

KALEVI KYLÄKOSKI

YRITYKSEN
STRATEGIASUUNNITTELU
SYSTEEMINÄ JA PROSESSINA

SUMMARY:
CORPORATE STRATEGIC PLANNING
AS A SYSTEM AND AS A PROCESS

ISSN 0356-9969
ISBN 951-699-358-3

SISÄLLYSLUETTELO

ALKUSANAT

1.	JOHDANTO	
1.1	Tutkimuksen lähtötilanne	1
1.2	Yrityksen suunnittelua koskevasta tutkimuksesta	3
2.	TUTKIMUSTEHTÄVÄN MÄÄRITTELY	17
2.1	Tutkimuksen ongelma ja tavoitteet	17
2.2	Tutkimustyyppi ja -menetelmät	19
2.3	Tutkimuksen jäsenitys	20
3.	STRATEGIASUUNNITTELUSYSTEEMIN JA -PROSESSIN YLEISEN MALLIN KEHITTÄMINEN	23
3.1	Tarkoitus	23
3.2	Perusmäärittelyt	24
3.2.1	Yrityksen määrittely	24
3.2.1.1	Synteettinen määrittely	24
3.2.1.2	Toiminnallinen määrittely	26
3.2.2	Yrityksen strategisen aseman ja sopeutumisprosessin määrittely	30
3.2.2.1	Yrityksen strateginen asema	30
3.2.2.2	Sopeutumisprosessi ja kehitysvaiheet	32
3.2.3	Suunnittelun määrittely	35
3.3	Strategiasuunnittelusysteemi	37
3.3.1	Yleinen määrittely	37
3.3.2	Suunnittelusysteemi	39
3.3.3	Hierarkkinen suunnittelusysteemi	41
3.3.3.1	Strategiasuunnittelu ja sen kohteet	44
3.3.3.2	Tavoitesuunnittelu ja sen kohteet	47
3.3.3.3	Budjettisuunnittelu ja sen kohteet	51
3.4	Strategiasuunnitteluprosessi	57
3.4.1	Yleinen suunnittelu- ja päätösprosessi	57
3.4.2	Strategiasuunnittelun prosessimalli	66
3.4.2.1	Identifiointivaihe	67
3.4.2.1.1	Tunnistamisvaihe	67
3.4.2.1.2	Diagnoosivaihe	69
3.4.2.2	Suunnitteluvaihe	80
3.4.2.2.1	Vaihtoehtojen luominen	81
3.4.2.2.2	Vaihtoehtojen täsmentäminen ja analysointi	83
3.4.2.3	Päätöksentekovaihe	88
3.4.2.4	Toimeenpanovaihe	93
3.5	Kuvattujen tekijöiden väliset vaikutussuhteet	98
3.5.1	Ympäristötyypit ja niiden luoma tilanne	98
3.5.2	Sidosryhmät toimintaympäristössä	106
3.5.3	Yrityksen kehitysvaiheet sopeutumisprosessissa	108
3.5.4	Yrityksen suunnittelun kehitysvaiheet	111
3.6	Yhteenveto	113
4.	TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN LÄHTÖKOHDAT	117
4.1	Tutkimusaineisto ja sen hankintamenetelmä	117
4.2	Haastattelussa esitetyt kysymykset	120
4.3	Empiiristen tulosten esittäminen	122
4.4	Case-aineisto	123

5.	SUUNNITTELUSYSTEEMIN EMPIIRISET ILMENTYMÄT	126
5.1	Tarkoitus	126
5.2	Strategiasuunnittelusysteemin ja -prosessin empiriasta todennettavat osat	127
5.3	Suunnittelusysteemin ja -prosessin eri osien mittaus	131
5.4	Suunnittelun kohteiden välisten kytkentöjen mittaus	154
5.5	Käytännön suunnittelusysteemit	159
5.5.1	Jako homogeenisiin ryhmiin	159
5.5.2	Suunnittelutypologia	160
6.	SUUNNITTELUTYPOLOGIAAN VAIKUTTAVAT TAUSTATEKIJÄT	175
6.1	Tarkoitus	175
6.2	Väitteiden operationaalistaminen ja testaaminen	176
6.2.1	Toimintaympäristötekijät	176
6.2.2	Sidosryhmätekijät	184
6.2.3	Yritystekijät	192
6.3	Yhteenveto riippuvuus- ja vaikutussuhteista	212
7.	CASE-EMPIRIA	215
7.1	Tarkoitus	215
7.2	Oy Mallasjuoman strategiasuunnittelu	216
7.3	G.W. Sohlberg Oy:n strategiasuunnittelu	233
7.4	Case-yritysten yhteydet tähän tutkimukseen	250
7.4.1	Oy Mallasjuoman suunnittelun yhteydet tähän tutkimukseen	250
7.4.2	G.W. Sohlberg Oy:n suunnittelun yhteydet tähän tutkimukseen	256
8.	YHTEENVETO	262
	SUMMARY	272
	LÄHDELUETTELO	283
	LIITTEITÄ:	
	- Muuttujaluettelo, liite 1	
	- Haastattelulomakkeet 3 kpl, - liite 2	
	- liite 3	
	- liite 4	
	- Taustamuuttujien välisten riippuvuuksien testitulokset, liite 5	
	- Taustamuuttujien ja suunnittelutyypin välisten riippuvuuksien testitulokset vakiointien jälkeen, liite 6	

Alkusanat

Tämä tutkimus kuuluu osana laajempaan tutkimusprojektiin, jonka aiheena on yritysten talouden suunnittelu- ja valvontatoimintoja koskeva empiirinen tutkimus. Projektin käynnistivät vuosia sitten vs.professori Eero Artto, professori Jouko Lehtovuori ja dosentti Veijo Riistama.

Käsillä olevan tutkimuksen nyt valmistuttua minulla on mieluisa tilaisuus kiittää kaikkia niitä henkilöitä, yrityksiä ja yhteisöjä, jotka ovat eri tavoin auttaneet tämän työn toteuttamisessa.

Oltuani lisensiaatintutkinnon jälkeen muutaman vuoden Helsingin kauppakorkeakoulussa laskentatoimen opetustehtävissä pyrin aloittamaan väitöskirjatutkimuksen. Pyrkimyksiäni tuki tuolloin erityisesti kauppakorkeakoulun kansleri, silloinen rehtori, Jaakko Honko. Hän luki tutkimussuunnitelmani ja teki siihen selviä rajausehdotuksia tutkimuksen johdonmukaisen toteuttamisen edistämiseksi. Työn eri vaiheissa olen saanut häneltä jatkuvasti tukea ja kannustusta tutkimuksen loppuunsaattamiseksi. Kaikista keskusteluista esitän hänelle vilpittömät kiitokseni.

Tutkimusprosessin aikana tohtori Leo Ahlstedt, professori Pertti Kettunen, professori Jouko Lehtovuori, vt.professori Vesa Mäkinen, lehtori Eero Niemi, dosentti Pekka Pihlanto ja vt.professori Eero Pitkänen ovat lukueneet käsikirjoituksen eri versioita ja antaneet merkittäviä ohjeita, jotka ovat koskeneet työn rakennetta ja sisältöä. Kaikille näille henkilöille esitän parhaat kiitokseni.

Pitkän tutkimuskauden aikana olen myös saanut useasti "pistäytyä" vs. professori Eero Arttonluona hänen työhuoneessaan ja näin keskeyttää hänen tutkimustyönsä. Näillä käynneillä on ollut allekirjoittaneen työtä edistävä vaikutus. Samaa on sanottava niiden käyntien merkityksestä, jotka olen tehnyt professori Aarni Nybergin luokse perustutkimuksen laitokselle.

Erityiset kiitokseni osoitan työni esitarkastajille vt. professori, laskentatoimen laitoksen johtaja Eero Pitkäselle ja vt. professori Vesa Mäkiselle käsikirjoituksen huolellisesta läpikäynnistä ja täsmennysesitysten tekemisestä. Näin tutkimusraportti on saanut lopullisen muotonsa.

Empiirisen tutkimuksen yhteydessä kiitos kuuluu niille monille yrityksille ja liikkeenjohtajille, jotka ovat avuliaasti antaneet tutkijalle sen empiirisen datan, jota ilman tutkimusta ei voida toteuttaa. Ensiksi kohdistan kiitokseni satunnaisotannassa oleville yrityksille.

Toiseksi osoitan kiitokseni perusteelliseen case-tutkimukseen suostuneille yrityksille, Oy Mallasjuomalle ja G.W. Sohlberg Oy:lle. Oy Mallasjuoman edustajat toimitusjohtaja Bert Renwall, kehitysjohtaja Erkki Kariola, hallintojohtaja Pentti Korpimies ja maisteri Paavo Lankinen sekä G.W. Sohlberg Oy:n toimitusjohtaja Kari O. Sohlberg, talousjohtaja Olavi Eskelä ja suunnittelupäällikkö Jukka Mäkelä ovat uhranneet aikaansa yrityksen suunnittelun kehitysvaiheiden syvälliseen analyysiin.

Työni aikana olen usein tarvinnut kirjaston apua eri lähteiden hankkimisessa ja selvittämisessä. Lausun kiitokseni avusta kirjastonhoitaja Erkki Vaistolle ja filosofian maisteri Eeva-Liisa Lehtoselle. Laskentakeskuksen palveluista lähetän kiitokseni johtaja Heikki Huttuselle ja hänen kauttaan monille tähän työhön osallistuneille. Käyttämäni suomen kieltä on korjaillut kauppatieteiden maisteri Marja Kekäläinen. Englanninkielisen

yhteenvedon on kääntänyt M.A. David Miller. Monet kiitokset kuuluvat laskentatoimen laitoksella ja korkeakouluyhteisössä oleville henkilöille, jotka ovat eri tavoin avustaneet tämän työn tekemisessä. Annamari Salokannel on kirjoittanut puhtaaksi työni varhaisversiota. Tutkimuksen lopullisen puhtaaksikirjoituksen on tehnyt Tuula-Marja Karhu. Parhaat kiitokseni.

Työtäni ovat taloudellisesti tukeneet Liikesivistysrahasto, Paulon Säätiö ja Helsingin kauppakorkeakoulun tukisäätiö, joille kaikille esitän kunnioittavat kiitokseni.

Helsingissä, Chydeniassa, joulukuun 27 päivänä 1980

Kalevi Kyläkoski

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtötilanne

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yritysten strategiasuunnittelua ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuskohteena ovat suomalaiset yritykset. Strategiasuunnittelu luetaan käsillä olevassa työssä osaksi yrityksen johdon päätöksentekoa. Suunnittelu toteutetaan aina jossain muodossa ennen varsinaista toimintapäätöstä tekemällä eri tasoisia suunnittelupäätöksiä. Tutkimuskohde on liiketaloustieteen keskeisellä alueella.

Yrityksen ylimmän johdon keskeiseen tehtäväkenttään kuuluvat ensiksi yrityksen toiminnan perustarkoituksen ja päämäärien määrittely sekä strategian valinta ja toiseksi toiminnan ohjaus tehtyjen strategiapäätösten mukaisesti. Yrityksen perustarkoituksen määrittely tapahtuu yrityksen johdon luovan ideoinnin tuloksena. Perustarkoituksen toteuttamiseen liittyvien päämäärien ja strategioiden suunnittelussa ja valinnassa yrityksen johto käyttää hyväkseen tietonsa ja näkemyksensä sekä yrityksen toiminnasta että ympäristön suomista toimintamahdollisuuksista.

Ympäröivä yhteiskunta on jatkuvan muutosprosessin alainen. Yrityksen johto seuraa tätä kehitystä, ottaa siitä tilannekuvia ja ennakoi tulevia muutoksia. Ottaessaan tänä päivänä tilannekuvan ympäristöstä johto saattaa nähdä toimintaympäristön sekä tuotantoketjijä- että suoritemarkkinoilla levottomampana ja strategisesti yllättävämpänä kuin pari vuosikymmentä sitten. Tällainen toimintaympäristö on erityisesti kansainvälisillä markkinoilla operoivilla yrityksillä. Toinen ajankohtainen kehitysilmiö koskee yrityksen ja sidosryhmien - myös julkisen vallan - vuorovaikutusta. Eri ryhmät ovat järjestäytyneet, organisoituneet ja jopa institutionalisoituneet siten, että molemminpuolinen vuorovaikutus ja vaihdanta on saanut toisaalta selkiintyneitä ja toisaalta entistä vaikeammin käsiteltävissä olevia piirteitä. Oleellista on se, että yrityksen johdon on tavanomaisten vaihdantatapahtumien lisäksi otettava huomioon eri ryhmien muut vaatimukset, kuten henkilöstön lisääntyneet pyrkimykset vaikuttaa moniin yrityksessä tehtäviin ratkaisuihin. Myös julkinen valta huolehtiessaan tietyistä yritystoiminnan perusedellytyksistä haluaa asettaa uusia puitteita yrityksen päätöksenteolle.

Yrityksen johto on kiinnostunut näistä ympäristön muutoksista ja niiden merkityksestä yrityksen toiminnalle. Johto etsii ympäristömuutoksia koskevaa informaatiota, jotta se osaisi tehdä yrityksen toiminnan jatkuvuuden takaavia strategiapäätöksiä. Tämä vaatii tuekseen ennalta tapahtuvaa, jatkuvaa ja systemaattista suunnittelua sekä havaituilla ongelma-alueilla että toimintakokonaisuuden tasolla.

Strategiapäätösten noudattamisen seuranta organisaation alemmilla johtotasolla on ylimmän johdon toinen tehtävä. Tämä vaatii esimerkiksi siten systematisoitua suunnittelua, että alemmilla organisaatiotasolla asteittain konkretisoituvissa suunnitelmissa näkyy ylimmän johdon tahto. Epäilemättä yrityksissä esiintyvä suunnittelutoiminta saa tältäkin osin jäsenyntyneitä muotoja, joiden ratkaisuisa otetaan huomioon myös yrityksen monet tilannetekijät. Edelleen tämän suunnittelun voi odottaa ilmentyvän organisaation monilla tasoilla, esikuntaelimissä ja projekteissa. Tästä käytännössä havaittavissa olevasta ilmiöstä pyritään nyt löytämään säännönmukaisuuksia eli invariansseja tieteellisen tutkimusotteen avulla.

Tutkimustyön toteuttaja on aikaisemmin laskentatoimen laitoksen tutkimusryhmän jäsenenä suorittanut lisensiaatintutkimuksessaan vuonna 1974 suomalaisten metalli- ja elintarviketeollisuuden yritysten aikadimensioltaan eriasteisen suunnittelun systematisoinnin ja kartoituksen. Tältä pohjalta on myös käsillä oleva tutkimus saanut kiintopisteitä lähtökohdalleen. Tutkimuksen painopiste on nyt yrityksen ylimmän johdon strategiasuunnitteluongelmassa, kuten informaation hankinnassa, suunnittelu- ja päätöksentekoprosessissa ja itse päätöksissä. Tätä ilmiötä, sen osia ja sen yhteyksiä tutkitaan sekä teoreettisesti että empiirisesti. Teorian ja empirian vuorovaikutusta tarvitaan ilmiön käsitteellisessä ja empiirisessä haltuunotossa sekä ilmiöön vaikuttavien tekijöiden analysoinnissa.

1.2 Yrityksen suunnittelua koskevasta tutkimuksesta

Yrityksen suunnittelua ja päätöksentekoa on tutkittu eri tieteenaloilla, kuten esimerkiksi kansantaloustieteessä, liiketaloustieteissä, käyttäytymistieteissä, sovelletussa matematiikassa ja historiassa.¹⁾

Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksenmukaista pyrkiä laajaan tieteenalajaottelun mukaiseen aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden systematisointiin, vaan voidaan tyytyä edellä olevan lähtötilanteen yhteydessä esitetyn alustavan tehtävänasettelun ja sen rajauksen mukaiseen doktriinin jäsennykseen. Näin pysytään parhaiten tutkimuksen aihepiirissä ja autetaan samalla itse tutkimuksen tekoa.

Tieteellisen, myös liiketaloustieteellisen, tutkimuksen tehtäväkenttä on usein jaettu neljään käyttötarkoituksen mukaiseen osaan: kuvaukseen, selitykseen, ennustamiseen ja vaikuttamiseen. Näistä kolmen ensiksi mainitun tehtävän katsotaan kuuluvan teoreettiseen liiketaloustieteeseen ja viimeksi mainitun sovellettuun liiketaloustieteeseen.²⁾ Tämä kahtiajako on tutkimuksen näkökulman mukainen jako. Teoreettisessa tutkimuksessa pyritään esimerkiksi ilmiön kuvaukseen ja siihen vaikuttavien tekijöiden etsintään. Teoreettisen tutkimuksen syy- ja seuraussuhteita etsivästä analyttisestä haarasta on käytetty tieteen-

1) Goldberg, Walter, Strategic Planning: Some Observations on The-State-Of-The-Art of Computer Based Models for Formalized Strategic Planning. Liiketaloudellinen Aikakauskirja (LTA), Vol. 21, No. 4, 1972, s. 352-365.

Bowman, Edward, Epistemology, Corporate Strategy and Academe; European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM), Working Paper 73-45, Brussels 1973.

Bergstrand, Jan & Gavatin, Peter & Magnusson, Åke & Samuelson, Lars, Budgetering - en litteraturöversikt, EFI, Stockholm 1970.

Ijiri, Y & Kinard, J.C. & Putney, F.B., An Integrated Evaluation System for Budget Forecasting and Operating Performance with a Classified Budgeting Bibliography, Journal of Accounting Research, Vol. 6, No. 1, Spring 1968, s. 1-28.

2) Honko, Jaakko, Liiketaloustiede, Helsinki 1969, s. 16.

Kettunen, Pertti, Yritysten tutkimisesta, Jyväskylä 1974, s. 24.

Lehtovuori, Jouko, Liiketaloustieteen metodologista taustaa, Turku 1973. Tarkastelee laajemmin "tiedon hierarkiaa".

historiassa myös nimitystä positivismi tai positivistinen tutkimus. Sovelletussa tutkimuksessa pyritään selvästi ratkaisun hakemiseen yrityksen johdon tiettyyn ongelmaan. Näitä tutkimuksia nimitetään kirjallisuudessa usein normatiivisiksi tutkimuksiksi.¹⁾

Tähän on täydennyksenä todettava, että tie sovellettuun liiketaloustieteeseen käy usein juuri teoreettisen liiketaloustieteen kuvauksen, selityksen ja ennustuksen kautta. Toinen tie kapea-alaisiin sovellutuksiin käy yksittäisten yritysten käytännön johtamisongelmien parissa tapahtuneen päätöksentekoa auttavien menettelytapojen kehittämisen kautta. Näiden sovellutusten käytökelpoisuuden ja kehittymisen esteenä saattaa usein olla teoreettisen perustan heikkous tai puute.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on yrityksen suunnittelua lähestytty sekä teorian että puhtaasti käytännön tapausten pohjalta. Edelleen on tutkittu, joskin vähäisemmässä määrin, "suunnitteluteorian" lähtökohtia ja perusteita. Tällöin tutkimuksen tarkastelutaso on siirretty tavanomaiselta perustasolta ns. meta- tai metodologiselle tasolle.²⁾

-
- 1) Bronfenbrenner, Martin, A "Middlebrow" Introduction to Economic Methodology teoksessa Krupp, Sherman Roy (ed.), The Structure of Economic Science, Englewood Cliffs, N.J. 1966, s. 7-8.

Arbnor, Ingeman & Bjerke, Björn, Företagsekonomisk metodlära, Lund 1978.

Mäkinen, Vesa, Yrityksen toiminnan tutkimisen lähestymistavoista, Tampere 1980, s. 37.

Näitä nimityksiä voidaan pitää yleisesti esiintyvänä nimikkeinä. Tieteenhistoriassa esiintyy muitakin nimityksiä näille tutkimustypeille, jolloin usein painotetaan tutkimuksen teon esimerkiksi filosofisia lähtökohtia tai empiirisen tiedon hankintametodia.

- 2) Kettunen 1974, s. 25

Lehtovuori 1973, s. 54

Malm, Allan T., Strategic Planning Systems, Lund 1975.

Näsi, Juha, Yrityksen suunnittelun perusteet. Käsitteelliset metodologiset rakenteet ja tieteenfilosofinen tausta, Tampere 1979.

Yrityksen suunnittelua ja päätöksentekoa koskeva tiedon muodostus on syntynyt silloin, kun ihmisen luomat ja johtamat organisaatiot ovat kasvaneet siihen suuruusluokkaan tai niiden ympäristöt rakentuneet uuteen järjestykseen siinä määrin, että yrityksen johtaminen ei enää ole ollut mahdollista ilman tulevaisuuden toimintojen ennakkovalmistelua. Ajallisesti muutoksen alkujuuret ovat tämän vuosisadan alussa. Harvard Business Schoolissa näiden asioiden tarkastelu alkoi vuosina 1911 - 1912. Tällöin yrityksen johtajat itse kävivät esittämässä korkeakoulun business policy -kursseilla caseja suunnittelu- ja päätöksenteko-ongelmistansa käytännön johtamistehtävissä.¹⁾

Case-koulukunta on siis syntynyt suoraan liiketaloustieteen keskeisimmän kohteen - yrityksen - tarpeista. Tällöin on myös selvää se, että ensimmäisten ongelmien - case-tapausten - analysoimiseksi ei vielä ole olemassa ongelmaan liittyvää käsitteistöä puhumattakaan tieteellisestä tiedosta tai teoriasta. Tästä huolimatta liikkeelle on lähdettävä ja ongelmat on ratkaistava esimerkiksi kumuloituneen käytännön tiedon avulla.²⁾

Case on siis alkuperäisessä ja aidoimmassa muodossaan ilman käsite- ja teoriapohjaa. Voimakkain kritiikki onkin kohdistettu juuri näihin puutteisiin, jotka saattavat estää strategisten ongelmien oikean diagnoosin ja systemaattisen suunnittelun. Toisaalta itse yrityksessä ja sen ympäristössä on epäilemättä jotain ainutkertaisuutta siinä määrin, että havainnollistavia

1) Mintzberg, Henry, Policy as a Field of Management Theory, Working Paper, Université de Droit, d'Economie et des Sciences, d'Aix-Marseille, Institut d'Administration des Entreprises, April 1975, s. 4.

2) Vrt. Lehtovuori 1973, "tiedon hierarkiaa" s. 26.

ja syventäviä sekä todellisia tapahtumia kertovia caseja yhä tarvitaan.¹⁾

Korkeakoululaitoksen myötä kehittyi case-koulukunnan rinnalle vuosisadan alusta alkaen "liiketaloustieteellinen" koulukunta, jonka yrityskäsitteistään sisältyi suunnittelua koskeva käsitteistö. Tämän oppisuunnan edustajia voidaan nimittää yleisnimellä liikkeenjohdon toimintaperiaatteiden koulukunta.²⁾

Oppisuunnan pioneerina pidetään Henri Fayolia, joka vuonna 1916 katsoi yrityksen johdon hallintotehtäviin kuuluvan suunnittelun, organisoinnin, toimeenpanon, koordinoinnin ja tarkkailun.³⁾ Näiden tehtävien suorittamiseksi Fayol antoi yksityiskohtaisia toimintaohjeita.

Toimintaperiaatteiden koulukunnan töissä on pyrkimyksenä yrityksen johdon eri tasojen tehtävien jäsentäminen ja määrittäminen tarkoituksenmukaisella tavalla. Suunnittelu saa selvästi oman osansa näissä tehtäväluetteloissa ja joissakin suunnittelu on

1) Scott, Brian W., Long-Range Planning in American Industry, New York 1965.

Christensen, C.R. et al., Policy Formulation and Administration, A Casebook of Top-Management Problems in Business, 7th ed., Homewood 1976.

Taylor, B. & Sparkes, J.R. (ed.) Corporate Strategy and Planning, London 1977.

Lorange, Peter & Vancil, Richard V., Strategic Planning Systems, Englewood Cliffs 1977.

Ansoff, Igor H., The Changing Shape of the Strategic Problem, EIASM, Working Paper 1977-12, Brussels 1977.

2) Kirjallisuudessa esiintyy monia erityisnimityksiä tästä oppisuunnasta (1910-1960). Mintzberg käyttää nimitystä "the principles approach". Mintzberg, Henry, Policy as a Field of Management Theory, Working Paper, Université de Droit, d'Economie et des Sciences, d'Aix-Marseille, Institut d'Administration des Entreprises, April 1975, s. 2.

3) Fayol, Henri, Industriell och allmän administration, Paris 1965, s. 30. First published in 1916.

jaettu edelleen osa-alueisiin.¹⁾ Koulukunnan ajattelu- ja lähestymistavalle on tunnusomaista yksityiskohtaisten toimintaperiaatteiden ja ohjeiden esittäminen näiden tehtävien suorittamiseksi.

Vaikka strategisen suunnittelun katsotaankin antavan puitteet budjetoinnille, ei koko yrityksen toiminnot kattavien suunnittelujärjestelmien historiallinen kehitys ole tapahtunut tämän näkemyksen mukaan. Historiallisessa mielessä on ensin kehittynyt liikkeenjohdon toimintaperiaatteiden koulukunnan ansiosta "entire budgetary program".²⁾ Vastaavana aikana 1920-luvun alussa General Motors -yhtiössä aloitettiin säännöllinen suunnittelutoiminta, joka kattoi koko yrityksen. Tämä tapahtui kuitenkin niin, että ylin johto asetti "the overall policies of the corporation", kun taas laskenta- ja rahoitusosasto hoiti budjetoinnin.³⁾

Näistä yksittäisistä tapauksista huolimatta itse suunnittelu-kirjallisuudessa ei tapahtunut oleellista muutosta seuraavan neljänkymmenen vuoden aikana.⁴⁾ Mintzbergin⁵⁾ mukaan Herbert A. Simon johti kriittistä arvostelua toimintaperiaatekoulukunnan tuotoksia kohtaan jo 1940 - 1950 luvuilla. Arvostelua kohdistettiin tehtäväluetteloiden ja toimintaohjeiden dogmaattiseen

-
- 1) Pioneereihin kuuluvat: Gulick, Luther & Urwick, L. (ed.)
Papers on the Science of Administration, New York 1937, s. 13.
McKinsey, J.O., Budgetary Control, New York 1922.
Taylor, F.W., Scientific Management, New York 1947.
Comprising, Shop Management, The Principles of Scientific Management, New York 1911.
 - 2) McKinsey 1922, s. iii
 - 3) Scott 1965, s. 47
Jääskeläinen, Veikko & Kallio, Markku, 1977, s. 14.
 - 4) Oppisuuntaan liittyvästä kirjallisuudesta mainittakoon:
Newman, William H., Administrative Action, Englewood Cliffs, N.J. 1951.
Koontz, Harold & O'Donnel, Cyril, Principles of Management, 3rd ed., New York 1964.
Ewing, David W. (ed.), Long-Range Planning for Management, New York 1958.
Allen, Louis A., Management and Organization, New York 1958.
 - 5) Mintzberg 1975, s. 3

luonteeseen ja yksinkertaisuuteen, päätöksenteossa syntyvään väärään varmuuden tunteeseen samoin kuin siihen, ettei suosituksia oltu verifioitu empiirisellä materiaalilla jne. Toisin sanoen kritisoijien mielestä koulukunnan puolestapuhujat olivat valmiita kertomaan yrityksen johdolle mitä pitää missäkin tapauksessa tehdä ennen kuin heillä oli tietoa todellisesta liikkeenjohdon työkentästä.

Sekä case- että toimintaperiaatteiden koulukunnan edustajien ensisijaisena tarkoituksena on ollut normatiivisten ratkaisujen aikaansaaminen liikkeenjohdon käyttöön. Näihin sovellutuksiin pyrittiin lähinnä pragmaattiselta suunnalta, koska "suunnitteluteorian" tietä ei vielä ollut käytettävissä. Ilmeisesti tästä syystä suunnittelun viitekehyksen rakentamisessa havaittiin tarve uudella tavalla jäsennettyihin otteisiin 1960-luvun alusta alkaen.¹⁾

Vaikka teoreettisemman otteen tarpeellisuus suunnittelun ja päätöksenteon tutkimisessa havaittiin mainittujen koulukuntien omassa keskuudessa, vaikutteita tähän uudelleen suuntautumiseen on saatu myös muilta liiketaloustieteiltä ja analogisia ilmiöitä tutkivilta tieteiltä. Tämän tutkimuksen kannalta on riittävä, kun mainitaan tärkeimmät "lähivaikuttajat". Niiden osuus ja paikka voi suunnittelututkimuksen kannalta katsottuna ilmentyä eri tavoin, kuten esimerkiksi taustalle sijoittuvana teoriana, tutkimusrakenteen paradigmana tai vaikkapa operaatioanalyysin hyväksikäytön vaatimuksena.

Ensimmäisenä vaikutteita antavana ryhmänä voidaan mainita behavioristiset tieteet, jotka etsivät näkemystä ja ymmärrystä sekä ihmisyksilön että ihmisryhmien käyttäytymisestä periaatteissa kaikissa ihmisen elämäntilanteissa. Koska tutkimus kohdistuu yrityksiin, alue rajoitetaan organisaatiotutkimukseen kieltämättä mitenkään muilta aloilta mahdollisesti saatavaa tukea. Organisaatiotutkimuksen merkittävinä hahmoina tässä

1) LeBreton, Preston P. & Henning, Dale A., Planning Theory, Englewood Cliffs, N.J. 1961.

historiallisessa perspektiivissä voidaan pitää Chester I. Barnardia ja Herbert A. Simonia, koska heidän esittämiinsä hypoteeseihin esimerkiksi ihmisen rajoitetusta rationaalisuudesta ja organisaatioiden koalitorakenteesta ovat monet tutkijat tukeutuneet.¹⁾ Organisaatiotutkimuksen panos voidaankin nähdä yleisemmin juuri suunnittelun ja päätöksenteon teoreettisten lähtökohtien ja aineksien antajana.

Toiseksi ja läheisesti edelliseen liittyen voidaan mainita systeemiteorian antama paradigma tutkimuskohteen haltuunotossa. Yritystä ja sen toimintoja on aikaisemmissa tutkimuksissa tarkasteltu suljettuna systeeminä. Vähitellen yritystä on kuitenkin alettu - taas esimerkiksi Barnard - pitää yksikkönä, jolla on vuorovaikutuksia ympäristönsä kanssa. Näistä lähtökohdista yritystä kuvataan tutkimuksissa avoimena systeeminä, jolla on oma systeemiympäristönsä ja joka jakautuu moniin hierarkkisiin osasysteemeihin. Systeeminäkemyksen hyväksikäyttöön on epäilemättä vaikuttanut myös toimintojen ja samalla vaikutussuhteiden hierarkkisen luonteen "keksiminen".²⁾ Tähän systeemikuvaus sopii hyvin.

Kolmanneksi erityisesti liiketaloustieteen sovellutuksiin pyrkivään tutkimussuuntaukseen ovat vaikuttaneet operaatiotutkimus ja management science.³⁾ Näiden tieteenalojen analyttinen ja

1) Barnard, Chester I., The Functions of the Executive, Cambridge, Mass. 1938, 10th printing 1953.

Simon, H. A., Administrative Behavior, 3rd ed., New York 1976. First ed. New York 1947.

2) Emery, F.E. & Trist, E.L., Socio-technical Systems, C.W. Churchman & M. Verhulst (eds.) (1960), Management Science, Models and Techniques, Vol. 2, s. 83-97.

Emery, F.E. & Trist, E.L., The Causal Texture of Organizational Environments, Human Relations, Vol. 18, No 1, 1965, s. 21-32.

Anthony, R.N., Planning and Control Systems: A Framework for Analysis, Boston 1965.

Bertalanffy, L von, General Systems Theory, New York 1968.

3) Perusteoksena voidaan pitää: Churchman, C.W. & Ackoff, R.L. & Arnoff, E.L., Introduction to Operations Research, New York 1957.

Morris, W.J., Management Science in Action, Homewood, Ill. 1963.

kvantitatiivinen ote on vaikuttanut ensi sijassa yrityksen operatiivisen tason ongelmien ratkaisuihin, koska sillä tasolla on ollut käytettävissä ratkaisualgoritmien edellyttämää kvantitatiivista informaatiota. Management science on kuitenkin tutkinut myös ylemmän liikkeenjohdon ongelmia, esimerkiksi investointien suunnittelua, ja on siten lisäämässä vaikutustaan yrityksen suunnittelussa ja päätöksenteossa.

Historiallisessa mielessä näyttää näiden lähi- ja taustatieteenalojen kehitys vauhdittuneen juuri samoihin aikoihin, jolloin yrityksen suunnittelua koskevalta tutkimukselta odotettiin laajempaa näkemystä yrityksestä ja sen ohjauksesta.

Suunnittelukoulukunta orientoituu sovellettuun tutkimukseen.¹⁾ Oppisuunnan merkittävä edustaja Igor Ansoff ilmaisee tehtävänmäärittelyn seuraavasti: "In contrast to more common descriptive theories used in the economic theory, the interest is normative: we seek to develop a practically useful series of concepts and procedures which managers can use to manage."²⁾ Tässä lieneekin se oleellinen yhteinen tekijä, mikä koulukunnan lukemattomien edustajien töistä voidaan löytää. Useissa tutkimuksissa näkyy myös selvä yhteys edeltävän toimintaperiaatteiden koulukunnan töihin.³⁾ Tämä on luonnollista, sillä periaatteessa on kysymys samantyyppisestä sovellutuksiin pyrkivästä tutkimuksesta.

1) Mintzberg 1975, s. 7, käyttää termiä "Grand Plan Approach".

2) Ansoff, Igor H., Corporate Strategy, New York 1965, preface.

3) Katz, R.L., Cases and Concepts in Corporate Strategy, Englewood Cliffs 1970.

Steiner, George A., Top Management Planning, New York 1969.

Argenti, John, Corporate Planning, London 1971.

Cannon, Thomas J., Business Strategy and Policy, New York 1968.

Uutenapiirteena voidaan mainita analyyttinen tutkimusote, joka pyrkii systeemiajattelun mukaiseen viitekehysten luomiseen.¹⁾ Tällöin ovat lähtökohtana monet johdon suunnitteluongelmat, jotka jäsennetään strategiseen hierarkiajärjestykseen ja luodaan näiden ympärille systeemimalli.

Erityisesti Ansoff on edellä mainitussa työssään pitäytynyt ylimmän johdon suunnitteluongelmiin ja luonut niiden ratkaisemiseksi monivaiheisen rationaalisen strategiamallin, sen metodit ja päätöskriteerit. Vastaavasti löytyy esimerkkejä tutkijoista, jotka ovat keskittyneet johdon operatiiviseen tasoon ja hyödyntäneet management sciencen antamia metodeja luomalla esimerkiksi yhä realistisempia monitavoitesuunnittelumalleja.²⁾ Tämä kvantitatiivinen suuntaus on siirtymässä vähitellen ylemmille johdon tasoille lähtien liikkeelle laskentatoimipainotteisista ongelmista.

Suunnittelukoulukunnan edustajien töihin lyö leimansa myös organisaatiotutkimus, johon kuuluvat inhimillistä käyttäytymistä koskevat hypoteesit, organisaation ja ympäristön suhteista esitetyt näkemykset ja organisaation valitseman strategian ja rakenteen väliset riippuvuussuhteet. Nämä näkemykset on kytketty kokonaissysteemin puitteissa relevanttiin osasysteemiin.³⁾

1) Ansoff 1965

Anthony 1965

Ackoff, R.L., A Concept of Corporate Planning, New York 1970.

Cleveland, David I. & King, William R., Management: A Systems Approach, New York 1972.

Ansoff, Igor H., The State of Practice in Management Systems, EIASM, Working Paper 75-11, Brussels 1975.

2) Johnsen, Erik, Studies in Multiobjective Decision Models, Lund 1968.

Wallenius, Jyrki, Interactive Multiple Criteria Decision Methods: An Investigation and an Approach, Helsinki 1975.

Olve, Nils-Göran, Multiobjective Budgetary Planning, Stockholm 1977.

3) Ansoff, H.I. & Declerck, R.P. & Hayes, R.L. (eds.), From Strategic Planning to Strategic Management, New York 1976.

Ansoff, Igor H., Strategic Management, London 1979.

Deskriptiivinen eli kuvaukseen ja selitykseen pyrkivä koulukunta orientoituu teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen.¹⁾ Deskriptiivisissä tutkimuksissa tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaus ja selitys. Koulukunta tukeutuu lähtökohdissaan ensisijaisesti organisaatiotutkimuksen antamiin hypoteeseihin ja systeemilähestymistavan hyväksikäyttöön omassa tutkimusotteessaan ja etsii samalla empiiristä tietoa todellisuudessa ilmentyvistä suunnittelusta ja päätöksenteosta. Puhtaasti empiirisenä työnä mainittakoon Sordin väitöskirja vuodelta 1958, jossa kartoitettiin 425 amerikkalaisen yrityksen budjettisuunnittelun ilmentymistä ja sen hyväksikäyttöä toiminnan ohjauksessa.²⁾ Alfred D. Chandler analysoi puolestaan tutkimuksessaan "Strategy and Structure" neljän suuren amerikkalaisen yrityksen strategiapäätöksiä historiallista ulottuvuutta omaavan aineiston avulla.³⁾

Uutta organisaatioteoreettista käsitteistöä yrityssuunnittelun piiriin toivat behavioristisen suunnan edustajat. Cyert ja March⁴⁾ ottivat lähtökohdakseen yrityskäsitteen, jonka mukaan yritystä pidetään eri intressiryhmien koalitiona ja organisaation käyttäytymistä adaptiivisena. Yrityksen päämäärät määräytyvät näiden ryhmien vastikevaatimusten pohjalta ja ne ovat moninaisia, ajan mukana muuttuvia vaatimustasotavoitteita. Heidän mallissaan valinnan kriteerinä pidetään sitä, että vaihtoehto täyttää nämä tavoitteet ja ensimmäinen tyydyttävä vaihtoehto valitaan. Organisaatio käyttää tässä valintaprosessissa apuna standardimenetelmiä ja pyrkii välttämään epävarmuutta oppimalla palauteinformaatiosta ja aikaisemmista kokemuksista. Tutkimuksen empiirisessä osassa analysoitiin neljä päätösprosessia.

1) Mintzberg 1975, s. 7-8 käyttää termiä "empirical approach".

2) Sord, B.H., A Study of Planning and Control Policies and Practices Employed by Selected American Companies, with Special Emphasis on Budgeting, Texas 1958, s. 4-5: "leading companies with a known reputation for effective planning and control practices".

3) Chandler, Alfred D., Strategy and Structure, Cambridge, Mass. 1962.

4) Cyert, R.M. & March, J.G., A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs 1963, s. 114-127.

Katso myös teorianmuodostuksen kehityksestä: McGuire, J.W., Theories of Business Behavior, Englewood Cliffs, N.J. 1964.

Woodward (1965) puolestaan toi survey- ja case-tutkimuksen avulla organisaation ja käytetyn teknologian väliset riippuvuussuhteet keskustelun piiriin.¹⁾ Aharoni (1966) analysoi yli sata ulkomaille tehtyä investoinnin päätösprosessia ja päättyi tältä pohjalta vaikeiden ja monimutkaisten päätösprosessien yleiseen kuvaukseen.²⁾ Lawrence ja Lorschin (1967) asettama kysymys oli "What kind of organization does it take to deal with various economic and market conditions?".³⁾ Tutkimuksen kohteena oli kolme teollisuuden alaa, ja empiiristä tietoa hankittiin kymmenen yrityksen rakenne- ja ympäristötekijöistä sekä haastatteluin että kyselyin.⁴⁾

Woodwardin, Lawrence ja Lorschin nimet mainitaan usein ns. kontingenssiteoreettisen lähestymistavan ensimmäisten edustajien joukossa.⁵⁾ Tässä tutkimusotteessa tarkastellaan esim.

-
- 1) Woodward, Joan, Industrial Organization: Theory and Practice, London 1965.
 - 2) Aharoni, Yair, The Foreign Investment Decision Process, Boston 1966, s. 12.
 - 3) Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W., Organization and Environment, Boston 1967, s. 1.
 - 4) op.cit. s. 20
 - 5) Woodward, op.cit., Lawrence & Lorsch, op.cit.
 Muina deskriptiivis-empiristisen suunnan edustajina mainittakoon:
 Thompson, James D., Organizations in Action, New York 1967.
 Rhenman, Eric, Företaget och dess omvärld, Lund 1969.
 Kast, Fremont E. & Rosenzweig, James E. (eds.), Contingency Views of Organization and Management, Chicago, SRA, 1973.
 Lorsch, Jay W. & Allen, Stephen A., Managing Diversity and Interdependence: An Organizational Study of Multidivisional Firms, Boston 1973.
 Carlisle, Howard M., Situational Management, A Contingency Approach to Leadership, AMA, New York 1973.
 Galbraith, Jay R., Organization Design, Reading, Mass. 1977.
 Hofer, Charles W., Toward a Contingency Theory of Business Strategy, Academy of Management Journal, Vol. 18, No. 4, 1975.
 Hofer, Charles W., Research on Strategic Planning, Journal of Economics and Business, Spring-Summer 1976.
 Child, John, Organisational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice, Sociology, January 1972.

organisaation rakenneparametrejä (funktiorakennetta, matriisirakennetta, päätösvallan keskittyneisyyttä, formaalia suunnittelusysteemiä jne.) ns. kontingenssitekijöiden vallitessa, esimerkiksi yrityksen koon, teknisen tuotantosysteemin ja monien yrityksen ympäristön käyttäytymistä koskevien tekijöiden eri muodoissa. Kontingenssiteoreettiselle lähestymistavalle on tunnusomaista organisaation tilannetekijöiden ja ympäristömuutosten "yksilöllinen" tarkastelu. Erilaiset lähtörakenteet ja vallitsevat tilanteet vaativat muodoltaan ja toimintatavaltaan erilaisia suunnittelusysteemejä ja -prosesseja.

Läheisesti käsillä olevan tutkimuksen aihepiiriin ja tiedon hankintamenetelmään liittyvänä on mainittava Hongon (1966) empiirinen investointitutkimus, jossa investointipäätöksiä tutkittiin laajemman investointien suunnittelu- ja tarkkailu-prosessin osana. Empiiristä tietoa hankittiin kolmelta teollisuuden alalta sekä kyselyin että haastatteluin.¹⁾ Tätä tutkimusta jatkoivat Honko ja Virtanen vuoden 1973 lopulla hankitun aineiston avulla.²⁾ Tutkimuksen kohteena oli nyt investointiprosessi kokonaisuudessaan aina ideoiden etsinnästä investointien valvontaan. Tutkijat pitävät työtään koetutkimuksena, jonka avulla pyritään kehittämään hypoteeseja.³⁾

Tukholmassa tehtiin vuosina 1970-1974 laaja budjetointia koskeva tutkimus. Loppuraportteina on julkaistu neljä väitöskirjatutkimusta⁴⁾, joissa kaikissa on huomattava tai yksinomainen käsitteellis-teoreettinen osa. Bergstrandin tutkimuksessa on hankittu case-menetelmällä 11 yrityksestä budjettien laatimisprosesseja koskevaa tietoa ja tuloksena esitetään kolme budjetointimetodia.⁵⁾

-
- 1) Honko, Jaakko, On Investment Decisions in Finnish Industry, Helsinki 1966, s. 13.
 - 2) Honko, Jaakko & Virtanen, Kalervo, The Investment Process in Finnish Industrial Enterprises, Helsinki 1975, s. 12.
 - 3) op.cit. s, 126
 - 4) Samuelson, Lars, Effektiv budgetering, Stockholm 1973.
Bergstrand, Jan, Budgetuppställande I-II, Stockholm 1973-74.
Magnusson, Åke, Budgetuppföljning, Stockholm 1974.
Gavatin, Peter, Budgetsimulering, Stockholm 1975.
 - 5) Bergstrand, op.cit., s. 107-122

Helsingin kauppakorkeakoulun laskentatoimen laitoksella käynnistettiin vuoden 1972 alussa lähes vastaavanlainen laaja tutkimus kuin Tukholman ryhmän budjetointia koskeva työ oli. Helsingin tutkimusryhmän tehtävä määriteltiin kuitenkin laajemmin "yritysten talouden suunnittelu- ja valvontatoimintoja koskevaksi empiiriseksi tutkimukseksi". Tehtävän määrittelyyn sisältyi myös käsillä oleva tutkimusaihe - yritysten strategia-suunnittelu. Tutkitun yritysjoukon valinta suoritettiin satunnaisesti ja aineisto oli laajempi kuin edellä mainituissa Tukholman töissä.¹⁾

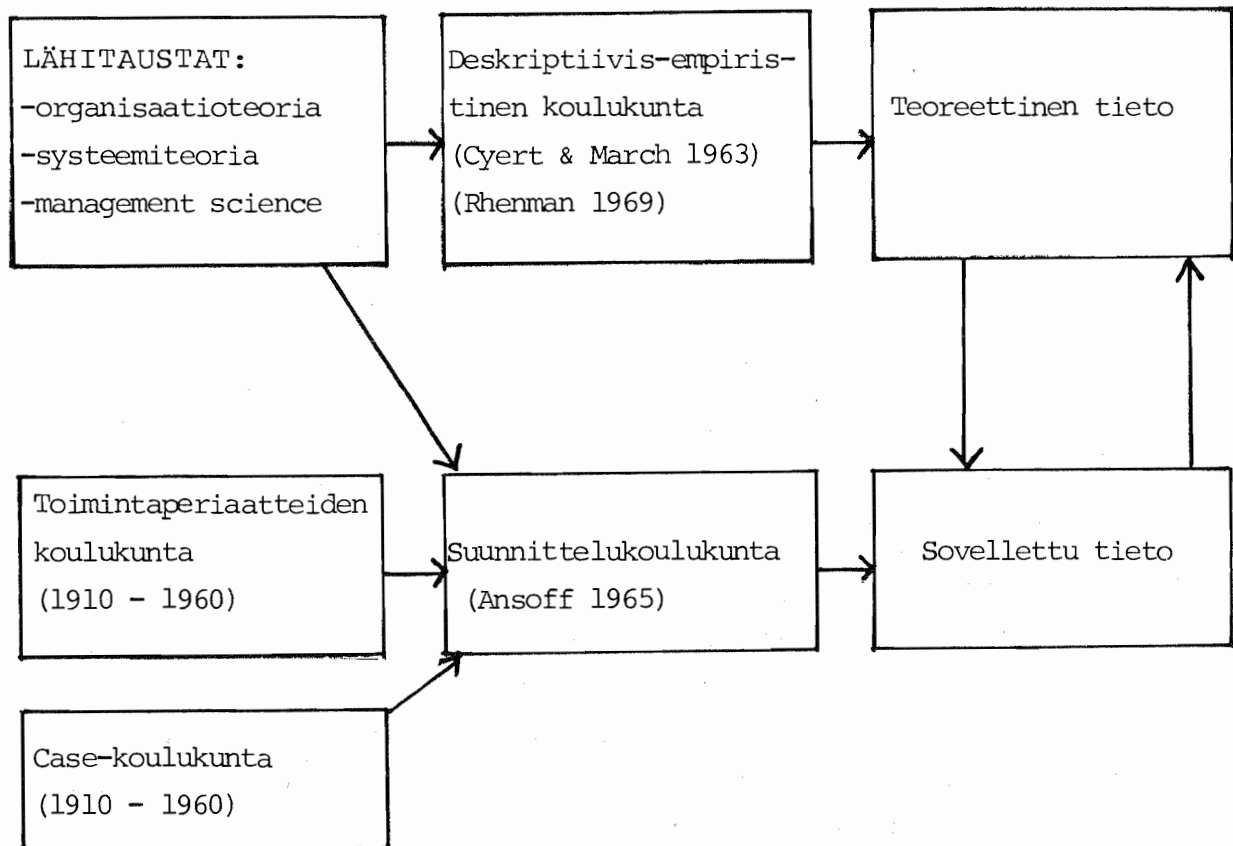
Yhteenveto

Doktriini kuvattiin edellä tutkimuksenteon näkökulman mukaan joko teoreettiseen tai sovellettuun tietoon pyrkiväksi tutkimukseksi. Historiallisessa mielessä "suunnittelutiedon" etsintä on lähtöisin käytännön tarpeista. Näin syntyivät samanaikaisesti sekä case-koulukunta että liikkeenjohdon toimintaperiaatteiden koulukunta, jotka molemmat pyrkivät johdon käyttöön soveltuvien ratkaisujen aikaansaamiseen. Kuitenkin tunnustettiin teoreettisemman otteen tarpeellisuus kuten myös yritysten suunnitteluproblematiikkaan liittyvän systemaattisen empiirisen tiedon tarve. Näihin aikoihin suunnittelututkimukseen ja itse käytännön toteutukseen alkoivat vaikuttaa organisaatio-, systeemi- ja operaatiotutkimuksen tulokset.

Mainittu 1960-luvun alusta alkaen vaikuttanut suunnittelukoulukunta, joka myös orientoituu sovellettuun tutkimukseen, sulatti analyttiseen tutkimusotteeseensa näitä lähialueiden antamia uusia tutkimustuloksia. Yhtä selvästi liittyvät toisiinsa organisaatiotutkimuksen kehitys ja suunnittelua koskevan deskriptiivis-empiristisen tutkimuksen merkittävämpi kasvu sekä määrällisesti että laadullisesti. Tällöin nähdään erityisesti deskription eli kuvauksen ja selityksen tarpeellisuus todellisuuden suunnitteluproblematiikasta sovellutuksiin pyrkivän tutkimuksen lähtökohdaksi. Tässä mielessä on doktriiniin vielä liitettävä Henry Mintzbergin 1970-luvulla tekemät tutkimukset, joihin tullaan jatkossa tukeutumaan.²⁾

1) Katso myös Alaluusua, Seppo 1978
Kallio, Kaiju 1975

2) Mintzberg, Henry, The Nature of Managerial Work, New York 1973.
Mintzberg, Henry, Strategy-Making in Three Modes, California Management Review, Vol. XVI No. 2, Winter 1973, s. 44-53
Mintzberg, Henry, 1975.



Kuvio 1. Suunnittelutiedon kehityslinjoja

Käsillä oleva tutkimus saa lähtökohdakseen sovelletun eli liikkeenjohdollisen tutkimuksen puolelta itse monipiirteisen ilmiön sekä sen runsaan käsittemateriaalin. Tältä pohjalta täsmentyy tutkittava ongelma, ja käsitevalinta tehdään tähän ongelmaan liittyen. Deskriptiivis-empiristisen tutkimuksen puolelta saadaan ongelman kuvaukseen ja selitykseen pyrkivän tutkimuksen paradigma ja ilmiötä koskevat tutkimustulokset.

2. Tutkimustehtävän määrittely

2.1 Tutkimuksen ongelma ja tavoitteet

Johdantokappaleessa jo todettiin yrityksen strategiasuunnittelussa olevan kyse yrityksen ja ympäristön välisten ongelmien ratkaisusta. Ympäristöä puolestaan voidaan lähestyä yrityksen sidosryhmien kautta. Tutkimuksen taustana on tällöin behavioristinen teorianmuodostus, joka pitää yritystä eri sidosryhmien tavoitteellisen toiminnan ja päätöksenteon yhteenliittymänä.¹⁾ Yrityksen sidosryhmät antavat tietyn panoksen yrityksen käyttöön ja vaativat panoksestaan heitä tyydyttävän korvauksen. Aivan vastaavasti asia voidaan nähdä yrityksen johdon näkökulmasta sidosryhmiin päin. Tältä pohjalta tutkitaan ylimmän johdon näkökulmasta ongelmaluonteeltaan, organisaatiotasoltaan ja aikatahtäykseltään eriasteista, jossainmäärin formaalista strategiasuunnittelua. Koko tutkimusaluetta havainnollistaa kuvio 2 "Yrityksen strategiasuunnittelun asema yrityskokonaisuuden kentässä".

Tutkimusongelma voidaan nyt esittää täsmällisen kysymyksen muodossa: Minkälainen on yrityksen strategiasuunnittelusysteemin ja -prosessin perusrakenne?²⁾

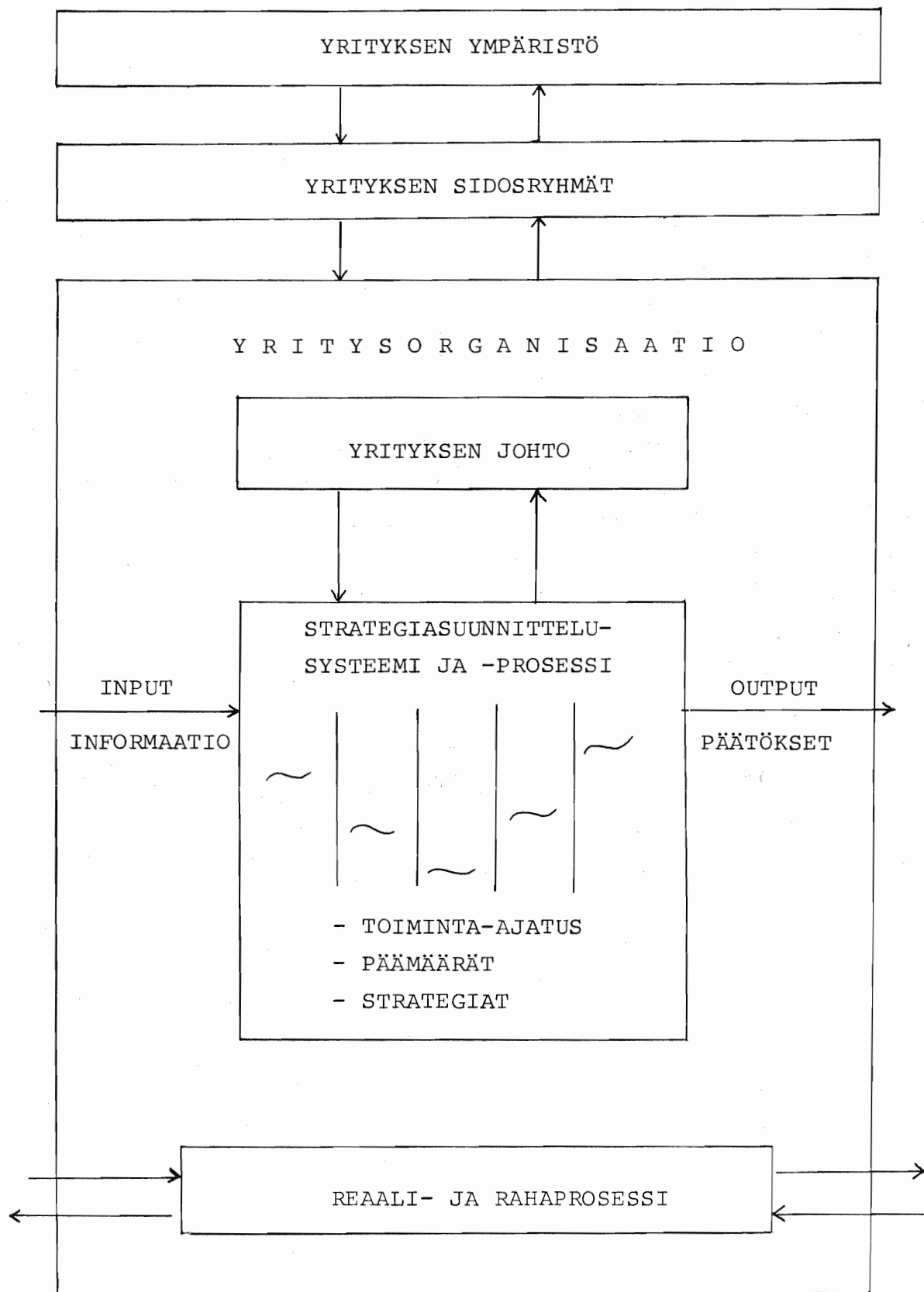
Tutkimusongelman ratkaisemiseksi asetetaan tutkimukselle seuraavat tavoitteet:

- 1 Strategiasuunnittelusysteemin ja -prosessin yleisen mallin kuvaaminen määrittelemällä tarvittavat käsitteet ja näiden keskinäiset suhteet sekä tähän vaikuttavien tekijöiden esittäminen.

1) Cyert & March 1963

2) Mintzberg 1975, s. 21 "Management policy theory should describe the policy processes in all types of organizations".

Anthony, Robert, Management Accounting for the Future, Sloan Management Review, Vol. 13, No. 3, 1972.



KUVIO 2. YRITYKSEN STRATEGIASUUNNITTELUN ASEMA YRITYSKOKONAISUUDEN KENTÄSSÄ

- 2 Empiirisen evidenssin hankkiminen tälle teoreettiselle rakenteelle esittämällä yrityskohtaiset mittaustulokset sekä etsimällä tältä pohjalta suunnittelusta homogeenisia ryhmiä.
- 3 Havaittujen homogeenisten ryhmien - suunnittelutyyppejen - selittäminen suunnitteluun vaikuttavien ympäristö-, sidosryhmä- ja yritystekijöiden avulla todentamalla näiden tekijöiden vaikutuksista esitetyt väitteet.

Saaduilla tuloksilla kuvataan ja selitetään strategiasuunnittelua erilaisissa yritysorganisaatioissa. Tätä tietä on mahdollisuus saada uutta tietoa ja jäsentää sitä vallitsevaan doktriiniin.

2.2 Tutkimustyyppi ja -metodit

Tieteelliseltä luonteeltaan tämä tutkimus kuuluu teoreettiseen liiketaloustieteeseen ja sen perustason tutkimukseen. Näin ollen on tutkimuksen teoreettisen osan lähtökohtana olemassa oleva tämän työn kannalta relevantti teoria ja doktriini. Näihin tukeutuen rakennetaan hypoteettinen strategiasuunnittelumalli määrittelemällä tarvittavat käsitteet sekä täsmentämällä näiden keskinäiset suhteet. Tässä yhteydessä taustateoriat ja tutkimustulokset asetetaan paikoilleen tutkimuksen kokonaisrakenteessa. Tutkimuksen tässä osassa metodina on siis deduktiivinen päättely, jonka avulla rakennetaan strategiasuunnittelua kuvaava malli.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on empiirisen evidenssin hankkiminen tälle teoreettiselle mallirakennelmalle. Tiedon etsintää ohjaa hypoteettinen strategiasuunnittelumalli, jota koskevia kysymyksiä tehdään ja joihin edelleen haetaan vastaukset reaali maailmasta haastattelumenetelmän avulla. Yrityskohtaisten mittaustulosten pohjalta pyritään muodostamaan homogeenisia ryhmiä, joissa suunnitteluilmiö on mahdollisimman yhdenmukainen. Tällöin metodina käytetään myös induktiivista menetelmää generoimalla uutta tietoa todellisesta yritysten suunnittelusta.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena on suunnittelutyyppejen selitys. Teoreettisessa osassa johdetaan deduktion avulla väitteet ympäristö-, sidosryhmä- ja yritystekijöiden vaikutuksesta

suunnittelusysteemin muotoutumiseen. Väitteiden todentamiseksi asetetaan näitä koskevat kysymykset ja haetaan niihin vastaukset yhdessä suunnittelusysteemin kysymysten kanssa. Saatujen vastausten avulla testataan asetetut väitteet ja saadaan joko vahvistus hypoteettiselle vaikutussuhteelle tai näyttö oletuksen paikkansapitämättömyydestä.

Tutkimuksen ensimmäinen empiirinen osa on metodiltaan survey-tutkimus. Sen kohteena on 84 satunnaisotannalla valittua metalli- ja elintarviketeollisuuden yritystä, jotka sijaitsevat Uudellamaalla ja Pohjanmaalla. Tutkimus on ulotettu käsittämään myös pienet yritykset aina 50 henkilön määrästä lähtien, jotta saadaan mahdollisimman realistinen kuva populaation yritysten suunnittelusta. Lopullisen analyysin kohteeksi on hyväksytty 62 yrityksen vastaukset.

Poikkileikkausaineiston tietoja täydennetään case-aineistolla, jolla on ajallista ulottuvuutta. Tämän pitkittäisaineiston avulla analysoidaan erityisesti suunnittelusysteemin kehitystä ja sen toimivuutta eri tilanteissa. Case-osan metodina käytetään "syvällistä haastattelua" ja dokumenttien analyysiä ongelmaan liittyvän tiedon saamiseksi. Tietoa hankitaan myös ensimmäisen empiirisen tutkimuksen tietojen täydentämiseksi vaikutussuhteiden osalta. Tutkimuksen kohteena oleva yritysten joukko rajoitetaan kahteen yritykseen tutkimusekonomisten syiden takia.

2.3 Tutkimuksen jäsenitys

Tutkimusongelman ja tutkimustavoitteiden asettamisen sekä tutkimustyyppin määrittelymisen jälkeen voidaan tarkastella koko tutkimussuunnitelman jäsenitystä ja tutkimustyön kulkua. Tutkimuksen alussa on analysoitu johdannon jälkeen kappaleessa 1.2, mitä kirjallisuudessa yrityksen strategiasuunnittelulla ymmärretään. Tutkimuksen lähtökohdaksi ei ole olemassa valmista toistaiseksi hyväksyttyä suunnitteluteoriaa, vaan teorioita, lähestymistapoja ja tutkimustuloksia on etsittävä lähialueilta, jotka kuitenkin selvästi koskevat nyt esillä olevaa tutkimusta ja voivat siten palvella tämän tutkimuksen toteuttamista. Strategiasuunnittelun yhteydessä voidaan puhua eri tieteenalojen ja koulukuntien omaksumista ja käyttämisestä lähestymistavoista. Nämä on esitetty johdantoluvussa.

Doktriinikatsauksen pohjalta tämä työ nähdään deskriptiivis-empiristisenä tutkimuksena, jonka taustana on behavioristinen teorianmuodostus. Sen mukaisesti täsmennetään tutkimustehtäväluvussa 2 tutkimusongelmaksi ja asetetaan sen ratkaisemiseksi tutkimuksen toteuttamista koskevat tavoitteet. Lisäksi määritellään tutkimustyyppi ja esitetään tutkimuksen eri vaiheissa käytettävät metodit.

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi asetetun ensimmäisen tavoitteen saavuttamiseksi kehitetään 3. luvussa "strategiasuunnittelusysteemin ja -prosessin yleinen malli". Tätä tarkoitusta varten määritellään aluksi tutkimuksen peruskäsitteet ja esitetään suunnittelutoiminnan synnyn ja kehityksen perusajatus. Yrityksen formaalia suunnittelua tarkastellaan kappaleessa 3.3 systeemiteoreettiselta pohjalta määrittelemällä hierarkkinen suunnittelusysteemi. Suunnittelusysteemin toimintaa tarkastellaan kappaleessa 3.4 prosessikuvauksen avulla. Näin kuvataan koko suunnittelusysteemi sekä rakenteellisina että toiminnallisina ominaisuuksina. Tehtyjen systeemi- ja prosessikuvausten jälkeen tarkastellaan kappaleessa 3.5 niitä taustatekijöitä, jotka vaikuttavat suunnitteluilmiöön. Taustatekijät ryhmitellään hierarkkiseen järjestykseen: ympäristö-, sidosryhmä- ja yritystekijät. Näiden tekijöiden vaikutussuhteet suunnitteluilmiöön esitetään väitteiden muodossa.

Luvussa 4 esitetään tutkimuksen empiirisen osan lähtökohdat. Tällöin käydään läpi satunnaisotantaan perustuvan elintarvike- ja metalliteollisuuteen kohdistuvan haastattelututkimuksen toteuttaminen ja siinä esitetyt kysymykset pääryhmittäin. Lisäksi empiiristä tietoa hankitaan kahdella pitkälle ajanjaksolle ulottuvalla case-tutkimuksella.

Luvussa 5 etsitään tutkimuksen toisen tavoitteen saavuttamiseksi empiirinen evidenssi 3. luvussa kuvatulle teoreettiselle suunnittelumallille. Tällöin tutkitaan sitä, miten suuressa määrin kappaleissa 3.3 ja 3.4 kuvattu strategiasuunnittelusysteemi ja -prosessi on todennettavissa suomalaisissa elintarvike- ja metalliteollisuuden yrityksissä. Tutkittujen 62 yrityksen mittaus-tulosten pohjalta etsitään sellaisia systeemiratkaisuja, jotka olisivat tyypiltään niin lähellä toisiaan, että niistä voitaisiin

muodostaa homogeenisia ryhmiä eli suunnittelutyyppejä. Nämä tyypit todentavat säännönmukaisina kokonaisuuksina teoreettisen suunnittelusysteemin ja -prosessin ilmentymisen eri osiltaan todellisissa tilanteissa.

Tutkimuksen kolmannen tavoitteen saavuttamiseksi 6. luvussa etsitään selitys eri suunnittelutyyppeiden olemassaololle. Tämän toteuttamiseksi testataan teoreettisessa osassa esitetyt väitteet, jotka koskevat ympäristö-, sidosryhmä- ja yritystekijöiden vaikutussuhteita suunnittelusysteemiin.

Luvussa 7 täydennetään ajallista ulottuvuutta omaavan case-aineiston tiedoilla luvuissa 5 ja 6 olevan poikkileikkausaineiston tietoja. Case-aineiston avulla analysoidaan suunnittelusysteemin kehitystä ja toimivuutta kaudesta toiseen. Lisäksi case-tutkimuksessa etsitään suunnitteluun vaikuttavia taustatekijöitä suuremmassa määrin kuin edellä 62 yrityksen haastattelututkimuksessa.

Luvussa 8 esitetään yhteenveto tutkimuksesta, sen teoreettisesta osasta sekä hankitusta empiirisestä evidenssistä.

3. Strategiasuunnittelusysteemin ja -prosessin yleisen mallin kehittäminen

3.1 Tarkoitus

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi asetetun ensimmäisen tavoitteen saavuttamiseksi kehitetään tässä luvussa kirjallisuuden pohjalta yleinen suunnittelumalli. Tässä yhteydessä taustateoriat ja tutkimustulokset asetetaan paikoilleen tämän tutkimuksen rakenteeseen.

Tarkoitusta varten esitetään ensin tutkimusta ohjaava yritysmääritelmä. Tältä pohjalta määritellään lisäksi muut peruslähtökohdat ja esitetään suunnittelutoiminnan synnyn ja kehityksen perusajatus.

Toiseksi määritellään systeemiteoreettisesti strategiasuunnittelusysteemi hierarkkisenä mallina. Tässä määritellään suunnittelusysteemin osat ja tehtävät sekä näiden väliset suhteet. Tarkastelussa pidetään pääpaino suunnittelusysteemin rakenteellisissa tekijöissä.

Kolmanneksi tarkastellaan kuvatun suunnittelusysteemin rakenteen puitteissa tapahtuvaa toimintaa suunnitteluprosessin avulla. Tässä kuvauksessa puolestaan tuodaan esille prosessin eri vaiheet toisiaan ajallisesti seuraavina tehtävinä. Näiden vaiheiden avulla tarkastellaan panostekijän, tiedon, muuttumista informaatioksi päätöksentekijän suunnittelutarpeisiin. Prosessin tuotoksena saadaan hyväksytyt suunnitelmat, joita kutsutaan tässä suunnittelupäätöksiksi.

Neljänneksi tarkastellaan tehtyjen määrittelyjen pohjalta ympäristö-, sidosryhmä- ja yritystekijöiden välisiä suhteita ja vaikutusta suunnitteluun. Syvempänä ulottuvuustautana tietyn hetken tarkastelussa ovat yrityksen kehitysprosessin eri vaiheet ja vastaavat suunnittelun kehitysvaiheet.

3.2 Perusmäärittelyt

3.2.1 Yrityksen määrittely

3.2.1.1 Synteettinen määrittely

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yritysten formaalista suunnittelua ja päätöksentekoa ja ihmisten osuutta tässä prosessissa sekä suunnitteluilmiöön vaikuttavia tekijöitä. Tämä puolestaan johtaa väistämättä ns. s y n t e e t t i s e n yritysmääritelmän ja sitä täydentävän t o i m i n n a l l i s e n määritelmän käyttämiseen tutkimuksen lähtökohtana.¹⁾

Synteettisen määritelmän mukaan yritys on organisoitu yksikkö, joka yhtenäisenä rahoitusyksikkönä huolehtii tuotannosta ja on yhteydessä ulkoisiin järjestelmiin myynti-, osto- ja rahoitusmarkkinoiden välityksellä.²⁾

On ensiksi todettava, että määrittelyn mukaan on mahdollista jakaa yrityksen toiminta yksityiskohtaisesti funktioihin, jotka liittyvät toisiinsa prosessimaisesti tuotannontekijöiden ostoista itse tuotannon transformaatioprosessiin ja edelleen suoritteiden markkinointiin sekä kaikkien osatoimintojen vaatimaan rahoitukseen ja näitä ohjaaviin hallintofunktioihin. Toiseksi voidaan todeta osan toiminnoista kuuluvan yksistään yrityksen rajojen sisälle ja osan, ns. vaihdantatoimintojen: osto, myynti, rahoitus, liittyvän yrityksen ulkopuolella oleviin markkinoihin. Yrityksen toiminnan ulottuvuudet katkeavat näillä markkinoilla tehtävissä kaupoissa. Tarkasti ottaen yritysentiteetin rajat määräytyvät, kun raha on annettu reaalityapahtuman maksuksi.

1) Lehtovuori 1972, s. 19-22, yrityksen määritelmät

Kettunen 1974, s. 40-41

2) Kyläkoski 1974, s. 10-23

Katso myös Näsi 1979, s. 103-118

Näin määriteltäviä yrityskokonaisuutta ja sen eri funktioita tutkittaessa on otettava kantaa siihen, mitä toiminnan ilmenemismuotoja halutaan korostaa ja mitä jättää olettamusten varaan.¹⁾ Tällainen lisämäärittely on yhteydessä tutkimusongelmaan, mutta myös samalla tavoin tutkijan vapaasti valittavissa. Tätä valintaa rajoittavat kuitenkin aina monet tutkimusperinteiset, metodiset, taloudelliset ja käytännölliset tekijät.²⁾

Toimintadimensio voidaan nähdä joko inhimillisen tekijän tai alkeistekijöiden äärivaihtoehtoina. Edellä oleva yritysmäärittelmä painottaa selvästi alkeistekijöitä, tuotannontekijöiden osuutta, niiden transformaatiota ja suoritteiden myyntiä mekaanisena tapahtumana ja jättää vähemmälle näiden toimintojen ohjauksen. Nyt lähdetään siitä, että yritys on alkeistekijöiden kannalta kokonaisuus, ja tutkitaan inhimillisen tekijän näkökulmasta juuri tämän kokonaisuuden ohjausta eli suunnittelua ja päätöksentekoa - ihmisten ja ihmisryhmien tekemiä suunnitelmia. Tämä lähtökohta vaatii täydentävän toiminnallisen yritysmäärittelmän esittämisen ja jatkuvan muistamisen. Aikadimension valinta voidaan periaatteessa tehdä varsin monella tavalla. Tätä mahdollisuutta rajoittavat kuitenkin metodiset ja taloudelliskäytännölliset tekijät. Tässä tutkitaan sekä suunnittelun rakenteita ja tapahtumia että näiden muutoksia. Siten tapahtumia mitataan sekä tietyn hetken että usean eri ajanjakson ilmenemisenä. Mittadimension valinnasta on tässä yhteydessä todettava se, että suunnittelun tutkiminen inhimillisen tekijän näkökulmasta johtaa sen mittaamiseen tässä samalla "inhimillisen toiminnan" dimensiossa, mikä ei sinänsä johda mihinkään tiettyyn mittausmenetelmään, vaan antaa mahdollisuuden useampaan eri vaihtoehtoon.³⁾ Tarkemmat mittavalinnat esitetään tutkimuksen empiirisessä osassa.

1) Lehtovuori 1972, s. 20 "analyttiset dimensiot"

Kettunen 1974, s. 26-29

2) Kettunen, op.cit., s. 39-44

3) Kettunen, op.cit., s. 42: "Reaaliprosessin valinta taas ei ennakoivasti määrättyä mittausmenetelmää. Mahdollisia ovat erilaiset psykologian ja sosiologian mittausmenetelmät esim. organisaatio-ongelmissa."

3.2.1.2 Toiminnallinen määrittely

Synteettinen yritysmääritelmä painottaa yrityksen tehtävää ja siihen kuuluvia alkeistekijöitä ja näiden liittymiä ympäröivän maailman markkinoihin. Tällöin jää inhimilliselle tekijälle, ihmiselle ja ihmisryhmille, suunnittelua ja päätöksentekoprosessia suorittaville, selvä yrityksen toiminnan kuvausta ja selitystä täydentävä ja täsmentävä tehtävä.

Toiminnallisen eli ns. sidosryhmämääritelmän mukaan yritys on erilaisten sidosryhmien tavoitteellisen toiminnan ja päätöksenteon yhteenliittymä, koalitio.¹⁾ Sidosryhmillä puolestaan tarkoitetaan kaikkia niitä ryhmiä - johto, henkilökunta, omistajat, lainanantajat, asiakkaat, hankkijat, julkinen valta jne. - jotka ovat joko tiukemmin tai höllemmin sidoksissa yritykseen. Tällöin sidosryhmät muodostavat yrityksen kanssa keskinäisessä vuorovaikutuksessa olevan yhteenliittymän.²⁾

Sidosryhmien erotteluniseksi täsmennetään määritelmää seuraavasti: Sidosryhmät ovat rooliryhmiä, joilla on keskenään eri tehtävät ja vaihdantasuhteet sekä päämäärät suhteessa yritykseen. Tästä seuraa, että tietyssä sidosryhmässä olevilla yksilöillä tai osapuolilla on selvät homogeeniset tehtävät ja päämäärät yrityksen suhteen. Käytännössä sidosryhmien välisen rajan määrittely voi olla vaikeaa, koska samat osapuolet saattavat toimia eri rooleissa, eri sidosryhmien jäseninä. Tällöin ryhmät on määriteltävä sen tehtävän ja vaihdantasuhteen mukaan, missä roolissa yksilö tai osapuoli ensisijaisesti on yrityksessä.³⁾ Näin

1) Cyert & March 1963, s. 26-40, ns. koalitioteoria

Rhenman 1974, s. 53, ns. intressenttimalli

Lehtovuori 1972, s. 21

Kettunen 1974, s. 41

2) Katso myös Wiio 1970, s. 12

Ahlstedt & Jahnukainen 1972, s. 9

Mäkinen 1976, s. 20

Näsi 1979, s. 108-118

3) Lehtovuori 1972, s. 21

syntyy yritykselle tietty sidosryhmärakenne, joka tässä vaiheessa yrityksen itsenäisen entiteetin ja toiminnan vaatimuksesta, synteettisestä määrittelystä, määritellään kahdeksi: yrityksen johdoksi ja muiksi sidosryhmiksi.

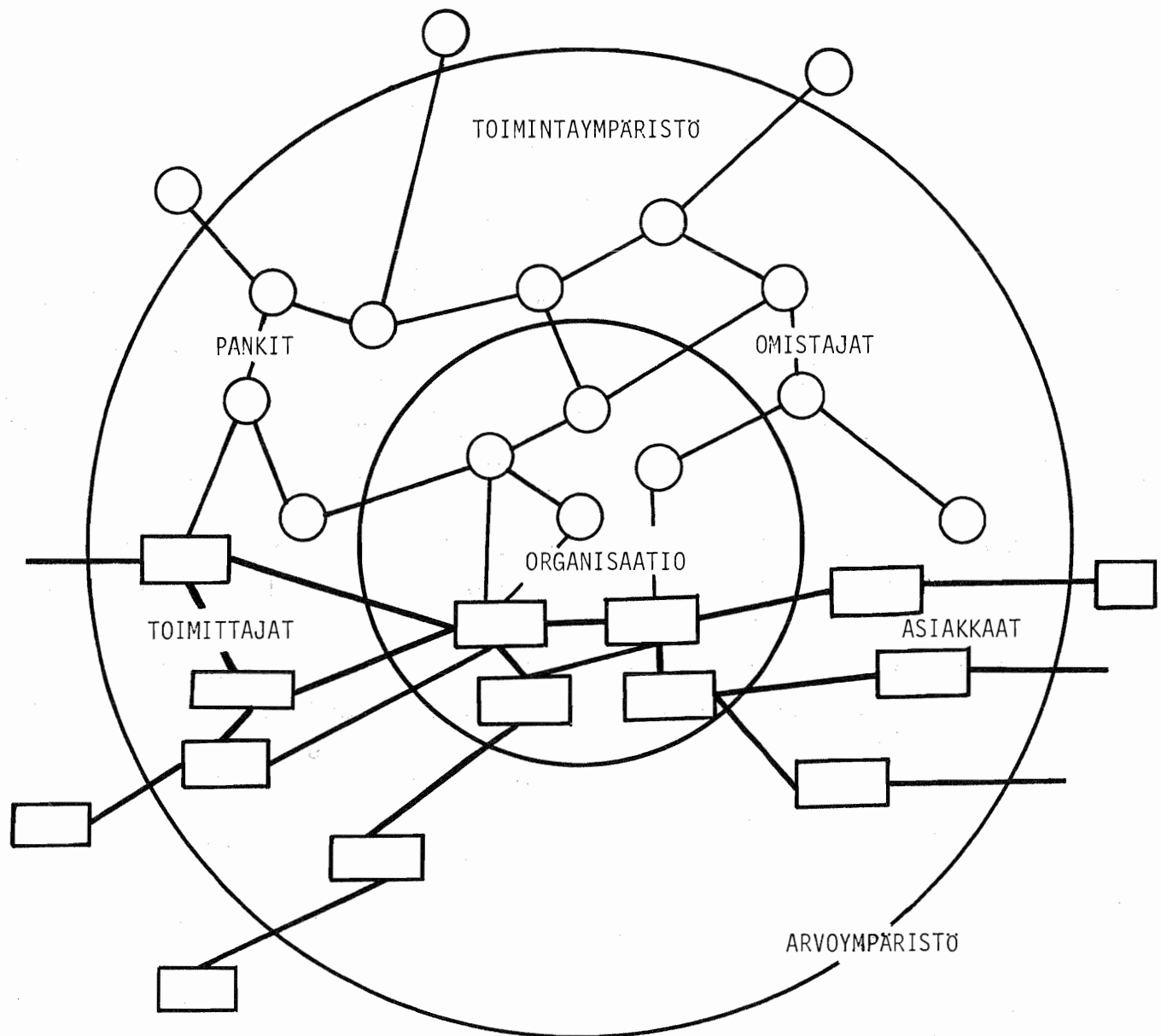
Yrityksen johto on se sidosryhmä, jonka tehtävänä on pitää yritys koossa ja jatkuvasti toimivana. Tämä on mahdollista vain luomalla ja ylläpitämällä molemmiin puolin hyväksyttävät ja tyydytetyt vaihdantasuhteet yrityksen kaikkien sidosryhmien kanssa. Yrityksen johdon ja sidosryhmien välisestä vuorovaikutuksen luonteesta johtuu, että kumpikin osapuoli on sekä panosta antavana että vastiketta odottavana puolena: aitoja päätöksiä tekevinä osapuolina. Tämän vaihdannan pohjalta syntyy koko yritystoiminta, joka kytkeytyy juuri sidosryhmien kautta moniin ulkoisiin järjestelmiin ja markkinoihin.

Sidosryhmärakenteen määrittelyn lisäksi onkin määriteltävä seuraavaksi yrityksen ympäristö rakenteellisella tasolla. Tämä määrittely tehdään tässä yrityksen toiminnallisen käsitteen näkökulmasta, jolloin ympäristö jaetaan työ- eli toimintaympäristöön ja tämän ulkopuolella olevaan sekundaariseen ja arvoympäristöön.¹⁾ Oheinen kuvio 3 havainnollistaa yritystä, sen sidosryhmiä, materiaali- ja informaatiovirtoja ja ympäristötyyppejä.

1) Rhenman 1972, s. 26-44

Thompson 1974, s. 41-43

Ahlstedt & Jahnukainen 1971, s. 11-12



○ = Informaatiota muokkaava yksikkö

□ = Materiaalia muokkaava yksikkö

Kuvio 3. ORGANISAATIO, TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA ARVOYMPÄRISTÖ

Toimintaympäristö on yrityksen ja sen sidosryhmien vallitseva ja potentiaalinen toimintakokonaisuus sekä myös kilpailijat. Toimintaympäristöön ollaan siis yrityksestä välittömässä yhteydessä. Tämä yhteys ilmenee sekä informaatiovirtoina että materiaali virtoina. Materiaalivirtoihin liittyvät tapahtumat ovat sidosryhmien panoksia ja annettuja vastikkeita, jotka puolestaan ovat mitattavissa reaali- ja rahaprosessin mitoin. Kilpailijat ja siltä pohjalta syntyvä kilpailutilanne on oleellinen yrityksen toimintaan ja sen suuntaamiseen vaikuttava tekijä, joka näin otetaan eksplisiittisesti mukaan.

Arvoympäristö on toimintaympäristöön vaikuttava ja samalla etäämpänä oleva ympäristö. Se syntyy niistä arvojärjestelmistä, joista joko sidosryhmän jäsen tai muu ulkopuolinen arvostelija mittaa ja arvostelee yrityksen toimintaa. Tämä arvostelu kohdistuu konkreettisiin yrityksen ja sidosryhmien välisiin vaihdantasuhteisiin, joiden kautta arvoympäristön vaikutus työntyy yritykseen.

Tällä tavalla ympäristö on jäsennettävissä moniulotteiseen hierarkkiseen järjestykseen, joka otetaan annettuna lähtökohtana. Toimintaympäristössä olevilla sidosryhmillä ja kilpailijoilla on välitön vaikutus yrityksen toimintaan ja arvoympäristöllä puolestaan on vaikutus sekä toimintaympäristön että yrityksen käyttäytymiseen. Näitä vaikutusyhteyksiä tarkastellaan jäljempänä tarkemmin määrittelemällä yksityiskohtaisemmin sekä arvo- että toimintaympäristön rakenne ja sidosryhmien asema. Reaali-maailmassa on huomattava se, että niin yritykset kuin niiden ympäristötkin ovat aina ainutkertaisia ja ajan mukana muuttuvia. Juuri tämä leimaa yksittäisen yrityksen toimintapäätöksiä ja niiden suunnittelua.

3.2.2 Yrityksen strategisen aseman ja sopeutumisprosessin määrittely

3.2.2.1 Yrityksen strateginen asema

Sidosryhmien tavoitteellisesta toiminnasta syntyvän yritystoiminnan jatkuvuuden perusedellytys on molemminpuolin hyväksyttyjen vaihdantasuhteiden toteutuminen.¹⁾ Tätä ilmiötä on kirjallisuudessa tarkasteltu yhteensopivuuden käsitteen avulla.²⁾

Yrityksen toiminnan jatkumisen perusedellytys on, että vallitsee ajallinen ja paikallinen kaikkien toimintojen yhteensopivuus yrityksen ja muiden osapuolten välillä. Vasta kun tämä ehto on täytetty, mikä merkitsee yritystoiminnan going concern-periaatetta, voidaan tarkastella organisaation toimintaa ja sen vaatimia päätöksiä ja suunnittelua.

Yhteensopivuuden edelleen konkretisoiminen tehdään yrityksen strategisen aseman käsitteen avulla.³⁾ Strategisella asemalla tarkoitetaan valittua toimintaympäristöä, valittuja sidosryhmiin kohdistuvia toimintaprosesseja ja yrityksen resursseja, jotka ymmärretään tässä kaiken kattavasti, siis valittua tuotantoteknologiaa, tuotekombinaatiota, rahoitusrakennetta, organisaation rakennetta ja miehitystä sekä suunnittelu- ja valvontasysteemiä. Määrittely tehdään näin laajasti siksi, että pitkällä tähtäyksellä nämä kaikki ovat riippuvaisia yrityksen toimintaympäristön muutoksista ja tällä tähtäyksellä yrityskokonaisuus, myös vaikeammin muutettavissa olevat tekijät, kuten teknologia, käytetyt raaka-aineet ja valmiit tuotteet, ovat sopeutettavissa ympäristön muuttuneisiin tilanteisiin. Tällöin

1) Katso kappale 3.2.1.2.

2) Thompson 1974, s. 183, Yhteensopivuus-hallinnon perusfunktio.

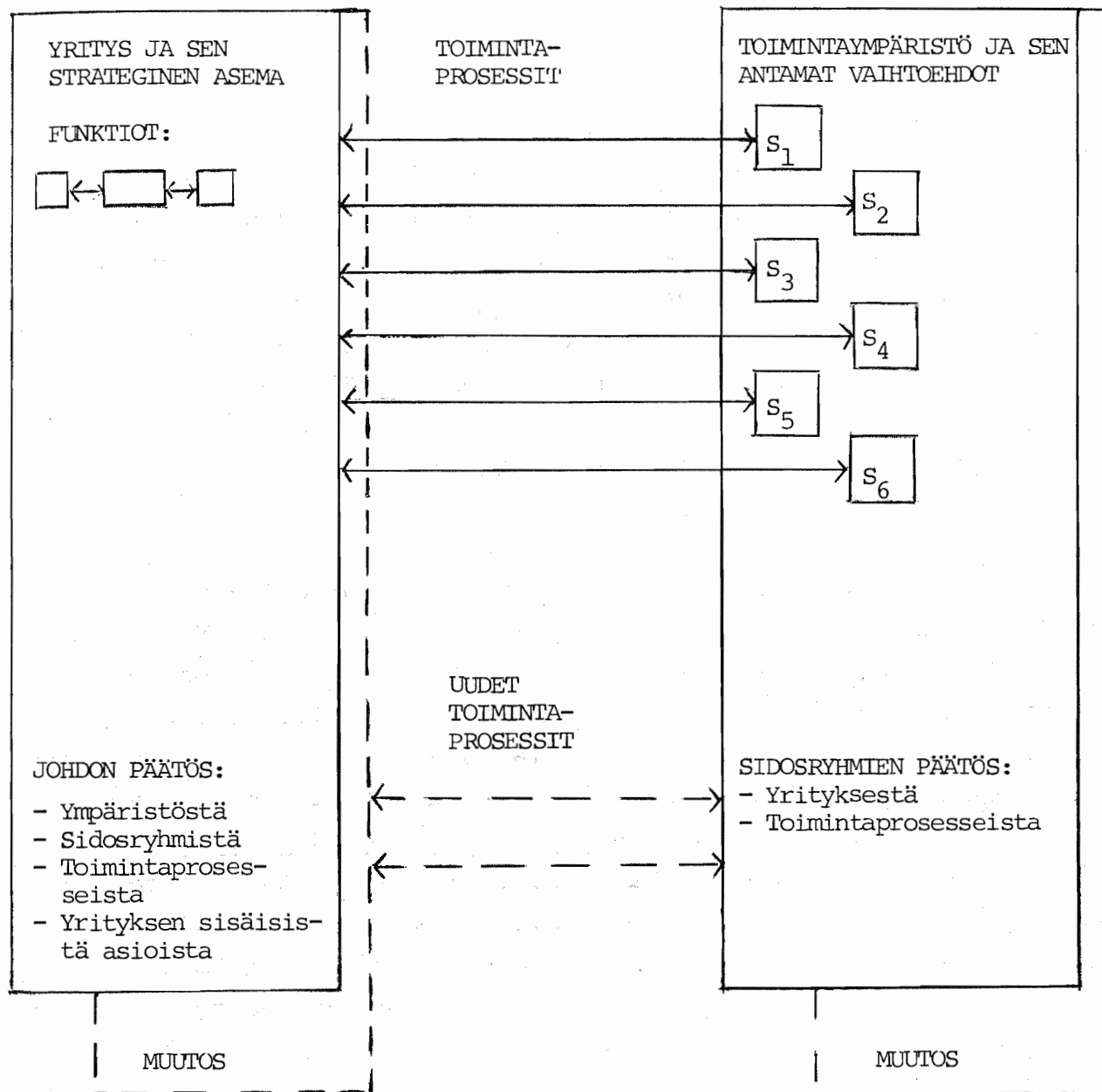
Rhenman 1972, s. 73-79, s. 77 "Kahden osajärjestelmän ollessa vuorovaikutuksessa toisesta järjestelmästä tuleva panos vaikuttaa joko häiriönä ja johtaa vastaanottavan järjestelmän kulumiseen tai tukee vastaanottavaa järjestelmää. Kahta toisiaan tukevaa järjestelmää sanomme yhteensopiviksi järjestelmiksi.

Mäkinen 1976, s. 20 viitteineen

3) Ansoff 1965, s. 98-99

Malm 1975, s. 136, strategic position -käsite

Virtanen 1979, s. 61



KUVIO 4. YRITYKSEN STRATEGINEN ASEMA JA SEN MUUTOS

yrityksen rakenteellisten ominaisuuksien lisäksi muuttuvat vastaavasti yrityksen ja ympäristön väliset toimintaprosessit. Mahdollisuuksien rajoissa on myös se, että yritys pystyy vaikuttamaan ympäristöön, mutta silloinkin tapahtuu mainittuja rakenteellisia muutoksia. Oheinen kuvio 4 havainnollistaa tämän kokonaisuuden eli strategisen aseman.

Toimintaympäristössä on, kuten edellä jo mainittiin, oleellisenä tekijänä sidosryhmien lisäksi yrityksen kilpailijat ja sitä kautta syntyvä kilpailutilanne. Yrityksen strateginen asema konkretisoituu juuri suhteessa kilpailijoihin. Tämän asetelman takana ovat monet epävarmuutta lisäävät toiminta- ja arvoympäristön muutokset, jotka koskevat niin kilpailijoita, sidosryhmiä kuin yritystäkin. Tätä kilpailutaustaa vasten täsmentyy yrityksen johdon päätöstilanne, joka koskee koko strategista asemaa. Vastaavasti täsmentyy sidosryhmien jäsenten päätöstilanne vaihdantasuhteen jatkamisesta.

Näiden - toisaalta sidosryhmien jäsenten ja toisaalta yrityksen johdon - päätösten mukaan jatkuu yrityksen toiminta. Yritys on tällöin yhteinen kohde, jonka avulla jokainen sidosryhmä voi toteuttaa tiettyjä taloudellisia päämääriään välillisesti yrityksen maksamien korvausten kautta. Tällöin siis yritys on itsenäinen kokonaisuus, jolle toiminnan jatkuvuus on elinehto. Tämä puolestaan on mahdollista vain yrityksen ja ympäristön yhteensopivuuden avulla, mikä on havainnoitavissa ja mitattavissa lopulta yrityksen reaali- ja rahaprosessin suurein. Strategioita koskevilla päätöksillä yrityksen johto pyrkii säilyttämään yrityksellä sellaisen strategisen aseman, yhteensopivuuden ja resurssit, että yrityscoalitio saavuttaa asettamansa päämäärät. Strateginen asema on siis yrityksen johdon päätöksenteon kohteena ja päätösten kautta muutettavissa.

3.2.2.2 Sopeutumisprosessi ja kehitysvaiheet

Toimintaympäristö ja yritys sekä näiden väliset yhteydet kuvattiin edellä rakenteellisella tasolla. Yhteydet ilmenevät niissä toimintaprosesseissa, jotka tapahtuvat rakenteitten välillä. Näitten prosessien kautta syntyy myös yrityksen ja ympäristön yhteensopivuus, mikä vaatii puolestaan edellä mainittua molemminpuolista yrityksen ja sidosryhmän jäsenten päätöksentekoa.

Tällaisen yhteensopivuuden eli tietyn rakenteellisen tilan saavuttamista tarkastellaan kirjallisuudessa sopeutumisprosessin avulla.¹⁾ Yrityksen sopeutumisella tarkoitetaan tässä prosessia, jossa tehdään sellaiset yrityksen strategista asemaa koskevat päätökset, että ne takaavat yrityksen toiminnan jatkuvuuden. Tämä vaatii sitä, että yrityksen johdolla on riittävästi informaatiota käytettävissä ympäristön muutoksista ja odotettavissa olevista kehityssuunnista. Näin ymmärrettynä sopeutuminen on laaja kokonaisuus, johon kuuluu monien eri toimintojen osaprosesseja. Osaprosesseja tarkastelemalla puolestaan päästään rajattuihin tilannekohtaisiin analyysihin.

Prosessit on syytä jakaa kahteen tyypiltään erilaiseen kategoriaan: ulkoisiin ja sisäisiin prosesseihin.²⁾ Ulkoisessa prosessissa ainakin osa toiminnoista tapahtuu yrityksen ja ympäristön välisen rajan yli. Tällaiset prosessit vaikuttavat suoraan yrityksen strategiseen asemaan. Sisäiset prosessit puolestaan tapahtuvat yrityksen sisällä ja ovat tavallaan strategian toimeenpanoa.

Sopeutumisprosessissa yrityksellä on liikkumavaraa, joka määräytyy ulkoisten tekijöiden ja ehtojen ja toisaalta yrityksen resurssien keskinäisestä suhteesta. Liikkumavara on siten kaudesta toiseen muuttuva. Yhteensopivuuden saavuttamiseksi yritys voi sopeutumisprosessissaan juuri liikkumavaran rajoissa joko mukautua ympäristön ehtoihin tai pyrkiä muuttamaan ympäristön tilaa. Ympäristöön mukautuminen vaatii yrityksen oman rakenteen, resurssien ja toiminnan sopeuttamista ympäristön mukaan. Tällöin siis yritys menettää strategista liikkumavaraansa.

Yrityksellä on kuitenkin mahdollisuus omilla toimenpiteillään vaikuttaa ympäristön tilaan. Normannin mukaan yritys pyrkii strategiapäätöksillään kehittämään itselleen tähän tarkoitukseen liikeidean, jota ilmentävät tuote, markkinasegmentti (alue tai asiakasryhmä) ja järjestelmät sekä näihin liittyvä ylivoimainen valmius,

1) Rhenman 1972, s. 73-141

Mäkinen 1976, s. 25 ja siinä viitattu kirjallisuus.

2) Stymne 1972, s. 67

joka on luotu juuri tähän tehtävään sopivien resurssien ja järjestelmien avulla. Menestyminen ympäristöön vaikuttamisessa riippuu paljolti siitä, kykeneekö organisaatio luomaan tätä ylivoimaista valmiutta mainitun kolmen tekijän (tuote, markkinat, järjestelmät) mahdollisimman hyvän yhteensopivuuden avulla.¹⁾

Sopeuttamiskeinojen yhdistelmä, jossa yritys sopeuttaa omaa rakennettansa ja toimintaa ympäristön mukaan sekä samalla luo omaa valmiuttaan ympäristöön vaikuttamiseksi, on epäilemättä luonnollinen ratkaisu. Sopeutuminen voi olla tyypiltään passiivista, yhteensopivuuden häiriöiden poistamiseen pyrkivää, tai aktiivista, ympäristön ja yrityksen avaamien uusien mahdollisuuksien hyväksikäyttöön perustuvaa.

Kun näistä sopeutumisprosesseista otetaan tilannekuvia eri ajankohdista tai tietyltä ajanjaksolta, saadaan vangituksi yrityksen kehityksen kulku aika-akselilla olevina kehitysvaiheina. Tällöin strateginen asema kuvaa senhetkistä kehitysvaihetta. Kirjallisuudessa yrityksen kehityskulun ensimmäistä vaihetta, jolloin uusi toiminta, sen liikeidea, on alullaan, nimitetään keihäänkärkivaiheeksi.²⁾ Toista varhaisvaihetta kutsutaan järjestelmän kehittämismvaiheeksi. Tämän jälkeen siirrytään toiminnan kypsään vaiheeseen. Kolmatta vaihetta kutsutaan markkinoiden valtaamismvaiheeksi. Tätä tietä yrityksellä on mahdollisuus siirtyä neljälänteen eli hallintavaiheeseen, jolloin yrityskokonaisuutta käytetään täysimittaisesti hyväksi.

Näitä sopeutumisprosesseja yrityksen johto ohjaa strategisilla päätöksillään. Johdon päätösten perustaksi puolestaan tarvitaan yrityksen tarpeisiin soveltuvan suunnittelu- ja ohjaustoiminnan olemassaoloa. Tämä voidaan esittää lyhyesti väittämänä: Sopeutumisprosessi vaatii tietoisien suunnittelutoiminnan olemassaoloa. Sen avulla on mahdollista hankkia ympäristön muutoksista

1) Normann 1976, s. 40-58

2) Rhenman 1974, s. 41 ja 71 ja 138

Normann 1976, s. 66 ja 71

informaatiota ja tehdä siitä riittävät johtopäätökset strategia-päästösten perustaksi. Päätösten toimeenpano puolestaan vaatii tietyn organisaatorakenteen ja miehityksen olemassaoloa.

3.2.3 Suunnittelun määrittely

Tässä tutkimuksessa yrityksen suunnittelu on tutkimuksen kohteena, joten se, mitä suunnittelu on, täsmentyy tutkimuksen aikana ja nyt esitetään suunnittelun alustava määrittely edellä olevan käsitteistön pohjalta. Sopeutumisprosessin eri kehitysvaiheet synnyttävät selvästi erilaisia strategisia ongelmia yrityksen johdon ratkaistavaksi. Tämä puolestaan vaatii päätöksenteon perustaksi erilaisia suunnittelumenettelyjä, joiden avulla on mahdollista ottaa huomioon kehitysvaiheiden kulloisetkin tilan-tekijät, jotka vallitsevat ympäristössä, yrityksessä ja näiden välisissä vaihdantaprosesseissa.

Karkeasti ottaen suunnittelufilosofiat ovat jaettavissa kahteen erilaiseen perusnäkemykseen: tavoitenäkemykseen ja prosessinäkemykseen.¹⁾ Tavoitenäkemys mukaan suunnitteluprosessi muodostuu tapahtumaketjusta, jossa päätöksentekijä ensin määrittelee kokonaistavoitteet, jakaa nämä osatavoitteiksi ja etsii sitten toimintavaihtoehtoja, joiden avulla tavoitteet ovat saavutettavissa. Tällä tavoin päätöksentekijä määrittelee ns. tavoitekeino-hierarkian siten, että otetaan huomioon myös kaikki toimintaa rajoittavat tekijät ja toteuttamisen vaatimat niin inhimilliset kuin materiaaliset resurssit.²⁾

Prosessinäkemys on syntynyt toisenlaisiin, lähinnä yrityksen varhaisten kehitysvaiheiden suunnittelutilanteiden vaatimuksiin kuin tavoitenäkemys. Prosessinäkemykselle on ominaista, että määritellään yksi tai useita suunnitteluprosessin ensimmäisistä vaiheista kiinteän tavoitteenasettelun asemesta. Kun nämä prosessin ensimmäiset vaiheet on läpikäyty, tarkastellaan kokemuksia ja otetaan

1) Norman 1976, s. 68

2) Tämän näkemyksen edustajina voidaan mainita Simon 1947; March & Simon 1958; Cyert & March 1963; Ansoff 1965; Anthony 1965

opiksi, muutetaan mahdollisesti näkemystä uuden tiedon perusteella ja määritellään tältä pohjalta prosessin seuraavia vaiheita.¹⁾

Näitä suunnittelunäkemyksiä voidaan pitää puhtaina teoreettisina vaihtoehtoina, jotka soveltuvat tiettyihin tilanteisiin. Todelliset tilanteet ovat epäilemättä kuitenkin niin moninaisia, että voidaan olettaa käytännön suunnittelutoiminnoissa esiintyvän näiden perusnäkemysten ohella monia erilaisia väli-
muotoja ja kombinaatioita.

Suunnittelun käsitteen määrittelystä kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, ettei mitään joka tarkoitukseen hyväksyttyä määrittelyä ole olemassa. Sen sijaan voidaan suunnittelusta esittää väljä määritelmä, joka yleisesti kuvaa suunnittelua. Suunnittelun tuloksena syntyy suunnitelmia, jotka sisältävät kuvan halutusta tulevaisuudesta ja selvityksen keinoista ja vaadittavista resursseista tämän toivotun päämäärän saavuttamiseksi.²⁾ Suunnittelutoiminta rakentuu ja jäsentyy osaksi yrityksen toimintaa kuten muutkin funktiot. Niinpä voidaankin todeta suunnittelutoiminnalle syntyvän sekä rakenteellisia että toiminnallisia piirteitä, jotka vastaavat kulloisenkin yrityksen tarpeita. Tätä yleistä suunnittelun määrittelyä käytetään suunnittelun tutkimisen lähtökohtana.

1) Hirschman & Lindblom 1969; Rhenman 1974; Normann 1976

2) Katso esim. Ackoff 1970, s. 1-4.

3.3 Strategiasuunnittelusysteemi

3.3.1 Yleinen määrittely

Suunnittelun edelleen määrittelemiseksi, sen yksityiskohtaisemmaksi haltuunottamiseksi otetaan avuksi systeemiteoreettiset viitekehyksen rakennusperiaatteet ja käsitteet.¹⁾ Nämä apuvälineet vaativat aluksi oman määrittelynsä.

Systeemi on hierarkkisten osien ja niiden välisten relaatioiden joukko, joka on yhteydessä ympäristöönsä.²⁾ Systeemi on puolestaan jaettu osasysteemeihin siten, että ne muodostavat määriteltäviä ja itsenäisiä osakokonaisuuksia ja siten, että näillä osilla on selvät relaatiot saman tason sisällä ja eri hierarkiatasojen välillä ja nämä osat ovat integroitavissa keskenään. Näiden periaatteiden noudattaminen systeemin organisoinnissa varmistaa systeemin hallittavuuden ja sen koordinoinnin.³⁾ Tällaisella systeemiteoreettisella lähestymistavalla

1) Katso esim. Lange, Oskar, Wholes and Parts, Warszawa 1965; Norrbom, Carl, Systemteori, Stockholm 1971.

Ramström, Dick, Systemplanering, information och beslut i företaget, Stockholm 1970.

Jahnukainen, Miikka, Yrityksen informaationsysteemin suunnittelun kehysmetodi, Helsinki 1970.

2) Esim. Lange 1965, s. 17 "generally speaking, 'system' is taken to mean a set of elements together with the set of relations between the elements".

3) Jahnukainen 1970, s. 18-26, tarkastelee systeemimallin rakentamisen periaatteita, jotka ovat:

- taso- eli hierarkiaperiaate, jota käytettäessä systeemi-malli rakennetaan monessa rakentamisvaiheessa siirtymällä systemaattisesti tarkastelutasolta toiselle
- moduliperiaate, jonka mukaan kukin alisysteemi pyritään tekemään suhteellisen itsenäiseksi ja selkeästi määritetyksi osakokonaisuudeksi, ns. moduliksi, jolla on tarkoituksenmukaisen vähän liittyviä muihin alisysteemeihin
- integrointiperiaate, jota käytettäessä eri osayksiköt yhdistetään yhtenäiseksi toimintakokonaisuudeksi.

Näiden periaatteiden yhtäaikainen käyttö on systeemin organisoinnin perusidea.

kyetään tutkimaan ilmiön kannalta oleellisia osasysteemejä ja niiden välisiä suhteita ilmiön kokonaisuuden näkökulmasta. Näin saadaan kuvatuksi systeemin rakenne kokonaisuutena.

Tämä kokonaisuus on yhteydessä ympäristöönsä avoimen systeemin tapauksessa.¹⁾ Tällöin systeemi saa ohjausimpulssin lisäksi ympäristöstä panostekijät eli tiedot, jotka käyvät läpi transformaatioprosessin kuvatun rakenteen puitteissa ja josta systeemi antaa tuotoksen takaisin ympäristöön. Näin päästään käsiksi systeemin toimintaan, moniin panos-transformaatio-tuotosprosesseihin.

Systeemin toimintaa voidaan tarkastella prosessina, ajassa toisiaan seuraavina tapahtumina, vaiheina. Systeemi on prosessin kehys, ja prosessi voi jakautua edelleen pienempiin toiminnan mukaisiin vaiheisiin eli osaprosesseihin. Näiden vaiheiden välillä voidaan ottaa systeemin toiminnasta kuva, joka kertoo systeemin tilan tietyssä hetkenä. Nämä tilat ovat tällöin kuvattavissa sekä osasysteemin että kokonaisuuden tasolla. Prosessi voidaan määritellä tietyllä tavalla toistuvaksi tapahtumasarjaksi, jossa systeemin tila muuttuu joiltakin osin yhdestä tilasta joksikin toiseksi tilaksi. Systeemin tila ja rakenne puolestaan on ymmärrettävissä sen toiminnan eli prosessin tarkastelun kautta.²⁾ Tämä puolestaan vaatii prosessin jakoa osiin tutkimusongelman vaatimalla tarkkuudella.

1) Edellä kappaleessa 3.2.1 yritys määriteltiin avoimena systeeminä, jolla on oma systeemiympäristönsä ja joka jakautuu moniin hierarkkisiin osasysteemeihin, esimerkiksi eri funktioihin. Tällöin määriteltiin myös yrityssysteemin ohjaajaksi yrityksen johto.

2) Anthony 1965, s. 5

Kirjallisuudessa systeemin ja prosessin käsitteistä löytyy monia sovellutuksia ja yleensä niillä on vain vähäisiä näkökulmaeroja.

Pihlanto, Pekka, An Approach to the Empirical Investigation of Complicated Decision-Making Processes, Turku 1978, s. 91-100, vertailee keskenään system approachin ja process approachin piirteitä ja eroja tutkimuskohteen haltuunotossa.

3.3.2 Suunnittelusysteemi

Edellisten systeemikäsitteiden pohjalta voidaan nyt määritellä suunnittelusysteemi yleisellä tasolla. Suunnittelusysteemi on hierarkkisten osien ja niiden välisten relaatioiden joukko, joka on yhteydessä ympäristöönsä.

Osat puolestaan voivat olla itsenäisiä osasysteemejä suuremmissa systeemissä, jolloin osasysteemit asettuvat joko horisontaaliseen tai hierarkkiseen järjestykseen toisiinsa nähden. Perimältään osat ovat eri suunnittelun kohteiden ympärille muodostettuja suunnittelusysteemejä. Kohteet ovat suunniteltavia asioita, joiden takana ovat vastaavat suunnittelua vaativat ongelmat.

Suunnittelun kohteet vaativat tietyt suunnittelutehtävät, jotta kohteet tulisivat suunnitelluiksi. Tässä tarvitaan lisäksi suunnitteluhenkilöstöä mainittujen tehtävien suorittajiksi. Tästä toiminnasta syntyy suunnitteluprosessi, joka etenee ajassa ja siirtyä organisaation tasolta toiselle tehtävä tehtävältä.

Suunnittelusysteemin rakenne käsittää tällöin suunnittelun kohteet, suunnittelutehtävät, suunnittelun suoritustason organisaatiossa ja näiden väliset kytkennät ilman varsinaista toimintaa.

Sekä kohteiden että tehtävien välillä on monia relaatioita, joissa ilmenee riippuvuussuhteiden lisäksi myös tehtävien toteuttamistapa, joka kertoo miten tietty tehtävä on tietyn kohteen suunnittelussa suoritettu.

Rakenteen antamissa puitteissa suunnittelusysteemin toiminta on tällöin ymmärrettävissä suunnitteluhenkilöiden suorittamana suunnittelutehtävien hoitamisena kohteiden suunnittelemiseksi. Näin tapahtuu suunnittelusysteemin rakenteen puitteissa panos-transformaatio-tuotos-prosessi.

Näin määritelty suunnittelusysteemi on yhteydessä ympäristöönsä, yrityssysteemiin, joka antaa suunnittelusysteemille kehykset ja kytkennät yrityksen ulkopuolella oleviin ympäristösysteemeihin.

Suunnittelusysteemistä voidaan ottaa tietyllä hetkellä kuva, joka kertoo systeemin tilan. Systeemistä voidaan ottaa näitä kuvia myös perättäisinä hetkinä, joiden avulla on saatavissa esille suunnittelusysteemin tilan muutos. Tämä muutos kertoo suunnittelusysteemin rakenteen ja toiminnan muutoksen.

Suunnittelusysteemin tuotos voidaan määritellä tässä tutkimuksessa tietyllä hetkellä olevaksi hyväksyttyjen suunnitelmien (kohteiden) varastoksi, jolla on päätösten mukainen sisältö.

Tällä pelkällä "systeemitason" tarkastelutavalla ei kuitenkaan saada tässä tapauksessa tutkittavasta ilmiöstä ja sen osailmiöistä itse ydintä riittävästi esille, koska on kyse elävästä tapahtumasta, jolla on monia ilmenemismuotoja eri ajanjaksoina. Tämä johtuu ilmiön omasta luonteesta ja tavasta toimia samoin kuin myös siihen vaikuttavien ulkopuolisten tekijöiden muutoksesta.

Suunnittelusysteemin toimintaa tutkittaessa on siten perusteltua tarkastella sitä prosessina. Suunnitteluprosessi käsittää suunnittelun kohteet, tehtävät ja tehtävien suorittajat sekä toteuttamistavan. Prosessi etenee ajassa ja siirtyy sitä suorittavalta organisaatiotasolta toiselle kohteen ja tehtävän mukaan.¹⁾ Näin suunnitteluprosessi muodostuu itse asiassa tapahtumasarjasta, vaiheista, joissa systeemin tila muuttuu joiltakin osin yhdestä tilasta joksikin toiseksi tilaksi. Suunnitteluprosessin kaikkien vaiheiden väliltä voidaan ottaa tilakuvat, jotka kertovat prosessin tuotoksen vaihe vaiheelta.

1) Katso esim. Ackoff 1970, s. 2-4, jossa esitetään hyvin suunnittelun prosessiluonne.

3.3.3 Hierarkkinen suunnittelusysteemi

Yrityksen strategiseen asemaan vaikuttavat ongelmat syntyvät yrityksen ympäristössä ja siirtyvät sieltä yrityksen johdon ja sidosryhmien välisiin keskinäistä vaihdantaa koskeviin neuvotteluihin.¹⁾ Näissä tilanteissa yrityksen johto voi asettaa suunnittelua vaativat ongelmat hierarkkiseen ongelmajärjestykseen nimenomaan kysymysten strategisen luonteen ja merkityksen perusteella. Ongelmista osa on strategisia, osa taktisia ja osa operatiivisia.²⁾

Tämän tutkimuksen tarkoituksiin ongelmahierarkian määrittystä voidaan täsmentää seuraavasti:

- 1 Strategiset ongelmat, jotka koskettelevat koko toiminnan perusteita ja strategista asemaa, syntyvät yrityksen ulkopuolella sen arvo- ja toimintaympäristössä ja välittyvät sidosryhmien kautta yritykseen. Näitä toiminnan perusteita koskevien ongelmien ratkaisua ylin johto ei voi delegoida omasta tehtäväalueestaan.
- 2 Taktiset ongelmat, jotka liittyvät yrityksen ulkoisiin ja sisäisiin asioihin, syntyvät esimerkiksi strategisten päätösten toimeenpanosta ja eri toimintojen välisistä suhteista. Näiden kysymysten ratkaisuun liittyvät tehtävät ovat delegoitavissa yrityksen keskijohdon vastuulle.
- 3 Operatiiviset ongelmat, jotka liittyvät jokapäiväisiin konreettisiin tehtäviin, syntyvät esimerkiksi taktisten päätösten toimeenpanosta. Nämä tehtävät ovat tässä ongelmatyyppi-jaossa yrityksen alimpien organisaatiotasojen käsissä.

Vastaavalla tavalla on jaettavissa näiden ongelmatyyppien suunnittelu- ja päätöksenteko kolmeen hierarkkiseen tasoon, joskin niitä on usein nimitetty kotimaisessa kirjallisuudessa seuraavin termein.³⁾

1) Kappale 3.2.2

2) Katso esim. Anthony 1965, s. 9; Ansoff 1965, s. 17-22; Ackoff 1970, s. 4-5.

3) Lehtovuori 1973, s. 43-44; Kyläkoski 1974, s. 31.

- 1 Strategiasuunnittelu
- 2 Tavoitesuunnittelu
- 3 Budjettisuunnittelu

Kuvio 5 havainnollistaa tämän rakenteen.

Yrityksen suunnittelutehtävät ovat jaettavissa organisaation eri tasoille periaatteessa samalla tavalla kuin organisaation muutkin tehtävät samaa ongelma(kohde)pohjaista jakoa noudattaen. Tässä delegointiprosessissa yrityksen ylin johto määrittelee ja erottaa osan suunnittelutehtäviä omasta tehtäväalueestaan ja jakaa sen sekä riittävän määrän suunnittelutoimivaltaa ja -vastuuta organisaation alemmilla tasoilla oleville henkilöille. Näiden henkilöiden tukena on usein erityishenkilökuntaa, jonka tehtävänä on laatia suunnitelmat esikuntatyönä yhteistyössä organisaation linjaelinten kanssa. Näin muodostuu yrityksen hierarkkinen suunnittelu- ja päätössysteemi, jossa keskinäiset suhteet ja tehtävät on määritetty.

Näin jäsentynyttä ongelmapohjaista suunnitteluhierarkiaa voidaan myös havainnoida suunnittelun yhteydessä esiintyvien dimensioiden avulla, joihin otetaan selvä kanta suunnitelmien laadinnan yhteydessä.

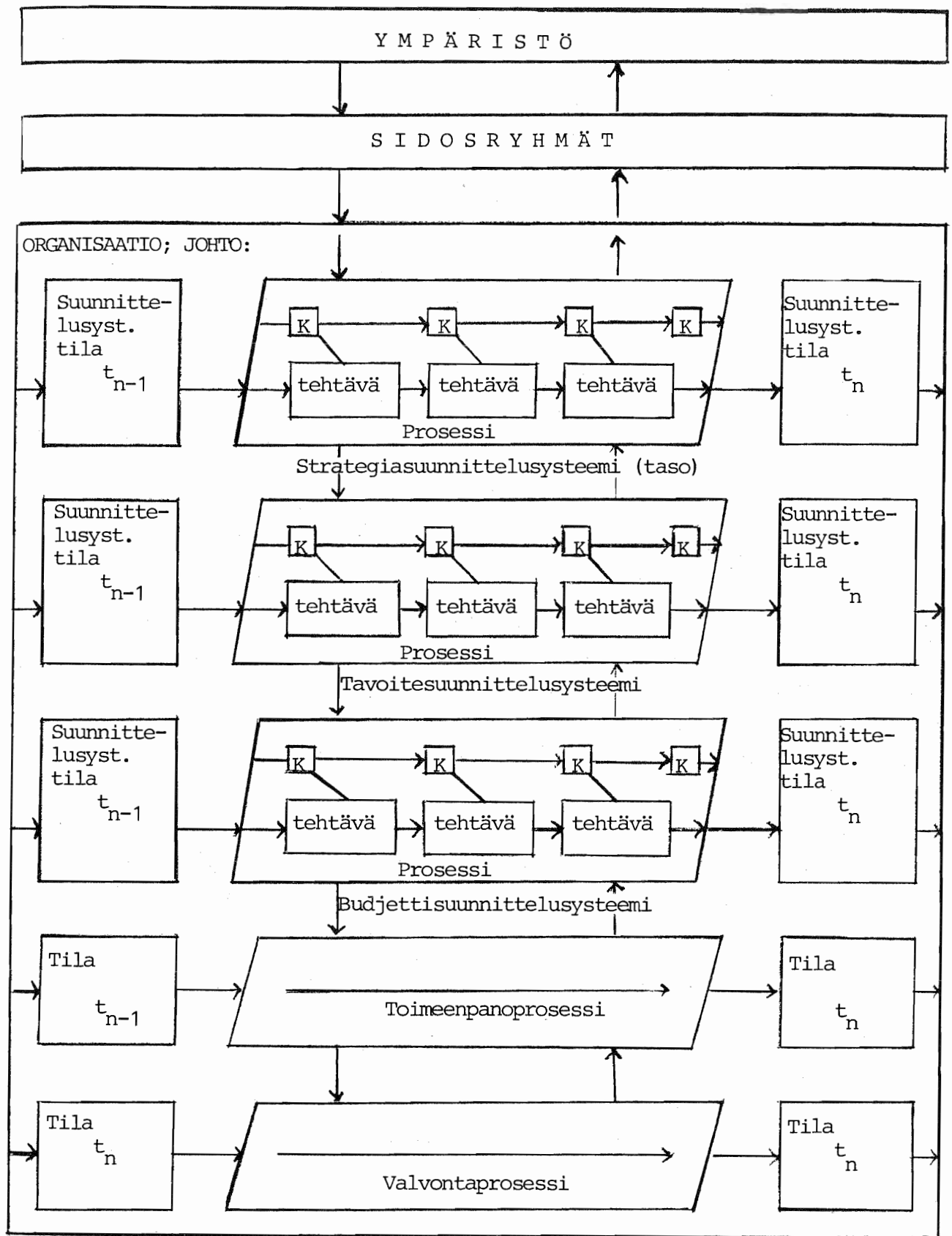
Dimensiot puolestaan ovat¹⁾

- 1 suunnitelmien ajallinen ulottuvuus
- 2 suunnitelmien organisatorinen ulottuvuus
- 3 suunnitelmien toiminnoittainen ulottuvuus

Hierarkiakuvausten kannalta ajallinen ulottuvuus tarkoittaa sitä, että laaditaan pisimmän mahdollisen periodin suunnitelmia, joiden sisällä suunnitelmien aikaväli lyhenee lopulta jokapäiväisiin työohjelmiin. Organisatorinen ulottuvuus voi olla laajin mahdollinen sekä syvyys- että laajuussuunnassa. Tämän kattavuuden sisällä

1) Anthony 1965, s. 15-23; Ackoff 1970, s. 4-5; Steiner 1969, s. 12.

Pitkänen, Eero, Tuotostavoitteiden operationaalisuus julkisessa hallinnossa, Helsinki 1969, s. 31-36.



Kuvio 5. Yrityksen hierarkkinen suunnittelu- ja päätössysteemi

K = kohde

liikutaan ylimmän johdon tasolta eri portaita alas keskijohdon tasolle ja sitä kautta aina toimihenkilöihin ja työntekijöihin asti. Edelleen suunnitelmat saattavat koskea yrityksen kaikkia funktioita tai ne saattavat rajoittua toisiaan tiukasti lähellä oleviin toimintoihin tai ne voivat koskea vain tietyn toiminnon operaatioita.

Näin yrityksen suunnitteluilmiötä, sen kohteita, tehtäviä, suoritustasoja, voidaan systematisoida ja luokitella eri dimensio- näkökulmista. Tämän jäsennyksen tuloksena päädytään yleisesti ottaen hierarkkiseen suunnittelu- ja päätössysteemiin, joka saa todellisuudessa aina yritysکوhtaisten ratkaisun.

3.3.3.1 Strategiasuunnittelu ja sen kohteet

Yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin ylintä osaa kutsutaan tässä strategiasuunnittelusysteemiksi. Sen avulla määritetään toiminta-ajatus, päämäärät ja strategiat.¹⁾ Strategiasuunnittelu on kiistatta merkittävä vaihe, koska sen tarkoituksena on ensiksi luoda perusta yrityksen toiminnan jatkuvuudelle ja toiseksi antaa perusta ja viitekehys yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin alemmille tasoille. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi strategiasuunnittelussa selvitetään, millä toiminnan suunnalla yrityksen halutaan toimivan, mitkä ovat päämäärät valitulla suunnalla ja miten tullaan käyttäytymään osoitetulla tiellä päämäärien saavuttamiseksi. Näistä kolmesta kysymyksestä tehdään päätökset ennen seuraavan alemman tason päätöksiä. Kutsuttakoon niitä toiminta-ajatuksen, päämäärien ja strategioiden asettamispäätöksiksi. Tällä suunnittelun tasolla laaditut suunnitelmat ovat ajalliselta ulottuvuudeltaan kaikkein pisimmän periodin suunnitelmia ja organisaatiotasoltaan kaikkein ylimmän johdon päätöksiä. Hierarkkisen suunnittelusysteemin eri osien säilyttämiseksi itsenäisinä ja niiden välisten suhteiden täsmentämiseksi eri osien välinen rajanveto kytketään kunkin osan tuotoksiin, jotka ovat päätöksiä.

1) Vertaa tästä esim. Anthony 1965, s. 24 "Strategic planning is the process of deciding on objectives of the organization on changes in these objectives, on the resources used to attain these objectives, and on the policies that are to govern the acquisition, use, and disposition of these resources."

Ackoff 1970, s. 4

Ansoff 1965, s. 17-22

1. Toiminta-ajatus

Strategiasuunnittelun ensimmäisenä kohteena on toiminta-ajatus, joka vahvistetaan ylimmän johdon päätöksellä.¹⁾ Toiminta-ajatus määrittelee tämänhetkisten ja ennustettavissa olevien toimintaolosuhteiden pohjalta koko yrityksen olemassaolon ja toimintasuunnan sekä lyhyellä että pitkällä tähtäyksellä. Toiminta-ajatus siis ilmaisee, mitä tarkoitusta varten yritys on markkinoilla. Toiminta-ajatusfilosofia rakentuu karkeasti joko tarjonta- tai kysyntätekijän varaan. Toiminta-ajatus määritellään pisintä tähtäystä ajatellen ja siten, että se selvästi rajoittaa potentiaalisia toimintavaihtoehtoja, mutta antaa toisaalta riittävän kantavan lähtökohdan yrityksen toiminnalle ja uusien toimintamuotojen etsinnälle.

2. Päämäärät

Strategiasuunnittelun toisena kohteena on päämäärien asettaminen. Tällä päätöksellä ylin johto täsmentää sen, mihin yrityksessä toiminta-ajatuksen puitteissa pyritään. Steiner²⁾ määrittelee päämäärän seuraavalla tavalla: "An objective is a desired future state of a business or one of its elements." Tämä määrittely sanoo sen, että päämäärä ilmaisee sen halutun tilan, jossa yrityksen tai sen osan toivotaan olevan tietyn suunnitteluhorison-
tin lopussa.

Yrityksen ylin johto määrittää yrityksen ympäristön tarjoamien toimintaolosuhteiden ja eri sidosryhmien vastikeodotusten

1) Särkisilta 1968, s. 108-111

Ackoff 1970, Stylistic objectives, s. 24

Jääskeläinen, Strategisen suunnittelun ja budjetoinnin perusteet, Tapiola 1973, s. 32.

2) Steiner 1969, s. 150

Ackoff 1970, s. 1, ilmaisi suunnittelumääritelmän melko samalla tavalla - "planning is the design of a desired future...".

pohjalta yritykselle ominaiset päämäärät.¹⁾ Tämän prosessin läpivieminen vaatii pitkällä tähtäyksellä sovitteluja ristiriitaisten vaatimusten yhteensovittamiseksi siinä määrin, että eri sidosryhmät ovat tyytyväisiä koko yritystä koskeviin ratkaisuihin - yrityksen päämäärien asettamispäätöksiin. Se on välttämätöntä yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi.

Tämän osan suunnittelu huipentuu siis päämääränasettamispäätöksiin, jotka täsmenävät, mihin yrityksessä toiminta-ajatuksen puitteissa pyritään. Jo toiminta-ajatuksen määrittely ilmaisee toiminnan suuntaa, mutta päämäärät ovat selvästi ensimmäisiä konkreettisia toiminnan tavoitepuolta koskevia päätöksiä. Ne ovat sekä suunnittelun edelleen konkretisoimisen lähtökohtatekijöitä että sysäyksen antajia toiminnan ohjaamiseen tavoitepuolen avulla.

3. Strategiat

Strategiasuunnittelun kolmantena kohteena on toiminnan keino-
puolen eli strategian määrittäminen. Päämäärät osoittavat suunnan, johon pyritään, ja strategian määrittäminen ilmaisee sen, miten päämäärät pyritään saavuttamaan. Strategialla tarkoitetaan yrityksen toiminnan yleislinjan täsmennettyä esitystä siitä, mitä toimintakeinoja käytetään päämäärien saavuttamiseksi.²⁾

Jotta toiminnan tavoitteellisuus saisi konkreettisen muodon, se vaatii sellaista keinopuolta koskevaa päätöksentekoa, että tavoitepuolen kannanotot saavutetaan. Keinopuolen päätökset, jotka ovat juuri strategioiden määrityksiä, johdetaan vaiheittain vastaavista tavoitepuolen kannanotoista, päämääristä, mahdollisten resurssien rajoissa. Strategioiden määrittämisellä täsmennetään käytettävät toimintakeinot, jotka pyritään koordinoimaan siten, että yrityksen päämäärät saavutetaan.

1) Cyert & March 1963, tarkastelevat päämäärien määräytymistä sidosryhmien vaateiden pohjalta ympäristön asettamissa puitteissa, s. 26-43.

Ansoff 1965, s. 36-71

Ackoff 1970, s. 30

2) Katso käsitteistä myös

Anthony 1965, s. 24

Ansoff 1965, s. 94-107

Steiner 1969, s. 237

3.3.3.2 Tavoitesuunnittelu ja sen kohteet

Strategiasuunnittelusysteemin tuotokset ovat hierarkkisen suunnittelusysteemin korkeimmalla tasolla olevia päätöksiä, jotka koskevat yrityksen strategista asemaa. Näistä päätöksistä on välttämätöntä johtaa operationaalisempia suunnitelmia yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin alempien tasojen tarpeita varten, jotta tavoitteellisen ohjaamisen ja toiminnan idea toteutuisi ja yritys saavuttaisi halutun strategisen aseman.¹⁾

Strategiasuunnitteluvaiheessa tarkastellaan yritystä kokonaisuutena, ja siinä eri kohteita koskevat päätökset koordinoidaan keskenään. Tältä pohjalta voidaan tavoitesuunnitteluvaiheessa suorittaa itsenäistä suunnittelua. Tavoitesuunnittelussa ensimmäinen vaihe (a) on yrityksen ja sen osien, tulosvastuualueiden²⁾, pitkän tähtäyksen tavoitteiden määrittäminen. Tavoitteet johdetaan yrityksen päämääristä. Kutsuttakoon niitä tavoitteiden kuvauksiksi, jotka vahvistetaan tavoitteiden kuvauspäätöksissä.

Seuraavaksi (b) tavoitesuunnittelussa otetaan kantaa keinopuolen asioihin eli siihen, millä tavalla tavoitteiden kuvaukset saavutetaan. Tässä vaiheessa siis määritetään ja täsmennetään yrityksen strategian ja tavoitteiden kuvauksien pohjalta tulosvastuualueiden toimintakeinot, joiden avulla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Kutsuttakoon näitä toimintakeinojen määrittämiä

1) Vertaa esim. Anthony 1965, s. 27, "Management control is the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives."

Katso käsitteistä myös Lehtovuori 1973, s. 43

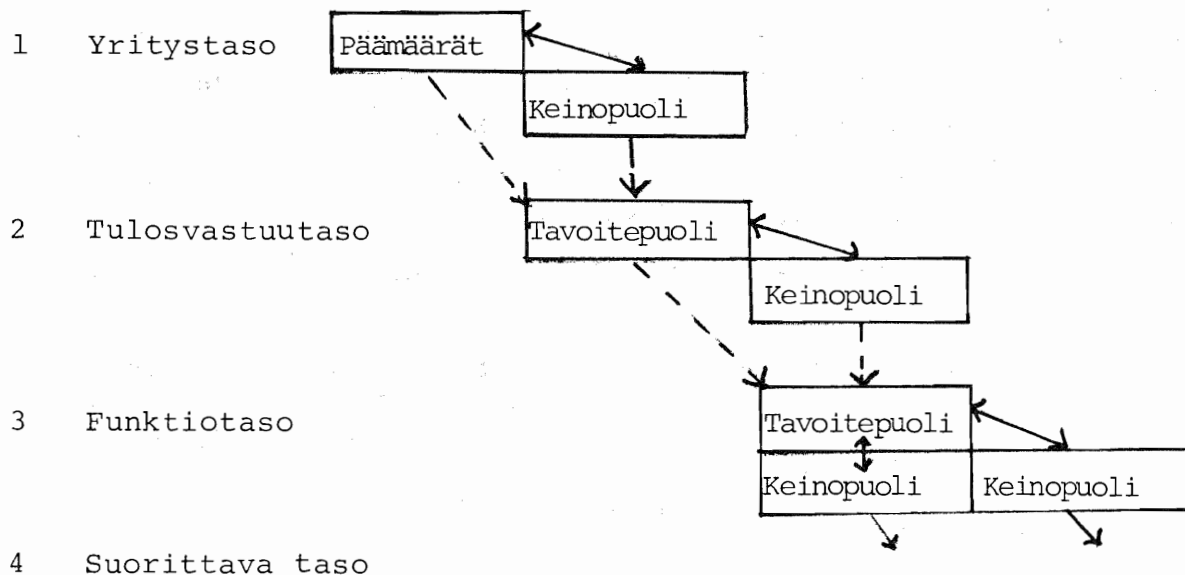
Ansoff 1965, s. 184-191

2) Tässä käytetään nimikettä tulosvastuualue puuttumatta siihen, kuinka "puhdas" tulos - esimerkiksi tietty kate - olisi selvitettävissä.

karkeiksi toimintasuunnitelmiksi, jotka vahvistetaan niiden kuvauspäätöksissä. Näihin tehtäviin (a) ja (b) sisältyy myös tavoitesuunnittelun kohteiden keskinäinen koordinointi.

Suunnittelusysteemin toimintaluonteesta ja määrittelystä johtuu eri hierarkkisten tasojen välisten päätösten koordinoinnin tarve. Tämän probleeman (c) ratkaisu tulee ennen muuta välitason - tavoitesuunnittelun - tehtäväksi, koska tämä taso on yhteydessä sekä ylöspäin, mistä se periaatteessa saa informaation, että alaspäin, minne sen pitäisi antaa informaatio konkreettiseen toimintaan johtavalle budjettisuunnittelusysteemille, joka tässä suunnitteluhierarkiassa on alin taso.

Jos ajatellaan vielä yrityksen hierarkkista suunnittelusysteemiä sekä esille tullutta tavoite- ja keinopuolen yhteensitomista (edellä tehtävät (a) ja (b)), tätä ajatuskulkua voidaan kehittää ja käyttää myös hierarkkiseen suuntaan. Esitettäköön siitä esimerkiksi seuraava kuvio.¹⁾



Kuvio 6. Yrityksen hierarkkinen tavoitesysteemirakenne

1) Katso esim. Heinen, Edmund, Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966, s. 102-112.

Tasolla 1 on yhteensovitettu sekä tavoite- että keinopuoli (päämäärät ja strategiat), ja nyt voidaan tulkita 1. tason tavoitepuoli ja keinopuoli yhdessä 2. tason tavoitepuolta koskevien päätösten ohjaajaksi. Näille etsitään yhteensopiva keinopuoli (tavoitteiden kuvaukset ja karkeat toimintasuunnitelmat). Näin voidaan käydä koko hierarkia ylhäältä alas ja antaa suunnittelutasojen välisten päätösten koordinoinnille alustava ratkaisu. Suunnitelmien lopullisessa koordinoinnissa tarkastellaan useampientekijöiden välisiä yhteyksiä.

1. Tavoitteiden kuvaukset

Tavoitesuunnittelun ensimmäisenä kohteena ovat tavoitteiden kuvaukset, jotka vahvistetaan niiden kuvauspäätöksissä. Steiner¹⁾ määrittelee tavoitteen seuraavalla tavalla: "Goals are objectives expressed in a specific dimension." Tämä määrittely kertoo sen, että tavoitteet ovat päämääriä, jotka on ilmaistu tietyssä dimensiossa, mikä viittaa niiden määrittelyyn - asialliseen sisältöön ja mitattavuuteen. Tähän asiaan otetaan selvä kanta jo päämäärien asettamisen yhteydessä, jotta strategiasuunnitteluvaihe olisi tavoitesuunnitteluvaiheen lähtökohtana.

Näihin kannanottoihin siis tukeudutaan. Nyt täsmennetään se, millä tavalla tarkasteltavana olevia asioita ja toimintaa mitataan tällä tasolla, jotta kaikki asianosaiset vastuhenkilöt ymmärtäisivät aikaansaannosten mittauksen. Periaatteellisenä lähtökohtana ovat vastaavien päämäärien yhteydessä käytetyt mitta-asteikot. Nyt tiettenkin voidaan tavoitteiden asettamisien yhteydessä tyytyä samaan mitta-asteikkoon, joka on käytössä vastaavien päämäärienkin yhteydessä, mutta kun tarkoituksena on pyrkiä kohti konkreettisempia toimintasuunnitelmia, mittauksessakin pyritään vastaavasti tarkempiin mitta-asteikkoihin.²⁾ Tältä pohjalta esitetään seuraava määritelmä:

Tavoitteen kuvaus ilmaisee päämäärän kannalta välietapin, mitattavan halutun tilan, jossa yrityksen tai sen osan toivotaan olevan tietyn suunnitteluhorisontin lopussa.

1) Steiner 1969, s. 153

2) Katso esim. Ackoff 1970, s. 30-40.

Tavoitesuunnitteluvaiheessa ensiksi tehtävät päätökset ovat toiminnan tavoitepuolta koskevia tavoitteiden kuvauspäätöksiä, jotka liittyvät yrityksen tulostuotuualueisiin. Ne määritetään siten, että koko yritystä koskevat päämäärät saavutetaan.

2. Karkeat toimintasuunnitelmat

Tavoitesuunnitteluvaiheen toisena kohteena on keinopuolen määrittäminen. Tässä vaiheessa täsmennetään ne toimintakeinot, jotka ovat välttämättömiä tavoitteiden saavuttamiseksi. Näistä toimintakeinoista ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista pyrkiä laatimaan tarkkaa suoritustasolla toteutettavaksi tarkoitettua suunnitelmaa, vaan karkeat toimintasuunnitelmat ovat riittävää informaatiota seuraavan tason budjettisuunnittelulle.¹⁾ Määritellään: Karkealla toimintasuunnitelmalla tarkoitetaan niiden toimintakeinojen esitystä, jotka ovat välttämättömiä tavoitteiden kuvauksien saavuttamiseksi. Tämän mukaan karkeita toimintasuunnitelmia laaditaan vähintään vastaavalla tarkkuudella kuin tavoitteitakin on kuvattu. Hierarkkisen systeemin toiminnan kannalta on välttämätöntä, että nyt toimintasuunnitelmien laadinta ulotetaan seuraavalle tasolle eri funktioita koskevaksi, jotta tämä taso saa koordinoitua lähtökohdat omalle suunnittelulle.

Nämä tulostuotuualueen eri funktioita koskevat karkeat toimintasuunnitelmat laaditaan, kuten tavoitteiden kuvauksetkin, strategiasuunnittelusysteemin antamien päätösten rajoissa. Jo päämäärien sisältö saattaa rajoittaa toimintamahdollisuuksia, jos ne viittaavat juuri kyseiseen tulostuotuualueeseen. Ensimmäisessä strategian määrittäminen, joka ulottuu tulostuotuualueelle, antaa ne puitteet, joissa karkeiden toimintasuunnitelmien

1) Kirjallisuudessa tarkastellaan myös ns. toimintaohjelmia strategioiden toteuttamissuunnitelmina. Toimintaohjelmilla ja toimintasuunnitelmilla tarkoitetaan tässä lähes samaa asiaa.

Toimintaohjelmista katso esimerkiksi Pitkänen, Eero, Ohjelma-perusteinen suunnittelu julkishallinnossa, Helsinki 1975, s. 30-38.

King, William R. Implementing Strategic Plans Through Strategic Program Evaluation, Omega, 1980, Vol. 8. No.2, s. 173-181.

on pysyttävä. Samalla kun strategian määrittäminen rajoittaa näin alemman tason suunnittelua, se antaa myös konkreettisen lähtökohdan näiden toimintakeinojen täsmentämiselle, mistä itse asiassa on kyse. Lopullisen kiinnekohdan karkeille toimintasuunnitelmille antavat tämän saman suunnittelutason tavoitteiden kuvauspäätökset.

Tavoitesuunnittelun ensimmäisessä vaiheessa laaditaan yhtä pitkän tähtäyksen suunnitelmia kuin ovat strategiasuunnitelmatkin. Tämä pitkän tähtäyksen tavoitesuunnitelma käsittää tavoitepuolta (eri tulostuotantoalueet) ja keinopuolta (tulostuotantoalueen yksittäiset funktiot) koskevat päätökset, jotka on tehty pitkää tähtäystä ja yrityksen eri tulostuotantoalueiden keskinäistä riippuvuutta ajatellen. Seuraavaksi tämä suunnitelma jaetaan osiin ajan suhteen, jotta saadaan yhteys budjettisuunnitteluun. Tällaisen lyhyen tähtäyksen (yhden vuoden) suunnitelman on oltava osiensa (tuotantoalueiden) suhteen koordinoitu kokonaisuus, ja myös eri vuosille tulevien suunnitelmien on oltava sekä kokonaisuutena että osiltaan sopusoinnussa keskenään. Syntyy sarja suunnitelmia (5 v. - 1 v.). Kuinka tiukaksi tällainen tavoitesuunnitelmien sarja sekä tavoite- ja keinopuolen sidonnaisuus halutaan tehdä, riippuu yrityksen omaksumasta johtamis- ja suunnittelufilosofiasta. Edellä on otettu se lähtökohta, että tavoitteiden kuvauspäätökset luovat väljät suunnittelupuitteet, joiden rajoissa sitten asetetaan tarkkoja tavoitteita budjettisuunnitteluvaiheessa.

3.3.3.3 Budjettisuunnittelu ja sen kohteet

Tähän asti on suunnittelussa - strategiasuunnittelussa ja tavoitesuunnittelussa - pysytty hierarkkisen suunnittelusysteemin kahdella ylimmällä tasolla. Tavoitesuunnittelun viimeisessä vaiheessa päädytään lyhyen tähtäyksen (1 v.) tavoitesuunnitelmaan. Tämä tavoitesuunnittelutaso on ratkaiseva koko suunnittelusysteemin kannalta. Siinä ratkaistaan huomattavalta osalta suunnittelutasojen päätösten välinen koordinoitiprobelema ja luodaan lopulta perusta ja lähtökohta hierarkian alimman tason suunnittelulle - budjettisuunnittelulle. Budjettisuunnittelun tarkoituksena on tehdä niin yksityiskohtaiset suunnitelmat, että niiden

perusteella konkreettinen toiminta kyseisenä periodina on mahdollista.¹⁾

Koko suunnittelusysteemin rakentamisen tarkoituksena on saada aikaan sellainen viitekehys, että aina seuraavalla hierarkiatasolla kyetään suorittamaan itsenäistä suunnittelua. Näin voidaan menetellä budjettisuunnittelussakin, jonka lähtökohtana ovat tavoitesuunnittelun päätökset. Budjettisuunnittelussa ensimmäisenä vaiheena (a) ovat yrityksen ja sen tulosvastuualueiden lyhyen tähtäyksen (1 v.) tavoitteiden määritykset, jotka johdetaan vastaavista tavoitteiden kuvauksista. Tässä vaiheessa siis asetetaan tarkkoja tavoitteita edellä olevien kuvauksien puitteissa. Kutsuttakoon niitä yksinkertaisesti budjettitavoitteiksi, jotka vahvistetaan niiden asettamispäätöksissä.

Toiseksi (b) budjettisuunnittelussa tehdään päätökset keinopuolen asioista eli niistä tavoista, joilla budjettitavoitteet saavutetaan. Samoin kuin tavoitepuolella budjettisuunnittelun tarkoituksena on määrittää vähintään vastaavalla tarkkuudella keinopuolen asiat. Tässä vaiheessa siis täsmennetään eri funktioita koskevien lyhyen tähtäyksen (1 v.) karkeiden toimintasuunnitelmien pohjalta niin yksityiskohtaiset toimenpiteet, että konkreettinen tehtävien suorittaminen niiden perusteella on mahdollista. Näitä toimenpiteiden määrityksiä kutsutaan budjeteiksi ja ne vahvistetaan niiden asettamispäätöksissä. Niihin tehtäviin (a) ja (b) sisältyy myös budjettisuunnittelun kohteiden keskinäinen koordinointi.

Kolmanneksi (c) budjettisuunnitteluun tulee myös suunnittelutasojen välisten päätösten koordinoinnin ongelma. Laadittuja budjetteja tarkistetaan tällöin ensiksi koko tulosvastuualueen ja toiseksi koko yrityksen kannalta. Näin siksi, että kyetään samalla laatimaan tulosvastuutasolle ja yritystasolle kokonaisuuden käsittävät budjettisuunnitelmat. Tämä koordinointi tapahtuu ylemmän tason tavoitesuunnittelupäätösten puitteissa.

1) Vertaa esim. Anthony 1965, s. 69 "Operational control is the process of assuring that specific tasks are carried out effectively and efficiently."

Ansoff 1965, s. 184-191

1. Budjettitavoitteet

Budjettisuunnittelun ensimmäisenä kohteena ovat budjettitavoitteet, jotka vahvistetaan niiden asettamispäätöksissä. Budjettitavoitteen määrittelyssä tukeudutaan aikaisempaan tavoitteen kuvauksen määritelmään,¹⁾ josta ne periaatteessa johdetaankin. Ensiksi täsmennetään se, millä tavalla tarkasteltavia tavoitteita ja toimintakeinoja mitataan näissä budjettisuunnitelmissa.

Budjettisuunnittelun tarkoituksena on laatia niin operationaaliset suunnitelmat, että niiden perusteella päästään konkreettiseen toimintaan. Tämä puolestaan edellyttää sekä raha- että reaali-perusteisten mittayksikköjen käyttämistä niin tarkkaan määritettyinä, että kaikki käytännön toiminnot voidaan suorittaa ilman uutta mittaharkintaa. Kun yrityksen budjettisuunnittelussa on huolehdittu näin asioiden mittaamisesta, se samalla ratkaisee budjettivalvonnassa esiintyvän mittaamisongelman, koska tuloksen ja tavoitteen mittayksikkö on sama. Tämä puolestaan antaa mahdollisuuden välittömään toiminnan valvontaan ja ohjaamiseen ilman periaatteellisia tulkintavaikeuksia. Kokoamalla yhteen esitetään seuraava määritelmä:

Budjettitavoite on tavoitteen kuvauksen raha- ja/tai reaali-perusteinen tarkennettu tulkinta, joka ilmaisee sen halutun tilan, jossa yrityksen tai sen osan toivotaan olevan budjettisuunnitteluperiodin lopussa.

Tämän osan suunnittelu huipentuu siis budjettitavoitteenasettamispäätöksiin, jotka täsmentävät sen, mihin yrityksessä pyritään budjettiperiodin aikana. Budjettitavoitteet ovat tässä suunnitteluhierarkiassa päämäärien budjettiperiodin pituista ajanjaksoa varten laadittuja tulkintoja ja siten kaikkein lähimpänä toimintaa olevia tavoitepuolen päätöksiä.

1) Kappale 3.3.3.2

2. Budjetit

Budjettisuunnittelun toisena kohteena ovat toimintakeinot, jotka ovat välttämättömiä budjettitavoitteiden saavuttamiseksi. Budjettisuunnittelun tarkoituksena keinopuolella on päättää asioista niin, että konkreettinen toiminta on päätöksien perusteella mahdollista budjettiperiodin aikana. Tämä vaatii tavoitesuunnitteluvaiheessa laadittujen, eri funktioita koskeviin, karkeisiin toimintasuunnitelmiin sisältyvien toimenpiteiden tarkentamista ja täydentämistä. Näitä toimenpiteiden tarkennettuja määrityksiä kutsutaan budjeteiksi. Esitetään seuraava määritelmä:

Budjetilla tarkoitetaan niiden toimintakeinojen ja tehtävien reaali- ja/tai rahamääräistä esitystä, jotka ovat välttämättömiä budjettitavoitteiden saavuttamiseksi.

Tämän määritelmän mukaan budjetteja asetetaan vähintään vastavalla tarkkuudella kuin tavoitepuolen asettamispäätöksiä tehdään. Jo karkeat toimintasuunnitelmat ulotetaan kunkin tulostavastuualueen sisällä eri funktioiden tasolle asti, joten budjetteja laaditaan juuri funktioittain. Tämä onkin empiriaa ajatellen se vastuualuetaso, jolla budjetteja kyetään kokonaisvaltaisesti ja koordinoitusti laatimaan, mutta samalla se organisaation taso, joka on tekemisissä jokapäiväisten tehtävien kanssa siinä määrin, että toteutettavissa olevien budjettien laatiminen on mahdollista. Yrityksen suunnittelutoiminta ulotetaan näin lähelle suoritettavaa organisaatiotasoa, jotta suunnittelufunktio täyttää sille asetetun tavoitteellisen johtamisen idean.

Nämä eri funktioita - osto, valmistus, myynti, rahoitus, henkilöstö, tutkimustoiminta, hallinto jne. - koskevat budjetit laaditaan, kuten vastaavat tavoitteetkin, suunnitteluhierarkian tavoitesuunnittelutason päätöksien puitteissa. Jo tavoitteiden kuvauksien sisältö rajoittaa toimintakeinoja, jos ne viittaavat suoraan tiettyyn toimintaan. Ensi sijassa karkeat toimintasuunnitelmat, joita laadittiin juuri funktioittain, antavat ne puitteet, joissa budjettien asettamispäätösten on pysyttävä. Vaikka karkeat toimintasuunnitelmat näin rajoittavat funktiotaason suunnittelua, ne samalla antavat koordinoitun lähtökohdan eri budjettien suunnittelulle.

Tämä suunnittelu saa kuitenkin lopullisen kiinnekohdan budjettitavoitteiden asettamispäätöksistä, jotka ilmaisevat reaali- ja/ tai rahamääräisenä sen tilan, johon yrityksessä pyritään budjettiperiodin kuluessa. Budjettien suunnittelussa otetaan erityisesti huomioon budjettiperiodin aikana käytettävissä olevat resurssit, joiden rajoissa suunnitelmien on pysyttävä.

Tämän osan suunnittelu päättyy siis budjettien asettamispäätöksiin, jotka täsmentävät sen, mitä toimenpiteitä ja tehtäviä yrityksessä suoritetaan suunnitteluperiodin aikana, jotta budjettitavoitteet saavutettaisiin. Budjetit ovat tässä suunnitteluhierarkiassa strategioiden budjettiperiodin pituista ajanjaksoa varten laadittuja operationaalisia tulkintoja.

Budjettisuunnitelma kattaa usein yhden vuoden pituisen ajanjakson. Suunnittelu suoritetaan kuitenkin siten, että budjetit jaetaan samalla ajan suhteen toteuttamisen vaatimiin lyhyemmän periodin suunnitelmiin (esim. 1 kk.), jotka varmistavat lopullisen yhteyden budjettien saavuttamispäätöksiin.

Nyt kuvattu hierarkkinen suunnittelusysteemi ymmärretään yhtenä kokonaisuutena, joka on yhteydessä ympäristöönsä, erityssysteemiin ja edelleen sitä kautta yrityksen ympäristöön. Tämä kokonaissysteemi koostuu itsenäisistä osasysteemeistä, joita nimitettiin strategia-, tavoite- ja budjettisuunnittelusysteemeiksi. Näitä osasysteemejä tarkasteltiin tässä yhteydessä siten, että määriteltiin kussakin osasysteemissä suunnittelun kohteet ja niiden suunnittelun suoritustasot organisaatiossa sekä näiden väliset kytkennät. Nämä eri kohteiden ja eri osasysteemien väliset yhteydet toimivat suunnittelupäätösten kautta. Tällä tavalla osasysteemien välinen rajanveto kytkettiin aina ylemmän tason systeemin antamiin tuotoksiin eli suunnittelupäätöksiin. Jokaisesta osasysteemistä otettu tilakuva kertoo tällöin esimerkiksi juuri sillä hetkellä olevat suunnittelupäätökset, joiden aikaansaaminen on suunnittelun tarkoitus.

Strategiasuunnittelu on ylimmän johdon tehtävä. Se käsittää kolmen kohteen toiminta-ajatuksen, päämäärien ja strategioiden suunnittelun. Tavoitesuunnittelu tapahtuu seuraavalla organisaation tasolla ja käsittää sekä tavoite- että keinopuolta koskevat kohteet, tavoitteiden kuvaukset ja karkeat toimintasuunnitelmat. Näiden päätösten, informaation, antaman lähtökohdan mukaan budjettisuunnittelu tapahtuu alimmalla suunnittelua suorittavalla tasolla organisaatiossa ja suunnittelun kohteina ovat nyt budjettitavoitteet ja budjetit. Näin rakennetun kokonaissysteemin puitteissa tavoite- ja budjettisuunnittelusysteemi ovat strategiasuunnittelusysteemin osia, siten että strategiasuunnittelusysteemin tuotokset eli päätökset toteutetaan kahden mainitun alisysteemin avulla. Näin strategiasuunnittelusysteemi on pääsysteemi, joka vaatii toteutussysteemeikseen alisysteemit.

Kukin osasysteemi tarvitsee toimiakseen ohjausimpulssin lisäksi erilaisia panoksia, tietoa ja suunnitteluhenkilöitä käsittelemään tätä tietoa, jotta saataisiin aikaan tuotoksia, jotka ovat tässä eritasoisia päätöksiä - hyväksytyjä suunnitelmia suunnittelun kohteista. Tähän näkökulmaan paneudutaan seuraavassa kappaleessa.

3.4 Strategiasuunnitteluprosessi

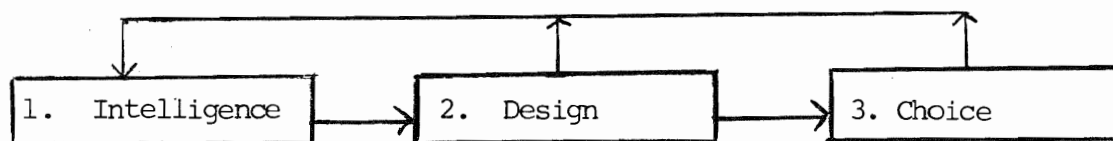
3.4.1 Yleinen suunnittelu- ja päätösprosessi

Suunnittelusysteemiä voidaan tarkastella paitsi rakenteen myös toiminnan kannalta toisiaan ajassa seuraavina tapahtumina, prosessina. Suunnittelusysteemin toiminta on tällöin ymmärrettävissä rakenteen antamissa puitteissa tapahtuvana suunnitteluhenkilöiden suorittamana suunnittelutehtävien hoitamisena. Näin tapahtuu suunnittelusysteemin rakenteen puitteissa panos-transformaatio-tuotos-prosessi.¹⁾ Tässä kappaleessa kiinnitetään erityistä huomiota suunnitteluprosessin aikana suoritettaviin tehtäviin ja niiden toteuttamistapaan sekä näiden välisiin kytkentöihin.

Yleisen määrittelyn lähtökohdaksi otetaan Herbert A. Simonin tutkimukset organisaatioiden päätöksentekoprosesseista, jotka

1) Kappale 3.3.2

puolestaan perustuvat käyttäytymistieteiden luomiin teorioihin.¹⁾ Suunnittelu- ja päätösprosessin katsotaan näin sisältävän kuvion 7 mukaiset vaiheet.



Kuvio 7. Suunnittelu- ja päätöksentekoprosessin vaiheet

- 1) Simon, H.A., Administrative Behavior, 3rd ed., New York 1976, s. 67 (1st ed., New York 1947).

Simon, H.A., The Shape of Automation for Men and Management, New York 1965, Part III, The New Science of Management Decision, s. 53.

Simon, H.A., Strategic Planning - abstract, Groningen 1973, s. 2.

Klassikkona voidaan pitää John Deweytä, johon Simon 1965, s. 56, viittaa seuraavasti: "They are closely related to the stages in problem solving first described by John Dewey:

What is the problem?

What are the alternatives?

Which alternative is best?

John Dewey, How We Think, New York 1910, chap. 8.

Toisena merkittävänä klassikkona voidaan pitää Chester Barnardia, johon Simon viittaa. Barnardin laajasti esittämää päätösprosessia voidaan tiivistetysti kuvata hänen käsitteidensä avulla seuraavasti:

1. Analysis of present circumstances:
 - Define immediate objectives.
 - Search the environment for events that affect these objectives.
2. Determination of the relevant "strategic factors".
3. Choise of a "strategic factor" based on estimates of future results of action in the existing situation.

Barnard, Chester I., The Functions of the Executive, Cambridge Massachusetts 1938, 10th Printing 1953, s. 200-211.

Katso myös Kirsch, Werner, Entscheidungsprozesse I, Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970, s. 61-96.

"The first phase on the decision-making process - searching the environment for conditions calling for decision - I shall call *i n t e l l i g e n c e* activity. The second phase - inventing, developing and analysing possible courses of action - I shall call *d e s i g n* activity. The third phase - selecting a particular course of action from those available - I shall call *c h o i c e* activity."¹⁾

Intelligence (tunnistaminen ja tiedonhankinta)

Yrityksen suunnittelu- ja päätöksentekoprosessi lähtee liik-
keelle joko ongelman tunnistamisesta tai mahdollisuuden havait-
semisesta. Ongelma voidaan määritellä eroksi sen välillä mitä
on ja sen mitä päämäärien mukaan pitäisi olla. Päätöksentekijä
seuraa yritystä ja sen ympäristöä, näiden välisiä suhteita ja
tapahtumia sekä vertaa havainnoimaansa yrityksen päämääräaset-
tamispäätöksiin, yrityksen aikaisempaan tulokseen tai mahdolli-
sesti joihinkin muihin asettamiinsa kriteereihin. Päätöksen-
tekijän havaitsema ero toteutuneen tilan ja päämäärän välillä
saattaa johtaa ongelman tunnistamiseen ja siten synnyttää pää-
töksenteon tarpeen tämän ongelman poistamiseksi.

Mahdollisuus puolestaan voidaan määritellä eroksi sen välillä
mitä on ja sen mitä voisi olla. Tällöin päätöksentekijän havait-
sema ero osoittaa päätöksentekijälle aivan uusia mahdollisuuksia
toiminnan suuntaamiseen ja siten myös täysin uusien suunnitel-
mien laatimisen ja päämääräasettamispäätösten tarpeen. Täl-
laisten uusien toimintamahdollisuuksien havaitseminen epäilemät-
tä on päätöksentekijälle huomattavasti hankalampaa kuin olemassa
olevien ongelmien tunnistaminen. Rutiininomaisesti tuotettava
informaatio ei ole riittävää uusien mahdollisuuksien havaitsemi-
seen, vaan näihin tarkoituksiin informaatiota tuotetaan organi-
satorisilla järjestelyillä ja eri toimintojen informaatio-

1) Simon 1965, s. 54

March & Simon 1958, s. 136-210, tarkastelevat laajemmin
prosessin yksityiskohtia ja muotoutumista yritysorganisaatiossa.

järjestelmillä, jotka suuntautuvat tiedon etsinnässä yrityksen ulkopuolelle täysin uuden tiedon tuottamiseen. Tällöin on kyse yrityksen johdon luovasta ideoiden etsimisprosessista.¹⁾

Näin hankitun informaation pohjalta yrityksen johto hahmottaa ensimmäisen kuvan olemassa olevasta ongelmasta tai mahdollisuudesta. Simonin mukaan päätöksentekijän on kuitenkin analysoitava ilmiö sekä siinä esiintyvät syy- ja seuraussuhteet siinä määrin, että voidaan puhua identifioidusta ongelmasta tai mahdollisuudesta.²⁾ Toisin sanoen suunnittelutilanteen on oltava päätöksentekijälle selvä ennen kuin voidaan edetä seuraavaan vaiheeseen.

Design (toimintavaihtoehtojen luominen ja analysointi)

Suunnitteluprosessin ensimmäinen vaihe päättyy ongelman tai mahdollisuuden sellaiseen ymmärtämiseen, että sen perusteella voidaan ryhtyä toimintavaihtoehtojen etsintään ja kehittämiseen. Yrityksen johdolla saattaa olla valmiina tiettyjä toimintasuunnitelmia, jotka modifioituina soveltuvat esiintyviin uusiin ongelmiin. Kaikkien toimintavaihtoehtojen määrittämiseksi tarvitaan siinä määrin mitattavissa olevaa aineistoa, että sen perusteella kyetään laskemaan kunkin vaihtoehdon tulemat. Yrityksen valvontasysteemin tuottaman informaation avulla voidaan selvittää monia riippuvaisuussuhteita, jotka liittyvät jokapäiväisiin suunnittelu- ja päätöstilanteisiin. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi kysyntä- ja menekki- sekä tuotanto- ja kustannusfunctiot. Näiden tietojen hyväksikäyttöä voidaan laajentaa yrityksen johdon kokemuksen kautta hankkiman tiedon avulla uusissa sovellutustilanteissa, joskin tässäkin yhteydessä yrityksen johdon rajoitetun rationaalisuuden puitteissa.³⁾

1) Honko, Jaakko, Investointien suunnittelu ja tarkkailu, Porvoo 1963, s. 25.

2) Simon 1965, s. 54; Simon 1973, s. 2

3) Simon 1976, s. 80

Uudet päätöstilanteet saattavat olla aitoja mahdollisuuksia, jotka ansaitsevat tilanteeseen sopivien täysin uusien toimintavaihtoehtojen määrittämisen. Suunnittelun suurin potentiaali-nen hyöty lieneekin saavutettavissa juuri tällaisten vaihtoehto-jen luomisen kautta. Tämä kuitenkin edellyttää oleellisesti enemmän tulevaisuuteen suuntautuvaa tietoa yrityksen sidosryhmä-suhteista ja ympäristön muutostilanteista kuin pelkkää valvonta-tietoa yrityksen sisäisistä asioista. Tällaista uutta tietoa on hankittava yrityksen ulkopuolelta ja se on ryhmiteltävissä paitsi kulloisenkin suunnittelutilanteen mukaan myös sen mukaan, millaiseksi oletetaan tulevaisuutta koskevan tiedon varmuus. Päätöksentekijän on otettava kantaa tiedon epävarmuuteen vaihto-ehtoja määrittäessään.¹⁾

Aineiston hankinnan jälkeen voidaan laatia vaihtoehtolaskelmat kustakin suunnittelukohteesta.²⁾ Tällöin on jo mahdollisuus suorittaa vaihtoehtojen alustava arvostelu ja vertailu, toisin sanoen todeta, kuinka eri vaihtoehdot toteuttavat niitä päämää-riä, joihin yrityksessä pyritään. Yrityksellä saattaa olla samanaikaisesti useita päämääriä, joiden kaikkien toteutumista on tarkasteltava. Päämäärien ristiriitaisuuden takia vaihto-ehtojen arvostelussa ja vertailussa on todellisuudessa useinkin pitäydyttävä vain päämääräasettelut tydyttävien ratkaisujen esittämiseen.³⁾ Vaihtoehtojen analyysissä ja vertailussa on lisäksi otettava huomioon ne vaikutukset, joita kullakin poten-tiaalisella vaihtoehdolla on muiden toteutettujen vaihtoehtojen toimintaan ja tulokseen. Tällöin on kyse eri toimintavaihto-ehtojen toteuttamismahdollisuuksien tarkistuksesta ja koordi-noidusta vertailusta. Kaikki analyysin läpäisseet vaihtoehdot esitetään päätöksentekijälle lopullista valintaa varten.

1) Aharoni, Yair, *The Foreign Investment Decision*, Boston 1966, s. 35 ja 274 korostaa epävarmuutta rationaalisen käyttäyty-misen selittämisessä.

McGuire, Joseph, *Theories of Business Behavior*, 1964, s. 112-137.

2) Honko 1963, s. 34

3) March & Simon 1958, s. 183; Simon 1976, s. 272

Choice (valintapäätös)

Päätös, jolla tietty vaihtoehto valitaan toteutettavaksi, on suunnittelu- ja päätöksentekoprosessin huipentuma. Tätä edeltävillä vaiheilla, suunnittelutilanteen identifioinnilla ja analysoitujen vaihtoehtojen luomisella, on myös merkittävä osa prosessissa. Edeltävissäkin vaiheissa tehdään päätöksiä, jotka myös ohjaavat prosessin kulkua. Todellisuudessa koko prosessi on etenemistä vaiheesta toiseen; siinä tehdään monia eri tavoin toisiinsa liittyviä päätöksiä. Tällöin on mahdollista, että päätöksentekijä tavallaan sitoutuu vähitellen lopulliseen valintapäätökseen, vaikka mitään nimenomaista päätöstä vaihtoehtoon toteutuksesta ei ole vielä tehty.¹⁾ Prosessin aikana on myös mahdollista palata takaisin johonkin aikaisempaan vaiheeseen ja hankkia lisää informaatiota esimerkiksi suunnittelutilanteen tai vaihtoehtojen täsmentämiseksi ja taas edetä uudemman kerran prosessin mukana kohti lopullista valintapäätöstä.²⁾ Näin eri päätökset ovat mitä moninaisimmin tavoin niveltyneitä niitä edeltäneisiin ja niitä seuraaviin päätöksiin.

Valintavaiheessa päätöksentekijällä on käytettävissään vaihtoehtolaskelmat, joiden perusteella voidaan eri vaihtoehdot asettaa paremmuusjärjestykseen. Näihin laskelmiin liittyy kuitenkin monia ongelmallisia tekijöitä, joista on jo edellä mainittu. Ensinnäkin laskelmat koskevat tulevaisuuden asioita, jotka ovat aina jossain määrin epävarmoja eivätkä siten täysin tiedossa. Toiseksi päätöstilanteeseen voi liittyä tekijöitä, joita ei kyetä siinä määrin mittaamaan ja ilmaisemaan luvuin, että ne voitaisiin sisällyttää laskelmiin. Näitä tekijöitä ei kuitenkaan voida jättää pois itse päätöksenteosta, koska ne ovat olemassa, päätöksentekijän tiedossa. Tällöin päätöksentekijä alistaa nämä tekijät harkintaansa.³⁾

Tyypilliseksi valintapäätösvaiheen ongelmaksi muodostuu juuri käytettävissä olevien laskelmien ja muun aineiston sekä toisaalta päätöksentekijän soveltaman harkinnan osuus lopullisessa päätöksessä. Käytännön eri päätöstilanteissa tällaisen harkintaa

1) Aharoni 1966, s. 123, ns. commitment-ilmiö.

2) Rubenstein & Haberstroh 1966, s. 589

3) Honko 1963, s. 169

vaativan tiedon osuus vaihtelee tilanteesta toiseen. Varsin huomattava se on uusien ja aitojen päätösten kohdalla. Voidaan-kin todeta, että suunnittelu- ja päätöksentekoprosessi on vähemmän rationaalinen, useampien rajoitteiden alainen ja monidimensionoisempi kuin tässä kuvattu ja lähtökohdaksi tarkoitettu prosessi.

Suunnittelu- ja päätösprosessin jakautuminen vaiheisiin on ilmeistä myös käytännön suunnittelussa, koska suunnittelussa on otettava huomioon monien eri tekijöiden vaikutus ja riippuvuussuhteet, ja tämä vaatii päätöksentekijältä tietyn ajan. Toisin sanoen todellinen suunnittelu- ja päätösprosessi voidaan periaatteessa nähdä toisiaan ajallisesti seuraavina vaiheina. Tutkimustyössä on tarkoituksenmukaista tarkastella suunnittelua juuri vaiheittaisena prosessina, vaikka päätöksentekijä ei prosessia sellaiseksi mieltäisikään. Kussakin empiirisessä suunnittelua ja päätöksentekoa koskevassa tutkimuksessa tämä vaihejako on tietenkin tehty juuri kyseisen tutkimuksen ongelman ja tavoitteen mukaan. Siksi kirjallisuudesta löytyykin useita täsmennettyjä ja yksityiskohtaisia suunnittelu- ja päätösprosessin vaihejakoa.¹⁾

1) Rubenstein, A.H. & Haberstroh, C.H., (eds.), *Some Theories of Organizations*, Homewood, Ill., 1966, s. 587.

Honko, Jaakko, *On Investment Decisions in Finnish Industry*, Helsinki 1966, s. 28.

Aharoni, Yair, *The Foreign Investment Decision*, Boston 1966, s. 42-44.

Pihlanto, Pekka, *Yritys ja rahoittajat - yrityksen vieraan pääoman rahoituskäyttäytymisen kuvaus*, Turku 1978, s. 95.

Pounds, W.F., "The Process of Problem Finding", *Industrial Management Review*, Fall 1969, s. 1-19.

Bower, J.L., *Managing the Resource Allocation Process, A Study of Corporate Planning and Investment*, Boston 1972, s. 66-82.

Hedberg, Bo, *On Man-Computer Interaction in Organizational Decision-Making, A Behavioral Approach*, Gothenburg 1970, s. 63-69.

Junnelius, Christian, *Investeringsprocessens utformning vid olika organisationsstrukturer*, Helsingfors 1974, s. 37.

Hall, Richard H., *Organizations, Structure and Process*, Englewood Cliffs, N.J., 1972.

Vaivio, Fedi L., *Yrityksen suunnitelmat ja käyttäytyminen*, Helsinki 1962, s. 110-144.

Tyypillisenä esimerkkinä mainittakoon seuraava kuusivaiheinen prosessi:¹⁾

- 1 Ongelman identifiointi
- 2 Tarpeellisen informaation tuottaminen
- 3 Mahdollisten ratkaisujen tuottaminen
- 4 Näiden ratkaisujen arviointi
- 5 Suoritusstrategian valinta
- 6 Toiminnan toteutus

Tältä pohjalta vaiheiden järjestystä, "vaiheteoreemaa" on Witte tutkinut empiirisesti.²⁾ Tutkimus kohdistui 233 päätösprosessiin, joita voitiin luonnehtia monimutkaisiksi ja novatiivisiksi³⁾ päätöksiksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli todentaa, oliko kokonaisprosessin aikana vaiheteoreeman mukaisilla vaiheilla teoreeman osoittamassa järjestyksessä hallitseva rooli. Teoreemaa ei pystytty aineistosta todentamaan, sillä kaikkia tarkasteltavia vaiheita esiintyi koko prosessin ajan ja kaikkien vaiheiden maksimaalinen osuus (operaatioiden määrällä mitattuna) sijoittui prosessin loppuun.

Witten tutkimus on antanut kuitenkin seuraavat tulokset, jotka täydentävät empiirisesti edellä olevaa suunnittelu- ja päätösprosessin yleistä kuvausta:

-
- 1) Brim, Orville G.Jr. - Glass, David C. - Lavin, David E. - Goodman, Norman, Personality and Decision Process. Studies in the Social Psychology of Thinking. Stanford, Cal. 1962, s. 9.
Katso tästä Witte, Eberhard, Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1968 a, s. 625.
 - 2) Witte 1968 a ja Witte, Die Organisation komplexer Entscheidungsverläufe - ein Forschungsbericht, ZfbF, 1968 b, s. 581-599.
 - 3) Novatiivinen päätös on rutiinipäätöksen vastakohta.

- 1 Monimutkaiset, novatiiviset päätökset muodostavat yrityk-
sessä prosessin, johon liittyy monia operaatioita ja jonka
läpivienti vaatii useita henkilöitä ja monta ajanjaksoa.
- 2 Monimutkainen päätösprosessi ei johda vain yhteen päätök-
seen, vaan sisältää joukon alustavia ja osapäätöksiä.
Suurin osa näistä tapahtuu prosessin loppupuolella, ja ne
vaikuttavat siellä hallitsevasti.
- 3 Vaiheteoreeman mukaiset operaatiot, jotka liittyvät infor-
maation hankintaan, vaihtoehtojen etsintään ja vaihtoehto-
jen arviointiin, esiintyvät päätösprosessissa lukuisina.
Ne eivät kumuloidu ajallisesti rajallisiin vaiheisiin
vaan jakautuvat epäsäännöllisesti prosessin alku- ja
päätehetken välille.¹⁾

Käsillä olevan tutkimuksen kannalta voidaan edellä esitettyjä teoreettisia ja empiirisiä tutkimustuloksia pitää riittävinä lähtökohtina. Prosessikäsite on metodologisesti käyttökelpoi-
nen ja prosessin vaiheet ovat empiriasta löydettävissä. Simonin esittämän kolmivaiheen - intelligence, design, choice - sopi-
vuutta todellisen suunnitteluprosessin kuvauksena voidaan ar-
vostella siksi, että varsinainen päätösten toimeenpano - action
- puuttuu tuosta ketjusta. Simon²⁾ perustelee tätä sillä, että
kyseinen kolmivaiheinen prosessi on nähtävissä todella laajois-
sa strategiapäätöksissä ja niiden toimeenpanoa voidaan taas
tarkastella omana kolmivaiheisena prosessina. Tämä tietenkin
tapahtuisi jo seuraavalla suunnittelu- ja organisaatiotasolla
itsenäisen osasysteeminsä puitteissa, jossa sen osasysteemin
tila muuttuu tilasta toiseksi tilaksi tuon prosessin avulla.
Nyt määritelläänkin Simonin prosessi yleiseksi prosessiksi,
jota käytetään yhtenä tämän tutkimuksen keskeisenä lähtökohtana.

1) Witte 1968 a, s. 644

2) Simon 1965, s. 56

3.4.2 Strategiasuunnittelun prosessimalli

Yleistä prosessimallia voidaan tarkentaa useampiin ja täsmennytyihin hypoteettisiin strategiasuunnitteluprosessin vaiheisiin. Nämä vaiheet ovat suunnitteluhenkilöiden suorittamia suunnittelutehtäviä. Näistä tehtävistä muodostuu koko prosessi, jota kutsutaan jäljempänä yksinkertaisesti strategiasuunnittelun prosessimalliksi. Tämä prosessimalli tarvitsee panostekijänä tietoa, jotta prosessin avulla voidaan työstää suunnittelun kohteista suunnittelupäätökset eli suunnitelmat. Seuraavassa tarkastelussa kiinnitetään huomiota juuri tietoon ja sen muuntumiseen informaatioksi päätöksentekijälle prosessissa vaihe vaiheelta.

Nyt kuvattavan prosessimallin perusteluna on vielä mainittava Mintzberg, Raisinghani ja Théorétin empiirinen tutkimus, jossa käytetään hyväksi prosessikäsitettä analysoitaessa strategisen päätösprosessin vaiheita ja niiden sisältöä.¹⁾ Tutkimus perustui 48 tositapauksen ja strategisen päätösprosessin tarkasteluun. Tutkimus toteutettiin ns. "field research" -metodilla, jossa käytiin läpi kolme erillistä empiiriakierrosta ja jossa raaka aineisto hankittiin kyselyillä, haastatteluilla ja dokumenttien analyysillä. Kolmas tutkimuskierros suoritettiin ylläolevista 48:sta 25 organisaatiossa, joissa päätösprosessi analysoitiin yksityiskohtaisesti. Todelliseen päätösprosessiin ja valintaan tutkijat eivät osallistuneet, vaan he analysoivat prosessin aktin jälkeen.

Mintzberg, Raisinghani ja Théorétin tutkimuksen eräänä teoreettisena lähtökohtana on ollut Herbert A. Simonin päätöksentekoprosessin kolmivaiheinen I-D-C-prosessimalli. He kuitenkin nimeävät omassa tutkimuksessaan näitä vaiheita termeillä: identification, development, selection. Näiden kolmen vaiheen sisällöt kuvataan tutkimuksessa siten, että prosessi jaetaan 7 osavaiheeseen, joita nimitetään keskeisiksi "rutiineiksi" (central "routines").

1) Mintzberg, Henry - Raisinghani, Duru - Théorét, André, The Structure of "Unstructured" Decision Processes, Administrative Science Quarterly, June 1976, volume 21, s. 246-275.

Strategisen päätösprosessin identifiointivaihe käsittää kaksi rutiinia: päätöksenteon tunnistamis- (decision recognition) ja diagnoosi- (diagnosis) rutiinit. Toimintavaihtoehtojen kehittämisvaihe (development) puolestaan käsittää etsintä- (search) ja suunnittelu- (design) rutiinit. Valintavaihe (selection) koostuu kolmesta osavaiheesta: karsinta- (screen), arvottamis- (evaluation-choice) ja valtuutus- (authorization) rutiinista.

Tutkimus osoitti edelleen sen, että kolmea päävaihetta auttoi kolme tukirutiinia (supporting routine), joilla on kuvaavat nimet: päätöksenteon valvonta- (decision control), kommunikointi- (communication) ja poliittinen (political) rutiini. Näihin tuloksiin tukeudutaan sikäli kuin ne auttavat tämän tutkimuksen toteuttamista.

3.4.2.1 Identifiointivaihe

Identifiointivaihe määritellään koostuvaksi kahdesta osavaiheesta päätöksenteon tunnistamis- ja diagnosivaiheesta.

3.4.2.1.1 Tunnistamisvaihe

Strateginen suunnittelu- ja päätösprosessi lähtee liikkeelle joko ongelman tunnistamisesta tai mahdollisuuden havaitsemisesta. Strategisissa kysymyksissä on useimmiten vaikea suoraan osoittaa selvää ongelmaa tai edes karkeasti hahmotettua mahdollisuutta, koska on kyse ainutkertaisista ja monimutkaisista päätöstilanteista.¹⁾

Ongelma määriteltiin eroksi sen välillä mitä on ja sen mitä standardiksi asetettujen päämäärien mukaan pitäisi olla.²⁾ Jos ero on epäedullinen ja yrityksen johto tunnistaa sen pohjalta ongelman, nämä havainnot saattavat synnyttää päätöksenteon tarpeen.

1) Mintzberg, Raisinghani ja Théorét, 1976, s. 251, erottavat toisistaan crisis, problem ja opportunity decisions.

2) Kappale 3.4.1

Kun epäedullinen poikkeama on todella merkittävä, voidaan puhua kriisistä, joka panee liikkeelle välittömästi strategisen päätösprosessin. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi katastrofin seurauksena. Näiden ongelmatyyppien välillä on tietty aste-ero. Vuosien varrella tunnistettu vähäinen ongelma saattaa ajan mittaan kumuloitua kriisiksi. Tilanne voi myös olla päinvastainen, jolloin kriisi vältetään tilapäisratkaisuin ja tilanne jatkuu ongelmana. Tämänlaatuista ratkaisua voidaan myös pitää strategisen ongelman osittaisratkaisumallina.¹⁾ Kummassakaan tapauksessa ei saavuteta standardiksi asetettuja päämääriä.

Ongelman tunnistamista koskevissa empiirisissä tutkimuksissa on Pounds²⁾ todennut, että päätöksentekijälle erojen analyysissä vertailuperustana olevat standardit saattavat olla yrityksen eri osien tavoitteenasettamispäätöksiä, mutta myös aikaisempien vuosien toteutuneita tuloksia, toisten vastaavien yritysten standardeja, toisten henkilöiden odotuksia tai teoreettisten mallien avulla määriteltäviä standardeja.

Mahdollisuus määriteltiin edellä eroksi sen välillä mitä on ja sen mitä ulkoisten toimintaolosuhteiden pohjalta voisi olla.³⁾ Tällaisen päätöstilanteen tunnistamisen lähtökohta poikkeaa ongelma- tai kriisitilanteiden lähtökohdista. Mahdollisuuksien etsintä on tavallaan täysin vapaaehtoista siinä mielessä, että se ei synny nykyisen toiminnan akuuteista ongelmista vaan sellaisen toiminnan hahmottamisesta, joka tukee nykyisen toiminnan

1) Cyert & March 1963, raporttoivat 4 eriasteista päätöksentekoprosessia yrityksissä, s. 114-127.

2) Pounds, William F., "The process of problem finding", Industrial Management Review, 1969, Fall, s. 1-19.

Bonge, John W., "Problem recognition and diagnosis: basic inputs to business policy", Journal of Business Policy, 1972, vol. 2, No 3, s. 45-53.

3) Kappale 3.4.1

menestyviä sektoreita tai jotka ovat kokonaan uusia innovaatioita yritykselle. Tällöin voi olla kyse uusien tuotteiden kehittämisestä ja uusien markkinoiden valtaamisesta. Tämänäköisyyden uusien toimintamahdollisuuksien havaitseminen on epäilemättä päätöksentekijälle huomattavasti hankalampaa kuin olemassa olevien ongelmien tunnistaminen. Tämänkään päätöstilanteen tunnistaminen ei ole yllä olevan määritelmän mukaan irrallaan nykyisen toiminnan tuloksesta, vaan juuri tuloksen huononeminen saattaa antaa päätöksentekijälle lopullisen sysäyksen innovaation tekemiselle, jos tällainen innovaatiomahdollisuus jo on päätöksentekijän tiedossa.

Mintzberg, Raisinghani ja Théorétin tutkimuksen mukaan 18 tapauksessa 25:stä päätöksentekoprosessi lähti liikkeelle monien sekä yrityksen sisäisten että ulkopuolisten impulssien vaikutuksesta. Joissakin tapauksissa päätöstilanne kypsyi tunnistettavaksi vuosien aikana kerääntyneen informaation pohjalta. Viidessä tapauksessa päätöstilanne tunnistettiin puhtaasti olemassa olevan mahdollisuuden havaitsemisesta, 6 tapauksessa mahdollisuuden ja ongelman samanaikaisesta ja samaan tilanteeseen sopivuuden havaitsemisesta sekä lopuissa 14 tapauksessa päätöstilanne tunnistettiin ongelman, kriisin tai ongelma-kriisin pohjalta.¹⁾

3.4.2.1.2 Diagnoosivaihe

Strategiset ongelmat tai mahdollisuudet voivat olla tunnistamisen jälkeen vielä niin epämääräisiä ja vaikeasti ymmärrettäviä, että yrityksen johto ei tältä pohjalta pysty hahmottamaan ongelman syy- ja seuraussuhteita. Tämä tilanne käynnistää ensimmäiseksi olemassa olevien tietolähteiden hyväksikäytön ja toiseksi myös tiedon etsinnän uusista lähteistä kyseisen tilanteen diagnosoimiseksi.²⁾ Tällöin tiedosta tulee toinen merkittävä panostekijä suunnittelu- ja päätösprosessiin yrityksen johdon ohjausimpulsien lisäksi.

1) Mintzberg, Raisinghani ja Théorét, 1976, s. 254.

2) op.cit. s. 254 "It is difficult to imagine strategic decision making without some form of diagnosis. Nevertheless substantive discussion of this routine is almost totally absent in both the descriptive and normative literature."

Tarkasteltavaksi kysymykseksi tältä pohjalta nousee, millaista tietoa yrityksen johto tarvitsee strategiasuunnitelmien kehittämiseksi, toimeenpanemiseksi ja valvomiseksi sekä miten eri suunnitelmiin tarpeellinen tieto hankitaan. Edellä olevaan strategisten suunnittelutilanteiden tunnistamista koskevaan tarkasteluun tukeutuen voidaan nyt lähteä systematisoimaan tiedon lajeja tältä pohjalta.

1. Valvontatieto

Yrityksen johto on laatinut edellisessä strategiasuunnittelukierroksessa sellaiset kiinteät suunnitelmat, että niiden perusteella voidaan suorittaa konkreettista toimintaa. Tämä strategiasuunnitelmien konkretisoiminen kylläkin tapahtuu hierarkkisen suunnittelusysteemin avulla siten, että eri tasojen kautta päädytään budjettisuunnitteluvaiheeseen.¹⁾ Tässä vaiheessa laaditut ja hyväksytyt budjetit ovat siten strategiasuunnitelmien budjettiperiodia koskeva operationaalinen tulkinta. Riippumatta siitä, miten yksityiskohtaisesti strategiasuunnitelmat konkretisoidaan toteuttamisvaiheessa, ne suunnitelmat sinänsä sisältävät testattavissa olevat standardiksi asetetut päämäärät, joiden saavuttamisesta yrityksen johto on kiinnostunut. Tämän asiantilan toteamiseksi tarvitaan valvontatietoa.²⁾

Valvontatiedon hankkiminen vaatii valvontasysteemin olemassaoloa ja sen hyväksikäyttöä. Teoriassa tehtävien suoritusta voidaan pitää jatkuvana prosessina, jossa suunnittelun, päätöksenteon, toimeenpanon ja valvonnan vaiheet seuraavat ketjuna toisiaan ja kuuluvat erottamattomasti yhteen. Tältä pohjalta määritellään näin: Valvontatieto on valvontasysteemin tuottamaa informaatiota suunnitteluvaiheessa päätettyjen muuttujien toteutuneista arvoista. Valvontatiedon hankintakohteet on siis päätetty jo suunnitelmien laadinnan yhteydessä.

1) Katso kappale 3.3.3.

2) Katso Paakkanen, Jouko, Komparatiivinen statiikka ja kilpailuprosessi, Helsinki 1962, s. 130-219, luku "Yritys, tieto ja suunnittelun teoria", käyttää termiä testitieto.

Anthony 1965, s. 16-20

Steiner 1969, s. 41

Ackoff 1970, s. 112-127

Valvontasysteemin tehokas hyväksikäyttö edellyttää sitä, että vastaava raportointijärjestelmä on toimiva. Valvonnan kannalta on tärkeää siinä tarvittavan tiedon jatkuva kerääntyminen, jotta kyetään ryhtymään korjaaviin toimenpiteisiin toiminnan ohjaamiseksi suunnittelun mukaiselle uralle, mikäli siihen valvontatiedon mukaan on tarve olemassa.

Siksi onkin tarkasteltava valvontatiedon hyväksikäyttöä yrityksen päätöksenteossa. Valvonta tapahtuu siten, että toiminnan päätyttyä verrataan toteutuneita lukuja (= valvontatietoa) kauden alussa suunniteltuihin lukuihin (= tavoitteisiin). Tätä vaihetta voidaan kutsua suunnitteluerojen laskemisvaiheeksi ja vertailu esitetään seuraavasti:¹⁾

Kokonaisero = Alkuperäinen eli - Toteutunut ohjelma
ex ante suunnitelma

Kerääntyneen valvontatiedon perusteella saadaan selville eri vastuualueiden erot ja myös niiden vaikutus koko toimintaan. Näiden perusteella puolestaan voidaan päättää, ovatko toimintaa korjaavat toimenpiteet välttämättömiä vai eivät, tavoitteiden kannalta katsottuna. Huomattavaa kuitenkin on, että määritelmän mukaan pelkän valvontatiedon perusteella ei voida ryhtyä uusiin toimenpiteisiin, vaan jollakin muulla tiedolla on poikkeaman syy ensin selvitettävä. Toisin sanoen valvontatieto vain kertoo sokeasti asioiden tilan selvittämättä syitä tapahtuneeseen.

Tältä pohjalta on kiinnitetty huomiota tapahtumia selittävän tiedon hankintaan ja sen esittämistavan systematisointiin kehittämällä tämän avuksi eroanalyysiä. Perinteellisessä analyysissäkin voidaan lisätä informaation määrää jakamalla kokonaisero esimerkiksi määrä- ja hintakomponentteihin, mutta kaikesta huolimatta se pitäytyy valvontatiedossa. Kokonaan uusi tarkastelutapa on syntynyt, kun on oivallettu erojen aiheutuneen sekä suunnittelutoiminnan että itse toimeenpanon puutteellisuuksista.²⁾

1) Jääskeläinen 1973, s. 121-122

Demski, Joel S., "An Accounting System Structured on a Linear Programming Model", The Accounting Review, October 1967, s. 701-712.

2) op.cit., s. 701-712

Suunnitteluvuoro syntyy suunnitteluvuorokellä käytettävissä olevasta vajavaisesta tulevaisuuden tietämyksestä. Toisin sanoen ei tiedetä, miten ulkopuoliset ympäristötekijät tulevat suunnitteluvuorokauden aikana muuttumaan, ja näin suunnitelmien perustana olevista tekijöistä ja niiden kehityksestä on tehtävä tietyt oletukset, joiden paikkansapitävyys tulee testatuksi suunnitteluvuorokauden aikana.

Toimintavero puolestaan syntyy operatiivisen johdon toiminnan puutteellisuuksista. Uusissa tilanteissa johto ei kykene välittömästi sopeuttamaan toimintaa muuttuneisiin olosuhteisiin.

Näiden erojen selvittämisessä tarvitaan luonnollisesti alkuperäinen eli ex ante suunnitelma ja toteutunut ohjelma kuten edellisessäkin vertailussa. Tämän lisäksi tarvitaan ns. jälkikäteen laskettu eli ex post suunnitelma, joka esittää optimaalisen ohjelman niiden tietojen valossa, jotka ovat käytettävissä suunnitteluvuorokauden päätyttyä. Jälkikäteen laadittu suunnitelma perustuu siis täydelliseen tietämykseen, mutta sitä ei käydä enää toteuttamaan, koska tämä vaihe on jo auttamattomasti ohi. Sen sijaan ex ante ja ex post suunnitelmien avulla saadaan karkea mitta yrityksen johdon ennakoimiskyvylle. Vertailussa käytetyt kaavat ovat:

Suunnitteluvuoro = ex ante suunnitelma - ex post suunnitelma

Toimintavero = ex post suunnitelma - toteutunut ohjelma

Näiden erojen laskeminen ja syiden analysointi on yrityksen johdon suunnittelua ja operatiivisten tehtävien suorittamista auttava informaatiota, mutta ennen kuin voidaan laatia jälkikäteis- eli ex post suunnitelma, tarvitaan sellaista tietoa yrityksen ulkopuolisista tekijöistä, jota valvontatieto ei pidä sisällään. Seuraavaksi onkin laajennettava "tiedon" piiriä.

2. "Ulkoinen" tieto

Toinen tiedon laji on "ulkoinen" tieto.¹⁾ Valvontatieto rajoittuu yrityksen päämäärien saavuttamista kertovaksi tiedoksi. Yrityksen suunnitelmien toteutuminen on kuitenkin riippuvainen

1) Paakkanen 1962, s. 168-170

ulkopuolisista sekä kyseistä toimialaa että laajasti ottaen koko kansan- ja mahdollisesti kansainvälisen talouden tilaa koskevista tekijöistä. Strategisten ongelmien ja mahdollisuuksien varsinainen syntypohja onkin yrityksen ulkopuolella, josta ne siirtyvät koskettamaan yrityksen toimintaympäristöä ja lopulta konkretisoituvat yrityksen johdon ja eri sidosryhmien välisissä vaihdantaneuvotteluissa. Toisin sanoen yrityksen toiminnan ja ulkoisten tekijöiden välillä on selvä riippuvuussuhde. Siksi onkin hankittava yrityksen ympäristöä ja kilpailuasemaa koskevaa tietoa suunnittelun perustaksi.

Tässä määritellään näin: "Ulkoinen" tieto on informaatiojärjestelmien tuottamaa informaatiota niistä yrityksen ulkopuolisista tekijöistä, joiden saamalla arvoilla odotetaan olevan vaikutus strategiasuunnitelmien toteutumiseen. "Ulkoisen" tiedon hankinta ei siis enää tapahdu valvontajärjestelmien avulla, joka tuottaa kaiken valvontatiedon yrityksessä toimeenpannuista tehtävistä.

Nyt tarvitaan informaatiojärjestelmiä¹⁾, joka orientoituu tiedon etsinnässä yrityksen ulkopuolelle ja siellä oleviin tietolähteisiin. Tätä ulkomaailmaa koskevaa tietoa on tarjolla rajaton määrä, mutta määritelmän mukaan nyt hankitaan informaatiota vain niistä tekijöistä, joilla odotetaan olevan merkitystä strategiasuunnitelmien toteuttamisessa.

Maailman muuttuvan luonteen takia strategiset ongelmat muuttuvat ja siten "ulkoisen" tiedon hankintakohteet ovat myös ajan mukana muuttuvia, joten on tarpeellista aina kunkin suunnittelukierroksen alussa määritellä suunnitelmien laadinnassa relevantit ulkoiset tekijät, joista kulloinkin tietoa hankitaan. Yrityksen toimintaan liittyvät oleelliset tekijät voidaan luokitella taloudellisiin, sosiaalisiin, teknisiin ja poliittisiin tekijöihin.²⁾

1) Katso esimerkiksi Steiner 1969, s. 475-492.

Informaatiojärjestelmä voidaan tietenkin määritellä suppeammin tai laajemmin. Tässä informaatiojärjestelmä ymmärretään laajassa mielessä.

2) Katso Jääskeläinen & Kallio 1977, s. 48-52.

Yrityksen ulkopuolisia tekijöitä analysoitaessa on muistettava myös eri markkinoita - osto, myynti, rahoitus jne. - koskevan tiedon sekä kilpailijoita koskevan tiedon välttämättömyys. Markkinoiden analyysin yhteydessä on erityisesti kiinnitettävä huomiota sekä saatavissa oleviin resursseihin että yrityksen nykyisiin ja potentiaalsiin asiakkaisiin, koska näillä tiedoilla on yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamisessa kiistaton merkitys. Kilpailijoiden suhteen yrityksen on useimmiten tyydyttävä välilliseen tietoon, mutta siitä huolimatta pyritään selvittämään kilpailijoiden käyttämät toimintakeinot ja ennakoimaan kilpailijoiden tulevat strategiat eri toimintosektoreilla.

Toinen tehtävä on näiden määriteltujen tekijöiden muutosten seuranta ja analyysi, joka on periaatteessa jatkuva prosessi. Tehtävän suoritus jää riippumaan yrityksen informaatiojärjestelmästä ja siitä, miten usein tietoja halutaan tai on välttämätöntä kerätä ja analysoida.¹⁾

Lopuksi on syytä vielä tarkastella "ulkoisen" tiedon hyväksikäyttöä suunnittelussa ja päätöksenteossa. Edellisessä valvontatietokappaleessa päädyttiin niihin tieto-ongelmiin, joita tarvittiin yrityksen jälkikäteis- eli ex post suunnitelmien laatimisessa. Nyt tähän ongelmaan saadaan ratkaisu "ulkoisella" tiedolla, joka antaa informaation niistä ulkoisista tekijöistä, joilla on ollut vaikutus suunnitelmien toteuttamisessa ja joiden kehityksestä siis oli tehty tietyt olettamukset suunnitelmia laadittaessa. Täten "ulkoista" tietoa onkin pidettävä niitä suunnittelueroja selittävänä ja analysoivana tietona, jotka rutiininomaisesti lasketaan valvontatiedon avulla. Suunnitteluerojen tulkitseminen ja ymmärtäminen on välttämätöntä yrityksen uusien suunnitelmien kehittämisessä, joskin niiden teoreettinen lähtökohta on kokonaan "uudessa" tiedossa.

3. "Uusi" tieto

Valvontatiedon ja "ulkoisen" tiedon lisäksi voidaan erottaa kolmas tiedon laji, "uusi" tieto. Paakkasen mukaan yrityksen johto

1) Katso Ackoff 1970, s. 112-119.

tarvitsee aktiivisten toimintavaihtoehtojen - uusien suunnitelmien - kehittämiseksi "uutta" tietoa.¹⁾

Yrityksen strategiasuunnittelussa on juuri kyse, kuten edellä on osoitettu, uusien suunnitelmien laatimisesta, joten myös "uuden" tiedon systemaattinen käsittely on välttämätöntä.²⁾ Pitkällä tähtäyksellä "uusi" tieto on tärkein yrityksen johdon tarvitsemista tiedon lajeista, koska sen avulla yrityksen johto kykenee muuttamaan yrityksen toiminnan kannattavuuden turvaaville alueille. Voidaan myös sanoa, että "uuden" tiedon hankinta on ensimmäinen vaihe yrityksen johdon ideoiden etsintäprosessissa, joka päättyy lopulta hyväksytyihin strategiasuunnitelmiin.³⁾

Uusien suunnitelmien kehittämiseksi tarvittava tieto määritellään seuraavasti: "Uusi" tieto on informaationsysteemin tuottamaa informaatiota yrityksen kannalta uusista potentiaalisista toimintamahdollisuuksista, jotka voidaan konkretisoida strategiasuunnitelman muotoon.

Tämän tiedon hankintakohteet ovat tarvittavan tiedon luonteen vuoksi huomattavasti lukuisampia kuin valvontatiedon ja "ulkoisen" tiedon. Periaatteessa tiedon hankintakohteita on rajaton määrä. Niitä onkin rajoitettava siitä syystä, että informaation rajahankintakustannukset eivät ylittäisi vastaavia rajatuottoja. Kiinnekohta informaation hankintakohteiden valinnalle on saatavissa "uuden" tiedon määrittelystä. Yrityksen kannalta uusiin potentiaalisiin toimintoihin johtavaa informaatiota on mahdollisesti saatavissa sekä yrityksen sisäisistä että ulkopuolisista lähteistä.

"Uutta" tietoa ulkopuolisista lähteistä hankittaessa on syytä ja tarkoituksenmukaista käyttää apuna "ulkoisen" tiedon

1) Paakkanen 1962, s. 170. Paakkanen pitää tarkoituksenmukaisena käyttää uuden suunnitelman käsitettä silloin, kun yrityksen koko toiminta tai sen tärkeä osa saa uuden muodon niin, että yrityksen entisen tuotantofunktion voidaan katsoa korvautuneen uudella.

2) Kappale 3.3.3.1

3) Honko 1963, s. 25-33, "investointi-ideain etsimisestä".
Honko & Virtanen 1975, s. 22-37.

informaatiosysteemin jäsentelyn mukaisia tietoja. Informaatiosysteemin tehtävänä on myös valittujen ympäristötekijöiden muutosten seuranta ja analyysi, jonka tuloksena päätöksentekijöillä on käytettävissään mahdollisimman tuore tieto seurannan kohteista. Tämän tiedon perusteella eri päätöksentekijät näkevät ja jäsentävät ympäröivän maailman aina hiukan omalla tavallaan, ja tekevät yksilöllisiä johtopäätöksiä. Tällöin on mahdollista, että yrityksen johto kykenee oivallusmaisesti luomaan "uutta" tietoa jo tämänkin informaation perusteella. Yrityksen johto joutuu laajentamaan informaatiosysteemiään, kun on kyse "uuden" tiedon ulkoisista lähteistä. Tarkasteltava kenttä on toisaalta niin laaja ja johdon tiedonhankintamenetelmät ovat niin yksilöllisiä, että on vaikea luoda "laajennettua" informaatiosysteemiä suunnittelusysteemin formaaliksi osaksi. Tällöin tieto hankitaan epäformaalilla tavalla ja usein tieto saadaan jäsentymättömässä muodossa ajatellen sen hyväksikäyttöä suunnittelussa.

"Uutta" tietoa yrityksen sisäisistä lähteistä etsittäessä "uuden" tiedon piiriin kuuluvat yrityksen oman tutkimus- ja kehitystoiminnon luomat innovaatiot, jotka on mahdollista pukea suunnitelmien muotoon ja toteuttaa lähitulevaisuudessa.¹⁾ Tällaisten innovaatioiden alkulähteet ovat epäilemättä yrityksen ulkopuolella, mutta niiden konkretisoinnissa tarvitaan yritykseen vuosien varrella kertynyttä know-how-varastoa.

"Uusi" tieto siis avaa yritykselle ovia uusille potentiaalisille toiminnoille, minkä vuoksi tätä tietoa voidaan pitkällä tähtäyksellä pitää merkittävimpänä johdon tarvitsemista tiedon lajeista. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että "uusi" tieto voidaan konkretisoida strategiasuunnitelman muotoon, jolloin vasta on mahdollisuus todellisessa päätöksenteossa nähdä, miten kyseinen suunnitelma sopii yrityksen pitkän tähtäyksen päämäärien ja toiminta-ajatuksen puitteisiin. Nämähän lopulta yhdessä resurssianalyysin kanssa määräävät sen, voidaanko kyseinen suunnitelma toteuttaa lähimmässä tulevaisuudessa vai vaatiiko se vielä suunnittelukierroksen toistamista informaation lisähankintoihin, ennen kuin kyseinen suunnitelma voidaan esittää päätöksentekijöille

1) Katso Jääskeläinen & Kallio 1977, s. 205-232.

vahvistettavaksi. Laajempien ja kokonaan uusien suunnitelmien toteuttaminen vaatii myös asian avointa esilleottoa ja keskustelua yrityksen niiden sidosryhmien kanssa, joilta tarvitaan resurssipanostus suunnitelmien toteuttamiseksi.

4. Sidosryhmätieto

"Uuden" tiedon perusteella johto kykenee hahmottamaan yritykselle uusia potentiaalisia toimintoja. Nämä hahmotukset kuitenkin konkretisoidaan strategiasuunnitelman muotoon, jotta johto voi tarkastella uusia toimintavaihtoehtoja yrityksen päämäärien ja toiminta-ajatuksen valossa. Tällaisen analyysin teko, jossa päämäärät ja uudet toimintavaihtoehdot (= strategiat l. keinot) asetetaan samanaikaiseen tarkasteluun, on välttämätöntä, jotta strategiasuunnitteluvaihe loisi lähtökohdan suunnittelusysteemin alemmille tasoille.

Tämän tehtävän läpivieminen vaatii aina jossakin määrin sopeutavaa eli adaptiivista suunnittelua strategiasuunnitteluvaiheessa.¹⁾ Sopeuttamiskohteet voidaan periaatteessa ryhmitellä karkeasti kolmeen ryhmään: uusien toimintavaihtoehtojen eli strategioiden yksinomainen sopeutus, yrityksen päämäärien yksinomainen sopeutus tai kokonaan niiden uudelleenasetus ja kolmantena vaihtoehtona sekä päämäärien että strategioiden samanaikainen mukauttaminen. Näistä ensimmäisen ryhmän eli strategioiden yksinomainen sopeuttaminen on mahdollista jo "uuden" tiedon perusteella, mutta sen sijaan kahden muun vaihtoehdon käyttö vaatii tietoa sidosryhmistä.

Tutkimuksen lähtökohtana on behavioristinen yrityskäsite, jonka mukaan yritys on eri sidosryhmiensä tavoitteellisen toiminnan ja päätöksenteon yhteenliittymä.²⁾ Yrityksen johto on se sidosryhmä, jonka tehtävänä on pitää yritys koossa ja toimintaansa jatkavana. Tämä on mahdollista vain luomalla ja ylläpitämällä toimivat vaihdantasuhteet yrityksen eri sidosryhmiin ja

1) Katso esim. Ackoff 1970, s. 6-22; Mintzberg 1973, s. 46

2) Kappale 3.2 ja Cyert & March 1963, s. 114-127.

Rhenman 1972, s. 52-55

tyydyttämällä näiden panoksia koskevat vastikevaatimukset. Tämä vaatii puolestaan sitä, että eri sidosryhmien vaatimukset ovat johdon tiedossa. Yrityksen johdon onkin hankittava tämä minimimäärä tietoa sidosryhmistä suunnittelutoiminnon osaksi ja perustaksi. Tältä pohjalta voidaan esittää seuraava määritelmä: Sidosryhmätieto on informaationsysteemin tuottamaa informaatiota yrityksen sidosryhmien antamista panoksista ja esittämistä vastikevaatimuksista yrityksen toiminnan suhteen.

Sidosryhmätiedon hankinnassa lähdetään liikkeelle sidosryhmä-analyysistä, jossa ensiksi selvitetään mitä sidosryhmiä yrityksellä on. Toiseksi selvitetään minkälainen vaihdantasuhde ja merkitys kullakin ryhmällä on. Sidossuhteet ovat melko tiukkoja ylimmän johdon ja muun henkilöstön ryhmien suhteen verrattuna esimerkiksi asiakkaiden ja hankkijoiden sitoutumisen lujuuteen. Kolmanneksi analysoidaan sidosryhmien jäsenten lukumäärässä ja voimatasapainoasetelmissa tapahtuneet muutokset, koska niillä muutoksilla saattaa olla todellista merkitystä johdon konkreettisessa yrityksen päämääriä ja strategioita koskevassa päätöksenteossa.

Tällaisen sidosryhmäanalyysin jälkeen on mahdollista tehdä varsinainen "panos-vastike"-analyysi, jossa selvitetään ensiksi sidosryhmien yritykseen sijoittamat panokset ja toiseksi näiden ryhmien vaatimat korvaukset sijoittamistaan panoksista.

Lopuksi on syytä vielä tarkastella sidosryhmätiedon hyväksikäyttöä yrityksen suunnittelun ja päätöksenteon osana. Nyt ollaan tekemisissä yrityksen strategiasuunnittelun kanssa, jossa yrityksen johdon tarkoituksena on selvittää, millä toiminnon suunnalla yrityksen halutaan toimivan ja mitkä ovat päämäärät valitulla suunnalla ja miten tullaan käyttäytymään päämäärien saavuttamiseksi.¹⁾ Näistä kahdesta ensimmäisestä kysymyksestä tehdään päätökset - toiminta-ajatuksen ja päämäärien asettamispäätökset - ottamalla huomioon myös sidosryhmätieto, jotta kyetään luomaan perusta yrityksen ja sidosryhmien välisille vaihdantasuhteille yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi ja tavoitteellisen toiminnan takaamiseksi.

1) Kappale 3.3.3.1

Esitettyyn kolmanteen kysymykseen "Miten tullaan käyttäytymään päämäärien saavuttamiseksi?", voidaan saada suuntaa antavia vastauksia jo sidosryhmätiedon perusteella, jos sidosryhmät asettavat joitakin strategioiden valintoja koskevia rajoittavia ehtoja. Periaatteessa strategiakysymykseen saadaan vastaus määrittelyn mukaisesti kuitenkin "uuden" tiedon perusteella. "Uusi" tieto osoittaa yritykselle uusia potentiaalisia toimintoja pitkällä tähtäyksellä, mutta ennen kuin näistä strategioista voidaan tehdä päätös, ne on analysoitava yrityksen päämäärien valossa, joiden asettamisessa otetaan huomioon myös sidosryhmätieto. Voidaankin melko perustellusti todeta "uuden" tiedon, sidosryhmätiedon ja yrityksen johdon ohjauksen olevan strategia-suunnittelun tärkeimpiä panoksia. Välttämättömiä ja täydentäviä panoksia ovat "ulkoinen" ja valvontatieto, kuten edellä osoitettiin. Itse asiassa kaikki tietopanokset ovat yrityksen johdon käytössä strategisten ongelmien ja mahdollisuuksien diagnosoimiseksi.

Yhteenveto

Nyt käsitelty IDENTIFIOINTIVAIHE koostuu kahdesta osavaiheesta, päätöksenteon tunnistamisvaiheesta ja diagnoosivaiheesta. Tunnistamisvaiheessa on kyse joko ongelman tunnistamisesta tai mahdollisuuden havaitsemisesta, jotka voivat synnyttää strategisen päätösprosessin. Strategisten päätöstilanteiden tunnistaminen syy- ja seuraussuhteineen on kuitenkin siinä määrin vaikea tehtävä yrityksen johdolle, että johto puolestaan käynnistää tiedon etsinnän ensimmäisen strategiailannekuvan hahmottamiseksi.

Diagnoosivaiheessa jäsenetään informaation tarve syntyneen ongelman tai havaitun mahdollisuuden mukaan. Tältä pohjalta voidaan systematisoida informaation tarve, hankintatapa ja hankintakohteet karkeasti asteittain laajenevaksi etsinnäksi kulloisenkin strategiaongelman mukaan.

Valvontatieto voidaan hankkia tavanomaisten valvontasysteemien avulla yrityksen sisältä suunnitteluvaiheessa päätettyjen muutusten toteutuneista arvoista. Valvontatieto siis kertoo selvästi toimeenpanon seurauksena syntyneen tilan, jota voidaan verrata suunnitteluvaiheessa vahvistettuihin tavoitteisiin. "Ulkoinen"

tieto voidaan hankkia informaatiostysteemin avulla niistä yrityksen ulkopuolisista tekijöistä, joiden arvoilla odotetaan olevan vaikutus strategiasuunnitelmiin. "Ulkoisen" tiedon perusteella tehdään tietyt oletukset ulkoisten tekijöiden kehityksestä ja siten myös yrityksen toiminnan ja ulkoisten tekijöiden välisistä suhteista. "Ulkoisen" tiedon todettiin tällöin myös olevan välttämätöntä tapahtuneita tosiasioita selittävää tietoa.

Strategiasuunnittelussa on ensi sijassa kyse uusien suunnitelmien luomisesta. Tällöin tarvitaan edellisten tietojen lisäksi kahdentyyppistä muuta tietoa. Toinen määriteltiin "uudeksi" tiedoksi, joka on informaatiota yrityksen kannalta uusista potentiaalisista toimintamahdollisuuksista, jotka voidaan pukea strategiasuunnitelman muotoon. Yrityksen toiminnan jatkuvuudelle on välttämätöntä konkretisoida uudet vielä idean asteella olevat hahmotelmat suunnitelmiksi, jotta kyetään päätöksenteossa näkemään niiden sopevuus yrityksen päämäärien ja saatavissa olevien resurssien puitteisiin. Tämä puolestaan johtaa sidosryhmätiedon tarpeellisuuteen, joka määriteltiin informaatioksi yrityksen sidosryhmien antamista panoksista ja esittämistä vastikevaatimuksista yrityksen toiminnan suhteen. Saadun tiedon perusteella yrityksen johdon tehtäväksi jää yrityksen päämäärien asettaminen ja strategioiden valinta niin, että sidosryhmät ovat ratkaisuun tyytyväisiä ja pysyvät edelleenkin vaihdantasuhteessa yritykseen.

Näin hankitun informaation pohjalta yrityksen johto saattaa hahmottaa ensimmäisen kuvan olemassaolevasta ongelmasta tai mahdollisuudesta sekä niiden syy- ja seuraussuhteista. Voidaan sanoa, että päätöksentekijä on identifioinut strategisen suunnittelu- ja päätöstilanteen.

3.4.2.2 Suunnitteluvaihe

Suunnittelu- ja päätösprosessin toinen päävaihe koostuu kahdesta osavaiheesta, vaihtoehtojen luomisesta ja vaihtoehtojen täsmentämisestä ja analysoinnista.¹⁾

1) Vertaa Simon 1965, s. 54, "inventing, developing and analysing possible courses of action".

3.4.2.2.1 Vaihtoehtojen luominen

Suunnitteluprosessin ensimmäinen päävaihe loppuu suunnittelu-tilanteen sellaiseen ymmärtämiseen, että sen perusteella voidaan ryhtyä ratkaisuvaihtoehtojen etsimiseen ja luomiseen.

Näin ollen suunnitteluprosessin tässä vaiheessa - vaihtoehtojen luomisessa - lisääntyy informaation tarve.¹⁾ Voidaan sanoa, että informaatiojärjestelmä toimii koko laajuudessaan, ja kaikkia edellä kuvattuja neljää tietotyyppiä tarvitaan strategiavaihtoehtojen etsimisessä ja kehittämisessä.

Esittäessään teorian yrityksen toimintakäyttäytymisestä Cyert ja March jakoivat organisaation päätöksentekoprosessin neljään keskenään hierarkkiseen ja laajenevaan ratkaisuprosessiin.²⁾

Kun tässä tutkimuksessa on kyse yrityksen strategiasuunnittelusta, on perusteltua tukeutua heidän "problemistic search"-prosessiinsa, johon turvaudutaan kahden "operatiivisen tason" ratkaisuprosessin epäonnistumisen jälkeen. "Problemistic search" lähtee liikkeelle ongelman tunnistamisesta ja sen avulla ongelma pyritään ratkaisemaan. Tällöin haetaan yrityksen johdon edellisen strategiasuunnittelukierroksen yhteydessä laatimien varasuunnitelmien joukosta tarkoitukseen sopiva suunnitelma.

Näiden suunnitelmien modifiointi esitetyn "ulkoisen" tiedon ja yrityksen johdon kokemuksen kautta hankkiman tiedon avulla saat-
taa johtaa tyydyttävän, ongelman ratkaisevan vaihtoehdon syntyyn.

Mintzberg, Raisinghani ja Théorét esittävät tutkimuksessaan empiirisen evidenssin neljän tyyppiselle etsimisprosessille "valmiiden" ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseksi.³⁾ 1. Memory search on juuri yrityksessä olevien joko kirjallisissa muodossa tai

1) Vertaa Honko 1963, s. 34-76, investointivaihtoehtojen määrittäminen.

2) Cyert & March 1963, s. 114-127

"Uncertainty avoidance", "quasi-resolution of conflict", "problemistic search" ja "organizational learning".

3) Mintzberg, Raisinghani ja Théorét, 1976, s. 255

joidenkin henkilöiden muistissa olevien suunnitelmien etsintää. 2. Passive search on paremminkin yllättävien vaihtoehtokandidaattien ilmestymisen odottamista kuin niiden etsintää.¹⁾ 3. Trap search -tilanteissa yrityksen johto asettaa tavallaan "informaatiopyydyksiä" vaihtoehtojen löytämiseksi esimerkiksi kertomalla jollekin hankkijalle, että yritys etsii tiettyyn ongelmaan ratkaisuvaihtoehtoja. 4. Active search on nimensä mukaisesti suoraa ja välitöntä vaihtoehtojen etsintää yrityksen ulkopuolelta joko laajalta tai suppealta alueelta. Heidän tutkimuksensa mukaan 13 tapauksessa 25:stä jokin ylläoleva etsintäprosessi todennettiin ja etsintäprosessi sai asteittain laajenevan muodon. Lopulta se päättyi kokonaan uusien vaihtoehtojen etsintään.

Tavallaan tämän saman havainnon esittivät teoreettisella tasolla Cyert ja March käsitteellä "organizational learning". Toisin sanoen, jos "problemistic search" ei tuo ratkaisua ongelmaan, niin turvaudutaan kaikkein laajimpaan etsimisprosessiin, jota he nimittävät "organisaation oppimisprosessiksi". Tällöin on tarpeen suunnitella toiminta uudelleen ja määritellä siinä yhteydessä myös yrityksen tavoitteet ja strategiat. Tämän tulee tapahtua kuitenkin yrityksen aikaisemman kokemuksen pohjalta.²⁾

Päätöstilanteiden ei välttämättä tarvitse olla ongelmapohjaisia vaan yhtä hyvin aitoja mahdollisuuksia, jotka samoin vaativat tilanteeseen sopivien täysin uusien vaihtoehtojen luomisen. Näiden kehittämisessä tarvitaan kaikkia tiedon lajeja: valvontatieto kertoo yrityksen johdolle, miten hyvin organisaation eri osissa on onnistuttu toimintasuunnitelmien toteuttamisessa, ja siten myös tältä osin antaa lähtökohdan kumuloituneena tietona yrityksen johdon oppimisprosessille suunnitelmien toteuttamiseksi. "Ulkoisen" tiedon perusteella yrityksen johto tekee tietyt olettamukset yrityksen sisäisten suunnittelumuuttujien ja ulkoisten tekijöiden välisistä suhteista, uusien suunnitelmien laadinnan yhteydessä. Myös kumuloituneen "ulkoisen" tiedon perusteella yrityksen johdolla on mahdollisuus oppia ja siten parantaa suunnittelukykyään, päätöstilanteiden identifiointia ja ratkaisuvaihtoehtojen luomista.

1) Cyert & March 1963, s. 80

2) Cyert & March 1963, s. 123

Täysin uusien strategiavaihtoehtojen luominen vaatii kuitenkin yrityksen johdolta onnistunutta "uuden" tiedon saantia. Tällaisen tiedon avulla yrityksen johto kykenee vastaamaan strategisiin haasteisiin ja luomaan innovaatioita. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että "uusi" tieto voidaan esittää ainakin alustavan suunnitelman muodossa, jolloin on ensimmäinen mahdollisuus päätöksenteossa tarkastella, miten kyseinen vaihtoehto sopii yrityksen toiminta-ajatukseseen.

3.4.2.2.2 Vaihtoehtojen täsmentäminen ja analysointi

Alustavat vaihtoehtohahmotukset eivät ole niin kehiteltyjä, että yrityksen johto pystyisi niiden perusteella tekemään valintapäätöksen. Näin ollen hahmotettuja vaihtoehtoja on ensin täydennettävä ja täsmennettävä siinä määrin, että niiden sopivuutta yrityksen toiminta-ajatuksen ja päämäärien sekä saatavissa olevien resurssien puitteisiin voidaan tarkastella.

Mintzberg, Raisinghani ja Théorét toteavat tutkimuksessaan, että strategiavaihtoehtojen luomisessa ja täsmentämisessä pyritään joko modifioimaan aikaisemmin kehitettyjä vaihtoehtoja tai luomaan kokonaan uusi tilanteeseen sopiva vaihtoehto. Tutkimuksen mukaan kokonaan uuden vaihtoehdon kehittäminen on monimutkainen, iteratiivinen prosessi, ennen kuin vaihtoehto täsmentyy ja kristalloituu kyseiseen strategiseen ongelmaan sopivaksi. Tällaisten vaihtoehtojen luominen vaatii useimmiten niin paljon resurssiuhauksia yrityksiltä, että ne ovat haluttomia kehittämään enempää kuin yhden täsmennetyn vaihtoehdon. Tilanne on kuitenkin toinen niissä yrityksissä, jotka modifioivat aikaisemmin kehitettyjä vaihtoehtoja. Näissä yrityksissä on käytettävissä useampia kuin yksi täsmennetty vaihtoehto päätöksentekovaiheessa.¹⁾

Investointien suunnitteluprosessissa vaihtoehtojen täsmentäminen tapahtuu vaihtoehtojen määrittämis- ja vertailuvaiheessa. Määrittämisvaiheen keskeisenä tehtävänä on investointivaihtoehdon taloudellisen tuloksen selvittäminen.²⁾ Määrittämisen kohteena ovat investoinnin komponentit, joita ovat juoksevasti syntyvät

1) Mintzberg, Raisinghani ja Théorét, 1976, s. 255-256

2) Honko 1963, s. 34-76, investointivaihtoehtojen määrittäminen

tulot ja menot, hankintameno ja jäännösarvo, investointiajanjakso ja korkokanta.¹⁾ Näistä komponenteista riippuu vaihtoehtojen tulos. Komponenttien määrittäminen puolestaan vaatii tulevan kehityksen ennakkointia. Määrittäminen luo perustan investointivaihtoehtojen arvostelulle ja vertailulle, joka tapahtuu tavanomaisessa investointien suunnitteluprosessissa kvantitatiivisen aineiston pohjalta laadittujen investointilaskelmien avulla. Empiiristen tutkimustulosten mukaan eri investointikohteiden välinen vertailu investointilaskelmien avulla muodostaa suunnitteluprosessiin säännönmukaisesti kuuluvan vaiheen.²⁾

Strategiasuunnitteluprosessissa vaihtoehtojen täsmentäminen on periaatteessa luonteeltaan samanlainen tapahtumajakso kuin investointivaihtoehtojen määrittäminen investointien suunnitteluprosessissa. Erona on se, että strategiavaihtoehtojen täsmentämisen sisältö muodostuu toiseksi kuin investointivaihtoehtojen määrittämisen sisältö. Epäilemättä vaikeuttavat informaation hankintaan, käsittelyyn ja hyväksikäyttöön liittyvät ongelmat moniulotteisten strategiavaihtoehtojen täsmentämisestä enemmän kuin strategian toteuttamiseen liittyvien melko konkreettisten investointihankkeiden määrittämisestä.

Strategiavaihtoehtojen alustava hahmottaminen toteutettiin kuvattun neljän tyyppisen tiedon avulla. Tämä tietoaaines on kokonaisuudessaan saatettava suunnitteluhetken ajan tasalle, jotta täsmennetyn informaation pohjalta olisi mahdollisuus selvittää strategiavaihtoehtojen taloudelliset seuraamukset. Tällöin analysoidaan strategiavaihtoehtojen resurssitarve ja toteuttamisaikataulu sekä elinkaarenaikainen tulosvaikutus siten, että kohteesta voidaan laatia alustavat karkeat strategiasuunnitelmat ja edullisuuslaskelmat.³⁾ Näiden vaihtoehtolaskelmien perusteella voidaan karsia jatkosuunnittelusta ne kohteet, jotka eivät yllä yrityksen päämäärät tyydyttävien ratkaisujen joukkoon.⁴⁾

1) Honko 1963, s. 42

2) Honko & Virtanen 1975, s. 52-56

3) Investointilaskelmista katso esim. Honko 1963, s. 77-116

4) Simon 1976, s. 272, tyydyttävä vaatimustaso

Todellisessa tilanteessa informaatio on niin vaillinaista ja kvalitatiivista, että tiedon ajan tasalle saattamiseen on tässäkin vaiheessa tarve olemassa. Strategiset innovaatiot syntyvät lähinnä "uuden" tiedon pohjalta, kun taas muiden tiedon lajien avulla voidaan konkretisoida suunnitelma ja mahdollisesti "tarkistaa" suunnitelman sopivuus yrityksen päämääriin ja saatavissa oleviin resursseihin. Tällöin on mahdollista, että yrityksen johdon on otettava luomansa strategiavaihtoehto tarkasteltavaksi niiden sidosryhmien kanssa, joilta tarvitaan resurssipanos suunnitelmien toteuttamisessa. Yrityksen johdolla on käytettävissä sidosryhmätiedon perusteella informaatio sidosryhmien antamista panoksista ja esittämistä vastikevaatimuksista. Näin yrityksen johto voi luoda ensimmäisen kuvan vaihtoehtojen sopivuudesta niiden sidosryhmien odotuksiin, joita uusi vaihtoehto koskee. Tässäkin tulevat kuitenkin täydellisen analyysin esteeksi seuraavat piirteet, jotka kuvaavat informaation luonnetta:¹⁾

- 1 Informaation hankinta tapahtuu usein eri ajankohtina eri sidosryhmiltä eikä informaatio siten ole ajan tasalle saatettuna käytettävissä.
- 2 Sidosryhmien vastikevaatimukset muuttuvat ajan mukana muiden ulkopuolisten vaihtoehtoisten kohteiden antaman korvauksen muuttuessa.
- 3 Sidosryhmät saattavat lisäksi asettaa sidossuhteessa pysymiselle muita rajoitteita tai ehtoja kuin pelkän korvausvaatimuksen.

Tällaiselta puutteellisen informaation pohjalta saattavat alkaa suunnitteluneuvottelut niiden sidosryhmien kanssa, joita strategiatilanne koskee. Näiden neuvottelujen avulla yrityksen johto pyrkii hankkimaan tarpeellisen ajan tasalla olevan tiedon, joka tarvitaan strategiavaihtoehdon täsmentämisessä. Pitkällä tähtäyksellä yrityksen johdon on mahdollista konkretisoida tilannetta itselleen organisatorisen pelivaran avulla.²⁾ Organisatorinen pelivara on organisaation tietylle kaudelle sidosryhmien

1) Cyert & March 1963, s. 36-38

2) Cyert & March 1963, s. 36-38 "organizational slack"

vastikkeiden maksamiseksi käytettävissä olevien resurssien ja sidosryhmien jäsenten vaatimien vähimmäisvastikkeiden välinen erotus. Voidaan olettaa, että pitkällä tähtäyksellä kaikki osapuolet, niin yrityksen johto kuin kaikki muutkin panoksensa antavat ryhmät, pyrkivät saamaan mahdollisimman suuren osan organisatorisesta pelivarasta itselleen. Tällöin neuvotteluis-
sa syntyy tavanomaisia konfliktitilanteita.¹⁾ Allokointi-
konflikti on yrityksen johdon ja yrityksen eri sidosryhmien välinen organisatorisen pelivaran jakoa koskeva konflikti. Rajoituskonflikti on yrityksen ja sen sidosryhmien välinen konflikti tilanteessa, jossa yrityksen sidosryhmiltä haluama panostarve tietyn strategiasuunnitelman toteuttamiseksi on suurempi kuin niiltä saatavissa oleva panosmäärä.

Näin ollen rajoituskonflikti kuten allokointikonfliktikin koskee yrityksen ja sidosryhmien välistä tilannetta kokonaisuutena. Vastaavasti adaptiivista suunnittelua tarvitaan juuri kokonaisuuden tasolla, jossa toisaalta yrityksen johdon suunnitelmat strategioista ja toisaalta sidosryhmien panosten määrä etsivät toisensa yrityscoalition tasapainon säilyttämiseksi.²⁾ Rajoituskonfliktin puuttuessakin voi yrityksen ja yksittäisen sidosryhmän panosten määrän välillä vallita vastaavanlainen konfliktitilanne, jolloin sen tulkinta on sidosryhmäkohtainen. Tähän ongelmaan ratkaisu löytynee yrityksen johdon strategian osittaissopeutuksen pohjalta.

Vaihtoehtojen analyysissä ja vertailussa vaativat lisäksi huomiota ne vaikutukset, joita kullakin potentiaalisella strategiavaihtoehdolla on jo toteutettujen investointien toimintaan ja tulokseen. Tällöin on kyse eri toimintavaihtoehtojen toteuttamismahdollisuuksien tarkistuksesta ja koordinoidusta vertailusta ajattelun koko yritystä. Voidaan myös sanoa, että nyt etsitään uusien vaihtoehtojen synergisiä³⁾ tulosvaikutuksia ja samalla myös organisatorista pelivaraa yritykselle. Tämänlaisen syvällisen

1) Vertaa Pihlanto, Pekka 1978a, s. 247. Pihlanto on luonut omassa väitöskirjassaan pääomarahoituskonfliktisysteemikan. Konfliktityypit ja konfliktianalyysielementti ovat hänen tutkimuksessaan keskeisellä sijalla.

2) Cyert & March 1963, s. 114-127; Ackoff 1970, s. 15-22.

3) Ansoff 1965, s. 72-93, synergy and capability profiles. Virtanen 1979, s. 91-114, synergia yritysoston motiivina.

vaikutusanalyysin toteuttaminen ja eri sidosryhmiltä saatavan panosmäärän lopullinen vahvistaminen vaativat suunnitteluneuvotteluja eri strategiavaihtoehtoista. Kaikki analyysin hyväksyttävästi läpäisseet koordinoitut vaihtoehdot esitetään päätöksen tekijälle lopullista valintaa varten.

Yhteenveto

SUUNNITTELUVAIHE koostuu kahdesta osavaiheesta, vaihtoehtojen luomisesta sekä vaihtoehtojen täsmäntämisestä ja analysoinnista. Ratkaisuvaihtoehtojen luominen on mahdollista suunnittelutilanteen diagnosoimisen jälkeen. Vaihtoehtojen luomisvaiheessa lisääntyy informaation tarve huomattavasti prosessin edelliseen vaiheeseen verrattuna. Vaihtoehtojen luomisvaiheen teoreettisessa lähtökohdassa tukeuduttiin Cyert & March'in päätösprosessi-kuvaukseen, jossa ratkaisuvaihtoehtojen etsintä aina vähitellen laajenee ongelman vaatimalla tavalla päättyen "organizational learning" -prosessiin. Strategiavaihtoehtojen luominen lähtee liikkeelle valvonta- ja "ulkoisen" tiedon sekä mahdollisten varasuunnitelmien pohjalta. Täysin aitojen mahdollisuuksien hyväksikäyttö vaatii kuitenkin "uuden" tiedon saantia ja pukemista lopulta alustavien suunnitelmien muotoon, jotta vaihtoehtojen sopivuutta yrityksen toiminta-ajatukseseen kyetään päätöksenteossa tarkastelemaan. Syvällisempi analyysi ei ole tässä vaiheessa mahdollista vajavaisen informaation takia. Yrityksen johdon on aloitettava suunnitteluprosessin seuraava vaihe.

Vaihtoehtojen täsmäntäminen ja analysointi vaativat sitä, että kuvattu neljän tyyppinen tieto kokonaisuudessaan saatetaan suunnitteluhetken tasalle. Näin täsmennetyn informaation pohjalta pyritään selvittämään strategiavaihtoehtojen taloudelliset seuraamukset. Tässä vaiheessa analysoidaan kunkin vaihtoehdon resurssitarve ja toteuttamisaikataulu sekä elinkaarenaikainen tulosvaikutus siten, että vaihtoehdoista voidaan laatia alustavat karkeat strategiasuunnitelmat ja edullisuuslaskelmat.

On mahdollista, että kokonaan uusista strategiavaihtoehtoista yrityksen johdon on otettava luomansa vaihtoehdot tarkasteltavaksi niiden sidosryhmien kanssa, joilta tarvitaan resurssipanos

suunnitelmien toteuttamiseksi. Näissä suunnitelmia koskevissa neuvotteluissa yrityksen johto pyrkii hankkimaan tältä osin tarpeellisen tiedon vaihtoehtojen lopulliseksi täsmentämiseksi. Vaihtoehtojen analyysissa vaativat huomiota lisäksi ne vaikutukset, joita kullakin potentiaalisella strategiavaihtoehdolla on jo toteutettujen investointien toimintaan ja tulokseen. Tällöin pyritään etsimään yritykselle uusien vaihtoehtojen synergisiä tulosvaikutuksia ja sitä kautta organisatorista pelivaraa. Kaikki yrityksen päämäärät tyydyttävät vaihtoehdot esitetään päätöksentekijälle lopullista valintaa varten.

3.4.2.3 Päätöksentekovaihe

Mintzberg, Raisinghani ja Théorét toteavat tutkimuksessaan, että normatiivisessa kirjallisuudessa esitetty valintavaiheen jakautuminen kolmeen osavaiheeseen - valintakriteerien määrittäminen, vaihtoehtojen arvottaminen ja valinnan teko - on todellisuudessa harvoin näin havainnoitavissa.¹⁾ Heidän tutkimuksensa mukaan valintavaihe on tyypillisesti monivaiheinen, iteratiivinen prosessi, ja käsittää progressiivisesti syventyvän vaihtoehtojen tutkimisen. Tällainen monidimensioinen prosessi esiintyi 20 tapauksessa 25:stä tutkitusta. Tutkimuksessa päädytäänkin uuteen käsitteistöön, joka kuvaa erityisesti strategiasuunnitteluun liittyvää valinta- eli päätösvaihetta. Valintavaihe etenee sen mukaan (screen) karsintarutiineista (evaluation-choice) arvottamis- ja valintarutiinin kautta päätöksenteon vaatimaan (authorization) valtuutusrutiiniin.

Karsintarutiinia käytetään kehitettyjen vaihtoehtojen määrän vähentämiseksi, jos niitä ei kyetä kaikkia perusteellisesti analysoimaan. Karsintarutiini sai kuitenkin vain vähän evidenssiä tutkimuksissa 25 tapauksessa. Tällöin on todennäköistä, että vaihtoehtoja karsitaan kaiken aikaa jo aikaisemmissa päätösprosessin vaiheissa tavallaan implisiittisesti jättämällä syrjään ne vaihtoehdot, joita ei voida todellisuudessa toteuttaa.²⁾

Arvottamis-valintarutiini, joka on saanut kirjallisuudessa osakseen keskeisen huomion, on heidän tutkimuksensa mukaan vähemmän merkityksellinen kuin suunnittelutilanteen diagnosointi tai

1) Mintzberg, Raisinghani ja Théorét, 1976, s. 256-260

2) op.cit., s. 257

vaihtoehtojen luominen ja täsmentäminen. Tutkimuksen mukaan tällainen tilanne oli varsinkin silloin, kun suunnitteluprosessi tähtäsi vain yhden vaihtoehdon kehittämiseen ja siten myös sen valintaan.

Vaihtoehtojen arvottamista ja valintaa oli todellisuudessa vaikea erottaa toisistaan ja tilanteeseen vaikuttavana tekijänä oli todellisen päätösvallan ilmentyminen yrityskoalitiossa samoin kuin vaihtoehtojen valinnan yhteydessä huomioon otettavien tekijöiden suuri määrä, jotka lisäksi ovat "pehmeitä", kvalitatiivisia ja harkinnanvaraisia tekijöitä. Tästä syystä valintarutiini osoittautui usein karkeaksi menettelyksi.¹⁾

Valtuutusrutiinilla tarkoitetaan toimenpidettä, jolla etsitään lopullinen hyväksyminen strategiselle vaihtoehdolle. Vasta tällöin organisaatio virallisesti sitoutuu päätökseen. Valtuutusrutiini todennettiin 14 tapauksessa 25:stä.²⁾ Tämän rutiinin ilmentyminen on riippuvainen ensisijassa yrityskoalition tehtävä- ja toimivaltamäärittelyksistä.

Nyt käsillä olevassa tutkimuksessa päätöksentekovaihetta tarkastelleen yhtenä vaiheena, joka on koko suunnittelu- ja päätöksentekoprosessin huipentuma.³⁾ Prosessin edellisessä vaiheessa - vaihtoehtojen täsmentämisessä - yrityksen johdolla on mahdollisuus saattaa ajan tasalle kaikki tarvittava tieto. Tämä tieto jäsennettiin prosessin alusta alkaen käyttötarkoituksensa mukaan neljään toisiaan täydentävään informaatiotyyppiin. Suunnitelmien täsmentämisessä informaation täydentäminen painottuu tarkasteltavana olevien ratkaisuvaihtoehtojen vaatimalla tavalla. Tämän informaation pohjalta yrityksen johto voi karsia ne suunnittelun alla olevat vaihtoehdot, jotka eivät sovi yrityksen päämääriin tai jotka ovat vielä keskeneräisiä. Täsmentämisvaihe antaa tällöin tuotokseksi joukon yrityksen päämääränasettelut täyttäviä

1) Mintzberg, Raisinghani ja Théorét, 1976, s. 259

2) op.cit., s. 259

3) Honko 1963, s. 168, suunnitteluprosessi ja investointipäätös

ratkaisuvaihtoehtoja. Nämä vaihtoehdot esitetään yrityksen johdolle lopullista valintapäätöstä varten.

Harvinaisena tapauksena voidaan pitää sellaista tilannetta, jossa päätösvaihetta edeltävä suunnitteluprosessi antaisi lopputuloksenaan valmiin vaihtoehdon, josta yrityksen johto tekisi vain muodollisen vahvistamispäätöksen. Todellisuudessa mikään strategisiin vaihtoehtoihin kohdistuva informaatio ei ole täydellistä, vaan epävarmuus voi kohdistua vaihtoehtojen arvottamisessa tarvittaviin komponentteihin monin eri tavoin.

Päätösvaiheen keskeinen ongelma voidaan tällöin jakaa yrityksen johdon näkökulmasta seuraavasti:¹⁾

- 1 strategiasuunnitelmien määrittämisessä tarpeellisiin tuotto- ja kustannuskomponentteihin liittyvän epävarmuuden arvioiminen.
- 2 kaikkien muiden esiin nousseiden tekijöiden, ns. harkinnanvaraisten tekijöiden, huomioon ottaminen lopullisessa päätöksenteossa.

Ensimmäinen ongelmaryhmä voidaan kvantifioida laskelmissa esimerkiksi subjektiivisten todennäköisyyksien pohjalta. Toinen ongelmaryhmä jää täysin yrityksen johdon harkinnan varaan sen tehdessä vaihtoehtojen lopullisen edullisuusjärjestyksen ja valinnan.

Päätösvaihetta edeltävä suunnitteluprosessi kokonaisuudessaan antaa harkinnalle selvän kohteen juuri eri ratkaisuvaihtoehtojen luomisena. Voidaan myös sanoa, että osaksi harkinnan varaan jäävät tekijät nousevat esiin ja täsmentyvät suunnitelmia kehitettäessä. Näin saatava tieto harkinnanvaraisista tekijöistä on myös informaatiota lopullisen päätöksen tekemiseksi, vaikka tieto ei välttämättä ole muodoltaan sellaista, että se voitaisiin sisällyttää itse laskelmiin. Tämän tiedon hyväksikäyttö päätöksenteossa jää yrityksen johdon oivalluksen ja harkinnan varaan.

1) Honko 1963, s. 170, on esittänyt nämä ongelmat investointipäätöksen yhteydessä.

Katso myös Honko & Virtanen 1975, s. 88-104.

Toinen harkinnanvaraisten tekijöiden lähde on yrityksen johdon näkemys yrityksen toivottavasta profiilista ja käytettävistä menettelytavoista tämän yrityskuvan saavuttamiseksi.¹⁾ Tällöin johto painottaa taloudellisen tuloksen jälkeen sellaisia asioita kuin yrityksen likviditeettiä ja vakavaraisuutta, turvallisen pelinvaran takaavan markkinaosuuden saamista, yhteiskunnallista arvonantoa, sosiaalista vastuuta ja mahdollisesti joitakin omia henkilökohtaisia toimintaideoita palvelevia ratkaisuja. Tällaista tietoa on vain johdon käytettävissä, joten kyseiset näkökannat heijastuvat juuri lopullisessa päätöksessä. Voidaan sanoa, että yrityksen johdon tehtävänä on synteisivaiheessa löytää tasapaino eri tekijöiden välillä. Tämä on päätöksentekovaiheen omaleimaisin piirre.

Edellä teoreettisessa tarkastelussa on todettu, että lopullisen strategioiden valintapäätöksen tekee yrityksen johto. Todellisuudessa kuitenkin päätösvalta keskittyy jokaisessa yrityksessä eri tavalla. Lopullinen päätösvalta voi olla yhdellä henkilöllä tai se voi jakautua useamman henkilön kesken. Päätösvallan keskittyneisyyteen vaikuttavat monet yrityskohtaiset tilannetekijät, joista voidaan mainita edellä olevat strategiavaihtoehtoihin liittyvät epävarmuus- ja harkinnanvaraiset tekijät. Tässä työssä ei tarkastella yleensä päätösvallan keskittyneisyyttä, vaan rajoitutaan havainnoimaan sitä, miten strategiasuunnittelua koskevat päätökset tehdään.

Strategiasuunnitteluvaiheen päätökset puolestaan jaettiin kolmeen toisilleen hierarkkiseen ryhmään: toiminta-ajatuksen, päämäärien ja strategioiden asettamispäätökset.²⁾ Tällöin on mahdollista hierarkianäkökulmasta jakaa nämä päätökset vastaavasti kolmelle organisaation tasolle. Ylin johto tekee toiminta-ajatusta koskevan päätöksen ja tiedottaa tämän päätöksen sisällöstä seuraavalle tasolle ja antaa samalla valtuudet päämäärien määrittämiseksi toiminta-ajatuksen puitteissa. Tämä taso puolestaan voi delegoida strategioiden suunnittelun ja päätöksenteon kolmannelle tasolle

1) Katso Normann 1976, s. 31-32.

Honko 1963, s. 169

2) Katso edellä kohta 3.3.3.1.

siten, että strategioiden avulla saavutetaan päämäärät. Tällainen tiukka ylemmän tason päätöksiin sitominen on toiminnan tasapainon säilyttämisen kannalta välttämätöntä.

Toisena äärimmäisyytenä on keskittää kaikki strategiasuunnitelmia koskevat päätökset ylimmän johdon tasolle. Tällöin toiminta-ajatusta, päämääriä ja strategioita pidetään yhtenä koordinoitavana kokonaisuutena, josta koko yrityksen toiminta on riippuvainen. Tällöin yrityksen johdolla on oltava myös riittävästi informaatiota eri toimintayksiköiden erikoisolosuhteista, jotta keskitetyillä päätöksillä puolestaan taataan koko yrityksen tasapaino. Tällaisella keskitetyillä päätöksenteolla voidaan lisäksi varmistaa perusolettamusten, epävarmuuden ja harkinnanvaraisten tekijöiden, yhtäläinen huomioonotto päätöksenteossa ja yrityksen johto saa samalla konkreettisemmän kuvan omista suunnitteluvaihtoehtoistaan kuin jos päätöksenteko on hajautettu eri toimintayksiköille.¹⁾

Yhteenveto

Edellä kuvattua PÄÄTÖKSENTEKOVAIHETTA on tässä tutkimuksessa tarkasteltu koko prosessin näkökulmasta sen yhtenä vaiheena. Edeltävällä suunnitteluprosessilla on merkittävä osa siinä mielessä, että vaihtoehtojen täsmentämisen tuloksena syntyy ja jää jäljelle ne päämääränasettelut tyydyttävät strategiavaihtoehdot, joista nyt tehdään lopulliset valintapäätökset. Tämä valinnanteko onkin koko päätöksentekoprosessin huipentuma.

Tässä vaiheessa yrityksen johdolla on ajan tasalle saatettuna kaikki haluamansa informaatio. Päätöksentekovaiheen ongelmaksi tulee tällöin informaatioon liittyvän epävarmuuden arvioiminen ja päätöksentekijän tietoon tulleiden ns. harkinnanvaraisten tekijöiden huomioonotto vaihtoehtojen edullisuusjärjestykseen asettamisessa ja siten lopullisessa valinnassa. Voidaan todeta, että

1) Katso Honko 1963, s. 187-190, Tasot, joilla investointipäätökset tehdään.

Junnelius 1974, s. 70

Ackoff 1970, s. 128-138

harkinnanvaraiset tekijät muodostavat päätöksentekovaiheen omaleimaisen informaation, joka täydentää kaikkia muita johdon käytettävissä olevia informaatiotyyppisiä. Harkinnanvaraiset tekijät tulevat yrityksen johdon tietoon suunnitteluprosessin aikana ja ne kerääntyvät kohteidensa eli strategiavaihtoehtojen ympärille. Näiden tekijöiden huomioon ottaminen lopullisessa edullisuusjärjestyksen määrittämisessä ja valinnassa jää kokonaan yrityksen johdon oivalluksen ja harkinnan varaan. Juuri tästä syystä saattaa olla empiirisissä tutkimuksissa vaikeata erottaa toisistaan vaihtoehtojen edullisuusjärjestykseen asettamista eli arvottamista ja lopullista valintapäätöstä. Nyt kuvasta näkökulmasta tähän teoreettiseen jakoon ei ole tarvetta.

Sen sijaan mielenkiintoisena teoreettisena kysymyksenä ja empiirisesti havainnoitavissa olevana ilmiönä on päätösvallan keskittyneisyys strategiasuunnitelmien yhteydessä. Strategiasuunnitteluvaihe puolestaan käsittää toiminta-ajatuksen, päämäärien ja strategioiden asettamispäätökset, joten päätöksenteon keskittyneisyyttä tarkastellaan juuri näiden kohteiden mukaan.

3.4.2.4 Toimeenpanovaihe

Suunnittelu ei ole itsetarkoitus, vaan hyväksymispäätöksen saaneet suunnitelmat on tarkoitettu toimeenpantaviksi. Tästä syystä myös käsillä olevassa tutkimuksessa tarkastellaan päätöstä seuraavaa vaihetta - toimeenpanoa - lukemalla se kokonaisprosessin osaksi.¹⁾

Kysymys on siitä, kenelle ja miten päätöksistä yrityscoalitiossa tiedotetaan niiden toimeenpanotarkoituksessa ja ymmärtääkö vastaanottaja tiedon tarkoituksen. Yrityscoalition, toisin sanoen sidosryhmien, ulkopuolella oleville suunnitelmista ei tarvitse kertoa, koska ne eivät kuulu päätöksiä toimeenpanevaan ryhmään. Nämä ryhmät ovat jo osaksi tietoisia odotettavissa olevista päätöksistä, koska ne ovat antaneet oman mahdollisen panoksensa

1) Vertaa Honko 1963, s. 191, investointien tarkkailu.

Junnelius 1974, s. 71, realiseringsfasen.

Ackoff 1970, s. 100; Pihlanto 1978, s. 95.

suunnitteluprosessiin. Prosessin eteneminen vaatii kuitenkin yrityksen johdon valintapäätöksen ja siitä tiedottamisen ennen kuin toimeenpano voi alkaa. Jos taas päätöstä ei toteuteta, niin suunnitelmaa ei käytetä hyväksi tai siitä on tehty uusi päätös - hylkäämispäätös.

Lopullisen päätöksen jälkeen yrityksen johdon tehtäväksi jää päätösten sisällöstä tiedottaminen ja yksityiskohtaisten toimeenpano-ohjeiden antaminen tehtävän suorittavalle organisaatioyksikölle.

Toiminta-ajatusta koskevalla päätöksellä määritellään ja konkretisoidaan yrityksen toimintaidea ja -alue. Tämän päätöksen sisällöstä tiedottaminen kuuluu johdon tehtäviin. Tällöin on harkittava, mille organisaation yksiköille päätöksestä kerrotaan. Ratkaisulinjat ovat löydettävissä itse päätöksen sisällöstä; siitä riippuu kuinka monipuolisen ja laajan taikka kuinka segmentoidun kentän päätös määrittelee yrityksen toiminnan alueeksi. Näin päätöksen sisältö osoittaa tarpeelliset toimintalohkot ja siten myös organisaatiorakenteessa yritystason alapuolelle sijoittuvat itsenäiset tuote-/markkinaryhmät. Nämä organisaatioyksiköt ovat toiminta-ajatusta koskevan tiedottamisen kohteita, jotta hierarkkisen ja vaiheittaisen suunnittelun prosessi käynnistettäisiin ja päätetyt suunnitelmat toteutettaisiin.

Toiminta-ajatuksen määrittelyn pohjalta voidaan tehdä ensimmäiset koko yrityksen toiminnan tavoitepuolta koskevat päätökset. Päämäärien asettamispäätökset koskevat sekä yritystä kokonaisuutena että jo toiminta-ajatuksen yhteydessä muodostettuja itsenäisiä organisatorisia tuote-/markkinaryhmiä. Edelleen näiden ryhmien sisällä päämäärät voidaan asettaa koskemaan kaikkia eri funktioita (=toiminto) tai vain joitakin sen arvioinnin mukaan, jonka yrityksen johto tekee niiden strategisesta merkityksestä.

Tiedottamisen ratkaisulinjat ovat tässäkin yhteydessä löydettävissä päätösten sisällöstä, niiden ajallisesta ulottuvuudesta ja organisatorisesta kattavuudesta. Päämäärän asettelut kerrotaan niille organisaation yksiköille, joita ne koskevat.

Lisäksi tässä yhteydessä yrityksen johdon on tarkistettava vastaanottavan organisaatioyksikön kanssa päämääräilmaisun ymmärrettävyys ja mitattavuus, jotta vastaanottava yksikkö ei tee toimeenpanoa väärin ohjaavia tulkintoja ja jotta aikanaan toiminnan toteutuneita tuloksia mitataan samalla mitta-asteikolla kuin päämääriäkin. Tällainen varmistus on välttämätön suunnittelu- ja ohjausprosessin toimivuuden onnistumiseksi.

Strategiasuunnittelun kolmantena kohteena on toiminnan keinopuolen eli strategian määrittäminen, joka ilmaisee sen, miten päämäärät olisi pyrittävä saavuttamaan. Strategioiden määritykset tapahtuvat samalla tarkkuudella kuin päämäärien asettaminen. Strategioita koskevilla päätöksillä täsmennetään ja konkretisoidaan käytettävät toimintakeinot siten, että ne pysyvät saatavilla olevien resurssien rajoissa. Näin yksityiskohtaiset suunnitelmat sisältävät jo vaihtoehtolaskelmavaiheessa periaatteessa kaikki kohteen määrittämisessä tarvittavat tuotto- ja kustannuskomponentit. Kun nyt on kyse valintapäätöksen jälkeisestä vaiheesta, niin Virkkusen tavoitelaskelmamääritelmän mukaan valitun vaihtoehdon osalta on esitettävä kaikki siihen vaihtoehtoon liittyvät komponentit toiminnan toteuttamista ja valvontaa silmällä pitäen.¹⁾ Tällöin strategioista tiedottaminen edellyttää "täysiä" toimintasuunnitelmia, joissa on asetettu kaikille vastuunalaisille organisatorisille tuote/markkinaryhmille edelleen funktiokohtaiset karkeat toimintasuunnitelmat resurssikysymyksineen ja toimeenpanoaikatauluineen. Näillä harkituilla strategiasuunnitelmia koskevilla ohjeilla varmistetaan itse suunnitelmien hyväksikäyttö. Suunnitelmat tiedotetaan niille organisaation vastuualueille, joita ne koskevat.

Mintzberg, Raisinghani ja Théorét pitäytyvät tutkimuksessaan tavallaan aikaisimmissa päätösprosessin vaiheissa ja jättävät päätösten toimeenpanovaiheen tutkimuksensa ulkopuolelle. Heillä on kuitenkin koko prosessia auttavia tukirutiineita (supporting routine), joista decision communication -rutiinilla on myös

1) Virkkunen, Henrik, Laskentatoimi johdon apuna, Helsinki 1954, s. 69-76.

yhtymäkohtia käsillä olevan tutkimuksen 4:nteen päävaiheeseen. He saavat tutkimuksessaan evidenssin aktiiviselle kommunikatiovirralle ongelman tunnistamisesta aina prosessin loppuun asti. Ensiksi on havaittavissa yleisen datapohjan luominen päätöksenteolle ja toiseksi informaation hankkiminen erityistarkoituksiin vaihtoehtojen luomisessa. Päätösprosessin edetessä yrityksen johto puolestaan jakaa informaatiota tapahtumien kulusta muille valintapäätökseen osallisille henkilöille sitä enemmän mitä selvemmin johto sitoutuu esittämään vain yhden ratkaisuvaihtoehdon lopulliselle päätöselimelle.¹⁾ Heidän tarkastelunsa ei siis ulotu päätöksen jälkeiseen aikaan.

Käsillä olevassa tutkimuksessa sen sijaan tarkastellaan myös empiirisesti, mille organisaation osille päätöksistä tiedotetaan niiden toimeenpanomielessä. Tämä on oleellista koko suunnittelu- prosessin kuvaamiseksi ja ymmärtämiseksi.

Edellä esitetty ja kuviossa 8 yhteenvedetty strategiasuunnittelu- prosessi tapahtuu suunnittelusysteemin rakenteen puitteissa. Nämä systeemin rakenteelliset osat puolestaan kuvattiin kappaleessa 3.3.

Prosessikuvauksen lähtökohdaksi otettiin Simonin I-D-C-prosessimalli, joka hienojakoistettiin useampiin ja tarkennettuihin strategiasuunnitteluprosessin vaiheisiin. Nämä vaiheet ovat suunnitteluhenkilöiden suorittamia suunnittelutehtäviä, jotka seuraavat toisiaan loogisessa ja ajallisessa mielessä ja joista koko prosessi muodostuu. Tämä prosessi tarvitsee panostekijänä tietoa ja yrityksen johdon ohjausimpulssin toimiakseen. Toiminta ilmenee juuri mainittujen tehtävien suorittamisena, joiden avulla panostieto muunnetaan erilaiseksi informaatioksi päätöksentekijälle kulloisenkin suunnittelukohteen tarpeisiin. Prosessikuvauksessa tuotiin esille myös eri tehtävien väliset kytkennät, jotta prosessin avulla saataisiin aikaan tuotos eli suunnitelmat eri suunnittelun kohteista.

1) Mintzberg, Raisinghani ja Théorét, 1976, s. 261-262.

3.5 Kuvattujen tekijöiden väliset vaikutussuhteet

3.5.1 Ympäristötyypit ja niiden luoma tilanne

Kappaleessa 3.2 määriteltiin ja kuvattiin koko tutkimuksen alue peruskäsitteiden avulla. Tämä oli välttämätöntä lähtökohtien esittämiseksi ja alustavan kuvan saamiseksi. Tässä kappaleessa täsmennetään tuota kuvausta lähtemällä liikkeelle tavallaan suunnittelusta etäämmällä olevasta ympäristöstä ja esittämällä samalla tekijöiden väliset vaikutussuhteet. Tässä ollaan samassa kokonaisuudessa, jota peruskäsitteillä kuvattiin, mutta nyt painotetaan täsmennettyä kuvausta ja vaikutussuhteita. Kuvio 9 havainnollistaa juuri tämän kappaleen näkökulman.

Tutkimuksen lähtökohdan mukaan yritys on avoin organisaatio. Yritys ympäristössään -käsitteen oleellinen sanoma on siinä, että organisaation valitsemaa strategiaa, rakennetta ja suunnittelusysteemiä tulee tutkia suhteessa ympäristöönsä. Työhypoteesiksi muodostuu tällöin väittäjä: ympäristötilanne vaikuttaa yrityksen toimintakäyttäytymiseen ja rakenteeseen.

Ympäristötyyppien tarkastelu aloitetaan arvoympäristöstä.¹⁾ Rhenman toteaa tutkimuksessaan, ettei pitkän tähtäyksen suunnittelun yhteydessä vastaantulevia ongelmia pystytä selittämään viittaamalla yksistään toimintaympäristöön.²⁾ Tällöin strategisten ongelmien perimmäiset syyt ovat lähtöisin usein arvoympäristössä olevista tekijöistä.

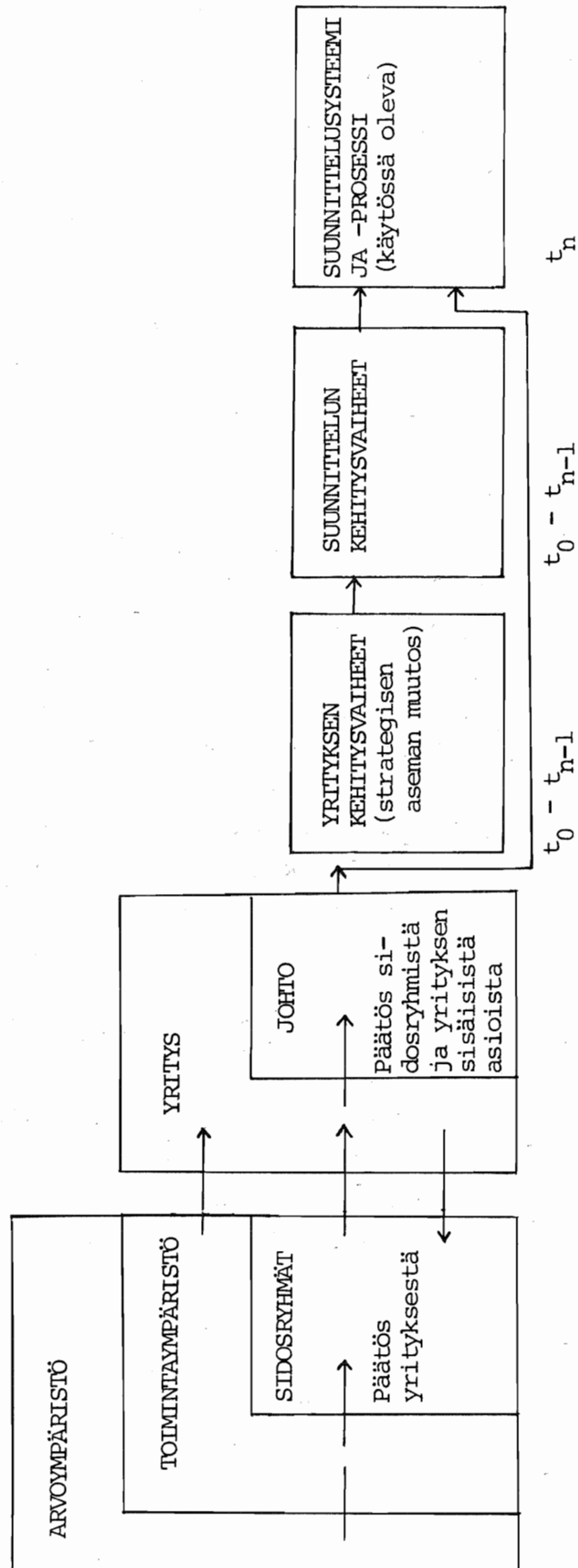
Arvoympäristön rakenteen kuvauksessa käytetään seuraavia käsitteitä:³⁾

Organisaation arvostelija on toimintaympäristössä tai sen ulkopuolella oleva arvostelija, joka arvostelee organisaatiota jonkin normin tai mitan mukaan ja joka arvostelun tulosta lähtökohtana pitäen jakaa palkintoja tai sanktioita.

1) Katso kappale 3.2.1.2 määrittelyt.

2) Rhenman, Organisationsteori för långsiktsplanering, 1974, s. 49; Rhenman 1972, s. 30.

3) Rhenman 1974, s. 52



KUVIO 9. SUUNNITTELUKESKUS JA -PROSESSIN SYNTYIN JA KEHITYKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Arvostelunormit ovat organisaation arvostelijan käyttämiä normeja tai mittoja. Organisaation arvostelija on ne määrännyt tai ne ovat syntyneet muulla tavoin. Normit ovat johdettavissa ihmisten arvomaailmasta, mutta myös tässä yhteydessä yhteiskunta- ja talousjärjestelmän omasta normistosta, josta voidaan mainita esimerkkinä "hyvä kauppiastapa".

Arvostelumenetelmä on organisaation arvostelijan käyttämä menettelytapa hänen kerätessään informaatiota, tehdessään päätöksiä ja antaessaan organisaatiolle tietoja arvostelun tuloksesta.

Tätä käsitteistöä ja arvoympäristön ominaisuuksia, joita ovat esim. ympäristöön suuntautuneet ja organisaatioon suuntautuneet normit ja arvostukset, normien määrä ja yhdenmukaisuus, anteliaat ja ankarat ympäristöt, hyväksikäyttäen esitetään kolmen tyyppisiä arvoympäristöjä, jotka kaikki luovat ja ylläpitävät erilaisia strategisia ongelmia.

Vapaat arvoympäristöt. Näille on tunnusomaista, että vallitsevat normit ja arvostukset ovat organisaatioon suuntautuneita. Ympäristössä on vähän kieltäviä ja määrääviä normeja, ja ne ovat yleisluontoisia ja koskevat kaikkia organisaatioita. Organisaatiota arvostellaan sen oman menestyksen kannalta vapailla markkinoilla.

Poliittiset arvoympäristöt. Näille on puolestaan tunnusomaista se, että organisaatioiden arvosteluun käytettävät ylimmät arvostukset ovat ympäristöön suuntautuneita. Toisin sanoen organisaatiota arvostellaan sen perusteella, mitä se on tehnyt ympäristössä hyväksi. Ympäristö sisältää usein paljon määrääviä ja kieltäviä sääntöjä, jotka eri tavoin säätelevät, mitä yritys saa ja mitä se ei saa tehdä.

Seka-arvoympäristöt. Näihin sisältyy sekä organisaatioon että ympäristöön suuntautuvia arviointeja. Ympäristössä on kieltäviä ja määrääviä sääntöjä. Organisaation suhteita toimintaympäristöön arvioidaan vapailla markkinoilla siten, että yrityksen odotetaan alistuvan suuremman järjestelmän vaatimukseen. Yrityksen näkökulmasta katsoen sekä poliittiset ympäristöt että vapaat ympäristöt

ovat muuttumassa sekaympäristöjen suuntaan. Tällöin yrityksiltä vaaditaan sekä sisäistä tehokkuutta että lisääntyvässä määrin ympäristön vaatimusten täyttämistä.

Nämä arvoympäristötyypit ovat toisistaan poikkeavia ja synnyttävät siten erilaisia ongelmia yritykselle. Niiden yksityiskohtaisesta vaikutuksesta yrityksen toimintaan on vaikea väittää muuta kuin se, että säilyttääkseen yrityksen strategisen aseman yrityksen johto suuntaa toimintaa pois syntyneen arvoympäristön paineen alta tai vahvistaakseen strategista asemaa johto pyrkii käyttämään hyväksi arvoympäristön suomia ja odottamia toimintamuotoja. Nämä molemmat tapaukset vaativat sopeutumisprosessia ja merkitsevät lopulta strategisen aseman muutosta.¹⁾ Tällöin väite voidaan esittää yleisessä muodossa:

VÄITE I

ARVOYMPÄRISTÖ vaikuttaa yrityksen toiminnan ulkoisiin ehtoihin eli toimintaympäristön ominaisuuksiin, yrityksen strategiseen asemaan ja tämän uudelleen suuntaamisen vaatimaan sopeutumisprosessiin sekä sen edellyttämään päätöksentekoon ja suunnitteluun.

Toimintaympäristöjä puolestaan on luokiteltu niiden käyttäytymisen mukaan kiinnittämällä huomiota esimerkiksi ympäristöelementtien keskinäisiin riippuvuussuhteisiin ja muutosten ominaisuuksiin. Näin Emery ja Trist päätyivät neljään ympäristötyyppiin organisaation ja ympäristön suhteita käsittelevässä kokonaistarkastelussaan.²⁾ Tyypittelyssä lisääntyvät ympäristön kompleksisuus ja vaihtelevuus vaihe vaiheelta.

The placid, randomized environment - vakaa satunnaisympäristö. Ympäristöelementit ovat pysyviä ja ympäristöön umpimähkään jakautuneita. Elementtien välillä ei siten ole yhteyksiä ja yhden ympäristöelementin tuntemus ei johda muiden elementtien jäljille.

1) Katso edellä 3.2.2 strateginen asema -käsitettä.

2) Emery, F.E. & Trist, E.L., The causal texture of organizational environments, 1965, Hum.Rel. 18:1, s. 21-32.

The placid - clustered environment - vakaa rakenteellinen ympäristö. Tämäkin ympäristö on pysyvä, mutta ympäristöelementit eivät ole umpimähkään jakautuneita, vaan elementtien välillä on määrättyjä yhteyksiä ja tätä tietoa voidaan käyttää muiden elementtien käsittelyyn.

The disturbed-reactive environment - häiriöaltis reagoiva ympäristö. Tämä on rakenteellinen ympäristö, jossa on kilpailijoita. Näiden läsnäolo aiheuttaa sen, että yrityksen on tässä ympäristössä koettava ympäristön vastareaktio omaan käyttäytymiseensä.

The turbulent fields - levoton ympäristö.

Ympäristön kompleksisuus ja vaihtelevuus on suurin. Ympäristöelementit ovat eri tavoin riippuvia toisistaan ja ne syntyvät ja muuttuvat osittain yrityksen toiminnan mukaan ja osittain itsenäisesti. Toimintakenttä on ennakoimattomassa liikkeessä.

Keuning on asettanut nämä ympäristötyypit epävarmuuskäsitteen yhteyteen määrittämällä ympäristön epävarmuuden asteen kahdella dimensiolla¹⁾

- yksinkertainen - kompleksinen
- staattinen - dynaaminen

sekä sitomalla ulottuvuuden ja epävarmuuden asteen toisiinsa seuraavasti:

1) Keuning, Doede, 1978, s. 3

+ ----- epävarmuus ----- ++			
+ e p ä v a r m. + + +		yksinkertainen	kompleksinen
	staattinen	++ (1)	+++ (2)
	dynaaminen	++++ (3)	+++++ (4)

Kuvio 10. Ympäristön tilan ulottuvuudet ja havaittu epävarmuus.
 (+++++ = epävarmuuden asteen lisäys)
 (numerot viittaavat Emeryn ja Tristin tyyppeihin)

Sekä ympäristön lisääntyvä kompleksisuus että dynaamisuus aiheuttavat suurempaa epävarmuutta. Empiiristen tutkimusten mukaan päätöksentekijät kokevat enemmän epävarmuutta silloin kun ympäristön dynaamisuuden vaihtelevuus lisääntyy kuin silloin kun ympäristön kompleksisuus lisääntyy.¹⁾ Tällöin ympäristötyyppi 3 on aina epävarmempi ja enemmän ongelmia aiheuttava kuin ympäristötyyppi 2 yrityksen näkökulmasta katsottuna.

Keuning täsmentääkin ympäristötyyppejä 4 - turbulence - juuri ympäristön dynaamisen vaihtelevuuden ominaisuuksien avulla²⁾

- korkea muutosfrekvenssi
- jokaiseen muutokseen sisältyvä suuri eroavuuden määrä
- koko muutoskuvion suuri epäsäännöllisyyden aste

Näistä johtuen turbulentin eli levottoman ympäristön komponenttien ja niiden välisten suhteiden muutos ei ole yrityksen ennakoitavissa. Epävarmuuden absoluuttinen määrä ylittää sen epävarmuuden määrän, minkä organisaatio kykenee välttämään tai sulattamaan omien strategia- ja rakennevalintojensa avulla. Tässä tapauksessa ympäristö määrää organisaatiojärjestelmän käyttäytymisen ja yritys menettää autonomisen asemansa.

1) Keuning 1978, s. 4

2) op.cit., s. 7

Yrityksen toiminnan kannalta on oleellista se, että kukin ympäristö synnyttää yritykselle omantyyppisiä ongelmia ja nämä ongelmat tietenkin muuttuvat ympäristön muutoksen myötä. Näistä muutoksista yrityksen johto on kiinnostunut, koska niillä on tietty strateginen merkitys sekä yrityksen toiminnalle että rakenteelle. Emery ja Trist esittivät jo mainitussa tutkimuksessaan karkeita väittämiä siitä, mitä strategiavalintoja kukin ympäristö organisaatioille aiheuttaa.¹⁾

He väittävät, ettei satunnaisympäristössä toimivalla yrityksellä ole tarvetta tehdä eroa taktiikan ja strategian välillä. Yritys tarvitsee tällöin ainoastaan taktista taitavuutta ja adaptiivista kykyä voidakseen käyttää hyväkseen niitä ympäristötekijöitä ja ryhmiä, joiden kanssa se sattuu joutumaan yhteyteen. Rakenteellisessa ympäristössä syntyy tarve erottaa strategiat taktiikkaoperaatioista. Samalla yritykset kasvavat kooltaan ja kehittyvät kohti keskitettyä ohjausta hyväksikäyttävää organisaatiota. Reagoiva ympäristö vaatii suunnittelusysteemin kolme tasoa: strategia-, taktiikka- ja operaatiotasot sekä näihin liittyvän lisääntyvän keskitetyn ohjauksen ja kontrollin. Lisäksi saattaa ilmentyä kilpailijoiden keskinäisiä sopimuksia ympäristön stabiilisuuden säilyttämiseksi. Levottomassa ympäristössä organisaatio ei pysty omin neuvoin selviytymään. Ongelmat ovat suuressa määrin ympäristön arvoihin ja pysyviin epävarmuustekijöihin liittyviä. Tällöin tarvitaan uusia instituutioita, jotka voivat säilyttää ympäristöelementtejä, ja yritykseltä kenties vaaditaan matriisiorganisaatiota.

Emeryn ja Tristin tutkimuksen anti on selvästi siinä, että se osoittaa ympäristötekijöiden merkityksen yrityksen strategiavalinnoille. Tämä empiriapohjainen näkemys on tässä esitettävän viitekehyksen välttämätön rakennuselementti. Ympäristö on siis luokiteltavissa esimerkiksi edellä olevalla tavalla ja luokitus on edelleen liitettävissä lisääntyvän epävarmuuden skaalaan. Rhenman on omassa teorian kehittämissään täsmentänyt tätä ympäristön luonteen kuvausta seuraavasti:²⁾

1) Emery & Trist, 1965, s. 21-32

2) Rhenman 1974, s. 24

- 1 Palautuvat muutokset (vaihtelut ja stokastiset muutokset) tulee erottaa palautumattomista muutoksista (rakenteellisista muutoksista)
- 2 Toimintaympäristön vaihtelevuus tulee erottaa arvoympäristön muutoksista. Organisaation vaikeimmat ongelmat liittyvät muuttuneeseen arvoympäristöön.

Rhenmanin tyypittely ei ole ristiriidassa Emeryn ja Tristin näkemysten kanssa. Kaikki ympäristöt sisältävät jossain määrin satunnaisia elementtejä, rakenteellisuutta, kilpailutilanteen muutoksia jne. Osa näistä muutoksista on palautuvia ja osa palautumattomia. Muutoksen asteen määrää vain ei aina pystytä ex ante näkemään. Lyhyellä tähtäyksellä yritys toimii epäilemättä kolmessa vähiten epävarmuustekijöitä sisältävässä ympäristötyypissä. Strategiasuunnittelukirjallisuus puhuu kuitenkin laajasti neljänneistä tyypistä eli turbulenssista, jossa yritys joutuu toimimaan.¹⁾ Tällöin toimintakenttä sisältää runsaasti palautumattomia ja ennakoimattomia muutoksia, joiden alkuperä on etäämmällä ja syvemmillä arvoympäristön tekijöissä. Nämä saattavat johtaa yrityksen autonomian menetykseen ympäristöön nähden.

Tällöin voidaan väittää, että yrityksen johto pyrkii suuntaamaan yrityksen toimintaa pois turbulentista eli levottomasta toimintaympäristöstä autonomisen aseman säilyttämiseksi. Tämä toimenpide vaatii epäilemättä formaalista suunnittelua, jossa analysoidaan potentiaaliset toimintamahdollisuudet pidemmällä tähtäyksellä. Suunnittelun tehtäväksi tulee niiden toimintamuotojen ja alueiden kartoittaminen, jotka ovat häiriöalttiissa reagoivassa tai vakaassa rakenteellisessa toimintaympäristössä. Näiden kahden ympäristötyypin puolestaan todettiin edellä vaativan strategiatason suunnittelun erottamista yrityksen taktiikka- ja operatiotasojen suunnittelusta. Toimintaympäristön osalta väite voidaan esittää kahdessa vaiheessa:

VÄITE II A

TOIMINTAYMPÄRISTÖ vaikuttaa välittömästi yrityksen strategiseen asemaan ja tämän säilyttämisen vaatimaan sopeutumisprosessiin ja sen edellyttämään päätöksentekoon ja suunnitteluun.

1) Ansoff, Igor 1978, Planned Management of Turbulent Change

VÄITE II B

TOIMINTAYMPÄRISTÖ vaikuttaa suunnittelusysteemiin siten, että häiriöalttiissa toimintaympäristössä se rakentuu hierarkkiseksi systeemiksi ja siten että sen toiminta tapahtuu prosessimallin mukaisesti.

3.5.2 Sidosryhmät toimintaympäristössä

Yrityksen sidosryhmät ovat yrityksen toimintaympäristössä. Sidosryhmiä ovat ne ryhmät, joiden kanssa yritys on välittömässä vuorovaikutussuhteessa. Nämä suhteet ovat loppujen lopuksi taloudellisia vaihdantasuhteita. Joidenkin kanssa, esim. asiakkaiden ja hankkijoiden, vuorovaikutus on selvää kaupantekoa.

Maininta siitä, että vuorovaikutussuhteet ovat loppujen lopuksi taloudellisia, syntyy yrityksen määritelmästä¹⁾. Yritys ei ole itsetarkoitus, vaan tuotantotoiminnan harjoittamisella pyritään tiettyihin päämääriin. Nämä päämäärät mitataan ja arvostellaan lopulta taloudellisin mitoin, jotka liittyvät yrityksen reaali- ja rahaprosessin vaiheisiin.

Vuorovaikutussuhteiden piiri ja luonne on laajempi kuin reaali- ja rahaprosessin antama piiri. Näillä muilla sosiaalisilla suhteilla on yhtymäkohtansa taloudellisiin suhteisiin. Vieläpä siten, että reaali- ja rahaprosessin häiriötön onnistuminen on edellytys muiden sosiaalisten suhteiden huomioon ottamiselle ja ylläpitämiselle. Tämän toimintakentän hoito on yrityksen johdon strateginen tehtävä. Johto sovittelee erilaisia vuorovaikutussuhteita ja niiden yhteydessä syntyviä vaatimuksia yhteen siten, että yrityksen toiminnan jatkuvuus on turvattua. Tämä tehtävä on ongelmallinen, koska jo yhdenkin sidosryhmän esittämät vaatimukset saattavat olla keskenään ristiriitaisia. Eri sidosryhmien välillä tilanne on moninverroin ongelmallisempi.

Jokainen sidosryhmä saa puolestaan vaikutteita omasta toiminta- ja arvoympäristöstään. Toisin sanoen, eri sidosryhmillä on erilaiset taustansa, varsinkin kun toiminta ulottuu moniin

1) Katso edellä kappale 3.2.1.

kulttuuriympäristöihin, joista syntyvät ryhmien vuorovaikutusta ohjaavat normistot ja vaatimukset vaihdantasuhteen syntymiselle ja jatkumiselle. Kaikesta tästä on löydettävissä sidosryhmien sekä rakenteellinen että vuorovaikutussuhteista syntyvä toiminnallinen ominaisuus. Toiminnan kautta syntyy yhteinen intressi eli yritystoiminta, jota johto ohjaa.

Ympäristön havainnointi yrityksen johdon näkökulmasta voidaan perustellusti ja tarkoituksenmukaisesti tehdä juuri yrityksen sidosryhmien käyttäytymisen perusteella. Tällöin kiinnitetään huomiota konkreettisten sidosryhmien panossijoitusten ja niihin liittyvien korvausvaatimusten lisäksi siihen, miten pysyvää ja ennustettavaa sidosryhmien yhteistyö yrityksen kanssa on. Kulloinenkin vuorovaikutussuhde kuvastaa myös etäämmällä markkinoilla ja arvoympäristössä syntyneitä kysymyksiä, jotka muotoutuvat yrityksen johdon ja sidosryhmien välisissä keskinäistä vaihdantaa koskevissa neuvotteluissa suunnittelua vaativiksi ongelmiksi.

Nämä ongelmat jäsentyvät sidosryhmittäin yrityksen johdon ratkaistaviksi. Kukin ryhmä, esimerkiksi henkilöstö, rahoittajat, asiakkaat, hankkijat, julkinen valta, muodostaa monine taustoineen ja vaihdantasuhteineen niin omaleimaisen ja eriytyneen ryhmän suhteessa yritykseen, että näitä ryhmiä ja niiden synnyttämiä ongelmia voidaan käsitellä erillisinä probleemaryhminä.¹⁾ Eri sidosryhmillä on myös eriasteinen kaudesta toiseen vaihteleva merkitys yrityksen toiminnalle. Kysymysten ratkaisusta onkin suunnittelutilanteessa käytävä neuvotteluja kunkin sidosryhmän kanssa erikseen, samalla muistaen, että yrityksen johdon näkökulmasta eri sidosryhmät muodostavat yhden koossa pidettävän kokonaisuuden.

Edelleen yrityksen johto voi asettaa nämä suunnittelua vaativat sidosryhmäkohtaiset ongelmat suunnittelutilanteessa tiettyyn hierarkkiseen probleemajärjestykseen nimenomaan kysymysten

1) Sidosryhmien panos-vastine kombinaatiot on selvitetty lisen-siaattitutkimuksessa, Kyläkoski 1974, s. 12-23.

strategisen luonteen ja merkityksen perusteella.¹⁾ On huomattava, että pitkällä tähtäyksellä juuri nämä sidosryhmäsuhteista syntyneet ongelmat ja niiden ratkaisut määräävät yrityksen strategisen aseman, koska tällä aikatahtäyksellä myös yrityksen resurssit ovat kokonaissopeutuksen avulla muutettavissa. Yrityksen sidosryhmien osalta väite voidaan esittää seuraavassa muodossa:

VÄITE III

SIDOSRYHMÄT vaikuttavat yrityksen toimintaan ja sen suunnitteluun siten, että sidosryhmien merkityksen lisääntyessä suunnittelusysteemi rakentuu hierarkkiseksi systeemiksi ja suunnittelu saa useampia ulottuvuuksia.

3.5.3 Yrityksen kehitysvaiheet sopeutumisprosessissa

Yrityksen kehitysvaiheiden analysoinnin oleellinen sanoma on siinä, että näiden aika-akselilla olevien vaiheiden avulla kyetään täydentämään teoriaa organisaation ja ympäristön välisestä sopeutumisesta ja tämän vaatimasta suunnittelusta. Yritys vastaa ympäristön muutoksiin luomalla sopeutumisprosessin kautta itselleen kulloiseenkin tilanteeseen sopivan strategisen aseman ja toimintavalmiuden tämän aseman hallitsemiseksi. Normann erottaa tällaisesta yrityksen kokonaisuudesta liikeidean, jolla tarkoitetaan tuotteita, markkinoita, järjestelmiä ja ylivoimaista kykyä reviirin, toiminta-alueen, hallitsemiseksi.²⁾

Yrityksen kehityskulun ensimmäistä vaihetta, jolloin liikeidea syntyy, nimitetään keihäänkärkivaiheeksi.³⁾ Tällöin on kyse yrityksen näkemyksistä ja hakusuunnista uusien ideoiden etsimiseksi. Jotta näiden näkemysten pohjalta todella syntyisi uusia

1) Eri sidosryhmien merkitykseen vaikuttaa myös ryhmien vaatimien vastikkeiden "saantijärjestys". Rahoituksen etuoikeusjärjestyksestä katso Artto 1968, s. 54-61.

2) Normann 1976, s. 43-48 ja liikeidean ominaisuuksista s. 54-55. Katso kappale 3.2.2.2.

3) Rhenman 1974, s. 41 ja 71 ja 138
Normann 1976, s. 66 ja 71

liikeideoita, tulee niiden olla riittävästi sopusoinnussa yrityksen yleisen kuvan ja suuntautumisen kanssa. Uusi idea rikkoo aina jossain määrin vallitsevaa yrityksen rakennetta ja siksi tarvitaan riittävää yhteensopivuutta yrityksen johdon näkemysten kanssa, jotta idea hyväksyttäisiin. Yhteensopivuutta tarvitaan erityisesti siksi, että syntyy aktiivista etsimistä näkemysten suunnista, joita jokaisella yrityksellä on epäilemättä useita. Menestyvällä yrityksellä luonnollisin ideoiden etsinnän lähtökohta on nykyinen toiminta, jonka ohjauksen yrityksen johto on oppinut hallitsemaan. Tämän oppimisen yhteydessä syntyy luonnollisesti havaintoja ympäristön tarjoamista toiminta-aukoista ja yrityksen mahdollisuuksista kehittää liikeideaansa niihin aukkoihin, jotka ovat sopusoinnussa yrityksen etsintäsuunnan kanssa.

Yrityksen kehityksen toista varhaisvaihetta kutsutaan järjestelmien kehittämismvaiheeksi. Sen jälkeen kun idea on syntynyt ja keihäänkärkialue on alustavasti hahmotettu seuraa liikeidean kehitysvaihe. Tälle vaiheelle on tunnusomaista jatkuva osaamisen kehittäminen, joka liittyy kokonaisuudessaan liikeidean rakentamismvaihtoehtoihin. Tällöin on kehitettävä liikeideaan liittyvät tuotteet ja järjestelmät, joiden avulla reviirin valtaus suoritetaan. Tämä edellyttää tuotteiden ja järjestelmien riittävää testausta joillakin koemarkkinoilla, kuten myös tarvittavien resurssien laskentaa. Kehittämismvaiheen viimeisenä kohteena on markkinasegmentin eli reviirin lopullinen määrittäminen, jolla tuotteet ja järjestelmät hyödynnetään.

Kolmatta vaihetta kutsutaan markkinoiden valtaamiseksi. Tällöin siirrytään yrityksen varhaisesta kehitysvaiheesta kypsään vaiheeseen. Markkinoiden valtaamiseksi on yrityksen luotava tähän tarkoitukseen sopiva organisaatio ja hankittava vastaavat fyysiset, henkilö- ja rahasurssit. Tätä vaihetta pidetään vaativana osaamisen ja johtamisen kannalta sekä vaadittavien resurssipanosien suuruuden kannalta katsottuna. Järjestelmän kehittämiskustannusten huippu sen sijaan saavutettiin jo edellisessä vaiheessa.¹⁾

1) Normann 1976, s. 72

Yrityksen kehityksen neljännessä vaiheessa - hallintavaiheessa - on kyse reviirin hyväksikäytöstä ja tilanteen vakiinnuttamisesta. Tämä on mahdollista kun yritys on päässyt hallitsevaan asemaan kehittämiensä tuotteiden ja organisoitujen järjestelmien avulla. Tässä vaiheessa yrityksen tulee pystyä hankkimaan riittävästi tuloja kaikkien reviirin rakentamiseen käytettyjen menojen kattamiseksi kuten myös liikeidean uudelleenmäärittelyä ja uusien ideoiden etsimistä varten.

Näin yrityksen kehitysvaiheet ovat analysoitavissa liikeidean synnyn, kehityksen, hyväksikäytön ja uudelleenmäärittelyn avulla. Kaikissa näissä liikeidean elinkaaren vaiheissa on kyse organisaation sopeutumisesta ympäristöön. Kahdessa ensinmainitussa vaiheessa - keihäänkärki ja järjestelmien kehitys - yritys "kuvastaa sisäänpäin" ympäristönsä uusia tekijöitä ja ehtoja muuttamalla omaa toimintaansa ja rakennettaan ympäristön mukaan. Tässä on kuitenkin pohjimmiltaan kyse uuden liikeidean etsinnästä, johon liittyy toiminnan suuntaaminen uudelle reviirille ja uusien järjestelmien kehittäminen sekä näihin kuuluva oppimisprosessi. Tästä kehityskulusta yritys lopulta luo itselleen ylivoimaisen järjestelmän ja ympäristöä koskevan ylivoimaisen osaamisen, niin että yritys pystyy käyttämään hyväksi liikeideaansa ja samalla levittäytymään ympäristöönsä. Tällöin yritys valtaa reviiriään "kuvastamalla ulospäin" ympäristöön ja siellä oleviin toisiin järjestelmiin omaa toimintaansa ja rakennettaan. Voidaan sanoa, että yritys on saavuttanut hallitsevan aseman.¹⁾

Periaatteellisella tasolla yrityksen sopeutuminen ympäristöön voidaan nähdä joko "kuvastamisena sisäänpäin" tai "kuvastamisena ulospäin" eli hallitsevuutena. Nämä sopeutumisprosessin puhtaat tyypit ovat todellisuudessa mahdollisia, samoin kuin monet variaatiot näiden tyyppien välillä. Kaiken kaikkiaan yrityksellä voi olla portfoliossaan useita liikeideoita, jotka voivat puolestaan olla eri kehitysvaiheissa. Edellä todettiin, että eri liikeideat ja eri kehitysvaiheet vaativat erilaista osaamista ja ohjausta, samoin kuin myös erilaisia organisaatioratkaisuja ja

1) Rhenman 1974, s. 42, käsite "kuvastaminen" sopeutumiskeinona.
Normann 1976, s. 67

suunnittelusysteemejä hallitsevan strategisen aseman saavuttamiseksi.

Tällöin voidaan esittää väitteet:

VÄITE IV A

YRITYKSEN AIKAISEMMAAT KEHITYSVAIHEET vaikuttavat eri kehitysvaiheissa olevien liikeideoiden kautta suunnittelusysteemiin siten, että se rakentuu hierarkkiseksi systeemiksi ja siten, että suunnittelu saa useampia ulottuvuuksia.

VÄITE IV B

YRITYKSEN KYPÄÄ (markkinoiden valtaus ja hallinta) KEHITYSVAIHE: yrityksen koko, teknologia, tuotteet, markkina-alueet, organisaation rakenne, yrityksen hallintoelimet ja niiden miehitys sekä organisoidut järjestelmät vaikuttavat suunnittelusysteemiin siten, että se rakentuu hierarkkiseksi systeemiksi ja siten, että sen toiminta tapahtuu prosessimallin mukaisesti.

3.5.4 Yrityksen suunnittelun kehitysvaiheet

Edellisessä kappaleessa analysoitiin yrityksen kehitysvaiheiden vaikutusta yrityksen toimintaan ja formaaliin suunnitteluun. Määrittelyn mukaan suunnittelutoiminto on osa yrityksen kehitysvaihetta, mutta tutkimuskohteena suunnittelufunktio on erotettu tuosta kokonaisuudesta. Nyt on kyse siitä, miten tietyn hetken tilanteeseen vaikuttavat aikaisemmat tilanteet eli kehitysvaiheet. Tällöin voidaan analysoida myös aikaisemman suunnittelukäytännön vaikutusta käytössä olevaan formaaliin suunnittelutoimintoon.

Suunnittelu määriteltiin alustavasti kappaleessa 3.2.3 kahtena perusnäkömyksenä: prosessi- ja tavoitenäkömyksenä. Esitetyt suunnittelunäkömykset sopivat eri kehitysvaiheisiin.¹⁾ Prosessinäkömys sopii yrityksen aikaisiin kehitysvaiheisiin, jolloin suunnitteluympäristö on osaksi tuntematon ja jolloin luodaan uusia tuotteita, reviiiriä ja ohjaussysteemejä. Tälle tilanteelle on tunnusomaista, ettei tunneta ympäristörakenteita ja siellä

1) Normann 1976, s. 68-71

olevia syy-seuraus-suhteita, koska ollaan vasta rakentamassa uutta reviiriä ja sille suunnattua toimintaa. Tällöin on edetävä suunnittelussa vaihe vaiheelta ja otettava oppia jo tapahtuneesta. Voidaan sanoa, että organisaatio sopeutuu ympäristöönsä "kuvastamalla sisäänpäin" uuden reviirin ehtoja ja toimintanormeja.

Kun on opittu ja kyetty kartoittamaan toimintaympäristö sekä löydetty käytettävä teknologia ja rakennettu systeemit hyvin, voidaan myös suunnittelussa siirtyä tavoitenäkemyksen hyväksikäyttöön reviirin hyödyntämiseksi. Tässä kehityksen vaiheessa tunnetaan toimintaan liittyvät syy-seuraus-suhteet riittävässä määrin. Yritys on saavuttanut jäsentyneen yhteensopivuuden ympäristön kanssa ja on sisäisesti harmoninen ja tehokas. Suunnittelulla pyritään juuri lisäämään toiminnan rationalisointia ja tehokkuutta.

Prosessinäkemys sopii yrityksen kehityksen aikaisten vaiheiden ongelmien käsittelyyn ja tavoitenäkemys paremmin jäsentyneiden kysymysten suunnitteluun. Yrityksen ja ympäristön välisen yhteensopivuuden saavuttamisen ongelmat saattavat todellisuudessa olla niin vaikeasti identifioitavissa, että kehitysvaiheiden vaatimia organisaatorakenteita ja toiminnan suunnitteluprosesseja ei kyetä onnistuneesti kohdistamaan toisiinsa. Tällöin yritykselle syntyy uusia strategisia ongelmia ja todellisuuden suunnitteluratkaisuille vastaavasti uusia sekä rakenteellisia että toiminnallisia piirteitä.

Näin päädytään suunnitteluun vaikuttavien tekijöiden hierarkiasa lähimpänä tutkittavaa ilmiötä olevaan väitteeseen:

VÄITE IV C

Yrityksen suunnittelun kehitysvaiheet vaikuttavat oppimisprosessin kautta suunnittelusysteemiin siten, että se rakentuu hierarkkiseksi systeemiksi ja siten että sen toiminta tapahtuu prosessimallin mukaisesti.

3.6 Yhteenveto

Tässä luvussa on kehitetty yrityksen strategiasuunnittelusysteemin ja -prosessin yleinen malli. Lisäksi on kuvattu tämän suunnitteluilmion taustatekijät esittämällä ympäristö-, sidosryhmä- ja yritystekijöiden vaikutukset suunnittelusysteemiin ja -prosessiin.

Peruskäsitteiden määrittelyjen jälkeen tarkasteltiin yrityksen formaalia suunnittelua syvällisesti kappaleessa 3.3 systeemiteoreettiselta pohjalta määrittelemällä hierarkkinen suunnittelusysteemi. Strategiasuunnittelusysteemi on tässä pääsysteemi, joka vaatii toteuttamissysteemeikseen alisysteemit. Näitä nimettiin tavoitesuunnittelu- ja budjettisuunnittelusysteemeiksi.

Systeemejä tarkasteltiin tässä yhteydessä siten, että määriteltiin kussakin osasysteemissä suunnittelun kohteet ja niiden suoritusastot organisaatiossa sekä kaikkien näiden väliset kytkennät. Nämä eri kohteiden ja eri osasysteemien väliset yhteydet toimivat suunnittelupäätösten kautta. Tällä tavalla osasysteemien välinen rajanveto kytkettiin aina ylemmän tason systeemin antamiin tuotoksiin eli suunnittelupäätöksiin. Näin saatiin kuvatuksi suunnittelusysteemi. Kuvauksessa ei kuitenkaan menty systeemin toimintaan sisälle, vaan todettiin tällaisen toiminnan systeemin rakenteen puitteissa tapahtuvan.

Suunnittelusysteemin toimintaa tarkasteltiin prosessikuvausten avulla kappaleessa 3.4. Lähtökohdaksi otettiin Simonin I-D-C-prosessimalli, joka avattiin useampiin strategiasuunnitteluprosessin vaiheisiin. Nämä vaiheet edustavat suunnitteluhenkilöiden suorittamia suunnittelutehtäviä, jotka seuraavat toisiaan loogisessa ja ajallisessa mielessä. Vaiheiden ja tehtävien määrittelyn lisäksi tuotiin esille niiden väliset kytkennät koko prosessin kuvaamiseksi. Tämän prosessin avulla muunnetaan panostekijänä oleva tieto yrityksen johdolle informaatioksi suunnittelukohdeiden tarpeisiin, ts. suunnittelupäätösten tekemiseen. Päätökset ovat suunnitteluprosessin tuotoksia.

Näin on kuvattu koko suunnittelusysteemi sekä rakenteellisina että toiminnallisina ominaisuuksina. Kummassakin kuvauksessa on mainittu kaikki suunnittelusysteemiin kokonaisuutena liittyvät osat, mutta perustellusti niistä voidaan jättää osa pelkän maininnan varaan, jotta joitakin toisia osia ja relaatioita kyetään kuvaamaan perusteellisemmin. Tämä valinta jää riippumaan tarkastelunäkökulmasta, jona on käytetty sekä rakenteellista että toiminnallista näkökulmaa.

Tehtyjen systeemin ja prosessin kuvausten jälkeen tarkasteltiin kappaleessa 3.5 tämän suunnitteluilmiön taustatekijät: ympäristö-, sidosryhmä- ja yritystekijät. Näiden tekijöiden vaikutuksesta suunnittelusysteemiin ja -prosessiin esitettiin seuraavat väitteet:

VÄITTEET:

- I Arvoympäristö vaikuttaa yrityksen toiminnan ulkoisiin ehtoihin eli toimintaympäristön ominaisuuksiin, yrityksen strategiseen asemaan ja tämän uudelleen suuntaamisen vaatimaan sopeutumisprosessiin sekä sen edellyttämään päätöksentekoon ja suunnitteluun.
- ↓ ↑
- II A Toimintaympäristö vaikuttaa välittömästi yrityksen strategiseen asemaan ja tämän säilyttämisen vaatimaan sopeutumisprosessiin ja sen edellyttämään päätöksentekoon ja suunnitteluun.
- ↓ ↑
- II B Toimintaympäristö vaikuttaa suunnittelusysteemiin siten, että häiriöalttiissa toimintaympäristössä se rakentuu hierarkkiseksi systeemiksi ja että sen toiminta tapahtuu prosessimallin mukaisesti.
- ↓ ↑
- III Sidosryhmät vaikuttavat yrityksen toimintaan ja sen suunnitteluun siten, että sidosryhmien merkityksen lisääntyessä

suunnittelusysteemi rakentuu hierarkkiseksi systeemiksi ja suunnittelu saa useampia ulottuvuuksia.

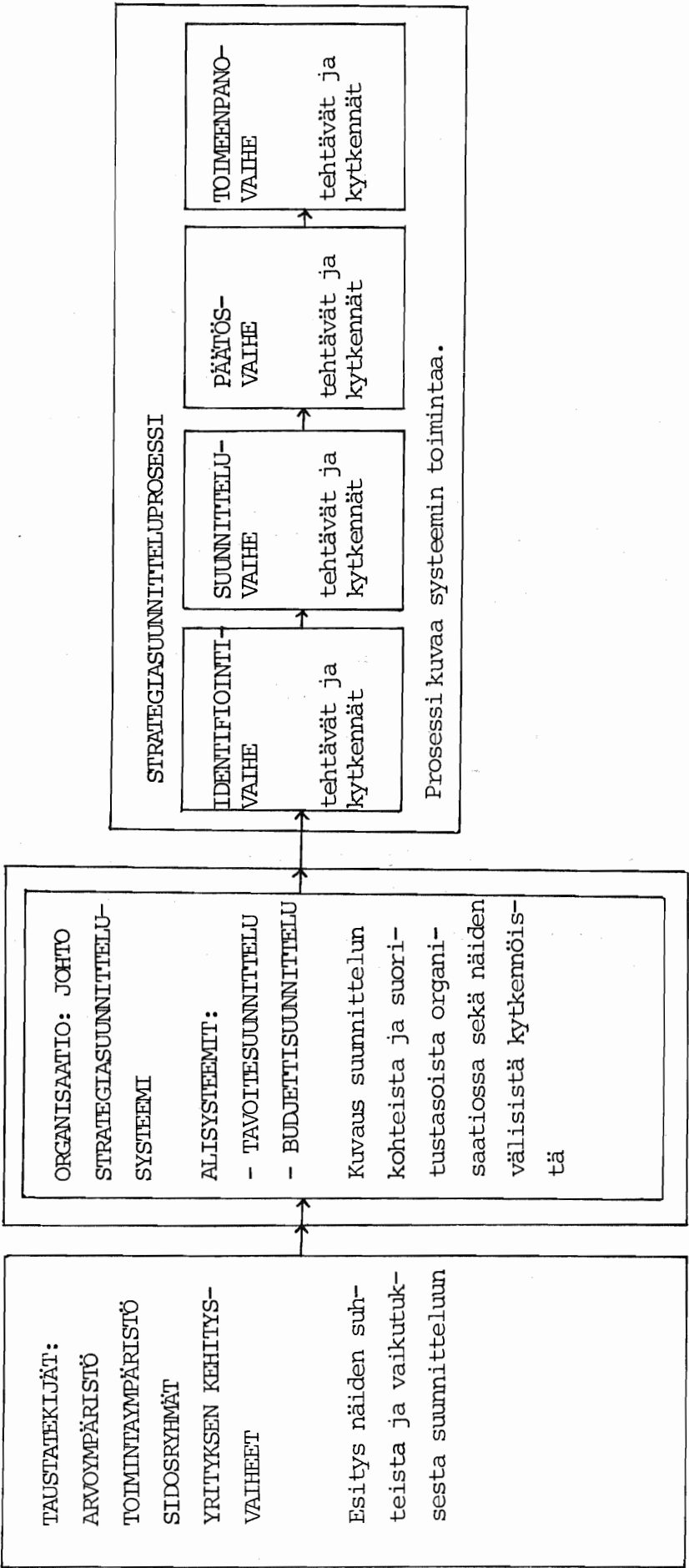
- IV A Yrityksen aikaisemmat kehitysvaiheet vaikuttavat eri kehitysvaiheissa olevien liikeideoiden kautta suunnittelusysteemiin siten, että se rakentuu hierarkkiseksi systeemiksi ja että suunnittelu saa useampia ulottuvuuksia.
- IV B Yrityksen kypsä (markkinoiden valtaus ja hallinta) kehitysvaihe: yrityksen koko, teknologia, tuotteet, markkina-alueet, organisaation rakenne, yrityksen hallintoelimet ja niiden miehitys sekä organisoidut järjestelmät vaikuttavat suunnittelusysteemiin siten, että se rakentuu hierarkkiseksi systeemiksi ja että sen toiminta tapahtuu prosessimallin mukaisesti.
- IV C Yrityksen suunnittelun kehitysvaiheet vaikuttavat oppimisprosessin kautta suunnittelusysteemiin siten, että se rakentuu hierarkkiseksi systeemiksi ja että sen toiminta tapahtuu prosessimallin mukaisesti.

Nyt kuvatun teoreettisen osan rakenteen havainnollistaa oheinen kuvio 11, jossa on esitetty vaikuttavat taustatekijät sekä suunnittelusysteemi ja sen sisällä tapahtuva suunnitteluprosessi.

Kappale 3.2 ja 3.5

Kappale 3.3

Kappale 3.4



KUVIO 11. YHTIENVELO STRATEGIASUUNNITTELUKESKUSTÄ JA -PROSESSISTA SEKÄ NÄIHIN VAIKUTTAVISTA TEKIJÖISTÄ

4. Tutkimuksen empiirisen osan lähtökohdat

4.1 Tutkimusaineisto ja sen hankintamenetelmä

Yritysten talouden suunnittelun empiirisessä tutkimuksessa voidaan perusjoukko määrittää erikokoiseksi. Periaatteessa voitaisiin ottaa populaatioksi kaikki Suomen yritykset, joista sitten poimittaisiin satunnaisesti tutkittava otos. Tämä perusjoukko olisi kuitenkin erittäin suuri ja heterogeeninen. Populaatiota määrittäessä seuraavat tekijät ovat olleet valinnan perustana:

- 1 tutkimuksen tavoitteet
- 2 tutkimuksen suorittamista rajoittavat tekijät

Harkittaessa perusjoukkoa tutkimuksen tavoitteiden kannalta todetaan, että empiiristä tietoa tarvitaan suunnittelusysteemin ja -prosessin todentamiseen ja niihin vaikuttavien tekijöiden etsimiseen. Tutkimuksen tavoite rajaa yritysjoukkoa siten, että kovin pienillä yrityksillä ei ehkä ole edellä tarkasteltua teoreettista kolmen tason hierarkkista suunnittelumallia, koska organisaatiotasojen lukumäärä rajoittuu pienissä yrityksissä usein kahden ja jopa yhteen tasoon. Tältä pohjalta populaatioksi valittiin yli 50 henkilön yritykset.

Tutkimuksen tavoitteen kannalta katsottuna yritysjoukkoa on rajoitettava myös toimialan suhteen. Teoreettisessa osassa kuvattu suunnittelumalli on ehkä löydettävissä täydellisimmässä muodossaan teollisuusyrityksissä, joissa valmistustoiminta tuo oman merkittävän lisänsä formaalisten suunnitelmien laadintaan ja lukumäärään. Perusjoukon valinnassa päädyttiin metalli- ja elintarviketeollisuuden yrityksiin, jotka antavat samalla mahdollisuuden kahden toimialan keskinäiseen vertailuun. Näillä toimialoilla on myös riittävästi yrityksiä niistä suoritettavan otoksen koon säilyttämiseksi kyllin suurena.

Tarkasteltaessa asiaa tutkimuksen suorittamista rajoittavien tekijöiden kannalta voidaan todeta, että käytettävä tutkimusmenetelmä (tässä haastattelumenetelmä), sen vaatimat koulutetut haastattelijat sekä rahavarat asettavat tiukat rajat tutkimuksen suorittamiselle. Suuren ja maantieteellisesti hajallaan olevan populaation tutkiminen, vaikka siitä otettaisiin pienikin otos, on kallista

haastattelumenetelmällä tehtynä. Tämän johdosta perusjoukko rajattiin seuraavasti:

- yli 50 henkilön yritykset, mikä raja on sama kuin tutkimuksen tavoitteen kannalta tehty valinta,
- Uudenmaan ja koko Pohjanmaan yritykset, jotka antavat taas mahdollisuuden kahden eri maantieteellisen alueen ja kahden erilaisen teollisuusalueen keskinäiseen vertailuun.

Näin rajattu kohde - Uusimaa ja Pohjanmaa, metalli- ja elintarviketeollisuusyritykset, joissa työntekijöitä on yli 50 - muodostaa tutkimuksen perusjoukon. Yritykset ovat rekisteröityinä Tilastokeskuksen v. 1970 yritysrekisteriin. Tätä rekisteriä on pidettävä parhaana käytettävissä olevana tietolähteenä, koska se kattaa koko maan ja sisältää kaikki yritykset. Tiedostoa täydennetään määrävuosin, joten sitä voidaan käyttää myöhemmissä, uusissa tutkimuksissa. Yritysrekisteritiedoston perusteella ajettu perusjoukko on seuraava:

Uusimaa:

(31) Elintarviketeollisuus	32 yritystä	
(38) Metalliteollisuus	107 "	139

Pohjanmaa (Etelä-, Keski- ja Pohjois-):

(31) Elintarviketeollisuus	22 yritystä	
(38) Metalliteollisuus	26 "	48

yhteensä 187

=====

=====

Tästä perusjoukosta otettiin sitten otos eli satunnaisnäyte. Otoksen suunnittelussa kiinnitettiin huomio noihin samoihin tekijöihin kuin populaationkin suunnittelussa: tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimusta rajoittaviin tekijöihin. Niihin ei ole syytä enää kajota. Huomattava vain on, että otoksen on oltava riittävän suuri, jotta kaikkiin tutkittaviin luokkiin saadaan kyllin suuret frekvenssit. Tällä varmistetaan luokkien välisten suhteiden tutkiminen ja saavutetaan riittävän suuri luotettavuus.

Tässä oli käytettävissä täydellinen luettelo perusjoukon yrityksistä, jotka olivat suuruusjärjestyksessä 50 henkilön yrityksistä kaikkein suurimpaan. Perusjoukon perusteella päätettiin ottaa näytteeseen joka toinen yritys. Tällöin päädyttiin

systemaattiseen otantaan, jossa vain ensimmäinen yksikkö on arvottava ja muut yksiköt määräytyvät sen mukaan tasavälein.¹⁾ Ensiksi siis arvottiin tapauksien 1 ja 2 kesken. Arvan osuma otettiin näytteeseen ja siitä jatkettiin yritysluettelon loppuun asti nostamalla otokseen aina joka toinen yritys. Näyte on seuraava:

Uusimaa:	- elintarviketeollisuus	16 yritystä	
	- metalliteollisuus	53 "	69
Pohjanmaa:	- elintarviketeollisuus	11 "	
	- metalliteollisuus	13 "	24
=====		yhteensä	93
		=====	

Mitään muuta karsintaa tai rajausta ei enää suoritettu, vaan kaikki 93 yritystä otettiin tutkimuksen kohteeksi. Tutkimuksen kuluessa oli kuitenkin hylättävä joitakin yrityksiä, jolloin otoksen kooksi jäi 84 yritystä. Näistä yrityksistä kieltäytyi antamasta tietoja 18 yritystä. Neljän yrityksen vastaukset jouduttiin hylkäämään. Lopullinen vastausprosentti on seuraava:

Yrityksiä otoksessa	frekv. 93	%
- lopettanut	2	
- väärä toimiala	3	
- mukana koehaastattelussa	2	
- fuusiossa toiseen mukana olevaan	2	
Lopullinen otos	84	100
- kieltäytyi tutkimuksesta	18	21.4
Haastattelut	66	78.6
- hylätty tutkimuksesta	4	4.8
Hyväksytyt haastattelut	62	73.8
=====	=====	=====

Vaikka tutkimuksen kohteena olevat yritykset on arvottu Tilastokeskuksen yritysrekisterin tiedostosta, ei sieltä ole saatu muita tietoja tutkimukseen. Aineisto onkin hankittu tätä tutkimusta varten täysin erikseen. Tavallisimmat hankintamenetelmät

1) Cochran 1963, s. 206.

tällaisessa tapauksessa ovat kysely- ja haastattelumenetelmä.¹⁾ Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa päädyttiin haastattelumenetelmään, jossa haastattelija esittää kysymykset jokaiselle tutkitavalle henkilökohtaisesti ja merkitsee muistiin saadut vastaukset. Tämän menetelmän käyttöön on päädytty lähinnä seuraavista syistä: Tutkimuksen tavoitetta - yritysten suunnittelusysteemin ja -prosessin empiiristä tutkimusta - pidettiin niin laajana ja samalla myös uutena tutkimusalueena, että tulosten korkean laatuksen turvaamiseksi tarvitaan henkilökohtaista haastattelua. Tämän menetelmän katsottiin antavan kiistatta suuremman vastausprosentin sekä koko tutkimuksen että yksittäisten kysymysten kohdalla, koska koulutettu haastattelija kykenee sekä nopeuttamaan haastattelutilannetta että tulkitsemaan vastaajalle epäselvien kysymysten tarkoituksen. Nämä olivat oleellisia seikkoja siksi, että kysymysten lukumäärä oli suuri ja samalla osa kysymyksistä muodosti pitkiä vastaussarjoja. Nämä tekijät olisivat saattaneet johtaa kyselymenetelmässä lomakkeen jäämiseen paikoittain tai kokonaan tyhjäksi, jolloin niillä ei olisi ollut mitään käyttöarvoa tutkimuksessa.

4.2 Haastattelussa esitetyt kysymykset

Tutkimuksen suunnittelun yhteydessä kiinnitettiin runsaasti huomiota sekä itse kysymysten että eri vastausvaihtoehtojen muotoiluun. Kysymyslomakkeet sisältävät vain suunnittelua koskevia kysymyksiä. Kysymyslomakkeet testattiin koehaastattelussa neljässä yrityksessä. Näissä tilaisuuksissa saatujen kriittisten kommenttien perusteella kysymyksiä muotoiltiin uudelleen ja huomattava osa poistettiin kokonaan. Tämän leikkauksen saneli puhtaasti haastatteluaajan lyhentämisen tarve. Kenttätutkimuksen suorittaville haastattelijoille pidettiin myös koulutustilaisuus. Haastatteluissa saadut vastaukset on tarkistettu ja täydennetty puhelimitse haastatelluilta henkilöiltä. Tämän toimenpiteen avulla on kyetty edelleen nostamaan tutkimusaineiston laatutasoa, jota voidaan pitää hyvänä analyysin kohteeksi hyväksytyjen 62 yrityksen kohdalla. Tiedot ovat vuodelta 1974.

1) Eskola 1971b, s. 158.

Kysymykset jakautuvat kolmeen erilliseen luokkaan:

- strategiasuunnittelun (5-vuotissuunnittelu) lomake on esitetty toimitusjohtajan vastattavaksi ja se sisältää kysymykset 1 - 114. Nämä kysymykset liittyvät strategiasuunnittelun kolmeen kohteeseen: toiminta-ajatukseen, päämääriin ja strategioihin.
- tavoitesuunnittelun (2-3 vuoden suunnittelu) lomake on esitetty kokonaan toisen organisaatiotason vastattavaksi kuin edellinen lomake. Talousjohtajalta tai vastaavalta henkilöltä on saatu vastaukset kysymyksiin 115 - 205, jotka liittyvät tavoitesuunnittelun kahteen kohteeseen: tavoitteiden kuvaukset ja karkeat toimintasuunnitelmat. Kysymysten ja vastausvaihtoehtojen muotoilussa on noudatettu täysin samaa linjaa kuin strategiakysymyksissäkin, jotta niitä kyetään keskenään vertailemaan ja analysoimaan.
- yrityksen kuvauslomake, jossa on esitetty 54 kysymystä yrityksen ympäristöstä, sidosryhmistä ja organisaatiosta. Nämä kysymykset liittyvät teoreettisessa osassa esitettyihin suunniteltuun vaikuttaviin taustatekijöihin.

Tutkimuksen liitteinä ovat kaikki kysymyslomakkeet.

Teoreettisessa osassa tarkasteltiin myös yrityksen budjettisuunnitteluvaihetta. Empiirisessä osassa esitetään yksityiskohtaisesti ne kysymykset, jotka koskevat budjettisuunnittelua.

Edellä olevissa kysymyksissä tiedustellaan suurimmaksi osaksi tosiasiatietoja yrityksen suunnittelusta ja vain vähäisessä määrin mielipiteitä. Tosiasiatietojen kysymykset on esitetty mahdollisimman selvässä ja yksinkertaisessa - kyllä tai ei - muodossa, jotta taataan korkea laatutaso tutkimuksessa ja nopeutetaan haastattelua. Vain joissakin tapauksissa vastaajan valittavana on ollut jokin useammasta vaihtoehdosta.

Vastausvaihtoehtojen muotoilussa on pysytty kautta linjan suljetuissa vaihtoehdoissa, jotta eri yrityksiltä saatuja vastauksia kyettäisiin tyydyttävästi analysoimaan ja luokittelemaan. Yksin suljettujen vaihtoehtojen esittäminen johtaisi kuitenkin laatutason alenemiseen ja ehkä väärän kuvan saamiseen tutkittavasta kysymyksestä, joten useiden kysymysten kohdalla esitettiin myös avoin vaihtoehto "joku muu, mikä?". Tähän kohtaan saadut vastaukset on siten jouduttu koodaamaan jälkeinpäin.

Yhteenvedona kysymyksistä voidaan sanoa, että haastattelutilanteessa esitetyt kysymykset ovat olleet tarkkoja ja vastausvaihtoehdot etukäteen harkittuja. Nämä osoittavat vastaajan liikku-
matilan haastattelutilanteessa. Kaikille haastateltaville on esitetty täsmällisesti samat kysymykset ja vaihtoehdot samassa muodossa ja järjestyksessä.

4.3 Empiiristen tulosten esittäminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena on perustutkimuksen tekeminen strategiasuunnittelu- ja budjettisuunnittelualueelta, kuten jo alussa todettiin. Tutkimuksen lähtökohdaksi on otettu behavioristinen teorianmuodostus, joka ymmärtää yrityksen eri sidosryhmiensä tavoitteellisen toiminnan ja päätöksenteon yhteenliittymänä. Tälle pohjalle on sitten rakennettu suunnittelusysteemimalli sekä tarkasteltu tähän vaikuttavia tekijöitä. Tällaisen mallin rakentaminen on välttämätöntä, jotta kyetään tekemään perusteltuja kysymyksiä ja jotta havaintomaailmasta saadut vastaukset voidaan yhdenmukaisesti esittää ja analysoida.

Juuri tutkimuksen empiirisen osan tarkoitus, joka on tässä määriteltä empiirisen evidenssin hankkimiseksi teoreettiselle suunnittelumallille, määrää paljolti sen, miten tulokset esitetään ja käsitellään. Tämä tutkimustyö ei pyri antamaan vastausta kaikkii yritysjärjestämissä esiintyviin suunnittelumuotoihin, vaan todentamaan edellä olevaa suunnittelumallia ja etsimään siihen vaikuttavia taustatekijöitä. Yksistään suunnittelusta esitettyjen kysymysten lukumäärä on niin suuri, että sekin osaltaan määrää, miten tulokset voidaan analysoida. Toinen analyysimenetelmään vaikuttava tekijä on kysymysten mittaustaso, joka täyttää tässä yhteydessä nominaali- eli laatueroasteikon tason.

Luvussa 5 analysoidaan tältä pohjalta yrityskohtaiset mittaus-
tulokset tarkastelemalla yksityiskohtaisesti määriteltäjä suunnittelun kohteita ja vaiheita. Samassa yhteydessä analysoidaan suunnittelun kohteiden ja vaiheiden väliset yhteydet. Näiden yrityskohtaisten mittaustulosten pohjalta pyritään edelleen etsimään homogeenisia ryhmiä, jotka säännönmukaisempina kokonaisuuksina kuin yksittäisen yrityksen mittaustulokset todentavat teoreettisen mallin. Näitä ryhmiä nimitetään suunnittelutyypeiksi.

Suunnitteluun vaikuttavia taustatekijöitä analysoidaan luvussa 6. Tässä yhteydessä etsitään vastaus kysymykseen, ovatko taustatekijät ja suunnittelutyypit toisistaan riippuvaisia vai riippumattomia. Näiden riippuvuussuhteita tutkitaan X^2 -riippumattomuustestin avulla. Tämä testi soveltuu nominaaliasteikon mukaiseen mittaukseen. Testauksen osoittaessa tilastollista riippuvuutta taustamuuttujan ja suunnittelutyypin välillä, etsitään kontingenssitaulusta tämän riippuvuuden tarkempi sisältö. Eri jatkoanalyysillä pyritään löytämään myös mahdolliset vaikutussuhteet. Yksityiskohtaisesti käytetyt menettelyt selviävät luvusta 6 ja siihen liittyvistä liitteistä.

4.4 Case-aineisto

Edellä olevan haastattelumenetelmällä kerätyn poikkileikkausaineiston tietoja täydennetään case-aineistolla, jolla on ajallista ulottuvuutta. Tätä case-aineistoa tarvitaan kuten poikkileikkausaineistoakin teoreettisen suunnittelusysteemin ja -prosessin todentamiseen ja niihin vaikuttavien tekijöiden etsimiseen.

Case-tapausten tutkimisessa voidaan kohteeksi valittavien yritysten määrä valita eri suuruiseksi. Tässä yhteydessä on valinnan teossa otettu huomioon sekä tutkimuksen tavoitteet että tutkimuksen suorittamista rajoittavat tekijät sekä myös jo suoritettu 62 yrityksen tutkimus.

Tutkimuksen toisen tavoitteen saavuttamiseksi haetaan evidenssiä teoreettiselle strategiasuunnittelusysteemille. Tätä täydennetään siten, että pitkälle ajanjaksolle ulottuvalla case-aineistolla analysoidaan myös suunnittelun kehitysvaiheet ja niissä vaiheissa ilmenevät suunnittelusysteemit ja -prosessit. Tällä menettelyllä ja siten pitkittäisaineistolla saadaan tietoa systeemistä ja prosessista, jotka ilmenevät yrityksen yhden ja saman suunnittelun kehitysprosessin sisällä, sen eri vaiheissa.

Tutkimuksen kolmannen tavoitteen saavuttamiseksi tietoa tarvitaan suunnitteluun vaikuttavista taustatekijöistä suunnittelun kehitysprosessin kaikissa vaiheissa. Nämä taustatekijät analysoidaan teoreettisen kuvauksen mukaista jäsennyistä vastaavasti.

Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi olisi mahdollista tyytyä haastattelumenetelmällä kerättyyn aineistoon, jolloin case-tutkimusta ei välttämättä tarvittaisi evidenssin saamiseksi. Case-tutkimuksella saadaan kuitenkin tässä tapauksessa esille myös suunnittelun kehitysvaiheet ja niissä ilmenevät systeemit ja laadintaprosessit ja siten syventävää evidenssiä teoreettiselle mallille.

Edellä esitettyjen tutkimuksen tavoitteiden kannalta ja jo toteutetun tutkimuksen kannalta voidaan case-yritysten määrää rajoittaa, koska välttämätön todentaminen on jo suoritettu.

Case-tutkimuksen suorittamisen kannalta on otettava huomioon tässä tapauksessa se, että tarvittavien syvällisten ja pitkälle ajanjaksolle ulottuvien tietojen hankkiminen vaatii tutkijalta melkoisesti aikaa. Nämä tiedot saattavat liittyä myös liikesalaisuuksina pidettäviin asioihin, joten tutkijan ja yrityksen johdon välillä on oltava luottamus siitä, että aineiston analyysin tuloksia ei käytetä väärin. Tutkittavien yritysten määrää rajoittavat myös yritysten mahdollisuudet osallistua aikaa ja resursseja vievään tutkimukseen. Lisäksi on vaatimuksena se, että yritykset ovat suunnitelleet toimintaansa pitkältä ajanjaksolta, jolta on myös dokumentoituja tietoja saatavissa.

Tältä pohjalta tutkimuksen kohteeksi onnistuttiin saamaan kaksi yritystä, joissa suunnittelua on toteutettu poikkeuksellisen pitkän aikaa ja jotka ovat tutkimuksen kahdella toimialalla. Nämä yritykset ovat Oy Mallasjuoma, joka edustaa elintarviketeollisuutta ja Oy G.W. Sohlberg Ab, joka edustaa metalliteollisuutta.

Case-tutkimuksen metodina on käytetty "syvällistä haastattelua" ja dokumenttien analyysiä tutkimustavoitteisiin liittyvän tiedon saamiseksi. "Syvällinen haastattelu" ja dokumenttien analyysi tarkoittavat tässä yhteydessä sitä, että haastattelutilanteessa esitettyihin kysymyksiin on haettu asiakirjoista vahvistus silloin, kun kysytty asia ei ole ollut vastaajan muistissa selvästi. Kaikki asiat ovat olleet dokumentoituja ja lähes kaikissa tapauksissa sellaisia, että ne on aikaisemmin julkisesti esitetty

ainakin joillekin yrityksen sidosryhmille. Tässä tarkoitettuja asiakirjoja ovat olleet yrityksen viralliset vuosikertomukset, yrityksen sisäiset suunnittelupöytäkirjat, suunnittelumuisiot, strategiapäätöspöytäkirjat, johtokunnan ja hallituksen sekä toimitusjohtajan työnjakokirjat, jne. Käytetyt dokumentit esitetään aina casen yhteydessä luvussa 7.

Haastattelussa esitetyt kysymykset ovat olleet samat kuin edellä 62 yrityksen yhteydessä ja kysymykset koskevat strategia-, tavoite- ja budjettisuunnittelua. Suunnitteluun vaikuttavia taustatekijöitä on kysytty teoreettisen kuvauksen mukaista ryhmittelyä vastaavasti ympäristö-, sidosryhmä- ja yritystekijöittäin. Näiden tekijöiden mittausta ei kuitenkaan ole toteutettu suljetuilla ja tietyillä vaihtoehtoilla, vaan jokaisessa kehityksen vaiheessa vastausvaihtoehdot ovat olleet täysin avoimia. Tämän vuoksi taustatekijöiden ilmentymien lukumäärä kasvaa epäilemättä suuremmaksi kuin 62 yrityksen tutkimuksessa, jossa kysyttiin vain tietyt ilmentymät. Näiden lisäksi on etsitty suunnittelun ongelmia eri kehitysvaiheissa.

Itse tutkimusraportti tuloksista on kirjoitettu siten, että ensin analysoidaan taustaksi yrityksen kehitys strategisilta osilta ja sen jälkeen suunnittelun kehitysvaiheet, jotka on kuvattu yrityksen budjetoinnin aloituksesta. Koko raportin on lukenut yrityksen toimitusjohtaja ja case-tutkimus julkaistaan yrityksen ja toimitusjohtajan nimellä. Tällä hetkellä vallitsevassa kehitysvaiheessa oleva systeemi ja laadintaprosessi, kuten myös strategiasuunnittelukohteet ja suunnittelupäätökset on esitetty hyvin perusteellisesti, mihin yrityksiltä saadut tiedot ovat antaneet mahdollisuuden. Case-tutkimukset tehtiin talvella ja keväällä 1980.

5. Suunnittelusysteemin empiiriset ilmentymät

5.1 Tarkoitus

Tämän luvun tarkoituksena on tutkimuksen toisen tavoitteen mukaisesti empiirisen evidenssin hakeminen luvussa 3 kuvatulle teoreettiselle strategiasuunnittelusysteemille ja -prosessille. Tällöin tutkitaan empiirisesti sitä, miten suuressa määrin strategiasuunnittelusysteemi ja -prosessi on todennettavissa suomalaisissa elintarvike- ja metalliteollisuuden yrityksissä. Tiedon etsintää ohjaa hypoteettinen strategiasuunnittelumalli, jota koskevia kysymyksiä on tehty, ja kysymyksiin on edelleen haettu vastaukset reaali maailmasta haastattelumenetelmän avulla.

Strategiasuunnittelusysteemi ja -prosessi saa joka yrityksessä yrityksen tarpeisiin soveltuvan muodon. Eri yritysten systeemi-ratkaisut saattavat myös olla tyypiltään niin lähellä toisiaan, että niistä voidaan muodostaa homogeenisia ryhmiä.

Ensiksi esitetään teoreettisen strategiasuunnittelusysteemin ja -prosessin käsitteistön pohjalta ne osat, joita empiriasta tuosta kokonaisuudesta etsitään.

Toiseksi esitetään teoreettisen strategiasuunnittelusysteemin ja -prosessin eri osien mittaus.

Kolmanneksi esitetään suunnittelun kohteiden välisten kytkentöjen mittaus.

Neljänneksi 62 yrityksen mittaustulosten pohjalta etsitään mahdolliset empiiriset homogeeniset ryhmät eli tyypit. Säännönmukaisempina kokonaisuuksina kuin yksittäiset tapaukset tällaiset tyypit todentavat teoreettisen strategiasuunnittelusysteemin ja -prosessin ilmentymisen eri osiltaan todellisissa tilanteissa.

5.2 Strategiasuunnittelusysteemin ja -prosessin empiriasta todennettavat osat

Edellä olevasta strategiasuunnittelusysteemin ja -prosessin moniosaisesta ja lukuisista kytkennöistä koostuvasta kuvauksesta esitetään tässä ne osat ja kytkennät, jotka empiirisesti todennetaan. Hierarkkinen suunnittelusysteemi koostuu itsenäisistä osasysteemeistä siten, että strategiasuunnittelusysteemi on pääsysteemi, joka vaatii toteutussysteemeikseen kaksi alisysteemiä, tavoitesuunnittelu- ja budjettisuunnittelusysteemit. Nämä kolme systeemiä ja niiden väliset kytkennät ovat empiirisen mielenkiinnon kohteina tässä tutkimuksessa.

Jokainen osasysteemi käsittää edelleen sekä toiminnan tavoitteettain keinopuolta koskevat kohteet ja niiden suunnittelun suoritustasot organisaatiossa sekä näiden kohteiden väliset relaatiot. Nämä suunnittelusysteemin rakenteelliset elementit on määriteltä tutkimuksen teoreettisessa luvussa. Juuri näitä teoreettisia käsitteitä, suunnittelun kohteita, niiden suoritustasoja sekä näiden välisiä kytkentöjä tarkastellaan empiirisesti. Näin ollaan kiinni suunnittelukuvauksen teoreettisten käsitteiden operationalisoinnissa.

Strategiasuunnittelusysteemin toimintaa tarkastellaan prosessikuvauksen avulla. Strategiasuunnitteluprosessi käsittää useita toisiaan seuraavia vaiheita, jotka edustavat niitä tehtäviä, joiden suorittamisella panostieto muunnetaan informaatioksi tietyn kohteen suunnittelutarpeisiin vaihtoehtoisten suunnitelmien laatimiseksi ja valintapäätöksen tekemiseksi. Näiden vaiheiden välillä on monia sellaisia kytkentöjä, joita prosessin toiminta vaatii, jotta valintapäätöksiä suunnitelmien pohjalta syntyisi.

Teoreettisessa tarkastelussa on painotettu toisessa yhteydessä suunnittelusysteemin rakenteellista puolta ja toisessa yhteydessä sen toiminnallista puolta eri osien täsmentämiseksi. Samassa yhteydessä on myös todettu näiden molempien tarkastelutapojen koskevan yhtä ja samaa kokonaisuutta, suunnittelusysteemiä. Niinpä myös suunnitteluprosessin eri vaiheita ja niiden välisiä kytkentöjä tarkastellaan empiirisesti kulloisenkin suunnittelun kohteen yhteydessä. Suunnittelun kohteiden välillä ovat puolestaan omat

kytkentänsä, joten yhteyksien verkko on todellisuudessa hyvin laaja. Näiden käsitteiden (suunnittelun kohde, suunnittelun vaihe ja niiden väliset kytkennät) kombinaationa tehdään samanaikaisesti empiiristä havainnointia.

Strategiasuunnittelusysteemi

Strategiasuunnittelun kohteet on määritelty edellä kolmeen keskenään hierarkkiseen ryhmään: toiminta-ajatus, päämäärät ja strategiat. Strategiasuunnittelun ensimmäisenä kohteena on toiminta-ajatus, jota koskeva suunnittelu toteutetaan prosessimallin mukaisesti lähtien tilanteen identifioinnista ja edeten prosessin vaiheiden kautta aina päätöksen jälkeiseen toimeenpanovaiheeseen.

Näin voidaan ensiksi olettaa toiminta-ajatuksen ilmentyvän strategiasuunnitteluprosessissa. Toiseksi oletetaan toiminta-ajatuksen syntyvän eri organisaation tasoilla tapahtuvassa suunnitteluprosessissa siten, että toiminta-ajatuksen suunnittelu etenee tilanteen identifioinnista suunnitteluvaiheeseen, edelleen päätöksentekovaiheeseen ja lopulta päätöksen jälkeiseen toimeenpanovaiheeseen. Suunnitteluilmiön olemassaoloa koskevat olettamukset todennetaan empiirisesti jokaisen yrityksen kohdalta vaihe vaiheelta.

Strategiasuunnittelun toisena kohteena on päämäärien suunnittelu. Näiden suunnittelu tapahtuu toiminta-ajatusta koskevan prosessin jälkeen, mutta itse tapahtumana se on kuvatun prosessin kaltainen. Prosessimalli vain toimii toisen kerran ja antaa tuotokseksi päämäärien asettamispäätökset. Näin ollen ensiksi oletetaan päämäärien ilmentyvän strategiasuunnitteluprosessissa.

Toiseksi oletetaan päämäärien syntyvän eri organisaation tasoilla tapahtuvassa suunnitteluprosessissa siten, että niiden suunnittelu etenee tilanteen identifioinnista suunnitteluvaiheeseen ja edelleen päätöksentekovaiheeseen ja lopulta toimeenpanovaiheeseen.

Strategiasuunnittelun kolmantena kohteena on keinopuolen eli strategian suunnittelu. Itse asiassa on kyse strategioiden joukosta. Strategioita koskeva suunnittelu tapahtuu päämäärien asettamisen jälkeen ja strategioilla pyritään juuri saavuttamaan

asetetut päämäärät. Ensiksi strategioiden oletetaan ilmentyvän strategiasuunnitteluprosessissa; toiseksi oletetaan strategioiden syntyvän eri organisaation tasoilla tapahtuvassa prosessissa kuvattujen identifiointi-, suunnittelu-, päätöksentekojen ja toimeenpanovaiheiden kautta.

Strategiasuunnittelusysteemin kolmen kohteen - toiminta-ajatus, päämäärät ja strategiat - vahvistamisen jälkeen yrityksellä on toimeenpanoa odottavat strategiasuunnitelmat. Suunnittelusysteemin tuotos syntyy tältä osin yrityksen toiminnan tavoite- ja keinopuolta koskevista strategiasuunnittelupäätöksistä.

Tavoitesuunnittelusysteemi

Tavoitesuunnittelusysteemi on määritelty strategiasuunnittelusysteemin alisysteemiksi, jonka tarkoituksena on strategiapäätösten toimeenpano. Tavoitesuunnittelusysteemi käsittää sekä toiminnan tavoite- että keinopuolta koskevat suunnittelukohteet: tavoitteiden kuvaukset ja näiden saavuttamiseksi tarpeelliset toimintasuunnitelmat. Tältäkin osin olettamukset voidaan esittää kuten strategiakohteidenkin yhteydessä.

Ensiksi, tavoitteiden kuvausten ja toimintasuunnitelmien oletetaan ilmentyvän suunnitteluprosessissa. Toiseksi, tavoitteiden kuvausten ja toimintasuunnitelmien oletetaan syntyvän eri organisaation tasoilla tapahtuvassa suunnitteluprosessissa siten, että niiden suunnittelu etenee tilanteen identifioinnista suunnitteluvaiheeseen ja edelleen päätöksentekovaiheeseen ja lopulta toimeenpanovaiheeseen.

Tavoitesuunnittelusysteemin tuotos syntyy näistä tavoitteiden kuvauksista ja toimintasuunnitelmista koskevista päätöksistä. Nämä päätökset ovat strategiasuunnittelupäätösten operationaalisempia tulkintoja ja budjettisuunnittelusysteemin lähtökohtainformaatiota.

Budjettisuunnittelusysteemi

Budjettisuunnittelusysteemi on määritelty kolmitasoisien systeemin alimmaksi suunnittelusysteemiksi. Budjettisuunnittelun kohteina ovat budjettitavoitteet ja budjetit. Empiirisessä tutkimuksessa todentaminen ulotetaan budjettitavoitteisiin asti. Tällöin oletetaan määritettyjen budjettitavoitteiden ilmentyvän suunnittelu-prosessissa.

Prosessi

Suunnitteluprosessin identifiointivaihe todennetaan sillä, ilmentyykö strategiasuunnittelun kohteiden suunnittelussa identifioinnin vaatima sidosryhmiä, ympäristöä ja yritystä koskevan informaation hankinta. Vastaavasti suunnitteluprosessin toimeenpanovaihe todennetaan päätöksistä jaetun informaation eli tiedottamisen ilmentymisellä.

Prosessimallin kaksi keskeistä vaihetta - suunnittelu ja päätöksenteko - todennetaan suunnittelun kohteen ja niiden suorittajien sekä suoritustapahtuman ilmentymisen avulla. Organisaatio-taso todennetaan tehtävien suorittajien avulla. Erityisesti tähdennetään päätöksentekovaiheen tuotosta eli kirjallisia päätöksiä eri suunnittelun kohteista. Päätösten sisällön kautta selviävät strategiasuunnitelmien painopisteet.

Suunnittelun kohteiden väliset kytkennät analysoidaan juuri näiden suunnittelupäätösten eli suunnitelmien sisällön johdonmukaisuuden ja loogisuuden avulla. Näiltä osin voidaan olettaa päätösten muodostavan loogisia päätösketjuja seuraavan hierarkian mukaisesti: Päämäärät, strategiat, tavoitteet, toimintasuunnitelmat ja budjettitavoitteet. Näitä päätösketjuja todennetaan eri toiminnoittain.

5.3 Suunnittelusysteemin ja -prosessin eri osien mittaus

Tässä kappaleessa esitetään suunnittelusysteemin ja -prosessin osien mittaus yrityskohtaisesti. Kappaleen jäsennyksessä noudatetaan teoreettisen luvun hierarkkista ja vaiheittaista rakennustapaa. Tämän kappaleen yksityiskohtainen esitys kaikista muuttujista ja kysymyksistä on tutkimuksen liitteenä, no 1.

I Strategiasuunnittelusysteemi

I 1. Strategiasuunnittelun tavoitepuolta koskevien kohteiden toiminta-ajatuksen ja päämäärien suunnitteluprosessin identifiointivaihe (prosessin ensimmäinen vaihe)

Suunnitteluprosessin identifiointivaihe todennetaan sillä, ilmenee strategiasuunnittelun kohteiden suunnittelussa identifioinnin vaatima sidosryhmiä, ympäristöä ja yritystä koskevan informaation hankinta. Informaatio on systeemin panostekijä ja kuuluu siten systeemin toimintaprosessiin.

Sidosryhmiä koskevan informaation hankinnan ilmentyminen todennetaan sillä, esiintyykö eri sidosryhmien vaateiden tai odotusten selvitys toiminta-ajatuksen ja 5 vuoden päämäärien suunnittelussa. Itse kysymyksiä on seuraavista kuudesta ryhmästä: rahoittajat, yrityksen johto, muu henkilökunta, hankkijat, asiakkaat ja julkinen valta. Näistä on yhteensä rakennettu summamuuttuja, jota on merkitty liitteessä tunnuksella M 7. Sidosryhmäkohtainen kysymys on tehty muodossa 0 = ei ole selvitetty tai kyllä-vaihtoehdot skaalassa 1-5. Mittauksen tulkinta on kuitenkin tehty ei/kyllä askeikossa. Kysymys on esitetty toimitusjohtajan vastattavaksi.

Yrityksen ympäristöä koskevan informaation hankinnan ilmentyminen todennetaan sillä, esiintyykö seuraavien tekijöiden selvitys toiminta-ajatuksen ja päämäärien suunnittelussa: teknologinen kehitys, ulkomaankaupan kehitys, toimialueen väestökehitys ja lainsäädännön kehitys. Näistä on yhteensä rakennettu summamuuttuja M 13. Kysymys on tehty samassa edellä mainitussa muodossa.

Yritystä koskevan informaation hankinnan ilmentyminen todennetaan sillä, esiintyykö seuraavien kohteiden selvitys toiminta-

ajatuksen ja päämäärien suunnittelussa: yrityksen tuotteet, organisaatorakenteen tila, konekapasiteetti, henkilökunnan saanti ja raaka-aineiden saanti. Näistä on yhteensä rakennettu summamuuttuja M 20. Itse kysymys on tehty edellä mainitussa muodossa.

Sidosryhmiä, yrityksen ympäristöä ja yritystä koskevan informaation hankinnan ilmentymisestä on lisäksi muodostettu yhteinen summamuuttuja M 22, joka mittaa koko informaation hankinnan määrää kolmesta tietolähteestä asteikolla 0-15.

Identifiointivaihe todennetaan sillä, onko informaatiota hankittu sidosryhmistä, ympäristöstä ja yrityksen sisältä. Informaation hankinnan ilmentyminen on todennettu, kun summamuuttujat M 7, M 13 ja M 20 saavat vähintään arvon yksi, jolloin summamuuttuja M 22 saa vastaavasti arvon kolme. Tällöin siis tietoa on hankittava vähintäänkin yhdestä kohteesta mainituilta kolmelta alueelta. Tätä pidetään minimivaatimuksena informaation hankinnan ilmentymisen todentamiselle. Informaatiota tarvitaan strategisten ongelmien identifioimiseksi ja suunnitelmien tekemiseksi.

I 2. Toiminta-ajatuksen suunnitteluvaihe (prosessin toinen vaihe)

Toiminta-ajatuksen suunnitteluvaihe todennetaan itse toiminta-ajatuksen ilmentymisellä sekä suunnittelun suorittajien ja suunnitteluun liittyvien neuvonpitojen esiintymisellä. Itse toiminta-ajatuksen ilmentyminen todennetaan kysymyksen "Oletteko määritelleet, mikä on yrityksenne tarkoitus tai tehtävät?" vastausvaihtoehdolla kyllä. Tästä on muuttuja M 24, joka on todettu kysymyksellä K 1.

Toiminta-ajatuksen suunnittelun suorittajat todennetaan toiminta-ajatuksen suunnitteluun osallistuvilla organisaation henkilöryhmillä:

- | | |
|---|------|
| - johtokunta | M 26 |
| - johtoryhmä (toimitusjohtaja ja hänen välittömässä alaisuudessaan olevat johtajat) | M 27 |
| - toimipaikkojen johtaja | M 28 |
| - suunnitteluelin | M 29 |
| - jokin muu ryhmä | M 30 |

Jokainen yritys on voinut ilmoittaa vastaukseksi kaikki suunnitteluun osallistuvat organisaation ryhmät. Näistä on muodostettu summamuuttuja M 31.

Toiminta-ajatuksen suunnitteluun liittyvät neuvonpidot todennetaan virallisten toiminta-ajatusta koskevien neuvonpitojen lukumäärällä asteikolla 0-4. Tästä on muuttuja M 33, joka on todettu kysymyksellä K 10.

Toiminta-ajatuksen suunnitteluvaiheen todentamiseen vaaditaan itse suunnittelun kohteen M 24, suunnittelun suorittajan M 31 ja suoritustapahtuman M 33 samanaikainen esiintyminen yrityksessä.

Toiminta-ajatuksen suunnitteluvaiheen suorittamisen organisaatio-
tasoa on mitattu sen suunnitteluun osallistuvilla yksittäisillä suorittajaryhmillä, muuttujat M 26 - M 30.

I 3. Toiminta-ajatuksen päätösvaihe (prosessin kolmas vaihe)

Toiminta-ajatuksen päätösvaihe todennetaan päätöksenteon kohteen ilmentymisellä ja päätöksentekijän esiintymisellä. Itse toiminta-ajatuksen määrittelyn ilmentyminen todennetaan kysymyksen "Onko määrittely esitetty kirjallisessa muodossa?" vastausvaihtoehdolla kyllä. Tästä on muuttuja M 25, joka on todettu kysymyksellä K 2.

Toiminta-ajatuksen määrittelyn sisältöä on mitattu kysymällä "Mikä on yrityksenne toiminnan ensisijainen lähtökohta tai perusta" vaihtoehdoilla:

- asiakkaiden taholta ilmenevä kysyntä
- käytössänne olevan raaka-aineen jalostaminen
- käytössänne olevan konekapasiteetin hyväksikäyttö
- käytössänne olevan ammattitaidon ja -tiedon hyväksikäyttö
- jokin muu, mikä

Jokainen yritys on saanut antaa vastaukseksi vain yhden vaihtoehdon. Tästä on muuttuja M 36, jonka arvon määräytyminen selviää liitteestä.

Toiminta-ajatuksen päätöksentekijä todennetaan siitä päätöksen tekvän organisaation henkilön tai henkilöryhmän avulla. Näitä ovat

- yhtiökokous
- johtokunta
- johtoryhmä
- toimitusjohtaja
- jokin muu, kuka

Jokainen yritys on saanut antaa vastaukseksi vain yhden organisaation ryhmän. Tästä on muuttuja M 37.

Toiminta-ajatuksen päätösvaiheen todentamiseen vaaditaan päätöksenteon kohteen M 25 ja päätöksentekijän M 37 samanaikainen esiintyminen yrityksessä.

Toiminta-ajatuksen päätösvaiheen suorittamisen organisaatiotasoa on mitattu päätöksentekijän avulla, muuttuja M 37.

I 4. Toiminta-ajatuksen toimeenpanovaihe (prosessin neljäs vaihe)

Suunnitteluprosessin toimeenpanovaihe todennetaan päätöksistä jaetun informaation eli tiedottamisen ilmentymisellä.

Toiminta-ajatuksen päätöksestä tiedottaminen, sen ilmentyminen, todennetaan niiden ryhmien esiintymisen avulla, joille toiminta-ajaturksesta on tiedotettu. Näitä ryhmiä ovat

- | | |
|--------------------------|------|
| - yhtiökokous | M 39 |
| - toimipaikkojen johto | M 40 |
| - työnjohto | M 41 |
| - suunnitteluelin | M 42 |
| - koko henkilökunta | M 43 |
| - yrityksen rahoittajat | M 44 |
| - hankkijat ja asiakkaat | M 45 |

Jokainen yritys on voinut ilmoittaa vastaukseksi kaikki ne ryhmät, joille päätöksistä on tiedotettu. Näistä on muodostettu summamuuttuja M 46.

Toiminta-ajatuksen toimeenpanovaihe on todennettu, kun summamuuttuja M 46 saa vähintään arvon yksi.

Toiminta-ajatuksen tiedotustasoja on mitattu niillä ryhmillä, joille päätöksistä on tiedotettu, muuttujat M 39 - M 45.

I 5. Päämäärien suunnitteluvaihe

Päämäärien suunnitteluvaihe todennetaan päämäärien ilmentymisellä sekä suunnittelun suorittajien ja suunnitteluun liittyvien neuvonpitojen esiintymisellä. Päämäärien ilmentyminen todennetaan kysymällä "Suunnitellessanne yrityksenne toimintaa 5 vuoden päähän mitkä seuraavista päämääristä ovat olleet esillä?" Tämän kysymyksen alla on mainittu eri toimintoja koskevat yksityiskohtaiset kysymykset n:ot 17 - 29 ja näiden lisäksi avoin kysymys. Jokaisen kysymyksen kohdalla on ollut valittavana vastaukseksi jokin kolmesta seuraavasta mahdollisuudesta:

ei ole käsitelty	on käsitelty	on tehty kirjallinen päätös
1	2	3

Tässä suunnitteluvaiheessa päämäärien ilmentymistä on mitattu siten, että kohdat "on käsitelty" ja "on tehty kirjallinen päätös" on tulkittu kyllä-vastaukseksi. Tällöin mittaus on ei/kyllä-asteikossa. Päämääristä ovat muuttujat M 48 - M 61 ja näistä muodostettu summamuuttuja M 62, joka mittaa päämäärien ilmentymisen lukumäärän suunnitteluvaiheessa.

Päämäärien suunnittelun suorittajat todennetaan päämäärien suunnitteluun osallistuvilla henkilöryhmillä:

- | | |
|---------------------------|------|
| - johtokunta | M 64 |
| - johtoryhmä | M 65 |
| - toimipaikkojen johtajat | M 66 |
| - suunnitteluelin | M 67 |
| - jokin muu ryhmä | M 68 |

Jokainen yritys on voinut ilmoittaa vastaukseksi kaikki suunnitteluun osallistuvat organisaation ryhmät. Näistä on muodostettu summamuuttuja M 69.

Päämäärien suunnitteluun liittyvät neuvonpidot todennetaan virallisten päämääriä koskevien neuvonpitojen lukumäärällä asteikolla 0-4. Tästä on muuttuja M 71.

Päämäärien suunnitteluvaiheen todentamiseen vaaditaan itse suunnittelun kohteen M 62, suunnittelun suorittajan M 69 ja suoritustapahtuman M 71 samanaikainen esiintyminen yrityksessä.

Päämäärien suunnitteluvaiheen suorittamisen organisaatiotasoa on mitattu niiden suunnitteluun osallistuvilla yksittäisillä suorittajaryhmillä, muuttajat M 64 - M 68.

I 6. Päämäärien päätösvaihe

Päämäärien päätösvaihe todennetaan päätöksenteon kohteen ilmentymisellä ja päätöksentekijän esiintymisellä. Itse päämäärien määrittelyn ilmentyminen todennetaan kolmannen vastausvaihtoehdon "On tehty kirjallinen päätös" avulla. Näistä kirjallisista päämääristä on muodostettu summamuuttuja M 73, joka mittaa päämäärien ilmentymisen lukumäärän päätösvaiheessa. Näiden kirjallisten päämäärien määrittelysten sisältö kertoo päämäärien asettelun painopisteet.

Päämäärien päätöksentekijä todennetaan niistä päätöksiä tekevän henkilön tai henkilöryhmän avulla. Näitä ovat:

- yhtiökokous
- johtokunta
- johtoryhmä
- toimitusjohtaja
- jokin muu, kuka

Jokainen yritys on saanut antaa vastaukseksi vain yhden ryhmän. Tästä on muuttuja M 83.

Päämäärien päätösvaiheen todentamiseen vaaditaan päätöksenteon kohteen M 73 ja päätöksentekijän M 83 samanaikainen esiintyminen yrityksessä.

Päämäärien päätösvaiheen suorittamisen organisaatiotasoa on mitattu päätöksentekijän avulla, muuttuja M 83.

I 7. Päämäärien toimeenpanovaihe

Toimeenpanovaihe todennetaan päätöksistä jaetun informaation eli tiedottamisen ilmentymisellä.

Päämäärien päätöksistä tiedottaminen, sen ilmentyminen, todennetaan niiden ryhmien esiintymisen avulla, joille päämääristä on tiedotettu. Ryhmät ovat

- yhtiökokous	M 85
- toimipaikkojen johto	M 86
- työnjohto	M 87
- suunnitteluelin	M 88
- koko henkilökunta	M 89
- yrityksen rahoittajat	M 90
- hankkijat ja asiakkaat	M 91

Jokainen yritys on voinut ilmoittaa vastaukseksi kaikki ne ryhmät, joille päämääristä on tiedotettu. Näistä on muodostettu summamuuttuja M 92.

Päämäärien toimeenpanovaihe on todennettu, kun summamuuttuja M 92 saa vähintään arvon yksi.

Päämäärien tiedotustasoja on mitattu niillä ryhmillä, joille päätöksistä on tiedotettu, muuttujat M 85 - M 91.

I 8. Strategioiden suunnittelun identifiointivaihe

Strategioiden identifiointivaihe todennetaan vastaavalla tavalla kuin toiminta-ajatuksen ja päämäärien yhteydessä tehtiin informaation hankinnan ilmentymisellä.

Sidosryhmiä koskevan informaation hankinnan ilmentyminen todennetaan sillä, esiintyykö eri sidosryhmien vaateiden selvitys strategioiden suunnittelussa. Kysymyksiä on kuudesta mainitusta sidosryhmästä ja niistä on yhteensä rakennettu summamuuttuja M 100.

Yrityksen ympäristöä koskevan informaation hankinnan ilmentyminen todennetaan sillä, esiintyykö seuraavien tekijöiden selvitys strategioiden suunnittelussa: teknologian kehitys, ulkomaankaupan kehitys, toimialueen väestön kehitys ja lainsäädännön kehitys. Näistä on rakennettu summamuuttuja M 106.

Yritystä koskevan informaation hankinnan ilmentyminen todennetaan sillä, esiintyykö seuraavien kohteiden selvitys strategioiden suunnittelussa: yrityksen tuotteet, organisaatorakenteen tila, konekapasiteetti, henkilökunnan saanti ja raaka-aineiden saanti. Näistä on rakennettu summamuuttuja M 113.

Sidosryhmiä, yrityksen ympäristöä ja yritystä koskevan informaation hankinnan ilmentymisestä strategioiden suunnittelussa on lisäksi muodostettu näiden yhteinen summamuuttuja M 115, joka mittaa koko informaation hankinnan määrää asteikolla 0-15.

Identifiointivaihe todennetaan sillä, onko informaatiota hankittu sidosryhmistä, ympäristöstä ja yrityksen sisältä. Informaation hankinnan ilmentyminen on todennettu, kun summamuuttujat M 100, M 106 ja M 113 saavat vähintään arvon yksi, jolloin summamuuttuja M 115 saa vastaavasti arvon kolme.

I 9. Strategioiden suunnitteluvaihe

Strategioiden suunnitteluvaihe todennetaan strategioiden ilmentymisellä sekä suunnittelun suorittajien ja suunnitteluun liittyvien neuvonpitojen esiintymisellä. Strategioiden ilmentyminen todennetaan vastaavalla tavalla kuin päämäärienkin ilmentyminen todennettiin. Yrityksen strategioita koskevat kysymykset on tehty suljetussa muodossa ja ne on formuloitu vastaavasti kuin päämäärienkin yhteydessä tehtiin, jotta vastauksia kyetään vertaamaan keskenään. Kysymykset on esitetty esimerkiksi seuraavasti: "Onko yrityksessänne pohdittu tuotteiden lukumäärää 5 vuoden kuluuttua?" ja vastausvaihtoehdot ovat "ei ole pohdittu" tai "on pohdittu".

1

2

Tätä kysymystä on täydennetty kysymällä "Onko suunnitelma kirjallisessa muodossa?". Vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei.

Strategioiden ilmentymistä on suunnitteluvaiheessa mitattu siten, että kohdat "on pohdittu" ja "on kirjallisessa muodossa" on tullut kyllä-vastaukseksi. Strategioista ovat muuttujat M 117 - M 124 ja näistä muodostettu summamuuttuja M 125, joka mittaa strategioiden ilmentymisen lukumäärän.

Strategioiden suunnittelun suorittajat todennetaan strategioiden suunnitteluun osallistuvilla henkilöryhmillä:

- | | |
|---------------------------|-------|
| - johtokunta | M 127 |
| - johtoryhmä | M 128 |
| - toimipaikkojen johtajat | M 129 |
| - suunnitteluelin | M 130 |
| - jokin muu ryhmä | M 131 |

Jokainen yritys on voinut ilmoittaa vastaukseksi kaikki suunnitteluun osallistuvat organisaation ryhmät. Näistä on muodostettu summamuuttuja M 132.

Strategioiden suunnitteluun liittyvät neuvonpidot todennetaan virallisten strategioita koskevien neuvonpitojen lukumäärällä asteikolla 0-4. Tästä on muuttuja M 134.

Strategioiden suunnitteluvaiheen todentamiseen vaaditaan itse suunnittelun kohteen M 125, suunnittelun suorittajan M 132 ja suoritustapahtuman M 134 samanaikainen esiintyminen yrityksessä.

Strategioiden suunnitteluvaiheen suorittamisen organisaatiotasoa on mitattu niiden suunnitteluun osallistuvilla yksittäisillä suorittajaryhmillä, muuttujat M 127 - M 131.

I 10. Strategioiden päätösvaihe

Strategioiden päätösvaihe todennetaan päätöksenteon kohteen ilmentymisellä ja päätöksentekijän esiintymisellä. Strategioiden määrityksen ilmentyminen todennetaan kolmannen vastausvaihtoehdon "Suunnitelma on kirjallisessa muodossa" avulla. Näistä kirjallisista strategiasuunnitelmista on konstruoitu summamuuttuja M 136, joka mittaa strategioiden ilmentymisen lukumäärän päätöksenteon jälkeen. Kirjallisessa muodossa olevien strategiapäätösten sisältö kertoo strategioiden asettelun painopisteet.

Strategioiden päätöksentekijä todennetaan niistä päätöksiä tekevän organisaation henkilön tai henkilöryhmän avulla:

- yhtiökokous
- johtokunta
- johtoryhmä
- toimitusjohtaja
- jokin muu, kuka

Jokainen yritys on saanut antaa vastaukseksi vain yhden ryhmän. Tätä koskeva muuttuja on M 138.

Strategioiden päätösvaiheen todentamiseen vaaditaan päätöksenteon kohteen M 136 ja päätöksentekijän M 138 samanaikainen esiintyminen yrityksessä.

Strategioiden päätösvaiheen suorittamisen organisaatiotasoa on mitattu päätöksentekijän avulla, muuttuja M 138.

I 11. Strategioiden toimeenpanovaihe

Toimeenpanovaihe todennetaan päätöksistä tiedottamisen ilmentymisellä, kuten edelläkin. Strategioiden päätöksistä tiedottaminen, sen ilmentyminen, todennetaan niiden ryhmien esiintymisen avulla, joille strategioista on tiedotettu. Vastattavaksi esitetyt vaihtoehtoiset ryhmät, joita on merkitty muuttujilla M 140 - M 146, ovat samat kuin päämäärienkin yhteydessä. Jokainen yritys on voinut ilmoittaa vastaukseksi kaikki ne ryhmät, joille strategioista on tiedotettu. Näistä on muodostettu summamuuttuja M 147.

Strategioiden toimeenpanovaihe on todennettu, kun summamuuttuja M 147 saa vähintään arvon yksi.

Strategioiden tiedotustasoja on mitattu niillä ryhmillä, joille päätöksistä on tiedotettu, muuttujat M 140 - M 146.

II Tavoitesuunnittelusysteemi

II 1. Tavoitesuunnittelusysteemin, 2-3 vuoden tavoitteiden suunnitteluprosessin identifiointivaihe

Tavoitesuunnittelusysteemin osalta identifiointivaihe todennetaan vastaavalla tavalla kuin strategiasuunnittelusysteemin yhteydessä tehtiin informaation hankinnan ilmentymisellä.

Sidosryhmiä koskevan informaation hankinnan ilmentyminen todennetaan sillä, esiintyykö eri sidosryhmien vaateiden selvitys 2-3 vuoden tavoitteiden suunnittelussa. Kysymyksiä on tehty kuudesta sidosryhmästä: rahoittajat, yrityksen johto, muu henkilökunta, hankkijat, asiakkaat ja julkinen valta. Näistä on yhteensä muodostettu summamuuttuja M 207. Sidosryhmäkohtainen kysymys on tehty muodossa 0 = ei ole selvitetty tai kyllä-vaihtoehdot 1-5 skaalassa. Mittauksen tulkinta on kuitenkin tehty ei/kyllä -asteikossa. Kysymys on esitetty talousjohtajan tai vastaavan henkilön vastattavaksi.

Yrityksen ympäristöä koskevan informaation hankinnan ilmentyminen todennetaan sillä, esiintyykö seuraavien tekijöiden selvitys 2-3 vuoden tavoitteiden suunnittelussa: tekniikan saavutukset, vientimarkkinoinnin kehitys, työvoimatilanne, lainsäädännön kehitys. Näistä neljästä kohteesta on muodostettu summamuuttuja M 213.

Yritystä koskevan informaation hankinnan ilmentyminen todennetaan sillä, esiintyykö seuraavien kohteiden selvitys 2-3 vuoden tavoitteiden suunnittelussa: tuotteet, organisaatorakenteen tila, konekapasiteetti, henkilökunnan saanti, raaka-aineiden saanti. Näistä on yhteensä rakennettu summamuuttuja M 220.

Sidosryhmiä, yrityksen ympäristöä ja yritystä koskevan informaation hankinnan ilmentymisestä 2-3 vuoden tavoitteiden suunnittelun yhteydessä on lisäksi muodostettu yhteinen summamuuttuja M 222, joka mittaa koko informaation hankinnan määrää asteikolla 0-15.

Identifiointivaihe todennetaan sillä, onko informaatiota hankittu sidosryhmistä, ympäristöstä ja yrityksen sisältä. Informaation hankinnan ilmentyminen on todennettu, kun summamuuttujat M 207, M 213 ja M 220 saavat arvon yksi, jolloin summamuuttuja M 222 saa vastaavasti arvon kolme.

II 2. 2-3 vuoden tavoitteiden suunnitteluvaihe

2-3 vuoden tavoitteiden suunnitteluvaihe todennetaan näiden tavoitteiden ilmentymisellä sekä suunnittelun suorittajien ja suunnitteluun liittyvien neuvonpitojen esiintymisellä. 2-3 vuoden tavoitteiden ilmentyminen todennetaan kysymällä "Suunnitellessanne yrityksenne toimintaa 2-3 vuoden päähän, mitkä seuraavista tavoitteista ovat olleet esillä?". Tämän kysymyksen alla on mainittu eri toimintoja koskevat yksityiskohtaiset kysymykset no:t 115 - 128 ja näiden lisäksi avoin kysymys muista mahdollisista tavoitteista. Jokaisen kysymyksen kohdalla on ollut valittavana vastaukseksi jokin kolmesta seuraavasta mahdollisuudesta:

ei ole käsitelty	on käsitelty	on tehty kirjallinen päätös
1	2	3

Tavoitteiden ilmentymistä on tässä suunnitteluvaiheessa mitattu siten, että kohdat "on käsitelty" ja "on tehty kirjallinen päätös" on tulkittu kyllä-vastaukseksi. Näistä tavoitteista ovat muuttujat M 224 - M 238 ja näistä muodostettu summamuuttuja M 239, joka mittaa tavoitteiden ilmentymisen lukumäärän suunnitteluvaiheessa.

Tavoitteiden suunnittelun suorittajat todennetaan näiden 2-3 vuoden tavoitteiden suunnitteluun osallistuvilla henkilöryhmillä:

- | | |
|---------------------------|-------|
| - johtoryhmä | M 241 |
| - toimipaikkojen johtajat | M 242 |
| - työnjohtajat | M 243 |
| - suunnitteluelin | M 244 |
| - jokin muu ryhmä | M 245 |

Jokainen yritys on voinut ilmoittaa vastaukseksi kaikki suunnitteluun osallistuvat organisaation ryhmät. Näistä on konstruoitu summamuuttuja M 246.

2-3 vuoden tavoitteiden suunnitteluun liittyvät neuvonpidot todennetaan virallisten tavoitteiden suunnittelua koskevien neuvonpitojen lukumäärällä asteikolla 0-4. Tästä on muuttuja M 248.

Tavoitteiden suunnitteluvaiheen todentamiseen vaaditaan itse suunnittelun kohteen M 239, suunnittelun suorittajan M 246 ja suoritustapahtuman M 248 samanaikainen esiintyminen yrityksessä.

Tavoitteiden suunnitteluvaiheen suorittamisen organisaatiotasoa on mitattu niiden suunnitteluun osallistuvilla yksittäisillä suorittajaryhmillä, muuttujat M 241 - M 245.

II 3. 2-3 vuoden tavoitteiden päätösvaihe

2-3 vuoden tavoitteiden päätösvaihe todennetaan päätöksenteon kohteen ilmentymisellä ja päätöksentekijän esiintymisellä. Tavoitteiden määrittelyn ilmentyminen todennetaan kolmannen vastausvaihtoehdon "On tehty kirjallinen päätös" avulla. Näistä kirjallisista 2-3 vuoden tavoitteista on rakennettu summamuuttuja M 250, joka mittaa tavoitteiden ilmentymisen lukumäärän päätösvaiheessa. Näiden kirjallisten tavoitteiden määrittelyn sisältö kertoo tavoiteasettelun painopisteet.

Tavoitteiden päätöksentekijä todennetaan niistä päätöksiä tekevän henkilön tai henkilöryhmän avulla. Ryhmät ovat

- johtokunta
- johtoryhmä
- toimitusjohtaja
- tulostuotantoalueen johtaja
- jokin muu, kuka

Jokainen yritys on saanut antaa vastaukseksi vain yhden ryhmän. Tästä on muuttuja M 260.

Tavoitteiden päätösvaiheen todentamiseen vaaditaan päätöksenteon kohteen M 250 ja päätöksentekijän M 260 samanaikainen esiintyminen yrityksessä.

Tavoitteiden päätösvaiheen suorittamisen organisaatiotasoa on mitattu päätöksentekijän avulla, muuttuja M 260.

II 4. 2-3 vuoden tavoitteiden toimeenpanovaihe

Toimeenpanovaihe todennetaan päätöksistä tiedottamisen ilmentymisellä, kuten edelläkin. Tavoitteiden päätöksistä tiedottaminen, sen ilmentyminen, todennetaan niiden ryhmien esiintymisen avulla, joille tavoitteesta on tiedotettu. Vastattaviksi esitetyt vaihtoehtoiset ryhmät, joita on merkitty muuttujilla M 262 - M 268, ovat samat kuin strategiasuunnittelunkin yhteydessä. Jokainen yritys on voinut ilmoittaa vastaukseksi kaikki ne ryhmät, joille tavoitteista on tiedotettu. Näistä on muodostettu summamuuttuja M 269.

2-3 vuoden tavoitteiden toimeenpanovaihe on todennettu, kun summamuuttuja M 269 saa vähintään arvon yksi.

Näiden tavoitteiden tiedotustasoja on mitattu niillä ryhmillä, joille päätöksistä on tiedotettu, muuttujat M 262 - M 268.

II 5. 2-3 vuoden toimintasuunnitelmien identifiointivaihe

Toimintasuunnitelmien identifiointivaihe todennetaan vastaavalla tavalla informaation hankinnan ilmentymisellä kuin tavoitteiden yhteydessä tehtiin.

Sidosryhmiä koskevan informaation hankinnan ilmentyminen todennetaan sillä, esiintyykö sidosryhmien vaateiden selvitys 2-3 vuoden toimintasuunnitelmien laadinnassa. Mainitusta kuudesta sidosryhmästä on muodostettu summamuuttuja M 277.

Yrityksen ympäristöä koskevan informaation hankinnan ilmentyminen todennetaan sillä, esiintyykö samojen tekijöiden selvitys kuin tavoitteidenkin yhteydessä. Näistä neljästä kohteesta on muodostettu summamuuttuja M 283.

Yritystä koskevan informaation hankinnan ilmentyminen todennetaan sillä, esiintyykö tavoitteiden yhteydessä mainitun viiden kohderyhmän selvitys. Näistä on yhteensä muodostettu summamuuttuja M 290.

Sidosryhmiä, yrityksen ympäristöä ja yritystä koskevan informaation hankinnan ilmentymisestä 2-3 vuoden toimintasuunnitelmien laadinnan yhteydessä on lisäksi muodostettu yhteinen summamuuttuja M 292, joka mittaa koko informaation hankinnan määrää asteikolla 0-15.

Identifiointivaihe todennetaan sillä, onko informaatiota hankittu sidosryhmistä, ympäristöstä ja yrityksen sisältä. Informaation hankinnan ilmentyminen on todennettu, kun summamuuttujat M 277, M 283 ja M 290 saavat arvon yksi, jolloin summamuuttuja M 292 saa vastaavasti arvon kolme.

II 6. 2-3 vuoden toimintasuunnitelmien suunnitteluvaihe

2-3 vuoden toimintasuunnitelmien suunnitteluvaihe todennetaan näiden suunnitelmien ilmentymisellä sekä suunnittelun suorittajien ja suunnitteluun liittyvien neuvonpitojen esiintymisellä. 2-3 vuoden toimintasuunnitelmien ilmentyminen todennetaan kysymällä "Onko karkeita 2-3 vuoden suunnitelmia laadittaessa käsitelty seuraavia seikkoja?" ja tämän alla on ryhmitelty kysymykset no:t 163 - 175, markkinointia, investointeja, hankintatoimintoja ja henkilöstöä koskeviin suunnitelmiin. Jokaisen kysymyksen kohdalla vastausvaihtoehdot ovat olleet seuraavat:

ei ole pohdittu	on pohdittu	on tehty kirjallinen päätös
1	2	3

Toimintasuunnitelmien ilmentymistä on tässä suunnitteluvaiheessa mitattu siten, että kohdat "on pohdittu" ja "on tehty kirjallinen päätös" on tulkittu kyllä-vastaukseksi. Näistä toimintasuunnitelmista ovat muuttujat M 295 - M 307 ja niistä muodostettu summamuuttuja M 308, joka mittaa toimintasuunnitelmien ilmentymisen lukumäärän suunnitteluvaiheessa.

Toimintasuunnitelmien laadinnan suorittajat todennetaan näiden 2-3 vuoden suunnitelmien tekoon osallistuvilla henkilöryhmillä:

- johtoryhmä	M 310
- toimipaikkojen johtajat	M 311
- työnjohtajat	M 312
- suunnitteluelin	M 313
- jokin muu ryhmä	M 314

Jokainen yritys on voinut ilmoittaa vastaukseksi kaikki suunnitteluun osallistuvat ryhmät. Näistä on muodostettu summamuuttuja M 315.

Näiden 2-3 vuoden toimintasuunnitelmien laadintaan liittyvät neuvonpidot todennetaan virallisten toimintasuunnitelmien laadintaa koskevien neuvonpitojen lukumäärällä asteikolla 0-4. Tästä on muuttuja M 317.

Toimintasuunnitelmien suunnitteluvaiheen todentamiseen vaaditaan itse suunnittelun kohteen M 308, suunnittelun suorittajan M 315 ja suoritustapahtuman M 317 samanaikainen esiintyminen yrityksessä.

Toimintasuunnitelmien suunnitteluvaiheen suorittamisen organisatiotasoa on mitattu niiden suunnitteluun osallistuvilla yksittäisillä suorittajaryhmillä, muuttujat M 310 - M 314.

II 7. 2-3 vuoden toimintasuunnitelmien päätösvaihe

2-3 vuoden toimintasuunnitelmien päätösvaihe todennetaan päätöksenteon kohteen ilmentymisellä ja päätöksentekijän esiintymisellä. Toimintasuunnitelmien määrityksen ilmentyminen todennetaan kolmannen vastausvaihtoehdon "On tehty kirjallinen päätös" avulla. Näistä kirjallisessa muodossa olevista toimintasuunnitelmista on muodostettu summamuuttuja M 321, joka mittaa toimintasuunnitelmien ilmentymisen lukumäärän päätösvaiheessa. Vahvistettujen toimintasuunnitelmien sisältö kertoo ohjelmien painopisteet.

Toimintasuunnitelmien päätöksentekijä todennetaan niistä päätöksiä tekevän henkilön tai henkilöryhmän avulla. Ryhmät ovat

- johtokunta
- johtoryhmä
- toimitusjohtaja
- tulosvastuualueen johtaja
- jokin muu, kuka

Jokainen yritys on saanut antaa vastaukseksi vain yhden ryhmän. Tästä on muuttuja M 331.

Toimintasuunnitelmien päätösvaiheen todentamiseen vaaditaan päätöksenteon kohteen M 321 ja päätöksentekijän M 331 samanaikainen esiintyminen yrityksessä.

Toimintasuunnitelmien päätösvaiheen suorittamisen organisaatio-
tasoa on mitattu päätöksentekijän avulla, muuttuja M 331.

II 8. 2-3 vuoden toimintasuunnitelmien toimeenpanovaihe

Toimeenpanovaihe todennetaan päätöksistä tiedottamisen ilmentymisellä, kuten edelläkin. Toimintasuunnitelmien päätöksistä tiedottaminen, sen ilmentyminen, todennetaan niiden ryhmien esiintymisen avulla, joille toimintasuunnitelmista on tiedotettu. Kysytyt ryhmät ovat samat kuin edellä on mainittu. Vaihtoehtois-
ta ovat seuraavat muuttujat M 333 - M 339. Jokainen yritys on voinut ilmoittaa vastaukseksi kaikki ne ryhmät, joille suunnitelmista on tiedotettu. Näistä on muodostettu summamuuttuja M 340.

2-3 vuoden toimintasuunnitelmien toimeenpanovaihe on todennettu, kun summamuuttuja M 340 saa vähintään arvon yksi.

Näiden toimintasuunnitelmien tiedotustasoja on mitattu niillä ryhmillä, joille päätöksistä on tiedotettu, muuttujat M 333 - M 339.

III Budjettisuunnittelusysteemi

Budjettisuunnittelusysteemin osalta todentaminen koskee määritettyjen budjettitavoitteiden ilmentymistä. Kysymys on esitetty muodossa "Asetetaanko seuraaville toiminnoille selvästi ilmaistuja tavoitteita vuosibudjetoinnin/vuosisuunnittelun yhteydessä?". Tämän kysymyksen alla on puolestaan esitetty seuraavat toiminnot, joiden kohdalla vastausmahdollisuudet ovat olleet kyllä tai ei:

	Muuttujat
- myynti	M 401
- osto	M 402
- valmistus	M 403
- henkilökunta	M 404
- rahoitus	M 405
- investoinnit	M 406
- mainos	M 407
- varasto	M 408
- tutkimus- ja tuotekehittely	M 409
- yleiskustannukset	M 410
- tulos	M 411
- omaisuustase	M 412

Näistä budjettitavoitteista on muodostettu summamuuttuja M 413, joka mittaa niiden ilmentymisen lukumäärän.

Budjettisuunnittelun todentamiseen vaaditaan se, että summa-
muuttuja M 413 saa vähintään arvon yksi.

Eri toimintoja koskevien budjettitavoitteiden ilmentyminen puolestaan mitataan yksittäisten muuttujien M 401 - M 412 avulla.

Validiteetti ja reliabiliteetti

Mittaustulosten käyttökelpoisuuteen vaikuttaa mittausten validiteetti eli pätevyys ja reliabiliteetti eli luotettavuus.¹⁾ Näiden kysymysten tarkastelu on tehtävä aina tutkimuksen tarkoitusta vasten. Validiteetilla tarkoitetaan ensi sijassa teoreettisen käsitteen ja sitä mittaavan operationaalisen mittarin välistä vastaavuutta. Tällöin mittauksen validiteetti ilmaisee mittauksen kyvyn antaa tietoja siitä, mitä on tarkoitus mitata. Mittauksen validiteetin analysoinnissa on pääteltävä, onko teoreettisen käsitteen operationaalinen mittari juuri teorian kannalta relevantti ja järkevä.²⁾ Operationaalisen mittarin muodostaminen lähtee teoreettisesta käsitteestä ja sen konstruktion vaikuttaa teoreettisen käsitteen ja reaali maailmasta mitattavissa olevan tapahtuman välinen etäisyys. Mitä etäämmällä nämä ovat toisistaan sitä useampiportaisia operationalisointeja tarvitaan välittömän mittauksen saavuttamiseksi.

Välittömän mittauksen tavoittelu saattaa vähentää mittauksen validiteettia, jos operationalisointi etäännyttää mittauksen pois alkuperäisestä tarkoituksesta eli mitattavasta käsitteestä. Toisaalta mahdollisimman välitön mittaus parantaa tulosten reliabiliteettia eli luotettavuutta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin luotettavuutta antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia eri mittaustilanteissa.³⁾ Reliabiliteetti ilmaisee näin mittarin empiirisen suorituskyvyn. Tässä on huomattava se, että reliabiliteetin vähentyminen alentaa myös validiteettia, koska sattumanvaraiset tulokset eivät voi olla valideja.

Käsillä olevassa tutkimuksessa on pyritty pitämään mittausten validiteetti ja reliabiliteetti mahdollisimman korkeana ottamalla huomioon välilliseen mittaukseen virheitä aiheuttavia tekijöitä empiirisen aineiston hankintaa suunniteltaessa. Tutkimuksen

1) Eskola 1971a, s. 52-70; Kettunen 1974, s. 51-52.

2) Valkonen 1971, s. 68; Accounting Review 1971, s. 20-22.

3) Eskola 1971a, s. 55

teoreettinen käsitteistö antaa empiiriselle työlle melko selvän ja mitattavan lähtökohdan, koska teorian luomisessa on useissa yhteyksissä käytetty yleisessä liiketaloustieteellisessä ja liikkeenjohdollisessa keskustelupiirissä käytettyjä käsitteitä. Osaksi näitä käsitteitä, esim. päämäärät ja strategiat, on käytetty sellaisenaan empiirisesti tutkittavina muutujina. Näissä ihanteellisissa tapauksissa käsitteellinen validiteetti on itsestään selvää, koska mitataan sitä, mitä on teorian kannalta ollut tarkoituskin.¹⁾ Myöskään ei ole aiheellista asettaa kyseenalaiseksi näiden ns. faktakysymysten ymmärrettävyyttä haastattelutilanteessa, koska vastaajana on ollut yrityksen "pääsuunnittelija" eli toimitusjohtaja strategiasuunnittelun osalta ja talousjohtaja tai vastaava henkilö lyhyemmän tähtäyksen suunnittelun osalta.

Kysymysten ja vastausvaihtoehtojen yksityiskohtaiseen asettamiseen on kiinnitetty erityistä huomiota. Kysymyslomake on käynyt läpi toistakymmentä asteittain täsmennettyä versiota ennen lopullista haastattelussa käytettyä muotoa, joka on tutkimuksen liitteenä. Eri versioita on korjattu sekä asiantuntijoiden että todellisten koehaastattelujen antamien viitteiden pohjalta. Näin saavutettu tutkijan ja käytännön yritysjohtajan välinen yhteisymmärrys käsitteistä ja kysymyksistä takaa osaltaan tutkimuksen validiteetin hyvän tason.

Tulosten riittävän reliabiliteetin turvaamiseksi kysymykset on tehty pääasiassa suljetussa ennalta harkitussa muodossa. Kysymyksistä on usein esitetty "ei"-vaihtoehdosta lähtien eriasteisia vastausmahdollisuuksia "on suunniteltu" sekä "on tehty kirjallisessa muodossa oleva päätös" tietyn asian mahdollisimman realistisen tilanteen esille saamiseksi ja kaunistelutarpeen vähentämiseksi. Näissä kysymyksissä tiedustellaan asian nykytilaa eikä esimerkiksi tapahtunutta kehitystä tai mielipiteitä siitä, miten tulisi suunnitella. Lisäksi kysymykset on tehty niin, että kautta hierarkian toisilla kysymyksillä voidaan tarkistaa toisiin annettuja vastauksia. Saatujen vastausten loogisuutta tarkastellaan seuraavassa kappaleessa. Tämä menettely on myös osaltaan takaamassa validiteettia.

1) Katso Valkonen 1971, s. 68.

Tiedonhankinnan kaikinpuoliseksi onnistumiseksi tutkimuksen tieteellinen johto (laskentatoimen laitoksen johto) lähetti jokaisen yrityksen toimitusjohtajalle kirjeen, jossa selostettiin tutkimuksen tieteellinen ja mahdollinen käytäntöä palveleva tarkoitus sekä esitettiin pyyntö suostua haastatteluun. Varsinaisina haastattelijoina toimivat laskentatoimen laitoksen assistentit ja Suomen Gallupin haastattelijat. Kaikille näille henkilöille annettiin koulutus ja kirjalliset ohjeet kysymysten vastausvaihtoehtojen oikeaksi tulkitsemiseksi. Tällä lisäinformaatiolla haluttiin varmistaa tulosten riittävä ja hyvä reliabiliteetti.

Tältä yleiseltä validiteetin ja reliabiliteetin valvomisen pohjalta voidaan lisäksi todeta joitakin täydentäviä näkökohtia edellä olevan systeemin ja prosessin eri osien mittauksesta. Strategiasuunnitteluprosessin identifiointivaihe todennetaan identifioinnin vaatiman ja edellyttämän informaation hankinnan ilmentymisellä strategiakohteiden identifioinnissa eli diagnosoimisen tekemisessä kysymyksessä olevasta strategisesta ongelmasta. Informaation hankintaa mitataan kolmena jo teoreettisella puolella esitettynä ulottuvuutena: yrityksen sidosryhmät, ympäristö ja itse yritys. Edelleen informaation hankinnan ilmentyminen on mitattu aina siten, että se on liitetty strategiakohteen yhteyteen. Näin mittauksessa ollaan selvästi kiinni teoreettisessa käsitteistössä ja operationalisointi on siten validiteetiltaan hyvä.

Itse mittari on puettu kvantitatiiviseen muotoon siten, että vastaajalla on ollut jokaisesta kohteesta vaihtoehdot 0 = ei ole selvitetty tai viisi kyllä-vaihtoehtoa skaalassa 1-5, jossa merkitys saa lisääntyvän painon. Tätä merkityspainotusta ei ole rakennettu mittariin, vaan mittauksessa on pitäydytty selkeässä ei/kyllä-asteikossa. Kyllä-vaihtoehtojen lisääntyvä merkityspainotus 1-5 on epäilemättä antanut vastaajalle, toimitusjohtajalle, mahdollisuuden rehellisen ja todenmukaisen vastauksen antamiseen informaation hankinnasta. Näin on täysi syy olettaa mittauksen reliabiliteetin olevan riittävä ja hyvä. Yrityskohtaisten mittaustulosten tulkinnessa informaation hankinnan ilmentyminen on todennettu, kun tietoa on hankittu vähintäänkin yhdestä kohteesta jokaiselta

kolmelta alueelta: sidosryhmät, ympäristö ja yritys. Tätä todentamista voidaan pitää riittävän validina. Tutkimustulosten mukaan informaatiota oli kuitenkin hankittu huomattavasti runsaammin, mikä implikoi strategisen ongelman oikeaa identifioinnin mahdollisuutta.

Prosessin suunnitteluvaihe todennetaan melko välittömästi suunnittelun kohteen ja suunnittelun suorittajan sekä suoritustapahtuman ilmentymisellä. Käsite ja sitä mittaava kysymys ovat lähellä toisiaan ja kysymysten ymmärrettävyys varmistettiin koehaastatteluissa, mikä on omiaan lisäämään validiteettia. Mittauksen reliabiliteettia voidaan pitää vastaavasti hyvänä suunnittelun kohteen ja suunnittelun suorittajan osalta, koska niiden todettiin koskevan asian nykytilaa eri asteisina vaihtoehtoina eikä voida olettaa vastaajalla olevan kaunistelun tarvetta. Tutkimuksen kannalta ovat eri kohteet, esim. markkinointi tai henkilöstö, samanarvoisia. Edelleen kohteet ovat niin strategisia, että voidaan olettaa toimitusjohtajan muistavan ne. Suoritustapahtuman eli neuvonpitojen osalta reliabiliteetti jää heikommaksi, koska kysytään virallisten tapahtumien lukumäärää vuoden aikana asteikolla 0-4. Tällaisten lukumäärää koskevien asioiden muistaminen ei ole itsestään selvää, ellei niitä tarkisteta esimerkiksi suunnitteluasiakirjoista ja asetetuista työskentelyaikatauluista. Riittävä reliabiliteetti on epäilemättä saavutettu tältäkin osin, koska vastauksen on antanut virallisiin neuvotteluihin osallistuva henkilö.

Prosessin päätöksentekovaihe todennetaan päätöksenteon kohteen ja päätöksentekijän avulla. Näin mittaus on suoritettu samoin kuin edellisessä suunnitteluvaiheessakin. Päätöksenteon kohteen osalta on otettu konkretisoinnissa askel pidemmälle, kun on selvitetty myös päätösten sisältö. Tähän on vaadittu kirjallisten päätösten olemassaolo. Mittauksen validiteettiin ja reliabiliteettiin pätevät samat kommentit kuin suunnitteluvaiheen yhteydessä esitettiin.

Suunnitelmien toimeenpainovaihe todennetaan päätöksistä jaetun informaation eli tiedottamisen ilmentymisellä. Tiedottamisesta vastaajalla on ollut mahdollisuus ilmoittaa kaikki kysytyt

ryhmät, joille päätöksistä on tiedotettu. Validiteetista on todettava sen vähäisyys siinä mielessä, että tiedottaminen täyttää kyllä toimeenpanovaiheen osalta sen ensimmäisen osavaiheen eli toimeenpanon aloituksen. Voidaan sanoa toimeenpanon osalta täyttyvän välttämättömän ehdon. Tietyllä hetkellä suoritettulla haastattelumenetelmällä ei myöskään voida mitata toimeenpanon myöhäisempien vaiheiden ilmentymistä, joten tässä on tyydyttävä nyt tehtyyn ratkaisuun. Reliabiliteetista pätevät aikaisemmin esitetyt kommentit eikä sen voida katsoa osaltaan alentavan validiteettia.

Nyt esitetyt kelpoisuustarkastelut koskevat strategiasuunnittelu- ja tavoitesuunnittelusysteemiä, joissa mittaus on identtinen. Tässä järjestyksessä systeemit muodostavat hierarkian, johon viimeisenä liittyy budjettisuunnittelu toteutussysteeminä. Mittaus on ulotettu määritettyjen budjettitavoitteiden ilmentymisen mittaukseen. Budjettisuunnittelun todentamisen voidaan sanoa olevan vähäistä ja siten validiteettia alentavaa. Tehty ratkaisu on perusteltavissa teorian strategiapainotteisuuden ja tutkimusekonomisten seikkojen avulla.

5.4 Suunnittelun kohteiden välisten kytkentöjen mittaus

Edellisessä kappaleessa on esitetty suunnittelusysteemin eri osien mittaus ja yksityiskohtaiset muuttujat. Tässä kappaleessa on nyt mahdollista esittää suunnittelun kohteiden välisten kytkentöjen mittaus asetettujen muuttujien avulla. Suunnittelun kohteiden väliset yhteydet tutkitaan kirjallisten suunnittelupäätösten sisällön johdonmukaisuuden analyysillä. Kytkentöjä tarkastellaan tällöin prosessimallin tuotosten eli päätösvaiheen ohittaneiden suunnitelmien avulla. Näiden päätösten oletetaan muodostavan loogisia päätösketjuja suunnittelusysteemin hierarkian mukaisesti: päämäärät, strategiat, tavoitteet, toimintasuunnitelmat ja budjettitavoitteet. Tätä yleistä päätösketjua tarkastellaan yksityiskohtaisemmin eri toiminnoittain seuraavasti:

- 1 tuotteita ja markkinoita koskevat päätökset
- 2 käyttöomaisuusinvestointeja koskevat päätökset
- 3 henkilöstöä koskevat päätökset
- 4 tulostavoitteita koskevat päätökset
- 5 rahoitustavoitetta koskevat päätökset
- 6 hankintoja koskevat päätökset

Näiden päätösketjujen todentaminen muuttujien avulla on täsmennetty yksityiskohtaisesti seuraavilla sivuilla. Siinä on kunkin toiminnon yhteyteen asetettu ne muuttujat, jotka kuuluvat kunkin ketjun loogisuuteen. Ketjujen looginen olemassaolo todennetaan juuri eri toimintojen osalta. Todellisissa tilanteissa nämä eri toimintojen ketjut voivat esiintyä monin tavoin, joko ulottua suunnittelusysteemin eri tasoille tai mahdollisesti kattaa kuvattun suunnittelusysteemin kokonaisuudessaan.

Kohteiden välisten kytkentöjen mittauksen validiteetin ja reliabiliteetin tarkastelun oleelliset kommentit tuotiin esille jo edellisen kappaleen lopussa, koska on kyse samoista muuttujista. Kirjallisten suunnittelupäätösten pohjalta muodostettu päätösketju on validi operationalisointi suunnittelun kohteiden välisille kytkennöille. Päätösketjun mittaus on tehty useilta eri hierarkian tasoilta, jolloin se täyttää riittävän reliabiliteetin

vaatimuksen. Hierarkkisen suunnittelusysteemin voidaan katsoa tulleen myös empiirisesti haltuunotetuksi tehdyillä mittauksilla.

Tuotteita ja markkinoita koskevat päätökset

Tuotteita ja markkinoita koskevien päätösketjujen loogisuuden mittausta aloitetaan päämääristä, niiden päätöksistä, jotka ovat kirjallisessa muodossa. Päämäärien asettelusta ovat muuttujat M 7301, kysymys 17, M 7302, kysymys 18, M 7303, kysymys 19 ja M 7304, kysymys 20 sekä M 7305, kysymys 21. Tästä edetään strategioihin, joista ovat muuttujat M 1361, kysymykset 66 & 68, M 1362, kysymykset 69 & 71, M 1363, kysymykset 72 & 74 ja M 1364, kysymykset 75 & 77. Tuotteita ja markkinoita koskevista 2-3 vuoden tavoitteista ovat muuttujat M 2501, kysymys 115, M 2502, kysymys 116, M 2503, kysymys 117, M 2504, kysymys 118 ja M 2505, kysymys 119. Tämän jälkeen tulevat 2-3 vuoden toimintasuunnitelmat, joista ovat muuttujat M 3211, kysymys 163, M 3212, kysymys 164, M 3213, kysymys 165 ja M 3214, kysymys 166. Viimeisenä ovat budjettitavoitteet, joista ovat muuttujat M 401, kysymys "myyntitavoite", M 407, kysymys "mainostavoite" ja M 409, kysymys "tutkimus- ja tuotekehittelytavoite".

Tuotteita ja markkinoita koskevien päätösten osalta koko päätösketjun muodostavat M 7303 & M 1362 & M 2503 & M 3211 tai M 3212 & M 401. Ketjun muodostavat myös M 7304 & M 1363 & M 2504 & M 3211 tai M 3212 & M 401, kuten myös M 7305 & M 1361 & M 2505 & M 3212 & M 401. Osittaisen toiminnan tavoitepuolta koskevan päätösketjun muodostaa myös vastinpareittain M 7301 - M 7304 & M 2501 - M 2504 ja lisäksi M 401. Vastaavasti muodostuu ketju M 7305 & M 2505 ja M 401. Osittaisen päätösketjun muodostavat myös toiminnan keinopuolta koskevat päätökset. Ketjut voivat alkaa myös myöhemmin kuin päämääristä ja edetä budjettitavoitteisiin, M 401, kuten M 1364 & M 3213 tai M 3214 sekä M 407. 2-3 vuoden tavoitteista alkavana ketjuna on M 2502 & M 3211 tai M 3212 sekä M 401.

Käyttöomaisuusinvestointeja koskevat päätökset

Käyttöomaisuusinvestointeja koskevien päätösketjujen loogisuuden mittaus aloitetaan päämääristä, niiden päätöksistä, jotka ovat kirjallisessa muodossa. Päämäärien asettelusta on muuttuja M 7306, kysymys 22. Tästä edetään strategioihin, joista ovat muuttujat M 1365, kysymykset 78 & 80, ja M 1366, kysymykset 79 & 80. Käyttöomaisuusinvestointeja koskevista 2-3 vuoden tavoitteista on muuttuja M 2506, kysymys 120. Tämän jälkeen tulevat 2-3 vuoden toimintasuunnitelmat, joista ovat muuttujat M 3215, kysymys 167, M 3216, kysymys 168, M 3217, kysymys 169, M 3218, kysymys 170 ja M 3219, kysymys 171. Viimeisenä ovat budjettitavoitteet, joista on muuttuja M 406, kysymys "investoinnit". Käyttöomaisuusinvestointien osalta koko pätösketjun muodostavat M 7306 & M 1365 ja M 1366 & M 2506 & M 3215 & M 406. Ketju voi alkaa myöhemminkin kuin päämääristä ja edetä budjettitavoitteeseen. Koko ketjun muodostavat myös M 1365 & M 3215 & M 406, kuten myös M 7306 & M 2506 & M 406.

Henkilöstöä koskevat päätökset

Henkilöstöä koskevien päätösketjujen loogisuuden mittaus aloitetaan päämääristä, niiden päätöksistä, jotka ovat kirjallisessa muodossa. Päämäärien asettelusta ovat muuttujat M 7307, kysymys 23, ja M 7308, kysymys 24. Tästä edetään strategioihin, joista ovat muuttujat M 1367, kysymykset 81 & 85, ja M 1368, kysymykset 83 & 85. Henkilöstöä koskevista 2-3 vuoden tavoitteista ovat muuttujat M 2507, kysymys 121, ja M 2508, kysymys 122. Tämän jälkeen tulevat 2-3 vuoden toimintasuunnitelmat, joista ovat muuttujat M 3222, kysymys 174, ja M 3223, kysymys 175. Viimeisenä ovat budjettitavoitteet, joista on muuttuja M 404, kysymys "henkilöstötavoite". Henkilöstön osalta koko pätösketjun muodostavat M 7307 & M 1367 & M 2507 & M 3222 & M 404. Päätösketju voi olla myös M 7308 & M 1368 & M 2508 & M 3223 & M 404. Ketju voi alkaa myöhemmistäkin päätösvaiheista kuin päämääristä ja edetä budjettitavoitteisiin. Päätösketjun muodostavat myös joko toiminnan tavoitepuolta tai toiminnan keinopuolta koskevat päätökset.

Tulostavoitteita koskevat päätökset

Tulostavoitteita koskevien päätösketjujen loogisuuden mittaus aloitetaan päämääristä, niiden päätöksistä, jotka ovat kirjallissessa muodossa. Päämäärien asettelusta ovat muuttujat M 7310, kysymys 26, ja M 7311, kysymys 27. Tästä edetään 2-3 vuoden tavoitteisiin, joista ovat muuttujat M 2512, kysymys 126 ja M 2513, kysymys 127. Viimeisenä ovat budjettitavoitteet, joista on muuttuja M 411, kysymys "tulostavoite". Tulostavoitteiden osalta koko pätösketjun muodostavat M 7310 & M 2512 & M 411. Päätösketju voi olla myös M 7311 & M 2513 & M 411. Ketju voi alkaa myös 2-3 vuoden tavoitteiden M 2512 tai M 2513 kohdalta ja edetä budjettitavoitteeseen M 411.

Rahoitustavoitteita koskevat päätökset

Rahoitustavoitteita koskevien päätösketjujen loogisuuden mittaus aloitetaan päämääristä, niiden päätöksistä, jotka ovat kirjallissessa muodossa. Päämäärien asettelusta ovat muuttujat M 7309, kysymys 25 ja M 7312, kysymys 28. Tästä edetään 2-3 vuoden tavoitteisiin, joista ovat muuttujat M 2509, kysymys 123, ja M 2511, kysymys 125 sekä M 2514, kysymys 128. Lopuksi tulevat budjettitavoitteet, joista on muuttuja M 405, kysymys "rahoitustavoite". Rahoitustavoitteiden osalta koko pätösketjun muodostavat M 7309 & M 2509 tai M 2511 & M 405. Päätösketju voi olla myös M 7312 & M 2514 & M 405. Ketju voi alkaa myös 2-3 vuoden tavoitteiden M 2509, M 2511 tai M 2514 kohdalta ja edetä budjettitavoitteeseen M 405.

Hankintoja koskevat päätökset

Hankintoja koskevien päätösketjujen loogisuuden mittaus voidaan aloittaa 2-3 vuoden tavoitteista, niiden päätöksistä, jotka ovat kirjallisessa muodossa. Tavoitteenasettelusta on muuttuja M 2510,

kysymys 124. Tästä edetään 2-3 vuoden toimintasuunnitelmiin, joista ovat muuttujat M 3220, kysymys 172, ja M 3221, kysymys 173. Viimeisenä kohteena ovat budjettitavoitteet, joista on muuttuja M 402, kysymys "ostotavoite". Hankintojen osalta koko päätosketjun muodostavat M 2510 & M 3220 & M 402. Ketju voi alkaa myös 2-3 vuoden toimintasuunnitelmien kohdalta, joko M 3220 tai M 3221.

5.5 Käytännön suunnittelusysteemit

5.5.1 Jako homogeenisiin ryhmiin

Yrityskohtaisten mittaustulosten pohjalta pyritään etsimään empiirisiä homogeenisia ryhmiä, jotka todentaisivat säännön-mukaisempina kokonaisuuksina suunnittelusysteemin ilmentymiä kuin yksittäiset tapaukset. Näitä homogeenisia ryhmiä kutsutaan jatkossa tyypeiksi ja niistä muodostuvaa kokonaisuutta typologiaksi.

Strategia-, tavoite- ja budjettisuunnittelun kohteiden päätöksenteossa saama sisältö täsmentää teoreettisen tarkastelun mukaan suunnittelun kohteiden organisatorisen, ajallisen ja funktionaalisen ulottuvuuden.¹⁾ Nämä ulottuvuudet siis eroavat toisistaan eri päätösten kohdalla. Juuri päätösten pohjalta ovat empiiriset yrityskohtaiset ilmentymät jaettavissa homogeenisiin ryhmiin. Tyyppeihin valinnan kriteereinä pidetään tällöin strategia-, tavoite- ja budjettisuunnittelun kohteiden kirjallisten päätöksien esiintymistä. Nämä päätökset ovat prosessin tuotoksia, jolloin kaikki edeltävät prosessin vaiheet on ollut pakko käydä läpi. Näitä päätöksiä mittaavat muuttujat ovat

1	Strategiasuunnittelusysteemi,	toiminta-ajatus	M 36
		päämäärät	M 73
		strategiat	M 136
2	Tavoitesuunnittelusysteemi,	tavoitteiden kuvaukset	M 250
		toimintasuunnitelmat	M 321
3	Budjettisuunnittelusysteemi,	budjettitavoitteet	M 413

Toisena tyyppeihin valinnan kriteerinä pidetään näiden päätösten sisällön johdonmukaisuutta eli päätösketjujen loogisuutta siten kuin ketjujen mittausta on edellisessä kappaleessa funktioittain täsmennetty. Päätösketjujen olemassaololla voidaan todentaa tietyn systeemin sisäisten kohteiden väliset kytkennät kuten myös eri suunnittelusysteemin väliset kytkennät ja tätä kautta eri tason suunnittelun yhteenliittyminen eri asteisiksi hierarkkiksi kokonaisuuksiksi.

1) Katso kappale 3.3.3.

Vertaa Bergstrand 1973, s. 31, s. 107,

"Klassificering av företagen i huvudgrupper".

5.5.2 Suunnittelutypologia

Yrityskohtaisten mittaustulosten analysoinnin pohjalta ja edellä mainittuja valinnan kriteereitä hyväksi käyttäen saadaan seuraava typologia tyyppineen:

I - Budjettisuunnittelutyyppi (14 yritystä)

Budjettisuunnittelutyyppissä, jota oheinen kuvio kokonaisuutena havainnollistaa, esiintyy keskimäärin 7 budjettitavoitetta, summamuuttuja M 413. Kirjallisten 2-3 vuoden tavoitteiden, M 250, määrä puolestaan jää keskimäärin selvästi alle yhden, mitä voidaan pitää tutkittavan ilmiön kannalta lähes olemattomana ilmenymänä. Tässä tyyppissä yrityksen toiminnan lähtökohtana, M 36, on ensi sijassa asiakkaiden taholta ilmenevä yrityksen tuotteiden ja palvelusten kysyntä. Tyyppi voidaan jakaa kahdeksi alatyypiksi:

I₁ - Pelkkä budjettisuunnittelu

(9 yritystä, no:t 18, 19, 31, 33, 35, 44, 53, 62, 73)

Suunnittelu ilmenee tässä alatyypissä ainoastaan budjettisuunnitteluna, summamuuttuja M 413. Budjettisuunnittelu on rakennettu myyntibudjetin varaan, jonka lisäksi esiintyy toisia kulloisenkin yrityksen toiminnan kannalta oleellisia budjetteja. Tulokset ovat yksityiskohtaisesti seuraavat:

yritysten lukumäärä

M 401 myynti	9
M 402 osto	5
M 403 valmistus	6
M 404 henkilöstö	3
M 405 rahoitus	6
M 406 investoinnit	7
M 407 mainos	3
M 408 varasto	3
M 409 tutkimus & tuotekeh.	1
M 410 yleiskustannus	6
M 411 tulos	6
M 412 tase	2

I₂ - Budjettisuunnittelu + tavoitteet 2-3 vuodelle
(5 yritystä, no:t 23, 38, 43, 50, 52)

Suunnittelu ilmenee tässä alatyypissä kuten edellisessäkin budjettisuunnitteluna, summamuuttuja M 413. Tämän lisäksi esiintyy vähäisessä määrin 2-3 vuoden tavoitteiden asetantaa, summamuuttuja M 250. Tätä tavoitteiden asetantaa vastaavat budjettitavoitteet ovat ko. yrityksessä olemassa, joten päätös-ketju on tältä osin looginen. Yrityksissä ei kuitenkaan esiin-ny 2-3 vuoden tavoitteita vastaavia toimintasuunnitelmia, summa-muuttuja M 321, joten yritykset ovat luettavissa budjettisuun-nittelutyyppeihin. Tulokset ovat yksityiskohtaisesti seuraavat:

2-3 vuoden tavoitteet, M 250

	yritysten lukumäärä
M 2504 ulkomaisen markkinaosuuden lisääminen k %:iin	1
M 2505 uusien tuotteiden tuotanto-ohjelmaan ottaminen	2
M 2506 valmistuksen koneista uusitaan q %	2
M 2507 tietyn henkilöstömäärän työllistä- minen	2
M 2511 tilisaatavien kiertonopeuden lisää- minen	1

Budjettitavoitteet:

M 401 myynti	4
M 402 osto	5
M 403 valmistus	4
M 404 henkilöstö	4
M 405 rahoitus	4
M 406 investointi	3
M 407 mainos	5
M 408 varasto	4
M 409 tutkimus & tuotekeh.	2
M 410 yleiskustannus	5
M 411 tulos	4
M 412 tase	3

Budjettisuunnittelutyypin kuviossa olevista tuloksista on toden-nettavissa suunnittelun kohteiden ja vaiheiden laajempikin il-mentyminen, joskaan kirjallisessa muodossa olevia päätöksiä ei

esiinny. Informaatiota hankitaan, M 22, M 115, M 222 ja M 292, sidosryhmistä, yrityksen ympäristöstä ja yrityksen sisältä suunnittelutarpeisiin.

Toiminta-ajatuksen, M 24, päämäärien, M 62, ja strategioiden, M 125, suunnitteluvaihe ilmenee ja tähän suunnitteluprosessiin osallistuvat organisaation henkilöryhmät, M 31, M 69 ja M 132 ovat

- johtokunta
- johtoryhmä ja
- toimipaikkojen johto

Vastaavasti 2-3 vuoden tavoitteiden, M 239, ja toimintasuunnitelmien, M 308, suunnittelu ilmenee prosessissa ja suunnitteleluun osallistuvat organisaation henkilöryhmät, M 246 ja M 315, ovat

- johtoryhmä ja
- toimipaikkojen johto

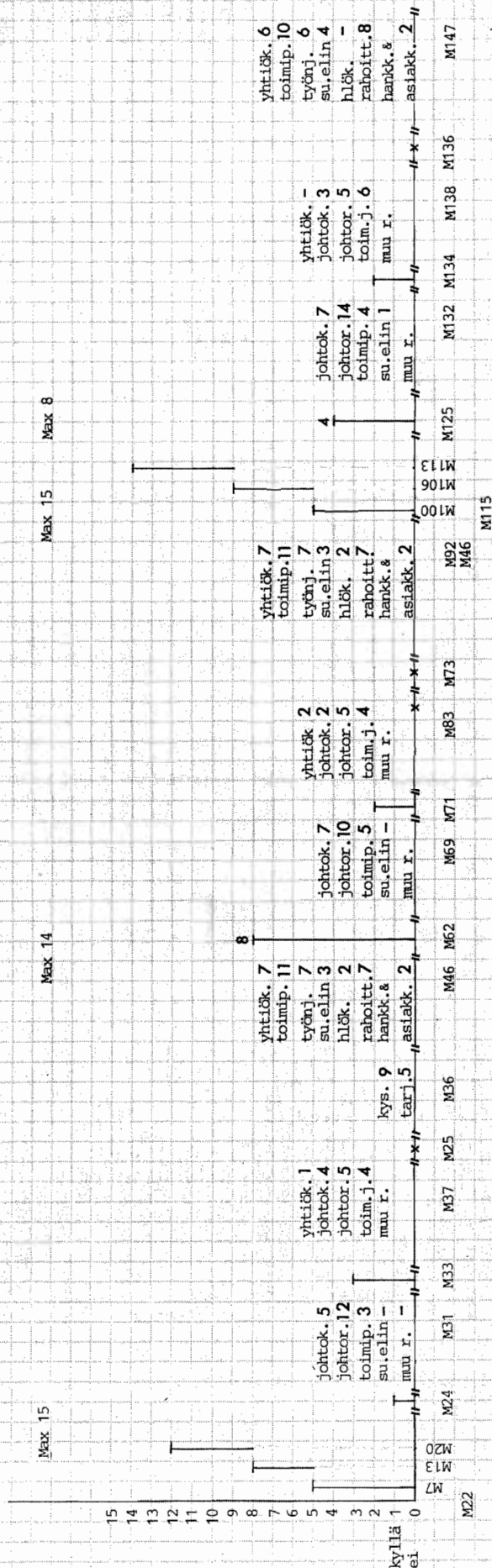
Suunnitteluneuvottelut, M 33, M 71, M 134, M 248 ja M 317, esiintyvät yllä olevien suunnittelun kohteiden yhteydessä.

Näiden kaikkien kohteiden päätöksenteko, M 37, M 83, M 138, M 260, M 331, puolestaan tapahtuu johtokunnan, johtoryhmän tai toimitusjohtajan toimesta. Vain kahdessa tapauksessa päätösvalta oli yhtiökokouksella.

Suunnittelupäätöksistä tiedotetaan, M 46, M 92, M 147, M 269 ja M 340, vähäisessä määrin ja tyypillisesti 4 ryhmälle, yhtiökokoukselle, toimipaikkojen johdolle, työnjohdolle ja yrityksen rahoittajille. Muille ryhmille tiedotetaan vain joissakin harvoissa yrityksissä.

Yrityksiä on käsitelty haastattelulomakkeista lähtien vain numerotunnuksin. Otoksessa olevien yritysten henkilökunnan määrä vaihtelee 50 henkilöstä aina 16073 henkilöön. Yksittäisen yrityksen tiedot ovat salaisia. Jokaisen yrityksen mittaukselliset tulokset sisältyvät tyyppikuvioissa oleviin tuloksiin. Kuviot 12, 13 ja 14.

KUVIO 12 BUDJETTISUUNNITELUTYYPPI (14 yritystä)



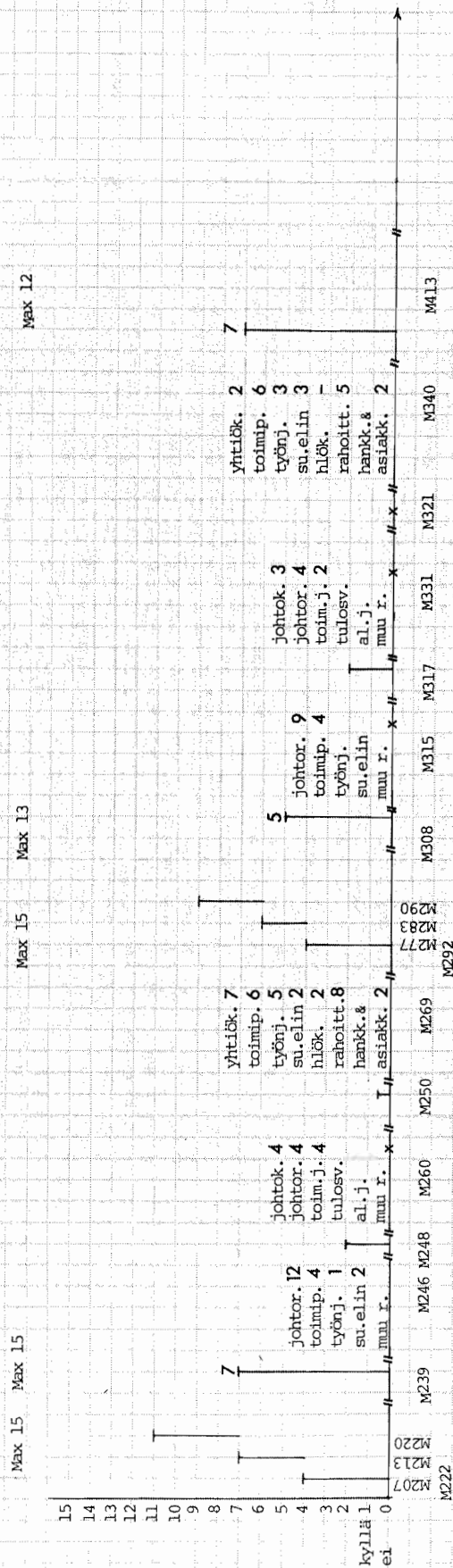
STRATEGIASUUNNITELU:

Infon hank. vaihe	Toiminta-ajatus: - suunn. vaihe	- päätös- vaihe	Päämäärät: - suunn. vaihe	- tiedotus- vaihe	- päätös- vaihe	Infon hank. vaihe	Strategiat: - suunn. vaihe	- päätös- vaihe	tiedotus- vaihe
M7, M100	on mitattu asteikolla 0-6								
M13, M106	"	0-4	"	"	"	"	"	"	"
M20, M113	"	0-5	"	"	"	"	"	"	"
M22, M115	"	0-15	"	"	"	"	"	"	"
M24, M25	"	0-1, ET-KYLÄ,	"	"	"	"	"	"	"
M62, M73	"	0-14	"	"	"	"	"	"	"
M125, M136	"	0-8	"	"	"	"	"	"	"
M33, M71, M134	"	0-4	"	"	"	"	"	"	"

M31, M69, M132, jokainen yritys on voinut ilmoittaa vastaukseksi kaikki suunnittelun osallistuvat organisaation tasot.
 M37, M83, M138, " on saanut antaa vastaukseksi vain yhden organisaation tason.
 M46, M92, M147 " on voinut ilmoittaa vastaukseksi kaikki ne ryhmät, joille päätöksistä tiedotetaan.

Päätösten sisältö on analysoitu ohjeisessa tekstissä

KUVIO 12 BUDJETTISUUNNITELUTYYPPI (14 yritystä)



TAVOITESUUNNITELU JA BUDJETTISUUNNITELU:

Infon hank. vaihe	Tavoitteet 2-3 vuoden: - suunn. vaihe	- päätös- vaihe	Infon - tiedotus- vaihe	Tiedotus- vaihe	Tavoitteiden 2-3 vuoden: - suunn. vaihe	- päätös- vaihe	Budjettisuunnittelu: - budjetti- tavoitteet
M207, M277	on mitattu asteikolla 0-6		ja ilmaisee sidosryhmiä koskevan informaation hankintakohteiden lukumäärän keskiarvona				
M213, M283	"	0-4	"	"	"	"	"
M220, M290	"	0-5	"	"	"	"	"
M222, M292	"	0-15	"	"	"	"	"
M239, M250	"	0-15	"	"	"	"	"
M308, M321	"	0-13	"	"	"	"	"
M413	"	0-12	"	"	"	"	"
M248, M317	"	0-4	"	"	"	"	"
M246, M315, jokainen yritys on voinut ilmoittaa vastaukseksi kaikki suunnitteluun osallistuvat organisaation tasot.	"		"	"	"	"	"
M260, M331, " on saanut antaa vastaukseksi vain yhden organisaation tason.	"		"	"	"	"	"
M269, M340 " on voinut ilmoittaa vastaukseksi kaikki ne ryhmät, joille päätöksistä tiedotetaan.	"		"	"	"	"	"

päätösten sisältö on analysoitu
oheisessa tekstissä

II - Hahmottuva strategiasuunnittelutyyppi (24 yritystä)

Hahmottuvassa strategiasuunnittelutyyppissä, jota oheinen kuvio kokonaisuutena havainnollistaa, esiintyy keskimäärin kaksi kirjallisisessa muodossa olevaa päämäärää, M 73. Vastaavasti kirjallisten strategioiden, M 136, yhteydessä keskiarvo ylittää hienokseltaan nollatason ja on painottunut investointipäätöksiin. Strategioiden määrää on kuitenkin pidettävä lähes olemattomana ilmentymänä. Tässä tyyppissä yrityksen toiminnan lähtökohtana on ensi sijassa se tarjontatekijä, M 36, joka on yrityksen hallussa, ja vasta toissijaisena kysyntä.

Tavoitesuunnittelun osalta kirjallisia päätöksiä 2-3 vuoden tavoitteista, M 250, on tehty keskimäärin kaksi ja vastaavista toimintasuunnitelmista, M 321, on tehty kolme. Nämä suunnitelmat eivät muodosta kaikissa tapauksissa sitä lenkkiä, joka tarvitaan loogisen päätösketjun syntymiseen strategiasuunnittelusta budjettisuunnitteluun. Viimeksi mainitun osalta budjettitavoitteita, M 413, on asetettu keskimäärin kahdeksan. Tyyppi jakautuu kahdeksi alatyypiksi:

II₁ - Erilliset strategiasuunnitelmat (14 yritystä)

(no:t 20, 25, 26, 30, 39, 54, 65, 67, 68, 71, 72, 81, 89, 90)

Tässä alatyypissä yrityksissä on strategiasuunnittelussa tehty päätöksiä kaikista tai joistakin seuraavista kohteista: toiminta-ajatus, M 25, päämäärät, M 73, tai strategiat, M 136. Kirjallisessa muodossa näitä päätöksiä on kuitenkin melko vähän. Suunnittelu on painottunut investointien suunnitteluun. Tulokset ovat strategiasuunnittelun osalta seuraavat:

<u>5 vuoden päämäärät, M 73</u>	yritysten lukumäärä
M 7301 toimialan kasvun ylittävä myynnin kasvu	2
M 7302 nykyisen suuruisen markkinaosuuden säilyttäminen	2
M 7303 nykyisen markkinaosuuden lisääminen kotimaassa	3
M 7304 nykyisen markkinaosuuden lisääminen ulkomailla	2
M 7305 uusien tuotteiden kehittäminen	6
M 7306 valmistustekniikan kehittäminen	7
M 7307 yrityksessä olevien henkilöiden toimeentulon turvaaminen	2

	yritysten lukumäärä
M 7311 x %:n tuoton saavuttaminen yritykseen sijoitetuille rahoille	1
M 7312 oman pääoman osuuden kasvattaminen rahoituksessa	2
M 7313 hyvän yrityskuvan luominen yleisön keskuudessa	2

5 vuoden strategiat, M 136

M 1361 tuotteiden lukumäärä	1
M 1362 markkinointialue kotimaassa	2
M 1363 markkinointialue ulkomailla	1
M 1365 käyttöomaisuuden investointiohjelma	6
M 1366 investointiohjelman rahoitus	6
M 1368 henkilökunnan koulutus	1

Sitävastoin muuttujista M 250 ja M 321, jotka koskevat 2-3 vuoden tavoitteita ja toimintasuunnitelmia, suunnittelupäätöksiä ei ole tehty, tai niissä joissakin harvoissa yrityksissä, joissa päätöksiä näiden kohteiden osalta on, ne eivät muodosta loogista päätösketjua strategiasuunnitelmista budjettisuunnitelmiin. Tällöin strategiasuunnittelu on erillään budjettisuunnittelusta.

II₂ - Osittaiset strategiasuunnitelmat (10 yritystä)
(no:t 7, 21, 32, 56, 58, 66, 83, 87, 91, 92)

Strategiasuunnitelmat koskevat ainoastaan joko toiminnan tavoitepuolta, M 73, tai keinopuolta, M 136, jonka päätöksen jälkeen on olemassa koko päätösketju M 250 ja M 321, budjettitavoitteisiin M 413 asti loogisena ketjuna. Useimmiten on löydettävissä vain yksi johdonmukainen päätösketju. Strategiasuunnittelu on painotunut tässä, kuten edellisessäkin alatyypissä investointien suunnitteluun. Tulokset ovat osittaisten päätösketjujen osalta seuraavat:

	yritysten lukumäärä
Tuote/Markkinointi päätösketju	3
Käyttöomaisuusinvestointien päätösketju	6
Henkilöstösuunnitelmien päätösketju	1
Rahoituspäämäärien päätösketju	2

Hahmottuvan strategiasuunnittelutyyppin kuviossa olevista tulok-
sista on todennettavissa näiden kirjallisessa muodossa olevien
suunnitelmien lisäksi suunnitteluprosessin muut vaiheet. Infor-
maatiota hankitaan sidosryhmistä, yrityksen ympäristöstä ja

yrittäjien sisältä eri suunnittelutarpeisiin, M 22, M 115, M 222, M 292, runsaammin kuin budjettisuunnittelutyypissä.

Strategiasuunnittelukohteiden päämäärien, M 62 ja strategioiden, M 125 suunnittelu ilmenee huomattavasti runsaampana kuin näistä kohteista tehty kirjalliset päätökset ilmaisevat. Näiden suunnitteluun osallistuu tyypillisesti neljä organisaation henkilöryhmää, M 31, M 69 ja M 132, jotka ovat

- johtokunta
- johtoryhmä
- toimipaikkojen johto ja
- suunnitteluelin

Vastaavasti 2-3 vuoden tavoitteiden, M 239, ja toimintasuunnitelmien, M 308, kohteiden määrä on huomattavasti lukuisampi kuin näistä tehtyjen kirjallisten päätösten lukumäärä. Suunnitteluprosessiin tässä yhteydessä osallistuvat organisaation henkilöryhmät, M 246 ja M 315, ovat

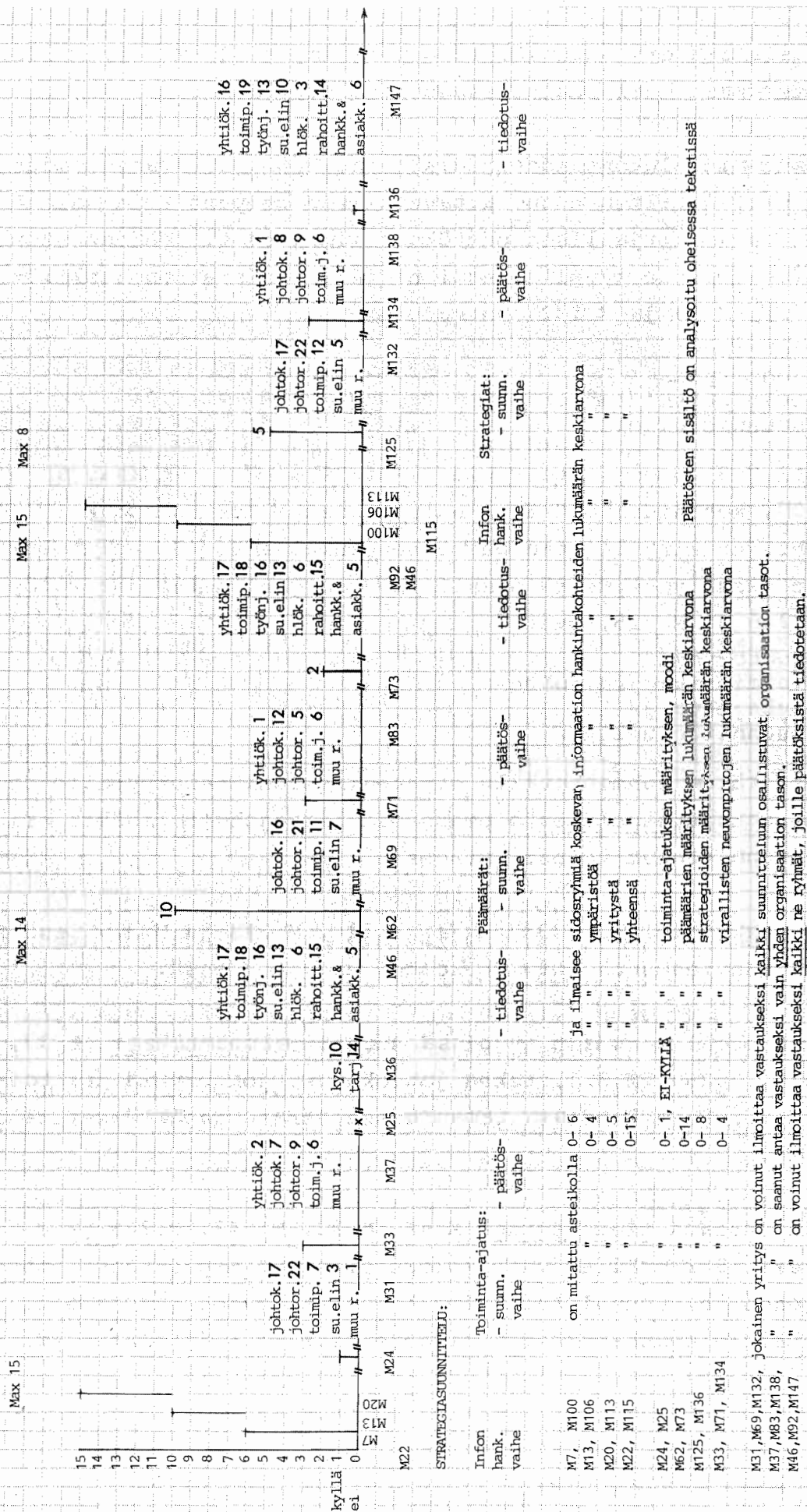
- johtoryhmä
- toimipaikkojen johto
- työnjohto ja
- suunnitteluelin

Tyypillisistä tälle hahmottuvalle strategiasuunnittelutyypille on erityisen suunnitteluelimen olemassaolo linjajohdon lisäksi eri tasoisen suunnittelun toteuttamisessa.

Suunnitteluneuvottelut, M 33, M 71, M 134, M 248 ja M 317, esiintyvät yllä olevien suunnittelun kohteiden yhteydessä.

Tässä kuten edellisessäkin tyypissä suunnittelupäätökset, M 37, M 83, M 138, M 260, M 331, tekee johtokunta, johtoryhmä tai toimitusjohtaja. Vain kahdessa tapauksessa strategiapäätökset teki yhtiökokous.

Näistä päätöksistä tiedotetaan, M 46, M 92, M 147, M 269 ja M 340, tyypillisesti 5 ryhmälle, yhtiökokoukselle, toimipaikkojen johdolle, työnjohdolle, suunnitteluelimelle ja yrityksen rahoittajille. Muille ryhmille suunnitelmista tiedotettiin vain joissakin yrityksissä.



III - Monidimensioinen strategiasuunnittelutyyppi (24 yritystä)

Monidimensioisessa strategiasuunnittelutyyppissä, jota oheinen kuvio kokonaisuutena havainnollistaa, esiintyy keskimäärin 7 kirjallisessa muodossa olevaa päämäärää, M 73. Ensimmäisen kerran myös kirjallisessa muodossa olevat strategiat, M 136, ilmenivät selvästi, keskimäärin kolmesta toiminnosta on tehty nämä strategiapäätökset. Jokaisella yrityksellä on kirjalliset strategiasuunnitelmat. Tässä tyyppissä yrityksen toiminnan lähtökohdiana, M 36, on ensi sijassa asiakkaiden taholta tuleva yrityksen tuotteiden ja palvelujen kysyntä. Toiminta-ajatuksen määrittely on myös kirjallisessa muodossa, M 25.

Kirjallisessa muodossa olevien 2-3 vuoden tavoitteita koskevien päätösten, M 250, lukumäärä saavuttaa kuuden keskimääräisen tason. Näitä tavoitteita vastaavien toimintasuunnitelmien, M 321, keskimääräinen lukumäärä on seitsemän. Nämä molemmat keskiarvot ovat selvästi korkeampia kuin muissa edellisissä tyypeissä. Lisäksi suunnitelmat ovat useimmiten strategiasuunnitelmien kanssa johdonmukaisia. Hierarkian alimmalla tasolla olevista budjettitavoitteista, M 413, on keskimäärin tehty yhdeksän eri funktiota koskevaa päätöstä. Tyyppi jakautuu kahdeksi alatyypiksi:

III₁ - Tietyn toiminnon strategiasuunnitelmat (11 yritystä) (no:t 13, 14, 17, 41, 47, 48, 69, 76, 82, 85, 88)

Tässä alatyypissä strategiasuunnitelmat kattavat sekä yrityksen toiminnan tavoite- että keinopuolta koskevat suunnittelukohteet. Suunnittelupäätöksiä on tehty johdonmukaisesti päämääristä, M 73, strategioista, M 136, 2-3 vuoden tavoitteista, M 250, ja vastaavista toimintasuunnitelmista, M 321 sekä budjettitavoitteista, M 413. Kunkin yrityksen kohdalla on todennettavissa vähintään yksi tällainen tiettyä toimintoa koskeva looginen päätösketju. Useimmiten esiintyvän käyttöomaisuusinvestointien päätösketjun lisäksi on todennettavissa yrityksessä osittain tuote/markkinointisuunnitelmien päätösketju. Lisäksi päätöksiä on tehty tulos- ja rahoituspäämääristä. Tulokset ovat täysien päätösketjujen osalta seuraavat:

	yritysten lukumäärä
Tuote/Markkinointisuunnitelmien päätösketju	1
Käyttöomaisuusinvestointien päätösketju	7
Henkilöstösuunnitelmien päätösketju	1
Tulospäämäärien päätösketju	3
Rahoituspäämäärien päätösketju	3

III₂ - Useiden toimintojen strategiasuunnitelmat (13 yritystä)
(no:t 10, 11, 12, 15, 16, 22, 61, 64, 70, 74, 77, 86, 93)

Yrityksen toiminnan suunnittelu ilmenee tässä alatyypissä monidimensioisemmin kuin muissa edellä esitetyissä löydöksissä. Kirjallisessa muodossa olevia suunnitelmia on tehty johdonmukaisesti päämääristä, M 73, strategioista, M 136, 2-3 vuoden tavoitteista, M 250, ja toimintasuunnitelmista, M 321, sekä budjettitavoitteista M 413. Jokaisen yrityksen suunnitelmien varasto koostuu tyypillisesti vähintään kolmesta tällaisesta eri toimintoja koskevasta loogisesta päätösketjusta. Nämä ovat: tuote/markkinointisuunnitelmien päätösketju ja käyttöomaisuusinvestointien päätösketju, joita täydentävät joko tulos- tai rahoituspäämäärien täydet tai osittaiset päätösketjut. Tulokset ovat täysien päätösketjujen osalta seuraavat:

	yritysten lukumäärä
Tuote/Markkinointisuunnitelmien päätösketju	12
Käyttöomaisuusinvestointien päätösketju	12
Henkilöstösuunnitelmien päätösketju	1
Tulospäämäärien päätösketju	9
Rahoituspäämäärien päätösketju	6

Monidimensioisen strategiasuunnittelutyyppin suunnitteluprosessia vaiheittaisena kokonaisuutena tarkasteltaessa on tuloksista todennettavissa seuraavaa. Informaatiota hankitaan suunnittelu-kohteiden tarpeisiin M 22, M 115, M 222, M 292, täysimääräisemmin kuin muissa tyypeissä sidosryhmistä, yrityksen ympäristöstä ja yrityksen sisältä.

Strategiasuunnittelukohteiden päämäärien, M 62, ja strategioiden, M 125, lukumääräinen ilmentyminen prosessin suunnitteluvaiheessa on melkoisesti runsaampaa kuin näistä kohteista tehdyt kirjallisessa muodossa olevat päätökset ilmaisevat. Tähän suunnittelu-

prosessiin osallistuvat organisaation henkilöryhmät, M 31, M 69 ja M 132 ovat

- johtokunta
- johtoryhmä
- toimipaikkojen johto ja
- suunnitteluelin

Seuraavan hierarkkisen tason suunnittelun kohteiden, 2-3 vuoden tavoitteiden, M 239, ja toimintasuunnitelmien, M 308, lukumäärä on myös huomattavasti suurempi kuin näistä tehtyjen päätösten lukumäärä. Tämän löydöksen mukaan suunnitteluvaiheessa on käsitelyn alla useita vaihtoehtoja, joista sitten päätösvaiheessa tehdään valinta jonkun tai joidenkin hyväksi. Tämä säännönmukaisuus on havaittavissa kaikissa tyypeissä.

Tässä tyypissä 2-3 vuoden tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien laadintaan osallistuvat organisaation henkilöryhmät, M 246 ja M 315, ovat

- johtoryhmä
- toimipaikkojen johto
- työnjohto
- suunnitteluelin ja joissakin yrityksissä vielä
- jokin muu ryhmä

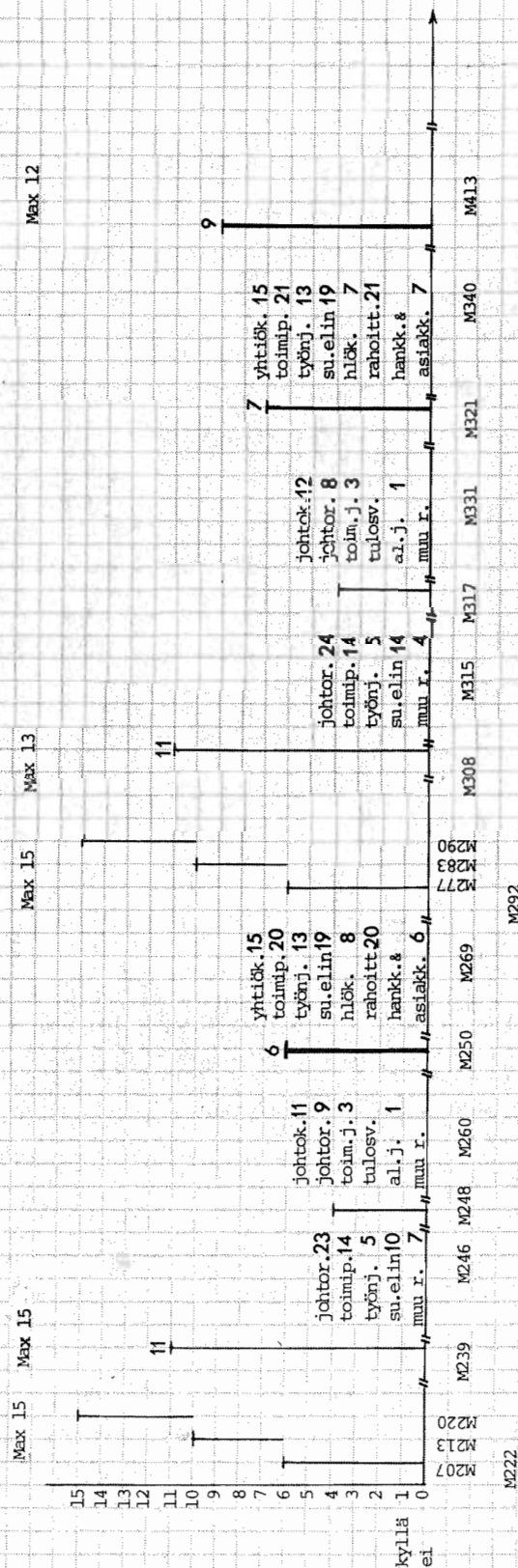
Suunnitteluneuvottelut, M 33, M 71, M 134, M 248 ja M 317, esiintyvät yllä olevien suunnittelun kohteiden yhteydessä.

Tyypillistä tälle monidimensioiselle strategiasuunnittelulle on myös suunnittelun toteutuksen ulotus monille organisaation tasoille ja suunnitteluneuvottelujen runsas esiintyminen.

Tässä kuten muissakin tyypeissä päätökset, M 37, M 83, M 138, M 260, M 331, suunnitelmista tekee johtokunta, johtoryhmä tai toimitusjohtaja. Vain kahdessa tapauksessa päätösvalta on yhtiökokouksella.

Päätöksistä tiedotetaan, M 46, M 92, M 147, M 269 ja M 340, tyypillisesti runsaasti ja seuraaville ryhmille, yhtiökokoukselle toimipaikkojen johdolle, työnjohdolle, suunnitteluelimelle, yrityksen rahoittajille ja vähäisemmässä määrin koko henkilökunnalle ja muille sidosryhmille.

KUVIO 14 MONIDIMENSIOINEN STRATEGIASUUNNITELUTYYPPI (24 yritystä)



TAVOITTESUUNNITTELU JA BUDJETTISUUNNITTELU:

Infon hank. valhe	Tavoitteet 2-3 vuoden:		Infon - tiedotus- valhe	Toimintasuunnitelmat 2-3 vuoden:		- tiedotus- valhe	Budjettisuunnittelu: - budjetti- tavoitteet
	- suunn. valhe	- päätös- valhe		- suunn. valhe	- päätös- valhe		
M207, M277	on mitattu asteikolla	0-6	ja ilmaisee sidosryhmiä koskevan informaation hankintakohteiden lukumäärän keskiarvona				
M213, M283	"	0-4	" ympäristöstä	"	"	"	"
M220, M290	"	0-5	"	"	"	"	"
M222, M292	"	0-15	"	"	"	"	"
M239, M250	"	0-15	"	"	"	"	"
M308, M321	"	0-13	"	"	"	"	"
M413	"	0-12	"	"	"	"	"
M248, M317	"	0-4	"	"	"	"	"
M246, M315, M260, M331, M269, M340,	jokainen yritys on voinut ilmoittaa vastaukseksi kaikki suunnittelun osallistuvat organisaation tasot. on saanut antaa vastaukseksi vain yhden organisaation tason. on voinut ilmoittaa vastaukseksi kaikki re tyivät, joille määrityksistä tiedotetaan.						

6. Suunnittelutypologiaan vaikuttavat taustatekijät

6.1 Tarkoitus

Tämän luvun tarkoituksena on tutkimuksen kolmannen tavoitteen mukaisesti 5. luvussa muodostetun empiirisen suunnittelutypologian eri tyyppien selityksen etsintä suunnitteluun vaikuttavien taustatekijöiden avulla. Löydetyille suunnittelutyypeille etsitään selitystä tutkimalla teoreettisessa osassa, kappaleessa 3.6, esitettyjä taustatekijöiden hypoteettisia vaikutussuhteita empiirisesti suunnittelusysteemiin ja -prosessiin.

Suunnittelun taustatekijät on ryhmitelty teoreettisessa osassa hierarkkiseen järjestykseen arvoympäristöstä toimintaympäristöön ja yrityksen sidosryhmiin sekä lopulta itse yritykseen. Tässä järjestyksessä on myös esitetty väitteet taustatekijöiden vaikutuksesta seuraavaan taustatekijäryhmään ja lopulta yrityksen suunnittelusysteemiin ja -prosessiin.

Näin ollen nämä väitteet on ensiksi operationalisoitava empiirisesti mitattavaan muotoon. Tämän jälkeen on mahdollista etsiä vastaus kysymykseen, ovatko taustamuuttujat ja suunnittelutyytit toisistaan riippuvaisia vai riippumattomia. Näiden riippuvuussuhteita tutkitaan X^2 -riippumattomuustestin avulla. Kun testaus osoittaa tilastollista riippuvuutta taustamuuttujan ja suunnittelutyyppien välillä, etsitään seuraavaksi kontingenssi-
taulusta tämän riippuvuuden tarkempi sisältö. Näiden riippuvuuksien edelleen analysoimiseksi testataan taustamuuttujien keskinäiset riippuvuudet ja tutkitaan taustamuuttujan ja suunnittelutyyppien välistä riippuvuutta kolmannen muuttujan eri vakioinnin luokissa. Näiden analyysien avulla pyritään löytämään mahdolliset vaikutussuhteet.

6.2 Väitteiden operationaalistaminen ja testaaminen

Kappaleessa 3.6 väitteiden muodossa esitettyjä taustatekijöiden vaikutuksia suunnittelutyypppeihin tarkastellaan sekä satunnaisotantaan perustuvien 62 yrityksen tietojen että kahden syvällisemmän case-tutkimuksen tietojen avulla. Tässä kappaleessa esitetään vain ensin mainitun tutkimuksen yhteydessä hankitun taustatiedon analyysi, joka pitäytyy toimintaympäristöön, sidosryhmiin ja yritystä koskeviin tietoihin. Näin ollen tässä kappaleessa analysoidaan vain näiden taustatekijöiden vaikutuksesta esitetyt väitteet. Satunnaisotantaan perustuvan empiirisen tutkimuksen yhteydessä ei ollut mahdollista itse suunnittelu-ilmion lisäksi kartoittaa koko teoreettista taustatekijäkenttää. Tähän laajaan taustatekijöiden etsintään on kuitenkin ollut mahdollisuus case-tutkimuksissa, joiden luvussa 7 analysoitujen tulosten jälkeen on mahdollista esittää yhteenveto koko väitetyistä taustatekijäkentästä ja sen vaikutuksesta luvussa 8.

6.2.1 Toimintaympäristötekijät

Teoreettisessa osassa kappaleessa 3.6 väitettiin häiriöalttiin toimintaympäristön vaikuttavan yrityksen suunnittelusysteemiin siten, että se rakentuu hierarkkiseksi systeemiksi ja siten että sen toiminta tapahtuu prosessimallin mukaisesti. Tämän väitteen todentamiseksi toimintaympäristön ominaisuutta, häiriöalttiutta, mitataan seuraavilla tyyppillisillä mittareilla: yrityksen toimiala, viennin esiintyminen, tuonnin esiintyminen ja yrityksen tuotteiden kysyntätyyppi.

Toimiala

Tässä tutkitaan kahta toimialaa, elintarviketeollisuutta ja metalliteollisuutta. Elintarviketeollisuus perustuu suoraan kuluttajilta tulevaan kysyntään ja alalla on lainsäädännöllisiä määräyksiä, jotka koskevat raaka-aineita, tuotteita sekä valmistusprosessia. Näiden säädösten lähtökohta puolestaan on arvoympäristössä asti, esimerkiksi terveys- ja alkoholipolitiikassa. Metalliteollisuudessa tilanne on monessa suhteessa toisin. Alan tuotteiden kysyntä tulee useimmiten teollisuuden ja kaupan taholta ja vasta välillisesti kuluttajilta. Tällöin esimerkiksi teollisuudelle tapahtuvien myyntien yhteydessä saattavat myös tuotteiden huolto sekä toimitusten ajoitus- ja rahoitusjärjestelyt

vaatia poikkeukselliset ratkaisunsa. Lisäksi toimintaympäristön on pystyttävä tyydyttämään metalliteollisuuden ammattitaitoisen työvoiman kysyntä. Myös nämä tekijät heijastuvat yrityksen toimintaan ja sen suunnitteluun.

Näillä kahdella toimialalla on siis erilaiset toimintaympäristötekijät sekä tuotannontekijä- että suoritemarkkinoilla. Tästä huolimatta ei voida elintarvike- ja metalliteollisuuden toimintaympäristöjen a priori olettaa olevan siinä määrin erilaiset, että alat kuuluisivat eri tyyppisiin ympäristöihin, vaan molempien voidaan olettaa kuuluvan häiriöaltttiiseen toimintaympäristöön, joka vaatii moniulotteisen suunnittelutyypin käyttöä. Toimiala todetaan kysymyksellä numero 1.

Testaus

Tässä työssä väitettyjen vaikutussuhteiden paikkansapitävyyttä tutkitaan X^2 -riippumattomuustestin avulla, jonka vaatima nollahypoteesi on taustamuuttujan ja suunnittelutyypin välinen riippumattomuus.¹⁾

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen X^2 -testituloksen 2,00 mukaan 0,10 merkitsevyys- eli riskitasolla.²⁾

1) Vasama - Vartia II, 1972, s. 542 - 548

2) Riippuvuuden merkitsevyyttä on osoitettu seuraavasti:
 0,10 merkitsevyys- eli riskitasolla (x) = merkitsevä,
 0,05 merkitsevyystasolla (xx) = hyvin merkitsevä ja
 0,01 merkitsevyystasolla (xxx) = erittäin merkitsevä.
 Näitä merkitsevyystasoja on käytetty vastaavanlaisissa tutkimuksissa.

$$\chi^2 \text{ testiarvo} = 2,00 \quad \text{df. } 2 \quad \text{kontingenssikerroin}^{1)} \quad 0,25$$

Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei toimialan ja suunnittelutyypin välillä löytynyt, mikä olikin luonnollista, koska teorian mukaan molemmat toimialat kuuluvat häiriöalttiin toimintaympäristöön. Kontingenssitaulun mukaan molemmilla toimialoilla olevat yritykset ovat pääasiassa valinneet joko hahmotuvan tai monidimensioisen strategiasuunnittelutyypin. Pelkän budjettisuunnittelun varaan on jättäytynyt vain vähäinen osa yrityksistä kummassakin toimialassa.

Vienti mittaa kotimarkkinoihin verrattuna kokonaan erilaista toimintaympäristöä. Vientimarkkinoilla kohdataan toinen kulttuuriympäristö, jossa myös monet taloudelliset toimintaedellytykset ja normistot poikkeavat kotimaan tutuista tekijöistä. Vienti merkitsee myös tavarakuljetuksissa lisääntyvää häiriöalttiutta ja riskiä kotimarkkinoiden kuljetuksiin verrattuna. Näin ollen

Tätä menettelyä on noudatettu kaikissa jäljempänä olevissa tauluissa.

voidaan olettaa, että vientiä harjoittavat yritykset valitsevat moniulotteisemman suunnittelutyypin kuin pelkästään kotimarkkinoilla toimivat yritykset.

Viennin esiintyminen mitataan kysymyksellä 32 "Montako % myynnin arvosta meni ulkomaisille asiakkaille viimeksi kuluneena tilivuotena?".

Testaus

Oletettu riippuvuussuhde pitää paikkansa oheisen testituloksen 6,29 mukaan. Löydetty riippuvuus on tilastollisesti hyvin merkitsevä (xx).

TAULU 6 - 2

TYPOLOGIA VIENNIN ESIINTYMINEN			BUDJETTIS. TYYPPI	HAHMOTTUVA STR.S. TYYPPI	MONIDIMEN- SIOINEN STR.S. TYYPPI	YHTEENSÄ
			I	II	III	
0 %	f		5	5	1	11
	%		45,45	45,45	9,09	100,00
yli 0 %	f		9	19	23	51
	%		17,65	37,25	45,10	100,00
YHTEENSÄ			14	24	24	62

χ^2 testiarvo = 6,29 df. 2 kontingenssikerroin 0,43

 χ^2 taulukkoarvo 0,05 merkitsevyystasolla = 5,99

Kontingenssitaulun mukaan vientiä harjoittaa kaikkiaan 82,26 prosenttia yrityksistä. Riippuvuuden tarkempaa sisältöä katsottaessa voidaan todeta, että vientiä harjoittavista yrityksistä 45,10 prosenttia (23 yritystä) käyttää monidimensioista strategiasuunnittelutyyppejä ja pelkästään kotimaassa toimivista vain 9,09 prosenttia (yksi yritys).

Tuonnin esiintyminen

Tuonti mittaa kuten vientikin kotimarkkinoihin verrattuna kokonaan erilaista toimintaympäristöä. Nyt on kyse yrityksen näkökulmasta tuotannontekijämarkkinoista, joilla kuitenkin kohdataan periaatteessa vientimarkkinoiden kanssa analoginen toimintaympäristö. Näin voidaan olettaa, että tuontia harjoittavat yritykset valitsevat moniulotteisemman suunnittelutyypin kuin pelkästään kotimaasta raaka-aineensa hankkivat yritykset.

Tuonnin esiintyminen todetaan kysymyksellä 17 "Montako % kaikista viime tilivuotena suoritetuista ostoista oli tehty suoraan ulkomailta?"

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen χ^2 -testituloksen 0,78 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

TAULU 6 - 3

TUONNIN ESIINTYMINEN \ TYPOLOGIA		BUDJETTIS. TYYPPI	HAHMOTTUVA STR.S. TYYPPI	MONIDIMEN- SIOINEN STR.S. TYYPPI	YHTEENSÄ
		I	II	III	
0 %	f	4	5	4	13
	%	30,77	38,46	30,77	100,00
yli 0 %	f	10	19	20	49
	%	20,41	38,77	40,82	100,00
YHTEENSÄ		14	24	24	62

χ^2 testiarvo = 0,78 df. 2 kontingenssikerroin 0,16

 χ^2 taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 4,61

Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei siis tuonnin esiintymisen ja suunnittelutyypin välillä löytynyt. Kontingenssitaulun mukaan tuontia harjoittaa kaikkiaan 79,03 prosenttia

yrityksistä. Lisäksi havaitaan, että tuontia harjoittavista yrityksistä 40,82 prosenttia käyttää monidimensioista strategiasuunnittelutyyppiä. Pelkästään kotimaasta hankintansa suorittavat yritykset ovat jakautuneet tasaisesti kautta typologian. Tuonnin yhteydessä tilanne on siis toinen kuin viennin yhteydessä.

Kysyntätyyppi

Yrityksen tuotteiden kysynnän tasaisuus tai kausivaihteluiden alaisuus mittaa myyntimarkkinoiden ominaisuutta. Kausivaihteluiden alainen kysyntätyyppi kuvastaa häiriöalttiimpaa toimintaympäristöä kuin tasainen kysyntätyyppi. Vaihtelevalla kysynnällä on vaikutus yrityksen tuotannolliseen toimintaan ja sen ajoitukseen, varastointiin, markkinointiin ja tätä kautta suunnitteluun. Näin ollen voidaan olettaa, että yritykset, joiden kysyntään kausivaihtelut vaikuttavat, valitsevat moniulotteisemman suunnittelutyyppin kuin tasaisen kysynnän tilanteessa olevat yritykset.

Kysyntätyyppi todetaan kysymyksellä 10. Vastaukset on ryhmitelty kahteen luokkaan: kysyntä on tasaista tai kysyntä on kausivaihteluiden alaista, kohdat 2 ja 3.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi hylätään oheisen testituloksen 4,77 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla. Toisin sanoen yrityksen tuotteiden kysyntätyyppi ja suunnittelutyyppi riippuvat toisistaan.

TAULU 6 - 4

TYPOLOGIA KYSYNTÄ- TYYPPI	BUDJETTIS. TYYPPI	HAHMOTTUVA STR.S. TYYPPI	MONIDIMEN- SIOINEN STR.S. TYYPPI	YHTEENSÄ
	I	II	III	
TASAINEN	f 7	7	4	18
	% 38,89	38,89	22,22	100,00
KAUSI- VAIHTELEVA	f 7	17	20	44
	% 15,91	38,64	45,45	100,00
YHTEENSÄ	14	24	24	62

$\chi^2 = 4,77$ df. 2 kontingenssikerroin 0,38

 χ^2 taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 4,61

Kontingenssitaulun mukaan kausivaihtelun kanssa on tekemisissä 70,97 prosenttia yrityksistä. Riippuvuuden muodosta voidaan todeta, että yrityksistä, joiden kysyntään kausivaihtelut vaikuttavat, on 45,45 prosenttia valinnut monidimensioisen strategiasuunnittelutyyppin. Tasaisen kysynnän tilanteessa olevat yritykset tulevat toimeen budjettisuunnittelulla ja hahmottuvalla strategiasuunnittelulla. Tämä löydetty riippuvuus on tilastollisesti merkitsevä (x).

Yhteenveto toimintaympäristötekijöistä

Teoreettisella tasolla kappaleessa 3.6 väitettiin häiriöalttiin toimintaympäristön vaikuttavan yrityksen suunnittelusysteemiin siten, että se rakentuu hierarkkiseksi systeemiksi ja siten että sen toiminta tapahtuu prosessimallin mukaisesti. Tämän väitteen todentamiseksi testattiin tässä kappaleessa toimintaympäristön operationaalisten mittareiden avulla riippuvuuksien olemassaolo ja analysoitiin riippuvuuksien sisältö kontingenssitauluista.

Toimintaympäristön ominaisuuden, häiriöalttiuden, mittauksessa käytettävät mittarit (toimiala, viennin esiintyminen, tuonnin esiintyminen ja kysyntätyyppi) mittaavat oleellisten ulottuvuuksien (tuotannontekijä- ja suoritemarkkinat) häiriöalttiutta

yrityksen toimintaympäristöstä. Mittauksen validiteettiin voidaan kohdistaa kritiikkiä, sillä nämä mittarit eivät mittaa toimintaympäristön kaikkien ulottuvuuksien ominaisuutta, esimerkiksi rahoitusmarkkinat puuttuvat. Reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä toimialan, viennin ja tuonnin esiintymisen mittauksessa, koska tiedon saannin yhteydessä näissä ei ole ollut tulkintavaikeuksia. Tuotteiden kysyntätyypin kohdalla mittarin saama arvo ei ole yhtä reliaabeli kuin kolmen ensiksi mainitun, koska kysyntätyyppi voidaan tulkita eriasteisesti.

Testauksen tuloksena voidaan todeta, että viennin esiintymisen (xx) ja tuotteiden kysyntätyypin (x), jotka ovat häiriöalttiin toimintaympäristön mittareita, ja yrityksen valitseman suunnittelutyypin välinen riippuvuus oli tilastollisesti merkitsevä. Edelleen voidaan riippuvuudesta todeta se, että yritykset, jotka harjoittavat vientiä tai ovat vaihtelevan kysynnän tilanteessa, ovat useimmiten valinneet joko hahmottuvan tai monidimensioisen strategiasuunnittelutyypin.

Selitykseen pyrkivässä tutkimuksessa on seuraavaksi analysoitava taustamuuttujien, joita käytettiin toimintaympäristön häiriöalttiuden mittareina, välinen riippuvuus. Testattaessa taustamuuttujien - viennin esiintymisen ja kysyntätyypin - keskinäistä riippuvuutta χ^2 -riippumattomuustestin avulla riippuvuutta ei löytynyt.¹⁾ Näin ollen muuttujat ovat itsenäisiä; kumpikaan ei aiheuta toisen muuttujan ja suunnittelutypologian välistä riippuvuutta.

Analyysin tuloksena voidaan tehdä seuraava johtopäätös: häiriöalttiissa toimintaympäristössä, jota mitattiin viennin esiintymisellä ja kysyntätyypillä, yritykset ovat useimmiten valinneet joko hahmottuvan tai monidimensioisen strategiasuunnittelutyypin. Tämä tulos on väitetyn vaikutussuhteen mukainen.

1) Liitteessä n:o 5 on esitetty taustamuuttujien keskinäisten riippuvuuksien testitulokset.

6.2.2 Sidosryhmätekijät

Sidosryhmistä esitettiin kappaleessa 3.6 seuraava väite:

Sidosryhmät vaikuttavat yrityksen toimintaan ja sen suunnitteluun siten, että sidosryhmien merkityksen lisääntyessä suunnittelusysteemi rakentuu hierarkkiseksi systeemiksi ja suunnittelu saa useampia ulottuvuuksia. Teoreettisessa osassa todettiin suunnittelutilanteessa yrityksen johdon jäsentävän sidosryhmäkohtaiset ongelmat hierarkkiseen probleemajärjestykseen kysymysten strategisen luonteen ja merkityksen perusteella. Strategiset ongelmat ovat siis sidosryhmäkohtaisia ja eri sidosryhmillä on eriasteinen merkitys yrityksen toiminnalle. Edelleen kunkin ryhmän merkitys epäilemättä vaihtelee kaudesta toiseen yrityksen johdon näkökulmasta katsottuna ja peilattuna yrityksen strategista asemaa vasten.

Sidosryhmien merkitystä ei voitane kiistatta mitata yksiselitteisesti millään mittarilla poikkileikkausaineistosta. Näin ollen mittarianalyysin pohjalla on katsottava sellaisen mittarin käyttö perustelluksi, joka mahdollisimman hyvin mittaa joi-takin sidosryhmän merkityksen ulottuvuuksia. Tällöin ei voida ohittaa sidosryhmien kokoa mittarina, koska voidaan ajatella koon mittaavan ainakin jossakin määrin sidosryhmän merkitystä. Sidosryhmän koon kasvaessa suureksi voidaan olettaa sen vaativan yrityksen johdon erityistoimenpiteitä ja suunnittelua jo yksistään jokaisen sidossuhteen säilyttämiseksi. Suurella sidosryhmällä voi myös olla mahdollisuus omalta taholtaan vaikuttaa yrityksen johdon päätöksentekoon ja suunnitteluun suuremmissa määrin kuin pienellä sidosryhmällä. Näin on tilanne epäilemättä kunkin sidosryhmän, kuten henkilökunnan, asiakkaiden, hankkijoiden ja osakkeenomistajien, kohdalla.

Analysoidessaan sidosryhmien merkitystä yrityksen johto epäilemättä antaa merkittävimmit katsomilleen ryhmille suuremman painoarvon kuin vähemmän merkittävillä ryhmille. Tätä kautta on ajateltavissa suhteellista merkitystä mittaavan mittarin rakentamisen tarpeellisuus. Tällaisen mittarin, joka mittaisi koko sidosryhmärakennetta ja sen merkitystä, konstruointi olisi epäilemättä vaikeaa. Samoin ongelmia syntyisi mittauksen vaatiman empiirisen aineiston hankinnassa, vaikka mittari

Etsittäessä kontingenssitaulusta riippuvuuden tarkempaa muotoa havaitaan 71,43 prosenttia suurimman kokoluokan yrityksistä valinnan monidimensioisen strategiasuunnittelutyyppin eikä yksikään yritys ole uskaltanut jättäytyä pelkän budjettisuunnittelun varaan. Keskisuuressa luokassa painopiste on hahmotuvassa strategiasuunnittelutyyppissä ja pienimmässä luokassa valinta on painottunut budjettisuunnittelutyyppiin. Näin painopiste liikkuu kontingenssitaulun lävistäjällä.

Toimihenkilökunnan koko

Toimihenkilökunnan kokoa mitataan kysymyksellä 6 "Paljonko heistä oli toimihenkilöitä?".

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi hylätään oheisen testituloksen 20,72 mukaan 0,01 merkitsevyystasolla. Toisin sanoen toimihenkilökunnan koko ja yrityksen suunnittelutyyppi riippuvat toisistaan. Tämä riippuvuus on tilastollisesti erittäin merkitsevä, (xxx).

TAULU 6 - 6

TYPOLOGIA TOIMIHEN- KILÖIDEN LKM	BUDJETTIS. TYYPPI	HAHMOTTUVA STR.S. TYYPPI	MONIDIMEN- SIOINEN STR.S. TYYPPI	YHTEENSÄ
	I	II	III	
PIENI f	10	12	4	26
≤ 25 %	38,46	46,15	15,38	100,00
KESKISUURI f	4	10	8	22
26-150 %	18,18	45,45	36,36	100,00
SUURI f	0	2	12	14
yli 150 %	,00	14,29	85,71	100,00
YHTEENSÄ	14	24	24	62

$$\chi^2 = 20,72 \quad \text{df. 4} \quad \text{kontingenssikerroin } 0,61$$

$$\chi^2 \text{ taulukkoarvo } 0,01 \text{ merkitsevyystasolla} = 13,28$$

Kontingenssitaulusta löydetään aivan sama riippuvuuden muoto kuin edellä henkilökunnan yhteydessä. Suurimman toimihenkilökokoluokan yrityksistä peräti 85,71 prosenttia on valinnut monidimensioisen strategiasuunnittelutyyppin ja loput lukeutuvat hahmottuvan strategiasuunnittelutyyppin käyttäjiin. Kaiken kaikkiaan tämä henkilökunnan osasidosryhmä vahvistaa sidosryhmän koon ja suunnittelutyyppin välisen riippuvuussuhteen ja antaa voimakkuuskertoimeksi 0,61, mikä ylittää koko henkilökunnan antaman lukeman.

Asiakaskunnan koko

Asiakaskunnan kokoa mitataan kysymyksellä 31 "Montako asiakasta yrityksellänne on?".

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen testituloksen 6,17 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

TAULU 6 - 7

TYPOLOGIA ASIAKKAIDEN LKM		BUDJETTIS. TYYPPI	HAHMOTTUVA STR.S. TYYPPI	MONIDIMEN- SIOINEN STR.S. TYYPPI	YHTEENSÄ
		I	II	III	
PIENI	f	4	7	5	16
≤ 99	%	25,00	43,75	31,25	100,00
KESKISUUURI	f	9	12	9	30
100-999	%	30,00	40,00	30,00	100,00
SUURI	f	1	5	10	16
yli 999	%	6,25	31,25	62,50	100,00
YHTEENSÄ		14	24	24	62

χ^2 testiarvo = 6,17 df. 4 kontingenssikerroin 0,37

$$x^2 \text{ taulukkoarvo } 0,10 \text{ merkitsevyystasolla} = 7,78$$

Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei asiakkaiden lukumäärän ja suunnittelutyyppin välillä löytynyt. Kontingenssi-
taulusta voidaan havaita painopiste-eroja kolmen kokoluokan
osalla. Suurimman kokoluokan yrityksistä kymmenen eli 62,50
prosenttia on valinnut monidimensioisen strategiasuunnittelu-
tyypin ja vain yksi yritys pelkän budjettisuunnittelun. Kah-
dessa muussa luokassa valinnat ovat puolestaan jakautuneet lähes
tasaisesti kautta typologian.

Hankkijakunnan koko

Hankkijakunnan kokoa mitataan kysymyksellä 16 "Montako hankki-
jaa yrityksellänne on?".

Testaus

Nollahypoteesi riippumattomuudesta hylätään oheisen testituloksen
7,78 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla. Toisin sanoen hankkijoiden
lukumäärä ja yrityksen suunnittelutyyppi riippuvat toisistaan,
(x).

TAULU 6 - 8

TYPOLOGIA HANKKIJOI- DEN LKM		BUDJETTIS. TYYPPI	HAHMOTTUVA STR.S. TYYPPI	MONIDIMEN- SIOINEN STR.S. TYYPPI	YHTEENSÄ
		I	II	III	
PIENI	f	8	14	6	28
	≤ 99 %	28,57	50,00	21,43	100,00
KESKISUURI	f	5	6	10	21
	100-500 %	23,81	28,57	47,62	100,00
SUURI	f	1	4	8	13
	yli 500 %	7,69	30,77	61,54	100,00
YHTEENSÄ		14	24	24	62

$$\chi^2 = 7,78 \quad \text{df. } 4 \quad \text{kontingenssikerroin } 0,41$$

$$\chi^2 \text{ taulukkoarvo } 0,10 \text{ merkitsevyystasolla} = 7,78$$

Katsottaessa riippuvuuden tarkempaa muotoa kontingenssitaulusta havaitaan, että 61,54 prosenttia suurimman kokoluokan yrityksistä on valinnut monidimensioisen strategiasuunnittelutyyppin ja vain 7,69 prosenttia yrityksistä pelkän budjettisuunnittelun. Kahdessa muussa luokassa jakauman painopisteet ovat selvemmin toisistaan erottuvia kuin asiakkaat-sidosryhmässä. Myös keski-suuren kokoluokan yrityksistä 47,62 prosenttia on valinnut monidimensioisen strategiasuunnittelutyyppin. Löydetty riippuvuus on tilastollisesti merkitsevä, (x).

Omistajakunnan koko

Omistajakunnan kokoa mitataan kysymyksellä 11 "Montako osakkeenomistajaa, osuuskunnan jäsentä tai yhtiömiestä yrityksellänne on?".

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen testituloksen 6,25 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

TAULU 6 - 9

TYPOLOGIA OMISTAJIEN LKM		BUDJETTIS. TYYPPI	HAHMOTTUVA STR.S. TYYPPI	MONIDIMEN- SIOINEN STR.S. TYYPPI	YHTEENSÄ
		I	II	III	
PIENI ≤ 3	f	3	5	10	18
	%	16,67	27,78	55,56	100,00
KESKISUURI 4-99	f	9	16	8	33
	%	27,27	48,48	24,24	100,00
SUURI yli 99	f	2	3	6	11
	%	18,18	27,27	54,55	100,00
YHTEENSÄ		14	24	24	62

χ^2 testiarvo = 6,25 df. 4 kontingenssikerroin 0,37

 χ^2 taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 7,78

Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei omistajien lukumäärän ja suunnittelutyypin välillä löytynyt. Kontingenssi-taulusta jakauman muotoa tarkasteltaessa todetaan, että se on suurimmassa omistajaluokassa painottunut monidimensioisen strategiasuunnittelutyypin hyväksi.

Yhteenveto sidosryhmätekijöistä

Teoreettisella tasolla kappaleessa 3.6 väitettiin sidosryhmien vaikuttavan yrityksen suunnitteluun siten, että sidosryhmien merkityksen lisääntyessä suunnittelusysteemi rakentuu hierarkkiseksi systeemiksi ja suunnittelu saa useampia ulottuvuuksia. Tämän väitteen todentamiseksi testattiin sidosryhmien operatiivisten mittareiden avulla riippuvuuksien olemassaolo.

Sidosryhmien merkitystä tuskin voidaan mitata yksiselitteisesti millään mittarilla. Tässä valittiin mittariksi sidosryhmän koko, koska se mittaa tietyssä määrin sidosryhmän merkitystä. Sidosryhmän koon kasvaessa suureksi voidaan olettaa sen vaativan yrityksen johdolta erityistoimenpiteitä ja suunnittelua sidossuhteiden säilyttämiseksi, jotka ovat välttämättömiä toiminnan häiriöttömälle jatkumiselle. Samoin suurella sidosryhmällä on mahdollisuus omalta taholtaan vaikuttaa yrityksen johdon päätöksentekoon ja suunnitteluun siten, että johto kokee kyseisen sidosryhmän muita merkittävämmäksi. Koon mittauksella ei kuitenkaan saada täysin vangituksi jonkin ryhmän merkitystä, joten mittauksen validiteettiin voidaan kohdistaa kritiikkiä. Koon mittarina on puolestaan käytetty sidosryhmän jäsenten lukumäärää, jota on pidettävä reliabiliteetiltään hyvänä yksiselitteisyytensä ja helpon mitattavuutensa ansiosta.

Lainanantajien merkityksen selvittämiseen ei löydetty perusteluja lukumäärään pohjautuvan mittauksen käyttämiselle, vaan päädyttiin "pääasiallisen rahoituslähteen" hyväksikäyttöön. Tälläkään mittarilla ei päästä riittävään validiteettiin, vaikka voidaan väittää yhden lainanantajan yleensä olevan selvästi muita merkittävämmässä ja vaikutusvaltaisemmassa asemassa yrityksen lainanantajien joukossa. Tämän mittarin käytöstä luovuttiin.

Testauksen tuloksena voidaan todeta, että yrityksen valitseman suunnittelutyypin ja henkilökunnan koon (xxx), toimihenkilökunnan

koon (xxx) sekä hankkijakunnan koon (x), välinen riippuvuus oli tilastollisesti merkitsevä. Lisäksi voidaan riippuvuudesta todeta se, että yritykset, joiden henkilökunnan, toimihenkilökunnan tai hankkijakunnan lukumäärä on suuri, ovat valinneet useimmiten monidimensioisen strategiasuunnittelutyypin.

Näiden taustamuuttujien (mittareiden) välisiä riippuvuussuhteita analysoitaessa todetaan mainittujen taustamuuttujien (henkilökunnan koko, toimihenkilökunnan koko ja hankkijakunnan koko) keskinäisen riippuvuuden olevan tilastollisesti merkitsevä. Näin ollen kaikki muuttujat eivät välttämättä säily itsenäisinä. Kun henkilökunnan koko vakioidaan, häviää muiden mittareiden ja suunnittelutyypin välinen tilastollisesti merkitsevä riippuvuus.¹⁾ Sitävastoin vakioitaessa hankkijakunnan koko säilyy henkilökunnan koon ja suunnittelutyypin välinen riippuvuus osittain. Toimihenkilökunta puolestaan on osa yrityksen koko henkilökunnasta, joten tutkituista mittareista jää tärkeimmäksi henkilökunnan koko. Näin on tilanne käytettävissä olevassa aineistossa. Tämä aineisto (62 yritystä) saattaa jäädä joissakin vakioinnin luokissa lukumääräisesti liian pieneksi, mikä puolestaan estää riippuvuussuhteiden tilastollisen testauksen näissä luokissa.

Analyysin tuloksena voidaan tehdä seuraava johtopäätös: Yritykset, joiden sidosryhmien koko on suuri, ovat valinneet monidimensioisemman suunnittelutyypin useammin kuin yritykset, joiden sidosryhmien koko on pieni. Tämä tulos on väitetyn vaikutussuhteen mukainen. Sidosryhmien kokoa käytettiin sidosryhmien merkityksen mittarina.

1) liite n:o 6

Vakioinnista katso esim. Eskola 2, 1971b, s. 304-312
Valkonen, 1971, s. 90-97

6.2.3 Yritystekijät

Teoreettisessa osassa kappaleessa 3.6 väitettiin, että yrityksen kypsä kehitysvaihe, jolla tarkoitetaan markkinoiden valta- ja hallintavaihetta, vaikuttaa suunnittelusysteemiin siten, että se rakentuu hierarkkiseksi systeemiksi ja siten, että sen toiminta tapahtuu prosessimallin mukaisesti. Tämän väitteen yhteydessä eriteltiin kypsään kehitysvaiheeseen kuuluvia ominaisuuksia ja tekijöitä. Näitä ovat yrityksen koko, teknologia, tuotteet, markkina-alueet, organisaation rakenne, yrityksen hallintoelimet ja organisoidut järjestelmät. Nämä tekijät tietysti kuuluvat yrityksen kaikkiin kehitysvaiheisiin ja pitävät puolestaan sisällään monia osatekijöitä, joita koskevat päätökset tehdään yrityksen strategisen aseman säilyttämiseksi tai vahvistamiseksi. Tehtyjen strategiapäätösten johdosta yritystekijöillä on eri arvot yrityksen kehitysprosessin eri vaiheissa.

Kehitysvaiheen vaikutuksesta esitetyn väitteen todentamiseksi yrityksen ominaisuuksia mitataan seuraavilla tyypillisillä organisaatiotutkimuksen käyttämällä mittareilla: yrityksen koko, yrityksen koon kasvu, organisaation toimipaikat, organisaation tasot, organisaatiokaavio, tehtävänkuvaukset, johtokunnan koko, johtokunnan sisäinen rakenne, toimitusjohtajan koulutustaso sekä talousjohtajan, laskentapäällikön, kirjanpitoapäällikön ja budjettipäällikön toimet. Nämä tekijät kuvastavat yrityksen tämän hetkistä kehitysvaihetta ja ovat rakenteellisina puitteina yrityksen käyttämälle suunnittelutyypille.

Yrityksen koko

Yrityksen koko kuvaa yrityksen vallitsevaa kehitysvaihetta ja strategista asemaa. Voidaan olettaa kooltaan suuremmalla yrityksellä olevan hallitsevampi asema markkinoilla kuin pienemmällä yrityksellä. Yrityksen koon vaikutusta organisaation hyväksikäyttämiin järjestelmiin on perusteltua tutkia, koska suuri koko vaatii enemmän resursseja yrityksen jokaisen funktion tarpeisiin kuin pieni koko. Suurten resurssipanosten käyttö puolestaan lisää yrityksen toimintojen ohjaamis- ja koordinoititehtäviä sekä vaatii tarkoitukseen soveltuvan suunnittelutyypin valintaa. Siten voidaan olettaa, että suuret yritykset valitsevat moniulotteisemman suunnittelutyypin kuin pienet yritykset.

Koon mittarina käytetään liikevaihdon määrää, jota mitataan kysymyksellä 2 "Yrityksen liikevaihto viimeksi päättyneenä tilivuotena ilman lvv".

Testaus

Oletettu riippuvuussuhde pitää paikkansa oheisen testituloksen 14,13 mukaan. Löydetty riippuvuus on tilastollisesti erittäin merkitsevä, (xxx).

TAULU 6 - 10

TYPOLOGIA LIIKEVAIHTO		BUDJETTIS. TYYPPI	HAHMOTTUVA STR.S. TYYPPI	MONIDIMEN- SIOINEN STR.S. TYYPPI	YHTEENSÄ
		I	II	III	
PIENI	f	9	14	5	28
≤ 10 milj.	%	32,14	50,00	17,86	100,00
KESKISUURI	f	5	7	9	21
10-55 milj.	%	23,81	33,33	42,86	100,00
SUURI	f	0	3	10	13
yli 55 milj.	%	,00	23,08	76,92	100,00
YHTEENSÄ		14	24	24	62

χ^2 testiarvo = 14,13 df. 4 kontingenssikerroin 0,53

 χ^2 taulukkoarvo 0,01 merkitsevyystasolla = 13,28

Riippuvuuden tarkempi muoto paljastuu kontingenssitaulusta. Suurimman kokoluokan yrityksistä 76,92 prosenttia on valinnut monidimensioisen strategiasuunnittelutyyppin ja pelkän budjettisuunnittelun varaan ei ole jättäytynyt yksikään yritys tässä kokoluokassa. Myös keskisuuren luokan yrityksistä on 42,86 prosenttia päätenyt monidimensioisen strategiasuunnittelutyyppin käyttöön. Pienimmän kokoluokan yrityksissä valinnan painopiste puolestaan on budjettisuunnittelu- ja hahmottuvassa strategiasuunnittelutyyppissä.

Yrityksen koon kasvu

Koon merkityksen analyysia voidaan perustellusti täydentää koon kasvun vaikutuksen tutkimisella. Koon kasvu merkitsee aina tiettyä perusrakenteen muutosta siten, että yrityksen joidenkin funktioiden kohdalla muutos on suurempi kuin toisten funktioiden. Rakenteellisten muutosten toteuttaminen vaatii puolestaan muutosten sopeuttamista yrityksen muihin toimintoihin, mikä vaatii koko muutosprosessin suunnittelua. Tällöin voidaan olettaa, että yritykset, joiden koon kasvu on suuri, valitsevat moniulotteisemman suunnittelutyyppin kuin yritykset, joiden koon kasvu on pieni.

Koon kasvun mittarina käytetään liikevaihdon kasvua. Kasvu mitataan kysymyksellä 3, jolla todetaan liikevaihdon kehitys kolmen viimeksi kuluneen vuoden aikana ja kysymyksellä 4, jolla todetaan liikevaihdon muutos keskimäärin vuodessa. Näihin kysymyksiin saadut vastaukset on ryhmitelty kolmeen liikevaihdon vuotuista kasvua kuvaavaan luokkaan: alle 10 %, 10 - 19 % ja yli 19 %.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen testituloksen 5,63 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

TAULU 6 - 11

TYPOLOGIA LIIKE- VAIHDON KASVU	BUDJETTIS. TYYPPI	HAHMOTTUVA STR.S. TYYPPI	MONIDIMEN- SIOINEN STR.S. TYYPPI	YHTEENSÄ
	I	II	III	
alle 10 %	f	4	4	2
	%	40,00	40,00	20,00
10-19 %	f	7	7	10
	%	29,17	29,17	41,67
yli 19 %	f	3	13	12
	%	10,71	46,43	42,86
YHTEENSÄ		14	24	24
				62

χ^2 testiarvo = 5,63 df. 4 kontingenssikerroin 0,35

 χ^2 taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 7,78

Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei koon kasvun ja suunnittelutyyppien välillä löytynyt. Kontingenssitaulun mukaan kolmen kasvuluokan yritysten tekemien valintojen välillä on painopiste-eroja. Vähäisen kasvun yrityksistä on 40 prosenttia valinnut budjettisuunnittelutyyppin ja saman verran yrityksistä on valinnut hahmottuvan strategiasuunnittelutyyppin. Tämä painopiste on kuitenkin siirtynyt kahden suurimman kasvun luokan yrityksissä monidimensioisen strategiasuunnittelutyyppin lohkoon.

Yrityksen koon ja sen kasvun lisäksi on tarpeellista tutkia miten organisaation rakenneratkaisut vaikuttavat suunnittelutyypeihin. Organisaation rakenne luo suunnittelusysteemille kehykset, joihin se sovitetaan ja joissa sen toiminta tapahtuu. Organisaation rakenteen mittauksessa käytetään seuraavia mittareita: organisaation toimipaikat, organisaation tasot, organisaatio-kaavio ja tehtävänkuvaukset.

Organisaation toimipaikat

Toimipaikkojen lukumäärä mittaa organisaation leveyttä. Yrityksen johto on tehnyt päätöksen toimipaikkojen lukumäärästä yhtenä oleellisena toimintakeinona strategisen aseman saavuttamiseksi. Toimipaikkojen lukumäärä ja edellä tarkasteltu yrityksen koko riippuvat epäilemättä toisistaan. Kuitenkin toimipaikkojen erilaisen rakenteen ja toiminnan luonteen takia toimipaikoilla voi olettaa olevan oma vaikutuksensa suunnittelusysteemin muotoutumiseen. Tältä osin voidaan olettaa, että yritykset, joilla on monta toimipaikkaa, valitsevat hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelutyyppin kuin yritykset, joilla on vähän toimipaikkoja.

Toimipaikkojen lukumäärä todetaan kysymyksellä 48 "Montako toimipaikkaa yrityksellänne on ilman tytäryhtiöitä?".

Testaus

Testiin liittyy riippumattomuushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen testituloksen 5,62 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

TAULU 6 - 12

TIPOLOGIA TOIMIPAIKKOJEN LKM		BUDJETTIS. TYPPI	HAHMOTTUVA STR.S. TYPPI	MONIDIMEN- SIOINEN STR.S. TYPPI	YHTEENSÄ
		I	II	III	
yksi	f	8	11	9	28
	%	28,57	39,29	32,14	100,00
kaksi tai kolme	f	5	9	6	20
	%	25,00	45,00	30,00	100,00
yli kolme	f	1	4	9	14
	%	7,14	28,57	64,29	100,00
YHTEENSÄ		14	24	24	62

χ^2 testiarvo = 5,62 df. 4 kontingenssikerroin 0,35

 χ^2 taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 7,78

Vaikka tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei ole, osoittaa kontingenssitaulun jakauman muoto kuitenkin tiettyä painopistettä valintojen teossa. Yli kolmen toimipaikan organisaatioissa on valittu 64,29-prosenttisesti monidimensioinen strategiasuunnittelu- ja vain 7,14-prosenttisesti pelkkä budjettisuunnittelutyyppi.

Organisaation tasot

Hierarkiatasojen lukumäärä mittaa organisaation korkeutta ja on epäilemättä yhteydessä toimipaikkojen lukumäärää koskevaan ratkaisuun. Hierarkiatasot syntyvät kuitenkin johdon päätöksestä jakaa osan tehtävistään, toimeenpanovallastaan ja -vastuusta organisaation seuraavalle tasolle. Näin delegoitua toimintaa johto ohjaa ja valvoo esimerkiksi lisääntyvän suunnittelun avulla, joka ulottuu kaikille organisaation tasoille. Näin ollen voidaan olettaa, että yritykset, joilla on monta organisaatiotasoa, valitsevat hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelutyyppin kuin yritykset, joilla on vähän organisaatiotasoja.

Organisaatiotasojen lukumäärä todetaan kysymyksellä 46 "Montako organisaatiotasoa on toimitusjohtajan ja työntekijäportaan välillä?".

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen testituloksen 6,70 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

TAULU 6 - 13

TYPOLOGIA ORGANISAA- TIOTASOJEN LKM	BUDJETTIS. TYYPPI	HAHMOTTUVA STR.S. TYYPPI	MONIDIMEN- SIOINEN STR.S. TYYPPI	YHTEENSÄ
	I	II	III	
Yksi tai kaksi	f 7	13	8	28
	% 25,00	46,43	28,57	100,00
kolme	f 3	8	5	16
	% 18,75	50,00	31,25	100,00
yli kolme	f 4	3	11	18
	% 22,22	16,67	61,11	100,00
YHTEENSÄ	14	24	24	62

χ^2 testiarvo = 6,70 df. 4 kontingenssikerroin 0,38

 χ^2 taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 7,78

Tämän taulun jakauman muoto on lähes identtinen toimipaikkoja koskevan taulun jakauman muodon kanssa. Yli kolmen hierarkiatason organisaatioissa käytetään 61,11-prosenttisesti monidimensioista strategiasuunnittelutyyppiä. Muiden tasoluokkien yritysten valinnat sen sijaan hajaavat kautta typologian.

Organisaatiokaavio

Yrityksen johdon toimipaikkojen ja organisaation tasojen lukumäärää koskevat päätökset antavat perustan organisaatiokaavion laadinnalle. Itse asiassa päätös toimipaikoista ja organisaation tasoista on myös päätös organisaatiokaaviosta. Päätöksen sisältöä voidaan täsmentää laatimalla kirjallinen organisaatiokaavio ja pitämällä sitä toimintojen suunnittelun, ohjauksen ja valvonnan runkona. Tähän liittyen voidaan tehdä olettaus, että yritykset, joilla on kirjallinen organisaatiokaavio valitsevat moniulotteisemman suunnittelutyyppin kuin yritykset, joilla kaaviota ei ole.

Organisaatiokaavion olemassaolo todetaan kysymyksellä 39 "Onko yrityksessänne olemassa kirjallinen organisaatiokaavio?".

Vastausvaihtoehdot ovat kyllä/ei.

Testaus

Nyt nollahypoteesi riippumattomuudesta hylätään oheisen testituloksen 7,43 mukaan 0,05 merkitsevyystasolla. Toisin sanoen organisaatiokaavio ja suunnittelutyyppi riippuvat toisistaan.

TAULU 6 - 14

TYPOLOGIA		BUDJETTIS. TYYPPI	HAHMOTTUVA STR.S. TYYPPI	MONIDIMEN- SIOINEN STR.S. TYYPPI	YHTEENSÄ
KIRJALL. ORGANIS. KAAVIO		I	II	III	
Kyllä	f	5	13	19	37
	%	13,51	35,14	51,35	100,00
Ei	f	9	11	5	25
	%	36,00	44,00	20,00	100,00
YHTEENSÄ		14	24	24	62

$$\chi^2 = 7,43 \quad \text{df. 2} \quad \text{kontingenssikerroin 0,46}$$

 χ^2 taulukkoarvo 0,05 merkitsevyystasolla = 5,99

Kontingenssitaulun mukaan noin 60 prosentilla yrityksistä on kirjallinen organisaatiokaavio ja näistä yrityksistä 51,35 prosenttia on valinnut monidimensioisen strategiasuunnittelutyyppin. Tämä riippuvuus on tilastollisesti hyvin merkitsevä, (xx).

Tehtäväkuvaukset

Tehtäväkuvaukset kuuluvat delegointiprosessiin ja ovat suora-
 nainen jatko organisaatiokaavion laadinnalle. Tehtäväkuvauk-
 sella täsmennetään kyseinen tehtävä sekä siihen liittyvä toimeen-
 panovalta ja -vastuu. Tehtäväkuvauksien avulla voidaan

selkeyttää organisaation työskentelyä siten, että toimintaa kyetään suuntaamaan johdon päästrategian toteuttamiseksi. Tältä pohjalta voidaan olettaa, että yritykset, joilla on kirjalliset tehtäväkuvaukset, valitsevat moniulotteisemman suunnittelutyyppin kuin yritykset, joilla tehtäväkuvauksia ei ole.

Tehtäväkuvauksien olemassaolo todetaan kysymyksellä 40 "Onko yrityksessänne olemassa kirjallisia tehtäväkuvauksia?".

Vastausvaihtoehdot ovat kyllä/ei.

Testaus

Testiin liittyvä nollahypoteesi riippumattomuudesta hylätään oheisen testituloksen 5,16 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla. Toisin sanoen tehtäväkuvaukset ja suunnittelutyyppi riippuvat toisistaan.

TAULU 6 - 15

TYPOLOGIA KIRJALLISET TEHTÄVÄKUVAUKSET		BUDJETTIS. TYYPPI	HAHMOTTUVA STR.S. TYYPPI	MONIDIMEN- SIOINEN STR.S. TYYPPI	YHTEENSÄ
		I	II	III	
Kyllä	f	6	15	19	40
	%	15,00	37,50	47,50	100,00
Ei	f	8	9	5	22
	%	36,36	40,91	22,73	100,00
YHTEENSÄ		14	24	24	62

$$\chi^2 = 5,16 \quad \text{df. } 2 \quad \text{kontingenssikerroin } 0,39$$

$$\chi^2 \text{ taulukkoarvo } 0,10 \text{ merkitsevyystasolla} = 4,61$$

Kontingenssitaulun jakauman muoto on lähes identtinen edellisen taulun jakauman muodon kanssa. Kirjallisia tehtäväkuvauksia on 64 prosentilla yrityksistä ja näistä yrityksistä on 47,50 prosenttia valinnut monidimensioisen strategiasuunnittelutyyppin. Löydetty riippuvuus on tilastollisesti merkitsevä, (x).

Edellä käsiteltyjen organisaation rakenteellisten ominaisuuksien jälkeen on loogista edetä tehtävänkuvauksista organisaation hallintoelimien ja niiden miehityksen vaikutusten tutkimiseen. Näiden tekijöiden mittauksessa käytetään seuraavia mittareita: johtokunnan koko, johtokunnan sisäinen rakenne, toimitusjohtajan koulutustaso, talousjohtaja, laskentapäällikkö, kirjanpitoapäällikkö ja budjettipäällikkö.

Johtokunnan koko

Yrityksen johtokunta edustaa sitä hallintoelintä, joka tekee päätökset strategisten ongelmien ratkaisusta. Strategiaongelmat koskevat yrityksen ja ympäristön välisiä vaihdantasuhteita ja koskettavat siten yrityksen toiminnan perusteita. Näiden kysymysten ratkaisussa tarvitaan monipuolista ja syvällistä näkemystä koko ongelmakentästä. Tämä puolestaan vaatii useiden päätöksentekijöiden synteisiä ongelmaan liittyvistä syy- ja seuraussuhteista. Tältä osin voidaan olettaa, että yritykset, joiden johtokunnan koko on suuri, valitsevat moniulotteisemman suunnittelutyyppin kuin yritykset, joiden johtokunnan koko on pieni.

Johtokunnan jäsenten lukumäärä todetaan kysymyksellä 19 "Montako jäsentä kuuluu johtokuntaan (hallitukseen)?".

Testaus

Oletettu riippuvuussuhde pitää paikkansa oheisen testituloksen 8,66 mukaan. Löydetty riippuvuus on tilastollisesti merkitsevä, (x).

$\chi^2 = 8,66$ df. 4 kontingenssikerroin 0,43

$$x^2 \text{ taulukkoarvo } 0,10 \text{ merkitsevyystasolla} = 7,78$$

Johtokunnan sisäinen rakenne

Johtokunnan kokoon liittyy kiinteästi johtokunnan jäsenten taustaryhmien edustavuus yrityksen koko sidosryhmärakenteeseen nähden. Eri sidosryhmillä on parempi mahdollisuus vaikuttaa yrityksen johdon päätöksentekoon ja sen valmisteluun johtokunnasta käsin kuin välillisesti muiden elinten kautta, joten sidosryhmät pyrkivät saamaan edustajansa hallitukseen. Eri sidosryhmien jäsenten lisääntyessä hallituksessa voidaan olettaa, että myös strategiaongelmien ratkaisuihin ja niiden valmisteluissa painottuvat useammat näkökulmat kuin pelkästään omistajakunnan näkökulma. Tällainen tilanne vaatii myös suunnittelutoiminnalta uusia ulottuvuuksia ja menettelyjä. Näin ollen voidaan olettaa, että yritykset, joiden johtokunnan jäsenten enemmistö on muista sidosryhmistä kuin omistajista, valitsevat moniulotteisemman suunnittelutyyppin kuin yritykset, joiden johtokunnan enemmistö on omistajia.

Testaus

TAULU 6 - 17

$\chi^2 = 5,55$ df. 2 kontingenssikerroin 0,41

x^2 taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 4,61

Toimitusjohtaja

Organisaation tärkein toimi on toimitusjohtajan toimi. Toimitusjohtajan tehtävä-, toimivalta- ja vastuukenttä kattaa koko yrityksen. Edelleen toimitusjohtaja on yrityksen päästrategian

suunnittelija, siitä päättäjä ja sen toimeenpanon valvoja. Näin ollen toimitusjohtajan tekemillä päätöksillä on vaikutus myös suunnittelutyypin muodostumiseen. Tähän valintaan vaikuttaa puolestaan toimitusjohtajan tausta, esimerkiksi koulutustaso. Toimitusjohtaja on voinut hankkia itselleen koulutuksen kautta sellaista tietoa yrityksen tehtävistä, niiden suunnittelusta ja ratkaisumahdollisuuksista, joka koulutuksen tason lisääntyessä on yrityksen strategisten kysymysten ratkaisuun soveltuvampaa kuin alemman koulutustason antama tieto. Koulutustason osalta voidaan näin ollen olettaa: mitä korkeampi koulutustaso toimitusjohtajalla on, sitä moniulotteisemman suunnittelutyypin hän valitsee.

Koulutustaso todetaan kysymyksellä 45 "Minkä tasoinen toimitusjohtajan koulutus on?". Vastausvaihtoehtoja on neljä, joista on muodostettu seuraava asteikko: korkeakoulutasoinen, opisto- ja ammattikoulutasoinen, muu koulutus.

Testaus

Oletettu riippuvuussuhde pitää paikkansa oheisen testituloksen 13,66 mukaan. Löydetty riippuvuus on tilastollisesti erittäin merkitsevä, (xxx).

TAULU 6 - 18

TIPOLOGIA TOIMITUSJOHTAJAN KOULUTUSTASO		BUDJETTIS. TYPPI	HAHMOTTUVA STR.S. TYPPI	MONIDIMEN- SIOINEN STR.S. TYPPI	YHTEENSÄ
		I	II	III	
Korkea- koulu	f	2	12	17	31
	%	6,45	38,71	54,84	100,00
Opisto tai amm.k.	f	6	9	3	18
	%	33,33	50,00	16,67	100,00
Muu koulu	f	6	3	4	13
	%	46,15	23,08	30,77	100,00
YHTEENSÄ		14	24	24	62

$$\chi^2 = 13,66 \quad \text{df. } 4 \quad \text{kontingenssikerroin } 0,52$$

$$\chi^2 \text{ taulukkoarvo } 0,01 \text{ merkitsevyystasolla} = 13,28$$

Riippuvuuden muoto näkyy kontingenssitaulun lävistäjältä. Toimitusjohtajat, joilla on korkeakoulutasoinen koulutus, ovat valinneet monidimensioisen strategiasuunnittelutyypin 54,84-prosenttisesti. Opistotasoinen koulutuksen omaavat ovat puolestaan ottaneet 50,00-prosenttisesti käyttöön hahmottuvan strategiasuunnittelutyypin.

Taloushallinnon toimet

Yrityksen toimitusjohtaja delegoi osan suunnittelu- ja valvonta-tehtävistään taloushallinnon edustajille. Näin taloushallinnon henkilöiden tehtäväkuvauksiin sisältyy toimen erityisalueen lisäksi suunnittelutehtävä. Tehtävänä voi esimerkiksi olla yrityksen suunnittelutoiminnon johtaminen toimitusjohtajan välittömässä alaisuudessa. Taloushallinnon toimien osalta voidaan olettaa, että yritykset, joissa on kyseinen toimi, valitsevat moniulotteisemman suunnittelutyypin kuin yritykset, joissa tällaista tointa ei ole. Toimet ovat seuraavat: talous- tai hallintojohtaja, laskentapäällikkö, kirjanpitoapäällikkö ja budjettipäällikkö.

Testaukset

Talousjohtaja tai hallintojohtaja, kysymys 49

Oletettu riippuvuussuhde pitää paikkansa oheisen testituloksen 9,56 mukaan. Löydetty riippuvuus on tilastollisesti erittäin merkitsevä, (xxx).

TAULU 6 - 19

TYPOLOGIA TALOUS -/ HALLINTO- JOHT. TOIMI		BUDJETTIS. TYYPPI	HAHMOTTUVA STR.S. TYYPPI	MONIDIMEN- SIOINEN STR.S. TYYPPI	YHTEENSÄ
		I	II	III	
Ei ole	f	10	9	5	24
	%	41,67	37,50	20,83	100,00
On	f	4	15	19	38
	%	10,53	39,47	50,00	100,00
YHTEENSÄ		14	24	24	62

$$\chi^2 = 9,56 \quad \text{df. 2} \quad \text{kontingenssikerroin } 0,52$$

$$\chi^2 \text{ taulukkoarvo } 0,01 \text{ merkitsevyystasolla} = 9,21$$

Riippuvuuden sisältöä taulusta katsottaessa havaitaan ensiksi, että toimi on 38 yrityksessä ja toiseksi, että 50,00 prosenttia näistä yrityksistä lukeutuu monidimensioisen strategiasuunnittelutyyppin käyttäjiin.

Laskentapääällikkö, kysymys 50

Oletettu riippuvuussuhde pitää paikkansa testituloksen 8,99 mukaan. Löydetty riippuvuus on tilastollisesti hyvin merkitsevä, (xx).

TAULU 6 - 20

TYPOLOGIA LASKENTA- PÄÄLL. TOIMI		BUDJETTIS. TYPPI	HAHMOTTUVA STR.S. TYPPI	MONIDIMEN- SIOINEN STR.S. TYPPI	YHTEENSÄ
		I	II	III	
Ei ole	f	14	15	13	42
	%	33,33	35,71	30,95	100,00
On	f	0	9	11	20
	%	,00	45,00	55,00	100,00
YHTEENSÄ		14	24	24	62

$$\chi^2 = 8,99 \quad \text{df. 2} \quad \text{kontingenssikerroin } 0,50$$

$$\chi^2 \text{ taulukkoarvo } 0,05 \text{ merkitsevyystasolla} = 5,99$$

Riippuvuuden muoto on tässä taulussa lähes vastaava kuin talousjohtajan yhteydessä. Yrityksistä, joissa on laskentapääällikkö, on 55,00 prosenttia valinnut monidimensioisen strategiasuunnittelutyyppin. Näissä yrityksissä yhdessäkään ei ole tyydytty pelkkään budjettisuunnitteluun.

Kirjanpitolpääällikkö, kysymys 51

Oletettu riippuvuussuhde pitää paikkansa myös tässä testituloksen 15,04 mukaan. Havaittu riippuvuus on tilastollisesti erittäin merkitsevä, (xxx).

TAULU 6 - 21

KIRJANPITO- PÄÄLL. TOIMI	TYPOLOGIA	BUDJETTIS. TYYPPI	HAHMOTTUVA STR.S. TYYPPI	MONIDIMEN- SIOINEN STR.S. TYYPPI	YHTEENSÄ
		I	II	III	
Ei ole	f	14	16	9	39
	%	35,90	41,03	23,08	100,00
On	f	0	8	15	23
	%	,00	34,78	65,22	100,00
YHTEENSÄ		14	24	24	62

$$x^2 = 15,04 \quad \text{df. 2} \quad \text{kontingenssikerroin } 0,63$$

$$x^2 \text{ taulukkoarvo } 0,01 \text{ merkitsevyystasolla} = 9,21$$

Kontingenssitaulun mukaan 65,22 prosenttia niistä yrityksistä, joissa on kirjanpitopäällikkö, käyttää monidimensioista strategiasuunnittelutyyppiä. Näissä yrityksissä ei yhdessäkään ole tyydytty pelkkään budjettisuunnitteluun.

Budjettipäällikkö, kysymys 52

Oletettu riippuvuussuhde pitää paikkansa testituloksen 5,75 mukaan. Löydetty riippuvuus on tilastollisesti merkitsevä, (x).

TAULU 6 - 22

TYPOLOGIA BUDJETTI- PÄÄLL. TOIMI		BUDJETTIS. TYYPPI	HAHMOTTUVA STR.S. TYYPPI	MONIDIMEN- SIOINEN STR.S. TYYPPI	YHTEENSÄ
		I	II	III	
Ei ole	f	14	23	19	56
	%	25,00	41,07	33,93	100,00
On	f	0	1	5	6
	%	,00	16,67	83,33	100,00
YHTEENSÄ		14	24	24	62

$$x^2 = 5,75 \quad \text{df. 2} \quad \text{kontingenssikerroin } 0,41$$

$$x^2 \text{ taulukkoarvo } 0,10 \text{ merkitsevyystasolla} = 4,61$$

Kontingenssitaulun mukaan budjettipäällikön toimi on vain 10 prosentilla yrityksistä. Näissä yrityksissä puolestaan on 83,33 prosentilla valittu monidimensioinen strategiasuunnittelutyypin.

Yhteenvedona voidaan taloushallinnon neljästä toimesta sanoa: yritykset, joissa jokin näistä toimista on täytetty, ovat yleensä valinneet monidimensioisen suunnittelutyypin.

Yhteenvedo yritystekijöistä

Teoreettisella tasolla kappaleessa 3,6 väitettiin yrityksen kypsän kehitysvaiheen, jolla tarkoitetaan markkinoiden valtausta ja hallintavaihetta, vaikuttavan suunnittelusysteemiin siten, että se rakentuu hierarkkiseksi systeemiksi ja siten, että sen toiminta tapahtuu prosessimallin mukaisesti. Tämän väitteen todentamiseksi testattiin yrityksen ominaisuuksia kuvaavien operationaalisten mittareitten avulla riippuvuuksien olemassaolo.

Yrityksen ominaisuuksia ja rakennetta mitattiin tyypillisillä mittareilla, jotka tässä voidaan ryhmittää kolmeen pääluokkaan: 1. yrityksen kokoa 2. organisaation rakennetta ja 3. organisaation hallintoelimiä ja niiden miehitystä koskevat mittarit. Liikevaihdon määrä -mittaria voidaan pitää validiteetiltään hyvänä, siltä osin kuin halutaan mitata yrityksen koon volyyymi-aspektia. Samaa voidaan sanoa yrityksen koon kasvun osalta, kun sitä on mitattu liikevaihdon kasvuna. Toimintavolyymia mitattaessa liikevaihtoa voidaan pitää myös reliabiliteetiltään hyvänä, koska kyseisen muuttujan sisältö on käytännössä tarkasti täsmennetty.

Siirryttäessä tarkastelemaan organisaation rakennemittauksia on syytä ensiksi todeta, että organisaation rakenne luo ne kehykset, johon suunnittelusysteemi sovitetaan. Näin ollen rakenteen mitaus on välttämätöntä. Organisaation toimipaikkojen ja organisaation tasojen mittauksella saadaan esille kaksi oleellista rakenneulottuvuutta, joissa suunnittelu tapahtuu. Toimipaikkojen ja tasojen lukumäärä -mittareita onkin pidettävä validiteetiltään hyvinä. Samoin mittareitten yksiselitteisyyden johdosta voidaan mittauksia pitää myös luotettavina. Luotettavuus

koskee myös organisaatiokaavion ja tehtäväkuvausten kirjallisen muodon mittausta.

Organisaation hallintoelimet tekevät sekä suunnitelmia että lopullisia päätöksiä strategisista kysymyksistä, joten on perusteltua tutkia näiden elinten ja niiden miehityksen vaikutusta suunnitteluun. Koska tutkimuksessa on kyse ensi sijassa strategia-suunnittelusta, on perusteltua pitäytyä organisaation ylimpien hallintoelinten, johtokunnan, toimitusjohtajan ja taloushallinnon toimien mittaukseen. Voidaan edelleen todeta, että taloushallinnon toimien olemassaolo kuvastaa juuri yrityksen kehityksen kypsää vaihetta. Näiden hallintoelinten mittausta voidaan pitää validiteetiltaan hyvänä. Sen sijaan on vaikea sanoa, kattavatko mittaukset kaiken oleellisen. Sellaisten uusien kysymysten esittäminen, joihin saataisiin myös reliaabeleja vastauksia, on jo vaikeampi tehtävä. Tässä tutkimuksessa uusia kysymyksiä ei tehdä, vaan tyydytään edellä oleviin, joita on lukumääräisesti runsaasti.

Testauksen tuloksena voidaan todeta, että yrityksen valitseman suunnittelutyyppin ja yrityksen koon (xxx), organisaatiokaavion (xx), tehtäväkuvauksien (x), johtokunnan koon (x), johtokunnan sisäisen rakenteen (x), toimitusjohtajan koulutustason (xxx) sekä talousjohtajan (xxx), laskentapäällikön (xx), kirjanpito-päällikön (xxx) ja budjettipäällikön (x) toimien, välinen riippuvuus oli tilastollisesti merkitsevä.

Riippuvuudesta voidaan puolestaan todeta, että sellaiset yritykset ovat useimmiten valinneet monidimensioisen strategiasuunnittelutyyppin, joiden koko on suuri, joilla on kirjallinen organisaatiokaavio ja tehtäväkuvaukset, joiden johtokunnan koko on suuri, joiden johtokunnan sisäinen rakenne on painottunut muiden sidosryhmien kuin omistajien hyväksi, joiden toimitusjohtajalla on korkeakoulutasoinen koulutus tai joilla on talousjohtaja, laskentapäällikkö, kirjanpito-päällikkö tai budjettipäällikkö.

Näiden taustamuuttujien välisiä riippuvuussuhteita analysoitaessa todetaan mainittujen taustamuuttujien (yrityksen koko, organisaatiokaavio, tehtäväkuvaukset, johtokunnan koko, johtokunnan

sisäinen rakenne, toimitusjohtajan koulutustaso, talousjohtajan, laskentapäällikön, kirjanpitoapäällikön ja budjettipäällikön toimien) olevan keskenään tilastollisesti merkitsevästi riippuvuussuhteessa.¹⁾ Näin ollen kaikki muuttujat eivät välttämättä säily itsenäisinä.

Jatkoanalyysissa, yrityksen koon vakioinnissa, häviää muiden mittareiden ja suunnittelutyyppeiden välinen tilastollisesti merkitsevä riippuvuus. Tämän, liikevaihdon määränä mitatun yrityksen koon erottuminen muista mittareista on yhdenmukainen henkilökunnan koon erottumisen kanssa. Onkin huomattava, että henkilökunnan määrä ja liikevaihdon määrä ovat molemmat itse asiassa erittäin hyviä yrityksen koon mittareita, joiden keskinäinen riippuvuus on suuri. Kuitenkin on huomattava se, että henkilökunnan määrä mittaa yrityksen toiminnan inhimillistä aspektia ja liikevaihdon määrä toiminnan volyymiaspektia.

Katsottaessa muiden mittareiden (organisaatiokaavio, tehtävänkuvaukset, johtokunnan koko, johtokunnan sisäinen rakenne, toimitusjohtajan koulutustaso, talousjohtaja, laskentapäällikkö, kirjanpitoapäällikkö ja budjettipäällikkö) suhdetta yrityksen kokoon ei ole löydettävissä teoreettisia perusteluja sille, että jokin näistä mittareista voitaisiin asettaa tärkeämmäksi kuin yrityksen koko. Kun vakioidaan jokin muu mainituista mittareista, näyttää käytettävissä olevan empiirisen aineiston perusteella myös siltä, että yrityksen koon ja suunnittelutyyppeiden välinen riippuvuus säilyy useissa vakioinnin luokissa.²⁾ Aineiston pienuus joissakin vakioinnin luokissa estää riippuvuussuhteiden tilastollisen testauksen. Koko aineistossa (62 yritystä) yrityksen koko ja suunnittelutypologia osoittivat erittäin merkitsevää (xxx) keskinäistä riippuvuutta. Kaikkiaan voidaan riippuvuussuhteiden analyysistä todeta, että yrityksen koko on vaikuttava taustatekijä ja organisaation rakenne ja hallintoelimet niitä tekijöitä, jotka antavat toimintapuitteet ja sysäyksen suunnittelutyypin tarkoituksenmukaiselle valinnalle.

1) liite n:o 5

2) liite n:o 6

Analyysin tuloksena voidaan tehdä seuraava johtopäätös: markkinoiden valtaus- ja hallintavaiheessa, jonka tärkeimmäksi mittariksi jäi yrityksen koko, yritykset ovat useimmiten valinneet monidimensioisen strategiasuunnittelutyypin. Tämä tulos on väitetyin vaikutussuhteen mukainen.

6.3 Yhteenvedo riippuvuus- ja vaikutussuhteista

Toimintaympäristö-, sidosryhmä- ja yritystekijöiden väitettiin - teoreettisessa osassa kappaleessa 3.6 - vaikuttavan yrityksen suunnittelusysteemin muotoutumiseen. Suunnittelusysteemejä empiirisesti tutkittaessa on löydökset ryhmitelty 5. luvussa suunnittelutyyppeihin, joista muodostuu suunnittelutypologia. Näin ollen tässä luvussa on puhuttu taustatekijöiden ja suunnittelutyypien vaikutussuhteista.

Taustatekijöiden vaikutussuhteista esitetyt väitteet on edellä operationalisoitu teoreettisen osan hierarkkisessa järjestyksessä toimintaympäristötekijöistä yrityksen sidosryhmätekijöihin ja yritystekijöihin. Operationaalisten mittareitten muodostamisen jälkeen on lopulta etsitty vastaukset esitettyihin hypoteettisiin taustatekijöiden ja suunnittelutypologian välisiin vaikutussuhteisiin. Näitä vaikutussuhteita on tutkittu χ^2 -riippumattomuustestin avulla. Testauksen osoittaessa tilastollista riippuvuutta kahden tutkitun muuttujan välillä on kontingenssitaulusta etsitty tämän riippuvuuden sisältö.

Seuraavassa yhteenvedossa esitetään tiivistetyssä muodossa vain ne riippuvuussuhteet, jotka ovat tilastollisesti merkitseviä.

Riippuvuuden merkitsevyyttä on osoitettu seuraavasti:

0,10 merkitsevyys- eli riskitasolla (x) = merkitsevä,

0,05 merkitsevyystasolla (xx) = hyvin merkitsevä ja

0,01 merkitsevyystasolla (xxx) = erittäin merkitsevä.

Lisäksi esitetään riippuvuuslukuna nominaaliasteikon mukaisen mittauksen sallima kontingenssikerroin, joka kertoo riippuvuuden voimakkuuden. Eri kokoisten kontingenssitaulujen kertoimien arvot eivät kuitenkaan ole keskenään vertailukelpoisia. Näin ollen tässä työssä on menetelty siten, että taulusta laskettu kerroin on aina jaettu kertoimen saamalla maksimiarvolla ja näin saatu suhdeluku on esitetty oheisena. Tämä riippuvuusluku täydentää aikaisempaa riippuvuuden olemassaolon tarkastelua. On syytä huomata, että pelkkä riippuvuusluku ei kuitenkaan yksistään kerro kaikkea kontingenssitaulujen sisältämää informaatiota.

Selittävien taustatekijöiden mittarit	Riippuvuuden merkitsevyys	Riippuvuusluku	Riippuvuussuunnan hypoteesin mukaisuus
---------------------------------------	---------------------------	----------------	--

TOIMINTAYMPÄRISTÖN HÄIRIÖALTTIUS

- viennin esiintyminen	xx	0,43	kyllä
- kysyntätyyppi	x	0,38	kyllä

SIDOSRYHMIEN MERKITYS

- henkilökunnan koko	xxx	0,53	kyllä
- toimihenkilökunnan koko	xxx	0,61	kyllä
- hankkijakunnan koko	x	0,41	kyllä

YRITYKSEN KEHITYSVAIHE

- yrityksen koko	xxx	0,53	kyllä
organisaation rakennetekijät			
- organisaatiokaavio	xx	0,46	kyllä
- tehtävänkuvaukset	x	0,39	kyllä
hallintoelimet ja miehitys			
- johtokunnan koko	x	0,43	kyllä
- johtokunnan sisäinen rakenne	x	0,41	kyllä
- toimitusjohtajan koulutustaso	xxx	0,52	kyllä
- talousjohtaja	xxx	0,52	kyllä
- laskentapäällikkö	xx	0,50	kyllä
- kirjanpitoapäällikkö	xxx	0,63	kyllä
- budjettipäällikkö	x	0,41	kyllä

Riippuvuuksista voidaan puolestaan todeta, että sellaiset yritykset ovat useimmiten valinneet monidimensioisen strategiasuunnittelutyypin, jotka harjoittavat vientiä, jotka ovat vaihtelevan kysynnän tilanteessa, joiden henkilökunnan, toimihenkilökunnan tai hankkijakunnan lukumäärä on suuri, joiden koko on suuri, joilla on kirjallinen organisaatiokaavio ja tehtävänkuvaukset, joiden johtokunnan koko on suuri, joiden johtokunnan sisäinen rakenne on painottunut muiden sidosryhmien kuin omistajien hyväksi, joiden toimitusjohtajalla on korkeakoulutasoinen koulutus tai joilla on talousjohtaja, laskentapäällikkö, kirjanpitoapäällikkö tai budjettipäällikkö.

Näiden taustamuuttujien välisiä riippuvuussuhteita analysoitaessa todetaan niiden olevan useimmissa tapauksissa keskenään tilastollisesti merkitsevästi riippuvuussuhteessa.¹⁾ Näin ollen kaikki muuttujat eivät välttämättä säily itsenäisinä. Tehtyjen jatkoanalyysien, vakiointien, tuloksena näyttää käytettävissä olevan empiirisen aineiston valossa siltä, että häiriöalttiin toimintaympäristön mittareista viennin esiintyminen ja kysyntätyyppi sekä sidosryhmien merkityksen mittareista henkilökunnan koko ja yrityksen kehitysvaiheen mittareista yrityksen koko - liikevaihdon määrä - jäävät tärkeimmiksi selittäjiksi suunnittelutyyppien valinnassa.

Väitteiden testauksesta todetaan yhteenvedoksi tulokset: Häiriöalttiissa toimintaympäristössä, jota mitattiin viennin esiintymisellä ja kysyntätyypillä, yritykset ovat useimmiten valinneet joko hahmottuvan tai monidimensioisen strategiasuunnittelutyyppin.

Yritykset, joiden sidosryhmien koko on suuri, ovat valinneet monidimensioisemman suunnittelutyyppin useammin kuin yritykset, joiden sidosryhmien koko on pieni. Sidosryhmien kokoa käytettiin sidosryhmien merkityksen mittarina.

Markkinoiden valtaus- ja hallintavaiheessa, jonka tärkeimmäksi mittariksi jäi yrityksen koko, yritykset ovat useimmiten valinneet monidimensioisen strategiasuunnittelutyyppin.

Nämä tulokset ovat väitettyjen vaikutussuhteiden mukaisia.

1) liite n:o 5

7. Case-empiria

7.1 Tarkoitus

Tämän luvun tarkoituksena on edellä olevan poikkileikkausaineiston tietojen täydentäminen case-aineistolla, jolla on ajallista ulottuvuutta. Pitkittäisaineiston avulla haetaan syventävää ja täydentävää evidenssiä luvussa 3 kuvatulle mallille.

Tutkimuksen toisen tavoitteen mukaisesti empiiristä evidenssiä haetaan teoreettiselle strategiasuunnittelusysteemille. Tämän lisäksi pitkälle ajanjaksolle ulottuvan case-aineiston avulla analysoidaan suunnittelun kehitysvaiheet ja niissä ilmenevät suunnittelusysteemit sekä eri kehitysvaiheissa esiintyvät suunnitteluongelmat.

Tutkimuksen kolmannen tavoitteen saavuttamiseksi tietoa hankitaan suunnitteluun vaikuttavista taustatekijöistä kehitysprosessin kaikissa vaiheissa. Nämä taustatekijät ryhmitellään teoreettisen kuvauksen mukaisesti ympäristö-, sidosryhmä- ja yritystekijöihin. Näiden tekijöiden ilmentymien lukumäärä voi olla suuri, koska niitä ei rajata tiettyihin vaihtoehtoihin, kuten satunnaisotantaan perustuvassa poikkileikkaustutkimuksessa.

Tutkimuksen kohteena on kaksi yritystä. Oy Mallasjuoma, joka edustaa elintarviketeollisuutta ja Oy G.W. Sohlberg Ab, joka edustaa metalliteollisuutta.

Varsinaisten case-kuvausten jälkeen esitetään molempien yritysten suunnittelun yhteydet tähän tutkimukseen sekä suunnittelun kehitysvaiheiden ja niissä ilmenevien suunnittelusysteemien osalta että vaikuttavien taustatekijöiden osalta. Lisäksi verrataan case-yritysten eri suunnittelun kehitysvaiheissa ilmenevien systeemien yhtenevyyttä luvussa 5 löydettyihin suunnittelutyyppeihin. On mahdollista, että case-tutkimus sitoo eri tyypit yhteen siten, että ne ilmenevät eri kehitysvaiheissa.

7.2 Oy Mallasjuoman strategiasuunnittelu

A. Yrityksen kehitys

Oy Mallasjuoma perustettiin Lahdessa vuonna 1912. Tuolloin yrityksen tarkoituksena oli oluen valmistus. Lahden Sanomissa ilmoitettiin vuonna 1912: "Arv. Yleisölle: Olemme tänään laskeneet kauppaan erittäin maukasta Astiakaljaa, jota myydään litroittain tehtaalla, sekä astioissa kotiin tuotuna". Tästä yritys laajensi toimintaansa vuonna 1921 ryhtymällä myös virvoitusjuomien valmistajaksi. Seuraavien vuosikymmenien aikana, joihin sisältyy myös kieltolakikausi, valmistettiin olutpuolella lähinnä mietoja oluita. Vasta vuonna 1955 tuli A-olut tuotevalikoimaan.

Merkittävä markkinatilanteen muutos tapahtui vuonna 1963, jolloin alkoholilainsäädösten muututtua tuli mahdolliseksi toiminnan laajentaminen paikallisesta jakelusta valtakunnalliseksi jakeluksi, mikä koski myös A-olutta. Ensimmäisenä toimenpiteenä oli myynti- ja jakeluorganisaation luominen koko maahan. Tähän muutosprosessiin liittyi myös se, että Oy Mallasjuoma osti muutaman pienehkön panimon ja yrityksen kapasiteetti ja tuotevalikoima kasvoivat 1960-luvun lopulla. Yritysostoista huolimatta valmistustoimintaa ei hajautettu ympäri maata, vaan panimoteollisuus keskitettiin pääasiassa Lahteen ja Toppilan tehtaalle Ouluun. Tähän keskittymiskehitykseen vaikutti paitsi toiminnan rationalisointitarve myös teknologian kehitys. Uusi tuotantoteknologia vaati suuria investointeja, joilla puolestaan pystyttiin tyydyttämään monen aikaisemman pienen panimon kuluttajakunnan tarve. Näihin keskittämispäätöksiin kuului lisäksi pysyminen Lahden tehtaan tontilla ja rajanaapurina olevan koulun osto vuonna 1968 Oy Mallasjuoman toimintatiloiksi.

Heinäkuun 26. päivänä 1968 annettujen alkoholilain ja keskiolutlain nojalla Oy Alko Ab antaa panimolle oikeuden tehdä maaisesti valmistaa alkoholilaissa ja keskiolutlaissa tarkoitettua vahvaa olutta ja keskiolutta sekä oikeuden keskioluen tukkumyyntiin tietyillä ehdoilla. Tämän lain mukaan jakelujärjestelmää muutettiin vuonna 1969 niin, että keskiolut tuli vähittäiskauppaan ja kahviloihin. Tällöin keskioluen kulutus nousi koko maassa edellisvuoteen verrattuna 240 % ja saavutti 170 miljoonan litran tason.

Tämä vaikutti myös Oy Mallasjuoman toimintaan siten, kun otetaan huomioon lisäksi virvoitusjuomien lisääntynyt menekki, että kokonaismyynti nousi vuoden 1968 tasosta 57,3 milj. litrasta seuraavana vuonna 103,3 milj. litraan. Tähän aikaan ostettiin Savonlinnan olut tehdas, jolloin saatiin yksi keskiolutmerkki lisää. Lisäksi solmittiin lisenssivalmistussopimus Seven Up International Inc:n kanssa.

Siirryttäessä 1970-luvulle yrityksen toiminta oli saavuttanut sekä tuote-markkinaulottuvuuksiltaan että tuotantovolyymitään uuden mittavamman tason. Vuonna 1971 aloitettiin oluen tölkitys, ja tätä koskevat investoinnit keskitettiin Lahden tehtaalle.

Seuraavana vuonna päätettiin virvoitusjuomien pakkaamisesta myös litran pulloihin. Juomamarkkinoiden kehitysennusteiden mukaan kulutuskysyntä näytti lisääntyvän merkittävässä määrin seuraavina vuosina. Tältä pohjalta ostettiin vuonna 1973 Wihurinkoski Heinolasta riittävän valmistuskapasiteetin turvaamiseksi ja markkinoita häiritsevän yksikön poistamiseksi. Samaan aikaan aloitettiin irto-olutlaitteiden levitys A-olutpisteisiin ja investoitiin lisäksi virvoitusjuomien tuotekehittelyyn. Näihin kehitystoimenpiteisiin liittyi tuotepäälikköorganisaation luominen ja käyttöönotto.

Yrityksen ensimmäinen diversifioituminen toimialan ulkopuolelle tapahtui samana vuonna. Tällöin ostettiin graafisella alalla toimivan Uusi Kivipaino Oy:n osakekanta.

Yrityksessä toteutettiin vuosikymmenen alussa keskijohdon vahvennus ottamalla palvelukseen korkeakoulun käyneitä henkilöitä. Uudeksi toimitusjohtajaksi nimitettiin edellisen toimitusjohtajan kuoleman jälkeen vuonna 1973 omistajakunnan ulkopuolelta dipl.ekonomi Bert Renwall. Uusi johto kiinnitti huomiota organisaation johtamiseen kokonaisuutena, mihin liittyi organisaatiorakenteen uudistaminen vuonna 1974 ja koko esimieskunnan kattava MBO-koulutuksen aloittaminen. Samana vuonna toteutettiin yrityksen toinen diversifioituminen juomalan ulkopuolelle ostamalla kylmäelementtejä valmistavan Purel Oy:n osakekanta. Seuraavana vuonna perustettiin yrityksen oman kehitystoiminnan tuloksena Delica Oy kotimaisten luonnontuotteiden keräilyä ja tähän perustuvaa tuotantoa varten. Vuoden kokeilukauden jälkeen todettiin keräilytoiminta niin kannattamattomaksi, että koko yritys lopetettiin.

Koko maassa keskioluen kulutus nousi aina vuoteen 1975 asti, jonka jälkeen se on laskenut vähäisessä määrin. Tämä käänne oli vastoin vuosikymmenen alun kulutusennusteita. Lisäksi virvoitusjuomamarkkinoilla kulutus laski kun valmisteveroa korotettiin 1.7.1976 sata prosenttia, mikä puolestaan nosti virvoitusjuomien vähittäismyyntihintoja noin 50 %.

Nämä muutokset merkitsivät myös Oy Mallasjuomalle pysähdystä ja toiminnan sopeuttamista uuteen tilanteeseen. Rationalisointitoimenpiteiden tulos oli se, että luovuttiin joistakin toiminnoista ja koko tölkkituotanto siirrettiin Heinolaan. Yrityksen toimintaan sopimattomana myytiin Purel Oy:n koko osakekanta. Uusia markkinoita etsittiin mm. viennistä. Keskioluen lisenssivalmistuksen aloitti ruotsalainen Grängesbergs Bryggeri lokakuussa 1976.

Seuraavana vuonna aloitettiin oman tuotekehittelyn tuloksena tuoremehujen valmistus ja markkinointi Lahden tehtailta. Yhtiössä otettiin käyttöön 1.1.1977 uusi tulostavastiin markkinointilohkoihin perustuva organisaatiorakenne. Yrityksen uusi diversifioituminen toimialan ulkopuolelle tapahtui samana vuonna, kun ostettiin Bally-Vendco Oy:n osakanta. Yhtiön toiminta liittyi läheisesti juomateollisuuteen erilaisten juomalaitteiden, palveluautomaattien ja ravintola-keittiölaitteiden kautta. Oy Vendco Ab toimii nykyään tytäryhtiönä.

Neljä vuotta jatkuneen maan juomateollisuuden kokonaisvolyymin supistumisen jälkeen alan kokonaismarkkinat osoittivat vuonna 1978 lievää nousua. Oy Mallasjuoman kehitys vastasi tätä yleistä trendiä. Tänä vuonna tuotekehittelyn tuloksena tuotiin markkinoille 12 pullon juomakori Lahtikko virvoitusjuomien jakeluun. Lisäksi solmittiin Huhtamäki Oy Marlin kanssa sopimus siiderin markkinoimisesta Mallasjuoman jakeluverkoston välityksellä. Suurehkoja tuotannollisia investointeja toteutettiin Lahdessa rakentamalla uusi automatisoitu korkeavarasto ja pulloitusarja. Muut investoinnit koskivat toiminnan rationalisointia eri yksiköissä.

Vuoden 1979 aikana yrityksen toimintaa ei laajennettu uusille aloille eikä lisätty olemassa olevaa kapasiteettia. Investoinnit liittyivät tytäryhtiön Uusi Kivipaino Oy:n erikoistumisstrategian toteuttamiseen ja Lahdessa aikaisemmin aloitettujen korvausinvestointien loppuun saattamiseen.

Kuluneen vuosikymmenen aikana Mallasjuoman osuus keskiolutmarkkinoista on ollut laskeva ja virvoitusjuomien markkinaosuus on puolestaan ollut nouseva. Yrityksen osuus kokonaisjuomamarkkinoista on pysynyt lähes muuttumattomana.

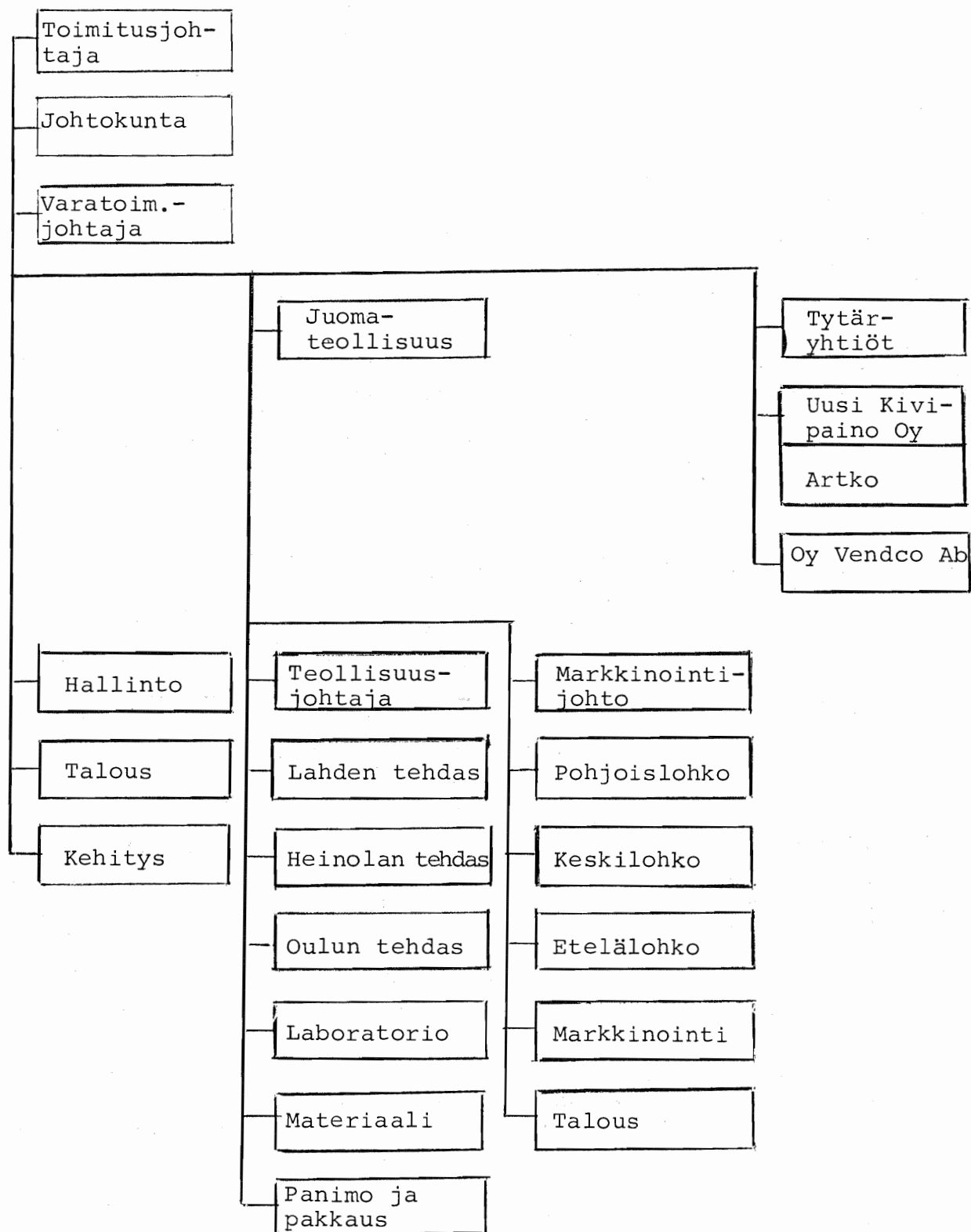
Useita vuosia jatkunut alkoholipoliittinen keskustelu jatkui yhteiskunnan eri tasoilla yltämättä toistaiseksi eduskunnan päätettäväksi.

Oy Mallasjuoman kokonaismyynnin kehitys vuosina 1968-1979

vuosi	milj. ltr.	juomateollisuuden liikevaihto milj. mk	koko yhtymän liikevaihto milj. mk
1968	57,3	30,9	32,9
1969	103,3	50,6	58,2
1970	107,7	48,8	53,4
1971	103,5	61,1	65,2
1972	117,2	73,6	79,0
1973	132,6	92,0	113,9
1974	131,2	108,6	131,1
1975	133,7	140,1	167,6
1976	124,7	137,5	166,5
1977	121,8	145,4	188,8
1978	129,0	151,8	219,6
1979	127,2	185,3	259,0

Oy Mallasjuoman yhtymätasoinen organisaatio on esitetty oheisena. Toimitusjohtaja on vastuussa yhtymän hallitukselle, joka tekee päätökset strategisista kysymyksistä. Johtokunta koostuu yhtymän ylimmän johdon jäsenistä. Organisaatiossa on tytäryhtiöiden lisäksi tulostavuuksia yksiköitä kolme maantieteellistä markkinointilohkoa. Tehdas- ja hallintoyksiköt ovat puolestaan kustannusvastuullisia yksiköitä.

YHTYMÄTASOINEN ORGANISAATIO 31.12.1979



B. Strategiasuunnittelun tausta ja kehitys

1. vaihe: Kirjoituspöytäbudjetit v. 1966

Oy Mallasjuomalla toiminnan suunnittelu budjetoinnin avulla aloitettiin vuonna 1966. Ennen tätä vaihetta yrityksessä oli kehitetty organisaatorakennetta ja sisäistä laskentointia siten, että kustannukset rekisteröitiin kustannuspaikoittain. Tämä kustannuspaikkalaskenta auttoi eri funktioiden kustannusbudjettien laadinnan aloittamista. Budjetoinnilla pyrittiin kuitenkin oheisen kuvion mukaisesti ensisijaisesti kokonaiskuvan hahmotukseen tulevan kalenterivuoden toiminnasta. Suunnittelu perustettiin katetuottoajattelun mukaiseen tuottojen ja kustannusten laskentaan. Budjetoinnin toteuttamiseksi yrityksessä luotiin budjettijärjestelmä ja sen käsitteet sekä annettiin budjettien laatimisohteja.

Tarkoitus: "Kokonaiskuvan hahmotus tulevan vuoden toiminnasta kate-
tuottoajattelun mukaisesti."
"Budjettijärjestelmän avulla"

<u>Vuodet:</u>	<u>Suunnitelmat:</u>	<u>Budjettitavoitteet:</u>
1966 -	Vuosibudjetit: funktioittain ja koko yrityksen tulos- ja finanssibudjetit	myynti kustannukset/kust.paikka standardikust. kate/yritys tulos/yritys

Laatijat: Laskentajohto ja funktioiden päälliköt

Suunnittelun syntyyn vuonna 1966 olivat vaikuttamassa seuraavat tekijät:

Ympäristötekijät: Alkoholilainsäädösten muututtua vuonna 1963 tuli mahdolliseksi alueellisen jakelun laajentaminen valtakunnalliseksi jakeluksi myös A-oluen osalta. Alan koulutustilaisuuksissa budjetointi oli näkyvästi esillä laskentatoimen kehittämisessä.

Sidosryhmätekijät: Eri ryhmät eivät kohdistaneet paineita yrityksen toimintaan ja sen suunnitteluun.

Yritystekijät: Tulevasta toiminnasta haluttiin kokonaiskuva, koska yrityksen toiminta oli laajentunut asteittain kaikkien tuotteiden osalta valtakunnalliseksi. Tämä puolestaan merkitsi varastoverkoston luomista, asiakaskunnan huomattavaa lisääntymistä ja uusien markkinointikeinojen käyttöönottoa.

Yrityksen johto: Budjetointi lähti liikkeelle laskentajohtosta: konttoripäällikkö Renwall, laskentapäällikkö Korpimies.

Budjetoinnin ongelmat: Budjetit laadittiin "kirjoituspöytätyönä". Budjettitavoitteiden ja toteutuneen toiminnan välisiä eroja ei raportoitu eikä otettu aktiivisen keskustelun kohteeksi. Näin ollen budjetteja ei käytetty hyväksi toiminnan ohjauksessa.

2.a vaihe: Ensimmäinen yritys PTS:n luomiseksi v. 1967

Heti budjetoinnin aloituksen jälkeen päätettiin ryhtyä laatimaan myös pitkän tähtäyksen suunnitelmia yrityksen toiminnosta kokonaisuutena. PTS:n toteuttamiseksi yrityksessä perustettiin erityinen projektiorganisaatio, joka jakautui seuraaviin ryhmiin ja vastuuhenkilöihin:

PTS-sihteerin tehtävänä on yleistaloudellisen tilastoaineiston kerääminen ja jakelu kaikille sitä tarvitseville. PTS-sihtööri toimii myös PTS-ryhmän puheenjohtajana ja eri ryhmien välisenä koordinaattorina.

PTS-työryhmät keräävät tarvittavan perusaineiston PTS-ryhmältä saamansa tehtävän perusteella sekä analysoivat ja esittävät alustavan tuloksen PTS-ryhmälle. Työryhmiä perustettiin kolme: markkinointi-, tuotekehitys- ja teknillinen ryhmä.

PTS-talousryhmän tehtävänä on laatia eri työryhmille tarpeelliset taloudelliset laskelmat ja PTS-ryhmälle kokonaistuloslaskelmat ja rahoitussuunnitelmat.

PTS-ryhmä on laaja eri ryhmien jäsenistä koostuva suunnitelmia tarkasteleva ja niistä lausuntoja antava elin. Suunnitelmat voidaan palauttaa ryhmille takaisin tai ne voidaan esittää PTS-johtoryhmälle päätettäväksi.

PTS-johtoryhmä toimii koko projektin valvojana ja tekee lopulliset päätökset toimenpiteistä. Ryhmän puheenjohtajana on toimitusjohtaja.

PTS-työryhmät tekivät analyysyjä ja ennusteita yrityksen toimintaan vaikuttavien ympäristötekijöiden kehityksestä aina vuoteen 1990 asti sekä laativat juomateollisuuden kulutuskysynnän ennusteen ja oman yrityksen menekkiarvion. Tältä pohjalta laadittiin suunnitelmat tulevien vuosien tuotantolaitoksista ja piirivarastoista sekä niiden vaatimista investoinneista.

Tarkoitus: PTS-projektin tehtävänä on selvittää yrityksen asema tänään ja tulevaisuudessa sekä kokonaisuutena että tuoterhmittäin. (Toimitusjohtaja L. Grönnin PTS-kirje 27.6.1967)

<u>Vuodet:</u>	<u>PTS-suunnitelmat:</u>	<u>PTS-päämäärät:</u>
1968-1969	Tulevan kehityksen arviot eri työryhmien laatimana ja PTS-johtoryhmän tarkistamana vuoteen 1990 asti - ympäristötekijöiden kehityksenuste, esim. väestökehitys ja vapaa-aika - juomien kulutuskysyntäennuste - investointien tarve x milj. litran menekin pohjalta	ei määritelty toimintatjatusta eikä päämääriä
Laatijat: PTS-sihtööri, Markkinointiryhmä, Tuotekehitysryhmä, Teknillinen ryhmä, Talousryhmä, PTS-ryhmä, PTS-johtoryhmä, Konsultti (Ryhmien jäsenet työskentelevät näissä ryhmissä oman toimensa ohella)		
Järjestelmärunko: ei käytössä		

Suunnittelun kehitykseen vuonna 1967 olivat vaikuttamassa seuraavat tekijät edellä budjetoinnin yhteydessä mainittujen lisäksi:

Ympäristötekijät: Sekä keskiolutta että vahvaa olutta koskevassa alkoholipoliittisessa keskustelussa oli paljon liberalismin tuntua. Tämä merkitsi toiminnan monipuolistumisen ja laajentumisen mahdollisuutta.

Sidosryhmätekijät: Kulutustottumukset vaihtelivat eri puolilla maata.

Yritystekijät: Valtakunnallisen markkinointi- ja jakeluorganisaation luominen vaati pitkän kestoajan ja suuret investoinnit. Tähän liittyi vuonna 1967 Toppilan tehtaan osto, jolloin kapasiteetti kasvoi.

Yrityksen johto: PTS lähti liikkeelle yrityksen johdosta, joka käytti apuna ulkopuolista konsulttia.

Suunnittelussa havaitut ongelmat: PTS ja budjetointi toteutettiin tässä vaiheessa erillään toisistaan. PTS oli paljolti ympäristötekijöiden kehityksen ennakoimista pitkälle tulevaisuuteen uusien toimintamahdollisuuksien ja investointitarpeiden selvittämiseksi. Tämä PTS:n vaihe toteutettiin "kirjoituspöytätyönä".

2.b vaihe: PT-suunnittelun uudelleen käynnistäminen v. 1971

Toimitusjohtajan PTS-kehittämiskirjeen 28.9.1971 mukaan suunnittelu on käynnistettävä uudelleen. Kirjeessä todetaan: "PTS-organisaatio sellaisena, joksi se vuonna 1967 vahvistettiin - joka aikanaan toimi täysin tyydyttävästi - ei ole enää kaikilta osiltaan toimintakelpoinen. Tästä syystä on luotava uusi PTS-organisaatio." Ensimmäinen toimenpide oli neljän hengen PTS-toimikunnan perustaminen. Sen tehtävänä oli toimintakelpoisen PTS-organisaation luominen. Lisäksi toimikunta sai tehtäväkseen oheisessa kuviossa mainittujen tärkeiden suunnittelutehtävien välittömän käynnistämisen.

Tarkoitus: "Kehittää toimintaa pitkäjännitteisesti ja suunnitelmallisesti." (Toimitusjohtaja L. Grönnin PTS-kehittämiskirje 28.9.1971)

<u>Vuodet:</u>	<u>PTS-suunnitelmat:</u>	<u>PTS-päämäärät:</u>
1971-73	Annetut tehtävät: Markkinointi: - myynnin rakenne ja kehitys vuoteen 1980 saakka - tuotekehittely - vienti - piirien aktivointi Tekniikka: - kapasiteettiongelmat - laajennussuunnitelmat - kuljetus- ja varastointimenetelmien kehittäminen - tuotantokustannusten optimointi Hallinnon kehittäminen	- ei määritelty toiminta-ajatusta eikä päämääriä

Laatijat: PTS-toimikunta ja kehittämisprojektit

PTS-toimikunta raportoi tehtävistä toimitusjohtajalle

Oy Mallasjuoman menekin ennakoimiseksi kehitettiin myös regressiomalli, jonka mukaan päädyttiin esimerkiksi seuraaviin litralukemiin:

vuosi	milj. litraa	toteutunut
1975	129.0	133.7
1976	134.3	124.7
1977	140.0	121.8
1978	145.5	129.0
1979	152.2	127.2
1980	159.2	-

Näiden menekkiennusteiden pohjalta laadittiin investointisuunnitelmia kapasiteettiongelmien ratkaisemiseksi. Vuonna 1973 tehtiinkin päätös Wihurinkosken ostosta. Tämän lisäksi projektiryhmät tuottivat "lähtötietoja" eri tuotantolaitosten ja piirivarastojen sijainnin ja koon ratkaisemiseksi.

Vuonna 1972 otettiin käyttöön myös operatiivisen tason tuotannonohjausmalli, joka sai lähtötietonsa myyntitiedoista.

Suunnittelun kehitykseen 1971 olivat vaikuttamassa seuraavat tekijät:

Ympäristötekijät: Keskioluen vapautuminen 1969 ja siihen liittyvät ongelmat (toimitusjohtajan kirje 28.9.1971), kuten kysynnän lisäys, vaikuttivat suunnittelun uudelleen järjestelyyn. Alko kehotti tuotannon laajentamiseen. Teknologian kehitys toi tullessaan uudet nopeat tuotantosarjat, joiden hankkimisesta tehtiin myös päätös.

Sidosryhmätekijät: Omistajat suhtautuivat investointeihin jossain määrin kuluna, mistä syystä investointeja oli aikaisempina vuosina lykätty myöhempään ajankohtaan. Juomien menekki kasvoi erittäin voimakkaasti vuoden 1968 tasosta.

Yritystekijät: Vuonna 1969 toteutetusta tuotantovolyymin suuresta lisäyksestä huolimatta kapasiteettipula jatkui 1970-luvun alussa. Tämä johti osaltaan myyntiennusteiden laadintaan ja investointien tarpeen suunnitteluun. Näihin aikoihin syntyi myös eri yksiköiden kannattavuuden laskenta- ja seurantarve.

Yrityksen johto: Yrityksen johtamistapa oli hyvin autoritäärinen, mikä vaikeutti toiminnan ohjausta ja myös suunnittelun käynnistämistä. Tähän aikaan palkattiin uutta koulutettua väkeä keskijohdon tehtäviin.

Suunnittelussa havaitut ongelmat: Vanhojen ja uusien henkilöiden välillä oli kommunikaatio-ongelmia. Suunnittelu ei kattanut koko esimieskuntaa, vaan rajoittui PTS-toimikuntaan ja joihinkin projekteihin. Suunnittelujärjestelmää ei kehitetty.

3. vaihe: Kaikki esimiestasot kattava MBO-projekti v. 1974

Yrityksessä tapahtui vuonna 1973 toimitusjohtajan vaihdos. Uusi toimitusjohtaja toi mukanaan uuden johtamistavan, joka korosti organisaation johtamista kokonaisuutena. Heti keväällä 1973 tehtiin päätös siirtymisestä tavoitejohtamiseen. Tämän seurauksena käynnistettiin ensiksi organisaatorakenteen täsmennys, jolloin kiinnitettiin huomiota henkilöstön yhteistyöhön ja vastualuejakoon. Seuraavana tehtävänä oli eri yksiköiden esimiestehtävissä olevien henkilöiden toimenkuvauksien laatiminen ja niistä sopiminen. Vasta näiden perustoimenpiteiden jälkeen aloitettiin varsinainen MBO-koulutus keväällä 1974 yksilö- ja yksikkötasolla koko yrityksen suunnittelujärjestelmän osana, mitä oheinen runkokaavio täsmentää.

Tarkoitus: Organisaation johtamistavan muuttaminen systemaattiseksi ja tavoitteelliseksi työskentelyksi.

Vuodet: Toimenpiteet ja koulutus:

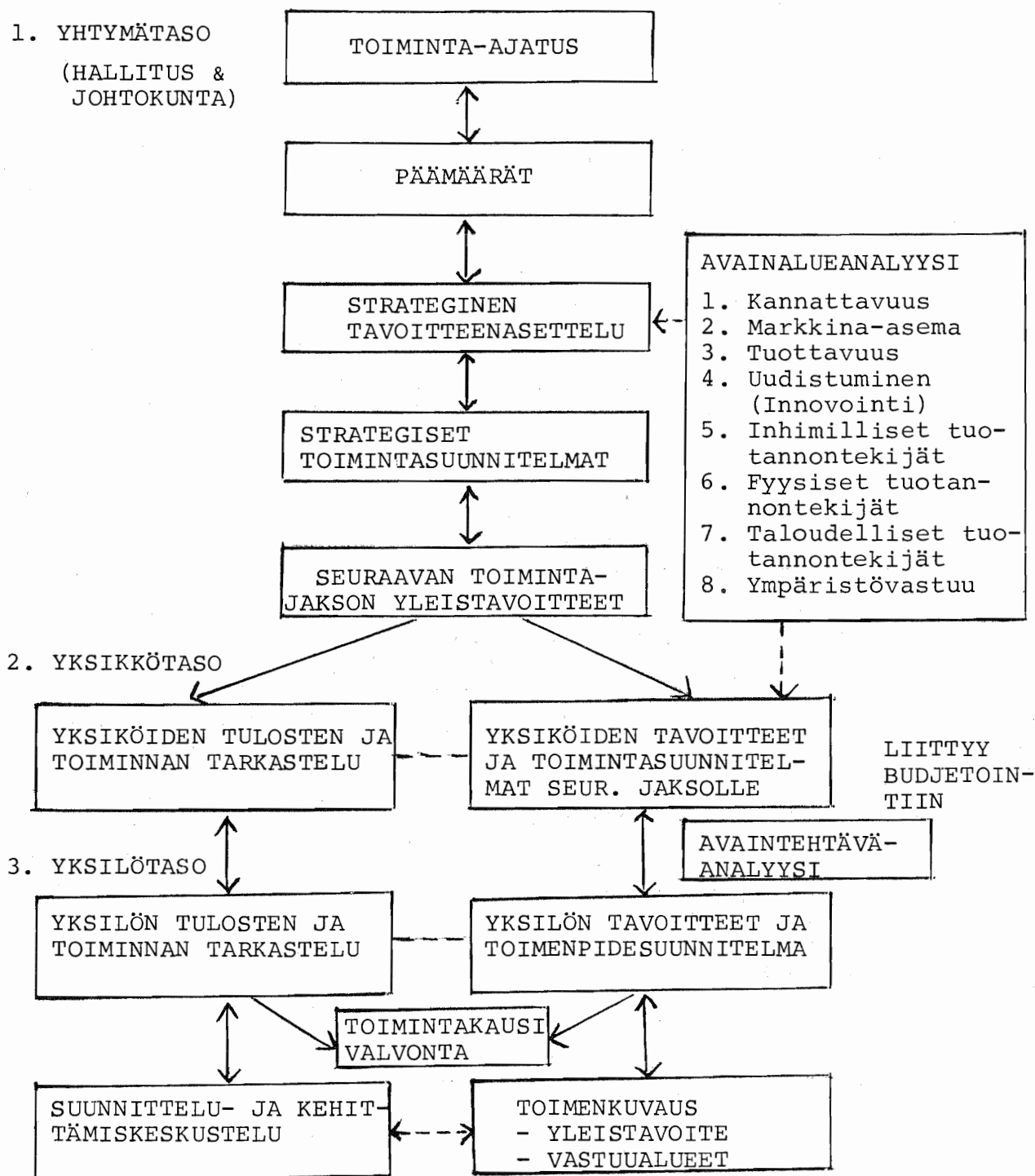
- 1974-79
1. Organisaatio tulosityksikkörakenteiseksi
 2. Toimenkuvaukset (tehtävät, toimivalta ja vastuu) työnjohtotasolle asti
 3. MBO-koulutus 1974-75
 - 3.1 Yksilötasolla, avaintehtävät, tavoitteet ja toimintasuunnitelmat
 - 3.2 Toimintayksikötasolla, avainalueanalyysit, tavoitteet ja toimintasuunnitelmat
 - 3.3 Osana yrityksen suunnittelujärjestelmää
 4. Organisaation tehokkuusseminaarit, asenteellinen organisaatiokäyttäytyminen
 5. Kehittämiskeskusteluseminaarit, yksilön kehittämistarpeet
 6. MBO-seuranta

Osallistujat: Toimitusjohtajasta työnjohtotasolle asti. Neljän hengen suunnitteluryhmä laati avainalueanalyysijä yritystason suunnittelun lähtötarpeisiin.

Oy Mallasjuoman yrityssuunnittelu suunniteltiin toteutettavaksi käytännössä kolmella organisaation tasolla: yhtymän, toimintayksikön ja yksilön tasolla. Yhtymätason suunnittelun toteuttivat hallitus ja sisäinen johtokunta. Tämän tason suunnittelu lähti liikkeelle avainalueiden analyysistä, mil-
tä pohjalta laadittiin suunnitelmat eri kohteista. Yhtymän hallitus teki lopulliset hyväksymispäätökset laadituista suunnitelmista. Vuosina 1974 - 76 yrityssuunnittelun käynnistäm-
isvaiheessa tehtävä delegoitiin paljolti 4 hengen suunnit-
teluryhmälle. Tämä ryhmä laati avainalueanalyysijä ja teki ehdotukset toiminta-ajatuksiksi ja 3 vuoden strategisiksi tavoitteiksi koko yritykselle. Nämä suunnitelmat saivat lo-
pullisen muotonsa hallituksen käsittelyissä. Strategisen tason suunnitelmiin kuuluivat lisäksi investointisuunnitelmat ja niitä koskevien laskelmien laatiminen.

Budjetointi toteutettiin saman sisältöisenä määräbudjettina kuten tähänkin asti. Erona oli se, että budjetit laadittiin hyväksyttyjen 3 vuoden tavoitteiden pohjalta. Lisäksi budje-
toinninkin yhteydessä tehtiin analyysit avaintehtävistä ja avainalueista lähinnä yksikkötason näkökulmasta. Tällöin so-
peutettiin yhteen myös yksilö- ja yksikkötason tavoitteet ja toimintasuunnitelmat. Budjeteissa nämä sanalliset toiminta-
suunnitelmat saivat paljon yksityiskohtaisemmat määrälliset tulkintansa. Talousjohto ja johtokunta laativat lopulliset budjetit koko yhtymästä.

MALLASJUOMAN YRITYSSUUNNITTELUN RUNKOKAAVIO



1. YLIN JOHTO

2. TAVOITTEET JA TOIMINTASUUNNITELMAT JA NIIDEN TARKASTELU TEHDÄÄN ESIMIESRYHMITTÄIN

3. TOTEUTETAAN ESIMIES-ALAIKSI -YHTEISTYÖNÄ

Suunnittelun kehitykseen vuonna 1974 olivat vaikuttamassa seuraavat tekijät:

Ympäristötekijät: Toimiala keskittyi kolmeen suureen yritykseen ja tästä syntyi oligopolitilanne. Yhteiskunnassa vallitsi voimakas inflaatio, mikä toi välillisesti kannattavuusongelman. MBO oli esillä johdon koulutustilaisuuksissa.

Sidosryhmätekijät: Epäilyt alkoholipolitiikan tulevista muutoksista vahvistuivat. Vaihdettiin rahoittajapankkia ja sille esitettiin investointi- ja toimintasuunnitelmat.

Yritystekijät: Tässä vaiheessa yrityksellä oli useita toimipaikkoja eri puolilla maata, joiden toimintoja pyrittiin ohjaamaan yrityksen tavoitteiden ja periaatteiden mukaisesti. Yrityksen toiminta oli saavuttanut 1970-luvulla tuotemarkkina-uloottuvuuksiltaan mittavan tason. Lisäksi vuonna 1973 ostettiin Heinolan tehdas ja Uusi Kivipaino Oy.

Yrityksen johto: Kuten edellä jo mainittiin uusi toimitusjohtaja toi mukanaan uuden johtamistavan - tavoitejohtamisen, tehtävien organisoinnin ja delegoinnin.

Suunnittelussa havaitut ongelmat: Keskijohto ei tiennyt johdon suunnitelmista, vaan 4 hengen suunnitteluryhmä laati tässä vaiheessa analyysyjä itse tai teetätti niitä eri projekteilla. Suurten ympäristömuutosten takia v. 1975-76 pitkän tähtäyksen suunnitelmien kvantifiointi osoittautui lähes mahdottomaksi. Yritys- ja yksikkötasolla asetetut tavoitteet todettiin liian yleisiksi, jotta niistä olisi ollut apua toiminnan ohjauksessa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Myös yksilötasolla tapahtuvat kehityskeskustelut koettiin hyvin eri tavoin ja joissakin tapauksissa kieltäydyttiin keskusteluista.

4. vaihe: Strategiasuunnittelu v. 1977

Yrityksen toiminnan ongelmista ja suunnittelun rajoittuneisuudesta suunnitteluryhmän ja ylimmän johdon tasolle syntyi tarve lisätä motivaatiota koko organisaatiossa hyväksytyjen tavoitteiden saavuttamiseksi ja vastuun ottamiseksi.

Tämän suunnitteluvaiheen juuret ovat 3. kehitysvaiheen aikana hahmotetussa formalismissa ja MBO-projektin toteutuksen tuloksissa. Näistä lähtökohdista yrityssuunnittelun tavoitteita on täsmennetty ja myös laajennettu kattamaan yhtymän suunnittelu strategisista ongelmista yksilön tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmaan asti. Vastaavasti suunnitelmien sisältö on laajentunut yhtymäkokonaisuuden tasolla ja hioutunut eri organisaatiotasoilla yksikön suunnittelutarpeiden mukaiseksi. Tätä suunnittelujärjestelmää kuvaa edellä oleva hierarkkinen kolmitasoinen runkokaavio.

1. Strateginen toiminta

Strategia on toimintaa, jolla pyritään turvaamaan yrityksen toiminta tulevaisuudessa. Tämä toiminta on organisoitu päälinjoiltaan siten, että hallituksen tehtävänä on antaa impulsseja suunnittelulle ja tehdä päätöksiä strategisten suunnitelmien pohjalta. Sisäisen johtokunnan tehtävänä on

puolestaan hallituksen strategisten päätösten valmistelu laatimalla näitä suunnitelmia. Keskeisiä strategisen suunnittelun kysymyksiä on havainnollistettu oheisessa kuviossa hallituksen ja johtokunnan vastuuosalla.

2. Toiminta- ja budjettisuunnittelu

Hyväksytyistä strategiasuunnitelmista saadaan seuraavan toimintavuoden yleistavoitteet. Näiden saavuttamiseen tähtäävien suunnitelmien teko aloitetaan yksilö- ja yksikkötasolla tapahtuvien avaintehtävä- ja avainalueanalyysien pohjalta määrittämällä toimintasuunnitelmat. Nämä konkretisoidaan markkamääräisiksi budjeteiksi ottamalla huomioon myös toiminnan vaatimat resurssit.

3. Esimies-alaiskeskustelut

Edellä mainittujen yksilötason avaintehtäväänalyysien laadinnan yhteydessä käydään juuri esimies-alaiskeskustelut yksilön keskeisten tehtävien, tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien määrittämiseksi sekä yksilön ja hänen toimensa kehittämiseksi.

Mallasjuoman suunnittelukäytäntö toteutetaan pääpiirteissään vuositasolla seuraavasti:

Strateginen toiminta

- I Hallituksen helmikuun seurantakokouksessa todetaan miten toiminta on kehittynyt asetettuihin strategisiin tavoitteisiin nähden. Samaten seurataan vuosibudjetin ja investointien toteutumista sekä asetetaan painopisteet strategiasuunnittelulle.
- II Johtokunta valmistelee tältä pohjalta koko yhtymän strategiasuunnitelmat maalis-toukokuun aikana. Johtokunta suunnittelee omassa keskuudessaan yhtymän toimintaajatuksen, päämäärät, perusstrategiat, tavoitteet ja polycyt 3 seuraavalle vuodelle. Tämän jälkeen johtokunta pitää infopäivät huhtikuussa toimintayksiköiden johdolle tiedottaakseen näistä alustavista päätöksistä ja delegoidakseen strategisten toimintasuunnitelmien teon linjajohdolle.
- III Toimintayksiköiden johtoryhmät valmistelevat saamiensa ohjeiden mukaan toukokuun aikana omista yksiköistään täydelliset strategiasuunnitelmat 3 vuodelle. Nämä suunnitelmat tarkistetaan johtokunnan ja linjajohdon välisissä suunnittelukokouksissa ja päätetään hallitukselle esitettävästä koko yhtymän suunnitelmasta.
- IV Hallituksen kesäkuun kokous on asiasisällöltään vuoden laajin kokous, jossa käsitellään yhtiön strategiaa kokonaisuudessaan. Lisäksi kokouksessa käsitellään investointien ja vuosibudjetin toteutumista. Tehdyt strategiapäätökset täsmentävät mm. seuraavat kysymykset:

Toiminta-ajatus: Oy Mallasjuoma on monitoimiyritys, jonka toiminnan pääpaino on juomateollisuudessa. Muut yritykset eivät saa vaarantaa juomateollisuuden toimintaa. Yhtiö toimii liiketaloudellisten toimintaperiaatteiden mukaisesti pyrkien parhaalla mahdollisella tavalla ottamaan huomioon eri intressiryhmien, kuten kuluttajien, henkilöstön, omistajien, rahoittajien, yhteiskunnan ja ympäristön tarpeet ja tavoitteet. Tytäryrityksillä on omat täsmennetyt toiminta-ajatukset.

Päämäärät: Osakkaat: päämääränä on turvata osakkaille kilpailukykyinen tuotto heidän sijoittamalleen pääomalle.

Liiketoiminta:

- päämääränä on saavuttaa ja säilyttää teollisuuden keskimääräinen vpo- ja opo-suhde
- päämääränä investoinneille on x %:n tuotto sidotulle pääomalle sekä viiden vuoden takaisinmaksuaika kuitenkin niin, että juomateollisuuden koneisto ei jää keskimääräisen kotimaisen tason alapuolelle
- kannattavuuden päämääränä on y %:n tuotto korolliselle sidotulle pääomalle
- päämääränä on toiminnan laajentaminen

Perusstrategiat: Yhtymän päämääriin pyritään kasvustrategialla:

- Kaikkia yrityksiä kasvatetaan tasapuolisesti.
- Jokainen yksikkö voi laajentua reuna-alueelleen.
- Kasvu voidaan toteuttaa joko oman kehitystyön tai yritysoston kautta.

Strategiset tavoitteet:

- tulostavoite, mk
- sijoitetun pääoman tuottoprosentti ennen veroja
- velkaantumisaste
- kansainvälistymisasteprosentti
- z % yhtymän sijoitetusta pääomasta muussa kuin juomateollisuudessa

Policyt:

Policyt eli toimintaperiaatteet ovat sanallisia toimintaohjeita, jotka täydentävät ja ohjaavat myös määrällisten suunnitelmien tekoa. Nämä toimintaperiaatteet kattavat hyvin merkittävän osan yrityksen toiminnoista:

- henkilöstöhallinto
- taloushallinto ja suunnittelutoiminto
- myynti
- ulkoiset suhteet
- uudistuminen
- liiketoiminnan yleiset periaatteet

Strategiset toimintasuunnitelmat ja niiden numeerinen osa 3 vuodelle:

1. toiminnan laajuus
2. kannattavuus
3. rahoitus
4. rahoitusrakenne
5. tuottavuus
6. investoinnit
7. tulos mk

Lisäksi hallituksen tässä kokouksessa käsitellään edellisiin suunnitelmiin liittyvät monipuolistamissuunnitelmat yritysostoineen.

- V Hallituksen syyskuun kokous on luettavissa strategia-suunnitteluun kuuluvaksi, koska silloin hallitus asettaa kesäkuussa hyväksytyjen suunnitelmien pohjalta seuraavan toimintavuoden yleistavoitteet budjetoinnille. Muutoin kokous on strategiasuunnitelmien seurantakokous.

Toiminta- ja budjettisuunnittelu

- I Hallituksen syyskuun kokouksessa asetetaan yleistavoitteet seuraavalle kalenterivuodelle.
- II Johtokunta valmistelee tältä pohjalta syys-lokakuun aikana toimintasuunnitelmat ja budjetit. Johtokunta toteuttaa omassa keskuudessaan tavoitteiden täsmen-tämisen ja käy seurantakeskusteluja linjajohdon kanssa sekä tekee olettamukset toimintaympäristön kehityksestä. Tämän jälkeen johtokunta pitää infopäivät syyskuussa toimintayksiköiden johdolle tiedottaakseen hyväksytyistä strategiasuunnitelmista, tekemistään ympäristöolettamuksista sekä toimintasuunnitelmien ja budjettien laadinnan perusteista. Varsinaisen suunnittelun johtokunta delegoi toimintayksiköiden johdolle.
- III Toimintayksiköiden johtoryhmät valmistelevat tältä pohjalta omista yksiköistään täydelliset seuraavan kalenterivuoden toimintasuunnitelmat ja budjetit. Liikkeelle lähdetään astetta alemmalta organisaatiotasolta käymällä esimies-alaiskeskusteluja yksilötason avaintehtävistä ja tavoitteista. Tämän lisäksi johdon on analysoitava oman yksikkönsä avainalueet siten kuin oheisessa runkokäytösviossa on esitetty. Budjetit tarkistetaan talousjohdon, johtokunnan sekä yksikköjohdon välisissä suunnittelukokouksissa. Budjetit ovat yksityiskohtaisia määrällisiä laskelmia ja toimintasuunnitelmat näihin liittyviä tärkeimpien toimintakeinojen sanallisia esityksiä.

Hallituksen marraskuun kokouksessa hyväksytään vuosibudjetti ja vahvistetaan lisäksi yhtymän johtajien työsuhte-ehdot.

Koko yhtymän budjetti koostuu liiketoimintayksiköiden budje-
teista, joiden osina ovat

- tulosvastuisten markkinointilohkojen budjetit
- funktioiden kustannusbudjetit
- investointibudjetti
- henkilöstöbudjetti
- tulosbudjetti
- rahoitusbudjetti

Oy Mallasjuoman hallituksella on todellisuudessa useampia kokouksia, mutta edellä esitettyä voidaan pitää strategia-suunnittelun päärunkona, jonka täydennyksenä esiintyy strategia-
tätäsmennys ja seurantakokouksia sekä investoinneista päättäviä kokouksia. Yksikkötasolla tapahtuva suunnittelu puolestaan saa kyseisen yksikön tarpeista ja olosuhteista lähtevän ominaisen toteuttamistavan. Toimintasuunnitelmien numeerinen osa kuitenkin noudattaa edellä mainittua 7 kohdan jäsenystä ja budjettiesitystapaa.

Suunnittelun kehitykseen vuonna 1977 olivat vaikuttamassa seuraavat tekijät:

Ympäristötekijät: Keskioluen kulutuskysynnän pysähdys vuonna 1975 ja alkoholipoliittisen tilanteen selkiintymättömyys pakottivat Mallasjuoman suunnittelemaan ja osittain suuntaamaan toimintaa uudelleen. Virvoitusjuomien valmisteveroa korotettiin 1.7.1976 sata prosenttia, mikä puolestaan nosti vähittäismyyntihintoja noin 50 % ja tämän johdosta virvoitusjuomien kulutus väheni. Juomamarkkinoiden yleinen vakiintuminen vuosikymmenen alun ennusteita alhaisemmalle tasolle vaikutti oligopolistiseen kilpailutilanteeseen ja sitä kautta yrityksen toimintaan.

Sidosryhmätekijät: Alkon suhtautumisen muutos panimoiden eri tuoteryhmien (olut, virvoitusjuomat) eriasteiseen kannattavuuteen vaikutti toimintaa koskeviin päätöksiin. Päärahoittajan kanssa on käsitelty yrityksen strategiasuunnitelmia ja niiden rahoitusta.

Yritystekijät: Menekin kasvun pysähtymisen johdosta yrityksen oli kiinnitettävä huomiota kannattavuuden ja rahoituksen suunnitteluun. Rahoitukseen vaikuttivat edelleen myös Heinolan tehtaan ja Uusi Kivipaino Oy:n osto. Mallasjuoman tulos- ja kustannusyksikköpohjainen organisaatiokaavio otettiin kokeilu-
kauden jälkeen käyttöön 1.1.1977.

Yrityksen johto: Sukupolven vaihdos yrityksen operatiivisessa johdossa saatiin päätökseen. Uuteen organisaatioon perustettiin lisäksi kehitysjohtajan toimi, joka myös täytettiin.

Suunnittelun nykyisen tilan, kevään 1980, kysymyksiä:

4. kehitysvaiheen juuret ovat vuonna 1974 aloitetussa MBO-koulutuksessa. Tätä toteutetaan edelleen uusien esimiesten kohdalla. Pääpaino on kuitenkin siirtynyt organisaation tehokkuusseminaareihin ja jossain määrin MBO-seurantaan. Saatu-
jen kokemusten ja seurantatietojen mukaan keskijohdon tasolla suunnitteluoppiminen on ollut hidasta. Ongelmia on esiintynyt yksikkötasolla asetettujen yleisten tavoitteiden ja toteut-
neiden tulosten välisessä vertailussa, mikä on johtunut niiden yhteismitattomuudesta. Tämä vaikeuttaa raporttien laatimista

ja siten myös suunnitelmien hyväksikäyttöä operatiivisen tason toiminnan ohjauksessa. Työn tuottavuus on kuitenkin noussut suoritusportaassa ja organisaation ilmapiiri suunnitelmalliselle ja tavoitteelliselle toiminnalle on viritetty osallistumisvalmiiksi.

Strategisella tasolla (hallitus, johtokunta ja toimintayksikön johto) johtokunnalle kuuluva suunnitelmien valmistelu ja hyväksymispäätöksen teko hallituksessa vaativat nykyään paljon työtä ja kokouksia. Tähän vaikuttaa osaltaan strategisten tapahtumien luonne mutta myös organisaation luomat suunnittelujärjestelmät ja omaksutut työskentelytavat tietyiltä osin. Strategisten kysymysten ratkaisuihin Mallasjuoman johtokunta on yhteydessä toimintayksikötason johtoon silloin kun ongelmat koskevat kyseistä yksikköä. Toimitusjohtaja pitää nykyistä strategiasuunnittelua sen vaativuudesta huolimatta hyvänä sekä pitkän tähtäyksen investointipäätöksissä että tulevan kauden budjettipäätöksissä. Hän näkee kuitenkin perustelluksi lähiajan haasteeksi nykyisen hierarkkisen järjestelmän puitteissa yhteistyön kehittämisen yhtymän hallituksen, sisäisen johtokunnan ja toimintayksiköiden johdon välillä.

Tutkimuksessa käytetyt lähteet:

Haastattelut: Toimitusjohtaja Bert Renwall
Kehitysjohtaja Erkki Kariola
Hallintojohtaja Pentti Korpimies
Maisteri Paavo Lankinen

Yrityksen toimintakertomukset, Suunnittelumuistioita tarkastelukaudesta, Hallituksen ja johtokunnan strategista toimintaa koskeva muistio, Suunnittelupäätöksiä koskevia pöytäkirjoja.

7.3 G W Sohlberg Oy:n strategiasuunnittelu

A. Yrityksen kehitys

Gabriel Wilhelm Sohlberg perusti vuonna 1876 perheyhtiön, joka jatkaa nykyisin toimintaansa sukuyhtiönä. Yritys oli aluksi läkkisepäntyötä harjoittava työpaja. Tehdasteollisuuteen siirryttiin vuonna 1891 hankkimalla höyrykone. Yhtiö muutettiin osakeyhtiöksi vuonna 1908, ja ensimmäinen sukupolvenvaihdos tapahtui vuonna 1909, jolloin toimitusjohtajaksi tuli pankkimaaailmaa edustava Wille Sohlberg. Hän kiinnitti erityistä huomiota yrityksen vakavaraisuuden säilymiseen ja piti yrityksen rahavaroja talletustileillä. Tuohon aikaan yritys valmisti pääasiassa erilaisia peltituotteita peltipurkeista kattojen peltitöihin.

Toimitusjohtajan kuoleman johdosta johtotehtävät siirtyivät vuonna 1938 professori B. Wuolteelle. Samana vuonna Olavi Sohlberg tuli GWS:n palvelukseen prokuristiksi, ja vuonna 1940 hänet nimitettiin toimitusjohtajaksi. Tuohon aikaan 1930-luvun lopulla yrityksen tuotantokoneisto oli käynyt vanhanaikaiseksi. Uusi toimitusjohtaja investoi ensi töikseen talletustileillä olevat varat uuteen konekantaan yrityksen kilpailukyvyn säilyttämiseksi ja kasvun mahdollisuuksien toteuttamiseksi. Sotavuodet kuitenkin keskeyttivät yrityksen kehittämistä koskevien muiden suunnitelmien toteuttamisen, ja GWS:n toimintaan vaikutti sekä raaka-ainepula että velvollisuus toimittaa tuotteita puolustuslaitokselle.

Näiden vuosien jälkeen yhtiön kehittämissuunnitelmia jatkettiin. Yhtiön johdolle oli selvää, ettei tuotannon laajentaminen ollut toteutettavissa vanhoissa tiloissa kantakaupungissa vaan mahdollisuuksia oli etsittävä muualta. Yhtiö osti tontin Herttoniemestä ja rakensi tälle kokonaan uudet tuotantotilat. Varsinainen toiminta aloitettiin vuonna 1948 oluen varastoimistankkien ja -altaiden tuotannolla. Toinen merkittävä laajennus toteutettiin vuonna 1950 rakentamalla rasia-tehdas Turkuun. Vuonna 1957 GWS solmi teknisen know-how-sopimuksen maailman suurimman pakkausteollisuusyrityksen Continental Group Inc:n kanssa. Tällä yhteistyöllä on ollut suuri merkitys GWS:n kehitykselle. Vuonna 1960 ostettiin Turussa toimivan peltipakkausalan yrityksen Oy Vilenin Tehaat Ab:n osakekanta. Mainittujen tehdaslaajennusten ja uusien konehankintojen ansiosta yrityksen tuotantomäärät nousivat 1960-luvulle siirryttäessä 10-kertaisiksi sotaa edeltäneen ajan tuotantoon verrattuna. Perimmäisenä syynä menekin kasvuun oli teollisuuden lisääntynyt pakkausten kysyntä.

Näihin aikoihin pakkausmateriaalien joukkoon tuli muovi, joka todettiin käyttökelpoiseksi raaka-aineeksi. GWS:ssä aloitettiin muovipullojen valmistus vuonna 1961. Tämän sektorin kasvutavoitteiden saavuttamiseksi ostettiin vuonna 1968 Klaukkalassa sijaitsevan Oy Egma Ab:n osakekanta. Tämä kauppa merkitsi muovin liittämistä merkittävässä määrin yrityksen toimintaan ja vahvasti pakkausteollisuuden asemaa kokonaisuudessaan.

Siirryttäessä 1970-luvulle etsittiin perinteisen pakkausteollisuuden lisäksi kasvupotentiaalia kalustemarkkinoista. Yhtiössä oli valmistettu teollisuuskalusteita jo vuosikymmenien ajan. Nyt oli kyse tuotannon monipuolistamisesta ja kasvumahdollisuuksien turvaamisesta. Vuonna 1971 tehtiin päätös kalustetuotannon laajentamisesta ja tuotannon siirtämisestä kehitysalueelle. Tämän päätöksen seurausta oli se, että kesäkuussa 1973 ostettiin Jyväskylässä sijaitsevan Pikval Oy:n osakekanta. Seuraavana vuonna saatiin päätökseen tämän tehtaan laajennustyöt. Yhtiössä jatkettiin kehitysaluelinjaa rakentamalla Piek-sämälle uusi kalustetuotantoyksikkö, joka valmistui elokuussa 1976. Näiden investointien jälkeen siirrettiin kalustetuotanto Herttoniemestä kokonaisuudessaan vuonna 1978 kehitysalueelle.

Näin yrityksen kasvu kolmannen sukupolven aikana on ollut merkittävä. Aluksi henkilökuntaa oli vain 250 ja vuonna 1973 neljännen polven edustajan, kauppatieteiden maisteri Kari O. Sohlbergin ottaessa toimitusjohtajan tehtävät vastaan, jo 1100 henkilöä. Vuorineuvos Olavi Sohlberg on vuodesta 1973 lähtien hoitanut johtokunnan puheenjohtajan tehtävät.

Tätä tutkimusta tehtäessä G W Sohlberg Oy:n toimintaan kuuluu kaksi selvästi toisistaan poikkeavaa toimialaa: pakkausteollisuus ja kalusteteollisuus. Pakkausteollisuus on perinteinen yrityksen toimiala, joka on markkinoinut tuotteita pääasiassa teollisuudelle. Tällä alalla teknologinen tietämys on vahva vuonna 1957 Continental Group Inc:n kanssa sovitun yhteistyösopimuksen kautta. Yhtiön tämän alan kilpailukyky on hyvä, ja sen turvaamiseksi on 1979 hankittu Fiskars Oy:ltä tynnyritehdas tuotteineen ja markkinoineen sekä Huhtamäki Oy:ltä Polar-pakin peltituotteet koneineen ja markkinoineen. Lisäksi on 1970-luvulla solmittu joitakin yhteistyösopimuksia kotimaisten pakkausteollisuutta harjoittavien yritysten kanssa kilpailuase-
man turvaamiseksi. Pakkausteollisuuden puolella on vuoden 1979 aikana investoitu 20 milj. markkaa Klaukkalan muovia käyttävään pakkausteollisuuteen, jonka kasvumahdollisuuksia pidetään hyvinä. Tällä hetkellä muovin osuus liikevaihdosta on noin 16 prosenttia. Koko yrityksen investoinnit vuonna 1979 olivat yhteensä n. 40 milj. markkaa.

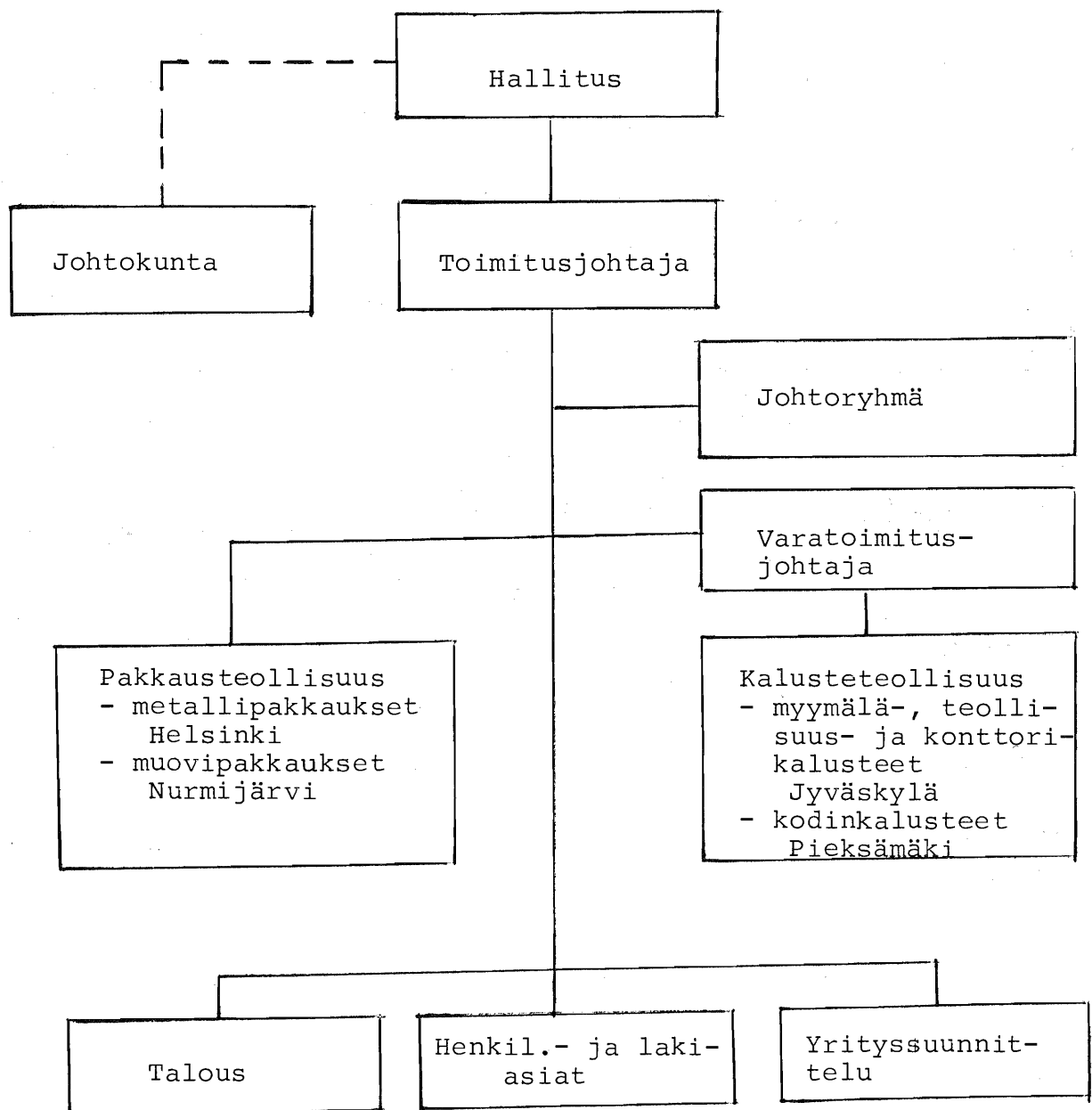
Kalusteteollisuuteen on toistaiseksi sovellettu varsin vähän automaatiota. Tällä alalla ollaan kehittämässä tuotantoa juuri automaation ja lisääntyvässä määrin myös alihankkijoiden ja toimialarationalisoinnin suuntaan. Markkinointipuolella kalusteteollisuus etsii kasvumahdollisuuksia vientimarkkinoilta ja on onnistunut siinä niin, että tänään viennin osuus on 1/3 kalusteiden myynnistä.

Yrityksen liikevaihdon ja henkilökunnan kehitys:

	liikevaihto milj. mk	viennin osuus %	henkilökunnan määrä
1970	43,3	4,9	853
1973	72,4	3,2	1110
1976	145,1	19,3	1409
1979	197,8	13,6	1185

Yrityksen tuotantotoiminnan ja -laitosten uudelleen järjestelyjen ja uusinvestointien yhteydessä tuli välttämättömäksi myös organisaatorakenteen täsmentäminen viime vuosikymmenen lopulla. Oheisen virallisesti 1.1.1980 käyttöön otetun organisaatiokaavion mukaan ylintä päätösvaltaa käyttää hallitus, jolle puolestaan toimitusjohtaja on vastuussa koko yrityksen toiminnasta. Yrityksessä on johtoryhmä, joka koostuu eri hallintosektoreitten ja teollisuuksien johtajista. Sekä pakkaus- että kalusteteollisuus on organisoitu tulosityksiköiksi, joilla puolestaan on omat johtoryhmänsä ja yrityssuunnittelijansa. Teollisuuksien johtoryhmien tilaisuuksiin osallistuvat myös kerran kuukaudessa GWS:n toimitusjohtaja ja talousjohtaja strategisten kysymysten käsittelyyn ja liiketoiminnan kehittämiseen.

ORGANISAATIO 1.1.1980



B. Strategiasuunnittelun tausta ja kehitys

1.a vaihe: Kirjoituspöytäennusteet v. 1957

Yrityksen toiminnan suunnittelu aloitettiin GWS:ssä jo vuonna 1957 laatimalla 1-vuotisbudjetti. Tällöin alkanutta suunnittelukehitysvaihetta on yrityksessä kutsuttu jälkeenpäin "kirjoituspöytäennuste"-vaiheeksi. Tämän vuoteen 1965 ulottuvan jakson suunnittelun tavoitteista ja sisällöstä kertoo pääpiirteittäin oheinen kuvio. Sen mukaan suunnittelun avulla pyrittiin ensi sijassa yrityksen rahoitustarpeen ja kannattavuuden ennakointiin. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi budjettisuunnittelun yhteydessä asetettiin koko yritykselle tulosta ja laskutusta koskevat toimintatavoitteet ja laadittiin niitä koskevat 1-vuotissuunnitelmat eli budjetit.

Periaatteet: -kannattavuus ja rahoitustarve ennakoitava

<u>Vuodet:</u>	<u>Suunnitelmat:</u>	<u>Tavoitteet:</u>
1957	- 1-vuotisbudjetti	- laskutus + tulos/yritys
1965	- 1-vuotisbudjetti	- tuotot + kustannukset/vastualue
		- tuotto sitoutuneelle pääomalle
1968	- 1-vuotisbudjetti	- samat kuin edellä
	- 3-vuotisbudjetti	myös 3 vuodelle
	- investointisuunnitelmat	

Laatijat: Taloushallinto

Suunnittelun syntyyn vuonna 1957 olivat vaikuttamassa seuraavat tekijät:

Ympäristötekijät: Yhteiskunnassa vallitseva inflaatio aiheutti kustannuspainetta. Kilpailutilannetta pakkausalalla leimasi hintakilpailu. Liikkeenjohdon koulutuksessa oli muodissa laskentatoimen kehittäminen ja siihen liittyvä budjetointi.

Sidosryhmätekijät: Omistajat toivoivat parempaa kannattavuutta ja henkilökunta vaati korkeampia palkkoja.

Yritystekijät: Resurssit olivat vajaakäytössä. Kustannusten kurissapitämisestä syntyi valvontatarve.

Talousjohto: Talousjohdolla oli uusia liikelaskennallisia ajatusmalleja ja kykyä niiden hyväksikäyttöön. Näitä olivat tulossuunnittelu ja katetuottolaskenta, joissa otettiin huomioon tuotevalikoiman ja kapasiteetin käytön eri vaihtoehdot.

1.b vaihe: Budjetointi v. 1965

Budjetoinnin "oppimisvaiheen" jälkeen vuonna 1965 laajennettiin ja täsmennettiin budjetoinnin sisältöä jakamalla koko yrityksen pääoman tuottovaatimus eri vastualueiden kate- ja kustannustavoitteiksi.

Selkeän vastuualuekohtaisen suunnittelun tarve syntyi yrityksen uusista ongelmista. Silloinen toimintaympäristö toi GWS:lle 1960-luvulla uusia valmistustekniikoita ja korvaavia tuotteita. Kilpailevat tuotteet olivat hinnaltaan halvempia kuin omat tuotteet. Samaan aikaan yrityksen toiminta monipuolistui ja koko kasvoi siinä määrin, että syntyi eri tuotantoalojen koodintiongelmiä ja tehottomuutta. Näin yrityksen kannattavuus heikkeni sekä ulkoisten että sisäisten tekijöiden takia. Ongelman ratkaisemiseksi kiinnitettiin huomiota tuotesuunnitteluun ja uuden tuotantoteknologian hankkimiseen.

Sisäisistä ongelmista pyrittiin selviytymään myös organisaation rakenteen muuttamisella vuonna 1963. Uudistuksella tavoiteltiin selkeää tehtävien jakoa ja suurempaa rationalisointia. Organisaation pohjaksi tuli kolme tuotannollista päähaaraa: rasiatuotanto, erikoistuotanto ja kalustetuotanto. Tämä organisaatiouudistus ja sen selkeä vastuualuejako mahdollistivat pääoman tuottoprosenttimenetelmälle pohjautuvan budjetoinnin käyttöönoton anglosaksisten ja Jaakko Hongolta saatujen oppien mukaan. Tällöin määritettiin koko yrityksen terveen pääomarakenteen säilyttämiseksi tarvittava tulos sitoutuneen pääoman pohjalta ja jaettiin se vastuualueiden tavoitteiksi.

Seuraava budjetoinnin "laajennus" tapahtui vuonna 1968, jolloin suunnitteluhorisonttia pidennettiin 3 vuoden päähän. Suunnitelmien sisältö pysyi entisellään. Tällä tavoin haluttiin kertoittaa "tulevaisuuden toimintaa" vuotta pidemmäksi ajaksi. Tämän suunnitelman lisäksi ja tueksi laadittiin investointisuunnitelmat, joilla pyrittiin varmistamaan yksittäisten hankkeiden todennäköinen kannattavuus ja rahoitus.

Suunnitteluongelmat:

Yrityksen johto näki 1960-luvun lopulla suunnittelussa itsessään ongelmia, jotka estivät sen täysimittaisen hyödyntämisen. Tällaisia kysymyksiä olivat suunnitelmien ennusteluonteisuus, joka ei ottanut huomioon toimintaympäristön muutoksia, ja ennen kaikkea puutteellinen markkinointiajattelu ja siitä lähtevä toiminnan suunnittelu. Budjettisuunnitelmista ei täten ollut apua yrityksen johdolle suurten päätösten tekoon.

2. vaihe: Suunnittelu saavuttaa merkitystä v. 1971

Yrityksen suunnitteluongelmien ja toiminnan ongelmien ratkaisemiseksi yrityksessä muodostettiin operatiivisen johdon jäsenistä PTS-ryhmä kehittämään suunnittelua. Tätä 1971 alkanutta 2. kehitysvaihetta kutsutaan "suunnittelu saavuttaa merkitystä"-vaiheeksi. Työskentelyn lähtökohdaksi kiteytettiin laajemmat tavoitteet kuin 1960-luvulla. "Toiminnan kokonaisuudessaan tulee olla suunniteltua ja pitkälle tulevaisuuteen yltävää." Tästä lähtökohdasta PTS-ryhmä kehitti suunnittelusysteemiä ja ohjeita sekä laati yrityksen toiminta-ajatuksen, päämäärät ja joukon politiikkoja. Edelleen suunnittelun painopiste siirtyi erityisesti markkinointiin ja suorastaan asiakkaisiin. Tavoitteenasettelun puolella tämä merkitsi ns. laskutustavoitteiden hyväksymistä tuote-, asiakas- ja myyntimieskohtaisesti. Vastavasti laadittiin näitä koskevat kappaleittaiset laskutusarviot 3 vuodelle. Näillä suunnitelmilla täydennettiin tavanomaisia budjettisuunnitelmia. Seuraavana toimintavuonna 3-vuotis-

budjettien yhteydessä laativat vastuualueiden päälliköt toimintasuunnitelmansa kirjallisina. Näin haluttiin lisää tavoitteellisuutta ja vastuun jakautumista koko organisaatioon. Aikaisempi johtamistapa yhtiössä oli hyvin autoritäärinen.

<u>Periaatteet:</u>			- perustuttava ympäristön tuntemiseen
			- yllettävä pidemmälle tulevaisuuteen (10 v.)
			- koko toiminnan oltava suunniteltua
<u>Puitteet:</u>			- laadittiin PTS-ohjekirja
			- laadittiin PTS-malli
			- kirjattiin toiminta-ajatus, päämäärät ja politiikat
			- muodostettiin PTS-ryhmä (operatiivinen johtajisto)
<u>Vuodet:</u>	<u>Suunnitelmat:</u>	<u>Tavoitteet:</u>	
1971	- markkinaennusteet 5 v	- tuotot + kust./vastuualue	
	- laskutusarvio kpl:na 3 v	- pääomarakenteen säilyttäminen	
	- 1-vuotisbudjetti	- tuotto sitoutuneelle pääomalle	
	- 3-vuotisbudjetti	- laskutustavoite/tuote	asiakas
	- investointisuunnitelmat		m-mies
1972	ed. lisäksi		
	- kirjalliset toiminta-	- samat	
	suunnitelmat (laati:		
	ao. vastuualueen pääl-		
	likkö)		
	- suhdeanalyysi sidosryhmistä		

Suunnittelun kehitykseen vuonna 1971 olivat vaikuttamassa seuraavat tekijät:

Ympäristötekijät: GWS:n toimintaympäristössä tapahtui suurempia muutoksia kuin edellisellä vuosikymmenellä. Teknisen kehityksen ja korvaavien tuotteiden lisäksi esiintyi kansainvälistä kilpailua. Asiakkaiden valintamahdollisuudet lisääntyivät entisestään ja kilpailua käytiin hinnoilla. Lisäksi syntyi yrityksen toimintaa ohjaavia yhteiskunnallisia normeja, esimerkiksi sosiaalisen, kehitysalue- ja ympäristölainsäädännön kautta.

GWS:n tapauksessa tämä normisto koski suoraan yrityksen tuotetta - oluttölkkiä. Panimoteollisuus oli aikaisemmin saanut Alkolta oikeuden tölkkittää olutta ja GWS hankki erikoiskoneet peltitölkkien valmistamiseen. Ajallisen yhteensattuman - luonnonsuojeluvuoden 1970 - vuoksi protestoitiin ympäristönsuojeluun vetoavilla näkökohdilla peltitölkkiä vastaan niin, että suunnitelma lykkääntyi 1.3.1971 saakka. Tällä oli merkittävä vaikutus yrityksen toiminnan suuntaamiseen ja suunnitteluun.

Sidosryhmätekijät: Intressenttiryhvät osoittivat yleisesti enemmän kiinnostusta yritystä kohtaan. Rahalaitokset lainanantajina edellyttivät rahoitus suunnitelmia, työntekijät esittivät palkkavaatimuksia sekä osallistumista päätöksentekoon, ja omistajat kiinnittivät huomiota yrityksen kannattavuuteen. Tämän lisäksi työvoiman saanti osoittautui ongelmalliseksi Etelä-Suomessa.

Yritystekijät: Vuonna 1969 ostettu muovia käyttävä pakkaus-yksikkö Oy Egma Ab sopeutettiin aikaisempaan pakkaustuotantoon. Yrityksen 1970-luvun kasvutavoitteiden saavuttamiseksi päätettiin vuonna 1971 kalustetuotannon laajentamisesta ja työllisyysongelmien vuoksi kalustetuotannon siirtämisestä kehitysalueelle. Tämän siirtymisen esisuunnitteluvaihe toteutettiin vuosina 1971 - 1972 ns. kehitysprojektina.

Yrityksen johdon vaikutus: Sukupolven vaihdos toteutettiin 1970 operatiivisessa johdossa. Kari O. Sohlberg nimitettiin pakkausteollisuuden johtajaksi ja Klaus Sohlberg Oy Egma Ab:n toimitusjohtajaksi.

Nämä taustatekijät vaikuttivat edellä kuvatun 2. suunnitteluvaiheen käyttöönottoon ja muotoutumiseen. Siinä pyrittiin kokonaissuunnittelujärjestelmään, joka analysoi ympäristön tapahtumia perustan hakemiseksi tulevalle toiminnalle.

Suunnitteluongelmat:

Suunnittelun suuri ajallinen ulottuvuus ja yksityiskohtaisuus tekivät toiminnan työlääksi PTS-ryhmälle. Suunnittelun avulla ei pystytty luomaan kehitysilmapiiriä organisaation eri osiin, vaan suunnittelun työmäärästä "purnattiin" ao. vastuuyksiköissä. Tällä käytännöllä ja aikaulottuvuudella ei myöskään opittu tuntemaan ympäristöä ja sen muutoksia.

3. vaihe: Suunnitelmallisuuteen perustuva liikkeenjohto ensimmäinen yrityskerta v. 1973

Kolmannen kehitysvaiheen työskentelyn periaatteellisiksi lähtökohdiksi asetettiin yrityksen toiminnan tuntemisen lisäksi välttämättömyys tuntea yritys ympäristö. Tämä edellytti analyysin tekoa yrityksen sisäisistä asioista sekä ulkopuolisista ympäristötekijöistä. Näiden analyysien ja muiden suunnittelu-tehtävien hoitamista varten perustettiin ensimmäistä kertaa toimitusjohtajan alaisuuteen erillinen suunnitteluosasto, jonka esimieheksi nimitettiin suunnittelujohtaja ja hänen alaisikseen kaksi yrityssuunnittelijaa.

Sisällöllisesti suunnittelu muuttui 5-vuotisbudjetoinniksi, jonka tavoitteenasettelu tapahtui vastuualueittain kuten ennenkin. Uutena asiana laadittiin ns. kehityssuunnitelmia niistä strategisista vaihtoehdoista, joista johto oli tehnyt toteuttamispäätöksen. Kyseiset kehityssuunnitelmat liittyivät yrityksen kasvutavoitteiden saavuttamiseen, esimerkiksi yrityksen oston toteuttamiseen, ja sen liittämiseen yrityksen toimintaan.

<u>Periaatteet:</u>	- perustuttava oman toiminnan tuntemisen lisäksi ympäristön tuntemiseen - toteutetaan PTS-mallia laajennettuna nykytila- ja ympäristöanalyysillä	
<u>Puitteet:</u>	- perustettiin erillinen suunnitteluosasto koordinoimaan, ohjaamaan ja kehittämään suunnittelua - suunnitteluosaston kokoonpano: suunnittelujohtaja ja 2 yrityssuunnittelijaa - toiminta-ajatus, päämäärät ja politiikat	
<u>Vuodet:</u>	<u>Suunnitelmat:</u>	<u>Tavoitteet:</u>
1973-74	- ympäristön kuvaus (scenario) - nykytilan kuvaus (profit-centerissä) - heikot ja vahvat tekijät (profit-centerissä) - kehityssuunnitelmat - 5-vuotisbudjetti - investointisuunnitelmat	- kehitystavoitteet - tuotto-, kustannus-, pääoma-rakenne ja tulostavoitteet/vastuualue

Suunnittelun kehitykseen vuonna 1973 vaikuttivat seuraavat tekijät:

Ympäristötekijät: Etelä-Suomessa jatkuva työvoimavajaus pakotti suunnittelemaan tulevaa toimintaa kehitysalueille.

Sidosryhmätekijät: Omistajat ja henkilöstö osoittivat kiinnostusta yritykseen operatiivisessa johdossa tapahtuneen sukupolvenvaihdon takia.

Yritystekijät: Oman toiminnan kriittinen analysointi liitettiin selvemmin osaksi yrityssuunnittelua. Kehityssuunnitelmien tuloksena ostettiin jyvaskyläläisen Pikval Oy:n osakekanta.

Yrityksen johdon vaikutus: Perustetulla suunnitteluosastolla oli oma merkityksensä, koska suunnittelijoilla oli omakohtainen kokemus aikaisemmasta suunnittelukäytännöstä ja sen ongelmista. Suunnittelusysteemin rakentamisessa käytettiin apuna kirjallisuudessa esitettyjä malleja: Patrick H. Irwin, Förenklad totalplanering 1969 ja Gustaf Delin, Tänk om ... framtidsanalys och planering 1971. Lisäksi yrityksessä annettiin henkilöstölle vuonna 1972 Grid-menetelmällä koulutusta suunnittelutehtäviin.

Suunnitteluongelmat:

Suunnittelutoiminnon toteuttamisessa kohdattiin kuitenkin uusia ongelmia suunnitteluosaston ja linjaorganisaation välisinä kommunikaatiovaikeuksina, suunnittelumotivaation heikkenemisenä, kuten myös yrityksen toimintojen koordinointi- ja resurssi-ongelmina.

4. vaihe: Suunnitelmallisuuteen perustuva liikkeenjohto, strategiasuunnittelu v. 1975-76

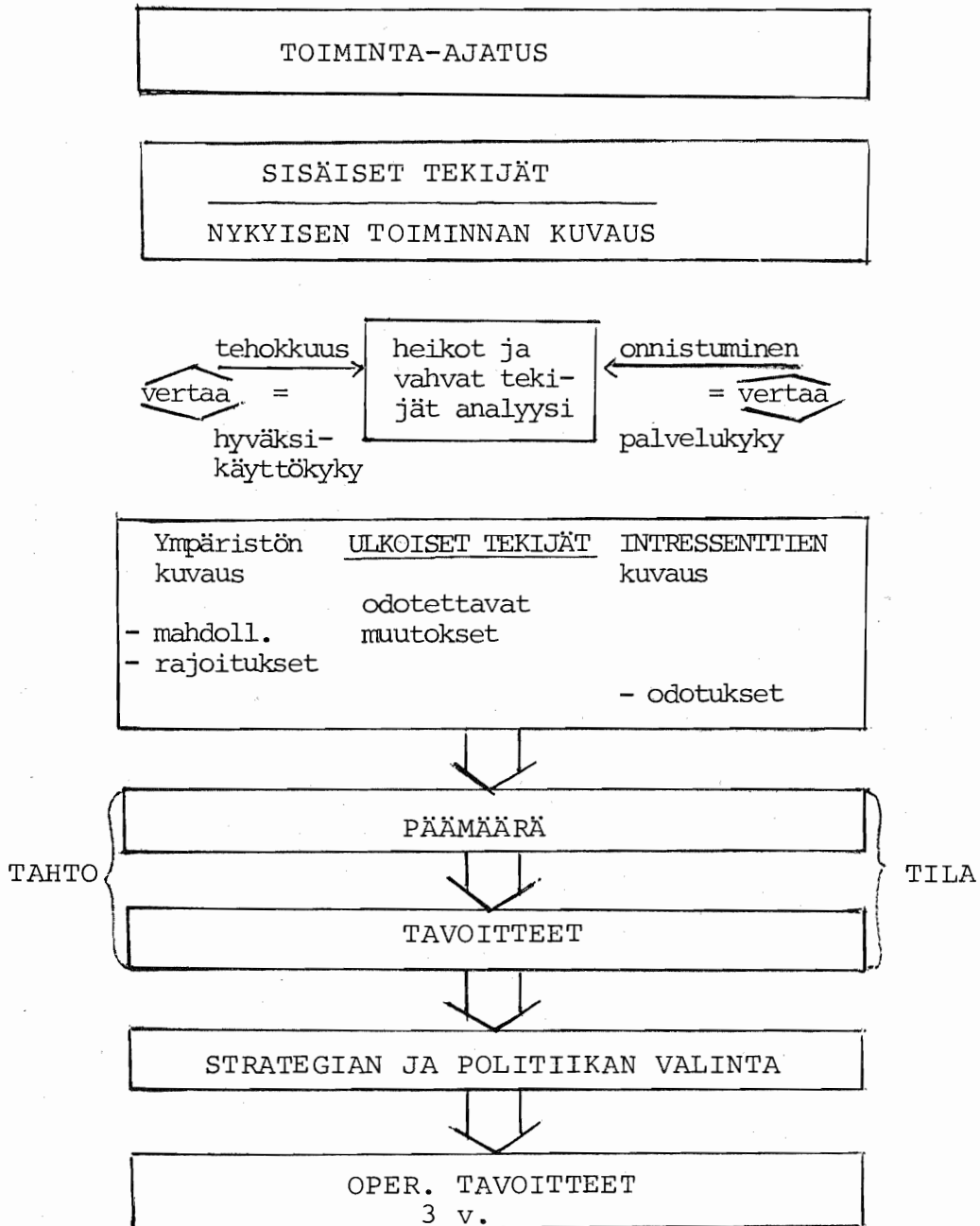
GWS:n toimitusjohtajaksi nimitettiin 1.4.1973 alkaen kauppatieteiden maisteri Kari O. Sohlberg. Uusi toimitusjohtaja näki toiminnan suunnittelun yhdeksi päätehtävistään, joten hän täsmensi tästä lähtökohdasta suunnitteluperiaatteita ja menettelytapoja. Periaatteellisella tasolla suunnittelu on nähtävä kokonaisjärjestelmänä, joka on kyllin systemaattinen ja yksinkertainen, jotta linjahenkilökunta voi laajasti osallistua siihen. Kehitystyö, johon vaikutti myös professori Eric Rhenmanilta saatu teoreettinen ja käytännöllinen näkemys suunnittelusta, alkoi vuonna 1974 ja suunnittelu toteutettiin uudelleen organisoituna 1975. Tämä johti siihen, että aikaisemmin perustetusta esikuntaelimestä - suunnitteluosastosta - luovuttiin ja suunnittelijat siirrettiin tulosityksiköiden linjajohtajien avuksi. Toimitusjohtajan alaisuuteen liitetyn ja hajautetun organisoinnin kautta koko suunnittelu pyrittiin saamaan lähemmäksi todellista päätöksentekoa.

Suunnittelujärjestelmä kehitettiin kaksitasoiseksi: strategiseksi ja operatiiviseksi eli vuositason suunnittelujärjestelmäksi. Järjestelmässä strateginen suunnittelu aloitetaan vertaamalla nykyisen toiminnan antamia tuloksia intressenttien odotuksiin suunnitteluhetkellä. Tätä vertailua laajennetaan ulkoisten tekijöiden analyysillä ja niissä odotettavissa olevien muutosten ennakoinnilla. Yrityksen johdon ensimmäisenä päätöstilanteena on ns. tahtotilan määrittäminen, mikä käsittää sekä päämäärien asettamisen että näiden jakamisen osatavoitteiksi. Toisena päätöstilanteena on strategioiden valinta.

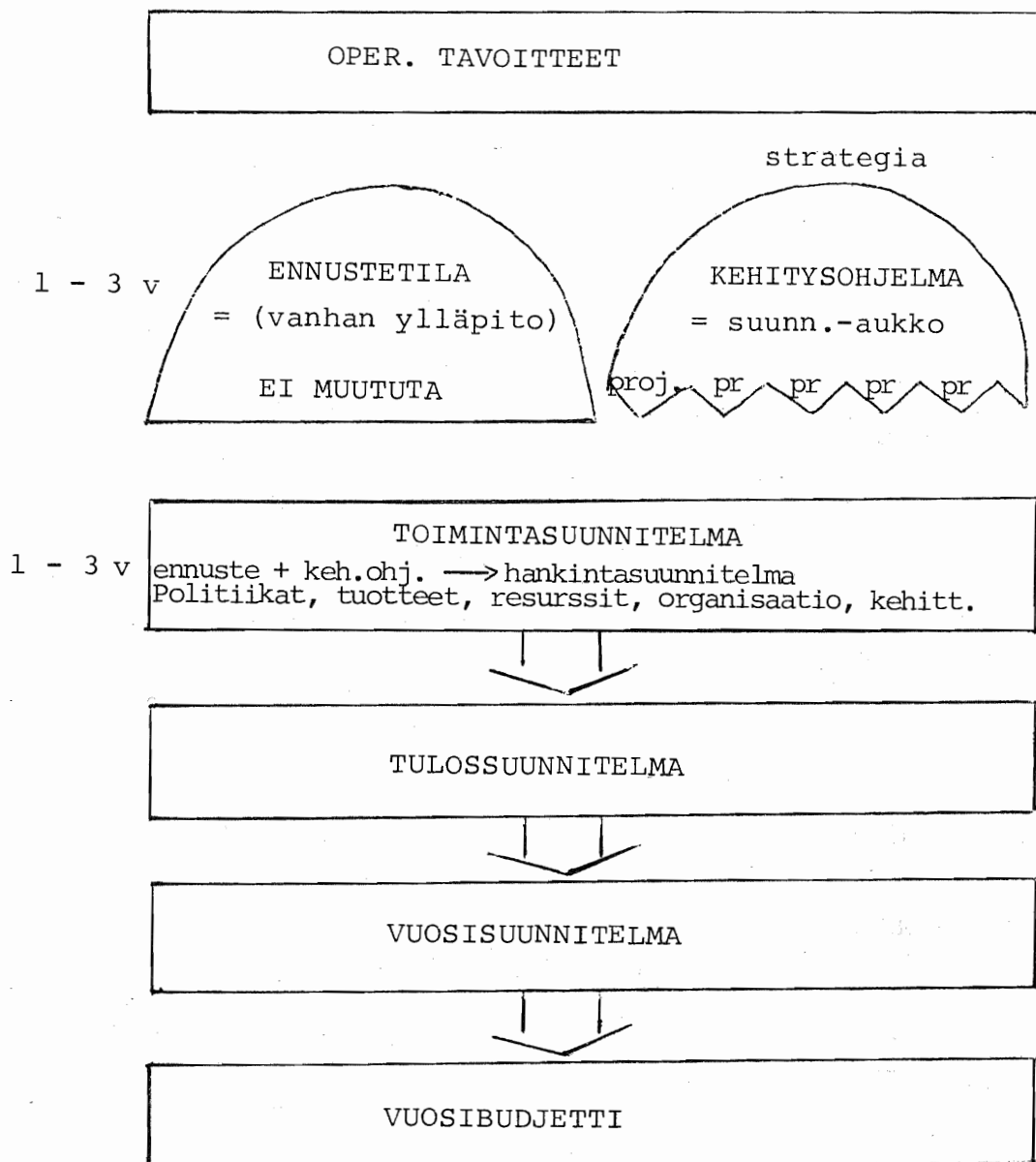
Strategisen suunnittelun vaihe muodostaa siirtymän operatiiviseen suunnitteluun, kun tätä koskevat 3 vuoden tavoitteet on asetettu. Vuosisuunnittelu, joka tapahtuu tulosityksiköissä, saa tällöin selvän ja määritellyn lähtökohdan omalle suunnittelukierrokselleen. Suunnittelutarpeen osoittaminen operatiivisella tasolla tapahtuu juuri osatavoitteiden ja nykyisen toiminnan jatkamisen antaman tuloksen erotuksena. Tähän tarpeeseen vastataan strategiatasolla päätettyjen kehitysprojektien avulla. Valitut projektit ilmenevät lopulta vuosibudjetissa ensin investointimenoina ja sen jälkeen varsinaisissa toimintabudjeteissa juoksevinamenoina.

- | | |
|---------------------|---|
| <u>Periaatteet:</u> | <ul style="list-style-type: none"> - suunnittelu on nähtävä kokonaisjärjestelmänä - suunnittelujärjestelmän on oltava yksinkertainen, jotta laaja osallistuminen on mahdollista - suunnittelusta ei saa muodostus itsetarkoitusta |
| <u>Puitteet:</u> | <ul style="list-style-type: none"> - laadittiin kokonaissuunnittelujärjestelmämalli - mallin käytännön toteutus prioriteerattiin yritysjohtajan toimesta yhdeksi tärkeimmistä kehitystavoitteista - suunnittelu t.j:n alaisuuteen - suunnittelijat hajautettiin |

STRATEGINEN SUUNNITTELUJÄRJESTELMÄ



OPERATIIVINEN SUUNNITTELUJÄRJESTELMÄ

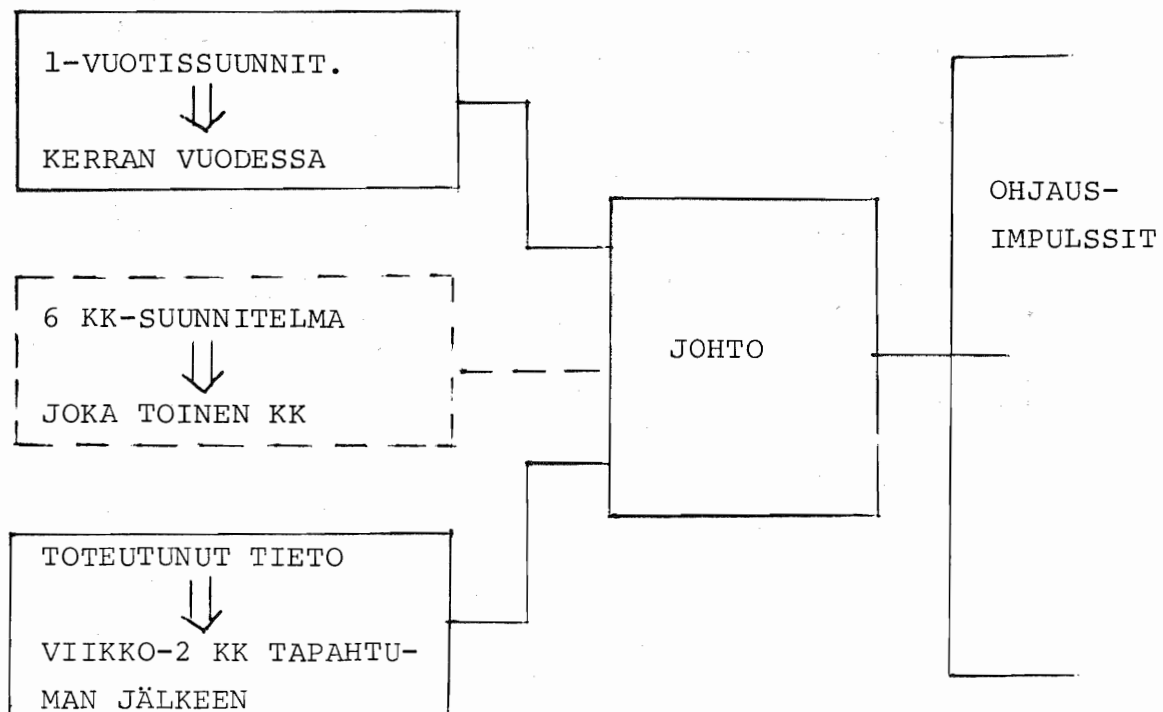


Suunnitteluongelmat:

Edellä kuvattu selkeä suunnittelujärjestelmä ja sen avulla tuotetut suunnitelmat todettiin maailmanlaajuisen laman tilanteisiin sopimattomiksi välittömän toimeenpanon tasolla vuonna 1976. Tällöin myös GWS:n toimintaympäristön tila oli niin levoton, ettei kerran vuodessa laadittujen 1-vuotissuunnitelmien avulla kyetty reagoimaan näihin ympäristön aiheuttamiin muutoksiin. Yrityksessä koettiin vallitsevassa suunnittelukäytännössä jo edellisen vuoden kesällä likviditeetin hallintaongelmia, mikä pakotti suunnittelukäytännön muutokseen. Yleisesti suunnittelu-toiminto osoittautui kovin formaaliksi, monimuotoiseksi ja vaativaksi koko yrityksessä.

6 kk-suunnittelu v. 1976

Ongelmien takia siirryttiin käyttämään kiertävää 6 kk:n suunnittelua, jonka avulla ohjattiin markkinointi-tuotanto-hankinta-toiminnot ja henkilöstötarpeet yhteen yrityksen muuttuvan toiminnan tuomien kannattavuusongelmien ja likviditeettikysymysten ratkaisemiseksi. Näitä kiertäviä 6 kk:n operatiivisen tason suunnitelmia laadittiin joka toinen kuukausi aina vuoden 1978 loppuun asti. Tämän käytännön avulla yrityksen johto oppi ohjaamaan ja valvomaan toimintaa levottomassa toimintaympäristössä. Koko 6 kk:n suunnittelu tapahtui kiertävästä luonteestaan huolimatta kiinteän strategia- ja 1-vuotissuunnittelun puitteissa, jotka siten todellisuudessa antoivat edelleenkin kiinnostuksen suunnittelun täsmentämiselle.



Suunnittelun kehitykseen vuonna 1975 - 1976 olivat vaikuttamassa seuraavat tekijät mainitun laman lisäksi:

Sidosryhmätekiäjät: Rahoittajille esitettiin yrityksen toimesta selvä tervehdyttämissuunnitelma otsikolla "GWS:n sopeuttaminen laman synnyttämään tilanteeseen".

Yritystekijät: Vuosikymmenen alussa tehdyn strategiapäätöksen mukaan kalustetuotantoa laajennettiin edelleen kehitysalueella. Pikval Oy:n laajennustyöt saatiin päätökseen kesällä 1974 ja Pieksämäelle aloitetut uudisrakennustyöt saatiin päätökseen elokuussa 1976. Näiden investointien johdosta kalusteteollisuuden kapasiteetti kasvoi huomattavasti. Tähän aikaan tuli kuitenkin lama ja sen johdosta ei vuonna 1974 asetettuja kasvu-, kannattavuus- ja rahoitustavoitteita saavutettu. Investointien ajoitus oli sattunut huonoon hetkeen. Näihin tapahtumiin havahduttiin vuonna 1976 ja yrityksen johto teki uudet koko toimintaa koskevat sopeuttamispäätökset. Kalusteteollisuuden puolella neljän liian pienen profit centerin tuotanto keskitettiin ja organisaatorakenteessa siirryttiin yhteen kalusteteollisuuden tulosityksikköön.

Vastaavasti pakkausteollisuudesta muodostettiin yksi tulosityksikkö, joka käsitti Herttoniemen, Klaukkalan ja Turun tehtaat. Nämä sopeuttamistoimenpiteet vaikuttivat myös henkilöstön määrään. Kesällä 1976 henkilöitä oli yli 1500 ja uuden tasapainon tilanteessa vuoden 1978 lopulla alle 1150 henkilöä.

Yrityksen johdon vaikutus: Kalusteteollisuuden johtaja oli syksystä 1976 kesään 1977 opintomatkalla Englannissa, jolloin koko sopeutus oli suoraan toimitusjohtajan valvonnassa. Yhtiön talousjohtaja toi Brysselistä suunnittelutuliaisista: "Strategies for Survival".

5. vaihe: Uusi suunnittelukäytäntö v. 1979

Tämän uuden suunnittelukäytännön juuret ovat 4. vaiheen strategisessa ja operatiivisessa suunnittelujärjestelmässä, minkä toimivuus operatiivisella tasolla vaati lamakautena tuekseen 6 kk:n kiertävän suunnittelun. Tällöin oli kyse suunnitelmien hyväksikäytöstä toimintapäätösten ohjauksessa. Yrityksen johto koki 6 kk:n kiertävän suunnittelun sekä realistisuudeltaan että motivaatiovaikutuksiltaan hyväksi ohjausvälineeksi. Näistä molemmista sekä strategisen tason että 6 kk:n operatiivisen tason suunnittelujärjestelmistä on kehitetty tämän päivän uusi suunnittelukäytäntö siten, että itse suunnittelusta saatu oppi on käytetty hyväksi.

GWS-suunnittelu muodostuu kolmesta eri tasolla toimivasta käytännöstä:

1. STRASU eli strateginen suunnittelu

Keskeisiä strategisen suunnittelun kysymyksiä ovat toiminnan avainongelmien määrittäminen, pidemmän aikavälin tavoitteista sopiminen, yritysstrategian ja politiikan luominen sekä keskeisten kehitystoimenpiteiden määrittäminen.

2. VUSU eli vuosisuunnittelu

Vuosisuunnittelun yhteydessä sovitaan ajanjakson tavoitteet, määritetään toiminnan vaatimat resurssit ja laaditaan keskeiset toiminnalliset ohjelmat.

3. Esimies-alaiskeskustelut

Keskustelussa sovitaan alaisen keskeiset tehtäväalueet ja tavoitteet, arvioidaan toteutuneen työn tulokset ja hahmotetaan alaisen henkilökohtaisen kehittämisen tarpeet.

Oheinen kuva "GWS-suunnittelukiekkoon" osoittaa esitettyjen suunnittelukäytäntöjen ajallisen toteuttamisen vuositason. Viralliset STRASU ja VUSU suunnitteluneuvottelut, joissa tehdään päätöksiä, toteutetaan 3 kertaa vuodessa.

Strategiasuunnittelu toteutetaan seuraavasti:

1. Maalis-STRASU. Toimitusjohtaja pitää strategiasuunnittelua tärkeimpänä johtotehtävänä. Strategiasuunnitteluneuvotteluissa ovat mukana yrityksen johtoryhmän jäsenet: toimitusjohtaja, kaluste- ja pakkausteollisuuden johtajat, talousjohtaja, hallintojohtaja ja suunnittelupäällikkö sihteerinä. Maalis-STRASU on merkittävin suunnittelutilaisuus, koska silloin päätetään toiminnan tulevasta suunnasta ja strategioista. Nämä päätökset alistetaan yhtiön hallituksen vahvistettavaksi. GWS:n tämänhetkisestä strategiasta voidaan mainita mm. seuraavaa:

Toiminta-ajatus: Jatketaan GWS-perinteitä harjoittamalla perheyhtiönä teollista toimintaa, jonka tarkoituksena on ensi sijassa tyydyttää pakkaamiseen ja kalustamiseen liittyviä tarpeita.

Tavoitteet:

1. Nostaa yrityksen nettotulosta X mmk vuosittain, tavoite-tasona pidetään tuottoprosenttitavoitteesta johdettua markkamääräistä tasoa.
2. Säilyttää omaisuuden päivähinnoin laskien vahva rahoitus-rakenne eli OPO 40/VPO 60 sekä pitää kassaperusteiset rahavirrat likviditeetin turvaavalla tavoitetasolla.
3. Kasvattaa tuotantovolyymiä seuraavien 5 vuoden aikana
4. Kasvattaa yrityksen markkinaosuutta

Perusstrategia:

1. Keskittyä niihin tuotealoihin, joiden kannattavuusedellytykset ovat todellisia nyt
2. Yhdistää eri yksiköitä niin, että resurssien käyttöastetta voidaan lisätä huomattavasti
3. Luopua resursseista, jotka eivät välittömästi tue varsinaista liiketoimintaa
4. Vahvistaa tuotteiden markkinointia

Näitä suuntaviivoja täsmennetään niin, että

1. pakkausteollisuus on 80-luvun ensisijainen kasvukohde
2. kalusteteollisuuden on tultava toimeen ilman lisärahoitusta ja saavutettava kannattavuustavoitteensa



Varsinaisten strategioiden luominen tapahtuu avainkysymysten avulla. Esiintyvät ongelmat analysoidaan huolellisesti ja ratkaisutavoista tehdään valinta- eli strategiapäätökset.

2. Elo-STRASU on maaliskuun päätöksien seurantavaihe ja VUSUlle annettavien 1 vuoden tavoitteiden asettamisvaihe. Käsittely tapahtuu yrityksen johtoryhmässä.
3. Marras-STRASU on pelkästään seurantavaihe, jonka johtoryhmä toteuttaa.

Vastaavalla tavalla teollisuuden molemmilla johtajilla on oma johtoryhmänsä, joka laatii sekä STRASU- että VUSU-suunnitelmat omasta tulosityksiköstään. Tähän johtoryhmään kuuluvat puheenjohtajana teollisuuden johtaja ja jäsenenä talouspäällikkö, yrityssuunnittelija ja toimintojen päälliköt.

Teollisuuden johtoryhmien strategisten kysymysten käsitteilyyn ja liiketoiminnan kehittämiseen osallistuvat kerran kuukaudessa myös GWS:n toimitusjohtaja ja talousjohtaja.

Vuosisuunnittelu toteutetaan seuraavasti:

1. Syys-VUSU aloittaa vuosisuunnittelun luomalla puitteet seuraavan 12 kk:n toiminnalle. Syys-VUSU saa tavoitteet elo-STRASULTA ja hankkii itse kaiken mahdollisen tiedon toteutuneesta toiminnasta. Suunnittelu viedään läpi kaikilla organisaation tasoilla alhaalta ylös -periaatteella. VUSUn minimiperusrakenne yritystasolla on seuraava:
 - Tulossuunnitelma, pääoman tuottoastemallin hyväksikäyttö
 - Likviditeettisuunnitelma hyväksytyin kassavirtatavoittein
 - Investointisuunnitelma
 - Hankintasuunnitelma
 - Henkilöstösuunnitelma
2. Tammi-VUSU on sitovien tavoitteiden asettamisvaihe alkavalle kalenterivuodelle. Tältä pohjalta päätetään myös kevään toimintasuunnitelmista. Nämä päätökset alistetaan hallituksen vahvistettavaksi. Tämän suunnitelman mukaan arvioidaan eri yksiköiden menestystä siten, että suunnitelman luvut toimivat ao. vuoden vertailuarvoina toteutuneita vastaan.
3. Touko-VUSU on seurantavaihe, jolloin tarkastellaan syntyneitä eroja ja täsmennetään syksyn toimintasuunnitelmat. Tavoitteita ei muuteta.

Kuvatun suunnittelukäytännön mukaan strategiasuunnittelu antaa omilla suunnittelupäätöksillään puitteet ja lähtökohdat vuosisuunnittelulle. Molemmilla tasoilla suunnittelu toteutetaan "kiertävänä" vuosiaikataulun mukaan. Suunnittelu tapahtuu sekä yritystasolla että tulosityksikötasolla, joka puolestaan on yhteydessä alempiin organisaation tasoihin. Yrityksen hallitus hyväksyy lopullisesti maalisk-STRASUn ja tammi-VUSUn päätökset. Likviditeettisuunnittelu pystytään myös hoitamaan tämän "kiertävän" toimintamallin avulla parin kuukauden väliajoin suoritettavien tarkistusneuvotteluin.

Käytössä olevan suunnittelujärjestelmän juuret ovat 4. kehitysvaiheen rakenteessa ja formalismissa. Pitkän suunnittelukokemuksen pohjalla suunnittelusta on karsittu pois liika ohjeellisuus ja muodollisuus. Yksityiskohtainen ja minimiä täydentävä suunnittelu on jätetty eri organisaatioyksiköiden itsensä muotoiltavaksi. Nykyisen STRASU-käytännön avulla yrityksen johto tekee pitkän tähtäyksen tavoitteita ja strategioita koskevat päätökset sekä siirtää tiedon näistä ratkaisuista organisaation tulosityksiköihin ja VUSulle. Vuosisuunnittelun kierrosten avulla ohjataan lähikuukausien toimintaa ja autetaan likviditeetti-suunnittelua.

LÄHTEET:

Haastattelut:

Toimitusjohtaja, kauppat.maist. Kari O. Sohlberg
 Talousjohtaja, kanslianeuvos Olavi Eskelä
 Suunnittelupäällikkö, insinööri Jukka Mäkelä

Kirjallisuus:

Oy G.W. SOHLBERG Ab, 1876-1951, 195 s., Helsinki 1951
 GW SOHLBERG 100, 1876-1976, 139 s., Helsinki 1976
 Sukuyhtiössä vaalittu me-henkeä isästä poikaan, Tehokas Yritys, 8/1979, ss. 16-23
 GW SOHLBERG/Sukupolvet ja nykyisyys, Kauppalehti, 4.6.1979
 " /Pakkaustuotanto, Kauppalehti, 5.6.1979
 " /Pakkausten markkinointi, Kauppalehti, 6.6.1979
 " /Kalusteteollisuus, Kauppalehti, 7.6.1979
 " /Talousjohto, Kauppalehti, 8.6.1979
 Suunnittelumateriaalia tarkasteluajalta ja strategiapäätösten pöytäkirjoja 1970-luvun lopulta.

7.4 Case-yritysten yhteydet tähän tutkimukseen

7.4.1 Oy Mallasjuoman suunnittelun yhteydet tähän tutkimukseen

Oy Mallasjuoman yrityssuunnittelua koskeva case on jäsennetty tämän tutkimuksen teoreettisen osan, luvun 3, mukaisesti. Itse teksti on kuitenkin esitetty Oy Mallasjuoman "kielellä". Tämä on mahdollista intensiivisellä ja paikan päällä tapahtuvalla empiirisellä tutkimusmenetelmällä, jota case edustaa. Tehtävä on vaatinut sekä tutkijan että yrityksen johdon yhteisen panoksen suunnittelusysteemin ja sitä ympäröivän tapahtumakentän analysoinniksi.

Oy Mallasjuoman yrityssuunnittelun kehitysvaiheissa ilmenevät suunnittelusysteemit vuodesta 1966 lähtien vahvistavat vuosien ajalta tämän tutkimuksen teoreettisessa kappaleessa 3.3 esitetyn hierarkkisen suunnittelusysteemin ja kappaleessa 3.4 esitetyn suunnitteluprosessin, jotka ilmenevät syvällisemmin juuri vuonna 1977 alkaneessa 4. kehitysvaiheessa. Itse asiassa näin pitkältä ajanjaksolta analysoitu case antaa tutkimusongelman ratkaisulle syvällisen ulottuvuuden, joka kertoo suunnittelusysteemin ja -prosessin kehityksen. Oy Mallasjuoman yrityssuunnittelun eri kehitysvaiheissa ilmenevät suunnittelusysteemit ovat yhteneviä myös luvussa 5 tehdyn TYPOLOGIA-löydöksen tyyppien kanssa. Samalla tämä case ainutkertaista tapahtumajaksoa kuvaavana antaa typologiaan kiintoisia lisäpiirteitä.

Tällä case-menetelmällä tehdyssä tutkimuksessa on ollut mahdollista etsiä suunnitteluun vaikuttavia taustatekijöitä suuremmassa määrin kuin luvun 6 ison tutkimusaineiston yhteydessä oli mahdollista. Casen avulla saadaan tukea monille teoreettisen osan, kappaleessa 3.5, arvo- ja toimintaympäristötekijöiden vaikutuksesta esitetyille väitteille, samoin kuin aikaisempien kehitysvaiheiden vaikutuksesta esitetyille väitteille.

Nyt esitettävät tiivistetyt tutkimusjohtopäätökset tehdään siten, että Oy Mallasjuoman "kielestä" siirrytään tämän tutkimuksen "kieleen".

1. kehitysvaiheen systeemi vuodelta 1966 on rakenteeltaan yhtenevä budjettisuunnittelutyypin, kappaleen 5.5.2, ja vastaavan teoreettisen tarkastelun, kappaleen 3.3.3.3, kanssa. Budjetointi tapahtui kokonaisjärjestelmän avulla ja se perustui katetuottoajattelun mukaiseen tuottojen ja kustannusten laskentaan. Budjettitavoitteet koskivat tällöin koko yrityksen myyntiä, tulosta ja katetta. Niiden lisäksi kiinnitettiin huomiota kustannusten määrään kustannuspaikoittain. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi laadittiin vuosibudjetit toiminnoittain. Budjetointiin osallistuvien organisaatioelinten määrä pysyi kuitenkin vähäisenä ja laadinnasta vastasi pääasiassa laskentajohto, joka oli yhteydessä eri toimintojen päälliköihin. Näin laadittujen budjettien hyväksikäyttö jäi olemattomaksi toiminnan ohjauksen kannalta, mutta budjetit antoivat yrityksen johdolle kokonaiskuvan tulevan vuoden suunnitellusta toiminnasta johdon tekemien olettamusten pohjalta.

2.a, 2.b ja 3. kehitysvaiheet pitävät sisällään vastaavia piirteitä ja ominaisuuksia kuin erilliset tai osittaiset strategia-suunnittelutyypit, kappaleessa 5.5.2. Ensimmäinen yritys PTS:n luomiseksi tehtiin jo vuonna 1967 ja sen toteuttamiseksi perustettiin laaja projektiorganisaatio, joka muodostui useista työryhmistä. Näiden ryhmien tehtävänä oli selvittää yrityksen asema tänään ja tulevaisuudessa. Tehtävän mukaan ryhmät tekivät analyyskejä ja ennusteita yrityksen toimintaan vaikuttavista ympäristötekijöistä aina vuoteen 1990 asti.

Tältä pohjalta laadittiin oman yrityksen menekkiarviot ja suunnitelmat tulevien vuosien investoinneista. Juuri tämän konkretisoidun investointien suunnittelun ja PTS-ryhmien toiminnan kautta kehitysvaiheella on samoja piirteitä kuin typologian II tyyppillä. PT-suunnittelusta ei tullut tässä vaiheessa pysyvää toimintaa, vaan se oli kertaluonteista projektityöskentelyä tehtävänannon mukaisesti.

Toimitusjohtaja käynnisti PT-suunnittelun uudelleen kirjeellään 28.9.1971. Tällöin alkanutta 2.b kehitysvaihetta voidaan pitää lähes yhtenevänä edellisen kehitysvaiheen kanssa. Tehtävänä oli nyt yrityksen keskeisten toimintojen markkinoinnin,

valmistuksen ja hallinnon ongelmien ja kehitysnäkymien kartoittaminen vuoteen 1980 saakka. Edelliseen vaiheeseen verrattuna nyt ei muodostettu laajaa projektiorganisaatiota, vaan neljän hengen PTS-toimikunta, joka kylläkin perusti eri tehtävien hoitamiseksi kehittämisprojekteja. Suunnittelu painottui selvästi myyntiennusteiden ja investointisuunnitelmien laadintaan vuosikymmenen alun kapasiteettiongelmien ratkaisemiseksi. Tässä vaiheessa ei vielä kehitetty PTS-suunnittelujärjestelmää eikä määritelty yrityksen toiminta-ajatusta ja pitkän tähtäyksen päämääriä. Projektityöskentelyssä oli havaittavissa vanhojen ja uusien henkilöiden välisiä kommunikaatio-ongelmia.

Vuonna 1974 alkanutta 3. kehitysvaihetta - MBO - leimaa uuden toimitusjohtajan mukanaan tuoma johtamistapa. Hän kiinnitti huomiota yrityksen toimintojen uudelleenorganisointiin ja henkilöstön tavoitteelliseen työskentelyyn. Organisaation täsmennyksessä otettiin huomioon esimiestasoisien henkilöstön tehtävät ja yhteistyön tarve. Tältä pohjalta laadittiin ja sovittiin henkilöstön toimenkuvaukset. Näiden toimenpiteiden jälkeen aloitettiin kaikki esimiestasot kattava MBO-koulutus suunnitelmallisen ja tavoitteellisen työskentelyn toteuttamiseksi. Tätä ilmiötä ei ole voitu todentaa luvun 5 typologiassa.

Samanaikaisesti aloitettiin myös hierarkkisen suunnittelujärjestelmän kehittäminen ja strategiasuunnitelmien laatiminen. Tässä vaiheessa määriteltiin yrityksen toiminta-ajatus ja 3 vuoden strategiset tavoitteet sekä laadittiin investointisuunnitelmat. Suurien ympäristömuutoksien vuoksi muiden pitkän tähtäyksen suunnitelmien kvantifiointi osoittautui lähes mahdottomaksi. Strategisen suunnittelun organisoinnissa tyydyttiin aluksi 4 hengen suunnitteluryhmään, joka valmisti esityksiä sisäiselle johdokunnalle. Tämä elin laati lopulliset suunnitelmat hallituksen hyväksyttäväksi. Tässä vaiheessa laadittiin myös yrityksen budjetit ensimmäisen kerran hallituksen vahvistamien 3 vuoden tavoitteiden pohjalta.

Vuonna 1977 alkaneessa 4. kehitysvaiheessa ilmenevä systeemi vastaa rakenteeltaan monidimensioista strategiasuunnittelutyyp-
piä ja teoreettista hierarkkista systeemiä. Oy Mallasjuoman suunnittelu antaa kuitenkin strategisellakin tasolla lisäpiirteitä typologiaan. 4. kehitysvaiheen suunnittelu kattaa yhtymän suunnittelun strategisista ongelmista aina yksilön tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin asti. Strateginen toiminta on organisoitu yhtymän hallituksen, sisäisen johtokunnan ja toimintayksiköiden johdon kesken tapahtuvaksi työskentelyksi. Tämä toiminta tapahtuu hierarkkisen järjestelmän ja selvän laadintaprosessia ohjaavan vuosiaikataulun mukaan. Strategisella tasolla päätöksiä on tehty toiminta-ajatuksista, päämääristä, strategisista tavoitteista, perusstrategioista ja policyistä. Nämä policyt kattavat hyvin merkittävän osan yrityksen toiminnoista ja antavat sanallisina toimintaohjeita strategioiden laadinnalle. Strategisista toimintasuunnitelmista laaditaan myös numeerinen osa 3 tulevalle vuodelle.

Toiminta- ja budjettisuunnittelu toteutetaan hyväksytyjen strategisten tavoitteiden pohjalta. Hallitus asettaa syyskuun kokouksessaan nämä yleistavoitteet seuraavalle vuodelle ja antaa tehtävän muilta osin sisäiselle johtokunnalle ja toimintayksiköiden johdolle. Budjettien laatimiseen liittyvät myös tietyiltä osin esimies-alais-keskustelut yksilön tehtävistä, tavoitteista ja toimintasuunnitelmista. Budjetoinnin pääpaino on selvästi toimintayksikkötasolla, jolla laaditaan avainalueanalyysit, toimintasuunnitelmat ja budjetit. Eri yksiköiden esitysten pohjalta laaditaan talousjohdon, johtokunnan ja yksiköiden johdon välisissä suunnittelukokouksissa koko yrityksen budjetti. Vuosisuunnitelma saa lopullisen muotonsa hallituksen marraskuun kokouksessa. Yllä kuvattu vallitseva suunnittelukäytäntö on kehittynyt osaksi Oy Mallasjuoman johtamista ajallisesti varsin pitkän oppimisprosessin tuloksena.

Suunnittelusysteemin ja -prosessin kehitykseen ovat vaikuttaneet monet casessa esitetyt taustatekijät aina alkoholipolitiikasta lähtien jo mainitun suunnitteluoppimisen lisäksi. Nämä taustatekijät on nostettu casesta tiivistetysti esiin tutkimuksen teoreettisen osan, kappale 3.5, jäsennyksen mukaisesti seuraaville sivuille yksityiskohtaisesti. Monet taustatekijät ovat samoja kuin luvun 6 tilastollisesti merkitsevät selitystekijät.

SELITTÄVÄT TAUSTATEKIJÄT

Arvoympäristötekijät:

- alkoholipolitiikka ja lainsäädäntö v. 1963
- Toimintaympäristötekijät:
- liikkeenjohdon koulutus, erityisesti budjetointi
- Sidosryhmätekijät:
- eivät kohdistaneet vaateita
- Yritystekijät:
- toiminta kasvussa valtakunnalliseksi, mistä seurasi:
- varastoverkostoinvestointi
- asiakaskunnan kasvu
- uudet markkinointikeinot
- Yrityksen toimet:
- konttoripääällikkö
- laskentapääällikkö

Arvoympäristötekijät:

- alkoholipolitiikka oli liberaalia
- Sidosryhmätekijät:
- kulutustottumusten vaihtelut eri puolilla maata
- Yritystekijät:
- toiminta kasvussa, mistä seurasi
- varastoverkostoinvestointi
- Toppilan osto
- yrityksen johto

Arvoympäristötekijät:

- alkoholipolitiikka ja lainsäädäntö v. 1969
- Toimintaympäristötekijät:
- kysynnän lisääntyminen
- Alkon kehoitus tuotannon lisäämiseksi
- teknologian kehitys
- Sidosryhmätekijät:
- kuluttajien lisääntyminen
- menekin voimakas kasvu
- omistajien suhtautuminen investointeihin kuluna
- Yritystekijät:
- tuotantovolyymin lisäys
- tästä huolimatta kapasiteettipula
- suuren organisaation eri yksiköiden kannattavuuden laskenta
- yrityksen johto oli autoritäärin, mikä vaikeutti toiminnan suunnittelun käynnistämistä

1. VAIHE: KIRJOITUSPÖYTÄBUDETIT 1966

"Kokonaiskuvan hahmotus tulevan vuoden toiminnasta katetuotto-ajattelun mukaisesti, budjetointijärjestelmän avulla"

BUDETTOINNIN ONGELMAT

- kirjoituspöytätyötä
- tavoitteiden ja toteutuneiden lukujen välisiä eroja ei raportoitu eikä otettu aktiivisen keskustelun kohteeksi.
- budjetteja ei näin ollen käytetty hyväksi toiminnan ohjauksessa.

2.a VAIHE: ENSIMMÄINEN YRITYS PTS:N LUOMISEKSI V. 1967

"Ympäristötekijöiden kehitysennusteita vuoteen 1990 asti, kysyntäennuste ja investointitarve"

PTS:N ONGELMAT

- kirjoituspöytätyötä
- PTS ja budjetointi toteutettiin erillään toisistaan
- PTS oli ympäristötekijöiden kehitysennusteita ilman päämäärien asettamista

2.b VAIHE: PT-SUUNNITTELUN UUDELLEEN KÄYNNISTÄMINEN V. 1971

"Myyntin rakenne ja kehitys v. 1980 saakka, investointisuunnitelmat, kapasiteettiongelmat ja hallinnon kehittämisen"

PTS:N ONGELMAT

- rajoittui PTS-toimikuntaan ja projekteihin
- henkilökunnan kommunikaatio-ongelmat
- suunnittelujärjestelmää ei kehitetty

SELITTÄVÄT TAUSTATEKIJÄT

Toimintaympäristötekijät:

- voimakas inflaatio
- kilpailussa oligopolitilanne
- liikkeenjohdon koulutus, erityisesti MBO

Sidosryhmätekijät:

- alkoholipolitiikan (Alkon) muutos näkyvissä
- päärahoittajan vaihto

Yritystekijät:

- toiminta oli kasvanut 1970-luvulla mittavaksi
- ko. toiminnan ohjaus
- 2 yrityksen osto
- yrityksen johto:
- uusi toimitusjohtaja
- uusi johtamistapa

3. VAIHE: KAIKKI ESIMIESTASOT KATTAVA MBO-PROJEKTI V. 1974

"Organisaation johtamistavan muuttaminen systemaattiseksi ja tavoitteelliseksi työskentelyksi."

SUUNNITTELUN ONGELMAT

- suunnittelu vain ylimmän johdon tasolla
- PTS kvantifiointi ei onnistunut
- suunnittelu ei auttanut toiminnan ohjausta operatiivisella tasolla
- yksilötason ongelmat



Arvoympäristötekijät:

- alkoholipolitiikka
- keskioluen kulutuskysynnän pysähdys 1975

Toimintaympäristötekijät:

- virvoitusjuomien hintojen korotus ja menekin lasku
- oligopolistinen kilpailutilanne

Sidosryhmätekijät:

- Alkon suhtautumisen muutos tuotteiden hinnoitteluun
- päärahoittajan vaatimukset

Yritystekijät:

- menekin kasvun pysähdys
- kannattavuus- ja rahoitusongelmat
- uusi organisaatorakenne
- yrityksen johto:
- sukupolven vaihdos saatu päätökseen operatiivisessa johdossa
- kehitysjohtaja

4. VAIHE: STRATEGIASUUNNITTELU V. 1977

"1. strateginen toiminta, 2. toiminta- ja budjettisuunnittelu sekä 3. esimies-alaiskeskustelut, koko organisaatio mukana."

STRATEGIASUUNNITTELUN ONGELMAT

- vaatii paljon työtä joka tasolla
- keski johdon tasolla suunnittelu-oppiminen on ollut hidasta
- suunnitelmien hyväksikäyttö-ongelmat toiminnan ohjauksessa

OY MALLASJUOMAN STRATEGIASUUNNITTELUN KEHITYS JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

7.4.2 G.W. Sohlberg Oy:n suunnittelun yhteydet tähän tutkimukseen

GWS-yrityssuunnittelusta esitetty case on jäsennetty tämän tutkimuksen teoreettisen osan, luvun 3, mukaisesti. Itse teksti on kuitenkin kirjoitettu GWS:n "kielellä". Tämä on mahdollista intensiivisellä ja paikan päällä tapahtuvalla empiirisellä tutkimusmetodilla, jota case edustaa. Tehtävän läpivieminen on vaatinut sekä tutkijan että yrityksen johdon yhteisen panoksen suunnittelusysteemin ja sitä ympäröivän toimintaketän analysoinniksi.

GWS-yrityssuunnittelun kehitysvaiheissa ilmenevät suunnittelusysteemit, jotka formaalissa muodossa alkavat jo vuonna 1957, vahvistavat vuosien ajalta tämän tutkimuksen teoreettisessa luvussa esitetyn hierarkkisen suunnittelusysteemin ja sen sisällä tapahtuvan laadintaprosessin. Suunnittelusysteemi kehittyy hierarkkiseksi vähitellen suunnittelun kehitysvaiheiden myötä ja suunnitteluprosessi tulee vastaavasti lähemmäksi toimintaa suunnitteluoppimisen kautta. Monidimensioisimmin GWS-suunnittelu ilmenee nykyisessä 5. kehitysvaiheessa. Pitkältä ajanjaksolta analysoitu case antaa tutkimusongelman ratkaisulle syvällisen ulottuvuuden, joka kertoo suunnittelusysteemin ja -prosessin kehityksen. Kaiken kaikkiaan GWS-suunnittelun eri kehitysvaiheissa ilmenevät systeemit ovat yhteneviä varsin tarkasti myös luvussa 5 tehdyn TYPOLOGIA-löydöksen tyyppien kanssa. Ainutkertaista kehitysjaksoa kuvaavana case antaa typologiaan myös syventäviä lisäpiirteitä.

Case-metodilla tehdyssä tutkimuksessa on ollut mahdollista etsiä suunnitteluun vaikuttavia taustatekijöitä suuremmassa määrin kuin luvussa 6 esitetyn ison tutkimusaineiston yhteydessä oli mahdollista. Casen avulla saadaan vahvistusta monille teoreettisen osan, kappaleessa 3.5, arvo- ja toimintaympäristötekijöiden vaikutuksesta esitetyille väitteille, samoin kuin aikaisempien kehitysvaiheiden vaikutuksesta esitetyille väitteille.

Nyt esitettävät tiivistetyt tutkimusyhteydet ja tutkimusjohtopäätökset tehdään puolestaan siten, että GWS:n "kielestä" siirytään tämän tutkimuksen "kieleen".

1.a ja 1.b kehitysvaiheissa ilmenevät systeemit ovat rakenteeltaan yhteneviä sen budjettisuunnittelutyypin kanssa, joka löydettiin kappaleessa 5.5.2. Budjettitavoitteet ja -suunnitelmat koskivat vuonna 1957 koko yrityksen myyntiä, tulosta ja rahoitusta. 1.b kehitysvaiheessa budjetointi tapahtui jo kokonaisjärjestelmän avulla ja perustui katetuottoajattelun mukaiseen tuottojen ja kustannusten laskentaan. Tällöin koko yrityksen pääoman tuottoprosenttitavoite jaettiin eri vastuualueiden tavoitteiksi. Seuraavaksi vuonna 1968 budjetointi ulotettiin 3 vuoden päähän, jolloin budjetointi on yhtenevä empiirisen tyyppin I₂ kanssa. Suunnitteluprosessiin osallistuvien organisaatioelinten määrä pysyi toistaiseksi vähäisenä. Laadinnasta vastasi taloushallinto. Ylin johto puolestaan hyväksyi budjetit. Näiden budjettisuunnitelmien hyväksikäyttö toiminnan ohjauksessa jäi vähäiseksi, mutta budjetit antoivat yrityksen johdolle kokonaiskuvan tulevan vuoden odotetusta toiminnasta ja tuloksesta sekä rahoituksesta.

Siirryttäessä 1970-luvulle GWS:n suunnittelun 2. ja 3. kehitysvaiheet pitävät sisällään vastaavia rakenteita ja ominaisuuksia kuin erilliset ja osittaiset strategiasuunnittelutyypit, kappaleessa 5.5.2. Nyt oli kyse ensimmäistä kertaa yrityksen pitkän tähtäyksen ja toiminnan perusteita koskevien asioiden suunnittelusta. Tätä tehtävää varten parustettiin PTS-ryhmä operatiivisen johdon jäsenistä. Ryhmä kehitti suunnittelusysteemiä ja toimintaohjeita sekä laati yrityksen toiminta-ajatuksen, päämäärät ja joukon politiikkoja. Näiden lisäksi suunnittelu painotui lyhyemmällä tähtäyksellä myyntitavoitteiden ja -suunnitelmien laadintaan. Budjettien täydennykseksi vastuualueiden päälliköt kirjoittivat toimintasuunnitelmia. Kokonaisuutena suunnittelusta muodostui työläs prosessi, eikä sen avulla pystytty luomaan yritykseen kehitysilmapiiriä.

GWS:n 3. kehitysvaihetta leimaa erillisen suunnitteluosaston perustaminen. Tämä esikuntaosasto laati ympäristön kuvauksia, yrityksen nykytilan sekä heikkojen ja vahvojen tekijöiden analyysia ja suunnitelmien lähtökohdaksi. Itse suunnitelmat muutettiin 5-vuotisbudjeteiksi ja ns. kehityssuunnitelmiksi, jotka koskivat vastaavia projekteja. Tämän suunnittelun kiinnekohtana olivat

yrityksen toiminta-ajatus ja päämäärät sekä politiikat. Suunnitteluesikunnan ja linjaorganisaation välillä koettiin kommunikaatiovaikeuksia, jotka siten vaikeuttivat myös suunnitelmien hyväksikäyttöä.

4. ja 5. kehitysvaiheissa ilmenevät systeemit vastaavat rakenteeltaan monidimensioista strategiasuunnittelutyyppiä ja teoreettista hierarkkista systeemiä. GWS-suunnittelu tuo joitakin syventäviä lisärakenteita ja -toimintoja typologiaan verrattuna. 4. kehitysvaiheen aikana suunnitteluprosessi pyrittiin saamaan lähemmäksi todellista päätöksentekoa. Uusi toimitusjohtaja näki suunnittelun yhdeksi päätehtävistään, joten hän täsmensi tästä lähtökohdasta suunnitteluperiaatteita ja menettelytapoja. Tällöin luovuttiin erillisestä suunnitteluosastosta ja suunnittelu katsottiin johtoryhmän tehtäväksi. Suunnittelujärjestelmä kehitettiin strategiseksi ja operatiiviseksi järjestelmäksi. Strategisella tasolla analysoidaan yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät sekä tehdään päätökset toiminta-ajatuksesta, yrityksen tahtotilasta, strategioista ja politiikoista. Operatiivinen taso saa lähtökohdakseen strategiatasolta 3 vuoden tavoitteet, jolta pohjalta laaditaan kehitysohjelmat ja vuosibudjetit. Levottoman ja laman leimaaman toimintaympäristön tilanteessa varsinaisia vuosibudjetteja täydennettiin välittömän toiminnan tasolla 6 kk:n suunnittelulla. Tämä tapahtui kuitenkin kiinteiden vuosibudjettien ja strategioiden puitteissa.

Vuonna 1979 käyttöönotettu uusi suunnittelukäytäntö, 5. kehitysvaihe, on syntynyt oppimisprosessin tuloksena. Varsinaisesti tämän kehitysvaiheen juuret ovat 4. vaiheen strategisessa ja operatiivisessa suunnittelussa. Uusi suunnittelukäytäntö muodostuu kolmesta eri hierarkiatasolla tapahtuvasta suunnittelusta: strateginen suunnittelu, vuosisuunnittelu ja esimies-alaiskeskustelut. Keskeisiä strategisen suunnittelun kysymyksiä ovat toiminnan avainongelmien määrittäminen, pidemmän aikavälin tavoitteista sopiminen, yritysstrategian ja politiikan luominen sekä keskeisten kehitystoimenpiteiden määrittäminen. Vuosisuunnittelu saa tavoitteet strategiasuunnittelulta ja hankkii itse tiedon toteutuneesta toiminnasta. Vuosisuunnittelulla ohjataan

lähikuukausien toimintaa ja autetaan likviditeettisuunnittelua. Esimies-alais-keskusteluja käydään yksilön keskeisten tehtäväalueiden ja tavoitteiden sopimiseksi sekä arvioidaan toteutuneen työn tuloksia. Näitä keskusteluja ei ole voitu todentaa luvun 5 typologialöydöksessä.

Suunnitteluprosessi on organisoitu siten, että päätöksiä tekevät suunnitteluneuvottelut tapahtuvat 3 kertaa vuodessa sekä yritystasolla että tulosityksikkötasolla. Päätösprosessissa siirretään kerran vuodessa sekä strategia- että vuosisuunnittelu yrityksen hallitukselle, joka lopullisesti hyväksyy suunnitelmat. Näiden päätösten jälkeen yksityiskohtainen ja täydentävä suunnittelu on jätetty eri organisaatioyksiköiden itsensä tehtäväksi. Tämä käytäntö on osa yrityksen johtamista, joka on muovautunut vallitseviin tarpeisiin monen kehitysvaiheen kautta.

Suunnittelusysteemin ja -prosessin kehitykseen vaikuttaneet monet casessa lödyt taustatekijät esitetään seuraavalla sivulla teoreettisen osan, kappaleessa 3.5, jäsennyksen mukaisesti. Varsin monet taustatekijät ovat samoja kuin luvun 6 tilastollisesti merkitsevät selitystekijät.

SELITTÄVÄT TAUSTATEKIJÄT

Toimintaympäristötekijät:

- inflaatio
- hintakilpailu
- liikkeenjohdon koulutus, erityisesti budjetointi

Sidosryhmätekijät:

- omistajat toivoivat parempaa kannattavuutta
- henkilökunta vaati parempaa palkkaa

Yritystekijät:

- resurssien vajaakäyttö
- yrityksen johto:
 - talousjohto toi uusia laskentamalleja

Toimintaympäristötekijät:

- pakkausten kysynnän kasvu
- tekniikan kehitys
- korvaavat tuotteet kilpailijoilta

Sidosryhmätekijät:

- liikkeenjohdon koulutus erityisesti budjetointi
- Yritystekijät:
 - koko kasvoi 1960-luvun alussa
 - koordinoitongelmat
 - kannattavuus heikkeni
 - uusien tuotteiden suunnittelu
 - organisaatiorakenteen muutos 1963

Arvoympäristötekijät:

- alkoholipolitiikka
- ympäristölainsäädäntö

Toimintaympäristötekijät:

- tekniikan kehitys
- kansainvälinen kilpailu
- työvoimapula Etelä-Suomessa

Sidosryhmätekijät:

- omistajat vaativat kannattavuutta
- päärahoittaja vaati rahoitus-suunnitelmia
- työntekijät vaativat parempaa palkkaa

Yritystekijät:

- muovia käyttävän yrityksen osto
- kalustetuotannon laajennus ja tämän toiminnan siirtäminen kehitysalueelle
- yrityksen johto:
 - Kari O. Sohlberg
 - Klaus Sohlberg

1. a VAIHE: KIRJOITUSPÖYTÄENNUSTEET
V. 1957

"Yrityksen rahoitustarpeen ja kannattavuuden ennakointi tulevan vuoden osalta"

ONGELMAT

- "kirjoituspöytätyötä"
- ennusteluonteisuus
- ei vastualuekohtaista

1. b VAIHE: BUDJETOINTI
V. 1965

"Yrityksen terveen pääomaraken-
teen säilyttämiseksi tarvittava
tulos sitoutuneen pääoman poh-
jalta. Tätä täydennettiin v. 1968
investointien suunnittelulla."

BUDJETOINTIONGELMAT

- suunnitelmien ennusteluonteisuus
- puutteellinen markkinointiajattelu
- budjettisuunnittelusta ei ollut apua yrityksen johdon suurten päätösten tekoon

2. VAIHE: SUUNNITTELU SAAVUTTA
MERKITYSTÄ V. 1971

"PTS-ryhmä teki suunnitelmia toimin-
nasta kokonaisuudessaan 5-vuoden
ulottuvuudella ja kehitti suunnit-
tittelusysteemiä. Tällöin laadittiin
toiminta-ajatus ja päämäärät."

SUUNNITTELUONGELMAT

- suunnittelu osoittautui PTS-ryhmälle työlääksi
- ei opittu tuntemaan ympäristöä ja sen muutoksia
- ei pystytty luomaan kehitysilma-
piiriä yritykseen.

SELITTÄVÄT TAUSTATEKIJÄT

Toimintaympäristötekijät:

- työvoimapula Etelä-Suomessa
- kehitysaluelainsäädäntö
- liikkeenjohdon koulutus, erityisesti suunnittelu

Yritystekijät:

- kalusteyrityksen osto 1973 Jyväskylästä
- suunnitteluosaston perustaminen
- henkilökunnan koulutus suunnittelutehtäviin

Toimintaympäristötekijät:

- laman johdosta toimintaympäristö oli tyypiltään levoton
- voimakas inflaatio

Sidosryhmätekijät:

- rahoittajille esitettiin: "GWS:n sopeuttaminen laman synnyttämään tilanteeseen"

Yritystekijät:

- kalustetuotannon laajennukset kehitysalueella saatiin päätökseen → kapasiteetti kasvoi.
- laman johdosta kannattavuus- ja rahoitusongelmia, joten
- kaluste- ja pakkausteollisuuden organisaatiota kevennettiin ja suunniteltiin uudelleen.
- yrityksen johto:
 - uusi toimitusjohtaja
 - sopeuttaminen toimitusjohtajan valvonnassa
 - talousjohtajan terveiset "strategies for survival".

Toimintaympäristötekijät:

- nousukausi ja kysynnän kasvu
- vientimarkkinoiden laajentaminen

Yritystekijät:

- koon kasvu
- kalustetuotanto kokonaan 1978 kehitysalueelle
- pakkaustuotanto:
 - pelti; yritysostot ja yhteistyösopimukset
 - muovi; uusinvestoinnit
 - organisaatiorakenteen muutos

3. VAIHE: SUUNNITELMALLISUUTEEN PERUSTUVA LIIKKEENJOHTO V. 1973 (ensimmäinen yrityskerta)

"Uuden suunnitteluosaston toimesta laadittiin nykytila- ja ympäristöanalyysija sekä laadittiin 5-vuotisbudjetit ja ns. kehityssuunnitelmia."

SUUNNITTELUONGELMAT

- suunnitteluosaston ja linjaorganisaation väliset kommunikatio-ongelmat
- toimintojen väliset koordinointi- ja resurssiongelmat.

4. VAIHE: SUUNNITELMALLISUUTEEN PERUSTUVA LIIKKEENJOHTO V. 1975-76 (Strategiasuunnittelu)

"Uusi toimitusjohtaja näki suunnittelun erääksi päätehtävistään ja kehitti sitä strategisen ja operatiivisen tason järjestelmäksi." (täydennettynä 6 kk. suunn.)

SUUNNITTELUONGELMAT

- strategiatason suunnittelu osoitautui kovin formaaliksi ja vaativaksi sekä laman tilanteessa etäiseksi välittömän toiminnan näkökulmasta.

5. VAIHE: UUSI SUUNNITTELUKÄYTÄNTÖ V. 1979 (Strategiasuunnittelu)

"Suunnitteluoppimisen tuloksena on otettu käyttöön kolmen tason järjestelmä: strateginen suunnittelu, vuosisuunnittelu ja esimies-alaiskeskustelut".

SUUNNITTELUONGELMAT

- elää jatkuvasti

OY G.W. SOHLBERG AB:N STRATEGIASUUNNITTELUN KEHITYS JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

8. YHTEENVETO

Johdantoluvussa asetettiin karkeasti tämän tutkimuksen tehtäväksi yrityksen strategiasuunnittelun ja siihen vaikuttavien tekijöiden tarkastelu. Tätä ilmiötä, sen osia ja yhteyksiä tutkittiin sekä teoreettisesti että empiirisesti. Tutkimuskohteena ovat suomalaiset elintarvike- ja metalliteollisuuden yritykset, jotka sijaitsevat Uudellamaalla ja Pohjanmaalla.

Tämän lähtökohdan mukaan luotiin seuraavaksi katsaus aikaisempaan yrityksen suunnittelua koskevaan tutkimukseen, joka kuvattiin liiketaloustieteellisen tutkimuksenteon näkökulman mukaan joko teoreettiseen tai sovellettuun tietoon pyrkivänä tutkimuksena. "Suunnittelutiedon" muodostumisen kehityslinjoille annettiin varsin syvälinen ajallinen ulottuvuus lähtemällä vuosisadan alun case- ja liikkeenjohdon toimintaperiaatteiden koulukuntien edustajien töistä, joissa pyrittiin liikkeenjohdon käyttöön soveltuvien ratkaisujen aikaansaamiseen. Teoreettisemman otteen tarpeellisuus kuitenkin tunnustettiin, samoin myös tarve saada systemaattista empiiristä tietoa yritysten todellisista suunnittelun ongelmista. 1950-luvulla suunnittelukirjallisuuteen ja itse käytännön toteutukseen alkoivat vaikuttaa lähitieteenalojen, esim. organisaatio-, systeemi- ja operaatiotutkimuksen tulokset.

Seuraavan vuosikymmenen alusta alkaen vaikuttanut suunnittelukoulukunta, joka myös orientoituu sovellettuun tutkimukseen, käytti analyttisen tutkimusotteensa rakentamiseen mainittujen lähitieteenalojen antamia tutkimustuloksia. Samoin liittyvät toisiinsa organisaatiotutkimuksen kehitys ja suunnittelua koskevan deskriptiivis-empiristisen tutkimuksen merkittävä sekä määrällinen että laadullinen kasvu. Tähän kasvuun on erityisesti vaikuttanut se, että on ollut tarpeen saada deskriptio eli kuvaus ja selitys todellisuuden suunnitteluongelmista sovellutuksiin pyrkivän tutkimuksen lähtökohdaksi. Käsillä oleva työ on deskriptiivis-empirististä tutkimusta.

Doktriinikatsauksen pohjalta täsmennettiin karkea tutkimustehtävä luvussa 2 tutkimusongelmaksi, joka esitetään seuraavan kysymyksen muodossa: "Minkälainen on yrityksen strategiasuunnittelusysteemin

ja -prosessin perusrakenne?". Tutkimusongelman ratkaisemiseksi asetettiin edelleen tutkimuksen toteuttamista koskevat tavoitteet:

- 1 Yrityksen strategiasuunnittelusysteemin ja -prosessin yleisen mallin kuvaaminen määrittelemällä tarvittavat käsitteet sekä näiden keskinäiset suhteet sekä tähän vaikuttavien tekijöiden esittäminen.
- 2 Empiirisen evidenssin hankkiminen tälle teoreettiselle rakenteelle esittämällä yrityskohtaiset mittaustulokset sekä etsimällä tältä pohjalta suunnittelusta homogeenisia ryhmiä.
- 3 Havaittujen homogeenisten ryhmien - suunnittelutyyppejen - selittäminen suunnitteluun vaikuttavien ympäristö-, sidosryhmä- ja yritystekijöiden avulla todentamalla näiden tekijöiden vaikutuksista esitetyt väitteet.

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi asetetun ensimmäisen tavoitteen saavuttamiseksi kehitettiin luvussa 3 doktriinin pohjalta yleinen strategiasuunnittelumalli. Tätä tarkoitusta varten määriteltiin ja kuvattiin kappaleessa 3.2 tutkimuksen lähtökohdat ja alue peruskäsitteiden avulla. Tähän kuvaukseen sisältyi myös suunnittelutoiminnan synnyn ja kehityksen perusajatuksen esittäminen.

Yrityksen formaalia suunnittelua tarkasteltiin kappaleessa 3.3 systeemiteoreettiselta pohjalta määrittelemällä hierarkkinen suunnittelusysteemi. Strategiasuunnittelusysteemi on tässä pääsysteemi, joka vaatii toteuttamissysteemeikseen alisysteemit. Näitä nimitettiin tavoitesuunnittelu- ja budjettisuunnittelu- systeemeiksi.

Mainittuja systeemejä tarkasteltiin tässä yhteydessä määrittelemällä aluksi kussakin osasysteemissä suunnittelun kohteet ja niiden suoritus-tasot organisaatiossa sekä näiden väliset kytkennät. Nämä yhteydet eri kohteiden ja eri osasysteemien välillä toimivat suunnittelupäätösten kautta. Tällä tavalla osasysteemien välinen rajanveto kytkettiin aina ylemmän tason systeemin antamiin tuotoksiin eli suunnittelupäätöksiin. Näin saatiin kuvatuksi suunnittelusysteemin rakenne.

Suunnittelusysteemin toimintaa tarkasteltiin prosessikuvauksen avulla kappaleessa 3.4. Lähtökohdaksi otettiin Simonin I-D-C-prosessimalli, joka avattiin useampiin strategiasuunnittelu-prosessin vaiheisiin. Nämä vaiheet edustavat suunnitteluhenkilöiden suorittamia suunnittelutehtäviä, jotka seuraavat toisiaan loogisessa ja ajallisessa mielessä. Vaiheiden ja tehtävien määrittelyn lisäksi tuotiin esille niiden väliset kytkennät koko prosessin kuvaamiseksi. Tämän prosessin avulla muunnetaan panostekijänä oleva tieto yrityksen johdolle informaatioksi suunnittelukohteiden tarpeisiin eli suunnittelupäätösten tekemiseen. Päätökset ovat suunnitteluprosessin tuotoksia.

Näin kuvattiin koko suunnittelusysteemi sekä rakenteellisina että toiminnallisina ominaisuuksina. Kummassakin kuvauksessa mainittiin kaikki suunnittelusysteemiin kokonaisuutena liittyvät osat, mutta perustellusti niistä jätettiin osa pelkän maininnan varaan, jotta joitakin toisia osia ja relaatioita kyettiin kuvaamaan perusteellisemmin. Tämä valinta jäi riippumaan tarkastelunäkökulmasta, jona käytettiin sekä rakenteellista että toiminnallista näkökulmaa.

Systeemin ja prosessin kuvausten jälkeen kappaleessa 3.5 täsmennettiin peruskäsitteiden avulla kappaleessa 3.2 tehtyä taustatekijöiden kuvausta. Siinä lähdettiin liikkeelle suunnittelusta etäämmällä olevasta ympäristöstä ja edettiin sieltä kohti suunnitteluilmiötä siten, että samalla esitettiin näiden tekijöiden vaikutussuhteet. Tässä yhteydessä suunnitteluilmiön taustatekijät vaikutussuhteineen ryhmiteltiin hierarkkiseen järjestykseen seuraavasti: ympäristö-, sidosryhmä- ja yritystekijät. Viimeksi mainittuun tekijäryhmään luettiin myös yrityksen suunnittelun kehitysvaiheet, joilla katsottiin olevan oppimisprosessin kautta vaikutusta yrityksessä käytössä olevaan suunnittelusysteemiin. Kuvattujen taustatekijöiden vaikutussuhteet suunnitteluun esitettiin väitteiden I-IV muodossa. Kuvattua teoreettisen osan rakennetta havainnollistettiin yhteenvetokappaleessa 3.6 kuviolla 11, jossa esitettiin vaikuttavat taustatekijät sekä suunnittelusysteemi ja sen sisällä tapahtuva suunnitteluprosessi.

Tutkimuksen toisen tavoitteen saavuttamiseksi luvussa 5 haettiin empiirinen evidenssi teoreettiselle suunnittelumallille. Tälöin tutkittiin sitä, miten suuressa määrin kappaleissa 3.3 ja 3.4 kuvattu strategiasuunnittelusysteemi ja -prosessi olivat todennettavissa suomalaisissa elintarvike- ja metalliteollisuuden yrityksissä. Empiirisen tiedon etsintää ohjasi hypoteettinen strategiasuunnittelumalli, johon liittyviä kysymyksiä oli tehty ja joihin oli edelleen haettu vastaukset toimitusjohtajilta ja talousjohtajilta haastattelumenetelmän avulla. Nämä empiirisen osan lähtökohdat esitettiin yksityiskohtaisesti luvussa 4.

Jokaisessa yrityksessä strategiasuunnittelusysteemi ja -prosessi saavat tietysti juuri tämän yrityksen tarpeisiin soveltuvat muodot, jotka todentavat aitoina ilmentyminä teoreettisen mallin joko kokonaan tai vain joitakin sen osista. Näin ollen 62 yrityksen mittaustulosten pohjalta etsittiin sellaisia systeemi-ratkaisuja, jotka olivat tyypiltään niin lähellä toisiaan, että niistä voitiin muodostaa tiettyjä homogeenisia ryhmiä eli tyyppejä. Löydetyt empiiriset tyytit todentavat säännönmukaisina kokonaisuuksina teoreettisen suunnittelusysteemin ja -prosessin ilmentymisen eri osiltaan todellisissa tilanteissa. Näistä tyypeistä syntyvä typologia esitettiin kappaleessa 5.5.2, joka sai seuraavan muodon:

I - Budjettisuunnittelutyyppi (14 yritystä)

Tässä suunnittelutyyppissä esiintyi kirjallisessa muodossa olevia budjettitavoitteita ja 2-3 vuoden päähän ulottuvia tavoitteita. Yrityksen toiminnan lähtökohtana oli ensi sijassa asiakkaiden taholta ilmenevä yrityksen tuotteiden ja palvelusten kysyntä. Tyyppi jaettiin kahdeksi alatyypiksi: I_1 - pelkkä budjettisuunnittelu ja I_2 - budjettisuunnittelu + tavoitteet 2-3 vuodelle.

Budjettisuunnittelutyyppissä oli todennettavissa suunnittelun kohteiden ja vaiheiden laajempikin ilmentyminen, joskaan kirjallisessa muodossa olevia päätöksiä ei esiintynyt mainittujen lisäksi. Prosessitarkastelun näkökulmasta katsottuna informaatiota hankittiin sidosryhmistä, yrityksen ympäristöstä ja yrityksen sisältä kyseisiin suunnittelutarpeisiin. Suunnitteluprosessiin

osallistuvien organisaation henkilöryhmien lukumäärä oli tyypillisesti kolme: johtokunta, johtoryhmä ja toimipaikkojen johto.

Suunnittelun kohteista päättivät puolestaan johtokunta, johtoryhmä tai toimitusjohtaja. Suunnittelupäätöksistä tiedotettiin tässä tyypissä vähäisessä määrin yrityksen eri ryhmille.

II - Hahmottuva strategiasuunnittelutyyppi (24 yritystä)

Nimensä mukaisesti tässä suunnittelutyyppissä esiintyi myös kirjallisessa muodossa olevia päämääriä ja joitakin strategioita. Tavoitesuunnittelun osalta kirjallisia päätöksiä oli tehty sekä 2-3 vuoden tavoitteista että vastaavista toimintasuunnitelmista. Nämä suunnitelmat eivät kuitenkaan muodostaneet kaikissa tapauksissa sitä lenkkiä, joka tarvitaan loogisen päätösketjun syntymiseen strategiasuunnittelusta budjettisuunnitteluun. Viimeksi mainitun osalta budjettitavoitteita oli asetettu eri toiminnoille. Tässä tyypissä yrityksen toiminnan lähtökohtana oli ensi sijassa se tarjontatekijä, joka on yrityksen hallussa ja vasta toissijaisena kysyntätekijä.

Tyyppi jaettiin kahdeksi alatyypiksi: II₁ erilliset strategiasuunnitelmat, jotka ovat nimensä mukaisesti erillään yrityksen budjettisuunnittelusta, ja II₂ osittaiset strategiasuunnitelmat, jotka ovat loogisessa yhteydessä budjettisuunnitteluun, mutta suunnitelmat kattavat yrityksen toiminnan vain osittain. Molemmissa tyypeissä strategiasuunnittelu oli painottunut investointien suunnitteluun.

Tässä hahmotuvassa strategiasuunnittelutyyppissä oli edellisten kirjallisessa muodossa olevien suunnitelmien lisäksi tyyppikuvi-
ossa olevista tuloksista todennettavissa suunnitteluprosessin kaikki vaiheet: informaation hankinta, suunnitelmien laadinta, päätöksenteko ja tiedotus. Tyypillistä tälle hahmotuvalle tyyppille oli erityisen suunnitteluelimen olemassaolo linjajohdon lisäksi eri tasoisen suunnittelun toteuttamisessa.

III - Monidimensioinen strategiasuunnittelutyyppi (24 yritystä)

Tämä suunnittelutyyppi todentaa teoreettisen strategiasuunnittelusysteemin ja -prosessin täydellisesti. Kirjallisessa muodossa olevien päämäärien lisäksi esiintyvät ensimmäisen kerran selvästi vastaavat strategiasuunnitelmat. Suunnitteluhierarkian seuraavalla tasolla kirjallisia päätöksiä oli tehty 2-3 vuoden tavoitteista ja niitä vastaavista toimintasuunnitelmista lukumääräisesti runsaammin kuin edellisissä tyypeissä. Hierarkian alimmalla tasolla olevista budjettitavoitteista oli keskimäärin tehty yhdeksän eri funktioitakoskevaa päätöstä. Tässä tyyppissä yrityksen toiminnan lähtökohtana oli ensi sijassa asiakkaiden taholta tuleva yrityksen tuotteiden kysyntä. Toiminta-ajatuksen määrittely oli myös kirjallisessa muodossa.

Tyyppi jaettiin kahdeksi alatyypiksi: III₁ tietyn toiminnon strategiasuunnitelmat - jotka kattavat kunkin yrityksen kohdalla vähintään yhden toiminnon osalta suunnittelupäätökset loogisesti strategiasuunnitelmista budjettisuunnitelmiin asti, ja III₂ useiden toimintojen strategiasuunnitelmat - jotka koostuvat jokaisen yrityksen kohdalla tyyppillisesti vähintään kolmesta eri toimintoja koskevasta loogisesta päätösketjusta: tuote/markkinointisuunnitelmien, käyttöomaisuusinvestointien ja näitä täydentävien joko tulos- tai rahoituspäämäärien päätösketjuista.

Monidimensioisessa strategiasuunnittelutyyppissä oli edellisten kirjallisessa muodossa olevien suunnitelmien lisäksi todennettavissa suunnitteluprosessin kaikki vaiheet: informaation hankinta, suunnitelmien laadinta, päätöksenteko ja tiedotus. Tyyppillistä tälle strategiasuunnittelulle oli myös suunnittelun toteutuksen ulottaminen monille organisaation tasoille ja suunnitteluneuvottelujen runsas esiintyminen. Päätösvalta suunnitelmista oli keskittynyt tässä kuten muissakin tyypeissä johtokunnalle, johtoryhmälle tai toimitusjohtajalle.

Edellä esitettyjen empiiristen suunnittelutyyppien lisäksi etsittiin luvussa 7 pitkälle ajanjaksolle ulottuvalla aineistolla empiirinen evidenssi teoreettiselle suunnittelumallille. Oy Mallasjuoman ja G W Sohlbergin yrityssuunnittelun kehitysvaiheissa ilmenevät systeemit vahvistavat vuosien varrelta kuvattuina tämän

tutkimuksen kappaleessa 3.3 esitetyn hierarkkisen suunnittelusysteemin ja sen sisällä tapahtuvan kappaleessa 3.4 kuvatus laadintaprosessin. Pitkältä ajanjaksolta analysoitu case antaa tutkimusongelman ratkaisulle sen syvällisen ulottuvuuden, joka kertoo suunnittelusysteemin ja -prosessin kehityksen. Suunnittelusysteemi kehittyy hierarkkiseksi vähitellen suunnittelun kehitysvaiheiden myötä, ja suunnitteluprosessi tulee vastaavasti lähemmäs todellista päätöksentekoa suunnitteluoppimisen kautta. Tutkittujen case-yritysten suunnittelun kehitysvaiheissa ilmenevät systeemit ovat yhteneviä varsin tarkasti myös luvussa 5 tehdyn TYPOLOGIALöydöksen tyyppien kanssa. Caset kertovat sen, miten ko. yrityksessä siirrytään suunnittelun kehitysvaiheissa suunnittelutyypistä toiseen muuttuvien sisäisten ja ulkoisten olosuhteiden myötä. Tällöin suunnittelu on päämäärähakuista ja todellista päätöksentekoa auttavaa toimintaa.

Tutkimuksen kolmannen tavoitteen saavuttamiseksi luvussa 6 etsittiin selitystä eri suunnittelutyyppeiden valinnalle suunnitteluun vaikuttavien taustatekijöiden avulla. Suunnittelun taustatekijät ryhmiteltiin teoreettisessa osassa, kappaleessa 3.5, hierarkkiseen järjestykseen lähtien arvoympäristöstä, edeten toimintaympäristöön ja yrityksen sidosryhmiin sekä lopulta päätyen yritykseen. Tässä järjestyksessä esitettiin myös väitteet taustatekijöiden ja yrityksen suunnittelusysteemin ja -prosessin vaikutussuhteista.

Empiirisen aineiston analyysin yhteydessä, kappaleessa 6.3, löydettiin seuraavat taustatekijät, jotka ovat tilastollisesti merkitsevästi riippuvuussuhteessa yrityksen valitseman suunnittelutyypin kanssa.

<u>Toimintaympäristön häiriöalttiuden mittarit</u>	Riippuvuuden merkitsevyys
- viennin esiintyminen	xx
- kysyntätyyppi	x
<u>Sidosryhmien merkityksen mittarit</u>	
- henkilökunnan koko	xxx
- toimihenkilökunnan koko	xxx
- hankkijakunnan koko	x

Yrityksen kehitysvaiheen mittarit

Riippuvuuden
merkitsevyys
xxx

- yrityksen koko (liikevaihdon määrä)
- organisaation rakennetekijät
- organisaatiokaavio
- tehtäväkuvaukset
- hallintoelimet ja miehitys
- johtokunnan koko
- johtokunnan sisäinen rakenne
- toimitusjohtajan koulutustaso
- talousjohtaja
- laskentapäällikkö
- kirjanpitoapäällikkö
- budjettipäällikkö

xx

x

x

x

xxx

xxx

xx

xxx

x

Näiden taustamuuttujien välisiä riippuvuussuhteita analysoitaessa todettiin niiden olevan useimmissa tapauksissa keskenään tilastollisesti merkitsevästi riippuvuussuhteessa. Näin ollen kaikki muuttujat eivät välttämättä säily itsenäisinä. Tehtyjen jatkoanalyysien, vakiointien, tuloksena näyttää käytettävissä olevan empiirisen aineiston valossa siltä, että tärkeimmiksi selittäjiksi suunnittelutyyppeiden valinnassa jäävät

toimintaympäristön häiriöalttiuden mittarit

- viennin esiintyminen ja
- kysyntätyyppi
- sidosryhmien merkityksen mittari
- henkilökunnan koko
- yrityksen kehitysvaiheen mittari
- yrityksen koko (liikevaihdon määrä)

Case-metodilla tehdyssä tutkimuksessa oli mahdollista etsiä useampia suunnitteluun vaikuttavia taustatekijöitä kuin mitä edellä olevan empiirisen aineiston hankinnan yhteydessä oli mahdollista. Case-tapausten avulla saadaan tukea ja vahvistusta monille vaikutussuhteita koskeville väitteille. Osa luvussa 7 olevista selittävistä taustatekijöistä on samoja kuin luvussa 6 olevat selitystekijät ja osa uusia alueita kattavia tekijöitä. Case-tutkimuksesta on esitettävissä seuraavat yrityksen toimintaan ja sen suunnitteluun vaikuttavat taustatekijät:

- | | |
|--------------------------|--|
| Arvoympäristötekijät | <ul style="list-style-type: none"> - lainsäädännön muutokset
(alkoholilainsäädäntö, ympäristö-
lainsäädäntö ja kehitysaluelain-
säädäntö) |
| Toimintaympäristötekijät | <ul style="list-style-type: none"> - levoton ja lamainen toimintaympä-
ristö - voimakas inflaatio - kysynnän muutos - viennin laajentaminen - kilpailutilanteen muutos - yhteiskunnan tekemät tuotteiden
hintoja koskevat muutospäätökset - teknologian kehitys - työvoimapula - liikkeenjohdon koulutus ja siinä
erityisesti suunnittelu |
| Sidosryhmätekijät | <ul style="list-style-type: none"> - sidosryhmien jäsenten vaatimukset
sidossuhteen säilyttävän korvauksen
kasvattamisesta - sidosryhmärakenteen muutos
(päärahalaitoksen vaihto) - sidosryhmien koko |
| Yritystekijät | <ul style="list-style-type: none"> - yrityksen koko ja koon kasvu - menekin muutokset - uuden toimialan liittäminen yrityk-
sen toimintaan - toiminnan kapasiteetti- ja koordi-
nointiongelmat - toiminnan kannattavuus- ja rahoitus-
ongelmat - organisaatorakenteen muutos - toimitusjohtajan muutos - taloushallinnon toimet - suunnitteluorganisaation muutos ja
suunnitteluoppiminen |

Case-tutkimuksessa päästään monien taustatekijöiden lähteille ja siten niiden lukumäärä kasvaa suureksi. Esimerkiksi toimintaympäristön yhteydessä nämä tekijät ovat kuitenkin luettavissa toimintaympäristön häiriöalttiuden ilmentymiksi. Poikkeuksen muodostavat teknologian kehitys ja liikkeenjohdon koulutus. Vastaavasti löydetty sidosryhmätekijät ilmentävät sidosryhmien merkitystä yrityksen toiminnalle. Yritystekijät puolestaan ilmentävät yrityksen kehitysvaiheita, joihin oleellisesti liittyvät myös uuden toimialan kytkeminen yrityksen aikaisempaan toimintaan ja tästä johtuvat organisaation miehitys- ja rakenne-muutokset. Tähän kaikkeen liittyvät suunnitteluorganisaation muutos ja suunnitteluoppiminen.

Satunnaisotantaan perustuvan 62 yrityksen ja 2 caseyrityksen tutkimusaineiston pohjalta saadut tutkimustulokset voidaan vetää yhteen seuraavasti: suunnittelusysteemiin ja -prosessiin vaikuttavista taustatekijöistä on voitu todentaa toimintaympäristön häiriöalttius, sidosryhmien merkitys ja yrityksen kehitysvaihe.

SUMMARY

Corporate Strategic Planning - as a System and as a Process

A rough description of the purpose of this study - an examination of corporate strategic planning and the factors affecting it - was made in the introductory chapter. This phenomenon, both its components and its links, was investigated theoretically and empirically. Finnish food product and metal and engineering companies located in Uusimaa and Pohjanmaa were the target of the research.

With this in view, a review of previous research on corporate strategic planning was made. This review described theoretical and applied research in the field of business economics and administration. A quite lengthy time span was taken for the formation of knowledge on planning by going back to works by representatives of the case and principles management schools from the beginning of the century. These works sought solutions that could be applied to practical business management. However, the necessity of a more theoretical approach was recognized as was the need for systematic empirical data on the real problems of corporate planning. In the 1950s the research findings of related disciplines such as organizational, system and operational research began to affect planning literature and practical applications as well.

From the beginning of the following decade a school of planning which is also oriented toward applied research used the findings of the related disciplines mentioned above in constructing its own analytical approach to research. Likewise, the development of organizational research and the noteworthy growth of descriptive-empirical research on planning - both quantitative and qualitative - were obviously connected with one another.

This growth has been particularly affected by the fact that the necessity of description and explanation of the real problems of planning has been seen as the point of departure for applied research.

The present work is descriptive-empirical research. On the basis of the review of doctrine, the rough purpose of the study was specified in chapter 2 and given the following form: "What is the basic structure of the system and process of corporate strategic planning?". The goals concerning implementation of the research were again stated:

- 1 A description of the general model of the system and process of corporate planning by defining the necessary concepts, their relationships and a presentation of the factors affecting them.
- 2 The acquisition of empirical evidence for this theoretical structure by presenting findings for the individual firms and by searching on this basis for homogeneous groups from the planning.
- 3 The explanation of the homogeneous groups observed - the planning types - by means of the environmental, participant group and corporate factors affecting planning by demonstrating the validity of the assertions made about the effects of these factors.

In order to solve the problems posed by the research, and achieve the first goal, a general corporate planning model was developed on the basis of the doctrine in chapter 3. For this purpose the points of departure and the area of the research were defined and described in section 3.2 using the basic concepts. This description also included a presentation of the basic idea behind the origins and development of planning.

A study of formal corporate planning was made in section 3.3 on the basis of system theory by determining the hierarchical planning system. Here the strategic planning system is the main system, and it requires subsystems for implementation. These subsystems are called the program planning and budget planning systems.

The above-mentioned systems were examined here by defining at the outset the objects of planning in each component system and the level of performance in the organization, as well as the

linkages between them. The connections between the various objects and component systems operate through planning. Thus the delimitation of the component systems is always linked to the output of the upper level system, i.e. to the planning decisions. In this way the structure of the planning system was described.

The functioning of the planning system was examined in section 3.4 using a process description. The point of departure was the Simon I-D-C process model, which was opened for several stages of the strategic planning process. These phases represent the planning tasks of the planning personnel, which follow one another in a logical and chronological sense. In addition to the determination of the phases and tasks, the linkages between them were brought out in order to describe the entire process. Through this process the input data were converted to information for use by the corporate management in meeting the needs of the planning objects, i.e. for making planning decisions. The decisions are the outputs of the planning process. In this way the entire planning system was described in terms of both structural and functional properties. All the parts related to the planning system as a whole were mentioned in both descriptions, although some of them were justifiably mentioned only in order that certain other parts and relations could be described more thoroughly. This selection consequently depended on the approach used in the examination. Both the structural and the functional approach were used.

In section 3.5, after the description of the system and process, the description of the background factors made by means of the basic concepts in section 3.2 was specified. Here the work proceeded from the environment more remote from planning and advanced toward the planning phenomenon in a way that also permitted presentation of the effect relationships of these factors. In this connection the background factors, together with their effect relationships, were grouped in a hierarchical order as follows: environmental, participant group, and corporate factors. The last group of factors was also to include the developmental stages of corporate planning, which were said to have an effect

relationship with the planning system in use in the firm through the learning process. The effect relationships of the background factors described on planning were presented in the form of assertions I-IV. The structure of the theoretical part described was presented graphically in the summary, section 3.6, fig. 11, in which the relevant background factors and the planning system and the planning process taking place inside it were presented.

In order to achieve the second goal of the research, empirical evidence for the theoretical planning model was sought in chapter 5. Then an investigation was made of the extent to which the strategic planning system and process described in sections 3.3 and 3.4 could be demonstrated in Finnish food product and metal and engineering companies. The search for empirical data was guided by a hypothetical strategic planning model to which related questions were posed and to which answers were once again obtained from managing directors and controllers by means of a survey. These points of departure for the empirical part were presented in detail in chapter 4.

Of course the strategic planning system and process in every company takes a form adapted to the needs of that company and this gives evidence - in terms of authentic phenomena - of the theoretical model as a whole or in part. Consequently, system solutions which were by nature so close to one another that certain homogeneous groups or types could be formed were presented on the basis of the data obtained from the 62 companies. The empirical types discovered gave evidence - as regular entities - of the existence of various parts of the theoretical planning system and process in real situations. The resultant typology was presented in section 5.5.2, and took the following form:

I Budget planning type (14 companies)

Written budget goals and goals to be achieved over a 2-3 year span appear in this planning type. Demand for company products and services expressed by customers was the primary basis for corporate operation. This type was divided into two subtypes: I_1 - exclusively budget planning and I_2 - budget planning + 2-3 year goals.

CHAPTER 3.4

CHAPTER 3.3

CHAPTERS 3.2 and 3.5

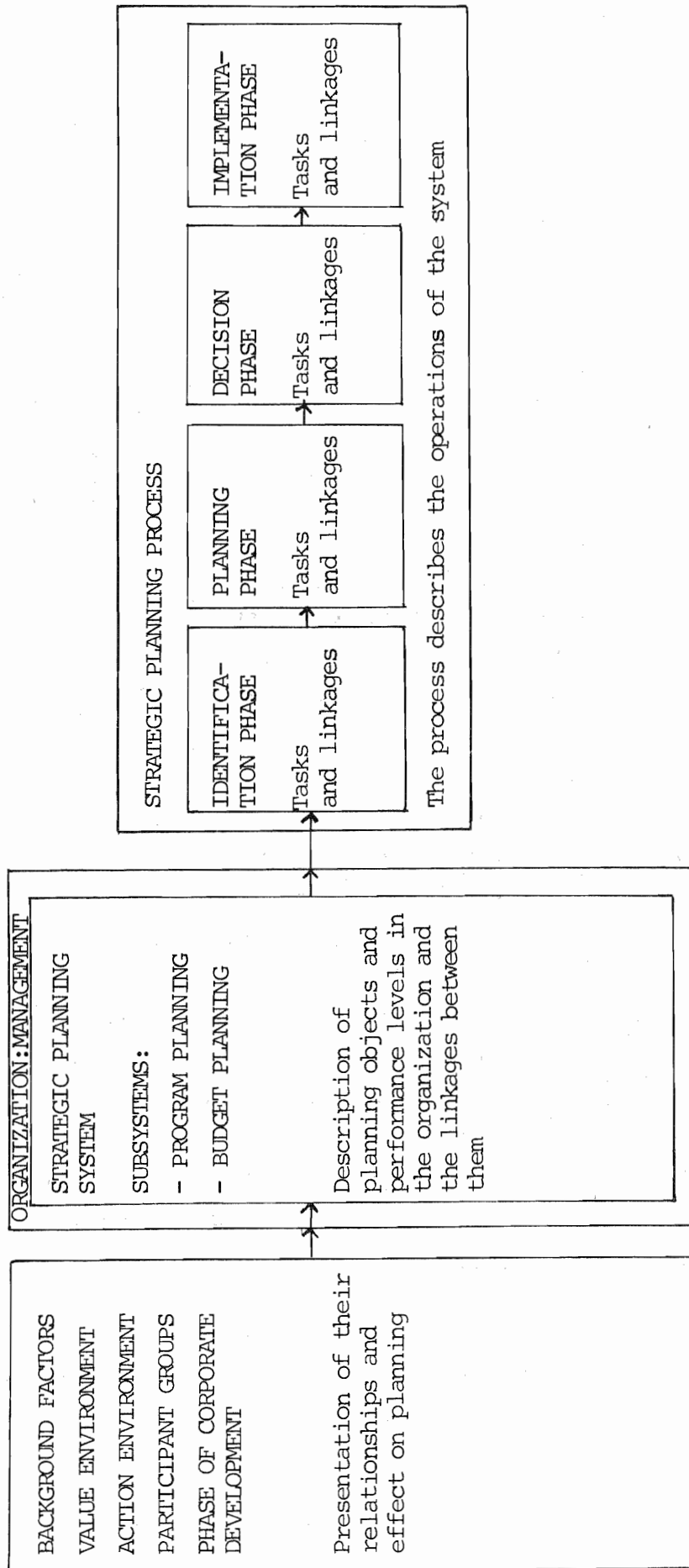


FIGURE 11 SUMMARY OF THE STRATEGIC PLANNING SYSTEM AND PROCESS AND OF THE FACTORS AFFECTING THEM

There was evidence in the budget planning types of a wider manifestation of the objects and stages of planning, although no written decisions appear in addition to the budget goals. As far as the examination of the process was concerned, information was obtained from the participant groups, the corporate environment and from within the firm to meet the planning needs in question. There were typically three organizational levels taking part in the planning process; the board of directors, the top management group and operational management.

Decision-making regarding the objects of planning was mainly carried out by the board of directors, the top management group, or the managing director. In this type some information on the planning decisions was provided to different groups within the company.

II The emergent strategic planning type (24 companies)

In keeping with the name, some objectives and strategies appear in written form in this planning type. As far as program planning was concerned, written decisions had been made on both the 2-3 year goals and on the corresponding programs. However, these plans do not in all cases form the link necessary for creation of the logical chain of decisions from strategic planning to budget planning. With respect to the former, budget goals for various functions were set. In this type the point of departure for corporate operations was primarily the supply factor, which was under the company's control. The demand factor was of secondary importance.

The type was divided into two subtypes: II_1 - separate strategic plans which are, in keeping with their name, separate from budget planning, and II_2 - partial strategic plans which are connected logically with the budget planning although the plans cover only part of corporate functions. Strategic planning in both types emphasizes investment planning. In this emergent type of strategic planning all the stages of the strategic planning process were apparent in the results, in addition to the written plans of the former: the acquisition of information,

the drafting of plans, decision-making, and communications. The existence of a special planning body in addition to the line management in the performance of various levels of planning was typical for this emergent type.

III Multi-dimensional strategic planning type (24 companies)

The complete theoretical planning system and process were evident in this planning type. In addition to the written objectives, corresponding strategic plans definitely appeared for the first time. At the next level of the planning hierarchy written decisions were made on 2-3 year goals and on the corresponding programs and on a larger number of written decisions than in the former types. On average, nine different decisions concerning functions were made on budget goals at the lower level of the hierarchy. In this type demand for company products coming from customers was the primary point of departure for corporate planning operations. The corporate purpose was also defined in written form.

This type was divided into two subtypes: in the logical sense III₁ - the strategic plans for a given function cover the planning decisions for that function in a single company, from the strategic plans to the budget plans, and III₂, the strategic plans for several functions are typically composed of at least three logical chains of decisions concerning different functions within each company. These are the decision chains for the product/marketing plans, investments in fixed assets and the chains pertaining to either the profit goals or the financing goals that supplement them.

In addition to the above-mentioned written plans, all stages of the planning process were evident in the multi-dimensional strategic planning types. These included the acquisition of information, the drafting of plans, decision-making and communication. The extension of performance to many levels of the organization and a large number of planning discussions were typical of this kind of strategic planning. Here decision-making authority was concentrated in the board of directors,

the top management group and the managing director as it was in the other types.

In addition to the empirical planning types presented above, the empirical evidence for the theoretical planning model was presented in chapter 7 with material extending over a long period. The systems appearing in the developmental stage of corporate planning in Oy Mallasjuoma and G.W. Sohlberg give evidence of the hierarchical planning system presented in section 3.3 of this research and of the drafting process occurring within it which is described in section 3.4. This case, analyzed over a long time span, provides the study with a depth dimension which reveals the development of the planning system and process.

The planning system gradually becomes hierarchical as progress is made through the developmental stages of planning and the planning process itself becomes more like real decision-making as the planning process is learned. The systems apparent in the development stages of planning in the case studies under investigation conform exactly with the typological discoveries made in chapter 5. The cases explain how the companies in question proceed from one planning type to another in response to internal and external factors. Then planning is goal-oriented activity that assists in the actual decision-making.

In order to achieve the third goal of the research, an explanation of the choice between different types of planning was presented in chapter 6 by means of the background factors affecting planning. The background factors for planning were grouped in the theoretical part, section 3.5, in a hierarchical order beginning with the value environment and proceeding to the action environment and the company's participant groups and finally arriving at the company itself. The assertions about the effect relationship between the background factors and the corporate planning process and system were presented in this order. In connection with the empirical analysis material in section 6.3, background factors which have a statistically significant dependency relationship with the planning type chosen by the company were determined. They are the following:

Indicators of the susceptibility of the action environment

<u>to disturbance</u>	Significance of dependence
-----------------------	----------------------------

- | | |
|-----------------------------|----|
| - the appearance of exports | xx |
| - demand type | x |

Indicators of the significance of the participant groups

- | | |
|-----------------------|-----|
| - staff size | xxx |
| - office staff size | xxx |
| - number of suppliers | x |

Indicators of the stage of corporate development

- | | |
|---|-----|
| - size of company (turnover) | xxx |
| organizational structural factors | |
| - organizational chart | xx |
| - job descriptions | x |
| administrative organs and staff | |
| - size of board of directors | x |
| - internal structure of board of directors | x |
| - educational background of managing director | xxx |
| - controller | xxx |
| - head of accounting | xx |
| - head of bookkeeping | xxx |
| - head of budget | x |

Analysis of these background variables indicated that in most cases there is a statistically significant dependency relationship between them. Consequently not all the variables necessarily remain independent. As a result of the further analyses it appears in the light of the available material that indicators of the susceptibility of the action environment to disturbance are the most important explanatory variables in the choice of planning type

- the appearance of exports
 - demand type
- indicator of the significance of the participant types
- staff size

indicator of the stage of corporate development
size of company (turnover).

In research with the case method it was possible to search for more background factors affecting planning than in connection with the compilation of empirical material. By means of the cases support and confirmation was obtained for many assertions concerning the effect relationships. Some of the explanatory background factors in chapter 7 are the same as those in chapter 6 and some of them cover new areas. The following background factors affecting the operations of the company and its planning can be taken from the case research:

Value environment factors - legislative changes

(liquor legislation, environmental
legislation and developing area
legislation)

Action environment factors

- unsettled and depressed action environment
- rapid inflation
- change in demand
- expansion of exports
- change in competitive situation
- decisions made by society regarding changes in product prices
- technological development
- labor shortage
- business management training and that concerning planning in particular

Participant group factors - demands of participant group members for increases in the compensation that maintains the participant relationship

- change in the participant group structure (change of principal financial institution)
- size of participant groups

Corporate factors

- size of the company and growth in size
- fluctuations in sales
- entering a new sector of operations
- problems of operational capacity and coordination
- problems of profitability and financing
- change in organizational structure
- change of managing director
- actions of financial administration
- change in planning organization and learning of the planning process

In case research the sources of many background factors are reached and thus their number may become large. However, in connection with the action environment, for example, these factors must be classed as manifestations of the susceptibility of the action environment to disturbance. The development of technology and the training of business management represent an exception. Correspondingly, the participant group factors express the significance of the participant groups to the operations of the company. The company factors in turn reveal the stage of corporate development, which is also closely connected with the addition of a new sector to existing company operations and the resultant changes in staff and structure. Change in the planning organization and learning of the planning process are related to all of this.

The following research findings were obtained on the basis of material concerning 62 companies based on a random sample and 2 case study companies. The following summary can be made; there is evidence in the background factors affecting the planning system and process of the susceptibility of the action environment to disturbance, the significance of participant groups and the stage of corporate development.

LÄHDELUETTELO

- Accounting Review (1971) Vol. XLVI, Supplement.
- ACKOFF, RUSSEL L. (1970) A Concept of Corporate Planning. New York.
- AHARONI, YAIR (1966) The Foreign Investment Decision Process. Boston.
- AHLSTEDT, LEO & JAHNUKAINEN, IIRO (1972) Yritysorganisaatio yhteistoiminnan ohjausjärjestelmänä. Tapiola.
- ALALUUSUA, SEPPO (1978) Budjetointiprosessin rakenne ja ohjaus. Helsinki.
- ALLEN, LOUIS A. (1958) Management and Organization. New York.
- ANSOFF, IGOR (1965) Corporate Strategy. New York (Reprinted paperback edition 1971).
- ANSOFF, IGOR H. (1975) The State of Practice in Management Systems, European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM), Working Paper No. 1975-11. Brussels.
- ANSOFF, IGOR H. (1977) The Changing Shape of the Strategic Problem, EIASM. Working Paper 1977-12. Brussels.
- ANSOFF, IGOR H. (1978) Planned Management of Turbulent Change, EIASM, Working Paper 1978-3. Brussels.
- ANSOFF, IGOR H. (1979) Strategic Management. London.
- ANSOFF, I.H. & DECLERCK, R.P. & HAYES, R.L. (eds.) (1976) From Strategic Planning to Strategic Management. New York.
- ANTHONY, R.N. (1965) Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Boston.
- ANTHONY, ROBERT N. (1972) Management Accounting for the Future, Sloan Management Review, Vol. 13, No. 3, 1972.
- ARB NOR, INGEMAN & BJERKE, BJÖRN (1978) Företagsekonomisk metodlära. Lund.
- ARGENTI, JOHN (1971) Corporate Planning. London.
- ARTTO, EERO (1968) Yrityksen rahoitus. Helsinki.
- BARNARD, CHESTER I. (1938) The Functions of the Executive. Cambridge, Mass., 10th printing 1953.
- BERGSTRAND, JAN (1973-74) Budgetuppställande I-II. Stockholm.

- BERGSTRAND, JAN & GAVATIN, PETER & MAGNUSSON, ÅKE & SAMUELSON, LARS (1970) Budgetering - en litteraturöversikt, EFI. Stockholm.
- BERTALANFFY, L. von (1968) General Systems Theory. New York.
- BONGE, JOHN W. (1972) Problem Recognition and Diagnosis: Basic Inputs to Business Policy, Journal of Business Policy, Vol. 2, No. 3, 1972
- BOWER, J.L. (1972) Managing the Resource Allocation Process, A Study of Corporate Planning and Investment. Homewood, Ill.
- BOWMAN, EDWARD (1973) Epistemology, Corporate Strategy and Academe, EIASM, Working Paper 73-45. Brussels.
- BRIM, ORVILLE G. Jr. & GLASS, DAVID C. & LAVIN, DAVID E. & GOODMAN, NORMAN (1962) Personality and Decision Process. Studies in the Social Psychology of Thinking. Stanford, Cal.
- BRONFENBRENNER, MARTIN (1966) A "Middlebrow" Introduction to Economic Methodology teoksessa Krupp, Sherman Roy (ed.), The Structure of Economic Science, Englewood Cliffs, N.J.
- CANNON, THOMAS J. (1968) Business Strategy and Policy. New York.
- CARLISLE, HOWARD M. (1973) Situational Management, A Contingency Approach to Leadership, AMA. New York.
- CHANDLER, ALFRED D. (1962) Strategy and Structure. Cambridge, Mass.
- CHILD, JOHN (1972) Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, Sociology. January 1972.
- CHRISTENSEN, C.R. et al. (1976) Policy Formulation and Administration. A Casebook of Top-Management Problems in Business. 7th ed. Homewood, Ill.
- CHURCHMAN, C.W. & ACKOFF, R.L. & ARNOFF, E.L. (1957) Introduction to Operations Research. New York.
- CLEVELAND, DAVID I. & KING, WILLIAM R. (1972) Management: A Systems Approach. New York.
- COCHRAN, WILLIAM G. (1963) Sampling Techniques. New York.
- Comprising, Shop Management, The Principles of Scientific Management. (1911) New York.
- CYERT, R.M. & MARCH, J.G. (1963) A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, N.J.

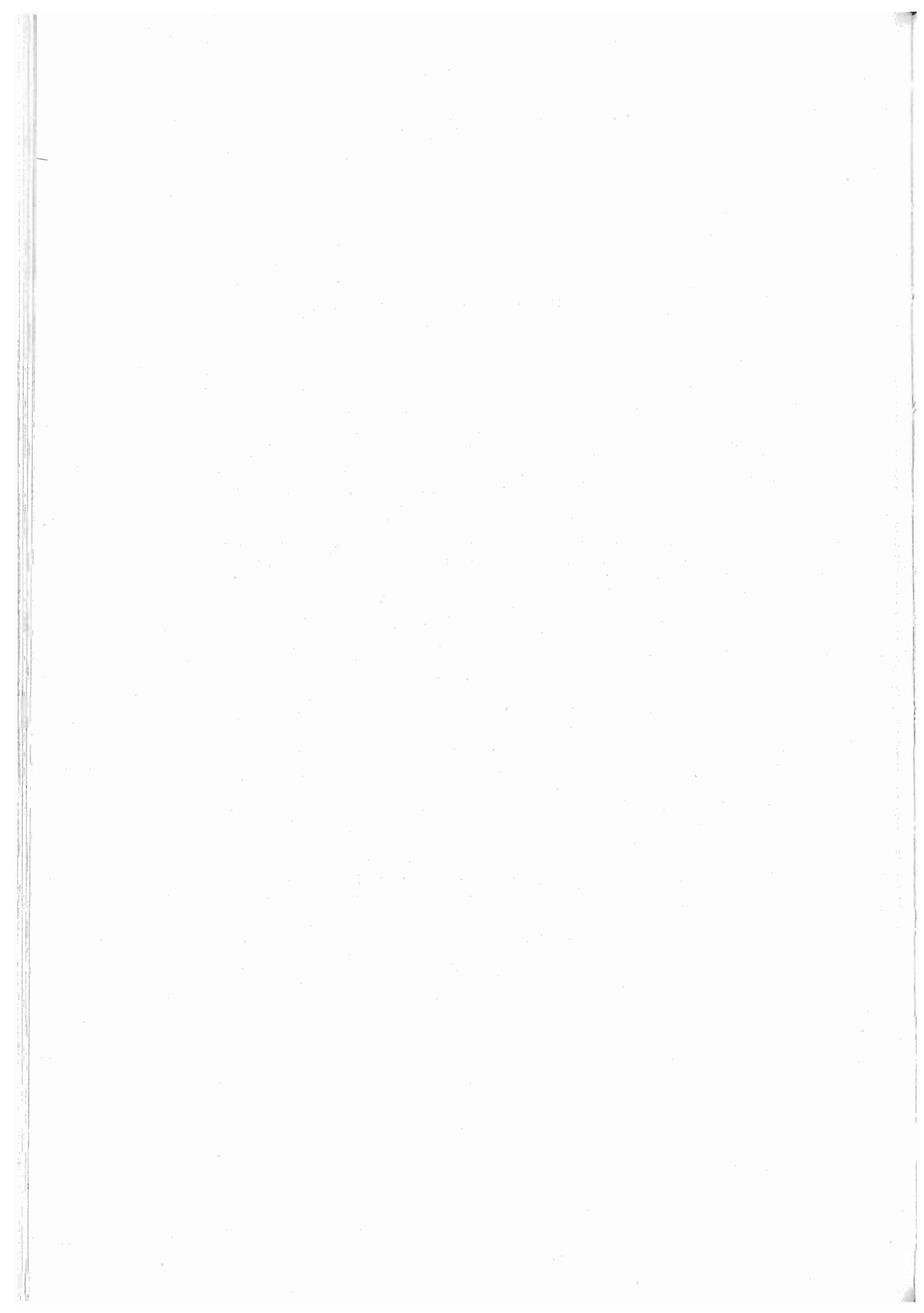
- DEMSKI, JOEL S. (1967) An Accounting System Structured on a Linear Programming Model, *The Accounting Review*, October 1967.
- DEWEY, JOHN (1910) *How We Think*. New York.
- EMERY, F.E. & TRIST, E.L. (1960) *Socio-Technical Systems teoksessa: C.W. Churchman & M. Verhulst (eds.) Management Science, Models and Techniques, Vol. 2.*
- EMERY, F.E. & TRIST, E.L. (1965) The Causal Texture of Organizational Environments, *Human Relations*, Vol. 18, No 1, 1965.
- ESKOLA, ANTTI (1971a) *Sosiologian tutkimusmenetelmät 1*. Porvoo.
- ESKOLA, ANTTI (1971b) *Sosiologian tutkimusmenetelmät 2*. Porvoo.
- EWING, DAVID W. (ed.) (1958) *Long-Range Planning for Management*. New York.
- FAYOL, HENRI (1965) *Industriell och allmän administration*. Paris, First published in 1916.
- GALBRAITH, JAY R. (1977) *Organization Design*, Reading, Mass.
- GAVATIN, PETER (1975) *Budgetsimulering*. Stockholm.
- GOLDBERG, WALTER (1972) Strategic Planning: Some Observations on The-State-Of-The-Art of Computer Based Models for Formalized Strategic Planning. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja (LTA)*, Vol. 21, No. 4, 1972.
- GULICK, LUTHER & URWICK, L. (ed.) (1937) *Papers on the Science of Administration*. New York.
- HALL, RICHARD H. (1972) *Organizations, Structure and Process*. Englewood Cliffs, N.J.
- HEDBERG, BO (1970) *On Man-Computer Interaction in Organizational Decision-Making. A Behavioral Approach*. Gothenburg.
- HEINEN, EDMUND (1966) *Das Zielsystem der Unternehmung*. Wiesbaden.
- HIRSCHMAN, A.O. & LINDBLOM, C.E. (1969) *Economic Development, Research and Development, Policymaking: Some Converging Views*, teoksessa Emery, F.E. (ed.) *Systems Thinking*. Harmondsworth.
- HOFER, CHARLES W. (1975) Toward a Contingency Theory of Business Strategy. *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 4, 1975.
- HOFER, CHARLES W. (1976) Research on Strategic Planning. *Journal of Economics and Business*. Spring-Summer 1976.
- HOFSTEDE, G.H. (1968) *The Game of Budget Control*. London.

- HONKO, JAAKKO (1963) Investointien suunnittelu ja tarkkailu. Porvoo.
- HONKO, JAAKKO (1966) On Investment Decisions in Finnish Industry. Helsinki.
- HONKO, JAAKKO (1969) Liiketaloustiede. Helsinki.
- HONKO, JAAKKO & VIRTANEN, KALERVO (1975) The Investment Process in Finnish Industrial Enterprises. Helsinki.
- IJIRI, Y. & KINARD, J.C. & PUTNEY, F.B. (1968) An Integrated Evaluation System for Budget Forecasting and Operating Performance with a Classified Budgeting Bibliography, Journal of Accounting Research, Vol. 6, No. 1, Spring 1968.
- JAHNUKAINEN, MIIKKA (1970) Yrityksen informaatiojärjestelmän suunnittelun kehysmetodi. Helsinki.
- JOHNSON, ERIK (1968) Studies in Multiobjective Decision Models. Lund.
- JUNNELIUS, CHRISTIAN (1974) Investeringsprocessens utformning vid olika organisationsstrukturer. Helsingfors.
- JÄÄSKELÄINEN, VEIKKO (1973) Strategisen suunnittelun ja budjetoinnin perusteet. Tapiola.
- JÄÄSKELÄINEN, VEIKKO & KALLIO, MARKKU (1977) Strategisen suunnittelu. Tapiola.
- KALLIO, KAIJU (1975) Yrityksen suunnittelun julkistaminen. Helsinki.
- KAST, FREMONT E. & ROSENZWEIG, JAMES E. (eds.) (1973) Contingency Views of Organization and Management. Chicago, SRA.
- KATZ, R.L. (1970) Cases and Concepts in Corporate Strategy. Englewood Cliffs, N.J.
- KETTUNEN, PERTTI (1974) Yritysten tutkimisesta. Jyväskylä.
- KEUNING, DOEDE (1978) The Phenomenon of Turbulence as a Problem in Strategic Management: A Typology and an Elaboration, EIASM, Working Paper No. 78-23. Brussels.
- KING, WILLIAM R. (1980) Implementing Strategic Plans Through Strategic Program Evaluation, Omega, Vol. 8, No. 2, 1980.
- KIRSCH, WERNER (1970) Entscheidungsprozesse I. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie. Wiesbaden.
- KOONTZ, HAROLD & O'DONNELL, CYRIL (1964) Principles of Management, 3rd ed. New York.

- KYLÄKOSKI, KALEVI (1969) Yrityksen lyhyen tähtäyksen tulosbudjetointi. Helsinki.
- KYLÄKOSKI, KALEVI (1974) Yrityksen strategiasuunnittelu ja budjettisuunnittelu. Helsinki.
- LANGE, OSKAR (1965) Wholes and Parts. Warszawa.
- LAWRENCE, PAUL R. & LORSCH, JAY W. (1967) Organization and Environment. Boston.
- LE BRETON, PRESTON P. & HENNING, DALE A. (1961) Planning Theory. Englewood Cliffs, N.J.
- LEHTOVUORI, JOUKO (1972) Kirjanpidon perusteet yrityksen tiedotuspolitiikan kannalta. Helsinki.
- LEHTOVUORI, JOUKO (1973) Liiketaloustieteen metodologista taustaa. Turku.
- LORANGE, PETER & VANCIL, RICHARD V. (1977) Strategic Planning Systems. Englewood Cliffs, N.J.
- LORSCH, JAY W. & ALLEN, STEPHEN A. (1973) Managing Diversity and Interdependence: An Organizational Study of Multidivisional Firms. Boston.
- MAGNUSSON, ÅKE (1974) Budgetuppföljning. Stockholm.
- MALM, ALLAN T. (1975) Strategic Planning Systems. Lund.
- MARCH, JAMES G. & SIMON, HERBERT A. (1958) Organizations. New York.
- MC GUIRE, JOSEPH W. (1964) Theories of Business Behavior. Englewood Cliffs, N.J.
- MC KINSEY, J.O. (1922) Budgetary Control. New York.
- MINTZBERG, HENRY (1973a) The Nature of Managerial Work. New York.
- MINTZBERG, HENRY (1973b) Strategy-Making in Three Models, California Management Review, Vol. XVI, No. 2, Winter 1973.
- MINTZBERG, HENRY (1975) Policy as a Field of Management Theory, Working Paper, Université de Droit, D'Économie et des Sciences, d'Aix-Marseille. Institut d'Administration des Entreprises, April 1975.
- MINTZBERG, HENRY & RAISINGHANI, DURU & THÉORÉ, ANDRÉ (1976) The Structure of "Unstructured" Decision Processes. Administrative Science Quarterly, Vol. 21, June 1976.
- MORRIS, W.J. (1963) Management Science in Action. Homewood, Ill.
- MÄKINEN, VESA (1976) Joustavuus pienyrityksen menestymisen edellytyksenä. Tampere.

- MÄKINEN, VESA (1980) Yrityksen toiminnan tutkimisen lähestymistavoista. Tampere.
- NEWMAN, WILLIAM H. (1951) Administrative Action. Englewood Cliffs, N.J.
- NORMANN, RICHARD (1976) Luova yritysjohto. Tapiola.
- NORRBOM, CARL (1971) Systemteori. Stockholm.
- NÄSI, JUHA (1979) Yrityksen suunnittelun perusteet. Käsitteelliset-metodologiset rakenteet ja tieteenfilosofinen tausta. Tampere.
- OLVE, NILS-GÖRAN (1977) Multiobjective Budgetary Planning. Stockholm.
- PAAKKANEN, JOUKO (1962) Komparatiivinen statiikka ja kilpailuprosessi. Helsinki.
- PIHLANTO, PEKKA (1978a) Yritys ja rahoittajat. Yrityksen vieraan pääoman rahoituskäyttämisen kuvaus. Turku.
- PIHLANTO, PEKKA (1978b) An Approach to the Empirical Investigation of Complicated Decision-Making Processes. Turku.
- PITKÄNEN, EERO (1969) Tuotostavoitteiden operationaalisuus julkisessa hallinnossa. Helsinki.
- PITKÄNEN, EERO (1975) Ohjelma-perusteinen suunnittelu julkis-hallinnossa. Helsinki.
- POUNDS, W.F. (1969) The Process of Problem Finding. Industrial Management Review. Fall 1969.
- RAMSTRÖM, DICK (1970) Systemplanering, information och beslut i företaget. Stockholm.
- RHENMAN, ERIC (1972) Menestyvä yritys ja sen ympäristö. Tapiola. (Företaget och dess omvärld 1969)
- RHENMAN, ERIC (1974) Organisationsteori för långsiktis-planering. Stockholm.
- RUBENSTEIN, A.H. & HABERSTROH, C.H. (eds.) (1966) Some Theories of Organizations. Homewood, Ill.
- SAMUELSON, LARS (1973) Effektiv budgetering. Stockholm.
- SCOTT, BRIAN W. (1965) Long-Range Planning in American Industry. New York.
- SIMON, H.A. (1965) The Shape of Automation for Men and Management. New York.
- SIMON, H.A. (1973) Strategic Planning - Abstract. Groningen.
- SIMON, H.A. (1976) Administrative Behavior. 3rd ed. New York. 1st ed. New York 1947.

- SORD, B.H. (1958) A Study of Planning and Control Policies and Practices Employed by Selected American Companies, with Special Emphasis on Budgeting. Texas.
- STEINER, GEORGE A. (1969) Top Management Planning. New York.
- STYMNE, BENGT (1972) Values and Processes. Lund.
- SÄRKISILTA, MARTTI (1968) Toiminta-ajatus ja päämäärät liikkeenjohdon apuvälineinä. Liiketaloudellinen Aikakauskirja (LTA) Vol. 17, No. 2, 1968.
- TAYLOR, B. & SPARKES, J.R. (eds.) (1977) Corporate Strategy and Planning. London.
- TAYLOR, F.W. (1947) Scientific Management. New York.
- THOMPSON, JAMES D. (1967) Organizations in Action. New York.
- VAIVIO, F.L. (1962) Yrityksen suunnitelmat ja käyttäytyminen. Helsinki.
- VALKONEN, TAPANI (1971) Haastattelu- ja kyselyaineiston analyysi sosiaalitutkimuksessa. Helsinki.
- WALLENIOUS, JYRKI (1975) Interactive Multiple Criteria Decision Methods: An Investigation and an Approach. Helsinki.
- VASAMA, PYY-MATTI & VARTIA, YRJÖ (1972) Johdatus tilastotieteeseen, II. Helsinki.
- VIRKKUNEN, HENRIK (1954) Laskentatoimi johdon apuna. Helsinki.
- WIIO, OSMO A. (1970) Yritysdemokratia ja muuttuva organisaatio. Tapiola.
- VIRTANEN, KALERVO (1979) Yrityksoston suunnittelu prosessina. Helsinki.
- WITTE, EBERHARD (1968a) Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1968.
- WITTE, EBERHARD (1968b) Die Organisation komplexer Entscheidungsverläufe - ein Forschungsbericht. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1968.
- WOODWARD, JOAN (1965) Industrial Organization: Theory and Practice. London.



STRATEGIASUUNNITTELUKESKUSTEEMIN JA -PROSESSIN ERI OSIEN MITTAUS

I 1. Strategiasuunnittelun, toiminta-ajatuksen ja päämäärien suunnittelun identifiointivaihe

Sidosryhmiä koskevan informaation hankinta

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
Sidosryhmiä koskevan informaation hankinta	- Rahoittajien vaateiden selvitys	M 1	K 38
	- Yrityksen johdon vaateiden selvitys	M 2	K 39
	- Muun henkilökunnan vaateiden selvitys	M 3	K 40
	- Hankkijoiden vaateiden selvitys	M 4	K 41
	- Asiakkaiden vaateiden selvitys	M 5	K 42
	- Julkisen vallan vaateiden selvitys	M 6	K 43
Sidosryhmiä koskevan informaation hankinta-muuttujat yht.	- Muuttujat M 1 - M 6 yhteensä, kyllä = (1 - 5)	M 7	
	- Muuttuja M 7 luokiteltuna: 1 = 0 = ei		
	2 = (1 - 6) = kyllä	M 8	

Yrityksen ympäristöä koskevan informaation hankinta

Ympäristöä koskevan informaation hankinta	- Teknologisen kehityksen selvitys	M 9	K 49
	- Ulkomaankaupan kehityksen selvitys	M 10	K 50
	- Toimialueen väestökehityksen selvitys	M 11	K 51
	- Lainsäädännön kehityksen selvitys	M 12	K 52
Ympäristöä koskevan informaation hankintamuuttujat yht.	- Muuttujat M 9 - M 12 yhteensä	M 13	
	- Muuttuja M 13 luokiteltuna: 1 = 0 = ei		
	2 = (1 - 4) = kyllä	M 14	

Yritystä koskevan informaation hankinta

Yritystä koskevan informaation hankinta	- Yrityksen tuotteiden analyysi	M 15	K 44
	- Organisaatorakenteen tilan analyysi	M 16	K 45
	- Konekapasiteetin selvitys	M 17	K 46
	- Henkilökunnan saannin selvitys	M 18	K 47
	- Raaka-aineiden saannin selvitys	M 19	K 48
Yritystä koskevan informaation hankintamuuttujat yht.	- Muuttujat M 15 - M 19 yhteensä	M 20	
	- Muuttuja M 20 luokiteltuna: 1 = 0 = ei		
	2 = (1 - 5) = kyllä	M 21	
Strategiasuunnittelun informaation hankinta-muuttujat yht.	- Muuttujat M 7, M 13 ja M 20 yhteensä	M 22	
	- Muuttuja M 22 luokiteltuna: 1 = 0 = ei		
	2 = (1 - 15) = kyllä	M 23	

I 2. Toiminta-ajatuksen suunnitteluvaihe

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
- Toiminta-ajatus	- Yrityksen tarkoituksen määrittäminen 0 = ei vast. 1 = kyllä 2 = ei	M 24	K 1
- Toiminta-ajatuksen suunnittelun suorittajat	- Toiminta-ajatuksen suunnitteluryhmä(t): - johtokunta - johtoryhmä - toimipaikkojen johtajat	M 26 M 27 M 28	K 5 K 6 K 7
- Toiminta-ajatuksen suunnittelun tasot	- suunnitteluelin - muu ryhmä - Muuttujat M 26 - M 30 yhteensä, 1 = kyllä - Muuttuja M 31 luokiteltuna: 1 = 0 = ei 2 = (1 - 5) = kyllä	M 29 M 30 M 31 M 32	K 8 K 9
- Toiminta-ajatuksen suunnittelun neuvonpidot	- Virallisten toiminta-ajatuksen suunnitteluneuvonpitojen määrä (0 - 4) luokiteltuna - Muuttuja M 33 luokiteltuna: 1 = 0 2 = (1 - 4)	M 33 M 34	K 10

I 3. Toiminta-ajatuksen päätösvaihe

- Toiminta-ajatuksen määrittäminen	- Kirjallinen toiminta-ajatus 0 = ei vast. 1 = kyllä 2 = ei	M 25	K 2
	- Toiminnan ensisijainen perusta - Muuttuja M 35 luokiteltuna: 1 = 0 = ei vast. 2 = 1 = kysyntätekijä 3 = (2 - 5) = tarjontatekijä	M 35 M 36	K 4
- Toiminta-ajatuksen päätöksen tekijä	- Toiminta-ajatuksen päätöksentekoryhmä 0 = ei esiinny tai ei vast.	M 37	K 11
- Toiminta-ajatuksen päätöksen teon tasot	1 = yhtiökokous 2 = johtokunta 3 = johtoryhmä 4 = toimitusjohtaja 5 = muu - Muuttuja M 37 luokiteltuna: 1 = 0 2 = (1 - 5)	M 38	

I 4. Toiminta-ajatuksen toimeenpanovaihe

- Toiminta-ajatuksen toimeenpano	- Toiminta-ajatuksen tiedotusryhmä(t): - yhtiökokoukselle - toimipaikkojen johdolle - työnjohdolle	M 39 M 40 M 41	K 54 K 55 K 56
- Toiminta-ajatuksen tiedottamisen tasot	- suunnitteluelimelle - henkilökunnalle - rahoittajille - hankkijoille & asiakkaille	M 42 M 43 M 44 M 45	K 57 K 58 K 59 K 60

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
	- Muuttujat M 39 - M 45 yhteensä 1 = kyllä	M 46	
	- Muuttuja M 46 luokiteltuna: 1 = 0 2 = (1 - 7)	M 47	

I 5. Päämäärien suunnitteluvaihe

- Päämäärät	- Kirjallinen päämäärä(t) tai päämäärien käsittely 0 = ei ole käsitelty 1 = on käsitelty 2 = on tehty kirjallinen päätös	M 48 M 49 M 50 M 51 M 52 M 53 M 54 M 55 M 56 M 57 M 58 M 59 M 60 M 61 M 62	K 17 K 18 K 19 K 20 K 21 K 22 K 23 K 24 K 25 K 26 K 27 K 28 K 29 K 30
	- Muuttujat M 48 - M 61 yhteensä (on = 1 tai 2)		
	- Muuttuja M 62 luokiteltuna: 1 = 0 2 = (1 - 4)	M 63	
- Päämäärien suunnittelun suorittajat	- Päämäärien suunnitteluryhmä(t): - johtokunta - johtoryhmä - toimipaikkojen johtajat	M 64 M 65 M 66	K 31 K 32 K 33
- Päämäärien suun- nittelun tasot	- suunnitteluelin - muu ryhmä	M 67 M 68	K 34 K 35
	- Muuttujat M 64 - M 68 yhteensä, 1 = kyllä	M 69	
- Päämäärien suunnittelun neuvonpidot	- Muuttuja M 69 luokiteltuna: 1 = 0 = ei 2 = (1 - 5) = kyllä	M 70	
	- Virallisten päämäärien suunnitte- luneuvonpitojen määrä (0 - 4)	M 71	K 36
	- Muuttuja M 71 luokiteltuna: 1 = 0 2 = (1 - 4)	M 72	

I 6. Päämäärien päätösvaihe

Päämäärien määrittäminen	- Kirjallinen päämäärä(t) - Muuttujat M 48 - M 61 yhteensä (on = 2)	M 73 M 7301 M 7302 M 7303 M 7304 M 7305 M 7306 M 7307 M 7308	K 17-30 K 17 K 18 K 19 K 20 K 21 K 22 K 23 K 24
-----------------------------	---	--	---

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
		M 7309	K 25
		M 7310	K 26
		M 7311	K 27
		M 7312	K 28
		M 7313	K 29
		M 7314	K 30
	- Muuttuja M 73 luokiteltuna:		
	1 = 0		
	2 = (1 - 14)	M 74	
	- Muuttujat M 48 - M 51 yhteensä	M 75	K 17-20
	- Muuttuja M 75 luokiteltuna:		
	1 = 0		
	2 = (1 - 4)	M 76	
	- Muuttujat M 54 - M 55 yhteensä	M 77	K 23-24
	- Muuttuja M 77 luokiteltuna:		
	1 = 0		
	2 = (1 - 2)	M 78	
	- Muuttujat M 57 - M 58 yhteensä	M 79	K 26-27
	- Muuttuja M 79 luokiteltuna:		
	1 = 0		
	2 = (1 - 2)	M 80	
	- Muuttujat M 56 ja M 59 yhteensä	M 81	K 25 & 28
	- Muuttuja M 81 luokiteltuna:		
	1 = 0		
	2 = (1 - 2)	M 82	
Päämäärien päätöksentekijä	- Päämäärien päätöksentekoryhmä:	M 83	K 37
	0 = ei esiinny tai ei vast.		
	1 = yhtiökokous		
	2 = johtokunta		
	3 = johtoryhmä		
	4 = toimitusjohtaja		
	5 = muu		
Päämäärien päätöksenteon tasot	- Muuttuja M 83 luokiteltuna:		
	1 = 0		
	2 = (1 - 5)	M 84	

I 7. Päämäärien toimeenpanovaihe

Päämäärien toimeenpano	- Päämäärien tiedotusryhmä(t):		
	- yhtiökokoukselle	M 85	K 54
	- toimipaikkojen johdolle	M 86	K 55
	- työnjohdolle	M 87	K 56
	- suunnitteluelimelle	M 88	K 57
- Päämäärien tiedottamisen tasot	- henkilökunnalle	M 89	K 58
	- rahoittajille	M 90	K 59
	- hankkijoille & asiakkaille	M 91	K 60
	- Muuttujat M 85 - M 91 yhteensä,		
	1 = kyllä	M 92	
	- Muuttuja M 92 luokiteltuna:		
	1 = 0		
	2 = (1 - 7)	M 93	

I 8. Strategiasuunnittelun; toimintakeinojen eli strategioiden suunnittelun identifiointivaihe

Sidosryhmiä koskevan informaation hankinta

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
Sidosryhmää koskevan informaation hankinta	- Rahoittajien vaateiden selvitys	M 94	K 93
	- Yrityksen johdon vaateiden selvitys	M 95	K 94
	- Muun henkilökunnan vaateiden selvitys	M 96	K 95
	- Hankkijoiden vaateiden selvitys	M 97	K 96
	- Asiakkaiden vaateiden selvitys	M 98	K 97
	- Julkisen vallan vaateiden selvitys	M 99	K 98
Sidosryhmiä koskevan informaation hankintamuuttujat yhteensä	- Muuttujat M 94 - M 99 yhteensä, kyllä = (1 - 5)	M 100	
	- Muuttuja M 100 luokiteltuna: 1 = 0 = ei		
	2 = (1 - 6) = kyllä	M 101	

Yrityksen ympäristöä koskevan informaation hankinta

Ympäristöä koskevan informaation hankinta	- Teknologisen kehityksen selvitys	M 102	K 104
	- Ulkomaankaupan kehityksen selvitys	M 103	K 105
	- Toimialueen väestökehityksen selvitys	M 104	K 106
	- Lainsäädännön kehityksen selvitys	M 105	K 107
Ympäristöä koskevan informaation hankintamuuttujat yhteensä	- Muuttujat M 102 - M 105 yhteensä	M 106	
	- Muuttuja M 106 luokiteltuna: 1 = 0 = ei		
	2 = (1 - 4) = kyllä	M 107	

Yritystä koskevan informaation hankinta

Yritystä koskevan informaation hankinta	- Yrityksen tuotteiden analyysi	M 108	K 99
	- Organisaatorakenteen tilan analyysi	M 109	K 100
	- Konekapasiteetin selvitys	M 110	K 101
	- Henkilökunnan saannin selvitys	M 111	K 102
	- Raaka-aineiden saannin selvitys	M 112	K 103
Yritystä koskevan informaation hankintamuuttujat yhteensä	- Muuttujat M 108 - M 112 yhteensä	M 113	
	- Muuttuja M 113 luokiteltuna: 1 = 0 = ei		
	2 = (1 - 5) = kyllä	M 114	
Strategiasuunnittelun informaation hankintamuuttujat yhteensä	- Muuttujat M 100, M 106 ja M113 yhteensä	M 115	
	- Muuttuja M 115 luokiteltuna: 1 = 0 = ei		
	2 = (1 - 15) = kyllä	M 116	

I 9. Strategioiden suunnitteluvaihe

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
Strategiat	- Kirjallinen strategia(t) tai strategioiden käsittely 0 = ei ole käsitelty 1 = on käsitelty 2 = on tehty kirjallinen päätös	M 117 M 118 M 119 M 120 M 121 M 122 M 123 M 124	K 66, 68 K 69, 71 K 72, 74 K 75, 77 K 78, 80 K 79, 80 K 81, 85 K 83, 85
	- Muuttujat M 117 - M 124 yhteensä (on = 1 tai 2)	M 125	
	- Muuttuja M 125 luokiteltuna: 1 = 0 2 = (1 - 8)	M 126	
Strategioiden suunnittelun suorittajat	- Strategioiden suunnitteluryhmä(t): - johtokunta - johtoryhmä - toimipaikkojen johtajat	M 127 M 128 M 129	K 86 K 87 K 88
Strategioiden suunnittelun tasot	- suunnitteluelin - muu ryhmä	M 130 M 131	K 89 K 90
	- Muuttujat M 127 - M 131 yhteensä 1 = kyllä	M 132	
Strategioiden suunnittelun neuvonpidot	- Muuttuja M 132 luokiteltuna: 1 = 0 = ei 2 = (1 - 5) = kyllä	M 133	
	- Virallisten strategioiden suunnitteluneuvonpitojen määrä (0 - 4)	M 134	K 91
	- Muuttuja M 134 luokiteltuna: 1 = 0 2 = (1 - 4)	M 135	

I 10. Strategioiden päätösvaihe

Strategioiden määrittäminen	- Kirjallinen strategia(t) - Muuttujat M 117 - M 124 yhteensä (on = 2)	M 136	K 66-85
		M 1361 M 1362 M 1363 M 1364 M 1365 M 1366 M 1367 M 1368	K 66, 68 K 69, 71 K 72, 74 K 75, 77 K 78, 80 K 79, 80 K 81, 85 K 83, 85
	- Muuttuja M 136 luokiteltuna: 1 = 0 2 = (1 - 8)	M 137	

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
Strategioiden päätöksentekijä	- Strategioiden päätöksentekoryhmä: 0 = ei esiinny tai ei vast. 1 = yhtiökokous 2 = johtokunta 3 = johtoryhmä 4 = toimitusjohtaja 5 = muu	M 138	K 92
Strategioiden päätöksenteon tasot	- Muuttuja M 138 luokiteltuna: 1 = 0 2 = (1 - 5)	M 139	

I 11. Strategioiden toimeenpanovaihe

- Strategioiden toimeenpano	- Strategioiden tiedotusryhmä(t) - yhtiökokoukselle - toimipaikkojen johdolle - työnjohdolle	M 140 M 141 M 142	K 108 K 109 K 110
- Strategioiden tiedottamisen tasot	- suunnitteluelimelle - henkilökunnalle - rahoittajille - hankkijoille & asiakkaille	M 143 M 144 M 145 M 146	K 111 K 112 K 113 K 114
	- Muuttujat M 140 - M 146 yhteensä, 1 = kyllä	M 147	
	- Muuttuja M 147 luokiteltuna: 1 = 0 2 = (1 - 7)	M 148	

II 1. Tavoitesuunnittelun; tavoitteiden (2-3 v) suunnittelun identifiointivaihe

Sidosryhmiä koskevan informaation hankinta

Sidosryhmää koskevan informaation hankinta	- Rahoittajien vaateiden selvitys - Yrityksen johdon vaateiden selvitys - Muun henkilökunnan vaateiden selvitys - Hankkijoiden vaateiden selvitys - Asiakkaiden vaateiden selvitys - Julkisen vallan vaateiden selvitys	M 201 M 202 M 203 M 204 M 205 M 206	K 137 K 138 K 139 K 140 K 141 K 142
Sidosryhmiä koskevan informaation hankintamuuttujat yhteensä	- Muuttujat M 201 - M 206 yhteensä, kyllä = (1 - 5) - Muuttuja M 207 luokiteltuna: 1 = 0 = ei 2 = (1 - 6) = kyllä	M 207 M 208	

Yrityksen ympäristöä koskevan informaation hankinta

Ympäristöä koskevan informaation hankinta	- Tekniikan saavutusten selvitys - Vientimarkkinoiden kehityksen selvitys - Työvoimatilanteen selvitys - Lainsäädännön kehityksen selvitys	M 209 M 210 M 211 M 212	K 148 K 149 K 150 K 151
---	---	----------------------------------	----------------------------------

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
Ympäristöä koskevan informaation hankintamuuttujat yhteensä	- Muuttujat M 209 - M 212 yhteensä - Muuttuja M 213 luokiteltuna: 1 = 0 = ei 2 = (1 - 4) = kyllä	M 213 M 214	
Yritystä koskevan informaation hankinta			
Yritystä koskevan informaation hankinta	- Yrityksen tuotteiden analyysi - Organisaatorakenteen tilan analyysi - Konekapasiteetin selvitys - Henkilökunnan saannin selvitys - Raaka-aineiden saannin selvitys	M 215 M 216 M 217 M 218 M 219	K 143 K 144 K 145 K 146 K 147
Yritystä koskevan informaation hankintamuuttujat yhteensä	- Muuttujat M 215 - M 219 yhteensä - Muuttuja M 220 luokiteltuna: 1 = 0 = ei 2 = (1 - 5) = kyllä	M 220 M 221	
Tavoitesuunnittelun informaation hankintamuuttujat yhteensä	- Muuttuja M 207, M 213 ja M 220 yhteensä - Muuttuja M 222 luokiteltuna: 1 = 0 = ei 2 = (1 - 15) = kyllä	M 222	

II 2. Tavoitteiden (2-3 v.) suunnitteluvaihe

Tavoitteet	- Kirjallinen tavoite(et) tai niiden käsittely 0 = ei ole käsitelty 1 = on käsitelty 2 = on tehty kirjallinen päätös	M 224 M 225 M 226 M 227 M 228 M 229 M 230 M 231 M 232 M 233 M 234 M 235 M 236 M 237 M 238	K 115 K 116 K 117 K 118 K 119 K 120 K 121 K 122 K 123 K 124 K 125 K 126 K 127 K 128 K 129
	- Muuttujat M 224 - M 238 yhteensä (On = 1 tai 2)	M 239	
	- Muuttuja M 239 luokiteltuna: 1 = 0 2 = (1 - 15)	M 240	
Tavoitteiden suunnittelun suorittajat	- Tavoitteiden suunnitteluryhmä(t) - johtoryhmä - toimipaikkojen johtajat - työnjohtajat	M 241 M 242 M 243	K 130 K 131 K 132
Tavoitteiden suunnittelun tasot	- suunnitteluelin - muu ryhmä	M 244 M 245	K 133 K 134
	- Muuttujat M 241 - M 245 yhteensä, 1 = kyllä	M 246	
	- Muuttuja M 246 luokiteltuna: 1 = 0 = ei 2 = (1 - 5) = kyllä	M 247	

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
Tavoitteiden suunnittelun neuvonpidot	- Virallisten tavoitteiden suunnitteluneuvonpitojen määrä (0 - 4)	M 248	K 135
	- Muuttuja M 248 luokiteltuna: 1 = 0 2 = (1 - 4)	M 249	

II 3. Tavoitteiden (2-3 vuoden) päätösvaihe

Tavoitteiden määrittäminen	- Kirjallinen tavoite(et)		
	- Muuttujat M 224 - M 238 yhteensä (on = 2)	M 250	K 115-129
		M 2501	K 115
		M 2502	K 116
		M 2503	K 117
		M 2504	K 118
		M 2505	K 119
		M 2506	K 120
		M 2507	K 121
		M 2508	K 122
		M 2509	K 123
		M 2510	K 124
		M 2511	K 125
		M 2512	K 126
		M 2513	K 127
		M 2514	K 128
		M 2515	K 129
	- Muuttujat M 224 - M 227 yhteensä	M 252	K 115-118
	- Muuttuja M 252 luokiteltuna: 1 = 0 2 = (1 - 4)	M 253	
	- Muuttujat M 230 - M 231 yhteensä	M 254	K 121-122
	- Muuttuja M 254 luokiteltuna: 1 = 0 2 = (1 - 2)	M 255	
	- Muuttuja M 235 - M 236 yhteensä	M 256	K 126-127
	- Muuttuja M 256 luokiteltuna: 1 = 0 2 = (1 - 2)	M 257	
	- Muuttujat M 232, M 237 yhteensä	M 258	K 123, 128
	- Muuttuja M 258 luokiteltuna: 1 = 0 2 = (1 - 2)	M 259	
Tavoitteiden päätöksentekijä	- Tavoitteiden päätöksentekoryhmä	M 260	K 136
	0 = ei esiinny tai ei vast.		
	1 = johtokunta		
	2 = johtoryhmä		
Tavoitteiden päätöksenteon tasot	3 = toimitusjohtaja		
	4 = tulosvastuual. johtaja		
	5 = muu		
	- Muuttuja M 260 luokiteltuna: 1 = 0 2 = (1 - 5)	M 261	

II 4. Tavoitteiden (2-3 vuoden) toimeenpanovaihe

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
- Tavoitteiden toimeenpano	- Tavoitteiden tiedotusryhmä(t) - yhtiökokoukselle - toimipaikkojen johdolle - työnjohdolle - suunnitteluelimelle - henkilökunnalle - rahoittajille - hankkijoille & asiakkaille	M 262 M 263 M 264 M 265 M 266 M 267 M 268	K 155 K 156 K 157 K 158 K 159 K 160 K 161
- Tavoitteiden tiedottamisen tasot	- Muuttujat M 262 M 268 yhteensä (1 = kyllä) - Muuttuja M 269 luokiteltuna: 1 = 0 2 = (1 - 7)	M 269 M 270	

II 5. Tavoitesuunnittelun, toimintasuunnitelmien (2-3 v) laadinnan identifiointivaihe

Sidosryhmiä koskevan informaation hankinta

Sidosryhmiä koskevan informaation hankinta	- Rahoittajien vaateisen selvitys - Yrityksen johdon vaateiden selvitys - Muun henkilökunnan vaateiden selvitys - Hankkijoiden vaateiden selvitys - Asiakkaiden vaateiden selvitys - Julkisen vallan vaateiden selvitys	M 271 M 272 M 273 M 274 M 275 M 276	K 184 K 185 K 186 K 187 K 188 K 189
Sidosryhmiä koskevan informaation hankintamuuttujat yhteensä	- Muuttujat M 271 - M 276 yhteensä kyllä = (1 - 5) - Muuttuja M 277 luokiteltuna: 1 = 0 = ei 2 = (1 - 6) = kyllä	M 277 M 278	

Yrityksen ympäristöä koskevan informaation hankinta

Ympäristöä koskevan informaation hankinta	- Tekniikan saavutusten selvitys - Vientimarkkinoiden kehityksen selvitys - Työvoimatilanteen selvitys - Lainsäädännön kehityksen selvitys	M 279 M 280 M 281 M 282	K 195 K 196 K 197 K 198
Ympäristöä koskevan informaation hankintamuuttujat yhteensä	- Muuttujat M 279 - M 282 yhteensä - Muuttuja M 283 luokiteltuna: 1 = 0 = ei 2 = (1 - 4) = kyllä	M 283 M 284	

Yritystä koskevan informaation hankinta

Yritystä koskevan informaation hankinta	- Yrityksen tuotteiden analyysi - Organisaatorakenteen tilan analyysi - Konekapasiteetin selvitys - Henkilökunnan saannin selvitys - Raaka-aineiden saannin selvitys	M 285 M 286 M 287 M 288 M 289	K 190 K 191 K 192 K 193 K 194
---	--	---	---

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
Yritystä koskevan informaation hankintamuuttujat yhteensä	- Muuttujat M 285 - M 289 yhteensä	M 290	
	- Muuttuja M 290 luokiteltuna:		
	1 = 0 = ei		
	2 = (1 - 5) = kyllä	M 291	
Tavoitesuunnittelun informaation hankintamuuttujat yhteensä	- Muuttujat M 277, M 283 ja M 290 yhteensä	M 292	
	- Muuttuja M 292 luokiteltuna:		
	1 = 0 = ei		
	2 = (1 - 15) = kyllä	M 293	

II 6. 2-3 vuoden toimintasuunnitelmien suunnitteluvaihe

Toiminta-suunnitelmat	- Kirjallinen 2-3 v. toiminta-suunnitelma(t) tai niiden käsittely	M 294 M 295	K 162 K 163
	0 = ei ole käsitelty	M 296	K 164
	1 = on käsitelty	M 297	K 165
	2 = on tehty kirjallinen päätös	M 298	K 166
		M 299	K 167
		M 300	K 168
		M 301	K 169
		M 302	K 170
		M 303	K 171
		M 304	K 172
		M 305	K 173
		M 306	K 174
		M 307	K 175
	- Muuttujat M 295 - M 307 yhteensä (on = 1 tai 2)	M 308	
	- Muuttuja M 308 luokiteltuna:		
	1 = 0		
	2 = (1 - 13)	M 309	
Toimintasuunnitelmien suunnittelun suorittajat	- Toimintasuunnitelmien suunnitteluryhmä(t)		
	- johtoryhmä	M 310	K 177
	- toimipaikkojen johtajat	M 311	K 178
	- työnjohtajat	M 312	K 179
Toimintasuunnitelmien suunnittelun tasot	- suunnitteluelin	M 313	K 180
	- muu ryhmä	M 314	K 181
	- Muuttujat M 310 - M 314 yhteensä,		
	1 = kyllä	M 315	
	- Muuttuja M 315 luokiteltuna:		
	1 = 0 = ei		
	2 = (1 - 5) = kyllä	M 316	
Toimintasuunnitelmien suunnittelun neuvonpidot	- Virallisten toimintasuunnitelmien suunnitteluneuvonpitojen määrä (0-4)	M 317	K 182
	- Muuttuja M 317 luokiteltuna:		
	1 = 0		
	2 = (1 - 4)	M 318	

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
	- Toimintasuunnitelmien suunnittelun vastuuryhmä	M 319	K 176
	0 = ei esiinny tai ei vast.		
	1 = johtoryhmä		
	2 = toimitusjohtaja		
	3 = tulostavastuual. johtaja		
	4 = muu		
	- Muuttuja M 319 luokiteltuna:		
	1 = 0		
	2 = 1 - 4	M 320	

II 7. 2-3 vuoden toimintasuunnitelmien päätösvaihe

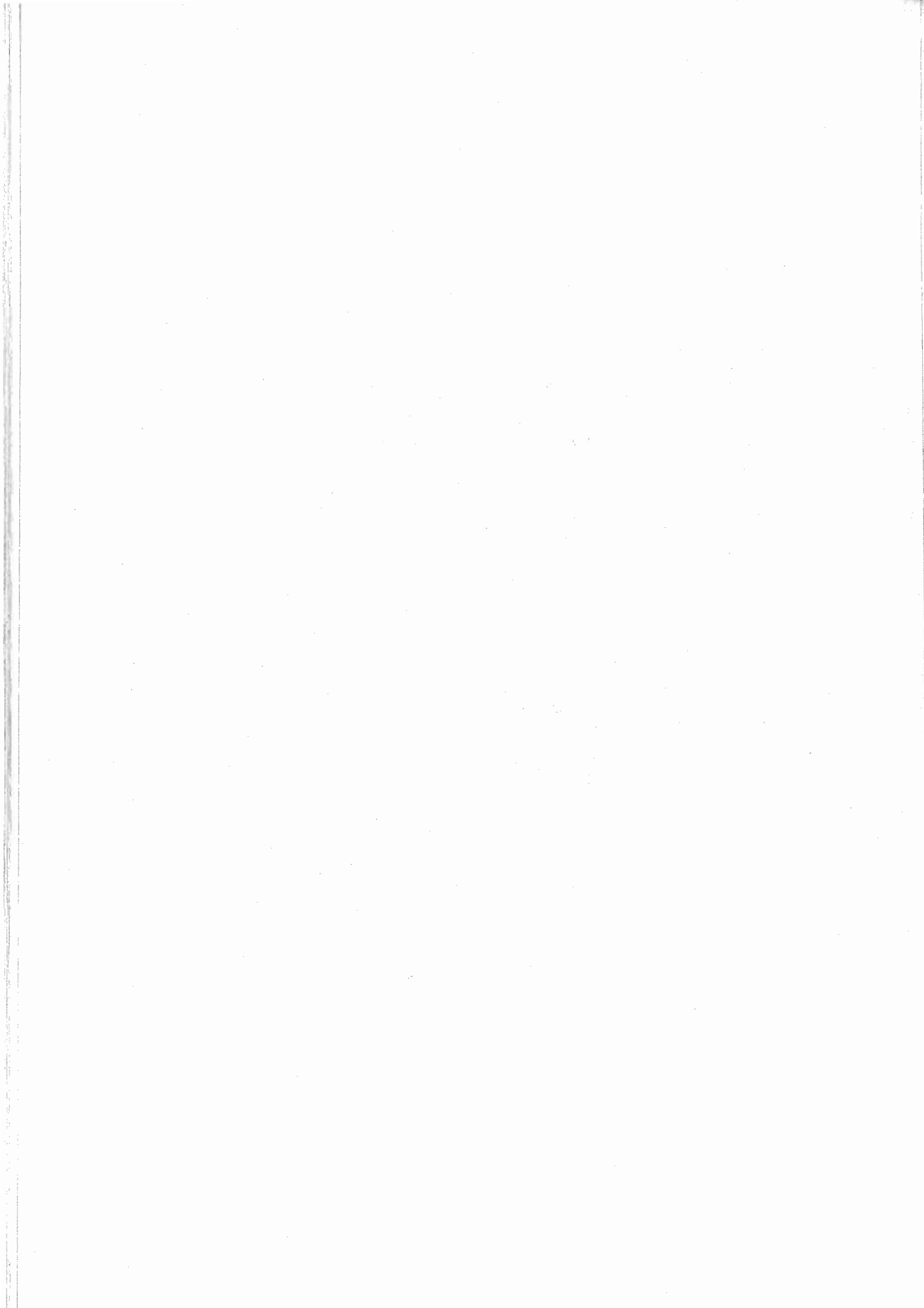
Toimintasuunnitelmien määrittäminen	- Kirjallinen 2-3 vuoden toimintasuunnitelma (t)		
	- Muuttuja M 295 - M 307 yhteensä (on = 2)	M 321	K 163-175
		M 3211	K 163
		M 3212	K 164
		M 3213	K 165
		M 3214	K 166
		M 3215	K 167
		M 3216	K 168
		M 3217	K 169
		M 3218	K 170
		M 3219	K 171
		M 3220	K 172
		M 3221	K 173
		M 3222	K 174
		M 3223	K 175
	- Muuttujat M 295 - M 298 yhteensä	M 323	K 163-166
	- Muuttuja M 323 luokiteltuna:		
	1 = 0		
	2 = (1 - 4)	M 324	
	- Muuttujat M 299 - M 303 yhteensä	M 325	K 167-171
	- Muuttuja M 325 luokiteltuna:		
	1 = 0		
	2 = (1 - 5)	M 326	
	- Muuttujat M 304 - M 305 yhteensä	M 327	K 172-173
	- Muuttuja M 327 luokiteltuna:		
	1 = 0		
	2 = (1 - 2)	M 328	
	- Muuttujat M 306 - M 307 yhteensä	M 329	K 174-175
	- Muuttuja M 329 luokiteltuna:		
	1 = 0		
	2 = (1 - 2)	M 330	
Toimintasuunnitelmien päätöksentekijä	- Toimintasuunnitelmien päätöksentekoryhmä:	M 331	K 183
	0 = ei esiinny tai ei vast.		
	1 = johtokunta		
	2 = johtoryhmä		
	3 = toimitusjohtaja		
	4 = tulostavastuual. johtaja		
	5 = muu		
Toimintasuunnitelmien päätöksenteon tasot	- Muuttuja M 331 luokiteltuna:		
	1 = 0		
	2 = (1 - 5)	M 332	

II 8. 2-3 vuoden toimintasuunnitelmien toimeenpanovaihe

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
Toimintasuunnitelmiin toimeenpano	- Toimintasuunnitelmien tiedotusryhmä(t) - yhtiökokoukselle - toimipaikkojen johdolle - työnjohdolle - suunnitteluelimelle	M 333 M 334 M 335 M 336	K 199 K 200 K 201 K 202
Toimintasuunnitelmien tiedottamisen tasot	- henkilökunnalle - rahoittajille - asiakkaille - Muuttujat M 333 - M 339 yhteensä 1 = kyllä - Muuttuja M 340 luokiteltuna: 1 = 0 2 = (1 - 7)	M 337 M 338 M 339 M 340 M 341	K 203 K 204 K 205

III Budjetointivaihe

Budjettitavoitteiden määrittäminen	- Budjettitavoite(t) Kysymykset: - myynti - osto - valmistus - henkilöstö - rahoitus - investointi - mainos - varasto - tutkimus- ja tuotekeh. - yleiskustannus - tulos - omaisuus - Muuttujat M 401 - M 412 yhteensä (1 = kyllä) - Muuttuja M 413 luokiteltuna: 1 = 0 2 = (1 - 12)	M 401 M 402 M 403 M 404 M 405 M 406 M 407 M 408 M 409 M 410 M 411 M 412 M 413 M 414	K 40 K 41 K 42 K 43 K 44 K 45 K 46 K 47 K 48 K 49 K 50 K 51
------------------------------------	---	--	--



KAUPPAKORKEAKOULU
LASKENTATOIMEN LAITOS

Toimitusjohtajalle

Yritysten talouden suunnittelu-
ja valvontatoimintoja koskeva
empiirinen tutkimus

YRITYS NO ☐☐

KORTIN NO ☐☐

PITKÄN TÄHTÄYKSEN eli (5-VUOTISSUUNNITTELU)

1. Oletteko määritelleet, mikä on yrityksenne tarkoitus tai tehtävät?
- | | |
|-------|---|
| Kyllä | 1 |
| Ei | 2 |

Jos ei, niin siirry kysymykseen 4.

2. Onko määrittely esitetty kirjallisessa muodossa?
- | | |
|-------|---|
| Kyllä | 1 |
| Ei | 2 |

3. Milloin arvelette joutuvanne tarkistamaan sitä?
- | | |
|---------------------------------|---|
| - suoritetaan jatkuvasti | 1 |
| - lähimmän 5 vuoden aikana | 2 |
| - enne tiedä tarkkaa ajankohtaa | 3 |

4. Mikä on yrityksenne toiminnan ensisijainen lähtökohta tai perusta?
(Vain yksi rengastus)
- | | |
|---|--------------------------|
| - asiakkaiden taholta ilmenevä kysyntä | 1 |
| - käytössänne olevan raaka-aineen jalostaminen | 2 |
| - käytössänne olevan konekapasiteetin hyväksikäyttö | 3 |
| - käytössänne olevan ammattitaidon ja -tiedon hyväksikäyttö | 4 |
| - jollei nämä, niin mikä? _____ | ☐ |

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat edellä esittämänne toiminta-
ajatuksen (tarkoitus tai tehtävä) suunnitteluun?
(Merkitkää 1, jos osallistuu)

- | | |
|---|--------------------------|
| 5. - johtokunta | ☐ |
| 6. - johtoryhmä (toimitusjohtaja ja hänen välittömässä
alaisuudessaan olevat johtajat) | ☐ |
| 7. - toimipaikkojen johtajat | ☐ |
| 8. - budjettikomitea tai vastaava suunnitteluelin | ☐ |
| 9. - joku muu, mikä?
merkintöjen lukumäärä | ☐ |

10. Monessako virallisessa neuvonpidossa viimeksi kuluneen tilivuoden
aikana olette käsitelleet toiminta-ajatusta?

- | | |
|-----------------|---|
| - ei kertaakaan | 0 |
| - 1 kerran | 1 |
| - 2 kertaa | 2 |
| - 3 kertaa | 3 |
| - useammin | 4 |

11. Kuka käytännössä päättää toiminta-ajatuksesta?
(Vain yksi rengastus)

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| - yhtiökokous | 1 |
| - johtokunta | 2 |
| - johtoryhmä | 3 |
| - toimitusjohtaja | 4 |
| - kuka _____ | ☐ |

Mitä ennusteita laaditte tai keräätte seuraavien 3 - 5 vuoden tapahtumista?
Mainitkaa tärkeimmät:

12. _____ ☐
13. _____ ☐
14. _____ ☐
15. _____ ☐
16. _____ ☐

Suunnitellessanne yrityksenne toimintaa 5 vuoden päähän mitkä seuraavista
päämääristä ovat olleet esillä?

	ei ole käsitelty	on käsitelty	on tehty kirj. päätos
17. - toimialamme kasvun ylittävä myynnin kasvu	1	2	3
18. - nykyisen suuruisen markkina- osuuden säilyttäminen	1	2	3
19. - nykyisen markkinaosuuden lisääminen kotimaassa	1	2	3
20. - nykyisen markkinaosuuden lisääminen ulkomailla	1	2	3
21. - uusien tuotteiden kehittäminen	1	2	3
22. - valmistustekniikan kehittäminen	1	2	3
23. - yrityksessä olevien henkilöiden toimeentulon turvaaminen	1	2	3
24. - henkilökunnan koulutusbudjetin lisääminen vähintään x % vuosittain	1	2	3
25. - maksukykyisyyden lisääminen	1	2	3
26. - markkamääräisen voiton lisääminen	1	2	3
27. - x %:n tuoton saavuttaminen yritykseen sijoitetuille rahoille	1	2	3
28. - oman pääoman osuuden kasvattaminen rahoituksessa	1	2	3
29. - hyvän yrityskuvan luominen yleisön keskuudessa	1	2	3

Jos yrityksellänne on vielä muita yleisiä pitkän tähtäyksen päämääriä, niin mainitkaa tärkein.

30. _____ ☐

Jos vastaus kaikkiin kysymyksiin 17 - 30 ei, niin siirry kysymykseen numero 61.

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat 5-vuoden päämäärien suunnitteluun? (Merkitkää 1, jos osallistuu)

- | | |
|--|--------------------------|
| 31. - johtokunta | ☐ |
| 32. - johtoryhmä | ☐ |
| 33. - toimipaikkojen johtajat | ☐ |
| 34. - budjettikomitea tai vastaava suunnitteluelin | ☐ |
| 35. - joku muu, kuka _____ | ☐ |

36. Monessako virallisessa neuvonpidossa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana 5-vuoden päämääriä?

- | | |
|-----------------|---|
| - ei kertaakaan | 0 |
| - 1 kerran | 1 |
| - 2 kertaa | 2 |
| - 3 kertaa | 3 |
| - useammin | 4 |

37. Kuka käytännössä päättää 5-vuoden päämääristä? (Vain yksi rengastus)

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| - yhtiökokous | 1 |
| - johtokunta | 2 |
| - johtoryhmä | 3 |
| - toimitusjohtaja | 4 |
| - kuka _____ | ☐ |

Mitä seuraavista tekijöistä selvitätte toiminta-ajatuksen ja 5-vuoden päämäärien suunnittelussa ja miten tärkeitä ne mielestänne ovat?

- 0 = ei ole mietitty
 1 = ei ole merkitystä
 2 = on vähän merkitystä
 3 = on jonkin verran merkitystä
 4 = on paljon merkitystä
 5 = on erittäin merkittävä

Seuraavien ryhmien vaateet tai odotukset yrityksen päämääristä

- | | | | | | | |
|------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 38. - rahoittajat | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. - yrityksen johto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. - muu henkilökunta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. - hankkijat | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. - asiakkaat | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. - julkinen valta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Yrityksen omat voimavarat

- | | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 44. - tuotteet | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. - organisaatiorakenteen tila | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

46. - nykyinen konekapasiteetti	0	1	2	3	4	5
47. - henkilökunnan saanti	0	1	2	3	4	5
48. - raaka-aineiden saanti	0	1	2	3	4	5

Ympäristötekijöiden analyysi

49. - teknologinen kehitys	0	1	2	3	4	5
50. - ulkomaankaupan kehitys	0	1	2	3	4	5
51. - toimialueenne väestökehitys	0	1	2	3	4	5
52. - lainsäädännön kehitys	0	1	2	3	4	5
53. Eri päämäärien keskin. ristiriitaisuus	0	1	2	3	4	5

Kenelle toiminta-ajatukselta ja päämääriltä on tiedotettu?

	ei ole tiedotettu	on tiedotettu
54. - yhtiökokoukselle	1	2
55. - toimipaikkojen johdolle	1	2
56. - työnjohdolle	1	2
57. - budjettikomitealle tai vastaavalle suunnitteluelimelle	1	2
58. - koko henkilökunnalle	1	2
59. - yrityksen rahoittajille	1	2
60. - hankkijoille ja asiakkaille	1	2

YRITYS NO KORTIN NO Toimintakeinot eli strategiat eri toiminnoissa

61. - montako tuotetta yrityksellänne on	
62. - montako tuotetta otitte ohjelmaan viime vuoden aikana	
63. - montako tuotetta poistitte ohjelmasta viime vuoden aikana	
64. lisäsittekö viime vuoden aikana markkinointi- aluetanne (maantieteellinen)	

Kyllä	1
Ei	2

65. Olivatko mainoskustannuksenne viime vuonna prosentteina myynnistä laskien suuremmat kuin keskimäärin edellisinä vuosina?

Kyllä	1
Ei	2

Onko yrityksessänne pohdittu

ei ole pohdittu	on pohdittu
--------------------	----------------

66. tuotteiden lukumäärää 5 vuoden kuluttua

1	2
---	---

	ei ole pohdittu	on pohdittu
67. Onko se		
1) pienempi kuin tällä hetkellä		1
2) yhtä suuri		2
3) suurempi		3
68. Onko suunnitelma kirjallisessa muodossa?	Kyllä	1
	Ei	2
69. Onko yrityksessänne pohdittu markkinointialuetta <u>5 vuoden</u> kuluttua?		
- kotimaassa	1	2
70. Onko se		
1) pienempi kuin tällä hetkellä		1
2) yhtä suuri		2
3) suurempi		3
71. Onko suunnitelma kirjallisessa muodossa?	Kyllä	1
	Ei	2
72. Onko yrityksessänne pohdittu markkinointialuetta <u>5 vuoden</u> kuluttua?		
- ulkomailla	1	2
73. Onko se		
1) pienempi kuin tällä hetkellä		1
2) yhtä suuri		2
3) suurempi		3
74. Onko suunnitelma kirjallisessa muodossa?	Kyllä	1
	Ei	2
75. Onko yrityksessänne pohdittu mainoskustannuksia prosentteina myynnistä laskien <u>5 vuoden</u> kuluttua	1	2
76. Ovatko ne		
1) pienemmät kuin tällä hetkellä		1
2) yhtä suuret		2
3) suuremmat		3
77. Onko suunnitelma kirjallisessa muodossa?	Kyllä	1
	Ei	2
78. Onko yrityksessänne pohdittu käyttöomaisuuden investointiohjelmaa seuraavalle <u>5 vuodelle</u> ?	1	2
79. Entä investointiohjelman rahoitusta?	1	2
80. Onko suunnitelma kirjallisessa muodossa?	Kyllä	1
	Ei	2
81. Onko yrityksessänne pohdittu seuraavalle 5 vuoden ajalle henkilökunnan määrää?	1	2
82. Onko se		
1) pienempi kuin tällä hetkellä		1
2) yhtä suuri		2
3) suurempi		3

- | | ei ole
pohdittu | on
pohdittu |
|---|--------------------|----------------|
| 83. Henkilökunnan koulutuskustannuksia
henkilöä kohden laskettuna? | 1 | 2 |
| 84. Onko se | | |
| 1) pienempi kuin tällä hetkellä | | 1 |
| 2) yhtä suuri | | 2 |
| 3) suurempi | | 3 |
| 85. Onko suunnitelma kirjallisessa muodossa? | Kyllä | 1 |
| | Ei | 2 |

Jos vastaus kaikkiin kysymyksiin 66 - 85 ei, niin siirry
Budjetti-informaatiolomakkeeseen.

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat 5-vuoden toimintakeinojen eli strategioden suunnitteluun? (Merkittää 1, jos osallistuu)

- | | |
|---|--------------------------|
| 86. - johtokunta | ☐ |
| 87. - johtoryhmä (toimitusjohtaja ja hänen välittömässä alaisuudessaan olevat johtajat) | ☐ |
| 88. - toimipaikkojen johtajat | ☐ |
| 89. - budjettikomitea tai vastaava suunnitteluelin | ☐ |
| 90. - joku muu, kuka? _____ | ☐ |
| 91. Monessako virallisessa neuvonpidossa olette käsitelleet viimeisen kuluneen tilivuoden aikana 5-vuoden strategioita eli toimintakeinoja? | |
| - ei kertaakaan | 0 |
| - 1 kerran | 1 |
| - 2 kertaa | 2 |
| - 3 kertaa | 3 |
| - useammin | 4 |
| 92. Kuka <u>käytännössä</u> päättää toimintakeinoista?
(Vain yksi rengastus) | |
| - yhtiökokous | 1 |
| - johtokunta | 2 |
| - johtoryhmä | 3 |
| - toimitusjohtaja | 4 |
| - kuka? _____ | |

Mitkä seuraavista tekijöistä rajoittavat näiden 5-vuoden toimintakeinojen eli strategioden suunnittelua ja miten paljon ne merkitsevät mielestänne?

- 0 = ei ole mietitty
1 = ei ole merkitystä
2 = on vähän merkitystä
3 = on jonkin verran merkitystä
4 = on paljon merkitystä
5 = on erittäin merkittävä

- | | | | | | | |
|------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 93. - rahoittajat | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 94. - yrityksen johto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 95. - muu henkilökunta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

96. - hankkijat	0	1	2	3	4	5
97. - asiakkaat	0	1	2	3	4	5
98. - julkinen valta	0	1	2	3	4	5

Yrityksen omat voimavarat

99. - tuotteet	0	1	2	3	4	5
100. - organisaatorakenteen tila	0	1	2	3	4	5
101. - nykyinen konekapasiteetti	0	1	2	3	4	5
102. - henkilökunnan saanti	0	1	2	3	4	5
103. - raaka-aineiden saanti	0	1	2	3	4	5

Ympäristötekijöiden analyysi

104. - teknologinen kehitys	0	1	2	3	4	5
105. - ulkomaankaupan kehitys	0	1	2	3	4	5
106. - toimialueenne väestökehitys	0	1	2	3	4	5
107. - lainsäädännön kehitys	0	1	2	3	4	5

Kenelle 5-vuoden toimintakeinoista on tiedotettu?

	ei ole tiedotettu	on tiedotettu
108. - yhtiökokoukselle	1	2
109. - toimipaikkojen johdolle	1	2
110. - työnjohdolle	1	2
111. - budjettikomitealle tai vastaavalle suunnitteluelimelle	1	2
112. - koko henkilökunnalle	1	2
113. - yrityksen rahoittajille	1	2
114. - hankkijoille ja asiakkaille	1	2

KAUPPAKORKEAKOULU
LASKENTATOIMEN LAITOS

Talousjohtaja tai vastaava henkilö

Yritysten talouden suunnittelu-
ja valvontatoimintoja koskeva
empiirinen tutkimus

YRITYS NO

KORTIN NO

KESKIPITKÄN TÄHTÄYKSEN ELI
2 - 3 VUODEN SUUNNITTELU

Suunnitellessanne yrityksenne toimintaa 2 - 3 vuoden päähän, mitkä seuraavista tavoitteista ovat olleet esillä?

	ei ole käsitelty	on käsitelty	on tehty päättös kirjall.
115. - alan kasvun ylittävä myynnin kasvu	1	2	3
116. - tietty mk-määräinen myynnin kasvu	1	2	3
117. - yrityksen markkinaosuuden kohotta- minen z %:iin kotimaassa	1	2	3
118. - ulkomaisen markkinaosuuden lisää- minen k %:iin	1	2	3
119. - uusien tuotteiden tuotanto-ohjel- maan ottaminen	1	2	3
120. - valmistuksen koneista uusitaan q %:ia 2 - 3 vuoden aikana	1	2	3
121. - henkilökunta: x henkilön työllis- täminen ja y henkilön uudelleen- koulutus	1	2	3
122. - koulutusbudjetin lisääminen s %:ia vuosittain	1	2	3
123. - maksukykyisyyden lisääminen nykyi- sestä tasosta	1	2	3
124. - raaka-ainehankintojen suorittaminen enemmän kotimaasta ja väh. f %:sti	1	2	3
125. - tilisaatavien kiertonopeuden lisää- minen nykyisestä eli tavoitteena p-kertaa	1	2	3
126. - markkamääräisen voiton lisääminen	1	2	3
127. - x %:in tuoton saavuttaminen yri- tykseen sijoitetuille rahoille	1	2	3

128. - oman pääoman osuuden kasvattaminen
r %:iin rahoituksessa 1 2 3
129. - jos yrityksellänne on vielä muita 2 - 3 vuoden tavoitteita, niin mainitkaa tärkein

_____ ☐
Jos vastaus kaikkiin kysymyksiin 115 - 129 ei, niin siirry kysymykseen no. 162.

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuivat 2-3 vuoden tavoitteiden suunnitteluun? (merkitkää 1, jos osallistui)

130. - johtoryhmä (toimitusjoht. ja hänen välitt. alaisuudessaan olevat johtajat) ☐
131. - toimipaikkojen johtajat ☐
132. - työnjohtajat ☐
133. - budjettikomitea tai vastaava suunnitteluelin ☐
134. - ketkä muut _____
merkintöjen lukumäärä ☐
135. Monessako virallisessa neuvonpidossa olette käsitelleet viimeksi kulu-
neen tilivuoden aikana 2-3 vuoden tavoitteita?
- | | |
|-----------------|---|
| - ei kertaakaan | 0 |
| - 1 kerran | 1 |
| - 2 kertaa | 2 |
| - 3 kertaa | 3 |
| - useammin | 4 |
136. Kuka käytännössä päättää 2-3 vuoden tavoitteista?
(vain yksi rengastus)
- | | |
|--|--------------------------|
| - johtokunta | 1 |
| - johtoryhmä (toimitusjoht. ja hänen välitt. alaisuudessaan olevat johtajat) | 2 |
| - toimitusjohtaja | 3 |
| - tulostuotteen johtaja omalta osaltaan | 4 |
| - kuka muu _____ | ☐ |

Mitkä seuraavista tekijöistä selvitätte 2-3 vuoden tavoitteiden suunnittelussa ja miten tärkeitä ne mielestänne ovat?

- 0 = ei ole selvitetty
1 = ei ole merkitystä
2 = on vähän merkitystä
3 = on jonkin verran merkitystä
4 = on paljon merkitystä
5 = on erittäin merkittävä

Seuraavien ryhmien vaateet tai odotukset yrityksen tavoitteista

137. - rahoittajat	0	1	2	3	4	5
138. - yrityksen johto	0	1	2	3	4	5
139. - muu henkilökunta	0	1	2	3	4	5
140. - hankkijat	0	1	2	3	4	5
141. - asiakkaat	0	1	2	3	4	5
142. - julkinen valta	0	1	2	3	4	5

Yrityksen omat voimavarat

143. - tuotteet	0	1	2	3	4	5
144. - organisaatorakenteen tila	0	1	2	3	4	5
145. - nykyinen konekapasiteetti	0	1	2	3	4	5
146. - henkilökunnan saanti	0	1	2	3	4	5
147. - raaka-aineiden saanti	0	1	2	3	4	5

Ympäristötekijöiden analyysi

148. - tekniikan saavutukset	0	1	2	3	4	5
149. - vientimarkkinoiden kehitys	0	1	2	3	4	5
150. - työvoimatilanne	0	1	2	3	4	5
151. - lainsäädännön kehitys	0	1	2	3	4	5
152. Yrityksen yleisiä pitkän tähtäyksen päämääriä	0	1	2	3	4	5
153. Toteutuneita tuloksia ed. vuosilta	0	1	2	3	4	5
154. Tavoitteiden keskin. ristiriitaisuutta	0	1	2	3	4	5

Kenelle 2-3 vuoden tavoitteista on tiedotettu?

	ei ole tiedotettu	on tiedotettu
155. - yhtiökokoukselle	1	2
156. - toimipaikkojen johdolle	1	2
157. - työnjohdolle	1	2
158. - budjettikomitealle tai vastaavalle suunnitteluelimelle	1	2
159. - koko henkilökunnalle	1	2
160. - yrityksen rahoittajille	1	2
161. - hankkijoille ja asiakkaille	1	2

YRITYS NO KORTIN NO 162. Laatiiko yrityksenne karkeat 2-3 vuoden päähän ulottuvat
suunnitelmat tulevasta toiminnasta?

Kyllä	1
Ei	2

Jos ei, niin siirry lomakkeeseen (Vuosisuunnittelu)

Onko näitä karkeita 2-3 vuoden suunnitelmia laadittaessa käsitelty seuraavia seikkoja?

Markkinointia koskevasta suunnitelmasta selviävät!

	ei ole pohdittu	on pohdittu	on tehty päättös kirjall.
163. - myynti alueittain	1	2	3
164. - myynti tuotteittain	1	2	3
165. - mainoskust. alueittain	1	2	3
166. - mainoskust. tuotteittain	1	2	3

Investointeja koskevasta suunnitelmasta selviävät

167. - investoinnit käyttöomaisuuteen	1	2	3
168. - investoinnit, tarvittava henkilökunta	1	2	3
169. - investoinnit, rahoitus yr. omin varoin	1	2	3
170. - investoinnit - vieraalla pääomalla	1	2	3
171. - investoinnit - omalla pääomalla	1	2	3

Hankintatoimintaa koskevasta suunnitelmasta selviävät

172. - kotimaisten hankintojen määrä	1	2	3
173. - ulkomaisten hankintojen määrä	1	2	3

Henkilöstöpolitiikkaa koskevasta suunnitelmasta selviävät

174. - henkilökunnan määrä	1	2	3
175. - koulutusbudjetin määrä ja kohteet	1	2	3

Jos vastaus kaikkiin kysymyksiin 163-175 ei, niin siirry lomakkeeseen (Vuosisuunnittelu)

176. Kuka tai ketkä ovat pääasiassa vastuussa näiden karkeiden 2-3 vuoden suunnitelmien laadinnasta? (vain yksi rengastus)
- johtoryhmä 1
 - toimitusjohtaja yksin 2
 - tulostuotuualueiden johtajat 3
 - kuka tai ketkä _____ ☐

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat näiden karkeiden 2-3 vuoden suunnitelmien suunnitteluun? (merkitkää 1, jos osallistuu)

- 177. - johtoryhmä (toimitusjohtaja tai hänen välitt. alaisuudessaan olevat johtajat) ☐
- 178. - toimipaikkojen johtajat ☐
- 179. - työnjohtajat ☐
- 180. - budjettikomitea tai vastaava suunnitteluelin ☐
- 181. - ketkä muut _____ ☐
- merkintöjen lukumäärä ☐

182. Monessako virallisessa neuvonpidossa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana näitä karkeita 2-3 v. suunnitelmia?
- | | |
|-----------------|---|
| - ei kertaakaan | 0 |
| - 1 kerran | 1 |
| - 2 kertaa | 2 |
| - 3 kertaa | 3 |
| - useammin | 4 |
183. Kuka käytännössä päättää näistä karkeista 2-3 vuoden suunnitelmista lopullisesti? (vain yksi rengastus)
- | | |
|---|--------------------------|
| - johtokunta | 1 |
| - johtoryhmä | 2 |
| - toimitusjohtaja | 3 |
| - tulosvastuualueen johtaja omalta osaltaan | 4 |
| - kuka muu _____ | ☐ |

Mitkä seuraavista tekijöistä rajoittavat näiden karkeiden 2-3 vuoden suunnitelmien laadintaa ja miten paljon ne merkitsevät mielestänne?

- 0 = ei ole mietitty
 1 = ei ole merkitystä
 2 = on vähän merkitystä
 3 = on jonkin verran merkitystä
 4 = on paljon merkitystä
 5 = on erittäin merkittävä

Eturyhmät:

- | | | | | | | |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 184. - rahoittajat | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 185. - yrityksen johto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 186. - muu henkilökunta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 187. - hankkijat | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 188. - asiakkaat | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 189. - julkinen valta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Yrityksen omat voimavarat:

- | | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 190. - tuotteet | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 191. - organisaatorakenteen tila | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 192. - nykyinen konekapasiteetti | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 193. - henkilökunnan saanti | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 194. - raaka-aineiden saanti | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ympäristötekijöiden analyysi:

- | | | | | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 195. - tekniikan saavutukset | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 196. - vientimarkkinoiden kehitys | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 197. - työvoimatilanne | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 198. - lainsäädännön kehitys | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Kenelle näistä 2-3 vuoden karkeista suunnitelmista on tiedotettu?

	ei ole tiedotettu	on tiedotettu
199. - yhtiökokoukselle	1	2
200. - toimipaikkojen johdolle	1	2
201. - työnjohdolle	1	2
202. - budjettikomitealle tai vastaavalle suunnittelu- elimelle	1	2
203. - koko henkilökunnalle	1	2
204. - yrityksen rahoittajille	1	2
205. - hankkijoille ja asiakkaille	1	2

KAUPPAKORKEAKOULU
LASKENTATOIMEN LAITOSYritysten talouden suunnittelu-
ja valvontatoimintoja koskeva
empiirinen tutkimusKORTIN NO YRITYS NO

YRITYKSEN KUVAUS

1. Toimiala no.
2. Yrityksen liikevaihto viimeksi päättyneenä tili-
vuotena (1000 mk), ilman lvv.
3. Miten yrityksen liikevaihto on kehittynyt 3
viimeksi kuluneen vuoden aikana?
 - liikevaihto on laskenut 1
 - liikevaihto on pysynyt ennallaan 2
 - liikevaihto on noussut 3
4. Mikä on ollut liikevaihdon muutos keskimäärin vuodessa?
 - alle 5 % 1
 - 5-9 % 2
 - 10-19 % 3
 - 20-29 % 4
 - yli 30 % 5
5. Suuriko oli yrityksen koko henkilökunta viimeksi
kuluneen tilivuoden päättyessä, ilman tytäryhtiötä?
6. Paljonko heistä oli toimihenkilöitä?
7. Miten yrityksen koko henkilökunnan määrä on kehitty-
nyt 3 viimeksi kuluneen vuoden aikana?
 - laskenut 1
 - pysynyt ennallaan 2
 - noussut 3
8. Mikä on henkilökunnan määrän muutos keskimäärin
vuodessa?
 - alle 5 % vuodessa 1
 - 5-10 % vuodessa 2
 - yli 10 % vuodessa 3
9. Minkälaista on myyntinne?
 - pääasiallisesti varastosta myyntiä 1
 - pääasiallisesti tilausten perusteella tapahtuvaa myyntiä 2
 - suunnilleen yhtä paljon sekä varastosta että tilausten
perusteella tai vaihtelee 3
10. Minkälaista on päätuotteittenne kysyntä?
 - kysyntä on tasaista 1
 - kysyntä on kausivaihteluiden alaista 2
 - kysyntä on osassa tasaista osassa kausivaihteluiden
alaista 3

2. YRITYKSEN ETURYHMÄT

11. Montako osakkeenomistajaa, osuuskunnan jäsentä tai yhtiömiestä yrityksellänne on? □ □ □ □
12. Montako edellisistä on juridisia henkilöitä? □ □ □ □
13. Kuinka monta suurinta osakkeenomistajaa tai yhtiömiestä tarvitaan, jotta heillä on vähintään 50 % päätösvallasta? □ □ □ □
14. Montako edellisistä on juridisia henkilöitä? □ □ □ □
15. Mistä rahoituslähteestä ovat lainanne pääasiassa? Rengasta ainoastaan yksi vaihtoehto.
- liikepankit (esim. HOP, KOP, SYP) 1
 - säästöpankit + SKOP 2
 - osuuspankit + OKO 3
 - postipankki 4
 - kehitysluottolaitokset (teollistamisrahasto kehitysaluerahasto) 5
 - muu lähde, millainen _____ 6
16. Montako hankkijaa yrityksellänne on? □ □ □ □
17. Montako % kaikista viime tilivuotena suoritetuista ostoista oli tehty suoraan ulkomailta? □ □ □ □
18. Moniko hankkija antaa huomattavaa toimitusluottoa? □ □ □ □
19. Montako jäsentä kuuluu johtokuntaan (hallitukseen)? Kuinka monta edustajaa allamainituilla eturyhmillä on johtokunnassa (hallituksessa)? □ □ □ □
20. - omistajat □ □ □ □
21. - lainanantajat □ □ □ □
22. - kunta tai muu julkinen yhteisö □ □ □ □
23. - yrityksen johto □ □ □ □
24. - muu henkilökunta □ □ □ □
25. - asiakkaat ja hankkijat □ □ □ □
26. Moniko omistaja työskentelee päätoimisesti yrityksessä? □ □ □ □
27. Kuinka suuri osa toimihenkilöistänne on ammatillisesti järjestäytynyt?
- alle 10 % 1
 - 10-50 % 2
 - 51-90 % 3
 - yli 90 % 4
28. Kuinka suuri osa työntekijöistänne on ammatillisesti järjestäytynyt?
- alle 10 % 1
 - 10-50 % 2
 - 51-90 % 3
 - yli 90 % 4

29. Kuinka suuri osa toimihenkilöistänne erosi palveluksesta viimeksi kuluneena tilivuotena?

- | | |
|-------------|---|
| - alle 10 % | 1 |
| - 10-24 % | 2 |
| - 25-49 % | 3 |
| - 50-80 % | 4 |
| - yli 80 % | 5 |

30. Kuinka suuri osa työntekijöistänne erosi palveluksesta viimeksi kuluneena tilivuotena?

- | | |
|-------------|---|
| - alle 10 % | 1 |
| - 10-24 % | 2 |
| - 25-49 % | 3 |
| - 50- 80 % | 4 |
| - yli 80 % | 5 |

31. Montako asiakasta yrityksellänne on?

32. Montako %:ia myynnin arvosta meni ulkomaisille asiakkaille viimeksi kuluneena tilivuotena?

Miten kotimaan myynti jakautui viimeksi kuluneena tilivuotena seuraavien ryhmien kesken? Vastaus 5 %:n tarkkuudella

- | | |
|-----------------------|--|
| 33. - kuluttajat | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> |
| 34. - vähittäiskauppa | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> |
| 35. - tukkukauppa | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> |
| 36. - teollisuus | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> |

yht. 100%

37. Kuinka monta suurinta asiakasta tarvitaan, jotta laskutus heille viimeksi kuluneena tilivuotena tekee 80 % koko myynnistä?

38. Mitä harkintaveroprosenttia yritykseenne on keskimäärin sovellettu kolmen viimeksi kuluneen vuoden aikana?

3. YRITYKSEN ORGANISAATIO

39. Onko yrityksessänne olemassa kirjallinen organisaatiokaavio?

- | | |
|-------|---|
| Kyllä | 1 |
| Ei | 2 |

40. Onko yrityksessänne olmassa kirjallisia tehtävänkuvauksia?

- | | |
|-------|---|
| Kyllä | 1 |
| Ei | 2 |

41. Montako vuotta nykyinen toimitusjohtaja on ollut yrityksenne toimitusjohtajana?

42. Montako vuotta hän on ollut yrityksen palveluksessa?

43. Onko toimitusjohtaja omistaja?

- | | |
|-------|---|
| Kyllä | 1 |
| Ei | 2 |

44. Minkä alan koulutus toimitusjohtajalla on? Vain yksi rengastus

- | | |
|-----------------------|---|
| - taloustieteellinen | 1 |
| - oikeustieteellinen | 2 |
| - teknillinen | 3 |
| - luonnontieteellinen | 4 |
| - muu | 5 |

45. Minkä tasoinen toimitusjohtajan koulutus on?

- | | |
|------------------------|---|
| - korkeakoulutasoinen | 1 |
| - opistotasoinen | 2 |
| - ammattikoulutasoinen | 3 |
| - muu koulutus | 4 |

46. Montako organisaatiotasoa on toimitusjohtajan ja työntekijä-portaan välillä?

☐

47. Montako välitöntä alaista toimitusjohtajalla on?

☐☐

48. Montako toimipaikkaa yrityksellänne on ilman tytäryhtiöitä?

☐☐☐

Montako vuotta yrityksessänne on ollut allaluetellut erilliset toimet? Merkitkää 0, jos ao. tointa ei ole.

49. - talousjohtaja, hallinnollinen johtaja tai vastaava

☐☐☐

50. - laskentapäällikkö

☐☐☐

51. - kirjanpitoapäällikkö

☐☐☐

52. - budjettipäällikkö

☐☐☐

53. - konttoripäällikkö

☐☐☐

54. Onko yrityksessänne erillinen johtoryhmä?

Kyllä

1

Ei

2

LIITE: NO 5 Taustamuuttujien välisten riippuvuuksien testitulokset:

	1	2	3	4	5
1. viennin esiintyminen	-				
2. kysyntätyyppi	$\chi^2=0.35$ df=1	-			
3. toimiala	$\chi^2=2.19$ df=1	$\chi^2=1.47$ df=1	-		
4. henkilökunnan koko	$\chi^2=5.81^x$ df=2	$\chi^2=4.28$ df=2	$\chi^2=5.44^x$ df=2	-	
5. toimihenkilök. koko	$\chi^2=9.22^{xxx}$ df=2	$\chi^2=4.13$ df=2	$\chi^2=2.62$ df=2	$\chi^2=62.57^{xxx}$ df=4	-
6. hankkijakunnan koko	$\chi^2=2.08$ df=2	$\chi^2=3.67$ df=2	$\chi^2=5.99^{xx}$ df=2	$\chi^2=33.93^{xxx}$ df=4	$\chi^2=33.13^{xxx}$ df=4
7. asiakaskunnan koko	$\chi^2=3.39$ df=2	$\chi^2=1.39$ df=2	$\chi^2=2.44$ df=2	$\chi^2=16.13^{xxx}$ df=4	$\chi^2=20.78^{xxx}$ df=4
8. yrityksen koko, (liikevaihto)	$\chi^2=3.59$ df=2	$\chi^2=3.67$ df=2	$\chi^2=11.55^{xxx}$ df=2	$\chi^2=61.90^{xxx}$ df=4	$\chi^2=42.68^{xxx}$ df=4
9. koon kasvu	$\chi^2=0.42$ df=2	$\chi^2=4.05$ df=2	$\chi^2=3.89$ df=2	$\chi^2=4.91$ df=4	$\chi^2=2.81$ df=4
10. organisaatiokaavio	$\chi^2=0.09$ df=1	$\chi^2=2.45$ df=1	$\chi^2=5.01^{xx}$ df=1	$\chi^2=10.47^{xxx}$ df=2	$\chi^2=12.29^{xxx}$ df=2
11. tehtävänkuvaukset	$\chi^2=0.01$ df=1	$\chi^2=2.34$ df=1	$\chi^2=3.26^x$ df=1	$\chi^2=6.35^{xx}$ df=2	$\chi^2=6.60^{xx}$ df=2
12. johtokunnan koko	$\chi^2=7.60^{xx}$ df=2	$\chi^2=7.52^{xx}$ df=2	$\chi^2=6.10^{xx}$ df=2	$\chi^2=21.25^{xxx}$ df=4	$\chi^2=20.46^{xxx}$ df=4
13. johtokunnan sisäinen rakenne	$\chi^2=2.58$ df=1	$\chi^2=0.57$ df=1	$\chi^2=1.68$ df=1	$\chi^2=14.76^{xxx}$ df=2	$\chi^2=20.30^{xxx}$ df=2
14. organisaation tasot	$\chi^2=0.81$ df=2	$\chi^2=2.02$ df=2	$\chi^2=4.49$ df=2	$\chi^2=22.21^{xxx}$ df=4	$\chi^2=21.68^{xxx}$ df=4
15. toimipaikat	$\chi^2=3.37$ df=2	$\chi^2=4.21$ df=2	$\chi^2=2.31$ df=2	$\chi^2=25.13^{xxx}$ df=4	$\chi^2=21.26^{xxx}$ df=4
16. talousjohtaja	$\chi^2=1.41$ df=1	$\chi^2=0.35$ df=1	$\chi^2=2.28$ df=1	$\chi^2=18.65^{xxx}$ df=2	$\chi^2=22.73^{xxx}$ df=2
17. laskentapäällikkö	$\chi^2=0.15$ df=1	$\chi^2=1.17$ df=1	$\chi^2=0.85$ df=1	$\chi^2=13.72^{xxx}$ df=2	$\chi^2=18.04^{xxx}$ df=2
18. kirjanpitoapäällikkö	$\chi^2=4.50^{xx}$ df=1	$\chi^2=0.94$ df=1	$\chi^2=2.52$ df=1	$\chi^2=13.12^{xxx}$ df=2	$\chi^2=14.14^{xxx}$ df=2
19. budjettipäällikkö	$\chi^2=1.43$ df=1	$\chi^2=0.49$ df=1	$\chi^2=5.14^{xx}$ df=1	$\chi^2=7.40^{xx}$ df=2	$\chi^2=7.39^{xx}$ df=2
20. toimitusjohtajan koulutustaso	$\chi^2=1.79$ df=2	$\chi^2=8.73^{xx}$ df=2	$\chi^2=2.18$ df=2	$\chi^2=17.04^{xxx}$ df=4	$\chi^2=20.99^{xxx}$ df=4

6	7	8	9	10	11	12
-						
$\chi^2=17.50^{xxx}$ df=4	-					
$\chi^2=23.53^{xxx}$ df=4	$\chi^2=11.28^{xx}$ df=4	-				
$\chi^2=4.54$ df=4	$\chi^2=9.35^x$ df=4	$\chi^2=4.00$ df=4	-			
$\chi^2=7.85^{xx}$ df=2	$\chi^2=2.30$ df=2	$\chi^2=13.64^{xxx}$ df=2	$\chi^2=3.82$ df=2	-		
$\chi^2=7.55^{xx}$ df=2	$\chi^2=1.26$ df=2	$\chi^2=5.31^x$ df=2	$\chi^2=2.75$ df=2	$\chi^2=43.07^{xxx}$ df=1	-	
$\chi^2=11.50^{xx}$ df=4	$\chi^2=6.16$ df=4	$\chi^2=30.34^{xxx}$ df=4	$\chi^2=2.90$ df=4	$\chi^2=2.53$ df=2	$\chi^2=0.22$ df=2	-
$\chi^2=3.74$ df=2	$\chi^2=4.71^x$ df=2	$\chi^2=13.43^{xxx}$ df=2	$\chi^2=1.63$ df=2	$\chi^2=0.52$ df=1	$\chi^2=0.05$ df=1	$\chi^2=9.96^{xxx}$ df=2
$\chi^2=8.43^x$ df=4	$\chi^2=9.82^{xx}$ df=4	$\chi^2=31.02^{xxx}$ df=4	$\chi^2=5.69$ df=4	$\chi^2=13.61^{xxx}$ df=2	$\chi^2=7.55^{xx}$ df=2	$\chi^2=13.59^{xxx}$ df=4
$\chi^2=16.50^{xxx}$ df=4	$\chi^2=11.78^{xx}$ df=4	$\chi^2=21.51^{xxx}$ df=4	$\chi^2=2.79$ df=4	$\chi^2=2.69$ df=2	$\chi^2=3.72$ df=2	$\chi^2=8.81^x$ df=4
$\chi^2=7.88^{xx}$ df=2	$\chi^2=4.78^x$ df=2	$\chi^2=16.84^{xxx}$ df=2	$\chi^2=2.51$ df=2	$\chi^2=11.29^{xxx}$ df=1	$\chi^2=5.97^{xx}$ df=1	$\chi^2=3.66$ df=2
$\chi^2=10.48^{xxx}$ df=2	$\chi^2=13.15^{xxx}$ df=2	$\chi^2=7.77^{xx}$ df=2	$\chi^2=4.47$ df=2	$\chi^2=1.31$ df=1	$\chi^2=0.39$ df=1	$\chi^2=8.59^{xx}$ df=2
$\chi^2=8.71^{xx}$ df=2	$\chi^2=6.92^{xx}$ df=2	$\chi^2=18.83^{xxx}$ df=2	$\chi^2=2.59$ df=2	$\chi^2=0.47$ df=1	$\chi^2=0.41$ df=1	$\chi^2=11.79^{xxx}$ df=2
$\chi^2=0.69$ df=2	$\chi^2=11.95^{xxx}$ df=2	$\chi^2=6.18^{xx}$ df=2	$\chi^2=2.54$ df=2	$\chi^2=1.55$ df=1	$\chi^2=1.03$ df=1	$\chi^2=0.52$ df=2
$\chi^2=10.40^{xx}$ df=4	$\chi^2=11.91^{xx}$ df=4	$\chi^2=16.40^{xxx}$ df=4	$\chi^2=3.92$ df=4	$\chi^2=11.91^{xxx}$ df=2	$\chi^2=10.16^{xxx}$ df=2	$\chi^2=13.29^{xxx}$ df=4

13 14 15 16 17 18 19 20

-							
$\chi^2=2.99$ df=2	-						
$\chi^2=1.68$ df=2	$\chi^2=12.34^{xx}$ df=4	-					
$\chi^2=2.91^x$ df=1	$\chi^2=11.87^{xxx}$ df=2	$\chi^2=5.04^x$ df=2	-				
$\chi^2=6.30^{xx}$ df=1	$\chi^2=5.45^x$ df=2	$\chi^2=9.28^{xxx}$ df=2	$\chi^2=2.34$ df=1	-			
$\chi^2=3.70^x$ df=1	$\chi^2=14.19^{xxx}$ df=2	$\chi^2=6.23^{xx}$ df=2	$\chi^2=13.88^{xxx}$ df=1	$\chi^2=2.11$ df=1	-		
$\chi^2=4.57^{xx}$ df=1	$\chi^2=2.35$ df=2	$\chi^2=2.92$ df=2	$\chi^2=4.20^{xx}$ df=1	$\chi^2=3.60^x$ df=1	$\chi^2=6.09^{xx}$ df=1	-	
$\chi^2=2.99$ df=2	$\chi^2=6.24$ df=4	$\chi^2=10.96^{xx}$ df=4	$\chi^2=7.51^{xx}$ df=2	$\chi^2=7.88^{xx}$ df=2	$\chi^2=3.46$ df=2	$\chi^2=2.78$ df=2	-

LIITE NO 6

Taustamuuttujien ja suunnittelutyypin välisten riippuvuuksien testitulokset vakiointien jälkeen. (Vakioinnin luokkina on käytetty luvussa 6 olevia taustamuuttujien luokkia.)

<u>Vakioitu muuttuja</u>	<u>Taustamuuttuja</u>	χ^2	df
-henkilökunnan koko	-toimihenkilökunnan koko		
(50-120), luokka 1		6.21	4
(121-550), luokka 2		3.96	4
(yli 550), luokka 3		5.83	4
	-hankkijakunnan koko		
luokka 1		1.94	4
luokka 2		1.68	4
luokka 3		3.71	4
	-yrityksen koko		
luokka 1		1.35	4
luokka 2		6.37	4
luokka 3		5.83	4
-hankkijakunnan koko	-henkilökunnan koko		
(alle 100), luokka 1		2.71	4
(100-500), luokka 2		5.29	4
(yli 500), luokka 3		13.33 ^{xxx}	4
-yrityksen koko	-henkilökunnan koko		
($\leq$ 10 milj.), luokka 1		4.16	4
(10-55 "), luokka 2		5.12	4
(yli 55 "), luokka 3		3.61	4
	-johtokunnan koko		
luokka 1		5.22	4
luokka 2		2.06	4
luokka 3		0.33	4
	-johtokunnan sisäinen rakenne		
luokka 1		1.30	2
luokka 2		4.03	2
luokka 3		0.01	2
	-organisaatiokaavio		
luokka 1		3.97	2
luokka 2		0.28	2
luokka 3		3.61	2
	-tehtävänkuvaukset		
luokka 1		4.86 ^x	2
luokka 2		0.28	2
luokka 3		0.97	2

<u>Vakioitu muuttuja</u>	<u>Taustamuuttuja</u>	χ^2	df
-yrityksen koko	-toimitusjohtajan koulu-		
luokka 1	tustaso	8.47 ^x	4
luokka 2		5.17	4
luokka 3		0.33	4
	-talousjohtaja		
luokka 1		3.97	2
luokka 2		1.12	2
luokka 3		0.00	2
	-laskentapäällikkö		
luokka 1		6.09 ^{xx}	2
luokka 2		3.29	2
luokka 3		1.31	2
	-kirjanpitoapäällikkö		
luokka 1		2.22	2
luokka 2		4.31	2
luokka 3		0.97	2
	-budjettipäällikkö		
luokka 1		0.00	2
luokka 2		1.30	2
luokka 3		1.17	2
-organisaatiokaavio	-yrityksen koko		
(kyllä), luokka 1		10.23 ^{xx}	4
(ei) , luokka 2		5.82	4
-tehtävänkuvaukset	-yrityksen koko		
(kyllä), luokka 1		9.58 ^{xx}	4
(ei) , luokka 2		6.34	4
-johtokunnan koko	-yrityksen koko		
(≤ 3) , luokka 1		1.33	4
(4-5) , luokka 2		7.89 ^x	4
(yli 5), luokka 3		6.39	4
-johtokunnan sisäinen rakenne	-yrityksen koko		
(omistajat),luokka 1		5.33	4
(muut sid.r.),luokka 2		11.07 ^{xx}	4
-toimitusjohtajan koulu-	-yrityksen koko		
tustaso			
(korkeak.),luokka 1		8.49 ^x	4
(opisto tai amm.),luokka 2		6.40	4
(muut k.) ,luokka 3		4.95	4

<u>Vakioitu muuttuja</u>	<u>Taustamuuttuja</u>	χ^2	df
-talousjohtaja	-yrityksen koko		
(ei ole), luokka 1		4.33	4
(on) , luokka 2		7.59	4
-laskentapäällikkö	-yrityksen koko		
(ei ole), luokka 1		4.32	4
(on) , luokka 2		9.54 ^{xx}	4
-kirjanpitopäällikkö	-yrityksen koko		
(ei ole), luokka 1		2.66	4
(on) , luokka 2		4.21	4
-budjettipäällikkö	-yrityksen koko		
(ei ole), luokka 1		10.33 ^{xx}	4
(on) , luokka 2		1.20	4