminnoissa, jotka johtavat pääoman kumulointumiseen.
2. *Hallinnollinen funktio* realisoituu toiminnoissa, jotka johtavat pääoman ja työn allokointiin tiettyihin tuottaviin käyttötarkoituksiin rationaalisin perustein.

3. *Innovatiivinen funktio* realisoituu toiminnoissa, joissa tuotantopanoksia yhdistellään uudella tavalla. Tämä johtaa uusien tuotemarkkinoiden kehittämiseen tai markkinaosuuksien kasvuun.
4. *Tuotantofunktio* realisoituu toiminnoissa, jotka mahdollistavat työprosessin lisääntyvän kontrolloinnin.

Funktioiden sijoittumisen mukaan muodostuvat seuraavat liikkeenjohdon tasot:

1. *Institutionaalinen* johtaminen sisältää toimintoja, jotka tähtäävät legitimaation luomiseen ja säilyttämiseen sekä ulkoisesti yleisön ja asiakkaiden suuntaan että sisäisesti työntekijöiden suuntaan. Tehtävät liittyvät omistusfunktion toteuttamiseen etsimällä oikeutusta pääoman kumuloitumisen muodoille.
2. *Strateginen* johtaminen tähtää uusien tavoitteiden luomiseen ja kehittämiseen. Tehtävät liittyvät hallinnollisen funktion toteuttamiseen sopeuttamalla ennakoivasti investointimuutokset systemaattisen vaihtoehtoisten investointimahdollisuuksien vertailun perusteella.
3. *Rakenteellinen* johtaminen käsittää kaikki ne tehtävät, jotka liittyvät tuotantotekijöiden allokointiin ja organisointiin, niiden vaihtoehtoisten yhdistämismahdollisuuksien punnintaan ja yhteistyömuotojen rakentamiseen tuotantoyksiköiden välille. Tehtävät liittyvät innovatiivisen funktion toteuttamiseen.
4. *Operatiivinen* johtaminen on sarja tehtäviä, joilla saadaan aikaan työn koordinointi päämäärien saavuttamiseksi. Tehtävät liittyvät tuotantofunktion toteuttamiseen. (Teulings 1986, s. 154 - 155)

Kullakin liikkeenjohdon funktiolla on oma rationaliteettinsa, enemmän tai vähemmän eksplisiittiset tavoitteensa ja keinonsa niiden saavuttamiseksi. Liikkeenjohdon tasojen rationaliteetit saattavat olla keskenään ristiriitaisia.

Institutionaalista ja strategista johtamista voidaan nimittää yhteisesti ulkoisiksi strategioiksi, koska niissä on kyse tasa-arvoisista ja asymmetrisistä vaihtosuhteista, jotka ovat liikkeenjohdon taloudellisen ja hierarkisen kontrollin ulkopuolella. Rakenteellista ja operatiivista johtamista taas voidaan nimittää sisäisiksi strategioiksi, koska niissä on kyse resurssien allokatiosta ja työprosessin kontrolloinnista yrityksen sisällä (Tainio ym. 1983, s. 32).

Tässä tutkimuksessa strateginen ja rakenteellinen taso yhdistetään ja tasoa mitetään taloudelliseksi tasoksi. Maatilayrityksen liikkeenjohtoa tarkastellaan kolmelle tasolle, operatiiviselle, taloudelliselle ja institutionaaliselle tasolle sijoittuvina toimintoina. Operatiivisen tason tehtävät liittyvät tuotantofunktion

toteuttamiseen, taloudellisen tason tehtävät innovatiivisen ja hallinnollisen funktion toteuttamiseen ja institutionaalisen tason tehtävät omistustalouden toteuttamiseen.

### **4.3.3 Liikkeenjohdon tasot ja yrityksen menestyminen**

Räsänen (1986a, s. 50 - 60) tarkastelee liikkeenjohdon syvyyden ja menestymisen välistä yhteyttä. Kun yritys ymmärretään pääoman kumuloitumisen yksiköksi, voidaan tämä kumuloituminen puolestaan jakaa edellämaituilla neljällä liikkeenjohdon tasolla (Teulings 1986, s. 154 - 155) tapahtuviksi alaprosesseiksi. Kullekin prosessille voidaan sitten löytää kriteerit menestymisen arvioimiseksi. Operatiivisen tason alaprosessi on lisäarvon tuottaminen, jossa onnistumista arvioidaan työn (direct labour) tehokkuudella. Teulingsin 'structuring level' -tason johtamisesta Räsänen käyttää englanninkielistä termiä 'business management' (1986a, s. 104) ja suomentaa sen liiketoiminnan johtamiseksi (1986b, s. 173). Liiketoiminnan johtamisen alaprosessi on voittojen realisointi, jota arvioidaan markkinatransaktioiden kannattavuudella. Strategisen tason alaprosessi on pääoman laajeneminen ja kriteerinä investoidulle pääomalle saatu korko. Institutionaalisen tason alaprosessi on tuotanto- ja valtasuhteiden poliittinen reproduktio, jossa onnistumista arvioidaan pääoman kumuloitumisen legitimoimilla.

Institutionaalinen taso on liikkeenjohtotyön syvin taso. Muut funktiot, pääoman allokointi, tuotantotekijöiden yhdistäminen ja tuotantoprosessin kontrollointi, tapahtuvat tältä pohjalta. Syvimmillä tasoilla toimivat voimat ovat vahvempia ja niillä on laajemmat vaikutukset kuin matalampien tasojen voimilla. Syvempien tasojen muutoksilla on laajempia ja dramaattisempia vaikutuksia muille tasoille. Prosessi ei kuitenkaan ole yksisuuntainen, vaan tulokset tietyllä tasolla vaikuttavat syvempien tasojen toimintaan. Hallitsevat tasot ovat riippuvaisia heikommista tasoista, jotka voivat vastustaa hallitsevien tasojen tahdon toteutumista. Tästä aiheutuu ristiriitoja ja hitautta. Menestystä selittivät kyky työskennellä tehokkaasti liikkeenjohtotyön eri tasoilla ja strategian koherenttisuus. Hyvin menestyvien yritysten strateginen johtaminen fokusoitui liiketoimintatasolle, huonosti menestyvien operatiiviselle tasolle (Räsänen 1986a, s. 59 - 60, 100 - 115).

## **4.4 Institutionaalinen taso**

Institutionaalisella johtamisella tarkoitetaan legitimaation luomiseen ja säilyttämiseen tähtääviä toimintoja. Nämä toiminnot voivat suuntautua joko organisaatio-

tiosta ulospäin tai organisaation sisällä työntekijöiden suuntaan. Räsänen (1986a, s. 104 - 106) käytti institutionaalisen johtamisen variaabeleina osallistumista kunnallispolitiikkaan ja edustustehtäviä neuvotteluissa viranomaisten kanssa. Viidentoista puusepänteollisuutta edustavan yrityksen johtajista vain muutamat toimivat institutionaalisella tasolla, mitä Räsänen selittää yritysten pienellä koolla ja sillä, ettei institutionaalinen johtaminen kuulu toimialan luonteeseen. Institutionaalisella tasolla toimivissa yrityksissä johtamismuoto oli tiimijohtaminen, niillä oli koherentti strategia ja ne olivat parhaiten menestyneitä.

Johansson-Lindfors (1985, s. 37 - 66) selvitti sahayrityksiä koskeneessa case-tutkimuksessaan yrittäjyysideologian ilmenemistä liikkeenjohdossa. Organisaation ideologia tulee näkyväksi tuotanto- ja legitimointifunktioissa. Menestyminen riippuu molempien funktioiden onnistuneesta toteutumisesta. Menestymistä ei voi arvioida yksinomaan teknis-taloudellisin kriteerein. Taloudellisesti hyvin menestyneen sahayrittäjän asiakkaat totesivat yrityksen tuottavan tasaista laatua oikeaan hintaan ja toimitusten olevan varmoja. Tavarantoimittajat arvostivat yrittäjän rehellisyyttä ja suoruutta sekä olivat tyytyväisiä siihen, että yritys hoiti maksunsa ajoissa. Rahoittajat pitivät suhdetta yritykseen hyvänä. Yritys kuului alan organisaatioihin, eikä sillä ollut ongelmia ympäristöasioiden suhteen. Työntekijät totesivat saavansa riittävästi suoraa informaatiota yritystä koskevista asioista sekä arvostivat joustavuutta ja yhteistyökykyä. Huonosti menestyneen yrityksen asiakkailla, tavarantoimittajilla, rahoittajilla ja työntekijöillä sen sijaan oli tyytymättömyyden aiheutta yrityksen suhteen. Taloudellisesti hyvin menestynyt yritys oli onnistunut paremmin legitimoimaan itsensä kuin huonosti menestynyt yritys. Johansson-Lindforsin (1985, s. 72) mukaan legitimointifunktiossa menestymisellä on positiivista symboliarvoa, ja siinä korostuvat ei-materiaaliset arvot. Ansoffin (1981, s. 162 -163) mukaan legitimointifunktio korostuu turbulenteissa toimintaympäristöissä.

## **4.5 Taloudellinen taso**

Strategiseen johtamiseen kuuluu strategian määritelmien mukaan yrityksen tavoitteiden luominen. Strategia keskittyy yritykseen kokonaisuudessaan sekä yrityksen ja ympäristön välisiin riippuvuussuhteisiin (Näsi 1987, s. 242). Strategia-assa on kysymys siitä, minkälaisessa liiketoiminnassa yritys on mukana ja miten se hankkii ja allokoii resursseja (Ansoff ja McDonnell 1989, s. 17). Lahti (1983, s. 22) nimittää tätä yritystason strategiaksi. Lahden (1983, s. 23) mukaan liike-toimintatason tehtävänä on realisoida kunkin yrityksen liiketoiminta-alueen strategisen aseman tarjoama potentiaali. Kyse on siitä, miten tehokkaasti liike-toiminnassa toimitaan ja kilpaillaan.

#### 4.5.1 Tavoitteet

Johnsonin ja Scholesin (1993, s. 12 - 13) tavoitehierarkiassa ylinnä on ‘mission’, missio, joka on yleisilmaus organisaation perustehtävästä. Monet tutkijat käyttävät tästä termiä ‘purpose’. Sen alapuolella on ‘goal’, päämäärä, joka on yleisellä tasolla lausuttu ilmaus organisaation suunnasta. Se voi olla myös kvalitatiivinen ilmaus. Seuraavana on ‘objective’, tavoite, joka on täsmällisempi, usein kvantitatiivinen, ilmaus tavoiteltavasta asiasta. Tässä tutkimuksessa ei noudateta em. käsitehierarkiaa, vaan käytetään termiä tavoite eri tasoista sekä kvantitatiivisista että kvalitatiivisista tavoitteista.

Yksilöillä ja ryhmillä on eri laajuisia ja tasoisia tavoitteita, jotka muodostavat tärkeysjärjestyksiä tai hierarkioita. Eri tieteenalojen ja tutkimussuuntausten edustajat antavat tavoiterakennelmille erilaisia sisältöjä ja luokittavat tavoitteita eri tavoin. Liiketoiminnan tavoitteiden määräytymisessä on yrityksen koko ratkaiseva tekijä. Pienissä omistaja-johtajan johtamissa yrityksissä ovat yrityksen tavoitteet voimakkaasti sidoksissa johtajan henkilökohtaisiin tavoitteisiin, jotka ovat heijastusta henkilökohtaisista arvoista (Mintzberg 1989, s. 118, Haahti 1989, s. 1) ja jotka vaihtelevat yrittäjän iän, taloudellisen tilanteen ja perhetilanteen mukaan (Boehlje ja Eidman 1984, s. 9). Tate ym. (1985, s. 17 - 20) jakavat pienyrityksen tavoitteet seuraavasti: 1. Yhteiskunnan palveleminen tavaroita tai palveluja tuottamalla, 2. Voitto, 3. Sosiaaliset tavoitteet (sosiaalinen vastuu, yhteenkuuluvaisuuden tunne, identiteetti ym.), 4. Kasvu.

Varsinkin pien- ja perheyrittäjiä koskeneissa tutkimuksissa on käytetty henkilökohtaisia, sosiaalisia ja muita tavoitteita rinnan liiketaloudellisten tavoitteiden kanssa (esim. Pemberton ja Craddock 1979, Fairweather ja Keating 1990, Gasson ja Errington 1993, Sonkkila 1996). Näin voi ollakin, kun ne pienyrittäjän reaalityodellisuudessa ovat kietoutuneet toisiinsa, mutta teoreettisen selkeyden vuoksi olisi kuitenkin aina tehtävä ero niiden välillä.

Cyertin ja Marchin (1963, s. 28 - 36, 123) mukaan yrityksen tavoitteet ovat tulosta jatkuvasta tinkimis-oppimisprosessista ja ne muodostuvat aikaisempien tavoitteiden, aikaisempien kokemusten (mm. havainnot menestymisestä) ja muihin yrityksiin vertailun funktioina. Tavoitteet eivät ole täysin rationaalisia, ne ovat keskenään ristiriitaisia, ja vain osa niistä on kunakin ajankohtana aktiivisina. Tavoitteet määritellään joko etukäteen tai jälkikäteen.

Ansoffin (1981, s. 158 - 176) mukaan realististen tavoitetasojen luominen on yksi päätösten johtamisen tehtäviä. Strategisen ohjauksen yleisenä tehtävänä on huolehtia organisaation käyttäytymisen rationaalisuudesta. Tavoitteiden ratio-

naalisuus on sitä, että voiton optimointi tulee ennen muita tavoitteita. Optimaalista huonompiin strategisiin valintoihin on syynä johdon informaation irrationaalisuus eli ympäristön puutteellinen seuranta ja ymmärtäminen.

Useat tutkijat esittävät, että maatilayrityksissä sosiaaliset, henkilökohtaiset ja ympäristöön liittyvät tavoitteet usein menevät taloudellisten tavoitteiden edelle (esim. Nitsch 1987, s. 106). Menestyneillä ja isoilla tiloilla kuitenkin taloudelliset tavoitteet ovat etusijalla, kun taas huonommin menestyneillä ja pienillä tiloilla korostetaan sosiaalisia ja työn sisältöön liittyviä tavoitteita (Pemberton ja Craddock 1979, s. 25 - 26, Fairweather ja Keating 1990, s. 1 - 2, Harling ja Quail 1990, s. 431, Gasson ja Errington 1993, s. 97 - 101, Sonkkila 1996, s. 86, 107). Ryyänen ja Pyykkönen (1988, s. 52) havaitsivat valtion rahoitustukea saaneiden maatilayritysten kasvua ja taloudellista kehitystä koskeneessa tutkimuksessaan nuorten viljelijöiden olevan kasvuhakuisempia kuin iäkkäämpien.

Maatilayrittäjiltä usein puuttuu operationaalinen näkemys tavoitteista (Harling ja Quail 1990, s. 431). Sonkkilan (1996, s. 175) tutkimuksen mukaan 9,2 % kyselyyn vastanneista suomalaisista yli 10 peltohehtaarin viljelijöistä oli kirjannut tavoitteensa paperille. Englantilaisissa puutarhayrityksissä tavoitteiden selkeys oli yhteydessä yrityskokoon. Melkein kaikki suurten yritysten ryhmään kuuluvat ilmoittivat, että heillä oli selkeät tavoitteet yritykselleen. Keskikokoisista yrityksistä vajaalla puolella oli selkeät tavoitteet. Valtaosalla yrityksistä strategia oli sormituntuman ja vaiston varassa (Benyon ym. 1992, s. 127).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ainoastaan maatilayrityksen taloudellisia, yritystoimintaan liittyviä tavoitteita. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö yrittäjän henkilökohtaisia ja sosiaalisia tavoitteita pidettäisi tärkeinä. Tutkimustietoa maatilayrittäjien henkilökohtaisista ja sosiaalisista arvoista ja tavoitteista on jo olemassa runsaasti. Sen lisäksi tutkimuksen yrittäjyysideologia-käsite vangitsee osaksi myös yrittäjän tavoitteita. Tässä tutkimuksessa maatilayrityksen liiketaloudellisten tavoitteiden oletetaan muodostavan neljä pääryhmää:

1. *Reproduktio*, joka tarkoittaa tuotantomuodon uusintamista sellaisenaan ilman muutoksia esimerkiksi yrityskoossa tai tuotannon organisoinnissa. Perheviljelmä uusintaa itsensä, kun tulot riittävät kustannusten ja velkojen maksuun ja jäljellä on riittävästi pääomaa yritystoiminnassa mukana pysymiseen (Green ja Fairweather 1984, s. 152). Reproduktiotavoitteeseen liittyy ajatus riskittömyydestä ja resurssien säilyttämisestä ennallaan. Nämä tavoitteet ovat normatiivisia sisäisiä tavoitteita. Käyttäytyminen on arvorationaalista. (Axelsson 1981, s. 76). Useat tutkijat käyttävät reproduktiokäsitteen sijaan käsitettä henkiin- tai eloonjääminen (engl. survival).

2. *Tuottavuus* (engl. productivity), jonka sisältö on tekninen ja tehokkuutta korostava. Tavoitteet ovat välineellisiä ja niihin liittyy tavoiterationaalinen käyttäytyminen. (Axelsson 1981, s. 76).
3. *Sisäinen tehokkuus* (engl. efficiency), jonka sisältö on taloudellinen, kannattavuutta korostava. Myös nämä tavoitteet ovat välineellisiä ja näitä korostava käyttäytyminen tavoiterationaalista. (Axelsson 1981, s. 76) Sisäisen tehokkuuden aikaansaamat ylijäämät tuottavat kasvua ja lisäävät yrityksen pelivaraa (Cyert ja March 1963, s. 36 - 38, Katz ja Kahn 1978, s. 236).
4. *Suuruus* tai suuri yrityskoko itseisarvoisena päämääränä. England (1975) liittyy kasvatavoitteeseen tavoitteen toimialan johtajuudesta ja pitää tätä tavoiteryhmää statustavoitteina. Axelssonin (1981, s. 76) ryhmittelyn mukaan tällaisia kasvatavoitteita voidaan pitää normatiivisina ulkoisina tavoitteina, koska niiden alkuperä on yleisesti vallitsevissa arvoissa ja normeissa, jotka organisaation jäsenet ovat enemmän tai vähemmän sisäistäneet. Taloudellisen kannattavuusajattelun syrjäyttävä suuruuspyrkimys on eri asia kuin sisäiseen tehokkuuteen liittyvä kasvu.

Euroopan unionin jäsenyyden aiheuttama muutos maatalouspolitiikassa on vaikuttanut todennäköisesti maatilayrittäjien tavoitteisiin. Kun maataloustulo ei enää riipu varsinaisen tuotannon tuloksesta, vaan hallinnollisesti määrätetyistä suorista tuista, voi tämä johtaa yrittämismotivaation laskuun (Sipiläinen ym. 1998, s. 161).

#### 4.5.2 Vuorovaikutussuhteet

Eri tieteenalaja ja tutkimussuuntauksia edustavat tutkijat käyttävät eri käsitteitä kuvaamaan yrityksen ja sen ympäristössä olevien ryhmien välisiä vuorovaikutussuhteita ja niiden laatua. Taloustieteilijät käyttävät useimmiten sidosryhmän käsitettä (Kettunen 1987, s. 20 - 21). Sidosryhmäkuvan keskeinen idea on eri ryhmien (johto, työntekijät, omistajat, rahoittajat, asiakkaat/hankkijat, julkinen valta, työnantajajärjestöt, työntekijäjärjestöt) näkeminen yrityskokonaisuudesta riippuvina, sen toimintaan panoksensa antavina ja sen toiminnan tuloksista osuutensa saavina yhteistyökumppaneina. Pohjana on yrityksen tarkastelu puhtaasti taloudellisena reaali- ja rahaprosesseista koostuvana kokonaisuutena. Tällaisen havainnollistuksen heikkoutena on kuitenkin sen ylimalkaisuus. Siitä puuttuvat esimerkiksi valta- ja voimasuhteet. Jahnuainen (1989, s. 266) käyttää yrityksen ja ympäristön välisten suhteiden kokonaisuudesta kontaktiverkon käsitettä.

Monet tutkijat korostavat yrityksen ja ympäristön välisten suhteiden merkitystä yritykselle (Boissevain 1981, s. 41, Johannisson 1984, s. 45, 1988 s. 13). Sidokset voidaan nähdä informatiivisina (tieto markkinoista, pääomalähteistä, inno-



vaatioista, liiketoiminnan käytännöistä), normatiivisina (arvojen vahvistaminen) ja vaihtosuhteina (tuotteet, palvelut, tuki). (Johannisson 1984, s. 22 - 23, Aldrich ja Zimmer 1986, s. 19). Yrittäjät, joilla on laaja ja tiheä vuorovaikutussuhteiden verkosto ovat paremmassa asemassa kuin yrittäjät, joiden verkosto on suppea ja harva, koska sitoutuminen vuorovaikutussuhteisiin lisää yrityksen ja yrittäjän henkilökohtaista osaamista ja siten parantaa menestymismahdollisuuksia. (Aldrich ja Zimmer 1986, s. 19, Niittykangas 1992, s. 162 - 163). Erityisen tärkeinä pienyrittäjille Johannisson (1984, s. 45) pitää sosioekonomisia verkostoja.

Benvenuti (Ref. Mok & van den Tillaart 1990, s. 224 – 225) nimittää toimintaympäristön toimijoiden kokonaisuutta teknis-hallinnolliseksi tehtäväympäristöksi (TATE = technical-administrative task environment). Se toisaalta luo edellytyksiä toiminnalla, mutta myös asettaa rajoituksia valinnoille ja itsenäisyydelle. Se on Benvenutiin mukaan vallannut hollantilaisilla sikatiloilla yrittäjyyden paikan. Varsinkin vahva, hyvin järjestetty neuvonta rajoittaa yrittäjien valinnan vapautta. Viljelijät näyttävät hyväksyneen asian, “sosiaalistuneet” tähän tehtäväympäristöön.

Vuorovaikutussuhteita voidaan luokitella useilla perusteilla. Kontaktien maantieteellisen sijainnin mukaan Johannisson (1989, s. 26 - 27) erottaa paikalliset kontaktit, jotka ovat enintään yhden tunnin automatkan päässä ja alueelliset kontaktit, jotka ovat 1 - 2 tunnin automatkan päässä. Sitoutumisen laadun perusteella Johannisson (Ref. Niittykangas 1992, s. 68 - 69) erottaa välineelliseen sitoutumiseen perustuvat tuotantoverkot, tunteeseen perustuvat henkilökohtaiset sidokset ja moraalisesti perustuvat kulttuuriverkot. Kulttuuriverkot vaikuttavat henkilökohtaisten sidosverkkojen ja tuotantoverkkojen syntyyn. Toisensuuntainenkin vaikutus on mahdollinen. Tiiviin kanssakäymisen seurauksena tuotantoverkot voivat synnyttää henkilökohtaisia sidosverkkoja, henkilökohtaiset sidokset kulttuuriverkkoja ja tuotantoverkot kulttuuriverkkoja.

Tässä tutkimuksessa maatilayrittäjien vuorovaikutussuhteita ympäristön eri yksilöihin tai ryhmiin kuvataan kolmella eri tasolla. *Henkilökohtaiset sidokset* perustuvat tunteeseen ja niiden hyöty on sosiaalinen tuki ja informaatio. Niittykankaan (1992, s. 70) mukaan näiden kautta yrittäjä pystyy luomaan uusia toimintamalleja ja löytämään yhteyksiä toimintaansa tukeviin yksilöihin ja organisaatioihin. Tarve tähän on suuri erilaisissa muutostilanteissa, koska pienten yritysten omat resurssit ovat rajalliset. Näiden sidosten laajuus ja monipuolisuus ovat eduksi (Benvenuti 1961, Johannisson 1984). *Toiminnalliset sidokset* ovat välineellisiä, maatilayrittäjien välisiä ja symmetrisiä (vrt. Tainio ym. 1983). Ne liittyvät taloudellisen hyödyn saavuttamiseen koneyhteistyön sekä markkina- ja

tuotannollisen yhteistyön avulla. Henkilökohtaiset sidokset ja toiminnalliset sidokset ovat osittain päällekkäisiä. *Yhteistyösidokset* ovat myös välineellisiä, mutta niiden toinen osapuoli on useimmiten yhteisö tai yhteisön edustaja ja ne ovat edellisiä useammin asymmetrisiä sidoksia. Yhteistyökumppaneita ovat mm. rahoituslaitokset, tuote- ja tarvikekauppa, viranomaiset, etu- ja neuvontajärjestöt.

#### **4.5.3 Informaation hankkiminen**

Ansoff (1981, s. 176) antaa informaatiolle erityisen aseman johtamisessa todeksaan ympäristön tutkaamisen olevan strategisen johdon kriittisen tehtävän. Tällöin yritys pystyy seuraamaan ja ymmärtämään ympäristöään sekä toimimaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Hän nimittää yritystä lyhytnäköiseksi, samalla aaltopituudella olevaksi tai kaukonäköiseksi riippuen sen näkemyksen laajuudesta suhteessa ympäristön turbulenssiin.

Druckerin mukaan (1992, s. 347) yksi liikkeenjohtajan henkilökohtaisen tehokkuuden taito on taito hankkia tarvittavaa informaatiota. Informaatio on aistidatata, johon on liitetty käsitteellinen viitekehikko. Viitekehikko toimii apuna tunnistamisprosessissa, jossa valikoidaan ja muunnetaan aistidata sellaiseen muotoon, että se on merkityksellinen ja sillä on informaatioisisältöä henkilölle (Hodgson 1988, s. 6).

Ruotsalaisten yritystoiminnassa menestyneiden ja epäonnistuneiden viljelijöiden välillä oli eroja tiedonhankinnassa (Insulander ym. 1988, s. 104 - 105, 122). Entreprenööriksi nimetty hyvin menestyvä yritysjohtajatyypin suoritti kohdistettua tiedonhankintaa saadakseen relevanttia tietoa päätöksentekoa varten. Hän käytti ammattikirjallisuutta ja -lehtiä, mutta myös henkilökohtaisia kontakteja neuvojiin. Toinen menestyvä tyyppi, varovainen strategi, hankki tietoa opintopiireistä ja ammattilehdistä. Huonosti menestyvillä yrittäjillä tiedonhankinta oli sattumanvaraista ja suunnittelematonta.

Gassen (1986, s. 57 - 58) tutkimuksessa liikkeenjohtajien käyttämien informaatiolähteiden määrä oli sitä suurempi mitä korkeamman pistemäärän he saivat yrittäjäyysideologiamittarilla. Korkea ideologiapistemäärä merkitsi manageriaalisrationaalista orientaatiota, joka oli yhteydessä yrityksen kasvuun. Nivala (1994, s. 211) havaitsi yrityksen ulkopuolelta saatavan tiedon merkityksen yrityksen kehittämisessä kasvavan yrityskoon ja yrityksen kehittämispanoksen kasvaessa.

Tässä tutkimuksessa informaationhankintaa pidetään strategisen johtamisen tärkeänä tehtävänä. Taidon hankkia informaatiota oletetaan olevan yhteydessä maatilayrityksen menestymiseen.

#### 4.5.4 Suunnitelmallisuus

Rationaaliseen liikkeenjohtoon kuuluu yritystoimintaa koskevien suunnitelmien tekeminen. Maatilyrittäjät pitävät suunnittelua mm. keinona riskien hallintaan (Sonkkila 1996, s. 82). Suunnitelmallisuus on positiivisesti yhteydessä mm. maatalouden tuloihin, peltopinta-alaan, verokirjanpidon ja budjetin laatimiseen, seurantaan käytettyyn aikaan sekä aktiiviseen tilojen väliseen yhteistoimintaan (Sonkkila 1996, s. 121).

Yhdysvaltain georgialaisissa maaseudun pienyrityksissä, jotka korostivat suunnitelmien tekemistä paljon tai kohtalaisesti, kasvunopeus oli 4 - 5 % suurempi kuin niissä yrityksissä, jotka eivät tehneet suunnitelmia vaan luottivat omaan intuitioon (Variyam ja Kraybill 1994, s. 574).

Ruotsissa entreprenööreiksi luokitellut menestykselliset maatilyrittäjät käyttivät muodollisia, strukturoituja suunnittelu- ja analyysimenetelmiä ja laativat kirjallisen budjetin. Heikosti menestyneiden varovaisten strategieng suunnittelu ja analysointi oli epämuodollista ja heillä oli budjetti "päässään" (Insulander ym. 1986, s. 122).

Landquistin ja Lundkvistin (1983, s. 34 - 36) haastattelemista skoonelaisista viljelijöistä 20 % teki kirjallisia systemaattisia suunnitelmia. 18 % ei uskonut laskelmiin ja 62 % ei nähnyt tarvetta muodollisiin suunnitelmiin, vaan teki päätökset rutiiniluonteisesti. Suunnittelemattomuuden esteinä mainittiin tiedon ja ajan puute sekä epävarma tulevaisuus. Vaikka suunnitelmia ei tehty kirjoituspöydän ääressä ei se merkinnyt sitä, että päätökset tehtiin sattumanvaraisesti. Suunnittelu oli heille "något man går och tänker på hela tiden" (Landquist ja Lundkvist, s. 40). Kyseessä ovat siis simultaanisesti etenevät toiminnot (vrt. Varjonen 1991).

Maaseutuyrityksissä suunnittelun tarkkuus ja monipuolisuus on osa liikkeenjohdollista pelivaraa, yrittäjän kykyä ohjata yritystään toiminnallisena yksikkönä. Sillä on yhteyksiä korkeaan ammatilliseen peruskoulutukseen, hyvin kannattavuuden kehitysnäkymiin ja laajaan yritysten väliseen yhteistyöhön (Niittykanigas 1992, s. 171 - 173).

#### 4.5.5 Toiminnan ala

Yrityksen tuotanto- ja markkinointipolitiikkaa voidaan kuvata diversifikaatioasteella, jolla tarkoitetaan sitä, missä määrin yritys laajentaa toimintaansa uudelle tuote- ja markkina-alueelle (Ansoff 1965, s. 109). Lahden (1988, s. 182 - 184) mukaan kuitenkin ongelmana diversifikaatiota määriteltäessä on toimialojen

rajojen määrittely eli sen päättäminen, milloin tuote tai markkina-alue on yritykselle uusi. Diversifikaatio on erillinen (unrelated), mikäli toiminta vaatii omat tuotantolaitteet ja jakelukanavat, muutoin se on integroitu osa suurempaa kokonaisuutta (related diversification). Jakajana on siis käytössä oleva teknologia ja markkinat. Mikäli markkina-alue laajenee teknologian pysyessä ennallaan, puhutaan horisontaalisesta diversifikaatiosta, kun taas markkina-alueen pysyessä samana ja toimintojen ollessa teknologisesti erillisiä puhutaan vertikaalisesta diversifikaatiosta jalostusketjussa eteen- tai taaksepäin. Aaker ja Mascarenhas (1984, s. 75 - 76) käyttävät defensiivisen diversifikaation käsitettä silloin, kun yritys kilpailee monituotemarkkinoilla entisen teknologian avulla ja aggressiivisen diversifikaation käsitettä, kun yritys hyödyntää uusia markkinamahdollisuuksia tuotekehittelyn ja uuden teknologian avulla.

Diversifikaation yhteydestä taloudelliseen menestykseen on paljon tutkimusta, mutta tulokset eivät ole vakuuttavia. 1970-luvun tutkimukset osoittivat, että integroidusti diversifioituneet yritykset menestyivät paremmin kuin erillisesti diversifioituneet ja erikoistuneet yritykset. Nämä tulokset on kuitenkin myöhemmin asetettu kyseenalaisiksi, ja ainoa varma tulos on, että menestyksellinen diversifikaatio on käytännössä vaikea saavuttaa. Tämä koskee esimerkiksi synergiaetujen saavuttamista. Diversifikaation menestyksellisyys on yhteydessä mm. toimialan kasvuun, markkinoiden rakenteeseen ja yrityksen kokoon. Joidenkin tutkijoiden mukaan vajaakäytössä olevat aineelliset tai aineettomat resurssit on avaintekijä (Johnson ja Scholes 1993, s. 269 - 270).

Maatalousyrityksissä tuotannon epäjatkuvuus, riskin vähentämispyrkimys ja kasvinvuorottelun edut puoltavat diversifikaatiota, mutta tutkimusta diversifikaation vaikutuksesta taloudelliseen tulokseen ei ole olemassa.

## 4.6 Operatiivinen taso

Operatiivisen tason johtaminen sisältää tehtävät, jotka ovat tarpeen työn koordinoimiseksi, jotta päämäärät saavutettaisiin. Tehtävät liittyvät tuotantofunktion toteuttamiseen. Tällaisia ovat mm. työn suorituksen suunnittelu ja organisointi sekä suorituksen kontrollointi.

Turkki (1988) havaitsi yhteyden maatilayrittäjien yrittäjyysindeksin ja maatilayrityksen kannattavuuden välillä. Indeksiin kertyi pisteitä mm. seuraavista liikkeenjohtotehtävistä: suunnitelmallisuus pellon käytössä, ruokinnassa ja tarvikkeiden hankinnassa, karjantarkkailu ja rehujen analysointi, tulojen ja menojen seuranta ja veroilmoituksen teko. Veroilmoituksen tekemistä käytetään

usein operatiivisen tason liikkeenjohdon muuttujana (esim. Rosenfeld 1985, Timonen 1992). Liikkeenjohdon kannalta oleellista ei kuitenkaan ole se, kuka tekee veromuistiinpanot ja veroilmoituksen, vaan se miten kirjanpidon tietoa käytetään hyväksi. Gaddefors ja Nyström (1993, s. 15) huomauttavat, ettei kirjanpidon teettäminen ulkopuolisella asiantuntijalla ole merkki heikosta yrittäjyydestä. Monet maatilayrittäjät ostavat nämä palvelut ja käyttävät ajan muuhun tuottavaan tarkoitukseen. Menestyneet kanadalaiset maatilayrittäjät tekivät mielellään tuotantoon liittyviä muistiinpanoja, mutta jättivät usein kirjanpidon ja veroilmoituksen tekemisen ulkopuoliselle kirjanpitäjälle (Harling ja Quail 1990, s. 439).

Sonkkilan (1996, s. 112 - 113) riskin huomioonottaviksi tehostajiksi nimeämät maatilayrittäjät olivat muita ahkerampia budjetin tekijöitä ja verokirjanpidon pitäjiä sekä käyttivät suunnitteluun ja seurantaan keskimäärin muita enemmän aikaa. Heillä oli myös keskimääräistä suuremmat maatalouden tulot.

Englantilaisista puutarha-alan yrityksistä suurilla oli kehittyneemmät suunnittelu- ja kontrollointitekniikat kuin keskikokoisilla. Vajaat kaksi kolmasosaa yrityksistä laati kirjallisia budjetteja (Benyon ym. 1992, s. 127 - 128). Englannissa maatilayritysten kirjanpitäjä ja laskujen maksaja on yli puolessa tapauksista emäntä (Gasson 1994, s. 517).

## **4.7 Maatilayrityksen johtamisen erityispiirteet**

Maataloudella ja erityisesti perheviljelmiin perustuvalla maataloudella on monia erityispiirteitä, joissa se eroaa muiden toimialojen yritystoiminnasta. Tuotanto on sidottu vuodenaikoihin ja biologisiin prosesseihin, mistä on seurauksena kausiluonteisuus ja hidasliikkeisyys. Tuotantomateriaali on suurelta osin elävää ja uusiutuvaa. Tuotantoa ei voi keskittää eikä jakaa osaprosesseihin kuten teollisuudessa. (Smith 1776 (1933), s. 9, Marshall 1890 (1956), s. 541, Poniatowski 1970, s. 149 - 150, Kuisma 1985, s. 30, Turkki 1988, s. 9).

Näiden tuotantoprosessin luonteeseen liittyvien seikkojen lisäksi tuotannon harjoittaminen pienissä omistaja-johtajien pääosin yrittäjäperheen työpanoksen avulla hoitamissa yrityksissä aiheuttaa tiettyjä erityispiirteitä johtamiseen. Hoy ja Verser (1995, s. 70 - 71) korostavat perheyrittysten monimutkaista dynamiikkaa ja toteavat, että perheyrittysten tutkimiseen ja siitä teorioiden rakentamiseen liittyy lukemattomia ongelmia. Myös Beaver ja Jennings (1996, s. 56 - 58) kiinnittävät huomiota pienyrityksen liikkeenjohdon omaleimaisuuteen. Kohdattaessaan liikkeenjohdollisen ongelman pienyrityksen johtaja tiedostamattaan

omaksuu sellaisen roolin mukaisen kannan, joka parhaiten tyydyttää hänen henkilökohtaisia odotuksiaan. Paasion ja Heinosen (1993, s. 48) mukaan pienen perheyrittäjien johtamisessa suuriin yrityksiin verrattuna ei ole puhe ainoastaan aste-erosta, vaan on kyse pikemminkin kahdesta erilaisesta toimintamallista, joissa painottuvat johtajan erilaiset ominaisuudet ja toimintatavat. Pienten yritysten perustana on lähinnä yrittäjään liitettävä yrittäjyys. Johtaminen on epämuodollista, ja johtaja itse on merkittävästi mukana päivittäisessä toiminnassa. Watson (1995, s. 34 - 35) kritisoi yrittäjyyden ja johtamisen vastakkainasettelua ja korostaa, että liikkeenjohtajan tehtävien oleellinen luonne on aina sama olipa kyseessä yhden tai kahden hengen omistaja-johtajat tai suuren yrityksen ammattijohtajista koostuva tiimi.

#### **4.7.1 Yritys- ja yksityistalouden yhteys**

Perheviljelmiin perustuvassa maatilataloudessa vallitsee erittäin kiinteä integraatio yritystalouden ja yksityistalouden välillä. Työ, asuminen ja useimmiten vielä vapaa-ajan viettokin keskittyvät samaan paikkaan, eikä työajan ja vapaa-ajan välinen raja ole selvä. (Milhau ja Montagne 1964, s. 35 - 36 ja 41 - 43, Poniatowski 1970, s. 154, Kanter 1977, s. 27, Boehlje ja Eidman 1984, Upton 1987, s. 4, Schmitt 1991 s. 445 - 446, Gasson ja Errington 1993, s. 38 ja 92). Tästä on sekä hyötyä että haittaa. Erityisenä vaikeutena on tasapainon löytäminen tuotanto- ja kulutusaktiviteettien välille. Perheen kulutuksen lisääminen merkitsee samalla tuottavien investointien rajoittamista. Joudutaan käymään kauppaa nykyisen ja tulevan kulutuksen välillä. (Gasson ja Errington 1993, s. 92). Päätökset, jotka näyttävät irratiionaalilta yritystalouden näkökulmasta, selittyvät halulla maksimoida kulutuksen hyötyfunktio (Boehlje ja Eidman 1984). Schmitt (1991, s. 445 - 446) pitääkin harhaanjohtavana, että perheviljelmää pidetään muihin yrityksiin verrattavana yrityksenä. Hänen mielestään perheviljelmällä päätöksiä tekevä institutionaalinen yksikkö on kotitalous, joka allokoii resurssien käytön tehokkaaksi sen näkökulmasta. Mariussen ym. (1997, s. 67) käyttävät perheyrittäjätutkimuksessaan mieluummin termiä 'business family' termin 'family business' sijasta korostaakseen perheen merkitystä yrityksen henkiinjäännille ja menestymiselle.

Perheviljelmällä perhe on tärkein motivaation lähde. Ruotsalaisten tutkimusten mukaan suurin osa viljelijöistä asettaa perheen tarpeet tärkeysjärjestyksessä ennen maatilayritysten taloudellisen tehokkuuden parantamista (Nitsch 1987, s. 105). Perheen merkitys motivaation lähteenä näkyy esimerkiksi siten, että sillä seikalla onko yrityksellä jatkajaa tiedossa, on suurempi vaikutus yrityksen tavoitteisiin, työpanokseen ja riskinottoon kuin yrittäjän iällä (Gasson ja Errington 1993, s. 96). Pienten perheyrittäjien voimakkaasti integroituneissa olosuhteissa

on mahdollisuudet niin stressiin kuin hyötyihinkin (Kanter 1977, s. 92). Amerikkalaisten tutkimusten mukaan (McGregor ym. 1995, s. 60) stressin lähteitä ovat talouden, eristyneisyyden, kiireen, sään ja vaarallisten työolojen lisäksi mm. konfliktit kulutusprioriteeteissa, esimerkiksi erimielisyydet yksityistalouteen ja yritystalouteen tehtävien investointien tärkeysjärjestyksestä.

Useiden tutkijoiden mukaan perheviljelmän menestyminen ja säilyminen voivat olla vaarassa tulevaisuudessa. Tilan ulkopuolisen työskentelyn lisääntyessä kontaktit muuhun yhteiskuntaan lisääntyvät, jolloin vapaa-ajan vaatimukset saattavat kasvaa ja perheiden sisäiset konfliktit lisääntyä. Jos perheolot ovat epävaakaat, ei enää pystytä vastaamaan ympäristön yritykselle esittämiin haasteisiin (Nitsch 1987, s. 111 - 113, Gasson ym. 1988, s. 34, Gasson ja Errington 1993, s. 34).

#### **4.7.2 Suunnittelun aikajänne**

Maatilatalous, sekä maatalous että erityisesti metsätalous, on pitkäjänteistä toimintaa. Tuotantoperiodit ovat selvästi pitempiä kuin esimerkiksi teollisuudessa. Yritystoimintaa harjoitetaan useimmiten edelliseltä sukupolvelta perityllä maatilalla, johon liitetään helposti voimakasta tunteenomaista kiintymystä (Poniatowski 1970, s. 155). Yrityksen elinkaari sulautuu perheen elinkaareen, mutta yritys ei lakkaa, jos joku perillisistä jatkaa yritystoimintaa. Pitkäjänteisyydellä ja jatkuvuudella on monia vaikutuksia liikkeenjohtoon, erityisesti tavoitteiden asettamiseen, suunnitteluun ja strategioiden valintaan. (Boehlje ja Eidman 1984, Gasson ja Errington 1993, s. 93 - 96). Toisaalta Paasio ja Heinonen (1993, s. 43 - 44) näkevät perheyrityksen usein toimivan ajan ja tiedon puutteessa lyhyellä tähtäimellä ja strategisen suunnittelun jäävän taka-alalle. Tällöin tärkeisiin päätöksiin saattavat vaikuttaa muut kuin puhtaasti rationaaliset perusteet.

#### **4.7.3 Tavoitteet**

Maatilayrittäjällä on aina monia tavoitteita, jotka saattavat olla osin ristiriidassa toistensa kanssa ja jotka vaihtelevat yrittäjän iän, taloudellisen aseman, arvojen ja perheen elinkaaren mukaan (Boehlje ja Eidman 1984). Fairweather ja Keating (1990, s. 1 - 2) ovat havainneet, että hyvin menestyneet maatilayrittäjät korostavat muita enemmän taloudellisia tavoitteita ja huonosti menestyneet itsenäisyys- ja eloonjäämistavoitteita. Riepposen (1995, s. 46) maaseutuyrittäjiä koskeneessa tutkimuksessa hyvin menestyneet korostivat enemmän suoriutumiseen liittyviä arvoja ja heikommin menestyneet terveellistä työympäristöä ja lämpimiä ihmissuhteita. Maatilayrityksessä ei voiton ja vuotuisen tulon maksimoinnilla ole yleensä kovin korostettua asemaa, vaan etusijalle tulevat jatkuvuus, turvallisuus, ympäristön säästäminen ja pääoman kumuloituminen (Milhau ja Mon-

tagne 1964, s. 35 - 36, Nitsch 1987, s. 105, Gasson ja Errington 1993, s. 96, McGregor ym. 1996, s. 231 - 232). Gassonin ja Erringtonin (1993, s. 112) mukaan maatilayrittäjillä on kaksi ns. superpäämäärää, jotka värittävät kaikkien tavoitteiden valintaa. Toinen on halu jatkaa ammatissa sen sisäisen palkitsevuuden vuoksi (työskentely luonnon kanssa, riippumattomuus, haasteet) ja toinen halu luovuttaa hyvin hoidettu tila seuraavalle sukupolvelle eli jatkuvuus. Näiden päämäärien voimakkuudella ja suhteella toisiinsa on vaikutuksia päätöksiin. Mitä voimakkaampia molemmat päämäärät ovat, sitä enemmän tavoitteet, päätökset ja toiminta eroavat rationaalisesta taloudellisesta toiminnasta.

#### 4.7.4 Työpanos ja -kustannus

Maatilayrityksissä pääosan työstä suorittavat yrittäjäperheen jäsenet. Käytävissä olevan työpanoksen määrä ja laatu vaihtelevat perheen elinkaaren mukaan. Työkustannuksen laskeminen ei ole yksiselitteistä. Perheviljelmällä tehdyn työn vaihtoehtokustannus on yhtä suuri kuin palkka tilan ulkopuolisesta työstä, mikäli sellaista on saatavana tai toimeentuloturvan suuruinen, mikäli ulkopuolisia työmahdollisuuksia ei ole. Itsen ja perheenjäsenten työllistäminen voi tavoitteena mennä tulojen maksimoinnin tai tuottavuuden kohottamisen edelle. Seurauksena voi olla työvoiman "ylitarjonnasta" johtuva alhainen tuottavuus (Gasson ja Errington 1993, s. 38 - 41, 93, 96). Alhainen tuottavuus voi olla myös seurausta siitä, että on vaikea vetää rajaa työn ja vapaa-ajan välille. Tällöin työnä saatetaan pitää sellaista toimintaa, joka ei ole varsinaista yritystoimintaa (Gasson ym. 1988, s. 17). Työpanoksen käyttö on joustavaa kuten perheyrityksissä yleensäkin.

Yhtenä erityispiirteenä maatilayrityksissä on liikkeenjohtotyön jakautuminen puolisoitten kesken. Kun työ- ja perheroolit liittyvät kiinteästi toisiinsa ja kun koti ja työpaikka ovat fyysisesti sama, on puolisoilla tärkeä tukirooli (Gilbert ym. 1971, s. 5 - 6, Kanter 1977, s. 28 - 29). Maatilan johtamisesta on Errington (1992, s. 107) mukaan Englannissa tullut maatalouden teknisen monimutkaisuuden lisääntyessä enenevässä määrin ryhmätoimintaa ja kaikki päätökset yksin tekevästä farmari/managerista menneisyyden hahmo. Yhä useammin hän kysyy neuvoa päätöksentekoon sekä ulkopuolisilta asiantuntijoilta että vaimoltaan ja lapsiltaan. Maatilayrittäjän puolison roolin aliarvostukseen ovat kiinnittäneet huomiota mm. Westermarck (1960, 1971, 1986), Boissevain (1981), Rosenfeld (1985, s. 4, 13), Planck (1987, s. 163), Siiskonen 1988 ja Gasson ja Errington (1993, s. 9 - 10). Westermarck (1986, s. 429) pitää isännän ja emännän muodostamaa 'sosioekonomista allianssia' nykyaikaisen perheviljelmän suurimpana voimavaran, jollaista tuskin löytyy muissa ammateissa.



Keating ja Little (1991, s. 52) jakavat maatilayrityksen liikkeenjohtajat neljään ryhmään päätöksentekoon osallistumisen mukaan. Äänettömän osapuolen eli kaikupohjan pääasiallinen rooli on liikkeenjohtajan tekemien päätösten tukeminen. Juryn jäsenen rooli on aktiivisempi; hän tuottaa vaihtoehtoja liikkeenjohtajan ehdottamille ideoille ja on liikkeenjohtotiimin tärkeä jäsen. Partneri on tasavertainen päätöksenteossa ja hän voi vapaasti tehdä ehdotuksia. Manageri vastaa yksin päätöksenteosta. Hänellä voi olla kaikupohja tai juryn jäsen, mutta nämä eivät ota osaa lopulliseen päätöksentekoon.

Stressi ja konfliktit perheviljelmillä ovat yleisempiä silloin, jos vaimon osallistuminen päätöksentekoon on vähäistä (McGregor ym. 1995, s. 60). Traditionaaliset, patriarkaaliset roolimallit maataloudessa ovat kuitenkin antamassa tietä suuremmalle tasavertaisuudelle ja kumppanuudelle (Siiskonen 1988). Englannissa suuntana on vaimojen entistä laajempi mukaantulo maatalojen suunnitteluun ja päätöksentekoon (Gasson ja Errington 1993, s. 179). Menestyksellisissä kanadalaisissa maatilayrityksissä puoliset osallistuivat tavoitteiden asettamiseen kolmessa neljäsosassa tapauksista (Harling ja Quail 1990, s. 436).

Liikkeenjohtotyön osuus maatilayrittäjän työpanoksesta on pieni. Westermarckin (1971, s. 170) tutkimuksen mukaan maataloilla käytettiin keskimäärin vajaan kolme tuntia päivässä johtamiseen ja 10 tuntia ruumiilliseen työhön. Kannattavuuskirjanpitoiloilla johtotyöksi luokiteltu työmäärä on huomattavasti pienempi, tiiviuonna 1995 keskimäärin 207 tuntia tilaa kohti kaikilla maan kannattavuuskirjanpitoiloilla (Kirjanpitoiloiden tuloksia... 1997, s. 50). Ero johtuu mm. siitä, että kannattavuuskirjanpidossa johtotyöksi ei lueta ammattitaidon kehittämistä.

#### **4.7.5 Eloonjäämisstrategiat**

Perheviljelmillä on strategioita, joita ei ole muilla yrityksillä ja jotka vievät ne taloudellisesti vaikeiden aikojen yli. Tällaisia ovat esimerkiksi pääoman korvaaminen omalla työpanoksella, tyytyminen alhaiseen työtuloon tai ulkopuolisen työn ottaminen (Gasson ja Errington 1993, s. 112 - 113). Perheuskollisuus ja sitoutuminen tuottavat jatkuvuuteen tarvittavan itseriiston asteen (Gasson ym. 1988, s. 18). Rosenfeld (1985, s. 13) ilmaisee amerikkalaisen perheviljelmän eloonjäämisstrategian näin: "...underconsumption and overwork by the whole family". Samantyyppinen strategia ilmeni myös suomalaisissa pienissä maataluskoneita valmistavissa yrityksissä (Vesalainen 1995, s. 152).

Maatilayrityksissä kompensoidaan alhaista työtuloa joskus ns. psyykkisellä tulolla, esimerkiksi työtöyryvyydellä ja sellaisten tuotteiden tai palvelusten tuottamisella, jotka eivät näy rahallisesti tuloksessa. Becker (Ref. Gasson ja Errington

1993, s. 123) nimittää viimemainittuja Z-tuotteiksi. Tällaisia ovat esimerkiksi ruoanlaitto, siivoaminen, omatoiminen rakentaminen ja sisustaminen.

## **4.8 Yhteenveto**

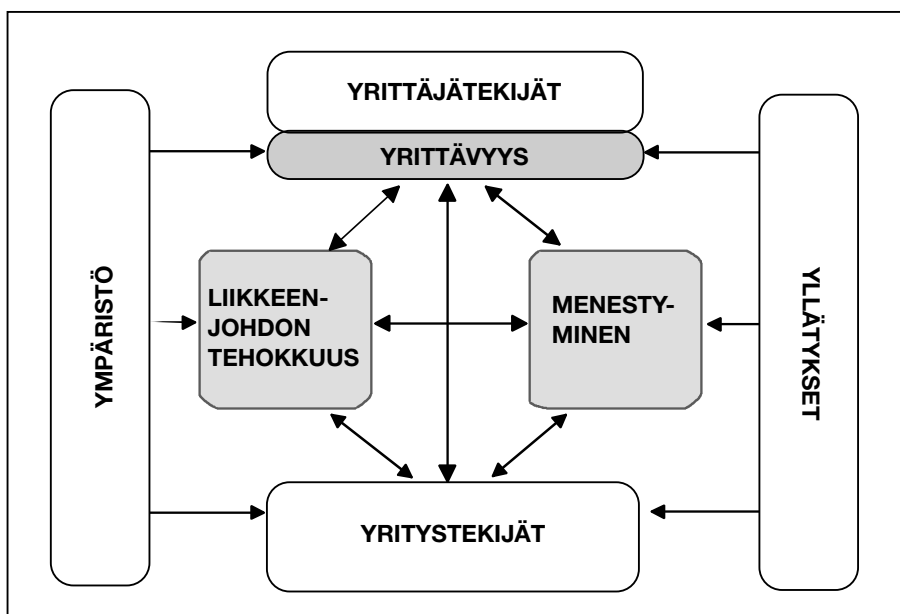
Tässä tutkimuksessa liikkeenjohtoa tarkastellaan kollektiivisena työprosessina, jossa liikkeenjohdon funktioiden ajatellaan sijoittuvan kolmelle eri tasolle. Näitä tasoja nimitetään operatiiviseksi, taloudelliseksi ja institutionaaliseksi tasoksi. Kyky työskennellä tehokkaasti liikkeenjohdon eri tasoilla on tutkimusten perusteella yhteydessä menestymiseen.

Maatilayrityksillä on erityisominaisuuksia, joilla on yhteyttä liikkeenjohtoon, lähinnä tavoitteiden asettamiseen. Maatilayrityksissä usein sosiaaliset, henkilökohtaiset tai ympäristöön liittyvät tavoitteet ovat tärkeämpiä kuin taloudelliset tavoitteet. Tämä vaikuttaa yrittävyyden, liikkeenjohdon ja menestymisen välisen yhteyksien tarkasteluun.

## 5 Teoreettinen viitekehys ja maatilayritystypologia

### 5.1 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuvio 2) muodostetaan tutkimuksesta ja kirjallisuudesta nousevien näkökohtien perusteella. Se havainnollistaa eri tekijäryhmien välisiä oletettuja riippuvuuksia ja ohjaa empiirisen analyysin muuttujien valintaa. Teoreettinen viitekehys kuvaa sitä, mitä seikkoja pidetään tutkittavan ilmiön kannalta tärkeinä.



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys.

Maatilayritystä johdetaan ympäristö-, yritys- ja yrittäjätekiöiden sekä erilaisten epävarmuustekijöiden määräämissä rajoissa. Ympäristö ymmärretään laajana käsitteenä, joka sisältää sekä sosiaalisen että taloudellisen ympäristön. Luonnonolot asettavat rajoituksensa tuotannon harjoittamiselle. Ympäristön tekijöillä on yhteyttä yrittävyyteen, liikkeenjohdon tehokkuuteen ja yritystekijöihin, mutta näitä tekijöitä ei empiirisessä tutkimuksessa lähemmin tarkastella. Kun tutkimuksen pääpaino on mikrotasolla, yrityksen menestymiseen yhteydessä olevien tekijöiden etsimisessä, voidaan näin menetellä. Yritystekijät voidaan ymmärtää joko resursseina tai rajoitteina. Yrityskoko ja tuotantosunta ovat yhteydessä

liikkeenjohdon tehokkuuteen ja menestymiseen. Epävarmuustekijöitä, joilla voi olla vaikutusta yrityksen menestymiseen tilapäisesti, ovat esimerkiksi huomattavat vahingot (tulipalo) tai sairaudet (epidemia).

Yrittävyys, liikkeenjohdon tehokkuus ja menestyminen ovat tutkimuksen keskeisiä käsitteitä. Ne muodostavat monimutkaisen ja dynaamisen keskinäisen riippuvuusjärjestelmän. Tutkimuksen näkökulma yrittävyyteen pohjautuu teoriaan suoritustarpeesta (McClelland 1961) ja kontrolliodotuksesta (Rotter 1966, Levenson 1974, 1981). Yrittävyyttä pidetään henkilön ominaispiirteenä, joka muotoutuu pääosin lapsuudessa ja nuoruudessa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa (Merton 1957, Katz ja Kahn 1978, Parsons 1979, Johannisson 1989), mutta jota modifioidaan koko eliniän ajan kokemusten perusteella (Sproull 1981). Nämä kokemukset voivat olla esimerkiksi havaintoja toimenpiteiden seurauksista, viime kädessä taloudellisesta menestymisestä. Yrittävyydellä tarkoitetaan arvojen ja asenteiden kokonaisuutta, joka muodostuu henkilön ihmiskäsityksestä, suhtautumisesta omistamiseen, työhön ja epävarmuuteen sekä uudistuksellisuudesta. Yrittävyys, joka tässä tutkimuksessa operationalisoidaan yrittäjyysideologian käsitteellä ja jota empiirisessä osassa pyritään kvantitatiivisesti mittaamaan, muodostaa näkymättömässä olevan perustan liikkeenjohdon ratkaisuille. Yrityksen strategia on heijastusta yritysjohton arvoista ja asenteista. Yrittävyyden yhteys käyttäytymiseen on vastavuoroinen suhde, sillä toiminnan havaitut seuraukset vahvistavat tai muuttavat arvoja ja asenteita (Weick 1979, Beyer 1981, Starbuck 1983, Brunsson 1987, Gasson ja Errington 1993). Yrittävyyden ja menestymisen välisestä yhteydestä maatilayrityksissä on jonkin verran empiiristä evidenssiä (Timonen 1992, s. 101). Yritystekijöistä tilakoon ei ole havaittu olevan tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä yrittävyyteen. Maidontuottajien on havaittu olevan harvemmin yrittävästi orientoituneita kuin muita tuotantosuuntia edustavien viljelijöiden (Timonen 1992, s. 98).

Liikkeenjohtoa tarkastellaan tässä tutkimuksessa kollektiivisena työprosessina, johon osallistuvat tavallisesti molemmat yrittäjäpuolisot. Liikkeenjohdossa voidaan erottaa kolme tasoa: institutionaalinen, taloudellinen ja operatiivinen. Institutionaalisella tasolla, joka on liikkeenjohdon syvin taso, on kyse legitimointifunktion realisoitumisesta. Taloudellisella tasolla tarkastellaan hallinnollisen funktion ja innovatiivisen funktion realisoitumista. Operatiivisella tasolla on kyse tuotantofunktion realisoitumisesta.

Tavoitteiden asettaminen on yksi taloudellisen liikkeenjohtotason tehtävistä. Gasson (Ref. Fairweather ja Keating 1990, s. 1 - 2) esittää väitteen tavoitteiden, menestymisen ja arvojen välisestä vuorovaikutuksesta. Sen mukaan tavoitteet heijastavat kokemuksia: huonosti menestyvä viljelijä on saattanut arvostaa ta-

loudellisia tavoitteita, mutta epäonnistumisten seurauksena on alentanut tavoitteitaan ja korostaa esimerkiksi itsenäisyystavoitteita osoittaakseen, ettei itse asiassa olekaan epäonnistunut. Beyerin (1981, s. 172) mukaan empiirinen tutkimus tukee tätä hypoteesia. Suomalaisessa kansanviisaudessa todetaan: "Happamia ovat, sanoi kettu pihlajanmarjoista". Psykologit kutsuvat tällaista defenssieli selviytymismekanismia arvon kieltämiseksi (Kyyrönen ym. 1995, s. 66).

Yrittävyydellä on tavoitepreferenssien lisäksi yhteyttä myös yrityksen strategisten keinojen valintaan. Yrittäjyysideologian yrittävään orientaatioon liittyvät laajemmat ja tiheimmät vuorovaikutussuhteet, systemaattisempi informaationhankinta ja suurempi suunnitelmallisuus kuin säilyttävään orientaatioon (Westermarck 1967, Gasse 1986, Insulander ym. 1988, Niittykangas 1992). Yrittävän orientaation omaavat yrittäjät toimivat useammilla liikkeenjohdon tasoilla kuin säilyttävän orientaation omaavat yrittäjät (Räsänen 1986a). Myös operatiivisen tason (Turkki 1988) liikkeenjohdon tehtävien suorittaminen on yhteydessä yrittävyyteen.

Liikkeenjohdon tehokkuus on yhteydessä yrityksen menestymiseen monin tavoin. Hyvin menestyvien yritysten johto käyttää enemmän erilaisia suunnitteluymp. tekniikoita, niillä on laajemmat vuorovaikutussuhteet ja kehittyneemmät informaatiojärjestelmät kuin huonosti menestyvillä yrityksillä (Westermarck 1967, Insulander ym. 1986, Gasse 1986, Turkki 1988). Hyvin menestyvä yritys käyttää enemmän suoritusta evaluoivaa informaatiota kuin huonosti menestyvä yritys (Beyer 1981, s. 192).

Yrittävyys, liikkeenjohdon tehokkuus ja menestyminen eivät muodosta lineaarista kausaaliketjua, vaan kehän, jossa kukin ilmiö on paitsi seuraus myös syy (vrt. Child 1972, Weick 1979, Senge 1990). Yrittävyyden, liikkeenjohdon ja menestymisen vuorovaikutussuhteissa on kyse vahvistavien palautteiden kehästä (vrt. Senge 1990, s. 73 - 83). Kehä voi olla noidankehä: säilyttävä yrittäjyysideologia - matala liikkeenjohdon tehokkuus - vaatimaton menestys, tai hyvä kehä: yrittävä yrittäjyysideologia - korkea liikkeenjohdon tehokkuus - hyvä menestys. Noidankehässä alku on heikko ja asioilla on taipumus mennä huonoon suuntaan, hyvässä kehässä alkutilanne on hyvä ja muuttuu paremmaksi. Brunssonin (1987, s. 182) mukaan epäonnistumisen seurauksena organisaation tai henkilön ideologia voi muuttua varovaisemmaksi ja yksinkertaisemmaksi, mikä vähentää muutosvalmiutta, joka saattaisi olla tarpeen enempien epäonnistumisten välttämiseksi.

Yritys ei toimi tyhjiössä, vaan lukuisat ympäristön tekijät ovat yhteydessä yrittävyyden, liikkeenjohdon ja menestymisen vuorovaikutussuhteisiin. Rajat tulevat

vastaan, ja ne voivat pysäyttää prosessin, kääntää sen toisaalle tai vastakkaiseen suuntaan. Pienetkin muutokset voivat aikaansaada vahvistuksen ansiosta huomattavia vaikutuksia. Näiden muutosmahdollisuuksien tietäminen ja hyväksikäyttäminen olisivat tärkeitä varsinkin maatalousalan kouluttajille ja neuvottajille, jotka pyrkivät saamaan aikaan muutoksia koulutettavissaan ja neuvottavissaan.

Tutkimusongelmaan etsitään ratkaisua hakemalla vastausta seuraaviin kysymyksiin, joista yhden kohdalla esitetään teorian perusteella hypoteeseja:

1. *Millaista on maatilayrittäjien yrittävyys?*
2. *Miten tehokkaasti maatilayrittäjät toimivat liikkeenjohdon eri tasoilla?*
3. *Miten maatilayrittäjien yrittävyys ja liikkeenjohdon tehokkuus ovat yhteydessä toisiinsa ja maatilayrityksen menestymiseen?*

Kolmas kysymys jaetaan seuraaviin alakysymyksiin:

- 3a. *Miten maatilayrittäjien yrittävyys ja liikkeenjohdon tehokkuus ovat yhteydessä toisiinsa?*

**Hypoteesi 1:** Mitä yrittävämpi on maatilayrittäjän yrittäjäyysideologia, sitä suurempi on hänen liikkeenjohdon tehokkuutensa kaikilla kolmella liikkeenjohdon tasolla.

- 3b. *Miten maatilayrittäjien yrittävyys on yhteydessä maatilayrityksen menestymiseen?*

**Hypoteesi 2:** Mitä yrittävämpi on maatilayrittäjän yrittäjäyysideologia, sitä parempi on maatilayrityksen menestyminen.

**Hypoteesi 3:** Kaikki yrittäjäyysideologian komponentit ovat positiivisesti yhteydessä maatilayrityksen menestymiseen.

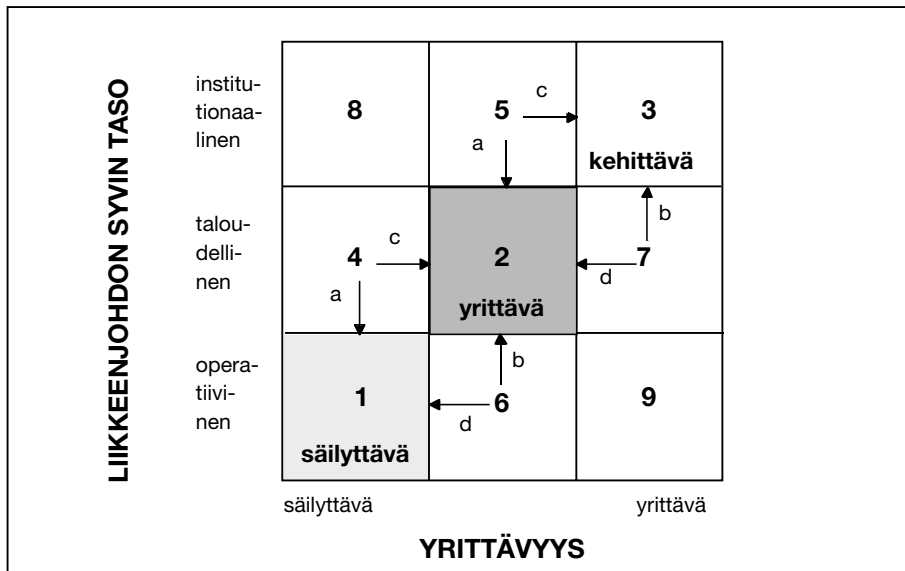
- 3c. *Miten maatilayrittäjien liikkeenjohdon tehokkuus on yhteydessä maatilayrityksen menestymiseen?*

**Hypoteesi 4:** Mitä suurempi on maatilayrittäjän liikkeenjohdon tehokkuus kullakin liikkeenjohdon tasolla, sitä parempi on maatilayrityksen menestyminen.

## 5.2 Teoreettinen maatilayritystypologia

Teoreettisen viitekehyksen kolmen keskeisen muuttujan, yrittävyyden, liikkeenjohdon tehokkuuden ja menestymisen välisiä yhteyksiä pyritään hahmottamaan myös typologian avulla (kuviot 3). Hypoteesin 1 oletuksen mukaisesti yrittävyys

ja liikkeenjohdon tehokkuus ovat yhteydessä toisiinsa. Näiden ulottuvuuksien mukaan rakennetaan maatilayritystyyppit. Liikkeenjohdon katsotaan olevan sitä tehokkaampaa mitä syvemmällä liikkeenjohdon tasolla toimitaan. Hypoteesien 2 ja 4 mukaisesti oletetaan, että yrittävyyden ja liikkeenjohdon tehokkuuden lisääntyessä menestyminen paranee. Tämän perusteella tehdään oletuksia menestymisestä eri maatilayritystyypeissä.



Kuvio 3. Teoreettinen maatilayritystypologia.

Yrittäjyysideologialtaan selvästi säilyttävää ja operatiiviselle liikkeenjohdon tasolle keskittyntä maatilayritystyyppiä nimitetään *säilyttäväksi* (tyyppi 1). Tähän tyyppiin oletetaan liittyvän reproduktiotavoitteiden korostamisen (Fairweather ja Keating 1990, s. 42 - 45, Gasson ja Errington 1993, s. 99 - 101). Menestymisen oletetaan olevan huonompi kuin muissa tyypeissä. Yrittäjyysideologialtaan keskitasoista ja sekä operatiivisella että taloudellisella tasolla toimivaa tyyppiä nimitetään *yrittäväksi* (tyyppi 2). Menestymisen oletetaan olevan parempi kuin edellisessä tyyppissä. *Kehittävässä* maatilayritystyyppissä (3) yrittäjyysideologia on yrittävä ja liikkeenjohto toimii operatiivisella, taloudellisella sekä institutionaalisella tasolla. Tässä tyyppissä menestymisen oletetaan olevan parhaimman.

Tyyppien rakentamisen pohjana on useita tutkimuksia (Hahtola 1973, Insulanter ym. 1986, Räsänen 1986a, Vesalainen 1995). Typologia muistuttaa osittain Näsin (1987, s. 241 - 245) suomalaisen kaunokirjallisuuden perusteella laatimaa johtajatypologiaa, jossa tyypit edustavat johtamisen eri alueita: operatiivista, taktista, strategista ja filosofista.

Typologiat ovat staattisia tapoja esittää asioiden välisiä yhteyksiä, koska ne edustavat tiettyyn aikaan sidottua poikkileikkaustilannetta. Dynaamisuuden lisäämiseksi pohditaan seuraavaksi typologian takana olevia ilmiöitä ja muita dimensoiden välisiä yhdistelmiä kuin edellämainitut. Dynamiikka syntyy yrittävyyden ja liikkeenjohdon syvyyden muutoksista. On havaittu, että sekä yrittävyydessä (Timonen 1992) että yrityksen strategisen toiminnan tasossa (Mintzberg ja Waters 1982) tapahtuu ajan kuluessa muutoksia. Kumpi tahansa, ideologian muutos tai toiminnan muutos, voi tapahtua ensin (Brunsson 1987, s. 137 - 138). Molempien samanaikaisesta muuttamisesta saattaa seurata ongelmia. Mikäli yrittävyys ja liikkeenjohdon syvyys kasvavat samanaikaisesti, tapahtuu siirtyminen ylöspäin tyypeissä 1 - 3 ja niiden vähetessä siirtyminen alaspäin. Jos ne muuttuvat eriaikaisesti tapahtuu siirtyminen tyyppien 4 - 7 kautta, jotka näin ovat siis labiileja siirtymävaiheen tyyppinä, mikäli hypoteesi positiivisesta korrelaatiosta yrittävyyden ja liikkeenjohdon syvyyden välillä pitää paikkansa. Tyypit 1 - 3 ovat stabiileja tyyppinä, joihin empiiriset havainnot ideaalitapauksessa sijoittuvat.

Tyyppeihin 4 - 7 kuitenkin sijoittuu todennäköisesti osa havainnoista. Tyypeissä 4 ja 5 on liikkeenjohdon syvyys suurempi kuin yrittävyys edellyttäisi. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi siksi, että ikääntyessä yrittäjyysideologia muuttuu säilyttävämmäksi (Timonen 1992, s. 96 ja 105), mutta liikkeenjohdon syvyys ei ainakaan heti alene vastaavasti. Tyypeissä 6 ja 7 taas liikkeenjohdon syvyys on alhaisempi kuin yrittävyyden taso edellyttäisi. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi silloin, kun nuorella liikkeenjohtajalla on yrittävyyttä, mutta ei vielä vastaavia liikkeenjohtotaitoja. Havainnot menestymisestä vahvistavat yrittäjyysideologiaa (esim. Beyer 1981). Huono menestyminen voi siten siirtää yrityksen tyypeistä 4 ja 5 alaspäin yrittävyyden tasoa vastaavaan stabiiliin tyyppiin, jolloin liikkeenjohdon syvyyttä alennetaan (nuolet a). Vastaavasti hyvä menestyminen tyypeissä 6 ja 7 saattaa saada ne siirtymään ylöspäin stabiiliin tyyppiin eli lisäämään liikkeenjohdon syvyyttä.

Havainnoilla menestymisestä voi olla paitsi olemassaolevaa yrittävyyden tasoa vahvistava myös yrittävyyden tasoa muuttava vaikutus. Hyvän menestyksen seurauksena yrittävyys saattaa lisääntyä ja huonon menestyksen seurauksena vähentyä. Tällöin tyypeistä 4 ja 5 siirrytään hyvän menestyksen seurauksena (nuolet c) ja tyypeistä 6 ja 7 huonon menestyksen seurauksena (nuolet d) rinnakkaiseen stabiiliin tyyppiin.

Tyypit 8 ja 9 ovat harvinaisia. Tyyppeihin 6 ja 7 sijoittuvat yritykset tuhlaavat henkisiä resurssejaan ja heitä voisi Lehtomaata (1995, s. 219) mukaillen kutsua tunareiksi. Tyyppeihin 4 ja 5 kuuluvia voisi vastaavasti kutsua onnekkaita, joiden toiminta on tehokkaampaa kuin yrittävyyden taso edellyttäisi.



## 6 Empiiriseen tutkimukseen liittyvät ratkaisut

### 6.1 Vaikutusverkko ja tutkimustehtävän täsmentäminen

Edelläesitetyn teoreettisen viitekehyksen perusteella kootaan vaikutusverkkoon (kuvio 4) tekijöitä, joiden tutkimustulosten perusteella tiedetään tai oletetaan olevan yhteydessä maatilayrityksen yrittävyyteen, liikkeenjohtoon ja menestymiseen. Sen perusteella valitaan muuttujat empiiriseen analyysiin. Tutkimusongelman kannalta relevanttia kotimaista tutkimusta on melko vähän, varsinkin liikkeenjohdon toimintaa koskevaa. Toisaalta ulkomainen yrittäjyystutkimus voi kulttuurieroista johtuen olla huonosti sovellettavissa Suomen oloihin. Myöskään toisilla toimialoilla suoritettua liikkeenjohtoa koskevat tutkimustulokset eivät saata olla relevantteja maatilayrityksissä, vaikka tarkastelu onkin keskitetty pieniin omistaja-johtajan johtamiin yrityksiin. Luvussa 4.7 on kuvattu maatalayrittämisen erityispiirteitä, jotka lyövät oman leimansa maatilayrityksen johtamiseen. Vaikutusverkko auttaa löytämään ja kartoittamaan sellaisia alueita, joilta selittäviä muuttujia kannattaa etsiä. Asetelma ei ole kausaalimalli, vaan teoreettinen kehittäminen siitä, mitä tekijöitä pidetään tärkeinä tutkimusongelman ratkaisemisessa.

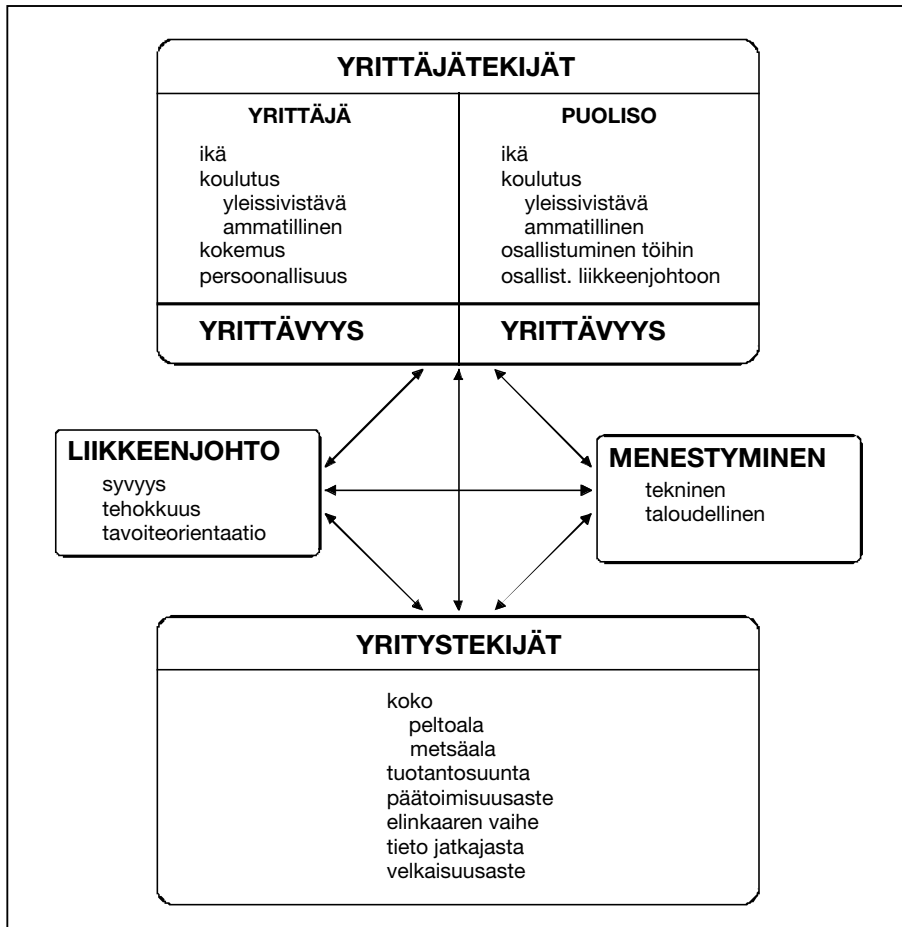
Sekä yrittäjästä että yrityksestä löytyy tekijöitä, jotka saattavat olla yhteydessä yrittävyyteen, liikkeenjohdon tehokkuuteen ja menestymiseen. Kummassakin tekijäryhmässä on sekä sellaisia, joihin yrittäjä itse ei voi vaikuttaa että sellaisia, joihin vaikutusmahdollisuudet ovat olemassa.

#### Yrittäjätekiijät

Maatilayrittäjän ikä on yhteydessä liikkeenjohtoon siten, että iäkkäämmät ovat enemmän riskin karttajiä ja korostavat vähemmän suunnitelmallisuutta kuin nuoremmat. Nuoremmat korostavat vanhempia enemmän jatkuvuuden turvaamista laajentamalla. Mitä korkeampi on yrittäjän peruskoulutus ja muu kuin maataloudellinen koulutus, sitä vähemmän hän on riskin karttaja (Sonkkila 1996, s. 116, 121, 167 - 168) Iällä on negatiivinen ja koulutuksella positiivinen yhteys yrittäjyysideologiaan (Timonen 1992, s. 96 - 97). Iän lisääntyessä erityisesti työn keskeisyys lisääntyy ja uudistuksellisuus sekä riskinottohalukkuus vähenevät. Kokemus yrittäjänä kasvaa iän mukana, joten sen voi olettaa olevan yhteydessä liikkeenjohtoon kuten iän.

Maatilarittäjän iän ja kokemuksen yhteydestä menestymiseen ei ole kiistatonta evidenssiä. Koulutuksen ja menestymisen välillä ovat useat tutkijat havainneet

vallitsevan positiivisen yhteyden (Orkisz 1970, s. 138, Malanicz 1970, s. 55 - 58, Elstrand 1970, s. 92).



Kuvio 4. Yrittävyys, liikkeenjohto ja menestyminen maatilayrityksissä.

Toiset tutkijat ovat täsmentäneet ilmiöiden yhteyttä todeten, että molempien tekijöiden, sekä koulutustason että menestymisen takana on tekijöitä, jotka vaikuttavat niihin samansuuntaisesti (esim. von Blankenburg 1963, s. 115 - 122, Tauriainen 1966, s. 87, Westermarck 1967, s. 161). Westermarckin mukaan yrittäjän henkiset ja asenteelliset ominaisuudet ovat voimakkaampi menestyserojen selittäjä kuin muodollinen koulutus.

Yrittäjyyteen yhteydessä olevista persoonallisuuden piirteistä paljon tutkittuja ovat suoritusmotivaatio ja kontrolliodotus. Koska tämän tutkimuksen pääpaino on kuitenkin yrittävyyden, liikkeenjohdon ja menestymisen välisissä yhteyksis-

sä eikä persoonallisuuden ja yrittävyyden välisissä yhteyksissä, ei näitä persoonallisuusmuuttujia oteta mukaan empiiriseen tutkimukseen.

Maatilayrityksissä puolison osallistuminen maatalouden töihin ja liikkeenjohtoon vaihtelee. Jossain tapauksessa osallistuminen liikkeenjohtoon voi rajoittua liikkeenjohtajan kaikupohjana toimimiseen, joissain tapauksissa taas puoliso voi olla tasaveroinen partneri (Keating ja Little 1991, s. 52). Maatilayrittäjän puolison merkitys perheviljelmän taloudelliselle menestymiselle on huomattava (Westermarck 1986, s. 429).

Yrittävyyttä pidetään tässä tutkimuksessa merkittävänä liikkeenjohton tehokkuuteen ja menestymiseen yhteydessä olevana henkilökohtaisena ominaisuutena. Yrittävyydellä tarkoitetaan arvojen ja asenteiden kokonaisuutta, joka muodostuu henkilön ihmiskäsityksestä, suhtautumisesta omistamiseen, työhön ja epävarmuuteen sekä uudistuksellisuudesta. Molempien yrittäjäpuolisoiden yrittävyydellä katsotaan olevan merkitystä.

### Liikkeenjohto

Liikkeenjohtoa tarkastellaan kolmelle tasolle (institutionaalinen, taloudellinen ja operatiivinen) sijoittuvien tehtävien suorittamisena (Teulings 1986). Institutionaalisella tasolla mitataan legitimointia, taloudellisella tasolla tavoiteorientaatiota, vuorovaikutussuhteita, informaation hankintaa, suunnitelmallisuutta ja toiminnan alaa sekä operatiivisella tasolla työn koordinoitua ja toiminnan kontrollointia. Tehokkuudella (ruots. effektivitet) tarkoitetaan tietyissä oloissa saatua tuotannon tulosta verrattuna saavutettavissa olevaan tulokseen (Ryynänen ja Pölkki 1982, s. 256). Tässä liikkeenjohton tehokkuuden käsitettä käytetään vastaavassa merkityksessä eli mittaamaan sitä, missä määrin liikkeenjohtaja suorittaa niitä liikkeenjohton eri tasoille sijoittuvia tehtäviä, joita hänen tehtävänänsä ajatellaan olevan. Räsänen (1986b, s. 174) käyttää tehokkuuden käsitettä kuvaamaan liikkeenjohton eri tasoilla toimimisen määrää. Drucker (1985, s. 1 - 9) jakaa tehokkuuden kahteen käsitteeseen, 'effectiveness' ja 'efficiency'. Ensimmäisellä hän tarkoittaa kykyä tehdä oikeita asioita ja viimeisellä kykyä tehdä asioita oikein. Ensimmäinen on tehokkuutta 'tietotyössä' (engl. knowledge work), ja sitä mitataan parhaiten tuloksilla, viimeinen taas tehokkuutta manuaalisessa työssä, jota mitataan määrällä ja laadulla.

### Menestyminen

Menestymistä tarkastellaan sekä tekniseltä että taloudelliselta kannalta. Teknisenä menestymisen mittarina pidetään kasvintuotannon tuottavuutta ja taloudellisena mittarina kannattavuutta.

### Yritystekijät

Maatilayrityksen koko on merkittävästi yhteydessä menestymiseen. Kannattavuuskirjanpitoiltoilla kannattavuuskerroin säännönmukaisesti kohoaa siirryttäessä pienimmästä tilakokoluokasta suurimpaan (Ajankohtaista maatalousekonomiaa... 1995, s. 54 - 55, Kirjanpitoiltojen tuloksia... 1998, s. 11). Samoin tuotantosuunnalla on yhteys menestymiseen, mutta siinä on vaihteluita tilivuosittain ja aikajaksoittain (Ajankohtaista maatalousekonomiaa... 1995, s. 10, Kirjanpitoiltojen tuloksia... 1998, s. 12 - 13). Vaihtelua ovat aiheuttaneet etenkin kasvinviljelyä harjoittavilla tiloilla sääolot ja kaikilla tuotantosuunnilla maatalouspoliittiset päätökset. Maatilayrityksen koon on todettu olevan yhteydessä liikkeenjohdon tavoitteisiin siten, että isoilla tiloilla korostetaan pieniä tiloja enemmän jatkuvuuden turvaamista laajentamalla (Sonkkila 1996, s. 180). Tuotantosuunnittaisia eroja yrittäjän arvoissa ja suhtautumisessa epävarmuustekijöihin ja riskiin on myös havaittu. Kasvintuotantotilojen viljelijät ovat osoittautuneet vähiten ja maidontuotantotilojen viljelijät eniten riskin karttajiksi (Timonen 1992, s. 98, Sonkkila 1996, s. 115, 181).

Päätoimisuuden asteella on yhteyttä yrityksen arvoihin ja epävarmuustekijöihin suhtautumiseen. Päätoimitiloilla korostetaan sivu- ja osa-aikatiltoja enemmän yrittämisen varmuutta, ja ne ovat eniten riskin karttaji (Sonkkila 1996, s. 114 - 115). Velkaisuusaste kuvaa yrityksen vakavaraisuutta, ja sillä saattaa olla yhteyttä liikkeenjohtoon. Tiedolla yrityksen jatkajasta on havaittu olevan yhteyttä liikkeenjohdon tavoitteisiin. Ne, joilla on jatkaja tiedossa, korostavat muita useammin jatkuvuuden turvaamista laajentamalla (Sonkkila 1996, s. 168). Tiedolla jatkajasta on voimakkaampi vaikutus yrityksen tavoitteisiin ja riskinottoon kuin yrittäjällä (Gasson ja Errington 1993, s. 96). Boehlje ja Eidman (1984, s. 9) jakavat perhevilmjelmän elinkaaren kolmeen vaiheeseen: perustamisvaihe, kasvun ja vakiintumisen vaihe ja luopumisvaihe. Elinkaaren vaiheella on yhteyttä liikkeenjohtoon mm. siten, että eri vaiheissa priorisoidaan eri tavoitteita.

## **6.2 Muuttajat ja niiden operationalisointi**

Monia vaikutusverkkotarkastelussa olevia tekijöitä mitataan useilla kysymyksillä tai kysymyksillä, jotka koostuvat useista osioista. Seuraavassa kuvataan kunkin muuttujan muodostumista ja mittaamiseksi tehtyjä ratkaisuja. Muuttujista ja osioista ilmoitetaan myös käytetyt lyhenteet. Tarvittaessa mainitaan myös uusi koodaustapa. Yksiselitteiset muuttajat jätetään vähälle huomiolle. Liitteesä 4 esitetään yhteenveto tärkeimpien muuttujien operationalisoinnista.

## 6.2.1 Yrittäjämouuttajat

### Ikä ja kokemus

Maatilyrittäjän (IKAYRITT) ja puolison ikää (IKAPUOL) mitataan ikävuo-  
sien määrällä vastaushetkellä (liitteet 1a ja 1b, kysymys 2). Yrittäjän yrittäjäko-  
kemusta (KOKEMUS) mitataan itsenäisen maatalanhoidon kestolla vuosissa  
(liite 1a, kysymys 5).

### Koulutus

Sekä maatilyrittäjän että puolison koulutusta selvitetään kahdella kysymyk-  
sellä (liitteet 1a ja 1b, kysymykset 3 ja 4). Maatilyrittäjän (KOULYRYL) ja  
puolison (KOULPUYL) yleissivistävän koulutuksen tasoa mitataan kol-  
miluokkaisella (1 = kansakoulu, 2 = perus/keskikoulu, 3 = lukio) ja ammatillista  
koulutusta (KOULYRAM ja KOULPUAM) neliluokkaisella (1 = lyhytkurssi-  
ja, 2 = kouluasteiset opinnot, 3 = opistoasteiset opinnot, 4 = korkeakoulututkinto)  
asteikolla. Ammatillista koulutusta ei eritellä koulutusalan mukaan. Am-  
matillisesta peruskoulutuksesta käytetään kyselylomakkeessa termiä kouluas-  
teiset opinnot, koska termi kouluaste on vastaajille tutumpi kuin nykyisen koulu-  
tusrakenteen mukainen termi toinen aste.

### Yrittävyys

Yrittävyyttä mitataan tutkijan aiemmin kehittämällä (Timonen 1992) ja tätä tut-  
kimusta varten edelleen muokkaamalla 25-osioisella yrittäjyysideologiamittarilla  
(liite 1a, kysymys 7, osiot YRIDYR1 - YRIDYR25; liite 1b, kysymys 8, osiot  
YRIDPU1 - YRIDPU25). Eräänä esimerkkinä kehittämissä on ollut mm. opet-  
tajien kontrolli-ideologiaa mittaava PCI-mittari (Määttä 1989).  
Yrittäjyysideologiamittari koostuu väittämistä, jotka mittaavat ihmiskäsitystä,  
suhtautumista omistamiseen, työhön ja epävarmuuteen sekä uudistuksellisuutta.  
Osioista kolme on tunnettuja suomalaisia sananlaskuja ja loput 22 vapaasti muo-  
toiltuja väittämiä. Myös Johannisson (1989) on Ruotsissa käyttänyt sananlaskuja  
yrittäjyysasenteiden ja -ilmaston mittaamiseen. Osassa väittämiä samaa mieltä  
oleminen merkitsee myönteistä asennoitumista kohteeseen ja osassa eri mieltä  
oleminen on myönteisen asenteen merkki. Näin koetetaan välttää sitä, että mit-  
tauksen tulos riippuisi henkilön yleisestä taipumuksesta olla joko samaa mieltä  
tai eri mieltä (Eskola 1975, s. 176). Muiden paitsi jäljempänä mainittujen väittä-  
mien eri vastausvaihtoehdot pisteytetään seuraavasti: olen täysin samaa mieltä  
= - 2 pistettä, olen melko samaa mieltä = - 1 piste, vaikea sanoa = 0 pistettä, olen  
melko eri mieltä = + 1 piste, olen täysin eri mieltä = + 2 pistettä. Osiot YRIDYR9,  
YRIDYR10, YRIDYR12, YRIDYR15, YRIDYR16, YRIDYR17, YRIDYR19 ja  
YRIDYR20 sekä samat osiot puolison mittarissa (YRIDPU9 jne.) pisteytetään  
päinvastaisessa suunnassa.

Maatilayrittäjien yrittäjyysideologiamittarin osioiden korrelaatiomatriisi esitetään liitteessä 5 (liitetaulukko 5.1) Reliabiliteettianalyysin perusteella (liite 6) mittarista jäävät pois seuraavat osiot: “Rohkea rokan syö, kaino ei saa kaaliakaan” (YRIDYR9), “Yrityksen menestys riippuu uudistusten tekemisestä” (YRIDYR12), “Kokeilen mielelläni kaikenlaisia uutuuksia heti kun saan tietää niistä” (YRIDYR16) ja “Olen valmis tinkimään työnteosta käyttääkseni vapaa-aikaa perheeni kanssa” (YRIDYR20). Näiden osioiden poisjättäminen kohottaa alfa-kertoimen arvoa. Kun tavoitteena on rakentaa yrittävyyden mittari, jonka teorian mukaan oletetaan olevan yhteydessä menestykseen, tarkastellaan lisäksi osioiden ja kannattavuuden välistä riippuvuutta. Tämän tarkastelun perusteella mittarista jäävät lisäksi pois seuraavat kuusi osiota: “Olen tyytyväinen jos saan paljon rahaa säästöön” (YRIDYR6), “Joka kuuseen kurkottaa se katajaan kapsahtaa” (YRIDYR7), “Ahkera työnteko on ihmiselämän tärkeimpiä asioita” (YRIDYR8), “Ihmisen ei kannata kovin paljon ponnistella; pääasia että on välttämättömät elämäntarpeet” (YRIDYR11), “Viljelijän on parasta harjoittaa vain sellaista tuotantoa, jonka onnistuminen on varmaa” (YRIDYR18) ja “En mielelläni ryhdy mihinkään hankkeisiin, joihin liittyy yhteisömistys” (YRIDYR25). Jäljellejäävistä 15 osiosta muodostetaan summamuuttuja (YRITTÄVY), jonka korkea pistemäärä kuvaa yrittävää orientaatiota, alhainen pistemäärä säilyttävää orientaatiota. Summamuuttuja voi saada arvon -30 - 30. Asenteen kolme komponenttia, kognitiivinen, affektiivinen ja toiminnallinen, ovat edustettuina mittarin osioissa.

Puolison yrittäjyysideologiamittarin osioiden korrelaatiomatriisi on liitteessä 5 (liitetaulukko 5.2.) Reliabiliteettianalyysin perusteella (liite 6) pois jäävät seuraavat osiot: “Maatalousmaan vuokraus saisi mielestäni yleistyä Suomessa” (YRIDPU10), “Ihmisen ei kannata kovin paljon ponnistella; pääasia että on välttämättömät elämäntarpeet” (YRIDPU11), “Yrityksen menestys riippuu uudistusten tekemisestä” (YRIDPU12), “Maatilayrityksen menestys riippuu yrittäjän rohkeudesta investoida oikeaan aikaan” (YRIDPU15) ja “Olen valmis tinkimään työnteosta käyttääkseni vapaa-aikaa perheeni kanssa” (YRIDPU20). Jäljellejäävistä 20 osiosta muodostetaan summamuuttuja (PUYRITTÄ), jonka korkea pistemäärä kuvaa yrittävää ja alhainen pistemäärä säilyttävää yrittävyysorientaatiota. Summamuuttuja voi saada arvon -40 - 40.

### Puolison osallistuminen

Puolison osallistumista tarkastellaan kolmesta näkökulmasta: osallistuminen maatalon työhön, osallistuminen päätöksentekoon ja osallistuminen tehtäviin liikkeenjohdon eri tasoilla. Puolison osallistuminen maatilayrityksen työhön (PUOLOSAL, liite 1b, kysymys 5) koodataan uudestaan muotoon 0 = ei osallistu, 1 = osallistuu tilapäisesti, 2 = työskentelee tilalla osa-aikaisesti, 3 = työs-

kentelee tilalla päätoimisesti. Osallistumista päätöksentekoon (PUOLJOHT, liite 1b, kysymys 6) mitataan kolmiluokkaisella asteikolla, jossa 1 = kaikupohjana, 2 = juryn jäsenenä ja 3 = partnerina toimiminen. Puolison osallistumisen määrää liikkeenjohton eri tasojen tehtäviin mitataan summamuuttujilla, jotka saadaan pisteyttämällä ensin osioiden eri vastausvaihtoehdot seuraavasti: teen säännöllisesti = 2 pistettä, teen joskus = 1 piste, en tee = 0 pistettä ja laskemalla pisteet tasoittain yhteen (liite 1b, kysymys 7). Operatiivisen tason liikkeenjohtoa (LJ-PUOPER) edustavat juoksevien raha-asioiden hoito (POPERRAH), töiden suunnittelu ja ajoitus (POPERTSU) sekä muistiinpanojen tekeminen (POPERMUI). Taloudellisen tason liikkeenjohtoon osallistumista (LJPUTAL) selvitetään osallistumisella tuotannon suunnitteluun (PTALSUU), tarvikkeiden hankintaan (PTALHAN) ja tuotteiden markkinointiin (PTALMAR), ammatitiedon hankkimiseen (PTALINFO), investointien suunnitteluun (PTALINVS) ja tilan asioiden hoitamiseen tilalta ulospäin (PTALEDUS). Institutionaalista tasoa (LJPUINST) edustavat osallistuminen maatalousalan järjestötoimintaan (PINSOSAL), alan luottamustoimet (PINSLUOT) ja kunnalliset luottamustoimet (PINSKLUO). Operatiivisen ja institutionaalisen tason summamuuttujat voivat saada arvot 0 - 6, taloudellisen tason 0 - 12.

### **6.2.2 Yritysmuuttajat**

#### Yrityskoko ja tuotantosuunta

Yrityskokoa mitataan kahdella muuttujalla, viljelyksessä olevalla peltopinta-alalla ja kasvullisen metsämaan pinta-alalla. Pinta-alat lasketaan keskimääräisinä kirjanpito vuosilta 1990 - 94. Tilat ovat tuotantosuunnaltaan joko maito-, sika- tai viljatiloja.

#### Päätoimisuusaste

Päätoimisuutta mitataan maatilayrittäjän ja puolison tekemällä vuotuisella työtuntimäärällä, joka saadaan vähentämällä kokonaistyöpanoksesta sivuansio-työ ja yksityistalouden työ. Se siis sisältää maatalouden juoksevat työt ja johtotyöt, maatalousomaisuuden ja asuinrakennusten uudistustyöt sekä metsätaloustyöt. Tätä työpanosta nimitetään tässä tutkimuksessa maatilayritystoiminnan työksi (vrt. Tutkimuksia Suomen maatalouden... 1995, s. 60). Työtunnit lasketaan vuosien 1990 ja 1994 keskiarvona.

#### Velkaisuusaste

Velkaisuusastetta mitataan velkojen osuudella varoista ilman vuokratapaa omaa (Tutkimuksia Suomen maatalouden... 1995, s. 37).

Tieto jatkajasta

Tietoa jatkajasta (JATKUVUU) mitataan kolmiluokkaisella muuttujalla (liite 1a, kysymys 6). Luokat ovat: 1 = ei ole, 2 = epävarmaa, 3 = kyllä.

Elinkaaren vaihe

Maatilayrityksen elinkaaren vaihe (ELINKAAR) todetaan itsenäisen maatalanhoidon keston perusteella (liite 1a, kysymys 5). Muuttujan luokat ovat: 1 = perustamisvaihe, alle 5 vuotta, 2 = kasvu- ja vakiintumisvaihe, 5 - 25 vuotta, 3 = luopumisvaihe, yli 25 vuotta.

**6.2.3 Liikkeenjohtomuuttajat**Institutionaalinen tehokkuus

Institutionaalista tehokkuutta mitataan neljällä kysymyksellä, joissa vastaaja ilmoittaa viisiportaisella asteikolla kuinka hyvin hän arvioi onnistuvansa (1 = onnistuu erittäin huonosti, 2 = onnistuu melko huonosti, 3 = menettelee, 4 = onnistuu melko hyvin, 5 = onnistuu hyvin) seuraavissa tehtävissä: osallistuminen alan järjestöjen toimintaan (INSTOSAL), yhteisten asioiden hoitaminen luottamustoimissa (INSTLUOT), alan esittely erilaisissa tapahtumissa (INSTESIT) ja avoimien ovien päivän järjestäminen tilalla (INSTAVOI) (liite 1a, kysymys 8). Osioista muodostetaan summamuuttuja (TEHOINST), jonka teoreettinen vaihteluväli on 4 - 20 pistettä.

Taloudellinen tehokkuus

Taloudellista tehokkuutta mitataan kysymyksillä, jotka koskevat vuorovaikutussuhteita, informaationhankintaa, tarvikehankintaa, suunnitelmallisuutta ja toiminnan alaa.

Vuorovaikutussuhteet jaetaan kolmeen ryhmään: toiminnalliset verkostot (TALTVERK, liite 1a, kysymys 9), henkilökohtaiset verkostot (TALHVERK, kysymys 10) ja yhteistyöverkostot (TALYVERK, kysymys 11).

Vastaukset toiminnallisia verkostoja koskevaan kysymykseen 9 koodataan muotoon: 0 = ei mitään yhteistyötä, 1 = vuokrakoneiden käyttöä, 2 = yhteisesti omistettuja koneita 1 - 4 kpl, 3 = yhteisesti omistettuja koneita ja koneiden ja työn yhteiskäyttöä, 4 = tuotteiden yhteismarkkinointia ja/tai tarvikkeiden yhteisostoja, 5 = tuotantorenkkaan jäsenyys.

Henkilökohtaisia verkostoja koskevat vastaukset (kysymys 10) koodataan seuraavasti: 1 = ei tällaisia ihmissuhteita; 2 = vähän (1 - 3) ihmissuhteita, pelkästään viljelijöitä, naapureita; 3 = useampia (4 - 6) ihmissuhteita, viljelijöitä, naapureita.



ta/omasta kunnasta; 4 = useampia ihmissuhteita, myös muissa ammateissa toimivia, omasta kunnasta; 5 = yli kuusi ihmissuhdetta, myös muissa ammateissa toimivia, oman kunnan ulkopuolelta.

Yhteistyöverkostoja koskevan kysymyksen 11 vastaukset luokitetaan siten, että ensin lasketaan yhteen kontaktikerrat eri tahoihin ja summa luokitetaan seuraavasti: 0 = 0 kertaa, 1 = 1 - 4 kertaa, 2 = 5 - 8 kertaa, 3 = 9 - 12 kertaa, 4 = 13 - 16 kertaa, 5 = yli 16 kertaa.

Informaationhankinnassa (kysymys 15) tarkastellaan sen säännöllisyyttä (en käytä = 0, käytän joskus = 1, käytän säännöllisesti = 2) ja painottumista eri tietolähteisiin (TAINFKIR = ammattilehdet ja -kirjat, TAINFKUR = ammatilliset kurssit, TAINFNEU = neuvontajärjestöjen tilakohtaiset palvelut, TAINFAST = henkilökohtaiset keskustelut asiantuntijoiden kanssa, TAINFATK = tiedonhaku tietokoneen avulla).

Tarvikehankinnan onnistuneisuutta (TALHANK) mittaa kysymys 8 (liite 1a) ja suunnitelmallisuutta (TALSUUN) kysymys 14 (liite 1a). Suunnitelmallisuutta koskeva kysymys koodataan seuraavasti: 1 = vain pakolliset suunnitelmat, 2 = suunnitelmia ei paperille, unohtuvat usein pöytälaatikkoon, 3 = aktiivinen suunnittelu yhdessä neuvojan kanssa, 4 = tehdään itse kirjallisia suunnitelmia, 5 = suunnitelmien toteutumisen seuraaminen.

Toiminnan alaa kuvataan kahdella muuttujalla. Niistä toinen mittaa sitä, missä määrin maatilayritys laajentaa ja tehostaa entistä toimintaansa tai siirtyy uudelle tuotealueelle. Muuttuja nimitetään tuotantopolitiikaksi (TALTPOL, kysymys 12), ja luokittelevina tekijöinä ovat tuotannon laajuuden ja tehokkuuden muutokset sekä diversifikaation laatu viimeisten kymmenen vuoden aikana. Termiä tuotantopolitiikka käytetään tässä siis pelkästään kuvaamaan toimintaa yritystasolla. Vastaavasti maatilayrityksen valintoja markkinoinnissa nimitetään markkinointipolitiikaksi (TALMPOL, kysymys 13) ja myös niitä kysytään viimeisten kymmenen vuoden ajalta. Muuttuja luokitetaan uudestaan kolmiportaiseksi: 1 = alkutuotteiden myynti jalostuslaitoksille tai tukkuostajille, 2 = vastausvaihtoehdot 2 (sopimustuotanto) ja 3 (suoramyynti) yhdistettyinä, 3 = vastausvaihtoehdot 4 (jatkojalostus) ja 5 (esittely messuilla yms.).

Osioanalyysin perusteella muodostetaan taloudellisen tason tehokkuutta mittaava summamuuttuja (TEHOTAL) seuraavista osioista: henkilökohtaiset verkostot (TALHVERK), informaationhankinta ammattilehdistä ja -kirjoista (TAINFKIR), informaationhankinta ammatillisilta kursseilta (TAINFKUR), tarvikehankinnan onnistuneisuus (TALHANK), suunnitelmallisuus (TAL-

SUUN) ja markkinointipolitiikka (TALMPOL). Sen teoreettinen vaihteluväli on 4 - 22 pistettä. Muut muuttujat jätetään pois summamuuttujasta heikon reliabiliteetin vuoksi.

#### Operatiivinen tehokkuus

Operatiivisen tason tehokkuutta mitataan viisiportaisilla osioilla, jotka edustavat työn ohjausta ja valvontaa (OPERVALV), muistiinpanojen tekemistä (OPERMUIS), töiden ajoitusta ja suunnittelua (OPERTYSU) ja juoksevien raha-asioiden hoitoa (OPERRAHA) (liite 1a, kysymys 8). Muistiinpanojen tekeminen erottelee kohdejoukkoa heikoiten eikä korreloi kannattavuuteen. Se on ymmärrettävää, kun kyseessä ovat kirjanpitotilat, joille muistiinpanojen tekeminen on jokapäiväistä. Tämä osio jätetään pois summamuuttujasta (TEHOOPER), jonka teoreettinen vaihteluväli on 3 - 15 pistettä.

#### Tavoiteorientaatio

Maatilayrittäjien tavoiteorientaatiota selvitetään esittämällä vastaajille 20 tavoitetta, joiden tärkeyteen heitä pyydetään ottamaan kantaa viisiportaisella asteikolla (liite 1a, kysymys 16). Pääkomponenttianalyysillä etsitään muuttujajoukon rakennetta ja pääkomponenttipistemääriä käytetään tavoiteorientaatiota kuvaavina muuttujina.

### **6.2.4 Menestysmuuttujat**

Menestymisen mittaamisessa käytetään kahta indikaattoria, joista toinen on tekninen ja toinen taloudellinen. Menestysmittarit muodostetaan viiden peräkkäisen kirjanpitovuoden, 1990 - 94, keskiarvoina. Tällöin lievenee satunnaisten tekijöiden, esimerkiksi epätavallisten sääolojen, vaikutus mittaamiseen.

#### Tekninen tuottavuus

Teknistä tuottavuutta mitataan vuosien 1990 - 94 keskimääräisellä rehuyksiköissä<sup>2</sup> ilmaistulla keskisadolla peltohehtaaria kohden. Sen katsotaan kuvaavan maatilayrityksen peltoviljelyn teknistä onnistuneisuutta.

#### Kannattavuus

Kannattavuutta mitataan vuosien 1990 - 94 kannattavuuskertoimen keskiarvolla. Kannattavuuskerroin on suhdeluku, joka ilmaisee millaisen korvauksen maatalous on antanut siihen sijoitetulle pääomalle ja viljelijäperheen työlle. Se lasketaan jaka-

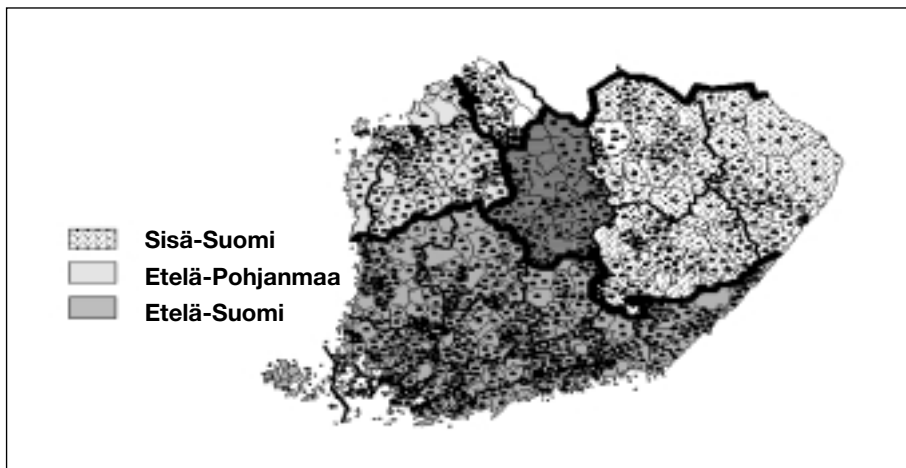
---

<sup>2</sup> 1 rehuyksikköä (ry) vastaavat seuraavat tavallisimpien peltokasvien tuotemäärät: 0.7 kg rypsiä ja rapsia, 1 kg vehnää, ruista, ohraa ja hernettä, 1.2 kg kauraa, 4 kg sokerijuurikasta, 5 kg perunaa, 1.4 - 1.6 kg heinää, 5.3 - 6.0 kg laidun- ja niitonurmea, 2.3 - 2.6 kg olkia.

malla maatalousylijäämä pääoman korkovaatimuksen ja viljelijäperheen arvioidun palkan summalla. Maatalousylijäämä saadaan vähentämällä kokonaistuotosta liikekustannus, johon ei sisälly pääoman korkovaatimusta, viljelijäperheen palkka-vaatimusta eikä veroja. (Ajankohtaista maatalousekonomiaa... 1995, s. 13).

### 6.3 Tutkimusaineisto ja sen hankinta

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Etelä-Suomen kirjanpitoalueella (kuvio 5) vuosina 1990 - 94 kannattavuuskirjanpito toiminnassa mukana olleet maatilayritykset, joilla oli viljelyksessä vähintään 10 peltotehtaaria ja jotka olivat tuotanto-suunnaltaan maito-, sika- tai viljatiloja vähintään kolmena tutkimusvuonna. Tilojen rajaamisella Etelä-Suomeen pyrittiin vähentämään ilmastollisten tekijöiden vaikutusta menestyserojen aiheuttajana. Tilakoon mukainen rajausta tehtiin siksi, ettei mukaan haluttu tiloja, joille maataloudella on toimeentulolähteenä vain pieni merkitys. Kohderyhmän koko on yhteensä 207 maatilayritystä.



Kuvio 5. Tutkimusalue.

Tutkimusaineiston hankinta oli kaksivaiheinen. Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen tilastoista saatiin tiedot yrityskoosta, päätoimisuudesta, velkaisuudesta ja menestymisestä. Muut tiedot hankittiin kohderyhmälle tehdyn postikyselyn avulla. Kysely kohdistettiin yrittäjän lisäksi myös puolisolalle.

Kyselylomaketta testattiin kolmessa maatilayrityksessä. Testauksesta saadun palautteen perusteella kysymysten sanamuotoja muokattiin jonkin verran. Ky-

selylomakkeet (maatilayrittäjän, liite 1a ja puolison, liite 1b) lähetettiin maatalayrityksiin 31.5.1996 lähetekirjeen (liite 2) ja palautuskuoren kera. Kyselyyn saatiin vastaus 93 maatilayrityksestä 25.6.1996 mennessä, jolloin lähetettiin ensimmäinen muistutus. Muistutuskirjeen (liite 3) mukana lähetettiin uudet lomakkeet ja palautuskuori. Muistutuksen jälkeen vastaus saatiin 82 maatilayrityksestä. Yhteensä vastaus saatiin 175 maatilayrityksestä, joten palautusprosentiksi tuli 84.5. 12 yrityksen vastaukset jouduttiin puutteellisina hylkäämään, joten aineiston lopullinen koko on 163 maatilayritystä. Niistä 54 on maidontuotantotiloja, 57 sikatiloja ja 52 viljatilajoja. Puolisoiden vastauksia oli yhteensä 126, joten 37 yrityksessä joko ei ollut puolisoa tai puoliso ei vastannut.

Postikyselyksi suhteellisen korkea palautusprosentti johtunee mm. siitä, että vastaajilta kysyttiin heidän omaan ammattiinsa liittyviä asioita, joita he pitivät tärkeinä ja että he ovat kynäkäyttöön ja lomakkeiden täyttämiseen harjaantuneita henkilöitä (Eskola 1975, s. 159).

## **6.4 Mittauksen ja aineiston luotettavuus**

### **6.4.1 Validiteetti**

Validiteetti tarkoittaa mittarin kykyä mitata sitä mitä on tarkoitus mitata. Validiteetissa voidaan erottaa ennustevaliditeetti, sisällöllinen validiteetti ja rakennevaliditeetti. Ennustevaliditeetti on hyvä, jos mittari korreloi kriteeriin (Alkula 1993, s. 3 - 4). Silloin kun mittarit ovat teoreettisten käsitteiden indikaattoreita, kuten tässäkin tapauksessa, ei kriteerimuuttujia ole olemassa. Yrittävyyden oletetaan ilmenevän liikkeenjohdossa tietynlaisena käyttäytymisenä, mutta mikä olisi relevantti kriteeri? Paitsi relevantin kriteerin puute ongelmana on myös useiden tutkijoiden toteama aikomusten ja käyttäytymisen vastaamattomuus (esim. Vaitinen 1988, s. 44). Yrittäjyysideologiamittarin mittaama myönteinen asennoituminen yrittämiseen voi merkitä aikomusta toimia yrittävyyttä ilmentävällä tavalla, mutta käyttäytyminen liikkeenjohtajana voi monesta syystä poiketa tästä.

Mittari on sisällöllisesti validi silloin, kun se kuvaa tutkittavaa käsitettä riittävän laaja-alaisesti eikä kuvaa muita käsitteitä. Sisällöllistä validiteettia varmistetaan huolellisen käsitteanalyysin avulla (Alkula 1993, s. 4). Käsitteet ovat sopimuksenvaraisia, ja kuten käsitteiden määrittely yhteydessä todettiin, ei yrittäjyyden käsitteelle runsaasta tutkimuksen määrästä huolimatta ole olemassa yleismaailmallisesti hyväksyttyä määritelmää. Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä yrittävyys, joka määritellään arvojen ja asenteiden kokonaisuudeksi, joka muodostuu henkilön ihmiskäsityksestä, suhtautumisesta omistamiseen, työhön ja epävarmuuteen sekä

uudistuksellisuudesta. Yrittävyyden mittariksi kehitetään yrittäjyysideologiamittari. Teoreettisen tarkastelun avulla pyritään löytämään yrittävyyttä, tavoiteorientaatiota ja liikkeenjohdon tehokkuutta mittaamaan tarkoitettujen mittareiden sisällyksi näiden käsitteiden alaan kuuluvia keskeisiä asioita.

Koska yrittävyys on tutkimuksen keskeinen käsite tarkastellaan yrittäjyysideologiamittarin validiteettia vielä siltä kannalta, miten mittariin vaikuttaa se, että siinä on käytetty sananlaskuja sekä se, että siinä positiivisten ja negatiivisten väittämien osuus on eri suuruinen. Positiivisilla väittämillä tässä tarkoitetaan väittämiä, joissa samaa mieltä oleminen merkitsee yrittävää asennetta ja negatiivisilla väittämillä sellaisia väittämiä, joissa eri mieltä oleminen merkitsee yrittävää asennetta. Kun positiivisten ja negatiivisten väittämien lukumäärät poikkeavat paljon toisistaan, voi olettaa, että ihmisten taipumus olla yleensä samaa mieltä tai eri mieltä saattaa vaikuttaa tuloksiin.

Sananlaskuväittämiä on yhteensä kolme. Niistä yksi on positiivinen (“Rohkea rokan syö, kaino ei saa kaaliakaan”) ja kaksi negatiivista (“Yksi vanha konsti on parempi kuin pussillinen uusia”, “Joka kuuseen kurkottaa se katajaan kapsahtaa”). Muista väittämistä seitsemän on positiivisia ja viisitoista negatiivisia.

Sananlaskuihin annettiin suhteellisesti enemmän “vaikea sanoa” -vastauksia (24 %) kuin muihin väittämiin (18 %). Eniten “vaikea sanoa” -vastauksia (28 %) annettiin sananlaskuun “Yksi vanha konsti on parempi kuin pussillinen uusia.” Syytä tähän on vaikea tietää. On huomattava, että tässä asennepatteristossa keskimäinen vaihtoehto “vaikea sanoa” ei merkitse samaa kuin “ei osaa sanoa”, vaan asenteen sijoittumista selvästi positiivisen ja selvästi negatiivisen väliin, neutraalille alueelle. Negatiivisiksi tulkittuja vastauksia annettiin sananlaskuihin suunnilleen yhtä paljon (25 %) kuin muihin väittämiin (26 %). Sananlaskuihin annettiin hieman vähemmän (51 %) positiivisiksi tulkittuja vastauksia kuin muihin väittämiin (56 %). Sananlaskuväittämien (0.32) ja muiden väittämien keskiarvot (0.43) eivät paljon eroa toisistaan. Sananlaskuväittämistä yhden (“Rohkea rokan syö, kaino ei saa kaaliakaan”) hajonta (0.88) on selvästi pienempi kuin kahden muun (1.22 ja 1.09) ja se jää pois lopullisesta mittarista. Keskimäärin sananlaskuväittämien ja muiden väittämien hajonnat ovat hyvin samaa luokkaa. Edelläolevan perusteella todetaan, että sananlaskuja voi käyttää yrittävyydasenteiden mittaamiseen siinä missä vapaasti muotoiltuja väittämiäkin.

Sekä sananlaskuissa että muissa väittämässä negatiivisten väittämien keskiarvo on alempi kuin positiivisten. Negatiivisilla väittämillä saadaan siis esiin suhteellisesti enemmän ei-yrittäväksi eli säilyttäväksi tulkittua asennoitumista. Tulos voi kertoa sitä, että vastaajat ovat voittopuolisesti taipuvaisia myöntymiseen ja

samaa mieltä olemiseen. Tästä seuraa, että yrittäjyysideologian pistemäärän keskiarvo saattaa olla alhaisempi kuin mitä se olisi, jos negatiivisia ja positiivisia väittämiä olisi yhtä paljon. Kyseessä on validiteettia alentava systemaattinen virhe, toisin sanoen osittain mitataan muuta kuin yrittävyyttä, nimittäin taipumusta olla samaa tai eri mieltä. Virheen keskiarvoa alentava vaikutus ei kuitenkaan ole haitallista, koska ei ole kysymys kuvailevasta tutkimuksesta eikä mittarilla ole absoluuttista nollapistettä. Ei pyritä määrittelemään mistä pistemäärästä alkaen on kyse yrittävästä tai säilyttävästä yrittäjyysideologiasta. Tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita oikeista keskiarvoista ja jakaumista vaan muuttujan yhteyksistä muihin muuttujiin. Keskiarvon perusteella ei tehdä päätelmiä yrittävyyden tasosta. (Valkonen 1984, s. 74). Negatiivisten ja positiivisten väittämien korrelaatiot kannattavuuteen ovat samaa luokkaa, joten väittämän suunnalla ei ole vaikutusta korrelaatioihin.

Yrittäjyysideologiamittarin kohdalta yksi pohdinnan aihe on se, miten hyvin tämäntyyppinen verbaalinen, kirjallisena esitetty testi mittaa vain yrittävyyttä eikä esimerkiksi sen lisäksi myös verbaalista lahjakkuutta. Mittaustulosten yhteisvaihtelu yleissivistävän koulutuksen tason kanssa antaa aihetta tähän pohdintaan. Vaihtoehtoisena mittaustapana olisi ollut jokin projektiivinen testi, esimerkiksi Thematic Apperception Test (McClelland ym. 1953, s. 97 - 106, Kock 1965). Siinä koehenkilöille näytetään kuvia, joiden perusteella he laativat kertomukset siitä, millainen tilanne kuvassa heidän mielestään on. Vaikka tässäkin testissä kertomukset kirjoitetaan, ei se kuitenkaan ehkä ole niin voimakkaasti riippuvainen verbaalisesta kyvystä kuin kirjallinen asennetesti. Eskola (1975, s. 125 - 128) innostaa käyttämään projektiivisissä testeissä kuitenkin empiirisiä esikokeiluja ja jälkikäteen suoritettuja validiteettitarkistuksia. Projektiivisen testin suuritöisyyden vuoksi kohdejoukko olisi kuitenkin jouduttu rajaamaan huomattavasti pienemmäksi. Laun ja Chanin (1994, s. 53 - 58) tapausmenetelmä on mielenkiintoinen tapa mitata yrittäjyyttä. Siinä tutkittavat eivät ota kantaa hypoteettisiin väittämiin, vaan todellisiin liikkeenjohdon aktiviteetteihin. Tutkijat väittävät menetelmällään olevan parempi relevanssi liikkeenjohtajan käyttäytymiseen kuin hypoteettisiin väittämiin perustuvalla asennemittauksella.

Sama huoli sisällöllisestä validiteetista koskee tavoiteorientaation ja liikkeenjohdon tehokkuuden mittareita. Myös ne voivat mitata käsitteen alan lisäksi ulkopuolisia käsitteitä, esimerkiksi pätemisen tarvetta tai halua antaa todellisuutta parempi kuva itsestä.

Rakennevaliditeetti on hyvä silloin, kun mittari toimii siten kuin sen teoriasta johdettujen hypoteesien mukaan pitäisi toimia (Alkula 1993, s. 4). Tässä tutkimuksessa tämä merkitsee sitä, että yrittävyyden ja liikkeenjohdon tehokkuuden

mittareiden pitäisi olla riippuvuussuhteessa keskenään ja menestyksen mittarin kanssa, toisin sanoen mitä korkeampi on henkilön yrittäjyysideologiapistemäärä sitä korkeampi on liikkeenjohdon tehokkuuden pistemäärä kaikilla liikkeenjohdon tasoilla ja sitä korkeampi on kannattavuuskerroin. Jos tulokset eivät vastaa odotuksia on vika joko teoriassa tai mittareissa.

#### 6.4.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin ja mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia, tarkkoja ja pysyviä mittaustuloksia (Peltonen 1973, s. 15). Reliabiliteetti on mitatun arvon ja todellisen arvon keskinäistä vastaavuutta. Koska todellista arvoa ei voida havaita, tarkoitetaan reliabiliteetilla kahden toisistaan riippumattoman mittauksen tulosten korrelaatiota (Konttinen 1981, s. 30 - 34). Mittareiden alhaisen reliabiliteetin vuoksi muuttujien väliset korrelaatiot ovat heikkoja, vaikka ne todellisuudessa saattaisivat olla korkeampia.

Useista osioista koostuvien summamuuttujamittareiden reliabiliteettia pyritään parantamaan osioanalyysin avulla. Yrittäjyysideologiamittarin alkuperäisen 25 osion reliabiliteettianalyysin perusteella (liite 6) maatilayrittäjän yrittävyyssmittarista jätetään pois neljä heikosti summamuuttujaan korreloivaa osiota. Kun mittarista poistetaan vielä kuusi muuta, kannattavuuteen heikosti korreloivaa osiota, tulee alfa-reliabiliteettikertoimen arvoksi 0.654 (liite 6). Puolisoiden yrittäjyysideologiamittarin osioista jätetään reliabiliteettianalyysin tuloksena (liite 6) pois viisi heikoiten summamuuttujaan korreloivaa osiota, jonka jälkeen alfa-kertoimen arvo on 0.748 (liite 6). Eskolan (1975, s. 80 - 81) mukaan reliabiliteetit ovat asennemittauksessa yleensä välillä 0.50 - 0.70, joten yrittävyyssmittareiden reliabiliteetit ovat keskimääräistä tasoa.

Tutkimuksessa tarkastellaan myös yrittäjyysideologian viiden komponentin yhteyksiä muihin muuttujiin. Näiden summamuuttujien reliabiliteettikertoimet ovat maatilayrittäjillä seuraavat: ihmiskäsitys 0.276, suhtautuminen omistamiseen 0.602, suhtautuminen työhön 0.307, suhtautuminen epävarmuuteen 0.287, uudistuksellisuus 0.635 (liite 7). Puolisoilla summamuuttujien reliabiliteettikertoimet ovat: ihmiskäsitys 0.287, suhtautuminen omistamiseen 0.429, suhtautuminen työhön 0.453, suhtautuminen epävarmuuteen 0.537, uudistuksellisuus 0.489 (liite 7). Joidenkin komponenttien reliabiliteetit ovat melko alhaisia. Tutkittavien joukko on kuitenkin ilmeisesti riittävän heterogeeninen ja tutkimuksessa tehdään erotteluja vain ryhmien välillä, jolloin epäluotettavallakin mittarilla saadaan selville ilmeiset erot (Eskola 1981, s. 81).

Institutionaalisen tehokkuuden mittarin reliabiliteettikertoimen alfa arvo on 0.847, taloudellisen tehokkuuden 0.294 ja operatiivisen tason tehokkuuden 0.567. Vaikka taloudellisen tehokkuuden mittarin reliabiliteetti on alhainen, on mittarilla silti erottelukykyä. Liikkeenjohdon tehokkuuden mittareiden reliabiliteettianalyysit esitetään liitteessä 8.

Mitä alhaisempi on reliabiliteetti sitä suurempi osuus mittarin varianssista on virhevarianssia. Tällöin vaikeutuu tilastollisesti merkitsevien tulosten saaminen. (Nummenmaa ym. 1997, s. 223). Todennäköistä onkin, että yrittävyys- ja liikkeenjohtomittareita parantamalla voidaan saada voimakkaampia yhteyksiä niiden ja kannattavuuden välille. Mittausvirheen vaikutusta havaittuihin korrelaatioihin pyritään eliminoimaan käyttämällä attenuaatiokorjausta (Nummenmaa ym. 1997, s. 155).

Mittauksen reliabiliteettia pyrittiin parantamaan laatimalla kyselylomakkeen kysymykset mahdollisimman selviksi ja yksiselitteisiksi. Vastaamistodennäköisyyden lisäämiseksi ja tilapäisten mittausvirhettä aiheuttavien tekijöiden (esim. vastaajan väsymyksestä johtuva huolimaton harkinta vastattaessa) vähentämiseksi kyselylomakkeet lähetettiin sellaiseen vuodenaikaan, jolloin oletettiin maatilayrittäjillä olevan vähiten muuta paperityötä eikä erityistä peltotyöhuippua. Lomakkeet olivat asiallisesti täytettyjä. Niissä ei ilmennyt merkkejä siitä, että vastaaja olisi täytännyt lomaketta harkitsematta, esimerkiksi että viisiportaisissa asennepatteristoissa olisi valittu kaikissa kysymyksissä sama vaihtoehto.

### **6.4.3 Ulkoinen luotettavuus**

Mittareiden ja mittauksen validiteetista ja reliabiliteetista riippuu aineiston sisäinen luotettavuus. Ulkoisessa luotettavuudessa on kysymys tulosten yleistettävyyden perusteista, otannasta. Koska tässä tutkimuksessa ei pyritä yleistettävien tulosten saamiseen vaan yhteyksien ja perusteltujen hypoteesien löytämiseen sekä mittarien kokeiluun, katsottiin tarkoituksenmukaiseksi valita kohdejoukoksi harkinnanvarainen näyte, maatalouden kannattavuustutkimuksen Etelä-Suomen kirjanpitoalueen maito-, sika- ja viljatilat. Näin saatiin mukaan riittävä määrä eri kokoisia, yleisimpiä tuotantosuuntia edustavia maatilayrityksiä, joilta on saatavissa tietoja työn käytöstä ja kannattavuudesta. Tarkoitukseensa aineiston luotettavuus ja soveltuvuus on hyvä.

### **6.4.4 Puuttuvat tiedot**

Vaikka aineiston hankintatapana oli postikysely, sisältää havaintomatriisi hyvin vähän puuttuvia tietoja. Taustamuuttujista kysymykseen yrittäjän ammatillis-



ta koulutuksesta jätti vastaamatta kymmenen henkilöä (6 %) ja kysymykseen itsenäisen maatalanhoidon kestosta yksi henkilö. Yrittäjyysideologiamittarin 25 osiosta seitsemässä ei ole puuttuvia tietoja ja muissa on vain muutamia hajanaisia vastaamatta jättämisistä. Tavoiteorientaation 20 osiosta kahdeksassa on yksi tai muutamia puuttuvia tietoja kussakin, kahteentoista muuhun ovat kaikki vastanneet. Liikkeenjohtomuuttujissa eniten puuttuvia tietoja, 28 (17 %), on kysymyksessä henkilökohtaisista verkostoista. Seuraavaksi eniten on puuttuvia tietoja informaationhankinnassa tietokoneen avulla (20/12 %) ja neuvontajärjestöjen tilakohtaisten palvelujen käytössä (15/9 %). Ensinmainitun kohdan vastaamattomuus selittyy luultavasti sillä, että kaikilla ei ole tietokonetta. Muissa liikkeenjohtomuuttujissa on näitä vähemmän puuttuvia tietoja.

Puuttuvat tiedot voivat olla huomaamattomuuden seurausta. Syynä voi olla myös se, ettei vastaaja halua vastata, koska kysymys ei koske häntä tai se on liian monimutkainen tai sitten hänellä on vastaamatta jättämisellä jokin muu tarkoitus (Korhonen 1989, s. 10). Sillä jakautuvatko puuttuvat tiedot satunnaisesti vai ei, voi olla vaikutusta tuloksiin. Havaintokohtainen tarkastelu osoittaa, että kysymyksiin tiedonhausta tietokoneen avulla ja neuvontajärjestöjen tilakohtaisten palvelujen käyttämisestä jättivät vastaamatta keskimääräistä iäkkäämmät ja heikomman ammatillisen koulutuksen saaneet maatilayrittäjät. Tuotantosuuntana oli keskimääräistä useammin viljantuotanto.

Aineiston puuttuvien tietojen määrä on niin vähäinen, ettei sillä ole vaikutusta tuloksiin. Korrelaatiot lasketaan muuttujapareittain havainnoista, joissa kummankin muuttujan kohdalla on tieto. Monimuuttuja-analyyseissä puuttuvat tiedot korvataan keskiarvolla.

## 6.5 Empiirisen aineiston analysointimenetelmät

Aineiston tilastollinen analyysi suoritetaan SPSS 7.5 for Windows -ohjelmistolla. Aineistoa kuvataan jakaumien sekä keski- ja hajontalukujen avulla. Yrittäjätehtävistä jatkuvat muuttujat (ikä, kokemus) luokitellaan. Tilastollisen testaamisen vaatimien vähimmäisfrekvenssien vuoksi joskus muuttujien luokkia yhdistetään. Jatkuvien, välimatka-asteikollisten muuttujien keskiarvoeroja eri ryhmissä testataan varianssianalyysillä ja t-testillä. Diskreettien muuttujien osalta testaaminen suoritetaan khin neliötestillä. Varianssianalyysi edellyttää muuttujien jakaumien normaalisuutta ja ryhmien varianssien yhtäsuuruutta. Kun ryhmien varianssit ovat erisuuruisia ja kun analysoidaan luokka- ja järjestysasteikon mitauksia, käytetään ei-parametrisia testejä.

Koska kyseessä on kokonaistutkimus eikä otos jostain perusjoukosta, voidaan testaamisen mielekkyys asettaa kyseenalaiseksi (Valkonen 1984, s. 108 - 109). Testeillä halutaan selvittää, onko otoksessa havaittu riippuvuus todennäköisesti voimassa myös perusjoukossa. Jos koko perusjoukko on tutkittu, ei kysymys ole mielekäs. Testaaminen voidaan kokonaistutkimuksessa kuitenkin ymmärtää sen mahdollisuuden poissulkemiseksi, että jokin ero on syntynyt sattuman vaikutuksesta. Testin avulla selvitetään, onko havaittu ero niin suuri, että sellaisen syntyminen jakamalla aineisto satunnaisesti osaryhmiin olisi epätodennäköistä. Tässä tutkimuksessa testaamista käytetään tähän tarkoitukseen.

Yrittävyyttä ja maatilayrittäjän tavoitteita mitattiin viisiportaisilla Likert-tyyppisillä mittareilla, jotka ovat järjestysasteikkoja. Myös toimintaverkostoja ja henkilökohtaisia verkostoja mitattiin järjestysasteikollisilla muuttujilla. Niiden asteikot laadittiin siten, että toimintaverkostoissa yhteistyöhön sitoutumishalukkuuden ja henkilökohtaisissa verkostoissa verkoston laajuuden oletettiin kasvavan vaihtoehdosta toiseen. Vaikkakaan järjestysasteikossa ei voida tietää, mikä on vaihtoehtojen etäisyys toisistaan, suoritetaan järjestysasteikolla mitatuille muuttujille välimatka-asteikollisille muuttujille sallittuja operaatioita. Valkosen (1984, s. 15 - 20) mukaan tästä ei aiheudu suurta virhettä tilastollisessa käsittelyssä.

Yrittäjyysideologiamittarin osioiden sisältämän tiedon tiivistämiseen on useita mahdollisuuksia. Aluksi kokeiltiin faktorianalyysiä ja pääkomponenttianalyysiä. Faktorianalyysin ja pääkomponenttianalyysin tavoitteet ovat hyvin samankaltaiset: monimutkaisen tai laajan aineiston sisältämän informaation pelkistäminen, jossa parhaimmillaan kiteytetään monen muuttujan sisältämä kokonaisvaihtelu muutamaksi käyttökelpoiseksi uudeksi muuttujaksi. Menetelmät eroavat kuitenkin selvästi toisistaan. Faktorianalyysi perustuu selvään malliin, jonka avulla pyritään selvittämään mahdollisimman paljon alkuperäisten muuttujien välisistä kovariansseista. Näin pyritään etsimään havaittujen muuttujien taustalla oletettuina olevia piileviä muuttujia, joista ei ole saatavissa suoria havaintoja. Pääkomponenttianalyysi taas pyrkii muuntamaan alkuperäiset muuttujat ortogonaalisiksi pääkomponenteiksi ilman tarkemmin määritettyä tilastollista mallia. Menetelmä pyrkii selittämään pääkomponenteillaan maksimaalisen osuuden alkuperäisten muuttujien sisältämästä vaihtelusta (Ranta ym. 1989, s. 459 - 474).

Monimuuttujamenetelmät edellyttävät yleensä muuttujien noudattavan multinormaalijakaumaa, joskaan oletus ei ole täysin sitova (Ranta ym. 1989, s. 460). Yrittäjyysideologiamittarin muuttujista muutammat ovat jakaumaltaan negatiivisesti vinoja. Esimerkiksi useimmat viljelijät kuin mitä normaalisuusoletuksen mukaan voitaisiin odottaa, ovat sitä mieltä, että maanvuokraus saisi yleistyä ja ettei halua käyttää kaikkea aikaansa työntekoon vaan haluaa myös pitää

lomaa ja käyttää aikaa perheen kanssa. Jakaumia ei kuitenkaan normalisoida muunnosten avulla, vaan hyväksytään se, että mielipiteet eivät välttämättä ole normaalisti jakautuneita. Kuitenkaan muuttujia, joissa on vähäinen hajonta, ei oteta mukaan monimuuttuja-analyysiin.

Monimuuttujamenetelmät eivät ole tae aineiston sisältämän rakenteen löytämiseksi. Myöskään tulosten tulkinta ei aina ole suoraviivaista ja helppoa. Jos muuttujien välillä on epälineaarinen suhde, ei faktorianalyysillä tai pääkomponenttianalyysillä ole edellytyksiä sen löytämiseen. (Ranta ym. 19889, s. 462) Tässä tutkimuksessa faktorianalyysin ja pääkomponenttianalyysin tuottama rakenne oli osittain vaikeasti tulkittavissa. Viiden faktorin faktorianalyysissä hahmotuivat yrittäjyysideologian komponentit ihmiskäsitys, suhtautuminen työhön ja suhtautuminen omistamiseen, mutta kahta muuta faktoria oli vaikea tulkita. Pääkomponenttianalyysissä muodostuivat selvästi ihmiskäsitys, suhtautuminen omistamiseen ja uudistuksellisuus muiden komponenttien jäädessä vaikeammin tulkittaviksi. Lopuksi päädyttiin muodostamaan summamuuttujat. Summamuuttujapistemäärät ovat faktoripistemääriä tai pääkomponenttipistemääriä voimakkaammin yhteydessä muihin muuttujiin.

Tavoitemuuttujien sisältämä tieto tiivistetään pääkomponenttianalyysin avulla. Myös nämä muuttujat ovat viisiportaisia järjestysasteikollisia muuttujia, joita käytetään korrelaatioita laskettaessa kuten jatkuvia muuttujia. Alkuperäisten muuttujien tulisi edes jotakuinkin noudattaa multinormaalijakaumaa ja korreloida keskenään vähintään kohtuullisesti. Tavoitemuuttujista kolme on negatiivisesti vinoja. Normaalijakaumaa useammat pitävät tuotteiden hyvää laatua, tuotantokustannusten alentamista ja mahdollisimman hyvää kannattavuutta tärkeinä tavoitteina. Pääkomponenttianalyysissä voidaan käyttää joko korrelaatiomatriisia tai kovarianssimatriisia. Tässä tutkimuksessa käytetään analyysissä korrelaatiomatriisia. Kovarianssimatriisia voidaan käyttää, jos muuttujat on mitattu samalla asteikolla eikä yhdenkään muuttujan vaihtelu ole suhteettoman suuri muiden muuttujien vaihteluun nähden. Korrelaatiomatriisiin perustuva laskentatapa on mittausten asteikosta riippumaton ja sitä pidetään yleensä myös kovarianssipohjaista analyysiä luotettavampana. (Ranta ym. 1989, s. 462 - 465).

## **6.6 Kohdejoukon kuvaus**

### **6.6.1 Yrittäjämuhuttujat**

#### Sukupuoli, ikä ja kokemus

Kohdejoukon maatilayrittäjistä 154 on miehiä ja 9 naisia. Puolisoista on 5 miehiä ja 121 naisia. Maatilayrittäjien keski-ikä vastaushetkellä vuonna 1996 on 45.6

vuotta ja puolisoiden keski-ikä 43.7 vuotta. Maatilayrittäjistä alle 35-vuotiaita on 14 %, 35 - 44-vuotiaita 33 %, 45 - 54-vuotiaita 33 % ja 55-vuotiaita ja vanhempia 20 %. Kokemusta maatilalan itsenäisestä hoitamisesta yrittäjillä on keskimäärin 18 vuotta. Näiden muuttujien suhteen kohdejoukko on normaalisti jakautunut. Viljatilojen yrittäjät ovat hieman vanhempia (47.6 v) kuin maito- (44.8 v) ja sikatilojen yrittäjät (44.5 v), mutta erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

### Koulutus

44 %:lla maatilayrittäjistä on yleissivistävänä koulutuksena kansakoulu, 34 %:lla perus- tai keskikoulu ja 22 %:lla lukio. Vastaavat luvut puolisoiden kohdalla ovat 38 %, 22 % ja 40 %. Puolisoilla on korkeampi yleissivistävä koulutus kuin yrittäjillä. Niin maatilayrittäjien kuin puolisoidenkin yleissivistävän koulutuksen taso laskee siirryttäessä nuoremista ikäluokista vanhempiin ikäluokkiin. Yli 50 peltohehtaarin tiloilla lukion käyneiden osuus on suurempi kuin pienemmissä tilakokoluokissa.

Maatilayrittäjien ammatillista koulutusta voidaan pitää hyvänä, sillä kolmella neljäosalla on vähintään toisen asteen ammatillinen tutkinto<sup>3</sup>. Puolisoilla on keskimäärin korkeampi ammatillinen koulutus kuin yrittäjillä. (Taulukko 1).

Taulukko 1. Maatilayrittäjien ja puolisoiden ammatillinen koulutus.

Ammatillinen koulutus	Maatilayrittäjät		Puolisot	
	n	%	n	%
Lyhytkursseja	27	16.6	16	13.6
Toisen asteen tutkinto	70	42.9	46	39.0
Opistoasteen tutkinto	48	29.4	43	36.4
Korkeakoulututkinto	8	4.9	13	11.0
Ei tietoa	10	6.1	-	-
Yhteensä	163	100.0	118	100.0

Nuoremmilla on parempi koulutus kuin vanhemmilla (liite 12, taulukko 12.1.). Yli 55-vuotiaista maatilayrittäjistä kolmannes on ilman ammatillista koulutusta, mutta alle 35-vuotiaista vain 5 %. Alle 55-vuotiaista keskimäärin noin 40 %:lla on opisto- tai korkeakoulutasoinen tutkinto, mutta yli 55-vuotiaista vain vajaalla 17 %:lla. Puolisoiden osalta tilanne on samansuuntainen. Tuotantosuuntien välillä ei ole eroja maatilayrittäjien ammatillisen koulutuksen tasossa. Päätoimisten puolisoiden koulutus on merkitsevästi heikompi kuin tilapäisesti ja osa-aikaisesti tilalla

<sup>3</sup> esim. maamieskoulu, karjatalouskoulu, maatilatekninen koulu, maatilatalouden perustutkinto tai vastaava koulutus

työskentelevien puolisoiden koulutus. Päätoimisista puolisoista viidennes on ilman ammatillista tutkintoa, sivutoimisista puolisoista vain 4 %. Sivutoimisista puolisoista viidenneksellä on korkeakoulututkinto, päätoimisista 4 %:lla.

### Puolison osallistuminen

Puolison päätoimisuuden asteen arvioimiseen on kaksi mahdollisuutta, oma ilmoitus kyselylomakkeessa ja puolison vuotuinen maatilantyyntö tuntimäärä tilastoista. Joissakin tapauksissa nämä tiedot ovat ristiriidassa keskenään. Henkilö saattoi ilmoittaa työskentelevänsä tilalla päätoimisesti ja kuitenkin maatilantyyntö tuntimäärä oli hyvin alhainen. Tilanne voi aiheutua esimerkiksi siitä, että puoliso tosin on päätoimisesti tilalla siinä mielessä, ettei ole tilan ulkopuolella työssä, mutta perhetilanteen, esimerkiksi pienten lasten vuoksi maatilantyyntö määrä jää vähäiseksi. Oikeudenmukaisemmaksi katsottiin kunnioittaa henkilön omaa ilmoitusta päätoimisuuden asteesta.

58 % puolisoista ilmoittaa työskentelevänsä tilalla päätoimisesti, 12 % osa-aikaisesti, 28 % tilapäisesti ja 2 % ei osallistu mihinkään maatilantöihin. Tuotantosuuntien välillä on kuitenkin eroja. Maitotiloilla 85 %, sikatiloilla 60 % ja viljatiljoilla 25 % puolisoista ilmoittaa olevansa päätoimisia. Päätoimisesti tiloilla työskentelevät puoliset tekevät keskimäärin 1281 tuntia vuodessa ja tilapäisesti ja osa-aikaisesti työskentelevät keskimäärin 349 tuntia vuodessa maatilantöitä. Sivutoimiset puoliset ovat iältään hieman päätoimisia puolisoita nuorempia, mutta ero ei ole tilastollisesti merkitsevä.

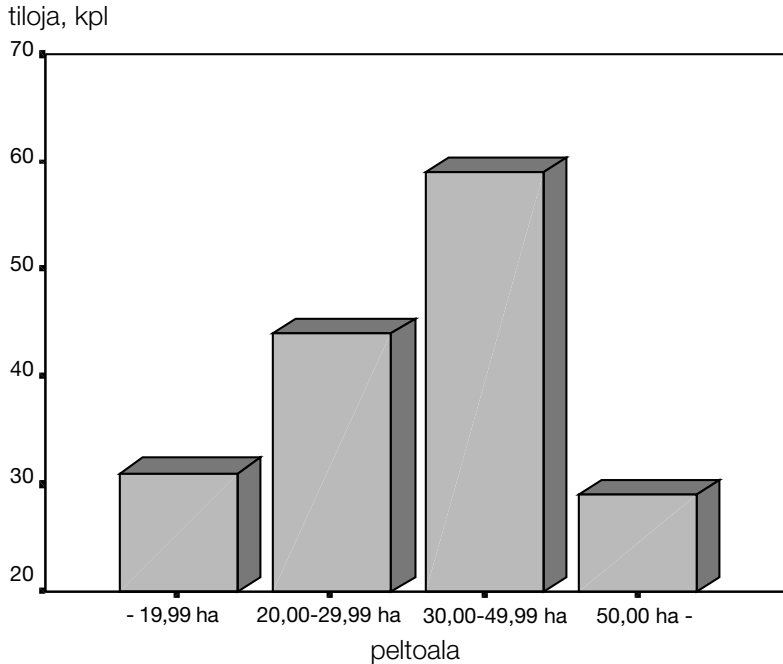
Runsaat puolet puolisoista osallistuu päätöksentekoon tasaveroisina kumppaneina. Neljänneksessä tapauksista toinen puoliso tekee yksin suunnitelmat sekä päätökset ja vajaassa neljänneksessä puoliso osallistuu ideointiin ja suunnitteluun, mutta ei päätöksentekoon. Maitotiloilla tasaveroinen kumppanuus on yleisempää kuin sika- ja viljatiljoilla, mutta frekvenssien erot eivät ole khin neliötestin mukaan tilastollisesti merkitseviä. Päätoimisista puolisoista 69 %, mutta vähemmän kuin päätoimisesti tilalla työskentelevistä vain 30 %, osallistuu päätöksentekoon tasaveroisesti. Puolison iällä ei ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä päätöksentekoon osallistumiseen koko aineistossa. Päätoimisista puolisoista alle 35-vuotiaista hieman suurempi osuus (85 %) on tasaveroisia partnereita kuin yli 35-vuotiaista (66 %). Erot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä.

## **6.6.2 Yritysmuuttajat**

### Yrityskoko, päätoimisuus ja velkaisuus

Yrityskokoa ja velkaisuusastetta koskevat luvut ovat vuosien 1990 - 94 keskiarvoja. Päätoimisuuden arvioinnin perusteena on vuosien 1990 ja 1994 työtuntien

keskiarvo. Maatilayritysten keskimääräinen peltopinta-ala on 36 ha (s 20.4). Jakauma on huipukas (huipukkuus 5.521) ja hieman vino oikealle (vinous 1.877), eli isoja tiloja on suhteellisesti enemmän kuin pieniä. Tilojen jakautuminen tilakokoluokkiin käy ilmi kuviosta 6.



Kuvio 6. Tilojen jakautuminen peltoalan mukaan.

Keskimääräinen kasvullisen metsämaan ala on 57 ha (s 91.8). Sen jakauma on vino oikealle (8.777) ja huipukas (93.666). Sekä peltopinta-ala että kasvullisen metsämaan ala ovat viljailoilla suurimmat ja maitotiloilla pienimmät (taulukko 2).

Taulukko 2. Maatilayritysten koko, työtuntien määrä ja velkaisuusaste tuotantosuunnittain.

	n	Kaikki	Maitotilat	Sikatilat	Viljatilat	F-arvon merk.
Peltoala, ha	163	36	29	38	42	0.0031
Metsäala, ha	163	57	41	51	81	0.0707
Yrittäjän työtunnit t/v	162	2 025	2 640	2 224	1 152	0.0000
Puolison työtunnit t/v	140	882	1 625	808	156	0.0000
Velkaisuusaste, %	163	23	21	29	17	0.0007

Maatilayrittäjät tekevät keskimäärin 2 025 tuntia (s 872) ja puoliset 882 tuntia (s 770) vuodessa maatilayritystoiminnan työtä. Muuttujat ovat normaalisti jakautuneita. Eniten työtunteja kertyy maitotiloilla ja vähiten viljailoilla (taulukko

2). Yrittäjän vuotuinen työtuntimäärä on suurin tilakokoluokassa 30 - 50 ha (2 213 t) ja pienin tilakokoluokassa alle 20 ha (1 732 t). Jos päätoimisuuden rajana pidetään 1 500 työtuntia vuodessa, niin maito- ja sikatilojen yrittäjistä yli 90 % on päätoimisia, mutta vain 29 % viljatilojen yrittäjistä. 43 %:lla viljatilojen yrittäjistä vuotuinen työtuntimäärä on alle 1 000.

Keskimääräinen velkaisuusaste (=velkojen osuus varoista ilman vuokrapääomaa) on 23 %. Velkaantuneimpia ovat sikatilat ja vähiten velkaantuneita viljatilat (taulukko 2).

#### Elinkaaren vaihe ja jatkuvuus

Vastaushetkellä vuonna 1996 vajaan 10 % tiloista (14 kpl) on ollut maatilayrittäjän hallussa vähemmän kuin viisi vuotta eli ovat perustamisvaiheessa<sup>4</sup>. 66 % tiloista (107 kpl) on kasvu- ja vakiintumisvaiheessa ja 25 % (41 kpl) luopumisvaiheessa. Sikatiloista on 14 % perustamisvaiheessa olevia; vastaava luku maito- ja viljatiloilla on 6 %. Kaikissa tuotantosuunnissa on luopumisvaiheessa olevien tilojen osuus suunnilleen yhtä suuri.

Jatkajaa ei ole tiedossa 16 %:lla (26 kpl) maatilayrityksistä, 52 %:lla (85 kpl) jatkaja on epävarma ja 32 %:lla (52 kpl) on varmuus jatkajasta. Viljatiloista kuitenkin 23 %:lla ei ole jatkajaa tiedossa, kun maitotiloista 13 % ja sikatiloista 12 % on ilman jatkajaa.

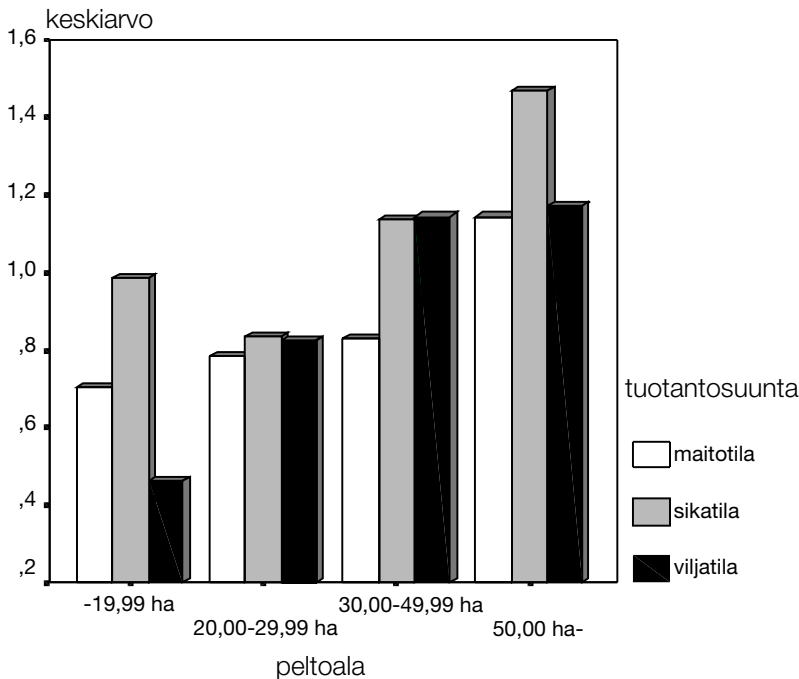
### **6.6.3 Menestysmuuttajat**

Menestysmuuttajien arvot ovat vuosien 1990 - 94 keskiarvoja. Maatilayritysten kannattavuuskertoimen keskiarvo on 0.971 (vaihteluväli -0.880 - 3.027) ja keski-sadon keskiarvo 3 535 ry/ha (vaihteluväli 2 531 - 8 518 ry/ha). Tuotantosuunnittaiset erot käyvät ilmi taulukosta 3. Kuviossa 7 esitetään graafisesti kannattavuuskertoimen keskiarvo tilakokoluokissa tuotantosuunnittain.

Taulukko 3. Maatilayritysten kannattavuuskerroin ja keski-sato tuotantosuunnittain.

	Kaikki (n=163)	Maitotilat (n=54)	Sikatilat (n=57)	Viljatilat (n=52)	F-arvon merkitsev.
Kannattavuuskerroin	0.971 (s 0.49)	0.796 (s 0.23)	1.132 (s 0.46)	0.976 (s 0.64)	0.001
Keski-sato, ry/ha	3 535 (s 786)	3166 (s 424)	3 810 (s 1042)	3 617 (s 588)	0.000

<sup>4</sup>elinkaaren vaiheet itsenäisen maatalanhoidon keston perusteella: alle 5 v = perustamisvaihe, 5 -25 v = kasvu- ja vakiintumisvaihe, yli 25 v = luopumisvaihe



Kuvio 7. Kannattavuuskerroin tuotantosuunnittain eri peltoalaluokissa.

Sekä kannattavuuskerroin että keskiarvo ovat parhaat sikatiloilla ja heikoimmat maitotiloilla. Pareittaiset vertailut suoritetaan Tamhanen testillä, koska varianssit tuotantosuunnilla ovat erisuuruiset. Maitotilojen ja sikatilojen kannattavuusero on tilastollisesti merkitsevä 5 % riskitasolla. Muut erot eivät ole merkitseviä. Maitotilojen ja sikatilojen sekä maitotilojen ja viljatilojen väliset keskiarvoerot ovat tilastollisesti merkitseviä 5 % riskitasolla. Kannattavuuden keskihajonta on pienin maitotiloilla ja suurin viljatiloilla. Keskiarvoerot keskihajonta on pienin maitotiloilla, vähän suurempi viljatiloilla ja suurin sikatiloilla. Maitotilat ovat siis menestymisen suhteen yhtenäisin tuotantosuunta.

Peltoalan ja kannattavuuskertoimen välinen riippuvuus on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Hehtaaria kohden saatu keskiarvo sen sijaan on vain oireellisesti yhteydessä peltoalaan. Pienimmillä tiloilla (alle 20 peltohehtaaria) keskiarvo on korkeampi kuin seuraavassa kokoluokassa (20,00 - 29,99 ha). Suurimmassa kokoluokassa (yli 50 ha) keskiarvo on korkein. Pareittaisissa vertailuissa kaikki muut kannattavuuskertoimen keskiarvoerot ovat Tukeyn HSD -testin mukaan merkitseviä vähintään 5 % riskitasolla paitsi alimman ja seuraavan kokoluokan välinen ero. Vaikka pienimmässä tilakokoluokassa kannattavuuskerroin on selvästi alhaisin, on pienten tilojen keskiarvo kuitenkin hieman keskimääräistä



korkeampi. Niillä ei päästä hyvään taloudelliseen kannattavuuteen, vaikka tekninen menestysmittari näyttääkin keskimääräistä tulosta. Keskisato vaihtelee pienimmässä tilakokoluokassa eniten.

Teknisen ja taloudellisen menestysmittarin, keskisadon ja kannattavuuskertoimen, välinen tulomomenttikorrelaatio on koko aineistossa 0.440 ( $p=0.000$ ). Onnistuminen peltoviljelyssä on siis melko voimakkaasti yhteydessä taloudelliseen lopputulokseen. Sikatiloilla yhteys on kuitenkin heikompi ( $r=0.230$ ,  $p=0.094$ ) kuin maitotiloilla ( $r=0.457$ ,  $p=0.001$ ) ja viljatililla ( $r=0.545$ ,  $p=0.000$ ). Viljatilojen taloudellisen menestyksen riippuvuus sadosta on itsestäänselvyys. Maitotiloilla ilmeisesti erityisesti nurmiviljelyn onnistuneisuus vaikuttaa paljon taloudelliseen tulokseen. Sikatiloilla peltoviljely ei yleensä ole niin kiinteästi sidoksissa eläintuotantoon, vaan rehua toisaalta ostetaan ja toisaalta osalla pellosta usein tuotetaan myyntikasveja. Sikatiloilla satovaihtelut ovat suuremmat kuin maito- ja viljatililla.

#### 6.6.4 Yhteenveto

Viljatilat poikkeavat monessa suhteessa maito- ja sikatiloista. Viljatilojen viljelijät ovat hieman vanhempia kuin maito- ja sikatilojen viljelijät. Suhteellisesti useammin kuin muiden tuotantosuuntien tiloilla heillä ei ole tiedossa jatkajaa. Vuotuisen maatalayritystoiminnan työn<sup>5</sup> tuntimäärä on viljatililla vain puolet maito- ja sikatiloilla tehdystä tuntimäärästä. Kun päätoimisuuden rajana pidetään 1 500 tuntia vuodessa, on viljatilojen viljelijöistä vain vajaa kolmannes päätoimisia. Kotieläintiloista 90 % on päätoimisia. Viljatilojen puolisoista neljännes, maitotilojen puolisoista 85 % ja sikatilojen puolisoista 60 % työskentelee tilalla päätoimisesti. Viljatililla iäkkäämmillä ja niillä, joilla ei ole jatkajaa, on merkittävästi pienempi tilakoko kuin nuoremmilla ja niillä, joilla on joko varma tai mahdollinen jatkaja. Vastaavia eroja ikä- ja jatkuvuusryhmien välillä ei ole maito- eikä sikatiloilla. Menestyminen on viljatililla sekä kannattavuuskertoimella että keskisadolla mitattuna keskimääräistä tasoa.

Viljatilojen ryhmittelyanalyysi, jossa tilat ryhmitellään kolmeen ryhmään vuotuisen työtuntimäärän perusteella, jakaa tilat kolmeen suunnilleen yhtä suureen ryhmään. Yksi ryhmä viljatilista on keskimääräistä iäkkäämpien ja keskimääräistä heikomman koulutuksen saaneiden viljelijöiden omistamia tiloja, joilla työtuntimäärä on ryhmistä toiseksi suurin. Yksi ryhmä taas on sellaisia, joilla on

---

<sup>5</sup> maatalouden juoksevien töiden ja johtotöiden, maatalousomaisuuden ja asuinrakennusten uudistustöiden sekä metsätaloustöiden tuntimäärien summa

edellisiä parempi koulutus, hieman pienemmät peltoalat ja selvästi pienempi työtuntimäärä. Edellisiä voitaisiin nimittää “jäähdyttelijöiksi”, jotka valmistautuvat vähitellen luopumiseen. Jälkimmäiset taas ovat “muualla työssä”. He saavat pääasiallisen toimeentulonsa muualta, ja maatalan hoito on selvästi sivutoimista. Kolmas ryhmä on “päätoimiset” tilat, joilla työtuntimäärä ja peltoala ovat suurimmat. Koulutus on parempi kuin “jäähdyttelijöillä”. Ryhmien välillä on eroja tavoitteissa, mikä on aivan ymmärrettävää. “Päätoimisilla” riskin karttaminen korostuu vähemmän ja uusien mahdollisuuksien etsintä enemmän kuin muilla ryhmillä. “Jäähdyttelijöillä” suuruuden tavoite on alhaisin. Kun viljatilat on näin heterogeeninen ryhmä, se vaikuttaa luonnollisesti tuloksiin. Maito- ja sikatilat eivät jakaudu näin voimakkaasti alaryhmiin. Viljatilaja ei kuitenkaan haluta karsia päätoimisuuden mukaan ensinnäkään siksi, että halutaan esittää eteläsuomalaisten kannattavuuskirjanpitotilojen tilanne sellaisena kuin se on ja toiseksi siksi, että karsinta supistaisi aineistoa liian voimakkaasti, jolloin monien analyysien tekeminen kävisi mahdottomaksi. Viljatilojen ryhmän heterogeenisyys on pidettävä mielessä tuloksia tarkasteltaessa.

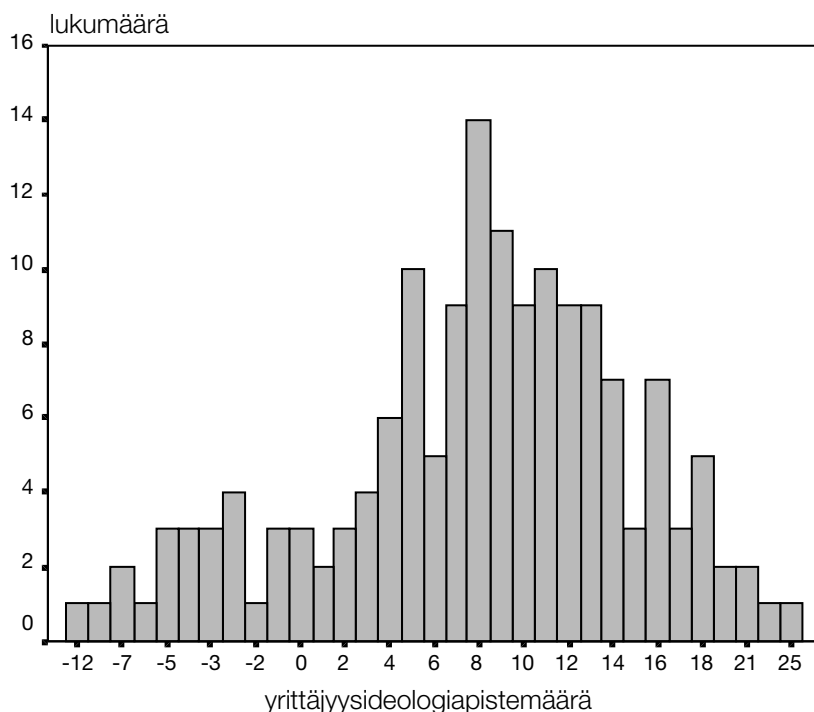
## 7 Yrittävyys, liikkeenjohto ja menestyminen eteläsuomalaisilla kannattavuuskirjanpitotiloilla

### 7.1 Yrittävyys ja sen vaihtelu

Tässä luvussa vastataan ensimmäiseen tutkimusongelman kysymykseen: *Millaista on maatilayrittäjien yrittävyys?* Luvussa kuvataan maatilayrittäjien ja puolisoiden yrittävyyttä ja sen rakennetta sekä koko aineistossa että eri osajoukoissa.

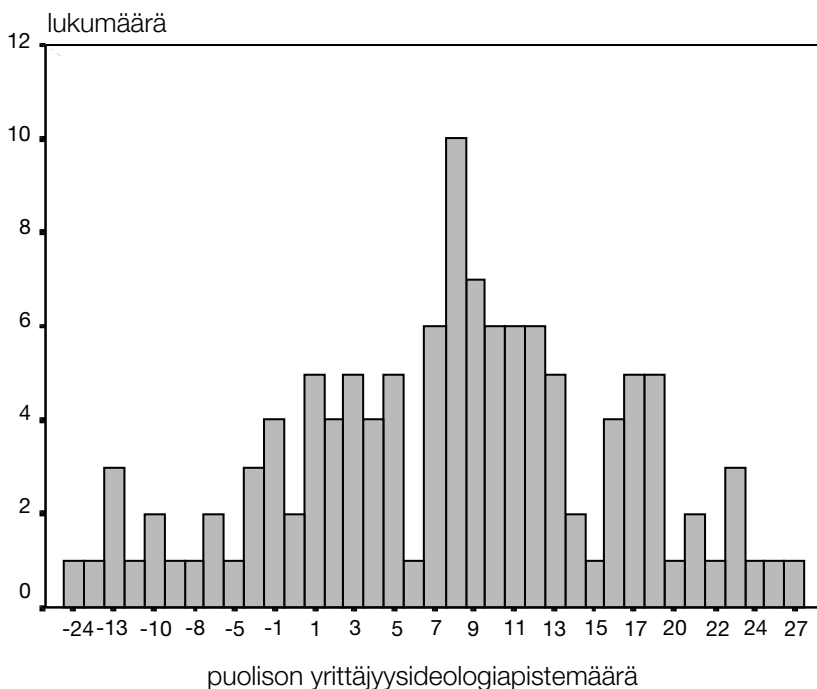
#### 7.1.1 Maatilayrittäjien ja puolisoiden yrittävyys

Yrittävyyttä mittaavan yrittäjyysideologiamittarin pistemäärän keskiarvo on maatilayrittäjillä 8.00 (vaihteluväli -12 - 25). Muuttujan jakaumaa havainnollistaa kuvio 8 (huipukkuus 0.030, vinous -0.396). Puolisoiden yrittäjyysideologian keskiarvo on 7.39 (vaihteluväli -24 - 27, huipukkuus 0.724, vinous -0.590, kuvio 9).



Kuvio 8. Maatilayrittäjien yrittäjyysideologiapistemäärän jakautuminen.

Maatilayrittäjien ja puolisoiden yrittävyyden välillä on erittäin merkitsevä positiivinen korrelaatio. Koko aineistossa Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokerroin on 0.390 ( $p = 0.000$ ). Vanha sanonta “Vakka kantensa valitsee” pitää siis yrittävyyden suhteen paikkansa! Korrelaatio on voimakas sika- ( $r=0.600, p=0.000$ ) ja viljajaloilla ( $r=0.597, p=0.000$ ), kun taas maitotiloilla riippuvuutta ei ole ( $r=-0.029, p=0.862$ ). Selitystä yhteyden puutteeseen maitotiloilla ei tämän aineiston perusteella ole helppoa löytää. Esimerkiksi maatilayrittäjän ja puolison yleissivistävän ja ammatillisen koulutuksen tasot suhteessa toisiinsa ovat tuotantosuunnittain samanlaiset. Mitä iäkkäämpiä maatilayrittäjät ja puoliset ovat sitä samankaltaisempia ovat heidän yrittäjäyhteensä. Korrelaatio ei ole merkitsevä alle 35-vuotiaiden ikäluokassa ( $r=0.440, p=0.152$ ), mutta ikäluokassa 35 - 54-vuotiaat se on merkitsevä ( $r=0.330, p=0.002$ ) ja ikäluokassa yli 55-vuotiaat erittäin merkitsevä ( $r=0.773, p=0.000$ ).



Kuvio 9. Puolisoiden yrittäjäyhteensä pistemäärän jakautuminen.

Toinen mielenkiintoinen tulos on se, että maatilayrittäjän yrittävyydellä ja sillä, onko hänellä puoliso, on yhteyttä keskenään. Alle 35-vuotiaiden ikäluokassa nimittäin on tilastollisesti merkitsevä ero (F-arvon merkitsevyys 0.010) yrittävyydessä sen mukaan, onko yrittäjällä puolisoa vai ei. Niiden, joilla on puoliso, yrittäjäyhteensä pistemäärä on 11.58, kun se ilman puolisoa olevilla on 5.73. Koska mittaus on tehty vain jälkikäteen ei voida väittää, että yrittävyys on puo-

lison “saannin” syy tai että yrittävyys on puolison “ottamisen” seuraus. Kumpikin selitys on mahdollinen: puolison hankinnassa tarvitaan yrittävyyttä ja perheen perustaminen lisää motivaatiota yrittämiseen. Ajallisen järjestyksen lisäksi kausaalisen selittämisen ehtona olevaa relevanttien kolmansien tekijöiden huomioinnista ei tässä asetelmassa ole mahdollista toteuttaa.

### 7.1.2 Yrittävyys eri osajoukoissa

#### Ikä

Maatilayrittäjien yrittäjyysideologiapistemäärä on korkein nuorimmassa ikäluokassa ja se alenee säännöllisesti siirryttäessä vanhimpaan ikäluokkaan. Keskiarvoerot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä (taulukko 4).

Taulukko 4. Maatilayrittäjien ja puolisoitten yrittäjyysideologiapistemäärät iän mukaan.

Yrittäjyysideologiapistemäärä	- 29 v	30 - 39 v	40 - 49 v	50 - 59 v	60 v -	F-arvon merk.
Maatilayrittäjät (n=157)	9.33 (s 3.8, n=6)	9.05 (s 6.2, n=42)	8.16 (s 7.3, n=58)	7.28 (s 7.0, n=39)	5.25 (s 7.3, n=12)	0.462
Puolisot (n=120)	11.50 (s 4.2, n=8)	9.71 (s 6.6, n=34)	6.80 (s 7.0, n=45)	8.03 (s 6.6, n=30)	9.33 (s 9.1, n=3)	0.230

Maatilayrittäjien iän ja yrittäjyysideologian välinen korrelaatiokerroin on -0.195 ( $p=0.025$ ). Maitotiloilla yrittäjän iän ja yrittävyyden välinen yhteys on vain hieman nolasta poikkeava ( $r=0.079$ ,  $p=576$ ), mutta sika- ( $r=-0.241$ ,  $p=0.077$ ) ja viljaloilla ( $-0.288$ ,  $p=0.043$ ) yhteys on olemassa.

Koska nuoremmilla ikäluokilla on korkeampi koulutus kuin vanhemmilla ikäluokilla, lasketaan osittaiskorrelaatio yrittäjyysideologian ja iän välille vakioitten ensin ammatillinen koulutus ja sitten yleissivistävä koulutus. Ammatillisen koulutuksen vakiointi säilyttää korrelaation ennallaan, mutta yleissivistävän koulutuksen vakiointi hävittää yhteyden lähes kokonaan ( $r=-0.047$ ,  $p=0.561$ ). Tästä voidaan tehdä se johtopäätös, että yrittäjyysideologiapistemäärän aleneminen iän lisääntyessä ei olekaan yhteydessä ikään vaan yleissivistävän koulutuksen tasoon. Kaikissa ikäluokissa on siis sekä yrittävän että säilyttävän asenneorientaation omaavia henkilöitä.

Puolisoiden yrittäjyysideologiapistemäärä on alhaisin keskimmaisessä ikäluokassa ja kohoaa siitä nuorempiin ja vanhempiin ikäluokkiin siirryttäessä. Ilmiölle on vaikea löytää selitystä. Korrelaatiota ei käyräviivaisesta yhteydestä johtuen lasketa.

Nuorin ikäluokka on yrittävyydeltään yhtenäisempi kuin iäkkäämmät, mikä näkyy siitä, että yrittäjyysideologian keskihajonta on sekä maatilayrittäjillä että puolisoilla nuorimmassa ikäluokassa pienempi kuin muissa ikäluokissa.

### Koulutus

Maatilayrittäjien ja puolisoitten yrittäjyysideologiapistemäärä yleissivistävän koulutuksen mukaan ilmenee taulukosta 5 ja ammatillisen koulutuksen mukaan taulukosta 6.

Taulukko 5. Maatilayrittäjien ja puolisoitten yrittäjyysideologiapistemäärä yleissivistävän koulutuksen luokissa.

	Kansa- koulu	Perus- tai keskikoulu	Lukio	F-arvon merkitsevyys
Maatilayrittäjät (n=157)	5.54 (n=69)	8.48 (n=54)	12.24 (n=34)	0.000
Puolisot (n=118)	4.30 (n=44)	7.26 (n=27)	9.96 (n=47)	0.013

Mitä korkeampi on yleissivistävä koulutus, sitä korkeampi on sekä yrittäjien että puolisoitten yrittäjyysideologian pistemäärä. Koska maatilayrittäjien kohdalla varianssit ovat eri suuruisia koulutuksen luokissa, tarkastellaan erojen merkitsevyyttä ei-parametrisella Tamhanen testillä. Sen mukaan kaikki koulutusluokkien väliset keskiarvoerot ovat tilastollisesti merkitseviä 5 % riskitasolla. Puolisoilla varianssien yhtäsuuruusoletus on voimassa, ja LSD-testin mukaan vain kansakoulun käyneiden ja lukion käyneiden välinen ero on tilastollisesti merkitsevä.

Sekä maatilayrittäjien että puolisoitten yrittäjyysideologiapistemäärä kasvaa ammatillisen koulutuksen tason kohotessa. Pareittaisissa vertailuissa maatilayrittäjillä kuitenkin vain ero lyhytkursseja käyneiden ja korkeakoulututkinnon suorittaneiden välillä on tilastollisesti merkitsevä (Tamhane 0.043). Puolisoilla muut paitsi toisen asteen ja opistoasteen tutkinnon suorittaneiden välinen ero ovat tilastollisesti merkitseviä vähintään 5 % riskitasolla.

Taulukko 6. Maatilayrittäjien ja puolisoitten yrittäjyysideologiapistemäärä ammatillisen koulutuksen luokissa.

	Lyhyt- kursseja	Toisen asteen tutkinto	Opistoasteen tutkinto	Korkeakoulu- tutkinto	F-arvon merkitsev.
Maatilayrittäjät (n=147)	6.12 (s 7.6, n=26)	7.81 (s 5.9, n=67)	9.53 (s 6.5, n=47)	14.14 (s 5.4, n=7)	0.014
Puolisot (n=112)	1.50 (s 8.5, n=16)	8.67 (s 7.3, n=43)	8.07 (s 10.9, n=41)	11.58 (s 9.0, n=12)	0.021

Yleissivistävän koulutuksen yhteys yrittävyyteen säilyy ikä vakioitaessa. Ammatillisen koulutuksen yhteys yrittävyyteen vahvistuu nuorissa ikäluokissa ja heikkenee yli 45-vuotiailla. Ammatillinen koulutus ei luultavasti kuitenkaan ole muuttunut alle 45-vuotiaiden ollessa ammatillisessa koulutuksessa enemmän yrittävyyttä kehittäväksi verrattuna niihin, jotka ovat saaneet ammatillisen koulutuksensa aiemmin. Selitys on todennäköisesti se, että vanhemman ikäluokan pyrkiessä ammatilliseen koulutukseen karsinta on ollut suurempaa ja yrittäjyysideologiaan yhteydessä olevana tekijänä onkin yleissivistävän koulutuksen taso, lahjakkuus tai persoonallisuus eikä ammatillinen koulutus. Nuoremman ikäluokan kohdalla ammatilliseen koulutukseen pääsy on ollut paljon helpompaa, jolloin ammatillisen koulutuksen eri tasot ovat yleissivistyksen kannalta vaihtelevampia ja ammatillisen koulutuksen oma vaikutus pääsee näkyviin.

Yrittäjyysideologiapistemäärän keskihajonta on sekä maatilayrittäjillä että puolisoilla koulutustasoluokissa suunnilleen samaa tasoa, joten luokissa on yhtä paljon vaihtelua.

#### Tilakoko ja tuotantosuunta

Maatilayrittäjien yrittäjyysideologiapistemäärä on peltoalaltaan isoilla tiloilla korkeampi kuin pienillä tiloilla (taulukko 7). Kasvullisen metsämaan pinta-alalla mitattu yrityskoko ei ole yhteydessä yrittävyyteen. Pareittaisissa vertailuissa pienimmän tilakokoluokan yrittävyys eroaa vähintään 5 % riskitasolla suurimman ja toiseksi suurimman kokoluokan yrittävyydestä.

Taulukko 7. Maatilayrittäjien yrittäjyysideologiapistemäärä peltoalan mukaan.

Peltoala	- 19.99 ha	20.00 ha- 29.99 ha	30.00 ha- 49.99 ha	50.00 ha-	F-arvon merkitsevyys
Yrittäjyysideologia- pistemäärä	5.17 (n=30)	8.00 (n=41)	8.45 (n=58)	10.11 (n=28)	0.042

Maitotiloilla maatilayrittäjien yrittäjyysideologian pistemäärä on hieman korkeampi (9.33) kuin sika- (7.51) ja viljatililla (7.16), mutta erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä. Puolisoiden yrittävyydessä ei ole eroja tuotantosuunnan mukaan.

#### Päätoimisuus

Maatilayrittäjät, joille maatilayritystoiminnan työ<sup>6</sup> on selvästi sivutoimista (alle 750 t/v) tai lähes tai täysin päätoimista (yli 1 200 t/v), ovat yrittävämpiä kuin ne,

<sup>6</sup> maatalouden juoksevien töiden ja johtotöiden, maatalousomaisuuden ja asuinrakennusten uudistustöiden sekä metsätaloustöiden summa

jotka sijoittuvat tälle välille (taulukko 8). Pareittaisissa vertailuissa ei kuitenkaan ole merkitseviä eroja.

Taulukko 8. Maatilayrittäjien yrittäjyysideologiapistemäärä päätoimisuusluokissa.

Päätoimisuusluokat	- 750 t/v	751 t/v - 1200 t/v	1201 t/v -	F-arvon merk.
Yrittäjyysideologiapistemäärä	6.38 (n=16)	2.73 (n=11)	8.66 (n=129)	0.012

Alimman päätoimisuusluokan maatilayritykset ovat kaikki viljatiloja (taulukko 9), niiden yrittäjät ovat muita vanhempia ja vähiten velkaantuneita. Niiden metsäpinta-ala on korkeampi kuin muiden, mutta peltopinta-alan suhteen luokat eivät eroa toisistaan. Luokkaan kuuluu sekä pienehköjen tilojen yrittäjiä, jotka ilmentävät yrittävyyttään tilan ulkopuolella että isoja tiloja, joiden yrittäjien työpanos on lähinnä johtotyötä. Keskimmaisessä päätoimisuusluokassa ylimpään luokkaan verrattuna maatilayrittäjät ovat vanhempia, enimmäkseen viljatiloja ja velkaantuneimpia.

Taulukko 9. Eri päätoimisuusluokkiin kuuluvien maatilayrittäjien yritysten vertailu.

Päätoimisuusluokat	- 750 t/v	751 t/v - 1200 t/v	1201 t/v -	F-arvon merk.
Peltoala, ha	36.71	36.89	35.97	0.982
Metsämaan ala, ha	115.03	35.71	51.46	0.019
Yrittäjän ikä, v.	51.4	49.4	44.5	0.017
Velkaisuusaste	12.7	27.3	23.6	0.039
Tuotantosuunta: maito			40 %	
sika		28 %	40 %	
vilja	100 %	72 %	20 %	

Puolisoiden yrittävyys vaihtelee hieman, mutta ei tilastollisesti merkitsevästi, sen mukaan missä määrin he osallistuvat maatilatyöhön. Päätoimisten puolisoitten yrittäjyysideologiapistemäärä on 6.73 (n=71), osa-aikaisesti tilalla työskentelevien 4.29 (n=14) ja tilapäisesti tai ei ollenkaan työskentelevien 9.79 (n=33).

Puolisot, jotka osallistuvat päätöksentekoon, ovat yrittävämpiä kuin puolisot, jotka eivät osallistu päätöksentekoon (F-arvon merk. 0.023). Yhteys on voimakkaampi maitotiloilla (0.003) kuin sika- (0.335) ja viljatililla (0.261). Maitotiloilla puolisot sika- ja viljatiloja useammin osallistuvat sekä maatilatyöhön että johtamiseen. Päätoimisista puolisoista kaikupohjana toimivien yrittäjyysideologiapistemäärä on -2.63 (n=8), juryn jäsenten 6.71 (n=14) ja partnereiden 8.34 (n=47). F-arvon merkitsevyys on 0.006. Muiden kuin päätoimisten puolisoitten



yrittävyuden ja päätöksentekoon osallistumisen yhteys on samansuuntainen, mutta erot ovat pienempiä eivätkä tilastollisesti merkitseviä.

### 7.1.3 Yrittävyyden rakenne

Yrittävyyttä mittaavien asennemuuttujien sisältämän informaation pelkistämiseen ja tiivistämiseen kokeillaan aluksi kahta monimuuttujamenetelmää, faktorianalyysiä ja pääkomponenttianalyysiä. Niiden tulokset esitetään vain lyhyesti, koska lopulliseksi yrittäjäyysideologiamittariksi muodostetaan summamuuttujamittari. Summamuuttujapistemäärät ovat faktoripistemääriä tai pääkomponenttipistemääriä voimakkaammin yhteydessä muihin muuttujiin.

Faktorianalyysi perustuu malliin, jonka avulla pyritään selittämään mahdollisimman suuri osuus muuttujien välisistä kovariansseista. Faktorit muodostetaan ryhmittämällä muuttujia, joiden välillä on suuri korrelaatio. Faktoroinnin tavoitteena on löytää muuttujajoukosta taustalla olevat oletetut piilevät muuttujat, joista ei ole mahdollista tehdä suoraan havaintoja. Alkuperäisten muuttujien tulisi olla multinormaalisti jakautuneita ja korreloida keskenään, mieluummin voimakkaasti (Ranta ym. 1989, s. 474). Muuttujien tulisi lisäksi olla kausaalisesti samantasoisia (Valkonen 1984, s. 116).

Pääkomponenttianalyysin tavoitteena on sisällyttää maksimaalinen määrä alkuperäisten muuttujien sisältämää vaihtelua muutamaan toisistaan riippumattomaan pääkomponenttiin ilman tarkemmin määriteltyä tilastollista mallia. Pääkomponenttianalyysi toimii tehokkaimmin, jos muuttujat korreloivat ainakin kohtuullisen voimakkaasti keskenään. Se edellyttää muuttujien todennäköisyysjakaumilta hyvin vähän. Pääkomponenttien tulkinnalle voidaan kuitenkin antaa huomattavasti enemmän arvoa, jos muuttujat edes jotakuinkin noudattavat multinormaalijakaumaa. (Ranta ym. 1989, s. 459 - 464).

Monimuuttuja-analyyseihin ei sisällytetä muuttujia, joiden hajonta on vähäinen. Ulkopuolelle jätetään maatilayrittäjien kohdalla neljä alkuperäistä muuttujaa. Nämä ovat riskihalukkuutta mittaamaan tarkoitettu sananlasku "Rohkea rokan syö, kaino ei saa kaaliakaan" (YRIDYR9, s 0.88), työnteosta tinkiminen perheen kanssa käytetyn vapaa-ajan hyväksi (YRIDYR20, s 0.95), uudistusten pitäminen menestymisen edellytyksenä (YRIDYR12, s 0.97) ja halukkuus kokeilla uutuuksia (YRIDYR16, s 1.06).

#### Faktorianalyysi

Maatilayrittäjien yrittäjäyysideologian rakennetta hahmotetaan faktoroimalla yrittävyyttä koskevien asenneväittämien joukko maximum likelihood -mene-

telmällä. Faktorien lukumäärän ratkaisemisessa voidaan käyttää useita kriteerejä, jotka voivat antaa erilaisia lukumääräsuosituksia (Alkula 1993, s. 68). Teorian pohjalta voidaan selvittää, millaisia ulottuvuuksia ilmiön kuvaamisessa on yleensä käytetty. Faktorien lukumäärä ei tällöin kuitenkaan ole etukäteen yksiselitteisen varma, vaan jossain määrin harkinnanvarainen. Tässä tapauksessa faktoreiden lukumääräksi teorian pohjalta oletettaisiin viisi. Toinen tavallinen kriteeri on Kaiserin kriteeri, jonka mukaan rotatointiin ja tulkintaan otetaan faktorit, joiden ominaisarvot ovat vähintään ykkösen suuruisia. Cattellin scree-testillä etsitään ominaisarvojen suuruutta kuvaavan käyrän taitekohtaa. Yksi kriteeri on tulkittavuus, ts. tuloksen pitää olla järkevä ja johtaa ymmärrettäviin ja teoreettisesti mielekkäisiin faktoreihin.

Tässä tapauksessa em. kriteerit antavat erilaisia suosituksia faktorien lukumäärälle. Kaiserin kriteerin mukaan faktoreita tulisi kuusi ja Cattellin scree-testin kuvaajan perusteella viisi. Teorian ja tulkittavuuden perusteella päädytään viiteen maximum likelihood -menetelmällä laskettavaan faktoriin, jotka rotatoidaan ortogonaalisessa varimax-rotatiossa. Näin saatavat faktorit ovat keskenään korreloimattomia. Vinorotaatio (direct oblimin) ei pystynyt yksinkertaistamaan rakennetta.

Rotatoitu faktoriratkaisu esitetään liitteenä 9. Selkeyden ja tulkinnan helpottamiseksi pienemmät kuin 0.30 suuruiset lataukset on jätetty tulostamatta. Viiden faktorin ratkaisu selittää 38.7 % muuttujien vaihtelusta.

Ensimmäisellä faktorilla suurimmat lataukset saavat muuttujat “Ei ihmisen kannata kovin paljon rehtiä, ei maailma kuitenkaan valmiiksi tule” (YRIDYR1), “Ei ihmisen kannata kovin paljon ponnistella; pääasia että on välttämättömät elämäntarpeet” (YRIDYR11), “Lainanottoa on parasta varoa viimeiseen saakka” (YRIDYR4), “Odotan, että toiset kokeilevat uusia asioita ensin ennen kuin itse ryhdyn niihin” (YRIDYR5), “Viljelijän on parasta harjoittaa vain sellaista tuotantoa, jonka onnistuminen on varmaa” (YRIDYR18). Faktorille voidaan joten kuten antaa nimi “suhtautuminen epävarmuuteen” ja sen selitysosuus muuttujien varianssista on 6.6 %.

Toiselle faktorille latautuu iso joukko työntekoon, omistamiseen ja uudistuksellisuuden liittyviä muuttujia, joista kolme saa lähes yhtä vahvat lataukset ensimmäisellä faktorilla ja kaksi muuttujaa kolmannella faktorilla. Muuttujien “Yksi vanha konsti on parempi kuin pussillinen uusia (YRIDYR3) ja “En helposti luovu vanhoista hyvistä työmenetelmistä, vaikka minulle esiteltäisiin uusia, jotka näyttävät lupaavilta” (YRIDYR22) ansiosta faktorille voidaan antaa nimi “uudistuksellisuus”. Se selittää 15.4 % alkuperäisten muuttujien varianssista.

Kolmannelle faktorille latautuvat muuttajat “Maatalousmaan vuokraus saisi mielestäni yleistyä Suomessa” (YRIDYR10), “Maatilan vuokraaminen olisi hyvä ratkaisu nuorelle aloittavalle viljelijälle” (YRIDYR19), “Viljelijän on parasta omistaa itse kaikki tarvitsemansa koneet” (YRIDYR13) ja “En mielelläni ryhdy mihinkään hankkeisiin, joihin liittyy yhteisomistus” (YRIDYR25). Faktorille on helppo antaa nimi “suhtautuminen omistamiseen” ja sen selitysosuus on 7.0 %.

Neljännelle faktorille latautuu voimakkaimmin kaksi muuttujaa, “En halua käyttää kaikkea aikaani työntekoon” (YRIDYR17) ja “Loman pitäminen ei maatilayrittäjälle ole kovin tarpeellista” (YRIDYR23). Se nimetään “suhtautumiseksi työhön” ja se selittää 5.7 % muuttujien varianssista.

Viidennelle faktorille latautuu voimakkaasti vain yksi muuttuja, “Yleisesti ottaen ihmiset eivät työskentele ahkerasti, jollei heidän ole pakko” (YRIDYR14). Suhtautumisen tähän väittämään katsotaan kuvaavan oletusta ihmislunnonsta ja siitä, minkä ajatellaan motivoivan ihmistä. Nimeksi annetaan “ihmiskäsitys” ja selityssaste on 4.1 %.

Useiden muuttujien latautuminen kahdelle faktorille antaa viitettä erillisten faktorien olemassaolosta. Hypoteettisen yrittäjyysideologian rakennemallin ulottuvuuksista parhaiten käyvät yksiin todettujen ulottuvuuksien kanssa ihmiskäsitys, suhtautuminen omistamiseen ja suhtautuminen työhön. Sen sijaan ulottuvuudet suhtautuminen epävarmuuteen ja uudistuksellisuus jäävät epäselvemmiksi. Selitysosuus jää melko alhaiseksi. Faktoripistemuuuttujia ei estimoitu. Faktorien lukumäärän lisääminen ei tuottanut parempaa ja selkeämpää ratkaisua.

### Pääkomponenttianalyysi

Samuille asennemuuttujille suoritettiin pääkomponenttianalyysi. Pääkomponenttien lukumäärän ratkaisemiseksi voidaan tutkia niiden ominaisarvoja. Nyrkkisääntö on, että pääkomponentteja otetaan mukaan suuruusjärjestyksessä, kunnes niiden selittämän kokonaisvaihtelun osuus on 80 - 90 % (ns. quick-and-dirty-sääntö). Ominaisarvoja voidaan myös tarkastella graafisesti koordinaatistossa. Kuvaajan muoto mahdollisesti kertoo “luonnollisen” katkaisukohtan. (Ranta ym. 1989, s. 466). Quick-and-dirty-sääntö olisi tässä tapauksessa edellyttänyt 11 pääkomponenttia, mikä olisi kuitenkin tuottanut tulkintavaikeuksia. Teorian ja tulkinnan selkeyden perusteella päädytään kuuteen pääkomponenttiin, jotka rotatoidaan varimax-rotatiiossa. Kuusi pääkomponenttia selittää yhteensä 55.6 % muuttujien vaihtelusta. Analyysi esitetään liitteessä 10. Kaiser-Meyer-Olkinin luku testaa sitä, onko ratkaisu oikea selitys muuttujien välisille korrelaatioille. KMO-luku on tässä 0.680, mikä on keskimääräistä tasoa (Alkula 1989, s. 71 - 72).

Pääkomponentit nimetään seuraavasti (selitysosuus suluisissa): “uudistuksellisuus” (18.6 %), “suhtautuminen omistamiseen” (10.0 %), “ihmiskäsitys” (8.2 %), “uutteruus” (7.6 %), “suhtautuminen työhön” (5.9 %) ja “suhtautuminen epävarmuuteen” (5.3 %). Kuuden pääkomponentin ratkaisu selittää yhteensä 55.6 % muuttujien vaihtelusta. Pääkomponenteista ihmiskäsitys, uudistuksellisuus ja suhtautuminen omistamiseen vastaavat hypoteettisen yrittäjyysideologian rakennemallin ulottuvuuksia. Työhön suhtautumisen sijaan ilmeni kaksi ulottuvuutta, joista toinen nimettiin uutteruudeksi. Ulottuvuudelle ‘suhtautuminen epävarmuuteen’ sai latauksen myös työhön suhtautumista koskeva muuttuja.

### Summamuuttuja, maatilayrittäjät

Yrittäjyysideologian komponenttien summamuuttujat muodostetaan osioista, joissa on riittävästi hajontaa, jotka korreloivat kohtuullisesti keskenään ja jotka ovat teorian perusteella sopivia. Kukin summamuuttuja muodostuu kolmesta osiosta, jotka ovat seuraavat (+ merkki merkitsee, että samaa mieltä olemisen tulkitaan merkitsevän yrittävää orientaatiota ja - merkki, että eri mieltä oleminen merkitsee yrittävää orientaatiota):

#### *Ihmiskäsitys:*

Ei ihmisen kannata kovin paljon rehkä, ei maailma kuitenkaan valmiiksi tule (YRIDYR1) -  
Yleisesti ottaen ihmiset eivät työskentele ahkerasti, jollei heidän ole pakko (YRIDYR14) -  
Vierasta työntekijää on aina valvottava, vaikka hän osaisi ammattinsa (YRIDYR21) -

#### *Suhtautuminen omistamiseen:*

Maatalousmaan vuokraus saisi mielestäni yleistyä Suomessa (YRIDYR10) +  
Viljelijän on parasta omistaa itse kaikki tarvitsemansa koneet (YRIDYR13) -  
Maatilan vuokraaminen olisi hyvä ratkaisu nuorelle aloittavalle viljelijälle (YRIDYR19) +

#### *Suhtautuminen työhön:*

Vain kovalla työllä ansaittu raha on arvokasta (YRIDYR2) -  
En halua käyttää kaikkea aikaani työntekoon (YRIDYR17) +  
Loman pitäminen ei maatilayrittäjälle ole kovin tarpeellista (YRIDYR23) -

#### *Suhtautuminen epävarmuuteen:*

Lainanottoa on parasta varoa viimeiseen saakka (YRIDYR4) -  
Maatilayrityksen menestys riippuu yrittäjän rohkeudesta investoida oikeaan aikaan (YRIDYR15) +  
Epävarmuus onnistumisesta saa minut luopumaan yrittämästä jotain uutta (YRIDYR24) -

#### *Uudistuksellisuus:*

Yksi vanha konsti on parempi kuin pussillinen uusia (YRIDYR3) -  
Odotan, että toiset kokeilevat uusia asioita ensin ennen kuin itse ryhdyn niihin (YRIDYR5) -  
En helposti luovu vanhoista hyvistä työmenetelmistä, vaikka minulle esiteltäisiin uusia, jotka näyttävät lupaavilta (YRIDYR22) -.

### Summamuuttuja, puoliset

Puolisoiden yrittäjyysideologian komponentti "ihmiskäsitys" muodostuu kolmesta osiosta, muut komponentit muodostuvat kukin neljästä osiosta.

#### *Ihmiskäsitys:*

- Ei ihmisen kannata kovin paljon rehtiä, ei maailma kuitenkaan valmiiksi tule (PUYRID1) -
- Yleisesti ottaen ihmiset eivät työskentele ahkerasti, jollei heidän ole pakko (PUYRID14) -
- Vierasta työntekijää on aina valvottava, vaikka hän osaisi ammattinsa (PUYRID21) -

#### *Suhtautuminen omistamiseen:*

- Olen tyytyväinen, jos saan paljon rahaa säästöön (PUYRID6) -
- Viljelijän on parasta omistaa itse kaikki tarvitsemansa koneet (PUYRID13) -
- Maatilan vuokraaminen olisi hyvä ratkaisu nuorelle aloittavalle viljelijälle (PUYRID19) +
- En mielelläni ryhdy mihinkään hankkeisiin, joihin liittyy yhteisomistus (PUYRID25) -

#### *Suhtautuminen työhön:*

- Vain kovalla työllä ansaittu raha on arvokasta (PUYRID2) -
- Ahkerä työnteko on ihmiselämän tärkeimpiä asioita (PUYRID8) -
- En halua käyttää kaikkea aikaani työntekoon (PUYRID17) +
- Loman pitäminen ei maatilayrittäjälle ole kovin tarpeellista (PUYRID23) -

#### *Suhtautuminen epävarmuuteen:*

- Lainottoa on parasta varoa viimeiseen saakka (PUYRID4) -
- Joka kuuseen kurkottaa se katajaan kapsahtaa (PUYRID7) -
- Viljelijän on parasta harjoittaa vain sellaista tuotantoa, jonka onnistum. on varmaa (PUYRID18) -
- Epävarmuus onnistumisesta saa minut luopumaan yrittämästä jotain uutta (PUYRID24) -

#### *Uudistuksellisuus:*

- Yksi vanha konsti on parempi kuin pussillinen uusia (PUYRID3) -
- Odotan, että toiset kokeilevat uusia asioita ensin ennen kuin itse ryhdyn niihin (PUYRID5) -
- Kokeilen mielelläni kaikenlaisia uutuuksia heti kun saan tietää niistä (PUYRID16) +
- En helposti luovu vanhoista hyvistä työmenetelmistä, vaikka minulle esiteltäisiin uusia, jotka näyttävät lupaavilta (PUYRID22) -.

### **7.1.4 Yrittäjyysideologian rakenne eri osajoukoissa**

Yrittäjyysideologian rakennetta eri osajoukoissa tarkastellaan summamuuttujien keskiarvojen perusteella.

#### Ikä ja sukupuoli

Ikä on tilastollisesti melkein merkitsevästi yhteydessä työhön suhtautumiseen ja oireellisesti<sup>7</sup> yhteydessä uudistuksellisuuteen (taulukko 10). Muut komponentit

---

<sup>7</sup> tilastollisesti merkitsevä 10 %:n riskitasolla (p<0.10)

ovat iästä riippumattomia. Varsinkin ihmiskäsitys ja suhtautuminen epävarmuuteen ovat lähes täysin iästä riippumattomia.

Työ on iäkkäämmille maatilayrittäjille keskeisempää kuin nuoremmille. Nuorimman ja toiseksi nuorimman ikäluokan ero vanhimpaan ikäluokkaan ovat merkitseviä 5 % riskitasolla.

Taulukko 10. Maatilayrittäjien yrittäjyysideologian komponentit iän mukaan.

Summamuuttuja	alle 35 v (n=23)	35 v - 44 v (n=53)	45 v - 54 v (n=54)	yli 55 v (n=32)	F-testin merkits.
Ihmiskäsitys	0.35	0.47	0.39	0.63	0.965
Suhtautuminen omistamiseen	2.91	2.76	2.74	2.07	0.525
Suhtautuminen työhön	2.74	3.02	2.32	1.56	0.014
Suhtautuminen epävarmuuteen	1.30	1.58	1.60	1.28	0.868
Uudistuksellisuus	1.48	1.40	0.83	0.13	0.086

Yrittäjyysideologian ulottuvuuksista ihmiskäsitys ja suhtautuminen omistamiseen eivät siis vaihtelee iän mukaan. Tästä voi tehdä sen johtopäätöksen, että ne ilmeisesti ovat perustavaa laatua olevia arvo-orientaatioita, jotka eivät helposti muutu tai ole muutettavissa.

Mahdollisesti myös suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen on samankaltainen muuttuja. Suhtautuminen työhön taas on sellainen arvo- ja asenneulottuvuus, jota modifioidaan iän ja kokemuksen karttuessa.

#### Yleissivistävä ja ammatillinen koulutus

Maatilayrittäjän yleissivistävä koulutus on yhteydessä uudistuksellisuuteen, työhön suhtautumiseen ja ihmiskäsitykseen (taulukko 11).

Taulukko 11. Maatilayrittäjien yrittäjyysideologian komponentit yleissivistävän koulutuksen luokissa.

Summamuuttuja	Kansakoulu (n=72)	Perus- tai keskikoulu (n=55)	Lukio (n=35)	F-testin merkitsevyys
Ihmiskäsitys	0.00	0.65	1.09	0.051
Suhtautuminen omistamiseen	2.49	2.40	3.33	0.144
Suhtautuminen työhön	1.97	2.31	3.74	0.000
Suhtautuminen epävarmuuteen	1.23	1.72	1.66	0.372
Uudistuksellisuus	0.06	1.49	2.26	0.000

Mitä parempi on maatilayrittäjän yleissivistävä koulutus, sitä korkeampi on hänen uudistuksellisuuspistemääränsä. Koska uudistuksellisuusmuuttujan varianssit yleissivistävän koulutuksen luokissa ovat erisuuruisia, eroja testataan Tamhanen testillä. Sen mukaan kansakoulun ja lukion käyneiden välinen uudistuksellisuusero sekä kansakoulun ja perus- tai keskikoulun käyneiden välinen ero on tilastollisesti erittäin merkitseviä (0.000 ja 0.001). Yhteys uudistuksellisuuden säilyy ikä vakioitaessa, mutta tästä ei kuitenkaan voida tehdä kausaalipäätelmää, koska ei olla selvillä muuttujien ajallisesta järjestyksestä eikä kolmansien tekijöiden vaikutuksesta. Väliintulevia muuttujia voisivat olla esimerkiksi lahjakkuus ja persoonallisuus.

Mitä alempi on maatilayrittäjän yleissivistävä koulutus, sitä keskeisempää työ on hänelle. Lukion käyneet eroavat kahdesta alemmasta koulutusluokasta erittäin merkitsevästi (Tamhanen testin mukaan riskitasot 0.000 ja 0.001). Tämä ero säilyy alle 45-vuotiaiden ikäluokassa ja heikkenee tätä vanhemmassa ikäluokassa, koska nuoremmilla on parempi koulutus ja heille työ on vähemmän keskeistä.

Mitä parempi on maatilayrittäjän yleissivistävä koulutus, sitä useammin hänellä on käsitys ihmisestä aktiivisena ja toimivana. Luokkien väliset erot ovat tosin vain oireellisesti merkitseviä (riskitaso 5 %).

Maatilayrittäjän ammatillisen koulutuksen yhteys yrittäjyydeologian komponentteihin on samanlainen kuin yleissivistävän koulutuksen, eli mitä parempi on ammatillinen koulutus, sitä uudistuksellisempia ja aktiivisempia he ovat ja sitä vähemmän keskeistä työ on heille. Myös täsmennykset iän mukaisissa luokissa ovat samat.

#### Peltoala ja tuotantosuunta

Yrittäjyydeologian rakenteessa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja peltoalan mukaan. Ainoastaan riskin karttaminen hieman vähenee peltoalan kasvaessa (F-arvon merkitsevyys 0.090).

Maitotilojen yrittäjillä on aktiivisin ja sikatilojen yrittäjillä passiivisin ihmiskäsitys. Viljatilojen yrittäjät sijoittuvat näiden väliin. Maitotilojen ja sikatilojen välinen ero on merkitsevä (LSD-testi 0.024). Tulos on helposti ymmärrettävissä. Ihmisellä täytyy olla melkoinen määrä halua rehkiiä ja ponnistella, että ryhtyy harjoittamaan niin paljon työtä vaativaa ja sitovaa tuotantoa kuin maidontuotanto on. Maidontuotantotiloilla tehdään keskimäärin selvästi enemmän maatilayritystoiminnan työtä (2 640 t/v) kuin sika- (2 224 t/v) ja viljatioilla (1 152 t/v). Kausaalinen selitys voi olla toisenkin suuntainen. Kun ihmisellä on paljon

työtä, hän tekee välttämättömyydestä hyveen ja vastaa siksi asennekysymykseen niin kuin vastaa. Tässä tutkimusasetelmassa ei ole mahdollista varmistua kausaalisuuden suunnasta.

### Päätoimisuus

Sivutoimisille viljelijöille (maatilayritystoiminnan työtä alle 750 t/v) omistaminen on selvästi enemmän itseisarvoista kuin päätoimisille viljelijöille (F-arvon merk. 0.004). Tämä voi selittyä sillä, että alimpaan päätoimisuusluokkaan kuuluvat ovat kaikki ja seuraavaan päätoimisuusluokkaan kuuluvista 72 % on viljaitiloja, joille koneiden omistaminen takaa niiden saatavuuden lyhyinä ja kiireisinä kylvö- ja korjuukausina. Sivutoimisissa on niitä, jotka ovat tilan ulkopuolella työssä ja joille maatalan hoito on todellakin hoitamista ja omistuksessa pitämistä. Tällöin omistamiseen kohdistuva itseisarvoinen arvo-orientaatio on luonnollista. Alimman päätoimisuusluokan yrittäjät ovat uudistuksellisimpia, keskimmäisen luokan vähiten uudistuksellisia. Ylin päätoimisuusluokka sijoittuu näiden väliin uudistuksellisuudessa (F-arvon merk. 0.028). Koska ryhmien koot vaihtelevat huomattavasti, testataan uudistuksellisuus-summamuuttujan keskiarvoeroja jakaumaoletukseen perustumattomalla ei-parametrisella Tamhanen testillä. Alimman ja keskimmäisen sekä keskimmäisen ja ylimmän luokan väliset erot ovat merkitsevät vähintään 5 % riskitasolla (0.032 ja 0.009). Uudistuksellisuuserot selittyvät osittain iällä, sillä maatilayrittäjän ikä on alimmassa päätoimisuusluokassa merkitsevästi korkeampi kuin päätoimisten luokassa ja iäkkäämmät ovat vähemmän uudistuksellisia kuin nuoremmat.

### Puolisoiden yrittäjyysideologian rakenne eri osajoukoissa

Yli 45-vuotiaat puoliset ovat hieman vähemmän uudistuksellisia kuin tätä nuoremmat (t-testin merk. 0.069). Myös työ on heille hieman keskeisempää (0.055), ja he ovat hieman enemmän riskinkarttajia (0.060). Tulos on uudistuksellisuuden ja työn keskeisyyden osalta sama kuin maatilayrittäjillä, joskin puolisoilla yhteys on heikompi.

Työn keskeisyys on sitä vähäisempää mitä parempi on puolison yleissivistävä koulutus (F-arvon merkitsevyys 0.002). Ilman ammatillista koulutusta olevat puoliset ovat enemmän riskinkarttajia kuin koulutusta saaneet (F-arvon merk. 0.009). Iän vakioiminen kuitenkin hävittää yhteyden, koska iäkkäämmät ovat eniten riskinkarttajia ja heillä on heikoin ammatillinen koulutus. Ilman ammatillista koulutusta oleville puolisoille suhtautuminen omistamiseen on itseisarvoisempaa kuin ammatillista koulutusta saaneille puolisoille (F-arvon merk. 0.017). Tämäkin yhteys heikkenee ikä vakioitaessa.



Puolison osallistuminen päätöksentekoon on yhteydessä puolison yrittäjyysideologian komponentteihin. Mitä tasaveroisempi kumppani puoliso on päätöksenteossa, sitä enemmän omistaminen on hänelle välineellistä (F-arvon merk. 0.012) ja sitä vähemmän hän on riskinkarttaja (F-arvon merk. 0.021). Ikä vakioitaessa jälkimmäinen yhteys katoaa vanhemmissa ikäryhmissä ja säilyy nuoremmassa, koska iäkkäämmät ovat nuoria useammin riskinkarttajia.

Päätöimisillä puolisoilla ovat myös komponentit ihmiskäsitys ja suhtautuminen työhön yhteydessä päätöksentekoon osallistumiseen. Ihmiskäsitys on sitä aktiivisempi mitä enemmän puoliso osallistuu päätöksentekoon (F-arvon merk. 0.039).

### **7.1.5 Yhteenveto**

Maatilayrittäjien ja puolisoitten yrittävyydessä ei ole eroja yrittäjyysideologiainmittarilla mitattuna. Yrittäjien ja puolisoitten yrittävyydeologiapistemäärät korreloivat positiivisesti keskenään. Iäkkäillä yrittäjillä pistemäärä on alhaisempi kuin nuoremmilla, mutta yleissivistävän koulutuksen vakiointi hävittää tämän yhteyden. Puolisoitten yrittävyys on alhaisin 40 - 49-vuotiaiden ikäluokassa ja tätä nuoremmilla ja vanhemmilla korkeampi. Mitä parempi on yrittäjän ammatillinen koulutus, sitä korkeampi on yrittäjyysideologiapistemäärä. Iän vakioiminen kuitenkin hävittää tämän riippuvuuden. Yrittäjyysideologiapistemäärä on sitä korkeampi mitä korkeampi on maatilayrittäjän yleissivistävä koulutus. Yhteys säilyi iän vakioinnista huolimatta. Todennäköisesti yhteyden selittäjä on jokin tai jotkin tekijät, jotka ovat yhteydessä sekä yleissivistävään koulutukseen että yrittävyyteen. Yrittäjyysideologiapistemäärä suurenee peltoalan kasvaessa. Yrittävyys on selvästi sivutoimisilla ja päätöimisillä korkeampi kuin keskimmaisessa päätöimisuuluokassa.

Nuoremmille yrittäjille työ on vähemmän keskeistä kuin iäkkäämmille. Yleissivistävän ja ammatillisen koulutuksen tason kohotessa yrittäjien uudistuksellisuus lisääntyy ja työn keskeisyys vähenee. Korkeamman koulutuksen saaneiden käsitys ihmisestä on useammin kuin vähemmän koulutusta saaneiden aktiivinen ja toimiva. Iän vakiointi kuitenkin täsmentää yhteyksiä ja paljastaa todennäköiseksi syyksi jonkin muun tekijän. Tällainen voi olla joko lahjakkuus tai persoonallisuus. Riskin karttaminen on peltoalaltaan isoilla tiloilla vähäisempää kuin pienemmillä tiloilla. Maidontuottajat näkevät muiden tuotantosuuntien edustajia useammin ihmisen aktiivisena ja toimivana. Alimman päätöimisuuluokan yrittäjät karttavat muita useammin vuokrausta ja yhteisomistusta.

Puolisoitten yleissivistävän koulutuksen kohotessa työn keskeisyys vähenee. Riskin karttaminen vähenee ja omistamiseen suhtautuminen muuttuu välineel-

lisemmäksi ammatillisen koulutuksen tason kohotessa. Liikkeenjohtoon osallistuville puolisoille omistaminen on useammin välineellistä, ja he ovat enemmän riskinkarttasia kuin osallistumattomat.

Yrittäjyysideologian ulottuvuuksista ihmiskäsitys ja suhtautuminen omistamiseen vaihtelevat vähän. Tästä voi päätellä niiden olevan hyvin pysyviä arvosuuntauksia, jotka eivät helposti muutu. Ihmiskäsitys on aktiivisempi korkeamman koulutuksen saaneilla.

Tiivistäen voi siis sanoa, että hyvän yleissivistävän koulutuksen saaneilla ja isojen tilojen viljelijöillä on korkeimmat yrittäjyysideologiapistemäärät. Hyvän koulutuksen saaneet ovat uudistuksellisempia kuin heikommin koulutetut. Isojen tilojen viljelijät ovat riskinkarttasia harvemmin kuin pienten tilojen viljelijät. Maatilayrittäjät ja heidän puolisonsa ovat keskimäärin yhtä yrittäviä.

## 7.2 Maatilayritysten liikkeenjohto

Tässä luvussa vastataan tutkimusongelman toiseen kysymykseen: *Miten tehokkaasti maatilayrittäjät toimivat liikkeenjohdon eri tasoilla?* Tuloksia tarkastellaan paitsi koko aineistossa myös eri osajoukoissa.

### 7.2.1 Institutionaalinen taso

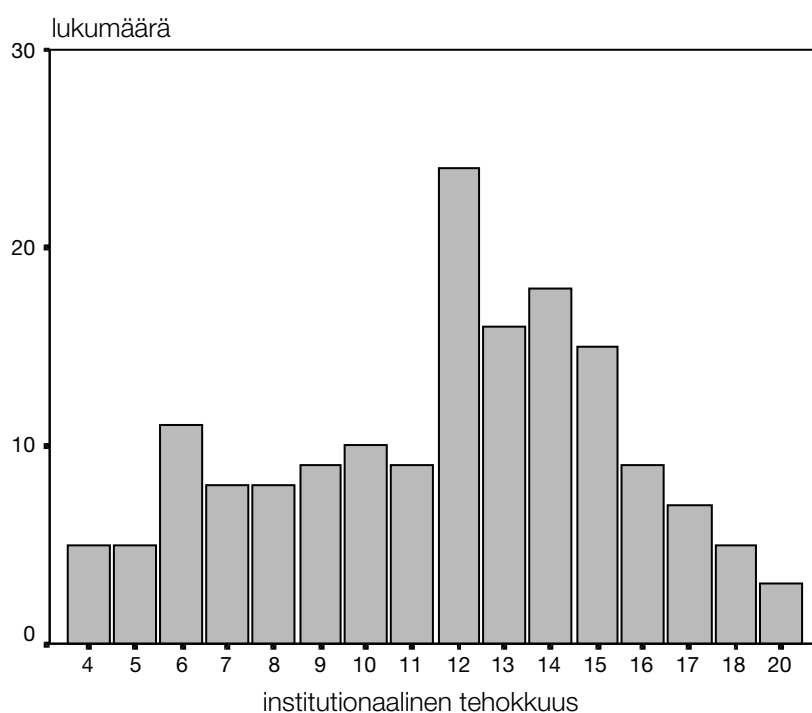
Institutionaalisen tason liikkeenjohdon tehtävien suorittamisessa onnistuminen ilmenee taulukosta 12. Asteikon luokat 1 (onnistuu erittäin huonosti) ja 2 (onnistuu melko huonosti) on yhdistetty, samoin luokat 4 (onnistuu melko hyvin) ja 5 (onnistuu hyvin).

Taulukko 12. Maatilayrittäjien toiminta liikkeenjohdon institutionaalisella tasolla.

Liikkeenjohtotehtävä	Keski-arvo	Onnistuu erittäin tai melko huonosti		Menettelee		Onnistuu melko hyvin tai hyvin	
		n	%	n	%	n	%
Osallistuminen järjestötoimintaan	3.27	40	24.7	47	29.0	75	46.3
Luottamustoimen hoitaminen	3.13	45	27.7	50	30.7	68	41.6
Alan esittelijänä toimiminen	2.67	71	43.6	51	31.3	41	25.1
Avoimien ovien päivän järjestäm.	2.67	74	45.3	51	31.3	38	23.4

Tehtävät muodostavat vaikeutuvan sarjan. Vain neljännes ilmoittaa, että järjestötoimintaan osallistuminen onnistuisi erittäin tai melko huonosti, mutta lähes puolet sanoo samaa avoimien ovien päivän järjestämisestä. Viimeksi mainitusta asiasta yksi vastaaja aiheellisesti huomauttaa, että vaikka halua olisi, niin tautivaaran vuoksi sikatila ei voi järjestää avoimien ovien päivää. Huomattakoon, että tässä ei kysytty toteutunutta toimintaa, vaan ainoastaan arviota siitä, miten hyvin arvelee näissä toiminnoissa onnistuvansa. Mahdollisesti nämä kaksi kuitenkin korreloivat keskenään.

Institutionaalisen tehokkuuden summamuuttujan keskiarvo on 11.71 (vaihteluväli 4 - 20). Sen jakautuminen aineistossa käy ilmi kuviosta 10.



Kuvio 10. Maatilayrittäjien institutionaalisen tehokkuuden pistemäärien jakautuminen.

#### Institutionaalinen tehokkuus eri osajoukoissa

Luottamustehtävien hoito onnistuu nuorilta heikoiten ja paranee iän mukana (F-arvon merkitsevyys 0.057). Mitä parempi on yleissivistävä ja ammatillinen koulutus sitä paremmin onnistuu alan esittelijänä toimiminen (F-arvon merkitsevyydet 0.039 ja 0.000). Ammatillisella koulutuksella on lisäksi samanlainen yhteys luottamustehtävissä toimimiseen (F-arvon merk. 0.016) ja järjestötoimintaan osallistumiseen (F-arvon merk. 0.047).

Institutionaalinen tehokkuus on yli 45-vuotiailla korkeampi kuin alle 45-vuotiailla (merkitsevyys 0.020). Yli 30 peltohehtaarin tiloilla institutionaalinen tehokkuus on korkeampi kuin tätä pienemmillä tiloilla (merkitsevyys 0.029). Tuotantosuuntien välillä ei ole eroja.

Ammatillinen koulutuksen lisääntyessä institutionaalinen tehokkuus kasvaa (taulukko 13). Opistoasteisen tutkinnon suorittaneiden tehokkuuden erot ilman ammatillista tutkintoa oleviin ja toisen asteen tutkinnon suorittaneisiin ovat merkitsevät (0.003 ja 0.001). Muiden ryhmien välillä ei ole merkitseviä eroja.

Taulukko 13. Maatilyrittäjien institutionaalinen tehokkuus (standardoituja pistemääriä) ammatillisen koulutuksen luokissa.

	Keskiarvo	Ei ammatill. koulutusta	Toisen asteen tutkinto	Opisto- tai korkeak.tutk.	F-arvon merkitsevyys
Institutionaalinen tehokkuus	0.59 (n=152)	0.54	0.56	0.67	0.001

Institutionaalisisessa tehokkuudessa ei ole merkitseviä eroja yleissivistävän koulutuksen eikä päätoimisuuden luokissa.

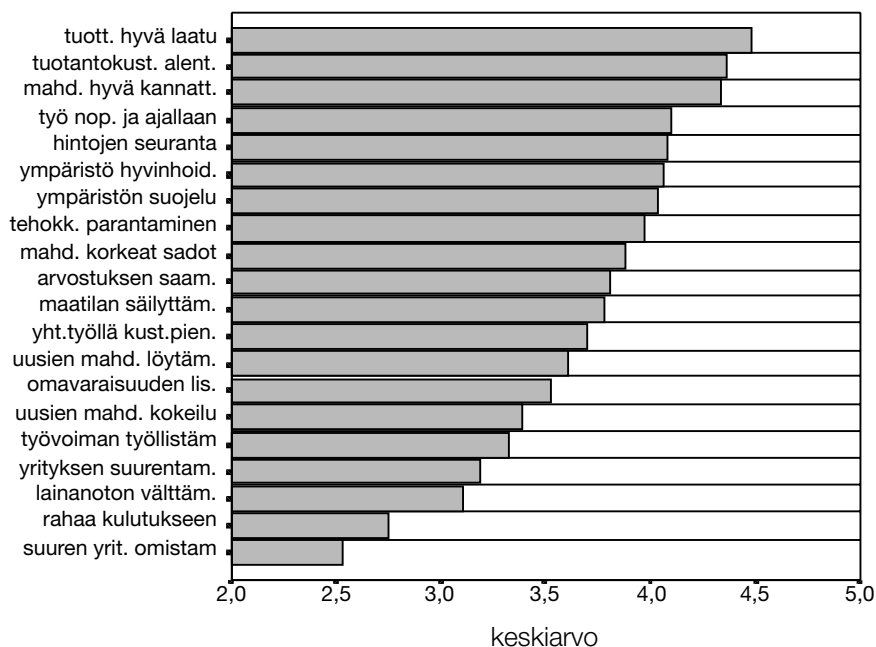
Institutionaalinen tehokkuus on suurempi niillä maatilyrittäjillä, joiden puoliset ovat päätöksenteossa tasaveroisia partnereita kuin niillä, joiden puoliset eivät osallistu päätöksentekoon (F-arvon merkitsevyys 0.003). Partnereiden yritykset ovat hieman keskimääräistä useammin maitotiloja. Institutionaalinen tehokkuus on sitä suurempi mitä varmemmin yrityksellä on jatkaja (F-arvon merk. 0.000). Tämä selittyy sillä, että iäkkäämmillä on parempi institutionaalinen tehokkuus ja heillä myös on useammin kuin nuoremmilla jo jatkaja selvillä. Tilat joilla ei ole jatkajaa, ovat suhteellisesti pienempiä muihin verrattuna.

## 7.2.2 Taloudellinen taso

### Tavoiteorientaatio

Kolme tärkeintä maatilyrittäjien tavoitetta ovat tuotteiden hyvä laatu, tuotantokustannusten alentaminen ja mahdollisimman hyvä kannattavuus (kuvio 11).

Myös ympäristön hoitamiseen ja suojeluun liittyvät tavoitteet ovat korkeilla sijoilla. Vähiten tärkeitä tavoitteita ovat yrityksen suurentamiseen liittyvät tavoitteet, yksityiseen kulutukseen käytettävä rahamäärä ja lainanoton välttäminen.



Kuvio 11. Maatilayrittäjien tavoitemuuttujien keskiarvot.

Tavoitemuuttujien informaatio pelkistetään pääkomponenttianalyysillä. Pääkomponenttien lukumääräksi tulee ominaisarvokriteerin ja tulkinnan selkeyden perusteella viisi. Pääkomponentit rotatoidaan varimax-rotatiiossa. Ratkaisu selittää 61,4 % muuttujien sisältämästä vaihtelusta. Kaiser-Meyer-Olkinin luku on 0,842, mikä merkitsee, että ratkaisu on “kiitettävän hyvä” muuttujien välisten korrelaatioiden selitys (Alkula 1993, s. 71 - 72). Pääkomponenttianalyysi esitetään liitteessä 11.

Ensimmäiselle tavoitepääkomponentille latautuvat voimakkaimmin seuraavat tavoitemuuttujat:

Maatalan töiden tekeminen nopeasti ja ajallaan	0.773
Tuotteiden ja tarvikkeiden hintojen tarkka seuraaminen	0.696
Tuotantokustannusten alentaminen	0.682
Mahdollisimman hyvä kannattavuus	0.609
Mahdollisimman korkeat sato- ja tuotostasot	0.551
Työn tehokkuuden parantaminen	0.467

Pääkomponentille annetaan nimeksi “*sisäinen tehokkuus*” ja se selittää 30,9 % muuttujien vaihtelusta.

Toisen pääkomponentin suurimmat lataukset ovat:

Suuren yrityksen omistaminen	0.844
Yrityksen koon suurentaminen	0.811
Maatilan säilyttäm. nykyisessä koossaan ja kunnossaan uudelle sukupolvelle	0.648
Mahdollisimman korkeat sato- ja tuotostasot	0.507

Pääkomponentti nimitetään "*suuruudeksi*". Se selittää muuttujien vaihtelusta on 9.4 %.

Kolmannelle pääkomponentille latautuvat:

Yhteistyön lisääminen muiden maatilayrittäjien kesken kustannusten pienentämiseksi	0.841
Uusien tuotanto- ja markkinointimahdollisuuksien löytäminen	0.784
Uusien tuotantomahdollisuuksien tutkiminen ja kokeilu	0.619
Työn tehokkuuden parantaminen	0.542

Pääkomponentti nimitetään "*uuden etsinnäksi*" ja se selittää 7.9 % muuttujien vaihtelusta.

Neljäs tavoitepääkomponentti saa seuraavat lataukset:

Ympäristön suojeleminen tuotannon haitallisilta vaikutuksilta	0.767
Maatilaympäristön pitäminen siistinä ja hyvinhoidettuna	0.608
Tuotteiden hyvä laatu	0.574
Arvostuksen saaminen maatilayrittäjänä	0.570
Maatilan säilyttäm. nykyisessä koossaan ja kunnossaan uudelle sukupolvelle	0.483

Pääkomponentin nimi on "*laatu*" ja se selittää 7.3 % muuttujien vaihtelusta.

Viidennelle pääkomponentille latautuvat:

Lainanoton välttäminen	0.817
Omavaraisuuden lisääminen	0.749

Pääkomponentille annetaan nimeksi "*riskin karttaminen*". Sen selitysosuus on 5.8 %.

Kullekin havaintoyksikölle lasketaan pääkomponenttikohtaiset pistearvot, joita käsitellään jatkoanalyseissä.

Suuruus-pääkomponentille latautuu myös maatilayrityksen säilyttämisen tavoite. Tämän mukaan maatilayrittäjät näkevät yrityksen suurentamisen jatkuvuuden edellytyksenä. Reproduktiotavoitteen sijaan hahmottuu kaksi ulottuvuutta, joista toisessa korostuvat ympäristö- ja laatuksymykset ja toisessa riskin karttaminen. Tuottavuuden tavoitteen sijaan muodostuu tavoiteulottuvuus, jossa korostuu uuden kokeilu. Myös tehokkuuden parantaminen saa suurehkon latauksen.

Suuruuden tavoitteen pistemäärä on korkein sikatiloilla ja pienin viljatiloilla (taulukko 14). Sikatilat ovat eniten riskin karttaji, mikä saattaa olla yhteydessä niiden velkaisuusasteeseen.

Taulukko 14. Tavoitepääkomponenttipistemäärät tuotantosuunnittain.

	Maitotila	Sikatila	Viljatila	F-arvon merk.
Pääkomponentti 1 "sisäinen tehokkuus"	- 0.208	0.068	0.132	0.208
Pääkomponentti 2 "suuruus"	- 0.119	0.302	- 0.239	0.014
Pääkomponentti 3 "uuden etsintä"	- 0.124	0.030	0.091	0.558
Pääkomponentti 4 "laatu"	0.064	0.076	- 0.155	0.441
Pääkomponentti 5 "riskin karttaminen"	- 0.293	0.259	- 0.010	0.018

Suuruus-tavoitteen pääkomponenttipistemäärä on isoilla tiloilla korkeampi kuin pienillä (liite 12, taulukko 12.3, F-arvon merk. 0.000). Se on korkeampi myös niillä, joilla on jatkaja verrattuna niihin, joilla jatkaja on epävarma tai jatkajaa ei ole (liite 12, taulukko 12.4, merk. 0.023). Sisäisen tehokkuuden tavoitteen pistemäärä on yli 55-vuotiailla alhaisempi kuin nuoremmilla ikäryhmillä (liite 12, taulukko 12.5, merk.0.004). Mitä parempi on yrittäjän yleissivistävä koulutus, sitä tärkeämpänä hän pitää uusien mahdollisuuksien etsintää ja vähemmän tärkeänä riskin karttamista (liite 12, taulukko 12.6, F-arvon merk. 0.049 ja 0.017). Yrityksen velkaisuusaste korreloi positiivisesti sisäisen tehokkuuden tavoitteen kanssa ( $r=0.181$ ,  $p=0.026$ ).

#### Toiminnalliset verkostot

Kuusi prosenttia vastaajista ei ole mukana missään maatilayrittäjien välisissä yhteistyöhankkeissa. Kahdeksan prosenttia käyttää vuokratoneita, mutta ei ole muussa yhteistyössä. Enintään neljä yhteisesti omistettua konetta on 39 %:lla ja 28 %:lla yhteisten koneiden lisäksi työn vastavuoroista käyttöä. 12 % on mukana tuotteiden yhteismarkkinoinnissa ja/tai tarvikkeiden yhteisostoissa ja 7 % vastanneista on jäsenenä tuotantorenkaassa.

Iäkkäämpien maatilayrittäjien yhteistyöhankkeet painottuvat vuokratoneiden käyttöön ja yhteisesti omistettuihin koneisiin. Nuoremmat taas iäkkäämpiä useammin harrastavat koneiden ja työn yhteiskäyttöä, yhteishankintoja ja -markkinointia sekä ovat jäsenenä tuotantorenkaissa (taulukko 15). Se mahdollisuus, että iän ja toiminnallisten verkostojen välinen yhteys olisi sattumaa, voidaan

hylätä erittäin pienellä erehtymisen riskitasolla. Pienin odotettu frekvenssi on alle viiden (4.75), mikä vähentää testin luotettavuutta.

Taulukko 15. Maatilyrittäjien toiminnalliset verkostot iän mukaan.

	- 44 v		45 v -	
	n	%	n	%
Ei yhteistyötä	6	7.8	4	4.7
Vuokrakoneita ja/tai yhteisesti omistettuja koneita	24	31.2	52	61.1
Koneiden ja työn yhteiskäyttöä	27	35.0	18	21.2
Yhteishankintaa ja -markkinointia	13	16.9	6	7.1
Jäsenenä tuotantorengaassa	7	9.1	5	5.9
Yhteensä	77	100.0	85	100.0

$\chi^2(4) = 15.070$ ,  $p = 0.005$ , 10 %:ssa soluista odotusarvo < 5

Yhteistyöhön osallistumattomuudessa ja vuokra- tai yhteiskoneiden käytössä ei ole eroja alle ja yli 30 peltohehtaarin tilojen välillä (taulukko 16).

Pienemmillä tiloilla on isoja enemmän koneiden ja työn yhteiskäyttöä, mikä on odotettua. Yllättävää sen sijaan on, että yhteishankinta ja -markkinointi on yleisempää isommilla tiloilla, kun sen hyödyt olisivat tarpeen juuri pienille tiloille. Riskitaso sille, että tilakoon ja yhteistyön välinen yhteys on sattumaa, on 6 %. Pienin odotettu frekvenssi on tässäkin hieman alle viiden (4.63). Tuotantosuuntien välillä on pieniä eroja yhteistyön muotojen välillä, mutta erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukko 16. Maatilyrittäjien toiminnalliset verkostot peltopinta-alan mukaan.

	alle 30 ha		yli 30 ha	
	n	%	n	%
Ei yhteistyötä	4	5.3	6	6.9
Vuokrakoneita ja/tai yhteisesti omistettuja koneita	37	49.4	39	44.9
Koneiden ja työn yhteiskäyttöä	24	32.0	21	24.1
Yhteishankintaa ja -markkinointia	3	4.0	16	18.4
Jäsenenä tuotantorengaassa	7	9.3	5	5.7
Yhteensä	75	100.0	87	100.0

$\chi^2(4) = 9.041$ ,  $p = 0.060$ , 10 %:ssa soluista odotusarvo < 5

### Henkilökohtaiset verkostot

Vastanneista kahdeksalla prosentilla on suppeahko (enintään puolenkymmentä henkilöä), melko paikallinen ja villijelijöistä koostuva henkilökohtainen verkosto. 49 %:lla verkosto on laajempi lukumääräisesti ja alueellisesti, ja siinä on



myös muun ammatin harjoittajia. 43 %:lla verkostoon kuuluu muun ammatin harjoittajia, ja se ulottuu oman kunnan ulkopuolelle. Henkilökohtaisen verkoston laajuudessa ja monipuolisuudessa ei ole merkitseviä eroja eri osajoukoissa.

### Yhteistyöverkostot

14 % vastaajista on ollut puolen vuoden aikana maatilayrityksensä asioissa yhteydessä eri viranomaistahoihin, neuvonta- ja edunvalvontajärjestöihin sekä rahoituslaitoksiin enintään neljä kertaa, noin puolet vastaajista 5 - 12 kertaa ja kolmannes vastaajista 13 kertaa tai useammin. Nuorilla kontakteja on ollut enemmän kuin iäkkäämmillä (F-arvon merkitsevyys 0.036) ja suuremman päätoimisuuden omaavilla enemmän kuin sivutoimisilla (F-arvon merk. 0.028). Peltoalan ja tuotantosuunnan mukaan on pieniä eroja, mutta ne eivät ole tilastollisesti merkitseviä. Kontaktien useuden mukaan viiteen luokkaan luokitetun yhteistyöverkostomuuttujan keskiarvo on 3.02, eli maatilayrittäjillä on ollut keskimäärin kymmenkunta kontaktia puolen vuoden aikana em. tahoihin.

### Informaationhankinta

Ammattilehdet ja -kirjat on selvästi useimmin säännöllisesti käytetty tietolähde (taulukko 17).

Taulukko 17. Maatilayrittäjien tiedonhankintalähteiden käyttö.

	En käytä		Käytän joskus		Käytän säännöllisesti	
	n	%	n	%	n	%
Ammattilehdet ja -kirjat	0	0.0	14	8.6	148	91.4
Ammatilliset kurssit	14	9.2	112	73.2	27	17.6
Neuvjärjestöjen tilakoht. palvelut	18	12.2	92	62.1	38	25.7
Henk.koht. keskust. asiantunt. kanssa	12	7.8	95	62.1	46	30.1
Tietokoneen avulla	76	53.1	45	31.5	22	15.4

Kolme neljäsosaa vastaajista käy joskus ammatillisilla kursseilla. Säännöllisesti neuvontajärjestöjen palveluita käyttää neljännes vastanneista. Tietokoneen käyttö tiedonhankintaan on vielä melko vähäistä, yli puolet ei käytä sitä ollenkaan ja vain 15 % käyttää säännöllisesti. Alle 45-vuotiaat käyttävät tietokonetta tiedonhaussa hieman useammin kuin yli 45-vuotiaat (liite 12, taulukko 12.7). Tietokoneen käyttö lisääntyy hieman koulutuksen lisääntyessä, mutta tämä ero on vain oireellisesti merkitsevä (F-arvon merk. 0.068). Isoilla tiloilla (yli 30 peltota) käytetään enemmän ammattilehtiä ja -kirjoja kuin pienemmillä tiloilla (F-arvon merk. 0.011). Niillä myös useammin käydään henkilökohtaisia keskusteluja asiantuntijoiden kanssa (merk. 0.011). Viljatilojen yrittäjät käyttävät maitotilojen yrittäjiä vähemmän neuvontajärjestön palveluksia (Tamhanen testin merk. 0.021) ja käyvät myös näitä harvemmin ammatillisilla kursseilla (merk. 0.025). Muiden tiedonhankintalähteiden käytössä ei ole eroja tuotantosuuntien välillä.

### Tarvikehankinta

Vastaajista 2 %:lla tarvikkeiden hintojen ja laadun vertailu onnistuu erittäin tai melko huonosti, 15 %:lla menettelee, 56 %:lla onnistuu melko hyvin ja 27 %:lla onnistuu hyvin. Muuttujan keskiarvo on 4.1. Parhaiten arvioivat onnistuvansa 35 - 44 -vuotiaat ja huonoiten yli 55-vuotiaat. Näiden ikäryhmien välinen keskiarvoero on tilastollisesti melkein merkitsevä (Scheffen testin merk. 0.048).

### Suunnitelmallisuus

7 % vastaajista ilmoittaa tekevänsä vain ne suunnitelmat, joita viranomaiset vaativat. Vain päässä laadittavia tai pöytälaatikkoon unohtuvia suunnitelmia on 16 %:lla vastaajista. 11 % osallistuu aktiivisesti suunnitteluun neuvojan kanssa ja 57 % laatii itse tuotantoa ja taloutta koskevia kirjallisia suunnitelmia. 9 % ilmoittaa seuraavansa tehtyjen suunnitelmien toteutumista.

Yli 55-vuotiaat tekevät useammin kuin nuoremmat vain pakolliset suunnitelmat. Nuoremmat puolestaan useammin tekevät itse kirjallisia suunnitelmia ja myös seuraavat suunnitelmien toteutumista. Yli 55-vuotiaista vain puolet, mutta alle 55-vuotiaista kolme neljänestä tekee itse suunnitelmia. Suunnitelmallisuus eri ikäluokissa esitetään liitteessä 12, taulukossa 12.8. Opisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneista 79 % tekee itse suunnitelmia, vähemmän ammatillista koulutusta saaneista 60 %. Vastaavasti vain pakolliset suunnitelmat tekeviä tai päässään suunnittelevia on paremmin koulutetuista 14 % ja vähemmän koulutetuista 27 %. Jakaumaerot koulutusluokissa eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä. Pienemmillä tiloilla (alle 30 peltoha) suunnittelu rajoittuu isoja tiloja (yli 30 peltoha) useammin pakollisiin suunnitelmiin. Kirjallisia suunnitelmia laatii itse 74 % isojen tilojen yrittäjistä ja 56 % pienempien tilojen yrittäjästä. Khin neliötestin mukaan jakaumat suunnitelmallisuuden suhteen poikkeavat toisistaan pienillä ja isoilla tiloilla alle viiden prosentin riskitasolla. Maitotilojen yrittäjät tekevät muiden tuotantosuuntien yrittäjiä useammin suunnitelmia yhdessä neuvojan kanssa sekä myös itse. Heistä vain 8 % tyytyy pakollisiin suunnitelmiin, kun vastaava luku sikatiloilla on 34 % ja viljatiloiilla 28 %. Eri tuotantosuuntien jakaumat poikkeavat toisistaan khin neliötestin mukaan yhden prosentin riskitasolla.

### Tuotantopolitiikka

Runsaalla neljänneksellä (27 %) maatilayrityksistä tuotantopolitiikka on viimeisten kymmenen vuoden aikana ollut muuttumaton: tuotantosuunta on pysynyt samana ja tuotannon laajuus lähes muuttumattomana. Tuotantosuunta on ollut sama, mutta tuotanto on laajentunut 14 %:lla tiloista. Saman tuotantosuunnan tuotanto on laajentunut ja tehostunut 35 %:lla. Vajaa neljännes (21 %) on monipuolistanut tuotantoaan tai aloittanut maataloutta sivuavan liitännäiselin-

keinin. 3 % maatilayrityksistä on vaihtanut tuotantosuuntaa tai aloittanut maatalouteen liittymättömän liitännäiselinkeinon.

Yli 55-vuotiaat eroavat nuoremmista ikäluokista tuotantosuunnan muutosten suhteen (taulukko 18).

Taulukko 18. Tuotantopolitiikka yrittäjän iän mukaan.

	- 34 v		35 v - 54 v		55 v -	
	n	%	n	%	n	%
Ei muutoksia	3	13.6	25	23.1	16	51.6
Laajentunut ja tehostunut	12	54.5	57	52.8	11	35.5
Vaihtunut tai monipuolist.	7	31.9	26	24.1	4	12.9
	22	100.0	108	100.0	31	100.0

$\chi^2(4) = 12.634, p = 0.013$

Kun muutoksia kysyttiin viimeisten kymmenen vuoden ajalta, merkitsee tulos sitä, että hieman yli puolella tiloista ei ole tapahtunut muutosta sen jälkeen kun yrittäjä on täyttänyt 45 vuotta. Tätä nuoremmissa ikäluokissa yli puolet on laajentanut ja tehostanut tuotantoa. Nuorin ikäluokka on useimmin vaihtanut tuotantosuuntaa tai aloittanut liitännäiselinkeinon. Tuotantosuuntaa vaihdetaan usein juuri sukupolvenvaihdon yhteydessä.

Viljajaloilla on kotieläintiloja useammin aloitettu jokin liitännäiselinkeino, mutta ero ei ole tilastollisesti merkitsevä. Alle 20 peltohehtaarin tiloilla tuotantopolitiikka eroaa merkitsevästi tätä suurempien tilojen tuotantopolitiikasta (taulukko 19). Liitetaulukossa 12.9 esitetään tuotantopolitiikka peltoalan mukaan peltoala jaettuna neljään luokkaan.

Taulukko 19. Tuotantopolitiikka tilakoon mukaan.

	Alle 20 peltohehtaaria		Yli 20 peltohehtaaria	
	n	%	n	%
Ei muutoksia	14	45.2	30	23.1
Tuotanto laajentunut ja tehostunut	8	25.8	72	55.4
Tuotantosuunta vaihtunut tai monipuolist.	9	29.0	28	21.5
Yhteensä	31	100.0	130	100.0

$\chi^2(2) = 9.486, p = 0.009$

Alle 20 peltohehtaarin tilojen toimintatapana on ollut useammin muuttumattomuus. Liitännäiselinkeinoja ne ovat aloittaneet hieman useammin kuin isom-

mat. Yli puolet yli 20 peltohehtaarin tiloista on laajentanut ja tehostanut tuotantoon, pienistä vain neljännes.

Tieto jatkajasta on yhteydessä tuotantopolitiikkaan. Tiloista, joilla jatkajaa ei ole, ilmoittaa 28 % laajentaneensa ja tehostaneensa tuotantoa. Vastaava luku jatkajan ollessa joko varma tai epävarma on 54 % (liite 12, taulukko 12.10).

### Markkinointipolitiikka

46 % maatilayrittäjistä on viimeisten kymmenen vuoden aikana pääasiallisesti myynyt alkutuotteita jalostuslaitoksiin tai tukkuostajille. 34 % on varmistanut menekin sopimustuotannolla. Näitä aktiivisempia markkinointiponnistuksia suoramyyntiin ja/tai tuote-esittelyjen muodossa on harjoittanut 20 % maatilayrittäjistä. Sopimustuotanto ja suoramyynti on sika- ja viljajaloilla yleisempää kuin maitotiloilla (taulukko 20).

Taulukko 20. Markkinointipolitiikka tuotantosuunnan mukaan.

	Maitotila		Sikatila		Viljajalo	
	n	%	n	%	n	%
Alkutuotteita jalostuslaitoksiin	39	72.2	19	34.5	15	30.6
Sopimustuotantoa	6	11.1	25	45.5	23	46.9
Suoramyyntiä, esittelyjä yms.	9	16.7	11	20.0	11	22.5
Yhteensä	54	100.0	55	100.0	49	100.0
$X^2(4) = 25.340, p = 0.000$						

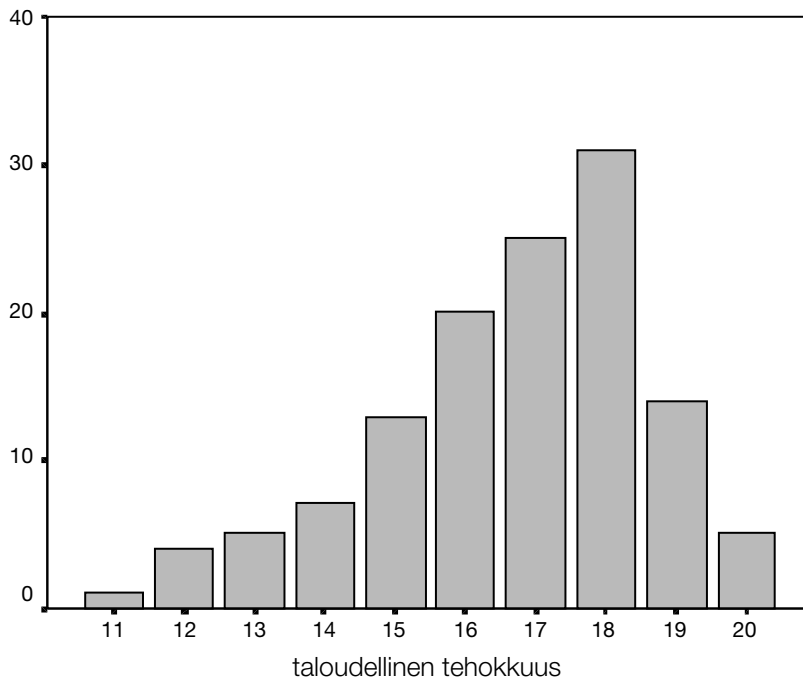
Sopimustuotanto ja aktiivinen markkinointi (suoramyynti, tuote-esittelyt ym.) on yli 30 peltohehtaarin tiloilla selvästi yleisempää kuin tätä pienemmillä tiloilla ja alkutuotteiden myynti jalostuslaitoksille vastaavasti vähäisempää (liite 12, taulukko 12.11). Maatilayrittäjien iällä ja ammatillisella koulutuksella ei ole yhteyttä markkinointipolitiikkaan.

Taloudellisen tehokkuuden summamuuttujan keskiarvo on 16.69 (vaihteluväli 11 - 20). Sen jakautuminen aineistossa esitetään kuviossa 12.

### Taloudellinen tehokkuus eri osajoukoissa

Taloudellinen tehokkuus ei vaihtele iän mukaan. Sen sijaan koulutus on yhteydessä taloudelliseen tehokkuuteen. Mitä korkeampi on maatilayrittäjän ammatillinen koulutus sitä suurempi on taloudellinen tehokkuus (taulukko 21).

maatalousyrittäjien lukumäärä



Kuvio 12. Maatilayrittäjien taloudellisen tehokkuuden pistemäärien jakautuminen.

Taulukko 21. Maatilayrittäjien taloudellinen tehokkuus (standardoituja pistemääriä) ammatillisen koulutuksen luokissa.

	Keskiarvo	Ei ammatill. koulutusta	Toisen asteen tutkinto	Opisto- tai korkeak.tutk.	F-arvon merkitsevyys
Taloudellinen tehokkuus	0.84 (n=118)	0.78	0.83	0.87	0.006

Isoilla tiloilla taloudellinen tehokkuus on korkeampi kuin pienemmillä tiloilla (liite 12, taulukko 12.12, F-arvon merk. 0.007). Tuotantosuunnan ja päätoimuuden mukaan ei taloudellisessa tehokkuudessa tilastollisesti merkitseviä eroja. Tehokkuus on yhtä suuri niillä tiloilla, joilla puoliso osallistuu tasaveroisesti päätöksentekoon kuin niillä tiloilla, joilla puoliso toimii kaukupohjana ja hie- man alhaisempi niillä tiloilla, joilla puoliso osallistuu suunnitteluun mutta ei päätöksentekoon (F-arvon merk. 0.010). Iän vakiointi täsmentää erot alle 45-vuotiaiden ikäluokkaan, tätä vanhemmissa ikäluokissa taloudellisen tehokkuu- den ja puolison päätöksentekoon osallistumisen yhteys häviää.

### 7.2.3 Operatiivinen taso

Liikkeenjohtomuuttujat liikkeenjohdon eri tasoilla on kuvattu sivuilla 72 - 74. Maatilayrittäjän arvio siitä, miten hyvin häneltä onnistuu tai miten mielellään hän tekee tiettyjä operatiiviselle tasolle sijoittuvia liikkeenjohdon tehtäviä, näkyy taulukosta 22.

Taulukko 22. Maatilayrittäjien toiminta liikkeenjohdon operatiivisella tasolla.

	Keski- arvo	Onnistuu erittäin tai melko huonosti		Menettelee		Onnistuu melko hyvin tai hyvin	
		n	%	n	%	n	%
Juoksevien raha- asioiden hoito	3.99	7	4.3	34	20.9	122	74.8
Muistiinpanojen tekeminen	3.85	13	8.0	39	23.9	111	68.1
Töiden ajoitus ja suunnittelu	3.76	13	8.0	41	25.2	109	66.8
Työn ohjaaminen ja valvonta	3.64	11	6.7	63	38.7	89	54.6

Juoksevien raha-asioiden hoito sujuu parhaiten, toisten työn ohjaaminen ja valvonta heikoiten. Nuorin ikäryhmä arvioi onnistumisensa työn ohjaamisessa ja valvonnassa heikommaksi kuin muut ikäryhmät (F-arvon merkitsevyys 0.028).

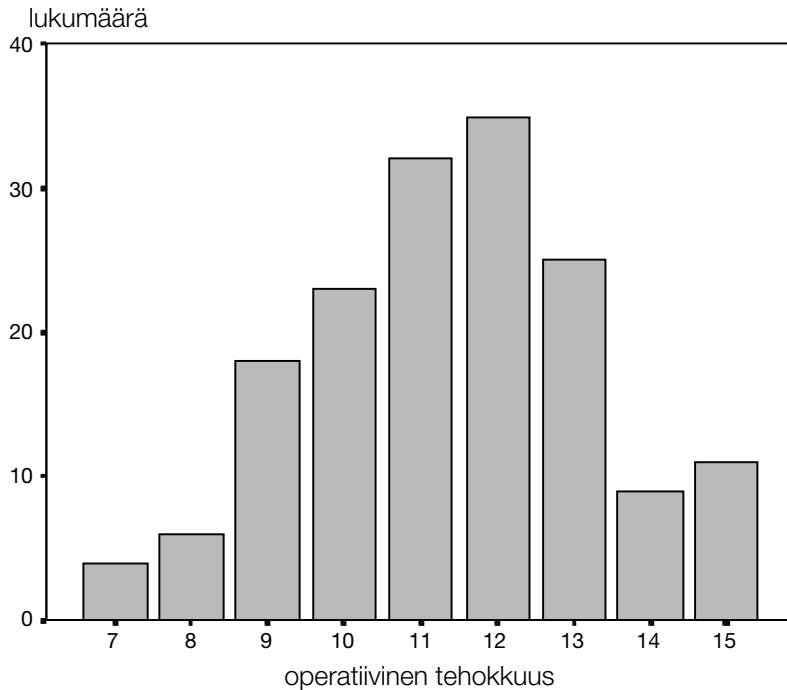
#### Operatiivinen tehokkuus eri osajoukoissa

Operatiivisen tehokkuuden keskiarvo on 11.39 (jakauma kuviossa 13).

Operatiivinen tehokkuus ei vaihtele merkitsevästi iän, koulutuksen, tilakoon tai tuotantosuunnan mukaan. Se on sitä korkeampi mitä varmempi on tieto jatkajasta (F-arvon merkitsevyys 0.008). Ryhmien “kyllä” ja “epävarmaa” sekä “kylä” ja “ei ole tietoa jatkajasta” väliset erot ovat LSD-testin perusteella tilastollisesti merkitseviä vähintään 5 % riskitasolla.

### 7.2.4 Tasojen hierarkkisuus

Liikkeenjohdon eri tasojen tehokkuuspistemäärät näkyvät taulukosta 23. Koska eri tasojen mittarit ovat pituudeltaan erimittaisia, standardoidaan pistemäärät jakamalla ne havaintojen maksimiarvolla. Näin mahdollistetaan pistemäärien keskinäinen vertailu.



Kuvio 13. Maatilayrittäjien operatiivisen tehokkuuden pistemäärien jakautuminen.

Taulukko 23. Maatilayrittäjien liikkeenjohdon tasojen tehokkuuspistemäärien keskiarvot.

	n	keskiarvo	keskihajonta
Institutionaalinen tehokkuus	157	0.59	0.189
Taloudellinen tehokkuus	121	0.84	0.096
Operatiivinen tehokkuus	158	0.75	0.124

Institutionaalisen tason tehokkuuspistemäärä on alhaisin, eli suhteellisesti harvemmat toimivat tehokkaasti tällä tasolla kuin taloudellisella ja operatiivisella tasolla. Institutionaalisella tasolla toimiminen näyttää olevan viljelijöille vaikeampaa kuin toimiminen muilla tasoilla. Taloudellisen ja operatiivisen tason tehokkuuden pistemäärien välillä ei ole suurta eroa. Empiirinen tulos ei anna enempää tukea liikkeenjohdon tasojen hierarkkisuuudesta kuin että institutionaalisen tason pistemäärä on alhaisin.

### 7.2.5 Puolisoiden osallistuminen liikkeenjohtoon

Puolisoiden osallistuminen liikkeenjohdon eri tehtäviin käy ilmi taulukosta 24. Tehtävät on lueteltu osallistumattomuuden mukaan kasvavassa järjestyksessä.

Taulukko 24. Puolisoiden osallistuminen liikkeenjohdon tehtäviin.

Tehtävä	En tee		Teen joskus		Teen säännöllisesti	
	n	%	n	%	n	%
Juoksevien raha-asoiden hoito	15	12.2	62	50.4	46	37.4
Tilan asioiden hoitaminen tilalta ulospäin	23	18.9	63	51.6	36	29.5
Päivittäisten töiden suunnittelu ja ajoitus	23	19.0	44	36.4	54	44.6
Erilaisten muistiinpanojen tekeminen	28	22.6	49	39.5	47	37.9
Ammattitiedon hankkiminen	28	22.8	61	49.6	34	27.6
Investointien suunnittelu	31	25.4	54	44.3	37	30.3
Tarvikkeiden hankinnasta päättäminen	40	32.5	53	43.1	30	24.4
Tuotantoa koskevien suunnitelm. laadinta	47	38.2	38	30.9	38	30.9
Osallistuminen maatalousalan järjestötoim.	51	41.8	41	33.6	30	24.6
Tuotteiden markkinointi	60	49.6	35	28.9	26	21.5
Alan yht. asioiden hoitam. luott.toimissa	75	61.4	23	18.9	24	19.7
Kunnalliset luottamustoimet	80	66.7	21	17.5	19	15.8

Yleisin puolisoiden tehtävä on raha-asoiden hoito. Usein he osallistuvat muihinkin operatiivisen tason tehtäviin, töiden suunnitteluun ja muistiinpanojen tekemiseen. Keskimäärin 82 % puolisoista tekee joskus tai säännöllisesti operatiivisen tason tehtäviä. Seuraavaksi eniten (69 %) puolisot tekevät taloudellisen tason tehtäviä; tilan asioiden hoitamista, tiedonhankintaa, investointien suunnittelua, tarvikkeiden hankinnasta päättämistä, tuotantosuunnitelmien laadintaa ja tuotteiden markkinointia. Vähiten (43 %) puolisot osallistuvat institutionaalisen tason tehtäviin; osallistuvat alan järjestötoimintaan, alan luottamustoimiin tai kunnallisiin luottamustoimiin. Puolisoiden osallistuminen liikkeenjohdon eri tasojen tehtäviin antaa tukea teorialle tasojen hierarkkisuudesta.

#### Puolisoiden osallistuminen liikkeenjohtoon eri osajoukoissa

Koska eri tasojen summamuuttujamittarit ovat erimittaisia, standardoidaan pistemäärät jakamalla ne havaintojen maksimiarvolla. Maitotiloilla puolisot osallistuvat liikkeenjohtoon kaikilla tasoilla eniten, koska heistä suurempi osuus on päätoimisia kuin muilla tiloilla (taulukko 25).

Taulukko 25. Puolisoiden liikkeenjohtoon osallistumisen määrä eri tasoilla tuotantosuunnan mukaan.

Liikkeenjohdon taso	Maitotila	Sikatila	Viljatila	F-arvon merk.
Institutionaalinen taso	0.42 (n=40)	0.29 (n=47)	0.22 (n=32)	0.016
Taloudellinen taso	0.61 (n=40)	0.44 (n=47)	0.35 (n=32)	0.001
Operatiivinen taso	0.70 (n=41)	0.59 (n=47)	0.53 (n=33)	0.038



Puolison ikä ei ole yhteydessä liikkeenjohtotyön määrään. Lukion käyneet puoliset osallistuvat vähemmän operatiivisella tasolla kuin vähemmän koulutetut puoliset (F-arvon merk. 0.038). He tekevät useammin työtä maatilalla osakaisesti tai tilapäisesti, koska ovat tilan ulkopuolella työssä. Sen sijaan institutionaaliseen ja taloudelliseen liikkeenjohtoon osallistuminen ei ole yhteydessä yleissivistävään koulutukseen. Ammatillisen koulutuksen yhteys liikkeenjohtoon on samanlainen kuin yleissivistävän koulutuksen.

### 7.2.6 Yhteenveto

Liikkeenjohton tehokkuus institutionaalisella tasolla paranee iän mukana. Isoilla tiloilla tehokkuus on korkeampi kuin pienillä tiloilla. Myös puolison osallistuminen päätöksentekoon ja jatkuvuuden varmuus ovat positiivisessa yhteydessä institutionaaliseen tehokkuuteen. Viimemainittu yhteys selittyy iällä, sillä iäkkäimmillä on useammin jatkaja tiedossa.

Taloudellinen tehokkuus on sitä suurempi mitä korkeampi on maatilayrittäjän koulutustaso. Isoilla tiloilla se on korkeampi kuin pienillä tiloilla. Tuotantosuunnittaisia eroja ei ole. Nuoremmilla on enemmän toiminnallista yhteistyötä, koneiden ja työn yhteiskäyttöä, yhteismarkkinointia ja -hankintoja, kuin iäkkäimmillä. Heillä on myös enemmän kontakteja ulkopuolisiin sidosryhmiin kuin iäkkäimmillä. Nuoret suunnittelevat ja seuraavat suunnitelmien toteutumista useammin kuin iäkkäämmät. Pienillä tiloilla tuotantopolitiikkana on useammin kuin isommilla tiloilla ollut muuttumattomuus. Isommat tilat puolestaan ovat pannonaneet useammin tehostamiseen ja laajentamiseen. Ne, joilla on varma tai mahdollinen jatkaja tiedossa, ovat useammin laajentaneet ja tehostaneet tuotantoaan kuin ne, joilla jatkajaa ei ole tiedossa.

Maatilayrittäjien tavoitteista tärkeimmät ovat tuotteiden hyvä laatu, tuotantokustannusten alentaminen ja mahdollisimman hyvä kannattavuus. Myös ympäristönhoitoon liittyviä tavoitteita pidetään tärkeinä. Pääkomponenttianalysissä tavoitemuuttujista muodostui viisi tavoitepääkomponenttia: sisäinen tehokkuus, suuruus, uuden etsintä, laatu ja riskin karttaminen. Suuruuden tavoite korostuu eniten sikatiloilla, isoilla tiloilla ja tiloilla, joilla on jatkaja. Sikatilojen yrittäjät ovat eniten riskinkarttajia. Sisäisen tehokkuuden tavoite on nuorille tärkeämpi kuin iäkkäimmille. Uuden etsinnän tavoitteen pistemäärä on sitä korkeampi mitä parempi on yrittäjän yleissivistävä koulutus.

Operatiivisen tason tehokkuus on sitä korkeampi mitä varmempi on tieto maatilayrityksen jatkajasta. Muiden muuttujien luokissa operatiivinen tehokkuus ei vaihtelee tilastollisesti merkitsevästi.

Puolisot osallistuvat eniten operatiivisen tason liikkeenjohdon tehtäviin: töiden suunnitteluun, juoksevien raha-asioiden hoitamiseen ja päivittäisten muistiinpanojen tekemiseen. Institutionaalisen tason tehtäviin puolisot osallistuvat vähiten. Maitotiloilla puolisot osallistuvat liikkeenjohtoon kaikilla tasoilla eniten ja viljatiloiilla vähiten.

Tiivistäen voidaan todeta, että iäkkäimmät ja isojen tilojen maatilayrittäjät ovat muita tehokkaampia institutionaalisen liikkeenjohdon tasolla. Taloudellisella tasolla tehokkaimpia ovat hyvän koulutuksen saaneet ja isojen tilojen yrittäjät. Yhteistyöhön halukkaimpia ja suunnitelmallisimpia ovat nuoret maatilayrittäjät. Puolisot osallistuvat eniten operatiivisen tason tehtäviin ja vähiten institutionaalisen tason tehtäviin. Maitotiloilla puolisot osallistuvat enemmän liikkeenjohtotehtäviin kuin sika- ja viljatiloiilla.

### 7.3 Yrittävyys ja liikkeenjohto

Tässä luvussa vastataan tutkimusongelman kysymykseen 3a: *Miten maatilayrittäjien yrittävyys ja liikkeenjohdon tehokkuus ovat yhteydessä toisiinsa?* Tuloksia tarkastellaan liikkeenjohdon kolmella tasolla (institutionaalinen, taloudellinen ja operatiivinen) ja testataan hypoteesia 1: “Mitä yrittävämpi on maatilayrittäjän yrittäjäsideologia, sitä suurempi on hänen liikkeenjohdon tehokkuutensa kaikilla kolmella liikkeenjohdon tasolla.”

#### 7.3.1 Maatilayrittäjän yrittävyyden yhteys liikkeenjohdon tehokkuuteen

##### Institutionaalinen taso

Hypoteesia 1 testataan institutionaalisen tason osalta laskemalla yrittäjäsideologian, institutionaalisen tehokkuuden mittarin ja sen osioiden korrelaatiokerroimet (taulukko 26, Pearsonin tulomomenttikorrelaatioita, muuttujista käytetään tilan säästämiseksi lyhenteitä, sisältö selviää tarkemmin liitteistä 1a ja 4).

Yrittäjäsideologiapistemäärän ja institutionaalisen tehokkuuden välinen korrelaatiokerroin on 0.262 ( $p=0.001$ ). Tulos antaa institutionaalisen tason osalta tukea hypoteesille 1. Nollahypoteesi siitä, että aineistossa havaittu riippuvuus olisi syntynyt sattuman vaikutuksesta, voidaan hylätä 0.1 % riskillä.

Mittausvirheiden eliminoimiseksi yrittävyyden ja institutionaalisen tehokkuuden välinen korrelaatiokerroin korjataan huomioimalla muuttujien reliabiliteetti. Attenuaatiokorjattu korrelaatio<sup>8</sup> on 0.352 (yrittäjäsideologian reliabiliteetti 0.654, institutionaalisen tehokkuuden 0.847).

Taulukko 26. Maatilayrittäjän yrittäjyysideologian, institutionaalisen tehokkuuden ja sen osioiden väliset korrelaatiokertoimet.

	Yrittäjyys- ideologia	Institutionaa- linen tehokk.	Avoim. ovien järjestäminen	Alan esitteli- jänä toimim.	Luottamusteh- tävien hoito	Osall. järjestö- toimintaan
Yrittäjyys- ideologia	1.000					
Institutionaa- linen tehokk.	0.262**	1.000				
Avoim. ovien järjestäminen	0.212*	0.769**	1.000			
Alan esitteli- jänä toimim.	0.278**	0.843**	0.586**	1.000		
Luottamusteh- tävien hoito	0.228**	0.860**	0.455**	0.672**	1.000	
Osall. järjestö- toimintaan	0.208**	0.840**	0.509**	0.547**	0.733**	1.000

\*\* = tilastollisesti merkitsevä 1 %:n riskitasolla (p<0.01)  
\* = tilastollisesti merkitsevä 5 %:n riskitasolla (p<0.05)

Yrittäjyysideologian komponenteista uudistuksellisuus on voimakkaimmin yhteydessä institutionaaliseen tehokkuuteen ( $r=0.209$ ,  $p=0.008$ , liite 12, taulukko 12.19). Maatilayrittäjät, jotka osallistuvat yhteisten asioiden ja luottamustehtävien hoitamiseen, ovat uudistuksellisempia kuin ne jotka eivät osallistu. Suhtautumisella työhön ( $r=0.168$ ,  $p=0.033$ ) ja epävarmuuteen ( $r=0.160$ ,  $p=0.045$ ) on melkein merkitsevä yhteys institutionaaliseen tehokkuuteen (liite 12, taulukko 12.19).

### Taloudellinen taso

Hypoteesia 1 testataan taloudellisen tason osalta laskemalla yrittäjyysideologian, taloudellisen tehokkuuden mittarin ja sen osioiden korrelaatiokertoimet (taulukko 27, Kendallin tau järjestyskorrelaatioita, koska osa muuttujista on järjestysasteikollisia).

Yrittäjyysideologiapistemäärän ja taloudellisen tehokkuuden välinen järjestyskorrelaatio on 0.269 ( $p=0.000$ ). Tulomomenttikorrelaatio on 0.379 ( $p=0.000$ ), attenuaatiokorjattuna 0.865 (yrittäjyysideologian alfa-kerroin 0.654 ja taloudellisen tehokkuuden 0.294). Tulos antaa taloudellisen tason osalta tukea hypoteesille 1. Erittäin pienellä riskillä voidaan hylätä nollahypoteesi, että aineistossa havaittu muuttujien välinen riippuvuus olisi sattuman vaikutusta.

<sup>8</sup>Attenuaatio merkitsee reliabiliteetin heikkouden aiheuttamaa korrelaation pienenemistä. Attenuaatiokorjaus tehdään jakamalla havaittu korrelaatio muuttujien reliabiliteettien tulon neliöjuurella (Valkonen 1984, s. 64 - 65).

Mitä yrittävämpi viljelijä on, sitä enemmän hän käyttää ammattilehtiä ja -kirjoja sekä osallistuu useammin ammatillisille kursseille. Tietokoneen käyttö informaationhankintaan ei ole tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä yrittävyyteen (liite 12, taulukko 12.17). Tulos on odotusten vastainen ja selittyy sillä, että tietokoneen käyttö on selvästi vähäisempää viljajaloilla, joiden yrittäjät ovat keskimääräistä iäkkäämpiä. Myöskään neuvontajärjestöjen tilakohtaisten palvelujen käyttö ei ole tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä yrittävyyteen. Taulukko 27 on otettu vain ne taloudellista tehokkuutta mittaavat osiot, jotka kuuluvat summamuuttujamittariin.

Taulukko 27. Yrittäjyysideologian, taloudellisen tehokkuuden ja sen osioiden väliset korrelaatiokertoimet (Kendallin tau).

	Yrittäjyys- ideologia	Taloudell. tehokkuus	Amm.kir- jall.käyttö	Am.kurs- seille osall.	Henk.koht. verkotot	Tarvikk. hank.suun.	Suunni- tellmallis.	Markkin. politiikka
Yrittäjyys- ideologia	1.000							
Taloudell. tehokkuus	0.269**	1.000						
Amm.kir- jall.käyttö	0.240**	0.340**	1.000					
Amm.kurs- seille osall.	0.139*	0.371**	0.224**	1.000				
Henk.koht. verkotot	0.122	0.359**	0.063	0.029	1.000			
Tarvikk. hank.suun.	0.152*	0.328**	0.077	-0.086	0.009	1.000		
Suunni-tellmallis. Markkin. politiikka	0.225**	0.645**	0.355**	0.174*	0.185*	0.223**	1.000	
	0.122	0.272**	-0.084	0.048	-0.092	-0.097	-0.036	1.000

\*\* = tilastollisesti merkitsevä 1 %:n riskitasolla (p<0.01)  
\* = tilastollisesti merkitsevä 5 %:n riskitasolla (p<0.05)

Tulos on sama kaikilla tuotantosuunnilla. Henkilökohtaisten sidosten laajuuteen ja monipuolisuuteen yrittävyydellä ei ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Yrittävät viljelijät tekevät useammin tuotantoa ja taloutta koskevia suunnitelmia ja seuraavat suunnitelmien toteutumista.

Taloudellisen tehokkuuden mittariin kuulumattomista liikkeenjohdon tehtävistä taulukossa 28 ristiintaulukoidaan maatilayrittäjien toimintaverkostot yrittäjyysideologian luokissa. Khein neliötestin käytön edellytyksenä on vaatimus, että korkeintaan 20 % odotetuista frekvensseistä on pienempiä kuin viisi (Ranta ym. 1989, s. 142). Aineiston koon vuoksi voidaan yrittäjyysideologia jakaa vain kahteen luokkaan. Myös toimintaverkosto-muuttujan luokkia on yhdistetty.

Yrittävät ovat useammin kuin vähemmän yrittävät mukana tuotantorenkaissa, yhteismarkkinoinnissa tai tarvikkeiden yhteishankinnoissa.

Taulukko 28. Maatilyrittäjien toimintaverkostot yrittäjyysideologiapistemäärän mukaisissa luokissa.

	Yrittäjyysideologiapistemäärä			
	alle 8 pistettä		8 pistettä tai enemmän	
	n	%	n	%
Ei mitään tai vuokrakoneita	14	18.2	8	10.1
Yhteiskoneita ja/ tai yhteiskäyttöä	54	70.1	50	63.3
Yht.hank. ja -markk. ja/ tai tuot. rengas	9	11.7	21	26.6
Yhteensä	77	100.0	79	100.0
$\chi^2(2) = 6.655, p = 0.038$				

Yrittäjyysideologiapistemäärän ja yhteistyöverkosto-muuttujan välinen korrelaatiokerroin on 0.146 ( $p=0.016$ ). Yrittävät ovat useammin yhteydessä viranomaisiin, rahoituslaitoksiin, neuvontajärjestöihin ja muihin järjestöihin.

Taulukossa 29 ristiintaulukoidaan tuotantopolitiikka yrittäjyysideologian luokissa. Yrittäjyysideologialtaan säilyttävät ovat useammin säilyttäneet tuotannon suunnan ja laajuuden muuttumattomana kun taas yrittävät ovat useammin laajentaneet ja tehostaneet tuotantoaan.

Taulukko 29. Tuotantopolitiikka yrittäjyysideologiapistemäärän mukaisissa luokissa.

	Yrittäjyysideologiapistemäärä					
	- 2		3 - 14		15 -	
	n	%	n	%	n	%
Ei muutoksia	15	50.0	25	24.5	3	13.0
Tuotanto laajentunut ja tehostunut	9	30.0	50	49.0	17	74.0
Tuotantosuunta vaiht. tai monipuolistunut	6	20.0	27	26.5	3	13.0
Yhteensä	30	100.0	102	100.0	23	100.0
$\chi^2(4) = 14.276, p = 0.006$						

Yrittävyydellä on hieman yhteyttä yrittäjän tavoitteisiin. Mitä alhaisempi on yrittäjyysideologiapistemäärä, sitä tärkeämpi on riskinkarttamisen tavoite ( $r=-0.463, p=0.000$ , liite 20, taulukko 12.22). Suuruuden tavoitteella ja uuden etsinnän tavoitteella on nollasta poikkeava, mutta ei kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä korrelaatio yrittävyyteen.

Yrittäjyysideologian komponenteista uudistuksellisuudella on voimakkain positiivinen korrelaatio taloudelliseen tehokkuuteen ( $r=0.349$ ,  $p=0.000$ , liite 20, taulukko 20.20). Myös suhtautumisella epävarmuuteen ( $r=0.260$ ,  $p=0.004$ ) on tilastollisesti merkitsevä yhteys taloudelliseen tehokkuuteen. Muut komponentit, suhtautuminen työhön, ihmiskäsitys ja suhtautuminen omistamiseen, eivät ole yhteydessä taloudelliseen tehokkuuteen. Suhtautumisella omistamiseen on erittäin merkitsevä yhteys toimintaverkostoihin ( $r=0.300$ ,  $p=0.000$ ), mikä on odotettua. Mitä vähemmän itseisarvoista omistaminen on henkilölle, sitä valmiimpi hän on toimimaan yhteistyössä toisten kanssa vaikka se edellyttäisi myös esimerkiksi yhteisomistusta.

### Operatiivinen taso

Hypoteesia 1 testataan operatiivisen tason osalta laskemalla yrittäjyysideologiapistemäärän ja operatiivisen tehokkuuden tulomomenttikorrelaatiot (taulukko 30).

Taulukko 30. Yrittäjyysideologian, operatiivisen tehokkuuden ja sen osioiden väliset korrelaatiokertoimet.

	Yrittäjyys- ideologia	Operatiivinen tehokkuus	Muistiinpano- jen tekeminen	Raha-asioi- den hoito	Töiden suun. ja ajoitus	Työn ohjaam. ja valvonta
Yrittäjyys- ideologia	1.000					
Operatiivinen tehokkuus	0.171*	1.000				
Muistiinpano- jen tekeminen	-0.025	0.565**	1.000			
Raha-asioi- den hoito	0.080	0.681**	0.427**	1.000		
Töiden suun. ja ajoitus	0.040	0.784**	0.438**	0.300**	1.000	
Työn ohjaam. ja valvonta	0.255**	0.730**	0.375**	0.196*	0.414**	1.000

\*\* = tilastollisesti merkitsevä 1 %:n riskitasolla ( $p<0.01$ )  
\* = tilastollisesti merkitsevä 5 %:n riskitasolla ( $p<0.05$ )

Yrittäjyysideologiapistemäärän ja operatiivisen tehokkuuden välinen korrelaatiokerroin on 0.171 ( $p=0.032$ ). Tulos antaa operatiivisen tason osalta tukea hypoteesille 1. Nollahypoteesi siitä, että aineistossa havaittu muuttujien välinen riippuvuus olisi sattuman vaikutusta, voidaan hylätä 3.2 % riskillä. Yrittäjyysideologiapistemäärän ja operatiivisen tehokkuuden välinen attenuaatiokorjattu korrelaatio on 0.255 (yrittäjyysideologian alfa-kerroin 0.654 ja operatiivisen tehokkuuden 0.567).

Operatiivisen tehokkuuden mittarin osioista yrittävyyteen on tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä arvio siitä, miten hyvin onnistuu työn ohjaamisessa ja val-

vonnassa ( $r=0.255$ ,  $p=0.001$ ). Raha-asioiden hoidossa ja päivittäisten töiden suunnittelussa onnistumisen korrelaatiot operatiiviseen tehokkuuteen ovat vain hieman nollasta poikkeavia.

Yrittäjyysideologian komponenteista operatiiviseen tehokkuuteen on hieman yhteydessä suhtautuminen työhön ( $r=0.143$ ,  $p=0.071$ , liite 20, taulukko 20.21). Mitä vähemmän keskeistä työ on viljelijälle, sitä korkeampi on hänen operatiivinen tehokkuutensa. Tulos ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä.

### **7.3.2 Puolisoiden yrittävyys ja liikkeenjohto**

Puolisoiden yrittävyyden ja liikkeenjohtoon osallistumisen yhteys on erilainen päätoimisten ja vähemmän osallistuvien luokissa. Vähemmän kuin päätoimisesti osallistuvien yrittävyys on suurempi ja liikkeenjohtoon osallistuminen vähäisempää, joten korrelaatiot ovat negatiivisia. Päätoimisten puolisojen yrittävyys on alhaisempi ja osallistuminen suurempaa, joten korrelaatiot ovat positiivisia. Vain operatiivisen tason korrelaatio yrittävyyteen ( $r=0.242$ ,  $p=0.043$ ) on tilastollisesti merkitsevä. Yrittävät puolisot osallistuvat enemmän päivittäisten töiden suunnitteluun ja ajoitukseen kuin vähemmän yrittävät. He myös osallistuvat useammin tarvikkeiden hankinnasta päättämiseen ja investointien suunnitteluun. Institutionaalisen tason tehtävistä selvin yhteys yrittävyydellä on maatalousalan järjestötoimintaan osallistumiseen. Kaikki mainitut liikkeenjohdon osioiden ja päätoimisen puolison yrittävyyden väliset yhteydet ovat tilastollisesti vain oireellisesti merkitseviä (merk. alle 0.10).

### **7.3.3 Yhteenveto**

Mitä yrittävämpi on maatilayrittäjän orientaatio, sitä suurempi on hänen liikkeenjohdon tehokkuutensa kaikilla kolmella liikkeenjohdon tasolla. Institutionaalisella ja taloudellisella tasolla positiivinen korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä (1 % riskitaso) ja operatiivisella tasolla melkein merkitsevä (5 % riskitaso). Yrittäjyysideologian komponenteista uudistuksellisuus on yhteydessä institutionaaliseen ja taloudelliseen tehokkuuteen. Taloudellisella tasolla tehokkaat ovat muita harvemmin riskinkarttajia.

Yrittävän orientaation viljelijöillä on tiheämmät kontaktit sidosryhmiin ja he ovat useammin mukana erilaisissa tuotannollisen yhteistyön muodoissa. He ovat useammin kuin säilyttävän orientaation omaavat laajentaneet ja tehostaneet tuotantoaan viimeisten kymmenen vuoden aikana sekä myös useammin aloittaneet jonkin liitännäiselinkeinon.

Mitä korkeampi on puolison yrittäjyysideologiapistemäärä, sitä enemmän hän osallistuu liikkeenjohdon tehtäviin operatiivisella tasolla. Tehtäviä, joita yrittävät puoliset tekevät hieman enemmän kuin vähemmän yrittävät puoliset, ovat: päivittäisten töiden suunnittelu ja ajoitus, tarvikkeiden hankinnasta päättäminen, investointien suunnittelu ja osallistuminen maatalousalan järjestötoimintaan.

## 7.4 Yrittävyyden ja sen komponenttien yhteys menestymiseen

Tässä luvussa vastataan tutkimusongelman kysymykseen 3b: *Miten maatilayrittäjien yrittävyys on yhteydessä maatilayrityksen menestymiseen?* Hypoteesia 2: “Mitä yrittävämpi on maatilayrittäjän yrittäjyysideologia, sitä parempi on maatilayrityksen menestyminen” testataan sekä korrelaatioiden että keskiarvoerojen testauksen perusteella. Myös yrittävyyden viiden komponentin yhteyksiä menestymiseen tarkastellaan.

### 7.4.1 Yrittävyys ja menestyminen

Korrelaatiokertoimen käyttö yhteisvaihtelun mittarina edellyttää, että muuttujien välinen riippuvuus on lineaarinen (Valkonen 1984, s. 40). Yrittäjyysideologian yhteyttä menestysmittareihin tarkastellaan sekä laskemalla Pearsonin tulomomenttikorrelaatiot että kannattavuuskertoimen keskiarvot yrittäjyysideologian luokissa. Kaikissa menestymistä koskevissa analyyseissä poistetaan poikkeavat havainnot, joissa menestysmuuttujan arvo poikkeaa keskiarvosta enemmän kuin kolmella keskihajonnalla. Näin poistetaan kolme havaintoa, joissa kannattavuuskerroin on joko pienempi kuin -0.563 tai suurempi kuin 2.441 ja kaksi havaintoa, joissa keskiarvo on suurempi kuin 5 892 ry/ha.

Maatilayrittäjien yrittävyydellä on tilastollisesti merkitsevä yhteys kannattavuuteen. Yrittäjyysideologiapistemäärän ja kannattavuuskertoimen välinen tulomomenttikorrelaatio on 0.236 ( $p=0.003$ ). Attenuaatiokorjattuna korrelaatio on 0.292.

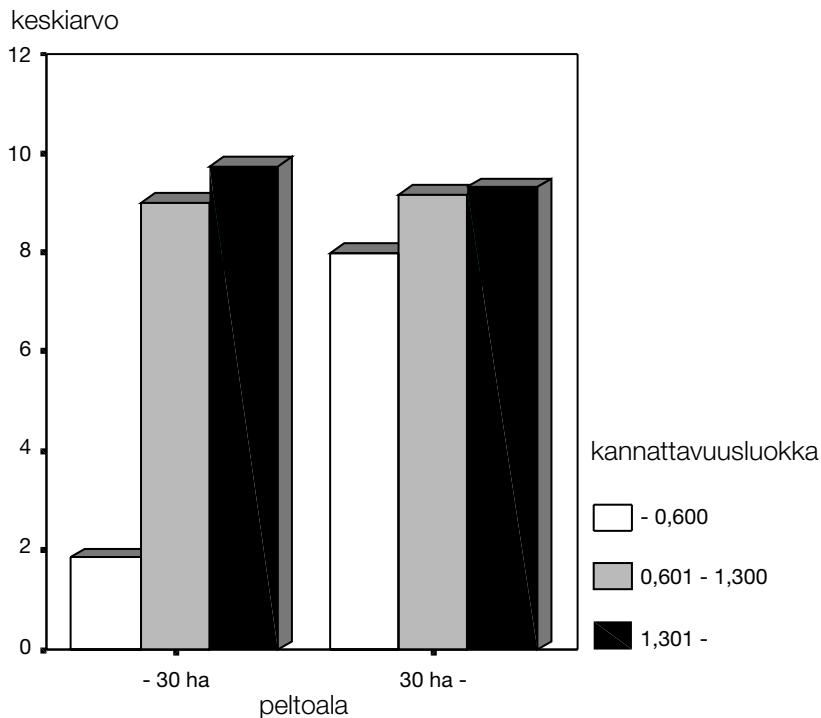
Maatilayrittäjän yrittäjyysideologian yhteys tekniseen menestymisen mittariin, tuottavuuteen, on tilastollisesti vain oireellisesti merkitsevä ( $r=0.135$ ,  $p=0.096$ ).

Yrittävyyden yhteys kannattavuuteen on voimakkain sikatiloilla ( $r=0.329$ ,  $p=0.017$ ); maitotiloilla ( $r=0.254$ ,  $p=0.069$ ) ja viljatiloilla ( $r=0.269$ ,  $p=0.064$ ) se on samaa luokkaa. Yrittäjyysideologian ja kannattavuuskertoimen osittaiskorrelaatio tuotantosuunta vakioiden on 0.266 ( $p=0.001$ ), attenuaatiokorjattuna 0.329.



Tilakoolla on voimakas yhteys kannattavuuteen, ja siksi lasketaan osittaiskorrelaatio yrittävyyden ja kannattavuuden välillä peltopinta-ala vakoiden. Osittaiskorrelaatio on 0.206 ( $p=0.011$ ). Yrittävyyden ja kannattavuuden välisen yhteyden voimakkuus on erilainen erikokoisilla tiloilla. Kannattavuuskertoimen ja yrittäjyysideologiapistemäärän positiivinen korrelaatio on alle 30 peltohehtaarin tiloilla tilastollisesti merkitsevä ( $r=0.356$ ,  $p=0.003$ ), mutta yli 30 peltohehtaarin tiloilla vain hieman nolasta poikkeava ( $r=0.038$ ,  $p=0.729$ ). Myös kuviossa 14 kuvataan yrittävyyden merkitystä erikokoisilla tiloilla.

Keskisadon ja peltoalan yhteys puolestaan on alle 30 peltohehtaarin tiloilla vähäinen ( $r=0.141$ ,  $p=0.237$ ), mutta yli 30 peltohehtaarin tiloilla voimakkaampi ( $r=0.236$ ,  $p=0.029$ ).



Kuvio 14. Yrittäjyysideologiapistemäärän keskiarvo eri kannattavuusluokissa alle ja yli 30 peltohehtaarin tiloilla.

Yrittävyydsmittaus ei kaikissa tapauksissa kohdistu siihen henkilöön, joka on ollut yrittäjänä ajanjaksona, jolta kannattavuuden mittaus on tehty. Jos sukupolvenvaihdos on tehty vuonna 1990 tai myöhemmin, on mitattu edellisen yrittäjän aikaansaamaa kannattavuutta ja nykyisen yrittäjän yrittävyyttä. Karlöfin (1996, s. 15) mukaan yrityksen tulos riippuu usein vielä vuosia johdon vaihtumisen jäl-

keen edellisen johdon kyvykkyydestä ja strategisesta kaukonäköisyydestä. Toisaalta maatilayrityksissä tuleva yrittäjä usein osallistuu päätöksentekoon, kuten esimerkiksi investointipäätöksiin, jo ennen varsinaista isännyyden vaihtumista. Mahdollista on myös, että maatilayrityksen perättäisten sukupolvien edustajien yrittävyydet korreloivat positiivisesti keskenään kuten maatilayrittäjien ja puolisoiden yrittävyydet. Mittauksen kohdistuminen osittain eri henkilöihin ei kuitenkaan tässä aineistossa aiheuta merkittävää eroa tuloksiin. Kun karsitaan pois ne havainnot, joissa sukupolvenvaihdos on tapahtunut vuonna 1990 tai myöhemmin, on yrittäjyysideologian ja kannattavuuskertoimen välinen korrelaatiokerroin 0.243 ( $p=0.005$ ) sekä yrittäjyysideologian ja keskisadon 0.154 ( $p=0.076$ ). Tulos on lähes sama kuin silloin, kun mukana ovat kaikki havainnot. Kun karsinta supistaisi aineistoa ja heikentäisi mahdollisuuksia esimerkiksi eri osajoukkojen tarkasteluun ei vuonna 1990 tai myöhemmin sukupolvenvaihdoksen tehneitä poisteta analyyseistä.

Kannattavuuskertoimen keskiarvot yrittäjyysideologiapistemäärän luokissa koko aineistossa ja tuotantosuunnittain näkyvät taulukosta 31.

Taulukko 31. Kannattavuuskerroin maatilayrittäjän yrittäjyysideologiapistemäärän mukaisissa luokissa.

	Keskimäärin	Yrittäjyysideologiapistemäärä			F-arvon merk.
		- 2	3 - 14	15 -	
Kaikki tuotantosuunnat	0.970 (n=152)	0.766 (n=28)	0.985 (n=100)	1.146 (n=24)	0.005
Maitotilat	0.801 (n=52)	0.548 (n=6)	0.828 (n=38)	0.864 (n=8)	0.015
Sikatilat	1.128 (n=52)	0.876 (n=8)	1.123 (n=36)	1.407 (n=8)	0.037
Viljatilat	0.982 (n=48)	0.797 (n=14)	1.024 (n=26)	1.168 (n=8)	0.242

Todennäköisyys sille, että kannattavuuskertoimen keskiarvoerot yrittäjyysideologian luokissa olisivat syntyneet sattumalta on hyvin pieni, joten yrittävyyden voidaan sanoa olevan tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä kannattavuuteen. Alin yrittävyyssluokka eroaa keskimmaisestä ja ylimmästä 5 % riskitasolla.

Tulokset tukevat hypoteesia 2: Mitä yrittävämpi on maatilayrittäjän yrittäjyysideologia, sitä parempi on maatilayrityksen menestyminen, tilastollisesti merkitsevästi taloudellisen menestymisen osalta. Nollahypoteesi siitä, että yrittäjyysideologian yhteys taloudelliseen menestymiseen on sattuman vaikutusta, voidaan hylätä alle 1 % riskitasolla. Yrittäjyysideologian yhteys tekniseen menestymisen mittariin, keskisatoon, on vain oireellisesti merkitsevä.

## 7.4.2 Yrittävyyden komponentit ja menestyminen

Hypoteesia 3: “Kaikki yrittäjyysideologian komponentit ovat positiivisesti yhteydessä maatilayrityksen menestymiseen” testataan laskemalla yrittäjyysideologian komponenttien pistemäärien keskiarvot kannattavuuskertoimen luokissa ja analysoimalla keskiarvoeroja varianssianalyysillä (taulukko 32).

Taulukko 32. Maatilayrittäjien yrittäjyysideologian komponenttien summamuuttujapistemäärät kannattavuuskertoimen luokissa.

Yrittäjyysideologian komponentti	Keskimäärin	Kannattavuuskertoimen luokat			F-arvon merk.
		- 0.600	0.601 - 1.300	1.301 -	
Ihmiskäsitys	0.50 (n=157)	-0.17 (n=30)	0.68 (n=88)	0.62 (n=39)	0.196
Suhtautuminen omistamiseen	2.69 (n=156)	1.68 (n=28)	2.96 (n=89)	2.79 (n=39)	0.043
Suhtautuminen työhön	2.42 (n=156)	1.53 (n=30)	2.49 (n=87)	2.92 (n=39)	0.018
Suhtautuminen epävarmuuteen	1.55 (n=155)	0.59 (n=29)	1.61 (n=87)	2.15 (n=39)	0.008
Uudistuksellisuus	1.00 (n=157)	0.47 (n=30)	1.22 (n=88)	0.92 (n=39)	0.337

Suhtautuminen epävarmuuteen on yhteydessä kannattavuuteen tilastollisesti merkitsevästi, suhtautuminen työhön ja omistamiseen melkein merkitsevästi. Tulos antaa tukea hypoteesille 3 näiden komponenttien osalta, mutta ei uudistuksellisuuden eikä ihmiskäsityksen osalta.

Uudistuksellisuuspistemäärä on korkein keskimmaisessä kannattavuuskertoimen luokassa ja jonkin verran alempi ylimmässä kannattavuusluokassa. Menestystä ennustaa tämän mukaan korkeintaan kohtuullinen uudistuksellisuus. Tulos selittyy osittain siten, että maitotilojen yrittäjät ovat uudistuksellisimpia ja maitotilojen kannattavuus on heikoin. Uudistuksellisuuden ja kannattavuuskertoimen välinen osittaiskorrelaatio tuotantosuunta ja tilakoko vakioiden on -0.024 ( $p=0.771$ ). Vastaava korrelaatio uudistuksellisuuden ja keskisadon välillä on 0.022 ( $p=0.787$ ). Kyse voi olla siitä, että kaikkein uudistuksellisimmat ottavat uutuuksia käyttöön jo silloin, kun niistä ei vielä ole riittävästi kokemusta, ja joutuvat maksamaan epäonnistumisten oppirahat. Uudistuksellisuus on selvästi alhaisin alimassa kannattavuuskertoimen luokassa.

Myös ihmiskäsitys-komponentin pistemäärä on alhaisin alimassa kannattavuusluokassa ja samalla tasolla keskimmaisessä ja ylimmässä kannattavuusluokassa.

Selitys on sama kuin uudistuksellisuuden kohdalla, eli maitotilojen yrittäjien ihmiskäsitys on aktiivisin ja maitotilojen kannattavuus heikoin.

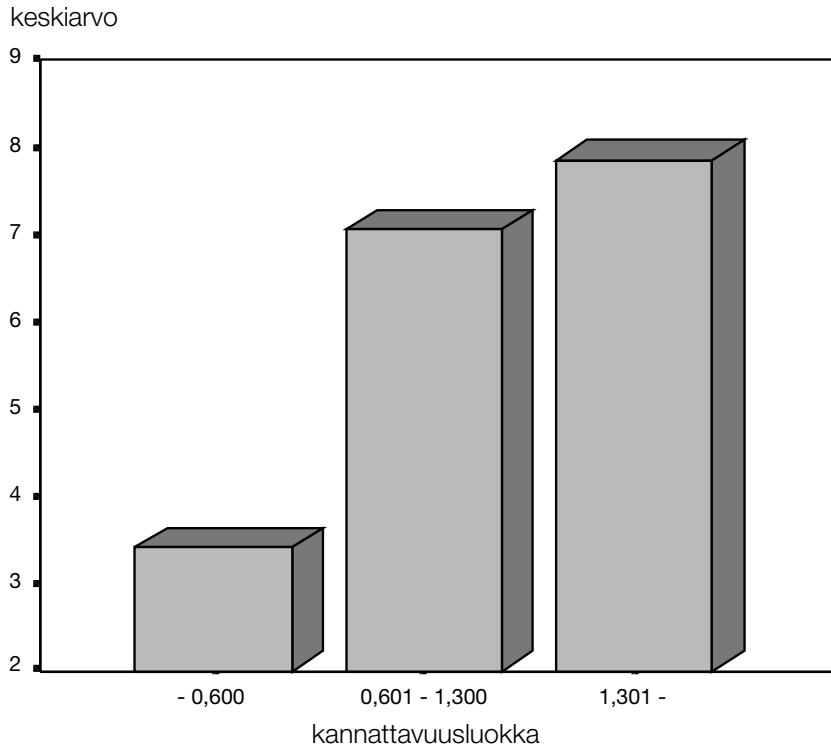
Kannattavuuden ja yrittävyyden komponenttien välistä riippuvuutta analysoidaan lisäksi osittaiskorrelaatioiden avulla (taulukko 33).

Taulukko 33. Maatilayrittäjien yrittäjyysideologian komponenttien ja kannattavuuskertoimen väliset osittaiskorrelaatiot tuotantosuunta vakioituna.

Yrittäjyysideologian komponentti	n	Ositt. korr. kerroin	Tilast.merkits.
Ihmiskäsitys	149	0.091	0.265
Suhtautuminen omistamiseen	149	0.160	0.050
Suhtautuminen työhön	149	0.256	0.002
Suhtautuminen epävarmuuteen	149	0.247	0.002
Uudistuksellisuus	149	0.064	0.432

Tulokset tukevat hypoteesia 3 omistamiseen, työhön ja epävarmuuteen suhtautumisen osalta. Nollahypoteesi siitä, että yrittävyyden komponenttien “suhtautuminen epävarmuuteen” ja “suhtautuminen työhön” yhteys taloudelliseen menestymiseen on sattuman vaikutusta, voidaan hylätä alle 1 % riskitasolla. Omistamiseen suhtautumisen komponentin nollahypoteesi voidaan hylätä 5 % erehtymisriskillä. Ihmiskäsitys- ja uudistuksellisuuskomponenttien osalta hypoteesi hylätään ja nollahypoteesi jää voimaan.

Omistaminen ei ole hyvän kannattavuuden maatilayrityksissä itseisarvo, vaan maatilayrittäjä suhtautuu myönteisesti yhteisomistukseen ja vuokraukseen. Hyvää kannattavuutta ennustaa yrittäjän asenne, jossa työ ei ole itseisarvo ja jossa arvostetaan vapaa-aikojen ja lomien pitämistä. Hyvään kannattavuuteen on yhteydessä sellainen asennoituminen riskiin ja epävarmuuteen, jossa on rohkeutta investoida ja ottaa lainaa ja jossa epävarmuus onnistumisesta ei saa luopumaan uuden yrittämisestä. Näistä kolmesta komponentista muodostetun summa-  
muuttujan keskiarvot kannattavuusluokissa näkyvät kuviosta 15.



Kuvio 15. Summamuuttujan “suhtautuminen omistamiseen, työhön ja epävarmuuteen” keskiarvot kannattavuusluokissa.

### 7.4.3 Yhteenveto

Yrittäjyysideologiapistemäärän ja kannattavuuskertoimen välillä vallitsee tilastollisesti merkitsevä positiivinen korrelaatio. Korrelaatio säilyy vakioitaessa tuotantosuunta ja tilakoko. Yrittäjyysideologiamittarilla mitattu yrittävyys on siten merkitsevästi yhteydessä maatilayrityksen taloudelliseen menestymiseen. Sen sijaan yrittävyyden yhteys keskisatoon on vain oireellinen. Voimakkain yrittävyyden ja taloudellisen menestymisen yhteys on sikatiloilla, maito- ja viljatilojen välillä ei ole eroa. Erityisen voimakas yrittävyyden ja taloudellisen menestymisen yhteys on pienillä (alle 30 peltoha) tiloilla. Isoilla tiloilla menestyminen taas on enemmän yhteydessä peltoalaan.

Yrittäjyysideologian viidestä komponentista kolme on tilastollisesti merkitsevästi tai melkein merkitsevästi yhteydessä kannattavuuteen. Nämä ovat suhtautuminen epävarmuuteen, suhtautuminen työhön ja suhtautuminen omistamiseen.

## 7.5 Liikkeenjohto ja menestyminen

Tässä luvussa esitetään vastauksia tutkimusongelman kysymykseen 3c: *Miten maatilayrittäjien liikkeenjohdon tehokkuus on yhteydessä maatilayrityksen menestymiseen?* Hypoteesia 4: “Mitä suurempi on maatilayrittäjän liikkeenjohdon tehokkuus kullakin liikkeenjohdon tasolla, sitä parempi on maatilayrityksen menestyminen” testataan korrelaatioiden ja ristiintaulukointien avulla. Lisäksi tarkastellaan puolison liikkeenjohtoon osallistumisen merkitystä maatilayrityksen menestymiselle.

### 7.5.1 Liikkeenjohdon tehokkuus ja menestyminen

#### Institutionaalinen taso

Institutionaalisen tehokkuuden mittarin yhteys kannattavuuskertoimeen ( $r = -0.139$ ,  $p = 0.082$ , attenuaatiokorjattuna  $r = -0.151$ ) on vain oireellinen. Korrelaatio on kuitenkin negatiivinen, eikä positiivinen, kuten hypoteesin mukaan odotettiin. Sikatiloilla korrelaatio on melkein merkitsevä ( $r = -0.276$ ,  $p = 0.046$ ). Osaselitys muuttujien väliselle odotusten vastaiselle riippuvuudelle löytyy iästä: Iäkäämpien maatilayrittäjien institutionaalinen tehokkuus on korkeampi ja kannattavuuskerroin heikompi kuin nuorempien. Osittaiskorrelaatio institutionaalisen tehokkuuden ja kannattavuuden välillä ikä ja tuotantosuunta vakioituna hävittääkin muuttujien välisen yhteyden ( $-0.054$ ).

Institutionaalisen tehokkuuden yhteisvaihtelu keskisadon kanssa on lähes olematon ( $r = 0.019$ ,  $p = 0.810$ ). Tuotantosuunnan vakiointi kuitenkin kohottaa korrelaatiota nolasta poikkeavaksi, mutta ei tilastollisesti merkitseväksi ( $r = 0.119$ ,  $p = 0.204$ ).

Tulosten perusteella hypoteesi 4 joudutaan hylkäämään institutionaalisen tehokkuuden osalta ja nollahypoteesi jää voimaan. Institutionaalisen tehokkuuden mittarilla ei ole tilastollisesti merkitsevää yhteisvaihtelua teknisen menestysmittarin, keskisadon, eikä taloudellisen menestysmittarin, kannattavuuskertoimen kanssa.

#### Taloudellinen taso

Hypoteesia 4 testataan taloudellisen tehokkuuden osalta korrelaatioiden ja osittaiskorrelaatioiden avulla (taulukko 34).

Liikkeenjohdon taloudellisella tehokkuudella on yhteisvaihtelua sekä kannattavuuskertoimen ( $r = 0.205$ ,  $p = 0.024$ ) että keskisadon kanssa ( $r = 0.223$ ,  $p = 0.014$ ). Koska tilakoko on yhteydessä sekä menestysmittareihin että tehokkuusmitta-

riin ja tuotantosuunta menestysmittareihin lasketaan osittaiskorrelaatiot tilako-  
ko ja tuotantosuunta vakioituina. Taloudellisen tehokkuuden ja kannat-  
tavuuskertoimen osittaiskorrelaatio on 0.107 ( $p=0.258$ ) ja taloudellisen tehok-  
kuuden ja keskisadon 0.186 ( $p=0.049$ ). Vakiointi hävittää yhteyden taloudellisen  
tehokkuuden ja kannattavuuden väliltä. Hypoteesi ei saa tukea tuloksista ja nol-  
lahypoteesi jää voimaan. Sen sijaan nollahypoteesi siitä, että taloudellisen  
tehokkuuden mittarin yhteys tekniseen menestymiseen on sattuman vaikutusta,  
voidaan hylätä 5 % riskitasolla.

Taulukko 34. Liikkeenjohdon taloudellisen tehokkuuden, kannattavuus-  
kertoimen ja keskisadon väliset korrelaatiokertoimet.

	Taloudellinen tehokkuus	Kannattavuus- kerroin	Keskisato
Taloudellinen tehokkuus	1.000		
Kannattavuuskerroin	0.205*	1.000	
Keskisato	0.223*	0.440**	1.000

\*\* = tilastollisesti merkitsevä 1 %:n riskitasolla ( $p<0.01$ )  
\* = tilastollisesti merkitsevä 5 %:n riskitasolla ( $p<0.05$ )

Tuotantopolitiikan yhteyttä kannattavuuteen tutkitaan ristiintaulukoinnin avulla  
(taulukko 35).

Taulukko 35. Tuotantopolitiikka kannattavuuskertoimen luokissa.

Tuotepolitiikka	Kannattavuuskertoimen luokka					
	- 0.600		0.601 - 1.300		1.301 -	
	n	%	n	%	n	%
Ei muutoksia	13	43.3	18	20.7	10	25.6
Laajentunut ja tehostunut	11	36.7	45	51.7	24	61.6
Monipuolistunut, vaihtunut	6	20.0	24	27.6	5	12.8
Yhteensä	31	100.0	87	100.0	40	100.0

$\chi^2(4) = 9.128, p = 0.058$

Tuotanto on ollut muuttumaton suhteellisesti useammin alimman kannattavuus-  
luokan tiloilla kuin keskimmaisessä ja ylimmässä kannattavuusluokassa. Tuo-  
tanto on laajentunut ja tehostunut keskimmaisessä ja ylimmässä kannattavuus-  
luokassa useammin kuin alimmassa kannattavuusluokassa. Liitännäis-  
elinkeinojen kautta tuotanto on monipuolistunut useammin keskimmaisessä ja  
alimmassa kannattavuusluokassa. Tuotannon muutoksia kuvaavan mittarin pie-

nin arvo on muuttumattomuus, sama tuotantosuunta muuttumattomana, ja suurin arvo maatalouteen liittymätön liitännäiselinkeino eli erillinen diversifioituminen. Teorian perusteella ei ollut oletusta sen yhteydestä menestymiseen. Riskiintaulukoinnin tulos osoittaa, että hyvä kannattavuus on jossain määrin yhteydessä tuotannon tehostamiseen ja laajentamiseen. Sen sijaan diversifikaation yhteydestä kannattavuuteen ei voida tehdä mitään johtopäätöksiä.

Taulukossa 36 tarkastellaan tavoitepääkomponenttien ja kannattavuuskertoimen välistä yhteyttä.

Taulukko 36. Maatilyrittäjien tavoitepääkomponenttipistemäärien korrelaatiot kannattavuuskertoimeen ja keskisatoon.

Tavoitepääkomponentti	Kannattavuuskerroin	Keskisato ry/ha
Sisäinen tehokkuus	0.152	0.159
Suuruus	0.213**	0.053
Laatu	-0.038	-0.102
Riskin karttaminen	-0.017	0.076
Uuden etsintä	-0.119	0.032

\*\* = tilastollisesti merkitsevä 1 %:n riskitasolla (p<0.01)  
 \* = tilastollisesti merkitsevä 5 %:n riskitasolla (p<0.05)

Tavoitepääkomponenteista merkitsevin yhteys kannattavuuteen on suuruuden tavoitteella. Myös sisäisen tehokkuuden<sup>9</sup> ja uuden etsinnän korrelaatiot kannattavuuteen poikkeavat nolasta.

### Operatiivinen taso

Operatiivisen tehokkuuden mittarilla ei ole yhteyttä kannattavuuteen, mutta kyläkin toiseen menestymisen mittariin, keskisatoon. Operatiivisen tehokkuuden pistemäärän ja keskisadon osittaiskorrelaatio tuotantosuunta kontrolloituna on 0.204 (p=0.029). Tulos antaa tukea hypoteesille 4 vain teknisen menestymisen osalta. Taloudelliseen menestymiseen operatiivisen tehokkuuden mittarilla ei ole yhteyttä, joten siltä osin hypoteesi hylätään ja nollahypoteesi jää voimaan.

## **7.5.2 Puolison osallistuminen ja menestyminen**

Puolisomuuttujista ainoastaan puolison osallistuminen päätöksentekoon on merkitsevästi yhteydessä kannattavuuskertoimeen. Viljatilat jätetään pois tästä

<sup>9</sup> pääkomponentti, jolle latautuvat voimakkaasti mm. tavoitemuuttajat 'maatilan töiden tekeminen nopeasti ja ajallaan', 'tuotteiden ja tarvikkeiden hintojen tarkka seuraaminen', 'tuotantokustannusten alentaminen' ja 'mahdollisimman hyvä kannattavuus'



tarkastelusta, koska niillä puoliset vain harvassa tapauksessa työskentelevät päätoimisesti tilalla ja siitä johtuen yhteydet puoliso muuttujien ja kannattavuuden välillä ovat lähes olemattomat. Taulukosta 37 ilmenee kannattavuuskertoimen keskiarvo kotieläintiloilla puolison osallistumisen mukaan.

Taulukko 37. Kannattavuuskerroin kotieläintiloilla puolison päätöksentekoon osallistumisen mukaisissa luokissa.

Kaikki	Puoliso kaikupohjana	Puoliso juryn jäsenenä	Puoliso partnerina	F-arvon merkitsevyys
0.957 (n=87)	1.165 (n=19)	0.782 (n=20)	0.947 (n=48)	0.007

Hyvä kannattavuus on sekä niillä tiloilla, joilla suunnittelu ja päätöksenteko tapahtuu tasaveroisina kumppaneina että niillä tiloilla, joilla yrittäjä yksin tekee päätökset ja ainoastaan pyytää puolisoaan ottamaan kantaa. Kannattavuus on merkitsevästi heikompi silloin, kun puoliso osallistuu ideointiin ja suunnitteluun, mutta lopullisen päätöksen tekee yrittäjä yksin. Pareittaisessa vertailussa luokien “puoliso kaikupohjana” ja “puoliso juryn jäsenenä” välillä on tilastollisesti merkitsevä ero ( $p=0.008$ ). Muut ryhmien väliset erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä. Luokassa “puoliso kaikupohjana” on suhteellisesti enemmän sikatiloja kuin luokassa “puoliso partnerina”, mikä on yksi syy kannattavuuskertoimen korkeuteen. Luokassa “puoliso juryn jäsenenä” on yhtä monta maito- ja sikatilaa. Luokassa “puoliso partnerina” on hieman enemmän maito- kuin sikatiloja.

Taulukossa 38 tarkastellaan eräiden muuttujien keskiarvoja puolison osallistumisen luokissa.

Taulukko 38. Peltoalan ja eräiden yrittäjämuuttujien keskiarvot kotieläintiloilla puolison päätöksentekoon osallistumisen mukaisissa luokissa.

	Puoliso kaikupohjana	Puoliso juryn jäsenenä	Puoliso partnerina	F-arvon merkitsevyys
Peltoala, ha	42.63 (n=19)	29.25 (n=20)	33.68 (n=49)	0.032
Yrittäjän ikä, v	44.3 (n=19)	47.6 (n=20)	44.9 (n=49)	0.428
Puolison ikä, v	42.1 (n=19)	44.6 (n=20)	43.2 (n=49)	0.660
Puolison maatilayritystoim. työ, t/v	660 (n=19)	1100 (n=20)	1430 (n=49)	0.000
Yrittäjän yrittäjyysideologia	8.83 (n=18)	5.53 (n=19)	9.98 (n=47)	0.038
Yrittäjän suht. epävarmuuteen	1.68 (n=19)	0.63 (n=19)	2.10 (n=49)	0.024
Puolison yrittäjyysideologia	3.37 (n=19)	6.05 (n=19)	9.17 (n=48)	0.057
Puolison suht. epävarmuuteen	-0.74 (n=19)	-0.11 (n=19)	1.33 (n=49)	0.016

Tilat, joilla puoliso toimii päätöksenteossa juryn jäsenenä, ovat pienempiä peltoaltaan kahteen muuhun ryhmään verrattuna. Niiden yrittäjät ja puoliset ovat hieman vanhempia, joskaan nämä erot eivät ole merkitseviä. Maatilyrittäjien yrittäjyysideologiapistemäärä on alhaisempi ja sekä he että puoliset ovat enemmän riskinkarttasia. Yrittäjillä on selvästi heikompi yleissivistävä koulutus (liite 12, taulukko 12.18). Luokassa “puoliso kaikupohjana” puoliset tekevät vähiten maatilyritystoiminnan työtä. Heistä 42 % työskentelee tilalla vain satunnaisesti, kun vastaava osuus kahdessa muussa luokassa on 15 % ja 10 %. “Juryn jäsen”-luokan puolisoista 65 % ja “partneri”-luokan puolisoista 86 % on päätoimisia. Vertaamalla kahta viime mainittua luokkaa keskenään voidaan todeta, että yrittäjän ohella myös puolison yrittävyys ja varsinkin suhtautuminen epävarmuuteen on yhteydessä kannattavuuteen. Kyseessä on Westermarckin (1986, s. 429) tarkoittama isännän ja emännän muodostama ‘sosioekonominen allianssi’, joka tuottaa hyvän taloudellisen tuloksen silloin, kun molemmilla puolisoilla on yrittävyyttä ja riskinottohalukkuutta.

Koko aineistossa puolison ja maatilyrittäjän yrittäjyysideologia korreloivat keskenään tilastollisesti erittäin merkitsevästi luokassa “puoliso partnerina” ( $r=0.454$ ,  $p=0.000$ , liite 20, taulukko 20.23). Luokassa “puoliso kaikupohjana” yhteys on melkein merkitsevä ( $r=0.364$ ,  $p=0.048$ ) ja luokassa “puoliso juryn jäsenenä” vain oireellinen ( $r=0.378$ ,  $p=0.083$ ). Luokka “puoliso partnerina” on kaksi kertaa suurempi kuin muut luokat, joten suuri tilastollinen merkitsevyys on siinä helpompi saavuttaa. Maatilyrittäjän ja puolison yrittävyys suhteessa toisiinsa saattaa olla yhtenä syynä erilaisiin päätöksentekomalleihin tai erilainen päätöksentekomalli vaikuttaa yrittäjyyteen liittyviin asenteisiin. Kumpikin selitys on mahdollinen.

### 7.5.3 Yhteenveto

Liikkeenjohdon tehokkuusmittarit taloudellisella ja operatiivisella tasolla ovat yhteydessä enemmän keskisatoon kuin kannattavuuskertoimeen. Institutionaalisisella tehokkuudella ei ole yhteyttä kumpaankaan. Taloudellisen tehokkuuden yhteys keskisatoon on tilakoko ja tuotantosuunta vakioituna tilastollisesti melkein merkitsevä.

Mitä yrittävämpiä maatilyrittäjä ja puoliso ovat, sitä todennäköisempää on, että puoliso osallistuu päätöksentekoon tasaveroisena partnerina. Nämä tilat ovat menestyneet paremmin kuin tilat, joilla puoliso osallistuu suunnitteluun, mutta päätökset tekee yrittäjä yksin. Viimemainitun tilaryhmän viljelijöillä ja puolisoilla on säilyttävämpi yrittäjyysideologia ja he ovat varovaisempia. Tilat, joilla puoliset eivät osallistu suunnitteluun eivätkä päätöksentekoon, ovat suurimpia

ja parhaiten menestyneitä. Ne ovat enimmäkseen sika- tai viljatiloja, joilla lähes puolet puolisoista tekee maatilana työtä vain satunnaisesti.

## 7.6 Yrittävyys, liikkeenjohto ja menestyminen

Vaikutusverkon keskeisimpien muuttujien väliset yhteydet kootaan taulukkoon 39. Kun tilakoolla ja tuotantosuunnalla on merkitsevä yhteys menestymiseen, esitetään muuttujien väliset yhteydet osittaiskorrelaatioina tilakoko ja tuotantosuunta vakioituina.

Taulukko 39. Maatilayrittäjän yrittäjäsideologian, liikkeenjohdon eri tasojen tehokkuuden, kannattavuuskertoimen ja keskisadon väliset osittaiskorrelaatiot peltoala ja tuotantosuunta vakioituna.

	Kannattav. kerroin	Keskisato ry/ha	Yrittäjäys- ideologia	Institution. tehokkuus	Taloudell. tehokkuus	Operatiiv. tehokkuus
Kannattav. kerroin	1.000					
Keskisato ry/ha	0.448 (p=0.000)	1.000				
Yrittäjäys- ideologia	0.212 (p=0.024)	0.124 (p=0.192)	1.000			
Institution. tehokkuus	-0.105 (p=0.266)	0.080 (p=0.398)	0.280 (p=0.003)	1.000		
Taloudell. tehokkuus	0.107 (p=0.258)	0.186 (p=0.049)	0.341 (p=0.000)	0.423 (p=0.000)	1.000	
Operatiiv. tehokkuus	0.043 (p=0.655)	0.172 (p=0.069)	0.213 (p=0.023)	0.417 (p=0.000)	0.417 (p=0.000)	1.000

Yrittäjäsideologialla on tilastollisesti merkitsevä tai melkein merkitsevä yhteys liikkeenjohdon kaikkien tasojen tehokkuuteen ja kannattavuuskertoimeen. Liikkeenjohdon tehokkuuden mittareista puolestaan millään ei ole yhteyttä kannattavuuskertoimeen, mutta taloudellisella tehokkuudella on melkein merkitsevä ja operatiivisella tehokkuudella oireellinen yhteys tekniseen menestysmittariin, keskisatoon. Yhteyden puuttuminen kannattavuuden ja liikkeenjohdon tehokkuusmittareiden väliltä johtuu joko mittareiden puutteellisuudesta tai sitten siitä, että yhteyttä ei ole. Mittareilla pystytään ennustamaan paremmin teknistä kuin taloudellista menestymistä. Ilmeisesti liikkeenjohdon tehokkuuden operationalisointi ei onnistunut aiotulla tavalla. Kun mittarit kuitenkin sattumaa paremmin ennustavat teknistä menestymistä voivat ne toimia mittareiden jatkokehittelyn pohjana. Yhtenä ongelmana mittauksessa on yrittävyyden uudis-

tuksellisuus-komponentti. Sillä on merkittävä yhteys liikkeenjohdon tehokkuuteen, mutta ei kannattavuuskertoimeen.

Tutkimusasetelman puitteissa ei ole mahdollista tehdä kausaalipäätelmiä muuttujien välisistä suhteista, koska ei olla selvillä muuttujien ajallisesta järjestyksestä eikä kaikkien relevanttien kolmansien tekijöiden mahdollisesta vaikutuksesta. Prosessi on kuitenkin mahdollista määritellä, mikä lisää selityksen uskottavuutta. Todennäköistä on, että kukin muuttuja on paitsi seuraus myös syy. Yrittävä asenneorientaatio saa aikaan tehokasta liikkeenjohdon toimintaa ja tämä puolestaan hyvää menestymistä. Havainnot hyvästä menestymisestä taas vahvistavat liikkeenjohdon toimintaa ja asennoitumista. Säilyttävästä asenneorientaatiosta on seurauksena tehoton liikkeenjohto ja sen seurauksena huono menestyminen. Huono menestyminen puolestaan vahvistaa aikaisempia asenteita tai muuttaa niitä vielä säilyttävämmiksi. Viitettä tästä antaa se seikka, että yrittäjyysideologian, liikkeenjohdon eri tasojen tehokkuuden ja kannattavuuden keskihajonnat ja varianssit ovat nuorimmassa ikäluokassa pienimmät. Myöhemmin kokemuksen karttuessa havainnot esimerkiksi menestymisestä vaikuttavat suuntaan taikka toiseen sekä asennoitumiseen että liikkeenjohdon toimintaan aiheuttaen suurempaa vaihtelua. Muuttujien välillä vallitsee todennäköisesti vahvistavien palautteiden kehä (Brunsson 1987, s. 182, Senge 1990, s. 73 - 83). Kun aineisto on poikkileikkausaineisto, eivät kyseessä ole samat henkilöt eri ikäisinä vaan eri henkilöt. Nuorimman ikäluokan pienimmät hajontaluvut voivat merkitä myös nuorten asennoitumisen suurempaa yhdenmukaisuutta yleensä, mutta sen toteamiseen ei tämän tutkimusasetelman puitteissa ole mahdollisuuksia.

## 7.7 Maatilayritystypologia

Teoreettisessa maatilayritystypologiassa maatilayritykset jaettiin liikkeenjohdon tasojen ja yrittävyyden perusteella tyypeihin, joita muodostui yhdeksän. Stabiileina tyypeinä pidettiin niitä, joissa yrittävyys ja liikkeenjohdon syvyys vastaavat toisiaan, ts. säilyttävän yrittäjyysideologian omaavat, jotka toimivat operatiivisella tasolla, edellisiä yrittävämmät, jotka toimivat taloudellisella tasolla ja yrittäjyysideologialtaan selvästi yrittävät, jotka toimivat institutionaalisella tasolla. Näin muodostuvat kolme stabiilia tyyppiä nimitettiin säilyttäväksi, yrittäväksi ja kehittäväksi tyyppiä. Niiden oletettiin eroavan toisistaan mm. tavoitteiltaan ja menestymiseltään. Osan maatilayrityksistä oletettiin sijoittuvan tyypeihin, joissa liikkeenjohdon syvyys on suurempi kuin yrittävyys edellyttäisi ja osan tyypeihin, joissa liikkeenjohdon syvyys on alhaisempi kuin yrittävyys edellyttäisi. Onnekkain ajateltiin voitavan kutsua niitä, jotka toimivat syvemmillä liikkeenjohdon tasolla kuin yrittävyys edellyttäisi ja tunareiksi niitä, jotka toi-

mivat alhaisemmalla liikkeenjohdon tasolla kuin yrittävyys edellyttäisi (vrt. Lehtomaa 1995, s. 219).

Liikkeenjohdon tasojen oletettiin olevan kumuloituvia siten, että henkilö, joka toimii tehokkaasti jollain tasolla, toimii tehokkaasti myös kaikilla sen alapuolella olevilla tasoilla, mutta ei sen yläpuolella olevilla tasoilla. Oletettiin voitavan löytää yksiselitteisesti syvin liikkeenjohdon taso, jolla maatilayrittäjä toimii. Empiria osoittaa kuitenkin tämän oletuksen vääräksi. Kaikki maatilayrittäjät toimivat ainakin jollain tehokkuudella kaikilla liikkeenjohdon tasoilla. Tilanne saattaisi olla toinen vähemmän valikoituneessa aineistossa. Liikkeenjohdon tasot ovat jossain määrin hierarkkisia siten, että standardoidut tehokkuuspistemäärät ovat pienemmät institutionaalisella kuin taloudellisella ja operatiivisella tasolla. Operatiivisella tasolla on keskihajonta pienin ja institutionaalisella tasolla suurin. Useimmat ovat tehokkaita tai katsovat onnistuvansa operatiivisella tasolla, mutta harvemmat institutionaalisella tasolla. Tästä syystä ja myös siksi, että aineiston koko on liian pieni, tyypejä ei muodosteta teoreettisen typologian mukaisesti.

Maatilayritystyyppit muodostetaan käyttämällä tyyppitelevinä ulottuvuuksina alkuperäisten yrittäjyysideologian ja liikkeenjohdon syvyyden sijasta empiiristen tulosten perusteella niistä “jalostettuja” muuttujia. Yrittävyyden viidestä komponentista valitaan kolme parhaiten muiden muuttujien kanssa korreloivaa komponenttia ja niistä muodostetaan summamuuttuja, jota tässä nimitetään lyhyiden vuoksi vain yrittävyydeksi. Komponentit ovat suhtautuminen omistamiseen, suhtautuminen työhön ja suhtautuminen epävarmuuteen. Tapaukset jaetaan ensin kahteen luokkaan tämän summamuuttujan pistemäärän mediaanin mukaan (alle 7 pistettä “säilyttävä” ja yli 7 pistettä “yrittävä”). Toisena tyyppitelevänä muuttujana käytetään liikkeenjohdon taloudellisen tason tehokkuuden mitaria, jonka mediaanin avulla havainnot jaetaan matalan (alle 17 pistettä) ja korkean (17 pistettä ja yli) taloudellisen tehokkuuden mukaiseen kahteen ryhmään. Tyypit muodostuvat nelikenttänä (kuvio 16).

taloudellinen tehokkuus korkea	<b>osaava</b> n=16	<b>kehittävä</b> n=32
taloudellinen tehokkuus matala	<b>säilyttävä</b> n=31	<b>yrittävä</b> n=37
	säilyttävä yrittäjyys- orientaatio	yrittävä yrittäjyys- orientaatio

Kuvio 16. Maatilayritystypologia ja tapausten lukumäärä kussakin tyyppissä.

Säilyttävän yrittäjyysorientaation ja matalan taloudellisen tehokkuuden omaavaa tyyppiä nimitetään *säilyttäväksi*. Tähän tyyppiin sijoittuu 26.7 % yrityksistä. Yrittävän yrittäjyysorientaation ja matalan taloudellisen tehokkuuden omaavaa tyyppiä kutsutaan *yrittäväksi* ja siihen kuuluu 31.9 % maatilayrittäjistä. Säilyttävän yrittäjyysorientaation ja korkean taloudellisen tehokkuuden omaava tyyppi on nimeltään *osaava*. Tämän tyypin tiloja on 13.8 %. Yrittävän yrittäjyysorientaation ja korkean taloudellisen tehokkuuden omaavaan *kehittävään* tyyppiin kuuluu 27.6 % luokitelluista yrityksistä. Kannattavuuskerroin on alhaisin säilyttävässä tyypissä ja korkein kehittävässä tyypissä (taulukko 40). Yrittävässä tyypissä se on toiseksi korkein ja osaavassa toiseksi alhaisin.

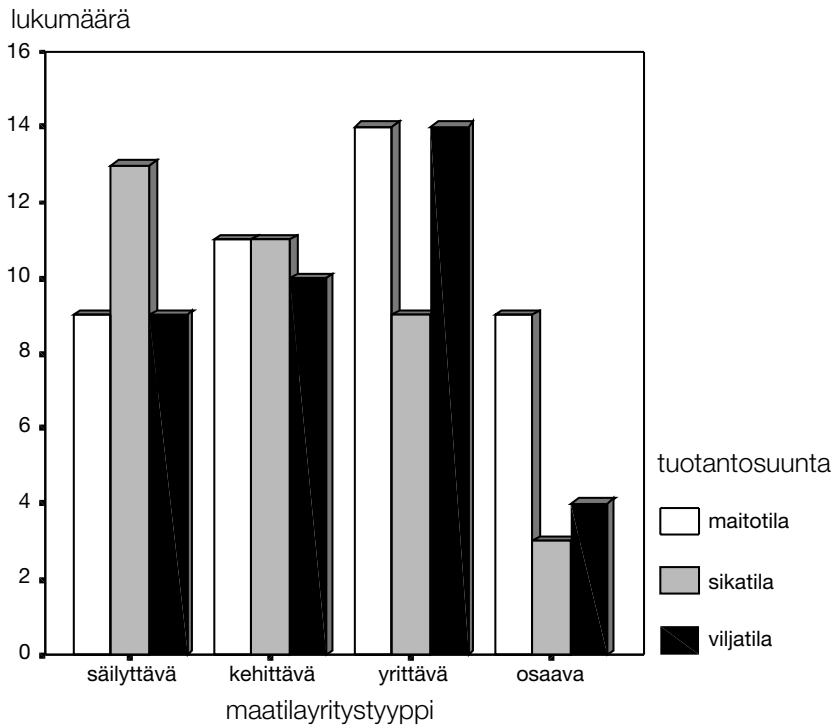
Taulukko 40. Kannattavuuskertoimen keskiarvo maatilayritystyypeissä.

	Kaikki (n=116)	Säilyttävä (n=31)	Osaava (n=16)	Yrittävä (n=37)	Kehittävä (n=32)	F-arvon merk.
Kannattavuuskerroin	0.974	0.845	0.908	0.942	1.170	0.010

Vähintään 5 % riskitasolla eroavat toisistaan kehittävä ja säilyttävä tyyppi, kehittävä ja yrittävä tyyppi ja kehittävä ja osaava tyyppi. Muut tyyppien väliset erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä. Kehittävä tyyppi eroaa siis merkitsevästi muista tyypeistä, joiden välillä ei ole merkitseviä kannattavuuseroja. Maatilayritykset on mahdollista ryhmitellä liikkeenjohdon taloudellisen tehokkuuden ja omistamiseen, työhön ja epävarmuuteen suhtautumisen perusteella tyypeihin, jotka eroavat toisistaan kannattavuudeltaan.

Tyypeissä on edustettuina suhteellisen tasaisesti eri tuotantosuuntien tiloja (kuvio 17), joten erot eivät ole yhteydessä tuotantosuuntaan. Osaavassa tyypissä on suhteellisesti hieman enemmän maitotiloja ja yrittävässä tyypissä hieman vähemmän sikatiloja, mutta jakaumien erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä (khin neliötestin arvo 0.476).

Säilyttävän tyypin viljelijöillä on passiivisin ihmiskäsitys, ja he ovat vähiten uudistuksellisia (taulukko 41). Heidän institutionaalinen ja operatiivinen tehokkuutensa on heikompi kuin muilla tyypeillä. He ovat eniten riskinkarttajia ja korostavat vähiten laadun tavoitetta. Heidän velkaisuusasteensa on korkein. Kehittävän tyypin edustajat ovat ennen muuta uudistuksellisimpia ja vähiten riskinkarttajia. He ovat myös nuorimpia, joskaan ikäerot eivät ole tilastollisesti merkitseviä. Osaava ja yrittävä tyyppi ovat monessa suhteessa lähellä toisiaan, mutta osaavan tyypin maatilat ovat peltoalaltaan selvästi suurempia ja niiden viljelijät uudistuksellisempia, institutionaalisesti tehokkaampia sekä enemmän laatutavoitetta korostavia.



Kuvio 17. Maatilayritystyyppien jakautuminen tuotantosuunnan mukaan.

Taulukko 41. Maatilayritystyyppien vertailua.

	n	Säilyttävä (n=31)	Osaava (n=16)	Yrittävä (n=37)	Kehittävä (n=32)	F-arvon merkitsev.
Maatilayrittäjän ihmiskäsitys	116	-0.35	0.81	0.86	0.91	0.084
Maatilayrittäjän uudistuksellisuus	116	-0.35	1.94	1.41	2.25	0.000
Maatilayrittäjän institution. tehokkuus	115	0.51	0.66	0.58	0.69	0.000
Maatilayrittäjän operatiivinen tehokkuus	116	0.69	0.78	0.74	0.83	0.000
Peltoala, ha	116	31.75	48.43	31.66	44.16	0.004
Metsämaan ala, ha	116	52.11	116.83	55.61	53.27	0.184
Yrittäjän ikä, v	116	44.3	46.4	45.4	43.5	0.776
Velkaisuusaste, %	116	29	16	18	24	0.035
Yrittäjän maatilayritystoiminnan työ, t/v	115	2 027	2 261	1 940	2 208	0.520
Puolison maatilayritystoiminnan työ, t/v	99	968	1 298	791	859	0.202
Tavoitepääkompon. "riskin karttaminen"	109	0.52	-0.10	-0.22	-0.36	0.003
Tavoitepääkomponentti "laatu"	109	-0.31	0.45	0.11	0.14	0.072
Keskisato ry/ha	116	3 352	3 411	3 401	3 723	0.041

Metsämaan alan keskiarvo on osaavassa tyyppissä korkeampi kuin muissa tyypeissä, mutta mediaanit ovat kaikissa tyypeissä hyvin lähellä toisiaan. Osaavan tyypin keskiarvoa nostavat muutamat poikkeuksellisen isot metsäalat.

Säilyttävän tyypin tuotantopolitiikkana on useammin ollut muuttumattomuus, kun taas osaavassa, yrittävässä ja kehittävässä tyyppissä on laajennettu ja tehostettu tuotantoa (taulukko 42).

Taulukko 42. Tuotantopolitiikka maatilayritystyypeissä.

	Säilyttävä		Osaava		Yrittävä		Kehittävä	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Ei muutoksia	14	45.2	4	25.0	10	27.8	2	6.3
Laajentunut ja tehost.	11	35.4	9	56.2	18	50.0	23	71.8
Liitännäisiä	6	19.4	3	18.8	8	22.2	7	21.9
Yhteensä	31	100.0	16	100.0	36	100.0	32	100.0

$\chi^2(6) = 13.348, p = 0.038, 17\% \text{ :ssa soluista odotusarvo} < 5$

Maatilayrittäjän ammatillinen koulutus on kehittävässä tyyppissä selvästi parhain (taulukko 43). Muiden tyyppien välillä ei ole suuria eroja.

Taulukko 43. Maatilayrittäjän ammatillinen koulutus maatilayritystyypeissä.

	Säilyttävä		Osaava		Yrittävä		Kehittävä	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Enint. toisen asteen tutkinto	19	67.9	12	75.0	22	61.1	11	36.7
Opisto- tai korkea-koulututkinto	9	32.1	4	25.0	14	38.9	19	63.3
Yhteensä	28	100.0	16	100.0	36	100.0	30	100.0

$\chi^2(3) = 8.772, p = 0.032$

Säilyttävällä tyyppillä on hieman muita tyypejä harvemmin ja kehittäväällä useammin jatkaja tiedossa (taulukko 44).

Taulukko 44. Tieto jatkajasta eri maatilayritystyypeissä.

	Säilyttävä		Osaava		Yrittävä		Kehittävä	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Ei ole tai epävarma	25	80.6	10	62.5	29	78.4	18	56.2
Kyllä	6	19.4	6	37.5	8	21.6	14	43.8
Yhteensä	31	100.0	16	100.0	37	100.0	32	100.0

$\chi^2(3) = 6.277, p = 0.099$



Säilyttävän tyypin tilat ovat pieniä, heikommin koulutettujen viljelijöiden heikosti kannattavia tiloja, joilla tuotantosuuntana on suhteellisesti useammin sikatalous ja joita hoidetaan muuttumattomalla tuotepolitiikalla kohti varmaa tai epävarmaa sukupolvenvaihdosta. Kehittävän maatilayritystyyppin yrittäjät ovat parhaiten koulutettuja, uudistuksellisimpia ja riskialtteimpia. Heillä on useimmin jatkaja tiedossa. Yrittävän tyypin tilat ovat samankokoisia kuin säilyttävän tyypin, mutta he ovat näitä selvästi aktiivisempia ja uudistuksellisempia. Heillä on toiseksi paras koulutus. Osaava tyyppi on peltoalaltaan suurin sekä vähiten velkaantunut, suhteellista useammin maitotila. Viljelijän ja puolison yhteenlaskettu maatilayritystoiminnan työn tuntimäärä on tässä tyypissä suurin.

Teoreettisesta maatilayritystypologiasta poiketen empiirinen typologia muodostettiin ulottuvuuksina liikkeenjohdon syvyyden sijasta taloudellinen tehokkuus ja yrittäjyysideologian viiden komponentin sijaan kolmen komponentin muodostama mittari. Empiirisistä maatilayritystyypeistä säilyttävä tyyppi ja kehittävä tyyppi ovat kuitenkin lähellä vastaavasti nimettyjä teoreettisia tyyppejä. Empiirisesti pystyttiin siis löytämään ainoastaan äärityypit. Tämä johtuu ilmeisesti liikkeenjohtomuuttujien puutteellisesta mittauksesta ja havaintojen piekköistä lukumäärästä. Kuitenkin myös empiriasta hahmotettava typologia vahvistaa osaltaan teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä yrittävyyden, liikkeenjohdon tehokkuuden ja menestymisen välisiä yhteyksiä. Yrittävyyden lisääntyessä lisääntyy liikkeenjohdon taloudellisen tason tehokkuus ja samalla myös menestyminen. Yrittävyyden komponenteista erityisesti uudistuksellisuus ja tavoitepääkomponenteista riskin karttaminen erottelevat tyyppejä.

Yrittävässä tyypissä taloudellinen tehokkuus on alhaisempi kuin teorian perusteella oletetaan ja osaavassa tyypissä puolestaan suurempi. Teoreettisen typologia mukaan näitä voisi pitää labiileina tyyppinä, jotka voisivat siirtyä stabiiliin tyyppiin: yrittävä tyyppi joko liikkeenjohdon tehokkuutta lisäämällä kehittävään tyyppiin tai yrittävyyden vähentyessä säilyttävään tyyppiin sekä osaava tyyppi joko yrittävyyden kasvaessa kehittävään tyyppiin tai liikkeenjohdon tehokkuuden alentuessa säilyttävään tyyppiin. Havainnot menestymisestä voivat vahvistaa tai muuttaa yrittävyyden tasoa. Tämän tarkastelu ei kuitenkaan ole mahdollista tässä poikkileikkausaineistossa.

## 7.8 Maatilayrityksen taloudellista tulosta parhaiten selittävät tekijät

Yrityksen menestystekijöiden löytäminen on liikkeenjohtotieteellisen tutkimuksen pääongelma. Niinpä tässäkin tutkimuksessa etsitään lopuksi tekijöitä, jotka parhaiten selittävät taloudellista menestymistä. Regressioanalyysin avulla pyritään ilmaisemaan selittävien eli riippumattomien muuttujien toiminnallinen vaikutus selitettävään eli riippuvaan muuttujaan, joka tässä tapauksessa on kannattavuuskerroin. Tavoitteena on ilmaista mahdollisimman selkeästi riippuvuus-suhteita muuttujien välillä ja siksi selittävien tekijöiden lukumäärä rajoitetaan pienehköksi. Mahdollisesta selittäjäjoukosta valitaan ne muuttujat, jotka parhaiten selittävät kannattavuuden vaihtelua. Muuttujien valinnassa käytetään paitsi korrelaatioiden tarkastelua myös tutkimusongelman tuntemusta. Regressiomallin muoto on seuraava:

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + e, \text{ jossa}$$

$y$  = kannattavuuskerroin

$a$  = vakio

$x_1$  = peltoala

$x_2$  = maatilayrittäjän yrittävyys

(suhtautuminen omistamiseen, työhön ja epävarmuuteen)

$x_3$  = metsämaan ala

$x_4$  = dummymuuttuja, tuotantosuuntana maidontuotanto

$x_5$  = institutionaalinen tehokkuus

$e$  = virhevarianssi

Vakio  $a$  ja regressiokertoimet  $b_1 - b_5$  ovat tuntemattomia parametreja, jotka estimoidaan havaintoaineistosta. Regressiokertoimet ilmaisevat kunkin selittävän muuttujan vaikutuksen suuruutta selitettävään muuttujaan  $y$  muut selittäjät vakioituina.

Regressioanalyysin edellytyksenä on, että kaikki muuttujat ovat vähintään välimatka-asteikollisia, että selittävien muuttujien yhteys selitettävään on lineaarinen, että selittävien muuttujien vaikutus on additiivinen ja että selitettävä muuttuja on normaalisti jakautunut kaikilla selitettävien muuttujien arvokombinaatioilla. Havaintoja tulisi olla vähintään viisi kertaa selittävien muuttujien määrä, mutta mielellään havaintojen lukumäärän suhteen selittäjien lukumäärään tulisi olla vähintään 20. Selittävät muuttujat eivät saisi korreloida keskenään. (Alkula 1993, s. 21 - 24).

Regressiomalliin valituista selittävästä muuttujista tuotantosuunta on laatueroasteikollinen muuttuja. Ongelma ratkaistaan muodostamalla keinotekoinen

numeerinen muuttuja, ns. dummymuuttuja. Kuulumista tiettyyn tuotantosuuntaluokkaan kuvataan erillisillä dikotomisilla muuttujilla. Dikotomiset muuttujat voidaan käsittää välimatka-asteikollisiksi. Kun tuotantosuuntaluokkia on kolme, sisältävät kaksi dummymuuttujaa kaiken tarvittavan informaation. Selittävien muuttujien additiivisuutta ei ole syytä epäillä. Ei ole syytä olettaa, että esimerkiksi yrityskoon vaikutus kannattavuuteen olisi erilainen eri tuotantosuunnilla. Lineaarisuus- ja homoskedastisuusoletuksia tutkitaan residuaaliansalyysillä. Havaintojen lukumäärää koskeva edellytys täyttyy hyvin, sillä havaintojen lukumäärän suhde selittäjien lukumäärään on 38. Selittävien muuttujien “peltoala” ja “maidontuotanto tuotantosuuntana” välillä vallitsee negatiivinen korrelaatio ( $r=-0.268$ ,  $p=0.000$ ) sekä peltoalan ja metsämaan alan välillä positiivinen korrelaatio ( $r=0.419$ ,  $p=0.000$ ). Kaikki selittävät muuttujat kuitenkin lisäävät mallin selitysasetta, joten korreloivilla muuttujillakin on omaa selitysvaimaa ja ne pidetään mukana mallissa.

Regressioanalyysin tulokset esitetään taulukossa 45. Analyysin koko tulostus on liitteenä 13.

Taulukko 45. Kannattavuuskerrointa selittävät tekijät.

Muuttuja	B	SE B	Beta	t-testisuure	t-testin merk.
Vakio	0.883	0.106		8.349	0.000
Peltoala	0.010	0.002	0.457	6.107	0.000
Yrittävyys	0.029	0.006	0.301	4.492	0.000
Metsämaan ala	-0.001	0.000	-0.278	-3.875	0.000
Tuotantosuuntana maito	-0.192	0.061	-0.213	-3.147	0.002
Institutionaalinen tehokkuus	-0.027	0.008	-0.234	-3.523	0.001

Malli selittää kannattavuuskertoimen varianssista 39 %. F-testisuureen arvo on 18.48 ja sen merkitsevyys 0.000, toisin sanoen yleisnollahypoteesi siitä, että minäkään regressiokertoimen arvo ei poikkea nolasta, voidaan hylätä erittäin suurella merkitsevyystasolla. Kaikki muuttujat ovat merkitseviä kannattavuuden vaihtelun selittäjiä. Parhaat selittäjät ovat peltopinta-ala, yrittävyys ja metsämaan ala. Metsämaan alan regressiokerroin on negatiivinen, ts. mitä pienempi on metsämaan ala, sitä korkeampi on kannattavuuskerroin. Tulos on selitettävissä mahdollisesti siten, että silloin kun mahdollisuudet turvautua metsästä saatavaan tuloon ovat suuret, eivät ponnistelut maatalouden kannattavuuden hyväksi ole niin tehokkaita. Yrittävyyden ja metsämaan alan osalta tulos tukee aiemman tutkimuksen tuloksia (Timonen 1992, s. 101). Myös institutionaalisen tehokkuuden regressiokerroin on negatiivinen. Matala institutionaalinen tehokkuus ennustaa korkeaa kannattavuuskerrointa. Maitotiloilla kannattavuuskerroin on alhaisempi kuin sika- ja viljatiljoilla.

Jos käytetään standardoituja regressiokertoimia selittäjien keskinäisen tärkeyden vertailuun, ei vertailu ole tarkka, jos selittäjät korreloivat keskenään (Alkula 1993, s. 26). Tässä selittäjät jossain määrin korreloivat keskenään, joten lisäksi lasketaan vielä ns. semipartiaalikerrointen neliöt. Näin saadaan selville kuinka suuren osuuden kukin muuttuja selittää kannattavuuskertoimen koko varianssista muut selittäjät vakioituina. Peltoalan selitysosuudeksi saadaan 15.7 %, yritytävyyden 8.5 %, metsämaan alan 6.3 %, institutionaalisen tehokkuuden 5.2 % ja tuotantosuunnan 4.2 %. Selittäjien korrelaatio ei siis ollut niin voimakas, että sillä olisi ollut vaikutusta niiden välisen tärkeyden vertailuun.

Havaitun kannattavuuskertoimen ja mallin antamien standardoitujen ennustettujen arvojen piirtäminen koordinaatistoon osoittaa, että kuvio asettuu hyvin lähelle koordinaatiston lävistäjää. Malli myötäilee siis aineistoa hyvin. Residuaalien jakauman piirtäminen osoittaa, että normaalisuus toteutuu aineistossa hyvin. Residuaalien hajontakuviot osoittavat, että regressioanalyysin oletukset, lineaarisuus, normaalisuus ja homoskedastisuus, ovat voimassa. Residuaalit keskittyvät lähelle nollaa ja ovat riippumattomia selittävien muuttujien arvoista. Selvästi poikkeavia havaintoja ei paljastunut, sillä enemmän kuin kolmen keskijajonnan päässä olevat kannattavuuskertoimen ja tuottavuuden havainnot oli poistettu analyysistä. (Ranta ym. 1989, s. 395).

Regressioanalyysin mukaan voimakkain kannattavuuskertoimen vaihtelua selittävä muuttuja on peltoalalla mitattu yrityskoko. Maatilayrittäjän yrittäjäyysideologia, arvojen ja asenteiden kokonaisuus, joka muodostuu suhtautumisesta omistamiseen, työhön ja epävarmuuteen, on toiseksi voimakkain vaihtelun selittäjä. Sen selitysosuus on suurempi kuin metsämaan alan, tuotantosuunnan ja liikkeenjohdon institutionaalisen tehokkuuden. Regressiomallin selitysosuutta voidaan pitää kohtalaisena. Juvonen (1983, s. 38 - 39) selitti hehtaaria kohden saadun maataloustulon vaihtelua pääoman ja viljelijäperheen työn määrällä ja sai selityssasteiksi viljatiljoilla 13 % ja nautakarjatiljoilla 18 %. Selitysosuutta voidaan kohottaa relevanteilla liikkeenjohdon tehokkuutta mittavilla muuttujilla. Tutkimus osoittaa selvästi, että arvot ja asenteet ovat taloudellisten resurssien ohella merkitsevä maatilayrityksen menestymistä selittävä tekijä.

## 8 Tulosten tarkastelu ja tutkimuksen arviointi

### 8.1 Yrittävyys ja liikkeenjohdon tehokkuus

#### Yrittävyys

Yrittävyydellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa arvojen ja asenteiden kokonaisuutta, joka muodostuu henkilön ihmiskäsityksestä, suhtautumisesta omistamiseen, suhtautumisesta työhön, suhtautumisesta epävarmuuteen ja uudistuksellisuudesta. Yrittävyyttä mitattiin yrittäjyysideologiamittarilla, joka antaa teoreettisesti ja empiirisesti relevantteja mittaustuloksia. Yrittäjyysideologiamittarilla on yhteisvaihtelua sekä liikkeenjohdon tehokkuuden että menestymisen kanssa. Tulokset tukevat aiemman tutkimuksen tuloksia ja vahvistavat sitä, että valitut yrittävyyden komponentit ovat relevantteja (Walls 1968, Hahtola 1973, Salamon 1987, Timonen 1992, McGregor ym. 1996). Maatilayritys näyttää olevan paljolti yrittäjän, jota vielä yleisesti nimitetään maanviljelijäksi, persoonallisuuden jatke ja sen strategia hänen henkilökohtaisten uskomustensa suora ekstrapolatio, kuten Hahti (1989, s. 1) Mintzbergiä lainaten toteaa pienissä omistaja-johdajan johtamissa yrityksissä olevan. Maatilayritys ei kuitenkaan ole yksin maanviljelijän, vaan viljelijän ja hänen puolisonsa persoonallisuuden jatke. Maatilayrittäjien ja puolisoitten yrittäjyysideologiapistemäärä on samaa tasoa. Lisäksi heidän yrittävyytensä korreloivat keskenään positiivisesti ( $r=0.390$ ,  $p=0.000$ ). "Vakka kantensa valitsee!" He muodostavat usein yrittäjyyteen samansuuntaisesti asennoituvan yrittäjätimmin.

Iäkkäämpien maatilayrittäjien yrittäjyysideologiapistemäärä on hieman alhaisempi kuin nuorempien. Yleissivistävän koulutuksen vakiointi kuitenkin hävittää iän ja yrittäjyysideologiapistemäärän välisen yhteyden, joten kaikenikäisissä maatilayrittäjissä on sekä säilyttävän että yrittävän yrittävyysorientaation omaavia. Sekä maatilayrittäjien että puolisoitten yrittäjyysideologiapistemäärä on sitä korkeampi mitä parempi on heidän yleissivistävä koulutuksensa. Tämä tulos saa tukea aiemmasta tutkimuksesta, jossa kohderyhmänä olivat asikkalalaiset viljelijät (Timonen 1992, s. 96 - 97). Aikaisemman tutkimuksen perusteella voidaan pitää todennäköisenä, että yrittävyyttä selittävänä tekijänä ei ole kuitenkaan itse koulutus, vaan jokin tekijä, joka on yhteydessä sekä koulutuksen tasoon että yrittävyyteen (von Blanckenburg 1963, s. 115 - 122, Timonen 1992, s. 85 - 86). Tällainen selittäjä voi olla esimerkiksi lahjakkuus tai persoonallisuus. Kun tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ollut yrittävyyttä selittävien tekijöiden selvittäminen, rajattiin nämä muuttujat pois mallista. Maatilayrittäjien yrittäjyysideologiapistemäärä on peltoalaltaan isoilla tiloilla korkeampi kuin pienillä tiloilla.

Routamaa ja Vesalainen (1992) mittasivat länsisuomalaisten maanviljelijöiden yrittäjäyyspotentiaalia ja luokittivat vastaajat faktorianalyysin avulla kolmeen yrittäjätyyppiin: käsityöläiset, tilaisuuteen tarttuvat ja konservatiiviset. Merkittävimpänä tuloksenaan he pitivät havaintoa nuorten viljelijöiden suhteellisesti suuremmasta osuudesta konservatiivisessa, ei-yrittäjämäisessä tyypissä (Routamaa ja Vesalainen 1992, s. 14). Tuloksen he arvelevat selittyvän sillä, että nuoret muita paremmin ymmärsivät tuolloisessa tilanteessa, jolloin EU-jäsenyyttä valmisteltiin, että entisenlaisen tukipolitiikan jatkuminen on mahdotonta. Selitys saa tukea Prähl-Ollilan (1997, s. 64 - 65) alle 45-vuotiaiden viljelijöiden henkistä hyvinvointia koskeneesta seurantalutkimuksesta. Sen kyselyt tehtiin vuosina 1993, 1995 ja 1997. Tulosten mukaan vuonna 1993 pelättiin pahinta, vuonna 1995 pahin tapahtui ja mielenrauha menetettiin, mutta vuonna 1997 oli tullut aika katsoa totuutta silmiin. Vuonna 1997 muutos tulkittiin aiempaa useammin mahdollisuudeksi ja aiempaa harvemmin uhaksi.

Tässä tutkimuksessa ei nuorten muita suurempaa konservatiivisuutta voitu havaita. Tähän voi olla yhteydessä sekä kyselyn ajankohta (vuonna 1996) että erilainen kohdejoukko. Routamaan ja Vesalaisen (1992, s. 6) tutkimuksen aineisto oli 200 tilan satunnaisotos Maataloustuottajain Keskusliiton Länsi-Suomen alueeseen kuuluvista yli 4 peltotehtaarin viljelijöistä, kun tämän tutkimuksen kohdejoukko on Etelä-Suomen kirjanpitoalueeseen kuuluvat kannattavuuskirjanpitoilat.

Yrittäjäyysideologian rakennetta kuvaavista komponenteista iän mukaan vaihtelee merkittävästi vain suhtautuminen työhön. Nuoremmille työ on vähemmän keskeistä kuin iäkkäämmille. Mitä vähemmän maatilayrittäjillä ja puolisoilla on koulutusta, sitä keskeisempää työ heille on ja sitä vähäisempi on heidän uudistuksellisuutensa. Mitä tasaveroisempi kumppani puoliso on päätöksenteossa, sitä enemmän omistaminen on hänelle välineellistä ja sitä vähemmän hän on riskinkarttaja. Yrittäjäyysideologian komponenteista ihmiskäsitys ja suhtautuminen omistamiseen vaihtelevat hyvin vähän. Ne ovat todennäköisesti hyvin pysyviä arvosuuntautumisia. Ilmeisesti myös suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen on melko pysyvä ominaisuus. Suhtautuminen työhön ja uudistuksellisuus taas muuttuvat helpommin iän, kokemuksen ja koulutuksen mukana. Tulokset saavat tukea työhön suhtautumisen ja ihmiskäsityksen osalta aiemman tutkimuksen tuloksista (Timonen 1992, s. 93 - 95). Myös suhtautuminen omistamiseen on molemmissa tutkimuksissa melko ikävakiainen muuttuja.

Yrittävyys oletettiin henkilön ominaispiirteeksi, joka muotoutuu pääosin lapsuudessa ja nuoruudessa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, mutta jota modifioidaan koko eliniän ajan kokemusten perusteella, koska toiminnan ha-

vaitut seuraukset vahvistavat tai muuttavat arvoja ja asenteita. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan täsmentää, että yrittävyyden komponenteista ihmiskäsitys, suhtautuminen epävarmuuteen ja suhtautuminen omistamiseen ovat melko pysyviä arvo- ja asenneulottuvuuksia, jotka eivät ole helposti muuttuvia tai muutettavissa. Toisaalta suhtautuminen työhön ja uudistuksellisuus ovat ulottuvuuksia, joita modifioidaan mm. iän ja toiminnan havaittujen seurausten perusteella. Nämä tulokset kannattaa huomioida, jos pyritään vaikuttamaan yrittävyyteen esimerkiksi neuvonnan tai koulutuksen avulla. Uskomusjärjestelmien muuttuminen mahdollistaa uudenlaisen toiminnan toimintaympäristön radikaalisti muuttuessa (Beyer 1981, s. 192). Euroopan unionin jäsenyys on aiheuttanut Suomen maataloudelle merkittävän taloudellisen toimintaympäristön muutoksen, joka vaatii myös tietynlaista asennoitumisen muutosta.

### Liikkeenjohdon tehokkuus

Liikkeenjohdon tehokkuutta tarkasteltiin kolmelle tasolle, institutionaaliselle, taloudelliselle ja operatiiviselle tasolle sijoittuvana liikkeenjohtotehtävissä onnistumisena. Kaikilla tasoilla hyvään tehokkuuteen ovat yhteydessä yrittäjätehtävistä hyvä ammatillinen koulutus ja yritystekijöistä suuri tilakoko. Institutionaalinen tehokkuus on korkeampi iäkkäämmillä ja operatiivinen tehokkuus niillä, joilla on jatka- ja tiedossa. Viidestä tavoitepääkomponentista suuruuden tavoite korostuu sikatiloilla, isoilla tiloilla ja niillä tiloilla, joilla on varma jatka- ja hyvä yleissivistävän koulutuksen saaneet ovat vähemmän riskinkarttajiä, ja he pitävät tärkeänä uusien mahdollisuuksien etsintää. Sikatilalliset ovat eniten riskinkarttajiä. Nuoret ja velkaiset korostavat sisäisen tehokkuuden tavoitetta. Tavoitepääkomponenteista suuruus on melko samansisältöinen kuin Sonkkilan ”jatkuvuuden turvaaminen laajentamalla” ja tavoitteen yhteydet muihin muuttujiin hyvin samansuuntaisia (Sonkkila 1996, s. 84 - 86, 107). Lainanoton välttämistä pitävät tämän tutkimuksen maatilayrittäjät kuitenkin huomattavasti vähemmän tärkeänä. Kulutustavoitteiden vähäinen tärkeys saa tukea aiemman tutkimuksen tuloksista, joissa ”itseriisto” esitetään eräänä eloonjäämisstrategiana (Rosenfeld 1985, s. 13, Gasson ym. 1988, s. 18). Ympäristönsuojeluun liittyvien tavoitteiden asema tavoitteiden tärkeysjärjestyksessä on hyvin samanlainen kuin suomalaisilla liikkeenjohtajilla Miettisen (1994, s. 18) tutkimuksessa.

Nuoret iäkkäämpiä useammin ja isot tilat pienempiä useammin ovat diversifioineet tuotantoaan. Isot tilat ovat myös pienempiä enemmän panostaneet markkinointiin. Tulos saa tukea Carterin (1998, s. 27) Englannissa suorittaman tutkimuksen tuloksista. Siinä maanviljelijät jaettiin diversifikaatioasteen mukaan kolmeen ryhmään: monoaktiiviset tuottajat, rakenteelliset diversifioijat ja portfolio-omistajat. Monoaktiiviset tuottajat olivat iäkkäimpiä, heikoimmin koulutettuja ja heillä oli pienimmät tilat. He harjoittivat perinteistä sekaviljelyä

(mixed farming) eivätkä olleet kiinnostuneita uusista markkinointi- ja liikkeenjohtotavoista.

Maatilayrittäjät ovat keskimäärin yhtä tehokkaita sekä operatiivisella että taloudellisella tasolla, institutionaalinen tehokkuus on näitä alhaisempi. Tulos tukee osittain aiemman tutkimuksen tuloksia tasojen hierakkisuudesta (Räsänen 1986a). Institutionaalinen taso on liikkeenjohdon syvin taso, ja toimiminen tällä tasolla on harvinaisempaa kuin matalammilla tasoilla. Teorian perusteella odotettiin, että operatiivisen tason tehokkuuden pistemäärä olisi korkein, koska se on liikkeenjohdon tasoista alin. Taloudelliseksi tasoksi yhdistettiin tässä tutkimuksessa strateginen ja rakennetta luova liikkeenjohto (vrt. Teulings 1986, s. 154 - 155). Kyseessä voi olla myös mittauksen puutteellisuus. Empiirinen tulos ei kuitenkaan anna enempää tukea liikkeenjohdon tasojen hierakkisuudesta kuin että insitutionaalisen tason pistemäärä on alin.

Puolisot osallistuvat yleisimmin operatiivisen tason liikkeenjohtotehtäviin ja vähiten institutionaalisen tason tehtäviin. Puolisoiden osallistuminen juoksevien raha-asoiden hoitamiseen, muistiinpanojen tekemiseen ja tilan asioiden hoitamiseen on suunnilleen yhtä yleistä kuin yhdysvaltalaisilla perheviljelmillä (Rosenfeld 1985, s. 56). Tuotteiden markkinointiin ja tarvikkeiden hankintaan tämän tutkimuksen puolisot osallistuvat useammin. Maitotiloilla puolisot osallistuvat kaikilla liikkeenjohdon tasoilla eniten ja viljatiiloilla vähiten. Maitotiloilla suurempi osuus puolisoista on päätoimisia (85 %) kuin sika- (60 %) ja viljatiiloilla (25 %).

#### Yrittävyyden ja liikkeenjohdon välinen yhteys

Maatilayrittäjän yrittäjyysideologiamittarilla on tilastollisesti merkitsevä positiivinen korrelaatio liikkeenjohdon tehokkuuden mittareihin kaikilla liikkeenjohdon kolmella tasolla, joten hypoteesi sai tukea empiirisen tutkimuksen tuloksista. Yrittävät viljelijät, kuten johdannossa mainittu kuvitteellinen Anton Jussila, onnistuvat paremmin kuin vähemmän yrittävät luottamustoimissa ja järjestötoiminnassa. He korostavat vähemmän riskinkarttamisen tavoitetta. He käyvät enemmän keskusteluja asiantuntijoiden kanssa, käyttävät enemmän ammattilehtiä ja -kirjallisuutta ja osallistuvat useammin ammatillisille kurseille. He ovat useammin mukana viljelijöiden välisessä kone-, markkinointi- ym. yhteistyössä ja he ovat useammin kontaktissa sidosryhmiin. He tekevät enemmän suunnitelmia ja seuraavat suunnitelmien toteutumista. He ovat tehostaneet ja/tai monipuolistaneet tuotantoaan. Yrittäjyysideologian komponenteista erityisesti uudistuksellisuus, suhtautuminen työhön ja suhtautuminen epävarmuuteen korreloivat liikkeenjohdon tehokkuuden kanssa. Tulokset yrittäjyysideologian ja liikkeenjohdon tehokkuuden välisestä yhteydestä saavat tukea aiemman tutkimuk-



sen tuloksista (mm. Aldrich ja Zimmer 1986, s. 19, Gasse 1986, s. 57 - 58, Insulander ym.1988, s. 104 - 105, Niittykangas 1992, s. 162 - 163, Turkki 1988, s. 63 - 66, Westermarck 1967).

## 8.2 Yrittävyys, liikkeenjohdon tehokkuus ja menestyminen

### Yrittävyys ja menestyminen

Yrittävyyden mittaamiseksi kehitetyn mittarin mittaustulokset korreloivat positiivisesti kannattavuuden kanssa, joten hypoteesi saa tukea empiirisen tutkimuksen tuloksista. Yrittäjyysideologiapistemäärän ja kannattavuuskertoimen välinen korrelaatio koko aineistossa on 0.236 ( $p=0.003$ ), attenuaatiokorjattuna 0.292. Yrittävyyden ja kannattavuuden välinen yhteys on sikatiloilla hieman voimakkaampi kuin maito- ja viljatiljoilla. Erityisen suuri merkitys yrittävyydellä on pienemmällä, alle 30 peltohehtaarin tiljoilla. Yrittäjyysideologian ja keski-sadon välinen korrelaatio on oireellisesti merkitsevä ( $r=0.135$ ,  $p=0.096$ ).

Yrittäjyysideologian viidestä komponentista kolme korreloi positiivisesti kannattavuuskertoimeen tilastollisesti merkitsevällä tasolla. Nämä ovat suhtautuminen omistamiseen, suhtautuminen työhön ja suhtautuminen epävarmuuteen. Tulokset saavat tukea aiemman tutkimuksen tuloksista (mm. Hahtola 1973, s. 66, Insulander ym. 1986, s. 105 - 106, Mok & van den Tillaart 1990, s. 222, Sonkila 1996, s. 112 - 113). Ihmiskäsitys ja uudistuksellisuus korreloivat kannattavuuden kanssa vain hieman nollassa poikkeavasti. Ihmiskäsityksen kohdalla on kyseessä joko puutteellinen mittaaminen tai sitten se, että yhteyttä ei ole. Mittaamisen puutteellisuuteen viittaa mittarin alhainen reliabiliteettikerroin. Uudistuksellisuuden yhteys kannattavuuteen on hieman käyräviivainen. Uudistuksellisuus on selvästi heikoin alimmassa kannattavuusluokassa. Tämä tukee aiemman tutkimuksen tuloksia uudistusten omaksumisen ja menestymisen välisestä yhteydestä (esim. Tully ym. 1964, Walls 1968). Vertailu eri tutkimusten välillä on kuitenkin ongelmallista, koska muuttujien sisällöt voivat poiketa vaikka nimi näyttäisikin samalta. Tässä tutkimuksessa mitataan uudistuksellista asennetta eikä tosiasiallista uudistusten omaksumisprosessia. Teorian perusteella oletettiin, että yrittävään orientaatioon liittyy korkea tai kohtalainen uudistuksellisuus. Empiria osoittaa, että jos on tarkoitus mitata sellaista yrittävyyttä, joka ennustaa taloudellista menestymistä, liittyy siihen vain kohtalainen uudistuksellisuus. Hypoteesi yrittävyyden kaikkien komponenttien positiivisesta yhteydestä menestymiseen saa tukea tutkimuksen tuloksista vain työhön, epävarmuuteen ja omistamiseen suhtautumisen osalta. Nollahypoteesi jää voimaan ihmiskäsityksen ja uudistuksellisuuden osalta.

Empiirisen aineiston kannattavuusmittaus on tehty vuosina 1990 - 94 eli juuri ennen Suomen EU-jäsenyyttä. Yrittävyyden mittaus tehtiin kesällä 1996, jolloin Suomi oli ollut noin puolitoista vuotta EU:n jäsen. On esitetty (Sipiläinen ym. 1998, s. 161), että Agenda 2000-esitys toteutuessaan tulee johtamaan yrittämis-motivaation laskuun, kun maataloustulo ei enää riipukaan varsinaisen tuotannon tuloksesta, vaan hallinnollisesti määritetyistä tuista. Koska on kyseessä poikkileikkaustutkimus, ei voida tietää, onko maatilayrittäjien asennoituminen muuttunut. Jos muutosta tapahtuu, olisi mielenkiintoista tietää mihin suuntaan uusi taloudellinen konteksti yrittäjyyteen liittyviä asenteita muuttaa ja muuttuvatko kaikkien asenteet samaan suuntaan.

### Liikkeenjohto ja menestyminen

Liikkeenjohdon tehokkuusmittareista taloudellisen ja operatiivisen tason mittareilla on yhteys keskusarvoon, mutta ei kannattavuuskertoimeen. Käytetyt tehokkuusmittarit pystyvät siis ennustamaan ainoastaan teknistä menestymistä, hyviä satoja, mutta eivät taloudellista menestymistä. Mittareita on edelleen kehitettävä siten, että löydettäisiin myös taloudellisen lopputuloksen kannalta ratkaisevat liikkeenjohdon toimintatavat. On täsmennettävä sitä, millä liikkeenjohdon toiminnoilla parhaiten kuvataan kullekin tasolle sijoittuvan liikkeenjohdon funktion, omistusfunktion, hallinnollisen funktion, innovatiivisen funktion ja tuotantofunktion realisoitumista. Suuruus-tavoitepääkomponentilla on tilastollisesti merkitsevä yhteys kannattavuuteen. Komponentti koostuu taloudellisista tavoitteista. Aiempien tutkimusten mukaan hyvin menestyneet maatilayrittäjät korostavat taloudellisia tavoitteita ja huonosti menestyneet itsenäisyys- ja eloonjäämistavoitteita (esim. Fairweather ja Keating 1990, s. 1 - 2).

Institutionaalisella tehokkuudella on negatiivinen korrelaatio kannattavuuteen ( $r=-0.139$ ,  $p=0.082$ ). Sen selittämiseen tarjoutuu kaksi mahdollisuutta, joko institutionaalisesti tehokkaat ovat niin ahkeria osallistujia, että maatalon hoitaminen jää retuperälle, tai sitten huonosti menestyvät ovat hyvin menestyviä ahkerampia yrityksissään pyrkiä vaikuttamaan maatalouden asemaan. Toisaalta kannattavuuskerroin ei ehkä ole paras mahdollinen kriteeri institutionaalisessa liikkeenjohdossa onnistuneisuuden arvioimiseksi. Institutionaalisen tason funktio on legitimaation luominen ja säilyttäminen sekä ulospäin että yrityksen sisällä (Teulings 1986, s. 154 - 155). Johansson-Lindforsin (1985, s. 72) mukaan legitimoitiefunktiossa menestymisessä korostuvat ei-materiaaliset arvot, eikä sitä näin ollen voi arvioida yksinomaan teknis-taloudellisin kriteerein. Mittaus on yleensä mahdollista vain kvalitatiivisesti ja silloinkin on vaikeutena arvion suorittavan tahon valinta (Axelsson 1981, s. 79 - 82). Legitimoinnin onnistumisessa on kyse siitä, miten hyvin yritys onnistuu vastaamaan asiakkaiden, rahoittajien, tavarantoimittajien, työntekijöiden ja alan organisaatioiden sille asettamiin odo-

tuksiin. Maatilayrityksen kohdalla institutionaalinen onnistuminen olisi mahdollisesti sitä, että kuluttajat saavat eettisesti ja kestävästi tuotettua ruokaa, että eläinsuojeluvälvojan ei tarvitse vieraila tilalla, että pankki saa lainojen korot ja lyhennykset eräpäivänä, että tuotteiden ostajat saavat laadukasta tavaraa ja tarvikkeiden myyjät maksut ajallaan, että emäntä, isäntä, lapset ja harjoittelijat ovat onnellisia ja tyytyväisiä ja että MTK:lla on aktiivisia jäseniä ja neuvontajärjestöillä ahkeria palvelujen käyttäjiä. Näiden seikkojen mittaaminen on mutkikasta, mutta tietenkin mahdollista.

Hypoteesi liikkeenjohdon tehokkuuden ja menestymisen positiivisesta yhteisvaihtelusta saa tukea ainoastaan taloudellisella ja operationaalisella tasolla teknisen menestymisen suhteen. Muilta osin jää nollahypoteesi voimaan.

Puolison osallistuminen päätöksentekoon on yhteydessä kannattavuuteen. Hyvä kannattavuus on sekä niillä tiloilla, joilla puoliso on tasaveroisia kumppaneita että niillä tiloilla, joilla puoliso on kaikupohjana, ts. yrittäjä yksin tekee päätökset. "Kaikupohjapuolisot" ovat useammin kuin muut puoliso tilan ulkopuolella töissä. Huonoin kannattavuus on niillä tiloilla, joilla puoliso on juryn jäsen, ts. osallistuu ideointiin ja suunnitteluun, mutta silti lopulliset päätökset tekee yrittäjä yksin. Plaschka (1990, s. 198) havaitsi, että hyvin menestyneissä yrityksissä puoliso oli tiiviimmin mukana yritystoiminnassa kuin huonosti menestyneissä yrityksissä. Räsänen (1986a, s. 100) puusepänteollisuuden yrityksiä koskeneessa tutkimuksessa "yhden miehen showt" menestyivät heikommin kuin tiimien johtamat yritykset. Tässä tutkimuksessa "yhden miehen showt" menestyvät yhtä hyvin kuin isäntä/emäntä -tiimin johtamat maatilat. Johtamisen keskittyminen yksin yrittäjälle on "kaikupohjajaloilla" todennäköisesti harkittua. Kun puoliso työskentelee tilan ulkopuolella, ei hän useinkaan ole kiinnostunut päätöksentekoon osallistumisesta. Sen sijaan tiloilla, joilla puoliso työskentelee tilalla päätoimisesti eikä kuitenkaan osallistu tasaveroisesti päätöksentekoon, on kannattavuus heikompi kuin tasavertaisten partnereiden tiloilla.

Pietikäinen ja Hyvönen (1998, s. 65) havaitsivat, että strategia eli johdonmukainen toimintatapa selitti maataloilla toimivien pienyritysten taloudellisen menestyksen vaihtelusta vain vähän. Strategian perusteella muodostettujen ryhmien väliset menestyserot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Tulosta selitetään sillä, että joko poikkileikkausaineisto ei pysty vangitsemaan ajassa etenevää strategian ja menestyksen välistä yhteyttä, tai maaseudun pienyritys voi menestyä monentyyppisellä strategialla.

Beaver ja Jennings (1996, s. 58) pitävät pienyritysten liikkeenjohdon ja menestymisen välisen yhteyden vakuuttavaa toteennäyttämistä äärimmäisen vaikeana,

jopa mahdottomana. Toisaalta liikkeenjohto on miltei näkymätön ja tiedostamaton prosessi, toisaalta tavanomaiset menestyksen kriteerit eivät ole välttämättä käyttökelpoisia. Menestymisen ja epäonnistumisen kriteerit olisi määriteltävä siten, että ne heijastavat yrittäjän omia tavoitteita.

#### Yrittävyys, liikkeenjohto ja menestyminen

Yrittävyyden, liikkeenjohdon ja menestymisen oletettiin muodostavat kehän, jossa kunkin tekijäparin välillä vallitsee vastavuoroinen suhde. Ilmiöiden oletettiin muodostavan vahvistavien palautteiden kehän, joka voi olla joko noidankehä (säilyttävä yrittäjyysideologia - matala liikkeenjohdon tehokkuus - vaatimaton menestys) tai hyvä kehä (yrittävä yrittäjyysideologia - korkea liikkeenjohdon tehokkuus - hyvä menestys). Empiiriset tulokset osoittavat, että yrittävyyden ja liikkeenjohdon tehokkuuden, yrittävyyden ja menestymisen sekä liikkeenjohdon ja menestymisen välillä on yhteisvaihtelua, joskin kahden viimeksi mainitun muuttujan välinen yhteys on heikoin. Tutkimusasetelma ei kuitenkaan anna mahdollisuutta kausaalipäätelmien tekemiseen, koska ei olla selvillä muuttajien ajallisesta järjestyksestä. Viitettä kehän olemassaolosta antaa se seikka, että yrittäjyysideologian, liikkeenjohdon eri tasojen tehokkuuden ja kannattavuuskertoimen keskihajonnat ja varianssit ovat nuorimmassa ikäluokassa pienimmät. Kokemuksen karttuessa havainnot toiminnan seurauksista voivat vaikuttaa sekä toimintaan että asenteisiin aiheuttaen jatkossa suurempaa vaihtelua.

#### Menestystekijät

Lopuksi pyrittiin vielä regressioanalyysin avulla löytämään menestymiseen voimakkaimmin vaikuttavia tekijöitä. Malliin valittiin yrittäjämuuuttujista yrittävyys, jota mitattiin summamuuttujalla, joka muodostettiin omistamiseen, työhön ja epävarmuuteen suhtautumisesta. Liikkeenjohtomuuttujista otettiin mukaan institutionaalinen tehokkuus ja yritysmuuttujista peltoala, metsäala ja tuotantosuurta. Voimakkaimmaksi kannattavuuskertoimen varianssin selittäjäksi osoittautui peltoala. Se selittää vaihtelusta 15.7 % muut selittäjät vakioituna. Yrittävyyden summamuuttuja selittää 8.5 % vaihtelusta, metsämaan ala 6.3 %, institutionaalinen tehokkuus 5.2 % ja tuotantosuurta 4.2 %.

### **8.3 Maatilayritystypologia**

Maatilayritykset ryhmiteltiin teoreettisesti kehitetystä typologiasta poiketen neljään maatilayritystyyppiin, jotka nimitettiin säilyttäväksi (26 % kaikista), osavaksi (14 %), yrittäväksi (32 %) ja kehittäväksi tyyppiä (28 %). Ryhmittelevinä tekijöinä olivat yrittäjyysideologian kolmesta komponentista, suhtautuminen omistamiseen, suhtautuminen työhön ja suhtautuminen epävarmuuteen, muo-

dostettu summamuuttuja ja liikkeenjohdon taloudellinen tehokkuus. Tyypit eroavat toisistaan merkitsevästi tai melkein merkitsevästi ammatillisen koulutuksen, riskin karttamisen tavoitteen, liikkeenjohdon institutionaalisen ja operatiivisen tehokkuuden, tuotantopolitiikan sekä teknisen ja taloudellisen menestymisen suhteen. Säilyttävän tyypin viljelijöillä on passiivisin ihmiskäsitys ja he ovat vähiten uudistuksellisia. Heidän tavoitteenaan on useimmin riskin karttaminen. Heidän institutionaalisen ja operatiivisen tason liikkeenjohdon tehokkuutensa on alhaisin ja heidän tuotantopolitiikkansa on ollut useimmin muuttumaton viimeiset kymmenen vuotta. Kehittävän tyypin yrittäjillä on aktiivisin ihmiskäsitys ja he ovat uudistuksellisimpia. Heidän tavoitteenaan on harvimminkin riskin karttaminen. Heidän institutionaalinen ja operatiivinen liikkeenjohdon tehokkuutensa on korkein ja he ovat useimmin tehostaneet ja laajentaneet tuotantoaan. Yrittävän ja osaavan tyypin tilat ovat melko lähellä toisiaan ihmiskäsityksen, operatiivisen tehokkuuden ja riskin karttamisen tavoitteen sekä tuotantopolitiikan suhteen. Yrittävän tyypin viljelijöillä on kuitekin parempi koulutus ja pienempi tilakoko. Osaavan tyypin tilat ovat peltoalaltaan suurempia ja viljelijät uudistuksellisempia sekä institutionaalisesti tehokkaampia. Osaavista on suhteellisesti useampi luopumisvaiheessa kuin yrittävään tyyppiin kuuluvista, ja näin ollen heillä on myös hieman useammin jatkaja tiedossa. Taloudellinen menestyminen on heikoin säilyttävässä tyypissä ja paras kehittävässä tyypissä. Yrittävän tyypin kannattavuus on toiseksi paras ja osaavan tyypin toiseksi heikoin.

Lyhyesti luonnehdittuna säilyttävä tyyppi on passiivinen, vanhoillinen ja riskinkarttaja. Kehittävä tyyppi on aktiivinen, uudistuksellinen, rohkea ja tehokas. Osaava tyyppi on peltoalaltaan iso ja institutionaalisesti tehokas, useammin luopumisvaiheessa oleva. Yrittävä tyyppi on peltoalaltaan pieni, mutta yrittäjällä on aktiivinen ihmiskäsitys, enemmän rohkeutta kuin osaavalla ja hyvä koulutus.

Routamaa ja Vesalainen (1992, s. 10) mittasivat maanviljelijöiden yrittäjäyyspotentiaalia asenneväittämällä ja ryhmittelivät heidät sen perusteella kolmeen tyyppiin: käsityöläistyyppiset maanviljelijät (21.3 %), tilaisuuteen tarttuvat maanviljelijät (19.4 %) ja ei-yrittäjämäiset maanviljelijät (59.3 %). Asenneväittämät ovat osittain samantyyppisiä kuin tässä tutkimuksessa. Ne mittasivat seitsemää yrittäjäyden osa-aluetta: riskinotto, yrittäjämäinen strategiakäyttäytyminen, käsityöläisyys, toimintaympäristön seuranta, sitoutuminen nykyiseen toimintaan, kasvuhakuisuus ja saavuttamisen tarve. Vaikkakaan tulokset eivät ole täysin verrattavissa tämän tutkimuksen tuloksiin muistuttaa tyyppi 'ei-yrittäjämäiset' tämän tutkimuksen 'säilyttävää' tyyppiä ja tyyppi 'tilaisuuteen tarttuvat' tämän tutkimuksen 'kehittävä tyyppiä'. Huomiota kiinnittää Routamaan ja Vesalaisen ei-yrittäjämäisen tyypin suuri osuus verrattuna tämän tutkimuksen säilyttävän

tyypin osuuteen. On kuitenkin huomattava, että tämän tutkimuksen kohderyhmä on kannattavuuskirjanpitotilat, jotka ovat keskimääräistä suurempia, paremmin hoidettuja ja ilmeisesti myös keskimääräistä yrittävämpien maatilayrittäjien omistamia. Routamaan ja Vesalaisen aineistona oli satunnaisotos länssisuomalaisista maataloista.

Chell ym. (1997, s. 10 – 11) jakoivat tutkimuksensa suomalaiset elintarvikealan yritykset neljään kategoriaan yrittäjä-liikkeenjohtajan persoonallisuuden mukaan: ‘entrepreneur’, ‘caretaker’, ‘quasi-entrepreneur’ ja ‘administrator’. Näistä ensinmainittuun kategoriaan kuuluvat kuvataan hyvin samantyyppisiksi kuin tämän tutkimuksen kehittävän tyypin edustajat. He ovat uudistuksellisia, aloitteellisia, valppaita havaitsemaan uusia mahdollisuuksia ja rohkeita käyttämään erilaisia rahoituslähteitä. Kategoriaan ‘caretaker’ kuuluvat ovat puolestaan ‘entrepreneur’-kategoriaan kuuluvien vastakohtia. Heillä ei ole mitään edellämämainituista ominaisuuksista. ‘Caretaker’-kategoria muistuttaa paljon tämän tutkimuksen säilyttävää tyyppiä. ‘Entrepreneur’- ja ‘caretaker’-kategorioiden osuudet kaikista yrityksistä ovat lähes samat kuin tämän tutkimuksen kehittävän ja säilyttävän tyypin.

## 8.4 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen tarkoituksena oli etsiä yrittävyyden, liikkeenjohdon ja menestyksen välisiä yhteyksiä. Teoreettisesti kehitellyn maatilayritystypologian olemassaoloa testattiin empiirisesti. Tutkimus tuotti lupaavia tuloksia yrittävyyden kvantitatiiviseksi mittaamiseksi. Yrittävyyden, liikkeenjohdon ja menestymisen välisistä yhteyksistä saatiin täsmennettyä tietoa.

Johtuen joistakin mittarin puutteista kaikkien yrittävyyden komponenttien odotettua yhteyttä menestymiseen ei pystytty osoittamaan tilastollisesti merkitsevällä tasolla. Yrittävyyden mittarin reliabiliteettia voi parantaa lisäämällä siihen osioista. Kun osioanalyysin perusteella jää jäljelle vain kolme osiota kutakin yrittävyyden viittä komponenttia kohden, jäävät varsinkin yrittävyyden eri komponenttien reliabiliteetit alhaisiksi.

Empiirisen aineiston hankintamenetelmänä käytettiin postikyselyä ja yrittävyyden mittarina 25 väittämän muodostamaa asennepatteristoa. Tämän tyyppisessä tutkimuksessa joudutaan kantamaan huolta sisällöllisestä validiteetista eli siitä, mitataanko vain ja ainoastaan yrittävyyttä vai myös jotain muuta, esimerkiksi verbaalista lahjakkuutta. Haastattelua tai projektiivista testausta käyttämällä oltaisiin saatu monipuolisempi kuva maatilayrittäjien yrittävyydestä. Tutkimus-

taloudelliselta kannalta kuitenkin valittu menetelmä on perusteltu. Mikäli olisi käytetty esimerkiksi haastattelua tiedonhankintamenetelmänä, olisi tutkittavien määrää jouduttu rajoittamaan huomattavasti. Kun perusjoukko, kannattavuuskirjanpitotilat, on jo monen tekijän suhteen valikoitunut, olisi pienellä aineistolla vaihtelu ollut vielä vähäisempää.

Joidenkin yrittäjyysideologiamittarin osioiden yhteisvaihtelu tuotantosuunnan ja/tai tilakoon kanssa johtaa pohtimaan osioiden sisältöä ja toimivuutta. Yrittäjyysideologian komponenttiin “suhtautuminen omistamiseen” sisältyy väittämä “Viljelijän on parasta omistaa itse kaikki tarvitsemansa koneet”. Väittämällä pyrittiin saamaan esille sitä, onko omistaminen maatilayrittäjälle itseisarvo, ja tässä mielessä varsinkin sana “kaikki” on väittämässä tarkoitettu painokkaaksi. Kuitenkin osoittautui, ettei mittari toiminut aivan tarkoitetulla tavalla. Joko sana “kaikki” ei huomattu tai sitten muusta syystä peltoalaltaan isojen tilojen yrittäjät saivat osin tämän väittämän ansiosta alhaiset pisteet suhtautumisessa omistamiseen, mikä merkitsee, että omistaminen on henkilölle itseisarvoista.

Ihmiskäsitys-komponentissa on kaksi väittämää, joiden tarkoituksena oli mitata henkilön käsitystä ihmisestä aktiivisena ja toimivana tai vastaavasti passiivisena ja kontrolloitavana. Nämä ovat: “Ei ihmisen kannata kovin paljon rehkä, ei maailma kuitenkaan valmiiksi tule” ja “Yleisesti ottaen ihmiset eivät työskentele ahkerasti, jollei heidän ole pakko”. Tulokset osoittavat, että kotieläintiloilla, varsinkin maitotiloilla, saadaan näiden väittämien vuoksi selvästi korkeammat, aktiivista ihmiskäsitystä merkitsevät pisteet kuin muiden tuotantosuuntien tiloilla. Kun maitotiloilla tehty työtuntimäärä vuodessa on suurempi kuin muilla tuotantosuunnilla ja kun työ tunnetusti sitoo tekijänsä seitsemäksi päiväksi viikossa, on ymmärrettävää, että maitotilojen yrittäjät vastaavat näihin väittämiin kieltävästi.

Liikkeenjohdon tehokkuuden mittaamisessa onnistuttiin heikommin kuin yrittävyyden mittaamisessa. Kannattavuuden ja liikkeenjohdon tehokkuuden välistä yhteyttä ei pystytty todentamaan. Kun liikkeenjohdon eri tasojen tehokkuusmittarit kuitenkin korreloivat sekä yrittävyyden että tuottavuuden kanssa, muodostavat ne pohjan mittareiden jatkokehittelylle. Tehokkuuden mittareiksi ei ollut valmiita maatilayrityksiin soveltuvia koeteltuja mittareita. Osa liikkeenjohdon tehokkuuden mittarin osioista on yhteydessä tilakokoon ja osa hieman tuotantosuuntaan. Mahdollista on, että esimerkiksi tarve ammattitiedon hankintaan ja erilaisten suunnitelmien laadintaan saattaa olla kotieläintiloilla suurempi kuin kasvinviljelytiloilla tai että tarve aktiivisiin markkinointiponnistuksiin on viljatililla tai suurilla tiloilla suurempi kuin kotieläintiloilla tai pienillä tiloilla.

Taloudellisen tehokkuuden mittariin kuuluvan toiminnallisia verkostoja koskevan osion yhteys kannattavuuteen on selvästi käyräviivainen. Hyvä kannattavuus on sekä niillä maatilayrityksillä, jotka eivät osallistu mihinkään kone- tai muihin yhteistyömuotoihin että niillä, joilla on paljon tätä toimintaa. Lähempi tarkastelu osoittaa, että yhteistyöhön osallistumattomat ovat selvästi muita suurempia tiloja. Alhainen toimintaverkosto-muuttujan pistemäärä ei välttämättä merkitse yhteistyöhaluttomuutta, vaan sitä, että oma tila on niin iso, ettei yhteistyö ehkä ole tarpeen.

Henkilöverkostoja koskevassa kysymyksessä yhdistettiin ilmeisesti liian monta asiaa samaan kysymykseen. Siinä kysyttiin henkilöverkoston tiheyttä eli ystävyyssuhteiden määrää, henkilöverkoston maantieteellistä laajuutta ja verkoston ulottumista myös muihin kuin oman ammattiryhmän piiriin. Tämä vaikeutti vastaamista, ja osa vastauksista olikin epäjohdonmukaisia.

Liikkeenjohdon tehokkuuden mittarin ja kannattavuuden mittarin yhteisvaihtelun puute voi myös olla merkki siitä, että liikkeenjohdon tehokkuus ei kerta kaikkiaan ole kvantifioitavissa, ainakaan ajatellulla tavalla. Jos otetaan esimerkiksi suunnitelmallisuus, niin vaikka suunnittelemattomuus varmasti johtaa siihen, että resurssija tuhlaataan ja taloudellinen menestys on heikko, ei suunnittelun vieminen äärimmilleen johdakaan parhaaseen mahdolliseen taloudelliseen tulokseen. Yrittäjältä, joka keskittyy tarkan suunnittelun avulla resurssien allokointiin ja kontrollointiin, saattaa jäädä huomaamatta ympäristössä olevat käyttämättömät mahdollisuudet, joihin olisi reagoitava nopeasti. Optimaalinen suunnittelun määrä ja yksityiskohtaisuus on löydettävä tapaus tapaukselta. Sama koskee monia muitakin liikkeenjohdon tehokkuuden mittaamisessa käytettyjä muuttujia, esimerkiksi informaationhankintaa ja verkostoja. Gaddefors (1996, s. 180 - 181) totesi ruotsalaisia maaseutuyrittäjiä koskeneessa tutkimuksessaan, että yrittäjä kohtaa yritystoiminnassaan tiettyjä paradokseja tai dikotomioita koettaessaan sovittaa yhteen vastakkaisia vaatimuksia. Hänellä on oltava kykyä löytää balanssi vaatimusten välillä. Hänen on esimerkiksi pystyttävä tekemään radikaaleja muutoksia, mutta myös osattava kehittää pienin askelin; etsittävä aktiivisesti informaatiota, mutta osattava ottaa tilaisuudet "lennosta"; hänellä on oltava kokonaisnäkemys samalla kun hänen on selvittävä jokapäiväisistä yksityiskohdista jne. Avaintekijänä tähän on luovuus.

Liikkeenjohdon tehokkuuden ja menestymisen välisen yhteisvaihtelun puute voi olla ilmausta myös siitä, että poikkileikkausaineisto ei pysty vangitsemaan ajassa etenevää ilmiötä. Tietynä ajankohtana mitattu tehokkuus ei pysty ennustamaan menestymistä, johon ovat vaikuttamassa monet muut tekijät, joista osa hyvinkin pitkävaikutteisia.



Yrittävyyden komponenteista suhtautuminen epävarmuuteen, työhön ja omistamiseen muodostettiin summamuuttuja. Se ja liikkeenjohdon taloudellinen tehokkuus ryhmittelevinä tekijöinä luotiin empiirinen maatilayritystypologia, jonka mukaiset tyypit eroavat toisistaan merkitsevästi myös mm. liikkeenjohdon institutionaalisen ja operatiivisen tehokkuuden, tavoitteiden sekä taloudellisen menestyksen osalta.

## 8.5 Viitteitä jatkotutkimukselle

Tutkimus osoitti selvästi, että yrittäjyyteen liittyviä arvo- ja asenneorientaatioita on mahdollista mitata kvantitatiivisesti ja että nämä ovat yhteydessä liikkeenjohdon toimintaan ja taloudelliseen menestymiseen. Tutkimuksen mallilla on siis ennustevoimaa. Hypoteesit saivat tukea empiirisistä tuloksista. Liikkeenjohdon tarkastelu eri tasoille sijoittuvien funktioiden realisoitumisena tuotti monipuolisen kuvan maatilayrityksen liikkeenjohdon suhteista sen sosiaaliseen ja taloudelliseen kontekstiin. Toisaalta myös vastaamattomia kysymyksiä ja uusia tutkimusaiheita nousee useita. Vaikka liikkeenjohtoa pyrittiin tarkastelemaan kollektiivisena työprosessina, johon osallistuvat molemmat yrittäjäpuolisot, jäi kummankin toimintojen tarkastelu erilliseksi. Mielenkiintoinen tutkimuksen aihe olisi tutkia tarkemmin puolisoiden välisiä valtasuhteita ja vuorovaikutusta sekä näiden vaikutusta liikkeenjohtoon ja menestymiseen. Toinen lisävalaistusta kappava aihe on liikkeenjohdon tasojen väliset rationaliteettiristiriidat, joihin tutkijat viittaavat (Tainio ym. 1983, s. 30, Räsänen 1986a, s. 118 - 119). Kolmantena ja haastavana jatkotutkimuksen aiheena on kausaalimallin rakentaminen. Kausaalisuuden suunnan toteaminen yrittävyyden, liikkeenjohdon tehokkuuden ja menestymisen muodostamassa kehässä vaatii pitkäjänteistä pitkittäistutkimusta. Kausaaliseen selittämiseen pääseminen olisi tärkeää, mikäli halutaan tietää, mitkä seikat ovat yhteydessä näihin yrittäjyyteen liitettyihin arvoihin ja asenteisiin, miten nämä muuttuvat liikkeenjohtajan valinnoiksi ja miten nämä arvot ja asenteet valintojen kautta määräävät taloudellista menestymistä.

Kun arvo- ja asennetekijät ovat yhteydessä liikkeenjohtoon ja menestymiseen, nousee esiin kysymys vaikutusmahdollisuuksista. Koulutus ja neuvonta ovat ensimmäiseksi mieleentulevia keinoja. Arvot tosin omaksutaan jo varhain, ja ne ovat melko pysyviä, mutta asenteet ovat näitä helpommin muuttuvia. Yrittäjyysideologian ulottuvuuksista ihmiskäsitys ja suhtautuminen omistamiseen vaihtelevat kohdejoukossa vain vähän. Tästä voi päätellä niiden olevan pysyviä arvosuuntauksia, jotka eivät helposti muutu. Sen sijaan muissa ulottuvuuksissa on vaihtelua, ja voi olettaa, että niihin voisi myös vaikuttaa. Benvenuti (1961, s. 397) muistuttaa kaikkia maataloudessa neuvontatyötä tekeviä huomioimaan, että

viljelijöiden “sosiaalinen kuulo” ei ole lainkaan sama kuin sensorinen kuulo ja “sosiaalinen kyky” tehdä jotain eroaa täysin fyysisestä kyvystä saman asian suorittamiseen.

Sweeney (1997, s. 127 – 139) korostaa kontekstin huomioonottamista yrittäjäyyskoulutusta suunniteltaessa. Oppimisympäristön on oltava dynaaminen. On koulutettava ns. hiljaisia (‘tacit’) taitoja ja opetusmenetelmänä on käytettävä suoraan henkilökohtaista kontaktia niihin, joilla nämä taidot ovat.

Mahdollisuuksista opettaa liikkeenjohtotaitoa on keskusteltu. Lahti-Kotilaisen (1992, s. 105) tutkimuksen liikkeenjohtajista puolet oli ehdottomasti sitä mieltä, että liikkeenjohtotaitoa voi opettaa ja vain 11 % piti liikkeenjohtotaidon opettamista mahdottomana. Eräs vastaajista totesi: ”Liikkeenjohtajaksi voi oppia jos haluaa, mutta täytyy haluta oppia”. Maatilayritysten toimintympäristössä viime vuosina tapahtuneet muutokset ovat korostaneet liikkeenjohtotaidon merkitystä. Tähän liittyvää tutkimusta tarvitaan enenevästi.

## Tiivistelmä

Tutkimuksen tarkoituksena oli etsiä yrittävyyden ja liikkeenjohdon yhteyksiä toisiinsa ja maatilayrityksen menestymiseen. Mittareita kokeiltiin empiirisessä aineistossa. Lisäksi pyrittiin toteamaan vahvistaako empiria yrittävyyden ja liikkeenjohdon syvyyden perusteella teoreettisesti laaditun maatilayritystypologian olemassaolon.

Yrittävyydellä ymmärretään tässä tutkimuksessa yrittäjänä toimimiseen liittyvää laadullista, henkilöön liitettävää ominaisuutta, joka syntyy ja muokkautuu vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Yrittäjyys-käsitteen inflatoituneisuuden vuoksi käytetään sen sijasta käsitettä yrittävyys, jolla tarkoitetaan arvojen ja asenteiden kokonaisuutta, joka muodostuu henkilön ihmiskäsityksestä, suhtautumisesta omistamiseen, työhön ja epävarmuuteen sekä uudistuksellisuudesta. Yrittävyyden komponentit valittiin aiemman tutkimuksen perusteella. Yrittävyys operationalisoidaan yrittäjyysideologiaksi nimitetyllä konstruktiolla. Se oletetaan yksidimensioiseksi ulottuvuudeksi, jonka toista suuntaa kutsutaan yrittäväksi ja toista säilyttäväksi orientaatioksi. Yrittäjyysideologiaa mittaavista viisiportaisista asenneväittämissä muodostettiin summamuuttujamittari.

Liikkeenjohdolla tarkoitetaan maatilayrityksen liiketoiminnan johtamista. Maatilayrityksen liikkeenjohdon tutkimiseen valittiin johtamisteoreettinen, funktionaalinen näkökulma. Liikkeenjohtoa tarkasteltiin kolmelle liikkeenjohdon tasolle, institutionaaliselle, taloudelliselle ja operatiiviselle tasolle, sijoittuvina työprosesseina. Maatilayrityksen johtamiseen osallistuu yrittäjän lisäksi useimmiten myös puoliso. Institutionaalinen liikkeenjohto sisältää toimintoja, jotka tähtäävät legitimaation luomiseen. Se on liikkeenjohdon syvin taso, jonka pohjalta muiden tasojen funktiot, pääoman allokointi ja tuotannontekijöiden yhdistäminen (taloudellinen taso) sekä tuotantoprosessin kontrollointi (operatiivinen taso) tapahtuvat. Liikkeenjohdon syvyydellä on yhteys menestymiseen. Liikkeenjohdon tehokkuutta eri tasoilla mitattiin useista osioista muodostuvilla summamuuttujilla.

Menestymisellä ymmärretään teknistä ja taloudellista onnistuneisuutta. Teknisen menestymisen mittarina käytettiin keskisatoa (ry/ha) ja taloudellisen menestymisen mittarina kannattavuuskerrointa.

Maatilayritystä johdetaan ympäristö-, yritys- ja yrittäjättekijöiden sekä erilaisten epävarmuustekijöiden määräämissä rajoissa. Tutkimuksessa keskityttiin yrittävyyden, liikkeenjohdon ja menestymisen välisiin riippuvuussuhteisiin, joiden katsotaan olevan vuorovaikutussuhteita. Tutkimusasetelma ei ole kausaalimalli.

Empiirisenä aineistona on poikkileikkausaineisto, eikä muuttujien ajallista järjestystä pystytä toteamaan. Tutkimuksessa ei pyritä kausaaliseen selittämiseen vaan yhteyksien olemassaolon paljastamiseen. Yrittävän yrittäjyysideologian oletetaan ennustavan toimimista tehokkaasti kaikilla liikkeenjohdon tasoilla ja tämän puolestaan olevan yhteydessä hyvään menestymiseen. Säilyttävä yrittäjyysideologia ennustaa alhaista liikkeenjohdon syvyyttä ja tehokkuutta sekä heikkoa menestymistä. Liikkeenjohdon syvyyden ja yrittävyyden perusteella rakennettiin teoreettinen maatilayritystypologia, jonka tyypit nimitettiin säilyttäväksi, yrittäväksi ja kehittäväksi tyypiksi.

Tutkimuksen empiirisen osan kohderyhmäksi valittiin Etelä-Suomen kirjanpitoalueella vuosina 1990 - 94 kannattavuuskirjanpito toiminnassa mukana olleet, vähintään 10 peltohehtaarin maito-, sika- ja viljatilat. Kohderyhmän koko on 207 maatilayritystä. Osa tutkimusaineistosta saatiin Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen tilastoista, osa kohderyhmälle tehdyn postikyselyn avulla. Kysely tehtiin kesällä 1996, ja siihen vastasi 85 % kohderyhmästä. Lopullinen aineiston koko on 163 maatilayritystä, joista 54 on maitotiloja, 57 sikatiloja ja 52 viljatilaja.

Maatilayrittäjät ja puoliset ovat keskimäärin yhtä yrittäviä ja heidän yrittävyytensä korreloivat positiivisesti keskenään. Korkeammin koulutetut ja isojen tilojen viljelijät ovat yrittävämpiä kuin heikommin koulutetut ja pienten tilojen viljelijät. Nuoremmille työ on vähemmän keskeistä kuin iäkkäämmille. Korkeammin koulutetut ovat uudistuksellisempia, heidän ihmiskäsityksensä on aktiivisempi ja työ on heille vähemmän keskeistä kuin heikommin koulutetuille. Liikkeenjohdon tehokkuus on sitä suurempi, mitä korkeampi on maatilayrittäjän koulutus ja mitä suurempi on varmuus tilan jatkajasta. Isoilla tiloilla tehokkuus on suurempi kuin pienillä tiloilla. Institutionaalinen tehokkuus paranee iän mukana ja on isoilla tiloilla korkeampi kuin pienillä tiloilla.

Mitä korkeampi on maatilayrittäjän yrittäjyysideologiamittarilla mitattu yrittävyys, sitä tehokkaampaa on hänen liikkeenjohtonsa kaikilla liikkeenjohdon kolmella tasolla. Erityisesti uudistukselliset sekä riskiä ja epävarmuutta sietävät maatilayrittäjät ovat tehokkaampia liikkeenjohtajia kuin vähemmän uudistukselliset ja riskiä karttavat maatilayrittäjät. Yrittävyys on yhteydessä tuotantopolitiikkaan siten, että yrittävät ovat useammin kuin säilyttävän orientaation omaavat laajentaneet ja tehostaneet tuotantoaan sekä myös useammin aloittaneet jonkin liitännäiselinkeinon.

Yrittäjyysideologiapistemäärän ja kannattavuuskertoimen välillä on merkitsevä positiivinen korrelaatio. Yhteys on sikatiloilla voimakkaampi kuin maito- ja viljatilajoilla. Yrittävyys on pienillä tiloilla voimakkaammin yhteydessä kannatta-

vuuuteen kuin isoilla tiloilla. Yrittäjyysideologian viidestä komponentista kolme, suhtautuminen omistamiseen, työhön ja epävarmuuteen ovat yhteydessä kannattavuuskertoimeen tilastollisesti merkitsevällä tasolla.

Liikkeenjohdon tehokkuusmittarit kaikilla liikkeenjohdon tasoilla ovat voimakkaammin yhteydessä keskisatoon kuin kannattavuuskertoimeen. Ainoastaan institutionaalisella tehokkuudella on oireellinen negatiivinen korrelaatio kannattavuuskertoimeen. Tilat, joilla puoliso osallistuu päätöksentekoon tasaveroisena partnerina, ovat menestyneet hieman paremmin kuin tilat, joilla puoliso osallistuu suunnitteluun, mutta päätökset tekee yrittäjä yksin.

Teoreettisesta typologiasta poiketen maatilayritykset ryhmiteltiin yrittäjyysideologian kolmen komponentin (suhtautuminen omistamiseen, työhön ja epävarmuuteen) muodostama summamuuttuja ja liikkeenjohdon taloudellinen tehokkuus ryhmittelevinä muuttujina neljään tyyppiin. Tyypit nimitettiin säilyttäväksi, osaavaksi, yrittäväksi ja kehittäväksi tyyppiä. Säilyttävän maatilayritystyyppin tilat ovat pieniä, vanhoillisimpien, varovaisimpien ja heikosti koulutettujen viljelijöiden heikoimmin kannattavia tiloja. Osaava tyyppi on edellistä uudistuksellisempi, institutionaalisesti tehokkaampi ja peltoala on selvästi suurempi. Taloudellinen kannattavuus on hieman parempi kuin säilyttävässä tyyppissä. Yrittävä tyyppi on peltoalaltaan yhtä pieni kuin säilyttävä, mutta aktiivisempi, rohkeampi ja paremmin koulutettu. Taloudellinen menestys on parempi kuin edellisissä tyypeissä. Kehittävän tyyppin yrittäjät ovat uudistuksellisimpia, riskialtteimpia, tehokkaimpia ja parhaiten koulutettuja. Tämän tyyppin taloudellinen menestyminen on parhain. Kannattavuuskertoimen keskiarvoerot ovat merkitseviä 1 % riskitasolla.

Regressioanalyysin avulla etsittiin maatilayritysten menestymistä parhaiten selittäviä tekijöitä. Peltopinta-alan, yrittävyyden (suhtautuminen omistamiseen työhön ja epävarmuuteen), metsämaan alan, institutionaalisen tehokkuuden ja tuotantos suunnan muodostama malli selittää kannattavuuskertoimen varianssista 39 %. Semipartiaalikerrointen neliöinä lasketut kannattavuuskertoimen varianssia selittävien muuttujien omat selitysosuudet muut selittäjät vakioituina ovat seuraavat: peltoala 15.7 %, yrittävyys 8.5 %, metsämaan ala 6.3 %, institutionaalinen tehokkuus 5.2 % ja tuotantosunta 4.2 %. Yrittävyys on siis taloudellisten resurssien ohella merkittävä menestyksen selittäjä maatilayrityksissä.

Tuloksia tarkasteltaessa on huomattava, että aineistona ovat kirjanpitotilat, jotka ovat keskimääräistä suurempia ja keskimääräistä tehokkaammin hoidettuja tiloja. Tämän vuoksi tulokset eivät ole yleistettävissä koskemaan kaikkia suomalaisia maatilayrityksiä.

## Summary

### **Entrepreneurship, Management and Success in Farm Businesses**

Raija Timonen

The aim of this study was to search for relationships between entrepreneurship, management and success in farm businesses. Measuring instruments were tested empirically. In addition to that the aim was to discover whether the empirical data supports the theoretical farm typology formulated according to entrepreneurship and the depth of managerial level.

In this study entrepreneurship is considered as a qualitative characteristic of a person acting as an entrepreneur. This characteristic is formed and reformed in interaction with the environment. Because of the rather wide and nonspecific use of the Finnish term 'yrittäjyys' a term 'yrittävyys' is used instead. The term 'yrittävyys' is defined as the combination of certain values and attitudes, which are concept of human being; attitudes towards property, labour and uncertainty as well as innovativeness. The components of entrepreneurship ('yrittävyys') were selected on the basis of earlier research. Entrepreneurship is operationalised with a construction referred to as the ideology of entrepreneurship. It is assumed to be one-dimensional. One end is called entrepreneurial ('yrittävä') and the other end is called conservative ('säilyttävä'). The measure of ideology of entrepreneurship was formed as a sum variable of several items, which were five point scale propositions.

Management means managing the farm business. To study farm management a theoretical functional perspective was selected. Management is considered as a labour process on three levels: the institutional level, the economical level and the operative level. The spouse of the farmer frequently takes part in farm management. The institutional level includes activities, which have a legitimizing function. It is the deepest level of management, which forms the basis for functions on other levels, allocation of resources and combining of production factors on the economical level and control of the production process on the operative level. The depth of management is related to farm success. The effectiveness of management on different levels was measured with sum variables composed of several items.

Success is divided into technical and economical success. The average yield in feed units per hectare was used as a measure of technical success and coefficient of profitability as a measure of economical success.

Farm business is managed within the framework of different factors of environment, the farm, the entrepreneur and uncertainty. This study concentrates on the relationships between entrepreneurship, management and success. Relationships are regarded as interactive. A causal model is not sought after. The empirical

data is cross-sectional and the chronological order of variables is unknown. The study aims at revealing relationships, but not at causal explanation. Entrepreneurial ideology is expected to predict effective management on all the managerial levels, which in turn is expected to correlate with success. Conservative ideology is expected to predict a low level of management and effectiveness, which would be related to failure. According to managerial level and entrepreneurship a theoretical farm typology was formed. The types were called conservative farm, entrepreneurial farm and advanced farm.

The data in the empirical part of the study was collected from bookkeeping farms in the region of Southern Finland. The selected farms had been bookkeeping farms from the year 1990 to 1994, had at least ten hectares of arable area and were either dairy farms, pig farms or grain cultivation farms. The size of the target group was 207 farm businesses. Part of the data was obtained from the statistics provided by the Agricultural Economics Research Institute and part via a survey carried out in the summer 1996. 85 percent of the farmers responded. The final size of the data is 163 farm businesses out of which 54 are dairy farms, 57 pig farms and 52 grain cultivation farms.

On the average farmers and spouses have similar entrepreneurial orientation. Their scores on the measure of ideology of entrepreneurship correlate positively. Well-educated farmers and farmers of large farms are more entrepreneurial than those with lower education and smaller farms. The centrality of labour is lower for young farmers than for older farmers. Well-educated farmers are more innovative than those with lower education, their concept of human being is more active and the centrality of labour is lower for them. The better the education of the farmer and the greater the certainty of continuity the higher is the effectiveness of management. Effectiveness of management is higher on large farms than on small farms. Effectiveness on institutional level is increased by age and the size of the farm.

The more entrepreneurial the orientation of the farmer, the higher the effectiveness of management on all the three managerial levels. Innovative farmers and farmers who are willing to take risks are more effective as managers than the less innovative and the risk minimizers. The entrepreneurial farmers have more often expanded and intensified their production and started ancillary activities.

The score on the measure of ideology of entrepreneurship and the coefficient of profitability are positively correlated on a statistically significant level. The correlation is stronger on pig farms than on dairy farms or grain cultivation farms. On small farms entrepreneurship has a higher correlation with profitability than on large farms. Three out of five components of ideology of entrepreneurship correlate with the coefficient of profitability on a significant level. The components are attitudes towards property, labour and uncertainty.

The scores on the measures of effectiveness on all the managerial levels have a stronger relationship with the average yield than with the coefficient of profitability. The institutional effectiveness has a symptomatic negative correlation with

the coefficient of profitability. The farms with the spouse as a partner have succeeded somewhat better than farms with the spouse as a jury member.

Contrary to the theoretical typology the farms were classified into four types according to ideology of entrepreneurship composed of three components (attitudes towards property, labour and uncertainty) and effectiveness of management on the economical level. The types were named conservative, competent, entrepreneurial and advanced. The farms falling into the conservative type are small and managed by conservative and cautious farmers with low education. Profitability is the lowest of all the types. In the competent type the farmers are more innovative and more effective on an institutional level than in the former type. The farms are considerably larger and a little more profitable. The farms falling into the entrepreneurial type are as small as in the conservative type, but the farmers are more active, daring and better educated. Profitability in this type is better than in the two types mentioned earlier. Farms in the advanced type are the most innovative, the most effective, best educated and have the highest willingness to take risks. The economical success is the best of all the types. The differences of means of the coefficient of profitability are statistically significant on a one percent risk level.

The factors that best explain the economical success of the farm business were sought by regression analysis. The model including arable area, entrepreneurship, forest area, institutional effectiveness and production line explains 39 percent of the variance in the coefficient of profitability. Each variable, while maintaining the other variables as constant explain the following shares of variance (calculated as squares of semi partial coefficients): arable area 15.7 percent, entrepreneurship 8.5 percent, forest area 6.3 percent, institutional effectiveness 5.2 percent and production line 4.2 percent. This shows, that besides economical resources entrepreneurship is significant in explaining the profitability of farm business.

As to the results one has to bear in mind that the empirical data is collected from bookkeeping farms, which are larger and more professionally managed than the average farms. This is why one cannot generalize the results on all Finnish farms.



## Lähdeluettelo

- Aker, D. A. & Mascarenhas B. 1984. The Need for Strategic Flexibility. *The Journal of Business Strategy* 5,2: 74 - 82.
- Abrahams, R. G. 1988. Life goes on "behind God's back". Teoksessa: Ingold, T. (ed.). *The Social Implications of Agrarian Change in northern and eastern Finland*, s. 48 - 62. Helsinki.
- Ajankohtaista maatalousekonomiaa. Kirjanpitotilojen tuloksia, tilivuosi 1993. 1995. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Tiedonantoja 199: 1 - 55.
- Aldrich, H. & Zimmer, C. 1986. Entrepreneurship through Social Networks. Teoksessa: Sexton, D. & Smilor, R. (ed.). *The Art and Science of Entrepreneurship*, s. 3 - 23. Cambridge, Mass.
- Alkula, T. 1990. Work Orientations in Finland. A Conceptual Critique and an Empirical Study of Work-Related Expectations. *Commentationes Scientiarum Socialium* 42: 1 - 203.
- Alkula, T. 1993. Tilastollisen sosiaalitutkimuksen harjoituskurssi. Helsingin yliopiston sosiologian laitos. Työselostuksia 58: 1 - 101.
- Ansoff, H. I. 1965. *Corporate Strategy*. 241 s. New York.
- Ansoff, H. I. 1981. *Strateginen johtaminen*. 280 s. Espoo.
- Ansoff, H. I., Declerck, R. P. & Hayes, R. L. 1976. From Strategic Planning to Strategic Management. Teoksessa: Ansoff, H. I., Declerck, R. P. & Hayes, R. L. (ed.). *From Strategic Planning to Strategic Management*, s. 39 - 78. London.
- Ansoff, H. I. & McDonnell, E. J. 1989. *Strategia 2000*. 294 s. Helsinki.
- Axelsson, R. 1981. *Rationell administration*. 182 s. Stockholm.
- Baumol, W. J. 1993. *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*. 311 s. Cambridge, Mass.
- Beaver, G. & Jennings, P. 1996. Managerial Competence and Competitive Advantage in the Small Business: an Alternative Perspective. *European Forum for Management Development* 3: 54 - 58.
- Beckman, K. V. 1991. *Bonden som entreprenör*. Sveriges Lantbruksuniversitet. Institutionen för ekonomi. Examensarbete 68: 1 - 40.

- Bennis, W. & Nanus, B. 1986. Johtajat ja johtajuus. 158 s. Tampere.
- Benvenuti, B. 1961. Farming in Cultural Change. 464 s. Wageningen.
- Benyon, C. M. G., Sargent, M. J. & Nicholls, J. R. 1992. The Use of Horticultural Business Management Advice. *Farm Management* 8,3: 125 - 130.
- Beyer, J. M. 1981. Ideologies, Values and Decision Making in Organizations. Teoksessa: Nyström, P. C. & Starbuck, W. H. (ed.). *Handbook of Organizational Design*, s. 166 - 202. New York.
- Binks, M. & Vale, P. 1990. Entrepreneurship and Economic Change. 178 s. London.
- Björkman, I. 1988. Organizational Belief Systems and Strategic Reorientations: Factors Influencing Processes of Radical Change. *Swedish School of Economics and Business Administration. Working Papers* 178: 1 - 39.
- von Blankenburg, P. 1963. Über die Bedeutung aussesökonomischer Gegebenheiten für das wirtschaftliche Verhalten der Landwirte. *Sociologia Ruralis* 3,2: 94 - 202.
- Boehlje, M. D. & Eidman, V. D. 1984. *Farm Management*. 806 s. New York.
- Boissevain, J. 1981. *Small Entrepreneurs in Changing Europe: Towards a Research Agenda*. 55 s. Maastricht.
- Bowen, D. D. & Hisrich, R. D. 1986. The Female Entrepreneur: A Career Development Perspective. *Academy of Management Review* 2: 393 - 407.
- Brandt, S. C. 1985. *Entreprenööri. Kasvuyhtiön rakentamisen kymmenen käskyä*. 147 s. Helsinki.
- Brockhaus, R. H. & Horwitz, P. S. 1986. *The Psychology of Entrepreneurship*. Teoksessa: Sexton, D. & Smilor, R. (ed.). *The Art and Science of Entrepreneurship*, s. 25 - 48. Cambridge, Mass.
- Brockhaus, R. H. 1995. Yrittäjyys- ja perheyrittäjä tutkimus: vertailua, kritiikkiä ja opetuksia. *Avainsektori* 1: 83 - 114.
- Brunsson, N. 1987. *The Irrational Organization*. 193 s. Chichester.
- Buame, S. K. 1996. Entrepreneurship: A Contextual Perspective. *Lund Studies in Economics and Management* 28: 1 - 256.
- Burns, T. & Stalker, G. M. 1961. *The Management of Innovation*. London.

- Carle, G. 1980. Entreprenören: Vem är han? *Affärsekonomi Management* 1: 16 - 20.
- Carson, A. 1983. Education and the Concept of Ideology. *New Education* 5,2: 15 - 23.
- Carsrud, A. L., Olm, K. W. & Eddy, G. G. 1986. Entrepreneurship. Research in Quest of a Paradigm. Teoksessa: Sexton, D. & Smilor, R. (ed.). *The Art and Science of Entrepreneurship*, s. 367 - 378. Cambridge, Mass.
- Carter, S. 1998. Portfolio entrepreneurship in the farm sector: indigenous growth in rural areas? *Entrepreneurship and Regional Development* 10,1: 17 - 32.
- Chandler, A. D. jr. 1970. *Strategy and Structure*. XIV + 463 s. Cambridge, Mass.
- Chari, A. P. & Nandapurkar, G. G. 1987. A Scale to Measure Managerial Ability of Farmers. *Maharashtra Journal of Extension Education* 6: 163 - 168.
- Chell, E., Hedberg-Jalonen, N. & Miettinen, A. 1997. Are Types of Business Owner-Managers Universal? A Cross Country Study of the UK, New Zealand and Finland. Teoksessa: Donckels, R. & Miettinen, A. (ed.). *Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millennium*, s. 3 - 18. Aldershot.
- Child, J. 1972. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology* 2: 1 - 22.
- Child, J. 1988. *Organization: A Guide to Problems and Practice*. 309 s. London.
- Cochran, T. C. 1971. The Entrepreneur in Economic Change. Teoksessa: Kilby, P. (ed.). *Entrepreneurship and Economic Development*, s. 95 - 107. New York.
- Cyert, R. M. & March, J. G. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. 332 s. Englewood Cliffs, NJ.
- Deutsch, K. W. 1971. Developmental Change: Some Political Aspects. Teoksessa: Leagans, J. P. & Loomis, C. P. (ed.). *Behavioral Change in Agriculture*, s. 27 - 50. Ithaca.
- Drucker, P. F. 1985. *The Effective Executive*. 178 s. New York, NY.
- Drucker, P. F. 1986. *Yrittäjyys ja innovaatio*. 236 s. Kuopio.
- Drucker, P. F. 1992. *Managing for the Future. The 1990's and beyond*. 370 s. Middlesex.
- Durand, D. & Shea, D. 1974. Entrepreneurial Activity as a Function of Achievement Motivation and Reinforcement Control. *The Journal of Psychology* 88: 57 - 63.

- Elstrand, E. 1970. Norwegian Experience from Extension Work in Farm Management. Teoksessa: The Human Factor in Agricultural Management. Proceedings of the first Intereuropean Seminar of the International Association of Agricultural Economists, s. 91 -96. Warsaw.
- England, G. W. 1975. The Manager and his Values: An International Perspective from the United States, Japan, Korea, India and Australia. Cambridge, Mass.
- Errington, A. 1992. Developing Talents and Teambuilding. Farm Management 8,3: 101 - 110.
- Eskola, A. 1965. Maalaiset ja kaupunkilaiset. 207 s. Helsinki.
- Eskola, A. 1981. Sosiologian tutkimusmenetelmät 1. 199 s. Porvoo.
- Eskola, A. 1975. Sosiologian tutkimusmenetelmät 2. 379 s. Porvoo.
- Fairweather, J. & Keating, N. 1990. Management Styles of Canterbury Farmers: A Study of Goals and Success from the Farmers Point of View. Lincoln College. Agribusiness & Economics Research Unit. Research Report 205: 1 - 76.
- Gaddefors, J. 1996. Reflexion och handling - entreprenörskap i ett kreativt perspektiv. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae. Agraria 12: 1 - 192.
- Gaddefors, J. & Nyström, P. 1992. Strategier för nyföretagande i Jämtland - en studie av tio småföretag med lantbruksanknytning. Sveriges Lantbruksuniversitet. Institutionen för ekonomi. Rapport 48: 1 - 55.
- Gaddefors, J. & Nyström, P. 1993. Understanding Entrepreneurship as an Act of Handling Contradictions and Overcoming Barriers. Sveriges Lantbruksuniversitet. Inst. för ekonomi. Småskriftsserien 81: 1 - 19.
- Gasse, Y. 1986. The Development of New Entrepreneurs. A Belief-based Approach. Teoksessa: Sexton, D. & Smilor, R. (ed.). The Art and Science of Entrepreneurship, s. 49 - 60. Cambridge, Mass.
- Gasson, R. 1994. Women's Management Roles in Agriculture. Farm Management 8,11: 513 - 522.
- Gasson, R., Crow, G., Errington, A., Hutson, J., Marsden, T. & Winter, D. M. 1988. The Farm as a Family Business. A Review. J. of Agr. Ec. 39,1: 1 - 41.
- Gasson, R. & Errington, A. 1993. The Farm Family Business. 290 s. Exeter.
- Gilbert, H. A., Krause, K. R. & Williams, P. L. 1971. Recognizing Personality Characteristics Related to Managerial Potential in Agriculture. South Dakota State University Agr. Exp. Sta. Bull. 584: 1 - 22.

- Green, G. P. & Fairweather, J. R. 1984. Agricultural Production and Capitalism: The Structural and Expressive Orientations. *Sociologia Ruralis* 24,2: 149 - 156.
- Hahti, A. J. 1989. Entrepreneurs' Strategic Orientation: Modeling Strategic Behavior In Small Industrial Owner-managed Firms. *Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis. Series A*:64: 1 - 329.
- Hagen, E. E. 1971. How Economic Growth begins: A Theory of Social Change. Teoksessa: Kilby, P. (ed.). *Entrepreneurship and Economic Development*, s. 123 - 137. New York.
- Hahtola, K. 1973. The Rationale of Decision-making by Forest Owners. *Acta Forestalia Fenn.* 130: 1 - 112.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. 1977. The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology* 5: 929 - 964.
- Hansén, S-O. 1991. Visions and Strategic Thinking. Teoksessa: Näsi, J. (ed.). *Arenas of Strategic Thinking*, s. 120 - 132. Helsinki.
- Harling, K. F. & Quail, P. 1990. Exploring a General Management Approach to Farm Management. *Agribusiness* 6,5: 425 - 441.
- Hermans, R. J. 1995. Uusjohtajuus. Johtamisen myrskyisät tuulet. 241 s. Juva.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1988. *Management of Organizational Behavior*. XVII + 474 s. Englewood Cliffs, NJ.
- Hietala, K. 1987. *Yrittäjyyden edistäminen*. 308 s. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. (toim). 1983. *Kasvatustieteen käsitteistö*. 223 s. Helsinki.
- Hodgson, G. M. 1988. *Economics of Institutions*. 365 s. Oxford.
- Home, N. 1989. Kyläkaupan kuolema ja eloonjääminen. *Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis. Series A*:63: 1 - 457.
- Honko, J. 1983. *Liiketaloustiede*. 211 s. Espoo.
- Honkola, J. & Jounela, T. 1993. *Menestyksen perusvoimat: Asiakslähtöisyys - Yrittävyys - Kehityshakuisuus*. 176 s. Keuruu.
- Hoy, F. & Verser, T. G. 1995. Kehittyvä liiketoimi, kehittyvä ala: yrittäjyys ja perheyrittäjä. *Avainsektori* 1: 57 - 82.
- Huuskonen, V. 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. *Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-2*: 1 - 268.

- Hytönen, S. 1991. Yrittävyys on organisaation käyttövoima. *Avainsektori* 2: 37 - 41.
- Insulander, M., Löfgren, N-Å., Olsson, R. & Wålstedt, K. 1986. Företagsledning och framgång - en studie av lantbruksföretag. *Sveriges lantbr. univ. Inst. för ek. och stat.* 264: 1 - 129.
- Jahnukainen, I. 1989. Pienyrittäjän johtamistehtävien jäsentäminen liikeidealäh- töisen ajattelun pohjalta. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 3: 263 - 275.
- Jarvenpa, R. 1988. Agrarian Ecology, Sexual Organization of Labour and Deci- sion-making in northeastern Finland. Teoksessa: Ingold, T. (ed.). *The So- cial Implications of Agrarian Change in northern and eastern Finland*, s. 79 - 90. Helsinki.
- Johannisson, B. 1984. Local Mobilization - Ideology, Organization and Strategy. *Högskolan i Växjö. Centrum för småföretagsutveckling. Småskrifter* 20: 1 - 50.
- Johannisson, B. 1988. Management av nätverk. Strategier för affärsutveckling i en blandekonomi. *Rapporter från högskolan i Växjö. Ser 1 Ekonomi och Politik* 12: 1 - 34.
- Johannisson, B. 1989. Kompetensens näthinna - en studie av personliga kontakter vid högteknologiskt nyföretagande och i andra unga kunskapsföretag. *Rapporter från högskolan i Växjö. Ser 1 Ekonomi och Politik* 21: 1 - 46.
- Johansson-Lindfors, M-B. 1985. Organisationsideologi, handlande och framgång i mindre företag. *Umeå universitet. Inst. för företagsekonomi. FE-publi- kationer* 77: 1 - 76.
- Johnson, G. & Scholes, K. 1993. *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases.* XXIV + 733 s. New York.
- Johnson, G. L. 1961. Some Reflections on Managerial Problems. Teoksessa: John- son, G. L., Halter, A. N., Jensen, H. R. & Thomas, D. W. (ed.). *A Study of Managerial Processes of Midwestern Farmers*, s. 143 - 149. Ames, Iowa.
- Juvonen, E. 1983. Työn ja pääoman vaikutus maataloustuloon. *Maatal. tal. tutk. lait. tied.antoja* 101: 1 - 61.
- Kanter, R. M. 1977. *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy.* 116 s. New York.
- Kanter, R. M. 1990. Jättiläisten tanssi. Johtamisen ja urakehityksen haasteet 1990- luvulla. 509 s. Keuruu.
- Karlöf, B. 1986. *Strategian ydinkohdat.* 149 s. Espoo.

- Karlöf, B. 1989. Business strategy. 166 s. London.
- Karlöf, B. 1996. Strategia - suunnitelmasta toteutukseen. 236 s. Porvoo.
- Katila, S. 1991. Maaseutuyrittäjien yrittäjyysmotivaatio. Helsingin Kauppakorkeakoulun julk. M-52: 1 - 52.
- Katz, D. & Kahn, R. L. 1978. The Social Psychology of Organizations. VI + 838 s. New York.
- Keating, N. C. & Little, H. M. 1991. Generations on Farm Families: Transfer of the Family Farm in New Zealand. Lincoln College. Agribusiness & Economics Research Unit. Research Report 208: 1 - 70.
- Kets de Vries, M. F. R. 1977. The Entrepreneurial Personality, a Person at the Crossroads. Journal of Management Studies 14,1: 34 - 57.
- Kets de Vries, M. F. R. 1989. Prisoners of Leadership. 246 s. New York.
- Kettunen, P. 1987. Yritys ja yhteiskunta. 285 s. Jyväskylä.
- Kilby, P. 1971. Hunting the Heffalump. Teoksessa: Kilby, P. (ed.). Entrepreneurship and Economic Development, s. 1 - 40. New York.
- Kirjanpitoiltojen tuloksia, tilivuosi 1995. 1997. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Tutkimuksia 220: 1 - 113.
- Kirjanpitoiltojen tuloksia. Alustavia tietoja tilivuodelta 1997. 1998. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Selvityksiä 5: 1 - 27.
- Kirzner, I. 1973. Competition and Entrepreneurship. 246 s. Chicago.
- Kirzner, I. 1991. Market Processes versus Market Equilibrium. Teoksessa: Thompson, G., Frances, J., Levacic, R. & Mitchell, J. (ed.). Markets, Hierarchies & Networks. The Coordination of Social Life, s. 24 - 34. London.
- Kock, S. 1965. Företagsledning och motivation. 284 s. Helsingfors.
- Koiranen, M. & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjyys: innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. 128 s. Tampere.
- Konttinen, R. 1981. Testiteoria. 180 s. Mänttä.
- Korhonen, P. 1989. Monimuuttujamenetelmät. HKKK:n luentomoniste. 74 s. Helsinki.
- Kotter, J. P. 1990. Johtajuus menestystekijänä. 197 s. Hämeenlinna.

- Kuisma, J. 1985. Tehdasjärjestelmän tuotantotalous ja maatalouden erityisluonne. Pellervon tal. tutk.lait. Raportt. ja art. 45: 1 - 46.
- Kunkel, J. H. 1971. Values and Behavior in Economic Development. Teoksessa: Kilby, P. (ed.). Entrepreneurship and Economic Development, s. 151 - 180. New York.
- Kyrö, P. 1998. Yrittäjyyden tarinaa kertomassa. 149 s. Juva.
- Kyrö, P. & Nissinen, J. H. 1995. Yrittäjyys markkinarakenteessa. Helsingin kaupakorkeakoulun julkaisuja D-220: 1 - 51.
- Kyyrönen, K., Mäenpää, O. & Pohjanvirta-Hietanen, A. 1995. Kliininen psykologia. 270 s. Juva.
- Lahti, A. 1983. Yrityksen kilpailustrategia. 191 s. Espoo.
- Lahti, A. 1988. Strateginen yritysanalyysi. 210 s. Espoo.
- Lahti, A. 1991. Entrepreneurial Strategy Making. Teoksessa: Näsi, J. (ed.). Arenas of Strategic Thinking, s. 146 - 162. Helsinki.
- Lahti-Kotilainen, L. 1992. Values as Critical Factors in Management Training. Acta Universitatis Tamperensis ser A 356: 1 - 136.
- Lamarque, H. 1987. Family Farming in France: Crisis and Revival. Teoksessa: Galeski, B. & Wilkening, E. (ed.). Family Farming in Europe and America, s. 193 - 216. Boulder, Co.
- Landquist, B. & Lundkvist, L-E. 1983. Lantbrukarnas behov av service och rådgivning i företagsledning. Sveriges lantbruksuniversitet. Inst. för ek. och stat. Examensarb. 74: 1 - 44.
- Lau, T. & Chan, K. 1994. The incident method - an alternative way of studying entrepreneurial behavior. Journal of Irish Business and Administrative Research 15,1: 48 - 61.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. 1967. Organization and Environment. 279 s. Boston.
- Lehtomaa, A. 1995. Yrittäjän menestymismielikuva. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-101: 1 - 363.
- Leibenstein, H. 1966. Allocative Efficiency v. "x-efficiency". American Economic Review 56: 392 - 415.
- Levenson, H. 1974. Activism and Powerful Others. Distinctions Within the Concept of Internal-External Control. Journal of Personality Assessment 38: 377 - 383.



- Levenson, H. 1981. Differentiating among Internality, Powerful Others and Chance. Teoksessa: Lefcourt, H. (ed.). Research with the Locus of Control Construct. 391 s. New York.
- Malanicz, Z. 1970. The Influence of Managers' Qualifications upon the Efficiency of Work on Peasant Farms. Teoksessa: The Human Factor in Agricultural Management. Proceedings of the first Intereuropean Seminar of the International Association of Agricultural Economists, s. 55 - 58. Warsaw.
- Mariussen, Å., Wheelock, J. & Baines, S. 1997. The Family Business Tradition in Britain and Norway. Modernization and Reinvention? International Studies of Management & Organization 3: 64 - 85.
- Marjosola, I. 1979. Yrittäjäyys tahtona ja mahdollisuutena. Jyväskylän Yliopiston tal.tiet. lait. julk. 49: 1 - 112.
- Marshall, A. 1890 (1956). Principles of Economics. 731 s. London.
- McClelland, D. C. 1961. The Achieving Society. 512 s. New York.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. & Lowell, E. L. 1953. The Achievement Motive. 386 s. New York.
- McGregor, D. 1960. The Human Side of Enterprise. 246 s. New York.
- McGregor, M., Willock, J. & Deary, I. 1995. Farmer Stress. Farm Management 9,2: 57 - 65.
- McGregor, M., Willock, J., Dent, B., Deary, I., Sutherland, A., Gibson, G., Morgan, O. & Grieve, B. 1996. Links between Psychological Factors and Farmer Decision Making. Farm Management 9,5: 228 - 239.
- Merton, R. 1957. Social Theory and Social Structure. 645 s. Glencoe, Ill.
- Meyer, A. D. 1982. Adapting to Environmental Jolts. Adm. Sc. Quart. 27: 515 - 537.
- Miettinen, A. 1994. Liikkeenjohtajien eettiset käsitykset. LIFIMin julkaisusarja. 45 s. Helsinki.
- Miles, M. R. & Arnold, D. R. 1996. Markkinointiorientaation ja yrittäjäyysorientaation välinen suhde. Avainsektori 1: 83 - 112.
- Milhau, J. & Montagne, R. 1964. Economie rurale. 414 s. Paris.
- Minkes, A. L. 1987. The Entrepreneurial Manager. Decisions, Goals and Business Ideas. 221 s. Middlesex.

- Mintzberg, H. 1989. *Mintzberg on Management*. 418 s. New York, N.Y.
- Mintzberg, H. 1980. *The Nature of Managerial Work*. 217 s. Englewood Cliffs, NJ.
- Mintzberg, H. & Waters, J. 1982. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Review* 25,3: 465 - 499.
- Mok, A. L. & van den Tillaart, H. 1990. Farmers and small businessmen: a comparative analysis of their careers and occupational orientation. Teoksessa: Donckels, R. & Miettinen, A. (ed.). *New Findings and Perspectives in Entrepreneurship*, s. 203 - 230. Worcester.
- Mäkinen, V. 1977. *Yrityksen perustaminen. Teoreettinen tarkastelu*. Tampereen Yliopiston yr. tal. tiet. ja yks. oik. lait. julk. A10: 1 - 69.
- Mäkinen, V. 1982. Yrittäjyyden edellytykset ja niiden toteutuminen. Empiirinen vertailututkimus. Tampereen Yliopiston yr.tal.tiet. ja yks.oik.lait. julk. A1, 22: 1 - 186.
- Määttä, K. 1989. Opettajaksi opiskelleiden kontrolli-ideologia sekä sen muuttuminen opintojen edetessä ja työkokemuksen karttuessa. *Lapin Korkeak. kasv. tiet. tutk. A5: 1 - 443*.
- Neilimo, K. 1991. *Yritysten menestystekijät 1990-luvulla. Liiketal. Aikakauskirja* 40: 82 -93.
- Niittykangas, H. 1992. Maaseudun yritystoiminnan kehittymismahdollisuudet. *Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics* 21: 1 - 335.
- Nikki, K. 1991. "Suomen poika pellollansa". *Talonpojan kuva suomalaisessa kertomakirjallisuudessa. Jyväskylä Studies in the Arts* 35:1 - 280.
- Nitsch, U. 1987. *A Persistent Culture: Some Reflections on Swedish Family Farming*. Teoksessa: Galeski, B. & Wilkening, E. (ed.). *Family Farming in Europe and America*, s. 95 - 115. Boulder, Co.
- Nivala, K. 1994. Tietokanavien merkitys PKT-yritysten innovaatiotoiminnassa. *Ylivieskan teknillinen oppilaitos YTOL-julk.* 16: 1 - 245.
- Nummenmaa, T., Takala, M. & Wright v., J. 1984. *Yleinen psykologia kokeellisen tutkimuksen näkökulmasta*. 352 s. Keuruu.
- Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1997. *Tutkimusaineiston analyysi*. 397 s. Porvoo.
- Nykysuomen sanakirja* 3, osat V ja VI. 1983. 806 s. Porvoo.
- Nyström, H. 1979. *Creativity and Innovation*. 125 s. Chichester.

- Näsi, J. 1987. Liikkeenjohdon viisastenkivet: pehmokriittinen katsaus nykypäivän liikkeenjohto-oppiin. 261 s. Helsinki.
- Näsi, J. 1991. Strategic Thinking as Doctrine. Development of Focus Areas and New Insights. Teoksessa: Näsi, J. (ed.). Arenas of Strategic Thinking, s. 26 - 64. Helsinki.
- Orkisz, T. 1970. A Premise for Investigating the Qualities of a Farm Manager by the Results of his Farming. Teoksessa: The Human Factor in Agricultural Management. Proceedings of the first Intereuropean Seminar of the International Association of Agricultural Economists, s. 131 - 139. Warsaw.
- Paasio, A. & Heinonen, J. 1993. Perheyrittäjäyys Suomessa. 108 s. Helsinki.
- Pandey, J. & Tewary, N. B. 1979. Locus of Control and Achievement Attitudes of Entrepreneurs. Journal of Occupational Psychology 52: 107 - 111.
- Parsons, T. 1979. The Social System. 575 s. London.
- Parsons, T. & Smelser, N. J. 1964. Economy and Society. 322 s. London.
- Peltonen, M. 1973. Johdatus käyttäytymistieteiden tilastollisiin menetelmiin. 126 s. Porvoo.
- Peltonen, M. 1986. Yrittäjäyys. 240 s. Keuruu.
- Pemberton, C. A. & Craddock, W. J. 1979. Goals and Aspirations: Effects on Income Levels of Farmers in the Carmen Region of Manitoba. Canadian Journal of Agr. Econ. 27,1: 23 - 32.
- Penrose, E. T. 1959. The Theory of the Growth of the Firm. 272 s. Oxford.
- Perry, C., McArthur, R., Meredith, G. & Cunnington, B. 1986. Need for Achievement and Locus of Control of Australian Small Business Owner-Managers and Super-Entrepreneurs. International Small Business Journal 4,4: 55 - 64.
- Pesonen, P. 1986. Ranskalais-suomalainen sanakirja. 746 s. Keuruu.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. 1978. The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective. 300 s. New York.
- Pietikäinen, P. & Hyvönen, S. 1998. Maaseudun pienyritysten strategiat ja menestyminen. Yritysten empiirinen luokittelu. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Selvityksiä 1: 1 - 92.
- Pinchot III, G. 1985. Intrapreneuring. 368 s. New York.

- Pitkänen, S. & Vesala, K. 1988. Yrittäjyysmotivaatio Kymen ja Vaasan lääneissä. Vertaileva tutkimus yrittäjyyteen ohjaavista tekijöistä. Lappeenrannan tekn. korkeakoulu. Tuot. tal. os. tutk.rap. 9: 1 - 117.
- Planck, U. 1987. The Family Farm in the Federal Republic of Germany. Teoksessa: Galeski, B. & Wilkening, E. (ed.). Family Farming in Europe and America, s. 155 - 191. Boulder, Co.
- Plaschka, G. 1990. Person-related and microsocial characteristics of successful and unsuccessful entrepreneurs. Teoksessa: Donckels, R. & Miettinen, A. (ed.). New Findings and Perspectives in Entrepreneurship, s. 187 - 202. Worcester.
- Poniatowski, J. 1970. The Human Element in Farm Management. Teoksessa: The Human Factor in Agricultural Management. Proceedings of the first Intereuropean Seminar of the International Association of Agricultural Economists, s. 147 - 160. Warsaw.
- Pråhl-Ollila, M. 1997. Selviytyjiä, epätietoisia ja putoajia. Nuoren viljelijäväestön erilaistuminen. 130 s. Espoo.
- Ranta, E., Rita, H. & Kouki, J. 1989. Biometria. 569 s. Helsinki.
- Riepponen, O. 1995. Maaseutuyrittäjänä menestyminen. Helsingin yliopiston Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus, Mikkeli. Julkaisuja 40: 1 - 50.
- Robbins, S. P. 1986. Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications. XIX + 554 s. Englewood Cliffs, NJ.
- Rogers, E. M. & Shoemaker, F. F. 1971. Communication of Innovations. A Cross-cultural Approach. XVI + 476 s. New York.
- Rogers, S. C. 1987. Mixing Paradigms on Mixed Farming: Anthropological and Economic Views of Specialization in Illinois Agriculture. Teoksessa: Chibnik, M. (ed.). Farm Work and Fieldwork - American Agriculture in anthropological Perspective, s. 58 - 89. Ithaca.
- Rosenfeld, R. A. 1985. Farm Women. Work, Farm and Family in the United States. 354 s. London.
- Rotter, J. 1966. Generalized Expectations for Internal Versus External Control of Reinforcement. Psychological Monographs, General and Applied 80,1: 1 - 27.
- Routamaa, V. & Vesalainen, J. 1992. Farmers and the entrepreneurial potential. Proceedings of the University of Vaasa. Discussion papers 151: 1 - 16.
- Ruaux, J. Y. 1989. Être un agriculteur performant: Les règles de l'excellence. Paysans 194: 39 - 48.

- Rubenowitz, S. 1985. Organisaatiopsykologia. 228 s. Espoo.
- Ruuskanen, P. 1995. Maaseutuyrittäjyys puheina ja käytäntöinä. Chydenius-Instituutin tutkimuksia 5: 1 - 139.
- Ryynänen, V. & Pyykkönen, P. 1988. Kasvavien maatilayritysten taloudellinen kehitys. Helsingin yliop. maat. ekon. lait. julk. 36: 1 - 81.
- Ryynänen, V. & Pölkki, L. 1982. Maanviljelystalous. 265 s. Helsinki.
- Räsänen, K. 1986a. Tensions in Management. A Study of Managerial Work Processes and Firm Performance. The Helsinki School of Economics A:45: 1 - 221.
- Räsänen, K. 1986b. Liikkeenjohdon työprosessit ja yrityksen toiminnan tulokellisuus. Hallinnon tutkimus 1: 169 -176.
- Räsänen, K. 1992. Liiketoiminnan ja liikkeenjohdon kehittäminen. Helsingin kauppakorkeakoulun julk. D-149: 1 - 42.
- Salamon, S. 1987. Ethnic Determinants of Farm Community Character. Teoksessa: Chibnik, M. (ed.). Farm Work and Fieldwork - American Agriculture in anthropological Perspective, s. 167 - 188. Ithaca.
- Sandberg, W. R. 1992. Strategic Management's Potential Contributions to a Theory of Entrepreneurship. Entrepreneurship: Theory and Practise 16,3: 73 - 90.
- Schein, E. H. 1985. Organizational Culture and Leadership. XX + 358 s. San Francisco, Ca.
- Schmitt, G. 1991. Why is the Agriculture of Advanced Western Economies still organized by Family Farms? Will this continue to be so in the Future? Eur. Rev. of Agr. Ec. 18,3: 443 - 458.
- Schnädelbach, H. 1976. Mitä on ideologia. Teoksessa: Tuomela, R. & Patoluoto, I. (toim.). Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet. Osa II, s. 242 - 267. Hämeenlinna.
- Schumpeter, J. A. 1971. The Fundamental Phenomenon of Economic Development. Teoksessa: Kilby, P. (ed.). Entrepreneurship and Economic Development, s. 43 - 70. New York.
- Senge, P. M. 1990. The fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. 424 s. London.
- Sexton, D. L. & Smilor, R. W. 1986. Introduction. Teoksessa: Sexton, D. L. ja Smilor, R. W. (ed.). The Art and Science of Entrepreneurship, s. I - XXIV. Cambridge, Mass.

- Siiskonen, P. 1988. The Role of Farmers and Farmwives in Agrarian Change. Teoksessa: Ingold, T. (ed.). The Social Implications of Agrarian Change in Northern and Eastern Finland, s. 91 - 98. Helsinki.
- Sipiläinen, T., Ryhänen, M., Ylätaalo, M., Haggrén, E. & Seppälä, E. 1998. Maatalousyrittäjien talous vuosina 1993 - 2002. Helsingin yliop. tal.tiet. lait. Julkaisu 18. Maatalouden liiketaloustiede. 235 s.
- Smith, A. 1776 (1933). Kansojen varallisuus. 601 s. Porvoo.
- Solomon, G. T. & Lloyd, F. W. 1987. Value Profiles of Male and Female Entrepreneurs. International Small Business Journal 6,3: 24 - 33.
- Sonkkila, S. 1996. Maatilayrittäjien päätöksentekoon vaikuttavat tekijät erilaisissa maatilayrityksissä. Maaseutukeskusten Liiton julkaisu 899: 1 - 191.
- Sproull, L. S. 1981. Beliefs in Organizations. Teoksessa: Nyström, P. C. & Starbuck, W. H. (ed.). Handbook of Organizational Design, s. 203 - 224. New York.
- Starbuck, W. H. 1983. Organizations as Action Generators. Amer. Sociology Review 28: 91 - 102.
- Sweeney, G. 1997. Training for Entrepreneurship: Some Reflections. Teoksessa: Entrepreneurship and SMEs in Transition Economies. The Visegrad Conference. OECD Proceedings, s. 125 - 143.
- Söderbaum, P. 1984. Objectives, Values and Ideologies in Economics. Towards a Normative Theory of Institutional Economics. Swedish University of Agricultural Sciences, Department of Economics and Statistics. Report 231: 1 - 55.
- Tainio, R., Lilja, K. & Räsänen, K. 1983. Managerial "Arenas" of the Firm. Helsingin kauppa- ja korkeakoulu. Työpapereita F-67: 1 - 38.
- Takala, T. 1991. Managerial Beliefs Concerning Social Responsibility of the Firm. Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics 16: 1 - 163.
- Takala, T. 1994. Liikkeenjohdon kehityshistoria. 167 s. Jyväskylä.
- Takala, T. 1995. Plato on Leadership. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos julkaisu 99: 1 - 46.
- Tate, C. E., Megginson, L. C., Scott, C. R. & Trueblood, L. R. 1985. Successful Small Business Management. 654 s. Plano, Texas.

- Tauriainen, J. 1966. Menestyvyys kuhmolaisilla asutustiloilla. Helsingin yliopiston sosiol. lait. tutkimuksia 57: 1 - 135.
- Teulings, A. W. M. 1986. Managerial Labour Process in Organised Capitalism; the Power of Corporate Management and the Powerlessness of the manager. Teoksessa: Knights, D. & Willmott, H. (ed.). Managing the Labour Process, s. 142 - 165. London.
- Timonen, R. 1972. Maatalouskerhotoiminnasta ja sen merkityksestä erään mielihidetiedustelun valossa. Hels. yliop. Maat.pol.lait. Laudaturtyö. 75 s. Moniste.
- Timonen, R. 1992. Yrittäjyys ja sen yhteys taloudelliseen menestykseen maataloudessa. Hels. yliop. tal. tiet. lait. Lis.työ. 149 s.
- Tranöy, K. 1967. Tieteenharjoituksen ideologia. Teoksessa: Tuomela, R. & Patoluoto, I. (toim.). Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet. Osa II, s. 268 - 294. Hämeenlinna.
- Tully, J., Wilkening, E. A. & Presser, H. A. 1964. Factors in Decision Making in Farming Problems. Human Relations 17: 295 - 320.
- Tuomisto, J. 1985. Sosialisatio- ja kvalifikaatiointressit työelämässä. Teoksessa: Tuomisto, J. (toim.). Näkökulmia aikuisten sosialisatioon. Tampereen yliop. Aik. ja nuorisokasv. lait. julk. 21: 32 - 69.
- Turkki, A. 1988. Yrittäjyyden vaikutus maidontuotannon kannattavuuteen. Helsingin Yliopiston maat.ekon. lait. julk. 35: 1 - 98.
- Tutkimuksia Suomen maatalouden kannattavuudesta, tilivuodet 1991 - 1993. 1995. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Julkaisuja 78: 1 - 167.
- Upton, M. 1987. African Farm Management. 190 s. Cambridge.
- Vaittinen, J. 1988. Viljelijöiden maataloustraktoreiden ostoaikomukset ja niiden toteutuminen - vertailu kuluttajan ostokäyttäytymiseen. Helsingin yliopiston maat. markkinaekonom. lisensiaattityö. 89 s. Helsinki.
- Valkonen, T. 1984. Haastattelu- ja kyselyaineiston analyysi sosiaalitutkimuksessa. 159 s. Helsinki.
- Variyam, J. N. & Kraybill, D. S. 1994. Managerial Inputs and the Growth of Rural Small Firms. American Journal of Agricultural Economics 76,3: 568 - 575.
- Varjonen, J. 1991. "Vie mennessäs, tuo tullessas". Samanaikaisuus kotitalouden toiminnoissa. Helsingin yliop. kodin tal. tiet. lait. julk. 2: 1 - 146.

- Varmola, R., Köppä, T. & Tauriala, J. 1976. Ammattitiedon leviäminen maataloudessa viljelijän ja neuvojan näkökulmasta. Pellervo-Seuran Markkina-tutkimuslaitoksen julk. 19: 1 - 119.
- Veranen, J. 1988. Omistajat yrityksen menestystekijänä. 94 s. Espoo.
- Vesala, K. M. 1992. Pienyrittäjien kontrollipremissit. Sosiaalipsykologinen tarkastelu. Acta Psych. Fenn. Soveltavan psykologian monograf. 5: 1 - 84.
- Vesalainen, J. 1995. The Small Firm as an Adaptive Organization. Organizational Adaptation versus Environmental Selection within Environmental Change. Acta Wasaensia 42, Business Administration 16: 1 - 223.
- Virtanen, A. 1995. Yrityksen menestymisen käsitteen laajennus ja raportointi. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos. Julkaisuja 97: 1 - 149.
- Wahlgrén, A. 1995. Toimitusjohtajan ulkoinen työkäyttäytyminen. Rooliteoreettinen näkökulma. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos. Julkaisuja 98: 1 - 154.
- Walls, G. 1968. Elinkeinollinen uudistuminen maaseudun kehityskuvassa. Acta Universitatis Tamperensis Ser A 23: 1 - 119.
- Watson, T. 1995. Entrepreneurship and professional Management: a fatal Distinction. International Small Business Journal 13, 2: 34 - 46.
- Weber, M. (1904) 1967. The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism. 292 s. London.
- Weick, K. E. 1979. The Social Psychology of Organizing. 294 s. New York.
- Westermarck, N. 1960. Management and Success in Farming. Part III. Influence of Individual Advisory Services. Acta Agr. Scand. 10: 247 - 279.
- Westermarck, N. 1967. The Role of Planning and Management on Family Farms. Acta Agr. Scand. 16,2: 47 - 78, 17,2 - 3: 149 - 165.
- Westermarck, N. 1971. Ihminen kehittyvässä maatilataloudessa. 201 s. Vaasa.
- Westermarck, N. 1986. Gender Partnership: A Postulate for Socioeconomically Viable Family Farms. Acta Agr. Scand. 36,4: 429 - 434.
- Westermarck, N. 1987. Postwar Technological and Social Development on Family Farms: The Case of Finland. Teoksessa: Galeski, B. & Wilkening, E. (ed.). Family Farming in Europe and America, s. 95 - 115, Boulder, Co.
- Woods, P. 1983. Sociology and the School: An Interactionist Viewpoint. 204 s. London.



- Ylätaalo, M. 1994. Maatalouden muutos haaste maatalousekonomialle. Maaseudun Tulevaisuus 119: 2.
- Young, F. W. 1971. A Macrosociological Interpretation of Entrepreneurship. Teoksessa: Kilby, P. (ed.). Entrepreneurship and Economic Development, s. 139 - 149. New York.
- Zaleznik, A. 1977. Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review 55,5: 67 - 78.

## Liite 1a. Kyselylomake maatilayrittäjälle

Helsingin yliopisto/Taloustieteen laitos  
00014 Helsingin yliopisto

### MAATILAYRITYKSEN JOHTAMINEN

Kysely **maatilayrittäjille**

Olkaa ystävällinen ja vastatkaa joko rengastamalla vastausvaihtoehdon numero, merkitsemällä rasti tai kirjoittamalla vastaus sitä varten varattuun tilaan.

Antamanne tiedot käsitellään täysin luottamuksellisina.

- |   |                     |
|---|---------------------|
| 1. Vastaajan sukupuoli  | SUKUPUYR            |
| 1 mies  |                     |
| 2 nainen  |                     |
| 2. Vastaajan ikä _____ vuotta   | IKAYRITT            |
| 3. Mikä on yleissivistävä koulutuksenne?  | KOULYRYL            |
| 1 kansakoulu  |                     |
| 2 perus/keskikoulu  |                     |
| 3 lukio   |                     |
| 4. Millainen on ammatillinen koulutuksenne?   | KOULYRAM            |
| 1 lyhytkursseja   |                     |
| 2 kouluasteiset opinnot   |                     |
| 3 opistoasteiset opinnot  |                     |
| 4 korkeakoulututkinto   |                     |
| 5. Kuinka kauan olette itsenäisesti hoitanut maatilaaanne?<br>_____ vuotta  | KOKEMUS<br>ELINKAAR |
| 6. Onko tilallenne tiedossa jatkaja?  | JATKUVUU            |
| 1 ei ole  |                     |
| 2 epävarmaa   |                     |
| 3 kyllä   |                     |
| 7. Seuraavassa esitetään väittämiä, joihin Teiltä pyydetään henkilökohtaista kannanottoa. Oikeita tai vääriä vastauksia ei ole olemassa. Vastatkaa rengastamalla numero. Numerot merkitsevät: |                     |
| 5 = olen täysin samaa mieltä  |                     |
| 4 = olen melko samaa mieltä   |                     |
| 3 = vaikea sanoa  |                     |
| 2 = olen melko eri mieltä   |                     |
| 1 = olen täysin eri mieltä  |                     |

Ei ihmisen kannata kovin paljon rehkiä, ei maailma kuitenkaan valmiiksi tule	5	4	3	2	1	YRIDYR1
Vain kovalla työllä ansaittu raha on arvokasta.	5	4	3	2	1	YRIDYR2
Yksi vanha konsti on parempi kuin pussillinen uusia.	5	4	3	2	1	YRIDYR3
Lainanottoa on parasta varoa viimeiseen saakka.	5	4	3	2	1	YRIDYR4
Odotan, että toiset kokeilevat uusia asioita ensin ennen kuin itse ryhdyn niihin.	5	4	3	2	1	YRIDYR5
Olen tyytyväinen, jos saan paljon rahaa säästöön.	5	4	3	2	1	YRIDYR6
Joka kuuseen kurkottaa se katajaan kapsahtaa.	5	4	3	2	1	YRIDYR7
Ahkerä työnteko on ihmiselämän tärkeimpiä asioita.	5	4	3	2	1	YRIDYR8
Rohkea rokan syö, kaino ei saa kaaliakaan.	5	4	3	2	1	YRIDYR9
Maatalousmaan vuokraus saisi mielestäni yleistyä Suomessa.	5	4	3	2	1	YRIDYR10
Ihmisen ei kannata kovin paljon ponnistella; pääasia että on välttämättömät elämäntarpeet.	5	4	3	2	1	YRIDYR11
Yrityksen menestys riippuu uudistusten tekemisestä.	5	4	3	2	1	YRIDYR12
Viljelijän on parasta omistaa itse kaikki tarvitsemansa koneet.	5	4	3	2	1	YRIDYR13
Yleisesti ottaen ihmiset eivät työskentele ahkerasti, jollei heidän ole pakko.	5	4	3	2	1	YRIDYR14
Maatilayrityksen menestys riippuu yrittäjän rohkeudesta investoida oikeaan aikaan	5	4	3	2	1	YRIDYR15
Kokeilen mielelläni kaikenlaisia uutuuksia heti kun saan tietää niistä.	5	4	3	2	1	YRIDYR16

En halua käyttää kaikkea aikaani työntekoon.	5	4	3	2	1	YRIDYR17
Viljelijän on parasta harjoittaa vain sellaista tuotantoa, jonka onnistuminen on varmaa.	5	4	3	2	1	YRIDYR18
Maatilan vuokraaminen olisi hyvä ratkaisu nuorelle aloittavalle viljelijälle.	5	4	3	2	1	YRIDYR19
Olen valmis tinkimään työnteosta käyttääkseni vapaa-aikaa perheeni kanssa.	5	4	3	2	1	YRIDYR20
Vierasta työntekijää on aina valvottava, vaikka hän osaisi ammattinsa.	5	4	3	2	1	YRIDYR21
En helposti luovu vanhoista hyvistä työmenetelmistä, vaikka minulle esiteltäisiin uusia, jotka näyttävät lupaavilta	5	4	3	2	1	YRIDYR22
Loman pitäminen ei maatilayrittäjälle ole kovin tarpeellista.	5	4	3	2	1	YRIDYR23
Epävarmuus onnistumisesta saa minut luopumaan yrittämästä jotain uutta.	5	4	3	2	1	YRIDYR24
En mielelläni ryhdy mihinkään hankkeisiin, joihin liittyy yhteisömistus.	5	4	3	2	1	YRIDYR25
8. Maatilayrittäjät joutuvat hoitelemaan hyvin monenlaisia asioita, toisia päivittäin, toisia harvemmin. Kertoisitko miten hyvin yrityksenne mielestänne suoriutuu tai suoriutuisi tarvittaessa seuraavista tehtävistä. Vastatkaa rengastamalla numero. Numerot tarkoittavat:						
	5 = onnistuu hyvin/teen hyvin mielelläni					
	4 = onnistuu melko hyvin/teen mielelläni					
	3 = menettelee					
	2 = onnistuu melko huonosti/en pidä ollenkaan					
	1 = onnistuu erittäin huonosti/en pidä ollenkaan					
Toisen tekemän työn (esim. harjoittelijan, työntekijän) ohjaaminen ja valvominen	5	4	3	2	1	OPERVALV
Tarvikkeiden hintojen ja laadun vertailu	5	4	3	2	1	TALHANK
Erilaisten muistiinpanojen tekeminen	5	4	3	2	1	OPERMUIS
Osallistuminen alan järjestöjen toimintaan	5	4	3	2	1	INSTOSAL
Päivittäisten ja viikoittaisten töiden ajoitus ja suunnittelu	5	4	3	2	1	OPERTYSU

Maatalouden juoksevien raha-asioiden hoito OPERRAHA  
 5            4            3            2            1

Yhteisten asioiden hoitaminen erilaisissa luottamustoimissa INSTLUOT  
 5            4            3            2            1

Maatalousalan esittelijänä toimiminen erilaisissa tapahtumissa INSTESIT  
 5            4            3            2            1

Avoimien ovien päivän järjestäminen tilillani INSTAVOI  
 5            4            3            2            1

9. Maatilayrittäjillä on usein erilaisia yhteistyöhankkeita. Kertoisitteko millaisissa yhteistyömuodoissa olette mukana. Rengastakaa sopivat vaihtoehdot.

- |  |          |
|--|----------|
| 1 käytämme vuokrakoneita                                       | TALTVERK |
| 2 yhteisesti omistettuja koneita 1-4 kpl                       |          |
| 3 yhteisesti omistettuja koneita 5 kpl tai enemmän             |          |
| 4 koneiden ja työn yhteiskäyttö                                |          |
| 5 tuotteiden yhteismarkkinointi ja/tai tarvikkeiden yhteisosto |          |
| 6 olemme jäsenenä tuotantorenkaassa                            |          |
| 7 muu yhteistyö, mikä? _____                                   |          |

10. Useimmilla ihmisillä on ystäviä/kavereita/ammattitovereita, joiden kanssa vaihtaa ajatuksia. Olisitteko hyvä ja kertoisitte tällaisista suhteistanne rengastamalla sopivat vaihtoehdot.

- |   |          |
|---|----------|
| 1 Minulla ei ole tällaisia ihmissuhteita.                       | TALHVERK |
| 2 Minulla on tällaisia ystäviä/kavereita 1-3                    |          |
| 3 Minulla on tällaisia ystäviä/kavereita 4-6                    |          |
| 4 Minulla on tällaisia ystäviä/kavereita enemmän kuin 6         |          |
| 5 Ystäväni/kaverini ovat kaikki viljelijöitä.                   |          |
| 6 Ystäväni/kaverini ovat naapureitani.                          |          |
| 7 Ystäväni/kaverini asuvat kaikki omassa kunnassani.            |          |
| 8 Minulla on myös muissa ammateissa toimivia ystäviä/kavereita. |          |
| 9 Minulla on ystäviä/kavereita oman kunnan ulkopuolella.        |          |

11. Kuinka monta kertaa viimeksi kuluneiden kuuden kuukauden aikana tilaltanne on oltu yhteydessä maatilayritystänne koskevissa asioissa seuraaviin tahoihin?

- |   |             |
|---|-------------|
| kunnalliset viranomaiset (kunnanjohtaja, elinkeinoasiamies, maaseutusihtheeri, lomasihtheeri, lautakunnat jne.) | _____kertaa |
| veroviranomaiset  | _____kertaa |
| maataloushallintoviranomaiset (ministeriö, maaseutuelinkeinopiiri)  | _____kertaa |
| rahoituslaitokset (pankinjohtaja tai vastaava)  | _____kertaa |
| neuvontajärjestöt ja tutkimuslaitokset  | _____kertaa |
| edunvalvontajärjestöjen edustajat   | _____kertaa |

TALYVERK

12. Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa parhaiten maatilayrityksenne toimintaa ja tuotantoa viimeisten kymmenen vuoden aikana (vain yksi valinta)?

TALTPOL

- 1 Tuotantosuunta ja tuotannon laajuus ovat olleet lähes muuttumattomat
- 2 Tuotantosuunta on ollut sama, mutta tuotannon laajuus on lisääntynyt
- 3 Tuotantosuunta on ollut sama, mutta tuotanto on laajentunut ja tehostunut
- 4 Päätuotantosuunta on pysynyt samana, mutta lisäksi on alettu tuottaa huomattavasti seuraavia maataloustuotteita: \_\_\_\_\_ tai aloitettu maataloutta sivuava liitännäiselinkeino, mikä?  
\_\_\_\_\_
- 5 Päätuotantosuunta on pysynyt samana tai vaihtunut ja on aloitettu maatalouteen suoranaisesti liittymätön liitännäiselinkeino, mikä?  
\_\_\_\_\_

13. Mikä tai mitkä seuraavista vaihtoehdoista kuvaavat maatilayrityksenne markkinointia viimeisten kymmenen vuoden aikana?

TALMPOL

- 1 myymme alkutuotteita jalostuslaitoksiin tai tukkuostajille
- 2 harjoitamme sopimustuotantoa, mikä tuote? \_\_\_\_\_
- 3 myymme tuotteita suoraan kuluttajille, vähittäiskauppoihin, laitoksiin yms.
- 4 myymme myös jatkojalostamiamme tuotteita
- 5 esittelemme tuotteitamme messuilla yms.

14. Mitkä seuraavista toteamuksista mielestänne parhaiten kuvaavat maatilayrityksessänne tapahtuvaa suunnittelua? Rengastakaa sopivat vaihtoehdot.

TALSUUN

- 1 Tilallamme tehdään vain ne suunnitelmat, jotka viranomaiset vaativat.
- 2 Teemme suunnitelmia vain päässä, emme paperille.
- 3 Suunnitelmamme unohtuvat valitettavan usein pöytälaatikkoon.
- 4 Osallistun/osallistumme aktiivisesti suunnitteluun yhdessä neuvojan kanssa.
- 5 Seuraamme tehtyjen suunnitelmien toteutumista.
- 6 Teemme itse tuotantoa ja taloutta koskevia kirjallisia suunnitelmia.

15. Maatilayrityksen johtaminen ja hoitaminen vaatii monenlaista tietoa. Kertokaa, olkaa hyvä, miten paljon tilallanne käytetään seuraavia tiedonhankintatapoja (rastit sopiviin kohtiin):

	käytän säännöllisesti	käytän joskus	en käytä	
ammattilehdet ja -kirjat	_____	_____	_____	TAINFKIR
amatilliset kurssit	_____	_____	_____	TAINFKUR
neuvontajärjestöjen tilakoh- taiset palvelut	_____	_____	_____	TAINFNEU
henkilökohtaiset keskustelut asiantuntijoiden kanssa	_____	_____	_____	TAINFAST
tiedonhaku tietokoneen avulla	_____	_____	_____	TAINFATK

16. Miten tärkeinä pidätte seuraavia tavoitteita maatilayrityksessänne. Ympyröikää kunkin tavoitteen kohdalta sopiva numero. Numerot merkitsevät seuraavaa:

- 5 = on hyvin tärkeä  
 4 = on tärkeä  
 3 = on jokseenkin tärkeä  
 2 = ei ole kovin tärkeä  
 1 = ei ole lainkaan tärkeä

Maatilan säilyttäminen nykyisessä koossaan ja kunnossaan uudelle sukupolvelle	5	4	3	2	1	TAVSAILY
Mahdollisimman hyvä kannattavuus	5	4	3	2	1	TAVKANNA
Suuren yrityksen omistaminen	5	4	3	2	1	TAVSUURI
Maatilaympäristön pitäminen siistinä ja hyvinhoidettuna	5	4	3	2	1	TAVSIIST
Arvostuksen saaminen maatilayrittäjänä	5	4	3	2	1	TAVARVOS
Ympäristön suojeleminen tuotannon haitallisilta vaikutuksilta	5	4	3	2	1	TAVYMPSPU
Yrityksen koon suurentaminen	5	4	3	2	1	TAVSUURE
Tilalla olevan työvoiman työllistäminen	5	4	3	2	1	TAVTYOLL
Paljon rahaa yksityiseen kulutukseen	5	4	3	2	1	TAVRAHAA
Tuotteiden hyvä laatu	5	4	3	2	1	TAVLAATU
Maatilan töiden tekeminen nopeasti ja ajallaan	5	4	3	2	1	TAVTYOAJ
Tuotteiden ja tarvikkeiden hintojen tarkka seuraaminen	5	4	3	2	1	TAVHINTS
Uusien tuotantomahdollisuuksien tutkiminen ja kokeilu	5	4	3	2	1	TAVKOKEI
Lainanoton välttäminen	5	4	3	2	1	TAVELAIN

Mahdollisimman korkeat sato- ja tuotostasot						TAVSADOT
	5	4	3	2	1	
Työn tehokkuuden parantaminen						TAVTEHOK
	5	4	3	2	1	
Tuotantokustannusten alentaminen						TAVKALEN
	5	4	3	2	1	
Uusien tuotanto- ja markkinoimismahdollisuuksien löytäminen						TAVUUMAH
	5	4	3	2	1	
Yhteistyön lisääminen muiden maatilayrittäjien kesken kustannusten pienentämiseksi						TAVYHTTY
	5	4	3	2	1	
Omavaraisuuden lisääminen						TAVOMAVA
	5	4	3	2	1	

***SUURET KIITOKSET VAIVANNÄÖSTÄNNE!***



## Liite 1b. Kyselylomake puolisolle

Helsingin yliopisto/Taloustieteen laitos  
00014 Helsingin yliopisto

MAATILAYRITYKSEN JOHTAMINEN  
Kysely **maatilayrittäjien puolisoille**

Olkaa ystävällinen ja vastatkaa joko rengastamalla vastausvaihtoehdon numero, merkitsemällä rasti tai kirjoittamalla vastaus sitä varten varattuun tilaan. Antamanne tiedot käsitellään täysin luottamuksellisina.

1. Vastaajan sukupuoli SUKUPPU  
     1 mies  
     2 nainen
2. Vastaajan ikä \_\_\_\_\_ vuotta IKAPUOLI
3. Mikä on yleissivistävä koulutuksenne? KOULPUYL  
     1 kansakoulu  
     2 perus/keskikoulu  
     3 lukio
4. Millainen on ammatillinen koulutuksenne? KOULPUAM  
     1 lyhytkurseja  
     2 kouluasteiset opinnot  
     3 opistoasteiset opinnot  
     4 korkeakoulututkinto
5. Kertoisitteko missä määrin osallistutte maatilayrityksen erilaisiin tehtäviin PUOLOSAL  
     1 en osallistu mihinkään tehtäviin  
     2 osallistun tilapäisesti kiireisiin töihin  
     3 työskentelen tilalla säännöllisesti osa-aikaisesti  
     4 työskentelen tilalla päätoimisesti
6. Seuraavaksi pyydän Teitä ilmoittamaan mikä seuraavista väittämistä sopii parhaiten omaan tilanteeseenne, kun tilallanne tehdään päätöksiä suurista hankinnoista (esim. kalliiden koneiden osto, rakentaminen jne.) PUOLJOHT
- 1 Puolisoni kertoo minulle suunnitelmistaan ja pyytää minua ottamaan kantaa, mutta tekee yksin päätöksen.
- 2 Osallistun ideointiin ja suunnitteluun, mutta lopullisen päätöksen tekee puolisoni yksin.
- 3 Osallistun suunnitteluun ja päätöksentekoon tasaveroisesti puolisoni kanssa.

7. Pyydän vielä ilmoittamaan missä määrin teette seuraavia tehtäviä (rasti sopiviin kohtiin).

	teen säännöll.	teen joskus	en tee	
Juoksevien raha-asioiden hoito	_____	_____	_____	POPERRAH
Päivittäisten töiden suunnitteluja ajoitus	_____	_____	_____	POPERTSU
Erilaisten muistiinpanojen tekeminen	_____	_____	_____	POPERMUI
Tuotantoa koskevien suunnitelmien laadinta	_____	_____	_____	PTALSUU
Tarvikkeiden hankinnasta päättäminen	_____	_____	_____	PTALHAN
Tuotteiden markkinointi	_____	_____	_____	PTALMAR
Ammattitiedon hankkiminen	_____	_____	_____	PTALINFO
Investointien suunnittelu	_____	_____	_____	PTALINVS
Tilan asioiden hoitaminen tilalta ulospäin	_____	_____	_____	PTALEDUS
Osallistuminen maatalousalan järjestötoimintaan	_____	_____	_____	PINSOSAL
Alan yhteisten asioiden hoitaminen luottamustoimissa	_____	_____	_____	PINSLUOT
Kunnalliset luottamustoimet	_____	_____	_____	PINSKLUO

8. Seuraavassa esitetään väittämiä, joihin Teiltä pyydetään henkilökohtaista kannanottoa.

Oikeita tai vääriä vastauksia ei ole. Vastatkaa ympyröimällä numero. Numerot merkitsevät:

5 = olen täysin samaa mieltä

4 = olen melko samaa mieltä

3 = vaikea sanoa

2 = olen melko eri mieltä

1 = olen täysin eri mieltä

Ei ihmisen kannata kovin paljon rehkiä, ei maailma kuitenkaan valmiiksi tule YRIDPU1

5            4            3            2            1

Vain kovalla työllä ansaittu raha on arvokasta. YRIDPU2

5            4            3            2            1

Yksi vanha konsti on parempi kuin pussillinen uusia. YRIDPU3

5            4                            3            2

1

Lainanottoa on parasta varoa viimeiseen saakka. YRIDPU4

5            4            3            2            1

Odotan että toiset kokeilevat uusia asioita ensin ennen kuin itse ryhdyin niihin. YRIDPU5

5            4            3            2            1

Olen tyytyväinen jos saan paljon rahaa säästöön. YRIDPU6

5            4            3            2            1

Joka kuuseen kurkottaa se katajaan kapsahtaa.	YRIDPU7
5      4      3      2      1	
Ahkerä työnteko on ihmiselämän tärkeimpiä asioita.	YRIDPU8
5      4      3      2      1	
Rohkea rokan syö, kaino ei saa kaaliakaan.	YRIDPU9
5      4      3      2      1	
Maatalousmaan vuokraus saisi mielestäni yleistyä Suomessa.	YRIDPU10
5      4      3      2      1	
Ihmisen ei kannata kovin paljon ponnistella; pääasia että on välttämättömät elämäntarpeet.	YRIDPU11
5      4      3      2      1	
Yrityksen menestys riippuu uudistusten tekemisestä.	YRIDPU12
5      4      3      2      1	
Viljelijän on parasta omistaa itse kaikki tarvitsemansa koneet.	YRIDPU13
5      4      3      2      1	
Yleisesti ottaen ihmiset eivät työskentele ahkerasti, jollei heidän ole pakko.	YRIDPU14
5      4      3      2      1	
Maatilayrityksen menestys riippuu yrittäjän rohkeudesta investoida oikeaan aikaan.	YRIDPU15
5      4      3      2      1	
Kokeilen mielelläni kaikenlaisia uutuuksia heti kun saan tietää niistä.	YRIDPU16
5      4      3      2      1	
En halua käyttää kaikkea aikaani työntekoon.	YRIDPU17
5      4      3      2      1	
Viljelijän on parasta harjoittaa vain sellaista tuotantoa, jonka onnistuminen on varmaa.	YRIDPU18
5      4      3      2      1	
Maatilan vuokraaminen olisi hyvä ratkaisu nuorelle aloittavalle viljelijälle.	YRIDPU19
5      4      3      2      1	
Olen valmis tinkimään työnteosta käyttäkseni vapaa-aikaa perheeni kanssa.	YRIDPU20
5      4      3      2      1	
Vierasta työntekijää on aina valvottava, vaikka hän osaisi ammattinsa.	YRIDPU21
5      4      3      2      1	
En helposti luovu vanhoista hyvistä työmenetelmistä, vaikka minulle esiteltäisiin uusia, jotka näyttävät lupaavilta.	YRIDPU22
5      4      3      2      1	

Loman pitäminen ei maatilayrittäjälle ole kovin tarpeellista. YRIDPU23  
5 4 3 2 1

Epävarmuus onnistumisesta saa minut luopumaan yrittämästä jotain uutta. YRIDPU24  
5 4 3 2 1

En mielelläni ryhdy mihinkään hankkeisiin, joihin liittyy yhteisomistus. YRIDPU25  
5 4 3 2 1

***SUURET KIITOKSET VAIVANNÄÖSTÄNNE!***

## Liite 2. Kyselyn lähetekirje

31.5.1996

Arvoisa vastaanottaja

Viime vuosina on maassamme paljon puhuttu ja kirjoitettu yrittäjyydestä. Suomen liittymisen Euroopan unionin jäsenyyteen aiheutti huomattavan muutoksen maatalouden harjoittajien tulonmääräytymisperusteissa. Kun yrittäjä itse voi entistä vähäisemmässä määrin vaikuttaa toiminnan taloudelliseen lopputulokseen, on pelätty yrittämishalun heikkenevän. Toisaalta maatalouspoliittinen epävarmuus, markkinointiin liittyvät ongelmat, lisääntynyt paperityö yms. seikat vaativat maatilayrittäjältä entistä monipuolisempia taitoja ja kykyjä.

Yrittäjyyttä ja liikkeenjohtoa maatalouden piirissä on Suomessa tutkittu vähän. Maatalousmetsätieteiden lisensiaatti Raija Timonen suorittaa Helsingin yliopiston maatalous-metsätieteellisen tiedekunnan taloustieteen laitoksella opinnäytetyönä tutkimusta, jossa selvitetään yrittävyyden ja liikkeenjohtotaidon vaikutusta maatilayrityksen menestymiseen. Tutkimustiloiksi valittiin Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen myötävaikutuksella kirjanpitoliloja, koska niistä on saatavana täsmälliset kirjanpitoliedot. Tutkimuksen kohdeyryhmänä on Etelä-Suomen suomenkielisen kirjanpitoalueen yli 10 peltohehtaarin suuruiset maito-, sika- ja viljatilat, jotka ovat olleet mukana kannattavuuskirjanpito- toiminnassa vuosina 1990-94. Tämän perusteella Teidän maatilayrityksenne on valittu kyseiseen tutkimukseen.

Oheisena lähetetään tutkimukseen liittyvät kyselylomakkeet. Koska maatila on perheyritys, jossa varsinaisen yrittäjän (joka voi olla joko mies- tai naispuolinen) lisäksi puolisoilla on suuri merkitys, kohdistetaan kysely sekä maatilayrittäjälle että puolisoille. Puoliso, vaikka ei työskentelisiväkään maatilalla, ottaa usein osaa ideointiin, suunnitteluun ja päätöksentekoon. Mikäli puolisoa ei ole, ei tyhjää puolison lomaketta tarvitse palauttaa. Kyselylomakkeet **pyydetään palauttamaan täytettyinä oheisessa kuussa 20.6.1996 eli juhannukseen mennessä.**

Tutkija Raija Timonen antaa mielellään **lisätietoja** tutkimuksesta ja kyselystä (**puh. 918-7353 568**). Tiedämme, että vastaaminen vaatii aikaa ja vaivaa, mutta toivomme Teiltä myönteistä suhtautumista. Kirjanpitolilana olette avainasemassa Suomen maatalouden kannattavuuden ja siihen vaikuttavien tekijöiden tutkimisessa.

Antamianne tietoja tullaan käsittelemään täysin luottamuksellisesti. Tietoja käsitellään tilastollisesti eivätkä yksittäisen vastaajan tiedot ja mielipiteet missään vaiheessa tule ulkopuolisten tietoon. Tutkija laatii tuloksista tiivistelmän, joka tullaan lähettämään kaikille tutkimukseen osallistuneille.

### *Kunnioittavasti*

Raija Timonen  
tutkija

Matti Ylätalo  
prof., tutkimuksen ohjaaja  
Helsingin yliopisto

## Liite 3. Kyselyn muistutuskirje

25.6.1996

### *Arvoisa vastaanottaja*

Kesäkuun alussa lienette saanut tutkimukseeni liittyvän kyselyn, jonka perusteella selvitetään yrittävyyden ja liikkeenjohtotaidon vaikutusta maatilayrityksen menestymiseen. Vastauksenne ei ole kuitenkaan saapunut vielä, joten joudun uudelleen vaivaamaan teitä. Kesä on luonnollisesti kiireistä aikaa, mutta toivon silti, että teillä olisi aikaa vastata kyselyyn, koska jokaisen tutkimuksessa mukana olevan mielipide on tärkeä. Kannattavuuskirjanpitotilana olette avainasemassa Suomen maatalouden kannattavuuden ja siihen vaikuttavien tekijöiden tutkimisessa.

Oheisena lähetän uudet kyselylomakkeet ja palautuskuoren, jossa toivon teidän palauttavan täytetyt lomakkeet **mahdollisimman pikaisesti**.

Annan mielelläni **lisätietoja** tutkimuksesta ja kyselystä, puh. 918-7353 568.

Mikäli olette jo postittanut vastauksenne on tämä muistutus aiheeton ja kiitän vastauksestanne.

Antamianne tietoja tullaan käsittelemään täysin luottamuksellisesti. Tietoja käsitellään tilastollisesti eivätkä yksittäisen vastaajan tiedot ja mielipiteet missään vaiheessa tule ulkopuolisten tietoon. Laadin tuloksista tiivistelmän, joka tullaan lähettämään kaikille tutkimukseen osallistuneille.

### *Kunnioittavasti*

Raija Timonen  
MML, tutkimuksen tekijä

## Liite 4. Tärkeimpien muuttujien operationalisointi

Muuttujan lyhenne	Kyselylomakkeen kohta	Muuttujan muodostuminen	Muuttujan kuvaus
ELINKAAR	1a, 5	luokitettu muuttuja	yrittäjän elinkaaren vaihe
IKAYRLUO	1a, 2	luokitettu muuttuja	yrittäjän ikäluokka
IKAPULUO	1b, 2	luokitettu muuttuja	puolison ikäluokka
LJPUINST	1b, 7	summamja muuttujista PINSKLUO, PINSOSAL ja PINSLUOT	puolison osallistuminen institutionaalisen tason liikkeenjohtoon
LJPUOPER	1b, 7	summamja muuttujista POPERMUI, POPERRAH ja POPERTSU	puolison osallistuminen operatiivisen tason liikkeenjohtoon
LJPUTAL	1b, 7	summamja muuttujista PTALEDUS, PTALINFO, PTALINVS, PTALHAN, PTALMAR ja PTALSUU	puolison osallistuminen taloudellisen tason liikkeenjohtoon
PUIHMKÄS		summamja muuttujista YRIDPU1, YRIDPU14 ja YRIDPU21	puolison ihmiskäsitys
PUOMISTA		summamja muuttujista YRIDPU6, YRIDPU13, YRIDPU19 ja YRIDPU25	puolison suhtautuminen omistamiseen
PUTYÖNKE		summamja muuttujista YRIDPU2, YRIDPU8, YRIDPU17 ja YRIDPU23	puolison suhtautuminen työhön
PUEPÄVAR		summamja muuttujista YRIDPU4, YRIDPU7, YRIDPU18 ja YRIDPU24	puolison suhtautuminen epävarmuuteen
PUUUDIST		summamja muuttujista YRIDPU3, YRIDPU5, YRIDPU16 ja YRIDPU22	puolison uudistuksellisuus
TAVSISTE	1a, 16	1. tavoitepääkomponentin pistemäärä	yrittäjän sisäisen tehokkuuden tavoitteen voimakkuus
TAVSUUR	1a, 16	2. tavoitepääkomponentin pistemäärä	yrittäjän suuruuden tavoitteen voimakkuus

TAVUUDEN	1a, 16	3. tavoitepääkomponentin pistemäärä	yrittäjän uuden etsinnäntavoitteen voimakkuus
TAVLAAT	1a, 16	4. tavoitepääkomponentin pistemäärä	yrittäjän laatutavoitteen voimakkuus
TAVRISK	1a, 16	5. tavoitepääkomponentin pistemäärä	yrittäjän riskin karttamisen tavoitteen voimakkuus
TEHOINST	1a, 8	summamja muuttujista INSTAVOI, INSTESIT, INSTLUOT ja INSTOSAL	yrittäjän liikkeenjohdon tehokkuus institutionaalisella tasolla
TEHOOPER	1a, 8	summamja muuttujista OPERRAHA, OPERTYSU ja OPERVALV	yrittäjän liikkeenjohd. tehokkuus operatiivisella tasolla
TEHOTAL	1a, 8, 10, 13, 14, 15	summamja muuttujista TAINFKIR, TAINFKUR, TALHVERK, TALHANK, TALSUUN, TALMPOL	yrittäjän liikkeenjohd. tehokkuus taloudellisella tasolla
YRITTÄVY	1a, 7	summamja muuttujista YRIDYR1-5, YRIDYR10, YRIDYR13-15, YRIDYR17, YRIDYR19, YRIDYR21-24	yrittäjän yrittäjyysideologiamittari
YRIIDPUO	1b, 8	summamja muuttujista YRIDPU1-9, YRIDPU13-14, YRIDPU16-19, YRIDPU21-25	puolison yrittäjyysideologiamittari
YIHMKÄS		summamuuttuja muuttujista YRIDYR1, YRIDYR14 ja YRIDYR21	yrittäjän ihmiskäsitys
YOMISTA		summamuuttuja muuttujista YRIDYR10, YRIDYR13 ja YRIDYR19	yrittäjän suhtautuminen omistamiseen
YTYÖNKE		summamuuttuja muuttujista YRIDYR2, YRIDYR17 ja YRIDYR23	yrittäjän suhtautuminen työhön
YEPÄVAR		summamuuttuja muuttujista YRIDYR4, YRIDYR15 ja YRIDYR24	yrittäjän suhtautuminen epävarmuuteen
YUUDIST		summamuuttuja muuttujista YRIDYR3, YRIDYR5 ja YRIDYR22	yrittäjän uudistuksellisuus



## Liite 5. Yrittäjyysideologiamittarin osioiden korrelaatiomatriisit

Taulukko 5.1. Yrittäjyysideologiamittarin osioiden korrelaatiomatriisi, maatilayrittäjät.

	YRIDYR1	YRIDYR2	YRIDYR3	YRIDYR4	YRIDYR5	YRIDYR6	YRIDYR7	YRIDYR8	YRIDYR9
YRIDYR1	1.000								
YRIDYR2	0.070	1.000							
YRIDYR3	0.295	0.209	1.000						
YRIDYR4	0.402	0.158	0.372	1.000					
YRIDYR5	0.203	0.220	0.388	0.214	1.000				
YRIDYR6	0.144	0.130	0.257	0.300	0.182	1.000			
YRIDYR7	0.292	0.207	0.418	0.305	0.285	0.169	1.000		
YRIDYR8	-0.046	0.306	0.237	0.144	0.152	0.156	0.222	1.000	
YRIDYR9	-0.187	-0.033	-0.069	0.106	-0.005	0.074	-0.165	-0.032	1.000
YRIDYR10	-0.029	0.092	-0.035	0.060	-0.005	-0.134	-0.116	-0.128	0.168
YRIDYR11	0.412	0.092	0.227	0.360	0.320	0.159	0.169	-0.115	-0.060
YRIDYR12	0.031	-0.078	0.038	-0.093	0.038	-0.144	-0.032	-0.203	-0.076
YRIDYR13	0.073	0.250	0.264	0.274	0.185	0.287	0.130	0.160	0.023
YRIDYR14	0.022	0.199	0.025	0.169	-0.142	0.147	0.153	0.114	0.011
YRIDYR15	-0.030	-0.118	-0.015	0.015	0.031	-0.161	-0.138	-0.114	0.152
YRIDYR16	0.006	-0.056	0.093	0.027	0.301	-0.167	0.019	0.014	0.175
YRIDYR17	-0.203	0.037	0.072	-0.005	0.061	-0.108	0.027	0.217	-0.057
YRIDYR18	0.271	0.079	0.290	0.317	0.261	0.090	0.264	0.200	0.085
YRIDYR19	-0.040	0.021	-0.036	-0.006	-0.060	-0.016	-0.093	0.006	0.125
YRIDYR20	-0.182	0.005	0.009	-0.145	-0.024	-0.072	-0.071	0.233	-0.126
YRIDYR21	0.056	0.179	0.198	0.223	0.094	0.206	0.172	0.140	-0.007
YRIDYR22	0.179	0.171	0.405	0.204	0.307	0.195	0.281	0.171	-0.031
YRIDYR23	0.003	0.047	0.247	0.102	0.083	0.045	0.175	0.147	-0.011
YRIDYR24	0.135	0.049	0.142	0.282	0.172	0.092	0.062	0.171	0.195
YRIDYR25	0.061	0.129	0.215	0.229	0.211	0.054	0.246	0.110	-0.003

Taulukko 5.1. jatk.

	YRIDYR10	YRIDYR11	YRIDYR12	YRIDYR13	YRIDYR14	YRIDYR15	YRIDYR16	YRIDYR17
YRIDYR10	1.000							
YRIDYR11	0.039	1.000						
YRIDYR12	0.202	0.064	1.000					
YRIDYR13	0.251	0.203	0.022	1.000				
YRIDYR14	-0.035	0.186	-0.096	0.154	1.000			
YRIDYR15	0.163	0.047	0.381	-0.112	-0.280	1.000		
YRIDYR16	0.089	0.082	0.187	-0.133	-0.251	0.199	1.000	
YRIDYR17	0.195	-0.085	0.181	0.117	0.047	0.224	0.019	1.000
YRIDYR18	0.070	0.221	0.026	0.216	0.037	-0.022	0.198	-0.126
YRIDYR19	0.516	-0.101	0.187	0.265	-0.111	0.112	0.005	0.031
YRIDYR20	0.129	-0.113	-0.037	0.166	0.072	0.002	0.015	0.387
YRIDYR21	0.068	0.084	-0.005	0.375	0.250	-0.153	-0.062	0.004
YRIDYR22	-0.009	0.188	0.027	0.193	0.031	-0.017	0.110	0.010
YRIDYR23	0.066	0.095	0.055	0.090	0.110	0.079	-0.026	0.353
YRIDYR24	0.094	0.245	0.055	0.164	0.114	0.038	0.185	-0.034
YRIDYR25	0.258	0.186	0.064	0.536	0.051	-0.019	0.093	0.091

Taulukko 5.1. jatk.

	YRIDYR18	YRIDYR19	YRIDYR20	YRIDYR21	YRIDYR22	YRIDYR23	YRIDYR24	YRIDYR25
YRIDYR18	1.000							
YRIDYR19	0.019	1.000						
YRIDYR20	-0.035	0.087	1.000					
YRIDYR21	0.236	0.113	0.048	1.000				
YRIDYR22	0.256	-0.060	0.013	0.385	1.000			
YRIDYR23	0.070	0.067	0.128	0.102	0.145	1.000		
YRIDYR24	0.334	0.070	-0.113	0.062	0.215	-0.002	1.000	
YRIDYR25	0.213	0.094	0.138	0.202	0.252	0.229	0.154	1.000

Taulukko 5.2. Yrittäjyysideologiamittarin osioiden korrelaatiomatriisi, puoliset.

	YRIDPU1	YRIDPU2	YRIDPU3	YRIDPU4	YRIDPU5	YRIDPU6	YRIDPU7	YRIDPU8	YRIDPU9
YRIDPU1	1.000								
YRIDPU2	0.039	1.000							
YRIDPU3	0.425	0.243	1.000						
YRIDPU4	0.346	0.185	0.283	1.000					
YRIDPU5	0.185	0.139	0.145	0.293	1.000				
YRIDPU6	0.025	0.266	0.192	0.227	0.098	1.000			
YRIDPU7	0.318	0.156	0.496	0.251	0.267	0.105	1.000		
YRIDPU8	-0.069	0.272	0.213	0.017	0.133	0.156	0.341	1.000	
YRIDPU9	-0.186	-0.149	-0.195	-0.005	0.204	0.038	-0.010	0.020	1.000
YRIDPU10	-0.159	-0.044	-0.207	0.098	-0.018	-0.079	-0.069	-0.122	0.174
YRIDPU11	0.293	0.005	0.161	0.173	0.044	-0.017	0.050	-0.117	-0.171
YRIDPU12	-0.033	-0.142	-0.140	0.006	0.053	-0.140	-0.053	-0.190	0.160
YRIDPU13	0.197	0.167	0.088	0.260	0.077	0.090	0.142	0.083	-0.026
YRIDPU14	0.044	0.222	0.137	0.089	-0.025	0.169	0.158	0.200	-0.180
YRIDPU15	0.031	-0.227	-0.055	-0.047	0.046	-0.228	-0.077	-0.193	0.212
YRIDPU16	-0.080	-0.077	-0.078	-0.013	0.259	-0.126	0.095	-0.052	0.218
YRIDPU17	-0.161	0.129	0.090	-0.033	0.153	-0.043	0.098	0.221	0.233
YRIDPU18	0.089	0.161	0.178	0.191	0.244	0.082	0.274	0.231	-0.126
YRIDPU19	-0.145	0.022	-0.072	0.030	0.104	-0.067	0.030	0.020	0.208
YRIDPU20	-0.228	0.071	-0.110	-0.104	0.107	-0.056	0.032	-0.003	0.211
YRIDPU21	0.083	0.104	0.177	0.306	0.070	0.314	0.199	0.044	0.004
YRIDPU22	0.417	0.099	0.375	0.250	0.349	0.119	0.406	0.214	-0.083
YRIDPU23	0.127	0.111	0.060	0.241	0.292	-0.046	0.111	0.067	0.196
YRIDPU24	0.156	0.150	0.035	0.119	0.411	0.022	0.155	0.079	0.110
YRIDPU25	0.144	0.049	0.110	0.163	0.176	0.098	0.202	0.087	-0.096

Taulukko 5.2. jatk.

	YRIDPU10	YRIDPU11	YRIDPU12	YRIDPU13	YRIDPU14	YRIDPU15	YRIDPU16	YRIDPU17
YRIDPU10	1.000							
YRIDPU11	-0.105	1.000						
YRIDPU12	0.254	-0.113	1.000					
YRIDPU13	0.265	0.062	-0.102	1.000				
YRIDPU14	-0.099	0.110	-0.187	0.292	1.000			
YRIDPU15	0.116	-0.145	0.437	-0.376	-0.388	1.000		
YRIDPU16	0.080	-0.228	0.233	-0.217	-0.164	0.378	1.000	
YRIDPU17	-0.036	-0.257	-0.100	0.043	-0.013	0.054	0.147	1.000
YRIDPU18	-0.057	0.143	-0.004	0.231	0.121	-0.253	0.035	-0.086
YRIDPU19	0.371	-0.001	0.125	0.058	-0.108	0.060	0.089	0.063
YRIDPU20	0.089	-0.120	-0.100	0.062	-0.111	0.086	-0.038	0.342
YRIDPU21	0.137	0.048	0.033	0.300	0.218	-0.182	-0.009	-0.108
YRIDPU22	-0.178	0.197	0.022	0.185	0.260	-0.052	0.230	0.035
YRIDPU23	0.033	0.010	0.003	0.118	0.062	0.094	0.041	0.236
YRIDPU24	-0.054	0.127	0.026	0.057	0.082	-0.025	0.314	-0.102
YRIDPU25	0.168	0.055	-0.009	0.534	0.204	-0.216	0.034	-0.054

Taulukko 5.2. jatk.

	YRIDPU18	YRIDPU19	YRIDPU20	YRIDPU21	YRIDPU22	YRIDPU23	YRIDPU24	YRIDPU25
YRIDPU18	1.000							
YRIDPU19	0.043	1.000						
YRIDPU20	-0.174	0.301	1.000					
YRIDPU21	0.216	0.095	-0.102	1.000				
YRIDPU22	0.341	-0.038	-0.067	0.337	1.000			
YRIDPU23	0.027	0.119	0.144	0.054	0.198	1.000		
YRIDPU24	0.383	0.073	-0.139	0.064	0.413	0.226	1.000	
YRIDPU25	0.333	0.086	0.070	0.370	0.269	0.063	0.197	1.000

## Liite 6. Yrittäjyysideologiamittarin reliabiliteettianalyysit

### Maatilayrittäjät, kaikki osiot

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. YRIDYR1	ei ihmisen kannata kovin paljon rehkii
2. YRIDYR10	maatalousmaan vuokraus saisi yleistyä
3. YRIDYR11	ihmisen ei kannata kovin paljon ponnistella
4. YRIDYR12	yrittäjien menestys riippuu uudistuksista
5. YRIDYR13	viljelijän on parasta omistaa kaikki koneet
6. YRIDYR14	ihmiset työskentelevät vain pakosta
7. YRIDYR15	menestys riippuu rohkeudesta investoida
8. YRIDYR16	kokeilen mielelläni uutuuksia
9. YRIDYR17	en halua käyttää kaikkea aikaani työntekoon
10. YRIDYR18	parasta harjoittaa vain varmaa tuotantoa
11. YRIDYR19	maatilan vuokraaminen aloittavalle viljelijälle
12. YRIDYR2	vain kovalla työllä ansaittu raha on arvokasta
13. YRIDYR20	olen valmis tinkimään työstä vapaa-ajan hyväksi
14. YRIDYR21	työntekijää on aina valvottava
15. YRIDYR22	en helposti luovu vanhoista menetelmistä
16. YRIDYR23	loman pitäminen ei ole tarpeen maatilayrittäjälle
17. YRIDYR24	epävarmuus onnistumisesta estää yrittämästä uutta
18. YRIDYR25	en ryhdy hankkeisiin, joihin liittyy yhteisömuutusta
19. YRIDYR3	yksi vanha konsti on parempi kuin pussillinen uusia
20. YRIDYR4	lainanottoa on parasta varoa viimeiseen saakka
21. YRIDYR5	odotan toisten kokeilevan uusia asioita
22. YRIDYR6	olen tyytyväinen jos saan paljon rahaa säästöön
23. YRIDYR7	joka kuuseen kurkottaa se katajaan kapsahtaa
24. YRIDYR8	ahkera työnteko on ihmiselämän tärkeimpiä asioita
25. YRIDYR9	rohkea rokan syö, kaino ei saa kaaliakaan

	Mean	Std Dev	Cases
1. YRIDYR1	,2013	1,1088	149,0
2. YRIDYR10	1,1879	,9399	149,0
3. YRIDYR11	,6309	1,0024	149,0
4. YRIDYR12	,4765	,9835	149,0
5. YRIDYR13	,7047	1,1059	149,0
6. YRIDYR14	-,1745	1,1953	149,0
7. YRIDYR15	,7181	,9938	149,0
8. YRIDYR16	-,0537	1,0641	149,0
9. YRIDYR17	1,0805	,9622	149,0
10. YRIDYR18	-,2215	1,1321	149,0
11. YRIDYR19	,8926	1,0407	149,0
12. YRIDYR2	,0805	1,2331	149,0
13. YRIDYR20	,7248	,9505	149,0
14. YRIDYR21	,4497	1,2757	149,0
15. YRIDYR22	,5369	1,0431	149,0
16. YRIDYR23	1,2953	1,0101	149,0
17. YRIDYR24	,5169	1,0436	149,0
18. YRIDYR25	,6510	1,2353	149,0
19. YRIDYR3	,1611	1,0785	149,0
20. YRIDYR4	,2416	1,2447	149,0
21. YRIDYR5	,3221	1,0860	149,0
22. YRIDYR6	-,1074	1,1806	149,0
23. YRIDYR7	,0268	1,2244	149,0
24. YRIDYR8	-,4564	1,1179	149,0
25. YRIDYR9	,8322	,8730	149,0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	10,7183	99,5914	9,9796	25

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
YRIDYR1	10,5169	94,1259	,1969	,7276
YRIDYR10	9,5303	94,4363	,2338	,7249
YRIDYR11	10,0874	93,1031	,2835	,7217
YRIDYR12	10,2417	96,1266	,1295	,7314
YRIDYR13	10,0136	89,0633	,4458	,7096
YRIDYR14	10,8928	95,4298	,1170	,7341
YRIDYR15	10,0001	98,1722	,0219	,7381
YRIDYR16	10,7719	95,4844	,1431	,7311
YRIDYR17	9,6377	95,0395	,1933	,7273
YRIDYR18	10,9397	89,3504	,4186	,7114
YRIDYR19	9,8256	95,8570	,1301	,7318
YRIDYR2	10,6377	92,0800	,2532	,7239
YRIDYR20	9,9934	98,2594	,0227	,7375
YRIDYR21	10,2686	89,4228	,3540	,7157
YRIDYR22	10,1813	90,4023	,4084	,7130
YRIDYR23	9,4230	92,2415	,3262	,7188
YRIDYR24	10,2013	92,3916	,3046	,7201
YRIDYR25	10,0672	88,3157	,4199	,7104
YRIDYR3	10,5572	88,5550	,4864	,7070
YRIDYR4	10,4766	87,3418	,4599	,7069
YRIDYR5	10,3961	89,9934	,4086	,7126
YRIDYR6	10,8256	93,7218	,1958	,7281
YRIDYR7	10,6914	89,8866	,3534	,7159
YRIDYR8	11,1746	92,9242	,2514	,7238
YRIDYR9	9,8860	98,5975	,0134	,7370

## Reliability Coefficients

N of Cases = 149,0

N of Items = 25

Alpha = ,7308

## Maatilayrittäjät, lopullinen mittari

	Mean	Std Dev	Cases	
1. YRIDYR1	,2038	1,1137	157,0	
2. YRIDYR10	1,1274	,9918	157,0	
3. YRIDYR13	,6624	1,1410	157,0	
4. YRIDYR14	-,1783	1,1849	157,0	
5. YRIDYR15	,7197	,9860	157,0	
6. YRIDYR17	1,0892	,9499	157,0	
7. YRIDYR19	,8471	1,0692	157,0	
8. YRIDYR2	,0637	1,2283	157,0	
9. YRIDYR21	,4268	1,2720	157,0	
10. YRIDYR22	,5287	1,0412	157,0	
11. YRIDYR23	1,3121	,9926	157,0	
12. YRIDYR24	,4906	1,0598	157,0	
13. YRIDYR3	,1465	1,0731	157,0	
14. YRIDYR4	,2420	1,2372	157,0	
15. YRIDYR5	,3185	1,0744	157,0	
Statistics for SCALE	Mean 8,0001	Variance 46,4974	Std Dev 6,8189	N of Variables 15

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
YRIDYR1	7,7963	42,5841	,1839	,6505
YRIDYR10	6,8727	42,3150	,2479	,6412
YRIDYR13	7,3377	38,8380	,4470	,6110
YRIDYR14	8,1785	43,1703	,1235	,6603
YRIDYR15	7,2804	45,9960	-,0352	,6758
YRIDYR17	6,9110	43,2974	,1838	,6491
YRIDYR19	7,1530	43,3970	,1389	,6560
YRIDYR2	7,9364	40,7372	,2711	,6382
YRIDYR21	7,5734	39,2945	,3502	,6251
YRIDYR22	7,4715	40,2101	,3940	,6211
YRIDYR23	6,6880	42,0213	,2713	,6382
YRIDYR24	7,5096	41,7515	,2645	,6389
YRIDYR3	7,8536	39,4310	,4389	,6139
YRIDYR4	7,7581	38,3619	,4309	,6117
YRIDYR5	7,6817	41,1647	,3031	,6335

## Reliability Coefficients

N of Cases = 157,0

N of Items = 15

Alpha = ,6543

**Puolisot, kaikki osiot**

(Muuttujat ovat samat kuin maatilayrittäjillä, YRIDPU1 = YRIDYR1 jne., joten muuttujaluetteloa ei toisteta)

	Mean	Std Dev	Cases
1. YRIDPU1	,2564	1,1154	117,0
2. YRIDPU10	,7009	1,1007	117,0
3. YRIDPU11	,5812	1,0687	117,0
4. YRIDPU12	,2650	1,0204	117,0
5. YRIDPU13	,7179	1,2515	117,0
6. YRIDPU14	-,0427	1,1017	117,0
7. YRIDPU15	,7009	1,0689	117,0
8. YRIDPU16	-,0940	1,1063	117,0
9. YRIDPU17	1,2479	,8500	117,0
10. YRIDPU18	-,3932	1,0824	117,0
11. YRIDPU19	,5897	1,1076	117,0
12. YRIDPU2	,2650	1,2553	117,0
13. YRIDPU20	1,1624	,9187	117,0
14. YRIDPU21	,3932	1,2454	117,0
15. YRIDPU22	,5043	1,0798	117,0
16. YRIDPU23	1,5726	,8741	117,0
17. YRIDPU24	,5812	1,0767	117,0
18. YRIDPU25	,5043	1,3431	117,0
19. YRIDPU3	,1111	1,1580	117,0
20. YRIDPU4	,2222	1,2465	117,0
21. YRIDPU5	,5299	1,1031	117,0
22. YRIDPU6	-,1538	1,1789	117,0
23. YRIDPU7	,1282	1,1710	117,0
24. YRIDPU8	-,5128	1,1789	117,0
25. YRIDPU9	,8974	,8549	117,0

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
YRIDPU1	10,4786	85,8724	,2449	,6848
YRIDPU10	10,0342	89,5678	,0672	,6992
YRIDPU11	10,1538	90,4244	,0301	,7017
YRIDPU12	10,4701	91,5616	-,0217	,7048
YRIDPU13	10,0171	82,6032	,3521	,6746
YRIDPU14	10,7778	88,2605	,1307	,6941
YRIDPU15	10,0342	94,2402	-,1544	,7155
YRIDPU16	10,8291	88,7981	,1035	,6964
YRIDPU17	9,4872	89,4934	,1221	,6932
YRIDPU18	11,1282	83,8196	,3627	,6751
YRIDPU19	10,1453	87,3839	,1723	,6908
YRIDPU2	10,4701	84,9754	,2432	,6851
YRIDPU20	9,5726	91,0744	,0149	,7007
YRIDPU21	10,3419	82,3476	,3664	,6733
YRIDPU22	10,2308	80,5239	,5413	,6599
YRIDPU23	9,1624	86,1372	,3253	,6801
YRIDPU24	10,1538	83,5796	,3779	,6739
YRIDPU25	10,2308	79,8687	,4377	,6651
YRIDPU3	10,6239	83,5470	,3444	,6760
YRIDPU4	10,5128	81,7520	,3937	,6706
YRIDPU5	10,2051	81,7334	,4627	,6663
YRIDPU6	10,8889	86,5996	,1909	,6895
YRIDPU7	10,6068	80,8268	,4740	,6640
YRIDPU8	11,2479	86,1880	,2102	,6879
YRIDPU9	9,8376	89,7062	,1076	,6941

## Reliability Coefficients

N of Cases = 117,0

N of Items = 25

Alpha = ,6940

## Puolisot, lopullinen mittari

	Mean	Std Dev	Cases
1. YRIDPU1	,2353	1,1177	119,0
2. YRIDPU13	,7059	1,2511	119,0
3. YRIDPU14	-,0336	1,1118	119,0
4. YRIDPU16	-,0756	1,1059	119,0
5. YRIDPU17	1,2353	,8508	119,0
6. YRIDPU18	-,3866	1,0823	119,0
7. YRIDPU19	,5882	1,1002	119,0
8. YRIDPU2	,2605	1,2519	119,0
9. YRIDPU21	,4202 1	,2521	119,0
10. YRIDPU22	,5210 1	,0802	119,0
11. YRIDPU23	1,5546	,8991	119,0
12. YRIDPU24	,5714	1,0702	119,0
13. YRIDPU25	,5126	1,3395	119,0
14. YRIDPU3	,1261	1,1612	119,0
15. YRIDPU4	,2269	1,2381	119,0
16. YRIDPU5	,5210	1,1035	119,0

17. YRIDPU6	-,1345	1,1784	119,0
18. YRIDPU7	,1345	1,1639	119,0
19. YRIDPU8	-,5042	1,1780	119,0
20. YRIDPU9	,9076	,8536	119,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	7,3866	87,7985	9,3701	20

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
YRIDPU1	7,1513	81,7227	,2388	,7438
YRIDPU13	6,6807	78,3548	,3557	,7346
YRIDPU14	7,4202	82,2118	,2158	,7455
YRIDPU16	7,4622	85,4032	,0573	,7569
YRIDPU17	6,1513	85,2142	,1184	,7500
YRIDPU18	7,7731	78,6854	,4136	,7307
YRIDPU19	6,7983	84,9590	,0803	,7552
YRIDPU2	7,1261	79,8399	,2857	,7406
YRIDPU21	6,9664	77,6938	,3868	,7319
YRIDPU22	6,8655	75,9987	,5645	,7192
YRIDPU23	5,8319	82,4630	,2772	,7409
YRIDPU24	6,8151	79,1520	,3939	,7323
YRIDPU25	6,8739	75,9077	,4326	,7275
YRIDPU3	7,2605	78,4316	,3899	,7320
YRIDPU4	7,1597	77,7455	,3902	,7317
YRIDPU5	6,8655	78,1682	,4311	,7292
YRIDPU6	7,5210	80,9635	,2568	,7427
YRIDPU7	7,2521	76,2579	,5011	,7229
YRIDPU8	7,8908	80,3185	,2885	,7401
YRIDPU9	6,4790	86,2686	,0505	,7538

## Reliability Coefficients

N of Cases = 119,0

N of Items = 20

Alpha = ,7483



## Liite 7. Yrittäjyysideologian komponenttien reliabiliteettianalyysit

### Maatilayrittäjät, ihmiskäsitys

1. YRIDYR1 ei ihmisen kannata kovin paljon rehkii
2. YRIDYR14 ihmiset työskentelevät vain pakosta
3. YRIDYR21 työntekijää on aina valvottava

	Mean	Std Dev	Cases	
1. YRIDYR1	,2037	1,1264	162,0	
2. YRIDYR14	-,1728	1,1878	162,0	
3. YRIDYR21	,4259	1,2649	162,0	
Statistics for SCALE	Mean ,4568	Variance 2,2899	N of Std Dev 3	Variables
Item-total Statistics	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
YRIDYR1	,2531	3,7554	,0502	,3965
YRIDYR14	,6296	3,0297	,1942	,1062
YRIDYR21	,0309	2,7382	,2162	,0427
Reliability Coefficients	N of Cases = 162,0			
	N of Items = 3			
	Alpha = ,2757			

### Maatilayrittäjät, suhtautuminen omistamiseen

1. YRIDYR10 maatalousmaan vuokraus saisi yleistyä
2. YRIDYR13 viljelijän on parasta omistaa kaikki koneet
3. YRIDYR19 maatilan vuokraaminen aloittavalle viljelijälle

	Mean	Std Dev	Cases	
1. YRIDYR10	1,1366	,9842	161,0	
2. YRIDYR13	,6584	1,1517	161,0	
3. YRIDYR19	,8509	1,0619	161,0	
Statistics for SCALE	Mean 2,6460	Variance 5,7176	Std Dev 2,3912	N of Variables 3

Item-total Statistics	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
YRIDYR10	1,5093	3,1015	,4752	,4176
YRIDYR13	1,9876	3,1748	,2964	,6794
YRIDYR19	1,7950	2,8640	,4802	,3973

## Reliability Coefficients

N of Cases = 161,0

N of Items = 3

Alpha = ,6021

**Maatilayrittäjät, suhtautuminen työhön**

1. YRIDYR17 en halua käyttää kaikkea aikaani työntekoon
2. YRIDYR2 vain kovalla työllä ansaittu raha on arvokasta
3. YRIDYR23 loman pitäminen ei ole tarpeen maatilayrittäjälle

	Mean	Std Dev	Cases
1. YRIDYR17	1,0745	,9718	161,0
2. YRIDYR2	,0683	1,2355	161,0
3. YRIDYR23	1,3168	,9838	161,0

Statistics for	Mean	Variance	N of Std Dev	Variables
SCALE	2,4596	4,3249	2,0796	3

Item-total Statistics	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
YRIDYR17	1,3851	2,6133	,2442	,0910
YRIDYR2	2,3913	2,5897	,0525	,5232
YRIDYR23	1,1429	2,5607	,2530	,0701

## Reliability Coefficients

N of Cases = 161,0

N of Items = 3

Alpha = ,3074

**Maatilayrittäjät, suhtautuminen epävarmuuteen**

1. YRIDYR15 menestys riippuu rohkeudesta investoida
2. YRIDYR24 epävarmuus onnistumisesta estää yrittämästä uutta
3. YRIDYR4 lainanottoa on parasta varoa viimeiseen saakka

	Mean	Std Dev	Cases
1. YRIDYR15	,7313	,9824	160,0
2. YRIDYR24	,4939	1,0520	160,0
3. YRIDYR4	,2625	1,2362	160,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	1,4876	4,4515	2,1099	3

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
YRIDYR15	,7564	3,3674	,0330	,4351
YRIDYR24	,9938	2,5346	,2419	,0326
YRIDYR4	1,2251	2,1495	,2135	,0723

## Reliability Coefficients

N of Cases = 160,0 N of Items = 3

Alpha = ,2870

**Maatilayrittäjät, uudistuksellisuus**

1. YRIDYR22 vanhoista menetelmistä luopuminen
2. YRIDYR3 vanha konsti parempi kuin pussillinen uusia
3. YRIDYR5 odotan toisten kokeilevan uusia asioita

	Mean	Std Dev	Cases
1. YRIDYR22	,5123	1,0529	162,0
2. YRIDYR3	,1481	1,0876	162,0
3. YRIDYR5	,3086	1,0822	162,0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables 3
	,9691	6,0053	2,4506	

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
YRIDYR22	,4568	3,2683	,4278	,5594
YRIDYR3	,8210	2,9802	,4906	,4700
YRIDYR5	,6605	3,2194	,4157	,5765

## Reliability Coefficients

N of Cases = 162,0

N of Items = 3

Alpha = ,6351

**Puolisot, ihmiskäsitys**

1. YRIDPU1 ei ihmisen kannata kovin paljon rehkä
2. YRIDPU14 ihmiset työskentelevät vain pakosta
3. YRIDPU21 työntekijää on aina valvottava

	Mean	Std Dev	Cases
1. YRIDPU1	,2480	1,1406	125,0
2. YRIDPU14	-,0320	1,1355	125,0
3. YRIDPU21	,4320	1,2594	125,0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables 3
	,6480	5,1654	2,2728	

Item-total Statistics	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
YRIDPU1	,4000	3,5000	,0854	,3569
YRIDPU14	,6800	3,1387	,1833	,1604
YRIDPU21	,2160	2,7030	,2116	,0834

## Reliability Coefficients

N of Cases = 125,0    N of Items = 3

Alpha = ,2872

**Puolisot, suhtautuminen omistamiseen**

1. YRIDPU6 olen tyytyväinen jos saan paljon rahaa säästöön
2. YRIDPU13 viljelijän on parasta omistaa kaikki koneet
3. YRIDPU19 maatilan vuokraaminen aloittavalle viljelijälle
4. YRIDPU25 en ryhdy hankkeisiin, joihin liittyy yhteisomistus

	Mean	Std Dev	Cases
1. YRIDPU6	-,1463	1,1782	123,0
2. YRIDPU13	,7154	1,2316	123,0
3. YRIDPU19	,5854	1,0859	123,0
4. YRIDPU25	,4959	1,3329	123,0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	1,6504	8,6391	2,9392	4

Item-total Statistics	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
YRIDPU6	1,7967	6,8354	,0674	,5185
YRIDPU13	,9350	4,6515	,4651	,0992
YRIDPU19	1,0650	7,1925	,0459	,5236
YRIDPU25	1,1545	4,4595	,4268	,1263

## Reliability Coefficients

N of Cases = 123,0

N of Items = 4

Alpha = ,4288

**Puolisot, suhtautuminen työhön**

1. YRIDPU2 vain kovalla työllä ansaittu raha on arvokasta
2. YRIDPU8 ahkera työnteko on ihmiselämän tärkeimpiä asioita
3. YRIDPU17 en halua käyttää kaikkea aikaani työntekoon
4. YRIDPU23 loman pitäminen ei ole tarpeen maatilayrittäjälle

		Mean	Std Dev	Cases
1.	YRIDPU2	,3065	1,2570	124,0
2.	YRIDPU8	-,5242	1,1650	124,0
3.	YRIDPU17	1,2177	,8886	124,0
4.	YRIDPU23	1,5726	,8850	124,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	2,5726	6,8321	2,6138	4

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
YRIDPU2	2,2661	3,9205	,2675	,3789
YRIDPU8	3,0968	4,0719	,2984	,3385
YRIDPU17	1,3548	4,9137	,2865	,3642
YRIDPU23	1,0000	5,2683	,1921	,4389

## Reliability Coefficients

N of Cases = 124,0

N of Items = 4

Alpha = ,4531

**Puolisot, suhtautuminen epävarmuuteen**

1. YRIDPU4 lainanottoa on parasta varoa viimeiseen saakka
2. YRIDPU7 joka kuuseen kurkottaa se katajaan kapsahtaa
3. YRIDPU18 parasta harjoittaa vain varmaa tuotantoa
4. YRIDPU24 epävarmuus onnistumisesta estää yrittämästä uutta

		Mean	Std Dev	Cases
1.	YRIDPU4	,2258	1,2483	124,0
2.	YRIDPU7	,1129	1,1632	124,0
3.	YRIDPU18	-,3790	1,0789	124,0
4.	YRIDPU24	,5887	1,0746	124,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	,5484	8,7537	2,9587	4

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
YRIDPU4	,3226	5,6837	,2540	,5310
YRIDPU7	,4355	5,6462	,3174	,4700
YRIDPU18	,9274	5,4988	,4132	,3908
YRIDPU24	-,0403	5,9089	,3235	,4654

## Reliability Coefficients

N of Cases = 124,0

N of Items = 4

Alpha = ,5367

**Puolisot, uudistuksellisuus**

1. YRIDPU3 vanha konsti on parempi kuin pussillinen uusia
2. YRIDPU5 odotan toisten kokeilevan uusia asioita
3. YRIDPU16 kokeilen mielelläni uutuusia
4. YRIDPU22 en helposti luovu vanhoista menetelmistä

	Mean	Std Dev	Cases
1. YRIDPU3	,0984	1,1671	122,0
2. YRIDPU5	,5328	1,0998	122,0
3. YRIDPU16	-,0656	1,1115	122,0
4. YRIDPU22	,5328	1,0771	122,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	1,0984	7,8415	2,8003	4

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
YRIDPU3	1,0000	5,5372	,1715	,5234
YRIDPU5	,5656	4,9750	,3377	,3671
YRIDPU16	1,1639	5,6258	,1859	,5050
YRIDPU22	,5656	4,5122	,4741	,2344

## Reliability Coefficients

N of Cases = 122,0

N of Items = 4

Alpha = ,4887

## Liite 8. Liikkeenjohdon tehokkuuden mittareiden reliabiliteettianalyysit

### Institutionaalinen tehokkuus

1.	INSTAVOI	avoimien ovien päivän järjestäminen
2.	INSTESIT	alan esittelijänä toimiminen
3.	INSTLUOT	yhteisten asioiden hoitaminen luottamustoimissa
4.	INSTOSAL	osallistuminen järjestötoimintaan

	Mean	Std Dev	Cases	
1.	INSTAVOI	2,6605	1,1645	162,0
2.	INSTESIT	2,6543	1,1384	162,0
3.	INSTLUOT	3,1235	1,1624	162,0
4.	INSTOSAL	3,2716	1,1203	162,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	11,7099	14,4060	3,7955	4

### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INSTAVOI	9,0494	8,9665	,5855	,8472
INSTESIT	9,0556	8,4130	,7113	,7936
INSTLUOT	8,5864	8,1695	,7352	,7826
INSTOSAL	8,4383	8,5210	,7079	,7953

### Reliability Coefficients

N of Cases = 162,0

N of Items = 4

Alpha = ,8467

### Taloudellinen tehokkuus

1.	TAINFKIR	Rammattilehdet ja -kirjat
2.	TAINFKUR	Rammattilliset kurssit
3.	TALHVERK	Henkilöverkostot
4.	TALHANK	Tarvikkeiden vertailu
5.	TALSUUN	Suunnitelmallisuus
6.	TALMPOL	Markkinapolitiikka

	Mean	Std Dev	Cases	
1.	TAINFKIR	1,9120	,2844	125,0
2.	TAINFKUR	1,0880	,5538	125,0
3.	TALHVERK	4,2960	,7298	125,0
4.	TALHANK	4,1440	,6685	125,0
5.	TALSUUN	3,5200	,9555	125,0
6.	TALMPOL	1,7280	,7660	125,0

N of Cases = 125,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	16,6880	3,7970	1,9486	6

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
TAINFKIR	14,7760	3,3849	,3165	,1950	,2212
TAINFKUR	15,6000	3,1935	,1499	,1014	,2480
TALHVERK	12,3920	2,8693	,1598	,0672	,2332
TALHANK	12,5440	3,2501	,0415	,0542	,3193
TALSUUN	13,1680	1,9312	,3588	,2484	-,0146
TALMPOL	14,9600	3,4258	-,0760	,0164	,4181

## Reliability Coefficients 6 items

Alpha = ,2940

Standardized item alpha = ,3417

**Operatiivinen tehokkuus**

1. OPERRAHA raha-asioiden hoito
2. OPERTYSU työn suunnittelu ja ajoitus
3. OPERVALV työn ohjaus ja valvonta

	Mean	Std Dev	Cases
1. OPERRAHA	3,9877	,8606	163,0
2. OPERTYSU	3,7607	,8737	163,0
3. OPERVALV	3,6380	,8522	163,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	11,3865	3,5843	1,8932	3

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
OPERRAHA	7,3988	2,1054	,2956	,5850
OPERTYSU	7,6258	1,7541	,4609	,3276
OPERVALV	7,7485	1,9549	,3790	,4613

## Reliability Coefficients

N of Cases = 163,0

N of Items = 3

Alpha = ,5667



## Liite 9. Maatilayrittäjien yrittäjyysideologiamittarin osioiden faktorianalyysi

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			,699
Bartlett's Test of Sphericity	Chi-Square	721,088	
	df		210
	Sig.		,000

### Communalities

	Initial	Extraction
ei kann. rehkiä	,335	,402
maanvuokr. yleistym.	,421	,619
ei kannata ponnist.	,371	,470
koneet omistettava	,512	,477
työsk. vain pakosta	,301	,999
invest. ja menestys	,221	,257
ei kaikk. aikaa työhön	,347	,765
varmaa tuotantoa	,297	,260
maatilan vuokraus	,378	,423
raha kovalla työllä	,227	,174
työntekijän valvonta	,325	,297
vanh. menet. luopum.	,340	,296
loma ei tarpeen	,248	,219
epävarm. estää yritt.	,229	,140
ei yhteisomistusta	,422	,318
vanha konsti parempi	,404	,454
lainaa varottava	,377	,389
odotan toisten kokeil.	,335	,341
rahaa säästöön	,247	,201
kuuseen kurkotus	,330	,323
ahkera työnteko	,316	,315

Extraction Method: Maximum Likelihood.

One or more communality estimates greater than 1.0 were encountered during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.

**Total Variance Explained**

## Initial Eigenvalues

Factor	Total	% of Vari- ance	Cumulative %
1	4,118	19,611	19,611
2	2,056	9,789	29,400
3	1,710	8,143	37,543
4	1,552	7,391	44,935
5	1,198	5,706	50,641
6	1,091	5,195	55,836
7	1,002	4,771	60,607
8	,947	4,509	65,116
9	,935	4,452	69,568
10	,867	4,128	73,696
11	,721	3,431	77,127
12	,651	3,100	80,227
13	,621	2,958	83,185
14	,578	2,752	85,937
15	,538	2,561	88,498
16	,506	2,409	90,907
17	,488	2,323	93,229
18	,437	2,083	95,312
19	,387	1,842	97,155
20	,344	1,639	98,794
21	,253	1,206	100,000

## Extraction Sums of Squared Loadings

Factor	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,389	6,616	6,616
2	3,229	15,374	21,990
3	1,475	7,024	29,013
4	1,186	5,650	34,663
5	,858	4,087	38,750

## Rotation Sums of Squared Loadings

Factor	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,257	10,747	10,747
2	2,062	9,820	20,567
3	1,448	6,893	27,460
4	1,194	5,687	33,147
5	1,177	5,603	38,750

**Factor Matrix**

	1	2	Factor 3	4	5
työsk. vain pakosta	,999				
vanha konsti parempi		,626			
lainaa varottava		,551			
koneet omistettava		,550			
odotan toisten kokeil.		,528			
ei yhteisomistusta		,506			
vanh. menet. luopum.		,503			
kuuseen kurkotus		,462			
varmaa tuotantoa		,458			
ei kann. rehkiä		,386	-,382		,327

työntekijän valvonta	,372			
epävarm. estää yritt.	,317			
rahaa säästöön	,314			
raha kovalla työllä	,310			
ei kaikk. aikaa työhön		,797		-,301
loma ei tarpeen		,306		
maanvuokr. yleistym.		,415		,622
maatilan vuokraus				,558
ei kannata ponnist.	,419			,445
ahkera työnteko				-,350
invest. ja menestys				,329
5 factors extracted. 23 iterations required.				

**Goodness-of-fit Test**

Chi-Square	df	Sig.
140,447	115	,054

**Rotated Factor Matrix**

	1	2	Factor 3	4	5
ei kannata ponnist.	,671				
ei kann. rehkiä	,618				
lainaa varottava	,561				
odotan toisten kokeil.	,421				
varmaa tuotantoa	,404				
epävarm. estää yritt.	,322				
ahkera työnteko		,500			
koneet omistettava		,483	,442		
työntekijän valvonta		,473			
vanha konsti parempi	,449	,449			
vanh. menet. luopum.	,320	,424			
kuuseen kurkotus	,357	,399			
rahaa säästöön		,373			
raha kovalla työllä		,373			
ei yhteisomistusta		,350	,348		
invest. ja menestys		-,314			
maanvuokr. yleistym.			,760		
maatilan vuokraus			,640		
ei kaikk. aikaa työhön				,854	
loma ei tarpeen				,424	
työsk. vain pakosta					,970

Extraction Method: Maximum Likelihood. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotation converged in 9 iterations.

**Factor Transformation Matrix**

Factor	1	2	3	4	5
1	,099	,199	-,058	,075	,970
2	,677	,592	,272	,281	-,196
3	-,415	-,087	,396	,814	,020
4	,025	-,184	,873	-,435	,121
5	,599	-,754	-,060	,252	,070

Extraction Method: Maximum Likelihood. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

## Liite 10. Maatilayrittäjien yrittäjyysideologiamittarin osioiden pääkomponenttianalyysi

Factor Analysis		
KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,681
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 672,038	
	df	210
	Sig.	,000

### Communalities

	Initial	Extraction
ei kann. rehkiä	1,000	,533
raha kovalla työllä	1,000	,306
vanha konsti parempi	1,000	,575
lainaa varottava	1,000	,509
odotan toisten kokeilevan	1,000	,497
rahaa säästöön	1,000	,310
kuuseen kurkotus	1,000	,498
ahkera työnteko	1,000	,706
maanvuokrauksen yleistyminen	1,000	,650
ei kannata ponnistella	1,000	,644
koneet omistettava	1,000	,655
työskentely vain pakosta	1,000	,792
investointi ja menestys	1,000	,573
ei kaikkea aikaa työhön	1,000	,706
varmaa tuotantoa	1,000	,515
maatilán vuokraus	1,000	,567
työntekiján valvonta	1,000	,471
vanhoista menetelmistä luopuminen	1,000	,408
loma ei tarpeen	1,000	,579
epävarmuus estää yrittämästä	1,000	,666
ei yhteisomistusta	1,000	,506

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
<b>1</b>	3,900	18,569	18,569	3,900	18,569	18,569	2,608	12,418	12,418
<b>2</b>	2,090	9,951	28,521	2,090	9,951	28,521	2,160	10,285	22,703
<b>3</b>	1,729	8,231	36,752	1,729	8,231	36,752	1,900	9,049	31,752
<b>4</b>	1,593	7,584	44,336	1,593	7,584	44,336	1,848	8,800	40,552
<b>5</b>	1,236	5,887	50,223	1,236	5,887	50,223	1,639	7,804	48,356
<b>6</b>	1,121	5,337	55,559	1,121	5,337	55,559	1,513	7,204	55,559
<b>7</b>	1,032	4,913	60,473						
<b>8</b>	,953	4,539	65,012						
<b>9</b>	,928	4,420	69,432						
<b>10</b>	,893	4,253	73,684						
<b>11</b>	,729	3,469	77,153						

<b>12</b>	,656	3,126	80,279
<b>13</b>	,613	2,918	83,197
<b>14</b>	,562	2,679	85,876
<b>15</b>	,521	2,479	88,355
<b>16</b>	,507	2,414	90,769
<b>17</b>	,496	2,360	93,130
<b>18</b>	,445	2,118	95,247
<b>19</b>	,391	1,862	97,110
<b>20</b>	,349	1,660	98,770
<b>21</b>	,258	1,230	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix(a)**

	<b>Component</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
ei kann. rehkiä	,381	-,420	,417			
raha kovalla työllä	,362	-	,363			
vanha konsti parempi	,655					
lainaa varottava	,612					
odotan toisten kokeilevan	,527			,323		
rahaa säästöön	,371					
kuuseen kurkotus	,557					
ahkera työnteko	,333		-,518		-,327	,368
maanvuokr. yleistyminen		,668	,363			
ei kannata ponnistella	,415		,456		,431	
koneet omistettava	,542	,469		-,330		
työskentely vain pakosta			-,407	-,366	,546	,374
investointi ja menestys			,500	,488		
ei kaikkea aikaa työhön		,478		,570		
varmaa tuotantoa	,550				-,300	
maatilan vuokraus		,634				
työntekijän valvonta	,482			-,323		
vanhoista menet. luopuminen	,552					
loma ei tarpeen	,381			,385	,467	
epävarmuus estää yrittämästä	,369					,621

ei yhteisomistusta ,519 ,381  
 Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 a 6 components extracted.

**Rotated Component Matrix(a)**

	<b>Component</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
ei kann. rehkiä				,644		
raha kovalla työllä			,342			
vanha konsti parempi	,709					
lainaa varottava				,495		
	,358					
odotan toisten kokeilevan	,661					
rahaa säästöön			,437			
kuuseen kurkotus	,618					
ahkera työnteko				-,467	,300	,512
maanvuokr. yleistymisen		,752				
ei kannata ponnistella				,778		
koneet omistettava		,698	,332			
työskentely vain pakosta			,685		,361	
investointi ja menestys			-,695			
ei kaikkea aikaa työhön					,782	
varmaa tuotantoa	,362					,543
maatilán vuokraus		,714				
työntekiján valvonta		,389	,506			
vanhoista menet. luopumin.	,607					
loma ei tarpeen					,707	
epävarm. estää yrittämästä						,783
ei yhteisomistusta	,349	,562				

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a Rotation converged in 10 iterations.

**Component Transformation Matrix**

<b>Component</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>1</b>	,696	,334	,326	,331	,234	,364
<b>2</b>	-,236	,800	-,157	-,372	,372	-,042
<b>3</b>	-,037	,268	-,691	,608	-,276	,068
<b>4</b>	,395	-,366	-,591	-,232	,552	-,033
<b>5</b>	-,317	-,089	,204	,570	,603	-,401
<b>6</b>	-,449	-,184	-,019	,052	,250	,836

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

## Liite 11. Maatilayrittäjien tavoitemuuttujien pääkomponenttianalyysi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,842
Bartlett's Test of Sphericity	1101,667	
	df	190
	Sig.	,000

### Communalities

	Initial	Extraction
arvostuksen saam.	1,000	,565
lainanoton välttäm.	1,000	,725
hintojen seuranta	1,000	,574
tuotantokust. alent.	1,000	,681
mahd. hyvä kannatt.	1,000	,633
uusien mahd. kokeilu	1,000	,564
tuott. hyvä laatu	1,000	,607
omavaraisuuden lis.	1,000	,651
rahaa yks. kulutuks.	1,000	,347
mahd. korkeat sadot	1,000	,583
maatilan säilyttäm.	1,000	,659
ympäristö hyvinhoid.	1,000	,586
yrittäjien suurentam.	1,000	,704
suuren yritt. omist.	1,000	,726
tehokk. parantaminen	1,000	,599
työt nop. ja ajallaan	1,000	,668
työvoiman työllist.	1,000	,376
uusien mahd. löytäm.	1,000	,705
yht.työllä kust. pieniksi	1,000	,720
ympäristön suojeleminen	1,000	,597

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		Cumulative %
	Total	% of Variance	
1	6,186	30,928	30,928
2	1,886	9,431	40,359
3	1,589	7,945	48,303
4	1,459	7,296	55,599
5	1,151	5,756	61,355
6	,901	4,506	65,861
7	,878	4,390	70,252
8	,758	3,789	74,041
9	,664	3,320	77,360
10	,616	3,080	80,441
11	,560	2,802	83,243
12	,519	2,597	85,840
13	,492	2,458	88,298
14	,454	2,270	90,568
15	,382	1,912	92,480
16	,367	1,835	94,314
17	,346	1,730	96,044
18	,282	1,410	97,455
19	,268	1,339	98,793
20	,241	1,207	100,000

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,186	30,928	30,928
2	1,886	9,431	40,359
3	1,589	7,945	48,303
4	1,459	7,296	55,599
5	1,151	5,756	61,355

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,116	15,580	15,580
2	2,918	14,588	30,168
3	2,511	12,557	42,725
4	2,202	11,011	53,736
5	1,524	7,619	61,355

### Component Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
arvostuksen saam.	,660				
lainanoton välttäm.	,312			,607	,488
hintojen seuranta	,620				
tuot.kust. alent.	,705	-,332			
mahd. hyvä kannatt.	,674				-,358
uusien mahd. kokeilu	,640		,316		
tuott. hyvä laatu	,646				
omavaraisuuden lis.	,412			,338	,595
rahaa yks. kulutuks.	,333	,326		,327	
mahd. korkeat sadot	,643				
maatilan säilyttäm.	,507	,440		-,421	
ympäristö hyvinhoid.	,584		-,366		
yrittäjien suurentam.	,584	,574			
suuren yrit. omist.	,482	,690			
tehokk. parantaminen	,694				
työt nop. ja ajallaan	,564		-,509		
työvoiman työllist.	,522				
uusien mahd. löytäm.	,552		,550		
yht.työllä kust. pieniksi	,326	-,433	,632		
ympäristön suojeleminen	,377			-,500	,337

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
5 components extracted.



**Rotated Component Matrix**

	Component				
	1	2	3	4	5
arvostuksen saam.		,303		,570	
lainanoton välttäm.					,817
hintojen seuranta	,696				
tuotantokust. alent.	,682		,406		
mahd. hyvä kannatt.	,609	,457			
uusien mahd. kokeilu			,619		
tuott. hyvä laatu	,479			,574	
omavaraisuuden lis.					,749
rahaa yks. kulutuks.		,455			
mahd. korkeat sadot	,551	,507			
maatilan säilyttäm.		,648		,483	
ympäristö hyvinhoid.	,453			,608	
yrittäjien suurentam.		,811			
suuren yritt. omist.		,844			
tehokk. parantaminen	,467		,542		
työt nop. ja ajallaan	,773				
työvoiman työllist.		,451			
uusien mahd. löytäm.			,784		
yht.työllä kust. pieniksi			,841		
ympäristön suojeleminen				,767	

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotation converged in 8 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3	4	5
1	,594	,494	,434	,406	,224
2	-,218	,840	-,459	-,184	-,052
3	-,521	,215	,767	-,306	-,022
4	,323	-,053	-,033	-,715	,617
5	-,472	-,040	-,111	,444	,752

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

## Liite 12.

Taulukko 12.1. Maatilayrittäjien ammatillinen koulutus eri ikäluokissa.

	- 34 v		35 v - 44 v		45 v - 54 v		55 v -	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Ei ammatill. koulutusta	1	4.5	6	11.3	10	20.8	10	33.3
Toisen asteen tutkinto	13	59.1	24	45.3	18	37.5	15	50.0
Opisto- tai kork.k.tutk.	8	36.4	23	43.4	20	41.7	5	16.7
Yhteensä	22	100.0	53	100.0	48	100.0	30	100.0

$\chi^2(6) = 13.755, p = 0.033, 8\%$ :ssa soluista odotusarvo < 5

Taulukko 12.2. Maatilayrittäjien yrittäjyysideologian komponenttien summamuuttujapistemäärät ammatillisen koulutuksen luokissa.

	n	Lyhytkurs- seja	Toisen ast. tutkinto	Opistoast. tutkinto	Korkeakou- lututkinto	F-arvon merkitsev.
Ihmiskäsitys	152	-0.37	0.79	0.35	2.57	0.008
Suhtautuminen omistamiseen	151	2.63	2.55	2.83	2.75	0.943
Suhtautuminen työhön	151	1.81	2.52	2.75	3.86	0.078
Suhtautum. epävarmuuteen	150	1.39	1.33	1.83	2.71	0.263
Uudistuksellisuus	152	0.37	0.74	1.81	2.29	0.018

Taulukko 12.3. Maatilayrittäjien tavoitepääkomponenttien pistemäärät peltoalan mukaan.

	- 19.99 ha	20.00 ha - 29.99 ha	30.00 ha - 49.99 ha	50.00 ha -	F-arvon merkitsev.
Pääkomponentti 1					
“Sisäinen tehokkuus”	-0.002	-0.130	0.152	-0.112	0.517
Pääkomponentti 2					
“Suuruus”	-0.512	-0.230	0.394	0.067	0.000
Pääkomponentti 3					
“Uuden etsintä”	-0.129	0.008	0.067	-0.014	0.871
Pääkomponentti 4					
“Laatu”	-0.113	0.009	0.089	-0.074	0.818
Pääkomponentti 5					
“Riskin karttaminen”	0.234	0.114	-0.041	-0.316	0.176

Taulukko 12.4. Maatilayrittäjien tavoitepääkomponenttien pistemäärät sen mukaan onko jatkajaa.

	Ei ole	Epävarma	Kyllä	F-arvon merkitsev.
Pääkomponentti 1 “Sisäinen tehokkuus”	0.236	-0.013	-0.104	0.387
Pääkomponentti 2 “Suuruus”	-0.312	-0.085	0.308	0.023
Pääkomponentti 3 “Uuden etsintä”	-0.157	0.067	-0.029	0.608
Pääkomponentti 4 “Laatu”	-0.086	-0.126	0.257	0.103
Pääkomponentti 5 “Riskin karttaminen”	0.026	0.011	-0.033	0.963

Taulukko 12.5. Maatilayrittäjien tavoitepääkomponenttien pistemäärät iän mukaan.

	- 34 v	35 v - 44 v	45 v - 54 v	55 v	F-arvon merkitsev.
Pääkomponentti 1 "Sisäinen tehokkuus"	0.098	0.123	0.175	-0.608	0.004
Pääkomponentti 2 "Suuruus"	0.437	-0.166	0.030	-0.100	0.104
Pääkomponentti 3 "Uuden etsintä"	0.211	0.132	-0.061	-0.312	0.185
Pääkomponentti 4 "Laatu"	-0.052	0.058	-0.114	0.132	0.722
Pääkomponentti 5 "Riskin karttaminen"	0.037	-0.115	0.024	0.142	0.731

Taulukko 12.6. Maatilayrittäjien tavoitepääkomponenttien pistemäärät yleissivistävän koulutuksen mukaan.

	Kansakoulu	Perus/kes- kikoulu	Lukio	F-arvon merkitsev.
Pääkomponentti 1 "Sisäinen tehokkuus"	-0.096	0.130	-0.008	0.484
Pääkomponentti 2 "Suuruus"	-0.030	0.161	-0.184	0.285
Pääkomponentti 3 "Uuden etsintä"	-0.221	0.216	0.106	0.049
Pääkomponentti 4 "Laatu"	-0.087	0.152	-0.060	0.409
Pääkomponentti 5 "Riskin karttaminen"	0.259	-0.158	-0.265	0.017

Taulukko 12.7. Maatilayrittäjien tietokoneen käyttö tiedonhankinnassa iän mukaan.

	Alle 45 v		45 v ja enemmän	
	n	%	n	%
En käytä	35	47.3	41	59.4
Käytän joskus	31	41.9	14	20.3
Käytän säännöllisesti	8	10.8	14	20.3
Yhteensä	74	100.0	69	100.0
	$X^2(2) = 8.368, p = 0.015$			

Taulukko 12.8. Maatilayrittäjien suunnitelmallisuus eri ikäluokissa.

	- 34 v		35 v - 44 v		45 v - 54 v		55 v -	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Vain pakolliset, päissä tai pöytälaatikkoon	4	18.2	14	25.9	6	11.5	13	41.9
Suunnittelee neuvojan kanssa	1	4.5	8	14.8	6	11.5	2	6.5
Tekee itse suunnitelmia ja seuraa niitä	17	77.3	32	59.3	40	77.0	16	51.6
Yhteensä	22	100.0	54	100.0	52	100.0	31	100.0
	$X^2(6) = 13.023, p = 0.043, 17\%$ :ssa soluista odotusarvo < 5							

Taulukko 12.9. Maatilyritysten tuotantopolitiikka peltoalan luokissa.

	- 19.99 ha		20.00 - 29.99 ha		30.00 - 49.99 ha		50.00 ha -	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Ei muutoksia	14	45.2	11	25.0	12	21.1	7	24.1
Laajentunut ja tehost.	8	25.8	25	56.8	33	57.8	14	48.3
Monipuolist., liitänn.	9	29.0	8	18.2	12	21.1	8	27.6
	31	100.0	44	100.0	57	100.0	29	100.0

$\chi^2(6) = 10.711, p = 0.098$

Taulukko 12.10. Maatilyritysten tuotantopolitiikka jatkuvuuden mukaan.

	Ei jatkajaa		Jatkaja epävarma tai varma	
	n	%	n	%
Ei muutoksia	11	44.0	33	24.3
Laajentunut ja tehostunut	7	28.0	73	53.7
Monipuolistunut, liitännäisiä	7	28.0	30	22.1
Yhteensä	25	100.0	136	100.0

$\chi^2(2) = 6.136, p = 0.047$

Taulukko 12.11. Maatilyritysten markkinointipolitiikka peltoalan mukaan.

	- 29.99 ha		30.00 ha -	
	n	%	n	%
Alkutuotteiden myynti	43	58.1	30	35.7
Sopimustuotanto	21	28.4	33	39.3
Aktiivinen markkinointi	10	13.5	21	25.0
Yhteensä	74	100.0	84	100.0

$\chi^2(2) = 8.285, p = 0.016$

Taulukko 12.12. Maatilyrittäjien liikkeenjohdon tehokkuus (standardoituja pistemääriä) peltoalan luokissa.

	Keskiarvo	- 19.99 ha	20.00 ha - 29.99 ha	30.00 ha - 49.99 ha	50.00 ha -	F-arvon merkitsev.
Institutionaalinen tehokkuus (n=162)	0.59	0.52	0.57	0.62	0.62	0.103
Taloudellinen tehokkuus (n=125)	0.83	0.80	0.81	0.84	0.88	0.007
Operatiivinen tehokkuus (n=163)	0.76	0.75	0.75	0.75	0.79	0.587

Taulukko 12.13. Maatilayrittäjien liikkeenjohdon tehokkuus (standardoituja pistemääriä) tuotantosuunnan mukaan.

	Keskiarvo	Maitotila	Sikatila	Viljatila	F-arvon merkitsev.
Institutionaalinen tehokkuus	0.59 (n=162)	0.60	0.57	0.58	0.713
Taloudellinen tehokkuus	0.83 (n=125)	0.84	0.83	0.84	0.807
Operatiivinen tehokkuus	0.76 (n=163)	0.77	0.75	0.76	0.692

Taulukko 12.14. Maatilayrittäjien liikkeenjohdon tehokkuus (standardoituja pistemääriä) yleissivistävän koulutuksen luokissa.

	Keskiarvo	Kansakoulu	Perus/keskikoulu	Lukio	F-arvon merkitsev.
Institutionaalinen tehokkuus	0.59 (n=162)	0.56	0.61	0.61	0.215
Taloudellinen tehokkuus	0.83 (n=125)	0.80	0.85	0.86	0.005
Operatiivinen tehokkuus	0.76 (n=163)	0.76	0.76	0.74	0.729

Taulukko 12.15. Maatilayrittäjien liikkeenjohdon tehokkuus (standardoituja pistemääriä) ammatillisen koulutuksen luokissa.

	Keskiarvo	Ei amat. koulutusta	Toisen ast. tutkinto	Opisto- tai kork.k.tutk.	F-arvon merkitsev.
Institutionaalinen tehokkuus	0.59 (n=152)	0.54	0.56	0.67	0.001
Taloudellinen tehokkuus	0.84 (n=118)	0.78	0.83	0.87	0.006
Operatiivinen tehokkuus	0.76 (n=153)	0.73	0.76	0.77	0.347

Taulukko 12.16. Maatilayrittäjien liikkeenjohdon tehokkuus (standardoituja pistemääriä) maatilayrittäjän iän mukaan.

	Keskiarvo	- 29 v	30 v - 39 v	40 v - 49 v	50 v - 59 v	60 v -	F-arvon merkitsev.
Institutionaalinen tehokkuus	0.59 (n=162)	0.52	0.56	0.56	0.65	0.58	0.099
Taloudellinen tehokkuus	0.83 (n=125)	0.88	0.84	0.82	0.86	0.76	0.056
Operatiivinen tehokkuus	0.76 (n=163)	0.72	0.75	0.76	0.77	0.76	0.913

Taulukko 12.17. Maatilayrittäjien yrittäjyysideologiapistemäärän ja liikkeenjohdon taloudellisen tehokkuuden osioiden väliset järjestyskorrelaatiokertoimet (Kendallin tau).

	YRITTÄVY	TAINFAST	TAINFATK	TAINFNEU	TALTPOL	TALTVERK	TALYVERK
YRITTÄVY	1.000						
TAINFAST	0.167*	1.000					
TAINFATK	0.130	0.217**	1.000				
TAINFNEU	0.092	0.362**	0.213**	1.000			
TALTPOL	0.160**	0.186*	0.152*	0.090	1.000		
TALTVERK	0.224**	0.056	0.151*	0.089	0.195**	1.000	
TALYVERK	0.146*	0.272**	0.225**	0.257**	0.199**	0.173**	1.000

\*\* = tilastollinen merkitsevyys 1 % riskitasolla (p< 0.01)  
 \* = tilastollinen merkitsevyys 5 % riskitasolla (p< 0.05)

Taulukko 12.18. Maatilayrittäjien yleissivistävä koulutus kotieläintiloilla puolison päätöksentekoon osallistumisen luokissa.

	Puoliso kaikupohjana		Puoliso juryn jäsenenä		Puoliso partnerina	
	n	%	n	%	n	%
Kansakoulu	7	36.8	15	75.0	20	40.8
Perus/keskikoulu	11	57.9	5	25.0	16	32.7
Lukio	1	5.3	0	0	13	26.5
Yhteensä	19	100.0	20	100.0	49	100.0

$\chi^2(4) = 15.407, p = 0.004, 22\%$ :ssa soluista odotusarvo < 5

Taulukko 12.19. Maatilayrittäjien yrittäjyysideologian komponenttien ja institutionaalisen tehokkuuden väliset korrelaatiokertoimet (Pearson).

	TEHOINST	YIHKÄS	YEPÄVAR	YOMISTA	YTYÖNKE	YUUDIST
TEHOINST	1.000					
YIHKÄS	0.131	1.000				
YEPÄVAR	0.160*	0.198*	1.000			
YOMISTA	0.106	0.148	0.184*	1.000		
YTYÖNKE	0.168*	0.171*	0.126	0.214**	1.000	
YUUDIST	0.209**	0.287**	0.308**	0.098	0.288**	1.000

\*\* = tilastollinen merkitsevyys 1 % riskitasolla (p< 0.01)  
 \* = tilastollinen merkitsevyys 5 % riskitasolla (p< 0.05)

Taulukko 12.20. Maatilayrittäjien yrittäjyysideologian komponenttien ja taloudellisen tehokkuuden väliset korrelaatiokertoimet (Pearson).

	TEHOTAL	YIHKÄS	YEPÄVAR	YOMISTA	YTYÖNKE	YUUDIST
TEHOTAL	1.000					
YIHKÄS	0.070	1.000				
YEPÄVAR	0.260**	0.198*	1.000			
YOMISTA	0.142	0.148	0.184*	1.000		
YTYÖNKE	0.139	0.171*	0.126	0.214**	1.000	
YUUDIST	0.349**	0.287**	0.308**	0.098	0.288**	1.000

\*\* = tilastollinen merkitsevyys 1 % riskitasolla (p < 0.01)  
 \* = tilastollinen merkitsevyys 5 % riskitasolla (p < 0.05)

Taulukko 12.21. Maatilayrittäjien yrittäjyysideologian komponenttien ja operatiivisen tehokkuuden väliset korrelaatiokertoimet (Pearson).

	TEHOOPER	YIHKÄS	YEPÄVAR	YOMISTA	YTYÖNKE	YUUDIST
TEHOOPER	1.000					
YIHKÄS	0.095	1.000				
YEPÄVAR	0.111	0.198*	1.000			
YOMISTA	0.035	0.148	0.184*	1.000		
YTYÖNKE	0.143	0.171*	0.126	0.214**	1.000	
YUUDIST	0.059	0.287**	0.308**	0.098	0.288**	1.000

\*\* = tilastollinen merkitsevyys 1 % riskitasolla (p < 0.01)  
 \* = tilastollinen merkitsevyys 5 % riskitasolla (p < 0.05)

Taulukko 12.22. Maatilayrittäjien yrittäjyysideologiapistemäärän ja tavoitepääkomponenttien väliset korrelaatiokertoimet (Pearson).

	YRITTÄVY
YRITTÄVY	1.000
TAVSISTE	-0.053
TAVSUUR	-0.119
TAVUUDEN	0.119
TAVLAAT	0.013
TAVRISK	-0.463**

\*\* = tilastollinen merkitsevyys 1 % riskitasolla (p < 0.01)  
 \* = tilastollinen merkitsevyys 5 % riskitasolla (p < 0.05)

Taulukko 12.23. Maatilayrittäjän ja puolison yrittäjyysideologiapistemäärien väliset korrelaatiot puolison päätöksentekoon osallistumisen luokissa.

	korr. kerroin	p	N
puoliso partnerina	0.454**	0.000	62
puoliso juryn jäsenenä	0.378	0.083	23
puoliso kaikupohjana	0.364*	0.048	31

## Liite 13. Kannattavuuskerrointa selittävät tekijät, regressionanalyysi

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
kannattavuuskerroin	,96948	,42943	151
peltoala ha	36,5895	20,5560	151
suht. omistamiseen, työhön ja epävarmuut.(=yritt.)	6,56	4,42	151
metsämaan ala ha	58,5795	94,9943	151
tuotantosuuntana maidontuotanto	,34	,48	151
institutionaalinen tehokkuus	11,79	3,78	151

### Correlations

	kann.kerr.	peltoala	yritt.	metsäala	tsuun.maito	inst. teh.
Pearson Corr.						
kann.kerr.	1,000	,403	,296	-,079	-,285	-,142
peltoala	,403	1,000	,107	,419	-,268	,114
yritt.	,296	,107	1,000	-,028	,073	,194
metsäala	-,079	,419	-,028	1,000	-,126	,044
tsuun.maito	-,285	-,268	,073	-,126	1,000	,025
inst. teh.	-,142	,114	,194	,044	,025	1,000

### Sig. (1-tailed)

kann.kerr.	,	,000	,000	,169	,000	,041
peltoala	,000	,	,095	,000	,000	,082
yritt.	,000	,095	,	,368	,187	,008
metsäala	,169	,000	,368	,	,062	,294
tsuun.maito	,000	,000	,187	,062	,	,382
inst. teh.	,041	,082	,008	,294	,382	,

### N

kann.kerr.	151	151	151	151	151	151
peltoala	151	151	151	151	151	151
yritt.	151	151	151	151	151	151
metsäala	151	151	151	151	151	151
tsuun.maito	151	151	151	151	151	151
inst. teh.	151	151	151	151	151	151

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,624	,389	,368	,34137

a. Predictors: (Constant), institutionaalinen tehokkuus, tuotantosuuntana maidontuotanto, metsämaan ala ha, suht. omistamiseen, työhön ja epävarmuut., peltoala ha

b. Dependent Variable: kannattavuuskerroin

### ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,764	5	2,153	18,475	,000
	Residual	16,897	145	,117		
	Total	27,661	150			

a. Predictors: (Constant), institutionaalinen tehokkuus, tuotantosuuntana maidontuotanto, metsämaan ala ha, suht. omistamiseen, työhön ja epävarmuut., peltoala ha

b. Dependent Variable: kannattavuuskerroin



**Coefficients**

Model 1

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
Constant)	,883	,106		8,349	,000
peltoala	9,541E-03	,002	,457	6,107	,000
yritt.	2,919E-02	,006	,301	4,492	,000
metsäala	-1,256E-03	,000	-,278	-3,875	,000
t-suun.maito	-,192	,061	-,213	-3,147	,002
inst.teh.	-2,661E-02	,008	-,234	-3,523	,001

	Correlations		Part	Collinearity Statistics	
	Zero-order	Partial		Tolerance	VIF
peltoala	,403	,452	,396	,753	1,327
yritt.	,296	,350	,292	,940	1,064
metsäala	-,079	-,306	-,251	,819	1,221
t-suun.maito	-,285	-,253	-,204	,916	1,092
inst.teh.	-,142	-,281	-,229	,952	1,050

a. Dependent Variable: kannattavuuskerroin

**Collinearity Diagnostics**

Model 1

Dimension	Eigen-value	Condition Index	Variance (Constant)	Proportions				
				peltoala	yritt.	metsäala	t-suun.maito	inst.teh.
1	4,261	1,000	,00	,01	,01	,01	,01	,00
2	,832	2,263	,00	,01	,01	,33	,33	,00
3	,511	2,889	,00	,01	,06	,43	,50	,01
4	,222	4,378	,02	,11	,89	,12	,00	,03
5	,129	5,741	,04	,79	,02	,10	,13	,20
6	4,442E-02	9,795	,93	,08	,00	,00	,03	,76

a. Dependent Variable: kannattavuuskerroin

**Residuals Statistics**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	,27826	1,97261	,96948	,26788	151
Std. Predicted Value	-2,580	3,745	,000	1,000	151
Standard Error of Predicted Value	3,4781E-02	,29999	6,3308E-02	2,5032E-02	151
Adjusted Predicted Value	-4,52161E-02	2,03963	,96655	,28099	151
Residual	-1,15354	,89742	4,4335E-16	,33563	151
Std. Residual	-3,379	2,629	,000	,983	151
Stud. Residual	-3,425	2,676	,002	1,004	151
Deleted Residual	-1,18480	,92988	2,9296E-03	,35320	151
Stud. Deleted Residual	-3,560	2,735	,002	1,012	151
Mahal. Distance	,564	114,845	4,967	9,543	151
Cook's Distance	,000	,640	,010	,053	151
Centered Leverage Value	,004	,766	,033	,064	151

a. Dependent Variable: kannattavuuskerroin

**Scatterplot****Dependent Variable: kannattavuuskerroin**