



PLEASE NOTE! THIS IS PARALLEL PUBLISHED VERSION /  
SELF-ARCHIVED VERSION OF THE OF THE ORIGINAL ARTICLE

This is an electronic reprint of the original article.  
This version *may* differ from the original in pagination and typographic detail.

**Author(s):** Lahnamäki-Kivelä, Susanna

**Title:** Maitotilayrittäjien informaatiolähteet muuttuvan liiketoimintaympäristön analysoinnissa

**Year:** 2020

**Version:** Published version

**Rights:** CC BY 3.0

**Rights url:** <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>

**Please cite the original version:**

Lahnamäki-Kivelä, S. (2020). Maitotilayrittäjien informaatiolähteet muuttuvan liiketoimintaympäristön analysoinnissa. Suomen Maataloustieteellisen Seuran Tiedote, 38. DOI: 10.33354/smst.89293

URL: <https://doi.org/10.33354/smst.89293>

## **Maitotilayrittäjien informaatiolähteet muuttuvan liiketoimintaympäristön analysoinnissa**

Susanna Lahnamäki-Kivelä

*Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Biotalousinstituutti, Tuumalantie 17, 43130, etunimi.sukunimi@jamk.fi*

### **TIIVISTELMÄ**

Maitotilayrittäjät kohtaavat jatkuvasti muutoksia toimintaympäristössään. Samaan aikaan rakennekehitys haastaa tilakokoja kasvamaan ja maitotilayrittäjiä kasvattamaan maidontuotantoa. Kasvuhaasteeseen vastaaminen edellyttää yrittäjältä vahvaa johtamisosaamista ja toimintaympäristön muutosten tunnistaminen edellyttää perusteellista liiketoimintaympäristön analysointia strategisten päätösten tekemiseksi. Strategisten päätösten ollessa pitkäkestoisia, on yrittäjän hankittava tietoa tulevaisuuden toimintaympäristön mahdollisista kehityssuunnista. Varautuminen erilaisiin muutoksiin parantaa maitotilayrittäjän mahdollisuuksia ylläpitää maataloustuotannon kannattavuutta ja elinvoimaa.

Tässä tutkimuksessa selvitetään millaisia tietokanavia maitotilayrittäjät käyttävät strategisessa päätöksenteossa. Aineisto koottiin sähköisellä kyselyllä helmi-maaliskuussa 2019 ja siihen vastasi 135 maitotilayrittäjää eri puolilta Suomea. Kyselyyn vastanneiden tilojen keskikoko oli 69 lypsävää, 106 ha peltoa hallinnassa, ja tiloilla oli keskimäärin 9 950 kg keskituotos. Vastanneiden yrittäjien ikä oli 44 vuotta ja vastaajista 57 % oli naisia. Kyselyyn vastanneet yrittäjät edustivat hieman keskivertoa suurempia tiloja ja nuorempia yrittäjiä. Yrittäjistä huomattavalla osalla oli opisto-, amk- tai yliopistotutkinto maatalouden alalta. Vastanneista yrittäjistä 58.5 % ilmoitti tilallaan olevan aikeita kasvattaa maidontuotantoa.

Maitotilayrittäjät arvioivat erilaisia tietolähteitä ja niiden merkitystä omissa pitkävaikutteisissa investointipäätöksissä 5-portaisella Likert-asteikolla. Kyselyssä esillä olleet tietolähteet olivat sekä maidontuotantoon suoraan liittyviä lähteitä, että laajempia yhteiskunnallisia ja markkinatalouden muutoksia käsitteleviä tietolähteitä. Tietolähteissä oli paitsi suoraan maitotilan johtamiseen liittyviä lähteitä, myös erilaisia tulevaisuuden kehitysnäkymiä kuvaavia lähteitä. Analysoinnissa käytettiin faktorianalyysiä, jonka tuloksena tunnistettiin neljä erilaista tietolähderyhmää, joita yrittäjät hyödyntävät arvioidessaan liiketoimintaympäristön kehittymistä. Ryhmät kuvaavat verkostoja, liiketoimintaympäristöä ja asiantuntijoita tietolähteinä sekä laajempaa toimintaympäristön muutosten arviointia.

Jatkoanalyseissa selvitetään vaikuttavatko yrittäjien tulevaisuuden suunnitelmat käytettäviin tietolähteisiin. Tätä tietoa voidaan hyödyntää maitotilayrittäjille tarjottavien johtamisen ja liiketoimintakoulutusten sisältöjen suunnittelussa.

**Asiasanat:** maidontuotanto, liiketoimintaympäristö, ennakointi

### **Johdanto**

Rakennekehitys on johtanut suomalaisten maitotilojen määrän vähenemiseen ja samanaikaisesti jatkavien tilojen koon kasvuun. Kasvuinvestointien polulle lähteneet maatilayrittäjät kohtaavat vahvan johtamisosaamisen vaatimuksen sekä päivittäisessä että strategisessa yritysjohtamisessa (Perkiö-Mäkelä ym. 2016). Yrityksen johtajan tärkeimpiin tehtäviin kuuluu yrityksen jatkon turvaaminen Carinin ja Normanin (2017) mukaan. Kun kyseessä on pitkään jatkuva yritystoiminta, kuten maitotilayrittäjäisyys, on yrittäjän sopeuduttava epävarmuuteen liiketoimintaympäristössään (Groenewald 1987). Epävarmuudet toimintaympäristössä syntyvät useissa eri lähteissä ja ne vaikuttavat yrityksen johtamiseen (Haase ja Franco 2011) sekä haastavat yrittäjän toimintaa (Hough ja White 2004). Strategisten päätösten ollessa pitkäkestoisia, on yrittäjän etu hankkia tietoa tulevaisuuden toimintaympäristön mahdollisista

kehityssuunnista. Näin mahdollistetaan varautuminen erilaisiin muutoksiin sekä parantaa maitotilayrittäjän mahdollisuuksia ylläpitää maataloustuotannon kannattavuutta ja elinvoimaa.

Erityisesti nuoret suomalaiset maatalousyrittäjät ovat suuntautuneet tilan liiketoiminnan kehittämiseen investoimalla yritykseen (Perkiö-Mäkelä ym. 2016). Maidontuotannossa tuotantoa laajentavat investoinnit ovat pitkävaikutteisia ja sitovat vierasta pääomaa yritykseen pitkäksi aikaa. Tämän vuoksi on yrityksen jatkuvuudelle tärkeää kyetä analysoimaan liiketoimintaympäristöä ja ennakoimaan siinä käynnissä olevia muutoksia. Haase ja Franco (2011) toteavat nykyisiin ja tuleviin muutoksiin reagoimisen sekä niihin valmistautumisen edesauttavat yrityksen selviytymistä tulevaisuuden toimintaympäristössä. Toimintaympäristön tavoitteellinen analysointi voi lisätä yrittäjän kykyä havaita muutoksia ja parantaa yrittäjän mahdollisuuksia muokata omaa yritystoimintaansa muuttavassa toimintaympäristössä pärjääväksi. Ennakointi on kuitenkin vaativa tehtävä (Appiah ja Sarpong 2015) ja haastavaa rajallisilla resursseilla. Maitotilayrittäjillä muun muassa käytettävissä oleva aikaresurssi voi aiheuttaa haasteita ennakoinnin toteuttamiseksi.

Ennakointi edellyttää erilaisten tietolähteiden seuraamista ja kertyvän tiedon tulkintaa yritystoiminnassa tehtävien päätösten tueksi. Pk-yritysten osalta laajan ennakointityön haasteena ovat käytettävissä olevat rajalliset resurssit (Haase ja Franco 2011). Haase ja Franco (2011) toteavat aiempia tutkimuksia yhteen vetäessään, pääosan pk-yritysten käyttämien ennakointitietolähteiden löytyvän yritysten sisäistä lähteistä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaiset tietolähteet ovat maitotilayrittäjille merkittäviä päätöksenteon tukena ja onko eri tietolähteillä yhdistäviä tekijöitä. Tutkimuskysymys on noussut esiin käytännön kehittämistyössä useiden maatalousyrittäjien kanssa käytyjen keskustelujen myötä. Tutkimuksessa keskitytään selvittämään aiemman kirjallisuuden pohjalta tunnistettuja kanavia hakea tietoa pitkän tähtäimen päätöksenteon tueksi.

## Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tutkimusaineisto koottiin sähköisellä kysellä vuoden 2019 aikana. Webropol-kyselyyn vastasi helmi-maaliskuun aikana 135 maitotilayrittäjää AB- ja C -alueilta. Kyselyn linkki oli avoinna kolme viikkoa Valion Valma -sivulla. Samalla kyselyllä koottiin tutkimusaineistoa isompaan tutkimuskokonaisuuteen. Ennen kyselyn julkaisemista se testattiin koeryhmällä, jonka antamien arvioiden mukaan kyselyä ei pidetty liian pitkänä. Kuitenkin yli 60 kyselyn aloittanutta oli jättänyt vastaamisen kesken ja tästä voidaan päätellä kyselyn olleen kokonaisuudessaan liian raskas vastattavaksi.

Kyselyssä yrittäjät vastasivat itseään ja maitotilaa koskeviin taustamuuttujakysymyksiin. Tämän lisäksi yrittäjät vastasivat kysymyksiin tilan tulevasta kehityssuunnasta valitsemalla neljästä vaihtoehdosta sopivat (kyllä/ei -vaihtoehdot): luopuu maidontuotannosta, maidontuotanto pienenee, maidontuotanto pysyy nykytasolla tai maidontuotanto kasvaa. Tulevaisuusaikomuksiensa lisäksi yrittäjät arvioivat 17 tulevaisuustietolähdettä koskevan väittämän sopivuutta omaan toimintaansa ja tilansa kehittämiseen 5 - portaisella Likert -asteikolla (täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei osaa sanoa, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä). Kyselyssä esillä olleet tietolähteet olivat sekä maidontuotantoon suoraan liittyviä lähteitä, että laajempia globaaleja, yhteiskunnallisia ja markkinatalouden muutoksia käsitteleviä tietolähteitä. Kysymysten muotoilussa hyödynnettiin aiempien maatalousyrittäjien päätöksentekoa selvittäneiden tutkimuksien sekä pk-yrityksien ennakointityöhön keskittyneiden tutkimuksien tuloksia kuten Savioz ja Blum (2002), Hansson ja Ferguson (2011), Rikkonen ym. (2013) sekä Bourgeois ja Sette (2017).

Aineiston analysointi eteni kuvailevista analyyseista eksploratiiviseen faktorianalyysiin, jonka avulla voidaan tunnistaa latenteja muuttujia laajemmasta muuttujajoukosta (Hair ym. 2010, Field 2018). Faktorianalyysin luotettavuudelle merkityksellistä on aineiston sopivuus faktoroitavaksi, tätä arvioidaan Kaiser-Meyer-Olkinin testillä. KMO:n arvon tulisi olla vähintään 0.6, jotta aineiston faktoroitavuuteen voidaan luottaa (Hair ym. 2010, Field 2018). Analyysin tuloksena syntyneiden faktoreiden luotettavuutta arvioidaan faktoreiden sisäistä validiteettia mittaavalla Cronbachin alfalla. (Hair ym. 2010, Field 2018). Faktorianalyysin luotettavuuteen vaikuttaa otoskoko ja faktorilatauksen suuruus. Isolla aineistolla faktorilatauksen hyväksyttävä taso on matalampi kuin pienemmällä aineistolla. Kun faktorilataus on 0.50, tulee havaintoja olla vähintään 120 merkitsevyyden saavuttamiseen tasolla 0.05 (Hair ym. 2010).

## Tulokset

Vastaajajoukon ollessa pieni, tutkimusaineisto on luonteeltaan näyte. Kyselyn vastaajajoukko ei myöskään ole edustava otos suomalaista maidontuottajista, sillä ryhmässä korostuvat nuoremman polven yrittäjät, joilla oli jo vastaushetkellä keskiarvoa isompi maitotila. Kyselyyn vastanneiden tilojen keskikoko oli 69 lypsävää vaihteluvälin ollessa 15 – 200 lypsävää. Vastaajien tiloilla oli keskimäärin 106 ha peltoa hallinnassaan (oma ja vuokrattu peltoala), ja vastaajajoukon tiloilla oli keskimäärin 9 950 kg keskituotos. Vastanneiden yrittäjien ikä oli 44 vuotta ja vastaajista 57% oli naisia. Työkokemusta maitotilayrittäjänä vastaajilla oli keskimäärin 14.4 vuotta, vaihdellen juuri sukupolvenvaihdoksen tehneistä eläkkeelle siirtyviin. Yrittäjistä huomattavalla osalla oli opisto-, amk- tai yliopistotutkinto maatalouden alalta (45.9%). Maitotilayrittäjistä 58.5% (n=79) ilmoitti tilallaan olevan aikeita kasvattaa maidontuotantoa seuraavan kymmenen vuoden aikana. Vastaajista 8% ilmoitti olevansa lopettamassa maidontuotannon tilallaan.

Taulukko 1. Vastaajajoukkoa kuvaavat muuttujat, määrät ja suhteelliset osuudet

Vastaajien määrä, n=135	% vastaajista	% kaikista suomalaista maitotilallisista
<i>Viljelijän sukupuoli</i>		
Mies	42.3	85.3%*
Nainen	57.0	14.7%*
Ei halunnut kertoa	0.7 (1)	
<i>Vuosittainen liikevaihto</i>		
alle 50 000€	% (n =yrittäjien määrä)	6690 maitotilaa**
50 000 – 100 000€	0.7 (1)	7% (470 tilaa)
100 000 – 250 000€	7.4 (10)	27.6% (1 850 tilaa)
250 000 – 500 000€	25.2 (34)	46.2% (3 080 tilaa)
500 000 – 750 000€	45.9 (62)	15.4% (1 030 tilaa)
750 000 – 1 000 000 €	12.6 (17)	3.1% (210 tilaa)
1 000 000 € tai enemmän	6.7 (9)	0.7% (50 tilaa)
	1.5 (2)	

\*Suomalaisten maitotilayrittäjien sukupuoli vuonna 2016 (LUKE)

\*\*Suomalaisten FADN maitotilojen määrä vuonna 2017 (Taloustohtori, LUKE)

Maitotilayrittäjien suhtautuminen erilaisiin tietolähteisiin vaihteli runsaasti. Tulevaisuutta luotaavat, globaaleja kehityssuuntia arvioivat raportit megatrendeistä koettiin vähiten kiinnostavaksi (keskiarvo  $x=2.97$  ja keskihajonta  $\sigma=1.079$ ) kaikista kyselyssä esillä olleista tietolähteistä. Myöskin neuvonnan (esim. neuvontaorganisaatiot ja jalostavan teollisuuden neuvonta) tarjoamat ennakkointimateriaalit liiketoimintaympäristön muutoksiin liittyen olivat tietolähteistä vähiten merkityksellisimpien joukossa ( $x=3.39$ ). Sen sijaan keskustelut toisten yrittäjien ( $x=3.94$ ) ja neuvojen ( $x=3.75$ ) olivat huomattavasti merkityksellisimpiä strategista päätöksentekoa haettaessa. Vahvasti käytännön liikkeenjohtoon sidoksissa olevat asiat kuten kannattavuuslaskelmat ( $x=3.98$ ) ja saatavilla olevat lisäpellot ( $x=4.09$ ) yrityksen

toimintaresursseina olivat luonnollisesti merkittäviä vastaajille maitotilan pitkän tähtäimen kehityssuuntia luotaessa. Samoin eläinten hyvinvointitutkimuksiin liittyvät tulokset koettiin tärkeiksi kautta linjan ( $x=3.90$ ,  $\sigma=0.854$ ) Vastanneet maitotilayrittäjät arvostavat myös muiden yrittäjien kokemuksia, sillä erilaiset opintomatkat ja tilavierailut Suomessa olivat varsin merkityksellisiä yrittäjille ( $x=3.61$ ), joskin hajontaa vastausten välillä oli runsaasti ( $\sigma=1.209$ ). Ulkomailtakin oppia haetaan, vaikkakaan ei yhtä paljon kuin kotimaasta ( $x=3.8$ ).

Taulukko 2. Maitotilayrittäjien kokema ennakointimenetelmien merkitys oman tilan strategisessa päätöksenteossa arvioituna 5 –portaisella Likert –asteikolla

Väittäjä	Vastauksia		
	<i>n</i>	<i>x</i>	Keskihajonta <i>σ</i>
Keskustelut toisten yrittäjien kanssa	135	3.94	0.991
Opintomatkat ja tilavierailut kotimaassa	135	3.61	1.209
Ammatilliset lisäkoulutukset	135	3.53	0.929
Eläinten hyvinvointitutkimusten tulokset	135	3.90	0.854
Raportit megatrendeistä	135	2.97	1.079
Tuotantoteknologian uudet ratkaisut	135	3.93	0.924
Maatalouden internetsivujen tarjoamat tiedot ja palvelut (esim. LUKE, MMM)	135	3.42	1.018
Ajankohtainen markkinainformaatio	135	3.79	0.917
Hintaennakoinnit yli viiden vuoden aikajänteellä	135	3.47	1.105
Kannattavuuslaskemat eri markkinatilanneskenaarioilla	135	3.98	1.026
Keskustelut neuvojien ja konsulttien kanssa	135	3.75	0.936
Neuvonnan tarjoamat ennakointimateriaalit	135	3.39	1.001
Opintomatkat ulkomaille	131	3.48	1.091
Tutkimustoiminnan tuottamat ennakointimateriaalit	135	3.47	0.921
Kuluttajakäyttäytymisen muutosten uutisoinnit	135	3.57	0.989
Seuraavan sukupolven suunnitelmat	135	3.58	1.335
Saatavilla olevat lisäpellot	135	4.09	1.181

Analyysi jatkui eksploratiivisella faktorianalyysillä, jossa selvitettiin, löytyykö väittämiä yhdistäviä latenteja piirteitä. Aineiston ollessa suhteellisen pieni, huomiota kiinnitettiin latausten arvoihin valitsemalla vähintään 0.480 lataukset mukaan faktoreihin. Faktorianalyysi suoritettiin SPSS 25.0 –ohjelmalla hyödyntäen Varimax-rotatiota. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) oli 0.825, joten aineiston todettiin sopivan faktoroitavaksi. Faktorianalyysin tuloksena saatiin neljä relevanttia faktoria (Taulukko 3), jotka yhdessä selittävät 58.12 % vaihtelusta. Alkuperäisistä väittämistä neljä ei latautunut riittävän vahvasti yhteenkään faktoriin, nämä olivat eläinten hyvinvointitutkimusten tulokset, kannattavuuslaskelmat, seuraavan sukupolven suunnitelmat ja saatavilla olevat lisäpeltoresurssit. Ensimmäiseen faktoriin ( $F_1$ ) latautuneet muuttujat olivat yrittäjien verkostoihin ja verkostoitumiseen keskittyviä tietolähteitä. Liiketoimintaympäristöön läheisesti liittyvät lähteet latautuivat toiseen faktoriin ( $F_2$ ), tähän faktoriin latautui viisi muuttujaa. Kolmannen faktorin ( $F_3$ ) muuttujien yhdistävänä tekijänä oli niiden toteuttajat eli lähtökohtaisesti neuvontasektorin eri toimijat. Neljännen faktorin ( $F_4$ ) yhdistävänä tekijänä oli niiden käyttämisen edellyttämä panostaminen halutun tiedon saamiseen.

Taulukko 3. Eksploraatiivinen faktorianalyysi väittämien ryhmittelyyn latenttien muuttujien mukaisesti, faktoreihin latautuneet arvot tummennettu taulukossa

Väittämien määrä = 17					
	<i>Faktori 1</i> Verkosto- lähteet	<i>Faktori 2</i> Liiketoimin- taympäristö- lähteet	<i>Faktori 3</i> Asiantuntija- lähteet	<i>Faktori 4</i> Aktiivisen tiedonhaun lähteet	
% varianssin selitysaste	33.60 %	9.47 %	7.79 %	7.31 %	58.12 %
Eigenvalue	5.71	1.61	1.32	1.24	
Rotatoidut faktorilataukset					Kommunaliteetti
Keskustelut toisten yrittäjien kanssa	<b>.930</b>	.101	.115		.896
Opintomatkat ja tilavierailut kotimaassa	<b>.560</b>		.143	.340	.470
Ammatilliset lisäkoulutukset	<b>.554</b>	.256	.237	.103	.461
Eläinten hyvinvointitutkimusten tulokset	.429	.407	.237	.103	.422
Raportit megatrendeistä	.186	<b>.704</b>	.149	.313	.651
Tuotantoteknologian uudet ratkaisut	.387	<b>.533</b>		.152	.536
Maatalouden internetsivujen tarjoamat tiedot ja palvelut (esim. LUKE, MMM)	.320	<b>.530</b>	.219	.235	.621
Ajankohtainen markkinainformaatio	.181	<b>.529</b>		.213	.380
Hintaennakoinnit yli viiden vuoden aikajänteellä	-.196	<b>.521</b>	.354	-.102	.472
Kannattavuuslaskelmat eri markkinatilanneskenaarioilla	.163	.376	.251	.194	.407
Keskustelut neuvojien ja konsulttien kanssa	.262		<b>.774</b>		.765
Neuvonnan tarjoamat ennakointimateriaalit	.196	.272	<b>.737</b>		.659
Opintomatkat ulkomaille	.258	.135		<b>.597</b>	.442
Tutkimustoiminnan tuottamat ennakointimateriaalit	.360	.334	.334	<b>.514</b>	.640
Kuluttajakäyttäytymisen muutosten uutisoinnit	.180	.293		<b>.485</b>	.387
Seuraavan sukupolven suunnitelmat				.243	.061
Saatavilla olevat lisäpellot			.118		.269
Cronbach's $\alpha^*$	.770	.757	.774	.668	

KMO .825, varimax-rotatio, lataukset &lt;.100 jätetty taulukosta pois

\*Cronbachin alfa lasketettu tummennettujen muuttujien osalta

## Tulosten tarkastelu

Tässä tutkimuksessa aineiston muodostaa keskimääräistä suomalaista maitotilayrittäjää nuoremmat yrittäjät, joilla on myös keskimääräistä suurempi maitotila. Vastaajajoukon ollessa suhteellisen nuorta, eivät mahdollisen seuraavan sukupolven suunnitelmat ole vielä relevantti asia suurelle osalle tästä vastaajaryhmästä. Sen sijaan oman toiminnan kehittäminen oli merkityksellisessä roolissa aineistonäytteessä. Yrittäjistä iso osa (n=79) ilmoitti jatkavansa ja pyrkivänsä laajentamaan maidontuotantoa seuraavien kymmenen vuoden aikana. Koska vastaajajoukossa on korostunut keskivertoa isompien tilojen osallistuminen tutkimukseen, on huomattava polkuriippuvuuden merkitys maidontuotannon jatkamista ohjaavana vaikuttajana. Isommilla tiloilla on jo tehty investointeja tuotannon laajentamiseen liittyen ja tilan kasvattaminen edelleen on luonteva kehityssuunta. Aineiston vinoutumisesta johtuen tuloksia ei voida yleistää, mutta niiden avulla voidaan havainnoida, miten maidontuotantoa jatkavat yrittäjät käyttävät erilaisia tietolähteitä strategisen päätöksenteon tukena. Näillä yrittäjillä on sisäinen motivaatio hakea tietoa, joka edesauttaa selviytymistä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Maitotilayrittäjille keskustelut eri tahojen kanssa ovat tärkeitä tietolähteitä oman maitotilan pitkän tähtäimen suunnitelmia laadittaessa. Erityisen kiinnostavaa on ero neuvojen konsulttien kanssa keskustelun ja neuvontaorganisaatioiden tuottamien ennakoitumateriaalien käyttämisen välillä, maitotilayrittäjät vaikuttaisivat arvostavat keskustelua enemmän kuin tiedon hakemista itse (Taulukko 2). Tämä nostaa esiin kysymyksen, haluaako osa maitotilayrittäjistä tiedon tulevan heille kerrottuna sen sijaan, että itse käyttäisivät rajattua aikaresurssiaan itse tiedon etsimiseen, lukemiseen ja mahdollisten johtopäätösten tekemiseen. Maitotilayrittäjien tietolähteiden jaotteleminen sisäisiin ja ulkoisiin lähteisiin oli myös kiinnostava tarkastelukohde. Haase ja Franco (2011) havaitsivat pk-yritysten hyödyntävän sisäisiä lähteitä. Tässä aineistossa esiin nousi kuitenkin ulkoisten lähteiden merkitys ja tiedon etsiminen muiden yrittäjien kokemusten kautta.

Faktorianalyysin tuloksista oli nähtävissä verkostoitumisen merkitys maitotilayrittäjille ja toisilta yrittäjiltä saatavan osin kokemuseräisen tiedon vaikuttavuus. Verkostoitumisen merkitys on havaittu aiemmissakin tutkimuksissa (esim. Major ym. 2001), joissa on tunnistettu epämuodollisten verkkojen omaavan etuja muodollisiin verkostoihin nähden tietoa haettaessa. Faktorit eroavat toisistaan tietolähteiden sisällön ja sisällön syvyyden osalta,  $F_4$ , *aktiivisen tiedonhaun lähteet* on laajaa liiketoimintaympäristön muutosten kuvaa luovien tietokanavien ryhmä. Ilmola-Sheppard ja Kuusi (2011) ovat tunnistaneet yrittäjien ennakoitumistyötä tutkiessaan olevan yrittäjillä myös erilaisia tarpeita tiedon laadulle. Toisinaan tarvitaan hyvin laajaa ymmärryksen lisääntymistä, kuten  $F_4$ :n kaltaisia lähteitä toimintaympäristön muutosten analysoinnissa. Toisissa tilanteissa painottuu tarve saada syvempi ja tarkempi kuva strategian toteuttamisen tueksi ja näissä tilanteissa korostuu monipuolisuus ja laajuus lähteiden valinnassa (Ilmola-Sheppard ja Kuusi 2011). Faktorianalyysin tulos  $F_2$ , *liiketoimintaympäristölähteet*, tukee tätä havaintoa. Faktoriin  $F_2$  yhdistyy useita liiketoimintaympäristöä ja sen muutoksia indikoivia lähteitä eri aikajäniteillä ja tarkastelutasoilla.

Isoissa yrityksissä toteutettua ennakoitua tutkineet Daheim ja Uerz (2008) havaitsivat yksittäisistä ennakoitilähteistä trendiraporttien olevan yrityksille merkittävimpiä. Tässä tutkimuksessa trendiraportit latautuvat osaksi faktoria  $F_2$ , joka painottuu lyhyen ja keskipitkän aikavälin muutosten seurantaan. Major ym. (2001) ovat luokitelleet informaatiolähteitä kolmeen ryhmään: tuotantoketjun lähteet, liiketoimintaa tukeviin lähteisiin sekä henkilöiden välisiin lähteisiin. Myös tässä tutkimuksessa havaittiin verkostojen ( $F_1$ , *verkostolähteet*) nousevan esiin yrittäjien hakiessa tietoa strategisen päätöksenteon tueksi. Sen sijaan Hanssonin ja Fergusonin (2011) tutkimuksessa havaittiin toisilta yrittäjiltä ja koulutuksista saatavan tiedon vahvistavan päätöstä olla kehittämättä maidontuotantoa. Kuten Hansson ja Ferguson (2011) toteavatkin, kollegoiden kanssa keskustelu ja osallistuminen koulutustilaisuuksiin voivat vahvistaa ennalta asetettua päätöstä, jolle haetaan vahvistusta näistä kanavista. Tämä näkökulma on huomioitava myös tässä

tutkimuksessa, sillä yrittäjiä ei pyydetty kyselyssä arvioimaan kunkin tietolähteen osalta niiden vaikutusta maitotilan kehittämiseen tuotantoa kasvattavasti tai tuotantoa vähentävästi.

## Johtopäätökset

Tulevaisuuteen orientoituneet eli kasvuhakuiset yrittäjät vaikuttavat hyödyntävän ennakointia oman tilan johtamisessa. Merkittävässä roolissa ennakoinnissa ovat omien verkostojen kautta saatava tieto, mutta myös lyhyen ja keskipitkän aikavälin kehityssuuntia luotaavat lähteet. Suomalaiset maitotilat ovat pääosin perheviljelmisiä ja yrityksissä käytettävissä oleva työpanos eli aikaresurssi sen mukainen. Rakennkekehitys vie tilakokojen kasvua eteenpäin, jolloin tilojen työvoima kasvaa yrittäjän työn painottuessa johtamiseen. Aineistosta havaittiin tulevaisuusajattelun aikajänteen olevan vastaajille keskipitkälle suunnittelujaksolle ulottuva mikä on luontevaa, sillä maitotiloilla tuotantoympäristön investoinnit ovat pitkäkestoisia ja takaisinmaksuajat pitkiä sekä vastaajajoukko varsin nuorta. Näin ollen yrittäjät tulevat kohtaamaan erilaisia muutoksia liiketoimintaympäristössään. Muutoksista selviytyminen puolestaan vaatii ennakointia vähintään keskipitkällä aikavälillä ja niiden tietolähteiden käyttämistä, jotka täyttävät tietotarpeita.

Tutkimuksessa ei noussut esiin kuinka paljon yrittäjät käyttävät aikaa ennakointiin ja onko se täysin tunnistettua vai muun työn ohella toteutettua. Mikäli ennakointi on jatkuvaa, se voi tukea yrityksen strategian toteuttamista, kun uutta tietoa arvioidaan aiemmin kertyneeseen tietoon ja suhteutetaan oman maitotilan liiketoiminnan edistämiseen. Maitotilayrittäjien, tai laajemminkin kasvavien maatalousyritysten panostus toimintaympäristön ennakointiin on kiinnostava jatkotutkimuksen aihe.

## Kiitokset

Tutkimus on osittain rahoitettu Oiva Kuusiston säätiöstä ja tutkimuksen ovat mahdollistaneet myös Jyväskylän ammattikorkeakoulun Biotalousinstituutti sekä Valio Alkutuotanto.

## Kirjallisuusluettelo

- Appiah, G. & Sarpong, D. 2015. On the influence of organisational routines on strategic foresight. *Foresight* 17: 512–527. <https://doi.org/10.1108/FS-11-2014-0067>
- Carini, G.R. & Norman, P.H. 2017. Posturing your firm for the future: considering environmental uncertainty and managerial sentiment. *Strategic direction* 33: 37–39. <https://doi.org/10.1108/SD-09-2017-0141>
- Field, A. 2018. *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. 5th edition. Sage publications.
- Grenewald, J.A. 1987. The producer as decision-maker. *Agrekon* 26:43–46. <https://doi.org/10.1080/03031853.1987.9524111>
- Haase, H. & Franco, M. 2011. Information sources for environmental scanning: do industry and firm size matter? *Management decision*. 49:1642–1657. <https://doi.org/10.1108/00251741111183807>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis. A global perspective*. Pearson Prentice Hall. 7th Edition.
- Hansson, H. & Ferguson, R. 2011. Factors influencing the strategic decision to further develop dairy production - a study of farmers in central Sweden. *Livestock science* 135:110–123. <https://doi.org/10.1016/j.livsci.2010.06.157>
- Hough, J.R. & White, M.A. 2004. Scanning actions and environmental dynamism. *Gathering information for strategic decision making*. *Management decision* 24:781–793. <https://doi.org/10.1108/00251740410542348>
- Ilmola-Sheppard, L. & Kuusi, O. 2011. Information filters as one of the means of managing strategic fit in a complex environment. *Foresight* 15:132–151. <https://doi.org/10.1108/14636681311321130>
- Major, E., Asch, D. & Cordey-Hayes, M. 2001. Foresight as a core competence. *Futures* 33:91–107. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(00\)00057-4](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(00)00057-4)
- Perkiö-Mäkelä, M., Hirvonen, M., Kinnunen, B., Koponen, M., Louhelainen, K., Mäittälä, J., Sipponen, J. & Torpström, A. 2016. *Työterveys ja maatalous Suomessa 2014*. Työterveyslaitos. 196 p. <http://www.julkari.fi/handle/10024/130362>