

KALEVI KYLÄKOSKI

**KANSAINVÄLISILLÄ MARKKINOILLA
TOIMIVAN YRITYKSEN STRATEGIA-
JA BUDJETTISUUNNITTELU,
KANNATTAVUUS JA RAHOITUS**

Tekstiosa

**SUMMARY:
CORPORATE STRATEGIC AND BUDGET PLANNING,
PROFITABILITY AND FINANCING
IN FIRMS OPERATING ON INTERNATIONAL MARKETS**

ISSN 0356-9969
ISBN 951-700-859-7
1990

OSA I

SISÄLLYSLUETTELO

ALKUSANAT	9
1 JOHDANTO	13
1.1 Tutkimuksen lähtötilanne	13
1.2 Tutkimustehtävän määrittely	15
1.2.1 Tutkimuksen ongelma ja tavoitteet	15
1.2.2 Tutkimuksen jäsenitys ja menetelmät	16
2 YRITYKSEN SUUNNITTELUN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	19
2.1 Tarkoitus	19
2.2 Peruslähtökohtien kuvaus ja määrittelyt	20
2.2.1 Yrityksen määrittely	20
2.2.2 Yrityksen ympäristön määrittely	22
2.2.3 Yrityksen ja ympäristön yhteensopivuuden ja sopeutumisen kuvaus	23
2.2.3.1 Strategisen aseman määrittely	23
2.2.3.2 Strateginen asema ja sopeutumisprosessi	24
2.2.3.3 Yrityksen kehitysvaiheiden ja suunnittelutarpeen kuvaus	25
2.2.4 Suunnittelun alustava määrittely	26
2.2.5 Tavoitteellisen yritystoiminnan määrittely	29
2.3 Hierarkkinen suunnittelusysteemi	31
2.3.1 Strategiasuunnittelu ja sen kohteet	33
2.3.2 Tavoitesuunnittelu ja sen kohteet	38
2.3.3 Budjettisuunnittelu ja sen kohteet	42
2.4 Strategiasuunnitteluprosessi	48
2.4.1 Identifiointivaihe	50
2.4.1.1 Tunnistamisvaihe	50
2.4.1.2 Diagnoosivaihe	52
2.4.2 Suunnitteluvaihe	62
2.4.2.1 Vaihtoehtojen luominen	62
2.4.2.2 Vaihtoehtojen täsmentäminen ja analysointi	64
2.4.3 Päätöksentekovaihe	69
2.4.4 Toimeenpanovaihe	74
2.5 Taustatekijöiden ja suunnittelun väliset vaikutussuhteet	78
2.5.1 Arvoympäristö	78
2.5.2 Toimintaympäristö	81

2.5.3	Sidosryhmät	85
2.5.4	Yritystekijät	88
2.5.4.1	Tuotteet ja markkinat	88
2.5.4.2	Tuotantoteknologia ja raaka-aineet	93
2.5.4.3	Kansainvälistyminen	100
2.5.4.4	Yrityksen kehitysvaiheet sopeutumisprosessissa	110
2.6	Suunnitteluratkaisun vaikutus yrityksen kannattavuuteen, rahoitukseen ja tehokkuuteen	116
2.7	Teoriaosan yhteenveto	125
3	EMPIIRISEN OSAN LÄHTÖKOHDAT	130
3.1	Tutkittavat yritykset ja aineiston hankintamenetelmä	130
3.2	Kysymysten muotoilu ja vastausten hankinta	135
3.3	Empiiristen tulosten esittäminen	136
4	HIERARKKISEN SUUNNITTELUSYSTEEMIN EMPIIRISET ILMENTYMÄT	139
4.1	Tarkoitus	139
4.2	Suunnittelusysteemin ja -prosessin empiriasta todennettavat osat ja toiminnot	140
4.3	Suunnittelusysteemin ja -prosessin eri osien mittaus ja analyysi	144
4.3.1	Koko hierarkkisen systeemin analyysi	144
4.3.1.1	Hierarkkisen systeemin eri tasoilla tehtyjen päätösten mittaus	144
4.3.1.2	Systeemien jako homogeenisiin ryhmiin	160
4.3.1.3	Empiirinen suunnittelutypologia	161
4.3.2	Strategiasuunnittelusysteemin ja -prosessin analyysi	176
4.3.2.1	Strategiasuunnittelua koskevien kohteiden, suunnitteluprosessin identifiointivaihe	176
4.3.2.2	Hierarkkisen suunnittelun toteutuksessa tarvittavan perussysteemin ja -prosessin alustava identifiointi	184
4.3.2.3	Toiminta-ajatuksen suunnitteluvaihe	190
4.3.2.4	Toiminta-ajatuksen päätösvaihe	196
4.3.2.5	Päämäärien suunnitteluvaihe	200
4.3.2.6	Päämäärien päätösvaihe	209
4.3.2.7	Toiminta-ajatuksen ja päämäärien toimeenpanovaihe	217
4.3.2.8	Strategioiden suunnitteluvaihe	219

4.3.2.9 Strategioiden päätösvaihe	233
4.3.2.10 Strategioiden toimeenpanovaihe	244
4.3.3 Keskipitkän tähtäyksen (kts) suunnittelusysteemin ja -prosessin analyysi	247
4.3.3.1 Kts-suunnittelun toteutuksessa tarvittavan perussysteemin alustava identifiointi	247
4.3.3.2 Kts-suunnittelua koskevien kohteiden suunnitteluprosessin identifiointivaihe	250
4.3.3.3. 2 - 3 vuoden tavoitteiden suunnitteluvaihe	253
4.3.3.4. 2 - 3 vuoden tavoitteiden päätösvaihe	264
4.3.3.5. 2 - 3 vuoden tavoitteiden toimeenpanovaihe	271
4.3.3.6. 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien suunnitteluvaihe	273
4.3.3.7. 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien päätösvaihe	281
4.3.3.8. 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien toimeenpanovaihe	291
4.3.4 Budjettisuunnittelusysteemin ja -prosessin analyysi	294
4.3.4.1 Budjettitavoitteiden suunnitteluvaihe	294
4.3.4.2 Budjettitavoitteiden päätösvaihe	303
4.3.4.3 Budjettien päätösvaihe	312
4.3.4.4 Budjettien toimeenpanovaihe	313
4.3.5 Mittauksen validiteetti ja reliabiliteetti	321
4.3.6 Täydennetty empiirinen suunnittelutypologia	325
4.3.6.1 I - Budjettisuunnittelutyyppi (19 yritystä)	325
4.3.6.2 II - Hahmottuva strategiasuunnittelutyyppi (41 yritystä)	333
4.3.6.3 III - Monidimensioinen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppi, ylimmän johdon suunnittelutyyppi (19 yritystä)	342
4.3.6.4 IV - Monidimensioinen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppi, laajan osallistumisen suunnittelutyyppi (25 yritystä)	351
5 SUUNNITTELUTYYPPIEN SELITYS	360
5.1 Tarkoitus	360
5.2 Hypoteesien operationalisointi ja testaus	361
5.2.1 Toimintaympäristötekijät	361
5.2.2 Sidosryhmätekijät	368
5.2.3 Yritystekijät	385
5.2.3.1 Tuotteet ja markkinat	385
5.2.3.2 Tuotantoteknologia ja raaka-aineet	390
5.2.3.3 Kansainvälistyminen	396

5.2.3.4 Yrityksen kehitysvaiheet	402
5.2.4 Yhteenveto yritystekijöistä	431
5.3 Yhteenveto hypoteesien testauksesta	441
6 YRITYKSEN VALITSEMAN SUUNNITTELUTYYPIN VAIKUTUS KANNATTAVUUTEEN, RAHOITUKSEEN JA TEHOKKUUTEEN	446
6.1 Tarkoitus	446
6.2 Hypoteesin operationalisointi ja testaus	447
6.2.1 Hypoteesi ja mittauksen perusteet	447
6.2.2 Kannattavuuden, rahoituksen ja tehokkuuden analyysi	451
6.2.2.1 Yksisuuntainen varianssianalyysi	451
6.2.2.2 Yrityksen kannattavuuden mittarit	456
6.2.2.3 Yrityksen rahoituksen mittarit	476
6.2.2.4 Yrityksen tehokkuuden mittarit	488
6.2.2.5 Yhteenveto	490
6.2.2.6 Kruskal-Wallis'in testi	496
6.2.2.7 Kruskal-Wallis'in testitulokset	499
6.2.3 Analyysien yhteenveto	500
6.2.4 Jatkoanalyysi	502
6.2.5 Erotteluanalyysi	507
6.2.5.1 Erotteluanalyysin perustelut ja teoria	507
6.2.5.2 Erottelufunktion empiirinen muodostaminen	511
6.2.5.3 Estimoitu erottelufunktio	513
6.3 Testauksen yhteenveto	516
7 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO	520
7.1 Tutkimuksen lähtökohta ja ongelma	520
7.2 Teoreettinen viitekehys ja hypoteesit	521
7.3 Empiirinen analyysi ja hypoteesien testaus	534
8 RESEARCH SUMMARY	550
8.1 Point of departure and problem	550
8.2 The theoretical frame of reference and the hypotheses	551
8.3 Empirical analysis and testing of the hypotheses	568
LÄHDELUETTELO	585

OSA II

SISÄLLYSLUETTELO

Lukuun 3 liittyvät seuraavat liitteet:

1. Kirje toimitusjohtajalle, 2 sivua	596
2. Toinen kirje toimitusjohtajalle, 1 sivu	598
3. Johdon strategiasuunnittelun kysymyslomake, 11 sivua	599
4. Keskipitkän tähtäyksen eli 2-3 vuoden ja budjettisuunnittelun kysymyslomake, 10 sivua	610
5. Yrityksen kuvaustietojen kysymyslomake, 9 sivua	620

Lukuun 4 liittyvät seuraavat liitteet:

6. Suunnittelumuuttujia koskeva liite, 13 sivua	629
7. Strategia-, kts- ja budjettisuunnittelusysteemin ja -prosessin eri osien analyysin lähtötaulut alkaen 1., 1.1., 1.2., 1.3., 1.4. ja päättyen 47., 47.1., 47.2., 47.3., 47.4., yhteensä 151 sivua	642

Lukuun 5 liittyvät seuraavat liitteet:

8. Selittävien taustamuuttujien välisten riippuvuuksien testitulokset, 14 sivua	793
9. Selittävien taustamuuttujien ja suunnittelutyypin välisten riippuvuuksien testiarvot vakiointien jälkeen, 26 sivua	807

Lukuun 6 liittyy seuraava liite:

10. Jatkoanalyysin, kaksisuuntaisen varianssianalyysin testitulokset, 54 sivua	833
--	-----

Tämän luvun perusaineistona on yritysten toimintakertomukset, jotka sisältävät viralliset tuloslaskelmat ja taseet.

ALKUSANAT

Tämän tutkimuksen ongelma on syntynyt väitöskirjan pohjalta. Väitöskirja käsitteli yritysten strategia- ja budjettisuunnittelusysteemejä ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Väitöskirjassa ei vielä ollut yritysten kansainvälistymistä ja teknologiaa eikä niiden tulos- ja rahoituskehitystä. Tämä käsillä oleva tutkimus pitää sisällään kaiken mainitun kattavasti. Tavoitteena on löytää invariansseja laajemmasta kokonaisuudesta kuin oli mahdollista väitöskirjatutkimuksessa.

Tutkimuksen tekijällä on ollut tilaisuus eri yhteyksissä alustaa aiheesta ja saada kommentteja ennen empiirisen vaiheen aloitusta. Empiirinen vaihe on onnistunut mittavasta tiedonhankinnasta huolimatta erinomaisesti 104:n kansainvälisillä markkinoilla toimivan yrityksen osalta. Näiden yritysten ylimmälle johdolle olen syvästi kiitollinen keskusteluista ja saamistani vastauksista. Samoin olen kiitollinen Teollisuuden Keskusliitolle myönteisestä suhtautumisesta tutkimukseeni.

Tämä kirja pitää sisällään tutkimuksen yhtenä kokonaisuutena tutkimussuunnitelman mukaisesti. Tässä kirjassa on yhdistetty kaikki alustavat osaraportit tieteellisen tutkimuksen vaatimalla tavalla. Tätä ennen on julkaistu teoreettinen viitekehys karkeassa muodossa "Corporate Strategic Planning in Stages of the Internationalization Process" teoksessa Proceedings, Research Seminar on Strategy, HSE B-61, 1983. Lisäksi on 20.9.1986 julkaistu alustava osaraportti "Yrityksen valitseman suunnittelutyypin vaikutus kannattavuuden, rahoituksen ja tehokkuuden mittareihin", 92 sivua, sekä 10.3.1987 on julkaistu toinen alustava osaraportti "Strategia-, kts- ja budjettisuunnittelusysteemin ja -prosessin eri osien analyysi", 213 sivua, johon liittyy 155 sivua liitetauluja ja suunnittelumuuttujia koskeva liite sekä 3 kysymyslomaketta. Tämä "Suunnittelusysteemin empiiriset ilmentymät osa" on julkaistu täydennetyssä muodossaan 7.8.1989, 264 sivua ja mainitut liitteet. Lisäksi on 15.9.1988 julkaistu tutkimuksen "Selitysosa", 170 sivua ja liitteet. Tutkimuksen "Kannattavuus- ja rahoitusosa", 84 sivua ja 80 liitesivua, on julkaistu 28.3.1989 täydennetyssä muodossaan. Nämä Olitextillä kirjoitetut osaraportit sisältyvät tähän WordPerfectillä kirjoitettuun kirjaan.

Tutkimusprosessin aikana olen saanut erityisesti tukea professori Eero Arttolta. Kannattavuutta ja rahoitusta mittaavien tunnuslukujen arvot on laskettu Artton tutkimusprojektien yhteydessä kehitetyllä ohjelmistolla. Tutkimustyön aikana olen saanut usein keskustella hänen kanssaan. Parhaat kiitokseni. Tutkimuksen kehittelyyn olen saanut tukea professori Jaakko Hongon empiirisistä tutkimuksista. Häneltä olen myös aina saanut kannustusta työn eri vaiheissa. Lämpimät kiitokseni. Haluan myös kiittää professori Eero Pitkästä, professori, silloinen rehtori Arvi Leponiemeä, rehtori, silloinen vararehtori, Fedi Vaiviota ja professori Erkki Aaltiota. Tämän monivuotisen tutkimuksen tekeminen opetuksen ohella ei olisi ollut mahdollista ilman Teidän tukeanne.

Tutkimuksen alustavia osaraportteja ovat lukeneet myös professori Pekka Pihlanto ja professori Pertti Kettunen. Heidän kommenttinsa ovat pakottaneet allekirjoittaneen täsmentämään ja täydentämään raporttien sisältöä. Vilpittömät kiitokseni. Tutkimukseni toteuttamista ovat auttaneet myös professorin ja apulaisprofessorin virantäytön asiantuntijoiden, professoreiden Anthony Hopwoodin, Sten Jönssonin, Reino Majalan, Vesa Mäkisen ja Lars Östmanin myönteiset ja kannustavat lausunnot tästä tutkimusprojektista.

Tilastotieteellisten ongelmien ratkaisuun olen saanut apua dosentti Tapani Lehtoselta ja lehtori Eero Niemeltä. Heille molemmille osoitan lämpimät kiitokseni keskusteluista ja käsikirjoitusten lukemisesta. Empiirisen aineiston atk-ajoista kiitän Keijo Kapulaista, Harriet Uusi-Äijöä ja Salme Mustajärveä. Aineiston muusta käsittelystä kiitän Tuula Stenrothia ja Martti Ojalaista sekä niitä henkilöitä, jotka ovat voineet auttaa aineiston perusmuokkauksessa, tarkistuksessa ja taulukoiden laadinnassa. KTM Marjo Leikasta kiitän tuloslaskelma- ja taseaineiston muokkauksesta ja KTM Timo Kaisanlahtea kannattavuus- ja rahoitusosan käsikirjoituksen lukemisesta. KTT Markku Koskelaa kiitän tutkimusta koskevista keskusteluista. Kari Toiviaista, Jussi Koskivaaraa, Katriina Venhoa ja Airi Viljamaata kiitän monesta tekstinkäsittelystä.

Työni aikana olen tarvinnut paljon kirjaston apua eri lähteiden hankkimisessa. Informaatikko Erkki Vaisto on lisäksi avustanut työn painokuntoon saattamisessa. Englanninkielisen yhteenvedon on kääntänyt M.A. David Miller. Parhaat kiitokset avusta.

Tutkimustani ovat taloudellisesti tukeneet Helsingin kauppakorkeakoulu ja sen tukisäätiö, kuten myös Suomen Kulttuurirahasto, Uiton Säätiö, Paulon Säätiö sekä Jenny ja Antti Wihurin rahasto, joille kaikille esitän kunnioittavat kiitokseni.

Lämpimät kiitokset perheelleni.

Tutkimuksen liitteet ovat kirjan toisessa osassa.

Helsingissä, Chydeniassa, elokuun 9 p:nä 1990.

Kalevi Kyläkoski

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtötilanne

Käsillä olevassa työssä tutkitaan kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten strategia- ja budjettisuunnittelua ja näihin vaikuttavia tekijöitä sekä yritysten kannattavuutta ja rahoitusta. Tutkimuskohteena ovat kansainvälisillä markkinoilla toimivat suomalaiset yritykset. Strategia- ja budjettisuunnittelu katsotaan tässä työssä osaksi yrityksen johdon päätöksentekoa. Suunnittelu toteutetaan aina jossakin muodossa ennen varsinaisia toimintapäätöksiä tekemällä eritasoisia suunnittelupäätöksiä. Suunnittelun ja toiminnan tulokset ilmenevät viime kädessä yrityksen kannattavuudessa ja rahoitusasemassa.

Yrityksen johdon keskeiseen tehtäväkenttään kuuluvat yrityksen toiminnan perustarkoituksen ja päämäärien määrittely sekä strategioiden valinta. Näiden kohteiden suunnittelua kutsutaan usein strategiasuunnitteluksi. Yrityksen perustarkoituksen määrittelyssä yrityksen johto voi käyttää hyväkseen luovaa ideointia ja suunnittelua. Perustarkoituksen toteuttamiseen kuuluvien päämäärien ja strategioiden suunnittelussa ja valinnassa yrityksen johto käyttää hyväkseen tietonsa ja visionsa niin yrityksen toiminnasta kuin ympäristön antamista toimintamahdollisuuksista.

Yrityksen ympäristö on muutosprosessin alainen. Yrityksen johto seuraa tätä muutosprosessia, analysoi sitä ja ennakoii tulevia muutoksia. Analysoidessaan tänä päivänä ympäristöä johto saattaa nähdä sen tuotannontekijä-, suorite- ja rahoitusmarkkinoilla häiriöalttiimpana ja strategisesti yllättävämpänä kuin 1960-luvulla. Tällainen toimintaympäristö on erityisesti kansainvälisillä markkinoilla toimivilla yrityksillä. Nämä yritykset kohtaavat monia toimintaympäristöjä sen mukaan, kuinka globaalista niiden toiminta on.

Ympäristön muutosprosessi ilmenee myös yrityksen ja sidosryhmien vuorovaikutuksessa. Eri ryhmät ovat etujensa ajamiseksi järjestäytyneet ja organisoituneet siten, että molemminpuolinen vuorovaikutus ja vaihdanta on saanut toisaalta selkiintyneitä ja toisaalta uusia, vaikeasti käsiteltävissä olevia piirteitä. Oleellista on se, että yrityksen johdon on tavanomaisten vaihdantatapahtumien lisäksi otettava huomioon sidosryhmien muut vaatimukset, kuten henkilöstön pyrkimykset vaikuttaa yhä useampiin yrityksessä tehtäviin päätöksiin. Samoin julkinen valta huolehtiessaan monista yritys-

toiminnan perusedellytyksistä asettaa myös puitteita yritysten toiminnalle. Tällöin nousevat esiin erityisesti monet ympäristön suojelua koskevat säädökset. Ympäristön suojelukysymykset ovat tulleet oleellisiksi lähes jokaisessa maassa.

Yrityksen johto seuraa näitä ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja arvioi niiden vaikutuksia yrityksen toimintaan. Tällöin yrityksen johto etsii ympäristömuutoksia koskevaa informaatiota hahmottaakseen ympäristön antamat toimintamahdollisuudet ja kyetäkseen tekemään yrityksen toiminnan jatkuvuuden takaavia strategiapäätöksiä. Tämän informaation hankintaan ja analysointiin yrityksen johto tarvitsee myös formalisoitua ja systematisoitua suunnittelua.

Yrityksen johdon tehtäväkenttään kuuluu myös toiminnan ohjaus tehtyjen strategiapäätösten mukaisesti. Se vaatii toiminnan organisointia ja suunnittelun systematisointia siten, että alemmilla organisaatiotasolla laadittavat ja asteittain konkretisoituvat suunnitelmat perustuvat tehtyihin strategiapäätöksiin. Yrityksissä esiintyvän suunnittelun voi odottaa ilmentyvän organisaation monilla tasoilla, linja- ja esikunta-elimissä sekä projekteissa. Suunnittelu saa epäilemättä kaikissa yrityksissä jäsentyneitä muotoja, joiden ratkaisuisissa otetaan huomioon myös yrityksen kotimaisissa ja ulkomaisissa yksiköissä olevat tilannetekijät. Tästä käytännössä havaittavissa olevasta suunnittelusta pyritään nyt löytämään invariansseja tieteellisen tutkimusotteen avulla.

Tämän tutkimuksen toteuttaja on aikaisemmin väitöskirjatyössään (Kyläkoski Kalevi, 1980, Yrityksen strategiasuunnittelu systeeminä ja prosessina, Summary: Corporate strategic planning as a system and as a process) tutkinut sekä teoreettisesti että empiirisesti yritysten strategiasuunnittelua. Empiirisen tutkimuksen kohteena olleiden 62 yrityksen mittaustulosten pohjalta käytännön suunnittelusysteemit ryhmiteltiin teoreettisten kriteerien mukaan kolmeen suunnittelutyyppiin. Lisäksi tutkittiin 2 case-yrityksen suunnittelun kehitysvaiheet syvällisesti ajanjaksolta 1957 - 1980 systeemeineen ja ongelmineen. Case-tutkimuksen tulokset antavat sellaisen näkymän, että löydettyjen suunnittelutyyppeiden lisäksi syntyy ympäristötekijöiden vaikutuksesta uusia suunnittelumenettelyjä. Niihin väitöskirja ei yltänyt.

Väitöskirjan selitysosassa tutkittiin taustatekijöiden vaikutukset yrityksen suunnittelutyyppeihin. Taustatekijät ryhmiteltiin teoreettisessa osassa ympäristö-, sidosryhmä- ja yritystekijöiksi. Tilastollisten testausten tuloksena todettiin mm. toimintaympäristön häiriöalttiuden, jota mitattiin viennin esiintymisellä, vaikuttavan yrityksen

suunnittelutyypin valintaan. Väitöskirjatutkimus ei kuitenkaan millään tavoin - viennin esiintymistä lukuun ottamatta - ulottunut yrityksen kansainvälistymisproblematiikkaan. Sen sijaan tutkimuksessa ilmeni, että viennin esiintyminen säilyi itsenäisenä taustaselittäjänä. Case-yritysten tutkimuksessa päästiin luonnollisesti useampien taustatekijöiden lähteille kuin mitä 62 yrityksen empiirisen aineiston hankinnan yhteydessä oli mahdollista. Näin ollen molemmat tutkimustulokset antavat selvän lähtökohdan selittävien taustatekijöiden lisäämiselle uudessa jatkotutkimuksessa.

Edellä todettiin se, että yrityksen johdon keskeiseen tehtäväkenttään kuuluu yrityksen toiminnan perustarkoituksen ja päämäärien määrittely. Yrityksen johto pyrkii siis päämäärähakuiseen yritystoimintaan. Sen avuksi puolestaan tarvitaan juuri toiminnan johtamista, organisointia ja suunnittelua. Näillä toiminnoilla ohjataan yrityksen kaikkia yksiköitä, ja näiden toimintojen onnistuneisuudesta riippuu, miten yritys saavuttaa asettamansa päämäärät. Yrityksen suunnittelun ja toiminnan tulokset puolestaan ilmenevät yrityksen kannattavuudessa ja rahoitusasemassa. Tämä tarkastelu otetaan mukaan tutkimustehtävään.

Edellä olevilla perusteilla tässä työssä tutkitaan kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten strategia- ja budjettisuunnittelua ja näihin vaikuttavia tekijöitä sekä yritysten kannattavuutta ja rahoitusta. Tätä ilmiötä, sen osia ja sen yhteyksiä tutkitaan sekä teoreettisesti että empiirisesti. (Kyläkoski, 1982 ja 1983)

1.2 Tutkimustehtävän määrittely

1.2.1 Tutkimuksen ongelma ja tavoitteet

Edellisessä kappaleessa todettiin yrityksen johdon suunnittelussa olevan ensi sijassa kyse yrityksen ja ympäristön välisten eriasteisten ongelmien ratkaisusta. Yrityksen johdon näkökulmasta ympäristöä puolestaan voidaan lähestyä yrityksen sidosryhmien kautta. Tutkimuksen taustana on tällöin behavioristinen yrityskäsitys, joka pitää yritystä eri sidosryhmien tavoitteellisen toiminnan ja päätöksenteon yhteenliittymänä. (Cyert & March, 1963, A Behavioral Theory of the Firm) Yrityksen sidosryhmien jäsenet antavat tietyn panoksen yrityksen käyttöön ja vaativat panoksestaan heitä tyydyttävän korvauksen. Aivan vastaavasti asia voidaan nähdä yrityksen johdon näkökulmasta sidosryhmiin päin. Tältä pohjalta tutkitaan johdon näkökulmasta ongelmaluonteeltaan, funktionaaliselta kattavuudeltaan, organisaatiotasoltaan ja

aikatähtäykseltään eriasteista, jossakin määrin formalisoitua yrityksen johdon suunnittelua sekä yrityksen kannattavuutta ja rahoitusta.

Tutkimusongelma voidaan nyt esittää täsmällisen kysymyksen muodossa: Minkälainen on kansainvälisillä markkinoilla toimivan yrityksen strategia- ja budjettisuunnittelun perusrakenne ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat, sekä edelleen, vaikuttaako tämä yrityksen valitsema suunnitteluratkaisu yrityksen kannattavuuteen ja rahoitukseen?

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi asetetaan tutkimukselle seuraavat tavoitteet:

- 1) Teoreettisen viitekehyksen täsmentäminen määrittelemällä tarvittavat käsitteet ja niiden väliset suhteet
(Suunnittelusysteemi ja -prosessi, näihin vaikuttavat taustatekijät sekä yrityksen kannattavuus ja rahoitus).
- 2) Empiirisen evidenssin hankkiminen tälle teoreettiselle mallille
- 3) Suunnittelun selittäminen vaikuttavien taustatekijöiden avulla todentamalla näiden tekijöiden vaikutuksista johdetut hypoteesit
- 4) Yrityksen kannattavuuden ja rahoitusaseman selittäminen.

Saaduilla tuloksilla kuvataan ja selitetään kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten strategia- ja budjettisuunnittelua sekä näiden yritysten kannattavuutta ja rahoitusta. Tällä tavalla on mahdollisuus saada uutta tietoa ja liittää se vallitsevaan doktriiniin. (Honko, 1981, Problem areas for management and business research in the 1980s)

1.2.2 Tutkimuksen jäsenys ja menetelmät

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen ja selityksen etsiminen. Näiden tehtävien katsotaan kuuluvan teoreettiseen liiketaloustieteeseen ja sen perustason tutkimukseen. (Honko, 1969, s. 16, Lehtovuori, 1973, Kettunen, 1974 b, s. 24, Bowman, 1973, Mintzberg, 1975) Näin ollen tutkimuksen teoreettisen osan lähtökohtana on olemassa oleva, tämän työn kannalta asiaankuuluva teoria ja doktriini. Näihin tukeutuen rakennetaan teoreettinen viitekehys määrittelemällä tarvittavat

käsitteet sekä täsmentämällä näiden väliset suhteet. Tutkimuksen tässä osassa metodina on siis deduktiivinen päättely, jonka avulla teoreettinen malli rakennetaan.

Teoreettinen viitekehys täsmennetään tutkimuksen 2. luvussa. Tätä tarkoitusta varten määritellään aluksi tutkimuksen peruskäsitteet. Yrityksen formaalia suunnittelua tarkastellaan kappaleessa 2.3 systeemikuvauksen mukaan määrittelemällä hierarkkinen suunnittelusysteemi. Tämän systeemin toimintaa tarkastellaan kappaleessa 2.4 prosessikuvauksen avulla. Näin kuvataan koko suunnittelusysteemi sekä rakenteellisina että toiminnallisina ominaisuuksina. Kappaleessa 2.5 tarkastellaan niitä taustatekijöitä, jotka vaikuttavat suunnitteluilmioon. Taustatekijät ryhmitellään hierarkkiseen järjestykseen lähtien ympäristötekijöistä ja edeten sidosryhmätekijöihin sekä päätyen yritystekijöihin, jotka pitävät sisällään myös yrityksen kansainvälistymisen. Näiden tekijöiden vaikutuksista suunnittelumalliin johdetaan hypoteesit. Lopuksi tarkastellaan kappaleessa 2.6 yrityksen suunnitteluratkaisun vaikutusta yrityksen kannattavuuteen ja rahoitukseen.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on empiirisen evidenssin hankkiminen tälle teoreettiselle mallille. Empiirisen tiedon etsintää ohjaa juuri teoreettinen malli, jota koskevia kysymyksiä tehdään, ja kysymyksiin haetaan vastaukset yritysmaailmasta kyselymenetelmän avulla. Yrityksen kannattavuuden ja rahoitusaseman analysoimiseksi hankitaan yritysten toimintakertomukset, jotka sisältävät viralliset tuloslaskelmat ja taseet. Nämä empiirisen tutkimuksen lähtökohdat esitetään luvussa 3.

Kappaleissa 2.3 ja 2.4 kuvatulle suunnittelumallille hankitaan luvussa 4 evidenssinä, että yksittäisten yritysten vastauksista ensin etsitään teoreettisin kriteerein homogeenisia ryhmiä eli suunnittelutyyppejä, joissa suunnitteluilmio on mahdollisimman yhdenmukainen. Nämä suunnittelutyypit todentavat säännönmukaisina kokonaisuuksina teoreettisen suunnittelumallin ilmentymisen eri osiltaan todellisissa tilanteissa.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena on yrityksen käyttämän suunnittelutyypin selitys. Tämän toteuttamiseksi 5. luvussa testataan teoreettisessa osassa, kappaleessa 2.5, johdetut hypoteesit, jotka koskevat ympäristö- sidosryhmä- ja yritystekijöiden vaikutuksia yrityksen käyttämään suunnittelumalliin.

Tutkimuksen neljäntenä tavoitteena on yrityksen valitseman suunnittelutyyppin vaikutuksen analysointi yrityksen kannattavuuteen ja rahoitusasemaan. Tämän toteuttamiseksi 6. luvussa analysoidaan yrityksen virallisten tuloslaskelma- ja taseaineistojen avulla kannattavuus ja rahoitusasema. Yrityksen kannattavuutta ja rahoitusta mitataan tunnusluvuilla, jotka perustuvat sekä suorite- ja käyttöperusteiseen että kassaperusteiseen mittaukseen.

Luvussa 7 esitetään yhteenveto tutkimuksesta, sen teoreettisesta osasta sekä hankitusta empiirisestä evidenssistä.

2 YRITYKSEN SUUNNITTELUN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Tarkoitus

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi asetetun ensimmäisen tavoitteen saavuttamiseksi täsmennetään tässä luvussa teoreettinen viitekehys määrittelemällä tarvittavat käsitteet ja niiden väliset suhteet. Tässä yhteydessä taustateoriat ja tutkimustulokset sijoitetaan tämän tutkimuksen rakenteeseen.

Tätä tarkoitusta varten esitetään ensin tutkimusta ohjaava yritysmääritelmä. Tältä pohjalta määritellään lisäksi muut tarvittavat peruslähtökohdat.

Toiseksi tarkastellaan yrityksen suunnittelua systeemikuvauksen avulla määrittelemällä hierarkkinen suunnittelusysteemi. Tässä määritellään suunnittelusysteemin osat ja tehtävät sekä niiden väliset suhteet. Tarkastelussa on paino suunnittelusysteemin rakenteellisissa tekijöissä.

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

Neljänneksi tarkastellaan suunnittelusysteemiin vaikuttavia taustatekijöitä. Taustatekijät ryhmitellään hierarkkiseen järjestykseen lähtien ympäristötekijöistä ja edeten sidosryhmätekijöihin ja päätyen yritystekijöihin, jotka pitävät sisällään myös yrityksen kansainvälistymisen.

Viimeiseksi tarkastellaan suunnitteluratkaisun vaikutusta yrityksen kannattavuuteen ja rahoitusasemaan.

2.2 Peruslähtökohtien kuvaus ja määrittelyt

2.2.1 Yrityksen määrittely

Tässä työssä tutkitaan kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten strategia- ja budjettisuunnittelua ja näihin vaikuttavia tekijöitä sekä edelleen sitä, vaikuttaako yrityksen valitsema suunnitteluratkaisu yrityksen kannattavuuteen ja rahoitukseen. Tästä laajasta tutkimusongelmasta lähtien tullaan väistämättä synteettisen yritysmääritelmän ja sitä täydentävän toiminnallisen määritelmän käyttämiseen tutkimuksen lähtökohtana. (Lehtovuori, 1972, s. 19 - 22, yrityksen-määritelmät, Kettunen, 1974 b, s. 40 - 41, Kyläkoski, 1974, s. 10 - 23, Kettunen, Mäkinen, Neilimo, 1976, s. 9 - 13, Kyläkoski, 1980, s. 24)

Synteettisen määritelmän mukaan yritys on organisoitu yksikkö, joka huolehtii tuotannosta yhtenäisenä rahoitusyksikkönä ja joka on yhteydessä ulkoisiin järjestelmiin osto-, myynti- ja rahoitusmarkkinoiden välityksellä. (Kyläkoski, 1974, s. 23)

Voidaan todeta, että määrittelyyn mukaan on mahdollista jakaa yrityksen toiminta tiettyihin funktioihin, jotka liittyvät toisiinsa prosessimaisesti alkeistekijöiden, tuotannontekijöiden, ostoista itse tuotannon transformaatioprosessiin ja edelleen suoritteiden, tuotteiden, markkinointiin sekä kaikkien osatoimintojen vaatimaan rahoitukseen. Näitä toimintoja sekä lyhyellä että pitkällä tähtäyksellä ohjaavat erilaiset johtamis- ja hallinto sekä suunnittelutoiminnot. Määrittelystä ilmenee myös se, että osa toiminnoista tapahtuu yksistään yrityksen rajojen sisällä ja osa, vaihdantoiminnot, osto, myynti, rahoitus, tapahtuvat yrityksen ulkopuolella olevilla markkinoilla. Tämän mukaan yrityksen toiminnan ulottuvuudet katkeavat näillä markkinoilla tehtävissä kaupoissa, kun raha on annettu reaalityönnön maksuksi.

Tutkittaessa yritystä ja sen eri funktioita on otettava kantaa siihen, mitä toiminnan ilmenemisdimensioita halutaan painottaa ja mitä mahdollisesti jättää olettamusten varaan. Tämä valinta määräytyy viime kädessä tutkimuksen ongelmanasettelun mukaan. (Lehtovuori, 1972, s. 20 "analyttiset dimensiot", Kettunen, 1974 b, s. 26 - 29)

Toimintadimensio voidaan nähdä joko alkeistekijöiden tai inhimillisen tekijän ääri-vaihtoehtona. Synteettinen yritysmääritelmä korostaa selvästi yrityksen tuotanto-

tehtävää ja siihen kuuluvia alkeistekijöitä ja näiden liittymiä ympäröivän maailman - kansainvälisenkin maailman - markkinoihin. Tällöin jää inhimilliselle aspektille, tekijälle - ihmisille ja ihmisryhmille - suunnittelu- ja päätöksentekoprosessia suorittaville, selvä yrityksen toiminnan kuvausta ja selitystä täydentävä tehtävä. Tämän tutkimuksen ongelmanasettelu vaatii juuri inhimillisen tekijän mukaan ottamisen, koska tutkitaan yrityksen johdon suunnittelua.

Yrityksen toimintaa voidaan kuvata ja mitata joko reaali-prosessin tai rahaproessin puolelta. Synteettisessä määrittelyssä tuotiin esiin yrityksen yhteys ulkoisiin järjestelmiin osto-, myynti- ja rahoitusmarkkinoiden välityksellä. Yrityksen ja ulkopuolisten yksiköiden välinen vaihdanta maksetaan rahana. Näin toimintaa tarkastellaan rahaproessin, rahavirtojen, puolelta. Tämän tutkimuksen ongelma vaatii rahaproessin valintaa mittadimensioksi siltä osin, kun tutkitaan suunnittelun vaikutusta yrityksen kannattavuuteen ja rahoitukseen.

Toiminnallisen eli sidosryhmämäärittelmän mukaan yritys on erilaisten sidosryhmien tavoitteellisen toiminnan ja päätöksenteon yhteenliittymä. (Barnard, 1938, s. 72 - 113, Cyert & March, 1963, s. 26 - 43, "the organization as a coalition", Rhenman, 1964, s. 27 - 30, Pihlanto, 1971, s. 242 - 246, Ahlstedt & Jahnukainen, 1971, s. 9 - 15, Lehtovuori, 1972, s. 21, Kettunen, 1974 b, s. 41, Kyläkoski, 1974, s. 10 - 23)

Sidosryhmillä puolestaan tarkoitetaan kaikkia niitä ryhmiä - yrityksen johto, henkilökunta, omistajat, lainanantajat, asiakkaat, hankkijat, julkinen valta jne. - jotka ovat sidoksissa yritykseen luovuttaessaan tietyn panoksen yrityksen toimintaan ja saadesaan siitä korvauksen. Tällöin sidosryhmät muodostavat yrityksen kanssa keskinäisessä vuorovaikutuksessa olevan yhteenliittymän.

Sidosryhmät ovat rooliryhmiä, joilla on eri tehtävät ja vaihdantasuhteet sekä päämäärät suhteessa yritykseen. Tästä seuraa, että tietyssä sidosryhmässä olevilla yksilöillä tai osapuolilla on homogeeniset tehtävät ja päämäärät yrityksen suhteen. Näin syntyy yritykselle tietty sidosryhmärakenne, joka yrityksen itsenäisen entiteetin ja toiminnan vaatimuksesta, synteettisestä määrittelystä, voidaan määritellä kahdeksi ryhmäksi: yrityksen johdoksi ja muiksi sidosryhmiksi. (Lehtovuori, 1972, s. 21)

Yrityksen johto on se sidosryhmä, jonka tehtävänä on pitää yritys koossa ja toimintaansa jatkavana. (Rhenman, 1964, s. 29). Tämä on mahdollista vain luomalla ja

ylläpitämällä molemmin puolin hyväksyttävät vaihdantasuhteet yrityksen kaikkien sidosryhmien kanssa. Yrityksen johdon ja sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen, vaihdannan, luonteesta johtuu, että kumpikin osapuoli on sekä panosta antavana että vastiketta odottavana puolena. Kumpikin osapuoli on aitoja päätöksiä tekevä osapuoli. Tämän vaihdannan pohjalta syntyy koko yritystoiminta ja sen vaatima toiminnan johtaminen ja suunnittelu. Yritys ja sen toiminta on yhteydessä juuri sidosryhmien jäsenten kautta moniin ulkoisiin sekä kotimaisiin että kansainvälisiin järjestelmiin ja markkinoihin.

2.2.2 Yrityksen ympäristön määrittely

Yrityksen toiminnallisen määritelmän näkökulmasta voidaan myös määritellä edellä esiin tullut yrityksen ympäristö. Tässä ympäristö jaetaan toimintaympäristöön ja tämän ulkopuolella olevaan arvoympäristöön. (Emery & Trist, 1965, s. 21 - 32, Thompson, 1967, s. 26 - 29, Rhenman, 1969, s. 25 - 40, Ahlstedt & Jahnukainen, 1971, s. 62, Rhenman, 1974, s. 49 - 61, Kyläkoski, 1980, s. 28 - 29).

Toimintaympäristö on yrityksen ja sen sidosryhmien vallitseva toimintakenttä, jossa ovat myös kilpailijat. Toimintaympäristöön ollaan siis yrityksestä välittömässä yhteydessä. Tämä yhteys ilmenee sekä materiaali- että informaatiovirtoina. Materiaalivirtoihin liittyvät vaihdantatapahtumat ovat osapuolten antamia panoksia ja vastikkeita, jotka puolestaan ovat mitattavissa reaali- ja rahaprosessin mitoin. Informaatiovirrat syntyvät osapuolten vaihtaessa tietoa keskenään. Tätä informaatiota yrityksen johto tarvitsee yrityscoalition toiminnan ohjauksen ja suunnittelun apuna. Kilpailijat ja siltä pohjalta syntyvä kilpailutilanne otetaan eksplisiittisesti mukaan toimintaympäristön käsitteeseen, koska kilpailutilanne on pysyvä elementti markkinoilla ja vaikuttaa oleellisesti yrityksen toimintaan ja sen uudelleen suuntaamiseen. (Porter, 1980, s. 4, Porter, 1985, s. 5)

Arvoympäristö on toimintaympäristön ulkopuolella oleva ympäristö ja vaikuttaa sieltä toimintaympäristöön. (Rhenman, 1969, s. 30 - 40). Arvoympäristö luo ja ylläpitää niitä odotuksia ja normeja, joita yrityksen toivotaan täyttävän. Odotusten täyttämisen selvittämiseksi sidosryhmän jäsen tai muu ulkopuolinen arvostelija mittaa ja arvostelee yrityksen toimintaa. Tämä arvostelu kohdistuu viime kädessä konkreettisiin yrityksen ja sidosryhmien välisiin vaihdantatapahtumiin, joiden kautta arvoympäristön vaikutus lopulta siirtyy yritykseen.

Kansainvälisillä markkinoilla toimiva yritys saattaa kohdata arvoympäristöjä, jotka voivat asettaa hyvin erilaisia odotuksia ja rajoitteita yritykselle. Reaalimaailmassa on luonteenomaista se, että niin yritykset kuin niiden toiminta- ja arvoympäristöt ovat aina ainutkertaisia ja ajan sekä toiminnan mukana muuttuvia. Tämä ympäristöjen erilaisuus ja muutos vaikuttaa yksittäisen yrityksen toimintapäätöksiin ja niiden suunnitteluun sekä lopulta yrityksen taloudellisiin toimintaedellytyksiin, kannattavuuteen, rahoitukseen ja tehokkuuteen.

2.2.3 Yrityksen ja ympäristön yhteensopivuuden ja sopeutumisen kuvaus

2.2.3.1 Strategisen aseman määrittely

Sidosryhmien tavoitteellisesta toiminnasta syntyvän yritystoiminnan jatkuvuuden perusedellytys on sekä yrityksen johdon että muiden sidosryhmien hyväksymien vaihdantatapahtumien toteutuminen ja jatkuminen. Organisaatiokirjallisuudessa tätä ilmiötä on tarkasteltu yhteensopivuuden käsitteen avulla, joka pitää sisällään myös sen, että yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi on vallittava riittävä ajallinen ja paikallinen kaikkien toimintojen yhteensopivuus yrityksen ja muiden ulkopuolisten osapuolten välillä. Toiminta- ja arvoympäristön muutosprosessin johdosta yhteensopivuuden ylläpitämiseksi tarvitaan yrityksen johdon suunnittelua ja päätöksentekoa havaituilla ongelma-alueilla. (Thompson, 1967, s. 147, "co-alignment: the basic administrative function", Rhenman, 1970, s. 61, "when two systems interact, the input from one system may act as a disturbance, leading to wear in the receiving system, or it may help to maintain or support the receiving system. We will call two systems that maintain or support each other consonant systems", Mäkinen, 1976, s. 20)

Yhteensopivuuden edelleen konkretisoiminen voidaan tehdä yrityksen strategisen aseman käsitteen avulla. (Ansoff, 1965, s. 98 - 99, Malm, 1975, s. 136, Virtanen, 1979, s. 67, Kyläkoski, 1980, s. 30). Strategisella asemalla tarkoitetaan valittua toimintaympäristöä, valittuja sidosryhmiin kohdistuvia toimintoja ja yrityksen resursseja, jotka ymmärretään kattavasti, kuten valittua tuoteyhdistelmää, tuotantoteknologiaa, rahoitusrakennetta, organisaation rakennetta ja miehitystä.

Strategisen aseman määrittely on tehtävä näin kattavasti, koska pitkällä tähtäyksellä nämä kaikki ovat riippuvaisia yrityksen toiminta- ja arvoympäristön muutoksista. Näiden ympäristön rakenteellisten muutosten vuoksi vain pitkällä tähtäyksellä yritys-

entiteetin rakenne ja toiminta ovat sopeutettavissa ympäristön muuttuneisiin ehtoihin ja odotuksiin.

Yrityksellä on toimintaympäristössään oleellisena tekijänä sidosryhmien lisäksi kilpailijat ja tästä syntyvä kilpailutilanne. Yrityksen strateginen asema konkretisoituu juuri suhteessa kilpailutilanteeseen. Tämän kilpailutilanteen taustalla ja yhteydessä ovat monet toiminta- ja arvoympäristön muutokset, jotka lisäävät sekä reaali- että rahaprosessiin liittyvää riskiä. Tätä kilpailutilannetaustaa vasten täsmentyy yrityksen johdon päätös- ja suunnittelutilanne, joka koskee koko strategista asemaa. Vastaavasti täsmentyy sidosryhmien jäsenten päätöstilanne vaihdannan jatkamisesta.

2.2.3.2 Strateginen asema ja sopeutumisprosessi

Tavoitellun strategisen aseman saavuttaminen vaatii yrityksen sopeutumista ympäristön muuttuneisiin rakenteisiin. Tällaista yrityksen ja ympäristön välistä yhteyttä tarkastellaan kirjallisuudessa sopeutumisprosessien avulla. (Thompson, 1967, s. 148, Rhenman, 1970, s. 58 - 115, Stymne, 1970, s. 38 - 40, Mäkinen, 1976, s. 25, Kyläkoski, 1980, s. 33, Chakravarthy, 1982, s. 35, Venkatraman & Camillus, 1984, s. 513, Hrebiniak & Joyce, 1985, s. 336 - 349)

Tässä yrityksen sopeutumisella tarkoitetaan prosessia, jossa tehdään sellaiset yrityksen strategista asemaa koskevat päätökset, että ne takaavat yrityksen toiminnan jatkuvuuden. Tämä puolestaan vaatii sitä, että yrityksen johdolla on ympäristön muutoksista ja kehityssuunnista informaatiota, jonka perusteella johto voi tarkistaa olemassa olevia ja laatia uusia strategisia suunnitelmia toiminnan uudelleen suuntaamiseksi.

Yrityksen ja ympäristön väliset ongelmat voivat koskettaa eri tavoin ja eri laajuudessa yrityksen toimintaa. Näin ollen sopeutumisprosessit on syytä jakaa kahteen vaikutukseltaan erilaiseen ryhmään: ulkoisiin ja sisäisiin prosesseihin. (Stymne, 1970, s. 67 - 68). Ulkoisissa prosesseissa ainakin osa toiminnoista tapahtuu yrityksen ja ympäristön välillä. Tällaiset prosessit vaikuttavat siten suoraan yrityksen strategiseen asemaan. Sisäiset prosessit puolestaan tapahtuvat pääasiassa yrityksen sisällä ja liittyvät strategian toimeenpanoon ja juoksevan toiminnan tehokkaaseen toteutukseen.

Sopeutumisprosesseissa yrityksellä voi olla liikkumavaraa, joka määräytyy ulkoisten tekijöiden ja yrityksen resurssien keskinäisestä suhteesta. Tällöin liikkumavara on

olosuhteista toisiin muuttuva tila. Tavoitellun strategisen aseman saavuttamiseksi yritys voi sopeutumisprosesseissaan juuri liikkumavaran rajoissa joko sopeutua ympäristön muuttuneisiin rakenteisiin tai pyrkiä itse muuttamaan ympäristön tilaa. Mukautuessaan ympäristön muutoksiin yritys joutuu sopeuttamaan omaa rakennettaan, resurssiaan ja toimintaansa ympäristön mukaan. Tässä prosessissa yritys menettää strategista liikkumavaraansa.

Luodessaan itselleen lisää strategista liikkumavaraa yrityksen on tällöin etsittävä, suunniteltava ja toteutettava sellaisia toimintamuotoja, joilla se voi vaikuttaa itse ympäristön tilaan. Normann on ottanut tällaisen sopeutumisprosessin tarkasteluun liikeidean käsitteen, jolla tarkoitetaan tuotteita, markkinoita, organisaation rakennetta, voimavaroja ja järjestelmiä sekä näihin osiin liittyvää osaamista ja valmiutta markkinoiden hallitsemiseksi. (Normann, 1976, s. 40 - 58). Menestyminen ympäristöön vaikuttamisessa riippuu paljolti siitä, pystyykö yritys luomaan tätä valmiutta liikeidean eri osien hyvän yhteensopivuuden avulla.

2.2.3.3 Yrityksen kehitysvaiheiden ja suunnittelutarpeen kuvaus

Yrityksen ja ympäristön välisistä sopeutumisprosesseista voidaan ottaa tilannekuvia eri vaiheista ja eri ajankohdista. Tällä tavalla näiden tilannekuvien avulla voidaan esittää yrityksen kehityksen kulku aika-akselilla olevina kehitysvaiheina. Tällöin yrityksen vallitseva strateginen asema kuvaa osaltaan nykyistä kehitysvaihetta. Yleisemmin tarkasteltuna kirjallisuudessa nimitetään yrityksen kehityskulun ensimmäistä vaihetta, jolloin uusi toiminta, sen liikeidea, on vasta alullaan, keihäänkärkivaiheeksi. Kehityskulun toista varhaisvaihetta kutsutaan järjestelmien kehittämisen vaiheeksi, jolloin kehitetään liikeideaan liittyvät tuotteet ja järjestelmät sekä valitaan markkinasegmentti, jolle tuotteet myydään. Tämän jälkeen siirrytään markkinoiden valtaamisvaiheeseen, jolloin yrityksen on hankittava tarpeelliset resurssit ja luotava tähän tarkoitukseen sopiva organisaatio. Tämä vaihe on kaiken kaikkiaan vaativa resurssien tarpeen ja johtamisen kannalta. Seuraavaksi yritys voi onnistuessaan siirtyä markkinoiden hallintavaiheeseen, jolloin yritys voi hankkia tuloja myös uusien ideoiden etsimistä ja lopulta perusteellista uudelleensuuntautumista varten. (Rhenman, 1974, s. 138 - 141, Normann, 1976, s. 66 - 67, Greiner, 1972, s. 37 - 46)

Vallitsevan kehitysvaiheen, strategisen aseman, tunnistaminen ja seuraavaan vaiheeseen siirtyminen sekä uusien toimintamahdollisuuksien etsiminen toiminnan jatkuvuu-

den turvaamiseksi vaatii yrityksen johdon ohjaustoimenpiteitä. Edellä kuvatun yritystoiminnan perusolemuksen ulottuvuudet ovat siksi moninaiset, että johdon päätöksenteon perustaksi tarvitaan yrityksen tarpeisiin soveltuvan suunnittelu- ja ohjaustoiminnan olemassaoloa. Tämä voidaan esittää tiivistetysti väittämänä: Tavoitellun strategisen aseman saavuttaminen, sopeutusprosessi, vaatii yrityksen tarpeisiin soveltuvan suunnittelutoiminnan ja suunnittelujärjestelmien olemassaoloa. Niiden avulla on mahdollista hankkia toiminta- ja arvoympäristön muutoksista informaatiota ja tehdä siitä analyysit ja johtopäätökset strategiasuunnitelmien ja päätösten perustaksi. Näiden päätösten toimeenpano yrityksen eri kehitysvaiheissa vaatii puolestaan omat koko organisaatiota ja lopulta henkilöstöä koskevat ratkaisut.

2.2.4 Suunnittelun alustava määrittely

Edellä olevien yritystoiminnan perusulottuvuuksien kuvauksen jälkeen voidaan tarkastella väitteen sisällään pitämää suunnittelutoimintoa. Koska suunnittelu on tämän tutkimuksen kohteena, niin se, mitä suunnittelu on, täsmentyy tutkimuksen aikana ja nyt esitetään suunnittelun alustava määrittely. Ympäristön muutokset ja yrityksen eri kehitysvaiheet synnyttävät erilaisia strategisia ja taktisia ongelmia yrityksen johdon ratkaistavaksi. Nämä ongelmat puolestaan vaativat päätöksenteon avuksi erilaisia suunnittelumenettelyjä, joiden avulla voidaan ottaa huomioon eri kehitysvaiheiden kulloisetkin tekijät, jotka ovat toiminta- ja arvoympäristössä, kotimaassa ja ulkomailla, yrityksessä ja sidosryhmissä. (Fayol katsoi jo 1916 yrityksen johdon tehtäviin kuuluvan suunnittelun, katso myös McKinsey, 1922, Budgetary Control)

Yrityksen kehitysprosessin varhaisessa vaiheessa luodaan ja kehitetään alustavasti myös suunnittelutoimintoa kuten muitakin varsinaiseen tuotantoprosessiin liittyviä toimintoja. Kehitysprosessin varhaisessa vaiheessa toiminta- ja suunnittelu ympäristö on vasta hahmottumassa. Tällöin kehitetään tuotteita ja järjestelmiä sekä valitaan markkinalohkot. Tässä tilanteessa kehitetään vastaavasti suunnittelua, jolloin siinä edetään vaihe vaiheelta ja otetaan oppia aikaisemmista suunnittelutapahtumista. Kirjallisuudessa tätä suunnittelunäkemyksiä nimitetään prosessinäkemysksi. Tälle näkemykselle on tunnusomaista, että määritellään yksi tai joitakin suunnitteluprosessin ensimmäisistä vaiheista kiinteän kokonaisvaltaisen tavoitteenasettelun asemesta. Kun nämä prosessin vaiheet on toteutettu, tarkastellaan kokemuksia ja otetaan opiksi, muutetaan mahdollisesti näkemystä uuden tiedon perusteella ja määritellään

tältä pohjalta prosessin seuraavia vaiheita. (Normann, 1976, s. 68 - 71, Mintzberg & Raisinghani & Théorét, The Structure of "Unstructured" Decision Processes, ASQ, vol. 21, June 1976).

Oppimisprosessin tuloksena yrityksen kehityksen vakaammissa vaiheissa yrityksen johto voi siirtyä käyttämään uuteen tilanteeseen paremmin yhteensopivaa tavoitekeino-näkemyistä. Tämän mukaan suunnitteluprosessi muodostuu tapahtumista, joissa päätöksentekijä ensin määrittelee koko toiminnan päämäärät, jakaa nämä tavoitteiksi ja etsii toimintavaihtoehtot, joiden avulla tavoitteet voidaan saavuttaa. Tällä tavoin yrityksen johto määrittelee ns. tavoite-keino-hierarkian siten, että otetaan huomioon myös kaikki toimintaan vaikuttavat tekijät ja toteuttamisen vaatimat resurssit. Näin suunnittelutoiminnolle syntyy sekä rakenteellisia että toiminnallisia piirteitä, jotka sovitetaan yrityksen tarpeisiin kulloisessakin kehitysvaiheessa. (Simon, 1976, s. 63, Cyert & March, 1963, s. 113, Ansoff, 1965, s. 65 - 71, Anthony, 1965)

Yrityksen toiminnan monien ulottuvuuksien vuoksi suunnittelun kehittämässä ja organisoinnissa voidaan käyttää apuna systeemiteoreettista lähestymistapaa. Systeemi voidaan määritellä eri osien ja niiden välisten relaatioiden joukoksi, joka on yhteydessä ympäristöönsä. (Lange, 1965, s. 17, "generally speaking, system is taken to mean a set of elements together with the set of relations between the elements"). Systeemin luomisessa on tarpeen käyttää apuna systeemimallin rakentamisen periaatteita, jotka ovat hierarkia-, moduli- ja integrointiperiaate. (Jahnukainen, 1970, s. 18 - 26). Näiden periaatteiden mukaan systeemit luodaan siten, että osat ovat itsenäisiä kokonaisuuksia, ja siten, että osilla on selvät relaatiot eri hierarkiatasoilla oleviin toisiin osasysteemeihin, ja siten, että osat ovat integroitavissa keskenään. Tällä systeemiteoreettisella lähestymistavalla voidaan tutkia ilmiön kannalta oleellisia osasysteemejä ja niiden välisiä suhteita ilmiön kokonaisuuden näkökulmasta. Näin saadaan kuvatuksi systeemin rakenne kokonaisuutena.

Systeemi on yhteydessä ympäristöönsä avoimen systeemin tapauksessa. Tällöin systeemi saa ympäristöstä panostekijät eli tiedot, jotka käyvät läpi ohjausimpulssin mukaisen transformaatioprosessin kuvatun rakenteen puitteissa ja josta systeemi antaa tuotoksen takaisin ympäristöön. Näin päästään käsiksi systeemin toimintaan, jota voidaan tarkastella prosessina, loogisesti ja ajallisesti toisiaan seuraavina tapahtumina, vaiheina. Näiden vaiheiden välillä voidaan ottaa systeemin toiminnasta kuva, joka kertoo systeemin tilan tietyinä hetkenä. Nämä tilat ovat kuvattavissa sekä

osasysteemin että kokonaisuuden tasolla. Näin systemin toiminta, prosessi, voidaan määritellä ohjausimpulssin määräämällä tavalla toistuvaksi tapahtumasarjaksi, jossa systeemin tila muuttuu joiltakin osin yhdestä tilasta joksikin toiseksi tilaksi. Systeemin tila ja rakenne puolestaan on hahmotettavissa ja ymmärrettävissä sen toiminnan eli prosessin tarkastelun kautta. (Pihlanto, 1978 b, *An Approach to the Empirical Investigation of Complicated Decision-Making Processes*, s. 91 - 100, "system approach" and "process approach").

Juuri näitä systeemiteoreettisia periaatteita voidaan hyvin soveltaa moniulotteisen yritystoiminnan suunnittelun kehittämisessä. Yrityksen johdon ratkaistavaksi syntyvät ongelmat ovat strategiselta merkitykseltään eriasteisia. Nämä ongelmat ovat edelleen niin suuria, että ne ovat jaettavissa suunnittelua varten pienempiin asiakokonaisuuksiin, suunnittelun kohteiksi. Suunnittelun kohteet puolestaan vaativat tietyt suunnittelutehtävät, jotta kohteet tulisivat suunnitelluiksi. Näiden tehtävien suorittaminen on jaettavissa organisaation eri tasoille ja eri yksiköissä olevien suunnitteluhenkilöiden vastuulle. Sekä suunnittelun kohteiden että tehtävien välillä tarvitaan monia määriteltyjä kytkeitä, jotta suunnittelutoiminto täyttäisi tehtävänsä. Näin tullaan hierarkkiseen suunnittelusysteemiin, jossa strategiselta merkitykseltään eriasteisten ongelmien, suunnittelun kohteiden, käsittelyä varten luodut hierarkkisesti toisiinsa asettuvat osasysteemit voivat toimia itsenäisesti, mutta joiden toiminta voidaan määriteltyjen relaatioiden avulla myös yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi, yrityksen kattavaksi kokonaisuudeksi. Tämä systeemi on yhteydessä systeemiympäristöönsä, yrityksen eri osiin ja lopulta yrityksen ulkopuolella olevaan toiminta- ja arvoympäristöön. Näin voidaan kuvata yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin rakenne.

Suunnittelua voidaan tarkastella paitsi rakenteen myös toiminnan kannalta. Suunnittelusysteemin rakenteen puitteissa tapahtuvaa toimintaa voidaan perustellusti ja jäsenellisesti tarkastella prosessikuvauksen avulla. Prosessi muodostuu suunnitteluhenkilöiden suorittamasta loogisesti ja ajallisesti toisiaan seuraavien suunnittelutehtävien hoitamisesta, vaiheista. Näiden vaiheiden avulla tarkastellaan panostekijän, tiedon, muuttumista informaatioksi päätöksentekijän suunnittelutarpeisiin, kohteiden suunnittelemiseksi. Näin prosessin tuotoksena syntyvät suunnittelukohteita koskevat suunnittelupäätökset. (Systeemi- ja prosessikuvausta on käytetty apuna esimerkiksi seuraavissa teoksissa: Ansoff, 1965, Anthony, 1965, Steiner, 1969, Ackoff, 1970, Stymne, 1970, Malm, 1975, Lorange & Vancil, 1977, Hofer & Schendel, 1978, Pihlanto, 1978, Ansoff, 1979, Virtanen, 1979, Lorange, 1980, Kyläkoski, 1980, Grant & King, 1982,

Hägg & Magnusson & Samuelson, 1982, Bergstrand & Olve, 1982, Ansoff, 1984, Anthony & Dearden & Bedford, 1984, Euske, 1984, Amey, 1986, Hickson & Butler & Cray & Mallory & Wilson, 1986, Fahey & Narayanan, 1986, Camillus, 1986)

2.2.5 Tavoitteellisen yritystoiminnan määrittely

Palattaessa takaisin yrityksen synteettiseen ja toiminnalliseen määrittelyyn voidaan todeta, ettei kummankaan määrittelyn mukaan yrityksen toiminta ole itsetarkoitus, vaan sen avulla pyritään tavoitteelliseen toimintaan. Tähän tavoitteelliseen toimintaan osallistuvat yrityksen sidosryhmät. Yrityksen johto on se sidosryhmä, jonka tehtävänä on pitää yritys jatkuvasti toimivana. Näin yrityksen johto joutuu ottamaan kantaa tavoitteellisen toiminnan kaikkiin ulottuvuuksiin. Tavoitteellinen toiminta puolestaan vaatii riittävien taloudellisten toimintaedellytysten olemassaoloa. Nämä taloudelliset toimintaedellytykset liittyvät yrityksen reaali- ja rahaprosessiin. Yrityksen johto joutuu kylläkin ottamaan huomioon sidosryhmien muitakin kuin rahallisia odotuksia ja vaatimuksia, mutta rahalliset ovat ensisijaisia. Rahallisia vaatimuksia voidaan tarkastella juuri yrityksen rahaprosessin puolelta. Edellä synteettisen yritysmääritelmän yhteydessä mittadimensioksi valittiin rahaprosessi, rahavirrat. (Arto, 1968, s. 42 - 70, Kettunen & Mäkinen & Neilimo, 1976, s. 19 ja 82)

Riittävien taloudellisten toimintaedellytysten olemassaolosta ei voida yhtään tinkiä, jotta toiminnan jatkuvuus voidaan taata. Taloudelliset toimintaedellytykset ovat silloin riittävät, kun kaikille sidosryhmille voidaan maksaa ne määrät, jotka riittävät pitämään yrityscoalition koossa ja yritykseen jää rahaa toiminnan kehittämiseen ja uusiin investointeihin. Tästä näkökulmasta katsottaessa tavoitteellisen yritystoiminnan päämäärien asettamisen alueita ja tarpeita voidaan todeta, että keskeiset päämäärät koskevat taloudellisia toimintaedellytyksiä. Nämä päämäärät mitataan ja arvostellaan lopulta taloudellisin mitoin, jotka liittyvät yrityksen reaali- ja rahaprosessin vaiheisiin.

Taloudellisia toimintaedellytyksiä voidaan täsmentää sitomalla tarkastelu yrityksen rahaprosessiin. Yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset muodostuvat kolmesta osatekijästä: kannattavuudesta, rahoitusasemasta ja tehokkuudesta. Rahoitusasema pitää sisällään rahoituksen rakenteen ja riittävyuden. (Kettunen & Mäkinen & Neilimo, 1976, s. 82 - 85, Heikkonen & Leppiniemi, 1979, s. 190)

Yrityksen toiminnan on oltava pitkällä tähtäyksellä niin kannattavaa, että kaikille sidosryhmille voidaan suorittaa ne maksuvaatimukset, jotka riittävät pitämään yrityksen koossa ja yritykseen jää rahaa toiminnan uudelleensuuntaamisen vaatimiin investointeihin. Lyhyellä tähtäyksellä yrityksen johto voi tyytyä alhaisempaankin kannattavuuteen, maksamalla vain rahoituksen etuoikeusjärjestysteorian mukaisesti juoksevan toiminnan vaatimien lyhytvaikutteisten tuotannontekijöiden toimittajille korvauksen. (Arto, 1968, s. 54 - 70) Yrityksen kannattavuuteen ja rahoitusasemaan vaikuttaa toimintaan sidottujen resurssien käytön tehokkuus. Näin tehokkuus on kannattavuuden ja rahoituksen osatekijä.

Yrityksen rahoituksen on oltava riittävien toimintaedellytysten vaatimalla tasolla. Lyhyelläkin tähtäyksellä rahoituksen on riitettävä ainakin juoksevan toiminnan vaatimien tuotannontekijöiden maksuihin ja vieraan pääoman sopimuksenmukaisiin korkoihin ja lyhennyksiin. Yrityksen tulisi suoriutua näistä maksuvelvoitteista juuri juoksevan toiminnan avulla saadulla tulorahoituksella. Pitkällä tähtäyksellä rahojen on riitettävä kaikkien sidosryhmien rahallisten vaatimusten maksamiseen ja yrityksen investointien rahoitukseen. Näiden investointien rahoitukseen yrityksen on myös hankittava rahoitusmarkkinoilta sekä vierasta että omaa pääomaa. Rahoitusrakenteen, eli vieraan pääoman ja oman pääoman suhteen, on myös oltava terve. Vieraan pääoman osuus koko pääomasta ei saa nousta niin suureksi, että tähän suhteeseen liittyvä rahoitusriski ylittää yrityksen riskinkantokyvyn.

Liiallinen vieraan pääoman osuus nostaa myös rahoitusriskin lisääntymisen kautta rahoituksen kustannuksia, koska rahoittajat vaativat lisääntyneen riskin takia korkeamman korvauksen panoksestaan kuin terveen rahoitusrakenteen tapauksessa. Yrityksen toiminnan jatkuvuudesta huolehtiminen edellyttääkin yrityksen tuotanto-toiminnan ja rahoituksen sopeutusta riittävien toimintaedellytysten vaatimalle tasolle. Tätä sopeutusprosessia voidaan auttaa toiminnan kokonaisvaltaisen suunnittelun avulla. (rahankäytön ja rahoituksen tasapainottamisesta katso Arto, 1968, s. 81 - 110, rahoitusrakenteesta ja riskistä katso Kettunen, 1971, s. 159 - 170, Van Horne, 1972, s. 197 - 239 ja 679 - 692)

2.3 Hierarkkinen suunnittelusysteemi

Edellä kappaleessa 2.2.3 todettiin, että tavoitellun strategisen aseman saavuttaminen, sopeutumisprosessi, vaatii yrityksen tarpeisiin soveltuvan suunnittelutoiminnon ja suunnittelujärjestelmien olemassaoloa. Yrityksen strategiseen asemaan vaikuttavat ongelmat puolestaan syntyvät yrityksen arvo- ja toimintaympäristössä, ulkomailla ja kotimaassa. Nämä ongelmat siirtyvät yrityksen johdon ja sidosryhmien jäsenten välisten vaihdantatapahtumien kautta yritykseen. Ympäristön muutokset ja yrityksen eri kehitysvaiheet synnyttävät kaiken kaikkiaan eriasteisia strategisia ongelmia yrityksen johdon ratkaistavaksi. Esiintulevissa tilanteissa yrityksen johto voi asettaa suunnittelua vaativat ongelmat hierarkkiseen ongelmajärjestykseen kysymysten strategisen luonteen ja niiden merkityksen perusteella. Osa ongelmista on strategisia, osa taktisia ja osa operatiivisia. (Ongelmahierarkiaa on jäsennetty esim. Anthony, 1965, s. 9, Ansoff, 1965, s. 17 - 22, Ackoff, 1970, s. 4 - 5, Ansoff, 1977, s. 17, vrt. myös Lorange, 1980, s. 18 - 21, "strategic tasks", Kyläkoski, 1980, s. 41, Holloway, 1986, s. 13, katso strategisista ongelmista ja päätöksistä myös Hickson & Butler & Cray & Mallory & Wilson, 1986, s. 26 - 54)

Tältä pohjalta ongelmahierarkian määrittystä voidaan täsmentää seuraavasti:

Strategiset ongelmat, jotka koskevat koko toiminnan perusteita ja strategista asemaa, syntyvät yrityksen ulkopuolella sen arvo- ja toimintaympäristössä, kansainvälisillä ja kotimaisilla markkinoilla. Näiden toiminnan perusteita koskevien ongelmien ratkaisua ylin johto ei voi delegoida omasta tehtäväalueestaan.

Taktiset ongelmat, jotka liittyvät yrityksen ulkoisiin ja sisäisiin asioihin, syntyvät esimerkiksi strategisten päätösten toimeenpanosta ja eri toimintojen organisoinnista ja koordinoinnista. Näiden ongelmien ratkaisuun liittyvät tehtävät ovat delegoitavissa yrityksen keskijohdon vastuulle.

Operatiiviset ongelmat, jotka liittyvät jokapäiväisiin tehtäviin, syntyvät esimerkiksi taktisten päätösten toimeenpanosta ja juoksevan toiminnan tapahtumista. Nämä tehtävät ovat yrityksen alimpien organisaatiotasojen vastuulla.

Moniulotteisen yritystoiminnan suunnittelun systematisoinnin ja organisoinnin lähtökohtana voidaan pitää eri ongelmaryhmiä. Yrityksen toiminnan monien ulottuvuuk-

sien vuoksi nämä ongelmaryhmät ovat edelleen niin suuria kokonaisuuksia, että ne ovat jaettavissa suunnittelua varten pienempiin asiakokonaisuuksiin, jotka ovat suunnittelun kohteita. Näitä kohteita koskevien suunnitelmien laatimiseksi yrityksen suunnittelutehtävät ovat periaatteessa jaettavissa organisaation eri tasoille samalla tavalla kuin organisaation muutkin tehtävät samaa ongelma- ja kohdepohjaista jakoa noudattaen. Tässä delegointiprosessissa yrityksen ylin johto määrittelee ja erottaa osan suunnittelutehtäviä omasta tehtäväalueestaan ja jakaa tehtävän sekä tähän liittyvän suunnittelutoimivallan ja -vastuun organisaation alemmilla tasoilla oleville henkilöille. Näiden henkilöiden apuna on usein erityishenkilökuntaa, jonka tehtävänä on suunnitelmien laadinta esikuntatyönä yhteistyössä linjaelinten kanssa.

Yrityksen suunnittelun kehittämisen ja organisoimisen apuna voidaan käyttää edellä kappaleessa 2.2.4 esitettyjä systeemitoteuttavia periaatteita. Näin voidaan muodostaa kulloiseenkin ympäristötilanteeseen ja kehitysvaiheeseen yhteensopiva ja suunnittelutarpeet täyttävä hierarkkinen suunnittelusysteemi, jossa strategiselta luonteeltaan ja merkitykseltään eriasteisten ongelmien, suunnittelun kohteiden, diagnoosia ja käsitteilyä varten luodaan hierarkkisesti toisiinsa asettuvat itsenäisesti toimivat osasysteemit ja joiden toiminta voidaan määriteltävien kytkentöjen avulla myös yhdistää yhdeksi koko yrityksen kattavaksi kokonaisuudeksi. Näin luotu systeemi on puolestaan yhteydessä systeemiympäristöönsä, yrityksen toiminta- ja arvoympäristöön.

Ongelmepohjaisten hierarkkisten suunnitelmien kuvausta voidaan edelleen täsmentää suunnitteluun liittyvien dimensioiden avulla, joihin otetaan tietoinen kanta suunnitelmista päätettäessä. (Anthony, 1965, s. 15 - 23, Steiner, 1969, s. 12, Pitkänen, 1969, s. 31, Ackoff, 1970, s. 4 - 5, Kyläkoski, 1980, s. 42, Brooke, 1986, s. 193, Holloway, 1986, s. 27, dimensioiden jäsenyys ja määrä vaihtelevat eri tutkimuksissa)

Strategiset dimensiot ovat:

- suunnitelmien sisällöllinen ulottuvuus
- suunnitelmien organisatorinen ulottuvuus
- suunnitelmien toiminnoittainen ulottuvuus
- suunnitelmien ajallinen ulottuvuus

Hierarkiakuvausten kannalta sisällöllinen ulottuvuus tarkoittaa sitä, että suunnittelu voi kohdistua laajaan koko yrityksen olemassaoloon liittyvään ongelmakenttään tai suppeaan tiettyä kohdetta koskevaan kysymykseen. Strategisia ongelmia koskevat

suunnitelmat ovat sisällöltään moniulotteisempia kuin operatiivisia ongelmia koskevat suunnitelmat. Suunnitelmien organisatorinen ulottuvuus voi olla laajin mahdollinen sekä syvyys- että laajuussuunnassa. Tämän kattavuuden sisällä voidaan liikkua ylimmän johdon tasolta alas keskijohdon tasolle ja sitä kautta aina toimihenkilöihin ja työntekijöihin asti. Näin suunnitelmat saattavat kattaa koko yrityksen, jonkin ulkomaisen tytäryhtiön tai kotimaisen tulosityksikön taikka vain yhden projektin. Suunnitelmien toiminnollinen ulottuvuus tarkoittaa sitä, että suunnitelmat saattavat koskea yrityksen kaikkia funktioita tai ne saattavat rajoittua toisiaan tiukasti lähellä oleviin toimintoihin, kuten markkinointiin ja valmistukseen, tai ne voivat koskea vain yhtä funktiota. Ajallinen ulottuvuus puolestaan tarkoittaa sitä, että voidaan laatia pisimmän mahdollisen periodin suunnitelmia, joiden sisällä suunnitelmien aikaväli lyhenee lopulta päivittäisiin työohjelmiin.

Näin yrityksen suunnitteluilmiötä, sen sisältöä, kattavuutta ja ajallista ulottuvuutta, voidaan systematisoida eri näkökulmista. Eri jäsenysvaihtoehtojen kautta päädytään yleisesti ottaen hierarkkiseen suunnittelu- ja päätössysteemiin, joka saa todellisuudessa aina yrityskohtaisen ratkaisun. (hierarkkisesta suunnittelusta katso myös Lorange & Vancil, 1977, s. 22 - 36, Hofer & Schendel, 1978, s. 27)

Tässä työssä edellä hahmotettua systeemiä kutsutaan juuri hierarkkiseksi suunnittelusysteemiksi, joka pitää sisällään:

- strategiasuunnittelun,
- tavoitesuunnittelun ja
- budjettisuunnittelun.

(kotimaiset termit, Lehtovuori, 1973, s. 43, Kyläkoski, 1974, s. 31, Kyläkoski, 1980, s. 41 - 56. Keskimmäistä suunnittelutasoa kutsutaan usein, viittaamalla vain suunnittelun ajalliseen ulottuvuuteen, keskipitkän tähtäyksen suunnitteluksi.)

2.3.1 Strategiasuunnittelu ja sen kohteet

Tutkimuksen toteuttamista varten määritellään seuraavassa tarpeelliset suunnittelua koskevat käsitteet. Niiden avulla voidaan täsmentää tämän tutkimuksen pelkistetty teoreettinen hierarkkinen kuvaus yrityksen suunnittelusta. Yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin ylintä osaa kutsutaan tässä strategiasuunnittelusysteemiksi. Sen toiminnan avulla on tarkoitus ensiksi luoda perusta yrityksen toiminnan jatkuvuudelle ja tavoitellun strategisen aseman saavuttamiselle jossakin määrin häiriöalttiissa

ympäristössä. Nämä tavoitteellisen yritystoiminnan lähtökohdat on täsmennetty edellä kappaleessa 2.2. Toiseksi strategiasuunnittelusysteemin avulla on tarkoitus antaa perusta ja lähtöinformaatio hierarkkisen suunnittelusysteemin alemmille tasoille. Näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää yrityksessä kokonaisnäkemyistä toiminnan kaikista ulottuvuuksista ja toiminnan yhteyksistä kotimaisiin ja kansainvälisiin markkinoihin.

Näin ollen strategiasuunnittelussa selvitetään, mikä on yrityksen toiminnan perustarkoitus ja tämän mahdollinen uudelleensuuntaus, mitkä ovat toiminnan päämäärät ja millä keinoin päämäärät aiotaan saavuttaa. Näistä kolmesta kysymyksestä tehdään päätökset ennen seuraavan alemman tason päätöksiä. Kutsuttakoon niitä toiminta-ajatuksen, päämäärien ja strategioiden asettamispäätöksiksi. Tällä hierarkian tasolla laaditut suunnitelmat ovat sisällöltään kaikkein moniulotteisempia, kaikkein useampia toimintoja koskevia ja ajalliselta ulottuvuudeltaan kaikkein pisimmän periodin suunnitelmia sekä organisaatiotasoltaan kaikkein ylimmän johdon päätöksiä. (vertaa ylimmän hierarkiatason määrittelystä esim. Anthony, 1965, s. 24 "Strategic planning is the process on 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.", Ansoff, 1965, s. 17 - 22, Steiner, 1969, s. 31 - 41, Ackoff, 1970, s. 4, Kyläkoski, 1974, s. 36, Anthony & Herzlinger, 1980, s. 2, Kyläkoski, 1980, s. 44, Grant & King, 1982, s. 3, Anthony & Darden & Bedford, 1984, s. 10 ja 14 - 16, King & Cleland, 1987, s. 63 - 69)

Hierarkkisen suunnittelusysteemin eri osien säilyttämiseksi itsenäisinä ja niiden välisten yhteyksien täsmentämiseksi eri osien välinen rajanveto kytketään kunkin osan tuotoksiin, jotka ovat suunnittelupäätöksiä.

Toiminta-ajatus

Strategiasuunnittelun ensimmäisenä kohteena on toiminta-ajatus, joka vahvistetaan ylimmän johdon päätöksellä. Toiminta-ajatus täsmentää tämänhetkisten ja ennustettavissa olevien toimintaolosuhteiden pohjalta koko yrityksen toiminnan perustarkoituksen sekä lyhyellä että pitkällä tähtäyksellä. Toiminta-ajatus siis ilmaisee, mitä tarkoitusta varten yritys on markkinoilla. Toiminta-ajatusfilosofia perustuu karkeasti ottaen joko tarjonta- tai kysyntätekijän varaan. Toiminta-ajatus määritetään toiminnan perustaa ajatellen ja siten, että se selvästi rajaa potentiaalisia toimintavaihto-

ehtoja, mutta antaa toisaalta riittävän kantavan lähtökohdan yrityksen toiminnalle ja uusien toimintamuotojen etsinnälle. (Eri määrittelyistä katso Särkisilta, 1968, s. 108, Steiner, 1969, s. 141 - 145, Ackoff, 1970, s. 24, "Stylistic objectives", Jääskeläinen, 1973, s. 32, Kyläkoski, 1974, s. 42, Kyläkoski, 1980, s. 45, Kotler, 1984, s. 45, King & Cleland, 1987, s. 63, Johnson & Scholes, 1988, s. 132 - 134)

Toiminta-ajatuksen selkeällä ja konkreettisella määrityksellä voidaan osaltaan auttaa tavoitteellisen yritystoiminnan suunnittelua. Arvo- ja toimintaympäristön antamien toimintaolosuhteiden muutoksen myötä itse toiminta-ajatus puolestaan tulee ylimmän johdon tarkistuksen ja uudelleen määrityksen kohteeksi. Tällöin yrityksen on pyrittävä tunnistamaan ympäristön uudet odotukset, uusi kysyntäpotentiaali, ja yrityksen on täsmennettävä toiminta-ajatus vastaamaan markkinoiden suomia uusia pitkän tähtäyksen mahdollisuuksia. Toiminta-ajatuksen yhteensopivuus ympäristön kanssa on toiminnan jatkuvuuden perusedellytys. Yrityksen on toimittava sellaisessa ympäristössä, jota se pystyy kannattavasti hyödyntämään. (yhteensopivuuden käsitteestä katso edellä kappale 2.2.3, ympäristötyypeistä ja epävarmuudesta katso Emery & Trist, 1965, s. 21 - 32, Mintzberg, 1979, s. 267 - 287)

Päämäärät

Strategiasuunnittelun toisena kohteena on päämäärien asettaminen. Päämääriä koskevalla päätöksellä ylin johto täsmentää sen, mihin yrityksessä toiminta-ajatuksen puitteissa pyritään. Steiner määrittelee päämäärän seuraavalla tavalla: "An objective is a desired future state of a business or one of its elements." (Steiner, 1969, s. 150, Ackoff, 1970, s. 23, Richards, 1978, s. 5). Tämä määrittely sanoo sen, että päämäärä ilmaisee sen halutun tilan, jossa yrityksen tai sen osan toivotaan olevan tietyn suunnitteluhorisontin lopussa.

Yrityksen ylin johto määrittää ympäristön antamien toimintaolosuhteiden ja eri sidosryhmien vastikeodotusten sekä yrityksen resurssien pohjalta yritykselle ominaiset päämäärät. Tavoitteellisen yritystoiminnan keskeisiä päämääriä on jo tarkasteltu edellä kappaleessa 2.2.5 yritystoiminnan peruskäsitteiden yhteydessä. Siinä yhteydessä todettiin, että keskeiset päämäärät liittyvät riittävien taloudellisten toimintaedellytysten turvaamiseen. Nämä taloudelliset toimintaedellytykset puolestaan liittyvät yrityksen reaali- ja rahaprosessiin. Yrityksen johto joutuu ottamaan huomioon sidosryhmien muitakin kuin rahallisia odotuksia ja vaatimuksia, mutta rahalliset

vaatimukset ovat ensisijaisia. Mahdollisilla muilla sosiaalisilla odotuksilla on yhtymäkohtansa taloudellisiin odotuksiin siten, että yrityksen rahaprosessin häiriötön toiminta on edellytys sosiaalisten odotusten huomioon ottamiselle.

Päämäärien asettamisprosessin läpivieminen vaatii epäilemättä pitkällä tähtäyksellä sovitteluja ristiriitaisten vaatimusten yhtensovittamiseksi siinä määrin, että eri sidosryhmät ovat tyytyväisiä koko yritystä koskeviin päämääriin antamalla panoksensa edelleenkin yrityksen käyttöön. Päämäärien asettamisprosessin avulla yrityksen johto voikin tarkistaa toiminta-ajatuksen täsmennyksen yhteydessä hahmotettua yhteensopivuutta yrityksen ja muutosalttiin ympäristön välillä asettamalla päämäärät koko yrityksen toimintaa ajatellen. Näin yrityksen johto voi tältä osin turvata perimmäisen päämäärän saavuttamisen, yrityksen toiminnan jatkuvuuden, joka on kaikkien sidosryhmien etujen mukaista. (Cyert & March, 1963, s. 26 - 43, tarkastelevat päämäärien määräytymistä sidosryhmien vaateiden pohjalta ympäristön asettamissa puitteissa, katso käsitteistä myös Ansoff, 1965, s. 36 - 71, Ackoff, 1970, s. 30 - 41, Kyläkoski, 1974, s. 44 - 47, Kyläkoski, 1980, s. 45, Ezzamel & Hart, 1987, s. 40 - 62, Johnson & Scholes, 1988, s. 113 - 137, Expectations, objectives and power)

Tämän vaiheen suunnittelu huipentuu siis kokonaisvaltaisiin päämääränasettamispäätöksiin, jotka täsmentävät, mihin yrityksessä toiminta-ajatuksen puitteissa pyritään. Jo toiminta-ajatus saattaa ilmaista toiminnan suuntaa, mutta päämäärät ovat selvästi ensimmäisiä konkreettisia toiminnan tavoitepuolta koskevia päätöksiä. Ne ovat sekä suunnittelun edelleen täsmentämisen lähtökohtatekijöitä että mahdollisuuden antajia toiminnan johtamiseen ja ohjaamiseen tavoitteiden avulla.

Strategiat

Strategiasuunnittelun kolmantena kohteena on toiminnan keinopuolen eli strategian määrittäminen. Päämäärät osoittavat suunnan, johon pyritään. Strategian määrittäminen ilmaisee sen, miten päämäärät pyritään saavuttamaan. Strategialla tarkoitetaan yrityksen toiminnan yleislinjan täsmennettyä esitystä siitä, mitä toimintakeinoja käytetään päämäärien saavuttamiseksi. Strategioita koskevat suunnitelmat ovat kaikkein ensimmäisiä ja ylempiä toiminnan keinopuolta koskevia suunnitelmia. (katso käsitteistä myös Anthony, 1965, s. 24, Ansoff, 1965, s. 94 - 107, Steiner, 1969, s. 237, Kyläkoski, 1974, s. 47 - 49, Hofer & Schendel, 1978, s. 4 ja 25, Luostarinen, 1979, s. 94 - 172, "kansainvälistymisstrategiat", Kyläkoski, 1980, s. 46, Grant & King, 1982,

s. 4, Ansoff, 1984, s. 31, Leontiades, 1985, s. 7, Johnson & Scholes, 1988, s. 4 - 9, strategiakäsitteet vaihtelevat suppeammista keinokäsitteistä laajempiin toimintalinjakäsitteisiin, Porter, 1985, s. 12, three generic strategies,)

Jotta toiminnan päämäärähakuisuus saisi täsmennetyn muodon, se vaatii sellaista keinopuolta koskevaa päätöksentekoa, että tavoitepuolen kannanotot saavutetaan. Keinopuolta koskevat suunnitelmat, jotka ovat juuri strategioiden määrittäjiä, johdetaan vastaavista tavoitepuolen päätöksistä, päämääristä, ympäristön tarjoamien toimintaolosuhteiden ja yrityksen mahdollisten resurssien rajoissa. Strategioiden asettamisprosessin avulla yrityksen johto voi tarkistaa päämäärien asettamisen yhteydessä saavutettua yhteensopivuutta yrityksen ja ympäristön välillä asettamalla strategiat vähintään vastaavalla tarkkuudella kuin päämäärätkin. Asettamisprosessissa tulee valittavat strategiat lopulta koordinoitua siten, että yrityksen päämäärät saavutetaan. (Porter, 1980, s. xx, strategioiden yhteensopivuustestit, Lorange, 1980, s. 2, Johnson & Scholes, 1988, s. 14,)

Arvo- ja toimintaympäristön muutoksen myötä eri strategiat tulevat ylimmän johdon tarkistuksen kohteeksi. Tällöin on etsittävä ja kehitettävä uusia strategisia toimintavaihtoehtoja, jotka sopivat ympäristön muuttuneisiin mahdollisuuksiin ja yrityksen resursseihin. Tällöin on mahdollista, että yrityksen johdon on otettava kehittämänsä strategiavaihtoehdot tarkasteltavaksi niiden sidosryhmien kanssa, joilta tarvitaan resurssipanokset suunnitelmien toteuttamisessa, jotta johto pystyisi sopeuttamaan strategiavaihtoehdot ja resurssit toisiinsa. Näiden uusien vaihtoehtojen avulla yrityksen johto voi lopulta palauttaa strategioiden yhteensopivuuden markkinoiden antamien mahdollisuuksien kanssa, mikä on välttämätöntä yrityksen kannattavan toiminnan kannalta. (ympäristön muutosalttiutta ja sen vaikutusta strategiaan ja suunnitteluun on analysoitu laajasti Ansoffin teoksissa. Ansoff, 1979, Strategic Management ja 1984, Implanting Strategic Management)

Tämän vaiheen suunnittelu huipentuu siis kokonaisvaltaisiin strategianasettamispäätöksiin, jotka täsmentävät, mitä toimintakeinoja yrityksessä käytetään päämäärien saavuttamiseksi. Koordinoidut strategiat liittyvät yrityksen toiminnan tasapainoisesti ympäristön mahdollisuuksiin ja turvaavat näin päämäärien saavuttamisen. Strategiat ovat ensimmäisiä konkreettisia toiminnan keinopuolta koskevia päätöksiä.

2.3.2 Tavoitesuunnittelu ja sen kohteet

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

Strategiasuunnitteluvaiheessa tarkastellaan yritystä kokonaisuutena, sen kaikkia ulottuvuuksia ja toiminnan yhteyksiä kotimaisiin ja kansainvälisiin markkinoihin. Siinä vaiheessa eri suunnittelukohteita koskevat päätökset koordinoidaan keskenään. Nämä koordinoitut päätökset muodostavat lähtöinformaation hierarkkisen suunnittelusysteemin toiseksi ylimmälle tasolle - tavoitesuunnittelulle. Tältä pohjalta voidaan tavoitesuunnitteluvaiheessa toteuttaa itsenäistä suunnittelua. Tavoitesuunnittelun ensimmäisenä kohteena ovat yrityksen ja sen osien, tulosvastualueiden, keskipitkän tähtäyksen tavoitteiden määritykset. Tavoitteet johdetaan yrityksen päämääristä. Tulosvastuualueella tarkoitetaan tässä yrityksen niitä toiminta-alueita, joilla on tulosvastuu tavoitteenaan. Nämä vastuualueet muodostavat organisaatiohierarkian kannalta toiseksi ylimmän tason.

Toiseksi tavoitesuunnitteluvaiheessa otetaan kantaa keinopuolen asioihin eli siihen, millä keinoin tavoitteet aiotaan saavuttaa. Tässä vaiheessa siis määritetään yrityksen strategian ja tavoitteiden pohjalta tulosvastuualueiden toimintakeinot, joiden avulla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Toimintakeinojen määrityksiä kutsutaan tässä toimintasuunnitelmiksi. Tavoitesuunnitteluvaiheen tehtäviin kuuluu myös eri suunnittelukohteiden keskinäinen koordinointi. (vertaa toisen hierarkiatason määrittelystä 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", Ansoff, 1965, s. 184 - 191, Lehtovuori, 1973, s. 43, Kyläkoski, 1974, s. 53, Lorange & Vancil, 1977, s. 24, Anthony & Herzlinger, 1980, s. 2 - 3, Kyläkoski, 1980, s. 47, Euske, 1984, s. 2 - 5.)

Hierarkkisen suunnittelusysteemin eri osien tehtävistä ja toimintaluonteesta johtuu eri hierarkkisten tasojen päätösten välinen koordinoinnin tarve. Tämän koordinointi-ongelman käsittely ja ratkaisu tulee ennen muuta välitason - tavoitesuunnittelun -

tehtäväksi, koska tämä taso on yhteydessä sekä strategiasuunnitteluun, mistä se periaatteessa saa informaation, että budjettisuunnitteluun, minne sen pitäisi antaa informaatio.

Ajateltaessa yrityksen hierarkkista suunnittelusysteemiä ja käsiteltä tavoite- ja keinopuolen yhteensitomista ja koordinoitua, voidaan tätä ajatuskulkua käyttää ja kehittää myös hierarkkiseen suuntaan. Strategiasuunnittelutasolla on yhteensovitettu sekä tavoite- että keinopuoli (päämäärät ja strategiat). Nyt voidaan tulkita strategiasuunnittelutason tavoitepuoli ja keinopuoli yhdessä seuraavan tason tavoitepuolta koskevien päätösten ohjaajaksi. Näille tavoitepuolen päätöksille etsitään seuraavaksi yhteensopiva keinopuoli strategiapäätösten pohjalta ja koordinoidaan päätökset (tavoitteet ja toimintasuunnitelmat) keskenään. Näin voidaan käydä koko hierarkia ylhäältä alas ja antaa suunnittelutasojen päätösten väliselle koordinoinnille alustava ratkaisu. Yrityksen suunnitelmien lopullisessa koordinoinnissa tarkastellaan useampien tekijöiden välisiä yhteyksiä.

Tavoitteet

Tavoitesuunnittelun ensimmäisenä kohteena ovat yrityksen ja sen osien, tulosvastuualueiden, keskipitkän tähtäyksen tavoitteiden määritykset. Steiner määrittelee tavoitteen seuraavalla tavalla: "Goals are objectives expressed in a specific dimension". (Steiner, 1969, s. 153, myös Lorange & Vancil, 1977, s. 5 - 6). Tämä määrittely sanoo sen, että tavoitteet ovat päämääriä, jotka on ilmaistu tietyssä dimensiossa. Tämä viittaa tavoitteiden määrittelyyn - asialliseen sisältöön ja mitattavuuteen. Tähän asiaan otetaan kanta jo päämäärien asettamisen yhteydessä, jotta strategiasuunnitteluvaihe olisi tavoitesuunnitteluvaiheen lähtökohtana. (vertaa määrittelystä myös Heinen, 1966, s. 102, Kyläkoski, 1974, s. 59, Kyläkoski, 1980, s. 49, King & Cleland, 1987, s. 64, Johnson & Scholes, 1988, s. 135, "unit objectives")

Edellä todettiin, että yrityksen ylin johto määrittää yrityksen ympäristön antamien toimintaolosuhteiden ja eri sidosryhmien vastikevaatimusten sekä yrityksen resurssien pohjalta yrityksen päämäärät. Päämäärien asettamisprosessin läpivieminen vaatii pitkällä tähtäyksellä sovitteluja ristiriitaisten vaatimusten yhteensovittamiseksi siinä määrin, että sidosryhmät ovat tyytyväisiä koko yritystä koskeviin päämääriin. Viime kädessä keskeiset päämäärät liittyvät riittävien taloudellisten toimintaedellytysten turvaamiseen, jotta toiminnan jatkuvuus voidaan taata.

Tämä tehtäväkokonaisuus on yrityksen tavoitteidenkin sisällön määrittämisen perimmäinen lähtökohta. Se on otettava huomioon johdettaessa tavoitteet yrityksen päämäärästä. Päämäärät ovat kuitenkin ylimmän johdon päättämää konkreettisia kiinnekohtia tavoitteiden asettamiseksi. Tavoitteet on määritettävä vastaavalla tavalla koko yrityksen toimintaa ajatellen aivan kuin päämäärätkin. Hierarkkisen suunnittelun alempien tasojen tarpeita varten tavoitteita on asetettava myös yrityksen eri osille, tulosvastuualueille. Näiden eri tulosvastuualueiden tavoitteet on puolestaan määritettävä koko tulosvastuualueen toimintaa ajatellen siten, että ne antavat koordinoitun lähtökohdan tulosvastuualueen toimintakeinojen suunnittelulle.

Tavoitteiden sisällön täsmentämiseen liittyy kiinteästi tavoitteiden mitattavuus. Periaatteellisena lähtökohtana ovat päämäärien yhteydessä käytetyt mitta-asteikot. Nyt tietenkin voidaan tavoitteiden asettamisen yhteydessä tyytyä samaan mitta-asteikkoon, joka on käytössä vastaavien päämäärienkin yhteydessä, mutta kun tarkoituksena on pyrkiä kohti yksityiskohtaisempia ja lyhyemmän tähtäyksen suunnitelmia, mittauksessakin pyritään vastaavasti tarkempiin mitta-asteikkoihin. Tavoitteiden mitattavuudessa on lopulta päästävä sille tasolle, että kaikki asianosaiset vastuuhenkilöt ymmärtävät sekä aikaansaannosten mittaustulokset että niiden vertailun tavoitteisiin. (katso Ackoff, 1970, s. 30 - 40, Euske, 1984, s. 76 - 91)

Tältä pohjalta voidaan esittää seuraava tavoitteen määrittely: Tavoite ilmaisee päämäärän kannalta välitavoitteen, mitattavan halutun tilan, jossa yrityksen tai sen osan - tulosvastuualueen - toivotaan olevan tietyn suunnitteluhorisontin lopussa. Tavoitteet johdetaan yrityksen päämäärästä ympäristön tarjoamien toimintaolosuhdeiden ja yrityksen mahdollisten resurssien rajoissa. Tavoitteiden asettamisprosessin avulla yrityksen johto voi tarkistaa strategiatason päätösten yhteydessä hahmotettua yhteensopivuutta yrityksen ja muutosalttiin ympäristön välillä asettamalla tavoitteet koko yrityksen toimintaa ajatellen kaikille tulosvastuualueille.

Tämän vaiheen suunnittelu päättyy siis kokonaisvaltaisiin tavoitteenasettamispäätöksiin, jotka täsmentävät, mihin yrityksessä ja sen osissa strategiasuunnittelutason päätösten puitteissa pyritään. Tavoitteet määritetään vähintään vastaavalla tarkkuudella kuin päämäärätkin ja ne koordinoidaan siten, että niiden kautta on mahdollista saavuttaa koko yritystä koskevat päämäärät.

Toimintasuunnitelmat

Tavoitesuunnitteluvaiheen toisena kohteena on toiminnan keinopuolen määrittäminen. Tässä vaiheessa täsmennetään ne toimintakeinot, joiden avulla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Toimintakeinot yhdistetään kokonaisiksi toimintasuunnitelmiksi. Tällöin toimintasuunnitelmalla tarkoitetaan niiden toimintakeinojen määrittämistä, joita käytetään tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tämän mukaan toimintasuunnitelmia laaditaan vähintään vastaavalla tarkkuudella kuin tavoitteita asetetaan. Tavoitteiden asettaminen ulotetaan eri tulosvastuualueisiin asti. Näin ollen toimintasuunnitelmia laaditaan tulosvastuualueittain. Nämä tulosvastuualueita koskevat toimintasuunnitelmat määritetään, kuten tavoitteetkin strategiasuunnittelusysteemin antamien päätösten rajoissa. Jo päämäärien sisältö saattaa rajoittaa toimintamahdollisuuksia, jos ne viittaavat tiettyyn tulosvastuualueeseen. Ensi sijassa strategian määrittäminen, joka ulottuu tietylle tulosvastuualueelle, antaa ne puitteet, joissa toimintasuunnitelmien on pysyttävä. Samalla kun strategian määrittäminen rajoittaa näin alemman tason suunnittelua, se antaa myös konkreettisen lähtökohdan toimintakeinojen täsmennykselle. Lopullisen kiinnepohdan toimintasuunnitelmille antavat tämän saman suunnittelutason tavoitteet, ympäristön antamat toimintaolosuhteet ja yrityksen resurssit. (Kirjallisuudessa tarkastellaan myös ns. toimintaohjelmia strategioiden toteuttamissuunnitelmina. Toimintaohjelmista katso esim. Pitkänen, Eero, Ohjelmaperusteinen suunnittelu julkishallinnossa, Helsinki 1975, s. 30 - 38, King, W.R., Implementing Strategic Plans Through Strategic Program Evaluation, Omega, 1980, Vol. 8. No. 2, s. 173 - 181, Toimintaohjelmilla ja toimintasuunnitelmilla tarkoitetaan lähes samaa asiaa. Katso myös Kyläkoski, 1974, s. 61, Kyläkoski, 1980, s. 50, King & Cleland, 1987, s. 65)

Ympäristön muutoksen myötä eri toimintasuunnitelmat tulevat yrityksen ja tulosvastuualueiden johdon tarkistuksen kohteeksi. Tällöin on etsittävä ja luotava uusia toimintavaihtoehtoja, jotka sopivat kunkin tulosvastuualueen resurssien kannalta ympäristön muuttuneisiin uhkatekijöihin ja mahdollisuuksiin. Näiden uusien vaihtoehtojen avulla yrityksen ja tulosvastuualueiden johto voi tarkistaa strategioita ja tavoitteita koskevien päätösten yhteydessä hahmotettua yhteensopivuutta yrityksen ja muutosalttiin ympäristön välillä määrittämällä lopulliset toimintasuunnitelmat koko yrityksen toimintaa ajatellen kaikille tulosvastuualueille. Asettamisprosessissa tulee

valittavat toimintasuunnitelmat lopulta koordinoita niin, että yrityksen ja eri tulosvastuualueiden tavoitteet saavutetaan.

Tavoitesuunnittelun ensimmäisessä vaiheessa laaditaan yhtä pitkän tähtäyksen suunnitelmia kuin ovat strategiasuunnitelmatkin. Tällainen pitkän tähtäyksen tavoitesuunnitelma käsittää tavoitteita ja toimintasuunnitelmia koskevat päätökset, jotka on tehty yrityksen eri tulosvastuualueiden keskinäistä riippuvuutta ajatellen. Seuraavaksi tämä suunnitelma jaetaan osiin sisällön ja ajan suhteen, jotta saadaan yhteys alemman tason suunnitteluun, budjettisuunnitteluun. Tällaisen suunnitelman (yhden vuoden) on oltava osiensa, vastuualueiden, suhteen koordinoitu kokonaisuus. Myös eri vuosille tulevien suunnitelmien on oltava sekä kokonaisuutena että osiltaan sopusoinnussa keskenään. Syntyy sarja suunnitelmia. Riippuu yrityksen omaksumasta johtamis- ja suunnittelufilosofiasta kuinka tiukaksi tällainen tavoitesuunnitelmien sarja sekä tavoite- ja keinopuolen sidonnaisuus halutaan tehdä. Edellä on otettu se lähtökohta, että tavoitteet ja toimintasuunnitelmat luovat väljät suunnittelupuitteet, joiden rajoissa sitten asetetaan tarkkoja budjettitavoitteita budjettisuunnitteluvaiheessa.

Tämän vaiheen suunnittelu päättyy kokonaisvaltaisiin toimintasuunnitelmien asettamispäätöksiin, jotka täsmentävät, mitä toimintakeinoja käytetään yritystä ja sen osia, tulosvastuualueita, koskevien tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintasuunnitelmia laaditaan vähintään vastaavalla tarkkuudella kuin tavoitteita on asetettu tulosvastuualueille ja koko yritykselle. Näiden toimintasuunnitelmien määrittäminen ja koordinointi tapahtuu strategiasuunnittelutason päätösten pohjalta.

2.3.3 Budjettisuunnittelu ja sen kohteet

Tähän asti on suunnittelussa - strategiasuunnittelussa ja tavoitesuunnittelussa - pysytty hierarkkisen suunnittelusysteemin kahdella ylimmällä tasolla. Tavoitesuunnittelun viimeisessä vaiheessa päädytään yhden vuoden tavoitesuunnitelmaan. Tavoitesuunnittelutaso on merkittävä koko suunnittelusysteemin toiminnan kannalta. Siinä ratkaistaan huomattavalta osalta eri suunnittelutasojen päätösten välinen koordinointi-ongelma sekä luodaan lopulta perusta ja lähtökohta hierarkian alimman tason suunnittelulle - budjettisuunnittelulle. Budjettisuunnittelun tarkoituksena on laatia niin yksityiskohtaiset suunnitelmat, että niiden perusteella funktiotason jokapäiväinen toiminta budjettiperiodina on mahdollista.

Koko hierarkkisen suunnittelusysteemin rakentamisen tarkoituksena on saada aikaan sellainen systeemi, että aina seuraavalla hierarkiatasolla voidaan toteuttaa itsenäistä suunnittelua ylemmän tason päätösten pohjalta. Näin voidaan menetellä budjettisuunnittelussakin, jonka lähtökohtana ovat tavoitesuunnittelun koordinoitujen päätökset. Budjettisuunnittelun ensimmäisenä kohteena ovat yrityksen ja sen osien, tulosvastuualueiden, sekä eri funktioiden budjettitavoitteiden määritykset. Budjettitavoitteet johdetaan edellisen tason tavoitteista.

Toiseksi budjettisuunnittelussa tehdään päätökset keinopuolen asioista eli niistä toimenpiteistä, joiden avulla budjettitavoitteet aiotaan saavuttaa. Tässä vaiheessa siis täsmennetään toimintasuunnitelmien ja budjettitavoitteiden pohjalta niin yksityiskohtaiset toimenpiteet, että konkreettinen tehtävien suorittaminen eri funktioissa on niiden perusteella mahdollista. Toimenpiteiden määrityksiä kutsutaan tässä budjeteiksi. Budjettisuunnitteluvaiheen tehtäviin kuuluu myös suunnittelukohteiden keskinäinen koordinointi. (vertaa kolmannen hierarkiatason määrittelystä 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, Jääskeläinen, 1973, s. 117, Samuelson, 1973, s. 31, Kyläkoski, 1974, s. 68, Lorange & Vancil, 1977, s. 24 - 25, Anthony & Herzlinger, 1980, s. 2, Kyläkoski, 1980, s. 51 - 52, Lorange, 1980, s. 20 ja 46, Bergstrand & Olve, 1982, s. 8)

Kolmanneksi budjettisuunnittelun tehtäviin kuuluu eri hierarkiatasojen päätösten välinen koordinointi. Laadittuja eri funktioiden budjetteja tarkistetaan tällöin ensiksi koko tulosvastuualueen ja toiseksi koko yrityksen kannalta. Näin siksi, että voidaan samalla laatia tulosvastuualuetasolle ja yritystasolle kokonaisuuden käsittävät budjettisuunnitelmat. Tämä koordinointi tapahtuu ylemmän tason tavoitesuunnittelupäätösten puitteissa.

Budjettitavoitteet

Budjettisuunnittelun ensimmäisenä kohteena ovat yrityksen ja sen osien, tulosvastuualueiden, sekä eri funktioiden budjettitavoitteet, jotka vahvistetaan niiden asettamis- päätöksissä. Budjettitavoitteet johdetaan yrityksen tavoitteista. (Steiner, 1969, s. 153, "short-range goals are set forth in the budgeting process", Richards, 1978, s. 40, Kyläkoski, 1980, s. 53, Camillus, 1986, s. 172) Edellä, kappaleessa 2.3.2, tavoitteiden

asettamisen yhteydessä kiinnitettiin huomiota erityisesti niiden asialliseen sisältöön ja mitattavuuteen.

Päämäärien asettamisen yhteydessä todettiin, että yrityksen ylin johto määrittää yrityksen ympäristön antamien toimintaolosuhteiden ja eri sidosryhmien vastikevaatimusten sekä yrityksen resurssien pohjalta yrityksen päämäärät. Nämä päämäärät liittyvät ensi sijassa riittävien taloudellisten toimintaedellytysten turvaamiseen, jotta toiminnan jatkuvuus voidaan taata. Tämä sama tehtäväkokonaisuus on niin yrityksen tavoitteiden kuin budjettitavoitteidenkin sisällön määrittämisen perimmäinen lähtökohta, joka on otettava huomioon johdettaessa yksityiskohtaisempia tavoitteita päämääristä.

Tavoitesuunnittelun viimeisessä vaiheessa päädyttiin yhden vuoden suunnitelmaan. Tällöin tämän suunnitelman sisällään pitämät tavoitteet muodostavat selvän kiinnkohdan budjettitavoitteiden asettamiselle. Budjettitavoitteet on määritettävä vastaavalla tavalla koko yrityksen ja tulosvastuualueiden toimintaa ajatellen kuin tavoitteetkin. Hierarkkisen suunnittelun alempien tasojen tarpeita varten budjettitavoitteita on asetettava myös tulosvastuualueiden eri funktioille. Näiden eri funktioiden - markkinointi, valmistus, ostot, jne - budjettitavoitteet on puolestaan määritettävä tulosvastuualueen eri funktioiden keskinäistä riippuvuutta ajatellen siten, että budjettitavoitteet antavat koordinoitun lähtökohdan funktiotason toimenpiteiden suunnittelulle.

Budjettisuunnittelun tarkoituksena on tehdä niin yksityiskohtaiset suunnitelmat, että niiden perusteella päästään kiinni yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Tämä puolestaan edellyttää sekä raha- että reaali-perusteisten mittayksikköjen käyttämistä niin tarkkaan määritettyinä, että kaikki käytännön toimenpiteet voidaan toteuttaa ilman uutta mittaharkintaa. Kun budjettisuunnittelussa on huolehdittu tällä tarkkuudella asioiden mittaamisesta, se samalla ratkaisee budjettivalvonnassa esiintyvän mittaamisongelman, koska tavoitteen ja tuloksen mittayksikkö on sama. Tämä puolestaan antaa mahdollisuuden välittömään toiminnan valvontaan ja ohjaamiseen ilman periaatteellisia tulkintavaikeuksia.

Tältä pohjalta voidaan esittää seuraava budjettitavoitteen määritelmä: Budjettitavoite on tavoitteen raha- ja/tai reaali-perusteinen tarkennettu tulkinta, joka ilmaisee sen halutun tilan, jossa yrityksen tai sen osan, tulosvastuualueen, tai eri funktioiden

toivotaan olevan budjettisuunnitteluperiodin lopussa. Budjettitavoitteet johdetaan siis tavoitteista. Asettaminen tapahtuu kuitenkin ympäristön tarjoamien toimintaolosuhteiden ja yrityksen resurssien rajoissa. Näillä on selvä rajoittava merkitys, koska vuoden tähtäyksellä ei ole mahdollista kovin suuressa määrin ottaa käyttöön uusia, vaihtoehtoisia toimintakeinoja ja resursseja. Tässä yhteydessä yrityksen johto voikin tarkistaa tavoitesuunnittelutason päätösten yhteydessä syntynyttä yhteensopivuutta yrityksen ja ympäristön, sen eri markkinoiden, välillä.

Tämän vaiheen suunnittelu päättyy siis kokonaisvaltaisiin budjettitavoitteenasettamispäätöksiin, jotka täsmentävät sen, mihin yrityksessä ja sen tulosvastuualueissa sekä eri funktioissa pyritään budjettiperiodin aikana. Budjettitavoitteet ovat päämäärien budjettiperiodin pituista ajanjaksoa varten täsmennettyjä ja koordinoituja tulkintoja ja siten kaikkein lähimpänä jokapäiväistä funktiotason toimintaa olevia tavoitepuolen päätöksiä.

Budjetit

Budjettisuunnitteluvaiheen toisena kohteena on toiminnan keinopuolen määrittäminen. Tässä vaiheessa täsmennetään ja valitaan ne toimenpiteet ja tehtävät, joiden avulla budjettitavoitteet pyritään saavuttamaan. Nämä toimenpiteet ja tehtävät yhdistetään kokonaisiksi suunnitelmiksi, budjeteiksi. Tällöin budjetilla tarkoitetaan niiden toimenpiteiden ja tehtävien reaali- ja/tai rahamääräistä määritystä, joita käytetään budjettitavoitteiden saavuttamiseksi.

Tämän mukaan budjetteja laaditaan vähintään vastaavalla tarkkuudella kuin budjettitavoitteita asetetaan. Budjettitavoitteiden asettaminen ulotetaan tulosvastuualueiden eri funktioiden tasolle asti. Näin ollen budjetteja laaditaan juuri funktioittain. Eri funktioita - osto, valmistus, markkinointi, tutkimus, henkilöstö, rahoitus jne. - koskevat budjetit laaditaan, kuten budjettitavoitteetkin, ylemmän hierarkiatason, tavoitesuunnittelutason antamien päätösten puitteissa. Jo tavoitteiden sisältö saattaa rajoittaa toimintamahdollisuuksia, jos ne viittaavat suoraan tiettyyn funktioon. Ensi sijassa tulosvastuualueiden yhden vuoden toimintasuunnitelmat antavat ne puitteet, joissa budjettien asettamispäätösten on pysyttävä. Vaikka toimintasuunnitelmat näin rajoittavat alemman tason suunnittelua, ne samalla antavat koordinoitun lähtökohdan budjettien suunnittelulle.

Lopullisen kiinnekohdan budjettien suunnittelulle antavat tämän saman suunnittelutason budjettitavoitteet, jotka ilmaisevat reaali- ja/tai rahamääräisenä sen tilan, johon pyritään budjetti-periodin kuluessa. Budjettien suunnittelussa otetaan erityisesti huomioon ympäristön suomat toimintaolosuhteet ja budjetti-periodin aikana käytettävissä olevat resurssit, koska ne asettavat viime kädessä rajat suunnitelmille. Budjettien laadinnassa tulee valittavat toimenpiteet ja tehtävät lopulta koordinoida siten, että funktioita koskevat budjettitavoitteet saavutetaan. (Budjettien laatimisjärjestyksestä katso Kyläkoski, 1969, s. 54 - 141, Jääskeläinen, 1973, s. 123 - 125)

Budjettisuunnittelun osalle tulee myös suunnittelutasojen päätösten välinen koordinaatio-ongelma. Laadittuja budjetteja tarkistetaan tällöin ensiksi koko tulosvastuualueen ja toiseksi koko yrityksen kannalta. Näin siksi, että voidaan samalla laatia tulosvastuualueetasolle ja yritystasolle kokonaisuuden käsittävät budjettisuunnitelmat. Tämä tarkistus ja koordinaatio tapahtuu ylemmän tason tavoitesuunnittelupäätösten puitteissa. Koordinaation toteuttavat tulosvastuualueiden ja yrityksen johto.

Tämän vaiheen suunnittelu päättyy kokonaisvaltaisiin budjettien asettamispäätöksiin, jotka täsmentävät sen, mitä toimenpiteitä ja tehtäviä yrityksessä suoritetaan budjettitavoitteiden saavuttamiseksi. Budjetit ovat tässä hierarkkisessa suunnittelussa perimmältään strategioiden budjetti-periodin pituista ajanjaksoa varten täsmennettyjä ja koordinoituja tulkintoja.

Budjettisuunnitelma kattaa budjetti-periodin pituisen ajanjakson. Suunnittelu suoritetaan kuitenkin siten, että budjetit jaetaan samalla sisällön ja ajan suhteen toteuttamisen vaatimiin lyhyemmän periodin suunnitelmiin, jotta varmistetaan yhteys budjettien saavuttamispäätöksiin, jokapäiväiseen toimintaan.

Yhteenveto

Edellä on määritelty tutkimuksen toteuttamista varten tarpeelliset suunnittelua koskevat käsitteet. Niiden avulla on kuvattu pelkistetty teorettinen hierarkkinen systeemi yrityksen suunnittelusta. Tässä täsmennetty hierarkkinen suunnittelusysteemi ymmärretään yhtenä kokonaisuutena, joka on yhteydessä ympäristöönsä, yritys-systeemiin ja edelleen sitä kautta yrityksen ympäristöön. Tämä kokonaisuus muodostuu itsenäisistä osasysteemeistä, joita nimitettiin strategia-, tavoite- ja budjetti- suunnittelusysteemeiksi.

Näitä osasysteemejä tarkasteltiin tässä yhteydessä pelkistetyksi siten, että määriteltiin kussakin osasysteemissä suunnittelun kohteet ja niiden suunnittelun suoritustasot organisaatiossa sekä näiden väliset yhteydet. Nämä eri kohteiden ja eri osasysteemien väliset yhteydet toimivat suunnittelupäätösten kautta. Tällä tavalla osasysteemien välinen yhteys ja rajanveto kytkettiin aina ylemmän tason systeemin antamiin tuotoksiin eli suunnittelupäätöksiin.

Strategiasuunnittelu on ylimmän johdon tehtävä. Se käsittää kolmen kohteen toiminta-ajatuksen, päämäärien ja strategioiden suunnittelun. Tavoitesuunnittelu toteutetaan seuraavalla organisaation tasolla ja käsittää sekä tavoite- että keinupuolta koskevat kohteet, tavoitteet ja toimintasuunnitelmat. Näiden päätösten, informaation, antaman lähtökohdan mukaan budjettisuunnittelu toteutetaan alimmalla suunnittelua suorittavalla tasolla organisaatiossa ja suunnittelun kohteina ovat budjettitavoitteet ja budjetit. Näin rakennetun kokonaissysteemin puitteissa tavoite- ja budjettisuunnittelu-
systeemi ovat strategiasuunnittelu-
systeemin alisteisia osia, siten että strategiasuunnittelu-
systeemin tuotokset eli päätökset toteutetaan kahden mainitun alisysteemin avulla. Näin strategiasuunnittelu-
systeemi on pääsysteemi, joka vaatii toteutus-
systeemeikseen alisysteemit.

Tässä pelkistetyssä hierarkkisessa esityksessä on vältetty kuvaamasta muuta yrityksen suunnittelusta. Se tehdään myöhemmin tutkimuksessa. Niinpä seuraavassa kappaleessa tarkastellaankin suunnittelu-
systeemin toimintaa.

2.4 Strategiasuunnitteluprosessi

Suunnittelusysteemiä voidaan tarkastella paitsi rakenteen myös toiminnan kannalta, kuten kappaleessa 2.2.4 esitettiin. Toiminta ilmenee toisiaan loogisesti ja ajallisesti seuraavina tapahtumina. Tätä toimintaa voidaan kuvata prosessikuvauksen avulla. Suunnittelusysteemin toiminta on tällöin ymmärrettävissä rakenteen antamissa puitteissa tapahtuvana suunnitteluhenkilöiden suorittamana suunnittelutehtävien hoitamisena suunnittelukohteita koskevien suunnitelmien laatimiseksi. Näistä tehtävistä muodostuu suurempia kokonaisuuksia, eri vaiheita ja lopulta koko suunnitteluprosessi. Tätä suunnitteluprosessia kutsutaan jäljempänä prosessimalliksi. Tämä prosessimalli tarvitsee panostekijänä johdon ohjausimpulssin lisäksi tietoa, jotta prosessin avulla voidaan tehdä suunnittelun kohteista suunnittelupäätökset eli suunnitelmat. Tässä kiinnitetään huomiota juuri tietoon ja sen muuntumiseen informaatioksi päätöksentekijälle prosessissa vaihe vaiheelta suunnittelutehtävien hoitamiseksi. Näin tapahtuu suunnittelusysteemin rakenteen puitteissa panos-transformaatio-tuotosprosessi. Tässä kappaleessa tuodaan erityisesti esiin suunnitteluprosessin aikana suoritettavat tehtävät ja niiden toteuttamistapa sekä näiden väliset kytkennät koko prosessin kuvaamiseksi.

Tämän tutkimuksen prosessimallin luomisen lähtökohdaksi otetaan Herbert A. Simonin tutkimukset organisaatioiden päätöksentekoprosesseista, jotka puolestaan perustuvat käyttäytymistieteiden luomiin teorioihin. Simon määritteli yleisen suunnittelu- ja päätöksentekoprosessin kolmen vaiheen avulla:

- intelligence
- design
- choice

"The first phase on the decision-making process - searching the environment for conditions calling for decision - I shall call intelligence activity. The second phase - inventing, developing and analysing possible courses of action - I shall call design activity. The third phase - selecting a particular course of action from those available - I shall call choice activity." (Simon, 1965, s. 54, katso myös Simon, 1976, Administrative Behavior, 3rd ed., s. 67, (1st ed., 1947), Simon, 1973, Strategic Planning, abstract, 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. Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, 1938, 9th Printing 1951. Katso myös March & Simon, 1958, s. 136 - 210)

Suunnittelu- ja päätösprosessin jakautuminen vaiheisiin on ilmeistä 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 loogisesti ja ajallisesti seuraavina vaiheina. Kussakin suunnittelua ja päätöksentekoa koskevassa tutkimuksessa tämä vaihejako on tietenkin tehty juuri kyseisen tutkimuksen ongelman ja tavoitteen mukaan. Tästä syystä kirjallisuudesta löytyykin erilaisia ja yksityiskohtaisia suunnittelu- ja päätösprosessin vaihejakoja.

(Vaivio, Fedi, 1962, Yrityksen suunnitelmat ja käyttäytyminen, s. 110 - 144, Honko, Jaakko, 1963, Investointien suunnittelu ja tarkkailu, Honko, Jaakko, 1966, On Investment Decisions in Finnish Industry, s. 28, Aharoni, Yair, 1966, The Foreign Investment Decision, s. 42 - 46, Witte, E., 1968 a, Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, *ZfbF*, s. 625, Witte, E., 1968 b, Die Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, *ZfbF*, s. 581 - 599, Pounds, W.F., 1969, The Process of Problem Finding, *Industrial Management Review*, s. 1 - 19, Kirsch, W., 1970, Entscheidungsprozesse I, s. 61 - 96, Hedberg, Bo, 1970, On Man-Computer Interaction in Organizational Decision-Making, s. 63 - 69, Bower, J.L., 1972, Managing the Resource Allocation Process, s. 66 - 82, Hall, R.H., 1972, Organizations, Structure and Process, Junnelius, C., 1974, Investeringsprocessens utformning vid olika organisationsstrukturtyper, s. 37, Hopwood, A., 1974, s. 125, Pihlanto, Pekka, 1978, Yritys ja rahoittajat, s. 95, Kyläkoski, 1980)

Nyt kehitettävän prosessimallin perusteluna on vielä mainittava Mintzberg, Raisinghani ja Théorétin empiirinen tutkimus, jossa käytetään hyväksi prosessikäsitettä analysoitaessa strategisen päätösprosessin vaiheita ja niiden sisältöä. (Mintzberg, Raisinghani & Théorét, 1976, The Structure of "Unstructured" Decision Processes, *ASQ*, volume 21, s. 246 - 275)

Tutkimus perustui 48 tositapauksen ja strategisen päätösprosessin tarkasteluun. Tutkimus toteutettiin ns. "field research"-metodilla, jossa käytiin läpi kolme erillistä

empiriakierrosta ja jossa raaka-aineisto hankittiin kyselyillä, haastatteluilla ja dokumenttien analyyseilla. Kolmas tutkimuskierros suoritettiin ylläolevista 48:sta 25 organisaatiossa, joissa päätösprosessi analysoitiin yksityiskohtaisesti. Todelliseen päätösprosessiin ja valintaan tutkijat eivät osallistuneet, vaan he analysoivat prosessin tapahtuman jälkeen.

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

Strategisen päätösprosessin identifiointivaihe käsittää kaksi rutiinia: päätöksenteon tunnistamis- (decision recognition) ja diagnoosi- (diagnosis) rutiinit. Toimintavaihtoehtojen kehittämisen vaihe (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 kolme päävaihetta auttoi kolme tukirutiinia (supporting routine): päätöksenteon valvonta- (decision control), kommunikointi- (communication) ja poliittinen (political) rutiini. Näihin tuloksiin tukeudutaan sikäli kuin ne auttavat käsillä olevan strategiaproessimallin luomista.

2.4.1 Identifiointivaihe

Suunnitteluprosessin ensimmäinen päävaihe on identifiointivaihe. Se muodostuu kahdesta osavaiheesta, päätöksenteon tunnistamisvaiheesta ja diagnoosivaiheesta. (Simon, 1965, searching the environment for conditions calling for decision, s. 54, Kyläkoski, 1980, s. 67)

2.4.1.1 Tunnistamisvaihe

Yrityksen 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 monimuotoisista päätöstilanteista. (Mintzberg, Raisinghani ja Théorét, 1976, erottavat toisistaan crisis, problem ja opportunity decisions, s. 251)

Ongelma voidaan määritellä eroksi sen välillä mitä on ja sen mitä standardiksi asetettujen päämäärien mukaan pitäisi olla. Jos ero on epäedullinen ja yrityksen johto tunnistaa sen pohjalta ongelman, nämä havainnot saattavat synnyttää päätöksenteon tarpeen. Kun epäedullinen poikkeama on todella merkittävä, voidaan puhua kriisistä, joka panee liikkeelle välittömästi strategisen päätösprosessin. Näiden ongelmatyyppien välillä on 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 pitää strategisen ongelman osittaisratkaisumallina. Kummassakaan tapauksessa ei saavuteta standardiksi asetettuja päämääriä. (Cyert & March, 1963, tuovat esiin neljä eriasteista päätöksentekoprosessia yrityksissä, s. 114 - 127)

Ongelman tunnistamista koskevissa empiirisissä tutkimuksissa on Pounds todennut, että päätöksentekijälle erojen analyysissa vertailuperustana olevat standardit saattavat olla yrityksen eri osien tavoitteenasettamispäätöksiä, mutta myös aikaisempien vuosien toteutuneita tuloksia, toisten vastaavien yritysten standardeja tai teoreettisten mallien avulla määriteltyjä standardeja. (Pounds, 1969, The Process of Problem Finding, Industrial Management Review, s. 1 - 19, Bonge, 1972, Problem recognition and diagnosis: basic inputs to business policy, Journal of Business Policy, s. 45 - 53)

Mahdollisuus voidaan määritellä eroksi sen välillä mitä on ja sen mitä ulkoisten toimintaolosuhteiden pohjalta voisi olla. Tällöin yrityksen johdon havaitsema ero osoittaa yritykselle aivan uusia mahdollisuuksia toiminnan suuntaamiseen ja siten myös täysin uusien suunnitelmien laatimisen ja päämääränasettamispäätösten tarpeen. Tällöin voi olla kyse esimerkiksi uusien tuotteiden ja tuotantoprosessien kehittämisestä tai vaikkapa uusien markkinoiden valtaamisesta. Tämän tyyppisten uusien toimintamahdollisuuksien havaitseminen on epäilemättä yrityksen johdolle huomattavasti hankalampaa kuin olemassa olevien ongelmien tunnistaminen. Tämänkään päätöstilanteen tunnistaminen ei ole yllä olevan määritelmän mukaan irrallaan nykyisen toiminnan tuloksesta, vaan juuri tuloksen heikkeneminen saattaa antaa yrityksen johdolle lopullisen sysäyksen innovaation tekemiselle, jos tällainen innovaatiomahdol-

lisuus jo on johdon tiedossa. (Kyläkoski, 1980, s. 69) Päätösprosessin tunnistamisvaiheessa on ensisijassa kyse yksilötason, yrityksen johdon, ympäristön kehityksen ja muutosten havainnoinnista. Näin hankkimansa informaation pohjalta yrityksen johto hahmottaa ensimmäisen kuvan olemassa olevasta ongelmasta tai mahdollisuudesta. (Johnson & Scholes, 1988, tarkastelevat ongelman tunnistamista yksilötasolla, s. 31)

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, kuudessa tapauksessa mahdollisuuden ja ongelman samanaikaisesta ja samaan tilanteeseen sopivuuden havaitsemisesta sekä lopuissa 14 tapauksessa päätöstilanne tunnistettiin ongelman, kriisin tai ongelma-kriisin pohjalta. (Mintzberg, Raisinghani ja Théorét, 1976, s. 254)

2.4.1.2 Diagnoosivaihe

Strategiset ongelmat tai mahdollisuudet voivat olla tunnistamisen jälkeen vielä niin epämääräisiä ja vaikeasti käsitettäviä, ettei yrityksen johto pysty hahmottamaan ilmiön syy- ja seuraussuhteita. Tämä tilanne käynnistää ensimmäiseksi olemassa olevien tietolähteiden hyväksikäytön ja toiseksi myös tiedon etsinnän uusista lähteistä kyseisen tilanteen diagnoosimiseksi. (Mintzberg, Raisinghani ja Théorét, 1976, "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", s. 254)

Tarkasteltavaksi kysymykseksi tältä pohjalta nousee, millaista tietoa yrityksen johto tarvitsee strategiasuunnitelmien kehittämiseksi, toimeenpanemiseksi ja valvomiseksi sekä mistä lähteistä ja miten eri tarkoituksiin tarpeellinen tieto hankitaan. Edellä olevaan strategisten suunnittelutilanteiden tunnistamista koskevaan tarkasteluun tukeutuen voidaan systematisoida tiedon lajit.

1. Valvontatieto

Yrityksen johto on tehnyt edellisen strategiasuunnittelukierroksen yhteydessä 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. Tässä vaiheessa laaditut ja hyväksytyt budjetit ovat siten strategiasuunnitelmien budjettiperiodia koskeva operationaalinen tulkinta. (kappale 2.3) Riippumatta siitä, miten yksityiskohtaisesti strategiasuunnitelmat konkretisoidaan, ne suunnitelmat sinänsä sisältävät testattavissa olevat standardiksi asetetut päämäärät, joiden saavuttamisesta yrityksen johto on vastuussa. Tämän asiantilan toteamiseksi tarvitaan valvontatietoa. (Paakkanen, 1962, luku "Yritys, tieto ja suunnittelun teoria", käyttää termiä testitieto, s. 130 - 219, Anthony, 1965, s. 16 - 20, Steiner, 1969, s. 41, Ackoff, 1970, s. 112 - 127, luku "Control", Euske, 1984, s. 3 - 6 ja 31 - 50, Johnson & Scholes, 1988, s. 293 - 298, kpl "Control and information systems")

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 voidaan määritellä: Valvontatieto on valvontasysteemin tuottamaa informaatiota suunnitteluvaiheessa päätettyjen muuttujien toteutuneista arvoista. Valvontatiedon hankintakohteet on siis päätetty jo suunnitelmien vahvistamisen yhteydessä.

Valvontasysteemin tehokas hyväksikäyttö edellyttää sitä, että vastaava raportointijärjestelmä on toimiva. Toiminnan valvonnan kannalta on tärkeää siinä tarvittavan tiedon hankinta ja raportointi, jotta kyetään ajoissa ryhtymään korjaaviin toimenpiteisiin toiminnan ohjaamiseksi suunnittelun mukaiselle uralle, mikäli siihen valvontatiedon mukaan on tarve olemassa. (Östman, 1973, s. 15, Kyläkoski, 1980, s. 71, Ansoff, 1984, s. 260, Emmanuel & Otley, 1985, s. 29 - 30 ja s. 74 - 82, Camillus, 1986, s. 103 - 119, Johnson & Scholes, 1988, s. 296)

Toiminnan suunnittelun ja valvonnan kannalta onkin tarkasteltava syällisemmin valvontatiedon hyväksikäyttöä. Valvonta tapahtuu siten, että toiminnan aikana ja päätyttyä verrataan toteutuneita lukuja (=valvontatietoa) kauden alussa suunniteltuihin lukuihin (=tavoitteisiin). Tätä vaihetta voidaan kutsua suunnitteluerojen

laskemisvaiheeksi ja kokonaisvertailu voidaan esittää seuraavasti: Kokonaisero = Alkuperäinen eli *ex ante* suunnitelma - Toteutunut ohjelma. (Demski, 1967, s. 701 - 712, Jääskeläinen, 1972, s. 135 - 138, Jääskeläinen, 1973, s. 121 - 122)

Valvontatiedon perusteella saadaan selville eri vastuualueiden erot ja myös niiden vaikutus koko yrityksen tulokseen. (Magnusson, 1974, s. 39, Akkanen, 1982, s. 50) Näiden erojen perusteella puolestaan voidaan päättää, ovatko toimintaa korjaavat toimenpiteet välttämättömiä vai eivät, tavoitteiden kannalta katsottuna. Huomattavaa on, että määritelmän mukaan pelkän valvontatiedon perusteella ei voida ryhtyä uusiin toimenpiteisiin, vaan jollakin muulla tiedolla on eron syy ensin selvitettävä. Toisin sanoen valvontatieto kertoo sokeasti asioiden tilan selvittämättä syitä tapahtuneeseen.

Tältä pohjalta on kiinnitetty huomiota poikkeamia 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. Uusi tarkastelutapa on syntynyt, kun on oivallettu erojen aiheutuneen sekä suunnittelutoiminnon että itse toimeenpanon puutteellisuuksista. (Demski, 1967, s. 701 - 712)

Suunnitteluero syntyy pohjimmaltaan suunnitteluhetkellä käytävissä olevasta vajavaisesta tulevaisuuden tietämyksestä. Toisin sanoen ei tiedetä, miten yrityksen ulkopuoliset tekijät tulevat suunnittelukauden aikana muuttumaan. Siksi näistä suunnitelmien perustana olevista tekijöistä ja niiden kehityksestä tehdään tietyt olettamukset, joiden paikkansapitävyys tulee testatuksi suunnittelukauden aikana.

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

Näiden erojen laskemisessa tarvitaan luonnollisesti alkuperäinen eli ex ante suunnitelma ja toteutunut ohjelma kuten edellisessäkin vertailussa. Tämän lisäksi tarvitaan ns. jälkikäteen laskettu eli ex post suunnitelma, joka tuo esiin optimaalisen suunnitelman niiden tietojen valossa, jotka ovat käytävissä suunnittelukauden päätyttyä. Jälkikäteen tehty suunnitelma perustuu siis täydelliseen tietämykseen, mutta sitä ei enää käydä toteuttamaan, koska se vaihe on jo auttamattomasti ohi. Sen sijaan *ex*

ante ja ex post suunnitelmien avulla saadaan karkea mitta yrityksen johdon suunnittelu- ja ennakkointikyvyille. Vertailu toteutetaan seuraavasti:

Suunnitteluero = ex ante suunnitelma - ex post suunnitelma

Toimintaero = ex post suunnitelma - toteutunut ohjelma

Näiden erojen laskeminen ja syiden analysointi on yrityksen johdon toiminnan suunnittelua ja tehtävien suorittamista auttavaa informaatiota. Ennenkuin voidaan laatia jälkikäteis- eli ex post suunnitelma, tarvitaan sellaista tietoa yrityksen ulkopuolisista tekijöistä, jota valvontatieto ei pidä sisällään. Seuraavaksi onkin laajennettava "tiedon" käsitettä.

2. "Ulkoisen" tieto

Toinen tiedon laji on "ulkoisen" tieto. (Paakkanen, 1962, s. 168 - 170) Valvontatieto rajoittuu yrityksen päämäärien saavuttamisesta ja suunnitelmien toteutumisesta kertovaksi tiedoksi. Yrityksen suunnitelmien toteutuminen on paljolti riippuvainen ulkopuolisista sekä kyseistä toimialaa että laajasti ottaen koko kansan- ja kansainvälisen talouden tilaa koskevista tekijöistä. Strategisten ongelmien ja mahdollisuuksien varsinainen syntypohja onkin yrityksen arvoympäristössä, josta ne siirtyvät yrityksen toimintaympäristöön ja lopulta ne täsmentyvät yrityksen johdon ja eri sidosryhmien välisissä vaihdantatapahtumissa. Toisin sanoen yrityksen toiminnan ja ulkoisten tekijöiden välillä on selvä riippuvuussuhde. Siksi onkin hankittava yrityksen ympäristöä ja kilpailutilannetta koskevaa tietoa suunnittelun perustaksi. (Arvo- ja toimintaympäristöt on määritelty kappaleessa 2.2.2)

Tässä tarvittava tieto voidaan määritellä: "Ulkoisen" tieto on informaatiojärjestelmän tuottamaa informaatiota niistä yrityksen ulkopuolisista tekijöistä, joiden saamilla arvoilla odotetaan olevan vaikutus strategiasuunnitelmien toteutumiseen. "Ulkoisen" tiedon hankinta ei siis enää tapahdu valvontajärjestelmän avulla, joka tuottaa kaiken valvontatiedon yrityksessä suoritetuista tehtävistä. Nyt tarvitaan informaatiojärjestelmiä, joka orientoituu tiedon etsinnässä yrityksen ulkopuolelle ja siellä oleviin tietolähteisiin. Tätä ulkomaailmaa koskevaa tietoa voidaan hankkia rajaton määrä, mutta määritelmän mukaan nyt hankitaan informaatiota vain niistä tekijöistä, joilla odotetaan olevan vaikutusta strategiasuunnitelmien toteuttamisessa.

Arvo- ja toimintaympäristön muuttuvan luonteen takia strategiset ongelmat ja mahdollisuudet muuttuvat ajan mukana ja siten myös "ulkoisen" tiedon hankinta-kohteet. Näin ollen on tarpeellista aina kunkin suunnittelukierroksen alussa määritellä suunnitelmien laadinnassa relevantit ulkoiset tekijät, joista kulloinkin tietoa hankitaan. Taloudellisten tekijöiden lisäksi yrityksen toimintaan liittyvät oleelliset tekijät on usein luokiteltu sosiaalisiin, teknisiin ja poliittisiin tekijöihin. (eri luokittelumahdollisuuksista katso esim. Steiner, 1969, s. 475 - 492, Jääskeläinen & Kallio, 1977, s. 48 - 52, Gup, 1980, s. 48, Kotler, 1984, s. 87 - 110, Fahey & Narayanan, 1986, s. 29, Camillus, 1986, s. 59 - 66, Bowman & Asch, 1987, s. 59, Johnson & Scholes, 1988, s. 12)

Yrityksen ulkopuolisia tekijöitä analysoitaessa on erityisesti muistettava tuotannon-tekijä-, suorite- ja rahoitusmarkkinoita sekä kilpailijoita koskevan tiedon välttämättömyys. Markkinoiden analyysin yhteydessä on kiinnitettävä huomiota sekä saatavissa oleviin resursseihin että yrityksen nykyisiin ja potentiaalisiin asiakkaisiin, koska näillä tiedoilla on yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamisessa kiistaton merkitys. Kilpailijoita koskevan tiedon suhteen yrityksen on useimmiten tyydyttävä välilliseen ja karkeaan tietoon, koska yritykset pitävät asioitaan liikesalaisuuksina. Kilpailijoista pyritään selvittämään niiden käyttämät toimintakeinot ja ennakoimaan niiden tulevat strategiat eri toimintosektoreilla. (Kyläkoski, 1980, s. 74, vrt. Porter, 1980, s. 4)

Seuraava tehtävä on näiden määriteltyjen tekijöiden muutosten seuranta ja analyysi, joka on periaatteessa jatkuva prosessi. Tehtävän suoritus jää riippumaan yrityksen informaatiojärjestelmästä ja sen kehittyneisyydestä sekä siitä, miten usein tietoja on hankittava ja analysoitava eri suunnittelutarpeisiin. (katso esim. Aekoff, 1970, s. 112 - 119, King & Cleland, 1978, s. 95 - 117 ja s. 221 - 267, Grant & King, 1982, s. 111 - 130, Ansoff, 1984, s. 326 - 335, Holloway, 1986, s. 153 - 167)

Lopuksi on vielä tarkasteltava "ulkoisen" tiedon hyväksikäyttöä suunnittelussa ja valvonnassa. Edellisessä valvontatietokappaleessa päädyttiin niihin tieto-ongelmiin, jotka tulivat esiin 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 oletukset suunnitelmia laadittaessa. Näin ollen "ulkoista" tietoa onkin pidettävä niitä eroja selittävänä ja analysoivana tietona, jotka rutiininomaisesti lasketaan valvontatiedon avulla. Havaittujen erojen tulkitseminen ja

ymmärtäminen on välttämätöntä paitsi yrityksen toiminnan ohjaamisessa myös uusien suunnitelmien kehittämisessä, joskin uusien suunnitelmien teoreettinen lähtökohta on kokonaan "uudessa" tiedossa.

3. "Uusi" tieto

Valvontatiedon ja "ulkoisen" tiedon lisäksi voidaan määritellä kolmas tiedon laji, "uusi" tieto. Paakkasen mukaan yrityksen johto tarvitsee aktiivisten toimintavaihtoehtojen - uusien suunnitelmien - kehittämiseksi "uutta" tietoa. (Paakkanen, 1962, 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, s. 170)

Yrityksen strategiasuunnittelussa on aidosti kyse, kuten edellä on osoitettu, uusien suunnitelmien laatimisesta, joten myös "uuden" tiedon systemaattinen käsittely on välttämätöntä. (kappale 2.3.1) Pitkällä tähtäyksellä "uusi" tieto on tärkein yrityksen johdon tarvitsemista tiedon lajeista, koska sen avulla yrityksen johto kykenee muuttamaan yrityksen toiminnan ympäristön tarjoamien uusien mahdollisuuksien mukaan kannattavuuden turvaaville alueille. Voidaan myös sanoa, että "uuden" tiedon hankinta on ensimmäinen vaihe yrityksen johdon ideoiden etsintäprosessissa, joka päättyy lopulta hyväksytyihin strategiasuunnitelmiin. (Honko, 1963, "investointi-ideain etsimisestä", s. 25 - 33, Honko & Virtanen, 1975, s. 22 - 37, Honko & Prihti & Virtanen, 1982, s. 79 - 82)

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

"Uuden" tiedon hankintakohteet ovat tarvittavan tiedon luonteen vuoksi huomattavasti lukuisammat kuin valvontatiedon ja "ulkoisen" tiedon. Pohjimmaltaan "uuden" tiedon hankintakohteita on rajaton määrä. Niitä onkin rajoitettava siitä syystä, että informaation rajahankintakustannukset eivät ylittäisi vastaavia rajatuottoja. Kiinnekohhta informaation hankintakohteiden valinnalle on saatavissa "uuden" tiedon määrittelyä. Yrityksen kannalta uusiin potentiaalsiin toimintavaihtoehtoihin johtavaa

informaatiota on mahdollisesti saatavissa sekä yrityksen ulkopuolisista että sisäisistä lähteistä.

"Uutta" tietoa ulkopuolisista lähteistä hankittaessa on tarkoituksenmukaista käyttää apuna "ulkoisen" tiedon informaatiosteemin jäsentelyn mukaisia tietoja. Informaatiosteemin tehtävänä on myös valittujen ympäristötekijöiden muutosten seuranta ja analyysi, jonka tuloksena yrityksen johdolla on käytettävissään mahdollisimman tuore tieto seurannan kohteista. Tämän tiedon perusteella eri päätöksentekijät näkevät ja jäsentävät yrityksen ympäristön aina omalla tavallaan, ja tekevät lopulta yksilöllisiä johtopäätöksiä. Tällöin on mahdollista, että yrityksen johto kykenee oivallusmaisesti luomaan "uutta" tietoa jo tämänkin informaation pohjalta. Yrityksen johto joutuu kuitenkin laajentamaan informaatiosteemiään, kun on kyse "uuden" tiedon ulkoisista lähteistä. Tarkasteltava kenttä on niin laaja ja johdon tiedonhankintamenetelmät ovat niin yksilöllisiä, että on vaikea luoda "laajennettua" informaatiosteemiä suunnittelu- ja järjestelmien formaaliksi osaksi. Tällöin tieto hankitaan epäformaalilla tavalla ja usein tieto saadaan jäsentymättömässä muodossa ajatellen sen hyväksikäyttöä strategiasuunnittelussa. (Kyläkoski, 1980, s. 76, Johnson & Scholes, 1988, yksilötasolla tapahtuva tarkastelu, s. 31 - 33)

"Uutta" tietoa yrityksen sisäisistä lähteistä etsittäessä "uuden" tiedon piiriin kuuluvat yrityksen oman tutkimus- ja kehitystoiminnon luomat innovaatiot, jotka voidaan konkretisoida suunnitelmien muotoon ja toteuttaa lähitulevaisuudessa. (Twiss, 1977, s. 180 - 195, teoksessa Taylor & Sparkes, ed., Jääskeläinen & Kallio, 1977, s. 205 -232, Grant & King, 1982, s. 85 - 92, Johnson & Scholes, 1988, s. 164) Tällaisten innovaatioiden alkulähteet ovat epäilemättä yrityksen ulkopuolella, mutta niiden kehittämisessä tarvitaan yritykseen vuosien varrella kertynyttä osaamisvarantoa.

"Uuden" tiedon avulla voidaan siis kehittää yritykselle uusia potentiaalisia toimintavaihtoehtoja, 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 toiminta-ajatuksen ja päämäärien puitteisiin. Tämä tarkastelu yhdessä resurssianalyysin kanssa määrää sen, voidaanko kyseinen suunnitelma toteuttaa lähimmässä tulevaisuudessa vai vaatiiko se vielä suunnittelukierroksen toistamista informaation lisähankintoihin, ennen kuin kyseinen suunnitelma voidaan esittää päätöksentekijöille.

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

4. Sidosryhmätieto

Neljäs tiedon laji on sidosryhmätieto. (Kyläkoski, 1980, s. 77) "Uuden" tiedon perusteella yrityksen johto kykenee hahmottamaan uusia potentiaalisia toimintavaihtoehtoja. Nämä hahmotukset konkretisoidaan edelleen strategiasuunnitelman muotoon, jotta johto voi tarkastella uusia toimintavaihtoehtoja yrityksen toiminta-ajatuksen ja päämäärien valossa. Tällaisen analyysin teko, jossa päämäärät ja uudet toimintavaihtoehdot (= strategiat eli keinot) sekä resurssit asetetaan samanaikaiseen tarkasteluun, on välttämätöntä, jotta strategiasuunnitteluvaihe loisi perustan yrityksen toiminnan jatkuvuudelle ja tavoitellun strategisen aseman saavuttamiselle sekä antaisi lähtöinformaation suunnittelusysteemin alemmille tasoille.

Tämän tehtävän suorittaminen vaatii aina jossakin määrin sopeuttavaa eli adaptiivista suunnittelua strategiasuunnitteluvaiheessa. (Ackoff, 1970, s. 6 - 22, Mintzberg, 1973 b, s. 46) Sopeuttamiskohteet voidaan periaatteessa ryhmitellä kolmeen ryhmään: uusien toimintavaihtoehtojen eli strategioiden yksinomaisen sopeutus, yrityksen päämäärien yksinomaisen sopeutus tai kokonaan niiden uudelleenasetus ja kolmantena vaihtoehtona sekä päämäärien että strategioiden samanaikainen sopeuttaminen. Näistä ensimmäisen vaihtoehdon eli strategioiden yksinomaisen sopeuttamisen toteuttaminen 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. (kappale 2.2.1, Cyert & March, 1963, s. 26 - 43, Rhenman, 1964, s. 27 - 30, Pihlanto, 1971, s. 242 - 246, Lehtovuori, 1972, s. 21, Kyläkoski, 1974, s. 10 - 23, Bowman & Asch, 1987, s. 23 - 25) Yrityksen johto on se sidosryhmä, jonka tehtävänä on pitää yritys koossa ja toimintaansa jatkavana. Tämä on mahdollista vain luomalla ja ylläpitämällä molemmiin puolin hyväksyttävät vaihdantasuhteet yrityksen eri sidosryhmien kanssa. Tämä puolestaan vaatii sitä, että eri sidosryhmien yritykseen antamat panokset ja vaatiinat korvaukset ovat johdon tiedossa. Tämäkään ei aina riitä, vaan uusien strategiasuunnitelmien kehittäminen saattaa vaatia suunnitelmien esilleottoa niiden

sidosryhmien kanssa, joilta tarvitaan lisää resurssipanoksia suunnitelmien toteutusvaiheessa. Yrityksen johdon onkin hankittava tämä minimimäärä tietoa sidosryhmistä suunnittelutoiminnon osaksi ja perustaksi. Tältä pohjalta voidaan määritellä: Sidosryhmätieto on valvontajärjestelmän ja informaatiojärjestelmän tuottamaa informaatiota yrityksen sidosryhmien antamista ja niiltä saatavissa olevista panoksista sekä niiden esittämistä vastikevaatimuksista yrityksen toiminnan suhteen.

Sidosryhmätiedon hankinnassa lähdetään liikkeelle sidosryhmäanalyysistä, jossa ensiksi selvitetään mitä sidosryhmiä yrityksellä on. Toiseksi selvitetään minkälainen vaihdantasuhde ja merkitys kullakin ryhmällä on. Sidossuhteet voivat olla tiukempia ylimmän johdon ja muun henkilöstön osalta kuin esimerkiksi asiakkaiden ja hankkijoiden osalta. Kolmanneksi analysoidaan sidosryhmien jäsenten lukumäärässä ja merkityksessä tapahtuneet muutokset, koska niillä muutoksilla saattaa olla vaikutusta johdon yrityksen päämääriä ja strategioita koskevassa päätöksenteossa. (katso Grant & King, 1982, s. 119 - 124, Johnson & Scholes, 1988, s. 122 - 127, coalitions and stakeholders)

Tällaisen sidosryhmäanalyysin jälkeen on mahdollista tehdä varsinainen "panosvastike"-analyysi, jossa selvitetään ensiksi sidosryhmien yritykseen sijoittamat panokset ja näiden ryhmien vaatimat korvaukset sijoittamistaan panoksista sekä toiseksi saatavissa olevat uudet panokset ja korvausvaatimukset. Sidosryhmän - asiakkaiden - osalta on selvittävää heidän odotuksensa tuotteista. Tämä selvitys antaa osaltaan lähtökohdan tuoteinnovaation tekemiselle. Samassa yhteydessä on myös hankittava tietoa markkinoilta, asiakkailta, saatavissa olevasta hinnasta. (Kyläkoski, 1980, s. 78, katso myös Kotler, 1984, s. 4 - 14)

Lopuksi on syytä tarkastella sidosryhmätiedon hyväksikäyttöä yrityksen suunnittelussa ja päätöksenteossa. Nyt ollaan tekemisissä yrityksen strategiasuunnittelun kanssa, jossa yrityksen johdon tarkoituksena on selvittää, mikä on yrityksen toiminnan perustarkoitus, mitkä ovat toiminnan päämäärät ja millä keinoin päämäärät aiotaan saavuttaa. (kappale 2.3.1) Päämäärien asettamispäätökset tehdään ottamalla huomioon myös sidosryhmätieto, jotta kyetään tältä osin luomaan perusta yrityksen ja sidosryhmien välisille vaihdantasuhteille yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi ja tavoitteellisen toiminnan takaamiseksi.

Tehtyyn kysymykseen "Millä keinoin päämäärät aiotaan saavuttaa?", voidaan saada suuntaa antavia vastauksia jo sidosryhmätiedon perusteella, jos sidosryhmät asettavat joitakin rajoittavia ehtoja strategioiden valinnoille. (Johnson & Scholes, 1988, s. 13) Periaatteessa strategiakysymykseen saadaan vastaus määrittelyn mukaisesti kuitenkin "uuden" tiedon perusteella. "Uusi" tieto osoittaa yritykselle uudet potentiaaliset toimintavaihtoehdot, mutta ennen kuin näistä vaihtoehdoista voidaan tehdä päätös, ne on analysoitava yrityksen päämäärien valossa, joiden asettamisessa otetaan huomioon myös sidosryhmätieto. Ympäristön muutoksen myötä yrityksen johdon on kehitettävä uusia strategisia toimintavaihtoehtoja, jotka sopivat ympäristön muuttuneisiin tilanteisiin ja yrityksen resursseihin. Tällöin on mahdollista, että yrityksen johdon on otettava kehittämänsä strategiavaihtoehdot tarkasteltavaksi niiden sidosryhmien kanssa, joilta tarvitaan resurssipanokset suunnitelmien toteuttamisessa, jotta johto pystyisi sopeuttamaan strategiavaihtoehdot ja resurssit toisiinsa päämäärien saavuttamisen takaavalla tavalla. Näin ollen sidosryhmätieto on oleellinen strategioiden kehittämisessä.

Voidaankin perustellusti todeta "uuden" tiedon, sidosryhmätiedon ja yrityksen johdon ohjauksen olevan strategiasuunnittelun tärkeimpiä panoksia. Välttämättömiä ja täydentäviä panoksia ovat "ulkoinen" tieto ja valvontatieto, kuten edellä osoitettiin. Itse asiassa kaikki tietopanokset ovat yrityksen johdon käytössä strategisten ongelmien ja mahdollisuuksien diagnosoimiseksi. (Johnson & Scholes, 1988, yksilön ja organisaation rooli tilanteen tunnistamisessa ja diagnosoimisessa, s. 31 - 33)

Yhteenveto

Nyt määritelty identifiointivaihe koostuu kahdesta osavaiheesta, päätöksenteon tunnistamisvaiheesta ja diagnosoivavaiheesta. Tunnistamisvaiheessa on kyse joko ongelman tunnistamisesta tai mahdollisuuden havaitsemisesta. Strategisten päätöstilanteiden tunnistaminen syy- ja seuraussuhteineen on kuitenkin siinä määrin vaikea tehtävä yrityksen johdolle, että johto käynnistää tiedon etsinnän ensimmäisen strategiailannekuvan hahmottamiseksi.

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

Valvontatieto voidaan hankkia valvontajärjestelmien avulla yrityksen sisältä. Valvontatieto kertoo toimeenpanon seurauksena syntyneen tilan, jota voidaan verrata suunnitteluvaiheessa vahvistettuihin suunnitelmiin. "Ulkoisen" tieto voidaan hankkia informaatiojärjestelmien avulla niistä yrityksen ulkopuolisista tekijöistä, joiden saamista 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" tieto on tällöin myös tapahtuneita tosiasioita selittävää tietoa.

Strategiasuunnittelussa on ensi sijassa kyse uusien suunnitelmien laatimisesta. Tällöin tarvitaan edellisten tietotyyppien lisäksi kahdentyyppistä muuta tietoa. Toinen määriteltiin "uudeksi" tiedoksi, joka on informaatiota yrityksen kannalta uusista potentiaalisista toimintamahdollisuuksista, jotka voidaan laatia strategiasuunnitelman muotoon. Yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi on välttämätöntä konkretisoida uudet, vielä idean asteella olevat hahmotelmat suunnitelmiksi, jotta kyetään päätöksenteossa näkemään niiden yhteensopivuus yrityksen päämäärien ja saatavissa olevien resurssien kanssa. Tämä puolestaan johtaa sidosryhmätiedon tarpeellisuuteen. 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 voi hahmottaa ensimmäisen kuvan olemassaolevasta ongelmasta tai mahdollisuudesta sekä niiden syy- ja seuraussuhteista. Voidaan sanoa, että yrityksen johto on identifioinut strategisen suunnittelu- ja päätöstilanteen.

2.4.2 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluprosessin toinen päävaihe muodostuu kahdesta osavaiheesta, vaihtoehtojen luomisesta ja vaihtoehtojen täsmentämisestä ja analysoinnista. (Simon, 1965, inventing, developing and analysing possible courses of action, s. 54, Kyläkoski, 1980, s. 80)

2.4.2.1 Vaihtoehtojen luominen

Suunnitteluprosessin ensimmäinen päävaihe päättyy ongelman tai mahdollisuuden sellaiseen ymmärtämiseen, että sen perusteella voidaan ryhtyä ratkaisuvaihtoehtojen

etsimiseen ja luomiseen. Näin ollen suunnitteluprosessin tässä vaiheessa - vaihtoehtojen luomisessa - lisääntyy informaation tarve. Voidaan sanoa, että informaatiojärjestelmä toimii koko laajuudessaan ja jokaista edellä kuvattua neljää tietotyyppiä tarvitaan strategiavaihtoehtojen etsimisessä ja kehittämisessä. (vertaa Honko, 1963, investointivaihtoehtojen määrittäminen, s. 34 - 76, Johnson & Scholes, 1988, development of solutions, s. 36)

Esittäessään teorian yrityksen toimintakäyttäytymisestä Cyert ja March täsmensivät organisaation päätöksentekoprosessin neljään keskenään hierarkkiseen ja laajenevaan ratkaisuprosessiin, "uncertainty avoidance", "quasi-resolution of conflict", "problemistic search" ja "organizational learning". (Cyert & March, 1963, s. 114 - 127)

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 mahdollisimman hyvin tarkoitukseen sopiva suunnitelma. Näiden suunnitelmien modifiointi esitetyn "ulkoisen" tiedon ja yrityksen johdon kokemuksen kautta hankkiman tiedon avulla saattaa johtaa tyydyttävän, ongelman ratkaisevan vaihtoehdon syntyyn. (Kyläkoski, 1980, s. 81)

Mintzberg, Raisinghani ja Théorét esittävät tutkimuksessaan empiirisen evidenssin neljän tyyppiselle etsimisprosessille "valmiiden" ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseksi. (op.cit., 1976, s. 255) Memory search on juuri yrityksessä olevien joko kirjallisessa muodossa olevien tai joidenkin henkilöiden muistissa olevien suunnitelmien etsintää. Passive search on paremminkin yllättävien vaihtoehtojen ilmestymisen odottamista kuin niiden etsintää. (vertaa myös Cyert & March, 1963, s. 79 - 80) Trap search -etsinnässä yrityksen johto asettaa tavallaan "informaatiopyydyksiä" vaihtoehtojen löytämiseksi esimerkiksi kertomalla jollekin hankkijalle, että yritys etsii tiettyyn ongelmaan ratkaisuvaihtoehtoja. Active search on nimensä mukaisesti suoraa ja välitöntä vaihtoehtojen etsintää yrityksen ulkopuolelta joko suppealta tai laajalta 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 "uusien vaihtoehtojen aktiivista etsimistä" koskevan havainnon esittivät jo aikaisemmin teoreettisella tasolla Cyert ja March mainitulla käsitteellä "organizational learning". Tarkemmin sanoen, jos "problemistic search" ei tuo ratkaisua ongelmaan, niin turvaudutaan kaikkein laajimpaan etsimisprosessiin, jota he nimittävät "organisaation oppimisprosessiksi". Tällöin on tarpeen suunnitella yrityksen toiminta uudelleen ja täsmentää siinä yhteydessä myös yrityksen päämäärät ja strategiat. Tämän tulee tapahtua kuitenkin yrityksen johdon aikaisemman kokemuksen pohjalta. (Cyert & March, 1963, s. 123)

Suunnittelutilanteiden ei välttämättä tarvitse olla ongelmapohjaisia vaan yhtä hyvin aitoja mahdollisuuksia, jotka vaativat tilanteeseen sopivien täysin uusien vaihtoehtojen luomisen. Näiden vaihtoehtojen kehittämisessä tarvitaan kaikkia tiedon lajeja. Yrityksen valvontasysteemin tuottama valvontatieto kertoo yrityksen johdolle, kuinka hyvin organisaation eri osissa on onnistuttu toimintasuunnitelmien toteuttamisessa, ja siten myös osaltaan antaa lähtökohdan kumuloituneena tietona yrityksen johdon oppimisprosessille suunnitelmien toteuttamiseksi. "Ulkoisen" tiedon perusteella yrityksen johto tekee tietyt oletukset ulkoisten tekijöiden ja yrityksen sisäisten suunnittelumuuttujien välisistä suhteista, uusien suunnitelmien laadinnan yhteydessä. Myös kumuloituneen "ulkoisen" tiedon perusteella yrityksen johdolla on mahdollisuus oppia ja siten parantaa suunnittelukykyään, suunnittelutilanteiden identifiointia ja ratkaisuvaihtoehtojen luomista. (Kyläkoski, 1980, s. 82)

Täysin uusien strategiavaihtoehtojen luominen vaatii kuitenkin onnistunutta "uuden" tiedon saantia. Tällaisen tiedon avulla yrityksen johto kykenee vastaamaan strategiaan haasteisiin ja luomaan innovaatioita. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että "uusi" tieto voidaan esittää vähintään alustavan suunnitelman muodossa, jotta voidaan tarkastella vaihtoehtoon liittyvää epävarmuutta ja sitä, miten kyseinen vaihtoehto sopii yrityksen toiminta-ajatukseen. (Aharoni, 1966, *The Foreign Investment Decision*, korostaa epävarmuutta rationaalisen käyttäytymisen selittämisessä, s. 35 ja 274)

2.4.2.2 Vaihtoehtojen täsmentäminen ja analysointi

Alustavat vaihtoehtohahmotukset eivät ole niin pitkälle kehitettyjä, 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 resursien 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 ja iteratiivinen prosessi ennen kuin vaihtoehto täsmentyy ja kristalloituu kyseiseen strategiseen ongelmaan sopivaksi. Tällaisten vaihtoehtojen luominen vaatii useimmiten niin paljon resurssiuhrauksia 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. (op.cit., 1976, s. 255 - 256)

Investointien suunnitteluprosessissa vaihtoehtojen täsmentäminen tapahtuu vaihtoehtojen määrittämis- ja vertailuvaiheessa. Määrittämisvaiheen keskeisenä tehtävänä on investointivaihtoehdon taloudellisen tuloksen selvittäminen. (Honko, 1963, investointivaihtoehtojen määrittäminen, s. 34 - 76) Määrittämisen kohteena ovat investoinnin komponentit, joita ovat juoksevasti syntyvät tulot ja menot, hankintameno ja jäännösarvo, investointiajanjakso ja korkokanta. (Honko, 1963, s. 42) Näistä komponenteista riippuu vaihtoehdon 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. (Honko & Virtanen, 1975, s. 52 - 56)

Strategiasuunnitteluprosessissa vaihtoehtojen täsmentäminen on periaatteessa luonteeltaan samanlainen tapahtumajakso kuin investointivaihtoehtojen määrittäminen investointien suunnitteluprosessissa. Erona on se, että strategiavaihtoehtojen täsmentämisen sisältö muodostuu jossakin määrin toiseksi kuin investointivaihtoehtojen määrittämisen sisältö. Informaation hankintaan, käsittelyyn ja hyödyntämiseen liittyvät ongelmat vaikeuttavat epäilemättä moniulotteisten strategiavaihtoehtojen täsmentä-

mistä enemmän kuin strategian toteuttamiseen liittyvien, melko konkreettisten investointihankkeiden määrittämistä. (Kyläkoski, 1980, s. 84)

Strategiavaihtoehtojen alustava hahmottaminen toteutetaan kuvatus neljän tyyppisen tiedon avulla. Tämä tietoaines on kokonaisuudessaan saatettava suunnitteluhetken ajan tasalle, jotta täsmennetyn informaation pohjalta olisi mahdollisuus selvittää strategiavaihtoehdon taloudelliset seuraamukset. Tällöin analysoidaan strategiavaihtoehdon resurssitarve ja toteuttamisaikataulu sekä elinkaarenaikainen tulosvaikutus siten, että kohteesta voidaan laatia alustavat karkeat strategiasuunnitelmat ja edullisuuslaskelmat. (Honko, 1963, investointilaskelmat, s. 77 - 116, Kyläkoski, 1980, s. 84) Näiden vaihtoehtolaskelmien perusteella voidaan karsia jatkosuunnittelusta ne kohteet, jotka eivät yllä yrityksen päämäärät tyydyttävien ratkaisujen joukkoon. (March & Simon, 1958, s. 183, Simon, 1976, tyydyttävän vaatimustason täyttävät ratkaisut, s. 272)

Todellisessa tilanteessa informaatio on niin vaillinaista ja kvalitatiivista, että sen ajan tasalle saattamiseen ja täsmentämiseen on tässäkin vaiheessa tarve olemassa. Strategiset innovaatiot syntyvät lähinnä "uuden" tiedon pohjalta. Tällaisia innovaatioita koskevat suunnitelmat voidaan konkretisoida ja mahdollisesti tarkistaa niiden sopivuus yrityksen päämääriin ja saatavissa oleviin resursseihin muiden tietotyyppien avulla. Tällöin on mahdollista, että yrityksen johdon on otettava luomansa strategiavaihtoehto tarkasteltavaksi niiden sidosryhmien kanssa, joilta tarvitaan lisää resurssi-panoksia suunnitelman toteuttamisessa. Yrityksen johdolla on käytettävissä sidosryhmätiedon perusteella informaatio sidosryhmien antamista panoksista ja esittämistä vastikevaatimuksista. Näin yrityksen johto voi luoda ensimmäisen kuvan vaihtoehdon sopivuudesta niiden sidosryhmien odotuksiin, joita uusi vaihtoehto koskee. Tässäkin tulevat kuitenkin täydellisen analyysin esteeksi seuraavat informaatiota kuvaavat piirteet: (Cyert & March, 1963, s. 36 - 38)

1. Informaation hankinta tapahtuu usein eri ajankohtina eri sidosryhmiltä eikä informaatio siten ole ajan tasalle saatettuna käytettävissä.
2. Sidoryhmien vastikevaatimukset muuttuvat ajan mukana muiden ulkopuolisten vaihtoehtoisten kohteiden antaman tuoton muuttuessa.

3. Sidosryhmien jäsenet saattavat myös asettaa sidossuhteessa pysymiselle muita rajoitteita tai ehtoja kuin pelkän tuottovaatimuksen.

Tällaisen puutteellisen informaation pohjalta voivat alkaa suunnittelua avustavat neuvottelut 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. (Cyert & March, 1963, organizational slack, s. 36 - 38) Organisatorinen pelivara on organisaation tietylle kaudelle sidosryhmien 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 neuvotteluissa syntyy tavanomaisia konfliktitilanteita. Allokointikonflikti 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. (Pihlanto, 1978 a, on luonut väitöskirjassaan pääomarahoituskonfliktisystematiikan. Konfliktityypit ja konfliktianalyysielementit ovat tutkimuksessa keskeisellä sijalla.)

Näin ollen allokointikonflikti kuten rajoituskonfliktikin koskee yrityksen ja sidosryhmien välistä tilannetta kokonaisuutena. Vastaavasti adaptiivista suunnittelua tarvitaan juuri kokonaisuuden tasolla, jossa yrityksen johdon suunnitelmat strategioista ja sidosryhmiltä saatavien panosten määrä etsivät toisensa yrityskoalition tasapainon säilyttämiseksi. (Cyert & March, 1963, s. 114 - 127, Ackoff, 1970, s. 15 - 22, Mintzberg, 1973 b, s. 46) Rajoituskonfliktin puuttuessa voi yrityksen tarpeen ja yksittäiseltä sidosryhmältä saatavan panosten määrän välillä vallita vastaavanlainen konfliktitilanne, jolloin sen tulkinta on sidosryhmäkohtainen. Tähän ongelmaan löytynee ratkaisu strategian osittaissopeutuksen pohjalta.

Vaihtoehtojen analyysissä ja vertailussa vaativat lisäksi huomiota ne vaikutukset, joita kullakin potentiaalisella strategiavaihtoehdolla on jo toteutettuihin investointeihin ja yrityksen tulokseen. Tällöin on kyse eri vaihtoehtojen sopivuuden ja toteuttamismahdollisuuksien tarkistuksesta ajatellen yrityksen kaikkia business-alueita. Voidaan

myös sanoa, että nyt etsitään uusien vaihtoehtojen synergisiä tulosvaikutuksia ja niiden avulla mahdollisesti saatavaa organisatorista pelivaraa yritykselle. Yrityksen kaikkien business-alueiden muodostamaa kokonaisuutta voidaan tarkastella ja analysoida portfoliona. Strategisen suunnittelun tehtävänä on tässä vaiheessa etsiä ja valita optimaalinen business-portfolio ottamalla huomioon yrityksen resurssit. Business-portfolioanalyysin avulla pyritään erityisesti varmistamaan yrityksen rahoituksellisen tasapainon säilyminen, mikä on toiminnan jatkuvuuden ehto. (Ansoff, 1965, synergy and capability profiles, s. 72 - 93, Hofer & Schendel, 1978, s. 71, Henderson, 1979, s. 163, Virtanen, 1979, synergia yritysoston motiivina, s. 91 - 114, Abell & Hammond, 1979, s. 173, Kyläkoski, 1980, s. 86, Gup, 1980, s. 181, portfolio strategy, Lorange, 1980, s. 18, Grant & King, 1982, s. 153 - 159, Ansoff, 1984, s. 72 - 90, Johnson & Scholes, 1988, s. 104, assessing the balance of the resources)

Tällaisen syvällisen vaikutusanalyysin toteuttaminen vaatii myös yrityksen johdon ja asianosaisten tulosvastuualueiden johdon välisiä suunnitteluneuvotteluja eri strategiovaihtoehtoista. Näiden neuvottelujen avulla täsmentyvät lopulliset strategiovaihtoehdot. (Johnson & Scholes, 1988, The process is developmental, based on debate and discussion within the organisation, s. 36) Kaikki analyysin hyväksyttävästi läpäisseet yrityksen päämäärät tyydyttävät koordinoitua vaihtoehtoja esitetään päätöksentekijälle lopullista valintaa varten.

Yhteenveto

Suunnitteluvaihe muodostuu kahdesta osavaiheesta, vaihtoehtojen luomisesta sekä vaihtoehtojen täsmentämisestä ja analysoinnista. Vaihtoehtojen luominen on mahdollista suunnittelutilanteen diagnosoimisen jälkeen. Vaihtoehtojen luomisvaiheessa lisääntyy informaation tarve huomattavasti prosessin edelliseen vaiheeseen verrattuna. Vaihtoehtojen luomisvaiheen teoreettisessa lähtökohdassa tukeuduttiin Cyert & March'in päätösprosessikuvaukseen, jossa ratkaisuvaihtoehtojen etsintä aina vähitellen laajenee ongelman vaatimalla tavalla päättyen "organizational learning"-prosessiin. Strategiovaihtoehtojen luominen lähtee liikkeelle valvonta- ja "ulkoisen" tiedon sekä mahdollisten varasuunnitelmien pohjalta. Täysin uusien strategiovaihtoehtojen luominen vaatii kuitenkin "uuden" tiedon saantia. Tämä "uusi" tieto on kyettävä esittämään alustavan suunnitelman muodossa, jotta vaihtoehtoon liittyvää epävarmuutta ja sopivuutta yrityksen toiminta-ajatukseen voidaan tarkastella. Syvällisempi analyysi ei

ole tässä vaiheessa mahdollista vajavaisen informaation takia. Yrityksen johdon onkin aloitettava suunnitteluprosessin seuraava vaihe.

Vaihtoehtojen täsmentäminen ja analysointi vaativat sitä, että kuvattu neljän tyyppinen tieto kokonaisuudessaan saatetaan suunnitteluhetken tasalle. Näin täsmennetyin 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 yrityksen johdon on otettava kokonaan uudet strategiavaihtoehdot tarkasteltavaksi niiden sidosryhmien kanssa, joilta tarvitaan lisää resurssi-panoksia suunnitelmien toteuttamisessa. Näissä suunnittelua avustavissa neuvotteluissa yrityksen johto pyrkii hankkimaan tältä osin tarpeellisen tiedon vaihtoehtojen lopulliseksi täsmentämiseksi. Vaihtoehtojen analyysissä vaativat huomiota myös ne vaikutukset, joita kullakin potentiaalisella strategiavaihtoehdolla on jo toteutettuihin investointeihin ja yrityksen tulokseen. Tällöin pyritään etsimään yritykselle uusien vaihtoehtojen synergisiä tulosvaikutuksia ja niiden avulla saatavaa organisatorista pelivaraa. Analyysi päättyy optimaalisen business-portfolion hahmotukseen. Kaikki yrityksen päämäärät tyydyttävät vaihtoehdot esitetään päätöksentekijälle lopullista valintaa varten.

2.4.3 Päätöksentekovaihe

Suunnitteluprosessin kolmas päävaihe on päätöksentekovaihe. Päätös, jolla tietty vaihtoehto valitaan toteutettavaksi, on suunnittelu- ja päätöksentekoprosessin huipentuma. (Honko, 1963, suunnitteluprosessi ja investointipäätös, s. 168, Simon, 1965, The third phase, selecting a particular course of action from those available, I shall call choice activity., s. 54, Kyläkoski, 1980, s. 88, Johnson & Scholes, 1988, selection of a solution, s. 36)

Mintzberg, Raisinghani ja Théorét, 1976, toteavat tutkimuksessaan, että normatiivisessa kirjallisuudessa esitetty valintavaiheen jakautuminen kolmeen osavaiheeseen - valintakriteerien määrittäminen, vaihtoehtojen arvottaminen ja valinnan teko - on todellisuudessa harvoin näin havainnoitavissa. (op.cit., s. 256 - 260) Heidän tutkimuksensa mukaan valintavaihe on tyyppillisesti monivaiheinen, iteratiivinen prosessi, ja

käsittää progressiivisesti syvenevän 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 tutkituissa 25 tapauksessa. Tällöin on todennäköistä, että vaihtoehtoja karsitaan kaiken aikaa jo aikaisemmissa prosessin vaiheissa tavallaan implisiittisesti jättämällä syrjään ne vaihtoehdot, joita ei voida todellisuudessa toteuttaa. (op.cit., s. 257)

Arvottamis-valintarutiini, joka on saanut kirjallisuudessa osakseen keskeisen huomion, on kuitenkin heidän tutkimuksensa mukaan vähemmän merkityksellinen kuin suunnittelutilanteen diagnosointi tai 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 yritys-kolitiassa samoin kuin vaihtoehtojen valinnan yhteydessä huomioon otettavien tekijöiden suuri määrä, jotka lisäksi ovat kvalitatiivisia ja harkinnanvaraisia tekijöitä. Tästä syystä valintarutiini osoittautui usein karkeaksi menettelyksi. (op.cit., s. 259)

Valtuutusrutiinilla tarkoitetaan toimenpidettä, jolla etsitään lopullinen hyväksyminen strategiselle vaihtoehdolle. Vasta tällöin organisaatio virallisesti sitoutuu päätökseen. Valtuutusrutiini todennettiin 14 tapauksessa 25:stä. (op. cit., s. 259) Tämän rutiinin ilmentyminen on riippuvainen ensisijassa yrityscoalition tehtävä- ja toimivaltamäärittämisistä. (katso myös Johnson & Scholes, 1988, s. 36)

Tässä tutkimuksessa päätöksentekovaihetta tarkastellaan yhtenä vaiheena, joka on koko suunnittelu- ja päätöksentekoprosessin huipentuma. (Kyläkoski, 1980, s. 89) Tätä edeltävässä vaiheessa - vaihtoehtojen täsmentämisessä - yrityksen johdolla on mahdollisuus saattaa ajan tasalle kaikki tarvittava tieto. Tämä tieto jäsenettiin

diagnoosivaiheesta alkaen käyttötarkoituksensa mukaan neljään toisiaan täydentävään informaatiotyyppiin. Suunnitelmien täsmentämisessä informaation täydentäminen painottuu analysoitavana olevien ratkaisuvaihtoehtojen vaatimalla tavalla. Tämän informaation pohjalta yrityksen johto voi karsia ne suunnittelun alla olevat vaihtoehdot, jotka eivät sovi yrityksen toiminta-ajatukseen, päämääriin ja tasapainoiseen portfolioon tai jotka ovat vielä keskeneräisiä. Näin ollen täsmentämisvaihe antaa tuotokseksi joukon yrityksen päämääränasettelut täyttäviä vaihtoehtoja. Nämä vaihtoehdot laskelmineen esitetään yrityksen johdolle lopullista valintapäätöstä varten.

Harvinaista onkin se, että päätöksentekovaihetta edeltävä suunnitteluprosessi antaa lopputuloksenaan valmiin vaihtoehdon, josta yrityksen johto tekee vain muodollisen vahvistamispäätöksen. Tällöin päätöksentekijä on tavallaan sitoutunut vähitellen lopulliseen valintapäätökseen, vaikka mitään nimenomaista päätöstä vaihtoehdon toteutuksesta ei ole vielä tehty. (Aharoni, 1966, ns. commitment-ilmiö, s. 123, Grant & King, 1982, s. 193). Todellisuudessa strategiavaihtoehtoihin liittyvä informaatio ei ole niin täydellistä, että sen perusteella voidaan varhain sitoutua tiettyyn vaihtoehtoon. Epätäydellisyys ja epävarmuus voivat liittyä vaihtoehtojen arvottamisessa tarvittaviin komponentteihin monella tavalla.

Päätöksentekovaiheen keskeinen ongelma voidaan tällöin jakaa kahteen osaan yrityksen johdon näkökulmasta seuraavasti: (Honko, 1963, on esittänyt nämä ongelmat investointipäätöksen yhteydessä, s. 170, Honko & Virtanen, 1975, s. 88 - 104).

1. strategiasuunnitelmien määrittämisessä tarvittavien tuotto- ja kustannuskomponenttien epävarmuuden arvioiminen.
2. kaikkien muiden päätöksentekijän tietoon tulleiden 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 strategiavaihtoehtojen lopullisen edullisuusjärjestyksen ja valinnan. (Johnson & Scholes, 1988, managerial judgement, s. 36)

Päätöksentekovaihetta edeltävä suunnitteluprosessi kokonaisuudessaan antaa harkinnalle selvän kohteen juuri eri ratkaisuvaihtoehtojen luomisena. Voidaan myös todeta,

että osaksi harkinnan varaan jäävät tekijät tulevat esiin ja täsmentyvät vaihtoehtoja 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 hyödyntäminen päätöksenteossa jää yrityksen johdon oivalluksen ja harkinnan varaan.

Toinen harkinnanvaraisten tekijöiden lähde on yrityksen johdon näkemys yrityksen toivottavasta profiilista ja sallituista menettelytavoista tämän yrityskuvan saavuttamiseksi. (Honko, 1963, s. 169, Normann, 1976, s. 31 - 32). Tällöin johto saattaa painottaa taloudellisen tuloksen, riittävän likviditeetin ja vakavaraisuuden jälkeen sellaisia asioita kuin paremman markkinaosuuden saavuttamista, yhteiskunnallista arvonantoa, sosiaalista vastuuta ja mahdollisesti joitakin omia henkilökohtaisia pyrkimyksiä palvelevia ratkaisuja. Tällaista tietoa on vain johdon käytettävissä, joten kyseiset näkemykset tulevat mukaan vasta lopullisessa päätöksenteossa. Voidaan sanoa, että yrityksen johdon tehtävänä on tässä synteesivaiheessa ottaa huomioon vaihtoehtolaskelmien lisäksi harkinnanvaraiset tekijät ja valita tältä pohjalta paras vaihtoehto. Tämä on päätöksentekovaiheen omaleimaisin piirre. (vrt. Kyläkoski, 1980, s. 91)

Edellä teoreettisessa tarkastelussa on todettu, että lopullisen valintapäätöksen strategiasuunnitelmista tekee yrityksen johto. Todellisuudessa kuitenkin päätösvalta keskittyy jokaisessa yrityksessä eri tavalla. Organisaation tehtävä- ja toimivaltarakenteen puitteissa lopullinen strategiasuunnitelmiä koskeva päätösvalta voi olla yrityksen ylimmällä johdolla tai se voi esimerkiksi jakautua ylimmän johdon ja eri tulosvastuualueiden johdon kesken. Päätösvallan keskittyneisyyteen vaikuttavat monet yritys-kohtaiset tilannetekijät sekä myös strategiavaihtoehtoihin liittyvät epävarmuus- ja harkinnanvaraiset tekijät.

Strategiasuunnitteluvaiheen päätökset jaettiin kolmeen toisilleen hierarkkiseen ryhmään: toiminta-ajatusta, päämäärien ja strategioiden asettamista koskevat päätökset. (edellä kappale 2.3.1). Tällöin on mahdollista hierarkianäkökulmasta jakaa nämä päätökset kahdelle organisaation tasolle. Ylin johto tekee toiminta-ajatusta ja päämääriä koskevat päätökset ja tiedottaa näiden päätösten sisällöstä seuraavalle tulosvastuualueitasolle ja antaa samalla valtuudet strategioiden määrittämiseksi siten, että strategiat sopivat toiminta-ajatukseen ja siten, että niiden avulla saavutetaan päämäärät. Tällainen tiukka ylemmän tason päätöksiin sitominen on toiminnan koordinaation ja tasapainon säilyttämisen kannalta välttämätöntä.

Toisena vaihtoehtona on keskittää kaikki strategiasuunnitteluvaiheen 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 tulosvastuualueiden erikoisolosuhteista, jotta keskitetyillä päätöksillä voidaan taata koko yrityksen tasapaino. Tällaisella keskitetyllä päätöksenteolla voidaan lisäksi varmistaa perusolettamusten, epävarmuuden ja harkinnanvaraisten tekijöiden yhtäläinen huomioonotto päätöksenteossa ja yrityksen johto saa samalla konkreettisemmän kuvan omista suunnitteluvaihtoehdoistaan kuin jos päätöksenteko olisi hajautettu eri tulosvastuualueille. (Katso Honko, 1963, Tasot, joilla investointipäätökset tehdään, s. 187 - 190, Ackoff, 1970, s. 128 - 138, Junnelius, 1974, s. 70)

Yhteenveto

Suunnitteluprosessin kolmas päävaihe on päätöksentekovaihe, jota on tässä tutkimuksessa tarkasteltu yhtenä vaiheena. Vaihtoehtojen luomisen ja täsmentämisen tuloksena syntyy ja jää jäljelle joukko päämääränasettelut tyydyttäviä vaihtoehtoja, joista nyt tehdään lopulliset valintapäätökset. Tämä valinnanteko onkin koko suunnitteluprosessin huipentuma.

Tässä vaiheessa yrityksen johdolla on ajan tasalle saatettuna haluamansa informaatio. Päätöksentekovaiheen ongelmaksi tulee tällöin informaatioon liittyvän epävarmuuden arvioiminen ja päätöksentekijän tietoon tulleiden ns. harkinnanvaraisten tekijöiden huomioon ottaminen vaihtoehtojen edullisuusjärjestykseen asettamisessa ja siten lopullisessa valinnassa. Voidaan todeta, että harkinnanvaraiset tekijät muodostavat päätöksentekovaiheen omaleimaisen informaation, joka täydentää muita johdon käytettävissä olevia informaatiotyyppisiä. Harkinnanvaraiset tekijät tulevat yrityksen johdon tietoon suunnitteluprosessin aikana ja ne kerääntyvät kohteiden eli strategiasuunnitelmien ympärille. Näiden tekijöiden huomioonottaminen lopullisessa edullisuusjärjestyksen määrittämisessä ja valinnassa jää kokonaan yrityksen johdon oivaluksen ja harkinnan varaan.

Organisaation tehtävä- ja toimivaltarakenteen puitteissa lopullinen strategiasuunnitelmia koskeva päätösvalta voi olla yrityksen ylimmällä johdolla tai se voi esimerkiksi jakautua ylimmän johdon ja eri tulosvastuualueiden johdon kesken. Strategiasuunnitteluvaihe käsittää toiminta-ajatusta, päämäärien ja strategioiden asettamista koskevat

päätökset, joten päätöksenteon keskittyneisyyttä tarkastellaan juuri näiden kohteiden osalta.

2.4.4 Toimeenpanovaihe

Suunnitteluprosessin neljäs päävaihe on käsillä olevassa tutkimuksessa toimeenpanovaihe. Suunnittelu ei ole itsetarkoitus, vaan hyväksymispäätöksen saaneet suunnitelmat on tarkoitettu toimeenpantaviksi. Tästä syystä myös tässä työssä tarkastellaan päätöksentekoa seuraavaa vaihetta - toimeenpanoa - katsomalla se kokonaisprosessin osaksi. (Ackoff, 1970, implement decision, s. 100, Junnelius, 1974, realiseringsfasen, s. 71, Pihlanto, 1978, s. 95, Kyläkoski, 1980, s. 93, Johnson & Scholes, 1988, strategy implementation, s. 15)

Mintzberg, Raisinghani ja Théorét, 1976, pitäytyvät tutkimuksessaan tavallaan aikaisemmissa suunnitteluprosessin vaiheissa ja jättävät päätösten toimeenpanovaiheen tutkimuksen ulkopuolelle. Heillä on kuitenkin koko prosessia auttavia tukirutiineita (supporting routine), joista decision communication-rutiinilla on myös yhtymäkohtia tämän tutkimuksen neljänteen päävaiheeseen. He saavat tutkimuksessaan evidenssin aktiiviselle kommunikaatiovirralla ongelman tunnistamisesta aina prosessin loppuun asti. Ensiksi on havaittavissa yleisen datapohjan luominen suunnittelulle ja toiseksi informaation hankkiminen erityistarpeisiin vaihtoehtojen luomisessa. Suunnitteluprosessin edetessä yrityksen johto jakaa informaatiota tapahtumien kulusta muille valintapäätökseen osallisille henkilöille sitä enemmän mitä selvemmin johto sitoutuu esittämään vain yhden ratkaisuvaihtoehdon lopulliselle päätöksentekolimelle. (op.cit., s. 261 - 262). Heidän tarkastelunsa ei siis ulotu päätöksen jälkeiseen vaiheeseen.

Tässä tutkimuksessa sen sijaan tarkastellaan mille organisaation osille päätöksistä tiedotetaan niiden toimeenpanotarkoituksessa. Tämä on oleellista koko suunnitteluprosessin kuvaamiseksi ja ymmärtämiseksi. Päätöksentekovaiheen jälkeen yrityksen johdon tehtäväksi jää juuri päätösten sisällöstä tiedottaminen ja riittävien toimeenpano-ohjeiden antaminen tehtävän suorittavalle organisaatioyksikölle suunnitelman ymmärtämiseksi ja toimeenpanemiseksi.

Toiminta-ajatusta koskevalla päätöksellä määritellään ja konkretisoidaan yrityksen toiminnan perustarkoitus sekä lyhyellä että pitkällä tähtäyksellä. (kappale 2.3.1)

Tämän päätöksen sisällöstä tiedottaminen kuuluu ylimmän johdon tehtäviin. Tällöin on harkittava, mille organisaation yksiköille päätöksestä tiedotetaan. Ratkaisu on löydettävissä itse päätöksen sisällöstä, koska siitä ilmenee, kuinka monipuolisen ja laajan toimintakentän taikka, kuinka rajatun ja segmentoidun toimintakentän päätös määrittelee yritykselle. Näin toiminta-ajatusta koskevan päätöksen sisältö osoittaa peruslinjavedot tuotteille ja markkinasegmenteille ja siten myös organisaatorakenteessa yritystason alapuolelle sijoittuvat tulosvastuulliset tuote-/markkinaryhmät. Nämä organisaatioyksiköt ovat toiminta-ajatusta koskevan tiedottamisen kohteita, jotta hierarkkisen ja vaiheittaisen suunnittelun prosessi käynnistyisi ja päätetyt suunnitelmat toteutettaisiin.

Toiminta-ajatuksen määrittelyn pohjalta voidaan tehdä ensimmäiset koko yrityksen toiminnan tavoitepuolta koskevat päätökset. (kappale 2.3.1) Päämäärien asettamispäätökset koskevat sekä yritystä kokonaisuutena että jo toiminta-ajatuksen pohjalta mahdollisesti muodostettuja tulosvastuullisia tuote-/markkinaryhmiä. Edelleen näiden ryhmien sisällä päämäärät voidaan asettaa koskemaan myös niitä funktioita, joita yrityksen johto pitää strategisesti tärkeinä.

Tiedottamisen ratkaisulinjat ovat tässäkin yhteydessä löydettävissä päämäärien asettamispäätöksistä, niiden sisällöllisestä, organisatorisesta, funktionaalisesta ja ajallisesta kattavuudesta. Päämäärien asettamispäätöksistä tiedotetaan niille organisaation yksiköille, joita ne koskevat. Tässä yhteydessä yrityksen johdon on myös varmistettava vastaanottavan yksikön johdon kanssa päämääräilmaisujen 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, jotta toiminnan johtaminen ja ohjaaminen onnistuisi päämäärien avulla. (Euske, 1984, s. 75 - 91, luku Measurement)

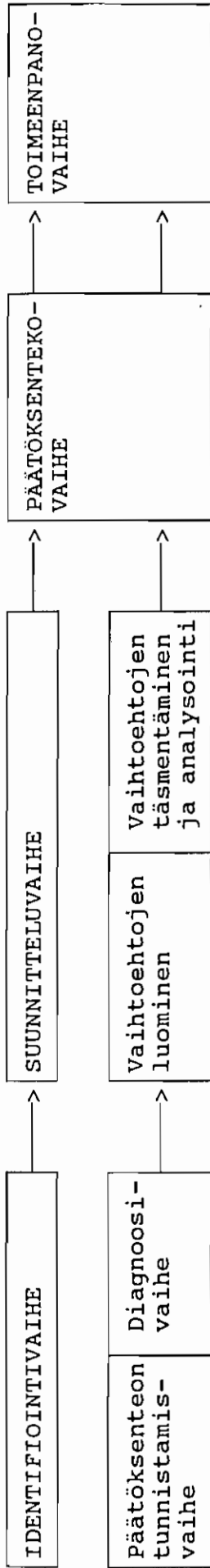
Strategiasuunnitteluvaiheen kolmantena kohteena on toiminnan keinopuolen eli strategian määrittäminen, joka ilmaisee sen, miten päämäärät pyritään saavuttamaan. (kappale 2.3.1) Strategioiden määrittäminen tapahtuu vähintään samalla tarkkuudella kuin päämäärien asettaminen. Strategioita koskevilla suunnitelmilla täsmennetään ja konkretisoidaan käytettävät toimintakeinot siten, että ne pysyvät saatavilla olevien resurssien rajoissa. Tällaiset suunnitelmat sisältävät jo vaihtoehtolaskelmavaiheessa periaatteessa kaikki kohteen määrittämisessä tarvittavat tuotto- ja kustannuskompo-

nentit. Kun nyt on kyse valintapäätöksen jälkeisestä vaiheesta, niin Virkkusen tavoitelaskelmamääritelmän mukaan valitun vaihtoehdon osalta on esitettävä kaikki siihen vaihtoehtoon kuuluvat komponentit täydellisesti toiminnan toteuttamista ja valvontaa ajatellen. (Virkkunen, Henrik, Laskentatoimi johdon apuna, s. 69 - 76). Näin ollen strategioista tiedottaminen edellyttää "täysiä" strategiasuunnitelmia, joissa on tehty kyseisille tulosvastuullisille tuote-/markkinaryhmille edelleen funktiokohtaiset karkeat toimintasuunnitelmat resurssikysymyksineen ja toimeenpanoaikatauluineen. Näiden yksityiskohtaisempien toimintasuunnitelmien avulla tieto strategiasuunnitelmien sisällöstä siirtyy organisaation toimeenpaneville yksiköille ja siten varmistetaan itse strategiasuunnitelmien toteutus.

Prosessin yhteenveto

Prosessikuvauksen lähtökohdaksi otettiin Herbert A. Simonin - intelligence, design, choice - prosessimalli, joka jaettiin tässä työssä useampiin ja tarkennettuihin strategiasuunnitteluprosessin vaiheisiin. Nämä vaiheet muodostuvat suunnitteluhenkilöiden suorittamista suunnittelutehtävistä, jotka seuraavat toisiaan loogisessa ja ajallisessa mielessä. Näistä vaiheista muodostuu lopulta koko prosessi. Tämä prosessi tarvitsee panostekijänä tietoa ja yrityksen johdon ohjausimpulssin, jotta prosessin avulla saadaan aikaan suunnitelmat eri suunnittelun kohteista. Prosessikuvauksessa kiinnitettiin huomiota juuri tietoon ja sen muuntumiseen erilaiseksi informaatioksi päätöksentekijälle kulloisenkin suunnittelukohteen tarpeisiin.

Prosessin identifiointivaihe muodostuu päätöksenteon tunnistamisvaiheesta ja diagnoosivaiheesta. Identifioidun strategisen suunnittelutilanteen jälkeen on mahdollista edetä vaihtoehtojen luomisvaiheeseen ja näiden vaihtoehtojen täsmentämiseen ja analysointiin. Päämäärät tyydyttävät vaihtoehdot esitetään yrityksen johdolle lopullista valintapäätöstä varten. Tämän päätöksentekovaiheen jälkeen siirrytään päätösten toimeenpanovaiheeseen. Näin täsmennetty ja oheisena esitetty strategiasuunnitteluprosessi kuvaa suunnittelusysteemin toimintaa.



I n f o r m a a t i o

- ongelma tai mahdollisuus
- valvonta tieto
- ulkoinen tieto
- "uusi" tieto
- sidosryhmätieto

- informaation pohjalta alustavat vaihtoehdot

- informaation täydentämisen pohjalta täsmennetyt ja analysoidut vaihtoehdot
- vaihtoehdot laskelmat

- epävarmojen ja harkinnanvaraisen tekijöiden huomioinnon edullisuusjärjestyksen ja valinnan tekemiseksi
- päätös

- tiedotus päätöksistä yksiköille, joita ne koskevat

Informaation pääasiallinen hankkija ja analysoija

Yksilö	Organisaatio	Organisaatio	Organisaatio	Organisaatio
	Organisaatio	Organisaatio	Organisaatio	Organisaatio

Tulos:

- identifioitu strateginen suunnittelutilanne

Tulos:

- päämäärät tyydyttävät vaihtoehdot

Tulos:

- toiminta-ajatus
- päämäärät
- strategiat

KUVIO 1. STRATEGIASUUNNITTELUN PROSESSIMALLI

2.5 Taustatekijöiden ja suunnittelun väliset vaikutussuhteet

2.5.1 Arvoympäristö

Edellä kappaleessa 2.2 kuvattiin peruskäsitteiden avulla tutkimuksen koko alue. Tämä oli välttämätöntä lähtökohtien esittämiseksi ja kuvan saamiseksi tutkittavasta ilmiöstä. Kappaleissa 2.3 ja 2.4 puolestaan kuvattiin yksityiskohtaisesti yrityksen suunnittelu. Näin ollen tässä kappaleessa voidaan täsmentää kappaleessa 2.2 olevaa alustavaa kuvausta tarkastelemalla taustatekijöiden ja suunnittelun välisiä vaikutussuhteita. Se toteutetaan lähtemällä liikkeelle suunnittelusta etäämmällä olevasta ympäristöstä, arvoympäristöstä, ja etenemällä sieltä toimintaympäristöön, sidosryhmiin ja päätymällä yritystekijöihin sekä esittämällä samalla näiden taustatekijöiden vaikutussuhteet yrityksen suunnittelusysteemiin.

Yritys on avoin organisaatio, joka on yhteydessä ympäristöönsä monin tavoin. Yritys ympäristössään käsitteen oleellinen sanoma on siinä, että yrityksen valitsemaa strategiaa, rakennetta ja vaikkapa suunnittelusysteemiä tulee tutkia suhteessa ympäristöönsä. (katso Lawrence & Lorsch, 1967, s. 1) Tämä voidaan esittää tiivistetysti vääntämänä: ympäristötilanne vaikuttaa yrityksen toimintaan ja rakenteeseen.

Arvoympäristö on toimintaympäristön ulkopuolella oleva ympäristö ja se vaikuttaa sieltä toimintaympäristöön. Rhenman toteaaakin tutkimuksessaan, ettei pitkän tähtäyksen suunnittelun yhteydessä esiintulevia ongelmia pystytä selittämään viittaamalla yksistään toimintaympäristöön ja sen muutoksiin. Strategisten ongelmien perimmäiset syyt ovat tällöin lähtöisin arvoympäristössä olevista tekijöistä ja niiden muutoksista. Arvojen muutoksen merkitystä korostavat myös Fahey & Narayanan strategiatutkimuksessaan. (Rhenman, 1969, s. 30, Rhenman, 1970, s. 23, Rhenman, 1974, s. 49, Richards, 1978, s. 71 - 73, Kyläkoski, 1980, s. 98, Fahey & Narayanan, 1986, s. 90, "Values are the fundamental cornerstone of a society. Society's values are reflected in all its institutions, modes of behavior, mores, and norms. Value change is almost always a major driving force underlying social, political, technological, and economic changes."

Arvoympäristö luo ja ylläpitää niitä odotuksia ja normeja, jotka yrityksen toivotaan täyttävän. Normit ja arvostukset ovat johdettavissa ihmisten arvomaailmasta, mutta tässä yhteydessä myös yhteiskunta- ja talousjärjestelmän omasta normistosta. Saadak-

seen selville odotusten ja normien täyttämisen sidosryhmän jäsen tai muu ulkopuolinen arvostelija mittaa ja arvostelee yrityksen toimintaa. Tämä arvostelu kohdistuu lopulta konkreettisiin yrityksen ja sidosryhmien välisiin vaihdantatapahtumiin, joiden kautta myös arvoympäristön vaikutus siirtyy yritykseen. Ympäristön muutos voi ilmentyä uutena strategisena ongelmana, mutta myös arvoympäristön odottamana innovaationa, joka antaa yritykselle uusia toimintamahdollisuuksia.

Tutkimalla arvoympäristön ominaisuuksia, eli esimerkiksi normien ja arvostusten sisältöä, ympäristöön orientoituneita ja organisaatioon orientoituneita normeja ja arvostuksia, normien määrää ja yhdenmukaisuutta, esitetään karkeasti kolmen tyyppisiä arvoympäristöjä, jotka kaikki synnyttävät erilaisia strategisia ongelmia. (Rhenman, 1969, s. 31 - 38, Rhenman, 1970, s. 24 - 31, Rhenman, 1972, s. 33 - 40, Rhenman, 1974, s. 52 - 57)

Vapaat arvoympäristöt (Free value environments). Tunnusomaista on se, että organisaatioiden arvosteluun käytettävät ylimmät normit ja arvostukset ovat organisaatioon orientoituneita. Ympäristössä on vähän rajoittavia normeja, ne ovat yleisluontoisia ja koskevat kaikkia organisaatioita. Yritystä arvostellaan sen oman menestymisen kannalta vapailla markkinoilla.

Poliittiset arvoympäristöt (Political value environments). Tunnusomaista on se, että organisaatioiden arvosteluun käytettävät normit ja arvostukset ovat ympäristöön orientoituneita. Toisin sanoen yritystä arvostellaan sen perusteella, mitä se on tehnyt ympäristönsä hyväksi. Ympäristö luo paljon rajoittavia normeja, jotka eri tavoin säätelevät, mitä yritys saa ja ei saa tehdä.

Seka-arvoympäristöt (Mixed value environments). Seka-arvoympäristö luo sekä organisaatioon että ympäristöön orientoituneita normeja ja arvostuksia. Yrityksen toimintaa arvioidaan pääasiassa sen oman menestymisen kannalta vapailla markkinoilla. Yrityksen toiminnan odotetaan kuitenkin täyttävän myös ympäristön asettamat odotukset ja normit. Näin ollen yrityksen toimintaa arvioidaan samanaikaisesti erilaisista normijärjestelmistä käsin, mikä on organisaation johdolle ongelmallista, jos arvostelussa käytettävät normit ovat ristiriitaisia keskenään. Yrityksen näkökulmasta katsoen sekä vapaat että poliittiset arvoympäristöt ovat muuttumassa seka-arvoympäristöjen suuntaan. Todellisuudessa yritykset toimivatkin juuri tällaisessa seka-arvoympäristössä, jolloin yrityksiltä vaaditaan sekä riittävää kannattavuutta että lisäänty-

vässä määrin ympäristön asettamien vaatimusten täyttämistä. (Rhenman, 1969, s. 38, Rhenman, 1970, s. 31, Rhenman, 1972, s. 41, Rhenman, 1974, s. 57)

Nämä arvoympäristötyypit ja niiden muutokset ovat toisistaan poikkeavia ja luovat siten erilaisia odotuksia ja normeja toimintaympäristölle ja lopulta yritykselle. Kun yritys toimii kansainvälisillä markkinoilla, se saattaa samanaikaisesti kohdata erilaisia arvoympäristötyyppejä sen mukaan, kuinka globaalista yrityksen toiminta on. Tällainen monityyppinen arvoympäristötilanne on yritykselle ongelmallinen. Yrityksen johdon on, säilyttääkseen yrityksen strategisen aseman, suunnattava toimintaa pois arvoympäristön luoman ongelman ja paineen alta, tai vahvistaakseen strategista asemaa johdon on käytettävä hyväksi arvoympäristön luomia ja odottamia uusia toimintamuotoja. Nämä molemmat tapaukset vaativat sopeutumisprosessia ja merkitsevät lopulta yrityksen strategisen aseman muutosta. (sopeutumisprosessit ja strateginen asema on määritelty edellä kappaleessa 2.2.3)

Yrityksen toiminnan kannalta on ongelmallista sellaiset eri arvoympäristöissä tapahtuvat muutokset, jotka synnyttävät vaikeasti identifioitavissa olevia strategisia kysymyksiä yrityksen johdon ratkaistavaksi. Tällöin yrityksen johdon on pyrittävä suunnittelun avulla tunnistamaan heikkojen signaalien välittämästä informaatiosta arvoympäristön muutokset sekä arvioimaan lopulta muutosten vaikutus yrityksen toimintaan. Tässä tarkasteltu arvoympäristön vaikutus voidaan esittää tiivistetysti hypoteesin muodossa seuraavasti:

HYPOTEESI I A

Arvoympäristö vaikuttaa yrityksen toiminnan ehtoihin, yrityksen strategiseen asemaan ja tämän uudelleen suuntaamisen vaatimaan sopeutumisprosessiin sekä sen edellyttämään päätöksentekoon ja suunnitteluun.

HYPOTEESI I B

Arvoympäristö vaikuttaa suunnittelusysteemiin siten, että mitä monityyppisempi arvoympäristötilanne yrityksellä on, sitä hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu.

2.5.2 Toimintaympäristö

Toimintaympäristö on yrityksen ja sen sidosryhmien vallitseva toimintakenttä, jossa myös kilpailijat ovat. Yritys on välittömässä yhteydessä toimintaympäristöönsä. Tämä yhteys ilmenee sekä materiaalivirtoina että informaatiovirtoina. Materiaalivirtoihin liittyvät vaihdantatapahtumat ovat osapuolten antamia panoksia ja vastikkeita. Vaihdannasta syntyvän yritystoiminnan ohjauksen ja suunnittelun apuna yrityksen johto tarvitsee ympäristöä koskevaa informaatiota. Yrityksen toimintaympäristössä ovat myös kilpailijat. Täältä pohjalta syntyvä kilpailutilanne on oleellinen elementti markkinoilla, se vaikuttaa yrityksen toimintaan ja strategiseen asemaan. (Porter, 1980, s. 4, Porter, 1985, s. 5)

Toimintaympäristöjä on kuvattu ja luokiteltu niiden käyttäytymisen mukaan kiinnittämällä huomiota esimerkiksi ympäristön eri osien, elementtien, organisaatioiden ja instituutioiden, ominaisuuksiin ja osien keskinäisiin riippuvuussuhteisiin sekä niiden muutoksiin. Näin Emery ja Trist päätyvät neljään ympäristötyyppiin organisaation ja ympäristön suhteita koskevassa tutkimuksessaan. Heidän tyypittelyssään lisääntyvät ympäristön monimutkaisuus ja vaihtelevuus tyyppi tyypiltä. (Emery & Trist, 1965, s. 21 - 32, Rhenman, 1970, s. 177)

1. The placid, randomized environment - vakaa satunnaisympäristö on yksinkertaisin tyyppi, jossa ympäristön komponentit ovat suhteellisen muuttumattomia ja ympäristöön satunnaisesti jakautuneita. Ympäristön osien välillä ei ole yhteyksiä eikä yhden osan tuntemus johda muiden komponenttien ymmärtämiseen.

2. The placid, clustered environment - vakaa rakenteellinen ympäristö. Tämä ympäristö on jo monimutkaisempi kuin ensimmäinen, mutta kuitenkin suhteellisen vakaa. Ympäristön osat eivät ole enää ympäristöön satunnaisesti jakautuneita. Ympäristön eri osien, ryhmien, välillä on myös yhteyksiä. Yhdestä ympäristötilanteesta hankittua tietoa voidaan käyttää jossakin määrin toisten osien ja yhteyksien käsittelyyn.

3. The disturbed-reactive environment - häiriöaltis reagoiva ympäristö. Tämä ympäristö on enemmän dynaamisempi kuin staattinen. Ympäristö koostuu rakenteellisista osista, joissa on useampia samalla alalla olevia yrityksiä, jotka ovat kilpailijoita keskenään. Kilpailutilanteen vuoksi yritys kohtaa monia vastareaktioita omaan toimintaansa. Yritykset kilpailevat samoista markkinoista.

4. The turbulent fields - levoton ympäristö. Ympäristön monimutkaisuus ja vaihtelevuus on suurinta. Ympäristön komponentit ovat monin tavoin riippuvia toisistaan ja ne syntyvät ja muuttuvat pääasiassa itsenäisesti, mutta myös yrityksen toiminnan mukaan. Ympäristö on yllättävien ja ennakoimattomien muutosten alainen.

Tätä Emeryn ja Tristin jakoa on täsmennetty eri tutkimuksissa. Keuning on asettanut nämä ympäristötyypit epävarmuuskäsitteen yhteyteen määrittelemällä ympäristön epävarmuuden asteen kahdella dimensiolla: (Keuning, 1978, s. 3)

- simple - complex
- static - dynamic

Näissä dimensioissa sekä ympäristön lisääntyvä kompleksisuus että dynaamisuus aiheuttavat lisääntyvää epävarmuutta. Tutkimusten mukaan ympäristön dynaamisuuden lisäys aiheuttaa enemmän epävarmuuden lisäystä kuin ympäristön kompleksisuuden lisäys. (Duncan, 1972, s. 325, Keuning, 1978, s. 4) Näin ollen ympäristön dynaamisuuden, vaihtelevuuden, lisäys on ongelmallisempi yrityksen toiminnan kannalta kuin kompleksisuuden lisäys.

Mintzberg on edelleen täydentänyt ympäristön dimensioita esittämällä seuraavat dimensiot: (Mintzberg, 1979, s. 267)

- stability: stable - dynamic
- complexity: simple - complex
- market diversity: integrated - diversified
- hostility: munificent - hostile

Kaksi ensimmäistä dimensiota ovat samoja kuin Emeryllä ja Tristillä. Sitä vastoin markkinoiden erilaisuus ja ympäristön ankaruus ovat täydentäviä ulottuvuuksia ympäristön ominaisuuksien tarkastelussa. Markkinoiden erilaisuus on sitä suurempi, mitä erilaisimmille asiakasryhmille ja mitä erilaisimmille markkinoille tuotteita myydään. Lisääntyvä markkinoiden erilaisuus lisää epävarmuutta markkinoiden kehityksestä, asiakkaiden tarpeista ja tuotedifferoinnista kuten myös markkinointikeinojen sopivuudesta eri tilanteisiin.

Ympäristön ankaruus liittyy ainakin kilpailun luonteeseen ja kovuuteen, strategisesti tärkeiden resurssien saatavuuteen, julkisen vallan asettamiin ehtoihin ja ammattiyhdistysliikkeen toimenpiteisiin. Näin ollen ympäristön ankaruudella voi olla monia

ilmenemismuotoja, jotka voivat vaikuttaa välittömästi yrityksen toimintaan. Lisääntyvä ympäristön ankaruus ja vaihtelevuus voi merkitä niin suurta epävarmuutta, ettei ympäristön tulevaa tilaa kyetä ennakoimaan. Tällöin ympäristön tapahtumat yllättävät yrityksen.

Tarkastelemalla ympäristöjä kaikissa dimensioissa samanaikaisesti päädytään hyvin moniin ympäristötyyppeihin. Yrityksen toiminnan ohjaamisen kannalta onkin oleellista analysoida ympäristötilanne, koska jokainen ympäristö synnyttää yritykselle strategiselta merkitykseltään eriasteisia ongelmia. Nämä ongelmat tietenkin muuttuvat ympäristötekijöiden muutoksen myötä. Näistä ympäristön muutoksista yrityksen johto on kiinnostunut, koska niillä on merkitystä sekä yrityksen toiminnalle että rakenteelle. Emery ja Trist esittivät jo mainitussa tutkimuksessaan karkeita väittämiä siitä, mitä strategia-, rakenne- ja suunnittelusysteemivalintoja kukin ympäristö organisaatioille aiheuttaa.

Emery ja Trist väittävät, ettei vakaassa satunnaisympäristössä toimivalla yrityksellä ole tarvetta tehdä eroa taktiikan ja strategian välillä. Yritys tarvitsee tällöin ainoastaan adaptiivista kykyä ja taktista taitavuutta säilyäkseen tässä ympäristössä. Vakaassa rakenteellisessa ympäristössä syntyy tarve laatia sekä strategioita että taktiikoita koskevia suunnitelmia. Yrityksen on analysoitava toimintamahdollisuuksiaan pitkällä tähtäyksellä eri ympäristöissä, markkinoilla, säilyttääkseen olemassaolonsa. Samalla yritykset kasvavat kooltaan ja kehittyvät kohti keskitettyä ohjausta hyväksikäyttävää organisaatiota. Häiriöaltis reagoiva ympäristö vaatii suunnittelusysteemin kolme tasoa: strategia-, taktiikka- ja operaatiotasot sekä näihin liittyvän hajautetun ohjauksen ja kontrollin. Lisäksi saattaa ilmentyä kilpailijoiden keskinäisiä sopimuksia ympäristön stabilisuuden säilyttämiseksi. Levottomassa ympäristössä on niin paljon yllättäviä ja ennakoimattomia muutoksia, ettei yritys pysty sopeutumaan ympäristöönsä tavallisesti käyttämiensä sopeutumiskeinojen avulla. Ongelmat ovat suuressa määrin ympäristön arvoihin ja epävarmuustekijöihin liittyviä. Tällöin tarvitaan uusia erityisiä tapoja jokaisen organisaation taholta kontrolloida omaa toimintaa ja ympäristön levottomuutta. Yritykset etsivät myös uusia yhteistyömuotoja kyetäkseen jatkamaan toimintaansa tässä turbulentissa ympäristössä. (Emery & Trist, 1965, s. 24 - 31)

Strategiasuunnittelukirjallisuus tarkastelee laajasti juuri turbulenttia ympäristötyyppiä, jossa moni kansainvälisillä markkinoilla toimiva yritys toimii. (Ansoff, 1978, Ansoff,

1979, Ansoff, 1984) Turbulenttia ympäristötyyppejä on kuvattu ja täsmennetty dynaamisuus ulottuvuuden avulla seuraavasti: (Keuning, 1978, s. 7)

- korkea muutosfrekvenssi
- jokaiseen muutokseen sisältyvä suuri eroavuuden määrä
- koko muutokuvion suuri epäsäännöllisyys

Kun tähän vielä lisätään markkinoiden erilaisuus ja ympäristön ankaruus ulottuvuudet, niin ympäristön muutokuvion epäsäännöllisyys ja yllätyksellisyys lisääntyy. Rhenman'in mukaan ympäristön analyysissä on erotettava toisistaan reversible eli palautuvat muutokset ja irreversible eli palautumattomat muutokset (rakenteelliset muutokset), koska niiden merkitys yrityksen toiminnalle ja sen uudelleen sopeutumiselle on erilainen. (Rhenman, 1970, s. 181). Rhenman'in tyypittely ei ole ristiriidassa jo esitettyjen näkemysten kanssa, vaan tuo analyysiin lisädimension. Kaikki ympäristöt sisältävät muutoksia, joista osa on palautuvia ja osa palautumattomia. Turbulentin ympäristön muutoksista suurempi osa on palautumattomia, rakenteellisia, muutoksia kuin vakaan ympäristön muutoksista.

Näin ollen turbulentti toimintakenttä sisältää runsaasti epävarmoja tekijöitä, yllättäviä ja palautumattomia muutoksia, joiden alkuperä on etäällä ja syvällä arvoympäristön tekijöissä. Sen vuoksi turbulentin ympäristön muutos ei ole enää yrityksen ennakoitavissa. Nämä muutokset voivat olla niin yllättäviä ja suuria, ettei yritys kykene käsittelemään niitä omien strategia- ja rakennevalintojensa avulla. Tällaisessa tapauksessa ympäristö määrää organisaation käyttäytymisen, ja yritys menettää strategista asemaansa, jopa autonomiansa.

Kun yritys toimii kansainvälisillä markkinoilla, se kohtaa samanaikaisesti erilaisia toimintaympäristöjä sen mukaan, kuinka globaalista yrityksen toiminta on. Tällainen monityyppinen toimintaympäristötilanne on yritykselle erittäin ongelmallinen, koska yrityksen on sopeutettava toimintansa kaikkiin enemmän tai vähemmän häiriöalttiisiin toimintaympäristöihin. Säilyttääkseen yrityksen strategisen aseman yrityksen johdon on suunnattava toimintaa pois toimintaympäristöistä, joita se ei pysty käyttämään hyväksi tai vahvistaakseen yrityksen strategista asemaa johdon on etsittävä toimintaympäristöjä, joita se pystyy hyödyntämään. Nämä molemmat tapaukset vaativat sopeutumisprosessia ja merkitsevät lopulta yrityksen strategisen aseman muutosta.

Turbulentin eli levottoman ympäristön todettiin sisältävän niin paljon epävarmoja tekijöitä, yllättäviä ja palautumattomia muutoksia ettei yritys pysty niitä käsittelemään. Tällaisessa tilanteessa yrityksen johto pyrkii epäilemättä suuntaamaan toimintaa pois turbulentista ympäristöstä autonomisen aseman säilyttämiseksi. Tämän toimenpiteen toteuttaminen vaatii puolestaan sellaista formaalista suunnittelua, jonka avulla voidaan analysoida potentiaaliset vähemmän epävarmuutta sisältävät toimintaympäristöt, toimintamahdollisuudet ja strategiat pidemmällä tähtäyksellä. Suunnittelun tehtäväksi tulee niiden markkinoiden analysoiminen, joita voidaan pitää häiriöalttiina reagoivana tai vakaana rakenteellisena toimintaympäristönä. Näiden kahden ympäristötyypin todettiin edellä vaativan paitsi strategiatason suunnittelun erottamista yrityksen taktikka- ja operaatiotasojen suunnittelusta niin myös lisääntyvää ohjausta ja kontrollia. Suunnittelun tarve lisääntyy erityisesti markkinoiden erilaisuuden ja ympäristön ankaruuden lisääntyessä samanaikaisesti muiden tapahtumien kanssa. Näissä tilanteissa yrityksen johdon on pyrittävä systematisoidun suunnittelun avulla tunnistamaan eri ympäristötekijöitä koskevasta informaatiosta yrityksen toimintakentän muutokset ja arvioimaan muutosten vaikutus yrityksen toimintaan. Tässä tarkasteltu toimintaympäristön vaikutus voidaan esittää tiivistetysti hypoteesin muodossa seuraavasti:

HYPOTEESI II A

Toimintaympäristö vaikuttaa välittömästi yrityksen strategiseen asemaan ja tämän suuntaamisen vaatimaan sopeutumisprosessiin ja sen edellyttämään päätöksentekoon ja suunnitteluun.

HYPOTEESI II B

Toimintaympäristö vaikuttaa suunnittelusysteemiin siten, että mitä monityyppisempi ja häiriöalttiimpi toimintaympäristötilanne yrityksellä on, sitä hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu.

2.5.3 Sidosryhmät

Sidosryhmiä ovat kaikki ne ryhmät, - omistajat, yrityksen johto, henkilökunta, lainantajat, asiakkaat, hankkijat, julkinen valta jne, - jotka ovat sidoksissa yritykseen luovuttaessaan tietyn panoksen yrityksen toimintaan ja saadessaan siitä korvauksen.

Yrityksen johto on se sidosryhmä, jonka tehtävänä on pitää yritys jatkuvasti toimivana. Tämä on mahdollista vain luomalla ja säilyttämällä molemmin puolin hyväksyttävät vaihdantasuhteet yrityksen kaikkien sidosryhmien kanssa. Tämän vaihdannan pohjalta syntyvän yritystoiminnan ohjauksen ja suunnittelun apuna yrityksen johto tarvitsee sidosryhmiä koskevaa informaatiota.

Yrityksen ensisijainen päämäärä on toiminnan jatkuvuuden turvaaminen, mikä on epäilemättä myös kaikkien sidosryhmien etujen mukaista. Päämäärähakuinen toiminta puolestaan vaatii riittävien taloudellisten toimintaedellytysten olemassaoloa. Nämä taloudelliset toimintaedellytykset liittyvät yrityksen reaali- ja rahaprosessiin. Yrityksen johto joutuu ottamaan huomioon sidosryhmien muitakin kuin rahallisia odotuksia ja korvausvaatimuksia, mutta nämä rahalliset vaatimukset ovat ensisijaisia. Näillä muilla sosiaalisilla odotuksilla on yhtymäkohtansa taloudellisiin odotuksiin siten, että yrityksen rahaprosessin häiriötön toiminta on edellytys sosiaalisten odotusten huomiointiin ottamiselle. (kappale 2.2.5)

Näiden vaihdantasuhteiden hoito on yrityksen johdon strateginen tehtävä. Johto neuvottelee ja sovittelee erilaisia vaihdantasuhteita ja niiden yhteydessä syntyviä ongelmia ja vaatimuksia yhteen siten, että yrityksen toiminnan jatkuvuus turvataan. Tämä tehtävä on ongelmallinen, koska jo yhdenkin sidosryhmän esittämät vaatimukset saattavat olla keskenään ristiriitaisia. Eri sidosryhmien vaatimuksia tarkasteltaessa tilanne on paljon ongelmallisempi. (Cyert & March, 1963, s. 26 - 43, Rhenman, 1964, s. 27 - 30, Stymne, 1970, s. 77 - 81, Pihlanto, 1971, s. 242 - 246, Ahlstedt & Jahnkainen, 1971, s. 9 - 15, Kyläkoski, 1974, s. 10 - 23)

Jokainen sidosryhmä saa vaikutteita omasta toiminta- ja arvoympäristöstään. Eri sidosryhmillä on erilaiset taustansa, varsinkin silloin kun toiminta ulottuu useisiin kulttuureihin, joista syntyvät ryhmien ja jäsenten toimintaa ohjaavat normit ja arvotukset. Tämä merkitsee sitä, että ympäristön vaikutus siirtyy juuri sidosryhmien kautta yritykseen. Näin ollen yrityksen johto voi perustellusti havainnoida ympäristöä tarkkaamalla sidosryhmien toimintaa. Tällöin huomiota kiinnitetään sidosryhmien jäsenten panossijoitusten ja niihin liittyvien korvausvaatimusten lisäksi siihen, miten pysyvää ja ennustettavaa sidosryhmien jäsenten yhteistyö yrityksen kanssa on. Jokainen vuorovaikutussuhde kuvastaa myös etäämmällä markkinoilla ja arvoympäristössä olevia kysymyksiä, jotka muotoutuvat yrityksen johdon ja sidosryhmien välisissä keskinäistä vaihdantaa koskevissa neuvotteluissa suunnittelua vaativiksi ongelmiksi.

Ongelmat jäsenyivät sidosryhmittäin yrityksen johdon ratkaistaviksi. Jokainen ryhmä, esimerkiksi henkilöstö, asiakkaat, hankkijat, rahoittajat, julkinen valta, muodostaa taustoineen ja vaihdantasuhteineen niin omaleimaisen ja eriytyneen ryhmän suhteessa yritykseen, että ryhmiä ja niiden synnyttämiä ongelmia voidaan käsitellä erillisinä probleemaryhminä. Samalla tulee muistaa kuitenkin, että eri sidosryhmät muodostavat yhdessä koossa pidettävän kokonaisuuden, yrityksen. Eri sidosryhmillä on myös eriasteinen tilanteesta ja kaudesta toiseen vaihteleva merkitys, tärkeys, yrityksen toiminnalle. Tämä merkitys riippuu paitsi yrityksen omista tarpeista myös toimintaympäristön, eri markkinoiden, muutoksista. Yrityksen johto ei voi yhtään tinkiä riittävien taloudellisten toimintaedellytysten olemassaolosta, koska toiminnan jatkuvuus on voitava turvata. Luodessaan innovaatioita tai toteuttaessaan juoksevan toiminnan vaatimia investointeja yrityksen johdon on hankittava myös näiden vaatimat toimintaedellytykset, resurssit. Tällöin on mahdollista, että yrityksen johdon on otettava hahmottamansa strategiavaihtoehto tarkasteltavaksi niiden sidosryhmien kanssa, joilta tarvitaan resurssipanos suunnitelmien toteuttamisessa. Mitä välttämättömämpi, strategisempi, jonkin sidosryhmän panos on yrityksen toiminnalle, sitä suurempi merkitys tämän sidosryhmän jäsenten panoksilla on yrityksen toiminnalle, ja sitä korkeammalle tämä sidosryhmä vaatimuksineen asettuu hierarkkisessa tärkeysjärjestyksessä. Tilanteiden selvittäminen vaatii kokonaisvaltaista ja systemaattista suunnittelua, jossa toisaalta yrityksen suunnitelmat strategioista ja toisaalta eri sidosryhmiltä saatavat panokset sopeutetaan toisiinsa yrityksen toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi.

Yrityksen johto voi asettaa nämä suunnittelua vaativat sidosryhmäkohtaiset ongelmat suunnittelutilanteessa hierarkkiseen tärkeysjärjestykseen nimenomaan kysymysten strategisen luonteen ja merkityksen perusteella. Yrityksen johdon on tällöin tarkasteltava sidosryhmien merkitystä toiminnalle tavoitteeksi asetettua koko yrityksen strategista asemaa vasten. On huomattava, että pitkällä tähtäyksellä juuri nämä sidosryhmäsuhteista syntyneet ongelmat ja niiden ratkaisut määräävät yrityksen strategisen aseman saavuttamisen, koska pitkällä tähtäyksellä myös yrityksen resurssit ovat kokonaissopeutuksen avulla muutettavissa. Tässä tarkasteltu sidosryhmien merkitys voidaan esittää tiivistetysti hypoteesin muodossa seuraavasti:

HYPOTEESI III A

Sidosryhmät vaikuttavat välittömästi yrityksen strategiseen asemaan ja tämän suuntaamisen vaatimaan sopeutumisprosessiin ja sen edellyttämään päätöksentekoon ja suunnitteluun.

HYPOTEESI III B

Sidosryhmät vaikuttavat suunnittelusysteemiin siten, että sidosryhmien merkityksen, tärkeyden toiminnalle, lisääntyessä, yrityksen suunnittelusysteemi muodostuu hierarkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi.

2.5.4 Yritystekijät

Yritystekijöiden tarkastelun sanoma on siinä, että näiden eri tekijöiden avulla kyetään täydentämään teoriaa organisaation ja ympäristön välisestä sopeutumisesta ja tämän vaatimasta suunnittelusta. Edellisissä kappaleissa analysoitiin arvoympäristön, toimintaympäristön ja sidosryhmien vaikutusta yrityksen toimintaan ja rakenteeseen. Yritys vastaa näihin ympäristön haasteisiin ja mahdollisuuksiin luomalla sopeutumisprosessin avulla itselleen tilanteen vaatiman strategisen aseman ja toimintavalmiuden tämän aseman hallitsemiseksi. Nyt tarkasteltavien perustrategioiden valinnan myötä yritys sitoutuu ratkaisuihin, jotka vaikuttavat koko yrityksen toimintaan, sen ohjaukseen ja suunnitteluun.

2.5.4.1 Tuotteet ja markkinat

Perustamispäätöksen yhteydessä yrityksen johto täsmentää yrityksen toiminnan tarkoituksen. Täsmennys voidaan esittää toiminta-ajatuksen muodossa. Näin toiminta-ajatuksen määrittelyn lähtökohtana on yrityksen perustamisidea, joka ilmentää yrityksen johdon visioita ympäristön antamista toimintamahdollisuuksista. Näiden toimintamahdollisuuksien hyödyntäminen vaatii kuitenkin toiminta-ajatuksen täsmentämisen siten, että yrityksen tuleva toiminta on kannattavaa. Tällöin toiminta-ajatuksen sisällön määrittelyn on perustuttava edellä tarkasteltujen arvoympäristön ja toimintaympäristön antamien mahdollisuuksien systemaattiseen analyysiin sekä potentiaalisen asiakaskunnan tarpeiden analyysiin, kuten myös toiminnan vaatimien resurssipanosten saatavuuden analyysiin muilta sidosryhmiltä. Tällä tavalla on

kohteeksi kuin yksilöllisillä tuotteilla. Lisääntynyt kilpailu puolestaan johtaa tuotteista saatavien katteiden laskuun. Niinpä kulutushyödykkeitä pyritään differentioimaan ja markkinoimaan niille segmenteille, joilta differentioimismahdollisuus tunnistettiin ja joilta saadaan kannattavan toiminnan vaatima kate. Kaiken kaikkiaan yritys muuttaa tuote- ja markkinaulottuvuuksiaan kokonaismarkkinamuutosten ja kilpailutilanteen muutosten sekä kannattavuuspäämäärien mukaan. (Ansoff, 1965, s. 98, Kotler, 1984, s. 250 - 275, Porter, 1980, s. 34 - 46)

Kulutushyödykkeitä ei aina markkinoida suoraan lopullisille kuluttajille korkeiden markkinointi- ja jakelukustannusten takia. Tällöin hyödykkeet markkinoidaan jakelusysteemeissä oleville yrityksille kustannusten alentamiseksi ja lopullisten kuluttajien saavutettavuuden varmistamiseksi. Jakelusysteemeissä olevat yritykset tekevät kuitenkin tuotteiden ostopäätökset omien taloudellisten kannattavuuspäämäärien mukaan eikä kulutuspäämäärien mukaan, vaikka tuotteet lopulta päätyvätkin kuluttajille. Tällöin kulutushyödykkeiden kehitys-, valmistus- ja markkinointitoiminnot muuttuvat suoraan kuluttajille tapahtuvaan markkinointiin verrattuna. Erilaiset kaupan keskusliikkeiksi muodostuneet yritykset saattavat hankkia tuotteita omilla tuotemerkeillään. Tällaiset tuotteet voivat olla standardituotteita, joiden hinnat pyritään pitämään alhaisina suurtuotannon etujen avulla. Näin ollen kulutushyödykkeiden markkinointi jakelusysteemien kautta muuttuu, ja markkinointi saattaa onnistua vähemmän markkinointitoimenpitein ja -kustannuksin yksikköä kohti kuin markkinointi suoraan kuluttajille. (katso jakeluvaihtoehdoista Gustafsson & Mannermaa, 1981, s. 105 - 113, Kotler, 1984, s. 176 - 180)

Tuotannollista toimintaa harjoittaville yrityksille tarkoitettujen tuotantohyödykkeiden kehittäminen perustuu näiden yritysten tarpeiden analyysiin ja teknisten ratkaisumahdollisuuksien hyväksikäyttöön. Tuotantohyödykkeiden kysyntä vaihtelee enemmän kuin kulutushyödykkeiden kysyntä, mikä vaikeuttaa tuotantohyödykkeiden markkinointia. Tuotantohyödykkeet voivat olla täysin yksilöllisiä asiakasyrityksen tuotantoprosessin vaatimusten mukaisia tuotteita tai tietyn toimialan yrityksille tarkoitettuja standardituotteita. Molemmissa tapauksissa tuotantohyödykkeiden kehitys-, valmistus- ja markkinointitoimenpiteet perustuvat pienemmän asiakasmäärän tarpeisiin kuin kulutushyödykkeiden kyseessä ollen. Tällöin kehitystyöhön uhratut kustannukset tulevat tuoteyksikköä kohti vastaavasti suuremmiksi kuin suurten valmistusmäärien tapauksessa. Tuotantohyödykkeiden menestyksellinen markkinointi vaatii kuitenkin juuri lähes yksilöllisten ja laadukkaiden tuotteiden kehitystä asiakasyrityksen tarpei-

den mukaan. Tämä nostaa tuotteiden kustannuksia, mutta antaa samalla yksilöllisyydessään kilpailuedun toisiin tuotteisiin nähden. Näin ollen tuotantohyödykkeiden osalta toteutetaan tuotteiden differointi ja markkinoiden segmentointi pidemmälle kuin kulutushyödykkeiden osalta. Tämä toimenpide vaatii tuotantohyödykkeitä valmistavalta yritykseltä paljon resursseja, koska jokainen tuote on suunniteltava, kehitettävä, valmistettava ja markkinoitava kyseessä olevien segmenttien tarpeiden mukaan. (katso Kotler, 1984, s. 162 - 176 ja s. 250 - 275, Choffray & Lilien, 1980, s. 73 - 84, Hutt & Speh, 1981, s. 101 - 119 ja s. 191 - 210)

Tuotannollista toimintaa harjoittavien yritysten hankkiessaan toimintaansa kokonaisia tuotantolaitoksia ja valmistusprosesseja puhutaan projekteista. Projektit ovat vielä yksilöllisempiä kuin edellä tarkastellut tuotantohyödykkeet, koska projektit koostuvat useista osista ja komponenteista. Näin ollen projektin kehitys-, markkinointi- ja toteutustoimenpiteet vaativat paljon yrityksen suunnittelukapasiteettia ja resursseja yhtä yksikköä kohti. Projektien läpiviemisessä tarvitaan lisäksi paljon erityisosaamista ja erityisresursseja, mitkä voivat tuotteen ainutkertaisuuden vuoksi olla niukkoja tuotannontekijöitä.

Tuotantohyödykkeitä tarvitsevat yritykset tekevät ostopäätöksensä omien tuotannollisten ja taloudellisten päämäärien mukaan. Tällöin ostopäätöksen teko perustuu yrityksen strategia- ja budjettisuunnitelmien toteutukseen. Tuotantohyödykkeitä tarvitsevat yritykset täsmentävät päämäärähakuisen ja suunnitelmallisen toiminnan varmistamiseksi myös ostopolitiikkansa ja hankintaorganisaationsa. Näissä yrityksissä ostopäätösten tekoon voi osallistua useita henkilöitä organisaation tehtävämäärittelyn mukaan ja nämä henkilöt viime kädessä tulkitsevat yrityksen tuotannon vaatiman ostotarpeen. Tämä merkitsee sitä, että tuotantohyödykkeiden kehitys-, valmistus- ja markkinointitoimenpiteet eroavat tarpeiden tyydytykseen tarkoitettujen kulutushyödykkeiden kehitys-, valmistus- ja markkinointitoimenpiteistä. Tuotantohyödykkeiden valmistus ja markkinointi vaativat monessa suhteessa yksityiskohtaisempaa ja runsaampaa suunnittelua ja ohjausta kuin tyypiltään standardikulutushyödykkeiden valmistus ja markkinointi, koska yksilöllisten tuotantohyödykkeiden tapauksessa tuotekehityksen, valmistuksen ja markkinoinnin välinen yhteistyö on aina koetuksella ja vaatii näiden toimintojen keskinäistä koordinoitua. (katso Hutt & Speh, 1981, s. 28 - 34, Kotler, 1984, s. 166 - 170)

Julkisen sektorin organisaatiot hankkivat tuotteita moninaisten perustarpeiden tyydyttämiseksi. Eri laitosten ostopäätökset liittyvät tehtyjen toimintaohjelmien toteutukseen ja juoksevan toiminnan vaatimiin tarpeisiin. Näin ollen osa julkisen sektorin tarpeista voi olla varsin yksilöllisiä. Tällaisten tarpeiden tyydyttäminen vaatii erityisiä tuotteita tai palveluja tai vaikkapa projekteja suurten hankkeiden tapauksessa. Tällaisten tuotteiden kehitys, valmistus ja markkinointi vaatii enemmän yrityksen suunnittelukapasiteettia ja resursseja kuin kulutukseen tarkoitettujen standardituotteiden kehitys, valmistus ja markkinointi. (katso Hutt & Speh, 1981, s. 35 - 39, Kotler, 1984, s. 181 - 184)

Nämä perusratkaisut tuote- ja markkinaulottuvuuksista ovat toisistaan poikkeavia ja merkitsevät siten erilaista yrityksen strategista asemaa ja sen saavuttamisen vaatimaa sopeutumisprosessia. Kun yritys toimii kansainvälisillä markkinoilla, tuote- ja markkinaulottuvuuksien valinnan merkitys korostuu pelkästään kotimaan toimintaan nähden, koska kokonaismarkkinat ovat laajemmat, ympäristön asettamat rajoitteet ja ympäristön suomat mahdollisuudet lisääntyvät. Tällöin tarvitaan edellä tarkasteltujen arvoympäristön ja toimintaympäristön analyysiä, potentiaalisen asiakaskunnan tarpeiden syvällistä analyysiä ja tarvittavien resurssien analyysiä tuote- ja markkinaratkaisuja koskevien valintojen perustaksi, jotta valinnat kyetään tekemään kannattavan toiminnan varmistamiseksi. Tämä valinta on yritykselle elintärkeä. Se ilmenee paitsi tulevana toimintana myös täsmennettynä toiminta-ajatuksena.

Yrityksen toiminnan suuntaamisen kannalta on ongelmallista sellaiset markkinoilla ja asiakaskunnan keskuudessa tapahtuvat muutokset, jotka ovat vaikeasti tunnistettavissa. Nämä muutokset lienevät sitä vaikeammin identifioitavissa, mitä enemmän yrityksen perusratkaisut tuote- ja markkinaulottuvuuksista ovat yksittäisen asiakkaan tarpeista lähteviä, koska tällöin yleisten ja pysyvien muutosten erottaminen yksittäisistä ja tilapäisistä vaihteluista vaikeutuu. Yrityksen johdon on pyrittävä jatkuvan seurannan ja systemaattisen suunnittelun avulla tunnistamaan heikkojen signaalien välittämästä informaatiosta markkinaympäristön muutokset sekä arvioimaan muutosten vaikutus yrityksen strategiseen asemaan ja sen uudelleen suuntaamistarpeeseen. Tässä tarkasteltu tuote- ja markkinaulottuvuuden perusratkaisun vaikutus voidaan esittää tiivistetysti hypoteesin muodossa seuraavasti:

HYPOTEESI IV A

Yrityksen perusratkaisut tuote- ja markkinaulottuvuuksista vaikuttavat välittömästi yrityksen strategiseen asemaan ja tämän suuntaamisen vaatimaan sopeutumisprosessiin ja sen edellyttämään päätöksentekoon ja suunnitteluun.

HYPOTEESI IV B

Yrityksen perusratkaisut tuote- ja markkinaulottuvuuksista vaikuttavat suunnitteluun siten, että mitä enemmän nämä tuote- ja markkinaratkaisut ovat yksittäisen asiakkaan tarpeista lähteviä (yksilölliset ja kompleksiset tuotteet), sitä hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu.

2.5.4.2 Tuotantoteknologia ja raaka-aineet

Tuote- ja markkinaulottuvuuksia koskevien strategiapäätösten yhteydessä yrityksen johto analysoi myös perusvaihtoehdot tuotantoteknologiasta ja raaka-aineista, jotta asiakkaiden tarpeiden mukaisten tuotteiden valmistus on mahdollista ja kannattavaa. Näin tuotantoteknologiaa ja raaka-aineita koskevien perusratkaisujen lähtökohtana ovat sekä yrityksen tuote- ja markkinavalinnat että olemassaoleva teknologia ja raaka-aineet. Tuotantoteknologiaa koskevien valintojen merkitys on suuri, koska kerran toteutettuja investointeja tuskin voidaan kannattavasti hyödyntää muuten kuin investointipäätöksen perustana olleiden asiakkaiden tarpeiden mukaisten tuotteiden valmistuksessa. Näin ollen yrityksen perusvalinnat tuotteista ja markkinoista sekä tarvittavasta teknologiasta liittyvät kiinteästi toisiinsa. Näiden valintojen on perustuttava systemaattisen suunnittelun antamiin analyyseihin ympäristön mahdollisuuksista, potentiaalisten asiakkaiden tarpeista ja erityisesti tarvittavan teknologian ja resurssien saatavuudesta, jotta tuote-, markkina- ja teknologiavalinnat mahdollistavat kannattavan toiminnan.

Yrityksen perusratkaisut tuotannon toteuttamisesta perustuvat viime kädessä asiakkaiden kysymiin tuotteisiin, niiden luonteeseen, tuotteiden kysynnän jatkuvuuteen ja tuotteiden kysynnän määrään. Näin määräytyy myös valmistusprosessin jatkuvuus, vaihtuvuus ja yksilöllisyys. Tuotannon perustuessa asiakkaiden haluamien yksilöllisten tuotteiden kysyntään puhutaan yksittäistuotannosta. Varsin yksilöllisiä tuotteita voivat olla loistoristeilijät, teollisuuden tarvitsemat tuotantokoneet ja kulutushyödykkeiden

osalta vaikkapa omakotitalot. Näiden tuotteiden tuotantotyyppi on yksittäistuotanto, joka on vaihdettavissa tuotteen mukaan.

Yrityksen tuotevalintojen perustuessa useiden asiakkaiden lähes samanlaisten tuotteiden jatkuvaluonteiseen kysyntään voidaan näiden tuotteiden valmistus toteuttaa sarjatuotannon avulla. Tällaisia tuotteita ovat monet kulutushyödykkeet, kuten useat elintarvikkeet, vaatteet, huonekalut ja kodinkoneet, sekä tuotantohyödykkeistä monet teollisuuden tarvitsemat osat ja komponentit. Näiden tuotteiden tuotantotyyppi on sarjatuotanto, joka on vaihdettavissa siirryttäessä tuotelajista toiseen. Tuotannon muunnettavuuden tarve lisääntyy tuotteiden differoinnin ja markkinoiden segmentoinnin myötä. Tällöin valmistus voidaan toteuttaa melko pienissä erissä, erätuotannon avulla. Tiettyjen tuotteiden kysyntä ja menekki voi myös olla niin suurta, että valmistus on luonteeltaan vaihtuvaa joukkotuotantoa tai massatuotantoa. Nämä tuotantotyyppit ovat kaikki luettavissa sarjatuotantoon, joka on muunnettavissa tuotevalikoiman tarpeiden mukaan.

Yrityksen tuotevalinnan perustuessa standardituotteen suureen ja jatkuvaan kysyntään voidaan tämän tuotteen valmistus toteuttaa yhtenäistuotannon eli jatkuvan joukkotuotannon avulla. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi öljytuotteet, peruskemikaalit, selluloosa ja paperi sekä eräät peruselintarvikkeet. Näiden tuotteiden valmistus jatkuu lähes samanlaisena kaudesta toiseen. Tätä tuotantotyyppiä kutsutaan myös prosessituotannoksi. Kun prosessituotannossa syntyy samanaikaisesti rinnakkain useita tuotteita teknisistä syistä puhutaan myös rinnakkaistuotannosta. Nämä tuotantotyyppit voidaan lukea kuuluvan yhtenäistuotantoon, joka on luonteeltaan jatkuvaa ja pysyvää perustuessaan standardituotteen vakaaseen kysyntään. (Woodward, 1965, jakaa tuotantosysteemit kolmeen päätyyppiin seuraavasti: unit & small batch, large batch & mass and process production, katso näistä lisää Hickson & Pugh & Pheysey, 1969, s. 378 - 397, Virkkunen, 1965, s. 72, Garrett & Silver, 1973, s. 545, Khandwalla, 1974, s. 74 - 97, Jääskeläinen & Kuusi, 1974, s. 123, Aaltio & Olkkonen, 1976, s. 20, Ezzamel & Hart, 1987, s. 29 - 31, Miller, 1988, s. 239 - 254)

Yksittäistuotannossa voidaan siis valmistaa täysin yksilöllisiä asiakkaiden haluamia tuotteita. Tällaisten tuotteiden kysyntä voi olla määrältään pientä ja taloudellisten suhdanteiden mukaan herkästi vaihtelevaa. Tuotteet voivat tuotantohyödykkeiden tapauksessa olla korkeaa teknologista tietämystä vaativia koneita tai vaikkapa kokonaisia tehdaslaitoksia, jotka ovatkin jo moniosaisia projekteja. Nämä tuotteet

ovat myös arvoltaan suuria. Yksilöllisten tuotteiden tuotantoprosessilta vaaditaan tuotteen edellyttämää vaihdettavuutta, mikä puolestaan vaikuttaa paitsi koko valmistuksen järjestelyihin myös tarvittavien raaka-aineiden ja muiden tuotannontekijöiden hankintoihin. Yksittäistuotannon tarvitsemista raaka-aineista ja komponenteista voi osa olla sellaisia tuotteita, joita puolestaan voidaan valmistaa sarjatuotantona.

Yksittäistuotanto on tavallaan hyvin monituotteista tuotantoa, koska jokaisen asiakkaan haluama tuote voi olla erilainen. Näin yksittäistuotanto vaatii henkilöstöltä kykyä valmistaa toisistaan poikkeavia tuotteita asiakkaiden vaatimissa toimitusajoissa. Tällainen toimituskyky edellyttää riittävää ja osaavaa henkilöstöä sekä tuote- että tuotantosunnittelussa, kuten myös varsinaisessa valmistuksessa, jotta koko tuotanto voidaan toteuttaa ilman häiriöitä. Erityisesti tuotannonsuunnittelun tehtävä on vaikea, koska tuotantokapasiteetin kuormitus suunnittelu on ainutkertaista jokaisessa tilanteessa ja koska tarvittavista raaka-aineista ja muista tuotannontekijöistä ei välttämättä ole tietoa ennen asiakkaan lopullista tilausta.

Tuotannontekijöiden tarpeen suunnittelu liittyy kiinteästi tuotannonsuunnitteluun. Tuotannontekijät on hankittava niin ajoissa, että raaka-aineet, komponentit ja muut tarvikkeet ovat jokaisessa tuotantovaiheessa käytettävissä. Tuotannonsuunnittelun tehtävänä on laatia niin yksityiskohtaiset suunnitelmat, että niistä selviävät tarvittavat raaka-aineet, koneiden kuormitus ja henkilöstö kussakin yksittäisessä työvaiheessa. Tässä suunnittelussa voidaan käyttää apuna aikaisemmin hankittua ja kumuloitunutta suunnittelukokemusta samantapaisten tuotteiden valmistuksesta. (katso Aaltio & Olkkonen, 1976, s. 114 - 117 ja 152)

Näin yksittäistuotannossa tuotteiden ja tuotannon suunnitteluun erikoistunut henkilöstö edustaa omaleimaista ja merkittävää resurssia. Tämä henkilöstö, linja- ja esikunta-tehtävissä oleva, hankkii tuotteita, markkinoita, tarvittavaa tuotantoteknologiaa sekä raaka-aineita ja henkilöstöä koskevaa tietoa sekä yrityksen ulkopuolelta että itse yrityksestä ja analysoi tämän tiedon kulloisenkin tuotantoprosessin ohjauksen tarpeisiin. Yksittäistuotannon ohjauksen apuna tarvittava informaatio on niin runsasta, että sen käsittely puolestaan vaatii systematisointia ja tietotekniikan hyödyntämistä.

Tietoa tarvitaan myös lisäkapasiteetin suunnittelussa. Yksittäistuotannossa kapasiteettia voidaan lisätä suhteellisesti pienemmissä erissä kuin prosessituotannossa. Kapasiteetin lisäykseen liittyy kuitenkin yksittäistuotannossa ongelmia, jotka koskevat

investointien sisältämän uuden teknologian yhteensoveltuvuutta olemassaolevaan teknologiaan, tarvittavan kapasiteetin lisäyksen suuruutta ja ajoitusta. Näiden ongelmien ratkaisu vaatii eri päätoiminnoista, markkinoinnista, tuotannosta, materiaali-toiminnoista ja rahoituksesta, vastaavien henkilöiden yhteistyötä sekä asioiden suunnittelu- että niiden toteutusvaiheessa. Näin yksilöllisten tarpeiden tyydyttämiseen soveltuvien tuotteiden, varsinkin tuotantohyödykkeiden, tuotantoteknologia on jossakin määrin informaatiovaltainen.

Sarjatuotannon avulla valmistetaan useiden asiakkaiden kysymiä melko samanlaisia tuotteita. Tuotteet ovat lähes standardituotteita ja niiden kysyntä on jatkuvaluonteista. Tuotteiden differoinnin ja markkinoiden segmentoinnin vaatimien tuotelajien mukaan sarjatuotanto on vaihdettavissa. Näin ollen sarjatuotannossa tuotteita valmistetaan kysynnän mukaisissa valmistuserissä, joista muodostuu valmistussarjoja. Tuotanto-prosessissa voi olla samanaikaisesti menossa eri tuotteiden valmistuseriä, jotka siirtyvät valmistusvaiheesta toiseen vuorotellen. Kussakin valmistusvaiheessa koneet ja laitteet pyritään kuormittamaan tasaisesti, jotta koko prosessi toimisi häiriöttömästi ja taloudellisesti. Tuotannon tasaajana voidaan käyttää myös välivarastoja. Eri tuotteiden valmistuserät toistuvat kysynnän mukaisin väliajoin ja kysynnän mukaisin variaatioin tai samanlaisina. Tuotteita ja niiden komponentteja voidaan myös valmistaa suurissa erissä ja varastoida välittömän menekin ylittävät määrät. Suurempien erien avulla voidaan alentaa valmistuksen aiheuttamia yksikkökustannuksia. Samalla kuitenkin varastoinnin sitoman pääoman korot ja muut varastointikustannukset nostavat yksikkökustannuksia. Näin ollen valmistuksen ja varastoinnin aiheuttamien kustannusten minimoimiseksi on tuotteita valmistettava optimaalisissa erissä.

Sarjatuotanto asettaa suuria vaatimuksia valmistuksen eri vaiheiden järjestelyihin, raaka-aineiden ja muiden tarvikkeiden hankintoihin, näiden materiaalien kulkuun eri valmistusvaiheissa sekä kunkin työvaiheen kapasiteetin kuormituksen suunnitteluun, jos tuotevalikoima on laaja ja usein vaihteleva. Tuotevalikoiman monipuolisuus ja tuotannon raaka-ainevaltaisuus puolestaan vaativat systemaattista materiaalisuunnittelua, jossa markkinointi- ja tuotantotavoitteiden saavuttamiseksi laaditaan yksityiskohtaiset suunnitelmat kaikkien materiaalien hankinnoille, eri varastojen koolle ja materiaalien virtaukselle tuotantoprosessissa. Samoin monipuolisessa sarjatuotannossa on kiinnitettävä erityistä huomiota työvaiheiden kuormitussuunnitteluun, mikä koskee sekä tuotantokoneiden kuormituksen että eri vaiheisiin erikoistuneiden työntekijöiden tehtävien suunnittelua. Itse asiassa sarjatuotannossa suunnitellaan tuotantoprosessia

jatkuvasti valmistuserien muuttuessa, koska sarjatuotanto mahdollistaa useiden valmistusvaihtoehtojen käytön ja prosessin ohjattavuus kokonaisuutena on vaikea. (katso Garrett & Silver, 1973, s. 545 - 550, Aaltio & Olkkonen, 1976, s. 114 - 117 ja 152)

Toiminnan suunnittelun tarve on luonnollisesti suurta, jos yrityksen tuotevalikoima on laaja ja usein vaihteleva. Mitä nopeampaa muutos on ja mitä useammin tuotevalikoimaan otetaan kokonaan uusia tuotteita, sitä enemmän myös sarjatuotannon tuotantokyky joutuu koetukselle. Tuotantoprosessin hallinta vaatii tällöin läheistä yhteistyötä tuotesuunnittelun, markkinoinnin, valmistuksen, resurssihankintojen ja rahoituksen välillä, jotta näiden funktioiden erilaiset näkemykset ja tavoitteet kulloisestakin tuotannosta voidaan koordinoita koko yrityksen päämäärien mukaisesti. Ongelmalliseksi saattaa tulla tuotantokapasiteetin riittävyys huippukysyntävaiheissa tai kysynnän jatkuvasti lisääntyessä. Hetkellisiin kysynnän huippuvaiheisiin voidaan sopeutua lyhyen tähtäyksen sopeutuskeinoin, esimerkiksi valmistamalla tuotteita varastoon olemassa olevalla kapasiteetilla tai teettämällä niitä alihankkijoilla. Kysynnän jatkuvasti lisääntyessä on suunniteltava vastaavasti tuotantokapasiteetin lisäystä. Sarjatuotannossa kapasiteettia voidaan lisätä suhteellisesti pienemmissä erissä kuin prosessituotannossa. Pienten lisäysmahdollisuuksien takia investointeihin liittyvä riski on pienempi kuin suurten kertalisäysten tapauksessa. Kapasiteetin lisäykseen liittyy kuitenkin sarjatuotannossa ongelmia, jotka koskevat pääasiassa investointien suuruutta, investointien ajoitusta, investointien sisältämän uuden teknologian soveltumista olemassaolevaan teknologiaan ja investointien rahoitusta. Näiden ongelmien ratkaisu vaatii eri toiminnoista vastuussa olevien henkilöiden yhteistyötä sekä kohteiden suunnittelussa että niiden toteuttamisessa. (katso Twiss, 1977, s. 199 - 204)

Yhtenäistuotannon avulla valmistetaan standardituotetta, jonka kysyntä on jatkuvaa ja tasaista. Tuotteen vakaan kysynnän ansiosta tuotanto voidaan järjestää kiinteämmin kuin muissa tuotantotyypeissä. Yhtenäistuotannossa tuotteen valmistus etenee vaiheesta toiseen kiinteän ja muuttumattoman työjärjestyksen mukaan. Tätä tuotantotyyppiä kutsutaan tällöin jatkuvaksi joukkotuotannoksi. Tuotteen valmistuksen tapahtuessa kemiallisen prosessin avulla puhutaan prosessituotannosta. Samanlaisena pysyvä valmistusprosessi voidaan koneellistaa ja automatisoida pidemmälle kuin muut edellä käsitellyt prosessit. Prosessituotanto vaatii näin ollen suuria investointeja ja tuotanto muodostuu pääomavaltaiseksi. Tuotannon tarvitsemat materiaalit hankitaan tuotanto- ja materiaalisuunnitelmien mukaan varastoon ja ne ohjataan sieltä tarpeen

mukaan valmistusprosessiin. Henkilökuntaa puolestaan tarvitaan vähemmän kuin muissa tuotantotyypeissä ja henkilökunnan tehtävät liittyvät pääasiassa valmistusprosessin ohjaukseen ja valvontaan. Tällaisten jatkuvien ja pysyvien prosessien ohjaus voidaan myös suunnitella tapahtuvaksi oman pysyvän ohjaussysteemin avulla. Näin pysyvän prosessituotannon ohjaus on helppoa verrattuna yksittäistuotannon tai vaihtuvan sarjatuotannon ohjaukseen. (katso Garrett & Silver, 1973, s. 545 - 550, Aaltio & Olkkonen, 1976, s. 114 - 117 ja 152)

Prosessituotanto voi olla suurtuotantoa, jonka avulla pyritään saamaan kustannus-etuja. Tavoiteltujen kustannus-etu saaminen edellyttää kuitenkin systemaattista suunnittelua, jossa investointipäätösten perustaksi analysoidaan tuotteiden kysyntä kohteeksi valituilla markkina-alueilla, kuten myös tarvittavan teknologian ja raaka-aineiden saanti. Kysynnän on oltava riittävän suurta ja vakaata suhteessa aiottuihin tuotantoinvestointeihin, jotta kapasiteetin käyttöaste voidaan pitää kannattavuuden vaatimalla tasolla. Pääomavaltaisessa tuotannossa muodostuvat kiinteät kustannukset suuremmiksi suhteessa kokonaiskustannuksiin kuin työvoima- tai raaka-ainevaltaisessa tuotannossa. Kiinteiden kustannusten kattaminen ja voittotavoitteen saavuttaminen vaativat juuri korkeaa kapasiteetin käyttöastetta. Prosessituotannossa tuotantokapasiteetin lisäys vaatii yhtä huolellista suunnittelua kuin peruskapasiteetin luominenkin, koska kapasiteettia ei voida lisätä pienissä erissä kaudesta toiseen vaan kertaluonteisesti suhteellisen suurissa erissä. Näin ollen prosessituotannossa kapasiteetin lisäys edellyttää tuotteen kysynnän jatkuvaa lisääntymistä. (katso Twiss, 1977, s. 199 - 204, Rothschild, 1979, s. 105 - 107)

Prosessituotannossa suurtuotannon tavoittelu on itse asiassa hyvin riskialtista, koska luotu tuotantoprosessi on joustamaton kysynnän muutoksiin, raaka-aineiden hankinta saattaa muodostua rajoitteeksi ja prosessin aiheuttamat saasteongelmat saattavat vaatia suuria investointeja. Näiden tekijöiden analyysi on tehtävä jo perusinvestointia suunniteltaessa, koska investoinnin toteutuksen jälkeen prosessi on kiinteä ja muutettavissa vain lisäinvestoinnein. Prosessituotannolle on toisaalta tyypillistä se, ettei kerran valittua tuotetta vaihdeta lyhyen ajan sisällä, vaan tuotanto jatkuu tasaisesti kerran suunnitellun ohjaussysteemin avulla. Yksittäistuotannossa puolestaan tuotteiden ja valmistuksen suunnittelu on aina jossakin määrin ainutkertaista ja aiheuttaa täten koko toiminnan jatkuvan suunnittelutarpeen.

Näin yrityksen perusratkaisut tuotannon toteuttamisesta perustuvat asiakkaiden kysymiin tuotteisiin, niiden luonteeseen, kysynnän jatkuvuuteen ja määrään. Nämä tekijät puolestaan vaikuttavat tuotantoprosessin jatkuvuuteen, vaihtuvuuteen ja yksilöllisyyteen. Tältä pohjalta määräytyvät lopulta perustuotantotyypit, yksittäistuotanto, sarjatuotanto ja yhtenäistuotanto. Jälkimmäisen kohdalla on kysymyksessä usein prosessituotanto. Näiden tuotantotyyppien valmistusprosessit ja niihin liittyvät materiaaliprosessit ja henkilöstötarpeet poikkeavat hyvin suuresti toisistaan. Ne merkitsevät siten erilaista yrityksen strategista asemaa ja sen saavuttamisen vaatimaa sopeutumisprosessia. Kun yritys toimii kansainvälisillä markkinoilla, tuotantoteknologian perusvalintojen merkitys korostuu pelkästään kotimaan toimintaan nähden, koska laajemmat kokonaismarkkinat antavat suuremmat mahdollisuudet tuotannon perusvalinnoille.

Nämä perusvalinnat ovat läheisessä yhteydessä yrityksen tuote- ja markkinaulottuuksia koskeviin valintoihin. Näiden kaikkien valintojen perustaksi tarvitaan edellä tarkasteltujen arvo- ja toimintaympäristön analyysiä, potentiaalisen asiakaskunnan tarpeiden analyysiä ja saatavissa olevan teknologian ja raaka-aineiden analyysiä, jotta valinnat kyetään tekemään kannattavan toiminnan varmistamiseksi. Tuotantoteknologian perusvalinnat ovat yritykselle elintärkeitä kuten ovat tuote- ja markkina- valinnatkin. Tuotantoteknologian perusvalinnat puolestaan asettavat erilaisia vaatimuksia yrityksen suunnittelutoiminnolle. Tässä tarkasteltu tuotantoteknologian perusratkaisun vaikutus voidaan esittää tiivistetysti hypoteesin muodossa seuraavasti:

HYPOTEESI V A

Yrityksen perusratkaisut tuotantoteknologiasta ja raaka-aineista vaikuttavat välittömästi yrityksen strategiseen asemaan ja tämän suuntaamisen vaatimaan sopeutumisprosessiin ja sen edellyttämään päätöksentekoon ja suunnitteluun.

HYPOTEESI V B

Yrityksen perusratkaisut tuotantoteknologiasta ja raaka-aineista vaikuttavat suunnittelusysteemiin siten, että mitä yksilöllisempien ja kompleksisempien tuotteiden valmistuksen (asiakkaiden tarpeiden mukaisen) tuotantoteknologiaa koskevat ratkaisut mahdollistavat, sitä hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu.

2.5.4.3 Kansainvälistyminen

Tuotteita ja tuotantoteknologiaa koskevien perusratkaisujen yhteydessä yrityksen johdon tehtävänä on myös analysoida yrityksen kannattavuus- ja kasvupäämäärien saavuttamiseksi tarpeelliset markkinat. Yritys voi perustaa koko toimintansa suoraan viennin ja kansainvälistymisen varaan tai se voi aloittaa nämä toiminnot vasta kotimarkkinoiden osoittauduttua liian pieniksi päämäärien saavuttamisen kannalta. Eri markkinoiden tarkastelun avulla kyetään täydentämään teoriaa yrityksen ja ympäristön välisestä sopeutumisesta ja tämän vaatimasta suunnittelusta. Yritys vastaa ympäristön paineisiin ja mahdollisuuksiin luomalla sopeutumisprosessin, esimerkiksi kansainvälistymisen, avulla itselleen tilanteen vaatiman strategisen aseman ja toimintavalmiuden tämän aseman hallitsemiseksi. Edellä tuotteet ja markkinat perusratkaisujen tarkastelun yhteydessä kappaleessa 2.5.4.1 todettiin yrityksen mahdollisuus täsmentää toiminta-ajatuksen sisältö tarve- ja kysyntäpohjaisesti tuote- ja markkina-
ulottuvuuksina. Ansoff on käyttänyt juuri näitä ulottuvuuksia sekä kasvuvektoria, kilpailuetua ja synergiaa yrityksen strategioiden suunnittelun ja valinnan peruskomponentteina. Tältä pohjalta on Luostarinen täydentänyt Ansoffin teoriaa erityisesti kasvuvektorin osalta lisäämällä kansainvälistymisen yrityksen strategioiden joukkoon. (Ansoff, 1965, s. 94 - 107, Luostarinen, 1979, Internationalization of the Firm, dissertation, s. 30)

Pääasiassa monikansallisen yrityksen vientiä ja suoria investointeja ulkomaille on tarkasteltu eri kansantaloustieteen teorioiden avulla. (Luostarinen, 1979, s. 2 - 4). Nämä teoriat on tarkoitettu ensisijaisesti selittämään suuren teollistuneen ja kehittyneen sekä suuret kotimarkkinat omaavan maan suurten yritysten kansainvälistymistä. Luostarisen mukaan nämä teoriat eivät selitä riittävästi Suomen kaltaisen pienen ja avoimen maan suhteellisen pienten yritysten ulkomaisia operaatioita ja kansainvälistymisen koko kuvaa. (op.cit., s. 5 - 8, eri kansainvälistymismalleista katso myös Brooke & Remmers, 1977, s. 41 - 47, Altonen, 1983, Gandemo & Mattsson & Elmgren-Warberg, 1984, s. 10 - 18, Thomas & Araujo, 1985, s. 42 - 52, Mäkinen, 1987)

Mainitsemistaan lähtökohdista käsin Luostarinen on luonut teorian selittämään pienen ja avoimen maan suhteellisen pienten yritysten kansainvälistymisprosessin eri vaiheita. Teorian eräänä lähtökohtana on tarkastella yrityksen kansainvälistymistä kasvustrategiana. Kotimaan markkinoiden pienuus ja avoimuus luovat tilanteen jossa yrityksen erilaiset kasvumahdollisuudet kotimaassa vähenevät. Kotimaan markkinoi-

den pienuus ei anna riittävää kysyntää erilaisten kasvustrategioiden kannattavalle toteuttamiselle. Kotimaan markkinoiden avoimuus puolestaan suo samanaikaisesti ulkomaisille yrityksille mahdollisuuden kilpailla tämän saman kysynnän jakamisesta. Näin kotimaan markkinoiden pienuus ja avoimuus luovat yrityksessä kansainvälistymispaineen, joka toimii työntekijänä kohti kansainvälisillä markkinoilla olevia kasvumahdollisuuksia. Kansainväliset markkinat ovat vastavuoroisesti avoimet ja niiden koko on puolestaan suuri verrattuna kotimaan markkinoiden kokoon. Näin ollen kansainväliset markkinat antavat yritykselle uusia toimintamahdollisuuksia, jotka puolestaan toimivat vetotekijöinä pienen ja avoimen maan yritysten kansainvälistymiselle. Näin paine- ja vetotekijät käynnistävät yrityksen kansainvälistymisen. Suomalaisen yritysten kansainvälistymisen ensisijainen käynnistäjä on usein ollut kotimarkkinoiden synnyttämä paine. (katso Luostarinen, 1979, s. 64 - 93, Forsgren & Johanson, 1975, s. 14 - 17, Wiedersheim-Paul & Olson & Welch, 1978, s. 47 - 58, Carlson, 1979, s. 7 - 10 ja 60 - 64)

Yritys lähtee kansainvälisille markkinoille useimmiten niillä tuottein, joita on myyty kotimaan markkinoille. Yrityksen on kuitenkin luotava itselleen resurssiensa sallimat strategiat kansainvälistymistä varten, jotta yritys pystyy kannattavasti hyödyntämään uusia markkinoita ja kehittämään kansainvälistä kilpailukykyään ja jotta se pystyy lopulta kansainvälistymisstrategian avulla laajentamaan toimintaansa tavoitteeksi asetetun strategisen aseman saavuttamiseksi. Luostarinen määrittelee yrityksen kansainvälistymisstrategian kolmen osastrategian: product strategy, operation strategy ja market strategy kompinaationa. Näiden strategioiden avulla voidaan määrittää yrityksen kansainvälistymisen POM-strategia. (Luostarinen, 1979, s. 94 - 172)

Product-strategian avulla yritys määrittää ne myyntiobjektit, joita se markkinoi kansainvälisille markkinoille. Tuotestrategian neljä eri päävaihtoehtoa ovat: tavarat, palvelut, systeemit ja know-how. (Luostarinen, 1979, s. 95 sales object, Brooke & Remmers, 1977, s. 15)

Operaatiostrategia määrittää ne toimintavaihtoehdot, joiden avulla yritys toimittaa tuotteet kansainvälisille markkinoille. Pitäytymällä funktionaalisessa ja investointeihin perustuvassa luokittelussa yrityksellä on käytettävissä operaatiostrategian määrittämisessä neljä päävaihtoehtoa:

1. Non-direct investment marketing operations (NIMOS)
ei-investointi markkinointioperaatiot

2. Direct investment marketing operations (DIMOS)

investointi markkinointioperaatiot

3. Non-direct investment production operations (NIPOS)

ei-investointi valmistusoperaatiot

4. Direct investment production operations (DIPOS)

investointi valmistusoperaatiot

(Luostarinen, 1979, s. 105 - 123, katso myös Forsgren & Johanson, 1975, s. 12 - 13, Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, s. 307, Brooke & Remmers, 1977, s. 17 - 27 ja 47 - 53, Root, 1987, s. 5 - 8)

Market-strategian avulla yritys määrittää ne markkinat, joille se markkinoi tuotteet. Luostarinen muodostaa maantieteellisen, kulttuurillisen ja taloudellisen etäisyyden pohjalta "business-distance"-käsitteen. Business-etäisyyden valinnassa yrityksellä on käytettävissä viisi eri vaihtoehtoa: hyvin läheiset maat, läheiset maat, etäiset maat, kaukaiset maat ja hyvin kaukaiset maat. (Luostarinen, 1979, s. 124 - 151, Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, s. 308)

Luostarinen käyttää yrityksen kansainvälistymisteorian luomisessa erityisesti yrityksen strategisen päätöksenteon ja behavioristisen teorian esittämiä käsitteitä. Behavioristista päätöksentekoprosessia tarkastellaan tällöin sivusuuntaisen jäykkyyden (lateral rigidity) ja organisatorisen oppimisen käsitteiden avulla. (Luostarinen, 1979, s. 29 - 63, Sivusuuntaisen jäykkyyden käsitteen on ensiksi esittänyt Vaivio yrityksen toiminnan suunnittelun yhteydessä. Tällöin sivusuuntainen jäykkyys tarkoittaa pääpiirteissään sitä, että kohtaamistaan ongelmista huolimatta yritys ei juuri halua poiketa laatimistaan suunnitelmista, vaan se pyrkii aktiivisesti toteuttamaan ne ilman liian suuria muutoksia. Jäykkyys sivusuuntaan johtuu osaksi ongelmia koskevan informaation puutteesta ja osaksi johdon puutteellisesta kyvystä reagoida nopeasti näihin ongelmiin. (katso Vaivio, 1962, s. 161 - 163, Vaivio, 1963, s. 269 - 282)

Luostarinen on tarkastellut laajemmin yrityksen jäykkyyttä sivusuuntaan eli uusien vaihtoehtojen luomisen hitautta yrityksen päätöksentekoprosessissa, prosessin perception, reaction, search ja choice-vaiheissa. (Luostarinen, 1979, s. 35) Sivusuuntaista jäykkyyttä aiheuttaa prosessin ensimmäisessä vaiheessa yrityksen niukka havainnointi, mikä puolestaan johtuu vähäisestä alttiudesta ympäristön eri signaaleille, ympäristöstä tulevien signaalien passiivisesta odotuksesta ja rajoittuneesta signaalien tarkastelusta. Päätöksentekoprosessin toisessa vaiheessa jäykkyyttä aiheuttaa rajallinen reagointi,

mikä johtuu yrityksen kyvyttömyydestä ja haluttomuudesta reagoida havaintoihin. Kyvyttömyys johtunee vähäisistä resursseista tai niiden puutteesta ja lyhyestä valmistumisajasta. Yritys voi olla haluton reagoimaan, jos se on tyytyväinen nykyisten toimintojen antamaan tulokseen, eikä ympäristöstä tullut signaali sisällä vakavaa uhkaa. Päätöksentekoprosessin kolmannessa eli etsintävaiheessa sivusuuntaista jäykkyyttä aiheuttaa yrityksen selektiivinen etsintä, minkä analyysi puolestaan perustuu Cyert & Marchin "problemistic"-etsinnälle, mikä on "simple-minded" ja "biased" tyyppistä. Prosessin viimeisessä eli valinta vaiheessa sivusuuntaista jäykkyyttä aiheuttaa rajoittunut valinta, mikä johtuu epävarmuuden ja riskin karttamisesta. Tässä analyysissä epävarmuus liittyy tietovarantoon, joka muodostuu informaavirroista ja kokemuksesta. Sivusuuntainen jäykkyys aiheutuu juuri tieto- ja kokemusvarannon vähäisestä määrästä. (katso Luostarinen, 1979, s. 36 - 45, Cyert & March, 1963, s. 118 - 122, katso myös Johanson & Wiedersheim-Paul 1975, s. 306, Johanson & Vahlne, 1977, s. 26 - 30, Wiedersheim-Paul & Erland, 1977, s. 134 - 138)

Näin ollen päätöksenteossa esiintyvä sivusuuntainen jäykkyys ja yrityksen tieto- ja kokemusvaranto liittyvät kiinteästi toisiinsa. Yritys voi vähentää sivusuuntaista jäykkyyttä lisäämällä tieto- ja kokemusvarantoaan organisatorisen oppimisen kautta. Organisatorista oppimista voi tapahtua päätöksentekoprosessin kaikissa vaiheissa, jolloin eri vaiheissa muuttuu vastaavasti sivusuuntainen jäykkyys ja organisaation käyttäytyminen kokonaisuudessaan. Tämän organisatorisen oppimisen avulla yritys voi vähentää sivusuuntaista jäykkyyttä eli uusien toimintavaihtoehtojen luomisen hitautta ratkaisevasti ja auttaa täten yrityksen sopeutumista ympäristön muutoksiin. (katso Luostarinen, 1979, s. 46 - 49, Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, s. 306, Bilkey & Tesar, 1977, s. 95, Root, 1987, s. 53 - 55)

Edellä olevien teorian osien avulla on nyt esitettävissä yrityksen kansainvälistymisprosessi, jonka "runkona" voidaan käyttää product-operation-market eli POM-kompi-naatiota. Sivusuuntainen jäykkyys liittyy kansainvälistymistä koskevien päätösten tekoon, kuten yleisessä päätöksentekoprosessissa esitettiin, prosessin perception, reaction, search ja choice-vaiheisiin. Näin päätöksenteossa ilmenevä sivusuuntainen jäykkyys hankaloittaa ja viivästyttää yrityksen siirtymistä kansainvälistymisprosessissa eteenpäin kohti uusia POM-strategioita. Koska sivusuuntainen jäykkyys aiheutuu kansainvälistymistä koskevan tieto- ja kokemusvarannon vähäisyydestä, yrityksen on lisättävä tietämystään kansainvälistymisstrategioista organisatorisen oppimisen ja uusien resurssihankintojen avulla. (Luostarinen, 1979, s. 181 - 195, katso prosessi-

tarkastelusta myös Forsgren & Johanson, 1975, s. 12, Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, s. 305 - 322, Lehtonen, 1976, s. 11 - 12, Johanson & Vahlne, 1977, s. 23 - 32, Bilkey & Tesar, 1977, s. 93 - 96, Mäkinen, 1987, s. 62)

Starting stage of internationalization

Kotimaan markkinoiden pieni koko ja avoimuus saattavat luoda yritykselle tilanteen, jolloin kotimaasta ei löydy riittävästi kysyntää erilaisten kasvustrategioiden kannattavalle toteuttamiselle. Tämä kotimarkkinoiden synnyttämä paine käynnistää lopulta yrityksen tuotteiden viennin ulkomaille. Vuosien varrella yritykselle on kertynyt tieto- ja osaamisvarantoa olemassa olevista tuotteista, niiden valmistuksesta ja markkinoinnista kotimaahan kuten myös koko yrityksen johtamisesta kotimaassa. Sitä vastoin yrityksellä ei ole vielä tietoa ja kokemusta ulkomaan toiminnoista. Tällöin yrityksen päätöksentekoon liittyy suuri sivusuuntainen jäykkyys, mikä hidastaa viennin aloitusta. Näin ollen yrityksen on käynnistettävä tuotteiden vientioperaatiot hyödyntämällä kotimaan toiminnoista kertynyttä tieto- ja osaamisvarantoaan.

Tuotestrategian lähtökohtana ovat tällöin kotimaahan markkinoidut tuotteet, tavarat. Yritys on kehittänyt tuotevalikoimansa kotimaan kysynnän pohjalta ja valmistaa niitä tuotteita, jotka ovat kilpailukykyisiä ja kannattavia. Yritys luottaa näiden tuotteiden kilpailukykyyn ja siksi markkinoi niitä myös ulkomaille. Operaatiostrategiansa yritys perustaa epäilemättä kotimarkkinoilla saatuun markkinointikokemukseen ja aloittaa epäsuorat ja suorat vientioperaatiot, NIMOS-operaatiot. Näin yritys välttää toistaiseksi ulkomaisia toimintoja koskevan tiedon- ja kokemuksen puutteen vuoksi investoinnit. Markkinastrategian valinta on yhteydessä tavoiteltuun viennin määrään, joten kohdemaan kysyntäpotentiaali on analysoitava päätöksen perustaksi. Markkinoiden valintaan vaikuttaa myös edellä tarkasteltu maantieteellinen, kulttuurillinen ja taloudellinen etäisyys, joista muodostuu business-etäisyys. Yrityksen päätöksiin liittyvän sivusuuntaisen jäykkyyden johdosta yrityksen valinnat kohdistuvat markkinastrategiainkin osalta kaikkein tutuimpaan vaihtoehtoon eli ns. hyvin läheisiin maihin. (Luostarinen, 1979, s. 183 - 187, katso vientivaiheesta myös Hyrenius & Sjögerås, 1974, s. 78 - 165, Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, s. 306, Bilkey & Tesar, 1977, s. 93 - 96)

Vientitoiminnan aloittaminen asettaa myös yrityksen johtamiselle ja toiminnan kokonaisvaltaiselle suunnittelulle ja valvonnalle uusia vaatimuksia. Vaikka lähtö-

kohtana ovat samat tuotteet ja valmistusprosessit kuin markkinoitaessa pelkästään kotimaahan, tuo tuotteiden vienti ulkomaille tullessaan uusia johtamis-, suunnittelu- ja valvontatarpeita. Yritys on oppinut kotimaan operaatioiden johtamisen, suunnittelun ja valvonnan ja omaa siten tältä osin tieto- ja kokemusvarannon. Tämän varannon avulla yritys myös käynnistää vientioperaatiot. Viennin harjoittamisen kautta yritys puolestaan hankkii ensimmäiset kokemukset ulkomaisista toiminnoista ja oppii vähitellen hyödyntämään kannattavasti uusia markkinoita ja kehittämään kansainvälistä kilpailukykyään. Tämän ensimmäisen kansainvälistymisvaiheen avuksi yrityksen on epäilemättä kehitettävä suunnittelutoimintonsa siten, että se herkästi tunnistaa ulkomaisten markkinoiden signaalit ja siirtää tämän tiedon yrityksen suunnittelu- ja päätöksentekoprosessin analysoitavaksi ja päätettäväksi. Yritys voi juuri systemaattisen suunnittelun ja toiminnan valvonnan kautta kartuttaa tieto- ja kokemusvarantoaan uusia kansainvälistymisstrategioita varten. (katso Kyläkoski, 1980, s. 159 - 271)

Development stage of internationalization

Ulkomaisten markkinoiden suuren kysyntäpotentiaalin johdosta yritys voi nyt kehittää uusia product-operation-market (POM) strategioita kansainvälistymistä varten. Kansainvälistymisprosessi voidaan jakaa vaiheisiin product tai operation tilassa tapahtuvien muutosten perusteella. Yrityksen voidaan katsoa siirtyneen aloitusvaiheesta tähän kehitysvaiheeseen, kun yritys on hankkinut kokemusta vähintään kahdesta product-operation tilan muutoksesta, uudesta tuotteesta tai uudesta operaatiosta. (Luostarinen, 1979, s. 183)

Yrityksen siirtymistä kansainvälistymisen aloitusvaiheesta kehitysvaiheeseen hidastaa kuitenkin päätöksentekoon liittyvä sivusuuntainen jäykkyys, joka johtuu tieto- ja kokemusvarannon vähäisestä määrästä. Tästä syystä yritys kehittää vientioperaatioitaan niin kauan kuin ne ovat kannattavasti laajennettavissa. Viennin laajentamista hyvin läheisistä maista läheisiin maihin pidetään turvallisena markkinastrategian muutoksena, koska yrityksellä on juuri tietoa ja kokemusta vientioperaatioista samankaltaisiin maihin. Yritys joutuu seuraavaksi kotimaan markkinoiden painetekijöiden ja kansainvälisten markkinoiden vetotekijöiden vuoksi kansainvälistymään pidemmälle myös tuote- ja operaatiostrategioiden osalta.

Yritys perustaa operaatiostrategiansa epäilemättä parhaiten osaamiinsa vientioperaatioihin niin kauan kuin tämä operaatiomuoto toimii ja on kannattavaa. Yritys saattaa kuitenkin kohdata vientioperaatioiden toteutuksessa ja laajenuksessa sellaisia ongelmia ja jopa kriisejä, että ne käynnistävät operaatiostrategian muutoksen. Yrityksen on tällöin varmistakseen ja hallitakseen viennin kasvun perustettava oma myyntiyksikkö ulkomaille lähelle asiakkaita. Tämä merkitsee suoria investointeja ulkomaisiin markkinointitoimintoihin ja siirtymistä NIMOS-operaatioista DIMOS-operaatioihin. Näin yritys lisää resurssipanoksiaan ja sitoutumistaan ulkomaisiin operaatioihin.

Yritys voi tukea tavaravientiään myös tuotestrategialla lisäämällä valikoimaansa palvelut. Nämä palvelut saattavat liittyä kiinteästi markkinoitaviin tuotteisiin, kuten tuotantohyödykkeiden kyseessä ollen niiden asennukseen ja käytön aikaiseen huoltoon. Muina tuotestrategian laajenuksina tulevat kyseeseen projektit ja systeemit sekä know-how riippuen yrityksen toiminta-ajatuksesta ja tuotestrategian perusratkaisuista. Eri tuotevaihtoehtojaan yritys markkinoi tässä kansainvälistymisvaiheessa business-etäisyydeltään hyvin läheisiin ja läheisiin maihin. (Luostarinen, 1979, s. 188 - 190, Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, s. 307)

Product-operation-market strategian muutos merkitsee myös yrityksen johtamiselle ja organisoinnille sekä toiminnan suunnittelulle ja valvonnalle muutosvaatimuksia. Yritys on jo kansainvälistymisen aloitusvaiheessa kehittänyt suunnittelu- ja valvontatoimintojaan vastaamaan sen vaiheen tarpeita, joten näiden toimintojen muutos on asteittaista kuten varsinaisten product-operation-market strategioidenkin. Nyt kuitenkin paine muutokseen on suurempi kuin viennin aloitusvaiheessa, koska POM-strategian laajennus koskettaa lähes koko yritystä eikä yksistään markkinointi- ja valmistusfunktiota. Yritys on niin pitkällä kansainvälisillä markkinoilla, että häiriöalttiin toimintaympäristön vaikutus pääsee lisääntyvässä määrin tunkeutumaan yrityksen toimintaan. Yrityksen on nyt kehitettävä suunnittelu- ja valvontatoimintojaan johtamisen avuksi niin, että yritys pystyy tunnistamaan kansainvälisten markkinoiden mahdollisuudet ja uhkatekijät niin varhaisessa vaiheessa, että yritys kykenee niihin reagoimaan ja samalla kehittämään uusia kansainvälistymisstrategioita.

Growth stage of internationalization

Yritys kansainvälistyy vähitellen uusien strategioiden käyttöönoton myötä. Yrityksen voidaan katsoa siirtyneen kehitysvaiheesta kasvuvaiheeseen, kun yritys on hankkinut kokemusta vähintään kolmesta product-operation tilan muutoksesta, uusista tuotteista tai uusista operaatioista. (Luostarinen, 1979, s. 183)

Tuotestrategia koostui edellisessä kehitysvaiheessa pääasiassa tavaroista ja palveluista. Tässä kansainvälistymisen kasvuvaiheessa yritys epäilemättä perustaa tuotestrategiansa kansainvälisten markkinoiden tarpeeseen ja kysyntään. Tällöin tuotevalikoiman laajennuksina tulevat kyseeseen erilaiset projektit ja systeemit sekä know-how. Laajennusta rajoittavat kuitenkin tuotestrategian perusratkaisut ja yrityksen tieto- ja osaamisvaranto.

Operaatiostrategian osalta yritys perusti edellisessä kehitysvaiheessa oman markkinointiyksikön ulkomaille lähelle asiakkaita eli siirtyi NIMOS-operaatioista myös DIMOS-operaatioihin. Tässä kasvuvaiheessa yritys tarvitsee eri tuotteiden markkinointiin lisää omia myynti-, varasto- ja huoltoyksiköitä, jotka kaikki ovat ns. DIMOS-operaatioita. Kansainvälistymisen kasvuvaiheelle on tunnusomaista myös se, että tavaroiden kohdalla voidaan aloittaa esimerkiksi sopimusvalmistus ulkomailla, projektit voidaan toteuttaa yhteisvalmistuksena ulkomaisten kanssa tai muina valmistusvaihtoehtoina. Nämä uudet valmistusoperaatiot ovat luettavissa pääasiassa NIPOS-operaatioihin.

Markkinastrategian valinta on yhteydessä tuotteiden tavoiteltuun myynnin määrään. Tällöin yrityksen on analysoitava eri maiden tai markkina-alueiden kysyntäpotentiaali päätöksen perustaksi. Yrityksen tehtävänä on erityisesti etsiä ne markkina-alueet, jotka mahdollistavat tuotteiden kannattavan markkinoinnin ja joiden business-etäisyys ei muodosta yrityksen resurssivarantoon nähden liian suurta riskiä. Voidaan olettaa, että hankkimansa tiedon ja kokemuksen turvin yritys laajentaa kasvuvaiheessa markkinoitaan myös business-etäisyydeltään läheisiä maita kaukaisempiin maihin. (katso Luostarinen, 1979, s. 191 - 192)

Tämä kansainvälistymisen kasvuvaihe asettaa suurempia vaatimuksia yrityksen toiminnan johtamiselle ja organisoinnille sekä suunnittelulle ja valvonnalle kuin kansainvälistymisen alkuvaiheet. Nyt on kiinnitettävä lisääntyvää huomiota koko

product-operation-market strategian sisältöön, jotta monien vaihtoehtoisten kompi-naatioiden toteuttamismahdollisuudet ja taloudelliset seuraukset analysoidaan perusteellisesti. Tällä tavalla yrityksen on pyrittävä varmistamaan hallittu ja kannattava kasvu kansainvälisillä markkinoilla. Kasvu vaatii innovaatioita, uusia kansainvälistymisstrategioita ja niiden toteuttaminen vaatii puolestaan suuria resurssipanoksia, investointeja. Kasvu koskettaa lopulta yrityksen kaikkien funktioiden rakennetta ja toimintaa sekä niiden suunnittelua ja koordinoitua. Näin yrityksen toiminnan suunnittelu muuttuu, sen tehtäväkenttä laajenee varsinkin uusien kansainvälistymisstrategioiden ja yrityksen kaikkien osien koordinoitongelmien takia.

Mature stage of internationalization

Pienen ja avoimen maan yritysten kansainvälistymisprosessin neljättä vaihetta kutsutaan kypsyyssvaiheeksi. Tässä vaiheessa yritys on oleellisesti vähentänyt päätöksentekoon liittyvää sivusuuntaista jäykkyyttä hankkimansa kansainvälistymistiedon ja -kokemuksen kautta. Nyt yritys on kansainvälistynyt ja etsii aktiivisesti entistä vaativampia strategioita.

Tuotestrategia muodostui edellisessä kasvuvaiheessa pääasiassa tavaroista, palveluista ja erilaisista projekteista. Kansainvälisten markkinoiden kysyntäpotentiaalin hyödyntämiseksi yrityksen on perustettava tuotestrategiansa juuri näiden markkinoiden tarpeeseen. Yritys voi edelleen laajentaa tuotevalikoimaansa ottamalla siihen mukaan myös know-how'n. Näin yrityksellä on mahdollisuus muodostaa useita tuotekompinatioita tyydyttämään asiakkaiden tarpeita.

Operaatiostrategia koostui edellisessä kasvuvaiheessa NIMOS- ja DIMOS-markkinointioperaatioiden lisäksi NIPOS-valmistusoperaatioista. Kansainvälistymisen edetessä yritys saattaa kohdata niin häiriöalttiin ja esteitä asettavan toimintaympäristön, että se pakottaa yrityksen etsimään uusien markkinointioperaatioiden lisäksi myös uudet valmistusoperaatiot. Tämä merkitsee sitä, että yrityksen on analysoitava niin NIPOS-operaatioiden lisäysmahdollisuudet kuin omien ulkomaisten kokoonpano- ja valmistusyksiköiden eli DIPOS-operaatioidenkin perustamismahdollisuudet.

Markkinastrategian valinta perustuu markkinoiden kysyntään ja on yhteydessä tuote- ja operaatiostrategioiden valintaan. Yrityksen onkin analysoitava päätöksen perustaksi eri tuotteiden potentiaalinen kysyntä ja eri operaatiomuotojen käyttömahdollisuus eri

maissa. Hankkimansa kansainvälistymistiedon ja -osaamisen turvin yritys voi siirtyä business-etäisyydeltään myös hyvin kaukasiin maihin. Viime kädessä yrityksen valinta kohdistuu niihin markkina-alueisiin, jotka mahdollistavat tuotteiden kannattavan markkinoinnin ja joiden business-etäisyys ei muodosta yrityksen resurssivarantoon nähden liian suurta riskiä. (katso Luostarinen, 1979, s. 193 - 194)

Kansainvälistymisprosessin edetessä yritys epäilemättä kehittää toiminnan johtamista ja organisointia sekä suunnittelua ja valvontaa vastaamaan kunkin kansainvälistymisvaiheen tarpeita. Yritys voi näin kasvattaa tieto- ja kokemusvarantoaan sekä product-operation-market-strategioiden kehittämisen että johtamis- ja suunnittelutoimintojen kehittämisen kautta. Tämän tieto- ja kokemusvarannon avulla yritys voi myös vastata kansainvälistymisen kypsän vaiheen haasteisiin. Tässä vaiheessa on kiinnitettävä huomiota toiminnan kokonaisvaltaiseen johtamiseen ja suunnitteluun, koska nyt yritys käyttää hyväksi tuotestrategian osalta kaikkia vaihtoehtoja, on ottanut operaatiostrategioiden osalta käyttöön myös ulkomaiset kokoonpano- ja valmistusyksiköt eli DIPOS-operaatiot sekä markkinoi tuotteitaan maailmanlaajuisesti. Näiden kehittyneiden POM-strategioiden hahmotus, valmistelu ja toteutus vaativat yrityksen johtamiselta, organisoinnilta ja suunnittelulta enemmän valmiuksia ja resursseja kuin kansainsainvälistymisen alkuvaiheiden strategioiden luominen ja toteutus. Yrityksen kansainvälistyminen koskettaa nyt kaikkia funktioita siinä määrin, että näiden eri toimintojen on hallittava uusien kansainvälistymisstrategioiden suunnitteluun ja toteutukseen liittyvien ongelmien ratkaisut niin hyvin, että yritys pystyy hyödyntämään kansainvälisiä markkinoita kannattavasti ja kehittämään kansainvälistä kilpailukykyään.

Nämä kansainvälistymisprosessin eri vaiheet ovat toisistaan poikkeavia ja merkitsevät siten erilaista yrityksen strategista asemaa ja sen saavuttamisen vaatimaa sopeutumisprosessia. Kun yritys siirtyy kansainvälisille markkinoille vientiopeaatioiden kautta, korostuu sekä uusien toimintastrategioiden valinnan että niiden suunnittelun merkitys pelkästään kotimaan toimintaan nähden, koska ulkomaisten markkinoiden antamat mahdollisuudet ja toisaalta uhkatekijät lisääntyvät. Tällöin tarvitaan edellä tarkasteltujen arvo- ja toimintaympäristön analyysiä, aiotun markkina-alueen asiakaskunnan tarpeiden analyysiä ja tarvittavien resurssien analyysiä kansainvälistymisstrategioiden valintojen perustaksi, jotta valinnat kyetään tekemään kannattavan toiminnan varmistamiseksi. Nämä strategiavalinnat ovat erityisen tärkeitä pienen ja avoimen maan yrityksen kasvuhakuisen toiminnan kannalta.

Yrityksen kansainvälisen toiminnan suuntaamisen kannalta ovat problemaattisia sellaiset markkinoilla ja asiakaskunnan keskuudessa tapahtuvat asteittaiset muutokset, jotka ovat heikosti tunnistettavissa. Tällaisiin muutoksiin on vaikea reagoida ja kehittää uusia strategioita. Muutokset lienevät sitä vaikeammin identifioitavissa, mitä useampia tavaroita, palveluita, projekteja, know-how' ta tuotestrategia sisältää, mitä useampia ja suurempi panoksia operaatiostrategioita yritys käyttää ja mitä kaukaisempiin maihin business-etäisyydeltään yritys tuotteitaan markkinoi, toisin sanoen, mitä pidemmällä yritys on kansainvälistymisprosessissaan, koska silloin yleisten ja pysyvien muutosten erottaminen lukemattomista yksittäisistä ja tilapäisistä vaihteluista vaikeutuu. Tällöin yrityksen johdon on pyrittävä jatkuvan seurannan ja systemaattisen suunnittelun avulla tunnistamaan heikkojen signaalien välittämästä informaatiosta kansainvälisen markkinaympäristön muutokset sekä arvioimaan muutosten vaikutus yrityksen strategiseen asemaan ja sen uudelleen suuntaamistarpeeseen. Tässä tarkasteltu yrityksen kansainvälistymisen vaikutus voidaan esittää tiivistetysti hypoteesin muodossa seuraavasti:

HYPOTEESI VI A

Yrityksen kansainvälistyminen vaikuttaa välittömästi yrityksen strategiseen asemaan ja tämän suuntaamisen vaatimaan sopeutumisprosessiin ja sen edellyttämään päätöksentekoon ja suunnitteluun.

HYPOTEESI VI B

Yrityksen kansainvälistyminen vaikuttaa suunnittelusysteemiin siten, että mitä pidemmällä ja suuremmilla panoksilla yritys on kansainvälistymisprosessissaan, sitä hierarkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu.

2.5.4.4 Yrityksen kehitysvaiheet sopeutumisprosessissa

Yrityksen kehitysvaiheiden analysoinnin oleellinen sanoma on siinä, että näiden eri vaiheiden avulla kyetään täydentämään teoriaa yrityksen ja ympäristön välisestä sopeutumisesta ja tämän vaatimasta suunnittelusta. (katso kappale 2.2.3). Tavoitellun strategisen aseman saavuttaminen vaatii yrityksen sopeutumista arvo- ja toimintaympäristön muutoksiin. Sopeutumisprosesseissa yrityksellä voi olla liikkumavaraa, joka määräytyy ympäristötekijöiden ja yrityksen resurssien keskinäisestä suhteesta.

Tavoitellun strategisen aseman saavuttamiseksi yritys voi sopeutumisprosessissaan olemassa olevan liikkumavaran rajoissa joko sopeutua ympäristön muuttuneisiin rakenteisiin tai pyrkiä itse muuttamaan ympäristön tilaa. Normann on luonut tällaisen sopeutumisprosessin tarkasteluun liikeidean käsitteen, jolla tarkoitetaan tuotteita, markkinoita, organisaation rakennetta, voimavaroja ja järjestelmiä sekä näihin kaikkiin osiin liittyvää osaamista ja valmiutta markkinoiden hallitsemiseksi. (Normann, 1976, s. 40 - 58, Kyläkoski, 1980, s. 108 - 111, Jahnukainen & Junnelius & Sonkin, 1980, s. 14 - 17 ja 30 - 34, Galbraith Jay, 1982, uses the same concept of the Business Idea in the stages of growth, s. 70 - 79; Other concepts of Organizational Life Cycle see: Chandler, 1962, s. 383 - 396, Scott, 1971, Greiner, 1972, s. 37 - 46, Quinn & Cameron, 1983, s. 33 - 51, Mintzberg, 1984, s. 207 - 224, Gray & Ariss, 1985, s. 707 - 723, Smith & Mitchell & Summer, 1985, s. 799 - 820)

Yrityksen kehitysprosessin ensimmäistä vaihetta, jolloin uusi toiminta, yrityksen liikeidea syntyy, nimitetään keihäänkärkivaiheeksi. (Rhenman, 1974, s. 138 - 141, Normann, 1976, s. 66). Tällöin on kyse yrityksen näkemyksistä ja hakusuunnista uusien ideoiden etsimiseksi. Jotta alustavista ideoista todella syntyisi uusia toimivia liikeideoita, tulee niiden olla riittävästi sopusoinnussa yrityksen yleisen kuvan ja suuntautumisen kanssa. Uusi idea rikkoo aina jossain määrin vallitsevaa organisaation toimintatapaa ja rakennetta. Tästä syystä idean on oltava riittävän yhteensopiva yrityksen johdon näkemyksen ja yrityksen suuntautumisen kanssa, jotta idea hyväksyttäisiin. Jokaisella yrityksellä on epäilemättä useita ideoiden etsintäsuuntia. Menestyvällä yrityksellä luonnollisin ideoiden etsinnän lähtökohta on nykyinen toiminta, jonka ohjauksen yrityksen johto on oppinut hallitsemaan. Tämän oppimisen yhteydessä on saatettu tehdä havaintoja ympäristön tarjoamista toiminta-aukoista ja yrityksen mahdollisuuksista kehittää liikeideaansa niihin aukkoihin, jotka ovat sopusoinnussa yrityksen etsintäsuunnan kanssa. Löydetyn alustavan idean toteuttamis- ja menestymismahdollisuuksien arvioimiseksi yrityksen johdon on hahmotettava uuden liikeidean kaikki komponentit ja liikeidean kokonaisuus.

Yrityksen kehityksen toista varhaisvaihetta kutsutaan järjestelmien kehittämisvaiheeksi. Sen jälkeen kun idea on syntynyt ja reviiri on alustavasti valittu, seuraa liikeidean kehitysvaihe. Tällöin on kehitettävä liikeideaan liittyvät tuotteet ja järjestelmät, joiden avulla reviirin valtaus suoritetaan. Tämä edellyttää tuotteiden ja järjestelmien riittävää testausta joillakin koemarkkinoilla. Lisäksi yrityksen on arvioitava reviirin valtauksessa tarvittavat resurssit ja suunniteltava organisaation toimintatapa.

Tässä vaiheessa on myös määrättävä lopullisesti markkinasegmentti eli reviiri, jolla tuotteet ja järjestelmät hyödynnetään. Kaiken kaikkiaan tälle vaiheelle on tunnusomaista jatkuva osaamisen kehittäminen, joka liittyy liikeidean kaikkien komponenttien rakentamisvaihtoehtoihin. Varsinkin tuotteiden ja järjestelmien kehittämiskustannukset ovat suuret tässä vaiheessa. (Rhenman, 1974, s. 142, Normann, 1976, s. 66 ja 72, Quinn & Cameron, 1983, s. 40)

Kolmatta vaihetta kutsutaan markkinoiden valtaamisvaiheeksi. Tällöin siirrytään yrityksen varhaisesta kehitysvaiheesta kypsään kehitysvaiheeseen. Siirtyminen on mahdollista edellisissä vaiheissa hankitun osaamisen avulla. Juuri tätä osaamista käytetään hyväksi markkinoiden valtaamisessa. Tässä vaiheessa yrityksen on hankittava tarpeelliset resurssit investointeja varten ja luotava tarkoitukseen sopiva organisaatio sekä miehittettävä se osaavilla henkilöillä. Tätä vaihetta pidetään vaativana osaamisen ja johtamisen sekä vaadittavien resurssipanosten suuruuden kannalta katsottuna. Markkinoiden valtaamisvaiheelle on tunnusomaista liikeidean kaikkien komponenttien tasapainoinen ja systemaattinen kehittäminen yrityksen kasvutavoitteiden saavuttamiseksi. (Normann, 1976, s. 55, 67 ja 72)

Kehitysprosessin neljännessä vaiheessa - hallintavaiheessa on kyse reviirin hyväksikäytöstä ja tilanteen vakiinnuttamisesta ja puolustamisesta. Tämä on mahdollista, kun yritys on päässyt hallitsevaan asemaan kehittämiensä tuotteiden, tuotantoprosessien, systeemien, organisoidun toiminnan eli ylivoimaisen liikeidean avulla. Yrityksen tuotteilla on nyt vakaa kysyntä ja yrityksen on huolehdittava tuotannostaan siten, että tämä kysyntä voidaan häiriöittä tyydyttää. Tässä vaiheessa yrityksen tavoitteena on hankkia riittävästi tuloja kaikkien liikeidean rakentamiseen ja reviirin valtaamiseen käytettyjen menojen kattamiseen sekä liikeidean uudelleenmäärittelyä ja täysin uusien ideoiden etsimistä varten. Saadakseen tuloja mahdollisimman pitkään yritys pyrkii vakiinnuttamaan ja puolustamaan asemaansa markkinoilla. Tällöin yrityksen on analysoitava vallatun markkina-alueen muutokset ja kehitettävä jatkuvasti liikeideaansa vastaamaan paremmin asiakkaiden muuttuneita tarpeita. Ympäristön muutokset saattavat myös olla niin yllättäviä ja suuria ettei yritys pysty niihin sopeutumaan. Tällöin on edessä toiminnan lopettamisvaihe. Tämän tilanteen torjumiseksi yrityksen on etsittävä jatkuvasti uusia ideoita ja testattava niitä markkinoilla kyetäkseen lopulta kehittämään niistä uusia toimivia liikeideoita. (Normann, 1976, s. 54 - 58, 67, 72 ja 80 - 95, Galbraith, 1982, s. 79)

Tällä tavalla yrityksen kehitysvaiheet ovat analysoitavissa liikeidean synnyn, kehityksen, hyväksikäytön ja uudelleenmäärittelyn avulla. Kaikissa näissä kehitysvaiheissa on kyse yrityksen sopeutumisesta ympäristöön. Kahdessa varhaisvaiheessa - keihäänkärki ja järjestelmien kehitys - yritys "kuvastaa sisäänpäin" ympäristönsä uusia tekijöitä ja ehtoja muuttamalla omaa toimintaansa ja rakennettaan ympäristön mukaan. Tässä on kuitenkin perimmältään kyse uuden liikeidean etsimisestä ja kehittamisestä, johon liittyvät toiminnan suuntaaminen uudelle markkinasegmentille, uusien organisaatiomuotojen ja järjestelmien kehittäminen sekä henkilöstön oppiminen. Tämän kehitysprosessin avulla yritys lopulta luo itselleen ylivoimaisen liikeidean ja ympäristöä koskevan ylivoimaisen osaamisen, niin että yritys pystyy käyttämään hyväksi reviiriään ja samalla edelleen levittäytymään ympäristöönsä. Tällöin yritys valtaa reviiriään "kuvastamalla ulospäin" ympäristöön ja siellä oleviin toisiin järjestelmiin omaa toimintaansa ja rakennettaan. Näin yritys on siirtynyt kypsään kehitysvaiheeseen ja saavuttanut hallitsevan aseman. (Rhenman, 1974, s. 42 -48, käsitteet "kuvastaminen" eli "mapping" ja "hallitsevuus" eli "dominans" sopeutumiskeinoina, Normann, 1976, s. 67)

Periaatteellisella tasolla yrityksen sopeutuminen ympäristöön voidaan siis nähdä joko "kuvastamisena sisäänpäin" - keihäänkärkivaihe ja järjestelmien kehittämisvaihe - tai "kuvastamisena ulospäin" - markkinoiden valtaamisvaihe ja hallintavaihe. Nämä sopeutusprosessin perustyyppit ovat todellisuudessa mahdollisia, samoin kuin monet variaatiot näiden tyyppien välillä. Yrityksen on toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi ja tavoittelemansa strategisen aseman saavuttamiseksi luotava ja kehitettävä portfolioonsa useita liikeideoita. Nämä liikeideat voivat puolestaan olla eri kehitysvaiheissa, varhaisen ja kypsän kehitysvaiheen välillä.

Vallitsevan kehitysvaiheen, strategisen aseman, tunnistaminen ja seuraavaan vaiheeseen siirtyminen sekä kokonaan uusien liikeideoiden etsiminen toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi vaativat yrityksen johdon suunnittelu- ja ohjaustoimenpiteitä. Yrityksen johto voi suunnittelun avulla analysoida eri kehitysvaiheisiin liittyvät tekijät, jotka ovat arvo- ja toimintaympäristössä, kotimaassa ja kansainvälisillä markkinoilla, yrityksen sidosryhmissä ja itse yrityksessä. Kehitysprosessin varhaisessa vaiheessa toiminta- ja suunnitteluympäristö ovat osaksi tuntemattomia ja osaksi hahmotusvaiheessa. Tällöin etsitään ideoita, luodaan uusia tuotteita ja tuotantoprosesseja, valitaan alustavasti markkinalohkoja, joilla tuotteita testataan sekä luodaan toimintaa ohjaavia organisaatoratkaisuja ja systeemejä. Tälle varhaiselle kehitysvaiheelle on

tunnusomaista, ettei tunneta toimintaympäristöä ja siellä olevia syy-seuraus-suhteita, koska ollaan vasta rakentamassa uutta reviiriä ja sille suunnattua toimintaa. Tällöin on myös suunnittelussa edettävä kokeillen vaihe vaiheelta ja otettava oppia läpikäydystä tapahtumista. Tätä suunnittelumenettelyä nimitetään prosessinäkemykseksi, jolle on tunnusomaista se, että määritellään joitakin suunnitteluprosessin vaiheista ja edetään seuraaviin vaiheisiin hankitun osaamisen myötä kiinteään kokonaisvaltaisen tavoitteenasettelun asemesta. (Normann, 1976, s. 68 - 71)

Kehitysprosessin kypsässä vaiheessa yritys hyödyntää hankkimaansa tietoa ja osaamista. Tässä vaiheessa tunnetaan toimintaan liittyvät syy-seuraus-suhteet riittävässä määrin. Yritys on kyennyt kartoittamaan toimintaympäristön ja saavuttanut jäsentyneen yhteensopivuuden tämän kanssa kehittämiensä tuotteiden avulla. Yritys on tällöin löytänyt tuotantoon sopivan teknologian, rakentanut organisaation ja toiminnan vaatimat systeemit, ja se on sisäisesti harmoninen ja tehokas. Kehitysprosessin myötä yrityksen johto voi juuri suunnittelun avulla lisätä toiminnan tehokkuutta ja kannattavuutta siirtymällä käyttämään uuteen kehitysvaiheeseen paremmin yhteensopivaa tavoite-keino näkemystä. Tämän mukaan suunnittelu muodostuu tapahtumista, joissa päätöksentekijä ensin määrittelee kokonaisvaltaisesti toiminnan päämäärät, jakaa nämä tavoitteiksi ja etsii toimintavaihtoehdot, joiden avulla tavoitteet voidaan saavuttaa. Tällä tavoin yrityksen johto määrittelee ns. tavoite-keino hierarkian siten, että otetaan huomioon myös kaikki toimintaan vaikuttavat tekijät ja toteuttamisen vaatimat resurssit. Näin kypsän kehitysvaiheen jäsentyneiden kysymysten suunnittelulle on tunnusomaista systemaattisuus ja hierarkkisuus. (Ansoff, 1965, s. 65 - 71, Normann, 1976, s. 68 - 71, Galbraith, 1982, s. 78 - 79)

Kypsässä kehitysvaiheessa olevan yrityksen toiminnan ulottuvuudet ja ongelmat ovat niin moninaiset, että niiden käsittely on jaettava organisaation eri hierarkiatasoille. Ympäristön muutosten ja eri kehitysvaiheiden synnyttämien ongelmien analyysit ja ratkaisut on mahdollista toteuttaa systemaattisesti juuri näillä eri hierarkiatasoilla. Koko yrityksen koordinoitun strategiasuunnitelman luominen puolestaan vaatii hierarkkisen ja toimivan suunnittelusysteemin hyväksikäyttöä. Tällaisen kehittyneen suunnittelusysteemin avulla yrityksen johdon on pyrittävä tunnistamaan heikkojen signaalien välittämästä informaatiosta arvo- ja toimintaympäristön muutokset sekä arvioimaan muutosten vaikutus yrityksen nykyiseen strategiseen asemaan ja sen uudelleen suuntaamistarpeeseen. Tässä tarkasteltu yrityksen kehitysvaiheiden vaikutus voidaan esittää tiivistetysti hypoteesin muodossa seuraavasti:

HYPOTEESI VII A

Yrityksen kehitysvaiheet vaikuttavat välittömästi eri kehitysvaiheissa olevien liike-ideoiden kautta yrityksen strategiseen asemaan ja tämän suuntaamisen vaatimaan sopeutumisprosessiin ja sen edellyttämään päätöksentekoon ja suunnitteluun.

HYPOTEESI VII B

Yrityksen kehitysvaiheet vaikuttavat yrityksen suunnittelusysteemiin siten, että mitä kypsemmässä kehitysvaiheessa yritys on, sitä hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu.

2.6 Suunnitteluratkaisun vaikutus yrityksen kannattavuuteen, rahoitukseen ja tehokkuuteen

Edellä kappaleessa 2.2 esitettiin peruskäsitteiden avulla tutkimuksen koko kohde. Tämä oli välttämätöntä lähtökohtien esittämiseksi ja kuvan saamiseksi tutkittavasta ilmiöstä. Kappaleissa 2.3 ja 2.4 puolestaan kuvattiin yksityiskohtaisesti yrityksen suunnittelu systeemi- ja prosessikuvauksen avulla. Kappaleessa 2.5 johdettiin hypoteesit taustatekijöiden vaikutuksista suunnittelusysteemiin. Näin ollen tässä kappaleessa voidaan tämentää loputkin kappaleessa 2.2 olevasta karkeasta teoreettisesta kuvauksesta tarkastelemalla suunnitteluratkaisun vaikutusta yrityksen kannattavuuteen, rahoitukseen ja tehokkuuteen. (Tutkimuksissa on usein ollut vaikeutena objektiivisen performance datan saanti ja tästä syystä on tyydytty subjektiiviseen dataan. Katso eri tavoin toteutetuista tutkimuksista Thune & House, 1970, s. 81 - 87, Ansoff & Avner & Brandenburg & Portner & Radosevich, 1970, s. 2 - 7, Karger & Malik, 1975, s. 60 - 64, Milani, 1975, s. 274 - 284, Hayes, 1977, s. 22 - 39, Wood & LaForge, 1979, s. 516 - 526, Kenis, 1979, s. 713, Merchant, 1981, s. 820, Robinson & Pearce, 1983, s. 197 - 207, Bracker & Pearson, 1986, s. 503 - 522, Rhyne, 1987, s. 363 - 385, Ramanujam & Venkatraman, 1987, s. 19 - 25)

Edellä on yrityksen toiminnan jatkuvuuden perusedellytystä tarkasteltu organisaatio-tutkimuksen käyttämän yhteensopivuuden käsitteen avulla. Tämä pitää sisällään sen, että yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi on vallittava riittävä ajallinen ja paikallinen kaikkien toimintojen yhteensopivuus yrityksen ja sidosryhmien, kuten myös muiden ulkopuolisten tekijöiden välillä. Analysoitaessa yrityksen ja ympäristön välistä yhteensopivuutta voidaan todeta, että yrityksellä on tietty strateginen asema ympäristössään. Tämä yrityksen strateginen asema hahmottuu ja konkretisoituu lopulta ympäristössä vallitsevaa kilpailutilannetta vasten. Arvo- ja toimintaympäristön muutosprosessin vuoksi yrityksen on sopeuduttava ympäristön muuttuneisiin rakenteisiin. Tällöin yrityksen on tehtävä sopeutumisprosessissaan sellaiset yrityksen strategista asemaa koskevat päätökset, jotka takaavat yrityksen toiminnan jatkuvuuden. Tämä puolestaan vaatii sitä, että yrityksen johdolla on käytettävissään suunnittelu-systeemi, jonka avulla johto voi hankkia ympäristön muutoksista ja kehityssuunnista tietoa ja tehdä siitä analyysit strategisia suunnitelmia ja päätöksiä varten. Juuri nämä ympäristöjen muutokset ja kehityssuunnat vaikuttavat yrityksen toimintapäätöksiin ja niiden suunnitteluun. Tästä syystä kappaleessa 2.5 on analysoitu ympäristötilanteet ja johdettu hypoteesit niiden vaikutuksista suunnittelusysteemiin.

Kansainvälisillä markkinoilla niin yritys kuin sidosryhmien jäsenetkin kohtaavat eri kulttuuriympäristöjä, arvo- ja toimintaympäristöjä, joissa monet yritysten ja ryhmien toimintaa säätelevät normistot ja vaatimukset yritystoiminnalle ja siten myös yhteensopivuuden saavuttamiselle ovat erilaisia kuin kotimarkkinoilla olevat ehdot. Toimiminen samanaikaisesti monissa arvoympäristöissä on yritykselle ongelmallista, koska eri arvoympäristöt synnyttävät erilaisia strategisia ongelmia yrityksen johdon ratkaistavaksi. Säilyttääkseen yrityksen strategisen aseman yrityksen johdon on suunnattava toimintaa pois syntyneen arvoympäristön paineen alta tai vahvistaakseen strategista asemaa johdon on pyrittävä luomaan innovaatioita ja uusia tuotteita arvoympäristön muuttuneisiin odotuksiin. Tällaisten ympäristömuutosten tunnistamiseen ja analyysiin yrityksen johto käyttää epäilemättä systemaattista suunnittelua. Edellä on kappaleessa 2.5.1 päädytty arvoympäristötilanteiden vaikutuksen analyysissä seuraavaan hypoteesiin: "arvoympäristö vaikuttaa suunnittelusysteemiin siten, että mitä monityyppisempi arvoympäristötilanne yrityksellä on, sitä hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu".

Yrityksen toimintaympäristön häiriöalttiutta ja turbulenssia on analysoitu paljon kansainvälistyneiden yritysten kohdalla. Tällainen toimintakenttä sisältää runsaasti yllättäviä ja palautumattomia muutoksia, joiden alkuperä on syvällä arvoympäristössä. Toimiessaan kansainvälisillä markkinoilla yritys kohtaa samanaikaisesti monen-tyyppisiä toimintaympäristöjä sen mukaan, kuinka globaalista yrityksen toiminta on. Tällainen monityyppinen ympäristötilanne on yritykselle ongelmallinen, koska eri toimintaympäristöt synnyttävät strategiselta merkitykseltään eriasteisia ongelmia ja yrityksen on sopeutettava toimintansa kaikkiin näihin ympäristöihin. Säilyttääkseen strategisen asemansa yrityksen on suunnattava toimintaa pois turbulenteista toimintaympäristöistä, joita se ei pysty hyödyntämään tai vahvistaakseen strategista asemaa johdon on etsittävä sellaisia toimintaympäristöjä, joita yritys pystyy kannattavasti hyödyntämään. Edellä on kappaleessa 2.5.2 päädytty toimintaympäristötilanteiden vaikutuksen analyysissä seuraavaan hypoteesiin: "toimintaympäristö vaikuttaa suunnittelusysteemiin siten, että mitä monityyppisempi ja häiriöalttiimpi toimintaympäristötilanne yrityksellä on, sitä hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu".

Yrityksen sidosryhmiä ovat kaikki ne ryhmät, jotka ovat sidoksissa yritykseen luovuttaessaan tietyn panoksen yrityksen toimintaan ja saadessaan siitä korvauksen. Jokainen ryhmä muodostaa taustoineen ja vaihdantasuhteineen niin omaleimaisen ja

eriytyneen ryhmän suhteessa yritykseen, että näitä ryhmiä ja niiden synnyttämiä ongelmia voidaan käsitellä erillisinä. Eri sidosryhmillä on myös eriasteinen tilanteesta ja kaudesta toiseen vaihteleva merkitys, tärkeys, yrityksen toiminnalle. Mitä välttämättömämpi, strategisempi, jonkin sidosryhmän panos on toiminnalle, sitä suurempi merkitys tämän sidosryhmän jäsenten panoksilla on yrityksen toiminnalle ja sitä korkeammalle tänä sidosryhmä vaatiinuksineen asettuu hierarkkisessa tärkeysjärjestyksessä. Näiden tilanteiden selvittäminen vaatii kokonaisvaltaista suunnittelua, jossa toisaalta yrityksen suunnitelmat strategioista ja toisaalta eri sidosryhmiltä saatavat resurssipanokset sopeutetaan toisiinsa yrityksen toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Edellä on kappaleessa 2.5.3 päädytty sidosryhmien merkityksen vaikutuksen analyysissä seuraavaan hypoteesiin: "sidosryhmät vaikuttavat suunnittelusysteemiin siten, että sidosryhmien merkityksen, tärkeys toiminnalle, lisääntyessä yrityksen suunnittelu-systeemi muodostuu hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi".

Yritys vastaa ympäristössä syntyneisiin ongelmiin ja mahdollisuuksiin luomalla sopeutumisprosessin avulla itselleen tilanteen vaatiman strategisen aseman ja toimintavalmiuden tämän aseman hallitsemiseksi. Tutkimuksessa tarkasteltujen yritystekijöiden valinnan myötä yritys sitoutuu ratkaisuihin, jotka vaikuttavat koko yrityksen toimintaan, sen ohjaukseen ja suunnitteluun.

Yrityksen perusratkaisut tuote- ja markkinaulottuvuuksista ovat yritykselle elintärkeitä. Ne ilmenevät paitsi tulevana toimintana myös täsmennettynä toiminta-ajatuk-sena. Näiden valintojen perustaksi tarvitaan arvo- ja toimintaympäristön analyysiä, potentiaalisen asiakaskunnan tarpeiden analyysiä ja tarvittavien resurssien analyysiä, jotta valinnat kyetään tekemään kannattavan toiminnan varmistamiseksi. Markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden sekä niiden muutosten tunnistaminen voi kuitenkin olla vaikeaa. Nämä muutokset lienevät sitä vaikeammin tunnistettavissa, mitä enemmän yrityksen perusratkaisut tuote- ja markkinaulottuvuuksista ovat yksittäisen asiakkaan tarpeista lähteviä, koska silloin yleisten ja pysyvien muutosten erottaminen yksittäisistä ja tilapäisistä vaihteluista vaikeutuu. Yrityksen johdon on näissä tilanteissa pyrittävä jatkuvan seurannan ja systemaattisen analyysin avulla tunnistamaan heikkojen signaalien välittämästä informaatiosta markkinaympäristön muutokset. Edellä on kappaleessa 2.5.4.1 päädytty tuotteet ja markkinat perusratkaisujen vaikutuksen analyysissä seuraavaan hypoteesiin: "yrityksen perusratkaisut tuote- ja markkinaulottuvuuksista vaikuttavat suunnittelusysteemiin siten, että mitä enemmän nämä tuote- ja markkinaratkaisut ovat yksittäisen asiakkaan tarpeista lähteviä (yksilölliset ja komp-

leksiset tuotteet), sitä hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu".

Yrityksen tuotantoteknologiaa ja raaka-aineita koskevien perusratkaisujen lähtökohtana ovat sekä yrityksen tuote- ja markkinavalinnat että olemassaoleva teknologia ja raaka-aineet. Tuotantoteknologiaa koskevien valintojen merkitys on suuri, koska kerran toteutettuja investointeja tuskin voidaan kannattavasti hyödyntää muuten kuin investointipäättökseen perustana olleiden asiakkaiden tarpeiden mukaisten tuotteiden valmistuksessa. Näin ollen yrityksen perusvalinnat tuotteista ja markkinoista sekä tarvittavasta teknologiasta liittyvät kiinteästi toisiinsa. Näiden valintojen on perustuttava systemaattisen suunnittelun antamiin analyyseihin ympäristön mahdollisuuksista, potentiaalisten asiakkaiden tarpeista ja erityisesti tarvittavan teknologian ja resurssien saatavuudesta, jotta valinnat mahdollistavat kannattavan toiminnan. Edellä on kappaleessa 2.5.4.2 päädytty tuotantoteknologian ja raaka-aineiden perusratkaisujen vaikutuksen analyysissä seuraavaan hypoteesiin: "yrityksen perusratkaisut tuotantoteknologiasta ja raaka-aineista vaikuttavat suunnittelusysteemiin siten, että mitä yksilöllisempien ja kompleksisempien tuotteiden valmistuksen (asiakkaiden tarpeiden mukaisen) tuotantoteknologiaa koskevat ratkaisut mahdollistavat, sitä hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu.

Yritys voi perustaa koko toimintansa suoraan kansainvälistymisen varaan tai aloittaa kansainväliset toiminnot vasta kotimarkkinoiden osoittauduttua liian pieniksi päämäärien saavuttamisen kannalta. Kansainvälistymisprosessin edetessä yritys käyttää lisääntyvässä määrin hyväksi uusia tuotestrategioita, ottaa käyttöön uusia ulkomaisia operaatioita sekä markkinoi tuotteitaan yhä kaukaisempiin maihin. Kansainvälisen toiminnan suuntaamisen kannalta ovat ongelmallisia markkinoilla tapahtuvat heikosti tunnistettavat muutokset. Muutokset lienevät sitä vaikeammin tunnistettavissa mitä useampia tuotteita tuotestrategia sisältää, mitä useampia ja suurempi panoksia operaatioita yritys käyttää ja mitä kaukaisempiin maihin business-etäisyydeltään yritys tuotteitaan markkinoi, toisin sanoen, mitä pidemmällä yritys on kansainvälistymisprosessissaan, koska silloin yleisten ja pysyvien muutosten erottaminen lukemattomista yksittäisistä ja tilapäisistä vaihteluista vaikeutuu. Näin ollen edellä onkin kappaleessa 2.5.4.3 päädytty kansainvälistymisen vaikutuksen analyysissä seuraavaan hypoteesiin: "yrityksen kansainvälistyminen vaikuttaa suunnittelusysteemiin siten, että mitä pidemmällä ja suuremmilla panoksilla yritys on kansainvälistymisprosessissaan, sitä hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu".

Yrityksen kehitysvaiheet ovat analysoitavissa liikeidean synnyn, kehityksen, hyväksikäytön ja uudelleenmäärittelyn avulla. Kaikissa näissä kehitysvaiheissa on kyse yrityksen sopeutumisesta ympäristöön. Kahdessa varhaisvaiheessa - synty- ja järjestelmien kehitysvaiheissa - yritys "kuvastaa sisäänpäin" ympäristönsä uusia tekijöitä ja ehtoja muuttamalla omaa toimintaansa ja rakennettaan ympäristön mukaan. Näiden kehitysvaiheiden avulla yritys lopulta luo itselleen ylivoimaisen liikeidean ja ympäristöä koskevan ylivoimaisen osaamisen, niin että yritys pystyy käyttämään hyväksi markkinasegmenttiään ja samalla levittäytymään ympäristöönsä. Tällöin yritys valtaa markkinoita "kuvastamalla ulospäin" ympäristöön ja siellä oleviin toisiin järjestelmiin omaa toimintaansa ja rakennettaan. Näin yritys on siirtynyt kypsään kehitysvaiheeseen ja saavuttanut hallitsevan aseman markkinoilla. Vallitsevan kehitysvaiheen, strategisen aseman, tunnistaminen ja seuraavaan vaiheeseen siirtyminen sekä uusien liikeideoiden etsiminen ja kehittäminen toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi vaatii vastaavasti yrityksen ohjaus- ja suunnittelutoimintojen kehittämistä uuden kehitysvaiheen tarpeiden mukaiseksi. Edellä on kappaleessa 2.5.4.4 päädytty yrityksen kehitysvaiheiden vaikutuksen analyysissä seuraavaan hypoteesiin: "yrityksen kehitysvaiheet vaikuttavat yrityksen suunnittelusysteemiin siten, että mitä kypsemmässä kehitysvaiheessa yritys on, sitä hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu.

Tukeutumalla yrityksen määrittelyihin voidaan todeta, että niiden mukaan yritys toimii organisoidusti ja tavoitteellisesti. (kappale 2.2.1) Tämä merkitsee sitä, että toiminnan ohjauksen apuna käytettävät suunnittelusysteemit valitaan juuri yrityksen päämäärien saavuttamiseksi ja siten toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Edellä olevan analyysin mukaan yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi on vallittava riittävä ajallinen ja paikallinen kaikkien toimintojen yhteensopivuus yrityksen ja sidosryhmien, kuten myös muiden ulkopuolisten tekijöiden välillä. Tämä riittävän yhteensopivuuden vaatimus tai tavoittelu ulotettiin käsittämään myös liikeidean komponentit: tuotteet, markkinat, organisaation rakenne, resurssit ja järjestelmät sekä näihin osiin liittyvä osaaminen ja valmius markkinoiden hallitsemiseksi. Yhdeksi järjestelmäksi voidaan juuri ottaa suunnittelusysteemi, jonka avulla yrityksen eri osat ja toiminnot kyetään koordinoimaan yhteensopiviksi keskenään. (kappale 2.2.3)

Edellä ympäristö- ja yritystekijät analysoitiin lähtemällä liikkeelle etäämmällä olevasta arvoympäristöstä ja etenemällä toimintaympäristöön ja sidosryhmiin sekä päätyemällä yritystekijöihin. Näistä johdettujen hypoteesien mukaan tietyt ympäristö- ja

yritystilanteet vaikuttavat yrityksen suunnittelusysteemiin siten, että se muodostuu hierarkkiseksi ja moniulotteiseksi systeemiksi.

Tällöin taustalla on se, että tarkastellut kansainvälisillä markkinoilla toimivan yrityksen ulottuvuudet ja ongelmat ovat niin moninaiset, että tehtävien käsittely on jaettava organisaation eri yksiköille ja hierarkiatasoille. Ympäristön muutosten ja eri kehitysvaiheiden synnyttämien ongelmien analyysit ja ratkaisut on mahdollista toteuttaa osaksi näissä eri yksiköissä ja tasoilla olevien suunnittelutoimintojen avulla, mutta koko yrityksen koordinoitun strategiasuunnitelman luominen vaatii puolestaan niin hierarkkisen ja moniulotteisen suunnittelusysteemin hyväksikäyttöä, että se kattaa yrityksen toiminnan kaikki osat ja ulottuvuudet. Tällaisen tilanteeseen sopeutetun ja kehittyneen suunnittelusysteemin avulla yrityksen johdolla on mahdollisuus tunnistaa heikkojen signaalien välittämästä informaatiosta arvo- ja toimintaympäristön muutokset sekä arvioida muutosten vaikutus yrityksen nykyiseen strategiseen asemaan ja sen uudelleen suuntaamistarpeeseen. Lisäksi tällaisen tilanteeseen sopeutetun hierarkkisen ja moniulotteisen systeemin avulla yrityksen johdolla on mahdollisuus koordinoida ja täsmentää yrityksen toiminta siten, että yritys saavuttaa päämääränsä paremmin kuin tilanteeseen yhteensopimattoman systeemin avulla, koska koko yrityssysteemin toiminnan kannalta yhteensopimattomat osasysteemit aiheuttavat häiriöitä eivätkä tue koko yrityssysteemin toimintaa. (Rhenman, 1970, s. 61, Jahnukainen, 1970, s. 18 - 26, systeemin luomisen periaatteet). Tilanteeseen sopeutetun ja siten yhteensopivan systeemin avulla voidaan juuri käyttää hyväksi eri organisaation yksiköissä oleva tieto ja osaaminen niin, että yritys saavuttaa päämääränsä paremmin kuin yhteensopimattoman systeemin avulla. Näin luodun ja organisoidun systeemin rakennetta ja toimintaa voidaan edelleen kehittää yrityksen uusien kehitysvaiheiden tarpeisiin sopivaksi saadun suunnittelukokemuksen ja oppimisen kautta.

Yrityksen päämäärähakuinen toiminta vaatii riittävien taloudellisten toimintaedellytysten olemassaoloa. Taloudelliset toimintaedellytykset voidaan täsmentää sitomalla tarkastelu yrityksen rahaprosessiin. Yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset muodostuvat kolmesta osatekijästä: kannattavuudesta, rahoitusasemasta sekä näihin liittyvästä tehokkuudesta. Rahoitusasema pitää sisällään rahoituksen rakenteen ja riittävyyden. Yrityksen kannattavuuteen ja rahoitusasemaan vaikuttaa puolestaan toimintaan sidottujen resurssien käytön tehokkuus. Näin tehokkuus on kannattavuuden ja rahoituksen osatekijä. (kpl. 2.2.5)

Yrityksen toiminnan on oltava pitkällä tähtäyksellä niin kannattavaa, että kaikille sidosryhmille voidaan maksaa ne maksuvaatimukset, jotka riittävät pitämään yritys-konalition koossa ja yritykseen jää rahaa toiminnan kehittämisen vaatimiin investoin-teihin. Yrityksen rahoituksen on myös oltava riittävien toimintaedellytysten vaatimalla tasolla. Pitkällä tähtäyksellä rahojen on riitettävä juuri kaikkien sidosryhmien rahal-listen vaatimusten maksamiseen ja yrityksen investointien rahoitukseen. Investointien rahoitukseen yrityksen on hankittava myös rahoitusmarkkinoilta sekä vierasta että omaa pääomaa. Rahoitusrakenteen, vieraan pääoman ja oman pääoman suhteen on oltava terve. Tällöin vieraan pääoman osuus koko pääomasta ei saa nousta niin suureksi, että tähän suhteeseen liittyvä rahoitusriski ylittää yrityksen riskinkantokyvyn. Liiallinen vieraan pääoman osuus nostaa myös rahoitusriskin lisääntymisen kautta rahoituksen kustannuksia, koska rahoittajat vaativat lisääntyneestä riskistä johtuen korkeamman korvauksen panoksestaan kuin terveen rahoitusrakenteen tapauksessa.

Näin ollen yrityksen toiminnan jatkuvuudesta huolehtiminen edellyttääkin yrityksen tuotantotoiminnan ja rahoituksen sopeutusta riittävien toimintaedellytysten vaatimalle tasolle. Tätä rahoituksen sopeutusprosessia, kuten edellä tarkasteltuja monia muita sopeutusprosessejakin, voidaan auttaa toiminnan kokonaisvaltaisen suunnittelun avulla. Tällöin tarvitaan juuri koko yrityksen kattavaa suunnittelua, koska rahoitus on luonteeltaan kokonaisvaltaista ja vieläpä niin, että lyhyelläkin tähtäyksellä rahoituksen on riitettävä ainakin juoksevan toiminnan vaatimien tuotannontekijöiden maksuihin ja vieraan pääoman sopimuksenmukaisiin korkoihin ja lyhennyksiin. (Arto, 1968, s. 54 - 70, Arto, 1978, s. 27 - 37). Sitomalla edellä oleva teoreettinen tarkastelu yhteen voidaan suunnittelusysteemin vaikutus kannattavuuteen, rahoitukseen ja tehokkuuteen esittää hypoteesin muodossa seuraavasti:

HYPOTEESI VIII

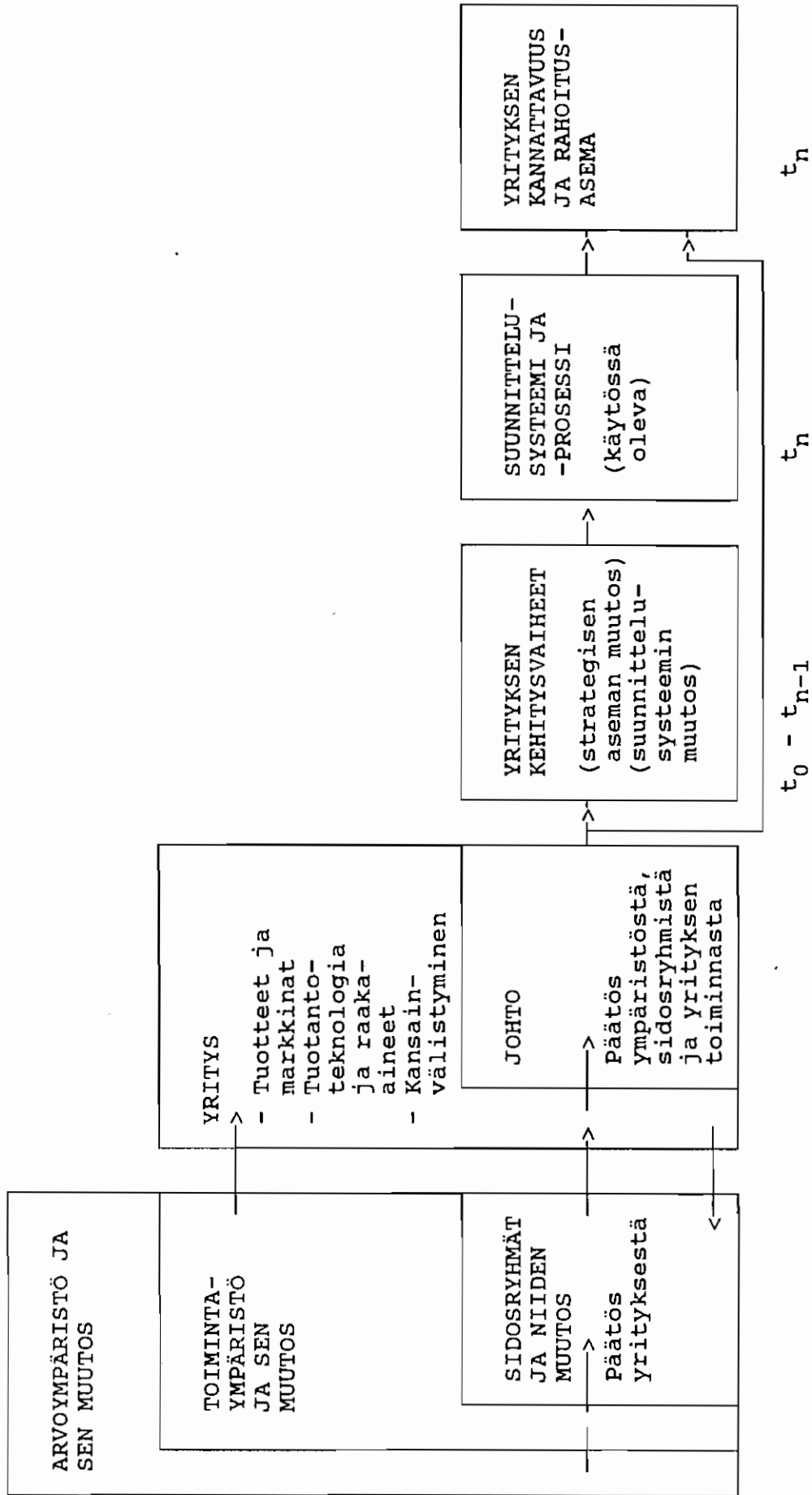
Yrityksen suunnitteluratkaisu vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen, rahoitukseen ja tehokkuuteen siten, että mitä yhteensopivamman suunnittelusysteemin - se on hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelusysteemin - monityyppisen arvoympäristön, häiriöalttiin toimintaympäristön, sidosryhmien merkityksen ja edellä tarkasteltujen yritystekijöiden kanssa yrityksen johto valitsee toiminnan ohjauksen avuksi, sitä selvemmin suunnittelusysteemin vaikutus ilmenee parempana kannatta-vuutena, rahoitusasemana ja tehokkuutena.

Yhteenveto

Kappaleissa 2.5 ja 2.6 on täsmennetty tämän tutkimuksen teoreettinen selitysoasa. Kappaleessa 2.5 on johdettu hypoteesit taustatekijöiden vaikutuksista suunnittelu-
systeemiin ja -prosessiin. Tällöin lähtökohtana on ollut se, että yritys on avoin organi-
saatio, joka on yhteydessä ympäristöönsä monin tavoin. Yritys ympäristössään käsit-
teen sanoma on siinä, että yrityksen valitsemaa strategiaa, rakennetta, toimintaa ja
myöskin suunnittelusysteemiä tulee tutkia suhteessa ympäristöönsä. Tarkastelu on
toteutettu lähtemällä liikkeelle suunnittelusta etäämmällä olevasta ympäristöstä,
arvoympäristöstä, ja etenemällä sieltä toimintaympäristöön, sidosryhmiin ja päätyömäl-
lä yritystekijöihin. Yritystekijät pitävät tässä tutkimuksessa sisällään tuotteita ja
markkinoita koskevat perusratkaisut, tuotantoteknologian ja raaka-aineet, kansain-
välistymisen sekä yrityksen kehitysvaiheet. Näiden kaikkien selittävien taustatekijöi-
den vaikutuksesta suunnittelusysteemin kehitykseen on johdettu perustellut hypoteesit.

Kappaleessa 2.6 on puolestaan johdettu hypoteesi yrityksen suunnitteluratkaisun
vaikutuksesta yrityksen kannattavuuteen, rahoitukseen ja tehokkuuteen. Hypoteesin
johtaminen on toteutettu tukeutumalla juuri kappaleessa 2.5 olevaan analyysiin. Siinä
johdettujen hypoteesien mukaan tietyt ympäristö- ja yritystilanteet vaikuttavat yrityk-
sen suunnittelusysteemiin siten, että se muodostuu hierarkkiseksi ja moniulotteiseksi
systeemiksi. Tällaisen tilanteeseen sopeutetun ja kehittyneen systeemin avulla yrityk-
sen johdolla on mahdollisuus tunnistaa heikkojen signaalien välittämästä informaati-
osta arvo- ja toimintaympäristön muutokset sekä arvioida muutosten vaikutus
yrityksen nykyiseen strategiseen asemaan ja sen uudelleen suuntaamistarpeeseen.
Lisäksi tällaisen tilanteeseen sopeutetun hierarkkisen ja moniulotteisen systeemin
avulla yrityksen johdolla on mahdollisuus koordinoida ja täsmentää yrityksen toiminta
siten, että yritys saavuttaa päämääränsä, kannattavuuden ja rahoitusaseman, parem-
min kuin tilanteeseen yhteensopimattoman systeemin avulla, koska koko yritys-
systeemin toiminnan kannalta yhteensopimattomat osasysteemit aiheuttavat häiriöitä
eivätkä tue koko yrityssysteemin toimintaa.

Oheinen kuvio havainnollistaa hypoteesien johtamisen.



KUVIO 2. SUUNNITTELUKÄYTTÖN SYNTYNYN JA KEHITYKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT SEKÄ SUUNNITTELUKÄYTTÖN VAIKUTUS KANNATTAVUUTEEN JA RAHOITUSASEMAAN

2.7 Teoriaosan yhteenveto

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi asetetun ensimmäisen tavoitteen saavuttamiseksi tässä luvussa kehitettiin teoreettinen viitekehys määrittelemällä tarvittavat käsitteet ja niiden väliset suhteet. Tätä tarkoitusta varten määriteltiin kappaleessa 2.2 tutkimuksen peruskäsitteet. Näiden käsitteiden avulla kuvattiin tutkimuksen koko alue. Tämä oli välttämätöntä lähtökohtien esittämiseksi ja kuvan saamiseksi tutkittavasta ilmiöstä.

Tämän jälkeen tarkasteltiin kappaleessa 2.3 yrityksen formaalia suunnittelua systeemi-teoreettisen kuvaustavan mukaan määrittelemällä pelkistetty hierarkkinen suunnittelusysteemi. Peruslähtökohtien kuvauksen yhteydessä todettiin, että tavoitellun strategisen aseman saavuttaminen, sopeutusprosessi, vaatii yrityksen tarpeisiin soveltuvan suunnittelujärjestelmän olemassaoloa. Yrityksen strategiseen asemaan vaikuttavat ongelmat puolestaan syntyvät yrityksen arvo- ja toimintaympäristössä, kotimaassa ja kansainvälisillä markkinoilla. Yrityksen johto voi periaatteessa asettaa suunnittelua vaativat ongelmat hierarkkiseen ongelmajärjestykseen kysymysten strategisen luonteen ja niiden merkityksen perusteella. Ongelmapohjaisten hierarkkisten suunnitelmien kuvaus toteutettiin juuri systeemikuvaustavan mukaan.

Tässä määritelty hierarkkinen suunnittelusysteemi ymmärretään yhtenä kokonaisuutena, joka on yhteydessä ympäristöönsä, yrityssysteemiin ja edelleen sitä kautta yrityksen ympäristöön. Tämä kokonaissysteemi muodostuu itsenäisistä osasysteemeistä, joista strategiasuunnittelusysteemi on pääsysteemi, joka vaatii toteutussysteemeikseen alisyteemit. Näitä nimitettiin tavoitesuunnittelu- ja budjettisuunnittelusysteemeiksi. Näitä osasysteemejä tarkasteltiin pelkistetysti siten, että määriteltiin kussakin osasysteemissä suunnittelun kohteet ja niiden suunnittelun toteuttamistasot organisaatiossa sekä niiden väliset yhteydet. Nämä eri kohteiden ja eri osasysteemien väliset yhteydet toimivat suunnittelupäätösten kautta. Tällä tavalla osasysteemien välinen yhteys ja rajanveto kytkettiin aina ylemmän tason systeemin antamiin tuotoksiin eli suunnittelupäätöksiin. Tässä pelkistetyssä hierarkkisessa esityksessä on vältetty kuvaamasta muuta yrityksen suunnittelusta.

Tämän suunnittelusysteemin toimintaa tarkasteltiin prosessikuvauksen avulla seuraavassa kappaleessa. Lähtökohdaksi otettiin Herbert A. Simonin yleinen - intelligence, design, choice - prosessimalli, joka jaettiin tässä työssä useampiin ja tarkennettuihin strategiasuunnitteluprosessin vaiheisiin. Prosessin vaiheet muodostuvat suunnittelu-

henkilöiden suorittamista suunnittelutehtävistä, jotka seuraavat toisiaan loogisessa ja ajallisessa mielessä. Tehtävien ja vaiheiden määrittelyn lisäksi tuotiin esille niiden väliset yhteydet koko prosessin kuvaamiseksi. Tämä prosessi tarvitsee panostekijänä tietoa ja yrityksen johdon ohjausimpulssin, jotta prosessin avulla saadaan aikaan suunnitelmat eri suunnittelun kohteista. Prosessikuvauksessa kiinnitettiin huomiota juuri tietoon ja sen muuntumiseen erilaiseksi informaatioksi päätöksentekijälle kulloisenkin suunnittelukohteen tarpeisiin.

Prosessin identifiointivaihe muodostuu päätöksenteon tunnistamisvaiheesta ja diagnosivaiheesta. Tunnistetun ja diagnosoidun strategisen suunnittelutilanteen jälkeen on mahdollista edetä seuraavaan vaiheeseen. Prosessin suunnitteluvaihe muodostuu vaihtoehtojen luomisvaiheesta ja näiden vaihtoehtojen täsmentämis- ja analysointivaiheesta. Näiden vaiheiden tuloksena syntyneet ja jäljelle jääneet päämäärät tyydyttävät vaihtoehdot esitetään yrityksen johdolle lopullista valintapäätöstä varten. Tämän päätöksentekovaiheen ongelmaksi tulee erityisesti informaation liittyvän epävarmuuden arvioiminen ja päätöksentekijän tietoon tulleiden ns. harkinnanvaraisten tekijöiden huomioon ottaminen vaihtoehtojen edullisuusjärjestykseen asettamisessa ja siten lopullisessa päätöksessä. Päätöksentekovaiheen jälkeen siirrytään päätösten toimeenpanovaiheeseen. Suunnittelu ei ole itsetarkoitus, vaan hyväksymispäätöksen saaneet suunnitelmat on tarkoitettu toimeenpantaviksi. Prosessia kokonaisuutena havainnollistaa kappaleessa 2.4 oleva kuvio.

Tällä tavalla kappaleissa 2.3 ja 2.4 on kuvattu koko suunnittelusysteemi sekä rakenteen että toiminnan kannalta. Nämä molemmat kuvaukset yhdessä muodostavat suunnittelusysteemin kokonaiskuvauksen. Tämä kokonaisuus on jatkossa empiirisen tutkimuksen kohteena.

Kappaleessa 2.5 johdettiin hypoteesit taustatekijöiden vaikutuksista suunnittelusysteemiin ja -prosessiin. Peruslähtökohtien täsmentämisen yhteydessä tarkasteltiin erityisesti yrityksen ja ympäristön yhteensopivuutta ja sopeutumista sekä yrityksen kehitysvaiheita. Yritys ympäristössään käsitteen sanoma on siinä, että yrityksen valitsemaa strategiaa, rakennetta, toimintaa ja yrityksen suunnittelutoimintaa tulee tutkia suhteessa ympäristöönsä. Hypoteesien johtaminen on toteutettu juuri lähtemällä liikkeelle etäämmällä olevasta ympäristöstä, arvoympäristöstä.

Arvoympäristö on toimintaympäristön ulkopuolella oleva ympäristö ja se vaikuttaa sieltä toimintaympäristöön ja yritykseen. Arvoympäristön vaikutuksen tarkastelu on ollut välttämätöntä, koska strategisten ongelmien perimmäiset syyt ovat lähtöisin arvoympäristössä olevista tekijöistä ja niiden muutoksista. Hypoteesin johtaminen arvoympäristötilanteen vaikutuksesta on tehty kappaleessa 2.5.1.

Toimintaympäristö on yrityksen ja sen sidosryhmien vallitseva toimintakenttä, jossa ovat myös kilpailijat. Strategiasuunnittelua käsittelevä kirjallisuus tarkastelee yleensä laajasti ympäristö- ja kilpailutilanteita sekä niiden häiriöalttiutta. Erilaiset toimintaympäristöt ja niiden vaikutukset yrityksen toimintaan ja sen suunnitteluun on analysoitu kappaleessa 2.5.2.

Sidosryhmien merkityksen osalta hypoteesi on johdettu kappaleessa 2.5.3. Eri sidosryhmillä ja niiden jäsenillä on eriasteinen tilanteesta ja kaudesta toiseen vaihteleva merkitys, tärkeys, yrityksen toiminnalle. Tämä merkitys riippuu paitsi yrityksen omista tarpeista myös toimintaympäristön, eri markkinoiden, muutoksista. Mitä välttämättömpi, strategisempi, jonkin sidosryhmän panos on yrityksen toiminnalle, sitä suurempi merkitys tämän sidosryhmän jäsenten panoksilla on yrityksen toiminnalle. Näiden tilanteiden selvittäminen asettaa juuri vaatimuksia suunnittelutoiminnolle.

Yritystekijöiden vaikutusten osalta hypoteesit johdettiin kappaleessa 2.5.4. Yritys vastaa häiriöalttiin ympäristön haasteisiin ja mahdollisuuksiin luomalla sopeutumisprosessin avulla itselleen tilanteen vaatiman strategisen aseman ja toimintavalmiuden tämän aseman hallitsemiseksi. Valitsemiensa perusstrategioiden myötä yritys sitoutuu ratkaisuihin, jotka vaikuttavat koko yrityksen toimintaan, sen ohjaukseen ja suunnitteluun. Tässä on johdettu seuraavat hypoteesit:

Tuotteet ja markkinat perusratkaisut, kappaleessa 2.5.4.1

Tuotantoteknologia ja raaka-aineet perusratkaisut, kappaleessa 2.5.4.2

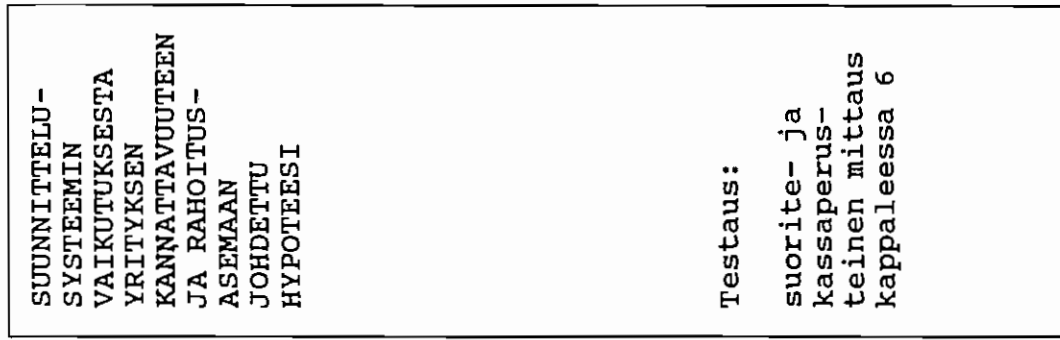
Kansainvälistyminen, kappaleessa 2.5.4.3

Yrityksen kehitysvaiheet, kappaleessa 2.5.4.4.

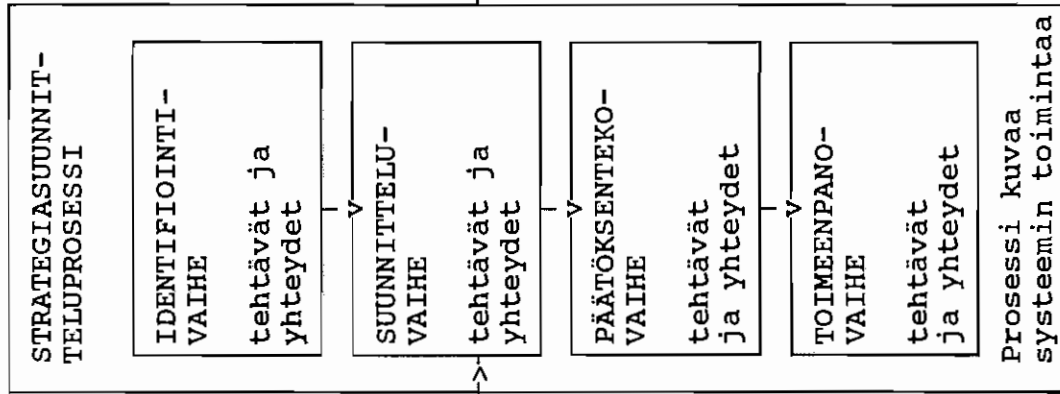
Tutkimustehtävän mukaan kappaleessa 2.6 johdettiin hypoteesi yrityksen suunnittelu-
ratkaisun vaikutuksesta yrityksen kannattavuuteen, rahoitukseen ja tehokkuuteen. Tässä yhteydessä tukeuduttiin juuri edellisessä kappaleessa olevaan analyysiin. Siinä johdettujen hypoteesien mukaan tietyt ympäristö- ja yritystilanteet vaikuttavat yrityksen suunnittelusysteemiin siten, että se muodostuu hierarkkiseksi ja moniulotteiseksi systeemiksi. Tällaisen tilanteen vaatiman ja kehittyneen systeemin avulla yrityksen johdolla on mahdollisuus tunnistaa heikkojen signaalien välittämästä informaatiosta arvo- ja toimintaympäristön muutokset sekä arvioida muutosten vaikutus yrityksen strategiseen asemaan ja sen uudelleen suuntaamistarpeeseen. Tällaisen tilanteeseen sopeutetun hierarkkisen ja moniulotteisen systeemin avulla yrityksen johdolla on myös mahdollisuus suunnitella ja koordinoida yrityksen toiminta siten, että yritys saavuttaa paremman kannattavuuden ja rahoitusaseman kuin tilanteeseen yhteensopimattoman systeemin avulla, koska koko yrityssysteemin toiminnan kannalta yhteensopimattomat osasysteemit aiheuttavat häiriöitä eivätkä tue koko yrityssysteemin toimintaa. Hypoteesien johtamisen kokonaisuutena havainnollistaa edellisen kappaleen lopussa oleva kuvio.

Koko teoriaosan sisällön ja rakenteen puolestaan havainnollistaa oheinen yhteenvetokuvio.

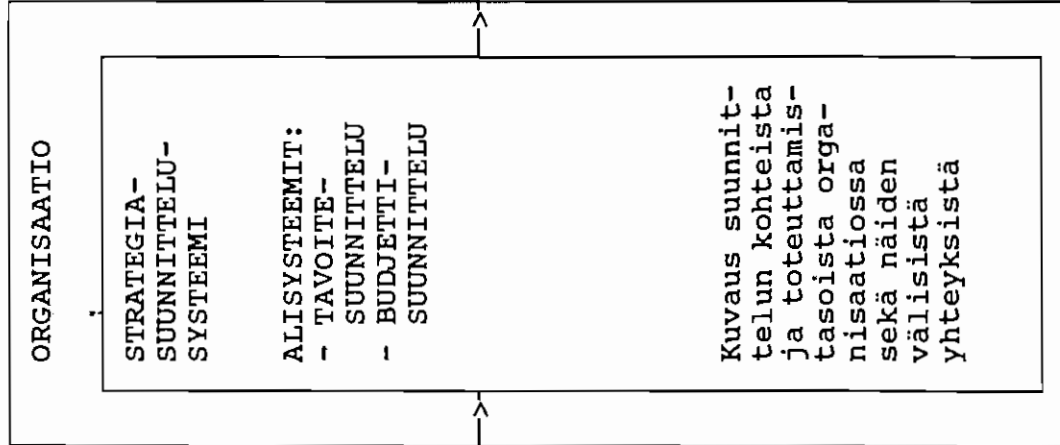
Kappale 2.6



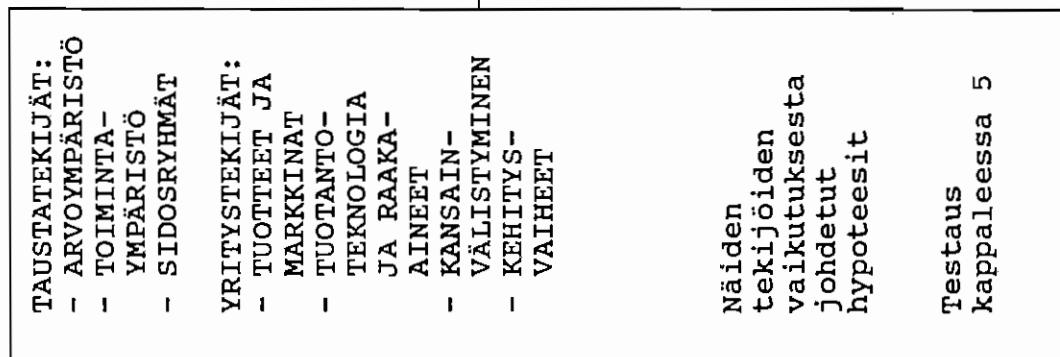
Kappale 2.4



Kappale 2.3



Kappale 2.2 ja 2.5



KUVIO 3. YHTEENVETO STRATEGIASUUNNITTELUKESKUSTÄ JA SIIHEN VAIKUTTAVISTA TEKIJÖISTÄ SEKÄ SUUNNITTELUKESKUSTÄ VAIKUTUSKANNATTAVUUTEEN JA RAHOITUSASEMAAN

3 EMPIIRISEN OSAN LÄHTÖKOHDAT

3.1 Tutkittavat yritykset ja aineiston hankintamenetelmä

Yritysten toiminnan suunnittelun empiirisessä tutkimuksessa voidaan perusjoukko määrittää erikokoiseksi. Perusjoukoksi voitaisiin periaatteessa ottaa kaikki Suomen yritykset, jos tutkimus tarkastelisi yritysten suunnittelua kovin yleisesti. Tämä perusjoukko olisi kuitenkin erittäin suuri ja heterogeeninen. Perusjoukkoa määrätessä ovat seuraavat tekijät olleet valinnan perustana:

1 tutkimuksen ongelma ja tavoitteet

2 tutkimuksen toteuttamista rajoittavat tekijät

Valittaessa perusjoukkoa tutkimuksen ongelman ja tavoitteiden kannalta todetaan, että tässä työssä tutkitaan kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten strategia- ja budjettisuunnittelua ja näihin vaikuttavia tekijöitä sekä yritysten kannattavuutta ja rahoitusta. Tällöin empiiristä tietoa tarvitaan suunnittelusysteemin ja -prosessin todentamiseen ja niihin vaikuttavien tekijöiden etsimiseen sekä kannattavuuden ja rahoituksen analysoimiseen. Tutkimuksen tavoite - strategiasuunnittelun tutkiminen - ohjaa yritysten valintaa siten, että tutkimuskohteena ovat kansainvälisillä markkinoilla toimivat suomalaiset yritykset, koska Suomessa sijaitsevien ulkomaisten yritysten tytäryhtiöiden itsenäistä strategiasuunnittelua voivat rajoittaa monet pääyhtiön asettamat päämäärät ja strategiat.

Tutkimuksen tavoite rajaa yritysjoukkoa myös siten, että kovin pienillä yrityksillä ei ehkä ole edellä kuvattua teoreettista hierarkkista suunnittelusysteemiä, koska organisaatiotasojen lukumäärä rajoittuu pienissä yrityksissä usein kahteen tai vain yhteen tasoon. Näin ollen perusjoukko rajattiin käsittämään yli 10 milj. mk:n liikevaihdon omaavat yritykset.

Tutkimuksen toteuttamista rajoittavat eniten käytettävissä oleva tutkimushenkilöstö ja rahavarat. Tämän tutkimuksen toteuttajalla ei ollut käytettävissä strategiasuunnittelua tuntevia haastattelijoita eikä juurikaan varoja tutkimusta aloitettaessa. Näin ollen tutkimusresurssien niukkuus pakotti rajaamaan yritysten lukumäärää ja käyttämään kyselymenetelmää aineiston hankinnassa. Toisaalta tutkimustavoitteiden saavuttamiseksi on valittava riittävän suuri määrä yrityksiä, jotta kaikkiin tutkittaviin luokkiin saadaan tarpeeksi yrityksiä. Tällä varmistetaan tutkimuksen luotettavuus.

Kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten saavuttamiseksi päädyttiin käyttämään Suomen Ulkomaankauppaliiton viejärekisteriä. Tästä rekisteristä valittu otos edustanee hyvin kansainvälisillä markkinoilla toimivia yrityksiä. Edellä olevien tutkimustavoitteiden saavuttamiseksi valittiin tutkimuksen kohteeksi suurimpiin viennin arvoluokkiin kuuluvat ja vähintään 10 milj. mk:n liikevaihdon omaavat yritykset.

Mitään muuta karsintaa tai rajausta ei enää tehty, vaan kaikki 194 yritystä otettiin tutkimuksen kohteeksi. Tutkimuskyselyn lähettämisen jälkeen oli kuitenkin hylättävä joitakin yrityksiä, jolloin tutkimuksen kohteeksi jäi 169 yritystä. Näistä yrityksistä 65 yrityksellä ei ollut aikaa vastata kyselyyn. Lopullinen vastausprosentti muodostuu seuraavasti:

	lkm	%
Suurimpiin viennin arvoluokkiin kuuluvat yritykset	194	
- omistajan vaihto	5	
- saneeraus ja toimitusjohtajan vaihto	7	
- konkurssi	1	
- myyntiyhdistys	1	
- tuontiliike	3	
- yrityksillä ei ole riittävästi vientiä eivätkä katso kuuluvansa tutkittaviin	8	
<u>Lopullinen tutkimuksen kohde</u>	<u>169</u>	<u>100</u>
- ei ollut aikaa vastata kyselyyn	65	38
<u>Vastauksen antaneet yritykset</u>	<u>104</u>	<u>62</u>

Vastauksen antaneet yritykset ovat seuraavat:

A.Ahlström Oy
 Oy Airam Ab
 Amer-Yhtymä Oy
 Are Oy
 Arola Oy
 Auraprint Oy
 Blueman Oy
 Devecon Oy
 Enigheten Keskuskunta
 Oy Ensto Ab

Ernamo Oy
Oy Finlayson Ab
Finn Karelia Virke Oy
Finn-Lassie Oy
Finn-Stroi Oy
Fredriksonin Lakkitehdas Oy
Oy Gefa Ab
Hankkija-Yhtymä
Hollming Oy
Hämeen Lämpöeriste Oy
Iisalmen Sahat Oy
Instrumentarium Oy
Oy JA-RO Ab
Kaitila Oy
Kaso Oy
Oy Kaukas Ab
Kaunotar-Tuote Oy
Kemi Oy
Kemira Oy
Kemppi Oy
Kestilä Oy
Kone Oy
Kruunu Pukine Oy
Kuivamaito Oy
Kummila Oy
Kunnallispaino Oy
Oy Kyro Ab
Labsystems Oy
Oy Lahden Polttimo Ab
Lamino Oy
Larox Oy
Lassila & Tikanoja-Yhtymä
Lemminkäinen Oy
Oy Lohja Ab
Luhta Oy
MalliMari Oy

Marimekko Oy
Martela Oy
Master-Coat Oy
Medica Oy
Oy Metsä-Botnia Ab
Oy MK-Tuote Ab
Mobira Oy
Mono Oy
Oy Navire Ab
Neles Oy
Neste Oy
Nokia Oy
Keskuskunta OK-Liha
Onninen Oy
Oras Oy
Orion-yhtymä Oy
Oulu Oy
Outokumpu Oy
Paloheimo Oy
Perlos Oy
Perusyhtymä Oy
Piippo Oy
Piretta-P.T.A. Oy
Pohjan Saha Oy
Polar-rakennusosakeyhtiö
Pouttu Oy
Printal Oy
Raision Tehtaat
Raute Oy
Kaaelitehdas Reka Oy
Oy Rettig Ab
Oy W. Rosenlew Ab
Saastamoinen Oy
Salmi-Yhtiöt Oy
Oy E. Sarlin Ab
Satanahka Oy

Oy Wilh. Schauman Ab
G.A. Serlachius Oy
Starckjohann-Telko Oy
Suomen Sokeri Oy
Suomen Trikoo Oy Ab
Sähköliikkeiden Oy
Sähkölähteenmäki Oy
Temet Oy
Terästuote Oy
Tunturipyörä Oy
Tuomisen Puku Oy
Turo Oy
Vaisala Oy
Valio Meijerien Keskusosuusliike
Valmet Oy
Vapo Oy
Vesto Oy
Viialan Viila Oy
Oy Wiik & Höglund Ab
Wärtsilä Oy Ab
Yhtyneet Paperitehtaat Oy
YIT Oy Yleinen Insinööritoimisto

Vaikka tutkimuksen kohteena olevat yritykset on saatu Suomen Ulkomaankauppaliiton viejärekisteristä, sieltä ei ole saatu mitään muuta tietoa tutkimukseen. Aineisto on hankittu tähän tutkimukseen suoraan yrityksistä, niiden ylimmältä johdolta. Tavallisimmat aineiston hankintamenetelmät ovat tällaisessa suuren yritysjoukon tapauksessa kysely- ja haastattelumenetelmä. Tutkimussuunnitelman tekovaiheessa ilmeni se, että strategiasuunnittelun tutkimiseen ei ole käytettävissä päteviä haastattelijoita, koska strategiasuunnittelu on ylimmän johdon tehtäväkenttään kuuluva asia. Näin suuren yritysjoukon haastattelu ei myöskään ole ajallisista syistä mahdollista yksistään tutkimuksen tekijän toimesta. Tällöin huolellisesti suunniteltu kyselymenetelmä jäi ainoaksi aineiston hankintatavaksi. Yritysten kannattavuuden ja rahoitusaseman analysoimiseksi hankittiin kyselyn yhteydessä yritysten toimintakertomukset, jotka sisältävät viralliset tuloslaskelmat ja taseet.

3.2 Kysymysten muotoilu ja vastausten hankinta

Tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti empiiristä evidenssiä hankitaan tutkimuksen teoreettiselle mallille. Empiirisen tiedon etsintää ohjaa juuri teoreettinen malli, jota koskevia kysymyksiä tehdään. Empiirisen vaiheen suunnittelun yhteydessä kiinnitettiin runsaasti huomiota sekä kysymysten että vastausvaihtoehtojen muotoiluun. Tässä työssä käytettiin hyväksi tutkijan aikaisempien empiiristen tutkimusten yhteydessä hankkima tieto. Lisäksi kysymyslomakkeet testattiin yritysten edustajien toimesta. Saatujen kommenttien perusteella kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja täsmennettiin ja vähennettiin. Täsmennysten tekoon vaikuttivat yrityksen mahdolliset liikesalaisuudet. Strategisia asioita ei voi kysyä liian yksityiskohtaisesti, koska tällaisiin kysymyksiin yritykset saattavat jättää vastaamatta vetoamalla liikesalaisuuksiin. Kysymysten vähennyksen puolestaan saneli vastausajan lyhentämisen tarve.

Kysymykset jakautuvat kolmeen erilliseen ryhmään:

Johdon strategiasuunnittelun (pitkän tähtäyksen) lomake on esitetty toimitusjohtajan vastattavaksi ja se sisältää kysymykset 1 - 100. Nämä kysymykset liittyvät strategiasuunnittelun eri kohteiden suunnittelun toteutukseen ja siihen miten kansainvälistyminen on vaikuttanut tähän prosessiin.

Keskipitkän tähtäyksen eli 2 - 3 vuoden ja budjettisuunnittelun lomake on esitetty talousjohtajan vastattavaksi ja se sisältää kysymykset 1 - 111. Nämä kysymykset liittyvät kts- ja budjettisuunnittelun eri kohteiden suunnittelun toteutukseen ja siihen miten kansainvälistyminen on vaikuttanut tähän prosessin osaan. Kysymysten ja vastausvaihtoehtojen muotoilussa on noudatettu täysin samaa linjaa kuin strategiasuunnittelua koskevissa kysymyksissäkin, jotta niitä kyetään keskenään vertailemaan ja analysoimaan.

Yrityksen kuvaustietojen lomake on esitetty toimitusjohtajan ja talousjohtajan vastattavaksi ja se sisältää kysymykset 1 - 58. Nämä kysymykset liittyvät teoreettisessa osassa esitettyihin suunnitteluun vaikuttaviin taustatekijöihin, kuten yrityksen ympäristöön, sidosryhmiin, tuotteisiin ja markkina-alueisiin, kansainvälistymiseen, tuotantoteknologiaan, yrityksen organisaatioon ja sen hallintoon sekä miehitykseen.

Näissä kysymyksissä tiedustellaan suurimmaksi osaksi tosiasiatietoja yrityksen suunnittelusta ja vain vähäisessä määrin mielipiteitä. Tosiasiatietojen kysymykset on tehty mahdollisimman selvässä ja yksinkertaisessa muodossa, jotta voidaan taata tutkimuksen korkea laatutaso ja nopeuttaa vastausten antoa. Vastausvaihtoehtojen muotoilussa on pysytty jokaisessa lomakkeessa suljetuissa vaihtoehtoissa, jotta eri yrityksiltä saatuja vastauksia kyetään luokittelemaan ja analysoimaan. Useiden kysymysten kohdalla esitettiin myös avoin vaihtoehto "jokin muu, mikä?", koska yksin suljettujen vaihtoehtojen esittäminen saattaisi johtaa väärän kuvan saamiseen tutkittavasta kysymyksestä. Avoimeen vaihtoehtoon saadut vastaukset on koodattu jälkikäteen analyysin tekoa varten.

Yhteenvedona kysymyksistä voidaan sanoa, että tehdyt kysymykset ovat olleet selkeitä ja vastausvaihtoehdot monipuolisesti harkittuja. Vastausvaihtoehtoissa on tästä huolimatta useissa tapauksissa ollut myös avoin vastausvaihtoehto. Kaikille yrityksille on esitetty täsmällisesti samat kysymykset ja vaihtoehdot samassa muodossa ja järjestyksessä. Kysymyslomakkeet ovat tutkimuksen liitteinä.

Tutkimuksen onnistumiseksi kysely osoitettiin yritysten ylimmälle johdolle - toimitusjohtajalle tai hallituksen puheenjohtajalle - henkilökohtaisesti. Saatekirjeessä kerrottiin se, että tutkimuksessa etsitään vastausta siihen, miten kansainvälistyminen ja laajentunut toimintaympäristö vaikuttavat johdon strategiasuunnitteluun ja toiminnan ohjaukseen sekä siihen, miten näiden vaikutus ilmenee yrityksen tulos- ja rahoituskehityksessä. Edelleen kerrottiin se, että kysymykset on suunniteltu niin, että ne soveltuvat sekä suurten että pienten yritysten vastattaviksi. Kyselyn lähettämisen jälkeen jokaisen yrityksen ylimpään johtoon otettiin puhelimitse tai kirjeitse yhteys vastausten saamiseksi. Samoin saadut vastaukset on tarkistettu ja täydennetty tarpeellisilta osin puhelimitse vastanneilta henkilöiltä. Tämän toimenpiteen avulla on voitu nostaa tutkimusaineiston laatutasoa, jota voidaan pitää hyvänä kaikkien 104 yrityksen osalta. Viimeiset tiedot ovat toukokuulta 1985.

3.3 Empiiristen tulosten esittäminen

Tässä työssä tutkitaan kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten strategia- ja budjettisuunnittelua ja näihin vaikuttavia tekijöitä sekä yritysten kannattavuutta ja rahoitusta. Tutkimuksen lähtökohdaksi on valittu behavioristinen teorianmuodostus, joka ymmärtää yrityksen eri sidosryhmiensä tavoitteellisen toiminnan ja päätöksente-

on yhteenliittymänä. Tälle perustalle on sitten rakennettu hierarkkinen strategiasuunnittelusysteemi ja tarkasteltu tämän systeemin toimintaa prosessimallin avulla. Suunnittelusysteemin muotoutumiseen vaikuttavien taustatekijöiden osalta on johdettu teoreettiset hypoteesit. Samoin on johdettu hypoteesi suunnitteluratkaisun vaikutuksesta yrityksen kannattavuuteen ja rahoitukseen. Tällaisen teoreettisen mallin rakentaminen on välttämätöntä, jotta kyetään tekemään perusteltuja kysymyksiä ja jotta yrityksistä saadut vastaukset voidaan yhdenmukaisesti esittää ja analysoida.

Tutkimuksen empiirisen osan tarkoitus, joka on tässä määritelty empiirisen evidenssin hankkimiseksi teoreettiselle mallille, määrää paljolti sen, miten tulokset esitetään ja analysoidaan. Tämä tutkimus ei pyri antamaan vastausta kaikkiin yritysorganisaatiossa esiintyviin suunnittelumuotoihin, vaan todentamaan edellä olevan hierarkkisen suunnittelumallin ja testaamaan selittävien taustatekijöiden vaikutuksesta johdetut hypoteesit sekä suunnitteluratkaisun vaikutuksesta johdetun hypoteesin. Yksistään suunnittelusta tehtyjen kysymysten lukumäärä on niin suuri, että sekin osaltaan määrää, miten tulokset voidaan analysoida. Samoin analyysimenetelmään vaikuttava tekijä on kysymysten mittaustaso, joka täyttää suunnittelukysymysten osalta nominaaliasteikon tason.

Tältä pohjalta 4. luvussa analysoidaan yrityskohtaiset mittaustulokset tarkastelemalla yksityiskohtaisesti määriteltyjä suunnittelun kohteita ja vaiheita. Tällöin analysoidaan myös suunnittelun kohteiden ja vaiheiden väliset yhteydet. Näiden yrityskohtaisten mittaustulosten pohjalta etsitään teoreettisten kriteerien avulla homogeenisiä ryhmiä, jotka säännönmukaisempina kokonaisuuksina kuin yksittäisen yrityksen vastaukset todentaisivat teoreettisen suunnittelusysteemin ja -prosessin ilmentymisen ja toimivuuden todellisissa tilanteissa. Näitä ryhmiä nimitetään suunnittelutyypeiksi.

Selittävien taustatekijöiden vaikutuksesta suunnittelusysteemin muotoutumiseen johdetut hypoteesit testataan 5. luvussa. Testausta varten nämä hypoteesit on ensiksi operationalisoitava empiirisesti mitattavaan muotoon. Tämän jälkeen etsitään vastauskysymykseen, ovatko taustatekijät ja suunnittelutyypit toisistaan riippuvaisia vai riippumattomia. Näitä suhteita tutkitaan χ^2 -riippumattomuustestin avulla. Testauksen osoittaessa tilastollista riippuvuutta taustamuuttujan ja suunnittelutyypien välillä, etsitään kontingenssitaulusta tämän riippuvuuden sisältö. Eri jatkoanalyysillä pyritään löytämään ne taustatekijät, jotka vaikuttavat yrityksen suunnittelutyypivalintoihin. Käytetyt menetelmät esitetään luvussa 5.

Suunnitteluratkaisun vaikutuksesta yrityksen kannattavuuteen, rahoitukseen ja tehokkuuteen johdettu hypoteesi testataan 6. luvussa. Tämän hypoteesin testaamiseksi analysoidaan yritysten virallisten tuloslaskelma- ja taseaineistojen avulla kannattavuus, rahoitusasema ja tehokkuus. Näitä mitataan tunnusluvuilla, jotka perustuvat sekä suorite- ja käyttöperusteiseen että kassaperusteiseen mittaukseen. Tämän jälkeen eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten kannattavuutta, rahoitusta ja tehokkuutta mitaavat tunnusluvut testataan ja analysoidaan. Testaus toteutetaan yksisuuntaisella varianssianalyysillä ja Kruskal-Wallis'in testillä. Jatkoanalyysi toteutetaan kaksisuuntaisella varianssianalyysillä, jolloin tutkitaan sekä suunnittelutyypin että taustamuuttujien ja kannattavuuden & rahoituksen & tehokkuuden tunnuslukujen väliset riippuvuudet. Aineiston analyysiä jatketaan muilla testiasetelmaan sopivilla menetelmillä. Näiden testien ja tunnuslukujen keskiarvojen, standardipoikkeamien ja mediaanien analyysien avulla etsitään vastaus teoreettisen hypoteesin mukaisen riippuvuuden olemassaololle. Käytetyt menetelmät esitetään yksityiskohtaisesti 6. luvussa.

4 HIERARKKISEN SUUNNITTELUSYSTEEMIN EMPIIRISET ILMENTYMÄT

4.1 Tarkoitus

Käsillä olevan luvun tarkoituksena on tutkimuksen toisen tavoitteen mukaisesti empiirisen evidenssin hankkiminen edellä kuvatulle teoreettiselle hierarkkiselle strategiasuunnittelusysteemille ja -prosessille. Tällöin tutkitaan empiirisesti sitä, miten strategiasuunnittelusysteemi ja -prosessi ilmentyy, on todennettavissa, kansainvälisillä markkinoilla toimivissa yrityksissä. Tiedon etsintää ohjaa teoreettinen strategiasuunnittelumalli, jota koskevia kysymyksiä tehdään ja joihin haetaan vastaukset yritysten ylimmältä johdolta kirjallisen kyselymenetelmän avulla.

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

Toiseksi esitetään hierarkkisen strategiasuunnittelusysteemin eri tasoilla tehtyjen päätösten ja niiden välisten kytkentöjen mittausta. Hierarkkinen suunnittelusysteemi ja -prosessi saa joka yrityksessä yrityksen tarpeisiin soveltuvan muodon. Eri yritysten suunnittelusysteemimuodot voivat olla ratkaisuiltaan niin lähellä toisiaan, että niistä voidaan muodostaa homogeenisia ryhmiä, suunnittelutyyppejä. Tällöin 104 kansainvälisillä markkinoilla toimivan yrityksen mittaustulosten pohjalta etsitäänkin teoreettisten kriteerien avulla mahdolliset empiiriset suunnittelutyyppit. Tällaiset homogeeniset tyyppit todentavat säännönmukaisempina kokonaisuuksina kuin yksittäisen yrityksen vastaukset teoreettisen strategiasuunnittelusysteemin ja -prosessin ilmentymisen ja toimivuuden todellisissa tilanteissa.

Kolmanneksi esitetään suunnittelusysteemin ja -prosessin eri osien ja toimintojen mittausta sekä saatujen vastausten analyysi muuttujittain edeten suunnitteluprosessin mukaan.

Neljänneksi esitetään täydennetty empiirinen typologia.

4.2 Suunnittelusysteemin ja -prosessin empiriasta todennettavat osat ja toiminnot

Teoreettisesta strategiasuunnittelusysteemin ja -prosessin moniosaisesta ja lukuisista yhteyksistä muodostuvasta kokonaisuudesta esitetään tässä ne osat ja toiminnot, jotka empiirisesti todennetaan. Hierarkkinen suunnittelusysteemi koostuu itsenäisistä osasysteemeistä siten, että strategiasuunnittelusysteemi on pääsysteemi, joka vaatii päätöksensä toteutussysteemeikseen kaksi alisysteemiä, tavoitesuunnittelu- (kts-) ja budjettisuunnittelusysteemit. Nämä systeemit ja niiden toiminta ovat empiirisen tutkimuksen kohteena. Tutkimuksessa mitataan yrityksen suunnittelun toteutuksessa tarvittavan perussysteemin ja -prosessin karkeaa ratkaisua ennen yksityiskohtiin menoa.

Jokainen osasysteemi käsittää sekä toiminnan tavoite- että keinopuolta koskevat suunnittelukohteet ja niiden suunnittelun toteuttamistasot organisaatiossa sekä näiden kohteiden väliset yhteydet. Nämä suunnittelusysteemin rakenteelliset elementit on määritely tutkimuksen teoreettisessa luvussa. Juuri näitä teoreettisia käsitteitä, suunnittelun kohteita, niiden toteuttamistasoja sekä näiden välisiä yhteyksiä tutkitaan empiirisesti. Tämä puolestaan vaatii teoreettisten käsitteiden operationalisointia empiiristä mittausta varten.

Strategiasuunnittelusysteemin toimintaa tutkitaan prosessikuvauksen avulla. Strategiasuunnitteluprosessi käsittää useita toisiaan loogisesti seuraavia vaiheita, jotka edustavat niitä tehtäviä, joiden suorittamisella panostieto muunnetaan informaatioksi tietyn kohteen suunnittelutarpeeseen vaihtoehtoisten suunnitelmien laatimiseksi ja valintapäätöksen tekemiseksi. Prosessin vaiheiden välillä on monia yhteyksiä, joita prosessin toiminta vaatii, jotta suunnitelmia ja valintapäätöksiä informaation pohjalta syntyisi.

Teoreettisessa tarkastelussa on tuotu toisessa yhteydessä ensisijassa esiin suunnittelusysteemin rakenteellista puolta ja toisessa yhteydessä sen toiminnallista puolta eri osien ja kokonaisuuden selkeäksi täsmentämiseksi. Tässä yhteydessä on todettu näiden molempien tarkastelutapojen koskevan yhtä ja samaa kokonaisuutta, suunnittelusysteemiä. Näin ollen myös suunnitteluprosessin eri vaiheita ja niiden välisiä yhteyksiä tutkitaan empiirisesti jokaisen suunnittelun kohteen yhteydessä. Suunnittelun kohteiden välillä ovat puolestaan omat kytkentänsä, joten yhteyksien verkko on moniulotteinen. Näiden käsitteiden (suunnittelun kohde, suunnittelun vaihe ja niiden väliset yhteydet) kombinaatioista tehdään empiiristä tutkimusta.

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 avulla lähtien strategisen tilanteen identifioinnista ja edeten prosessin vaiheiden kautta päätöksenteon jälkeiseen toimeenpanovaiheeseen.

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

Strategiasuunnittelun toisena kohteena on päämäärien suunnittelu. Näiden suunnittelu tapahtuu toiminta-ajatausta koskevan prosessin jälkeen. Prosessimalli toimii tällöin toisen kerran ja antaa tuotokseksi päämäärien asettamispäätökset. Näin ollen voidaan ensiksi olettaa päämäärien ilmentyvän strategiasuunnitteluprosessissa. Toiseksi voidaan olettaa päämäärien syntyvän organisaation eri tasoilla tapahtuvassa suunnitteluprosessissa siten, että niiden suunnittelu etenee tilanteen identifioinnista suunnitteluvaiheeseen ja edelleen päätöksentekovaiheeseen ja lopulta toimeenpanovaiheeseen.

Strategiasuunnittelun kolmantena kohteena on toiminnan keinopuolen eli strategioiden suunnittelu. Näiden suunnittelu tapahtuu päämäärien asettamisen jälkeen ja strategioilla pyritään juuri saavuttamaan asetetut päämäärät. Näin ollen voidaan ensiksi olettaa strategioiden ilmentyvän strategiasuunnitteluprosessissa. Toiseksi voidaan olettaa strategioiden syntyvän organisaation eri tasoilla tapahtuvan suunnitteluprosessin avulla.

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

Tavoitesuunnittelu- (kts-)systeemi

Tavoitesuunnittelu-, (kts-)systeemi on määritelty strategiasuunnittelusysteemin alisysteemiksi, jonka tehtävänä on strategiapäätöksien toimeenpano. Kts-suunnittelu-systeemi käsittää sekä toiminnan tavoite- että keinopuolta koskevat suunnittelu-kohteet: tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi tarpeelliset toimintasuunnitelmat.

Kts-suunnittelun osalta oletukset voidaan esittää kuten strategiasuunnittelunkin osalta tehtiin. Näin ollen ensiksi oletetaan tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien ilmentyvän suunnitteluprosessissa. Toiseksi oletetaan tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien syntyvän organisaation eri tasoilla tapahtuvassa suunnitteluprosessissa siten, että niiden suunnittelu etenee ongelman tai mahdollisuuden identifioinnista suunnitteluvaiheeseen ja edelleen päätöksentekovaiheeseen ja lopulta toimeenpanovaiheeseen.

Tavoitesuunnittelu- (kts-)systeemin tuotos syntyy yrityksen tavoitteita ja toimintasuunnitelmia koskevista päätöksistä. Nämä päätökset ovat strategiasuunnittelu-päätöksien operationaalisempia täsmennyksiä ja siten lähtökohtainformaatiota budjettisuunnittelusysteemille.

Budjettisuunnittelusysteemi

Budjettisuunnittelusysteemi on määritelty kolmitasoisen suunnittelusysteemin alimmaksi systeemiksi, jonka tehtävänä on kts-suunnittelupäätöksien toimeenpano. Budjettisuunnittelu pitää sisällään sekä toiminnan tavoite- että keinopuolta koskevat suunnittelukohteet: budjettitavoitteet ja näiden saavuttamiseksi tarpeelliset budjetit.

Näin ollen budjettisuunnittelun osalta voidaan ensiksi olettaa budjettitavoitteiden ja budjettien ilmentyvän suunnitteluprosessissa. Toiseksi oletetaan budjettitavoitteiden ja budjettien syntyvän organisaation eri tasoilla tapahtuvassa suunnitteluprosessissa siten, että niiden suunnittelu etenee tilanteen identifioinnista suunnitteluvaiheeseen ja edelleen päätöksentekovaiheeseen ja lopulta toimeenpanovaiheeseen, budjettien valvontavaiheeseen.

Budjettisuunnittelusysteemin tuotos syntyy budjettitavoitteita ja budjetteja koskevista päätöksistä. Nämä päätökset ovat strategia- ja kts-suunnittelupäätöksien operationaa-

lisempia täsmennyksiä ja ovat siten lähtökohtainformaatiota yrityksen jokapäiväiselle johtamiselle.

Prosessi, systeemin toiminta

Suunnitteluprosessin identifiointivaihe todennetaan sillä, ilmentyykö strategiasuunnittelun kohteiden suunnittelussa identifioinnin vaatima ympäristöä ja sidosryhmiä koskevan informaation hankinta sekä sillä, esiintyykö strategisen ongelman tai mahdollisuuden täsmennetyin analyysin teko. Vastaavasti suunnitteluprosessin viimeinen vaihe, toimeenpanovaihe, todennetaan päätöksistä jaetun informaation eli tiedottamisen ilmentymisellä. Lisäksi budjettien toimeenpanovaiheen todentamisessa analysoidaan budjettien valvonnan organisointia laajemmin.

Prosessin kaksi keskeistä vaihetta - suunnittelu ja päätöksenteko - todennetaan suunnittelun kohteen ja niiden toteuttajien sekä suoritustapahtuman ilmentymisen avulla. Organisaatiotaso todennetaan tehtävien toteuttajien avulla. Erityisesti analysoidaan päätöksentekovaiheen tuotosta eli kirjallisessa muodossa olevia päätöksiä suunnittelun kohteista. Päätöksen sisällön analyysin kautta selviävät strategiasuunnitelmien painopisteet.

Suunnittelun kohteiden väliset yhteydet, kytkennät, analysoidaan juuri näiden kirjallisessa muodossa olevien suunnittelupäätösten sisällön johdonmukaisuuden ja loogisuuden avulla. Täältä osin voidaan olettaa kirjallisessa muodossa olevien päätösten muodostavan loogisia päätösketjuja suunnitteluhierarkian mukaisesti: Päämäärät, strategiat, tavoitteet, toimintasuunnitelmat ja budjettitavoitteet. Näiden päätösketjujen operationalisointi tehdään eri toiminnoittain. Päätösketjujenkin osalta olettamukset todennetaan empiirisesti jokaisen yrityksen kohdalta päätös päätökseltä. Näin saadaan analysoitua myös hierarkkisen suunnittelusysteemin toimivuus kokonaisuutena.

4.3 Suunnittelusysteemin ja -prosessin eri osien mittaus ja analyysi

4.3.1 Koko hierarkkisen systeemin analyysi

4.3.1.1 Hierarkkisen systeemin eri tasoilla tehtyjen päätösten mittaus

Suunnittelun hierarkkisen käsitteen operationalisointi empiiristä mittausta varten tehtiin pääosiltaan edellisessä kappaleessa. Tässä kappaleessa esitetään hierarkkisen suunnittelusysteemin eri tasoilla tehtyjen päätösten mittaus ja saatujen vastausten analyysi yksityiskohtaisesti. Tämän kappaleen jäsenyksessä noudatetaan teoreettisen kuvauksen hierarkkista ja prosessin mukaista esitystapaa. Täysin yksityiskohtainen mittaus kaikista mitattavista asioista esitetään myös tutkimuksen liitteenä. Muuttujaluettelo, 13 s., on laadittu siten, että siitä ilmenee teoreettinen, mitattava asia, operationaalinen mittari, muuttujan numero ja kysymyksen numero.

Strategiasuunnittelun perussysteemi

Hierarkkisen systeemin analysoimiseksi mitataan yrityksen strategiasuunnittelun toteutuksessa tarvittavan perussysteemin ja -prosessin karkeaa ratkaisua ennen yksityiskohtiin menoa. Strategiasuunnittelun perussysteemiä ja -prosessia mitataan strategiasuunnittelun perustyyppin valinnalla. Tästä on muuttuja M 217 ja kysymys K 15.

Mittauksessa tarvittava kysymys on tehty toimitusjohtajalle muodossa "Mikä seuraavista strategiasuunnittelun perustyypeistä vastaa lähinnä yrityksenne, tämän hetkistä strategiasuunnittelua?". Kysymyksen alla on ollut valittavana yksi seuraavista vaihtoehtoja:

Yrityksen johto ja suunnitteluelin identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat, tekevät päätöksen ja tiedottavat päätöksestä kotimaisille ja ulkomaisille yksiköille, 1.

Yrityksen johto ja suunnitteluelin identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat sekä keskustelevat suunnitelmista kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johdon kanssa. Yrityksen johto tekee tältä pohjalta päätöksen ja tiedottaa päätöksestä kotimaisille ja ulkomaisille yksiköille, 2.

Yrityksen johto ja kotimaisten & ulkomaisten yksiköiden johto yhdessä identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat ja tekevät päätöksen, 3.

Kotimaisten & ulkomaisten yksiköiden johto kukin omasta yksiköstään identifioi ongelman, hankkii informaation, laatii suunnitelmat ja tekee päätöksen, joka näyttää tyydyttävän yrityksen päämäärät, sekä esittää tämän päätöksen yrityksen johdolle hyväksyttäväksi, 4.

Kotimaisten & ulkomaisten yksiköiden johto kukin omasta yksiköstään identifioi ongelman, hankkii informaation, laatii suunnitelmat ja tekee yksin päätöksen, joka tyydyttää ko. yksikköä varten asetetut päämäärät, 5.

Vastaukset ovat liitteenä olevassa taulussa 4.

Strategiasuunnittelusysteemi, päätös toiminta-ajatuksesta

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin ylimmällä tasolla oleva toiminta-ajatus ja sen määrittäminen. Toiminta-ajatuksen määrittäminen ilmenee mitataan sen sisällön määrittämisellä, josta on muuttuja M 205 ja kysymys K 3.

Mittauksessa tarvittava kysymys on tehty toimitusjohtajalle muodossa "Miten olette määrittelleet toiminta-ajatuksen tai liikeidean sisällön?". Kysymyksen alla on ollut valittavana yksi seuraavista vaihtoehdoista:

- | | |
|--|---|
| - tuotteena | 1 |
| - tuotteena ja markkina-alueena | 2 |
| - tuotteena ja tuotantoteknologiana | 3 |
| - tuotteena, markkina-alueena ja jakelukanavina | 4 |
| - tuotteena ja sidosryhminä yleisesti | 5 |
| avoin vaihtoehto, johon saadut vastaukset on luokiteltu: | |
| - tuotteena ja asiakkaina | 6 |
| - tuotteena ja tapana toimia | 7 |
| - useilla kriteereillä | 8 |
| - muulla tavalla | 9 |

Vastaukset ovat liitteenä olevassa taulussa 11.

Toiminta-ajatuksen sisällön määrittämisen tutkimusta täydennetään mittaamalla myös toiminnan ensisijaista perustaa ja lähtökohtaa, josta on muuttuja M 206 ja kysymys K 4.

Mittauksessa tarvittava kysymys on tehty muodossa "Mikä on yrityksenne toiminnan ensisijainen lähtökohta tai perusta?". Kysymyksen alla on ollut valittavana yksi seuraavista vaihtoehdoista:

- asiakkaiden taholta ilmenevä kysyntä 1
 - käytössänne olevan raaka-aineen jalostaminen 2
 - käytössänne olevan tuotantokapasiteetin hyväksikäyttö 3
 - käytössänne olevan ammattitaidon ja -tiedon hyväksikäyttö 4
- avoin vaihtoehto, johon saadut vastaukset on luokiteltu:
- yhdistelmä edellisistä 5
 - omistajien intressien toteuttaminen 6
 - jokin muu tekijä 7

Vastaukset ovat liitteenä olevassa taulussa 12.

Päätös päämääristä

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin ylimmällä tasolla olevat yrityksen päämäärät ja niiden määrittäminen. Päämäärien määrittämisen ilmentyminen mitataan seuraavilla yrityksen päämäärien päätöksenteon "on tehty kirjallinen päätös" esiintymisillä.

- nykyisen markkinaosuuden lisääminen ulkomailla y %:iin, M 2203
- viennin laajentaminen uusiin maihin, M 2213
- suoraan ulkomaisten yksiköiden markkinointipäämääriä, M 2223
- oman valmistuksen laajentaminen uusiin maihin, M 2233
- uusien tuotteiden kehittäminen, M 2243
- uuden valmistustekniikan kehittäminen, M 2253
- raaka-aineiden saannin turvaaminen, M 2263
- x %:n tuoton saavuttaminen yritykseen sijoitetuille rahoille, M 2273
- ulkomaisten yksiköiden voitto ennen korkoja & veroja, M 2283
- tasapainoisen tuote/markkina/teknologia/kannattavuusstrategian luominen, M 2293
- oman pääoman osuuden lisääminen rahoituksessa q %:iin, M 2303
- yrityksessä olevien henkilöiden työpaikan turvaaminen, M 2313

- muu tärkein päämäärä, M 2323

Muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 18 - K 30.

Yrityksen päämääriä on kysytty edellä olevalla tavalla toimitusjohtajalta. Kaikkia päämääriä koskeva yleiskysymys on tehty muodossa "Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 4 - 5 vuoden päähän, mitkä seuraavista päämääristä ovat olleet esillä?". Tämän alla on sitten tehty kysymykset K 18 - K 30, joista jokaisen kohdalla on ollut valittavana yksi kolmesta vaihtoehdosta: ei ole käsitelty 1, on käsitelty 2, on tehty kirjallinen päätös 3.

Suunnitteluprosessin päätösvaiheessa päämäärien määritysten ilmentymistä on mitattu siten, että vain vastausvaihtoehto "on tehty kirjallinen päätös" on tulkittu kyllä-vastaukseksi. Näiden kirjallisten päämäärien määritysten sisältö kertoo päämäärien asettamisen painopisteet. Kaikista kirjallisista päämääristä on tehty summamuuttuja M 2324, joka mittaa päämäärien määritysten ilmentymisen lukumäärän prosessin päätösvaiheessa. Vastaukset ovat liitteenä olevassa taulussa 14.

Päätös strategioista

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin ylimmällä tasolla olevat strategiat ja niiden määrittäminen. Strategioiden määrittäminen ilmentymisenä mitataan seuraavilla yrityksen strategioiden päätöksenteon "on tehty kirjallinen päätös" esiintymisillä.

Markkinointistrategiat:

- uusien tuotteiden markkinoinnin aloitus, M 2473
- myynti tuotteittain, M 2483
- uudet markkinointialueet ulkomailla, M 2493
- myynti maittain, M 2503
- markkinointikustannusten määrä, M 2513

Henkilöstöstrategiat:

- henkilökunnan määrä, M 2523
- johtohenkilöstön koulutus ulkomaantoimintoihin, M 2533

Tuotanto- ja hankintastrategiat:

- uuden valmistustekniikan etsintä ja koekäyttö, M 2543

- uusien raaka-ainetoimittajien etsintä, M 2553

Investoinnit:

- investoinnit käyttöomaisuuteen, M 2563
- investoinnit ulkomaisiin markkinointiyksiköihin, M 2573
- investoinnit ulkomaisiin tuotantoyksiköihin, M 2583

Rahoitusstrategiat:

- oman pääoman lisäys x-mk, M 2593
- ulkomaanrahan määräiset lainat, M 2603

Erityisstrategiat:

- joidenkin yksiköiden toiminnan jatkaminen yhteistyössä toisen yrityksen kanssa, M 2613
- toiminnan laajentaminen yritysostoin, M 2623
- strategisten alueiden uudelleenrajaaminen joidenkin yksiköiden lopettamisella tai myynnillä, M 2633
- tutkimus- & kehitysmenojen lisäys, M 2643
- toiminnan laajentaminen uudelle toimialalle, M 2653

Muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 45 - K 63.

Yrityksen strategioita on kysytty edellä olevalla tavalla toimitusjohtajalta. Kaikkia strategioita koskeva yleiskysymys on tehty muodossa "Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 4 - 5 vuoden päähän, mitkä seuraavista strategioista ovat olleet esillä?". (Strategialla tarkoitetaan tässä kaikkia niitä toimintakeinoja, joita käytetään pitkän tähtäyksen päämäärien saavuttamiseksi.). Tämän alla on sitten tehty kysymykset K 45 - K 63, joista jokaisen kohdalla on ollut valittavana yksi kolmesta vaihtoehdosta: ei ole käsitelty 1, on käsitelty 2, on tehty kirjallinen päätös 3.

Suunnitteluprosessin päätösvaiheessa strategioiden määritysten ilmentymistä on mitattu siten, että vain vaihtoehto "on tehty kirjallinen päätös" on tulkittu kyllä-vastaukseksi. Näiden kirjallisten strategioiden määritysten sisältö kertoo strategioiden asettamisen painopisteet. Kaikista kirjallisista strategioista on tehty summamuuttuja M 2655, joka mittaa strategioiden määritysten ilmentymisen lukumäärän prosessin päätösvaiheessa. Vastaukset ovat liitteenä olevassa taulussa 19.

Tavoitesuunnittelu- (kts-)systeemi, päätös tavoitteista

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin toiseksi ylimmällä tasolla olevat kts-suunnittelua koskevat kohteet, 2 - 3 vuoden tavoitteet ja niiden määrittely. Tavoitteiden määrittelyksen ilmentyminen mitataan seuraavilla yrityksen tavoitteiden päätöksenteon "on tehty kirjallinen päätös" esiintymisillä.

- kotimaisten yksiköiden mk-määräinen myynnin kasvu, M 4123
- ulkomaisten yksiköiden mk-määräinen myynnin kasvu, M 4133
- uusien tuotteiden markkinointiohjelmaan otto, M 4143
- viennin laajentaminen uuteen maahan, M 4153
- oman valmistuksen aloitus maassa x, M 4163
- uuden valmistustekniikan käyttöönotto, M 4173
- edullisten raaka-aineiden käyttöönotto, M 4183
- yrityksen voiton lisääminen, M 4193
- ulkomaisten yksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja, M 4203
- likviditeettireservin lisääminen, M 4213
- oman pääoman osuuden lisääminen z %:iin rahoituksessa, M 4223
- osaavien henkilöiden saannin turvaaminen ulkomaantoimintoihin, M 4233
- muu tärkein tavoite, M 4243

Muuttujia koskevat kysymykset on numeroitu liitteessä vastaavassa järjestyksessä K 10 - K 22.

Kaikkia kts-tavoitteita koskeva yleiskysymys on tehty muodossa "Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 2 - 3 vuoden päähän, mitkä seuraavista tavoitteista ovat olleet esillä?". Tämän alla on sitten tehty kysymykset K 10 - K 22, joista jokaisen kohdalla on ollut valittavana yksi kolmesta vaihtoehdosta: ei ole käsitelty 1, on käsitelty 2, on tehty kirjallinen päätös 3.

Suunnitteluprosessin päätösvaiheessa kts-tavoitteiden määrittelyjen ilmentymistä on mitattu siten, että vain vastausvaihtoehto "on tehty kirjallinen päätös" on tulkittu kyllä-vastaukseksi. Näiden kirjallisten tavoitteiden määrittelyjen sisältö tuo esiin tavoitteiden asettamisen painopisteet. Kaikista kirjallisista kts-tavoitteista on tehty summamuuttuja M 4244, joka mittaa tavoitteiden määrittelyjen ilmentymisen lukumäärän prosessin päätösvaiheessa. Vastaukset ovat liitteenä olevassa taulussa 29.

Päätös 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmista

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin toiseksi ylimmällä tasolla olevat kts-suunnittelua koskevat kohteet, 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmat ja niiden määrittäminen. Toimintasuunnitelmien määrittäminen ilmestyminen mitataan seuraavilla yrityksen 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien päätöksenteon "on tehty kirjallinen päätös" esiintymisillä.

Markkinointisuunnitelmat:

- myynti tuotteittain, M 4403
- myynti maittain, M 4413
- mainoskustannusten määrä, M 4423

Henkilöstösuunnitelmat:

- henkilökunnan määrä eri maissa, M 4433
- johtohenkilöstön urakierrätys eri maissa, M 4443

Tuotanto- ja hankintasuunnitelmat:

- valmistuksen koneista ja laitteista uusitaan x kpl, M 4453
- ulkomaisten hankintojen määrä maittain, M 4463

Investoinnit:

- uusien tuotteiden valmistukseen liittyvät investoinnit, M 4473
- investoinnit ulkomaisiin markkinointiyksiköihin, M 4483
- investoinnit ulkomaisiin tuotantoyksiköihin, M 4493

Rahoitussuunnitelmat:

- tulorahoituksen määrä, M 4503
- maksullisen osakeannin määrä, M 4513
- vieraan pääoman määrä, M 4523

Muuttujia koskevat kysymykset on numeroitu liitteessä vastaavassa järjestyksessä K 38 - K 50.

Toimintasuunnitelmia koskeva yleiskysymys on tehty muodossa "Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 2 - 3 vuoden päähän, mitkä seuraavista toimintasuunnitelmien osista ovat olleet esillä?". Tämän alla on sitten esitetty kysymykset K 38 - K 50, joista jokaisen kohdalla on ollut valittavana yksi kolmesta vaihtoehdosta: ei ole käsitelty 1, on käsitelty 2, on tehty kirjallinen päätös 3.

Suunnitteluprosessin päätösvaiheessa toimintasuunnitelmien määritysten ilmentymistä on mitattu siten, että vain vastausvaihtoehto "on tehty kirjallinen päätös" on tulkittu kyllä-vastaukseksi. Kirjallisten toimintasuunnitelmien määritysten sisältö kertoo toimintasuunnitelmien painopisteet. Kaikista kirjallisista toimintasuunnitelmista on tehty summamuuttuja M 4525, joka mittaa toimintasuunnitelmien määritysten ilmentymisen lukumäärän prosessin päätösvaiheessa. Vastaukset ovat liitteenä olevassa taulussa 35.

Budjettisuunnittelusysteemi, päätös budjettitavoitteista

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin kolmannella tasolla olevat budjettisuunnittelua koskevat kohteet, budjettitavoitteet ja niiden määrittäminen. Budjettitavoitteiden määrittäminen ilmentymisenä mitataan seuraavilla yrityksen budjettitavoitteiden päätöksenteon "on tehty kirjallinen päätös" esiintymisillä.

- myynti kotimaassa, M 4773
- vienti Suomesta, M 4783
- myynti ulkomailla, M 4793
- markkinointikustannukset, M 4803
- valmistus kotimaassa, M 4813
- valmistus ulkomailla, M 4823
- ostot kotimaasta, M 4833
- ostot ulkomailta, M 4843
- henkilöstö kotimaassa, M 4853
- henkilöstö ulkomailla, M 4863
- rahoitus kotimaasta, M 4873
- rahoitus ulkomailta, M 4883
- investoinnit kotimaahan, M 4893
- investoinnit ulkomaille, M 4903
- tutkimus- ja kehityskustannukset, M 4913
- yleiskustannukset, M 4923
- yrityksen voitto, M 4933
- eri tulosityksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja, M 4943
- yrityksen sidottu pääoma, M 4953
- eri tulosityksiköiden sidottu pääoma, M 4963

Näitä muuttujia koskevat kysymykset on numeroitu liitteessä vastaavassa järjestyksessä K 75 - K 94.

Budjettitavoitteita koskeva yleiskysymys on esitetty muodossa "Suunnitellessanne seuraavan vuoden toimintaa, mitkä eri funktioita koskevat budjettitavoitteet ovat olleet esillä?". Tämän alla on sitten tehty kysymykset K 75 - K 94, joista jokaisen kohdalla on ollut valittavana yksi kolmesta vaihtoehdosta: ei ole käsitelty 1, on käsitelty 2, on tehty kirjallinen päätös 3.

Suunnitteluprosessin päätösvaiheessa budjettitavoitteiden määritysten ilmentymistä on mitattu siten, että vain vastausvaihtoehto "on tehty kirjallinen päätös" on tulkittu kyllä-vastaukseksi. Kirjallisten budjettitavoitteiden määritysten sisältö tuo esiin budjettitavoitteiden asettamisen painopisteet. Kaikista kirjallisista budjettitavoitteista on tehty summamuuttuja M 4964, joka mittaa budjettitavoitteiden määritysten ilmentymisen lukumäärän prosessin päätösvaiheessa. Vastaukset ovat liitteenä olevassa taulussa 41.

Suunnittelun kohteiden välisten kytkentöjen mittaus

Edellä olevassa tekstissä on esitetty strategia-, kts- ja budjettisuunnittelusysteemin tasoilla tehtyjen päätösten mittaus ja yksityiset muuttujat. Nyt on mahdollista esittää suunnittelun kohteiden välisten kytkentöjen mittaus asetettujen muuttujien avulla. Suunnittelun kohteiden väliset yhteydet tutkitaan kirjallisessa muodossa olevien suunnittelupäätösten sisällön johdonmukaisuuden analyysillä. Kytkentöjä tutkitaan tällöin prosessimallin tuotosten eli päätösvaiheen ohittaneiden suunnitelmien avulla.

Päätösten oletetaan muodostavan loogisia päätösketjuja suunnittelusysteemin hierarkian mukaisesti: päämäärät, strategiat, tavoitteet, toimintasuunnitelmat ja budjettitavoitteet. Tämän yleisen päätösketjun operationalisointi tehdään eri toiminnoittain seuraavasti:

- 1 tuotteita ja markkinointia koskevat päätökset
- 2 tutkimus- ja kehitystoimintaa koskevat päätökset
- 3 tuotantoa ja investointeja koskevat päätökset
- 4 hankintoja koskevat päätökset
- 5 henkilöstöä koskevat päätökset
- 6 rahoitusta koskevat päätökset
- 7 tulospäämääriä koskevat päätökset

Näiden päätösketjujen täsmentäminen muuttujien avulla esitetään yksityiskohtaisesti seuraavilla sivuilla. Tällöin kunkin toiminnon osalta esitetään ne muuttujat, jotka kuuluvat kunkin ketjun loogisuuteen. Ketjujen looginen olemassaolo todennetaan juuri eri funktioiden osalta. Todellisissa tilanteissa nämä eri funktioiden ketjut voivat esiintyä monin tavoin, joko ulottua suunnittelusysteemin joillekin tasoille tai mahdollisesti kattaa kuvatus suunnittelusysteemin kokonaisuudessaan.

Kirjallisessa muodossa olevien suunnittelupäätösten pohjalta muodostettu päätösketju on validi operationalisointi suunnittelun kohteiden välisten kytkentöjen mittaukselle. Päätösketjuja muodostetaan useita ja niiden todentaminen tehdään kaikilta eri hierarkian tasoilta. Näin ollen päätösketjujen avulla tapahtuva mittaus täyttää riittävän reliabiliteetin vaatimuksen. Hierarkkisen suunnittelusysteemin ja sen sisällä tapahtuvan prosessin voidaan katsoa tulevan empiirisesti todennetuksi päätösketjujen

avulla tehdyillä mittauksilla. Näin saadaan analysoitua myös hierarkkisen suunnittelu-
 systeemin toimivuus kokonaisuutena.

1 Tuotteita ja markkinointia koskevat päätökset

Tuotteita ja markkinointia koskevien päätösketjujen loogisuuden mittaus aloitetaan päämääristä, niiden päätöksistä, jotka ovat kirjallisessa muodossa. Päämäärien asettamisesta ovat muuttujat: M 2203, kysymys 18 ja M 2213, kysymys 19 sekä M 2223, kysymys 20 että M 2243, kysymys 22 kuten myös M 2293, kysymys 27 ja myös M 2323(4), kysymys 30, vastauskoodi (4) "toiminnan laajentaminen". Tästä edetään strategioihin, joista ovat muuttujat: M 2473, kysymys 45 ja M 2483, kysymys 46 sekä M 2493, kysymys 47 että M 2503, kysymys 48 kuten myös M 2513, kysymys 49 ja myös M 2623, kysymys 60 ja vielä M 2653, kysymys 63. Tuotteisiin ja markkinointiin liittyvistä 2 - 3 vuoden tavoitteista ovat muuttujat: M 4123, kysymys 10 ja M 4133, kysymys 11 sekä M 4143, kysymys 12 että M 4153, kysymys 13. Tämän jälkeen tulevat 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmat, joista ovat muuttujat: M 4403, kysymys 38 ja M 4413, kysymys 39 sekä M 4423, kysymys 40. Viimeisenä ovat budjettitavoitteet, joista ovat muuttujat: M 4773, kysymys 75 ja M 4783, kysymys 76 sekä M 4793, kysymys 77 että M 4803, kysymys 78. Päätösketju on täydellinen ja kokonainen ilman KTS:ää, jos sitä ei ole olemassakaan ko. yrityksessä. Tällöin M 403 on 2 = budjetti-suunnittelu.

Tuotteita ja markkinointia koskevien päätösten osalta koko päätösketjun muodostavat:

M 2203 & M 2483 tai M 2503 & M 4133 & M 4403 tai M 4413 & M 4783 tai M 4793.

Ketjun muodostavat myös M 2213 & M 2493 & M 4153 & M 4413 & M 4783 tai M 4793 ja myös ilman M 4153.

Ketjun muodostavat myös M 2223 & M 2483 tai M 2493 tai M 2503 tai M 2513 & M 4133 tai M 4153 & M 4403 tai M 4413 tai M 4423 & M 4793 tai M 4803, ja vielä ketjun muodostavat

M 2243 & M 2473 & M 4143 & M 4403 & M 4773 tai M 4783 tai M 4793 sekä myös ilman M 4143.

Ketjun muodostavat myös M 2293 & M 2473 tai M 2493 tai M 2623 tai M 2653 & M 4143 tai M 4153 & M 4403 tai M 4413 & M 4773 tai M 4793, sekä vielä ketjun muodostavat

M 2323(4) & M 2473 tai M 2493 tai M 2623 tai M 2653 & M 4133 tai M 4143 tai M 4153 & M 4403 tai M 4413 & M 4773 tai M 4793.

Tuotteita ja markkinointia koskevien päätösten osalta osittaisen toiminnan tavoitepuolta koskevan päätösketjun muodostavat:

M 2203 & M 4133 & M 4783 tai M 4793,

kuten myös

M 2213 & M 4153 & M 4783 tai M 4793,

ja myös

M 2223 & M 4133 tai M 4153 & M 4793 tai M 4803,

ja vielä

M 2243 & M 4143 & M 4773 tai M 4783 tai M 4793,

sekä myös

M 2293 & M 4143 tai M 4153 & M 4773 tai M 4793,

sekä vielä

M 2323(4) & M 4133 tai M 4143 tai M 4153 & M 4773 tai M 4793

Osittaisen toiminnan keinopuolta koskevan päätösketjun muodostavat:

M 2483 tai M 2503 & M 4403 tai M 4413 & M 4783 tai M 4793,

kuten myös

M 2493 & M 4413 & M 4783 tai M 4793,

ja myös

M 2483 tai M 2493 tai M 2503 tai M 2513 & M 4403 tai M 4413 tai M 4423 & M 4793 tai M 4803,

ja vielä

M 2473 & M 4403 & M 4773 tai M 4783 tai M 4793,

sekä myös

M 2473 tai M 2493 tai M 2623 tai M 2653 & M 4403 tai M 4413 & M 4773 tai M 4793,

sekä vielä

M 2473 tai M 2493 tai M 2623 tai M 2653 & M 4403 tai M 4413 & M 4773 tai M 4793.

Päätösketju voi alkaa myöhemmistäkin päätösvaiheista kuin päämääristä ja edetä budjettitavoitteisiin, kuten Kts M 4123 & M 4403 & M 4773.

2 Tutkimus- ja kehitystoimintaa koskevat päätökset

Tutkimus- ja kehitystoimintaa koskevien päätösketjujen loogisuuden mittaus aloitetaan päämääristä, niiden päätöksistä, jotka ovat kirjallisessa muodossa. Päämäärien asettamisesta on muuttuja M 2323(3), kysymys 30, vastauskoodi (3) "tutkimus- ja kehitystoiminnan tehostaminen". Tästä edetään strategioihin, joista on muuttuja M 2643, kysymys 62. Viimeisenä ovat budjettitavoitteet, joista on muuttuja M 4913, kysymys 89.

Näin ollen tutkimus- ja kehitystoimintaa koskevien päätösten osalta koko päätösketjun muodostavat: M 2323(3) & M 2643 & M 4913.

3 Tuotantoa ja investointeja koskevat päätökset

Tuotantoa ja investointeja koskevien päätösketjujen loogisuuden mittaus aloitetaan päämääristä, niiden päätöksistä, jotka ovat kirjallisessa muodossa. Päämäärien asettamisesta ovat muuttujat: M 2233, kysymys 21 ja M 2253, kysymys 23 sekä M 2293, kysymys 27. Tästä edetään strategioihin, joista ovat muuttujat: M 2543, kysymys 52 ja M 2563, kysymys 54 sekä M 2573, kysymys 55 että M 2583, kysymys 56 kuten myös M 2623, kysymys 60. Tuotantoon ja investointeihin liittyvistä 2 - 3 vuoden tavoitteista ovat muuttujat: M 4163, kysymys 14 ja M 4173, kysymys 15. Tämän jälkeen tulevat 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmat, joista ovat muuttujat: M 4453, kysymys 43 ja M 4473, kysymys 45 sekä M 4483, kysymys 46 että M 4493, kysymys 47. Viimeisenä ovat budjettitavoitteet, joista ovat muuttujat: M 4813, kysymys 79 ja M 4823, kysymys 80 sekä M 4893, kysymys 87 että M 4903, kysymys 88.

Tuotantoa ja investointeja koskevien päätösten osalta koko päätösketjun muodostavat:

M 2233 & M 2563 tai M 2583 & M 4163 & M 4473 tai M 4493 & M 4903 tai M 4823 ja myös ilman M 4163.

Ketjun muodostavat myös M 2253 & M 2543 tai M 2563 & M 4173 & M 4453 tai M 4473 & M 4893 tai M 4903 ja myös ilman M 4173.

Ketjun muodostavat myös M 2293 & M 2543 tai M 2563 tai M 2573 tai M 2583 tai M 2623 & M 4173 & 4453 tai M 4473 tai M 4483 tai M 4493 & M 4893 tai M 4903. Päätösketjun voidaan katsoa olevan looginen myös ilman M 4173. Kaikkien muiden muuttujien kertoessa kirjallisista loogisista päätöksistä.

Osittaisen toiminnan tavoitepuolta koskevan päätösketjun muodostavat:

M 2233 & M 4163 & M 4823 tai M 4903,

kuten myös

M 2253 & M 4173 & M 4893 tai M 4903,

ja myös

M 2293 & M 4173 & M 4893 tai M 4903.

Osittaisen toiminnan keinopuolta koskevan päätösketjun muodostavat:

M 2563 tai M 2583 & M 4473 tai M 4493 & M 4823 tai M 4903,

kuten myös

M 2543 & M 4453 tai M 4473 & M 4893 tai M 4903,

ja myös

M 2543 tai M 2563 tai M 2573 tai M 2583 tai M 2623 & M 4453 tai M 4473 tai M 4483 tai M 4493 & M 4893 tai M 4903. Päätösketju voi alkaa myöhemminkin kuin M 2233 ja edetä budjettitavoitteisiin.

4 Hankintoja koskevat päätökset

Hankintoja koskevien päätösketjujen loogisuuden mittaus aloitetaan päämääristä, niiden päätöksistä, jotka ovat kirjallisessa muodossa. Päämäärien asettamisesta on muuttuja M 2263, kysymys 24. Tästä edetään strategioihin, joista on muuttuja M 2553, kysymys 53. Hankintoja koskevista 2 - 3 vuoden tavoitteista on muuttuja M 4183, kysymys 16. Tämän jälkeen tulevat 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmat, joista on muuttuja M 4463, kysymys 44. Viimeisenä ovat budjettitavoitteet, joista ovat muuttujat: M 4833, kysymys 81 ja M 4843, kysymys 82.

Hankintoja koskevien päätösten osalta koko päätösketjun muodostavat: M 2263 & M 2553 & M 4183 & M 4463 & M 4833 tai M 4843.

Osittaisen toiminnan tavoitepuolta koskevan päätösketjun muodostavat: M 2263 & M 4183 & M 4833 tai M 4843.

Osittaisen toiminnan keinopuolta koskevan päätösketjun muodostavat: M 2553 & M 4463 & M 4833 tai M 4843. Päätösketjut voivat alkaa myöhemmistäkin päätösvaiheista kuin päämääristä ja edetä budjettitavoitteisiin.

5 Henkilöstöä koskevat päätökset

Henkilöstöä koskevien päätösketjujen loogisuuden mittaus aloitetaan päämääristä, niiden päätöksistä, jotka ovat kirjallisessa muodossa. Päämäärien asettamisesta on muuttuja M 2313, kysymys 29. Tästä edetään strategioihin, joista ovat muuttujat: M 2523, kysymys 50 ja M 2533, kysymys 51. Henkilöstöä koskevista 2 - 3 vuoden tavoitteista on muuttuja M 4233, kysymys 21. Tämän jälkeen tulevat 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmat, joista ovat muuttujat: M 4433, kysymys 41 ja M 4443, kysymys 42. Viimeisenä ovat budjettitavoitteet, joista ovat muuttujat: M 4853, kysymys 83 ja M 4863, kysymys 84.

Henkilöstöä koskevien päätösten osalta koko päätösketjun muodostavat: M 2313 & M 2523 tai M 2533 & M 4233 & M 4433 tai M 4443 & M 4853 tai M 4863 ja myös ilman M 4233.

Osittaisen toiminnan tavoitepuolta koskevan päätösketjun muodostavat: M 2313 & M 4233 & M 4853 tai M 4863.

Osittaisen toiminnan keinopuolta koskevan päätösketjun muodostavat: M 2523 tai M 2533 & M 4433 tai M 4443 & M 4853 tai M 4863. Päätösketju voi alkaa myöhemmistäkin päätösvaiheista kuin päämääristä ja edetä budjettitavoitteisiin.

6 Rahoitusta koskevat päätökset

Rahoitusta koskevien päätösketjujen loogisuuden mittaus aloitetaan päämääristä, niiden päätöksistä, jotka ovat kirjallisessa muodossa. Päämäärien asettamisesta ovat muuttujat: M 2303, kysymys 28 ja M 2323(6), kysymys 30, vastauskoodi (6) "rahoitus-päämäärä". Tästä edetään strategioihin, joista ovat muuttujat: M 2593, kysymys 57 ja M 2603, kysymys 58 sekä M 2633, kysymys 61. Rahoitusta koskevista 2 - 3 vuoden tavoitteista ovat muuttujat: M 4213, kysymys 19 ja M 4223, kysymys 20. Tämän jälkeen tulevat 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmat, joista ovat muuttujat: M 4503, kysymys 48 ja M 4513, kysymys 49 sekä M 4523, kysymys 50. Viimeisenä ovat budjettitavoitteet, joista ovat muuttujat: M 4873, kysymys 85 ja M 4883, kysymys 86.

Näin ollen koko rahoituspäätösten ketjun muodostavat:

M 2303 & M 2593 & M 4223 & M 4513 tai M 4503 & M 4873 tai M 4883 ja myös ilman M 4223. Ketjun muodostavat myös M 2323(6) & M 2593 tai M 2603 tai M 2633 & M 4213 tai M 4223 & M 4503 tai M 4513 tai M 4523 & M 4873 tai M 4883.

Osittaisen toiminnan tavoitepuolta koskevan päätösketjun muodostavat: M 2303 & M 4223 & M 4873 tai M 4883,

kuten myös

M 2323(6) & M 4213 tai M 4223 & M 4873 tai M 4883.

Osittaisen toiminnan keinopuolta koskevan päätösketjun muodostavat: M 2593 & M 4513 tai M 4503 & M 4873 tai M 4883,

kuten myös

M 2593 tai M 2603 tai M 2633 & M 4503 tai M 4513 tai M 4523 & M 4873 tai M 4883. Päätösketju voi alkaa myöhemmistäkin päätösvaiheista kuin päämääristä ja edetä budjettitavoitteisiin.

7 Tulospäämääriä koskevat päätökset

Tulospäämääriä koskevien päätösketjujen loogisuuden mittaus aloitetaan päämääristä, niiden päätöksistä, jotka ovat kirjallisessa muodossa. Päämäärien asettamisesta ovat muuttujat: M 2273, kysymys 25 ja M 2283, kysymys 26 sekä M 2323(5), kysymys 30, vastauskoodi (5) "resurssien käytön tehostaminen". Tästä edetään 2 - 3 vuoden tavoitteisiin, joista ovat muuttujat: M 4193, kysymys 17 ja M 4203, kysymys 18. Viimeisenä ovat budjettitavoitteet, joista ovat muuttujat: M 4933, kysymys 91 ja M 4943, kysymys 92 sekä M 4953, kysymys 93 että M 4963, kysymys 94.

Näin ollen tulospäämäärien osalta koko päätösketjun muodostavat: M 2273 & M 4193 & M 4933 tai M 4943,

kuten myös

M 2283 & M 4203 & M 4933 tai M 4943,

ja myös

M 2323(5) & M 4193 tai M 4203 & M 4933 tai M 4943.

Päätösketju voi alkaa myös 2 - 3 vuoden tavoitteiden M 4193 ja M 4203 kohdalta ja edetä budjettitavoitteisiin.

4.3.1.2 Systemien jako homogeenisiin ryhmiin

Yrityskohtaisten mittaustulosten analysoinnin pohjalta etsitään suunnittelultaan homogeenisia ryhmiä, jotka todentavat säännönmukaisempina kokonaisuuksina teoreettisen suunnittelusysteemin kuin yksittäisen yrityksen vastaukset. Näin muodostuvia homogeenisia ryhmiä kutsutaan jatkossa suunnittelutyypeiksi ja niistä muodostuvaa kokonaisuutta suunnittelutypologiaksi.

Strategia-, tavoite- (kts) ja budjettisuunnittelun kohteiden päätöksenteossa sama sisältö täsmentää teoreettisen tarkastelun mukaan suunnittelun kohteiden funktionaalisen, ajallisen ja organisatorisen ulottuvuuden. Näin ollen käytännössä eri kohteita koskevien päätösten sisältö ilmaisee nämä ulottuvuudet, jotka eroavat toisistaan hierarkian eri tasoilla olevien kohteiden osalta. Juuri päätösten pohjalta ovat yrityskohtaiset ilmentymät jaettavissa homogeenisiin ryhmiin. Suunnittelutyyppeihin jaon valinnan kriteereinä pidetään tällöin strategia-, tavoite- (kts) ja budjettisuunnittelun kohteiden kirjallisessa muodossa olevien päätöksien esiintymistä. Nämä päätökset ovat suunnitteluprosessin tuotoksia, jolloin kaikki edeltävät prosessin vaiheet on käyty läpi. (kappale 2.4 edellä, Kyläkoski, 1980, s. 41 - 97 ja s. 159, Bergstrand, 1973, s. 31 ja s. 107, klassificering av företagen i huvudgrupper)

Edellisessä kappaleessa täsmennettiin seuraavat eri tasoisia kirjallisia päätöksiä mittaavat muuttujat:

Strategiasuunnittelusysteemi, toiminta-ajatus	M 2050
	M 2060
päämäärät	M 2203 - M 2324
strategiat	M 2473 - M 2655
Tavoite- (kts-)suunnittelusysteemi, tavoitteet	M 4123 - M 4244
toimintasuunnitelmat	M 4403 - M 4525
Budjettisuunnittelusysteemi, budjettitavoitteet	M 4773 - M 4964

Toisena suunnittelutyyppeihin jaon valinnan kriteerinä pidetään näiden päätösten sisällön johdonmukaisuutta eli päätösketjujen loogisuutta siten kuin ketjujen mittausta on edellisessä kappaleessa funktioittain täsmennetty. Loogisten päätösketjujen olemassaololla voidaan todentaa tietyn systeemin sisäisten kohteiden väliset kytkennät, kuten myös eri suunnittelusysteemien väliset kytkennät ja tätä kautta eritasoisen

suunnittelun yhteenliittyminen eriasteisiksi hierarkkisiksi ja toimiviksi kokonaisuuk-
siksi.

Edellä olevia kriteereitä täydentävänä, suunnittelu- ja päätösprosessia esiintuovana, kriteerinä käytetään perussysteemin ja -prosessin karkeaa identifiointia, M 217.

4.3.1.3 Empiirinen suunnittelutypologia

Yrityskohtaisten mittaustulosten analysoinnin pohjalta ja edellä mainittuja teoreettisia valinnan kriteereitä käyttäen saadaan seuraava kansainvälisillä markkinoilla operoivien yritysten suunnittelun empiirinen typologia:

I - Budjettisuunnittelutyyppi (19 yritystä)

Budjettisuunnittelutyyppin mittaustulokset muodostuvat yrityskohtaisista, 19 yrityksen mittaustuloksista. Budjettisuunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä esiintyy keskimäärin neljä kirjallisessa muodossa olevaa budjettitavoitetta, summamuuttuja M 4964, yritystä kohti. Kirjallisten 2 - 3 vuoden tavoitteiden, M 4244, lukumäärä puolestaan jää keskimäärin selvästi alle yhden tavoitteen. Kirjallisessa muodossa olevien 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien, M 4525, lukumäärä on keskimäärin yksi toimintasuunnitelma yritystä kohti. Näitä kts-suunnittelua koskevia kirjallisessa muodossa olevia päätöksiä on olemattoman vähän.

Budjettisuunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä toiminnan lähtökohtana, M 2060, on 42,0 %:ssa yrityksistä asiakkaiden taholta ilmenevä yrityksen tuotteiden ja palveluiden kysyntä ja 58,0 %:ssa yrityksistä jokin yrityksen käytössä oleva tarjontatekijä. Budjettisuunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä toiminta-ajatuksen sisältö, M 2050, on 57,9 %:ssa yrityksistä määritetty konkreettisesti yhden tai useamman yritystoiminnan perustekijän avulla: tuotteena, markkinoina, tuotantoteknologiana ja jakelukanavana. Jäljelle jäävissä yrityksissä toiminta-ajatuksen sisältö on määritetty yleisemmällä yritystoimintaa kuvaavalla tavalla. Tämä tyyppi jakautuu kahdeksi alatyypiksi:

I 1. Pääasiassa budjettisuunnittelu

(11 yritystä, n:ot 4, 5, 6, 7, 19, 29, 32, 42, 71, 82, 88)

Suunnittelu ilmenee tätä alatyyppejä edustavissa yrityksissä kirjallisessa muodossa ainoastaan budjettisuunnitteluna, summamuuttuja M 4964. Näissä yrityksissä ei korostu minkään toiminnon budjettitavoitteiden lukumäärä, vaan kaikkien toimintojen budjettitavoitteet esiintyvät keskimäärin yhtä lukuisasti yritystä kohti. Tulokset ovat kirjallisten budjettitavoitteiden osalta yksityiskohtaisesti seuraavat:

	yritysten lukumäärä
M 4773 myynti kotimaassa	4
M 4783 vienti Suomesta	4
M 4793 myynti ulkomailla	3
M 4803 markkinointikustannukset	5
M 4813 valmistus kotimaassa	5
M 4823 valmistus ulkomailla	3
M 4833 ostot kotimaasta	2
M 4843 ostot ulkomailta	2
M 4853 henkilöstö kotimaassa	6
M 4863 henkilöstö ulkomailla	4
M 4873 rahoitus kotimaasta	3
M 4883 rahoitus ulkomailta	2
M 4893 investoinnit kotimaahan	3
M 4903 investoinnit ulkomaille	2
M 4913 tutkimus- ja kehityskustannukset	2
M 4923 yleiskustannukset	6
M 4933 yrityksen voitto	5
M 4943 eri tulosityksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	4
M 4953 yrityksen sidottu pääoma	3
M 4963 eri tulosityksiköiden sidottu pääoma	2

I 2. Budjettisuunnittelu + kts-suunnittelu

(8 yritystä, n:ot 10, 23, 37, 43, 50, 80, 84, 96)

Suunnittelu ilmenee tätä alatyyppejä edustavissa yrityksissä kirjallisessa muodossa budjettisuunnitteluna, summamuuttuja M 4964. Tämän lisäksi on todennettavissa vähäisessä määrin kirjallisia 2 - 3 vuoden tavoitteita koskevia päätöksiä, summa-

muuttuja M 4244 ja 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmia koskevia päätöksiä, summa-
muuttuja M 4525. Nämä suunnitelmat eivät kuitenkaan muodosta loogista päätös-
ketjua kuin 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien ja budjettitavoitteiden välillä.
Tällöinkin esiintyy kaikissa yrityksissä yhteensä vain kolme osittaista päätösketjua.
Näin ollen yritykset on luettava budjettisuunnittelutyypin. Tulokset ovat kirjallisessa
muodossa olevien kohteiden osalta seuraavat:

yritysten lukumäärä

2 - 3 vuoden tavoitteet, M 4244

M 4163 oman valmistuksen aloitus maassa x	1
M 4223 oman pääoman osuuden lisääminen Z %:iin rahoituksessa	2
M 4243 vastaajan täsmentämä tavoite	1

2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmat, M 4525

M 4453 valmistuksen koneista ja laitteista uusitaan x kpl	2
M 4463 ulkomaisten hankintojen määrä	1
M 4473 uusien tuotteiden valmistukseen liittyvät investoinnit	2
M 4483 investoinnit ulkomaisiin markkinointiyksiköihin	1
M 4493 investoinnit ulkomaisiin tuotantoyksiköihin	1
M 4503 tulorahoituksen määrä	1

Budjettitavoitteet, M 4964

M 4773 myynti kotimaassa	1
M 4783 vienti Suomesta	1
M 4793 myynti ulkomailla	1
M 4803 markkinointikustannukset	1
M 4813 valmistus kotimaassa	1
M 4833 ostot kotimaasta	1
M 4843 ostot ulkomailta	1
M 4873 rahoitus kotimaasta	1
M 4893 investoinnit kotimaahan	1
M 4933 yrityksen voitto	2
M 4943 eri tulosityksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	2
M 4953 yrityksen sidottu pääoma	1
M 4963 eri tulosityksiköiden sidottu pääoma	1

Muita kirjallisessa muodossa olevia päätöksiä ei budjettisuunnittelutyyppiä edustavien yritysten - 19 yritystä - mittaustuloksissa esiinny.

II - Hahmottuva strategiasuunnittelutyyppi (41 yritystä)

Hahmottuvan strategiasuunnittelutyyppin mittaustulokset muodostuvat yrityskohtaisista, 41 yrityksen mittaustuloksista. Hahmottuvaa strategiasuunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä esiintyy keskimäärin alle kaksi kirjallisessa muodossa olevaa 4 - 5 vuoden päämäärää, summamuuttuja M 2324, yritystä kohti. Kirjallisten strategioiden, M 2655, lukumäärä on myös keskimäärin alle kaksi strategiasuunnitelmaa yritystä kohti. Tyypillisesti strategiasuunnitelmat painottuvat markkinointi- ja investointisuunnitelmiin.

Hahmottuvaa strategiasuunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä toiminnan lähtökohtana, M 2060, on 39,1 %:ssa yrityksistä asiakkaiden taholta ilmenevä yrityksen tuotteiden ja palveluiden kysyntä ja 60,9 %:ssa yrityksistä jokin yrityksen käytössä oleva tarjontatekijä. Tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä toiminta-ajatuksen sisältö, M 2050, on 68,4 %:ssa yrityksistä määritetty konkreettisesti yhden tai useamman yritystoiminnan perustekijän avulla: tuotteena, markkinoina, tuotantoteknologiana ja jakelukanavina. Muissa yrityksissä toiminta-ajatuksen sisältö on määritetty yleisemmällä yritystoimintaa kuvaavalla tavalla.

Kts-suunnittelun osalta kirjallisia 2 - 3 vuoden tavoitteita M 4244, on keskimäärin kaksi. Kirjallisessa muodossa olevien 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien, M 4525, lukumäärä on myös keskimäärin kaksi toimintasuunnitelmaa yritystä kohti. Nämä kts-suunnitelmat eivät muodosta kaikissa tapauksissa lenkin sitä osaa, joka tarvitaan loogisen päätösketjun syntymiseen strategiasuunnittelusta budjettisuunnitteluun. Budjettisuunnittelun osalta kirjallisia budjettitavoitteita, M 4964, on asetettu keskimäärin alle 5 tavoitetta. Tämä suunnittelutyyppi jakautuu kahdeksi alatyypiksi:

II 1. Erillinen strategia- ja budjettisuunnittelu (24 yritystä, n:ot 2, 11, 16, 22, 24, 26, 27, 33, 34, 41, 44, 51, 58, 65, 66, 67, 72, 73, 79, 81, 91, 97, 100, 104)

Tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä on strategiasuunnittelussa tehty päätöksiä kaikista seuraavista strategiasuunnittelun kohteista: toiminta-ajatukselta, M 2050, päämääristä, M 2324, strategioista, M 2655. Kirjallisessa muodossa olevia sekä pää-

määriä että strategioita on kuitenkin melko vähän, tyypillisesti kumpaakin keskimäärin yli yksi yritystä kohti. Suunnittelu on painottunut lähinnä investointien suunnitteluun. Tulokset ovat kirjallisessa muodossa olevien kohteiden osalta seuraavat:

yritysten lukumäärä

4 - 5 vuoden päämäärät, M 2324

M 2213	viennin laajentaminen uusiin maihin	2
M 2223	suoraan ulkomaisten yksiköiden markkinointipäämääriä	1
M 2233	oman valmistuksen laajentaminen uusiin maihin	3
M 2243	uusien tuotteiden kehittäminen	4
M 2253	uuden valmistustekniikan kehittäminen	5
M 2273	x %:n tuoton saavuttaminen yritykseen sijoitetuille rahoille	7
M 2283	ulkomaisten yksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	1
M 2303	oman pääoman osuuden lisääminen rahoituksessa q %:iin	3
M 2323	tutkimus- ja kehitystoiminnan tehostaminen	1
M 2323(4)	toiminnan laajentaminen	1
M 2323(7)	vastaaajan täsmentämä päämäärä	3

Strategiat, M 2655

M 2473	uusien tuotteiden markkinoinnin aloitus	3
M 2493	uudet markkinointialueet ulkomailla	2
M 2533	johtohenkilöstön koulutus ulkomaantoimintoihin	1
M 2543	uuden valmistustekniikan etsintä ja koekäyttö	2
M 2563	investoinnit käyttöomaisuuteen	6
M 2573	investoinnit ulkomaisiin markkinointiyksiköihin	4
M 2583	investoinnit ulkomaisiin tuotantoyksiköihin	3
M 2593	oman pääoman lisäys x - mk	3
M 2603	ulkomaanrahan määräiset lainat	2
M 2613	joidenkin yksiköiden toiminnan jatkaminen yhteistyössä toisen yrityksen kanssa	3
M 2623	toiminnan laajentaminen yritysostoin	5
M 2633	strategisten alueiden uudelleenrajaaminen joidenkin yksiköiden lopettamisella tai myynnillä	3
M 2643	tutkimus- & kehitysmenojen lisäys	2
M 2653	toiminnan laajentaminen uudelle toimialalle	1

Tätä alatyyppejä edustavissa yrityksissä on kts-suunnittelussa tehty päätöksiä sekä 2 - 3 vuoden tavoitteista, M 4244, että 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmista, M 4525. Kirjallisessa muodossa olevia sekä tavoitteita että toimintasuunnitelmia on kuitenkin melko vähän, tyypillisesti kumpaakin keskimäärin alle yksi yritystä kohti. Nämä kts-kohteita koskevat päätökset eivät muodosta yrityskohtaisessa mittauksessa loogista päätösketjua strategiasuunnitelmista budjettisuunnitelmiin. Näin ollen strategiasuunnittelu on erillään budjettisuunnittelusta. Tulokset ovat kirjallisessa muodossa olevien kohteiden osalta seuraavat:

yritysten lukumäärä

2 - 3 vuoden tavoitteet, M 4244

M 4123	kotimaisten yksiköiden mk-määräinen myynnin kasvu	2
M 4133	ulkomaisten yksiköiden mk-määräinen myynnin kasvu	1
M 4153	viennin laajentaminen uuteen maahan	1
M 4163	oman valmistuksen aloitus maassa x	1
M 4193	yrityksen voiton lisääminen	1
M 4203	ulkomaisten yksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	1
M 4233	osaavien henkilöiden saannin turvaaminen ulkomaantoimintoihin	1
M 4243	vastaaajan täsmentämä tavoite	1

2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmat, M 4525

M 4443	johtohenkilöstön urakierrätys eri maissa	1
M 4453	valmistuksen koneista ja laitteista uusitaan x kpl	1
M 4473	uusien tuotteiden valmistukseen liittyvät investoinnit	1
M 4493	investoinnit ulkomaisiin tuotantoyksiköihin	2
M 4503	tulorahoituksen määrä	1
M 4513	maksullisen osakeannin määrä	1

Tätä alatyyppejä edustavissa yrityksissä on päätetty budjettisuunnittelussa keskimäärin kahdesta kirjallisessa muodossa olevasta budjettitavoitteesta, M 4964, yritystä kohti.

II 2. Osittainen strategia- ja budjettisuunnittelu (17 yritystä, n:ot 3, 12, 14, 21, 35, 45, 53, 55, 63, 64, 74, 76, 77, 78, 92, 101, 103)

Tätä alatyyppejä edustavissa yrityksissä on strategiasuunnittelussa tehty päätöksiä kaikista seuraavista strategiasuunnittelun kohteista: toiminta-ajatuksesta, M 2050, päämääristä, M 2324, strategioista, M 2655. Kirjallisessa muodossa olevia sekä

päämääriä että strategioita on kumpaakin keskimäärin kaksi yritystä kohti. Tyypillisesti strategiasuunnitelmat painottuvat tässä alatyypissä markkinointi- ja investointisuunnitelmiin.

Kts-suunnittelussa on tehty päätöksiä sekä 2 - 3 vuoden tavoitteista, M 4244, että 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmista, M 4525. Kirjallisessa muodossa olevista sekä tavoitteista että toimintasuunnitelmista on tehty kummastakin päätös keskimäärin yli kolmesta kohteesta joka yrityksessä. Budjettisuunnittelussa on puolestaan tehty päätös keskimäärin kahdeksasta kirjallisessa muodossa olevasta budjettitavoitteesta, M 4964, yritystä kohti.

Tätä alatyypin edustavissa yrityksissä on myös todennettavissa yrityskohtaisessa mittauksessa johdonmukaiset päätösketjut, jotka alkavat päämääristä ja strategioista sekä etenevät 2 - 3 vuoden tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin ja lopulta päätyvät budjettitavoitteisiin. Tässä tyyppissä päätösketjut ovat kuitenkin osittaisia siten, että päätösketju voi alkaa myöhemmistäkin päätösvaiheista kuin päämääristä ja edetä budjettitavoitteisiin. Mittaustulosten perusteella tätä alatyypin edustavissa yrityksissä esiintyy keskimäärin kaksi strategiasuunnittelutasolta alkavaa osittaista päätösketjua ja tämän lisäksi esiintyy keskimäärin yksi kts-suunnittelutasolta alkava osittainen päätösketju yritystä kohti. Tulokset ovat strategiasuunnittelutasolta alkavien osittaisten päätösketjujen osalta seuraavat:

	yritysten lukumäärä
- tuotteita ja markkinointia koskevat päätösketjut	23
- tutkimus- ja kehitystoimintaa koskevat päätösketjut	1
- tuotantoa ja investointeja koskevat päätösketjut	6
- hankintoja koskevat päätösketjut	1
- rahoitusta koskevat päätösketjut	3
- tulospäämääriä koskevat päätösketjut	1

Tulokset ovat kts-suunnittelutasolta alkavien osittaisten päätösketjujen osalta seuraavat:

- tuotteita ja markkinointia koskevat päätösketjut	14
- hankintoja koskevat päätösketjut	1
- henkilöstöä koskevat päätösketjut	1
- rahoitusta koskevat päätösketjut	3
- tulospäämääriä koskevat päätösketjut	5

Muita kirjallisessa muodossa olevia päätöksiä ei hahmottuvaa strategiasuunnittelutyyppiä edustavien yritysten - 41 yritystä - mittaustuloksissa esiinny.

III Monidimensioinen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppi; ylimmän johdon suunnittelutyyppi (19 yritystä)

Tämän suunnittelutyyppin mittaustulokset muodostuvat yrityskohtaisista, 19 yrityksen mittaustuloksista. Tätä tyyppiä edustavissa yrityksissä esiintyy keskimäärin neljä kirjallisessa muodossa olevaa 4 - 5 vuoden päämäärää, summamuuttuja M 2324, yritystä kohti. Kirjallisten strategioiden, M 2655, lukumäärä on keskimäärin viisi suunnitelmaa yritystä kohti. Tässä suunnittelutyypissä esiintyy kaikkien toimintojen päämääriä ja strategioita.

Monidimensioista strategia- ja budjettisuunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä toiminnan lähtökohtana, M 2060, on jopa 63,1 %:ssa yrityksistä asiakkaiden taholta ilmenevä yrityksen tuotteiden ja palveluiden kysyntä ja 36,9 %:ssa yrityksistä jokin yrityksen käytössä oleva tarjontatekijä. Tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä toiminta-ajatuksen sisältö, M 2050, on 73,6 %:ssa yrityksistä määritetty konkreettisesti yhden tai useamman yritystoiminnan perustekijän avulla: tuotteena, markkinoina, tuotantoteknologiana ja jakelukanavina. Jäljelle jäävissä yrityksissä toiminta-ajatuksen sisältö on määritetty yleisemmällä yritystoimintaa kuvaavalla tavalla.

Kts-suunnittelun osalta kirjallisia 2 - 3 vuoden tavoitteita M 4244, on keskimäärin yli neljä yritystä kohti. Kirjallisessa muodossa olevien 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien, M 4525, lukumäärä on keskimäärin neljä toimintasuunnitelmaa. Nämä kts-suunnitelmat ovat useimmiten strategiasuunnitelmien kanssa johdonmukaisia. Suunnitteluhierarkian alimmalla tasolla olevista budjettitavoitteista, M 4964, on tehty päätös keskimäärin 14:stä eri toiminnon budjettitavoitteesta. Tämä keskiarvo on selvästi korkeampi kuin edellisissä tyypeissä esiintyvä arvo. Suunnittelutyyppi jakautuu kahdeksi alatyypiksi:

III 1. Yrityksen ylin johto ja suunnitteluelin toteuttavat suunnittelun pääasiassa yksin (11 yritystä, n:ot 8, 17, 25, 36, 48, 56, 59, 83, 86, 94, 95)

Kaikissa tätä alatyyppejä edustavissa yrityksissä strategiasuunnittelu toteutetaan, M 217, lähinnä siten, että yrityksen johto ja suunnitteluelin identifioivat strategisen

ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat, tekevät päätöksen ja tiedottavat päätöksestä kotimaisille ja ulkomaisille yksiköille.

Strategiasuunnittelussa on tehty päätöksiä kaikista strategiasuunnittelun kohteista: toiminta-ajatuksesta, M 2050, päämääristä, M 2324, strategioista, M 2655. Kirjallisessa muodossa olevia sekä päämääriä että strategioita on kumpaakin keskimäärin alle neljä yritystä kohti.

Kts-suunnittelun osalta kirjallisia 2 - 3 vuoden tavoitteita M 4244, on keskimäärin yli viisi yritystä kohti. Kirjallisessa muodossa olevien 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien, M 4525, lukumäärä on keskimäärin yli neljä toimintasuunnitelmaa. Budjettisuunnittelussa on tehty keskimäärin 14:stä kirjallisessa muodossa olevasta budjettitavoitteesta, M 4964, päätös yritystä kohti.

Yrityskohtaisessa mittauksessa tätä alatyyppejä edustavissa yrityksissä on myös todennettavissa loogiset päätösketjut, jotka alkavat päämääristä ja strategioista ja jotka etenevät 2 - 3 vuoden tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin ja päättyvät budjettitavoitteisiin. Mittaustulosten perusteella tätä alatyyppejä edustavissa yrityksissä esiintyy keskimäärin kaksi strategiasuunnittelutasolta alkavaa täyttä päätösketjua ja yli kolme osittaista päätösketjua. Näiden lisäksi esiintyy keskimäärin yksi kts-suunnittelutasolta alkava osittainen päätösketju yritystä kohti. Tulokset ovat strategiasuunnittelutasolta alkavien täysien päätösketjujen osalta seuraavat:

	yritysten lukumäärä
- tuotteita ja markkinointia koskevat päätösketjut	8
- tuotantoa ja investointeja koskevat päätösketjut	4
- rahoitusta koskevat päätösketjut	1
- tulospäämääriä koskevat päätösketjut	10

Strategiasuunnittelutasolta alkavien osittaisten päätösketjujen osalta tulokset ovat seuraavat:

- tuotteita ja markkinointia koskevat päätösketjut	16
- tutkimus- ja kehitystoimintaa koskevat päätösketjut	2
- tuotantoa ja investointeja koskevat päätösketjut	10
- hankintoja koskevat päätösketjut	2
- henkilöstöä koskevat päätösketjut	5
- rahoitusta koskevat päätösketjut	3

- tulospäämääriä koskevat päätösketjut

1

Kts-suunnittelutasolta alkavat osittaiset päätösketjut ovat pääasiassa tuotteita ja markkinointia koskevia päätöksiä.

III 2. Yrityksen ylin johto ja suunnitteluelin keskustelevat suunnitelmista kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johdon kanssa (8 yritystä, n:ot 9, 13, 15, 18, 28, 57, 70, 99)

Kaikissa tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä strategiasuunnittelu toteutetaan, M 217, lähinnä siten, että yrityksen johto ja suunnitteluelin identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat sekä keskustelevat suunnitelmista kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johdon kanssa. Tältä pohjalta yrityksen johto tekee päätöksen ja tiedottaa päätöksestä kotimaisille ja ulkomaisille yksiköille.

Strategiasuunnittelussa on tehty päätöksiä kaikista strategiasuunnittelun kohteista: toiminta-ajatuksesta, M 2050, päämääristä, M 2324, strategioista, M 2655. Kirjallisessa muodossa olevia päämääriä on keskimäärin yli neljä ja strategioita on keskimäärin seitsemän yritystä kohti.

Kts-suunnittelun osalta kirjallisia 2 - 3 vuoden tavoitteita M 4244, on keskimäärin alle neljä yritystä kohti. Kirjallisessa muodossa olevien 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien, M 4525, lukumäärä on myös keskimäärin alle neljä toimintasuunnitelmaa. Budjettisuunnittelussa on tehty päätös keskimäärin yli 13:sta kirjallisessa muodossa olevasta budjettitavoitteesta, M 4964, yritystä kohti.

Yrityskohtaisessa mittauksessa tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä on todennettavissa johdonmukaiset päätösketjut, jotka alkavat päämääristä ja strategioista sekä etenevät 2 - 3 vuoden tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin ja päätyvät budjettitavoitteisiin. Tulosten perusteella tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä esiintyy keskimäärin kaksi strategiasuunnittelutasolta alkavaa täyttä päätösketjua ja yli neljä osittaista päätösketjua. Näiden lisäksi ilmenee keskimäärin yksi kts-suunnittelutasolta alkava osittainen päätösketju yritystä kohti. Tulokset ovat strategiasuunnittelutasolta alkavien täysien päätösketjujen osalta seuraavat:

	yritysten lukumäärä
- tuotteita ja markkinointia koskevat päätösketjut	7
- tuotantoa ja investointeja koskevat päätösketjut	3
- rahoitusta koskevat päätösketjut	2
- tulospäämääriä koskevat päätösketjut	5

Strategiasuunnittelutasolta alkavien osittaisten päätösketjujen osalta tulokset ovat seuraavat:

- tuotteita ja markkinointia koskevat päätösketjut	16
- tutkimus- ja kehitystoimintaa koskevat päätösketjut	1
- tuotantoa ja investointeja koskevat päätösketjut	6
- henkilöstöä koskevat päätösketjut	5
- rahoitusta koskevat päätösketjut	5
- tulospäämääriä koskevat päätösketjut	1

Kts-suunnittelutasolta alkavat osittaiset päätösketjut ovat pääasiassa tuotteita ja markkinointia koskevia päätöksiä.

Muita kirjallisessa muodossa olevia päätöksiä ei monidimensioista strategia- ja budjettisuunnittelutyyppejä edustavien yritysten - 19 yritystä - mittaustuloksissa esiinny.

IV Monidimensioiden strategia- ja budjettisuunnittelutyypin laajan osallistumisen suunnittelutyypin (25 yritystä)

Tämän suunnittelutyypin mittaustulokset muodostuvat yrityskohtaisista, 25 yrityksen mittaustuloksista. Tätä suunnittelutyyppejä edustavissa yrityksissä esiintyy keskimäärin kuusi kirjallisessa muodossa olevaa 4 - 5 vuoden päähän ulottuvaa päämäärää, summamuuttuja M 2324, yritystä kohti. Kirjallisten strategioiden, M 2655, lukumäärä on keskimäärin 10 suunnitelmaa yritystä kohti. Nämä keskiarvot ovat selvästi korkeampia kuin edellisissä tyypeissä esiintyvät arvot. Tässä suunnittelutyypissä esiintyy kaikkien toimintojen päämääriä ja strategioita.

Tätä suunnittelutyyppejä edustavissa yrityksissä toiminnan lähtökohtana, M 2060, on jopa 68,0 %:ssa yrityksistä asiakkaiden taholta ilmenevä yrityksen tuotteiden ja palveluiden kysyntä ja 32,0 %:ssa yrityksistä jokin yrityksen käytössä oleva tarjontatekijä. Tätä tyyppiä edustavissa yrityksissä toiminta-ajatuksen sisältö, M 2050, on

80,0 %:ssa yrityksistä määritetty konkreettisesti yhden tai useamman yritystoiminnan perustekijän avulla: tuotteena, markkinoina, tuotantoteknologiana ja jakelukanavana. Jäljelle jäävissä yrityksissä toiminta-ajatuksen sisältö on määritetty yleisemmällä yritystoimintaa kuvaavalla tavalla.

Kts-suunnittelun osalta kirjallisia 2 - 3 vuoden tavoitteita M 4244, on keskimäärin lähes kuusi yritystä kohti. Kirjallisessa muodossa olevien 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien, M 4525, lukumäärä on keskimäärin samoin lähes kuusi yritystä kohti. Nämä kts-suunnitelmat ovat useimmiten johdonmukaisia strategiasuunnitelmien kanssa. Suunnitteluhierarkian alimmalla tasolla olevista budjettitavoitteista, M 4964, on tehty päätös keskimäärin 15:stä budjettitavoitteesta. Nämä keskiarvot ovat korkeampia kuin edellisissä tyypeissä olevat arvot. Suunnittelutyyppi jakautuu kahdeksi alatyypiksi:

IV 1. Yrityksen johto sekä kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johto toteuttavat suunnittelun yhdessä (12 yritystä, n:ot 1, 20, 30, 38, 40, 61, 62, 68, 85, 89, 93, 102)

Kaikissa tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä strategiasuunnittelu toteutetaan, M 217, lähinnä siten, että yrityksen johto sekä kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johto yhdessä identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat ja tekevät päätöksen strategiasta.

Strategiasuunnittelussa on tehty päätöksiä kaikista strategiasuunnittelun kohteista: toiminta-ajatuksesta, M 2050, päämääristä, M 2324, strategioista, M 2655. Kirjallisessa muodossa olevia päämääriä on keskimäärin yli kuusi ja strategioita on keskimäärin 11 yritystä kohti.

Kts-suunnittelun osalta kirjallisia 2 - 3 vuoden tavoitteita M 4244, on keskimäärin seitsemän yritystä kohti. Kirjallisessa muodossa olevien 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien, M 4525, lukumäärä on myös keskimäärin seitsemän toimintasuunnitelmaa. Budjettisuunnittelussa on tehty päätös keskimäärin lähes 16:sta kirjallisessa muodossa olevasta budjettitavoitteesta, M 4964, yritystä kohti.

Yrityskohtaisessa mittauksessa tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä on selvästi todennettavissa loogiset päätösketjut, jotka alkavat päämääristä ja strategioista ja

jotka etenevät 2 - 3 vuoden tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin ja päätyvät budjetti-tavoitteisiin. Mittaustulosten perusteella tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä esiintyy keskimäärin yli neljä strategiasuunnittelutasolta alkavaa täyttä päätösketjua ja samoin yli neljä osittaista päätösketjua. Näiden lisäksi esiintyy keskimäärin yksi kts-suunnittelutasolta alkava osittainen päätösketju yritystä kohti. Tulokset ovat strategiasuunnittelutasolta alkavien täysien päätösketjujen osalta seuraavat:

	yritysten lukumäärä
- tuotteita ja markkinointia koskevat päätösketjut	17
- tutkimus- ja kehitystoimintaa koskevat päätösketjut	1
- tuotantoa ja investointeja koskevat päätösketjut	12
- henkilöstöä koskevat päätösketjut	3
- rahoitusta koskevat päätösketjut	7
- tulospäämääriä koskevat päätösketjut	13

Strategiasuunnittelutasolta alkavien osittaisten päätösketjujen osalta tulokset ovat seuraavat:

- tuotteita ja markkinointia koskevat päätösketjut	21
- tutkimus- ja kehitystoimintaa koskevat päätösketjut	9
- tuotantoa ja investointeja koskevat päätösketjut	9
- hankintoja koskevat päätösketjut	3
- henkilöstöä koskevat päätösketjut	7
- rahoitusta koskevat päätösketjut	5
- tulospäämääriä koskevat päätösketjut	3

Kts-suunnittelutasolta alkavat osittaiset päätösketjut ovat pääasiassa tuotteita ja markkinointia koskevia päätöksiä.

IV 2. Kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johto laatii omasta yksiköstään suunnitelmat ylimmän johdon hyväksyttäväksi (13 yritystä, n:ot 31, 39, 46, 47, 49, 52, 54, 60, 69, 75, 87, 90, 98)

Kaikissa tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä strategiasuunnittelu toteutetaan, M 217, lähinnä siten, että kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johto itse identifioi ongelman, hankkii informaation, laatii suunnitelmat ja tekee päätöksen, joka näyttää tyydyttävän yrityksen päämäärät, sekä esittää tämän päätöksen yrityksen johdolle hyväksyttäväksi.

Strategiasuunnittelussa on tehty päätöksiä kaikista strategiasuunnittelun kohteista: toiminta-ajatuksesta, M 2050, päämääristä, M 2324, strategioista, M 2655. Kirjallisessa muodossa olevia päämääriä on keskimäärin alle kuusi ja strategioita on keskimäärin yli yhdeksän yritystä kohti.

Kts-suunnittelun osalta kirjallisia 2 - 3 vuoden tavoitteita M 4244, on keskimäärin yli neljä yritystä kohti. Kirjallisessa muodossa olevien 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien, M 4525, lukumäärä on alle viisi toimintasuunnitelmaa. Budjettisuunnittelussa on tehty päätös keskimäärin yli 14:stä kirjallisessa muodossa olevasta budjettitavoitteesta, M 4964, yritystä kohti.

Yrityskohtaisessa mittauksessa tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä on todennettavissa johdonmukaiset päätösketjut, jotka alkavat päämääristä ja strategioista ja jotka etenevät 2 - 3 vuoden tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin ja päättyvät budjettitavoitteisiin. Tulosten perusteella tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä esiintyy keskimäärin alle neljä strategiasuunnittelutasolta alkavaa täyttä päätösketjua ja viisi osittaista päätösketjua. Näiden lisäksi ilmenee keskimäärin yksi kts-suunnittelutasolta alkava osittainen päätösketju yritystä kohti. Tulokset ovat strategiasuunnittelutasolta alkavien täysien päätösketjujen osalta seuraavat:

	yritysten lukumäärä
- tuotteita ja markkinointia koskevat päätösketjut	18
- tuotantoa ja investointeja koskevat päätösketjut	8
- hankintoja koskevat päätösketjut	1
- henkilöstöä koskevat päätösketjut	2
- rahoitusta koskevat päätösketjut	6
- tulospäämääriä koskevat päätösketjut	12

Strategiasuunnittelutasolta alkavien osittaisten päätösketjujen osalta tulokset ovat seuraavat:

- tuotteita ja markkinointia koskevat päätösketjut	26
- tutkimus- ja kehitystoimintaa koskevat päätösketjut	6
- tuotantoa ja investointeja koskevat päätösketjut	14
- hankintoja koskevat päätösketjut	2
- henkilöstöä koskevat päätösketjut	5
- rahoitusta koskevat päätösketjut	10
- tulospäämääriä koskevat päätösketjut	4

Kts-suunnittelutasolta alkavat osittaiset päätösketjut ovat pääasiassa tuotteita ja markkinointia koskevia päätöksiä.

Muita kirjallisessa muodossa olevia päätöksiä ei monidimensioista strategia- ja budjettisuunnittelutyyppiä edustavien yritysten - 25 yritystä - mittaustuloksissa esiinny.

Edellä olevassa analyysissä tutkittiin ne muuttujat, jotka olivat tyyppijaon valinnan kriteereinä. Moniulotteisen suunnitteluilmiön tutkimiseksi jokaisen suunnittelu-muuttujan analyysi suoritetaan seuraavissa kappaleissa, koska analyysi tuo lisää monipuolisuutta ja syvyyttä neljään suunnittelutyyppiin, niiden runkoon. Näin saadaan uutta tietoa kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten strategia-, kts- ja budjettisuunnittelutoiminnoista. Suunnitteluprosessin mukaan etenevä muuttuja-kohtainen analyysi ei siis muuta suunnittelutyyppijakoa, vaan tuo lisää tietoa tyyppien rungon ympärille.

4.3.2 Strategiasuunnittelusysteemin ja -prosessin analyysi

4.3.2.1 Strategiasuunnittelua koskevien kohteiden, suunnitteluprosessin identifiointivaihe (prosessin ensimmäinen vaihe)

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin ylimmällä tasolla olevien strategiasuunnittelua koskevien kohteiden, toiminta-ajatuksen, päämäärien ja eri strategioiden suunnitteluprosessin identifiointivaihe. Strategiasuunnitteluprosessin identifiointivaihe todennetaan sillä, ilmentykö strategiasuunnittelun kohteiden suunnittelussa identifioinnin vaatima yrityksen ympäristöä ja sidosryhmiä koskevan informaation hankinta. Informaatio on systeemin panostekijä ja kuuluu siten systeemin toimintaprosessiin. Informaatiota tarvitaan strategisten ongelmien ja mahdollisuuksien identifioimiseen ja suunnitelmien tekemiseen. Suunnitteluprosessin identifiointivaihe todennetaan informaation hankinnan lisäksi juuri strategisen ongelman tai mahdollisuuden täsmennyksen esiintymisellä ja täsmennyksen vaatiman diagnoosimenetelmän käytöllä.

Yrityksen ympäristöä koskevan informaation hankinta

Yrityksen ympäristöä koskevan informaation hankinnan ilmentyminen todennetaan seuraavilla mittareilla:

- eri maiden kulttuurierojen merkitys, M 281
- eri maiden talousjärjestelmät, M 282
- eri maiden taloudellinen kehitys ja sen häiriöalttius, M 283
- eri maiden taloudellinen lainsäädäntö, M 284
- tärkeimpien kilpailijoiden analyysi eri maissa, M 285
- toimialan teknologinen kehitysvaihe eri maissa, M 286
- markkinoiden koko ja kehitys eri maissa, M 287
- rahoitusmarkkinat eri maissa, M 288
- raaka-ainemarkkinat eri maissa, M 289
- henkilökunnan saanti ja palkkataso eri maissa, M 290

Muuttujista M 281 - M 290 on yhteensä muodostettu summamuuttuja M 2900, joka mittaa ympäristöä koskevan informaation hankintakohteiden lukumäärän. Näitä muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 79 - K 88.

Mittauksessa tarvittava kaikkia edellä olevia tekijöitä koskeva yleiskysymys on esitetty muodossa "Mitä seuraavista tekijöistä analysoitte toiminta-ajatuksen, 4 - 5 v. päämäärien ja strategioiden suunnittelun yhteydessä ja miten tärkeitä ne mielestänne ovat?". Tämän alla on sitten esitetty kysymykset K 79 - K 88, joista jokaisen kohdalla on ollut valittavana yksi kuudesta vaihtoehdosta: 0 1 2 3 4 5 asian merkityksen mukaan.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 1., 1.1., 1.2., 1.3., 1.4.. Niiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Muuttujittain tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 1 selvästi tärkeimmiksi osoittautuneet ympäristötekijät 104 yrityksen vastauksista. Tällöin on analysoitu yhdessä vastausvaihtoehdot "on paljon merkitystä" ja "on erittäin merkittävä". Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 1

Ympäristötekijöiden analyysi 4 - 5 vuoden päähän:

(on paljon merkitystä ja on erittäin merkittävä, %-osuus)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
		I	II	III	IV	
287 85	Markkinoiden koko ja kehitys eri maissa	68.4	58.5	57.9	96.0	69.2
285 83	Tärkeimpien kilpailijoiden analyysi eri maissa	52.7	53.7	57.8	88.0	62.5
283 81	Eri maiden tal. kehitys ja sen häiriöalttius	21.0	65.9	47.4	68.0	54.8
286 84	Toimialan teknolog. kehitysvaihe eri maissa	42.0	43.9	31.5	76.0	49.0

Tärkeimmäksi ympäristötekijäksi osoittautui "Markkinoiden koko ja kehitys eri maissa" M 287, koska 69,2 % yrityksistä katsoi sen kuuluvan vaihtoehtoihin "on paljon merkitystä" tai "on erittäin merkittävä", toiminta-ajatuksen, 4 - 5 v:n päämäärien ja strategioiden suunnittelun yhteydessä. Tilanne on tällainen yrityksissä, jotka ovat valinneet suunnittelutyyppin I, III tai IV toiminnan ohjauksen avuksi.

Toiseksi merkittävimmäksi ympäristötekijäksi tuli "Tärkeimpien kilpailijoiden analyysi eri maissa" M 285, jota 62,5 % yrityksistä piti tärkeänä. Tilanne on samanlainen yrityksissä, jotka ovat valinneet suunnittelutyyppin I, III tai IV. Sitä vastoin yrityksissä, jotka ovat valinneet II suunnittelutyyppin, kilpailijoiden analyysin tärkeäksi katsoneiden yritysten osuus on vasta kolmanneksi suurin.

Koko yritysjoukossa kolmanneksi tärkeimmäksi ympäristötekijäksi osoittautui "Eri maiden taloudellinen kehitys ja sen häiriöalttius" M 283, koska 54,8 % yrityksistä katsoi sen kuuluvan vastausvaihtoehtoihin "on paljon merkitystä" tai "on erittäin merkittävä". Yrityksissä, jotka ovat valinneet suunnittelutyyppin II, tämän tekijän tärkeäksi katsoneiden yritysten osuus on suurin. Sitä vastoin yrityksissä, jotka ovat valinneet I suunnittelutyyppin, on 42,0 % yrityksistä katsonut tekijän "toimialan teknologinen kehitysvaihe eri maissa" ja 36,8 % yrityksistä katsonut tekijän "eri maiden taloudellinen lainsäädäntö" tärkeämmäksi kuin taloudellisen kehityksen.

Näiden taloudellisten ja kilpailijoita koskevien tekijöiden jälkeen koko yritysjoukossa neljänneksi tärkeimmäksi tekijäksi tulee "Toimialan teknologinen kehitysvaihe eri maissa" M 286. Teknologian kehityksen analysointi oli varsin tärkeitä yrityksissä, jotka olivat valinneet suunnittelutyyppin IV. Sitä vastoin II ja III suunnittelutyyppin valinneista yrityksistä niiden yritysten osuus, jotka katsoivat tekijät "eri maiden talousjärjestelmät" M 282 ja "eri maiden kulttuurierojen merkitys" M 281 tärkeiksi, ohitti niiden yritysten osuuden, jotka pitivät teknologian kehitystä tärkeänä.

Nämä taulussa SB 1 olevat ympäristötekijät ovat selvästi neljä tärkeintä koko yritys-
joukossa ja yrityksissä, jotka ovat valinneet suunnittelutyyppin IV. Tämän IV yritys-
joukon yrityksistä suurempi osa kuin muissa yritysjoukoissa pitää ympäristötekijöitä
tärkeinä.

Analyysin tuloksena kolme selvästi vähämerkityksisintä ympäristötekijää ovat seuraavat: Rahoitusmarkkinat eri maissa M 288, Raaka-ainemarkkinat eri maissa

M 289 ja Henkilökunnan saanti ja palkkataso eri maissa M 290. Tulokset ovat tältä osin samanlaisia jokaisessa yritysryhmässä.

Sidosryhmiä koskevan informaation hankinta

Sidosryhmiä koskevan informaation hankinnan ilmentyminen todennetaan seuraavilla mittareilla:

- rahoittajien vaateiden selvitys, M 291
- yrityksen johdon vaateiden selvitys, M 292
- henkilökunnan vaateiden selvitys, M 293
- hankkijoiden vaateiden selvitys, M 294
- asiakkaiden vaateiden selvitys, M 295
- julkisen vallan vaateiden selvitys, M 296

Muuttujista M 291 - M 296 on yhteensä muodostettu summamuuttuja M 2960, joka mittaa sidosryhmiä koskevien informaation hankintakohteiden lukumäärän. Näitä muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 89 - K 94.

Mittauksessa tarvittava kaikkia edellä olevia sidosryhmiä koskeva yleiskysymys on esitetty muodossa "Minkä seuraavien sidosryhmien vaateet ja odotukset yritykseltä analysoitte toiminta-ajatuksen, 4 - 5 v. päämäärien ja strategioiden suunnittelun yhteydessä ja miten tärkeitä ne mielestänne ovat?" Tämän alla on sitten esitetty kysymykset K 89 - K 94, joista jokaisen kohdalla on ollut valittavana yksi kuudesta vaihtoehdosta: 0 1 2 3 4 5 asian merkityksen mukaan.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 1., 1.1., 1.2., 1.3., 1.4.. Niiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyyppien valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Muuttujittain tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 2 selvästi tärkeimmiksi osoittautuneet sidosryhmät 104 yrityksen toimitusjohtajan vastauksista. Tällöin on analysoitu yhdessä vastausvaihtoehdot "on paljon merkitystä" ja "on erittäin merkittävä". Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 2

Sidosryhmien vaateet tai odotukset yritykseltä 4 - 5 vuoden päähän: (on paljon merkitystä ja on erittäin merkittävä, %-osuus)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
292 90	Yrityksen johdon vaateiden selvitys	78.9	75.6	94.8	80.0	80.8
295 93	Asiakkaiden vaateiden ja odotusten selvitys	63.1	75.6	73.8	88.0	76.0

Koko yritysjoukossa osoittautui "yrityksen johdon vaateet ja odotukset" M 292 merkityksellisimmäksi tekijäksi, koska 80,8 % yrityksistä katsoi sen kuuluvan vastausvaihtoehtoihin "on paljon merkitystä" tai "on erittäin merkittävä". Yrityksissä, jotka ovat valinneet suunnittelutyyppin I, II tai III, tulos on samanlainen. IV yritysjoukossa-kin niiden yritysten osuus, jotka pitävät "yrityksen johdon odotuksia" tärkeinä, on toiseksi suurin.

Toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi koko yritysjoukossa tuli "asiakkaiden vaateet ja odotukset" M 295, koska 76,0 % yrityksistä katsoi sen kuuluvan vaihtoehtoihin "on paljon merkitystä" tai "on erittäin merkittävä". Tilanne on samanlainen yrityksissä, jotka ovat valinneet suunnittelutyyppin I, II tai III. Yrityksissä, jotka ovat valinneet suunnittelutyyppin IV, asiakkaiden vaateita ja odotuksia piti jopa 88,0 % yrityksistä tärkeinä.

Useimmat yrityksistä pitävät näitä sidosryhmiä tärkeimpinä joka yritysjoukossa. Asiakkaiden vaateiden ja odotusten suuri merkitys on yhdenmukainen edellä tärkeimmäksi ympäristötekijäksi todetun "Markkinoiden koko ja kehitys eri maissa" M 287 kanssa. Yrityksen johto pitää tärkeänä markkinoiden analyysiä ja asiakkaiden odotusten täyttämistä.

Analysoitaessa muiden sidosryhmien vaateita voidaan todeta, että rahoittajien vaateet M 291 ja henkilökunnan vaateet M 293, vaikka yritykset eivät pidäkään niitä tärkeinä, yltyvät silti selvästi merkittävämmälle tasolle kuin mitä edellä ympäristötekijöiden analyysin yhteydessä todettiin tekijöiden "rahoitusmarkkinat eri maissa" M 288 ja "henkilökunnan saanti ja palkkataso eri maissa" M 290 merkityksestä.

Analyysin tuloksena kaksi selvästi vähämerkityksisintä sidosryhmää vaateiltaan ovat: julkinen valta M 296 ja hankkijat M 294. Hankkijoiden vähäinen merkitys on yhdenmukainen edellä analysoidun "raaka-ainemarkkinat eri maissa" M 289 saaman alhaisen merkityksen kanssa. Tulokset ovat tältä osin samanlaisia joka yritysjoukossa.

Strategisen ongelman tai mahdollisuuden täsmennys

Strategisen ongelman tai mahdollisuuden täsmennyksen esiintyminen mitataan viennin ja kansainvälistymisen aloituksen ensisijaisella tekijällä M 215, K 13, koska kysymyksessä on kansainvälistymistutkimus.

Mittauksessa tarvittava kysymys on esitetty toimitusjohtajalle muodossa "Mikä tekijä on ensisijassa vaikuttanut yrityksenne viennin aloitukseen ja kansainvälistymispäätökseen?". Tämän kysymyksen alla on ollut valittavana yksi seuraavista vaihtoehdoista:

- | | |
|---|---|
| - volyymin lisäysmahdollisuus | 1 |
| - siirtyminen kysyntäkäyrän kasvuvaiheeseen verrattuna kotimaan kyllästyneeseen vaiheeseen | 2 |
| - siirtyminen teknologian kehityskäyrän alkuvaiheeseen verrattuna kotimaan pitkälle kehittyneeseen vaiheeseen | 3 |
| - kannattavan toiminnan lisäysmahdollisuus pitkällä tähtäyksellä | 4 |
| - tasapainoisen tuote/teknologia/kannattavuusstrategian luominen pitkällä tähtäyksellä | 5 |
| avoin vaihtoehto, johon saadut vastaukset on luokiteltu: | |
| - kotimaan liian pienet markkinat | 6 |
| - raaka-aineen ylituotanto | 7 |
| - toimintaympäristön muutos | 8 |

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 2., 2.1., 2.2., 2.3., 2.4.. Niiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 3 päätekijöittäin ryhmiteltynä tulokset 104 yrityksen toimitusjohtajan vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 3

Muuttuja M 215

Kysymys 13

Viennin ja kansainvälistymisen aloituksen ensisijainen tekijä

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
	I	II	III	IV	
Volyymin lisäysmahdollisuus (1,6,7,)	21.0	26.8	31.6	28.0	26.9
Kysynnän lisäysmahd. (2)	15.8	14.6	31.6	12.0	17.3
Kannattavuuden lisäysmahd. (4,8,)	31.6	36.6	26.3	32.0	32.7
Tasapainoisen tuote/tekno- logia/kannattavuusstrategian luominen (5)	31.6	22.0	10.5	28.0	23.1
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Koko yritysjoukossa on 32,7 %:ssa yrityksistä etsitty ensisijassa kannattavuuden lisäysmahdollisuutta viennistä ja kansainvälistymisestä. Kun tähän vielä lisätään se, että koko yritysjoukossa on 23,1 %:ssa etsitty ensisijassa tasapainoisen tuote/teknologia/kannattavuusstrategian luomismahdollisuutta, niin kannattavuuden lisäysmahdollisuuden etsintä korostuu lisää. Tulokset ovat samanlaisia yrityksissä, jotka ovat valinneet suunnittelutyyppin I, II tai IV.

Yrityksissä, jotka ovat valinneet suunnittelutyyppin III toiminnan ohjauksen avuksi, erottuu muista yrityksistä poikkeavasti volyymin lisäysmahdollisuuden tavoittelu 31,6 %:ssa ja kysynnän lisäysmahdollisuuden etsintä samoin 31,6 %:ssa yrityksistä, kun on päätetty viennin aloituksesta. Tämä ero muihin yrityksiin nähden ei kuitenkaan ole suuri.

Tasapainoisen tuote/teknologia/kannattavuusstrategian luomismahdollisuuden etsintä pitkällä tähtäyksellä on todennäköisesti vaatinut analyysivaiheessa useamman tekijän ottamista huomioon ja syvällisempää analyysiä kuin muiden vaihtoehtojen analysointi.

Strategisen ongelman tai mahdollisuuden täsmennyksen diagnoosimenetelmä

Strategisen ongelman tai mahdollisuuden täsmennyksen diagnoosimenetelmän käyttö todennetaan viennin ja kansainvälistymisen aloituksen ensisijaisen tekijän tunnistamis- ja analysointimenetelmällä M 216, K 14, koska kysymyksessä on kansainvälistymistutkimus.

Mittauksessa tarvittava kysymys on esitetty seuraavassa muodossa: "Miten olette tunnistaneet ja analysoineet edelläolevan ensisijaisen kansainvälistymispäätökseen vaikuttaneen tekijän olemassaolon ja hyödyntämismahdollisuuden?". Tämän kysymyksen alla on ollut valittavana yksi seuraavista vaihtoehdoista:

- toimitusjohtaja intuitiivisesti ja epäformaalisti vähäisen informaation pohjalta 1
 - toimitusjohtaja kansainvälisissä management-koulutustilaisuuksissa kuulemansa ja oppimansa perusteella 2
 - johtoryhmä tunnistanut systemaattisen etsinnän yhteydessä 3
 - yrityksen ongelmien pohjalta ja valvontaraporttien kautta 4
 - strategiasuunnittelun yhteydessä havaittu 5
- avoin vastausvaihtoehto, johon saadut vastaukset on luokiteltu:
- tunnistettu alusta alkaen 6
 - tunnistettu vähitellen 7
 - muulla tavalla 8

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 3., 3.1., 3.2., 3.3., 3.4.. Niiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Toteutetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 4 päätekijöittäin luokiteltuna tulokset 104 yrityksen toimitusjohtajan vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Viennin ja kansainvälistymisen aloituksen ensisijaisen tekijän tunnistamis- ja analysointimenetelmä

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
	I	II	III	IV	
Toimitusjohtaja (1,2,)	10.5	19.5	26.3	24.0	20.2
Valvontaraporttien avulla (4,7,8,)	10.5	19.5	26.4	4.0	15.4
Strategiasuunnittelun avulla (3,5,6,)	73.7	61.0	47.3	72.0	63.4
Ei vastausta	5.3	0.0	0.0	0.0	1.0
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Vastausten mukaan viennin aloitusta ja kansainvälistymispäätöstä on analysoitu suunnitelmallisesti ja systemaattisesti yrityksen toiminnan suunnittelun yhteydessä tai asia on ollut erityisesti toimitusjohtajan käsiteltävänä. Koko yritysjoukossa 63,4 %:ssa yrityksistä analyysi tehdään strategiasuunnittelun avulla, 15,4 %:ssa yrityksistä analyysi tehdään valvontaraporttien avulla ja 20,2 %:ssa yrityksistä toimitusjohtaja analysoi yksin. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin toiminnan ohjauksen avuksi, 72,0 %:ssa yrityksistä analyysi tehdään strategiasuunnittelun avulla ja vain 4,0 %:ssa valvontaraporttien avulla.

4.3.2.2 Hierarkkisen suunnittelun toteutuksessa tarvittavan perussysteemin ja -prosessin alustava identifiointi.

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen strategia-, keskipitkän tähtäyksen ja budjettisuunnittelun toteutuksessa tarvittava perussysteemi ja -prosessi. Tässä vaiheessa on kuitenkin kysymyksessä perusratkaisun alustava ja karkea identifiointi. Perussysteemin ja -prosessin alustava identifiointi toteutetaan kolmella mittauksella: strategiasuunnittelun, kts- ja budjettisuunnittelun sekä yleisen suunnitteluprosessin mittauksella.

Strategiasuunnittelun perussysteemin ja -prosessin identifiointi

Strategiasuunnittelun perussysteemiä ja -prosessia mitataan strategiasuunnittelun perustyyppin valinnalla M 217, K 15.

Mittauksessa tarvittava kysymys on tehty toimitusjohtajalle muodossa "Mikä seuraavista strategiasuunnittelun perustyypeistä vastaa lähinnä yrityksenne tämän hetkistä strategiasuunnittelua?". Kysymyksen alla on ollut valittavana yksi viidestä vaihtoehdosta, jotka on jo esitetty edellä tutkimuksessa kappaleessa 4.3.1.1.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 4., 4.1., 4.2., 4.3., 4.4.. Niiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyyppin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Suoritetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 5 perustyypeittäin ryhmiteltynä tulokset 104 yrityksen vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 5

Muuttuja M 217

Kysymys 15

Strategiasuunnittelun perussysteemin valinta

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
	I	II	III	IV	
Ylin johto ja suunnittelu- elin laativat yksin (1,2,)	63.1	51.3	100.0	0.0	50.0
Ylin johto ja kotimainen & ulkomainen johto laativat yhdessä, laaja osall.(3,4,5)	36.9	48.7	0.0	100.0	50.0
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Vastausten analyysissä voidaan perustellusti tehdä jako kahteen ryhmään seuraavasti: ensimmäiseen ryhmään voidaan luokitella yrityksen johdon ja suunnitteluelimen yksin tai lähes yksin toteuttama strategiasuunnittelu ja toiseen ryhmään voidaan luokitella muut tapaukset, joissa yrityksen johto selvästi toteuttaa strategiasuunnittelua sekä

kotimaisten että ulkomaisten yksiköiden johdon kanssa yhdessä. Jälkimmäisessä tapauksessa strategiasuunnitteluun osallistuu laajasti organisaation eri yksiköiden johto.

Näin luokiteltuna koko yritysjoukossa kumpaankin ryhmään tulee 50 % yrityksistä. Tällöin tulee esille myös tässä tutkimuksessa tehdyn typologian tyyppien III ja IV välillä oleva yksi perusero. Yrityksissä, jotka ovat valinneet III suunnittelutyyppin, ylin johto toteuttaa strategiasuunnittelun. Kun siirrytään yritysjoukkoon, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, niin ylin johto toteuttaa strategiasuunnittelun siten, että myös organisaation eri yksiköiden johto osallistuu suunnitteluun.

Kun yritykset, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyyppin, yhdistetään samaan joukkoon, saadaan ensimmäiseen ryhmään kuuluvien osuudeksi 43,2 % ja toiseen ryhmään kuuluvien osuudeksi 56,8 %. Tämä tulos kertoo sen, että laajaa osallistumista strategiasuunnittelussa hyväksikäyttävien yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyyppiltä alkaen 36,9 %:sta ja päättyen IV:n tyyppin kohdalla 100,0 %:iin.

Tämän tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että aikaisemmin budjettisuunnittelun yhteydessä esiintynyt laaja osallistuminen ilmenee lisääntyvässä määrin myös strategiasuunnittelun yhteydessä. Tätä asiaa voidaan analysoida tarkemmin monen jäljessä tulevan kysymyksen ja vastauksen avulla.

Keskipitkän tähtäyksen ja budjettisuunnittelun perussysteemin ja -prosessin identifiointi

Keskipitkän tähtäyksen ja budjettisuunnittelun perussysteemiä ja prosessia mitataan kts- ja budjettisuunnittelun perustyyppin valinnalla M 218, K 16.

Mittauksessa tarvittava kysymys on esitetty toimitusjohtajalle muodossa "Toteuttaanko yrityksenne keskipitkän tähtäyksen (2 - 3v.) ja budjettisuunnittelu edellä osoittamanne strategiasuunnittelun perustyyppin mukaisesti?". Tämän kysymyksen alla on ollut valittavana yksi seuraavista vaihtoehdoista:

- lähes samalla tavalla 1
- painopistettä on siirretty organisaation alemmille yksiköille, joiden suunnitelmat koordinoidaan johdon toimesta koko yrityksen suunnitelmaksi 2

- toteutetaan kokonaan erillään strategiasuunnittelumenettelystä

3

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 5., 5.1., 5.2., 5.3., 5.4.. Niiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 6 perusvaihtoehtoittain tulokset 104 yrityksen vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 6

Muuttuja M 218

Kysymys 16

KTS ja budjettisuunnittelun perussysteemin valinta

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
	I	II	III	IV	
Toteutetaan lähes samalla tavalla kuin str. suunn. menettely	21.1	53.7	42.1	44.0	43.3
Painopistettä on siirretty organis. alemmille tasoille	47.3	39.0	52.6	56.0	47.1
Erillään str. suunnittelusta	10.5	2.4	5.3	0.0	3.8
Ei vastausta	21.1	4.9	0.0	0.0	5.8
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Vastausten mukaan koko yritysjoukossa toteutetaan 43,3 %:ssa keskipitkän tähtäyksen ja budjettisuunnittelu lähes samalla tavalla kuin strategiasuunnittelumenettely, ja 47,1 %:ssa yrityksistä kts- ja budjettisuunnittelun toteutuksen painopistettä on siirretty organisaation alemmille yksiköille, joiden suunnitelmat johto koordinoi koko yrityksen suunnitelmiksi.

Edellä olevat yhdistämällä koko yritysjoukossa toteutetaan 90,4 %:ssa keskipitkän tähtäyksen ja budjettisuunnittelu hierarkkisen suunnittelusysteemin avulla. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyypin toiminnan ohjauksen avuksi, toteutetaan kts-

ja budjettisuunnittelu 100,0 %:ssa hierarkkisen suunnittelusysteemin avulla. Tällöin on muistettava edellisestä kohdasta se, että nämä yritykset toteuttivat jo strategiasuunnittelua laajan osallistumisen avulla. Nämä yhdessä kertovat yritysten suunnittelun hyvästä tasosta.

Suunnitteluprosessin identifiointi

Edellä olevien kysymysten lisäksi tutkitaan kansainvälistyneen yrityksen koko suunnitteluprosessia päävaiheittain. Tätä mitataan kansainvälistymisen ensisijaisella vaikutuksella suunnitteluprosessiin M 219, K 17.

Mittauksessa tarvittava kysymys on esitetty toimitusjohtajalle muodossa "Miten kansainvälistyminen on ensisijassa vaikuttanut suunnitteluprosessiin?". Tämän kysymyksen alla on ollut valittavana yksi seuraavista vaihtoehdoista:

- | | |
|---|---|
| - ongelmien ja mahdollisuuksien tunnistaminen on vaikeutunut | 1 |
| - informaation hankinta on vaikeutunut | 2 |
| - vaihtoehtojen suunnitelmien kvantifiointi ja analysointi on vaikeutunut | 3 |
| - päätöksenteko on vaikeutunut erityisesti harkinnanvaraisten ja riskiä sisältävien tekijöiden johdosta | 4 |
| - päätöksistä tiedottaminen organisaation eri tasoille on vaikeutunut | 5 |

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 6., 6.1., 6.2., 6.3., 6.4.. Niiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Suoritetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 7 päävaiheittain ryhmiteltynä tulokset 104 yrityksen vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Kansainvälistymisen ensisijainen vaikutus suunnitteluprosessiin

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
	I	II	III	IV	
Identifiointivaihe on vaikeutunut (1,2,)	15.8	26.9	36.9	32.0	27.9
Suunnitteluvaihe on vaikeutunut (3,6,)	26.3	9.7	15.8	12.0	14.5
Päätösvaihe on vaikeutunut (4)	26.3	39.0	36.8	48.0	38.4
Tiedotusvaihe on vaikeutunut (5)	0.0	9.8	10.5	4.0	6.7
Ei vastausta	31.6	14.6	0.0	4.0	12.5
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Koko yritysjoukossa 27,9 % yrityksistä vastasi kansainvälistymisen vaikeuttaneen ongelmien ja mahdollisuuksien tunnistamista ja informaation hankintaa. Vastaavasti 14,5 % yrityksistä katsoi kansainvälistymisen vaikeuttaneen vaihtoehtoisten suunnitelmien kvantifiointia ja analysointia.

Kaikista yrityksistä 38,4 % katsoi kansainvälistymisen ensisijassa vaikeuttaneen päätöksentekoa erityisesti harkinnanvaraisten ja riskiä sisältävien tekijöiden johdosta. Näin ollen voidaan odottaa prosessin suunnitteluvaiheen auttavan tulevaisuudessa päätöksentekovaihetta ottamalla laskelmissa enemmän huomioon riskiä sisältäviä tekijöitä. Tästä huolimatta päätöksentekijöille jää aina epävarmassa toimintaympäristössä harkinnanvaraisia tekijöitä otettavaksi huomioon lopullisessa päätöksenteossa.

Päätöksenteon vaikeutuminen tulee kyllä esiin jokaisessa yritysjoukossa, mutta varsin selvästi yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin. Yrityksissä, jotka ovat valinneet III tai IV suunnittelutyyppin, koetaan ongelmien ja mahdollisuuksien

tunnistamisen ja informaation hankinnan vaikeutuneen kansainvälistymisen johdosta muita yrityksiä selvemmin.

Koko yritysjoukossa vain 6,7 % yrityksistä koki kansainvälistymisen vaikeuttaneen päätöksistä tiedottamista organisaation eri tasoille. Tämä säännönmukaisuus esiintyy jokaisessa yritysjoukossa.

4.3.2.3 Toiminta-ajatuksen suunnitteluvaihe

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin ylimmällä tasolla oleva toiminta-ajatus ja sen suunnitteluvaihe. Toiminta-ajatuksen suunnitteluvaihe todennetaan itse toiminta-ajatuksen ilmentymisellä sekä sen suunnittelun toteuttajien ja suunnitteluun liittyvien neuvottelujen esiintymisellä.

Toiminta-ajatuksen ilmentyminen

Itse toiminta-ajatuksen ilmentyminen mitataan yrityksen tarkoituksen määrittämisellä, josta on muuttuja M 203 ja kysymys K 1.

Mittauksessa tarvittava kysymys on esitetty yrityksen toimitusjohtajalle tarkassa muodossa "Oletteko määritelleet kirjallisesti, mikä on yrityksenne tarkoitus tai tehtävä? (eli toiminta-ajatus)". Tämän kysymyksen alla on ollut valittavana vaihtoehdot kyllä tai ei.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 7., 7.1., 7.2., 7.3., 7.4.. Näiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Suoritetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 8 tulokset 104 yrityksen toimitusjohtajan vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Yrityksen tarkoituksen (toiminta-ajatuksen) määrittäminen

TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
	TYYPPI	STR. S.	STR. &	STR. &	
		TYYPPI	BUDJ. S.	BUDJ. S.	
			TYYPPI	TYYPPI	
			YLIN	LAAJA	
			JOHTO	OSALL.	
	I	II	III	IV	
Kyllä, kirjallisesti	84.2	87.8	94.7	76.0	85.6
Ei (15 yritystä)	15.8	12.2	5.3	24.0	14.4
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Koko yritysryhmässä 85,6 % yrityksistä vastasi määritelleensä kirjallisesti yrityksen tarkoituksen eli toiminta-ajatuksen. Vastaavasti on myönteisesti vastanneiden yritysten osuus korkea jokaisessa yritysryhmässä. Niissä 15 yrityksessä, jotka ovat vastanneet tähän kysymykseen "ei", on mittaus jatkettu toisella kysymyksellä, M 204, K 2.

Toinen kysymys on esitetty muodossa "Jos vastasitte "ei" kysymykseen 1, niin oletteko määritelleet toiminnan tarkoituksen kirjallisesti jollakin muulla tavalla?". Tämän kysymyksen alla olivat vaihtoehdot liikeidea tai muu vastaajan täsmentämä määrittäminen.

Yksityiskohtaiset tämän kysymyksen tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 8., 8.1., 8.2., 8.3., 8.4.. Näiden pohjalta voidaan analysoida eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 9 jäljellä olevien 15 yrityksen vastaukset. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Yrityksen tarkoituksen määrittys

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
	I	II	III	IV	
Liikeideana	100.0	80.0	100.0	66.7	80.0
Muuten	0.0	20.0	0.0	33.3	20.0
Yhteensä (15 yritystä)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Koko yritysjoukossa jäljellä olevista 15 yrityksestä 80,0 % on määrittänyt toimintansa tarkoituksen kirjallisesti liike-idean muodossa. Loput yrityksistä ovat määrittäneet toiminnan tarkoituksen muulla tavalla suunnittelun yhteydessä.

Näiden tulosten mukaan yrityksen johto määrittää toiminnan tarkoituksen 85,6 %:ssa yrityksistä kirjallisen toiminta-ajatuksen muodossa. Liikeidealla määritetään koko yrityksen toiminnan tarkoitusta siis varsin harvoin.

Toiminta-ajatuksen suunnittelun toteuttajat

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

- johtokunta (tai hallitus), M 207
- johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtor.jäsenet), M 208
- tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat, M 209
- ulkomaisten yksiköiden johtajat, M 210
- suunnitteluelin, M 211
- jokin muu vastaajan täsmentämä ryhmä, M 212

Näitä muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 5 - K 10.

Toiminta-ajatuksen suunnitteluvaiheen toteuttamisen organisaatiotasoa mitataan toiminta-ajatuksen suunnitteluun osallistuvilla yksittäisillä toteuttajaryhmillä, muuttajat M 207 - M 212.

Mittauksessa tarvittava yleiskysymys on esitetty muodossa "Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat edellä esittämänne toiminta-ajatuksen (tai liikeidean) suunnitteluun?". Tämän kysymyksen alla on sitten täsmennetty ryhmät, kysymykset K 5 - K 10, joista jokaisen kohdalla on pyydetty merkitsemään 1, jos ryhmä osallistuu suunnitteluun. Näin yritys on voinut ilmoittaa kaikki suunnitteluun osallistuvat organisaation ryhmät. Näistä on muodostettu summamuuttuja M 2120.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 9., 9.1., 9.2., 9.3., 9.4.. Näiden pohjalta voidaan analysoida eri suunnittelutyyppin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Oheisessa taulussa SB 10 esitetään muuttujittain analysoidut tulokset 104 yrityksen vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 10

Toiminta-ajatuksen suunnitteluryhmä(t):

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
207 5	Johtokunta	36.8	61.0	42.1	80.0	57.7
208 6	Johtoryhmä	78.9	75.6	94.7	96.0	84.6
209 7	Tulosityksiköiden johtajat	42.1	36.6	36.8	76.0	47.1
210 8	Ulkom. yksiköiden johtajat	21.1	12.2	5.3	20.0	14.4
211 9	Suunnitteluelin	15.8	9.8	15.8	32.0	17.3
212 10	Jokin muu ryhmä	0.0	4.9	5.3	0.0	2.9

Koko yritysjoukossa 84,6 %:ssa yrityksistä johtoryhmä osallistuu toiminta-ajatuksen ja liikeidean suunnitteluun. Niiden yritysten osuus, joissa johtoryhmä osallistuu tähän suunnitteluun, on selvästi suurin jokaisessa yritysjoukossa. Johtokunta (tai hallitus) osallistuu 57,7 %:ssa yrityksistä toiminta-ajatuksen suunnitteluun. Niiden yritysten osuus, joissa johtokunta osallistuu suunnitteluun, on toiseksi suurin myös eri yritys-joukoissa paitsi niissä yrityksissä, jotka ovat valinneet I suunnittelutyyppin.

Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat osallistuvat 47,1 %:ssa yrityksistä toiminta-ajatuksen ja liikeidean suunnitteluun. Ulkomaisten yksiköiden johtajat osallistuvat vain 14,4 %:ssa yrityksistä tähän suunnitteluun, vaikka kaikki yritykset toimivat kansainvälisillä markkinoilla. Niiden yritysten osuus, jotka käyttävät suunnitteluelintä, on myös alhainen.

Yrityksissä, jotka ovat valinneet toiminnan ohjauksen avuksi IV suunnittelutyyppin, on suunnitteluryhmiä käyttävien yritysten osuus suurempi kuin muissa yritysjoukoissa. Siten laaja osallistuminen ilmenee tässä tyyppissä jo toiminta-ajatuksen suunnittelusta lähtien.

Yrityksen toiminta-ajatus on hierarkkisen suunnittelusysteemin kaikkein ylimmällä tasolla oleva suunnittelukohde. Toiminta-ajatus ilmaisee nykyisen ja tulevan toiminnan perustan ja tarkoituksen. Mitattaessa toiminta-ajatuksen suunnittelun organisaatiotasoa voidaan tuloksista todeta suunnittelun painottuvan selvästi johtokunta- ja johtoryhmätasolle. Korkea organisaatiotaso on tullut näin todennetuksi.

Toiminta-ajatuksen suunnitteluneuvottelut

Toiminta-ajatuksen suunnitteluun liittyvät neuvottelut todennetaan virallisten toiminta-ajatusta koskevien neuvottelujen lukumäärällä, josta on muuttuja M 213 ja kysymys K 11.

Mittauksessa tarvittava kysymys on esitetty toimitusjohtajalle muodossa "Monessako virallisessa neuvottelussa viimeksi kuluneen tilivuoden aikana olette käsitelleet toiminta-ajatusta (tai liikeideaa)?" Tämän kysymyksen alla on ollut valittavana yksi neljästä vaihtoehdosta: ei kertaakaan, 1 kerran, 2 kertaa ja useammin.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 10., 10.1., 10.2., 10.3., 10.4.. Näiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 11 tulokset vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 11

Muuttuja M 213

Kysymys 11

Virallisten toiminta-ajatuksen suunnitteluneuvottelujen määrä

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HARMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
	I	II	III	IV	
Ei kertaakaan	15.8	12.2	5.3	4.0	9.6
1 kerran	21.0	29.3	26.3	8.0	22.1
2 kertaa	5.3	17.1	15.8	36.0	19.2
Useammin	52.6	41.4	52.6	52.0	48.1
Ei vastausta	5.3	0.0	0.0	0.0	1.0
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Koko yritysjoukossa 48,1 % yrityksistä vastasi käsitelleensä toiminta-ajatusta virallisissa neuvotteluissa useammin kuin kaksi kertaa viimeksi kuluneen vuoden aikana. Tämä toiminta-ajatusta usein käsittelevien yritysten osuus ilmenee säännönmukaisesti jokaisessa yritysjoukossa. Tuloksista voidaan vielä todeta se, että koko yritysjoukossa 19,2 % yrityksistä on käsitellyt virallisesti toiminta-ajatusta kaksi kertaa ja 22,1 % yrityksistä yhden kerran viimeksi kuluneen vuoden aikana.

Näin ollen toiminta-ajatus tai (liikeidea) on ollut yllättävän usein käsittelyn kohteena virallisissa neuvotteluissa viimeksi kuluneen vuoden aikana. Näin suuri toiminta-ajatusta usein suunnittelevien yritysten osuus eri yritysjoukoissa saattaa ilmentää yritysten johdon tarvetta täsmentää tai uudelleen määrittää koko toiminnan tarkoitus ja alue muuttuvilla kansainvälisillä markkinoilla.

4.3.2.4 Toiminta-ajatuksen päätösvaihe

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin ylimmällä tasolla oleva toiminta-ajatus ja sen määrittäminen. Toiminta-ajatuksen päätösvaihe todennetaan päätöksenteon kohteen määrittäminen ilmentymisellä ja päätöksentekijän esiintymisellä.

Toiminta-ajatuksen määrittäminen

Itse toiminta-ajatuksen määrittäminen ilmentymisenä mitataan toiminta-ajatuksen sisällön määrittämisellä, josta on muuttuja M 205 ja kysymys K 3.

Mittauksessa tarvittava kysymys on tehty toimitusjohtajalle muodossa "Miten olette määrittäneet toiminta-ajatuksen tai liikeidean sisällön?". Kysymyksen alla on ollut valittavana yksi seuraavista vaihtoehdoista:

- | | |
|--|---|
| - tuotteena | 1 |
| - tuotteena ja markkina-alueena | 2 |
| - tuotteena ja tuotantoteknologiana | 3 |
| - tuotteena, markkina-alueena ja jakelukanavana | 4 |
| - tuotteena ja sidosryhminä yleisesti | 5 |
| avoin vaihtoehto, johon saadut vastaukset on luokiteltu: | |
| - tuotteena ja asiakkaina | 6 |
| - tuotteena ja tapana toimia | 7 |
| - useilla kriteereillä | 8 |
| - muulla tavalla | 9 |

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 11., 11.1., 11.2., 11.3., 11.4.. Näiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 12 päävaihtoehtoina, M 2050, luokiteltuna tulokset 104 yrityksen vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Toiminta-ajatuksen sisällön määrittäminen

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
	I	II	III	IV	
Tuotteena/markkinoina/teknologiana/jakelukanavina (1,2,3,4,6)	57.9	68.4	73.6	80.0	70.2
Yleisesti (5,7,8,9)	36.8	29.2	21.1	20.0	26.9
Ei vastausta	5.3	2.4	5.3	0.0	2.9
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tulokset ovat varsin selkeitä ja suunnittelua kuvaavia. Koko yritysjoukossa 70,2 % yrityksistä on määrittänyt toiminta-ajatuksen sisällön konkreettisesti jollakin tai joillakin yritystoiminnan perustekijällä: tuotteena, markkinoina, tuotantoteknologiana, jakelukanavina ja asiakkaina. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, selkeän ja konkreettisen sisällön määrittämisen tehneiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyyppiltä alkaen 57,9 %:sta ja päättyen IV:n tyyppin kohdalla 80,0 %:iin.

Näiden tulosten mukaan voidaan olettaa, että yrityksen johto pitää toiminta-ajatuksen selkeätä ja konkreettista määrittämistä tarpeellisenä ja tärkeänä tuloksellisen toiminnan suunnittelun ja ohjauksen apuvälineenä.

Edellä olevan toiminta-ajatuksen sisällön määrittämisen tutkimusta täydennetään mittaamalla myös toiminnan ensisijaista perustaa ja lähtökohtaa, josta on muuttuja M 206 ja kysymys K 4.

Mittauksessa tarvittava kysymys on tehty muodossa "Mikä on yrityksenne toiminnan ensisijainen lähtökohta tai perusta?". Kysymyksen alla on ollut valittavana yksi seuraavista vaihtoehdoista:

- asiakkaiden taholta ilmenevä kysyntä 1
- käytössänne olevan raaka-aineen jalostaminen 2

- käytössänne olevan tuotantokapasiteetin hyväksikäyttö 3
 - käytössänne olevan ammattitaidon ja -tiedon hyväksikäyttö 4
- avoin vaihtoehto, johon saadut vastaukset on luokiteltu:
- yhdistelmä edellisistä 5
 - omistajien intressin toteuttaminen 6
 - jokin muu tekijä 7

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 12., 12.1., 12.2., 12.3., 12.4.. Näiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Toteutetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 13 päätekijöittäin, M 2060, luokiteltuna tulokset 104 yrityksen vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 13

Muuttuja M 2060

Kysymys 4

Toiminnan ensisijainen perusta

TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
	TYYPPI	STR. S.	STR. &	STR. &	
		TYYPPI	BUDJ. S.	BUDJ. S.	
			TYYPPI	TYYPPI	
			YLIN	LAAJA	
			JOHTO	OSALL.	
	I	II	III	IV	
Kysyntätekijä (1)	42.0	39.1	63.1	68.0	50.9
Tarjontatekijä (2,3,4,5,6,7)	58.0	60.9	36.9	32.0	49.1
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Koko yritysjoukossa 50,9 % yrityksistä ilmoitti toiminnan ensisijaiseksi perustaksi kysyntätekijän. Yrityksissä, jotka ovat valinneet I ja II suunnittelutyypin, kysyntätekijää toiminnan ensisijaisena perustana pitävien yritysten osuus on vain 40 %:n tasolla. Kun taas yrityksissä, jotka ovat valinneet III ja IV suunnittelutyypin, kysyntätekijää toiminnan ensisijaisena perustana pitävien yritysten osuudet ovat vastaavasti 63,1 % ja 68,0 %. Näin ollen asiakkaiden taholta ilmenevä kysyntä on näissä yrityksissä katsottu selvästi tärkeämmäksi toiminnan lähtökohdaksi kuin tarjontatekijä.

Tutkitussa yritysjoukossa 49,1 % yrityksistä ilmoitti jonkin tarjontatekijän olevan toiminnan ensisijainen lähtökohta. Tarjontatekijöistä "käytössä olevan ammattitaidon ja -tiedon hyväksikäytön" katsoi 26,9 % yrityksistä ensisijaiseksi toiminnan lähtökohdaksi ja perustaksi. "Käytössä olevan tuotantokapasiteetin hyväksikäytön" ilmoitti 10,6 % yrityksistä toiminnan ensisijaiseksi lähtökohdaksi. Muiden tekijöiden osuus oli selvästi vähäinen.

Toiminta-ajatuksen päätöksentekijä

Toiminta-ajatuksen päätöksentekijä todennetaan siitä päätöksen tekevän organisaation henkilön tai henkilöryhmän avulla, josta on muuttuja M 214 ja kysymys K 12.

Mittauksessa tarvittava kysymys on tehty toimitusjohtajalle muodossa "Kuka käytännössä päättää toiminta-ajatuksesta (liikeideasta)?" Kysymyksen alla on ollut valittavana yksi seuraavista vaihtoehdoista:

- | | |
|--|---|
| - yhtiökokous | 1 |
| - johtokunta (hallitus) | 2 |
| - toimitusjohtaja | 3 |
| avoin vaihtoehto, johon saadut vastaukset on luokiteltu: | |
| - johtoryhmä | 4 |
| - joku muu ryhmä | 5 |

Toiminta-ajatuksen päätösvaiheen toteuttamisen organisaatiotasoa mitataan päätöksentekijän avulla, muuttuja M 214.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 13., 13.1., 13.2., 13.3., 13.4.. Näiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 14 vaihtoehtoittain tulokset 104 yrityksen vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Toiminta-ajatuksen päätöksentekoryhmä

TYPOLOGIA	BUDJ.S. TYYPPI	HARMOT. STR.S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ.S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ.S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT.%
	I	II	III	IV	
Yhtiökokous	0.0	7.3	0.0	0.0	2.9
Johtokunta	57.9	56.1	57.9	56.0	56.7
Johtoryhmä	10.5	2.5	5.3	8.0	5.8
Toimitusjohtaja	26.3	26.8	36.8	36.0	30.7
Muu ryhmä	0.0	7.3	0.0	0.0	2.9
Ei vastausta	5.3	0.0	0.0	0.0	1.0
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Toiminta-ajatuksen päätöksenteossa on tulosten mukaan selvä säännönmukaisuus. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, johtokunta (hallitus) päättää toiminta-ajatuksista 56 - 57 %:ssa yrityksistä. Koko yritysjoukossa toimitusjohtaja päättää toiminta-ajatuksista 30,7 %:ssa yrityksistä. Niiden yritysten osuus, joissa johtoryhmä päättää toiminta-ajatuksista, on vähäinen jokaisessa yritysjoukossa.

Toiminta-ajatus on hierarkkisen suunnittelusysteemin kaikkein ylimmällä tasolla oleva suunnittelukohde ja ilmaisee koko yrityksen toiminnan lähtökohdan ja perustan sekä tarkoituksen. Mitattaessa toiminta-ajatuksen päätöksenteon organisaatiotasoa voidaan tuloksista todeta päätöksenteon keskittyvän johtokunnalle tai toimitusjohtajalle. Korkea organisaatiotaso on tullut näin todennetuksi.

4.3.2.5 Päämäärien suunnitteluvaihe

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin ylimmällä tasolla oleva yrityksen päämäärä ja sen suunnitteluvaihe. Todellisuudessa yrityksellä voi olla useita päämääriä. Päämäärien suunnitteluvaihe todennetaan

päämäärien ilmentymisellä sekä niiden suunnittelun toteuttajien ja suunnitteluun liittyvien neuvottelujen esiintymisellä.

Päämäärien ilmentyminen

Itse päämäärien ilmentyminen mitataan seuraavilla yrityksen päämäärien käsittelyn ja suunnittelun esiintymisillä:

- nykyisen markkinaosuuden lisääminen ulkomailla y %:iin, M 220
- viennin laajentaminen uusiin maihin, M 221
- suoraan ulkomaisten yksiköiden markkinointipäämääriä, M 222
- oman valmistuksen laajentaminen uusiin maihin, M 223
- uusien tuotteiden kehittäminen, M 224
- uuden valmistustekniikan kehittäminen, M 225
- raaka-aineiden saannin turvaaminen, M 226
- x %:n tuoton saavuttaminen yritykseen sijoitetuille rahoille, M 227
- ulkomaisten yksiköiden voitto ennen korkoja & veroja, M 228
- tasapainoisen tuote/markkina/teknologia/kannattavuusstrategian luominen, M 229
- oman pääoman osuuden lisääminen rahoituksessa q %:iin, M 230
- yrityksessä olevien henkilöiden työpaikan turvaaminen, M 231
- muu tärkein päämäärä, M 232

Muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 18 - K 30.

Yrityksen päämääriä on kysytty edellä olevalla tavalla toimitusjohtajalta. Kaikkia päämääriä koskeva yleiskysymys on tehty muodossa "Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 4 - 5 vuoden päähän, mitkä seuraavista päämääristä ovat olleet esillä?". Tämän alla on sitten tehty kysymykset K 18 - K 30, joista jokaisen kohdalla on ollut valittavana yksi kolmesta vaihtoehdosta: ei ole käsitelty 1, on käsitelty 2, on tehty kirjallinen päätös 3.

Prosessin suunnitteluvaiheessa päämäärien ilmentymistä on mitattu siten, että vaihtoehdot "on käsitelty" ja "on tehty kirjallinen päätös" on tulkittu kyllä-vastaukseksi. Näin mitatuista kaikista päämääristä on tehty summamuuttuja M 2320, joka mittaa päämäärien ilmentymisen lukumäärän prosessin suunnitteluvaiheessa.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 14., 14.1., 14.2., 14.3., 14.4.. Näiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet kaikkien muuttujien osalta.

Toteutetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 15 tuotteita ja markkinointia koskevien, 4 - 5 vuoden päähän ulottuvien, päämäärien suunnittelun tulokset 104 yrityksen vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 15

Tuotteita ja markkinointia koskevien päämäärien suunnittelu (2,3)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
220 18	Nyk. markkinaosuuden lisääminen ulkomailla y %:iin	68.4	73.2	79.0	96.0	78.9
221 19	Viennin laajentaminen uusiin maihin	89.5	90.3	94.7	100.0	93.3
222 20	Suoraan ulkom. yksiköiden markkinointipäämääriä	52.6	61.0	52.6	76.0	61.6
224 22	Uusien tuotteiden kehittäminen	68.4	90.2	94.7	96.0	88.5
229 27	Tasapainoisen tuote/markkina/teknologia/kannattavuusstr:n luominen	73.7	73.2	79.0	96.0	79.8

Tämä tutkimus koskee kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten suunnittelua, erityisesti strategia- ja budjettisuunnittelua. Tutkimustehtävä tulee selvästi esiin oheisista tuloksista. Koko yritysjoukossa 93,3 % yrityksistä vastasi suunnitelleensa päämäärän asettamista "viennin laajentamiseksi uusiin maihin". Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, tätä päämäärää suunnitelleiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 89,5 %:sta ja päättyen IV tyyppin kohdalla 100,0 %:iin.

Edellisen päämäärän suunnittelun lähtökohdaksi on voitu asettaa päämäärä "nykyisen markkinaosuuden lisääminen ulkomailla y %:iin". Vastausten mukaan koko yritysjoukossa 78,9 % yrityksistä ilmoitti suunnitelleensa tätä päämäärää. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, tätä päämäärää suunnitteleiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 68,4 %:sta ja yltäen IV tyyppin kohdalla 96,0 %:iin.

Analysoitaessa hyvin yksityiskohtaisen 4 - 5 vuoden päähän ulottuvan päämäärän suunnittelua voidaan tuloksista todeta se, että "suoraan ulkomaisten yksiköiden markkinointipäämääriä" oli käsitellyt 61,6 % yrityksistä. Näiden yritysten kohdalla on selvästi kysymyksessä kansainvälisten toimintojen suunnittelu.

Yrityksissä, jotka ovat valinneet II, III tai IV suunnittelutyypin, on yli 90 %:ssa yrityksistä suunniteltu päämäärän asettamista "uusien tuotteiden kehittämiseksi". Tulosten mukaan tuotteita ja markkinointia koskevien 4 - 5 vuoden päämäärien asettaminen on suunnittelun kohteena lähes kaikissa näihin yritysryhmiin kuuluvissa yrityksissä.

Yrityksen päämäärien asettamisessa on otettava huomioon monia ulottuvuuksia. Tällaista päämäärää edustaa "tasapainoisen tuote/markkina/teknologia/kannattavuusstrategian luominen", jonka 79,8 % yrityksistä ilmoitti olevan suunnittelun kohteena. Näin ollen tämänkin päämäärän suunnittelu on yllättävän monessa yrityksessä esillä.

Suoritetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 16 tuotantoa, investointeja ja hankintoja koskevien, 4 - 5 vuoden päähän ulottuvien, päämäärien suunnittelun tulokset. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 16

Tuotantoa, investointeja ja hankintoja koskevien päämäärien suunnittelu (2,3)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
223 21	Oman valmistuksen laajentaminen uusiin maihin	52.6	63.4	57.9	76.0	63.4
225 23	Uuden valmistustekniikan kehittäminen	84.2	65.9	89.4	88.0	78.9
226 24	Raaka-aineiden saannin turvaaminen	57.9	46.3	68.4	80.0	60.6

Tutkitussa yritysjoukossa 78,9 % yrityksistä ilmoitti suunnitelleensa "uuden valmistustekniikan kehittämistä" koskevan 4 - 5 vuoden päähän ulottuvan päämäärän asettamista. Siirryttäessä kohti kansainvälistä tuotantoa on yritysten suunniteltava "oman valmistuksen laajentamista uusiin maihin" koskevan päämäärän asettamista. Tällaisen päämäärän on ottanut 63,4 % yrityksistä käsittelyn kohteeksi. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, on jopa 76,0 % yrityksistä suunnitellut tämän päämäärän asettamista.

Koko yritysjoukossa on 60,6 %:ssa yrityksistä suunniteltu "raaka-aineiden saannin turvaamista" koskevan päämäärän asettamista. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, on kuitenkin 80,0 % yrityksistä suunnitellut tätäkin päämäärää.

Toteutetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 17 tulos- ja rahoitus-päämäärien suunnittelun tulokset. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 17

Tulos- ja rahoituspäämäärien suunnittelu (2,3)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
227 25	X %:n tuoton saavutt. yritykseen sijoite- tuille rahoille	73.7	73.2	100.0	96.0	83.6
228 26	Ulkom. yksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	31.6	48.7	52.6	88.0	55.8
230 28	Oman pääoman osuuden lisääminen rahoituk- sessa q %:iin	68.4	58.5	68.4	96.0	71.2

Koko yritysjoukossa 83,6 % yrityksistä ilmoitti suunnitelleensa "x %:n tuoton saavuttamisesta yritykseen sijoitetuille rahoille" koskevan päämäärän asettamista. Siirryttäessä organisaatiossa tulosityksikkötasolle on yritysten suunniteltava myös "ulkomaisten yksiköiden voittoa ennen korkoja ja veroja" koskevan päämäärän asettamista. Tämän päämäärän on 55,8 % yrityksistä ottanut suunnittelun kohteeksi. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, tätä ulkomaisia yksiköjä koskevaa päämäärää suunnitelleiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 31,6 %:sta ja yltäen IV tyypin kohdalla 88,0 %:iin.

Koko yritysjoukossa on 71,2 %:ssa yrityksistä suunniteltu "Oman pääoman osuuden lisäämistä rahoituksessa q %:iin" koskevan päämäärän asettamista. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyypin, on oman pääoman osuuden lisäämistä koskevaa päämäärää suunniteltu jopa 96,0 %:ssa yrityksistä.

Liitteinä olevista tauluista 14:nneista ja sen alatauluista on vielä analysoimatta muuttuja 231, kysymys 29, joka mittaa "yrityksessä olevien henkilöiden työpaikan turvaamista" koskevan päämäärän suunnittelua. Koko yritysjoukossa 73,1 % yrityksistä on ottanut tämän päämäärän suunnittelun kohteeksi. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, tulokset ovat seuraavat: 73,7 % yrityksistä I joukossa, 63,4 %

yrittäjistä II joukossa, 73,7 % yrityksistä III joukossa ja 88,0 % yrityksistä IV suunnittelutyypin valinneiden yritysten joukossa.

Päämäärien suunnittelun toteuttajat

Päämäärien suunnittelun toteuttajat todennetaan niiden suunnitteluun osallistuvilla henkilöryhmillä:

- johtokunta (tai hallitus), M 233
- johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhjäsenet), M 234
- tuoteryhmä-tulosyksiköiden johtajat, M 235
- ulkomaisten yksiköiden johtajat, M 236
- suunnitteluelin, M 237
- jokin muu vastaajan täsmentämä ryhmä, M 238

Näitä muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 31 - K 36.

Päämäärien suunnitteluvaiheen toteuttamisen organisaatiotasoa mitataan niiden suunnitteluun osallistuvilla yksittäisillä toteuttajaryhmillä, muuttujat M 233 - M 238.

Mittauksessa tarvittava yleiskysymys on tehty muodossa "Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat 4 - 5 vuoden päämäärien suunnitteluun?". Tämän kysymyksen alla on sitten täsmennetty ryhmät, kysymykset K 31 - K 36, joista jokaisen kohdalla on pyydetty merkitsemään 1, jos ryhmä osallistuu suunnitteluun. Näin yritys on voinut ilmoittaa kaikki suunnitteluun osallistuvat organisaation ryhmät. Näistä on muodostettu summamuuttuja M 2380.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 15., 15.1., 15.2., 15.3., 15.4.. Näiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet kaikkien muuttujien osalta.

Oheisessa taulussa SB 18 esitetään muuttujittain analysoidut tulokset 104 yrityksen vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 18

Päämäärien suunnitteluryhmä(t):

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S.	STR. &	STR. &	
		I	II	BUDJ. S.	BUDJ. S.	
				TYYPPI	TYYPPI	
				YLIN	LAAJA	
				JOHTO	OSALL.	
				III	IV	
233 31	Johtokunta	63.2	73.2	68.4	80.0	72.1
234 32	Johtoryhmä	78.9	82.9	94.7	96.0	87.5
235 33	Tulosityksiköiden johto	47.4	43.9	57.9	84.0	56.7
236 34	Ulkom. yksiköiden johtajat	31.6	19.5	10.5	56.0	28.8
237 35	Suunnitteluelin	10.5	12.2	21.1	32.0	18.3
238 36	Muu ryhmä	0.0	0.0	5.3	4.0	1.9

Tutkitussa yritysjoukossa 87,5 %:ssa yrityksistä johtoryhmä osallistuu päämäärien suunnitteluun. Niiden yritysten osuus, joissa johtoryhmä osallistuu tähän suunnitteluun, on selvästi korkein jokaisessa yritysjoukossa. Johtokunta (tai hallitus) osallistuu 72,1 %:ssa yrityksistä päämäärien suunnitteluun. Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat osallistuvat 56,7 %:ssa yrityksistä tämän kohteen suunnitteluun. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, tulosityksiköiden johto osallistuu jopa 84,0 %:ssa yrityksistä päämäärien suunnitteluun.

Ulkomaisten yksiköiden johtajat osallistuvat vain 28,8 %:ssa yrityksistä päämäärien suunnitteluun, vaikka kaikki yritykset toimivat kansainvälisillä markkinoilla. Niiden yritysten osuus, jotka käyttävät suunnitteluelintä päämäärien käsittelyssä, on vain 18,3 %.

Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin toiminnan ohjauksen avuksi, suunnitteluryhmiä käyttävien yritysten osuus on suurempi kuin muissa yritysjoukoissa. Näin ollen laaja osallistuminen ilmenee tässä tyyppissä jo päämäärien suunnittelusta lähtien.

Yrityksen päämäärät ovat hierarkkisen suunnittelusysteemin kaikkein ylimmällä tasolla olevia kohteita ja osoittavat koko toiminnan suunnan 4 - 5 vuoden päähän. Mitattaessa päämäärien suunnittelun organisaatiotasoa voidaan tuloksista todeta suunnittelun painottuvan selvästi johtokunta- ja johtoryhmätasolle. Korkea organisaatiotasoa on tullut näin todennetuksi.

Päämäärien suunnitteluneuvottelut

Päämäärien suunnitteluun liittyvät neuvottelut todennetaan virallisten päämääriä koskevien neuvottelujen lukumäärällä, josta on muuttuja M 239 ja kysymys K 37.

Mittauksessa tarvittava kysymys on tehty toimitusjohtajalle muodossa "Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana päämääriä?". Kysymyksen alla on ollut valittavana yksi neljästä vaihtoehdosta: ei kertaakaan, 1 kerran, 2 kertaa ja useammin.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 16., 16.1., 16.2., 16.3., 16.4.. Näiden pohjalta analysoidaan tässä eri suunnittelutyyppien valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Toteutetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 19 tulokset 104 yrityksen vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Virallisten päämäärien suunnitteluneuvottelujen määrä

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
	I	II	III	IV	
Ei kertaakaan	0.0	2.4	0.0	0.0	1.0
1 kerran	0.0	9.8	10.5	8.0	7.7
2 kertaa	21.0	14.6	31.6	16.0	19.2
Useammin	73.7	73.2	57.9	76.0	71.1
Ei vastausta	5.3	0.0	0.0	0.0	1.0
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Koko yritysjoukossa 71,1 % yrityksistä ilmoitti käsitelleensä päämääriä virallisissa neuvotteluissa useammin kuin kaksi kertaa viimeksi kuluneen vuoden aikana. Niiden yritysten suuri osuus, joilla on useita päämäärien suunnitteluneuvotteluja, ilmenee säännönmukaisesti jokaisessa yritysjoukossa. Edellisten lisäksi koko yritysjoukossa 19,2 % yrityksistä on käsitellyt virallisesti päämääriä kaksi kertaa ja 7,7 % yrityksistä yhden kerran viimeksi kuluneen vuoden aikana.

Tuloksista voidaankin todeta se, että päämäärien asettaminen on ollut usein käsittelyn kohteena virallisissa neuvotteluissa viimeksi kuluneen vuoden aikana. Usein suunnittelevien yritysten suuri osuus eri yritysjoukoissa saattaa olla osoituksena kansainvälisillä markkinoilla operoivien yritysten johdon tarpeesta täsmentää ja koordinoita yrityksen eri yksiköjä ja toimintoja koskevat päämäärät.

4.3.2.6 Päämäärien päätösvaihe

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin ylimmällä tasolla oleva yrityksen päämäärä ja sen määrittäminen. Todellisuudessa yrityksellä voi olla useita päämääriä. Päämäärien päätösvaihe todennetaan päätöksenteon kohteen määrittämisellä ja päätöksentekijän esiintymisellä.

Päämäärien määrittäminen

Itse päämäärien määrittämisen ilmentymisen mitataan yrityksen päämäärien päätöksenteon "on tehty kirjallinen päätös" esiintymisillä.

Mittauksessa tarvittavat päämääriä koskevat kysymykset on jo esitetty edellä tutkimuksessa päämäärien suunnitteluvaiheen todentamisessa ja kappaleessa 4.3.1.1. Liitteessä nämä kysymykset on numeroitu K 18 - K 30.

Kaikkia päämääriä koskeva yleiskysymys on tehty muodossa "Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 4 - 5 vuoden päähän, mitkä seuraavista päämääristä ovat olleet esillä?". Tämän alla on sitten tehty kysymykset K 18 - K 30, joista jokaisen kohdalla on ollut valittavana yksi kolmesta vaihtoehdosta: ei ole käsitelty 1, on käsitelty 2, on tehty kirjallinen päätös 3.

Prosessin päätösvaiheessa päämäärien määrittämisen ilmentymistä on mitattu siten, että vain vastausvaihtoehto "on tehty kirjallinen päätös" on tulkittu kyllä-vastaukseksi. Kirjallisessa muodossa olevista päämääristä on tehty muuttujat M 2203 - M 2323, joista ovat vastaavasti kysymykset K 18 - K 30. Näiden kirjallisten päämäärien määrittämisen sisältö kertoo päämäärien asettamisen painopisteet. Kaikista kirjallisista päämääristä on tehty summamuuttuja M 2324, joka mittaa päämäärien määrittämisen ilmentymisen lukumäärän prosessin päätösvaiheessa.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 14., 14.1., 14.2., 14.3., 14.4.. Näiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Suoritetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 20 tuotteita ja markkinointia koskevien päämäärien päätökset. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 20

Tuotteita ja markkinointia koskevien päämäärien päätös (on kirjallinen päätös)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
2203 18	Nyk. markkinaosuuden lisääminen ulkomailla y %:iin	0.0	2.4	31.6	36.0	15.4
2213 19	Viennin laajentaminen uusiin maihin	0.0	12.2	57.9	56.0	28.9
2223 20	Suoraan ulkom. yksi- köiden markkinointi- päämääriä	0.0	4.9	15.8	24.0	10.6
2243 22	Uusien tuotteiden kehittäminen	0.0	34.1	42.1	88.0	42.3
2293 27	Tasapainoisen tuote/ markkina/teknologia/ kannattavuusstr:n luominen	0.0	0.0	26.3	24.0	10.6

Oheisessa taulussa SB 20 olevat tulokset osoittavat pienemmän osan yrityksistä päättävän kirjallisessa muodossa olevista päämääristä kuin mitä yritykset taulun SB 15 mukaan suunnitteluvaiheessa harkitsevat. Tulosten mukaan yrityksillä on suunnitteluvaiheessa käsittelyn alla useita vaihtoehtoja, joista sitten päätösvaiheessa tehdään asettamispäätös vain joidenkin osalta. Yrityksissä, jotka ovat valinneet I suunnittelutyyppin, ei yhdessäkään ole tehty päätöstä kirjallisessa muodossa olevasta tuotteita ja markkinointia koskevasta, 4 - 5 vuoden päähän ulottuvasta päämäärästä.

Koko yritysjoukossa 42,3 % yrityksistä vastasi päättäneensä kirjallisessa muodossa olevasta "uusien tuotteiden kehittämistä" koskevasta 4 - 5 vuoden päähän ulottuvasta päämäärästä. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, 88,0 % yrityksistä ilmoitti päättäneensä tästä päämäärästä.

Analysoitaessa kansainvälisiä toimintoja voidaan todeta se, että koko yritysjoukossa 28,9 % yrityksistä ilmoitti tehneensä päätöksen "viennin laajentamista uusiin maihin" koskevasta 4 - 5 vuoden päähän ulottuvasta päämäärästä. Yrityksissä, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyyppin, on vastaavasti 57,9 % ja 56,0 % yrityksistä tehnyt tätä päämäärää koskevan päätöksen.

Edellisen päämäärän asettamisen yhteydessä on voitu analysoida myös "nykyisen markkinaosuuden lisäämistä ulkomailla" koskevan päämäärän asettamismahdollisuutta. Yrityksissä, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyyppin, on vastaavasti 31,6 % ja 36,0 % yrityksistä päättänyt tästä päämäärästä.

Yksityiskohtaisista 4 - 5 vuoden päähän ulottuvista "ulkomaisten yksiköiden markkinointipäämäärästä" oli yrityksistä, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyyppin, päätöksen tehnyt vastaavasti 15,8 % ja 24,0 %.

Moniulotteista päämäärää edustaa "tasapainoisen tuote/markkina/teknologia/kannattavuusstrategian luominen". Yrityksissä, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyyppin, on vastaavasti 26,3 % ja 24,0 % yrityksistä tehnyt tätä päämäärää koskevan päätöksen. Muissa yrityksissä ei ole tehty päätöstä tästä päämäärästä.

Suoritetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 21 tuotantoa, investointeja ja hankintoja koskevien päämäärien päätökset. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 21

Tuotantoa, investointeja ja hankintoja koskevien päämäärien päätös

(on kirjallinen päätös)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ.S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT.%
		TYYPPI	STR.S. TYYPPI	STR. & BUDJ.S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ.S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
2233 21	Oman valmistuksen laajentaminen uusiin maihin	0.0	14.6	10.5	28.0	14.4
2253 23	Uuden valmistustekniikan kehittäminen	0.0	22.0	36.8	56.0	28.9
2263 24	Raaka-aineiden saannin turvaaminen	0.0	4.9	21.1	44.0	16.4

Koko yritysjoukossa 28,9 % yrityksistä ilmoitti tehneensä päätöksen "uuden valmistustekniikan kehittämistä" koskevasta 4 - 5 vuoden päähän ulottuvasta päämäärästä. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, 56,0 % yrityksistä vastasi päättäneensä tästä päämäärästä.

Kansainvälistymisprosessissa on yritysten suunniteltava ja päätettävä jossakin vaiheessa "oman valmistuksen laajentamisesta uusiin maihin" koskevan päämäärän asettamisesta. Tästä kirjallisessa muodossa olevasta päämäärästä on tehnyt päätöksen vain 14,4 % yrityksistä. Samoin koko yritysjoukossa on vain 16,4 % yrityksistä tehnyt päätöksen "raaka-aineiden saannin turvaamista" koskevasta 4 - 5 vuoden päähän ulottuvasta päämäärästä.

Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, on useimmissa yrityksissä kuin muissa yritysjoukoissa tehty päätöksiä tuotantoa, investointeja ja hankintoja koskevista kirjallisessa muodossa olevista 4 - 5 vuoden päämäärästä.

Suoritetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 22 tulos- ja rahoitus-päämääriä koskevat päätökset. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 22

Tulos- ja rahoituspäämäärien päätös (on tehty kirjallinen päätös)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
2273 25	X %:n tuoton saavutt. yritykseen sijoite- tuille rahoille	0.0	24.4	63.2	84.0	41.3
2283 26	Ulkom. yksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	0.0	2.4	26.3	48.0	17.3
2303 28	Oman pääoman osuuden lisääminen rahoituk- sessa q %:iin	0.0	14.6	26.3	68.0	26.9

Tutkitussa yritysjoukossa 41,3 % yrityksistä ilmoitti tehneensä päätöksen "x %:n tuoton saavuttamista yritykseen sijoitetuille rahoille" koskevasta 4 - 5 vuoden päähän ulottuvasta päämäärästä. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, tämän päämäärän asettaneiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyyppiltä alkaen 0,0 %:sta ja päättyen IV tyyppin kohdalla 84,0 %:iin.

Kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten on päätettävä myös "ulkomaisten yksiköiden voittoa ennen korkoja ja veroja" koskevasta päämäärästä. Tästä huolimatta vain yrityksissä, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyyppin, on vastaavasti 26,3 % ja 48,0 % yrityksistä tehnyt tätä päämäärää koskevan päätöksen.

Yrityksistä 26,9 % on tehnyt päätöksen "oman pääoman osuuden lisäämisestä rahoituksessa q %:iin" koskevasta 4 - 5 vuoden päähän ulottuvasta päämäärästä. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, 68,0 % yrityksistä on tehnyt päätöksen juuri oman pääoman osuuden lisäämistä koskevasta päämäärästä.

Liitteinä olevista tauluista 14:nneista ja sen alatauluista on vielä analysoimatta muuttuja 2313, kysymys 29, joka mittaa "yrityksessä olevien henkilöiden työpaikan turvaamista" koskevan päämäärän päätöstä. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri

suunnittelutyypin, tulokset ovat seuraavat: 0,0 % yrityksistä I joukossa, 2,4 % yrityksistä II joukossa, 21,0 % yrityksistä III joukossa ja 24,0 % yrityksistä IV suunnittelutyypin valinneiden yritysten joukossa.

Yrityksen 4 - 5 vuoden päähän ulottuvia päämääriä ja niiden päätösvaihetta voidaan analysoida koko suunnitteluprosessin näkökulmasta. Edellä suunnitteluvaiheessa todennettiin lukuisten yritysten käsittelevän monia päämääriä. Siirryttäessä prosessin seuraavaan vaiheeseen -päättösvaiheeseen- voidaan oheisista tuloksista todeta vain joidenkin yritysten tekemän päätöksiä kirjallisessa muodossa olevista päämääristä.

Yrityksissä, jotka ovat valinneet I suunnittelutyypin, ei yhdessäkään ole tehty päätöstä kirjallisessa muodossa olevista 4 - 5 vuoden päähän ulottuvista päämääristä. Yrityksissä, jotka ovat valinneet II suunnittelutyypin, on jo joissakin yrityksissä tehty päätöksiä 4 - 5 vuoden päämääristä. Kun siirrytään yrityksiin, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyypin toiminnan ohjauksen avuksi, on jo selvästi useammassa yrityksissä tehty monien päämäärien asettamispäätöksiä. Näin yritykset, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, erottuvat suunnittelutoiminnoltaan selvästi toisistaan.

Päämäärien päätöksentekijä

Päämäärien päätöksentekijä todennetaan niistä päätöksen tekemän organisaation henkilön tai henkilöryhmän avulla, josta on muuttuja M 240 ja kysymys K 38.

Mittauksessa tarvittava kysymys on tehty toimitusjohtajalle muodossa "Kuka käytännössä päättää 4 - 5 vuoden päämääristä?". Tämän kysymyksen alla on ollut valittavana yksi seuraavista vaihtoehdoista:

- | | |
|--|---|
| - yhtiökokous | 1 |
| - johtokunta (hallitus) | 2 |
| - toimitusjohtaja | 3 |
| avoin vaihtoehto, johon saadut vastaukset on luokiteltu: | |
| - johtoryhmä | 4 |

Päämäärien päätösvaiheen toteuttamisen organisaatiotasoa mitataan päätöksentekijän avulla, muuttuja M 240.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 17., 17.1., 17.2., 17.3., 17.4.. Näiden pohjalta analysoidaan tässä eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 23 vaihtoehtoittain tulokset 104 yrityksen vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 23

Muuttuja M 240

Kysymys 38

Päämäärien päätöksentekoryhmä

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
	I	II	III	IV	
Yhtiökokous	5.3	2.4	0.0	0.0	1.9
Johtokunta	42.1	70.8	63.2	56.0	60.6
Johtoryhmä	10.5	4.9	10.5	8.0	7.7
Toimitusjohtaja	31.6	19.5	26.3	36.0	26.9
Ei vastausta	10.5	2.4	0.0	0.0	2.9
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tulosten mukaan päämäärien päätöksenteossa on selvä säännönmukaisuus. Yrityksissä, jotka ovat valinneet joko II, III tai IV suunnittelutyypin, johtokunta (hallitus) päättää päämääristä useimmissa yrityksissä. Koko yritysjoukossa toimitusjohtaja yksin päättää päämääristä 26,9 %:ssa yrityksistä. Niiden yritysten osuus, joissa johtoryhmä päättää päämääristä, on vähäinen jokaisessa yritysjoukossa.

Yrityksen päämäärät ovat hierarkkisen suunnittelusysteemin kaikkein ylimmällä tasolla olevia päätöksiä ja osoittavat koko toiminnan suunnan 4 - 5 vuoden päähän. Mitattaessa päämäärien päätöksenteon organisaatiotasoa voidaan tuloksista todeta päätöksenteon keskittyvän johtokunnalle (hallitukselle) tai toimitusjohtajalle. Korkea organisaatiotaso on tullut näin todennetuksi.

4.3.2.7 Toiminta-ajatuksen ja päämäärien toimeenpanovaihe

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin ylimmällä tasolla olevassa suunnitteluprosessissa toiminta-ajatuksen ja päämäärien toimeenpanovaihe. Toiminta-ajatuksen ja päämäärien toimeenpanovaihe todennetaan niiden päätöksistä jaetun informaation avulla. Päätöksiä koskevan informaation jakoa mitataan niiden tiedotusryhmien esiintymisillä, joille toiminta-ajatuksista ja päämääristä tiedotetaan:

- yhtiökokous, M 241
- tuoteryhmä-tulosityksiköiden johto, M 242
- funktiojohto, M 243
- eri maissa olevien yksiköiden johto, M 244
- suunnitteluelin, M 245
- yrityksen rahoittajat, M 246

Näitä muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 39 - K 44.

Toiminta-ajatuksen ja päämäärien tiedottamisen organisaatiotasoa mitataan niiden ryhmien avulla, joille toiminta-ajatuksista ja päämääristä tiedotetaan, M 241 - M 246.

Mittauksessa tarvittava yleiskysymys on tehty muodossa "Kenelle toiminta-ajatuksista ja päämääristä on tiedotettu?". Tämän kysymyksen alla on sitten täsmennetty ryhmät, kysymykset K 39 - K 44, joista jokaisen kohdalla on ollut valittavana vaihtoehdot: ei ole tiedotettu 1 tai on tiedotettu 2. Myönteisistä vastauksista on muodostettu summa-
muuttuja M 2460.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 18., 18.1., 18.2., 18.3., 18.4.. Näiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet kaikkien muuttujien osalta.

Oheisessa taulussa SB 24 esitetään muuttujittain analysoidut tulokset 104 yrityksen vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 24

Toiminta-ajatuksen ja päämäärien tiedotusryhmät:

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
241 39	Yhtiökokous	52.6	63.4	47.4	56.0	56.7
242 40	Tulosityksikön johto	84.2	90.2	94.7	100.0	92.3
243 41	Funktiojohto	52.6	75.6	84.2	80.0	74.0
244 42	Eri maissa olevien yksiköiden johto	31.6	51.2	26.3	76.0	49.0
245 43	Suunnitteluelin	36.8	43.9	42.1	56.0	45.2
246 44	Rahoittajat	52.6	56.0	47.4	56.0	53.8

Tutkitussa yritysjoukossa 92,3 % yrityksistä ilmoitti tiedottaneensa toiminta-ajatukselta ja päämääristä tulosityksiköiden johdolle. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, tulosityksiköiden johdolle tiedottaneiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 84,2 %:sta ja päättyen IV tyyppin kohdalla 100,0 %:iin. Näissä yrityksissä todennäköisesti käytetään toiminta-ajatusta ja päämääriä koskevia päätöksiä toiminnan suunnittelun ja ohjauksen apuna, koska päätöksistä on tiedotettu organisaation tulosityksikötasolle.

Yrityksistä 74,0 % ilmoitti tiedottaneensa toiminta-ajatukselta ja 4 - 5 vuoden päähän ulottuvista päämääristä eri toimintojen johdolle. Eri maissa olevien yksiköiden johdolle ilmoitti 49,0 % yrityksistä tiedottaneensa näistä päätöksistä. Erityisesti yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, on 76,0 %:ssa yrityksistä tiedotettu ulkomaisten yksiköiden johdolle toiminta-ajatukselta ja päämääristä.

Ylimmälle päättävälle elimelle, yhtiökokoukselle, näistä päätöksistä on tiedotettu 56,7 %:ssa yrityksistä. Lähes yhtä monessa yrityksessä on tiedotettu toiminta-ajatukselta ja päämääristä yrityksen rahoittajille. Yrityksen päämäärähakuisen toiminnan kannalta on kuitenkin oleellisen tärkeää tiedottaa päätöksistä toiminnasta vastuussa

oleville henkilöille. Näiden tulosten mukaan informaatiota on useimmissa yrityksissä jaettu tulosyksikköjohdolle ja funktiojohdolle sekä melko useissa yrityksissä ulkomaisen yksiköiden johdolle.

4.3.2.8 Strategioiden suunnitteluvaihe

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin ylimmällä tasolla olevat strategiat ja niiden suunnitteluvaihe. Strategioiden suunnitteluvaihe todennetaan strategioiden ilmentymisellä sekä niiden suunnittelun toteuttajien ja suunnitteluun liittyvien neuvottelujen esiintymisellä sekä muiden suunnittelu- menetelmien käytön avulla.

Strategioiden ilmentyminen

Itse strategioiden ilmentyminen mitataan seuraavilla yrityksen strategioiden käsittelyn ja suunnittelun esiintymisillä:

Markkinointistrategiat:

- uusien tuotteiden markkinoinnin aloitus, M 247
- myynti tuotteittain, M 248
- uudet markkinointialueet ulkomailla, M 249
- myynti maittain, M 250
- markkinointikustannusten määrä, M 251

Henkilöstöstrategiat:

- henkilökunnan määrä, M 252
- johtohenkilöstön koulutus ulkomaantoimintoihin, M 253

Tuotanto- ja hankintastrategiat:

- uuden valmistustekniikan etsintä ja koekäyttö, M 254
- uusien raaka-ainetoimittajien etsintä, M 255

Investoinnit:

- investoinnit käyttöomaisuuteen, M 256
- investoinnit ulkomaisiin markkinointiyksiköihin, M 257
- investoinnit ulkomaisiin tuotantoyksiköihin, M 258

Rahoitusstrategiat:

- oman pääoman lisäys x-mk, M 259
- ulkomaanrahan määräiset lainat, M 260

Erityisstrategiat:

- joidenkin yksiköiden toiminnan jatkaminen yhteistyössä toisen yrityksen kanssa, M 261
- toiminnan laajentaminen yritysostoin, M 262
- strategisten alueiden uudelleenrajaaminen joidenkin yksiköiden lopettamisella tai myynnillä, M 263
- tutkimus- & kehitysmenojen lisäys, M 264
- toiminnan laajentaminen uudelle toimialalle, M 265

Muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 45 - K 63.

Yrityksen strategioita on kysytty edellä olevalla tavalla toimitusjohtajalta. Kaikkia strategioita koskeva yleiskysymys on tehty muodossa "Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 4 - 5 vuoden päähän, mitkä seuraavista strategioista ovat olleet esillä?". (Strategialla tarkoitetaan tässä kaikkia niitä toimintakeinoja, joita käytetään pitkän tähtäyksen päämäärien saavuttamiseksi.). Tämän alla on sitten tehty kysymykset K 45 - K 63, joista jokaisen kohdalla on ollut valittavana yksi kolmesta vaihtoehdosta: ei ole käsitelty 1, on käsitelty 2, on tehty kirjallinen päätös 3.

Prosessin suunnitteluvaiheessa strategioiden ilmentymistä on mitattu siten, että vaihtoehdot "on käsitelty" ja "on tehty kirjallinen päätös" on tulkittu kyllä-vastaukseksi. Näin mitatuista kaikista strategioista on tehty summamuuttuja M 2651, joka mittaa strategioiden ilmentymisen lukumäärän prosessin suunnitteluvaiheessa.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 19., 19.1., 19.2., 19.3., 19.4.. Näiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyyppin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet kaikkien muuttujien osalta.

Toteutetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 25 markkinointi-strategioiden suunnittelun tulokset 104 yrityksen vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 25

Markkinointistrategioiden suunnittelu (2,3)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
247 45	Uusien tuotteiden markkinoinnin aloitus	63.2	78.0	84.2	100.0	81.7
248 46	Myynti tuotteittain	52.6	61.0	94.7	100.0	75.0
249 47	Uudet markkina-alueet ulkomailla	73.7	87.8	100.0	100.0	90.4
250 48	Myynti maittain	73.7	70.7	84.2	96.0	79.8
251 49	Markkinointikustan- nusten määrä	63.2	65.8	68.4	92.0	72.1

Käsillä oleva tutkimus koskee kansainvälisillä markkinoilla toimivan yrityksen suunnittelua, erityisesti strategia- ja budjettisuunnittelua. Tutkimustehtävä tulee selvästi esiin oheisista tuloksista. Koko yritysjoukossa 90,4 % yrityksistä vastasi suunnitelleensa markkinointistrategiaa "uudet markkinointialueet ulkomailla". Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, tätä strategiaa suunnittelevien yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 73,7 %:sta ja päätyen III ja IV tyyppien kohdalla 100,0 %:iin.

Edellistä markkinointistrategiaa on voitu täsmentää suunnittelemalla myös "myyntiä maittain" 4 - 5 vuoden päähän. Vastausten mukaan näin on tehnyt 79,8 % yrityksistä. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, 96,0 % yrityksistä on suunnitellut tätä strategiaa.

Koko yritysjoukossa on 81,7 % yrityksistä suunnitellut "uusien tuotteiden markkinoinnin aloitusta" koskevaa strategiaa. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, tätä markkinointistrategiaa suunnittelevien yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 63,2 %:sta ja päätyen IV tyyppin kohdalla 100,0 %:iin. Tätä strategiaa on voitu täsmentää suunnittelemalla myös "myyntiä tuotteittain". Tulosten mukaan

75,0 % yrityksistä on suunnitellut myyntiä tuotteittain 4 - 5 vuoden päähän. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, tätä markkinointistrategiaa suunnittelevien yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 52,6 %:sta ja päättyen IV tyyppin kohdalla 100,0 %:iin.

Tuotteita ja markkinoita koskevien strategioiden lisäksi yritysten on suunniteltava kaikkien markkinointipanosten määrää. Tulosten mukaan 72,1 % yrityksistä oli suunnitellut "markkinointikustannusten määrää" 4 - 5 vuoden päähän. Taas tässäkin yhteydessä yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, "markkinointikustannusten määrää" suunnittelevien yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 63,2 %:sta ja päättyen IV tyyppin kohdalla 92,0 %:iin.

Toteutetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 26 tuotanto- & hankintastrategioiden sekä investointien suunnittelun tulokset 104 yrityksen vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 26

Tuotanto- ja hankintastrategioiden sekä investointien suunnittelu (2,3)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
254 52	Uuden valm. tekniikan etsintä ja koekäyttö	68.4	73.2	84.2	96.0	79.8
255 53	Uusien raaka-ainetointimittajien etsintä	52.6	58.6	57.9	80.0	62.5
256 54	Investoinnit käyttöomaisuuteen	89.5	92.7	100.0	100.0	95.2
257 55	Invest. ulkom. markkinointiyksiköihin	57.9	73.2	63.2	92.0	73.1
258 56	Investoinnit ulkom. tuotantoyksiköihin	36.9	58.5	52.6	88.0	60.6

Koko yritysjoukossa on 79,8 % yrityksistä suunnitellut 4 - 5 vuoden päähän ulottuvaa strategiaa "uuden valmistustekniikan etsintä ja koekäyttö". Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, tätä strategiaa suunnittelevien yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 68,4 %:sta ja päätyen IV tyyppin kohdalla 96,0 %:iin. Tulosten mukaan vain 62,5 % yrityksistä on ottanut suunnittelun kohteeksi "uusien raaka-ainetoimittajien etsinnän". Kuitenkin yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, 80,0 % yrityksistä vastasi suunnitelleensa tätä strategiaa.

Kun siirrytään tarkastelemaan astetta konkreettisempia suunnitelmia, investointien suunnittelua, niin suunnittelevien yritysten osuus lisääntyy. Koko yritysjoukossa 95,2 % yrityksistä vastasi suunnittelevansa "investointeja käyttöomaisuuteen" 4 - 5 vuoden ulottuvuudella. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, investointeja suunnittelevien yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 89,5 %:sta ja päätyen III ja IV suunnittelutyyppien kohdalla 100,0 %:iin.

Ajateltaessa yritysten kansainvälistymisprosessia voidaan analysoida ensiksi ulkomaiisiin markkinointiyksiköihin kohdistuvien investointien suunnittelua. Tätä strategiaa on 73,1 % yrityksistä suunnitellut 4 - 5 vuoden ulottuvuudella. Vielä mittavampana vaiheena kansainvälistymisprosessissa on ulkomaisten tuotantoyksiköiden hankkiminen. Tulosten mukaan tätä tuotantostrategiaa on suunniteltu säännönmukaisesti jokaisessa yritysjoukossa harvemmassa yrityksessä kuin edellistä strategiaa. Niiden yritysten osuutta, jotka suunnittelevat 4 - 5 vuoden ulottuvuudella investointeja ulkomaisiin kohteisiin, ei tulosten mukaan voida pitää vähäisenä. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, 92,0 % yrityksistä on suunnitellut investointeja ulkomaisiin markkinointiyksiköihin ja 88,0 % yrityksistä ulkomaisiin tuotantoyksiköihin.

Suoritetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 27 rahoitusstrategioiden suunnittelun tulokset 104 yrityksen vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 27

Rahoitusstrategioiden suunnittelu (2,3)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ.S. TYYPPI	HÄMOT. STR.S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ.S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ.S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
		I	II	III	IV	
259 57	Oman pääoman lisäys x-mk	68.4	61.0	73.6	100.0	74.1
260 58	Ulkomaanrahan määräiset lainat	63.2	63.4	52.6	92.0	68.3

Koko yritysjoukossa 74,1 % yrityksistä ilmoitti suunnitelleensa 4 - 5 vuoden päähän ulottuvaa strategiaa "oman pääoman lisäys". Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, jokainen yritys on suunnitellut oman pääoman lisäystä. Vieraan pääoman osalta on kysytty "ulkomaanrahan määräisten lainojen" suunnittelua 4 - 5 vuoden päähän. Koko yritysjoukossa 68,3 % yrityksistä vastasi käsitelleensä tätä strategiaa. Sen sijaan yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, 92,0 % yrityksistä kertoi tehneensä suunnitelman "ulkomaanrahan määräisten lainojen" hankinnasta.

Toteutetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 28 suurten erityisstrategioiden suunnittelun tulokset 104 yrityksen vastauksista. Ohaiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 28

Erityisstrategioiden suunnittelu (2,3)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
261 59	Joidenkin yksiköiden toiminnan jatkaminen yhteistyössä toisen yrityksen kanssa	47.4	51.3	63.2	92.0	62.5
262 60	Toiminnan laajentam. yritysostoin	63.2	78.0	78.9	100.0	80.7
263 61	Str. alueiden uudelleen rajaam. joidenkin yksiköiden lopettamisella tai myynn.	42.1	48.7	57.9	96.0	60.6
264 62	Tutkimus- & kehitysmenojen lisäys	52.6	80.5	68.4	96.0	76.9
265 63	Toiminnan laajentam. uudelle toimialalle	36.9	46.3	57.9	88.0	56.7

Strategiasuunnittelua käsittelevä kirjallisuus puhuu paljon toiminnan laajentamismahdollisuudesta yritysostojen avulla. Yritysostot ovat suuria päätöksiä, jotka vaativat huolellisen suunnittelun ja käsittelyn muiden strategioiden kanssa. Tutkitussa yritysjoukossa 80,7 % yrityksistä vastasi suunnitelleensa "toiminnan laajentamista yritysostoin" 4 - 5 vuoden päähän. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, tätä strategiaa suunnitelleiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 63,2 %:sta ja päätyen IV tyyppin kohdalla 100,0 %:iin. Näiden vastausten mukaan yritysostoja suunnittelevien yritysten osuus on suuri kaikissa yritysjoukoissa.

Eri yritysten muodostamista yhteistyöyrityksistä voi löytyä toteuttamiskelpoinen strategiavaihtoehto joillekin yrityksille. Koko yritysjoukossa 62,5 % yrityksistä vastasi suunnitelleensa strategiaa "Joidenkin yksiköiden toiminnan jatkamisesta yhteistyössä toisen yrityksen kanssa". Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, yhteis-

työstrategiaa suunnitelleiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 47,4 %:sta ja päätyen IV tyypin kohdalla 92,0 %:iin.

Muuttuvassa häiriöalttiissa toimintaympäristössä strategiasuunnittelun tehtäväksi saattaa tulla yritysostojen analysoinnin lisäksi joidenkin yksiköiden myyntimahdollisuuksien kartoittaminen. Tutkittavassa yritysjoukossa 60,6 % yrityksistä vastasi suunnitelleensa 4 - 5 vuoden ulottuvuudella "Strategisten alueiden uudelleenrajaimista joidenkin yksiköiden lopettamisella tai myynnillä". Tässäkin yhteydessä yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, tätä strategiaa suunnitelleiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 42,1 %:sta ja päätyen IV tyypin kohdalla 96,0 %:iin.

Uuden strategian luominen vaatii aina panostusta tutkimus- ja kehitystoimintaan. Koko yritysjoukossa 76,9 % yrityksistä oli suunnitellut "tutkimus- ja kehitysmenojen lisäystä" 4 - 5 vuoden strategioiden yhteydessä. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, on 96,0 % yrityksistä tehnyt suunnitelman tästä strategiasta.

Edellä olevat erityisstrategiat eivät vielä pitäneet sisällään siirtymistä uudelle toimialalle. Tutkittavassa yritysjoukossa 56,7 % yrityksistä vastasi tehneensä suunnitelman 4 - 5 vuoden ulottuvuudella "toiminnan laajentamisesta uudelle toimialalle". Tässäkin yhteydessä varsin selvästi yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, tätä strategiaa suunnitelleiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 36,9 %:sta ja päätyen IV tyypin kohdalla 88,0 %:iin.

Erytisstrategioiden suunnittelun tulokset ilmaisevat selvästi eri yritysten käsittelevän monia strategiamahdollisuuksia 4 - 5 vuoden päämäärien saavuttamiseksi.

Liitteinä olevista tauluista 19:nnesta ja sen alatauluista on vielä analysoimatta muuttuja M 252, kysymys 50 ja muuttuja M 253, kysymys 51. Tutkitussa yritysjoukossa 81,8 % yrityksistä ilmoitti suunnitelleensa "henkilökunnan määrää" 4 - 5 vuoden päähän. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, 100,0 % yrityksistä on tehnyt tätä strategiaa koskevan suunnitelman. Kun yritykset siirtyvät kotimaan markkinoista kansainvälisille markkinoille, ne tarvitsevat näihin uusiin tehtäviin osaavia henkilöitä. Koko yritysjoukossa 63,5 % yrityksistä oli tehnyt suunnitelman "johtohenkilöstön koulutuksesta ulkomaantoimintoihin" 4 - 5 vuoden päähän. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, tätä strategiaa suunnitelleiden yritys-

ten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 52,6 %:sta ja päätyen IV tyyppin kohdalla 76,0 %:iin.

Strategioiden suunnittelun toteuttajat

Strategioiden suunnittelun toteuttajat todennetaan niiden suunnitteluun osallistuvilla henkilöryhmillä:

- johtokunta (tai hallitus), M 267
- johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtor.jäsenet), M 268
- tuoteryhmä-tulosyksiköiden johtajat, M 269
- ulkomaisten yksiköiden johtajat, M 270
- suunnitteluelin, M 271
- jokin muu vastaajan täsmentämä ryhmä, M 272

Näitä muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 65 - K 70.

Strategioiden suunnitteluvaiheen toteuttamisen organisaatiotasoa mitataan niiden suunnitteluun osallistuvilla yksittäisillä toteuttajaryhmillä, muuttujat M 267 - M 272.

Mittauksessa tarvittava yleiskysymys on tehty muodossa "Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat strategioiden suunnitteluun?". Tämän kysymyksen alla on sitten täsmennetty ryhmät, kysymykset K 65 - K 70, joista jokaisen kohdalla on pyydetty merkitsemään 1, jos ryhmä osallistuu suunnitteluun. Näin yritys on voinut ilmoittaa kaikki strategioiden suunnitteluun osallistuvat organisaation ryhmät. Näistä on muodostettu summamuuttuja M 2720.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 20., 20.1., 20.2., 20.3., 20.4.. Näiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyyppin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet kaikkien muuttujien osalta.

Oheisessa taulussa SB 29 esitetään muuttujittain analysoidut tulokset 104 yrityksen vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 29

Strategioiden suunnitteluryhmä(t):

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
267 65	Johtokunta	47.5	58.5	47.4	72.0	57.7
268 66	Johtoryhmä	84.2	85.4	94.7	100.0	90.4
269 67	Tulosityksiköiden johto	57.9	58.5	63.2	92.0	67.3
270 68	Ulkom. yksiköiden johtajat	42.1	31.7	26.3	64.0	40.4
271 69	Suunnitteluelin	21.1	14.6	21.1	48.0	25.0
272 70	Joku muu	0.0	4.9	5.3	4.0	3.8

Tutkitussa yritysjoukossa 90,4 %:ssa yrityksistä johtoryhmä osallistuu strategioiden suunnitteluun. Niiden yritysten osuus, joissa johtoryhmä osallistuu strategioiden suunnitteluun, on selvästi suurin jokaisessa yritysjoukossa. Tulosityksiköiden johtajat osallistuvat 67,3 %:ssa yrityksistä strategioiden suunnitteluun. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, tulosityksiköiden johto osallistuu jopa 92,0 %:ssa yrityksistä tämän kohteen suunnitteluun. Johtokunta (tai hallitus) osallistuu 57,7 %:ssa yrityksistä strategioiden suunnitteluun.

Ulkomaisten yksiköiden johtajat osallistuvat 40,4 %:ssa yrityksistä strategioiden suunnitteluun. Koska tutkimuksen kohteena ovat kansainvälisillä markkinoilla toimivat yritykset, ulkomaisten yksiköiden johtajien odottaisi osallistuvan strategioiden suunnitteluun useammassakin yrityksessä. Niiden yritysten osuus, jotka käyttävät suunnitteluelintä strategioiden suunnittelussa, on vain 25,0 %.

Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin toiminnan ohjauksen avuksi, suunnitteluryhmiä käyttävien yritysten osuus on suurempi kuin muissa yritysjoukoissa. Näin ollen laaja osallistuminen ilmenee tässä tyyppissä jo strategioiden suunnittelusta lähtien.

Strategiat ovat hierarkkisen suunnittelusysteemin kaikkein ylimmällä tasolla olevia suunnittelukohteita ja osoittavat yrityksen toimintakeinojen sisällön 4 - 5 vuoden päähän. Mitattaessa strategioiden suunnittelun organisaatiotasoa voidaan tuloksista todeta suunnittelun painottuvan selvästi johtokunta-, johtoryhmä- ja tulosityksikkö-tasolle. Korkea organisaatiotaso on tullut näin todennetuksi.

Strategioiden suunnitteluneuvottelut

Strategioiden suunnitteluun liittyvät neuvottelut todennetaan virallisten strategioita koskevien neuvottelujen lukumäärällä, josta on muuttuja M 273 ja kysymys K 71.

Mittauksessa tarvittava kysymys on esitetty toimitusjohtajalle muodossa "Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana strategioita?". Tämän kysymyksen alla on ollut valittavana yksi neljästä vaihtoehdosta: ei kertaakaan, 1 kerran, 2 kertaa ja useammin.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 21., 21.1., 21.2., 21.3., 21.4.. Näiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Suoritetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 30 tulokset. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Virallisten strategioiden suunnitteluneuvottelujen määrä

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
	I	II	III	IV	
Ei kertaakaan	0.0	2.4	0.0	0.0	1.0
1 kerran	0.0	4.9	15.8	4.0	5.7
2 kertaa	36.8	26.8	15.8	16.0	24.0
Useammin	57.9	65.9	68.4	80.0	68.3
Ei vastausta	5.3	0.0	0.0	0.0	1.0
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Koko yritysjoukossa 68,3 % yrityksistä ilmoitti käsitelleensä strategioita virallisissa neuvotteluissa useammin kuin kaksi kertaa viimeksi kuluneen vuoden aikana. Niiden yritysten osuus, joilla on useita strategioiden suunnitteluneuvotteluja, ilmenee säännönmukaisesti jokaisessa yritysjoukossa. Edellisten lisäksi 24,0 % yrityksistä on käsitellyt virallisesti strategioita kaksi kertaa viimeksi kuluneen vuoden aikana.

Tuloksista ilmenee se, että strategioiden suunnittelu on ollut usein esillä virallisissa neuvotteluissa viimeksi kuluneen vuoden aikana. Tämä usein suunnittelevien yritysten osuus eri yritysjoukoissa voi olla osoituksena kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten johdon tarpeesta koordinoida yrityksen eri funktioita koskevat strategiat.

Strategioiden suunnittelun menetelmät

Strategioiden suunnittelun menetelmät todennetaan niiden suunnittelun apuna käytettävillä eri menetelmillä:

- neuvottelut, M 297
- ulkopuoliset asiantuntijat, M 298
- skenaariot, M 299
- suunnittelumallit (ATK), M 300

- investointilaskelmat ja riskianalyysit, M 301
- portfoliomallit, M 302

Näitä muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 95 - K 100.

Mittauksessa tarvittava yleiskysymys on tehty muodossa "Suunnitellessanne yrityksen päämääriä ja strategioita mitä menetelmiä käytätte apuna?". Tämän kysymyksen alla on sitten täsmennetty vaihtoehdot, kysymykset K 95 - K 100, joista jokaisen kohdalla on pyydetty merkitsemään 1, jos menetelmää käytetään. Näin pyydettyinä yritys on voinut ilmoittaa kaikki strategioiden suunnittelun apuna käytettävät menetelmät. Näistä on muodostettu summamuuttuja M 3020.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 22., 22.1., 22.2., 22.3., 22.4.. Näiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyyppin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet kaikkien muuttujien osalta.

Oheisessa taulussa SB 31 esitetään muuttujittain analysoidut tulokset 104 yrityksen vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 31

Strategioiden suunnittelun apuna käytettävät menetelmät:

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
297 95	Neuvottelut	89.5	95.1	94.7	96.0	94.2
298 96	Ulkopuoliset asiantuntijat tai heidän lausuntonsa	63.2	61.0	47.4	80.0	63.5
299 97	Skenaariot	26.3	29.3	52.6	44.0	36.5
300 98	Suunnittelumallit ATK	10.5	14.6	10.5	40.0	19.2
301 99	Investointilaskelmat ja riskianalyysit	68.4	41.5	63.2	76.0	58.7
302 100	Portfoliomallit	5.3	17.1	15.8	52.0	23.1

Suunnitteluneuvotteluja käyttävien yritysten suuri osuus tulee tässä yhteydessä todennettua uudemman kerran. Tulosten mukaan jokaisessa yritysjoukossa käytetään neuvotteluja lähes yhtä suuressa osassa yrityksistä. Koko yritysjoukossa 63,5 % yrityksistä ilmoitti käyttävänsä ulkopuolisia asiantuntijoita strategioiden suunnittelun yhteydessä. Skenaarioita käytti päämäärien ja strategioiden suunnittelun apuna 36,5 % yrityksistä.

Siirryttäessä kvantitatiivisempiin menetelmiin voidaan todeta, että 58,7 % yrityksistä käyttää strategioiden suunnittelun apuna investointilaskelmia ja riskianalyysseja. Koko yritysjoukossa 19,2 % yrityksistä ilmoitti käyttävänsä tässä yhteydessä hyväksi myös suunnittelumalleja (ATK).

Strategiasuunnittelukirjallisuus puhuu paljon portfoliomallien hyväksikäytöstä suunnittelun apuna. Koko yritysjoukossa 23,1 % yrityksistä ilmoitti käyttävänsä portfoliomalleja. Sen sijaan yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, jopa 52,0 % yrityksistä käyttää portfoliomalleja päämäärien ja strategioiden suunnittelun apuna.

4.3.2.9 Strategioiden päätösvaihe

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin ylimmällä tasolla olevat strategiat ja niiden määrittäminen. Strategioiden päätösvaihe todennetaan päätöksenteon kohteen määrittäminen ilmentymisellä ja päätöksentekijän esiintymisellä sekä liiketoiminta-alueiden päästrategian määrittämisellä.

Strategioiden määrittäminen

Itse strategioiden määrittäminen ilmentymisenä mitataan yrityksen strategioiden päätöksenteon "on tehty kirjallinen päätös" esiintymisillä.

Mittauksessa tarvittavat strategioita koskevat kysymykset on jo esitetty edellä tutkimuksessa strategioiden suunnitteluvaiheen todentamisessa ja kappaleessa 4.3.1.1.. Nämä kysymykset on numeroitu liitteessä K 45 - K 63.

Kaikkia strategioita koskeva yleiskysymys on esitetty muodossa "Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 4 - 5 vuoden päähän, mitkä seuraavista strategioista ovat olleet esillä?". (Strategialla tarkoitetaan tässä kaikkia niitä toimintakeinoja, joita käytetään pitkän tähtäyksen päämäärien saavuttamiseksi.). Tämän otsakkeen alla on sitten tehty kysymykset K 45 - K 63, joista jokaisen kohdalla on ollut valittavana yksi kolmesta vaihtoehdosta: ei ole käsitelty 1, on käsitelty 2, on tehty kirjallinen päätös 3.

Prosessin päätösvaiheessa strategioiden määrittäminen ilmentymisenä on mitattu siten, että vain vaihtoehto "on tehty kirjallinen päätös" on tulkittu kyllä-vastaukseksi. Kirjallisessa muodossa olevista strategioista on tehty muuttujat, M 2473 - M 2653, joista ovat vastaavasti kysymykset K 45 - K 63. Näiden kirjallisten strategioiden määrittäminen sisältö kertoo strategioiden asettamisen painopisteet. Kaikista kirjallisista strategioista on tehty summamuuttuja M 2655, joka mittaa strategioiden määrittäminen ilmentymisen lukumäärän prosessin päätösvaiheessa.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 19., 19.1., 19.2., 19.3., 19.4.. Näiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyyppien valintojen yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet kaikkien muuttujien osalta.

Toteutetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 32 markkinointi-strategioiden päätöksiä koskevat tulokset 104 yrityksen vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 32

Markkinointistrategioiden päätös (kirjallinen päätös)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
2473	Uusien tuotteiden					
45	markkinoinnin aloitus	0.0	19.5	47.4	64.0	31.7
2483						
46	Myynti tuotteittain	0.0	4.9	31.6	68.0	24.0
2493	Uudet markkina-alueet					
47	ulkomailla	0.0	9.8	42.1	72.0	28.9
2503						
48	Myynti maittain	0.0	2.4	26.3	68.0	22.1
2513	Markkinointikustan-					
49	nusten määrä	0.0	2.4	31.6	44.0	17.3

Oheisessa taulussa SB 32 olevat tulokset osoittavat selvästi pienemmän osan yrityksistä päättävän kirjallisessa muodossa olevista strategioista kuin mitä yritykset taulun SB 25 mukaan suunnitteluvaiheessa harkitsevat. Tulosten mukaan yrityksillä on suunnitteluvaiheessa käsittelyn alla useita vaihtoehtoja, joista sitten päätösvaiheessa tehdään asettamispäätös vain joidenkin osalta. Yrityksissä, jotka ovat valinneet I suunnittelutyyppin, yhdessäkään yrityksessä ei ole tehty päätöstä kirjallisessa muodossa olevasta tuotteista ja markkinointia koskevasta 4 - 5 vuoden päähän ulottuvasta strategiasta.

Koko yritysjoukossa 31,7 % yrityksistä on tehnyt päätöksen kirjallisessa muodossa olevasta "uusien tuotteiden markkinoinnin aloitusta" koskevasta 4 - 5 vuoden päähän ulottuvasta strategiasta. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, tätä strategiaa koskevia päätöksiä tehneiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyyppiltä alkaen 0,0 %:sta ja päättyen IV tyyppin kohdalla 64,0 %:iin.

Tätä strategiapäätöstä on voitu täsmentää suunnitteleamalla ja päättämällä myös "myynnistä tuotteittain". Vastausten mukaan 24,0 % yrityksistä on tehnyt päätöksen tästä strategiasta. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, 68,0 % yrityksistä ilmoitti päättäneensä myynnistä tuotteittain 4 - 5 vuoden ulottuvuudella.

Kansainvälisten toimintojen osalta voidaan todeta se, että koko yritysjoukossa 28,9 % yrityksistä on tehnyt päätöksen "uusia markkinointialueita ulkomailla" koskevasta strategiasta. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, jopa 72,0 % yrityksistä on tehnyt tätä strategiaa koskevan päätöksen.

Tutkittavassa yritysjoukossa 22,1 % yrityksistä vastasi päättäneensä "myynnistä maittain" 4 - 5 vuoden päähän. Tällä päätöksellä on voitu täsmentää edellisessä kohdassa olevaa strategiaa. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, onkin 68,0 % tehnyt päätöksen "myynnistä maittain" 4 - 5 vuoden ulottuvuudella.

Tuotteita ja markkinoita koskevien strategioiden lisäksi tarvitaan suunnitelmia ja päätöksiä markkinointitoimenpiteistä. Vastausten mukaan vain 17,3 % yrityksistä on tehnyt päätöksen "markkinointikustannusten määrästä" 4 - 5 vuoden päähän. Kuitenkin yrityksissä, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyyppin, on vastaavasti 31,6 % ja 44,0 % yrityksistä päättänyt tästä strategiasta 4 - 5 vuoden päähän.

Suoritetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 33 tuotanto- & hankintastrategioita sekä investointeja koskevat päätökset. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 33

Tuotanto- ja hankintastrategioiden sekä investointien päätös (kirjallinen päätös)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
2543 52	Uuden valm. tekniikan etsintä ja koekäyttö	0.0	7.3	26.3	40.0	17.3
2553 53	Uusien raaka-ainetoi- mittajien etsintä	0.0	4.9	0.0	36.0	10.6
2563 54	Investoinnit käyttö- omaisuuteen	0.0	29.3	68.4	76.0	42.3
2573 55	Invest. ulkom. mark- kinointiyksiköihin	0.0	17.1	26.4	68.0	27.9
2583 56	Investoinnit ulkom. tuotantoyksiköihin	0.0	14.6	10.5	52.0	20.2

Tutkittavassa yritysjoukossa 17,3 % yrityksistä on päättänyt 4 - 5 vuoden päähän ulottuvasta strategiasta "uuden valmistustekniikan etsintä ja koekäyttö". Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, tätä strategiaa koskevia päätöksiä tehneiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 0,0 %:sta ja päättyen IV suunnittelu-tyypin kohdalla 40,0 %:iin.

Vastausten mukaan vain 10,6 % yrityksistä on tehnyt päätöksen kirjallisessa muodossa olevasta strategiasta "uusien raaka-ainetointimittajien etsintä". Lähes jokainen tämän päätöksen tehnyt yritys on IV yritysjoukossa.

Päätöksiä tehneiden yritysten osuus lisääntyy, kun siirrytään tarkastelemaan investointien suunnittelua. Tutkitussa yritysjoukossa 42,3 % yrityksistä on tehnyt päätöksen "investoinneista käyttöomaisuuteen" 4 - 5 vuoden ulottuvuudella. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, käyttöomaisuusinvestointeja koskevia päätöksiä tehneiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 0,0 %:sta ja päättyen IV tyyppiin kohdalla 76,0 %:iin.

Yritysten on kansainvälistyessään investoitava myös ulkomaisiin yksiköihin. Koko yritysjoukossa 27,9 % yrityksistä on tehnyt päätöksen ulkomaisiin markkinointiyksiköihin kohdistuvista investoinneista 4 - 5 vuoden ulottuvuudella. Kansainvälistymisprosessin seuraavissa vaiheissa yritysten on harkittava myös ulkomaisten tuotantoyksiköiden rakentamista tai hankkimista. Tutkittavassa yritysjoukossa 20,2 % yrityksistä on tehnyt tätä strategiaa koskevan päätöksen 4 - 5 vuoden ulottuvuudella. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, 68,0 % yrityksistä on päättänyt investoinneista ulkomaisiin markkinointiyksiköihin ja 52,0 % ulkomaisiin tuotantoyksiköihin.

Toteutetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 34 rahoitusstrategioita koskevat päätökset. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 34

Rahoitusstrategioiden päätös (kirjallinen päätös)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
		I	II	III	IV	
2593 57	Oman pääoman lisäys x-mk	0.0	12.2	36.8	60.0	26.0
2603 58	Ulkomaanrahan määräiset lainat	5.3	9.8	21.0	28.0	15.4

Koko yritysjoukossa 26,0 % yrityksistä on tehnyt päätöksen 4 - 5 vuoden päähän ulottuvasta "oman pääoman lisäys"-strategiasta. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, jopa 60,0 % yrityksistä on tehnyt päätöksen tästä strategiasta. Vieraan pääoman osalta on kysytty "ulkomaanrahan määräisiä lainoja" koskevia päätöksiä 4 - 5 vuoden ulottuvuudella. Koko yritysjoukossa vain 15,4 % yrityksistä on tehnyt päätöksen tämän rahoitusstrategian käytöstä.

Edellä proessin suunnitteluvaiheessa kaikissa yritysjoukoissa useat yritykset analysoivat ja käsittelevät rahoitusstrategioita. Näistä strategioista on kuitenkin tehty päätös-
vaiheessa päätös vain joissakin yrityksissä.

Suoritetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 35 suuria erityis-
strategioita koskevat päätökset. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 35

Erityisstrategioiden päätös (kirjallinen päätös)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
2613 59	Joidenkin yksiköiden toiminnan jatkaminen yhteistyössä toisen yrityksen kanssa	0.0	9.8	31.6	32.0	17.3
2623 60	Toiminnan laajentam. yritysostoin	0.0	17.1	21.0	56.0	24.0
2633 61	Str. alueiden uudelleen rajaam. joidenkin yksiköiden lopettamisella tai myynn.	0.0	14.6	10.5	52.0	20.2
2643 62	Tutkimus- & kehitysmenojen lisäys	0.0	7.3	21.0	64.0	22.1
2653 63	Toiminnan laajentam. uudelle toimialalle	0.0	2.4	15.8	36.0	12.5

Oheisessa taulussa SB 35 olevat tulokset osoittavat selvästi pienemmän osan yrityksistä päättävän kirjallisessa muodossa olevista erityisstrategioista kuin mitä yritykset taulun SB 28 mukaan suunnitteluvaiheessa käsittelevät ja harkitsevat. Tutkitussa yritysjoukossa vain 24,0 % yrityksistä on tehnyt päätöksen "toiminnan laajentamista yritysostoin" koskevasta 4 - 5 vuoden päähän ulottuvasta strategiasta. Kuitenkin yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyypin, on 56,0 % yrityksistä tehnyt tätä strategiaa koskevan päätöksen.

Koko yritysjoukossa 17,3 % yrityksistä vastasi päättäneensä "joidenkin yksiköiden toiminnan jatkamista yhteistyössä toisen yrityksen kanssa" koskevasta strategiasta 4 - 5 vuoden ulottuvuudella. Prosessin suunnitteluvaiheessa yhteistyöyritykset olivat käsittelyn kohteena useammassa yrityksissä kuin, mitä päätöksen tehneiden yritysten osuus todentaa.

Tutkitussa yritysjoukossa 20,2 % yrityksistä on tehnyt päätöksen 4 - 5 vuoden päähän ulottuvasta strategiasta, joka koskee "strategisten alueiden uudelleenrajaamista joidenkin yksiköiden lopettamisella tai myynnillä". Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, on puolestaan 52,0 % yrityksistä tehnyt tätä strategiaa koskevan päätöksen.

Strategiavaihtoehtojen luominen pitkällä tähtäyksellä vaatii panostusta yrityksen tutkimus- ja kehitystoimintaan. Koko yritysjoukossa 22,1 % yrityksistä on tehnyt päätöksen "tutkimus- ja kehitysmenojen lisäyksestä" 4 - 5 vuoden ulottuvuudella. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, jopa 64,0 % yrityksistä on tehnyt päätöksen tästä strategiasta.

Edellä todettiin se, että moni yritys on tehnyt suunnitelman toiminnan laajentamisesta uudelle toimialalle. Kuitenkin prosessin päätösvaiheessa koko yritysjoukossa vain 12,5 % yrityksistä on tehnyt päätöksen tästä strategiasta 4 - 5 vuoden ulottuvuudella. Useimmat tämän päätöksen tehneistä yrityksistä löytyvät IV yritysjoukosta.

Liitteinä olevista tauluista 19:nesta ja sen alatauluista on vielä analysoimatta muuttuja M 2523, kysymys 50 ja muuttuja M 2533, kysymys 51. Yrityksissä, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyyppin, on vastaavasti 42,1 % ja 56,0 % yrityksistä tehnyt päätöksen "henkilökunnan määrää" koskevasta 4 - 5 vuoden päähän ulottuvasta strategiasta. Muissa yritysjoukoissa ei ole yhdessäkään yrityksessä tehty tätä strategiaa koskevaa päätöstä.

Koko yritysjoukossa 14,4 % yrityksistä on tehnyt päätöksen "johtohenkilöstön koulutuksesta ulkomaantoimintoihin" 4 - 5 vuoden päähän. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, tulokset ovat seuraavat: 0,0 % yrityksistä I joukossa, 2,4 % yrityksistä II joukossa, 10,5 % yrityksistä III joukossa ja jopa 48,0 % yrityksistä IV suunnittelutyyppin valinneiden yritysten joukossa.

Yrityksen 4 - 5 vuoden päähän ulottuvia strategioita ja niiden päätösvaihetta voidaan analysoida koko suunnitteluprosessin osana. Edellä todennettiin se, että lukuisat yritykset käsittelevät ja harkitsevat monia strategioita niiden suunnitteluvaiheessa. Siirryttäessä prosessin päätösvaiheeseen voidaan todentaa vain joidenkin yritysten tekemän päätöksiä kirjallisessa muodossa olevista strategioista.

Yrityksissä, jotka ovat valinneet I suunnittelutyyppin, ei ole yhtä yritystä lukuunottamatta tehty päätöksiä kirjallisessa muodossa olevista 4 - 5 vuoden päähän ulottuvista strategioista. Yrityksissä, jotka ovat valinneet II suunnittelutyyppin, on jo joissakin yrityksissä tehty päätöksiä 4 - 5 vuoden strategioista. Kun tullaan yrityksiin, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyyppin, on jo selvästi useissa yrityksissä tehty runsaasti 4 - 5 vuoden strategioita koskevia päätöksiä.

Strategioiden päätöksentekijä

Strategioiden päätöksentekijä todennetaan niistä päätöksen tekemän organisaation henkilön tai henkilöryhmän avulla, josta on muuttuja M 274 ja kysymys K 72.

Mittauksessa tarvittava kysymys on tehty muodossa "Kuka käytännössä päättää strategioista?". Tämän kysymyksen alla on ollut valittavana yksi seuraavista vaihtoehtoista:

- | | |
|--|---|
| - yhtiökokous | 1 |
| - johtokunta (tai hallitus) | 2 |
| - toimitusjohtaja | 3 |
| avoin vaihtoehto, johon saadut vastaukset on luokiteltu: | |
| - johtoryhmä | 4 |
| - muu ryhmä | 5 |

Strategioiden päätösvaiheen toteuttamisen organisaatiotasoa mitataan päätöksentekijän avulla, muuttuja M 274.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 23., 23.1., 23.2., 23.3., 23.4.. Näiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyyppin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 36 vaihtoehdoittain tulokset. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 36

Muuttuja M 274

Kysymys 72

Strategioiden päätöksentekoryhmä

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
	I	II	III	IV	
Yhtiökokous	5.3	0.0	0.0	0.0	1.0
Johtokunta	47.3	61.0	47.4	48.0	52.9
Johtoryhmä	10.5	7.3	5.3	8.0	7.7
Toimitusjohtaja	31.6	26.8	42.0	40.0	33.6
Muu ryhmä	0.0	4.9	5.3	4.0	3.8
Ei vastausta	5.3	0.0	0.0	0.0	1.0
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tulosten mukaan strategioiden päätöksenteossa on selvä säännönmukaisuus. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, niiden yritysten osuus, joissa johtokunta (hallitus) päättää strategioista on suurempi joka yritysjoukossa kuin niiden yritysten osuus, joissa toimitusjohtaja yksin päättää strategioista. Niiden yritysten osuus, joissa johtoryhmä tekee strategioista päätöksen, on vähäinen jokaisessa yritysjoukossa.

Strategiat ovat hierarkkisen suunnittelusysteemin kaikkein ylimmällä tasolla olevia kohteita ja osoittavat yrityksen toimintakeinojen sisällön 4 - 5 vuoden päähän. Mitattaessa strategioiden päätöksenteon organisaatiotasoa voidaan tuloksista todeta päätöksenteon keskittyvän johtokunnalle (hallitukselle) tai toimitusjohtajalle. Strategioita koskevan päätöksenteon korkea organisaatiotaso on näillä tuloksilla tullut todennetuksi.

Päästrategian määrittäminen

Edellä olevien strategioiden sisällön määrittäminen tutkimusta on täydennetty mittamalla myös eri liiketoiminta-alueiden päästrategian määrittäystä, josta on muuttuja M 266 ja kysymys K 64.

Mittauksessa tarvittava kysymys on tehty muodossa "Suunnitellessanne yrityksen strategioita 4 - 5 vuoden päähän, minkälaiseen päästrategiaan pyritte eri liiketoiminta-alueilla (tuote/markkinat)?" Tämän kysymyksen alla on ollut valittavana yksi seuraavista vaihtoehdoista:

- samanlainen päästrategia kaikille alueille (tällöin esim. tavoitellaan suuria valmistuseriä) 1
- osittain erilainen päästrategia jokaiselle alueelle 2
- täysin erilainen päästrategia jokaiselle alueelle (tällöin esim. tavoitellaan markkinoiden kysynnän parempaa hyödyntämistä tuote- ja markkinointimuunnoksina) 3

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 24., 24.1., 24.2., 24.3., 24.4.. Näiden pohjalta analysoidaan tässä eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Suoritetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 37 vaihtoehdoittain luokiteltuna tulokset 104 yrityksen vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Eri liiketoiminta-alueiden päästrategioiden määrittäminen

TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
	TYYPPI	STR. S.	STR. &	STR. &	
		TYYPPI	BUDJ. S.	BUDJ. S.	
			TYYPPI	TYYPPI	
			YLIN	LAAJA	
			JOHTO	OSALL.	
	I	II	III	IV	
Samanlainen päästr. kaikille alueille (tällöin esim. tavoitellaan suuria valmistus-eriä)	21.0	22.0	21.0	0.0	16.3
Osittain erilainen päästr. jokaiselle alueelle	47.5	46.3	52.7	60.0	51.0
Täysin erilainen päästr. jokaiselle alueelle (tällöin esim. tavoitellaan markkinoiden kysynnän parempaa hyödyntämistä tuote- ja markkinointimuunnoksia)	21.0	26.8	21.0	40.0	27.9
Ei vastausta	10.5	4.9	5.3	0.0	4.8
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tulokset ovat tältäkin osin mielenkiintoisia. Koko yritysjoukossa 16,3 % yrityksistä tavoittelee "samanlaisen päästrategian hyväksikäyttöä kaikilla liiketoiminta-alueilla". Nämä yritykset odottavat saavuttavansa tällä strategialla parhaiten pitkän tähtäyksen päämäärät. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, ei kuitenkaan yksikään yritys noudata tätä päästrategiaa.

Tulosten mukaan 51,0 % yrityksistä pyrkii "osittain erilaisen päästrategian hyväksikäyttöön jokaisella liiketoiminta-alueella". Tämän strategian ovat monet yritykset valinneet säännönmukaisesti eri yritysryhmissä.

Tutkitussa yritysryhmissä 27,9 % yrityksistä on suunnitellut "täysin erilaisen päästrategian hyväksikäyttöä kaikilla liiketoiminta-alueilla". Erityisesti yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, 40,0 % yrityksistä tavoittelee tämän päästrategian

hyväksikäyttöä. Tämän strategian hyödyntäminen saattaa juuri vaatia moniulotteisen strategiasuunnittelutyypin käyttöä toiminnan ohjauksen apuna.

4.3.2.10 Strategioiden toimeenpanovaihe

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin ylimmällä tasolla olevassa suunnitteluprosessissa strategioiden toimeenpanovaihe. Strategioiden toimeenpanovaihe todennetaan niiden päätöksistä jaetun informaation avulla. Päätöksiä koskevan informaation jakoa mitataan niiden tiedotusryhmien esiintymisillä, joille strategioista tiedotetaan:

- yhtiökokous, M 275
- tuoteryhmä-tulosityksiköiden johto, M 276
- funktiojohto, M 277
- eri maissa olevien yksiköiden johto, M 278
- suunnitteluelin, M 279
- yrityksen rahoittajat, M 280

Näitä muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 73 - K 78

Strategioiden tiedottamisen organisaatiotasoa mitataan niiden ryhmien avulla, joille strategioista tiedotetaan, M 275 - M 280.

Mittauksessa tarvittava yleiskysymys on tehty muodossa "Kenelle strategioista on tiedotettu?". Tämän kysymyksen alla on sitten täsmennetty ryhmät, kysymykset K 73 - K 78, joista jokaisen kohdalla on ollut valittavana vaihtoehdot: ei ole tiedotettu 1 tai on tiedotettu 2. Myönteisistä vastauksista on muodostettu summamuuttuja M 2800.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 25., 25.1., 25.2., 25.3., 25.4.. Näiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet kaikkien muuttujien osalta.

Oheisessa taulussa SB 38 esitetään analysoidut tulokset 104 yrityksen vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 38

Strategioiden tiedotusryhmät:

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HÄMÖT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
		I	II	III	IV	
275 73	Yhtiökokous	47.4	39.0	36.8	44.0	41.4
276 74	Tulosityksikön johto	89.5	90.3	94.7	100.0	93.2
277 75	Funktiojohto	52.6	73.1	78.9	76.0	71.1
278 76	Eri maissa olevien yksiköiden johto	47.4	53.7	31.6	76.0	53.9
279 77	Suunnitteluelin	36.8	36.6	36.8	56.0	41.3
280 78	Rahoittajat	47.4	48.8	47.4	44.0	47.1

Tutkitussa yritysjoukossa 93,2 % yrityksistä ilmoitti tiedottaneensa 4 - 5 vuoden strategioista tulosityksiköiden johdolle. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, tulosityksiköiden johdolle tiedottaneiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 89,5 %:sta ja päätyen IV tyyppin kohdalla 100,0 %:iin. Näissä yrityksissä todennäköisesti käytetään kirjallisessa muodossa olevia strategioita koskevia päätöksiä toiminnan suunnittelun ja ohjauksen apuna, koska strategioista on tiedotettu organisaation tulosityksikötasolle.

Eri funktioiden johdolle ilmoitti 71,1 % yrityksistä tiedottaneensa 4 - 5 vuoden päähän ulottuvista strategioista. Eri maissa olevien yksiköiden johdolle puolestaan ilmoitti 53,9 % yrityksistä tiedottaneensa strategioista. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyypin, on jopa 76,0 %:ssa yrityksistä tiedotettu ulkomaisten yksiköiden johdolle strategioista.

Ylimmälle päättävälle elimelle, yhtiökokoukselle, on strategioista tiedotettu 41,4 %:ssa yrityksistä. Yrityksen rahoittajille on tiedotettu 47,1 %:ssa yrityksistä näistä 4 - 5 vuoden päähän ulottuvista strategioista. Yrityksen tavoitteellisen toiminnan kannalta on tärkeää ja oleellista tiedottaa strategioista toiminnasta vastuussa olevien

yksiköiden johdolle. Näiden tulosten mukaan informaatiota onkin useimmissa yrityksissä jaettu tulosityksiköiden johdolle ja funktioiden johdolle sekä melko useassa yrityksessä ulkomaisten yksiköiden johdolle.

4.3.3 Keskipitkän tähtäyksen (kts) suunnittelusysteemin ja -prosessin analyysi

4.3.3.1 Kts-suunnittelun toteutuksessa tarvittavan perussysteemin alustava identifiointi

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen tavoite-, keskipitkän tähtäyksen, suunnittelun (kts) toteutuksessa tarvittava perussysteemi. Tässä vaiheessa on vasta kysymyksessä perusratkaisun alustava ja karkea identifiointi. Perussysteemin alustava identifiointi toteutetaan kahdella mittauksella: kts-suunnittelun perussysteemin ja kts-suunnittelun toteutuksen itsenäisyyden mittauksella.

Kts-suunnittelun perussysteemin identifiointi

Kts-suunnittelun perussysteemiä mitataan kts-suunnittelun ja budjettisuunnittelun valinnalla M 403, K 1.

Mittauksessa tarvittava kysymys on tehty muodossa "Toteutetaanko yrityksessänne strategia- eli pitkän tähtäyksen suunnittelun lisäksi sekä keskipitkän tähtäyksen 2 - 3 vuoden että budjettisuunnittelua 1, vain budjettisuunnittelua 2?".

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 26., 26.1., 26.2., 26.3., 26.4.. Näiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Oheisessa taulussa SB 39 esitetään tehdyn analyysin perusteella vaihtoehdoittain ryhmiteltynä tulokset 104 yrityksen vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

KTS ja budjettisuunnittelun valinta strategiasuunnittelun lisäksi

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
	I	II	III	IV	
Sekä KTS että budjettisuunn.	42.1	61.0	73.7	72.0	62.5
Vain budjettisuunnittelu	57.9	39.0	26.3	28.0	37.5
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Vastausten mukaan kaikki yritykset jokaisessa yritysjoukossa toteuttavat suunnittelua jossakin muodossa. Tutkimuksen strategiasuunnitteluosasta ilmeni se, että I yritysjoukossa ei toteuteta strategiasuunnittelua tiukassa formaalisessa kirjallisessa muodossa. Tästä syystä niiden yritysten suunnitteluvalintaa nimitetään "budjettisuunnitteluksi".

Koko yritysjoukossa 62,5 % yrityksistä ilmoitti toteuttavansa sekä keskipitkän tähtäyksen että budjettisuunnittelua strategiasuunnittelun lisäksi. Todellisuudessa nämä yritykset täsmentävät ja konkretisoivat strategiasuunnitelmansa juuri kts- ja budjettisuunnitelmien avulla. Yrityksissä, jotka ovat valinneet II, III tai IV suunnittelutyyppin, kts-suunnittelua käyttävät hyväkseen selvästi useammat yritykset kuin I yritysjoukossa.

Kts-suunnittelun toteutuksen itsenäisyys

Kts-suunnittelun toteutuksen itsenäisyys todennetaan kansainvälistymisen vaikutuksella kts-suunnittelun toteutukseen M 404, K 2, koska kysymyksessä on kansainvälistymistutkimus.

Mittauksessa tarvittava kysymys on tehty muodossa "Miten yrityksen kansainvälistyminen on vaikuttanut keskipitkän tähtäyksen 2 - 3 v. suunnittelun toteutukseen?".

Tämän kysymyksen alla on ollut valittavana yksi vaihtoehdoista:

- ei ole vaikuttanut ollenkaan 1
- on pyritty saamaan lähemmäksi strategiasuunnittelumenettelyä 2

- keskipitkän tähtäyksen suunnittelun oma itsenäinen rooli on korostunut 3
- on siirrytty lähemmäksi budjettisuunnittelumenettelyä 4

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 27., 27.1., 27.2., 27.3., 27.4.. Näiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyyppien valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Suoritetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 40 vaihtoehtoittain ryhmiteltynä tulokset yritysten vastauksista. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 40

Muuttuja M 404

Kysymys 2

Kansainvälistymisen vaikutus KTS-suunnittelun toteutukseen

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
	I	II	III	IV	
Ei ole vaikuttanut	25.0	12.0	21.4	16.7	16.9
Siirrytty lähemmäksi str. suunnittelua	50.0	48.0	42.9	66.7	52.3
KTS:n oma rooli on korostunut	12.5	12.0	14.3	5.5	10.8
Siirrytty lähemmäksi budj. suunnittelua	12.5	24.0	21.4	11.1	18.5
Ei vastausta	0.0	4.0	0.0	0.0	1.5
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tulosten mukaan kts-suunnittelun oma itsenäinen rooli on korostunut vain 10,8 %:ssa yrityksistä kansainvälistymisen vaikutuksesta. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppien, niiden yritysten osuus, joissa kansainvälistymisen vaikutuksesta on siirrytty kts-suunnittelun toteutuksessa lähemmäksi strategiasuunnittelumenettelyä, on suurempi kuin niiden yritysten osuus, joissa kansainvälistymisen vaikutuksesta on siirrytty kts-suunnittelun toteutuksessa lähemmäksi budjettisuunnittelumenettelyä.

Tämä säännönmukaisuus on selvä. Tulosten pohjalta voidaan olettaa yritysten pyrkivän varmistamaan strategiasuunnitelmien oikean konkretisoinnin ja toteutuksen kts-suunnittelun avulla, koska suunnittelumenettelyt on pyritty saamaan lähemmäksi toisiaan.

4.3.3.2 Kts-suunnittelua koskevien kohteiden suunnitteluprosessin identifiointivaihe

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin toiseksi ylimmällä tasolla olevien kts-suunnittelua koskevien kohteiden, 2 - 3 vuoden tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien suunnitteluprosessin identifiointivaihe. Kts-suunnitteluprosessin identifiointivaihe todennetaan sillä, ilmentykö kts-suunnittelun kohteiden suunnittelussa identifioinnin vaatima yrityksen ympäristöä koskevan informaation hankinta. Informaatio on systeemin panostekijä ja kuuluu siten systeemin toimintaprosessiin.

Yrityksen ympäristöä koskevan informaation hankinnan ilmentyminen todennetaan seuraavilla mittareilla:

- eri maiden taloudellinen kehitys ja sen häiriöalttius, M 468
- eri maiden tiettyä toimialaa koskevat suojatoimenpiteet, M 469
- tärkeimpien kilpailijoiden toimenpiteet, M 470
- eri maiden hinta- ja kustannustason kehitys, M 471
- ulkomaiset rahoitusmarkkinat ja niiden kehitys, M 472
- eri maiden teknologian vientirajoitukset, M 473
- ulkomaisten asiakkaiden vaateet ja odotukset, M 474
- ulkomaisten hankkijoiden ehdot, M 475
- henkilökunnan saanti ja palkkataso eri maissa, M 476

Muuttujista M 468 - M 476 on muodostettu summamuuttuja M 4760, joka mittaa ympäristöä koskevan informaation hankintakohteiden lukumäärän. Näitä muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 66 - K 74.

Mittauksessa tarvittava kaikkia edellä olevia tekijöitä koskeva yleiskysymys on tehty muodossa "Mitä seuraavista tekijöistä analysoitte keskipitkän 2 - 3 v. tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien laadinnan yhteydessä ja miten tärkeitä ne mielestänne ovat?". Tämän otsakkeen alla on sitten esitetty kysymykset K 66 - K 74, joista jokaisen kohdalla on ollut valittavana yksi kuudesta vaihtoehdosta: 0 1 2 3 4 5 kohteen merkityksen mukaan.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 28., 28.1., 28.2., 28.3., 28.4.. Näiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet kaikkien muuttujien osalta.

Muuttujittain tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 41 selvästi tärkeimmiksi osoittautuneet ympäristötekijät yritysten vastauksista. Tällöin on analysoitu yhdessä vastausvaihtoehdot "on paljon merkitystä" ja "on erittäin merkittävä". Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 41

Ympäristötekijöiden analyysi 2 - 3 vuoden päähän:

(on paljon merkitystä ja on erittäin merkittävä, %-osuus)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
		I	II	III	IV	
474 72	Ulkom. asiakkaiden vaateet ja odotukset	87.5	76.0	71.5	94.4	81.6
470 68	Tärkeimpien kilpailijoiden toimenpiteet	75.0	52.0	64.3	88.9	67.7
468 66	Eri maiden taloudellinen kehitys ja sen häiriöalttius	12.5	64.0	35.7	50.0	47.7
471 69	Eri maiden hinta- ja kust.tason kehitys	37.5	40.0	42.8	61.1	46.1

Koko yritysjoukossa osoittautui merkityksellisimmäksi ympäristötekijäksi "ulkomaisten asiakkaiden vaateet ja odotukset" M 474, koska 81,6 % yrityksistä katsoi sen kuuluvan vaihtoehtoihin "on paljon merkitystä" tai "on erittäin merkittävä", kts-suunnittelun yhteydessä. Tulokset ovat tältä osin säännönmukaisesti samanlaisia jokaisessa yritysjoukossa. Jo strategiasuunnittelun yhteydessä katsoi 76,0 % yrityksistä "asiakkaiden vaateiden ja odotusten selvityksen" M 295 kuuluvan vaihtoehtoihin "on paljon merkitystä" tai "on erittäin merkittävä".

Toiseksi merkittävimmäksi ympäristötekijäksi osoittautui "tärkeimpien kilpailijoiden toimenpiteet" M 470, jota 67,7 % yrityksistä piti tärkeänä. Tilanne on samanlainen yrityksissä, jotka ovat valinneet suunnittelutyyppin I, III tai IV toiminnan ohjauksen avuksi. Aikaisemmin strategiasuunnittelun yhteydessä 62,5 % yrityksistä piti "tärkeimpien kilpailijoiden analyysiä eri maissa " M 285 merkittävänä.

Koko yritysjoukossa 47,7 % yrityksistä katsoi "eri maiden taloudellisen kehityksen ja sen häiriöalttiuden" M 468 kuuluvan vaihtoehtoihin "on paljon merkitystä" tai "on erittäin merkittävä". Yrityksissä, jotka ovat valinneet suunnittelutyyppin II, 64,0 % yrityksistä piti tätä tekijää merkittävänä. Muissa yritysjoukoissa puolestaan selvästi harvemmat yritykset pitivät tätä tekijää merkittävänä.

Tutkitussa yritysjoukossa 46,1 % yrityksistä katsoi kts- suunnittelun yhteydessä tärkeäksi ympäristötekijäksi "eri maiden hinta- ja kustannustason kehityksen" M 471. Yrityksissä, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyyppin, on vastaavasti 42,8 % ja 61,1 % yrityksistä pitänyt tätä tekijää merkittävänä.

Yrityksissä, jotka ovat valinneet joko II tai III tai IV suunnittelutyyppin, niiden yritysten osuus, jotka katsoivat nämä neljä taulussa SB 41 olevaa tekijää tärkeiksi, ohitti selvästi niiden yritysten osuuden, jotka pitivät muita liitteissä esitettyjä tekijöitä tärkeinä. Sitä vastoin yrityksissä, jotka ovat valinneet I suunnittelutyyppin, on 62,5 % yrityksistä katsonut tekijän "eri maiden tiettyä toimialaa koskevat suojoimenpiteet" ja 50,0 % yrityksistä katsonut tekijän "ulkomaiset rahoitusmarkkinat ja niiden kehitys" tärkeämmäksi kuin "taloudellisen kehityksen" ja "hinta- ja kustannustason kehityksen". Tämä tulos ilmenee liitteenä olevasta taulusta 28.1..

Analyysin tuloksena kolme selvästi vähämerkityksisintä ympäristötekijää kts-suunnittelun yhteydessä ovat seuraavat: Eri maiden teknologian vientirajoitukset M 473, Ulkomaisten hankkijoiden ehdot M 475 ja Henkilökunnan saanti ja palkkataso eri maissa M 476. Tulokset ovat tältä osin samanlaisia jokaisessa yritysjoukossa. Lisäksi yrityksissä, jotka ovat valinneet III suunnittelutyyppin, lähes kaikki pitävät kts-suunnittelun yhteydessä "ulkomaisia rahoitusmarkkinoita ja niiden kehitystä" vähämerkityksisenä.

4.3.3.3. 2 - 3 vuoden tavoitteiden suunnitteluvaihe

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin toiseksi ylimmällä tasolla olevat kts-suunnittelua koskevat kohteet, 2 - 3 vuoden tavoitteet ja niiden suunnitteluvaihe. 2 - 3 vuoden tavoitteiden suunnitteluvaihe todennetaan näiden tavoitteiden ilmentymisellä sekä niiden suunnittelun toteuttajien ja suunnitteluun liittyvien neuvottelujen esiintymisellä sekä kts-suunnittelun organisoinnilla.

2 - 3 vuoden tavoitteiden ilmentyminen

Itse 2 - 3 vuoden tavoitteiden ilmentyminen mitataan seuraavilla yrityksen 2 - 3 vuoden tavoitteiden käsittelyn ja suunnittelun esiintymisillä:

- kotimaisten yksiköiden mk-määräinen myynnin kasvu, M 412
- ulkomaisten yksiköiden mk-määräinen myynnin kasvu, M 413
- uusien tuotteiden markkinointiohjelmaan otto, M 414
- viennin laajentaminen uuteen maahan, M 415
- oman valmistuksen aloitus maassa x, M 416
- uuden valmistustekniikan käyttöönotto, M 417
- edullisten raaka-aineiden käyttöönotto, M 418
- yrityksen voiton lisääminen, M 419
- ulkomaisten yksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja, M 420
- likviditeettireservin lisääminen, M 421
- oman pääoman osuuden lisääminen z %:iin rahoituksessa, M 422
- osaavien henkilöiden saannin turvaaminen ulkomaantoimintoihin, M 423
- muu tärkein tavoite, M 424

Muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 10 - K 22.

Yrityksen 2 - 3 vuoden tavoitteita on kysytty edellä olevalla tavalla. Kaikkia tavoitteita koskeva yleiskysymys on tehty muodossa "Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 2 - 3 vuoden päähän, mitkä seuraavista tavoitteista ovat olleet esillä?". Tämän alla on sitten tehty kysymykset K 10 - K 22, joista jokaisen kohdalla on ollut valittavana yksi kolmesta vaihtoehdosta: ei ole käsitelty 1, on käsitelty 2, on tehty kirjallinen päätös 3.

Prosessin suunnitteluvaiheessa 2 - 3 vuoden tavoitteiden ilmentymistä on mitattu siten, että vaihtoehdot "on käsitelty" ja "on tehty kirjallinen päätös" on tulkittu kyllä-vastaukseksi. Näin mitatuista kaikista tavoitteista on tehty summamuuttuja M 4240, joka mittaa tavoitteiden ilmentymisen lukumäärän prosessin suunnitteluvaiheessa.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 29., 29.1., 29.2., 29.3., 29.4.. Näiden pohjalta analysoidaan tässä eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 42 tuotteita ja markkinointia koskevien, 2 - 3 vuoden päähän ulottuvien, tavoitteiden suunnittelun tulokset yritysten vastauksista. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 42

Tuotteita ja markkinointia koskevien 2 - 3 vuoden tavoitteiden suunnittelu (2,3)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
412 10	Kotim. yksiköiden mk-määräinen myynnin kasvu	100.0	92.0	100.0	94.5	95.4
413 11	Ulkom. yksiköiden mk- määr. myynnin kasvu	87.5	88.0	78.6	88.9	86.1
414 12	Uusien tuotteiden markkinointiohjelmaan otto	87.5	84.0	100.0	100.0	92.3
415 13	Viennin laajentaminen uuteen maahan	100.0	92.0	78.6	100.0	92.3

Pitkän tähtäyksen päämäärien ulottuvuuteen verrattuna 2 - 3 vuoden tavoitteiden ulottuvuus on paljon lyhyempi. Tästä syystä tavoitteiden suunnittelu on todennäköisesti realistisempaa ja yksityiskohtaisemmin organisaation juoksevaa toimintaa koskevaa kuin päämäärien suunnittelu. Koko yritysjoukossa jopa 95,4 % yrityksistä ilmoitti

suunnitelleensa 2 - 3 vuoden päähän ulottuvan tavoitteen asettamista "kotimaisten yksiköiden mk-määräisen myynnin kasvulle".

Edellisen lisäksi tuloksista voidaan todeta 86,1 %:ssa yrityksistä käsitellyn myös "ulkomaisten yksiköiden mk-määräistä myynnin kasvua" koskevan 2 - 3 vuoden tavoitteen asettamista. Ulkomaisia yksiköitä koskevien tavoitteiden asettamista harkinneiden yritysten osuus on kuitenkin joka yritysjoukossa pienempi kuin kotimaisia yksiköitä koskevien tavoitteiden asettamista suunnitelleiden yritysten osuus.

Yritysten toimiessa muuttuvilla kansainvälisillä markkinoilla niiden on markkinoinnin tavoitteiden suunnittelun yhteydessä harkittava myös "uusien tuotteiden markkinointiohjelmaan ottoa" koskevan tavoitteen asettamista. Koko yritysjoukossa onkin 92,3 % yrityksistä käsitellyt tämän tavoitteen asettamista. Yrityksissä, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyyppin, ovat kaikki suunnitelleet "uusien tuotteiden markkinointiohjelmaan ottoa" koskevan tavoitteen asettamista.

Kansainvälistyessään yritykset voivat myös laajentaa markkinointialuettaan uusiin maihin. Koko yritysjoukossa 92,3 % yrityksistä on suunnitellut "viennin laajentamista uuteen maahan" koskevan tavoitteen asettamista kts-suunnittelun yhteydessä. Tämä tulos on yhdenmukainen pitkän tähtäyksen päämäärien suunnittelun yhteydessä saadun tuloksen kanssa.

Suoritetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 43 tuotantoa, investointeja ja hankintoja koskevien, 2 - 3 vuoden päähän ulottuvien, tavoitteiden suunnittelun tulokset. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 43

Tuotantoa, investointeja ja hankintoja koskevien 2 - 3 v. tavoitteiden suunnittelu (2,3)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
416 14	Oman valmistuksen aloittam. maassa x	37.5	56.0	57.1	94.4	64.6
417 15	Uuden valmistustekniikan käyttöönotto	100.0	60.0	100.0	88.9	81.6
418 16	Edullisten raaka-aineiden käyttöönotto	75.0	64.0	50.0	77.8	66.2

Tutkitussa yritysjoukossa 81,6 % yrityksistä vastasi suunnitelleensa "uuden valmistustekniikan käyttöönottoa" koskevan 2 - 3 vuoden päähän ulottuvan tavoitteen asettamista. Jo strategiasuunnittelun yhteydessä oli 78,9 % yrityksistä käsitellyt "uuden valmistustekniikan kehittämistä" koskevan päämäärän asettamista.

Koko yritysjoukossa 64,6 % yrityksistä on suunnitellut "oman valmistuksen aloittamista maassa x" koskevan 2 - 3 vuoden tavoitteen asettamista. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, tätä tavoitetta käsitelleiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyyptä alkaen 37,5 %:sta ja päättyen IV tyyppin kohdalla 94,4 %:iin.

Hankintojen osalta on koko yritysjoukossa 66,2 % yrityksistä käsitellyt 2 - 3 vuoden päähän ulottuvan tavoitteen "edullisten raaka-aineiden käyttöönotto" asettamista. Tätä tavoitetta suunnitelleiden yritysten osuus on alhainen verrattuna markkinointitavoitteita suunnitelleiden yritysten osuuteen.

Toteutetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 44 tulos- ja rahoitus-tavoitteiden suunnittelun tulokset. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 44

Tulosta ja rahoitusta koskevien 2 - 3 v. tavoitteiden suunnittelu (2,3)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
419 17	Yrityksen voiton lisääminen	100.0	88.0	100.0	94.4	93.9
420 18	Ulkom. yksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	50.0	56.0	64.3	94.4	67.7
421 19	Likviditeettireservin lisääminen	75.0	60.0	64.3	94.4	72.3
422 20	Oman pääoman osuuden lisääminen zz %:iin rahoituksessa	87.5	68.0	57.2	94.4	75.4

Tutkitussa yritysjoukossa 93,9 % yrityksistä ilmoitti suunnitelleensa "yrityksen voiton lisäämistä" koskevan 2 - 3 vuoden tavoitteen asettamista. Koko yrityksen voittotavoitteen suunnittelu edellyttää myös organisaation niin kotimaassa kuin ulkomaillakin olevien tulosityksiköiden voittotavoitteiden käsittelyä. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, "ulkomaisten yksiköiden voittoa ennen korkoja ja veroja" koskevaa tavoitetta suunnitteleiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 50,0 %:sta ja päätyen IV tyyppin kohdalla 94,4 %:iin. Tämä tulos on yhdenmukainen strategiasuunnittelun yhteydessä todetun samaa päämäärää koskevan tuloksen kanssa.

Siirryttäessä analysoimaan rahoitustavoitteiden suunnittelua voidaan todeta, että 75,4 % yrityksistä on käsitellyt "oman pääoman osuuden lisäämistä Z %:iin rahoituksessa" koskevan 2 - 3 vuoden päähän ulottuvan tavoitteen asettamista. Samoin koko yritysjoukossa 72,3 % yrityksistä on suunnitellut myös rahoitustavoitteen "likviditeetti-reservien lisääminen" asettamista. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, on jopa 94,4 %:ssa yrityksistä suunniteltu 2 - 3 vuoden päähän ulottuvia rahoitustavoitteita.

Liitteinä olevista tauluista 29:nneista ja sen alatauluista on vielä analysoimatta muuttuja M 423, kysymys 21, joka mittaa "osaavien henkilöiden saannin turvaamista ulkomaantoimintoihin" koskevan 2 - 3 vuoden tavoitteen suunnittelua. Koko yritysjoukossa 86,1 % yrityksistä on ottanut tämän tavoitteen suunnittelun kohteeksi. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, tulokset ovat seuraavat: 87,5 % yrityksistä I joukossa, 84,0 % yrityksistä II joukossa, 78,6 % yrityksistä III joukossa ja 94,5 % yrityksistä IV suunnittelutyyppin valinneiden yritysten joukossa.

2 - 3 vuoden tavoitteiden suunnittelun toteuttajat

2 - 3 vuoden tavoitteiden suunnittelun toteuttajat todennetaan niiden suunnitteluun osallistuvilla henkilöryhmillä:

- johtoryhmä, M 425
- tuoteryhmä-tulosyksiköiden johtajat, M 426
- ulkomaisten yksiköiden johtajat, M 427
- toimipaikkojen johtajat, M 428
- suunnitteluelin, M 429
- jokin muu vastaajan täsmentämä ryhmä, M 430

Näitä muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 23 - K 28.

Tavoitteiden suunnitteluvaiheen toteuttamisen organisaatiotasoa mitataan niiden suunnitteluun osallistuvilla yksittäisillä toteuttajaryhmillä, muuttujat M 425 - M 430.

Mittauksessa tarvittava yleiskysymys on tehty muodossa "Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat 2 - 3 vuoden tavoitteiden suunnitteluun?". Tämän kysymyksen alla on sitten täsmennetty ryhmät, kysymykset K 23 - K 28, joista jokaisen kohdalla on pyydetty merkitsemään 1, jos ryhmä osallistuu suunnitteluun. Näin yritys on voinut ilmoittaa kaikki suunnitteluun osallistuvat organisaation ryhmät. Näistä on muodostettu summamuuttuja M 4300.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 30., 30.1., 30.2., 30.3., 30.4.. Näiden pohjalta analysoidaan tässä eri suunnittelutyyppin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Oheisessa taulussa SB 45 esitetään muuttujittain analysoidut tulokset. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 45

2 - 3 vuoden tavoitteiden suunnitteluryhmä(t):

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
425 23	Johtoryhmä	100.0	92.0	92.9	100.0	95.4
426 24	Tulosityksiköiden johtajat	100.0	72.0	85.7	77.8	80.0
427 25	Ulkom. yksiköiden johtajat	50.0	44.0	35.7	66.7	49.2
428 26	Toimipaikkojen joht.	50.0	20.0	35.7	44.4	33.8
429 27	Suunnitteluelin	25.0	16.0	21.4	38.9	24.6
430 28	Funktioiden päälliköt	0.0	0.0	0.0	11.1	3.1
	Muu ryhmä	0.0	4.0	0.0	0.0	1.5

Tutkitussa yritysjoukossa 95,4 %:ssa yrityksistä johtoryhmä osallistuu 2 - 3 vuoden tavoitteiden suunnitteluun. Niiden yritysten osuus, joissa johtoryhmä osallistuu tähän suunnitteluun, on suurin jokaisessa yritysjoukossa. Tämä tulos on yhdenmukainen strategiasuunnittelun yhteydessä todetun päämäärien suunnittelijoita koskevan tuloksen kanssa.

Tulosityksiköiden johtajat osallistuvat 80,0 %:ssa yrityksistä näiden tavoitteiden suunnitteluun. Tulosityksiköiden johdon osallistuminen on hyvin ymmärrettävää, koska on kysymyksessä 2 - 3 vuoden tavoitteiden suunnittelu. Todellisuudessa juuri tulosyksiköt toteuttavat näitä tavoitteita.

Ulkomaisten yksiköiden johtajat osallistuvat vain 49,2 %:ssa yrityksistä kts-tavoitteiden suunnitteluun, vaikka kaikki yritykset operoivat kansainvälisillä markkinoilla.

Koko yritysjoukossa 33,8 %:ssa yrityksistä toimipaikkojen johtajat osallistuvat tavoitteiden suunnitteluun. Niiden yritysten osuus, jotka käyttävät suunnitteluelintä tavoitteiden käsittelyssä, on vain 24,6 %.

Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin toiminnan ohjauksen avuksi, eri suunnitteluryhmiä - mukaanlukien funktioiden päälliköt - käyttävien yritysten osuus on suurempi kuin muissa yritysjoukoissa. Näin ollen laaja osallistuminen ilmenee tässä tyypissä myös tavoitteiden suunnittelussa.

Yrityksen kts-tavoitteet ovat hierarkkisen suunnittelusysteemin toiseksi ylimmällä tasolla olevia kohteita ja osoittavat koko toiminnan suunnan 2 - 3 vuoden päähän. Mitattaessa tavoitteiden suunnittelun organisaatiotasoa voidaan tuloksista todeta suunnittelun painottuvan selvästi johtoryhmä- ja tulosityksikkötasolle. Tämä organisaatiotasoa on tullut näin todennetuksi.

2 - 3 vuoden tavoitteiden suunnitteluneuvottelut

Kts-tavoitteiden suunnitteluun liittyvät neuvottelut todennetaan virallisten tavoitteita koskevien neuvottelujen lukumäärällä, josta on muuttuja M 431 ja kysymys K 29.

Mittauksessa tarvittava kysymys on tehty muodossa "Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana 2 - 3 vuoden tavoitteita?". Tämän kysymyksen alla on ollut valittavana yksi neljästä vaihtoehdosta: ei kertaakaan, 1 kerran, 2 kertaa ja useammin.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 31., 31.1., 31.2., 31.3., 31.4.. Näiden pohjalta analysoidaan tässä eri suunnittelutyyppin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 46 tulokset vastauksista. Luvut ovat prosentteja.

Virallisten tavoitteiden suunnitteluneuvottelujen määrä

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
	I	II	III	IV	
Ei kertaakaan	0.0	4.0	0.0	0.0	1.5
1 kerran	0.0	8.0	14.3	5.6	7.7
2 kertaa	25.0	24.0	21.4	5.6	18.5
Useammin	75.0	64.0	64.3	88.8	72.3
Ei vastausta	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tutkitussa yritysjoukossa 72,3 % yrityksistä vastasi käsitelleensä kts-tavoitteita virallisissa neuvotteluissa useammin kuin kaksi kertaa viimeksi kuluneen vuoden aikana. Niiden yritysten suuri osuus, joilla on useita tavoitteiden suunnitteluneuvotteluja, ilmenee säännönmukaisesti jokaisessa yritysjoukossa. Edellisten lisäksi koko yritysjoukossa 18,5 % yrityksistä on käsitellyt virallisesti tavoitteita kaksi kertaa ja 7,7 % yrityksistä yhden kerran viimeksi kuluneen vuoden aikana.

Tuloksista voidaan todeta se, että kts-tavoitteiden asettaminen on ollut usein käsitteilyn kohteena virallisissa neuvotteluissa viimeksi kuluneen vuoden aikana. Usein suunnittelevien yritysten osuus eri yritysjoukoissa saattaa olla merkinä kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten johdon tarpeesta täsmentää ja koordinoida yrityksen eri tulosyksiköjä ja eri toimintoja koskevat tavoitteet yrityksen päämäärien kanssa.

Kts-suunnittelun organisointi

Kts-suunnittelun organisointi todennetaan kansainvälistymisen vaikutuksella kts-suunnittelun organisoinnin eri muotoihin, koska kysymyksessä on kansainvälistymistutkimus. Organisoinnin eri muodot ovat seuraavat:

- suunnittelu on järjestetty kokonaan uudelleen ulkomaiset toiminnot sisältävän organisaatiomallin mukaisesti, M 406
- suunnittelu on järjestetty uudelleen ulkomaisten toimintojen vaatiman laskenta-toimen muutoksen mukaisesti, M 407
- linjajohdon osallistumista on laajennettu, M 408
- suunnitteluesikunnan osallistumista on laajennettu, M 409
- on perustettu kokonaan uusi koordinoituihin linjajohdon ja esikunnan edustajista, M 410
- jokin muu vastaajan täsmentämä tapa, M 411

Näitä muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 4 - K 9.

Mittauksessa tarvittava yleiskysymys on tehty muodossa "Miten kansainvälistyminen on vaikuttanut keskipitkän 2 - 3 vuoden suunnittelun organisointiin?". Tämän alla on sitten täsmennetty vaihtoehdot, kysymykset K 4 - K 9, joista jokaisen kohdalla on pyydetty merkitsemään 1, jos kansainvälistyminen on vaikuttanut organisointiin. Näin yritys on voinut ilmoittaa kaikki suunnittelun organisoinnin muutokset, joista on muodostettu summamuuttuja M 4110.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 32., 32.1., 32.2., 32.3., 32.4.. Näiden pohjalta analysoidaan tässä eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Suoritetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 47 tulokset vastauksista. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 47

Kansainvälistymisen vaikutus KTS-suunnittelun organisointiin

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %	
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.		
		I	II	III	IV		
406	4	Suunnittelu on järjestetty kokonaan uudelleen ulkom. toiminnot sisältävän organisaatiomallin mukaisesti	12.5	24.0	28.6	27.8	24.6
407	5	Suunnittelu on järj. uudelleen ulkom. toimintojen vaatiman laskentatoimen muutoksen mukaisesti	50.0	20.0	0.0	27.8	21.5
408	6	Linjajohdon osallistum. on laajennettu	37.5	56.0	42.9	44.4	47.7
409	7	Suunn.esikunnan osallistumista on laajennettu	12.5	4.0	7.1	22.2	10.8
410	8	On perustettu kokon. uusi koordinointielin linjajohdon ja esikunnan edustajista	0.0	0.0	7.1	5.6	3.1
411	9	Muulla tavalla	0.0	8.0	0.0	5.6	4.6

Koko yritysjoukossa 47,7 % yrityksistä ilmoitti kansainvälistymisen vaikuttaneen kts-suunnittelun organisointiin siten, että linjajohdon osallistumista on laajennettu. Tämä on ymmärrettävää, koska linjajohto on viime kädessä vastuussa toiminnan tuloksellisuudesta. Sitä vastoin tutkituista yrityksistä vain 10,8 % vastasi laajentaneensa suunnitteluesikunnan osallistumista kts-suunnitteluun.

Yritysten on kansainvälistymisprosessissaan aina silloin tällöin organisoitava koko toimintansa uudelleen valitsemiensa strategioiden tulokselliseksi toteuttamiseksi. Koko yritysjoukossa 24,6 % yrityksistä totesikin kansainvälistymisen vaikuttaneen kts-suunnittelun organisointiin siten, että suunnittelu on järjestetty kokonaan

uudelleen ulkomaiset toiminnot sisältävän organisaatiomallin mukaisesti. Tutkituista yrityksistä 21,5 % ilmoitti järjestäneensä kts-suunnittelun uudelleen ulkomaisten toimintojen vaatiman laskentatoimen muutoksen mukaisesti. Nämä tulokset todentavat osaltaan sen, että yritysten kansainvälistyminen vaikuttaa toimintojen organisointiin ja suunnitteluun.

4.3.3.4. 2 - 3 vuoden tavoitteiden päätösvaihe

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin toiseksi ylimmällä tasolla olevat kts-suunnittelua koskevat kohteet, 2 - 3 vuoden tavoitteet ja niiden määrittäminen. 2 - 3 vuoden tavoitteiden päätösvaihe todennetaan päätöksenteon kohteen määrittämisellä ja päätöksentekijän esiintymisellä.

2 - 3 vuoden tavoitteiden määrittäminen

Itse 2 - 3 vuoden tavoitteiden määrittämisestä ilmestyminen mitataan yrityksen 2 - 3 vuoden tavoitteiden päätöksenteon "on tehty kirjallinen päätös" esiintymisillä.

Mittauksessa tarvittavat 2 - 3 vuoden tavoitteita koskevat kysymykset on jo esitetty edellä tutkimuksessa 2 - 3 vuoden tavoitteiden suunnitteluvaiheen todentamisessa ja kappaleessa 4.3.1.1. Liitteessä nämä kysymykset on numeroitu K 10 - K 22.

Kaikkia kts-tavoitteita koskeva yleiskysymys on tehty muodossa "Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 2 - 3 vuoden päähän, mitkä seuraavista tavoitteista ovat olleet esillä?". Tämän alla on sitten tehty kysymykset K 10 - K 22, joista jokaisen kohdalla on ollut valittavana yksi kolmesta vaihtoehdosta: ei ole käsitelty 1, on käsitelty 2, on tehty kirjallinen päätös 3.

Prosessin päätösvaiheessa kts-tavoitteiden määrittämisestä on mitattu siten, että vain vastausvaihtoehto "on tehty kirjallinen päätös" on tulkittu kyllä-vastaukseksi. Kirjallisessa muodossa olevista kts-tavoitteista on tehty muuttujat M 4123 - M 4243, joista on vastaavasti kysymykset K 10 - K 22. Näiden kirjallisten tavoitteiden määrittämisestä sisältö kertoo tavoitteiden asettamisen painopisteet. Kaikista kirjallisista kts-tavoitteista on tehty summamuuttuja M 4244, joka mittaa tavoitteiden määrittämisestä ilmestymisen lukumäärän prosessin päätösvaiheessa.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 29., 29.1., 29.2., 29.3., 29.4.. Näiden pohjalta analysoidaan tässä eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Suoritetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 48 tuotteita ja markkinointia koskevien, 2 - 3 vuoden päähän ulottuvien, tavoitteiden päätökset. Oheiset luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 48

Tuotteita ja markkinointia koskevien 2 - 3 vuoden tavoitteiden päätös
(kirjallinen päätös)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
4123 10	Kotim. yksiköiden mk-määräinen myynnin kasvu	0.0	36.0	85.7	66.7	50.8
4133 11	Ulkom. yksiköiden mk- määr. myynnin kasvu	0.0	28.0	64.3	55.6	40.0
4143 12	Uusien tuotteiden markkinointiohjelmaan otto	0.0	24.0	42.9	66.7	36.9
4153.. 13	Viennin laajentaminen uuteen maahan	0.0	20.0	50.0	44.4	30.8

Tässä taulussa SB 48 olevat tulokset osoittavat pienemmän osan yrityksistä päättävän kirjallisessa muodossa olevista kts-tavoitteista kuin mitä yritykset taulun SB 42 mukaan suunnitteluvaiheessa harkitsevat. Yrityksillä on tulosten mukaan suunnitteluvaiheessa käsittelyn alla useita vaihtoehtoja, joista sitten päätösvaiheessa tehdään asettamispäätös vain joidenkin osalta. Yrityksissä, jotka ovat valinneet I suunnittelutyypin, ei yhdessäkään yrityksessä ole tehty päätöstä kirjallisessa muodossa olevasta tuotteista ja markkinointia koskevasta kts-tavoitteesta.

Koko yritysjoukossa on kuitenkin 50,8 %:ssa yrityksistä päätetty kirjallisessa muodossa olevasta "kotimaisten yksiköiden mk-määräistä myynnin kasvua" koskevasta 2 - 3 vuoden päähän ulottuvasta tavoitteesta. Tuloksista voidaan lisäksi todeta se, että 40,0 % yrityksistä on tehnyt päätöksen "ulkomaisten yksiköiden mk-määräistä myynnin kasvua" koskevasta kts-tavoitteesta. Ulkomaisia yksiköitä koskevista tavoitteista päätöksen tehneiden yritysten osuus on joka yritysjoukossa kuitenkin pienempi kuin kotimaisia yksiköitä koskevista tavoitteista päättäneiden yritysten osuus.

Tutkitussa yritysjoukossa 36,9 % yrityksistä ilmoitti päättäneensä kirjallisessa muodossa olevasta "uusien tuotteiden markkinointiohjelmaan ottoa" koskevasta kts-tavoitteesta. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, tästä tavoitteesta päättäneiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 0,0 %:sta ja päätyen IV tyypin kohdalla 66,7 %:iin.

Yritysten on kansainvälistymisessään päätettävä myös uusista markkinointialueista. Koko yritysjoukossa 30,8 % yrityksistä oli tehnyt päätöksen "viennin laajentamista uuteen maahan" koskevasta 2 - 3 vuoden päähän ulottuvasta tavoitteesta.

Tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 49 tuotantoa, investointeja ja hankintoja koskevien 2 - 3 vuoden tavoitteiden päätökset. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 49

Tuotantoa, investointeja ja hankintoja koskevien 2 - 3 v. tavoitteiden päätös (kirjallinen)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
4163 14	Oman valmistuksen aloittam. maassa x	12.5	12.0	7.1	22.2	13.8
4173 15	Uuden valmistustekniikan käyttöönotto	0.0	8.0	35.7	38.9	21.6
4183 16	Edullisten raaka-aineiden käyttöönotto	0.0	4.0	14.3	22.2	10.8

Koko yritysjoukossa 21,6 % yrityksistä oli tehnyt päätöksen "uuden valmistustekniikan käyttöönottoa" koskevasta 2 - 3 vuoden päähän ulottuvasta tavoitteesta. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin toiminnan ohjauksen avuksi, tästä kts-tavoitteesta päättäneiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 0,0 %:sta ja päättyen IV tyypin kohdalla 38,9 %:iin.

Kansainvälistyessään yritysten on suunniteltava ja päätettävä myös "oman valmistuksen aloitusta uudessa maassa" koskevasta kts-tavoitteesta. Tästä tavoitteesta vain 13,8 % yrityksistä oli tehnyt päätöksen. Samoin hankintojen osalta vain 10,8 % yrityksistä oli tehnyt päätöksen "edullisten raaka-aineiden käyttöönottoa" koskevasta 2 - 3 vuoden päähän ulottuvasta tavoitteesta.

Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyypin, on useimmissa yrityksissä kuin muissa yritysjoukoissa tehty päätöksiä tuotantoa, investointeja ja hankintoja koskevista kirjallisissa muodossa olevista kts-tavoitteista.

Tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 50 tulos- ja rahoitustavoitteita koskevat päätökset. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 50

Tulosta ja rahoitusta koskevien 2 - 3 v. tavoitteiden päätös (kirjallinen päätös)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
4193 17	Yrityksen voiton lisääminen	0.0	24.0	57.1	61.1	38.5
4203 18	Ulkom. yksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	0.0	12.0	21.4	50.0	23.1
4213 19	Likviditeettireservin lisääminen	0.0	4.0	14.3	44.4	16.9
4223 20	Oman pääoman osuuden lisääminen z %:iin rahoituksessa	25.0	20.0	21.5	66.7	33.9

Koko yritysjoukossa 38,5 % yrityksistä oli päättänyt "yrityksen voiton lisäämistä" koskevasta 2 - 3 vuoden päähän ulottuvasta tavoitteesta. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, voittotavoitteesta päättäneiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 0,0 %:sta ja päättyen IV tyyppin kohdalla 61,1 %:iin.

Siirryttäessä analysoimaan tulosityksikkötasolle mahdollisesti asetettuja voittotavoitteita voidaan tuloksista todeta se, että 23,1 % yrityksistä oli päättänyt yksityiskohtaisesta "ulkomaisten yksiköiden voittoa ennen korkoja ja veroja" koskevasta kts-tavoitteesta. Tämä tulos on yhdenmukainen strategiasuunnittelun yhteydessä, taulu SB 22, todetun samaa päämäärää koskevan tuloksen kanssa.

Tutkitussa yritysjoukossa 33,9 % yrityksistä ilmoitti päättäneensä "oman pääoman osuuden lisäämistä Z %:iin rahoituksessa" koskevasta 2 - 3 vuoden tavoitteesta. Toisesta rahoitustavoitteesta, "likviditeettireservien lisäämisestä", oli tehnyt päätöksen vain 16,9 % yrityksistä.

Tässäkin yhteydessä niissä yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyypin, on useammassa yrityksissä kuin muissa yritysryhmissä tehty päätöksiä tulosta ja rahoitusta koskevista kirjallisissa muodossa olevista 2 - 3 vuoden tavoitteista.

Liitteinä olevista tauluista 29:nneista ja sen alatauluista on vielä analysoimatta muuttuja M 4233, kysymys 21, joka mittaa "osaavien henkilöiden saannin turvaamista ulkomaantoimintoihin" koskevan tavoitteen päätöstä. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, tulokset ovat seuraavat: 0,0 % yrityksistä I joukossa, 12,0 % yrityksistä II joukossa, 28,6 % yrityksistä III joukossa ja 27,8 % yrityksistä IV suunnittelutyypin valinneiden yritysten joukossa.

Yrityksen 2 - 3 vuoden päähän ulottuvia tavoitteita ja niiden päätösvaihetta voidaan tarkastella koko suunnitteluprosessin näkökulmasta. Edellä prosessin suunnitteluvaiheessa havaittiin lukuisten yritysten käsittelevän monia tavoitteita. Kun siirrytään prosessin seuraavaan vaiheeseen - päätösvaiheeseen -, voidaan tuloksista todentaa vain joidenkin yritysten tekemän päätöksiä kirjallisissa muodossa olevista kts-tavoitteista.

Yrityksissä, jotka ovat valinneet I suunnittelutyypin, on vain muutamassa yrityksessä tehty päätöksiä kirjallisissa muodossa olevista tavoitteista. Yrityksissä, jotka ovat valinneet II suunnittelutyypin, on jo vähän useammassa yrityksessä tehty vastaavia päätöksiä. Kun siirrytään yrityksiin, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyypin, on jo selvästi useammassa yrityksissä tehty monia kirjallisissa muodossa olevia tavoitteita koskevia päätöksiä. Näin yritykset, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, erottuvat suunnittelutoiminnoltaan selvästi toisistaan.

2 - 3 vuoden tavoitteiden päätöksentekijä

2 - 3 vuoden tavoitteiden päätöksentekijä todennetaan niistä päättävän organisaation henkilön tai henkilöryhmän avulla, josta on muuttuja M 432 ja kysymys K 30.

Mittauksessa tarvittava kysymys on tehty muodossa "Kuka käytännössä päättää 2 - 3 vuoden tavoitteista?". Tämän kysymyksen alla on ollut valittavana yksi seuraavista vaihtoehdoista:

- | | |
|-------------------------|---|
| - johtokunta (hallitus) | 1 |
| - toimitusjohtaja | 2 |

avoin vaihtoehto, johon saadut vastaukset on luokiteltu:

- tulosityksiköiden johto	3
- johtoryhmä	4
- muu ryhmä	5

Kts-tavoitteiden päätösvaiheen toteuttamisen organisaatiotasoa mitataan päätöksentekijän avulla, muuttuja M 432.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 33., 33.1., 33.2., 33.3., 33.4.. Näiden pohjalta analysoidaan tässä eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 51 vaihtoehtoittain tulokset vastauksista. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 51

Muuttuja M 432

Kysymys 30

Tavoitteiden 2 - 3 v. päätöksentekoryhmä:

TYOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
	I	II	III	IV	
Johtokunta	62.5	48.0	50.0	38.9	47.7
Johtoryhmä	25.0	12.0	14.3	11.1	13.9
Toimitusjohtaja	12.5	28.0	28.6	38.9	29.2
Tulosityksikköjohto	0.0	4.0	0.0	0.0	1.5
Muu ryhmä	0.0	4.0	7.1	11.1	6.2
Ei vastausta	0.0	4.0	0.0	0.0	1.5
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tulosten mukaan 2 - 3 vuoden tavoitteiden päätöksenteossa on melko selvä säännönmukaisuus. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, niiden yritysten osuus, joissa johtokunta (hallitus) päättää kts-tavoitteista, on suurempi tai yhtä suuri

kuin niiden yritysten osuus, joissa toimitusjohtaja yksin päättää tavoitteista. Niiden yritysten osuus, joissa johtoryhmä päättää kts-tavoitteista, on puolestaan vähäinen jokaisessa yritysjoukossa.

Yrityksen kts-tavoitteet ovat hierarkkisen suunnittelusysteemin toiseksi ylimmällä tasolla olevia päätöksiä ja osoittavat koko toiminnan suunnan 2 - 3 vuoden päähän. Mitattaessa tavoitteiden päätöksenteon organisaatiotasoa voidaan tuloksista todeta päätöksenteon keskittyvän johtokunnalle (hallitukselle) tai toimitusjohtajalle. Tämä organisaatiotaso on tullut näin todennetuksi.

4.3.3.5. 2 - 3 vuoden tavoitteiden toimeenpanovaihe

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin toiseksi ylimmällä tasolla olevassa kts-suunnitteluprosessissa 2 - 3 vuoden tavoitteiden toimeenpanovaihe. Kts-tavoitteiden toimeenpanovaihe todennetaan niiden päätöksistä jaetun informaation avulla. Päätöksiä koskevan informaation jakoa mitataan niiden tiedotusryhmien esiintymisillä, joille tavoitteista tiedotetaan:

- yhtiökokous, M 433
- tuoteryhmä-tulosityksiköiden johto, M 434
- funktiojohto, M 435
- eri maissa olevien yksiköiden johto, M 436
- toimipaikkojen johto, M 437
- suunnitteluelin, M 438
- yrityksen rahoittajat, M 439

Näitä muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 31 - K 37.

Kts-tavoitteiden tiedottamisen organisaatiotasoa mitataan niiden ryhmien avulla, joille tavoitteista tiedotetaan, M 433 - M 439.

Mittauksessa tarvittava yleiskysymys on tehty muodossa "Kenelle 2 - 3 vuoden tavoitteista on tiedotettu?". Tämän kysymyksen alla on sitten täsmennetty ryhmät, kysymykset K 31 - K 37, joista jokaisen kohdalla on ollut valittavana vaihtoehdot: ei ole tiedotettu 1 tai on tiedotettu 2. Myönteisistä vastauksista on muodostettu summa-
muuttuja M 4390.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 34., 34.1., 34.2., 34.3., 34.4.. Näiden pohjalta analysoidaan tässä eri suunnittelutyyppin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Oheisessa taulussa SB 52 esitetään muuttujittain analysoidut tulokset vastauksista. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 52

Tavoitteiden 2 - 3 v. tiedotusryhmä(t):

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
		I	II	III	IV	
433 31	Yhtiökokous	37.5	32.0	21.4	50.0	35.4
434 32	Tuloyksikön johto	100.0	96.0	92.9	88.8	93.9
435 33	Funktiojohto	62.5	68.0	71.4	66.6	67.7
436 34	Eri maissa olevien yksiköiden johto	50.0	64.0	42.9	83.3	63.1
437 35	Toimipaikkojen johto	62.5	48.0	64.3	61.1	56.9
438 36	Suunnitteluelin	37.5	36.0	35.7	50.0	40.0
439 37	Rahoittajat	87.5	52.0	35.7	44.4	50.8

Koko yritysjoukossa 93,9 % yrityksistä ilmoitti tiedottaneensa 2 - 3 vuoden tavoitteista tuloyksiköiden johdolle. Näissä yrityksissä todennäköisesti käytetään kts-tavoitteita koskevia päätöksiä toiminnan suunnittelun ja ohjauksen apuna, koska päätöksistä on tiedotettu organisaation tuloyksikkötasolle.

Tutkitussa yritysjoukossa 67,7 % yrityksistä ilmoitti tiedottaneensa 2 - 3 vuoden päähän ulottuvista tavoitteista eri funktioiden johdolle. Eri maissa olevien yksiköiden johdolle oli 63,1 % yrityksistä tiedottanut näistä tavoitteista. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, on jopa 83,3 %:ssa yrityksistä tiedotettu kts-tavoitteista eri maissa olevien yksiköiden johdolle.

Ylimmälle päättävälle elimelle, yhtiökokoukselle, näistä tavoitteista on tiedotettu 35,4 %:ssa yrityksistä. Toimipaikkojen johdolle puolestaan on tavoitteista tiedotettu 56,9 %:ssa yrityksistä. Lähes yhtä monessa yrityksessä on kts-tavoitteista tiedotettu yrityksen rahoittajille. Yrityksen tavoitteellisen toiminnan kannalta on kuitenkin tärkeää tiedottaa päätöksistä toiminnasta vastuussa oleville henkilöille. Oheisten tulosten mukaan informaatiota onkin useimmissa yrityksissä jaettu tulosityksikkö-johdolle, funktiojohdolle ja ulkomaisten yksiköiden johdolle sekä toimipaikkojen johdolle.

4.3.3.6. 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien suunnitteluvaihe

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin toiseksi ylimmällä tasolla olevat kts-suunnittelua koskevat kohteet, 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmat ja niiden suunnitteluvaihe. 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien suunnitteluvaihe todennetaan näiden toimintasuunnitelmien ilmentymisellä sekä niiden suunnittelun toteuttajien ja suunnitteluun liittyvien neuvottelujen esiintymisellä.

2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien ilmentyminen

Itse 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien ilmentyminen mitataan seuraavilla yrityksen toimintasuunnitelmien käsittelyn ja suunnittelun esiintymisillä:

Markkinointisuunnitelmat:

- myynti tuotteittain, M 440
- myynti maittain, M 441
- mainoskustannusten määrä, M 442

Henkilöstösuunnitelmat:

- henkilökunnan määrä eri maissa, M 443
- johtohenkilöstön urakierrätys eri maissa, M 444

Tuotanto- ja hankintasuunnitelmat:

- valmistuksen koneista ja laitteista uusitaan x kpl, M 445
- ulkomaisten hankintojen määrä maittain, M 446

Investoinnit:

- uusien tuotteiden valmistukseen liittyvät investoinnit, M 447
- investoinnit ulkomaisiin markkinointiyksiköihin, M 448
- investoinnit ulkomaisiin tuotantoyksiköihin, M 449

Rahoitussuunnitelmat:

- tulorahoituksen määrä, M 450
- maksullisen osakeannin määrä, M 451
- vieraan pääoman määrä, M 452

Näitä muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 38 - K 50.

Näitä yrityksen toimintasuunnitelmien osia on kysytty edellä olevalla tavalla. Kaikkia toimintasuunnitelmia koskeva yleiskysymys on tehty muodossa "Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 2 - 3 vuoden päähän, mitkä seuraavista toimintasuunnitelmien osista ovat olleet esillä?". Tämän alla on sitten tehty kysymykset K 38 - K 50, joista jokaisen kohdalla on ollut valittavana yksi kolmesta vaihtoehdosta: ei ole käsitelty 1, on käsitelty 2, on tehty kirjallinen päätös 3.

Prosessin suunnitteluvaiheessa 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien ilmentymistä on mitattu siten, että vaihtoehdot "on käsitelty" ja "on tehty kirjallinen päätös" on tulkittu kyllä-vastaukseksi. Näin mitatuista kaikista toimintasuunnitelmista on tehty summa-muuttuja M 4521, joka mittaa toimintasuunnitelmien ilmentymisen lukumäärän prosessin suunnitteluvaiheessa.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 35., 35.1., 35.2., 35.3., 35.4.. Näiden pohjalta analysoidaan tässä eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 53 markkinointisuunnitelmia, jotka ulottuvat 2 - 3 vuoden päähän, koskevat tulokset. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 53

Markkinointisuunnitelmien 2 - 3 v. laadinta (2,3)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
440 38	Myynti tuotteittain	87.5	80.0	92.9	100.0	89.2
441 39	Myynti maittain	100.0	92.0	92.9	94.4	93.8
442 40	Mainoskustannusten määrä	75.0	56.0	78.5	83.3	70.8

Strategiasuunnittelukirjallisuus tarkastelee runsaasti tuote-/markkinaulottuvuuksia mahdollisina strategioiden kehittämisen perusvaihtoehtoina. Tutkitussa yritysjoukossa 89,2 % yrityksistä on suunnitellut "myyntiä tuotteittain" 2 - 3 vuoden päähän. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, on 100,0 % yrityksistä suunnitellut toimintasuunnitelmien laadinnan yhteydessä tätä kohdetta.

Koko yritysjoukossa 93,8 % yrityksistä puolestaan ilmoitti suunnitelleensa "myyntiä maittain" 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien teon yhteydessä. Edellä 4 - 5 vuoden päähän ulottuvassa strategiasuunnittelussa oli "myyntiä maittain" suunnitellut 79,8 % yrityksistä. Näin ollen suunnitelmia tekevien yritysten osuus lisääntyy, kun siirrytään kts- suunnitteluun.

Tuotteita ja markkinoita koskevien toimintasuunnitelmien lisäksi yritysten on laadittava suunnitelmat markkinointipanostusten kohteista ja määristä. Tulosten mukaan 70,8 % yrityksistä on tehnyt "mainoskustannusten määrää" koskevan 2 - 3 vuoden päähän ulottuvan suunnitelman. Mainoskustannukset ovat tietenkin vain osa yrityksen markkinointikustannusten kokonaismäärästä.

Tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 54 tuotanto- ja hankinta- sekä investointisuunnitelmia koskevat tulokset. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 54

Tuotanto- ja hankinta- sekä investointisuunnitelmien 2 - 3 v. laadinta (2,3)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
445 43	Valmistuksen koneista ja laitteista uusitaan x kpl	75.0	80.0	100.0	89.0	86.1
446 44	Ulkom. hankintojen määrä maittain	37.5	28.0	42.9	55.5	40.0
447 45	Investoinnit uusiin tuotantolaitoksiin koskien uusien tuot- teiden valmistusta	87.5	80.0	71.4	88.8	81.5
448 46	Investoinnit ulkom. markkinointiyksiköih.	75.0	76.0	71.4	77.8	75.3
449 47	Investoinnit ulkom. tuotantoyksiköihin	37.5	64.0	42.9	77.8	60.0

Koko yritysjoukossa on 86,1 % yrityksistä käsitellyt 2 - 3 vuoden päähän ulottuvaa toimintasuunnitelmaa "valmistuksen koneiden ja laitteiden uusiminen". Vastausten mukaan vain 40,0 % yrityksistä on ottanut esille toimintasuunnitelmien laadinnan yhteydessä "ulkomaisten hankintojen määrän maittain". IV yritysjoukossa tätä kohdetta suunnittelevien yritysten osuus on kuitenkin 55,5 %.

Investointien suunnittelua tarkasteltaessa suunnittelevien yritysten osuus lisääntyy. Koko yritysjoukossa 81,5 % yrityksistä on käsitellyt toimintasuunnitelmaa "investoinnit uusiin tuotantolaitoksiin, joita tarvitaan uusien tuotteiden valmistuksessa". Tältä osin voidaan sanoa, että nämä yritykset suunnittelevat uusien tuotteiden konkreettisia tuotantopäätöksiä.

Yritysten on kansainvälistymisensä jossakin vaiheessa investoitava ulkomaisiin markkinointiyksiköihin ja tuotantoyksiköihin. Tutkitussa yritysjoukossa on 75,3 % yrityksistä käsitellyt "ulkomaisiin markkinointiyksiköihin" kohdistuvien investointien suunnittelua

2 - 3 vuoden ulottuvuudella. Vielä mittavampaa vaihtoehtoa, "investointeja ulkomaisiin tuotantoyksiköihin" on 60,0 % yrityksistä suunnitellut toimintasuunnitelmien laadinnan yhteydessä. Tulosten mukaan investointeja tuotantoyksiköihin on suunniteltu säännönmukaisesti I, II ja III yritysryhmässä pienemmässä osassa yrityksiä kuin investointeja markkinointiyksiköihin. Kaiken kaikkiaan niiden yritysten osuutta, jotka suunnittelevat 2 - 3 vuoden ulottuvuudella investointeja ulkomaisiin kohteisiin, ei voida pitää vähäisenä.

Toteutetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 55 rahoitussuunnitelmia koskevat tulokset. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 55

Rahoitussuunnitelmien 2 - 3 v. laadinta (2,3)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
450 48	Tulorahoituksen määrä	100.0	92.0	100.0	100.0	97.0
451 49	Maksullisen osakeannin määrä	25.0	32.0	28.6	50.0	35.4
452 50	Vieraan pääoman määrä	100.0	80.0	78.5	94.4	86.1

Tutkitussa yritysryhmässä 97,0 % yrityksistä on laskenut "tulorahoituksen määrää" 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien laadinnan yhteydessä. Rahoituksen suunnitteluun kuuluvat tulorahoituksen lisäksi vieraan ja oman pääoman erien suunnittelu. Koko yritysryhmässä 86,1 % yrityksistä on käsitellyt "vieraan pääoman määrää" 2 - 3 vuoden rahoitusta koskevien suunnitelmien osana. Sen sijaan vain 35,4 % yrityksistä ilmoitti harkinneensa "maksullisen osakeannin määrää" toimintasuunnitelmien teon yhteydessä. Kuitenkin yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, on 50,0 %:ssa yrityksistä käsitelty "maksullisen osakeannin määrää" 2 - 3 vuoden ulottuvuudella.

Liitteinä olevista tauluista 35:nneista ja sen alatauluista on vielä analysoimatta muuttuja M 443, kysymys 41 ja muuttuja M 444, kysymys 42. Tutkitussa yritysryhmässä

56,9 % yrityksistä vastasi suunnitelleensa "henkilökunnan määrää eri maissa" 2 - 3 vuoden päähän. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, "henkilökunnan määrää eri maissa" suunnitteleiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 25,0 %:sta ja yltäen IV tyyppin kohdalla 77,7 %:iin.

Selvästi harvemmat yritykset ovat käsitelleet "johtohenkilöstön urakierrätystä eri maissa" näiden toimintasuunnitelmien yhteydessä. Koko yritysjoukossa on 33,9 % yrityksistä suunnitellut tätä kohdetta. Tässäkin tapauksessa yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, "johtohenkilöstön urakierrätystä eri maissa" suunnitteleiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 12,5 %:sta ja päätyen IV tyyppin kohdalla 44,4 %:iin.

Edellä olevien toimintasuunnitelmien laadinnan tulokset ilmaisevat selvästi yritysten suunnittelevan monia toimintamahdollisuuksia 2 - 3 vuoden tavoitteiden saavuttamiseksi.

2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien suunnittelun toteuttajat

2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien suunnittelun toteuttajat todennetaan niiden suunnitteluun osallistuvilla henkilöryhmillä:

- johtoryhmä, M 453
- tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat, M 454
- ulkomaisten yksiköiden johtajat, M 455
- toimipaikkojen johtajat, M 456
- suunnitteluelin, M 457
- jokin muu vastaajan täsmentämä ryhmä, M 458

Näitä muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 51 - K 56.

Toimintasuunnitelmien suunnitteluvaiheen toteuttamisen organisaatiotasoa mitataan niiden suunnitteluun osallistuvilla yksittäisillä toteuttajaryhmillä, M 453 - M 458

Mittauksessa tarvittava yleiskysymys on esitetty muodossa "Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien laadintaan?". Tämän kysymyksen alla on sitten täsmennetty ryhmät, kysymykset K 51 - K 56, joista jokaisen kohdalla on pyydetty merkitsemään 1, jos ryhmä osallistuu suunnitteluun. Näin yritys on voinut

ilmoittaa kaikki suunnitteluun osallistuvat organisaation ryhmät. Näistä on muodostettu summamuuttuja M 4580.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 36., 36.1., 36.2., 36.3., 36.4.. Näiden pohjalta analysoidaan tässä eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Oheisessa taulussa SB 56 esitetään muuttujittain analysoidut tulokset vastauksista. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 56

2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien laadintaryhmä(t):

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
453 51	Johtoryhmä	87.5	88.0	92.9	100.0	92.3
454 52	Tulosityksiköiden johtajat	100.0	84.0	71.4	83.3	83.1
455 53	Ulkom. yksiköiden johtajat	50.0	44.0	42.9	66.7	50.8
456 54	Toimipaikkojen joht.	50.0	24.0	35.7	50.0	36.9
457 55	Suunnitteluelin	25.0	12.0	14.3	33.3	20.0
458 56	Funktioiden päälliköt	12.5	4.0	0.0	22.2	9.2
	Muu ryhmä	0.0	4.0	0.0	5.6	3.1

Koko yritysjoukossa 92,3 %:ssa yrityksistä johtoryhmä osallistuu 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien laadintaan. Niiden yritysten osuus, joissa johtoryhmä osallistuu tähän suunnitteluun, on suurin II, III ja IV yritysjoukossa. Tulosityksiköiden johtajat osallistuvat 83,1 %:ssa yrityksistä toimintasuunnitelmien laadintaan. Tulosityksiköiden johdon osallistuminen on hyvin tarpeellista, koska todellisuudessa juuri tulosityksiköt toteuttavat näitä 2 -3 vuoden toimintasuunnitelmia.

Tutkitussa yritysjoukossa vain 50,8 % yrityksistä ilmoitti ulkomaisten yksiköiden johtajien osallistuvan 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien laadintaan, vaikka kaikki yritykset toimivat kansainvälisillä markkinoilla. Toimipaikkojen johtajat osallistuvat 36,9 %:ssa yrityksistä toimintasuunnitelmien tekoon. Niiden yritysten osuus, jotka käyttävät suunnitteluelintä 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien laadinnassa, on vain 20,0 %.

Erityisesti yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyypin, eri suunnitteluryhmiä - mukaan lukien funktioiden päälliköt - käyttävien yritysten osuus on suurempi kuin muissa yritysjoukoissa. Tämä tulos on yhdenmukainen 2 - 3 vuoden tavoitteiden suunnittelun yhteydessä todetun tuloksen kanssa.

Yrityksen toimintasuunnitelmat ovat hierarkkisen suunnittelusysteemin toiseksi ylimmällä tasolla olevia suunnittelukohteita ja osoittavat yrityksen toimintakeinojen sisällön 2 - 3 vuoden päähän. Mitattaessa toimintasuunnitelmien laadinnan organisaa-tiotasoa voidaan tuloksista todeta suunnittelun pitäytyvän selvästi johtoryhmä- ja tulosyksikkötasolla. Tämä organisaatiotaso on tullut näin todennetuksi.

2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien suunnitteluneuvottelut

2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien laadintaan liittyvät neuvottelut todennetaan virallisten toimintasuunnitelmia koskevien neuvottelujen lukumäärällä, josta on muuttuja M 459 ja kysymys K 57.

Mittauksessa tarvittava kysymys on tehty muodossa "Monessako virallisessa neuvotte-lussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana 2 - 3 vuoden toiminta-suunnitelmia?". Tämän kysymyksen alla on ollut valittavana yksi neljästä vaihtoehdos-ta: ei kertaakaan, 1 kerran, 2 kertaa ja useammin.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 37., 37.1., 37.2., 37.3., 37.4.. Näiden pohjalta analysoidaan tässä eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 57 tulokset vastauksista. Luvut ovat prosentteja.

Virallisten 2 - 3 v. toimintasuunnitelmien suunnitteluneuvottelujen määrä

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
	I	II	III	IV	
Ei kertaakaan	0.0	4.0	0.0	0.0	1.5
1 kerran	0.0	8.0	7.1	5.6	6.1
2 kertaa	37.5	28.0	21.4	11.1	23.1
Useammin	62.5	60.0	71.5	77.7	67.8
Ei vastausta	0.0	0.0	0.0	5.6	1.5
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Koko yritysjoukossa 67,8 % yrityksistä ilmoitti käsitelleensä 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmia virallisissa neuvotteluissa useammin kuin kaksi kertaa viimeksi kuluneen vuoden aikana. Niiden yritysten suuri osuus, joilla on useita toimintasuunnitelmia koskevia neuvotteluja, ilmenee säännönmukaisesti jokaisessa yritysjoukossa. Edellisten lisäksi koko yritysjoukossa 23,1 % yrityksistä on käsitellyt virallisesti toimintasuunnitelmia kaksi kertaa ja 6,1 % yrityksistä yhden kerran viimeksi kuluneen vuoden aikana.

Tuloksista voidaan todeta se, että 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmat ovat olleet usein käsittelyn kohteena virallisissa neuvotteluissa viimeksi kuluneen vuoden aikana. Usein suunnittelevien yritysten osuus eri yritysjoukoissa saattaa olla osoituksena kansainvälisillä markkinoilla operoivien yritysten johdon tarpeesta koordinoida eri tulosyksiköjä ja eri funktioita koskevat toimintasuunnitelmat.

4.3.3.7. 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien päätösvaihe

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin toiseksi ylimmällä tasolla olevat kts-suunnittelua koskevat kohteet, 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmat ja niiden määritys. 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien päätös-

vaihe todennetaan päätöksenteon kohteen määrittymisen ilmentymisellä ja päätöksentekijän esiintymisellä sekä kts-kohteiden keskinäisellä merkityksellä.

2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien määrittäminen

Itse 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien määrittymisen ilmentymisen mitataan yrityksen 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien päätöksenteon "on tehty kirjallinen päätös" esiintymisillä.

Mittauksessa tarvittavat 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmia koskevat kysymykset on jo esitetty edellä tutkimuksessa 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien suunnitteluvaiheen todentamisessa ja kappaleessa 4.3.1.1.. Liitteessä nämä kysymykset on numeroitu K 38- K 50.

Kaikkia toimintasuunnitelmia koskeva yleiskysymys on tehty muodossa "Suunnitellesanne yrityksen toimintaa 2 - 3 vuoden päähän, mitkä seuraavista toimintasuunnitelmien osista ovat olleet esillä?". Tämän alla on sitten esitetty kysymykset K 38 - K 50, joista jokaisen kohdalla on ollut valittavana yksi kolmesta vaihtoehdosta: ei ole käsitelty 1, on käsitelty 2, on tehty kirjallinen päätös 3.

Prosessin päätösvaiheessa toimintasuunnitelmien määrittymisen ilmentymistä on mitattu siten, että vain vastausvaihtoehto "on tehty kirjallinen päätös" on tulkittu kyllä-vastaukseksi. Kirjallisessa muodossa olevista toimintasuunnitelmista on tehty muuttajat M 4403 - M 4523, joista on vastaavasti kysymykset K 38 - K 50. Näiden kirjallisten toimintasuunnitelmien määrittymisen sisältö kertoo toimintasuunnitelmien painopisteet. Kaikista kirjallisista toimintasuunnitelmista on tehty summamuuttuja M 4525, joka mittaa toimintasuunnitelmien määrittymisen ilmentymisen lukumäärän prosessin päätösvaiheessa.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 35., 35.1., 35.2., 35.3., 35.4.. Näiden pohjalta analysoidaan tässä eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Toteutetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 58 markkinointisuunnitelmien päätöksiä koskevat tulokset. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 58

Markkinointisuunnitelmien 2 - 3 v. päätös (kirjallinen päätös)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
4403 38	Myynti tuotteittain	0.0	20.0	50.0	83.3	41.5
4413 39	Myynti maittain	0.0	24.0	57.2	72.2	41.5
4423 40	Mainoskustannusten määrä	0.0	16.0	42.8	44.4	27.7

Tässä taulussa SB 58 olevat tulokset todentavat pienemmän osan yrityksistä päättävän kirjallisessa muodossa olevista 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmista kuin mitä yritykset taulun SB 53 mukaan suunnitteluvaiheessa käsittelevät. Yrityksillä on tulosten mukaan suunnitteluvaiheessa harkinnan alla useita vaihtoehtoja, joista sitten päätös- vaiheessa tehdään asettamispäätös vain joidenkin osalta. Yrityksissä, jotka ovat valinneet I suunnittelutyyppin, ei yhdessäkään yrityksessä ole tehty päätöstä kirjallisessa muodossa olevasta 2 - 3 vuoden päähän ulottuvasta markkinointisuunnitelmasta.

Koko yritysjoukossa on 41,5 %:ssa yrityksistä päätetty kirjallisessa muodossa olevasta 2 - 3 vuoden markkinointisuunnitelman osasta "myynti tuotteittain". Edellä strategia- suunnitelmien, taulu SB 32, yhteydessä 4 - 5 vuoden ulottuvuudella vain 24,0 %:ssa yrityksistä oli päätetty tästä samasta kohteesta. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, tätä kohdetta koskevia päätöksiä tehneiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyyppiltä alkaen 0,0 %:sta ja yltäen IV tyyppin kohdalla 83,3 %:iin.

Samoin koko yritysjoukossa on 41,5 %:ssa yrityksistä päätetty "myynnistä maittain" 2 - 3 vuoden markkinointisuunnitelmien laadinnan yhteydessä. Edellä strategiasuunnitelmien yhteydessä 4 - 5 vuoden ulottuvuudella vain 22,1 %:ssa yrityksistä oli päätetty tästä samasta kohteesta. Näin ollen päätöksiä tekevien yritysten osuus lisääntyy kun siirrytään strategiasuunnitelmista kts-suunnitelmiin.

Tuotteita ja markkinoita koskevien toimintasuunnitelmien lisäksi yritysten on tehtävä päätöksiä markkinointitoimenpiteistä. Tulosten mukaan vain 27,7 % yrityksistä on päättänyt "mainoskustannusten määrästä" 2 - 3 vuoden ulottuvuudella. Kuitenkin yrityksissä, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyypin, on vastaavasti 42,8 % ja 44,4 % yrityksistä päättänyt "mainoskustannusten määrästä" markkinointisuunnitelmien yhteydessä.

Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyypin toiminnan ohjauksen avuksi, on suurempi osa yrityksistä kuin muissa yritysryhmissä, päättänyt kirjallisessa muodossa olevista markkinointisuunnitelmista.

Tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 59 tuotanto- ja hankinta- sekä investointisuunnitelmien päätöksiä koskevat tulokset. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 59

Tuotanto- ja hankinta sekä investointisuunnitelmien 2 - 3 v. päätös

(kirjallinen päätös)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
4453 43	Valmistuksen koneista ja laitteista uusitaan x kpl	25.0	12.0	35.7	44.5	27.7
4463 44	Ulkom. hankintojen määrä maittain	12.5	4.0	0.0	11.0	6.2
4473 45	Investoinnit uusiin tuotantolaitoksiin koskien uusien tuot- teiden valmistusta	25.0	28.0	42.8	50.0	36.9
4483 46	Investoinnit ulkom. markkinointiyksiköih.	12.5	12.0	28.6	50.0	26.1
4493 47	Investoinnit ulkom. tuotantoyksiköihin	12.5	12.0	7.1	27.8	15.4

Tässäkin yhteydessä taulussa SB 59 olevat tulokset todentavat selvästi pienemmän osan yrityksistä päättävän kirjallisessa muodossa olevista 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmista kuin mitä yritykset taulun SB 54 mukaan suunnitteluvaiheessa harkitsevat. Nyt kuitenkin myös yrityksissä, jotka ovat valinneet I suunnittelutyyppin, on jo joissakin yrityksissä tehty päätös kirjallisessa muodossa olevasta tuotanto- ja hankinta- sekä investointisuunnitelmasta.

Tutkitussa yritysjoukossa on 27,7 % yrityksistä päättänyt "valmistuksen koneiden ja laitteiden uusimisesta" 2 - 3 vuoden ulottuvuudella. Sitä vastoin vain 6,2 % yrityksistä on tehnyt päätöksen "ulkomaisten hankintojen määrästä maittain" toimintasuunnitelmien teon yhteydessä.

Päätöksiä tekevien yritysten osuus lisääntyy, kun tarkastellaan investointien suunnitellua. Koko yritysjoukossa 36,9 % yrityksistä on tehnyt päätöksen "investoinneista uusiin tuotantolaitoksiin, joita tarvitaan uusien tuotteiden valmistuksessa". Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, tästä kohteesta päätöksen tehneiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyyppiltä alkaen 25,0 %:sta ja päätyen IV tyyppin kohdalla 50,0 %:iin.

Useat yritykset olivat edellä prosessin suunnitteluvaiheessa harkinneet investointeja ulkomaisiin yksiköihin. Kuitenkin tutkitussa yritysjoukossa vain 26,1 % yrityksistä on tehnyt päätöksen ulkomaisiin markkinointiyksiköihin kohdistuvista investoinneista 2 - 3 vuoden ulottuvuudella. Samoin vain 15,4 % yrityksistä on päättänyt ulkomaisiin tuotantoyksiköihin tehtävistä investoinneista toimintasuunnitelmien laadinnan yhteydessä. Kuitenkin yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, investoinneista ulkomaisiin yksiköihin päättäneiden yritysten osuus on selvästi suurempi kuin muissa yritysjoukoissa.

Toteutetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 60 rahoitussuunnitelmien päätöksiä koskevat tulokset. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 60

Rahoitussuunnitelmien 2 - 3 v. päätös (kirjallinen päätös)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
4503						
48	Tulorahoituksen määrä	12.5	28.0	64.3	83.3	49.3
4513						
49	Maksullisen osakeannin määrä	0.0	16.0	7.1	33.3	16.9
4523						
50	Vieraan pääoman määrä	0.0	16.0	35.7	55.6	29.2

Koko yritysjoukossa on 49,3 % yrityksistä tehnyt suunnitelman ja päätöksen "tulorahoituksen määrästä" 2 - 3 vuoden rahoitussuunnitelmien yhteydessä. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, tulorahoitusta koskevia päätöksiä tehneiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 12,5 %:sta ja yltäen IV tyyppin kohdalla jopa 83,3 %:iin.

Rahoituksen suunnitteluun kuuluvat tulorahoituksen lisäksi vieraan ja oman pääoman erien suunnittelu. Koko yritysjoukossa 29,2 % yrityksistä ilmoitti päättäneensä "vieraan pääoman määrästä" ja 16,9 % yrityksistä "maksullisen osakeannin määrästä" 2 - 3 vuoden rahoitussuunnitelmien osana.

Edellä prosessin suunnitteluvaiheessa, taulu SB 55, kaikissa yritysjoukoissa useat yritykset analysoivat ja käsittelivät rahoitusvaihtoehtoja. Kun siirrytään prosessin päätösvaiheeseen vain joissakin yrityksissä on tehty päätös kirjallisessa muodossa olevista rahoitussuunnitelmista. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, on suurempi osa yrityksistä kuin muissa yritysjoukoissa tehnyt kirjallisessa muodossa olevia 2 - 3 vuoden rahoitussuunnitelmia.

Liitteinä olevista tauluista 35:nneista ja sen alatauluista on vielä analysoimatta muuttuja M 4433, kysymys 41 "henkilökunnan määrä eri maissa" ja muuttuja M 4443, kysymys 42 "johtohenkilöstön urakierrätys eri maissa". Koko yritysjoukossa on 20,0 % yrityksistä tehnyt päätöksen "henkilökunnan määrästä eri maissa" 2 - 3 vuoden

ulottuvuudella. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, tulokset ovat seuraavat: 0,0 % yrityksistä I joukossa, 12,0 % yrityksistä II joukossa, 28,6 % yrityksistä III joukossa ja 33,3 % yrityksistä IV suunnittelutyypin valinneiden yritysten joukossa.

Tutkitussa yritysryhmässä vain 3,1 % yrityksistä on tehnyt päätöksen "johtohenkilöstön urakierrätyksestä eri maissa" 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien laadinnan yhteydessä.

Yrityksen 2 - 3 vuoden päähän ulottuvia toimintasuunnitelmia ja niiden päätös-vaihetta voidaan analysoida koko suunnitteluprosessin osana. Edellä prosessin suunnitteluvaiheessa todennettiin useiden yritysten käsittelevän monia toimintasuunnitelmia. Kun siirrytään prosessin päätösvaiheeseen, voidaan tuloksista todentaa paljon harvemman yrityksen tekemän päätöksiä kirjallisessa muodossa olevista 2 - 3 vuoden päähän ulottuvista toimintasuunnitelmista.

Yrityksissä, jotka ovat valinneet I suunnittelutyypin, on vain muutamassa yrityksessä tehty päätöksiä kirjallisessa muodossa olevista toimintasuunnitelmista. Yrityksissä, jotka ovat valinneet II suunnittelutyypin, on jo vähän useammassa yrityksessä tehty päätöksiä toimintasuunnitelmista. Kun tullaan yrityksiin, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyypin, on jo selvästi useammassa yrityksessä päätetty monista kirjallisessa muodossa olevista toimintasuunnitelmista. Näin yritykset, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, erottuvat suunnittelutoiminnoltaan toisistaan.

2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien päätöksentekijä

Näiden toimintasuunnitelmien päätöksentekijä todennetaan niistä päätöksen tekemän organisaation henkilön tai henkilöryhmän avulla, josta on muuttuja M 460 ja kysymys K 58.

Mittauksessa tarvittava kysymys on esitetty muodossa "Kuka käytännössä päättää 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmista?". Tämän kysymyksen alla on ollut valittavana yksi seuraavista vaihtoehdoista:

- | | |
|---|---|
| - johtokunta (hallitus) | 1 |
| - toimitusjohtaja | 2 |
| - tuoteryhmä-tulosyksikön johtaja omalta osaltaan | 3 |

avoin vaihtoehto, johon saadut vastaukset on luokiteltu:

- johtoryhmä 4
- muu ryhmä 5

2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien päätösvaiheen toteuttamisen organisaatiotasoa mitataan päätöksentekijän avulla, muuttuja M 460.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 38., 38.1., 38.2., 38.3., 38.4.. Näiden pohjalta analysoidaan tässä eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 61 vaihtoehtoittain tulokset yritysten vastauksista. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 61

Muuttuja M 460

Kysymys 58

2 - 3 v. toimintasuunnitelmien päätöksentekoryhmä:

TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
	TYYPPI	STR. S.	STR. &	STR. &	
		TYYPPI	BUDJ. S.	BUDJ. S.	
	I	II	TYYPPI	TYYPPI	
			YLIN	LAAJA	
			JOHTO	OSALL.	
			III	IV	
Johtokunta	50.0	40.0	42.9	33.3	40.0
Johtoryhmä	25.0	4.0	7.1	11.1	9.2
Toimitusjohtaja	25.0	28.0	35.8	27.8	29.2
Tulosyksikköjohto	0.0	28.0	7.1	22.2	18.5
Muu ryhmä	0.0	0.0	7.1	5.6	3.1
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tulosten mukaan 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien päätöksenteossa on selvä säännönmukaisuus. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, niiden yritysten osuus, joissa johtokunta (hallitus) päättää toimintasuunnitelmista, on suurempi jokaisessa yritysjoukossa kuin niiden yritysten osuus, joissa toimitusjohtaja yksin päättää toimintasuunnitelmista.

Niiden yritysten osuus, joissa johtoryhmä päättää 2- 3 vuoden toimintasuunnitelmista, on puolestaan vähäinen. Sen sijaan niiden yritysten osuus, joissa tuloyksikköjohto omalta osaltaan päättää toimintasuunnitelmista, on 18,5 %.

Yrityksen toimintasuunnitelmat ovat hierarkkisen suunnittelusysteemin toiseksi ylimmällä tasolla olevia kohteita ja osoittavat yrityksen toimintakeinojen sisällön 2 - 3 vuoden päähän: Mitattaessa toimintasuunnitelmien päätöksenteon organisaatiotasoa voidaan tuloksista todeta päätöksenteon keskittyvän johtokunnalle (hallitukselle) tai toimitusjohtajalle. Tämä organisaatiotaso on tullut näin todennetuksi.

Kts-suunnittelun kohteiden keskinäinen merkitys

Kts-suunnittelun kohteiden keskinäinen merkitys todennetaan kansainvälistymisen vaikutuksella kts-suunnittelun kohteiden keskinäiseen tärkeyteen M 405, K 3, koska kysymyksessä on kansainvälistymistutkimus.

Mittauksessa tarvittava kysymys on tehty muodossa "Miten kansainvälistyminen on ensisijassa vaikuttanut keskipitkän tähtäyksen suunnittelun kohteiden keskinäiseen tärkeyteen?". Tämän kysymyksen alla on ollut valittavana yksi seuraavista vaihtoehtoista:

- | | |
|---|---|
| - ei ole vaikuttanut ollenkaan | 1 |
| - tavoitteiden asetanta on tullut tärkeämmäksi | 2 |
| - keinojen valinta (toimintasuunnitelmien laadinta) on tullut tärkeämmäksi | 3 |
| - sekä tavoitteiden että keinojen suunnittelu on kokonaisuutena tullut tärkeämmäksi kuin toimittaessa pelkästään kotimaassa | 4 |

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 39., 39.1., 39.2., 39.3., 39.4.. Näiden pohjalta analysoidaan tässä eri suunnittelutyyppin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Suoritetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 62 vaihtoehtoitain ryhmiteltynä tulokset yritysten vastauksista. Luvut ovat prosentteja.

Kansainvälistymisen ensisijainen vaikutus kts-kohteiden keskinäiseen tärkeyteen

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
	I	II	III	IV	
Ei ole vaikuttanut ollenkaan	0.0	20.0	14.3	5.6	12.3
Tavoitteiden asetanta on tullut tärkeämmäksi	12.5	16.0	14.3	11.1	13.8
Keinojen valinta (toimintasuunnitelmien laadinta) on tullut tärkeämmäksi	37.5	12.0	7.1	5.6	12.3
Sekä tavoitteiden että keinojen suunnittelu on kokonaisuutena tullut tärkeämmäksi kuin toimittaessa pelkästään kotimaassa	50.0	52.0	64.3	77.7	61.6
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tulosten perusteella kansainvälistyminen on ensisijassa vaikuttanut jokaisessa yritysjoukossa useimmissa yrityksissä kts-suunnittelun kohteiden keskinäiseen tärkeyteen siten, että tavoitteiden ja keinojen suunnittelu on kokonaisuutena tullut tärkeämmäksi kuin toimittaessa pelkästään kotimaassa. Aikaisemmassa analyysissä, M 404, taulu SB 40, todettiin kansainvälistymisen vaikuttaneen kts-suunnittelun toteutukseen siten, että kts-suunnittelu on pyritty saamaan lähemmäksi strategiasuunnittelumenettelyä. Nämä tulokset yhdistämällä voidaan olettaa yritysten pyrkivän varmistamaan strategiapäätösten oikean konkretisoinnin ja toteutuksen kts-suunnittelun avulla, koska suunnittelumenettelyt on pyritty saamaan lähemmäksi toisiaan ja kts-suunnittelussa kiinnitetään ensisijassa huomiota sekä tavoitteiden että keinojen suunnitteluun kokonaisuutena. Tällä menettelyllä yrityksen johto pyrkii epäilemättä koordinoimaan 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmat vastaavien tavoitteiden kanssa.

4.3.3.8. 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien toimeenpanovaihe

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin toiseksi ylimmällä tasolla olevassa kts-suunnitteluprosessissa 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien toimeenpanovaihe. 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien toimeenpanovaihe todennetaan niiden päätöksistä jaetun informaation avulla. Päätöksiä koskevan informaation jakoa mitataan niiden tiedotusryhmien esiintymisillä, joille toimintasuunnitelmista tiedotetaan:

- yhtiökokous, M 461
- tuoteryhmä-tulosyksiköiden johto, M 462
- funktiojohto, M 463
- eri maissa olevien yksiköiden johto, M 464
- toimipaikkojen johto, M 465
- suunnitteluelin, M 466
- yrityksen rahoittajat, M 467

Näitä muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 59 - K 65.

Toimintasuunnitelmien tiedottamisen organisaatiotasoa mitataan niiden ryhmien avulla, joille toimintasuunnitelmista tiedotetaan, M 461 - M 467.

Mittauksessa tarvittava yleiskysymys on esitetty muodossa "Kenelle 2 - 3 v. toimintasuunnitelmista on tiedotettu?". Tämän kysymyksen alla on sitten täsmennetty ryhmät, kysymykset K 59 - K 65, joista jokaisen kohdalla on ollut valittavana vaihtoehdot: ei ole tiedotettu 1 tai on tiedotettu 2. Myönteisistä vastauksista on muodostettu summa-
muuttuja M 4670.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 40., 40.1., 40.2., 40.3., 40.4.. Näiden pohjalta analysoidaan tässä eri suunnittelutyyppin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Oheisessa taulussa SB 63 esitetään muuttujittain analysoidut tulokset yritysten vastauksista. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 63

2 - 3 v. toimintasuunnitelmien tiedotusryhmä(t):

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ.S. TYYPPI	HAHMOT. STR.S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ.S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ.S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
		I	II	III	IV	
461 59	Yhtiökokous	25.0	24.0	28.6	27.8	26.2
462 60	Tulosityksikön johto	100.0	92.0	85.7	88.8	90.8
463 61	Funktiojohto	62.5	68.0	92.9	66.7	72.3
464 62	Eri maissa olevien yksiköiden johto	50.0	56.0	42.9	77.8	58.5
465 63	Toimipaikkojen johto	62.5	52.0	64.3	61.1	58.4
466 64	Suunnitteluelin	37.5	32.0	28.6	50.0	36.9
467 65	Rahoittajat	87.5	44.0	42.9	38.9	47.7

Tutkitussa yritysjoukossa 90,8 % yrityksistä vastasi tiedottaneensa 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmista tulosityksiköiden johdolle. Näissä yrityksissä todennäköisesti käytetään kirjallisessa muodossa olevia toimintasuunnitelmia koskevia päätöksiä toiminnan ohjauksen apuna, koska toimintasuunnitelmista on tiedotettu organisaation tulosityksikötasolle.

Koko yritysjoukossa 72,3 % yrityksistä ilmoitti tiedottaneensa toimintasuunnitelmista funktioiden johdolle. Eri maissa olevien yksiköiden johdolle vastasi 58,5 % yrityksistä tiedottaneensa näistä suunnitelmista. Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, on 77,8 %:ssa yrityksistä tiedotettu 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmista eri maissa olevien yksiköiden johdolle.

Koko yritysjoukossa on vain 26,2 %:ssa yrityksistä tiedotettu toimintasuunnitelmista ylimmälle päättävälle elimelle, yhtiökokoukselle. Sitä vastoin on 58,4 %:ssa yrityksistä tiedotettu toimipaikkojen johdolle 2 - 3 vuoden päähän ulottuvista toimintasuunnitelmista. Yrityksen rahoittajille on näistä suunnitelmista tiedotettu 47,7 %:ssa yrityksistä.

Yrityksen tavoitteellisen toiminnan kannalta on kuitenkin ensisijaisen tärkeää tiedottaa toimintasuunnitelmia koskevista päätöksistä niiden toteuttamisesta vastuussa olevien yksiköiden johdolle. Näiden tulosten mukaan informaatiota onkin useimmissa yrityksissä jaettu tulosityksiköiden johdolle, funktioiden johdolle, ulkomaisten yksiköiden johdolle ja toimipaikkojen johdolle.

4.3.4 Budjettisuunnittelusysteemin ja -prosessin analyysi

4.3.4.1 Budjettitavoitteiden suunnitteluvaihe

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin kolmannella tasolla olevat budjettisuunnittelua koskevat kohteet, budjettitavoitteet ja niiden suunnitteluvaihe. Budjettitavoitteiden suunnitteluvaihe todennetaan näiden tavoitteiden ilmentymisellä ja niiden suunnittelun toteuttajien esiintymisellä.

Budjettitavoitteiden ilmentyminen

Itse budjettitavoitteiden ilmentyminen mitataan seuraavilla yrityksen budjettitavoitteiden käsittelyn ja suunnittelun esiintymisillä:

- myynti kotimaassa, M 477
- vienti Suomesta, M 478
- myynti ulkomailla, M 479
- markkinointikustannukset, M 480
- valmistus kotimaassa, M 481
- valmistus ulkomailla, M 482
- ostot kotimaasta, M 483
- ostot ulkomailta, M 484
- henkilöstö kotimaassa, M 485
- henkilöstö ulkomailla, M 486
- rahoitus kotimaasta, M 487
- rahoitus ulkomailta, M 488
- investoinnit kotimaahan, M 489
- investoinnit ulkomaille, M 490
- tutkimus- ja kehityskustannukset, M 491
- yleiskustannukset, M 492
- yrityksen voitto, M 493
- eri tulosityksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja, M 494
- yrityksen sidottu pääoma, M 495
- eri tulosityksiköiden sidottu pääoma, M 496

Näitä muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 75 - K 94.

Näitä yrityksen budjettitavoitteita on kysytty edellä olevalla tavalla. Kaikkia budjettitavoitteita koskeva yleiskysymys on esitetty muodossa "Suunnitellessanne seuraavan vuoden 1 v. toimintaa, mitkä eri funktioita koskevat budjettitavoitteet ovat olleet esillä?". Tämän alla on sitten tehty kysymykset K 75 - K 94, joista jokaisen kohdalla on ollut valittavana yksi kolmesta vaihtoehdosta: ei ole käsitelty 1, on käsitelty 2, on tehty kirjallinen päätös 3.

Prosessin suunnitteluvaiheessa budjettitavoitteiden ilmentymistä on mitattu siten, että vaihtoehdot "on käsitelty" ja "on tehty kirjallinen päätös" on tulkittu kyllä-vastaukseksi. Näin mitatuista kaikista tavoitteista on tehty summamuuttuja M 4960, joka mittaa budjettitavoitteiden ilmentymisen lukumäärän prosessin suunnitteluvaiheessa.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 41., 41.1., 41.2., 41.3., 41.4.. Näiden pohjalta analysoidaan tässä eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Toteutetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 64 markkinointia koskevien budjettitavoitteiden suunnittelun tulokset 104 yrityksen vastauksista. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 64

Markkinointia koskevien budjettitavoitteiden suunnittelu (2,3)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
477 75	Myynti kotimaassa	100.0	92.7	100.0	100.0	97.1
478 76	Vienti Suomesta	100.0	92.7	100.0	100.0	97.1
479 77	Myynti ulkomailla	84.2	78.1	79.0	88.0	81.7
480 78	Markkinointikustannukset	89.4	95.1	100.0	92.0	94.2

Hierarkkisen suunnittelusysteemin strategia- ja kts-tasolla tehdyt suunnittelupäätökset ohjaavat budjettisuunnittelutason päätöksiä. Strategia- ja keskipitkän tähtäyksen suunnitteluun verrattuna budjettisuunnittelun aikaulottuvuus on lyhyt. Tästä syystä budjettitavoitteiden suunnittelu on todennäköisesti yksityiskohtaisemmin organisaation eri vastuualueiden juoksevaa toimintaa koskevaa kuin kts-tavoitteiden ja päämäärien suunnittelu.

Koko yritysjoukossa on jopa 97,1 %:ssa yrityksistä suunniteltu budjettitavoitteen asettamista sekä "myynnille kotimaassa" että "viennille Suomesta". Yrityksissä, jotka ovat valinneet joko I tai III tai IV suunnittelutyypin, ovat kaikki yritykset suunnitelleet näiden kahden budjettitavoitteen asettamista.

Edellisten lisäksi on 81,7 %:ssa yrityksistä suunniteltu budjettitavoitteen asettamista "myynnille ulkomailla". Tämän tavoitteen asettamista suunnitelleiden yritysten osuus on kuitenkin joka yritysjoukossa pienempi kuin kahden aikaisemmin mainitun tavoitteen asettamista käsitelleiden yritysten osuus.

Yritysten on markkinointia koskevien budjettitavoitteiden suunnittelun yhteydessä käsiteltävä myös markkinointipanostusten kohteet ja määrät. Koko yritysjoukossa onkin 94,2 %:ssa yrityksistä suunniteltu budjettitavoitteen asettamista "markkinointikustannuksille".

Tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 65 tuotantoa, investointeja ja hankintoja koskevien budjettitavoitteiden suunnittelun tulokset 104 yrityksen vastauksista. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 65

Tuotantoa, investointeja ja hankintoja koskevien budjettitavoitteiden suunnittelu (2,3)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
481 79	Valmistus kotimaassa	100.0	82.9	94.7	96.0	91.3
482 80	Valmistus ulkomailla	47.4	43.9	31.6	84.0	51.9
483 81	Ostot kotimaasta	79.0	75.6	78.9	76.0	76.9
484 82	Ostot ulkomailta	68.4	68.3	84.2	80.0	74.0
489 87	Investoinnit koti- maahan	89.4	87.8	100.0	100.0	93.3
490 88	Investoinnit ulko- maille	42.1	58.5	42.1	96.0	61.6

Koko yritysjoukossa on 91,3 %:ssa yrityksistä suunniteltu budjettitavoitteen asettamista "kotimaassa tapahtuvalle valmistukselle". Sitä vastoin vain 51,9 %:ssa yrityksistä on harkittu budjettitavoitteen asettamista "ulkomailla tapahtuvalle valmistukselle". Kuitenkin yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyypin toiminnan ohjauksen avuksi, on 84,0 %:ssa yrityksistä suunniteltu tavoitteen asettamista ulkomailla tapahtuvalle valmistukselle.

Raaka-ainehankintoja koskevien budjettitavoitteiden asettamista suunnitelleiden yritysten osuus on tulosten mukaan selvästi pienempi kuin markkinointia ja valmistusta kotimaassa koskevien budjettitavoitteiden asettamista suunnitelleiden yritysten osuus. Tämä tulos ilmenee säännönmukaisesti jokaisessa yritysjoukossa. Koko yritysjoukossa on 76,9 %:ssa yrityksistä suunniteltu budjettitavoitteen asettamista "kotimaasta tehtäville ostoille" ja 74,0 %:ssa yrityksistä on suunniteltu vastaavan tavoitteen asettamista "ulkomailta tehtäville ostoille".

Tutkitussa yritysjoukossa 93,3 % yrityksistä ilmoitti käsitelleensä budjettitavoitteen asettamista "kotimaahan tehtäville investoinneille". Yrityksissä, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyypin, kaikki yritykset ovat suunnitelleet tämän budjetti-

tavoitteen asettamista. Sitä vastoin koko yritysjoukossa vain 61,6 % yrityksistä ilmoitti suunnitelleensa budjettitavoitteen asettamista "ulkomaille tehtäville investoinneille". Tässäkin yhteydessä yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, jopa 96,0 % yrityksistä ilmoitti käsitelleensä tämän budjettitavoitteen asettamista.

Suoritetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 66 tulosta ja rahoitusta koskevien budjettitavoitteiden suunnittelun tulokset 104 yrityksen vastauksista. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 66

Tulosta ja rahoitusta koskevien budjettitavoitteiden suunnittelu (2,3)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
493 91	Yrityksen voitto	94.7	95.2	100.0	100.0	97.1
494 92	Eri tulosityksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	84.2	82.9	73.7	88.0	82.7
495 93	Yrityksen sidottu pääoma	84.2	82.9	100.0	92.0	88.4
496 94	Eri tulosityksiköiden sidottu pääoma	63.2	68.3	73.7	92.0	74.0
487 85	Rahoitus kotimaasta	94.7	95.1	94.7	100.0	96.2
488 86	Rahoitus ulkomailta	57.9	65.9	47.3	88.0	66.4

Koko yritysjoukossa on 97,1 %:ssa yrityksistä suunniteltu budjettitavoitteen asettamista "yrityksen voitolle". Yrityksissä, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyyppin, on jokaisessa yrityksessä suunniteltu voittoa koskevan budjettitavoitteen asettamista. Jo 2 - 3 vuoden suunnittelun yhteydessä oli koko yritysjoukossa 93,9 %:ssa yrityksistä käsitelty "yrityksen voiton lisäämistä" koskevan tavoitteen asettamista. Näin ollen yritysten johto pitää välttämättömänä tulostavoitteen asettamista toiminnalle.

Edellisen lisäksi koko yritysjoukossa on 82,7 %:ssa yrityksistä suunniteltu myös budjettitavoitteen asettamista "eri tulosityksiköiden voitolle ennen korkoja ja veroja". Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, tulosityksiköiden voittotavoitteen asettamista suunnitteleiden yritysten osuus on kuitenkin jokaisessa yritysjoukossa pienempi kuin koko yrityksen voittotavoitteen asettamista suunnitteleiden yritysten osuus.

Pääoman tuottoprosentin laskemisessa tarvitaan sekä yrityksen voitto että yrityksen sidottu pääoma. Koko yritysjoukossa 88,4 % yrityksistä ilmoitti suunnitelleensa budjettitavoitteen asettamista "yrityksen sidotulle pääomalle". Näin ollen sidottua pääomaa suunnitteleiden yritysten osuus on vähän pienempi kuin voittoa suunnitteleiden yritysten osuus. Kuitenkin yrityksissä, jotka ovat valinneet III suunnittelutyypin, ovat kaikki yritykset suunnitelleet sekä voittoa että sidottua pääomaa koskevan budjettitavoitteen asettamista.

Siirryttäessä tarkastelemaan tulosityksikköjä voidaan tuloksista todeta se, että koko yritysjoukossa 74,0 % yrityksistä on suunnitellut budjettitavoitteen asettamista "eri tulosityksiköiden sidotulle pääomalle". Yrityksissä, jotka ovat valinneet joko I tai II suunnittelutyypin, tulosityksiköiden sidottua pääomaa koskevan budjettitavoitteen asettamista suunnitteleiden yritysten osuus on selvästi pienempi kuin tulosityksiköiden voittoa koskevan budjettitavoitteen asettamista suunnitteleiden yritysten osuus.

Tutkitussa yritysjoukossa on 96,2 %:ssa yrityksistä käsitelty budjettitavoitteen asettamista "kotimaasta hankittavalle rahoitukselle". Sitä vastoin vain 66,4 %:ssa yrityksistä on suunniteltu budjettitavoitteen asettamista "ulkomailta hankittavalle rahoitukselle". Kuitenkin yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyypin, on 88,0 %:ssa yrityksistä suunniteltu budjettitavoitteen asettamista "ulkomailta hankittavalle rahoitukselle".

Toteutetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 67 tutkimus- & kehitys- ja yleiskustannuksia koskevien budjettitavoitteiden suunnittelun tulokset 104 yrityksen vastauksista. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 67

Tutkimus- & kehitys- ja yleiskustannuksia koskevien budjettitavoitteiden suunnittelu (2,3)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
491 89	Tutkimus ja kehityskustannukset	79.0	85.3	84.2	100.0	87.5
492 90	Yleiskustannukset	94.7	95.1	94.7	100.0	96.1

Kiinnostava ja merkittävä suunnittelukohte on yrityksen tutkimus- ja kehitystoiminnan panostukset. Kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten on epäilemättä panostettava lisääntyvässä määrin tutkimus- ja kehitystoimintaan, jotta ne pystyisivät muuttuvissa kilpailutilanteissa säilyttämään kilpailukykyänsä. Koko yritysjoukossa on 87,5 %:ssa yrityksistä suunniteltu budjettitavoitteen asettamista "tutkimus- ja kehityskustannuksille". Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, on kaikissa käsitelty tämän budjettitavoitteen asettamista seuraavalle vuodelle.

Yleiskustannukset saattaa myös olla merkittävä suunnittelukohte, jos niiden määrä vie liian suuren osan yrityksen toiminnallaan saamasta katteesta. Koko yritysjoukossa onkin 96,1 %:ssa yrityksistä suunniteltu budjettitavoitteen asettamista "yleiskustannuksille".

Liitteenä olevista tauluista 41:sestä ja sen alatauluista on vielä analysoimatta muuttuja M 485, kysymys 83 "henkilöstö kotimaassa" ja muuttuja M 486, kysymys 84 "henkilöstö ulkomailla". Koko yritysjoukossa on 96,2 % yrityksistä käsitellyt budjettitavoitteen asettamista "henkilöstö kotimaassa". Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, tulokset ovat tämän tavoitteen osalta seuraavat: 100,0 % yrityksistä I joukossa, 92,7 % yrityksistä II joukossa ja 94,7 % yrityksistä III joukossa sekä 100,0 % yrityksistä IV suunnittelutyyppin valinneiden yritysten joukossa.

Sitä vastoin koko yritysjoukossa vain 69,2 % yrityksistä on käsitellyt budjettitavoitteen asettamista "henkilöstö ulkomailla". Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, tulokset ovat tältä osin seuraavat: 68,4 % yrityksistä I joukossa, 58,5 % yrityksistä II joukossa, 57,9 % yrityksistä III joukossa ja jopa 96,0 % yrityksistä IV suunnittelutyypin valinneiden yritysten joukossa.

Budjettitavoitteiden suunnittelun toteuttajat

Budjettitavoitteiden suunnittelun toteuttajat todennetaan niiden suunnitteluun osallistuvilla henkilöryhmillä:

- johtoryhmä, M 497
- tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat, M 498
- ulkomaisten yksiköiden johtajat, M 499
- toimipaikkojen johtajat, M 500
- suunnitteluelin, M 501
- jokin muu vastaajan täsmentämä ryhmä, M 502

Näitä muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 95 - K 100.

Näiden budjettitavoitteiden suunnitteluvaiheen toteuttamisen organisaatiotasoa mitataan niiden suunnitteluun osallistuvilla yksittäisillä toteuttajaryhmillä, M 497 - M 502.

Mittauksessa tarvittava yleiskysymys on esitetty muodossa "Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat budjettitavoitteiden suunnitteluun?". Tämän kysymyksen alla on täsmentetty ryhmät, kysymykset K 95 - K 100, joista jokaisen kohdalla on pyydetty merkitsemään 1, jos ryhmä osallistuu suunnitteluun. Näin yritys on voinut ilmoittaa kaikki suunnitteluun osallistuvat organisaation ryhmät. Näistä on muodostettu summamuuttuja M 5020.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 42., 42.1., 42.2., 42.3., 42.4.. Näiden pohjalta analysoidaan tässä eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 68 muuttujittain tulokset yritysten vastauksista. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 68

Budjettitavoitteiden suunnitteluryhmä(t):

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S.	STR. &	STR. &	
		I	II	BUDJ. S.	BUDJ. S.	
				TYYPPI	TYYPPI	
				YLIN	LAAJA	
				JOHTO	OSALL.	
				III	IV	
497 95	Johtoryhmä	94.7	92.7	94.7	100.0	95.2
498 96	Tulosityksiköiden johtajat	73.7	78.0	84.2	96.0	82.7
499 97	Ulkom. yksiköiden johtajat	42.1	48.8	42.1	76.0	52.9
500 98	Toimipaikkojen joht.	52.6	43.9	36.8	64.0	49.0
501 99	Suunnitteluelin	15.8	19.5	26.3	40.0	25.0
502	Funktioiden päälliköt	10.5	2.4	5.3	20.0	8.7
100	Muu ryhmä	0.0	9.8	0.0	0.0	3.8

Koko yritysjoukossa 95,2 %:ssa yrityksistä johtoryhmä osallistuu budjettitavoitteiden suunnitteluun. Niiden yritysten osuus, joissa johtoryhmä osallistuu budjettitavoitteiden suunnitteluun, on suurin jokaisessa yritysjoukossa. Tämä tulos on yhdenmukainen strategiasuunnittelun yhteydessä todetun päämäärien suunnittelijoita ja kts-suunnittelun yhteydessä todetun tavoitteiden suunnittelijoita koskevien tulosten kanssa.

Tulosityksiköiden johtajat osallistuvat 82,7 %:ssa yrityksistä budjettitavoitteiden suunnitteluun. Niiden yritysten osuus, joissa tulosityksiköiden johto osallistuu budjettitavoitteiden suunnitteluun, on toiseksi suurin jokaisessa yritysjoukossa. Näin ollen tulos on yhdenmukainen kts-suunnittelun yhteydessä, taulu SB 45, todetun 2 - 3 vuoden tavoitteiden suunnittelijoita koskevan tuloksen kanssa.

Ulkomaisten yksiköiden johtajat osallistuvat vain 52,9 %:ssa yrityksistä budjettitavoitteiden suunnitteluun, vaikka kaikki yritykset toimivat kansainvälisillä markkinoilla. Toimipaikkojen johtajat puolestaan osallistuvat 49,0 %:ssa yrityksistä budjetti-

tavoitteiden suunnitteluun. Niiden yritysten osuus, jotka käyttävät suunnitteluelintä näiden tavoitteiden suunnittelussa, on vain 25,0 %.

Yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, eri suunnitteluryhmiä - mukaanlukien funktioiden päälliköt - käyttävien yritysten osuus on suurempi kuin muissa yritysjoukoissa. Näin ollen laaja osallistuminen ilmenee tässä tyyppissä suunnitteluhierarkian kaikilla tasoilla.

Yrityksen budjettitavoitteet ovat hierarkkisen suunnittelusysteemin kolmannella tasolla olevia kohteita ja osoittavat koko toiminnan tavoitteet budjettisuunnittelu-kaudelle. Mitattaessa budjettitavoitteiden suunnittelun organisaatiotasoa voidaan tuloksista todeta suunnittelun painottuvan selvästi johtoryhmä- ja tulosityksikkötasolle.

4.3.4.2 Budjettitavoitteiden päätösvaihe

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin kolmannella tasolla olevat budjettisuunnittelua koskevat kohteet, budjettitavoitteet ja niiden määrittäminen. Budjettitavoitteiden päätösvaihe todennetaan päätöksenteon kohteen määrittämisestä ja päätöksentekijän esiintymisestä.

Budjettitavoitteiden määrittäminen

Itse budjettitavoitteiden määrittämisestä ilmestyminen mitataan yrityksen budjettitavoitteiden päätöksenteon "on tehty kirjallinen päätös" esiintymisestä.

Mittauksessa tarvittavat budjettitavoitteita koskevat kysymykset on jo esitetty edellä tutkimuksessa budjettitavoitteiden suunnitteluvaiheen todentamisessa ja kappaleessa 4.3.1.1.. Liitteessä kysymykset on numeroitu K 75 - K 94.

Kaikkia budjettitavoitteita koskeva yleiskysymys on esitetty muodossa "Suunnitellesanne seuraavan vuoden toimintaa, mitkä eri funktioita koskevat budjettitavoitteet ovat olleet esillä?". Tämän alla on sitten tehty kysymykset K 75 - K 94, joista jokaisen kohdalla on ollut valittavana yksi kolmesta vaihtoehdosta: ei ole käsitelty 1, on käsitelty 2, on tehty kirjallinen päätös 3.

Prosessin päätösvaiheessa budjettitavoitteiden määritysten ilmentymistä on mitattu siten, että vain vastausvaihtoehto "on tehty kirjallinen päätös" on tulkittu kyllä-vastaukseksi. Kirjallisessa muodossa olevista budjettitavoitteista on tehty muuttajat M 4773 - M 4963, joista on vastaavasti kysymykset K 75 - K 94. Näiden kirjallisten budjettitavoitteiden määritysten sisältö kertoo budjettitavoitteiden asettamisen painopisteet. Kaikista kirjallisista budjettitavoitteista on tehty summamuuttuja M 4964, joka mittaa budjettitavoitteiden määritysten ilmentymisen lukumäärän prosessin päätösvaiheessa.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 41., 41.1., 41.2., 41.3., 41.4.. Näiden pohjalta analysoidaan tässä eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Toteutetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 69 markkinointia koskevien budjettitavoitteiden päätökset. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 69

Markkinointia koskevien budjettitavoitteiden päätös (kirj. päätös)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
4773						
75	Myynti kotimaassa	26.3	51.2	100.0	92.0	65.4
4783						
76	Vienti Suomesta	26.3	43.9	100.0	92.0	62.5
4793						
77	Myynti ulkomailla	21.0	41.5	73.7	80.0	52.9
4803						
78	Markkinointikustannukset	31.6	39.0	94.7	80.0	57.7

Oheisessa taulussa SB 69 olevat tulokset todentavat pienemmän osan yrityksistä päättävän kirjallisessa muodossa olevista budjettitavoitteista kuin mitä yritykset taulun SB 64 mukaan suunnitteluvaiheessa käsittelevät. Tämä päätöksen tehneiden yritysten vähäinen osuus ilmenee yrityksissä, jotka ovat valinneet joko I tai II suunnittelutyypin toiminnan ohjauksen avuksi.

Koko yritysjoukossa on 65,4 %:ssa yrityksistä päätetty kirjallisessa muodossa olevasta budjettitavoitteesta "myynti kotimaassa" ja 62,5 %:ssa yrityksistä on päätetty tavoitteesta "vientä Suomesta". Kuitenkin yrityksissä, jotka ovat valinneet III suunnittelutyyppin, on jokaisessa yrityksessä tehty päätös näistä budjettitavoitteista.

Koko yritysjoukossa on vain 52,9 % yrityksistä tehnyt päätöksen budjettitavoitteesta "ulkomailla tapahtuva myynti". Tästä tavoitteesta päättäneiden yritysten osuus onkin pienempi jokaisessa yritysjoukossa kuin kahdesta ensinmainitusta tavoitteesta päättäneiden yritysten osuus.

Yritysten on markkinoinnin suunnittelun yhteydessä päätettävä myös markkinointikustannusten määrästä. Koko yritysjoukossa on 57,7 % yrityksistä päättänyt tästä budjettitavoitteesta. Yrityksissä, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyyppin, on vastaavasti jopa 94,7 % ja 80,0 % yrityksistä tehnyt päätöksen tästä budjettitavoitteesta.

Suoritetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 70 tuotantoa, investointeja ja hankintoja koskevien budjettitavoitteiden päätökset. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 70

Tuotantoa, investointeja ja hankintoja koskevien budjettitavoitteiden päätös (kirjallinen päätös)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
4813						
79	Valmistus kotimaassa	31.6	31.7	94.7	80.0	54.8
4823						
80	Valmistus ulkomailla	15.8	4.9	15.8	48.0	19.2
4833						
81	Ostot kotimaasta	15.8	12.2	63.1	36.0	27.9
4843						
82	Ostot ulkomailta	15.8	12.2	36.8	44.0	25.0
4893	Investoinnit koti-					
87	maahan	21.0	26.8	100.0	88.0	53.9
4903	Investoinnit ulko-					
88	maille	10.5	7.3	36.8	80.0	30.8

Koko yritysjoukossa 54,8 % yrityksistä on tehnyt päätöksen "kotimaassa tapahtuvaa valmistusta" koskevasta budjettitavoitteesta. Erityisesti yrityksissä, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyypin, on vastaavasti jopa 94,7 % ja 80,0 % yrityksistä tehnyt päätöksen tästä budjettitavoitteesta.

Sitä vastoin koko yritysjoukossa on vain 19,2 % yrityksistä tehnyt päätöksen "ulkomailla tapahtuvaa valmistusta" koskevasta budjettitavoitteesta, vaikka suunnittelu- vaiheessa tämän tavoitteen asettamista oli 51,9 % yrityksistä harkinnut. Tästä budjettitavoitteesta päättäneiden yritysten osuus onkin pienempi jokaisessa yritysjoukossa kuin tämän tavoitteen asettamista harkinneiden yritysten osuus.

Raaka-aineostoja koskevista budjettitavoitteista päättäneiden yritysten osuus on vastausten mukaan selvästi pienempi jokaisessa yritysjoukossa kuin markkinointia koskevista budjettitavoitteista päättäneiden yritysten osuus. Koko yritysjoukossa on vain 27,9 % yrityksistä päättänyt "kotimaasta tehtävien ostojen" budjettitavoitteesta ja 25,0 % yrityksistä on päättänyt vastaavasta "ulkomailta tehtävien ostojen" tavoitteesta.

Koko yritysjoukossa on 53,9 % yrityksistä tehnyt päätöksen "kotimaahan tehtävien investointien" budjettitavoitteesta. Yrityksissä, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyyppin, on vastaavasti 100,0 % ja 88,0 % yrityksistä tehnyt päätöksen tästä budjettitavoitteesta. Sen sijaan koko yritysjoukossa vain 30,8 % yrityksistä on päättänyt "ulkomaille tehtävien investointien" budjettitavoitteesta, vaikka kaikki yritykset toimivat kansainvälisillä markkinoilla. Kuitenkin yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, on 80,0 % yrityksistä päättänyt tästä kirjallisessa muodossa olevasta budjettitavoitteesta.

Toteutetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 71 tulosta ja rahoitusta koskevien budjettitavoitteiden päätökset. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 71

Tulosta ja rahoitusta koskevien budjettitavoitteiden päätös (kirjallinen päätös)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
4933	91 Yrityksen voitto	36.8	24.4	89.5	84.0	52.9
4943	92 Eri tulosityksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	31.6	24.4	73.7	84.0	49.0
4953	93 Yrityksen sidottu pääoma	21.0	17.1	78.9	76.0	43.2
4963	94 Eri tulosityksiköiden sidottu pääoma	15.8	9.8	57.9	72.0	34.6
4873	85 Rahoitus kotimaasta	21.0	19.5	78.9	76.0	44.3
4883	86 Rahoitus ulkomailta	10.5	7.3	21.0	48.0	20.2

Koko yritysjoukossa on 52,9 % yrityksistä päättänyt "yrityksen voittoa" koskevasta kirjallisessa muodossa olevasta budjettitavoitteesta. Yrityksissä, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyyppin, on vastaavasti jopa 89,5 % ja 84,0 % yrityksistä tehnyt päätöksen voittotavoitteesta.

Siirryttäessä tarkastelemaan tulosityksikkötasolle mahdollisesti hyväksytyjä voittotavoitteita voidaan tuloksista todeta se, että 49,0 % yrityksistä on päättänyt "eri tulosityksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja" koskevasta budjettitavoitteesta. Kuitenkin yrityksissä, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyyppin, on vastaavasti jopa 73,7 % ja 84,0 % yrityksistä päättänyt tästä budjettitavoitteesta.

Pääoman tuottoprosentin laskemisessa tarvitaan sekä yrityksen voitto että yrityksen sidottu pääoma. Tutkitussa yritysjoukossa 43,2 % yrityksistä ilmoitti päättäneensä "yrityksen sidottua pääomaa" koskevasta budjettitavoitteesta. Tästä budjettitavoitteesta päättäneiden yritysten osuus on pienempi kuin voittotavoitteesta päättäneiden yritysten osuus. Tämä säännönmukaisuus ilmenee jokaisessa yritysjoukossa.

Tulosten mukaan koko yritysjoukossa vain 34,6 % yrityksistä on tehnyt päätöksen "eri tulosityksiköiden sidottua pääomaa" koskevasta kirjallisessa muodossa olevasta budjettitavoitteesta. Tässäkin yhteydessä tulosityksiköiden sidotun pääoman budjettitavoitteesta päättäneiden yritysten osuus on pienempi jokaisessa yritysjoukossa kuin tulosityksiköiden voittotavoitteesta päättäneiden yritysten osuus.

Koko yritysjoukossa on vain 44,3 % yrityksistä päättänyt "kotimaasta hankittavan rahoituksen" budjettitavoitteesta. Kuitenkin yrityksissä, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyyppin, on vastaavasti 78,9 % ja 76,0 % yrityksistä päättänyt kotimaista rahoitusta koskevasta budjettitavoitteesta. Koko yritysjoukossa on vain 20,2 % yrityksistä päättänyt "ulkomailta hankittavan rahoituksen" budjettitavoitteesta. Tässäkin yhteydessä yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyyppin, on jopa 48,0 % yrityksistä päättänyt kirjallisessa muodossa olevasta budjettitavoitteesta.

Tehdyn analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 72 tutkimus- & kehitys- ja yleiskustannuksia koskevien budjettitavoitteiden päätökset. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 72

Tutkimus-, kehitys- ja yleiskustannuksia koskevien budjettitavoitteiden päätös
(kirj. päätös)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
4913 89	Tutkimus ja kehitys- kustannukset	10.5	14.6	63.2	88.0	40.4
4923 90	Yleiskustannukset	31.6	31.7	89.4	92.0	56.7

Yrityksen tulevan toiminnan kannalta merkittävä suunnittelukohde on tutkimus- ja kehitystoiminta. Koko yritysjoukossa on 40,4 % yrityksistä päättänyt kirjallisessa muodossa olevasta budjettitavoitteesta "tutkimus- ja kehityskustannukset". Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, tästä budjettitavoitteesta päättäneiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 10,5 %:sta ja yltäen IV tyypin kohdalla 88,0 %:iin.

Tutkitussa yritysjoukossa oli puolestaan 56,7 % yrityksistä päättänyt "yleiskustannuksia" koskevasta budjettitavoitteesta. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, tästäkin seuraavan budjettikauden tavoitteesta päättäneiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 31,6 %:sta ja yltäen IV tyypin kohdalla 92,0 %:iin.

Liitteinä olevista tauluista 41:sestä ja sen alatauluista on analysoimatta muuttuja M 4853, kysymys 83, joka mittaa budjettitavoitteen "henkilöstö kotimaassa" päätöstä. Koko yritysjoukossa on 50,0 % yrityksistä päättänyt tästä budjettitavoitteesta. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, tulokset ovat seuraavat: 31,6 % yrityksistä I joukossa, 26,8 % yrityksistä II joukossa, 78,9 % yrityksistä III joukossa ja 80,0 % yrityksistä IV suunnittelutyypin valinneiden yritysten joukossa.

Budjettitavoitteen asettamisesta "henkilöstö ulkomailla", M 4863, on koko yritys-
joukossa 34,6 % yrityksistä tehnyt päätöksen. Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri
suunnittelutyypin, tulokset ovat seuraavat: 21,0 % yrityksistä I joukossa, 19,5 %

yrityksistä II joukossa, 31,6 % yrityksistä III joukossa ja 72,0 % yrityksistä IV suunnittelutyypin valinneiden yritysten joukossa.

Yrityksen budjettitavoitteita ja niiden päätösvaihetta voidaan katsoa koko suunnittelu-prosessin näkökulmasta. Edellä prosessin suunnitteluvaiheessa todettiin lukuisten yritysten käsittelevän monia budjettitavoitteita. Kun tullaan prosessin seuraavaan vaiheeseen - päätösvaiheeseen - voidaan tuloksista todentaa selvästi harvemman yrityksen tekemän päätöksiä kirjallisessa muodossa olevista budjettitavoitteista.

Yrityksissä, jotka ovat valinneet I suunnittelutyypin, on noin 10 - 35 %:ssa yrityksistä tehty päätöksiä kirjallisessa muodossa olevista budjettitavoitteista. Yrityksissä, jotka ovat valinneet II suunnittelutyypin, on noin 5 - 50 %:ssa yrityksistä tehty vastaavia päätöksiä. Kun siirrytään yrityksiin, jotka ovat valinneet joko III tai IV suunnittelutyypin, on 15 - 100 %:ssa yrityksistä tehty kirjallisessa muodossa olevia budjettitavoitteita koskevia päätöksiä. Näin yritykset, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyypin, erottuvat suunnittelutoiminnoltaan toisistaan.

Budjettitavoitteiden päätöksentekijä

Budjettitavoitteiden päätöksentekijä todennetaan niistä päätöksen tekemän organisaation henkilön tai henkilöryhmän avulla, josta on muuttuja M 503 ja kysymys K 101.

Mittauksessa tarvittava kysymys on esitetty muodossa "Kuka käytännössä päättää budjettitavoitteista?". Tämän kysymyksen alla on ollut valittavana yksi seuraavista vaihtoehdoista:

- | | |
|--|---|
| - toimitusjohtaja | 1 |
| - tuoteryhmä-tulosyksiköiden johtajat omalta osaltaan | 2 |
| avoin vaihtoehto, johon saadut vastaukset on luokiteltu: | |
| - johtokunta | 3 |
| - johtoryhmä | 4 |
| - muu ryhmä | 5 |

Budjettitavoitteiden päätösvaiheen toteuttamisen organisaatiotasoa mitataan päätöksentekijän avulla, muuttuja M 503.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 43., 43.1., 43.2., 43.3., 43.4.. Näiden pohjalta analysoidaan tässä eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännömukaisuudet.

Toteutetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 73 vaihtoehtoittain tulokset yritysten vastauksista. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 73

Muuttuja M 503

Kysymys 101

Budjettitavoitteiden päätöksentekoryhmä:

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
	I	II	III	IV	
Johtokunta	21.0	9.8	10.5	12.0	12.5
Johtoryhmä	10.5	2.4	21.0	4.0	7.7
Toimitusjohtaja	63.2	48.8	57.9	60.0	55.8
Tulosityksikköjohto	0.0	36.6	5.3	16.0	19.2
Muu ryhmä	0.0	2.4	5.3	8.0	3.8
Ei vastausta	5.3	0.0	0.0	0.0	1.0
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Vastausten mukaan budjettitavoitteiden päätöksenteossa on melko selvä säännönmukaisuus. Yrityksissä, jotka ovat valinneet joko I tai III tai IV suunnittelutyypin, niiden yritysten osuus, joissa toimitusjohtaja päättää budjettitavoitteista, on suurempi kuin niiden yritysten osuus, joissa muut ryhmät päättävät budjettitavoitteista. Niiden yritysten osuus, joissa johtokunta (hallitus) tai johtoryhmä päättää budjettitavoitteista, on vähäinen jokaisessa yritysjoukossa.

Edellä tutkimuksessa todettiin 2 - 3 vuoden tavoitteiden päätöksenteon keskittyvän johtokunnalle (hallitukselle). Yrityksen budjettitavoitteet ovat puolestaan hierarkkisen suunnittelusysteemin kolmannella tasolla olevia suunnittelukohteita. Budjettitavoitteet osoittavat koko toiminnan suunnan seuraavan budjettikauden päähän. Mitattaessa

budjettitavoitteiden päätöksenteon organisaatiotasoa voidaan tuloksista todeta päätöksenteon keskittyvän toimitusjohtajalle. Näin ollen budjettisuunnittelua koskeva päätöksenteon organisaatiotasoa on alempi kuin kts-suunnittelua koskeva päätöksenteon taso.

4.3.4.3 Budjettien päätösvaihe

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suunnittelusysteemin kolmannella tasolla olevat budjettisuunnittelua koskevat kohteet, budjetit ja niiden määrittäminen. Budjettien päätösvaihe todennetaan päätöksenteon kohteen määrittäminen ilmentymisellä, M 504 ja K 102.

Mittauksessa tarvittava kysymys on tehty muodossa "Laaditteko budjettitavoitteita vastaavat budjetit niin yksityiskohtaisesti (määrällinen/mk-määräinen), että käytännön toimenpiteet ja tehtävät voidaan periaatteessa toteuttaa budjettien pohjalta?". Tämän kysymyksen alla on ollut valittavana vaihtoehdot: kyllä 1 ja ei 2.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 44., 44.1., 44.2., 44.3., 44.4.. Näiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyyppien valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Oheisessa taulussa SB 74 esitetään tehdyn analyysin perusteella vaihtoehdoittain tulokset 104 yrityksen vastauksista. Luvut ovat prosentteja.

Budjettitavoitteita vastaavat määrälliset/mk-määräiset budjetit

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
	I	II	III	IV	
Kyllä	73.7	70.7	89.5	84.0	77.9
Ei	26.3	29.3	10.5	16.0	22.1
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

"Kyllä" vastanneet yritykset epäilemättä määrittävät eri vastuualueita ja toimintoja koskevat budjetit, koska ne ilmoittavat laativansa budjettitavoitteita vastaavat budjetit niin yksityiskohtaisesti (määrällinen/mk-määräinen), että käytännön toimenpiteet ja tehtävät voidaan periaatteessa toteuttaa budjettien pohjalta. Kyllä vastanneiden yritysten osuutta voidaan pitää korkeana jokaisessa yritysjoukossa. Voidaan myös olettaa näiden yritysten koordinoivan budjettitavoitteet ja itse budjetit (toiminta-keinot) keskenään tavoitteellisen toiminnan varmistamiseksi.

4.3.4.4 Budjettien toimeenpanovaihe

Tämän osan teoreettisena käsitteenä on yrityksen hierarkkisen suurmittelusysteemin kolmannella tasolla olevassa budjettisuunnitteluprosessissa budjettien toimeenpanovaihe. Budjettien toimeenpanovaihe todennetaan toiminnan ohjauksessa ja valvonnassa käytettävällä raportointimenettelyllä, budjettien valvonnan organisoinnilla ja sillä, käytetäänkö budjettitavoitteita tulosityksiköiden johdon toiminnan arvostelussa.

Toiminnan ohjauksen ja valvonnan raportointimenettely

Toiminnan ohjauksen ja valvonnan raportointimenettely todennetaan budjetin vastaavan raportointimenettelyn käytöllä, muuttuja M 505 ja kysymys K 103.

Mittauksessa tarvittava kysymys on tehty muodossa "Noudatatteko toiminnan ohjauksessa ja valvonnassa budjetteja vastaavaa raportointimenettelyä?". Tämän kysymyksen alla on ollut valittavana vaihtoehdot: kyllä 1 ja "ei" 2.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 45., 45.1., 45.2., 45.3., 45.4.. Näiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyyppin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Oheisessa taulussa SB 75 esitetään tehdyn analyysin perusteella vaihtoehtoitain tulokset 104 yrityksen vastauksista. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 75

Muuttuja M 505

Kysymys 103

Budjetteja vastaavat ohjaus- ja valvontaraportit

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT. %
	I	II	III	IV	
Kyllä	89.5	90.2	94.7	100.0	93.3
Ei	10.5	9.8	5.3	0.0	6.7
Yhteensä	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Yrityksissä, jotka ovat valinneet eri suunnittelutyyppin, kyllä-vastanneiden yritysten osuus lisääntyy tyyppi tyypiltä alkaen 89,5 %:sta ja yltäen IV tyypin kohdalla 100,0 %:iin. Kyllä-vastanneiden yritysten osalta voidaan olettaa näiden yritysten käyttävän budjetteja hyväksi jokapäiväisen toiminnan ohjauksessa ja valvonnassa, koska raportointimenettelyssä noudatetaan juuri budjettijakoa.

Budjettien valvonnan organisointi

Budjettien valvonnan organisointi todennetaan kansainvälistymisen vaikutuksella budjettien valvonnan organisoinnin eri muotoihin, koska kysymyksessä on kansainvälistymistutkimus. Valvonnan organisoinnin eri muodot ovat seuraavat:

- valvonta on järjestetty kokonaan uudelleen ulkomaiset toiminnot sisältävän organisaatiomallin mukaisesti, M 506
- valvonta on järjestetty uudelleen ulkomaisten toimintojen vaatiman laskentatoimen muutoksen mukaisesti, M 507
- valvontaraportit laaditaan nopeammin, M 508
- valvontaraportit sisältävät yksityiskohtaisempia tietoja, M 509
- valvontaraporttien hyväksikäyttöä toiminnan ohjauksessa on tehostettu, M 510
- valvontaraporttien hyväksikäyttöä seuraavan suunnittelukierroksen yhteydessä on tehostettu, M 511
- jokin muu vastaajan täsmentämä tapa, M 512

Näitä muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 104 - K 110.

Mittauksessa tarvittava yleiskysymys on tehty muodossa "Miten kansainvälistyminen on vaikuttanut budjettien valvontaan?". Tämän alla on täsmennetty vaihtoehdot, kysymykset K 104 - K 110, joista jokaisen kohdalla on pyydetty merkitsemään 1, jos kansainvälistyminen on vaikuttanut valvontaan. Näin yritys on voinut ilmoittaa kaikki budjettien valvonnan muutokset, joista on muodostettu summamuuttuja M 5120.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 46., 46.1., 46.2., 46.3., 46.4.. Näiden pohjalta analysoidaan eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Suoritetun analyysin perusteella esitetään oheisessa taulussa SB 76 tulokset 104 yrityksen vastauksista. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 76

Kansainvälistymisen vaikutus budjettien valvontaan

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ.S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT.%
		TYYPPI	STR.S. TYYPPI	STR. & BUDJ.S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ.S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
506 104	Valvonta on järjes- tetty kokonaan uud. ulkom. toiminnot sisältävän organisaa- tion mukaisesti	26.3	17.1	5.3	40.0	22.1
507 105	Valvonta on järj. uu- delleen ulkom. toi- mintojen vaatiman laskentatoimen muu- toksen mukaisesti	15.8	34.1	21.1	44.0	30.8
508 106	Valvontaraportit laaditaan nopeammin	21.1	17.1	21.1	52.0	26.9
509 107	Valvontaraportit si- sältävät yksityiskoh- taisempia tietoja	21.1	17.1	42.1	36.0	26.9
510 108	Valvontaraporttien hyväksikäyttöä toi- minnan ohjauksessa on tehostettu	36.8	36.6	42.1	60.0	43.3
511 109	Valvontaraporttien hyväksikäyttöä seu- raavan suunnittelu- kierroksen yhteydessä on tehostettu	21.1	22.0	26.3	40.0	26.9
512 110	Jollakin muulla tavalla	0.0	4.9	0.0	8.0	3.8

Koko yritysjoukossa 43,3 % yrityksistä ilmoitti kansainvälistymisen vaikuttaneen budjettien valvontaan siten, että valvontaraporttien hyväksikäyttöä toiminnan ohjauksessa on tehostettu. Tämä on ymmärrettävää, koska yrityksen on meneillään olevalla toiminnallaan saavutettava asettamansa budjettitavoitteet. Koko yritysjoukossa 26,9 % yrityksistä vastasi kansainvälistymisen vaikuttaneen budjettien valvontaan siten, että valvontaraportit laaditaan nopeammin kuin ennen. Samoin 26,9 % yrityksistä ilmoitti

sisällyttäneensä valvontaraportteihin yksityiskohtaisempia tietoja kansainvälistymisen vaikutuksesta. Nämä molemmat valvonnan muutokset saattavat omalta osaltaan vaikuttaa myönteisesti toiminnan ohjaukseen ja tuloksellisuuteen.

Yritysten on kansainvälistymisensä eri vaiheissa aina tarpeen vaatiessa organisoitava koko toimintansa uudelleen valitsemiensa strategioiden tulokselliseksi toteuttamiseksi. Koko yritysjoukossa 22,1 % yrityksistä vastasikin kansainvälistymisen vaikuttaneen budjettien valvontaan siten, että valvonta on järjestetty kokonaan uudelleen ulkomaiset toiminnot sisältävän organisaatiomallin mukaisesti. Tämän lisäksi koko yritysjoukossa 30,8 % yrityksistä ilmoitti järjestäneensä valvonnan uudelleen ulkomaisten toimintojen vaatiman laskentatoimen muutoksen mukaisesti. Tutkitussa yritysjoukossa 26,9 % yrityksistä oli tehostanut valvontaraporttien hyväksikäyttöä seuraavan suunnittelukierroksen yhteydessä. Nämä tulokset todentavat omalta osaltaan sen, että yritysten kansainvälistyminen vaikuttaa toimintojen organisointiin ja suunnitteluun.

Budjettitavoitteiden käyttö tulosyksiköiden johdon toiminnan arvostelussa

Budjettitavoitteiden käyttö tulosyksiköiden johdon toiminnan arvostelussa todennetaan tärkeimpien budjettitavoitteiden käytön avulla:

- käyttökate, M 513
- voitto ennen korkoja ja veroja, M 514
- sidottu pääoma, M 515
- pääoman kiertonopeus, M 516
- pääoman tuotto prosentti, M 517
- jäännöskate, M 518
- kassavirta, M 519
- mk-myynti, M 520
- markkinaosuus, M 521
- uusien tuotteiden myynti, M 522
- nettotulos, M 523

Näitä muuttujia koskevat kysymykset on liitteessä numeroitu vastaavassa järjestyksessä K 111 - K 121.

Mittauksessa tarvittava yleiskysymys on tehty muodossa "Mitkä ovat tärkeimmät budjettitavoitteet kotimaisten ja ulkomaisten tulosyksiköiden johdon toiminnan arvostelussa?". Tämän kysymyksen alla on täsmennetty vaihtoehdot, kysymykset K 111

- K 121, joista on pyydetty valitsemaan kaksi tärkeintä merkitsemällä 1 tai 2. Näistä on muodostettu summamuuttuja M 5230.

Yksityiskohtaiset tulokset ovat liitteinä olevissa tauluissa 47., 47.1., 47.2., 47.3., 47.4.. Näiden pohjalta analysoidaan tässä eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten välillä olevat erot ja säännönmukaisuudet.

Oheisessa taulussa SB 77 esitetään muuttujittain analysoidut tulokset 104 yrityksen vastauksista. Luvut ovat prosentteja.

Taulu SB 77

Tulosityksiköiden johdon toiminnan arvostelussa käytetyt budjettitavoitteet
(kaksi tärkeintä)

MUUTT. JA KYS.	TYPOLOGIA	BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S. TYYPPI	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	
513						
111	Käyttökate	63.2	51.2	68.4	20.0	49.0
514	Voitto ennen korkoja ja veroja	26.3	31.7	31.6	44.0	33.7
112						
515						
113	Sidottu pääoma	15.8	2.4	10.6	4.0	6.7
516						
114	Pääoman kierto nopeus	5.3	0.0	10.6	0.0	2.9
517	Pääoman tuotto-% (ROI)	42.1	46.4	47.4	80.0	53.8
115						
518	Jäännöskate (residual income)	0.0	4.9	5.3	4.0	3.8
116						
519						
117	Kassavirta	26.3	9.8	26.3	28.0	20.2
520						
118	Mk-myynti	26.3	24.4	21.1	16.0	22.1
521						
119	Markkinaosuus	31.6	17.1	10.6	4.0	15.4
522	Uusien tuotteiden myynti	5.3	2.4	0.0	0.0	2.0
120						
523						
121	Nettotulos	0.0	4.9	5.3	12.0	5.8

Koko yritysjoukossa 53,8 % yrityksistä ilmoitti käyttävänsä budjettitavoitetta "pääoman tuotto prosentti" kotimaisten ja ulkomaisten tulosityksiköiden johdon toiminnan arvostelussa. Erityisesti yrityksissä, jotka ovat valinneet IV suunnittelutyypin toiminnan ohjauksen avuksi, jopa 80,0 % yrityksistä käyttää tätä budjettitavoitetta tulosityksiköiden johdon toiminnan arvostelussa. Pääoman tuotto prosentti on hyvä tavoite sikäli, että sen laskemisessa tarvitaan sekä yksikön voitto että yksikön sidottu pääoma.

Tutkitussa yritysjoukossa 49,0 % yrityksistä ilmoitti käyttävänsä budjettitavoitetta "käyttökate" kotimaisten ja ulkomaisten tulosityksiköiden johdon toiminnan arvostelussa. Erityisesti yrityksissä, jotka ovat valinneet joko I tai II tai III suunnittelutyyppin toiminnan ohjauksen avuksi, suurin osa yrityksistä pitää käyttökateä tärkeänä budjettitavoitteena tulosityksiköiden johdon toiminnan arvostelussa.

Koko yritysjoukossa 33,7 % yrityksistä puolestaan ilmoitti käyttävänsä budjettitavoitetta "voitto ennen korkoja ja veroja" kotimaisten ja ulkomaisten tulosityksiköiden johdon toiminnan arvostelussa.

Niiden yritysten osuus, jotka käyttävät budjettitavoitetta "mk-myynti" tulosityksiköiden johdon toiminnan arvostelussa, on vain 22,1 %. Samoin niiden yritysten osuus, jotka käyttävät "markkinaosuustavoitetta" tulosityksikön johdon toiminnan arvostelussa, on vain 15,4 %.

Tulosten mukaan useimmat yritykset käyttävät tulosityksiköiden johdon toiminnan arvostelussa budjettitavoitteita, jotka on selvästi määritetty katteena, voittona tai pääoman tuotto prosenttina. Näiden yritysten osalta voidaan myös olettaa niiden käyttävän hyväksi eri tasoisia suunnittelupäätöksiä, suunnitelmia, tavoitteellisen toiminnan apuna.

4.3.5 Mittauksen validiteetti ja reliabiliteetti

Mittaustuloksen käyttökelpoisuuteen vaikuttaa mittauksen validiteetti eli pätevyys ja reliabiliteetti eli luotettavuus. (Eskola, 1971a, s. 52 - 70, Kettunen, 1974, s. 51 - 52). Näiden kysymysten tarkastelu tehdään aina tutkimuksen tarkoitusta vasten. Validiteetilla tarkoitetaan ensi sijassa teoreettisen käsitteen ja sitä mittaavan operationaalisen mittarin välistä vastaavuutta. Tällöin mittauksen validiteetti ilmaisee mittauksen kyvyn antaa tiedon siitä, mitä on tarkoitus mitata. Mittauksen validiteetin analysoinnissa on pääteltävä, onko teoreettisen käsitteen operationaalinen mittari juuri teorian kannalta relevantti ja tarkoitukseen sopiva. (Valkonen, 1971, s. 68, *Accounting Review*, 1971, s. 20 - 22). Operationaalisen mittarin muodostaminen lähtee teoreettisesta käsitteestä ja sen konstruktioon vaikuttaa teoreettisen käsitteen ja reaali maailmasta mitattavissa olevan ilmiön välinen etäisyys. Mitä etäämmällä nämä ovat toisistaan sitä moniportaisempia operationalisointeja tarvitaan mittauksen toteuttamiseksi.

Välittömän mittauksen tavoittelu voi 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. (Eskola, 1971a, s. 55) Reliabiliteetti ilmaisee näin mittarin empiirisen suorituskyvyn. Tässä on huomattava se, että reliabiliteetin vähentyminen alentaa myös validiteettia, koska sattumanvaraiset tulokset eivät ole valideja.

Tutkimuksessa on pyritty pitämään mitausten validiteetti ja reliabiliteetti mahdollisimman korkeana ottamalla huomioon mittaukseen virheitä aiheuttavia tekijöitä empiirisen aineiston hankintaa suunniteltaessa. Tutkimuksen teoreettinen käsitteistö antaa empiiriselle tiedon hankinnalle selvän ja mitattavan lähtökohdan, koska teorian täsmennyksessä on useissa yhteyksissä käytetty liiketaloustieteellisessä ja liikkeenjohdollisessa keskustelupiirissä käytettyjä käsitteitä. Osaksi näitä käsitteitä, esimerkiksi päämäärät ja strategiat, on käytetty funktio- ja aikaulottuvuudella täsmennettynä empiirisesti tutkittavina muuttujina. Näissä ihanteellisissa tapauksissa validiteetti on korkea, koska mitataan sitä, mitä on teorian kannalta ollut tarkoituskin. (Valkonen, 1971, s. 68) Myöskään ei ole aiheellista asettaa kyseenalaiseksi näiden faktakysymysten ymmärrettävyyttä, koska vastaajana on ollut yrityksen "pääsuunnittelija" eli

toimitusjohtaja strategiasuunnittelun osalta ja talousjohtaja tai vastaava henkilö kts- ja budjettisuunnittelun osalta.

Kysymysten ja vastausvaihtoehtojen yksityiskohtaiseen asettamiseen on kiinnitetty erityistä huomiota. Kysymyslomake on käynyt läpi monta asteittain täsmennettyä versiota ennen lopullista kyselyssä käytettyä muotoa, joka on tutkimuksen liitteenä. Eri versioita on korjattu aikaisemmin saadun kokemuksen ja asiantuntijoiden antamien ohjeiden pohjalta. Tämä takaa osaltaan tutkimuksen validiteetin.

Tulosten riittävän reliabiliteetin turvaamiseksi kysymykset on tehty pääasiassa suljetussa muodossa siten, että vastausvaihtoehtojen lopuksi esitetään myös avoin vastausvaihtoehto. Kysymyksissä on usein esitetty "ei"-vaihtoehdosta lähtien eriasteisia vastausmahdollisuuksia "on suunniteltu" sekä "on tehty kirjallisessa muodossa oleva päätös" tutkittavan asian mahdollisimman totuudenmukaisen tilanteen esille saamiseksi. Näissä kysymyksissä tiedustellaan asian nykytilaa eikä esimerkiksi tapahtunutta kehitystä tai mielipiteitä siitä, miten tulisi suunnitella. Lisäksi kysymykset on tehty niin, että läpi hierarkian voidaan toisilla kysymyksillä tarkistaa toisiin annettuja vastauksia. Tämä menettely on myös osaltaan takaamassa riittävää validiteettia.

Tiedonhankinnan onnistumiseksi tutkimuksen tekijä lähetti jokaisen yrityksen toimitusjohtajalle kirjeen, jossa selostettiin tutkimuksen tiedettä ja käytäntöä palveleva tarkoitus sekä esitettiin pyyntö vastausten saamiseksi kyselyyn. Tällä tavalla haluttiin varmistaa tulosten riittävä ja hyvä reliabiliteetti.

Tältä validiteetin ja reliabiliteetin varmistamisen pohjalta voidaan lisäksi todeta joitakin täydentäviä kohtia hierarkkisen systeemin ja sen sisällä tapahtuvan prosessin eri vaiheiden mittauksesta. Strategiasuunnitteluprosessin identifiointivaihe todennetaan eri kohteiden suunnittelussa identifioinnin vaatiman informaation hankinnalla ja strategisen ongelman tai mahdollisuuden täsmennetyin analyysin teolla. Informaation hankintaa kysytään sekä yrityksen ympäristön että sidosryhmien osalta. Edelleen informaation hankintaa on mitattu siten, että se on liitetty suunnittelukohteen yhteyteen. Näin mittauksessa ollaan kiinni teoreettisessa käsitteistössä ja operationalisointi on siten validiteetiltaan hyvä.

Itse kysymys on esitetty kvantitatiivisessa muodossa siten, että vastaajalla on ollut jokaisesta kohdasta vaihtoehdot 0 = ei ole analysoitu tai viisi kyllä-vaihtoehtoa

skaalassa 1-5, jossa asian merkitys saa lisääntyvän painon. Kyllä- vaihtoehtojen asteittain lisääntyvä merkityspainotus on epäilemättä antanut vastaajalle mahdollisuuden todennukaisen vastauksen antamiseen informaation hankinnasta. Näin ollen on täysi syy olettaa mittauksen reliabiliteetin olevan riittävä ja hyvä.

Prosessin suunnitteluvaihe todennetaan suunnittelun kohteen ja suunnittelun toteuttajan sekä suoritustapahtuman ilmentymisellä. Käsitteet ja niitä mittaavat kysymykset ovat lähellä toisiaan, joten validiteettia voidaan pitää hyvänä. Mittauksen reliabiliteettia voidaan pitää vastaavasti hyvänä suunnittelun kohteen ja suunnittelun toteuttajan osalta, koska ne koskevat asian nykytilaa eri asteisina vaihtoehtoina eikä voida olettaa vastaajan valitsevan väärää vaihtoehtoja. Tutkimuksen kannalta ovat eri kohteet, esimerkiksi markkinointi tai hallinto, samanarvoisia. Edelleen kohteet ovat niin strategisia, että voidaan olettaa toimitusjohtajan muistavan ne. Suoritustapahtuman eli suunnitteluneuvottelujen osalta reliabiliteetti jää heikommaksi, koska kysytään virallisten tapahtumien lukumäärää vuoden aikana asteikolla 0 - 3. 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. Suunnittelun apuna käytettävien menetelmien osalta reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, koska voidaan olettaa toimitusjohtajan hyvin tietävän niiden käytön.

Prosessin päätöksentekovaihe todennetaan päätöksenteon kohteen ja päätöksentekijän avulla. Näin mittaus on tehty samoin kuin edellisessä suunnitteluvaiheessakin. Päätöksenteon kohteen osalta on vaadittu kirjallisessa muodossa olevat päätökset. Kysymykset on tehty siinä muodossa, että kirjallisten päätöksien sisältö on voitu analysoida. Näin ollen mittauksen validiteettia ja reliabiliteettia voidaan pitää yhtä hyvänä kuin suunnitteluvaiheen yhteydessäkin.

Suunnitelmien toimeenpanovaihe todennetaan päätöksistä jaetun informaation eli tiedottamisen ilmentymisellä. Lisäksi budjettien toimeenpanovaiheen todentamisessa mitataan budjettien valvonnan organisointia syvällisemmin. Validiteetista on todettava sen vähäisyys siinä mielessä, että tiedottaminen täyttää kyllä toimeenpanovaiheesta sen ensimmäisen osavaiheen eli toimeenpanon aloituksen. Näin ollen voidaan sanoa toimeenpanovaiheen mittauksen osalta täyttyvän välttämättömän ehdon. Tietyllä hetkellä tehdyllä kyselyllä ei myöskään voida mitata toimeenpanon myöhäisempien

vaiheiden ilmentymistä, joten tässä on tyydyttävä nyt saatuun vastaukseen. Tämä mittaus oli kylläkin syvällisempää budjettien valvonnan osalta. Tiedottamisen mittauksen reliabiliteettia voidaan puolestaan pitää hyvänä eikä sen voida katsoa osaltaan alentavan validiteettia.

Suunnittelun kohteiden väliset kytkennät tutkitaan kirjallisessa muodossa olevien suunnittelupäätösten sisällön johdonmukaisuuden analyysillä. Päätösten oletetaan muodostavan loogisia päätösketjuja suunnittelusysteemin hierarkian mukaisesti: päämäärät, strategiat, 2 - 3 vuoden tavoitteet, 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmat ja budjettitavoitteet. Tämän päätösketjun operationalisointi mittausta varten on tehty yrityksen eri funktioiden mukaisesti. Kirjallisessa muodossa olevien suunnittelupäätösten pohjalta muodostettu päätösketju on validi operationalisointi suunnittelun kohteiden välisten kytkentöjen analyysille, koska suunnittelun kohde on saanut päätöksenteossa sisältönsä. Prosessin aikaisemmissa vaiheissa suunnittelun kohteilla ei vielä ole vahvistettua sisältöä.

Päätösketjuja muodostetaan useita eri funktioista ja niiden todentaminen tehdään kaikilta suunnitteluhierarkian tasoilta. Näin ollen päätösketjujen avulla tapahtuvalla mittauksella saadaan analysoitua hierarkian ylempien tasojen päätösten yhteys alempien tasojen täsmennyksiin päätöksiin. Näin saadaan analysoitua hierarkkisen suunnittelusysteemin toimivuus kokonaisuutena, mikä on tutkimuksen tarkoitus. Päätösketjujen avulla tapahtuva mittaus täyttää hyvin riittävän reliabiliteetin vaatimuksen.

4.3.6 Täydennetty empiirinen suunnittelutypologia

Tässä kappaleessa täydennetään kappaleessa 4.3.1.3 esitettyä empiiristä suunnittelutypologiaa. Vasta tässä täydennyksessä voidaan alussa esitettyjen tyyppien yhteyteen ottaa kappaleissa 4.3.2 ja 4.3.3 sekä 4.3.4 olevat suunnitteluprosessin mukaan etenevän analyysin tulokset. Suunnitteluprosessin mukaan tehty analyysi ei muuta suunnittelutyyppiä, vaan se tuo lisää tietoa tyyppien "rungon" ympärille.

4.3.6.1 I - Budjettisuunnittelutyyppi (19 yritystä)

Budjettisuunnittelutyyppin mittaustulokset muodostuvat yrityskohtaisista, 19 yrityksen mittaustuloksista. Budjettisuunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä esiintyy keskimäärin neljä kirjallisessa muodossa olevaa budjettitavoitetta, summamuuttuja M 4964, yritystä kohti. Kirjallisten 2 - 3 vuoden tavoitteiden, M 4244, lukumäärä puolestaan jää keskimäärin selvästi alle yhden tavoitteen. Kirjallisessa muodossa olevien 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien, M 4525, lukumäärä on keskimäärin yksi toimintasuunnitelma yritystä kohti. Näitä kts-suunnittelua koskevia tuloksia voidaan pitää lähes olemattomana esiintymänä tutkittavan kohteen kannalta.

Budjettisuunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä toiminnan lähtökohtana, M 2060, on 42,0 %:ssa yrityksistä asiakkaiden taholta ilmenevä yrityksen tuotteiden ja palveluiden kysyntä ja 58,0 %:ssa yrityksistä jokin yrityksen käytössä oleva tarjontatekijä. Budjettisuunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä toiminta-ajatuksen sisältö, M 2050, on 57,9 %:ssa yrityksistä määritetty konkreettisesti yhden tai useamman yritystoiminnan perustekijän avulla: tuotteena, markkinoina, tuotantoteknologiana ja jakelukanavana. Muissa yrityksissä toiminta-ajatuksen sisältö on määritetty yleisemmällä yritystoimintaa kuvaavalla tavalla. Tämä tyyppi jakautuu kahdeksi alatyypiksi:

I 1. Pääasiassa budjettisuunnittelu (11 yritystä, n:ot 4, 5, 6, 7, 19, 29, 32, 42, 71, 82, 88)

Suunnittelu ilmenee tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä kirjallisessa muodossa ainoastaan budjettisuunnitteluna, summamuuttuja M 4964. Näissä yrityksissä ei korostu minkään toiminnon budjettitavoitteiden lukumäärä, vaan kaikkien toimintojen budjettitavoitteet esiintyvät keskimäärin yhtä lukuisasti yritystä kohti. Tulokset ovat kirjallisten budjettitavoitteiden osalta yksityiskohtaisesti seuraavat:

	yritysten lukumäärä
M 4773 myynti kotimaassa	4
M 4783 vienti Suomesta	4
M 4793 myynti ulkomailla	3
M 4803 markkinointikustannukset	5
M 4813 valmistus kotimaassa	5
M 4823 valmistus ulkomailla	3
M 4833 ostot kotimaasta	2
M 4843 ostot ulkomailta	2
M 4853 henkilöstö kotimaassa	6
M 4863 henkilöstö ulkomailla	4
M 4873 rahoitus kotimaasta	3
M 4883 rahoitus ulkomailta	2
M 4893 investoinnit kotimaahan	3
M 4903 investoinnit ulkomaille	2
M 4913 tutkimus- ja kehityskustannukset	2
M 4923 yleiskustannukset	6
M 4933 yrityksen voitto	5
M 4943 eri tulosityksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	4
M 4953 yrityksen sidottu pääoma	3
M 4963 eri tulosityksiköiden sidottu pääoma	2

I 2. Budjettisuunnittelu + kts-suunnittelu (8 yritystä, n:ot 10, 23, 37, 43, 50, 80, 84, 96)

Suunnittelu ilmenee tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä kirjallisessa muodossa budjettisuunnitteluna, summamuuttuja M 4964. Tämän lisäksi on todennettavissa vähäisessä määrin kirjallisia 2 - 3 vuoden tavoitteita koskevia päätöksiä, summamuuttuja M 4244 ja 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmia koskevia päätöksiä, summamuuttuja M 4525. Nämä suunnitelmat eivät kuitenkaan muodosta loogista päätösketjua kuin 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien ja budjettitavoitteiden välillä. Tällöinkin on todennettavissa kaikissa yrityksissä yhteensä vain kolme osittaista päätösketjua. Näin ollen yritykset on luettava budjettisuunnittelutyyppeihin. Tulokset ovat kirjallisessa muodossa olevien kohteiden osalta seuraavat:

2 - 3 vuoden tavoitteet, M 4244

M 4163 oman valmistuksen aloitus maassa x	1
M 4223 oman pääoman osuuden lisääminen Z %:iin rahoituksessa	2
M 4243 vastaajan täsmentämä tavoite	1

2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmat, M 4525

M 4453 valmistuksen koneista ja laitteista uusitaan x kpl	2
M 4463 ulkomaisten hankintojen määrä	1
M 4473 uusien tuotteiden valmistukseen liittyvät investoinnit	2
M 4483 investoinnit ulkomaisiin markkinointiyksiköihin	1
M 4493 investoinnit ulkomaisiin tuotantoyksiköihin	1
M 4503 tulorahoituksen määrä	1

Budjettitavoitteet, M 4964

M 4773 myynti kotimaassa	1
M 4783 vienti Suomesta	1
M 4793 myynti ulkomailla	1
M 4803 markkinointikustannukset	1
M 4813 valmistus kotimaassa	1
M 4833 ostot kotimaasta	1
M 4843 ostot ulkomailta	1
M 4873 rahoitus kotimaasta	1
M 4893 investoinnit kotimaahan	1
M 4933 yrityksen voitto	2
M 4943 eri tulosityksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	2
M 4953 yrityksen sidottu pääoma	1
M 4963 eri tulosityksiköiden sidottu pääoma	1

Kaikkien budjettisuunnittelutyyppiä edustavien yritysten - 19 yritystä - mittaustulok-
sista on todennettavissa suunnitteluhierarkian kohteiden ja suunnitteluprosessin
vaiheiden laajempikin ilmentyminen, joskaan kirjallisessa muodossa olevia päätöksiä
ei edellä olevien lisäksi esiinny.

Strategiasuunnitteluprosessi

Strategiasuunnittelun toteutuksessa tarvittava perussysteemi ja -prosessi, M 217 ja M 219, on todennettavissa tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä. Tämä mittaus on alustava ja se ilmaisee perusratkaisun vain karkeasti. Suurimmassa osassa yrityksiä suunnittelun toteutus on yksistään ylimmän johdon käsissä.

Strategiasuunnittelua koskevien kohteiden, toiminta-ajatuksen, päämäärien ja eri strategioiden suunnitteluprosessin identifiointivaihe ilmenee tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä. Informaatiota hankitaan, M 2900 ja M 2960, yrityksen ympäristöstä ja sidosryhmistä strategiasuunnittelun tarpeisiin. Tämän lisäksi tuloksista on todennettavissa strategisen ongelman tai mahdollisuuden täsmennetyt analyysin teko, M 215 ja M 216. Kirjallisessa muodossa strategiasuunnittelu ilmeni tässä tyypissä ainoastaan toiminta-ajatuksen sisällön määrittymisenä, M 2050.

Prosessin suunnitteluvaihe on todennettavissa, koska toiminta-ajatuksen, M 203 ja M 204, päämäärien, M 2320, ja strategioiden, M 2651, käsittely ilmenee useina vaihtoehtoina ja tähän suunnitteluprosessiin osallistuvat ensisijassa seuraavat organisaation henkilöryhmät, M 2120, M 2380, M 2720:

- johtokunta (hallitus)
- johtoryhmä
- tulosityksiköiden johtajat

Lisäksi näiden kohteiden suunnittelun yhteydessä esiintyvät viralliset suunnittelu-neuvottelut, M 213, M 239 ja M 273 sekä suunnittelun apuna käytettävät menetelmät M 3020. Tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä käytetään suurimmassa osassa yrityksiä päämäärien ja strategioiden suunnittelun apuna neuvotteluja, investointilaskelmia ja riskianalyysijä sekä ulkopuolisia asiantuntijoita.

Prosessin päätösvaihe on myös todennettavissa tässä tyypissä, koska toiminta-ajatuksen, M 2050, sisällön määrittäminen esiintyy. Strategioiden osalta, M 266, on todennettavissa eri liiketoiminta-alueiden päästrategioiden karkea määrittäminen. Kaikista suunnittelun kohteista päättää, M 214, M 240 ja M 274, johtokunta (hallitus), johtoryhmä tai toimitusjohtaja. Vain kahdessa yrityksessä päätösvalta oli yhtiökokouksella.

Prosessin toimeenpanovaihe todennetaan suunnittelun kohteiden päätöksistä jaetun informaation avulla. Suunnittelupäätöksistä tiedotetaan, M 2460 ja M 2800, useimmissa yrityksissä tyypillisesti tulosityksikköjohdolle ja funktiojohdolle sekä melko useissa yrityksissä yhtiökokoukselle, ulkomaisten yksiköiden johdolle, rahoittajille ja suunnitteluelimelle.

Kts- ja budjettisuunnitteluprosessi

Kts- ja budjettisuunnittelun toteutuksessa tarvittava perussysteemi, M 403 ja M 404, on todennettavissa tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä. Tämä mittaus on alustava ja ilmaisee perussysteemin vain karkeasti. Strategiasuunnittelun lisäksi 42,1 % yrityksistä toteuttaa sekä kts- että budjettisuunnittelua. Loput yrityksistä toteuttavat strategiasuunnittelun lisäksi vain budjettisuunnittelua.

Kts-suunnittelun kohteiden, 2 - 3 vuoden tavoitteiden ja 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien suunnitteluprosessin identifiointivaihe on todennettavissa tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä. Informaatiota hankitaan, M 4760, yrityksen ympäristöstä kts-suunnittelun tarpeisiin.

Prosessin suunnitteluvaihe on todennettavissa, koska 2 - 3 vuoden tavoitteiden, M 4240, ja 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien, M 4521, sekä budjettitavoitteiden, M 4960, käsittely ilmenee useina vaihtoehtoina ja tähän suunnitteluprosessiin osallistuvat ensisijassa seuraavat organisaation henkilöryhmät, M 4300, M 4580, M 5020:

- johtoryhmä
- tulosityksiköiden johtajat
- toimipaikkojen johtajat

Lisäksi näiden kohteiden suunnittelun yhteydessä esiintyvät viralliset suunnittelu-neuvottelut, M 431 ja M 459. Edelleen on todennettavissa kts-suunnittelun organisoinnin muutos, M 4110.

Prosessin päätösvaihe on myös todennettavissa tässä tyypissä, koska 2 - 3 vuoden tavoitteiden, M 4244, ja 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien, M 4525, sekä budjettitavoitteiden M 4964, kirjallisessa muodossa olevat määritykset esiintyvät. Kaikista suunnittelun kohteista päättää, M 432, M 460 ja M 503, johtokunta (hallitus), johto-

ryhmä tai toimitusjohtaja. Lisäksi on todennettavissa kts-suunnittelun kohteiden keskinäinen merkitys, M 405, sekä budjettien päätösvaihe, M 504.

Prosessin toimeenpanovaihe todennetaan suunnittelun kohteiden päätöksistä jaetun informaation avulla. Suunnittelupäätöksistä tiedotetaan, M 4390 ja M 4670, useimmissa yrityksissä tyypillisesti tulosityksikköjohdolle, funktiojohdolle, toimipaikkojen johdolle ja rahoittajille sekä melko useissa yrityksissä yhtiökokoukselle, ulkomaisten yksiköiden johdolle ja suunnitteluelimelle.

Lisäksi on todennettavissa erityisesti budjettien toimeenpanovaihe toiminnan ohjauksessa ja valvonnassa käytettävällä raportointimenettelyllä, M 505 ja budjettien valvonnan organisoinnilla, M 5120. Tätä budjettisuunnittelutyyppiä edustavista yrityksistä 36,8 % vastasi kansainvälistymisen vaikuttaneen budjettien valvontaan siten, että raporttien käyttöä toiminnan ohjauksessa oli tehostettu. Tulosityksiköiden johdon toiminnan arvostelussa käytetään, M 5230, budjettitavoitetta "käyttökate" 63,2 %:ssa yrityksistä.

4.3.6.2 II - Hahmottuva strategiasuunnittelutyyppi (41 yritystä)

Hahmottuvan strategiasuunnittelutyyppin mittaustulokset muodostuvat yrityskohtaisista, 41 yrityksen mittaustuloksista. Hahmottuvaa strategiasuunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä esiintyy keskimäärin alle kaksi kirjallisessa muodossa olevaa 4 - 5 vuoden päämäärää, summamuuttuja M 2324, yritystä kohti. Kirjallisten strategioiden, M 2655, lukumäärä on myös keskimäärin alle kaksi strategiasuunnitelmaa yritystä kohti. Tyypillisesti strategiasuunnitelmat painottuvat markkinointi- ja investointisuunnitelmiin.

Hahmottuvaa strategiasuunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä toiminnan lähtökohtana, M 2060, on 39,1 %:ssa yrityksistä asiakkaiden taholta ilmenevä yrityksen tuotteiden ja palveluiden kysyntä ja 60,9 %:ssa yrityksistä jokin yrityksen käytössä oleva tarjontatekijä. Tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä toiminta-ajatuksen sisältö, M 2050, on 68,4 %:ssa yrityksistä määritetty konkreettisesti yhden tai useamman yritystoiminnan perustekijän avulla: tuotteena, markkinoina, tuotantoteknologiana ja jakelukanavana. Muissa yrityksissä toiminta-ajatuksen sisältö on määritetty yleisemmällä yritystoimintaa kuvaavalla tavalla.

Kts-suunnittelun osalta kirjallisia 2 - 3 vuoden tavoitteita, M 4244, on keskimäärin kaksi. Kirjallisessa muodossa olevien 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien, M 4525, lukumäärä on myös keskimäärin kaksi toimintasuunnitelmaa yritystä kohti. Nämä kts-suunnitelmat eivät muodosta kaikissa tapauksissa lenkin sitä osaa, joka tarvitaan loogisen päätösketjun syntymiseen strategiasuunnittelusta budjettisuunnitteluun. Budjettisuunnittelun osalta kirjallisia budjettitavoitteita, M 4964, on asetettu keskimäärin alle 5 tavoitetta. Tämä suunnittelutyyppi jakautuu kahdeksi alatyypiksi:

II 1. Erillinen strategia- ja budjettisuunnittelu (24 yritystä, n:ot 2, 11, 16, 22, 24, 26, 27, 33, 34, 41, 44, 51, 58, 65, 66, 67, 72, 73, 79, 81, 91, 97, 100, 104)

Tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä on strategiasuunnittelussa tehty päätöksiä kaikista seuraavista strategiasuunnittelun kohteista: toiminta-ajatuksista, M 2050, päämääristä, M 2324, strategioista, M 2655. Kirjallisessa muodossa olevia niin päämääriä kuin strategioitakin on kuitenkin melko vähän, tyypillisesti kumpaakin keskimäärin yli yksi yritystä kohti. Suunnittelu on painottunut lähinnä investointien

suunnitteluun. Tulokset ovat kirjallisessa muodossa olevien kohteiden osalta seuraavat:

yritysten lukumäärä

4 - 5 vuoden päämäärät, M 2324

M 2213	viennin laajentaminen uusiin maihin	2
M 2223	suoraan ulkomaisten yksiköiden markkinointipäämääriä	1
M 2233	oman valmistuksen laajentaminen uusiin maihin	3
M 2243	uusien tuotteiden kehittäminen	4
M 2253	uuden valmistustekniikan kehittäminen	5
M 2273	x %:n tuoton saavuttaminen yritykseen sijoitetuille rahoille	7
M 2283	ulkomaisten yksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	1
M 2303	oman pääoman osuuden lisääminen rahoituksessa q %:iin	3
M 2323	tutkimus- ja kehitystoiminnan tehostaminen	1
M 2323(4)	toiminnan laajentaminen	1
M 2323(7)	vastaajan täsmentämä päämäärä	3

Strategiat, M 2655

M 2473	uusien tuotteiden markkinoinnin aloitus	3
M 2493	uudet markkinointialueet ulkomailla	2
M 2533	johtohenkilöstön koulutus ulkomaantoimintoihin	1
M 2543	uuden valmistustekniikan etsintä ja koekäyttö	2
M 2563	investoinnit käyttöomaisuuteen	6
M 2573	investoinnit ulkomaisiin markkinointiyksiköihin	4
M 2583	investoinnit ulkomaisiin tuotantoyksiköihin	3
M 2593	oman pääoman lisäys x - mk	3
M 2603	ulkomaanrahan määräiset lainat	2
M 2613	joidenkin yksiköiden toiminnan jatkaminen yhteistyössä toisen yrityksen kanssa	3
M 2623	toiminnan laajentaminen yritysostoin	5
M 2633	strategisten alueiden uudelleenrajaaminen joidenkin yksiköiden lopettamisella tai myynnillä	3
M 2643	tutkimus- & kehitysmenojen lisäys	2
M 2653	toiminnan laajentaminen uudelle toimialalle	1

Tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä on kts-suunnittelussa tehty päätöksiä sekä 2 - 3 vuoden tavoitteista, M 4244, että 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmista, M 4525.

Kirjallisessa muodossa olevia niin tavoitteita kuin toimintasuunnitelmiakin on kuitenkin melko vähän, tyypillisesti kumpaakin keskimäärin alle yksi yritystä kohti. Nämä kts-kohteita koskevat päätökset eivät muodosta yrityskohtaisessa mittauksessa loogista päätösketjua strategiasuunnitelmista budjettisuunnitelmiin. Näin ollen strategiasuunnittelu on erillään budjettisuunnittelusta. Tulokset ovat kirjallisessa muodossa olevien kohteiden osalta seuraavat:

yritysten lukumäärä

2 - 3 vuoden tavoitteet, M 4244

M 4123	kotimaisten yksiköiden mk-määräinen myynnin kasvu	2
M 4133	ulkomaisten yksiköiden mk-määräinen myynnin kasvu	1
M 4153	viennin laajentaminen uuteen maahan	1
M 4163	oman valmistuksen aloitus maassa x	1
M 4193	yrityksen voiton lisääminen	1
M 4203	ulkomaisten yksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	1
M 4233	osaavien henkilöiden saannin turvaaminen ulkomaantoimintoihin	1
M 4243	vastaaajan täsmentämä tavoite	1

2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmat, M 4525

M 4443	johtohenkilöstön urakierrätys eri maissa	1
M 4453	valmistuksen koneista ja laitteista uusitaan x kpl	1
M 4473	uusien tuotteiden valmistukseen liittyvät investoinnit	1
M 4493	investoinnit ulkomaisiin tuotantoyksiköihin	2
M 4503	tulorahoituksen määrä	1
M 4513	maksullisen osakeannin määrä	1

Tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä on budjettisuunnittelussa tehty päätös keskimäärin kahdesta kirjallisessa muodossa olevasta budjettitavoitteesta, M 4964, yritystä kohti.

II 2. Osittainen strategia- ja budjettisuunnittelu (17 yritystä, n:ot 3, 12, 14, 21, 35, 45, 53, 55, 63, 64, 74, 76, 77, 78, 92, 101, 103)

Tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä on strategiasuunnittelussa tehty päätöksiä kaikista seuraavista strategiasuunnittelun kohteista: toiminta-ajatuksesta, M 2050, päämääristä, M 2324, strategioista, M 2655. Kirjallisessa muodossa olevia niin päämääriä kuin strategioitakin on kumpaakin keskimäärin kaksi yritystä kohti.

Tyypillisesti strategiasuunnitelmat painottuvat tässä alatyypissä markkinointi- ja investointisuunnitelmiin.

Kts-suunnittelussa on tehty päätöksiä sekä 2 - 3 vuoden tavoitteista, M 4244, että 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmista, M 4525. Kirjallisessa muodossa olevista niin tavoitteista kuin toimintasuunnitelmistakin on tehty kummastakin päätös keskimäärin yli kolmesta kohteesta joka yrityksessä. Budjettisuunnittelussa on puolestaan tehty päätös keskimäärin kahdeksasta kirjallisessa muodossa olevasta budjettitavoitteesta, M 4964, yritystä kohti.

Tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä on myös todennettavissa yrityskohtaisessa mittauksessa johdonmukaiset päätösketjut, jotka alkavat päämääristä ja strategioista ja jotka etenevät 2 - 3 vuoden tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin ja lopulta päätyvät budjettitavoitteisiin. Tässä tyyppissä päätösketjut ovat kuitenkin osittaisia siten, että päätösketju voi alkaa myöhemmistäkin päätösvaiheista kuin päämääristä ja edetä budjettitavoitteisiin. Mittaustulosten perusteella tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä esiintyy keskimäärin kaksi strategiasuunnittelutasolta alkavaa osittaista päätösketjua ja tämän lisäksi esiintyy keskimäärin yksi kts-suunnittelutasolta alkava osittainen päätösketju yritystä kohti. Tulokset ovat strategiasuunnittelutasolta alkavien osittaisten päätösketjujen osalta seuraavat:

	yritysten lukumäärä
- tuotteita ja markkinointia koskevat päätösketjut	23
- tutkimus- ja kehitystoimintaa koskevat päätösketjut	1
- tuotantoa ja investointeja koskevat päätösketjut	6
- hankintoja koskevat päätösketjut	1
- rahoitusta koskevat päätösketjut	3
- tulospäämääriä koskevat päätösketjut	1

Tulokset ovat kts-suunnittelutasolta alkavien osittaisten päätösketjujen osalta seuraavat:

- tuotteita ja markkinointia koskevat päätösketjut	14
- hankintoja koskevat päätösketjut	1
- henkilöstöä koskevat päätösketjut	1
- rahoitusta koskevat päätösketjut	3
- tulospäämääriä koskevat päätösketjut	5

Kaikkien hahmottuvaa strategiasuunnittelutyyppiä edustavien yritysten - 41 yritystä - mittaustuloksista on todennettavissa suunnitteluhierarkian kohteiden ja suunnittelu-prosessin vaiheiden laajempikin ilmentyminen, joskaan kirjallisessa muodossa olevia päätöksiä ei edellä olevien lisäksi esiinny.

Strategiasuunnitteluprosessi

Strategiasuunnittelun toteutuksessa tarvittava perussysteemi ja -prosessi, M 217 ja M 219, on todennettavissa tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä. Tämä mittausta on alustava ja se ilmaisee perusratkaisun vain karkeasti. Suurimmassa osassa yrityksiä suunnittelun toteutus on yksistään ylimmän johdon käsissä. Tähän joukkoon kuuluvista yrityksistä 39,0 % katsoi kansainvälistymisen vaikeuttaneen ensisijassa päätöksentekovaihetta erityisesti harkinnanvaraisten ja riskiä sisältävien tekijöiden takia.

Strategiasuunnittelua koskevien kohteiden, toiminta-ajatuksen, päämäärien ja eri strategioiden suunnitteluprosessin identifiointivaihe on todennettavissa tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä. Informaatiota hankitaan, M 2900 ja M 2960, yrityksen ympäristöstä ja sidosryhmistä strategiasuunnittelun tarpeisiin. Tämän lisäksi tuloksista on todennettavissa strategisen ongelman tai mahdollisuuden täsmennetyt analyysin teko, M 215 ja M 216.

Prosessin suunnitteluvaihe on todennettavissa, koska toiminta-ajatuksen, M 203 ja M 204, päämäärien, M 2320, ja strategioiden, M 2651, käsittely ilmenee eri vaihtoehtoina ja tähän suunnitteluprosessiin osallistuvat ensisijassa seuraavat henkilöryhmät, M 2120, M 2380, M 2720:

- johtokunta (hallitus)
- johtoryhmä
- tulosityksiköiden johtajat

Lisäksi näiden kohteiden suunnittelun yhteydessä esiintyvät viralliset suunnittelu-neuvottelut, M 213, M 239 ja M 273 sekä suunnittelun apuna käytettävät menetelmät M 3020. Tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä käytetään suurimmassa osassa yrityksiä päämäärien ja strategioiden suunnittelun apuna neuvotteluja ja ulkopuolisia asiantuntijoita sekä melko useassa yrityksessä investointilaskelmia.

Prosessin päätösvaihe on todennettavissa tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä, koska niissä ilmenee toiminta-ajatuksen, M 2050, päämäärien, M 2324, ja strategioiden, M 2655, sisällön määrittäminen. Tässä hahmottuvassa strategiasuunnittelutyypissä esiintyvät siis vähäisessä määrin päämäärien ja strategioiden kirjallisessa muodossa olevat sisällön määritykset. Strategioiden osalta, M 266, on todennettavissa myös eri liiketoiminta-alueiden päästrategioiden karkea määrittäminen. Kaikista suunnittelun kohteista päättää, M 214, M 240 ja M 274, johtokunta (hallitus), johtoryhmä tai toimitusjohtaja. Vain muutamassa yrityksessä päätösvalta oli yhtiökokouksella tai muulla ryhmällä.

Prosessin toimeenpanovaihe puolestaan todennetaan suunnittelun kohteiden päätöksistä jaetun informaation avulla. Suunnittelupäätöksistä tiedotetaan, M 2460 ja M 2800, useimmissa yrityksissä tyypillisesti tulosityksikköjohdolle, funktiojohdolle ja ulkomaisten yksiköiden johdolle sekä melko useissa yrityksissä yhtiökokoukselle, rahoittajille ja suunnitteluelimelle.

Kts- ja budjettisuunnitteluprosessi

Kts- ja budjettisuunnittelun toteutuksessa tarvittava perussysteemi, M 403 ja M 404, on todennettavissa tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä. Tämä mittaus on alustava ja ilmaisee perussysteemin vain karkeasti. Strategiasuunnittelun lisäksi 61,0 % yrityksistä toteuttaa sekä kts- että budjettisuunnittelua. Loput yrityksistä toteuttavat strategiasuunnittelun lisäksi vain budjettisuunnittelua.

Kts-suunnittelun kohteiden, 2 - 3 vuoden tavoitteiden ja 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien suunnitteluprosessin identifiointivaihe on todennettavissa tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä. Informaatiota hankitaan, M 4760, yrityksen ympäristöstä kts-suunnittelun tarpeisiin.

Prosessin suunnitteluvaihe on todennettavissa, koska 2 - 3 vuoden tavoitteiden, M 4240, ja 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien, M 4521, sekä budjettitavoitteiden, M 4960, käsittely ilmenee useina vaihtoehtoina ja tähän suunnitteluprosessiin osallistuvat ensisijassa seuraavat organisaation henkilöryhmät, M 4300, M 4580, M 5020:

- johtoryhmä
- tulosityksiköiden johtajat
- ulkomaisten yksiköiden johtajat

Lisäksi näiden kohteiden suunnittelun yhteydessä esiintyvät viralliset suunnittelu-neuvottelut, M 431 ja M 459. Edelleen on todennettavissa kts-suunnittelun organisoinnin muutos, M 4110. Tätä suunnittelutyyppiä edustavista yrityksistä 56,0 % katsoi kansainvälistymisen vaikuttaneen kts-suunnittelun organisointiin siten, että linjajohdon osallistumista oli laajennettu.

Prosessin päätösvaihe on myös todennettavissa tässä suunnittelutyypissä, koska siinä esiintyvät 2 - 3 vuoden tavoitteiden, M 4244, ja 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien, M 4525, sekä budjettitavoitteiden, M 4964, kirjallisessa muodossa olevat määritykset. Kts-suunnittelun osalta päätöksiä tehneiden yritysten osuus on tässä tyyppissä suurempi kuin budjettisuunnittelutyypissä. Kaikista suunnittelun kohteista päättää, M 432, M 460 ja M 503, johtokunta (hallitus), johtoryhmä, toimitusjohtaja tai tulosityksiköiden johto. Lisäksi on todennettavissa kts-suunnittelun kohteiden keskinäinen merkitys, M 405, ja budjettien päätösvaihe, M 504.

Prosessin toimeenpanovaihe todennetaan suunnittelun kohteiden päätöksistä jaetun informaation avulla. Suunnittelupäätöksistä tiedotetaan, M 4390 ja M 4670, useimmissa yrityksissä tyyppillisesti tulosityksikköjohdolle, funktiojohdolle ja ulkomaisten yksiköiden johdolle sekä melko useissa yrityksissä toimipaikkojen johdolle, rahoittajille, suunnitteluelimelle ja yhtiökokoukselle.

Lisäksi on todennettavissa erityisesti budjettien toimeenpanovaihe toiminnan ohjauksessa ja valvonnassa käytettävällä raportointimenettelyllä, M 505 ja budjettien valvonnan organisoinnilla, M 5120. Hahmottuvaa strategiasuunnittelutyyppiä edustavista yrityksistä 36,6 % ilmoitti kansainvälistymisen vaikuttaneen budjettien valvontaan siten, että raporttien käyttöä toiminnan ohjauksessa oli tehostettu. Tulosityksiköiden johdon toiminnan arvostelussa käytetään, M 5230, budjettitavoitetta "käyttökate" 51,2 %:ssa yrityksistä.

4.3.6.3 III - Monidimensioinen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppi, ylimmän johdon suunnittelutyyppi (19 yritystä)

Tämän suunnittelutyyppin mittaustulokset muodostuvat yrityskohtaisista, 19 yrityksen mittaustuloksista. Tätä tyyppiä edustavissa yrityksissä esiintyy keskimäärin neljä kirjallisessa muodossa olevaa 4 - 5 vuoden päähän ulottuvaa päämäärää, summamuutuja M 2324, yritystä kohti. Kirjallisten strategioiden, M 2655, lukumäärä on keskimäärin viisi suunnitelmaa yritystä kohti. Tässä suunnittelutyyppissä esiintyy kaikkien toimintojen päämääriä ja strategioita.

Monidimensioista strategia- ja budjettisuunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä toiminnan lähtökohtana, M 2060, on jopa 63,1 %:ssa yrityksistä asiakkaiden taholta ilmenevä yrityksen tuotteiden ja palveluiden kysyntä ja 36,9 %:ssa yrityksistä jokin yrityksen käytössä oleva tarjontatekijä. Tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä toiminta-ajatuksen sisältö, M 2050, on 73,6 %:ssa yrityksistä määritetty konkreettisesti yhden tai useamman yritystoiminnan perustekijän avulla: tuotteena, markkinoina, tuotantoteknologiana ja jakelukanavana. Jäljelle jäävissä yrityksissä toiminta-ajatuksen sisältö on määritetty yleisemmällä yritystoimintaa kuvaavalla tavalla.

Kts-suunnittelun osalta kirjallisia 2 - 3 vuoden tavoitteita M 4244, on keskimäärin yli neljä yritystä kohti. Kirjallisessa muodossa olevien 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien, M 4525, lukumäärä on keskimäärin neljä toimintasuunnitelmaa. Nämä kts-suunnitelmat ovat useimmiten strategiasuunnitelmien kanssa johdonmukaisia. Suunnitteluhierarkian alimmalla tasolla olevista budjettitavoitteista, M 4964, on tehty päätös keskimäärin 14:stä eri toiminnon budjettitavoitteesta. Tämä keskiarvo on selvästi korkeampi kuin edellisissä tyypeissä esiintyvä arvo. Suunnittelutyyppi jakautuu kahdeksi alatyypiksi:

III 1. Yrityksen ylin johto ja suunnitteluelin toteuttavat suunnittelun pääasiassa yksin
(11 yritystä, n:ot 8, 17, 25, 36, 48, 56, 59, 83, 86, 94, 95)

Kaikissa tätä alatyyppejä edustavissa yrityksissä strategiasuunnittelu toteutetaan, M 217, lähinnä siten, että yrityksen johto ja suunnitteluelin identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat, tekevät päätöksen ja tiedottavat päätöksestä kotimaisille ja ulkomaisille yksiköille.

Strategiasuunnittelussa on tehty päätöksiä kaikista strategiasuunnittelun kohteista: toiminta-ajatuksesta, M 2050, päämääristä, M 2324, strategioista, M 2655. Kirjallisessa muodossa olevia sekä päämääriä että strategioita on kumpaakin keskimäärin alle neljä yritystä kohti.

Kts-suunnittelun osalta kirjallisia 2 - 3 vuoden tavoitteita M 4244, on keskimäärin yli viisi yritystä kohti. Kirjallisessa muodossa olevien 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien, M 4525, lukumäärä on keskimäärin yli neljä toimintasuunnitelmaa. Budjettisuunnittelussa on tehty päätös keskimäärin 14:stä kirjallisessa muodossa olevasta budjettitavoitteesta, M 4964, yritystä kohti.

Yrityskohtaisessa mittauksessa tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä on myös todennettavissa loogiset päätösketjut, jotka alkavat päämääristä ja strategioista ja jotka etenevät 2 - 3 vuoden tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin ja päätyvät budjettitavoitteisiin. Mittaustulosten perusteella tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä esiintyy keskimäärin kaksi strategiasuunnittelutasolta alkavaa täyttä päätösketjua ja yli kolme osittaista päätösketjua. Näiden lisäksi esiintyy keskimäärin yksi kts-suunnittelutasolta alkava osittainen päätösketju yritystä kohti. Tulokset ovat strategiasuunnittelutasolta alkavien täysien päätösketjujen osalta seuraavat:

	yritysten lukumäärä
- tuotteita ja markkinointia koskevat päätösketjut	8
- tuotantoa ja investointeja koskevat päätösketjut	4
- rahoitusta koskevat päätösketjut	1
- tulospäämääriä koskevat päätösketjut	10

Strategiasuunnittelutasolta alkavien osittaisten päätösketjujen osalta tulokset ovat seuraavat:

- tuotteita ja markkinointia koskevat päätösketjut	16
- tutkimus- ja kehitystoimintaa koskevat päätösketjut	2
- tuotantoa ja investointeja koskevat päätösketjut	10
- hankintoja koskevat päätösketjut	2
- henkilöstöä koskevat päätösketjut	5
- rahoitusta koskevat päätösketjut	3
- tulospäämääriä koskevat päätösketjut	1

Kts-suunnittelutasolta alkavat osittaiset päätösketjut ovat pääasiassa tuotteita ja markkinointia koskevia päätöksiä.

III 2. Yrityksen ylin johto ja suunnitteluelin keskustelevat suunnitelmista kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johdon kanssa (8 yritystä, n:ot 9, 13, 15, 18, 28, 57, 70, 99)

Kaikissa tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä strategiasuunnittelu toteutetaan, M 217, lähinnä siten, että yrityksen johto ja suunnitteluelin identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat sekä keskustelevat suunnitelmista kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johdon kanssa. Tältä pohjalta yrityksen johto tekee päätöksen ja tiedottaa päätöksestä kotimaisille ja ulkomaisille yksiköille.

Strategiasuunnittelussa on tehty päätöksiä kaikista strategiasuunnittelun kohteista: toiminta-ajatuksista, M 2050, päämääristä, M 2324, strategioista, M 2655. Kirjallisessa muodossa olevia päämääriä on keskimäärin yli neljä ja strategioita on keskimäärin seitsemän yritystä kohti.

Kts-suunnittelun osalta kirjallisia 2 - 3 vuoden tavoitteita M 4244, on keskimäärin alle neljä yritystä kohti. Kirjallisessa muodossa olevien 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien, M 4525, lukumäärä on myös keskimäärin alle neljä toimintasuunnitelmaa. Budjettisuunnittelussa on tehty päätös keskimäärin yli 13:sta kirjallisessa muodossa olevasta budjettitavoitteesta, M 4964, yritystä kohti.

Yrityskohtaisessa mittauksessa tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä on todennettavissa johdonmukaiset päätösketjut, jotka alkavat päämääristä ja strategioista ja jotka etenevät 2 - 3 vuoden tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin ja päätyvät budjettitavoitteisiin. Tulosten perusteella tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä esiintyy keskimäärin kaksi strategiasuunnittelutasolta alkavaa täyttä päätösketjua ja yli neljä osittaista päätösketjua. Näiden lisäksi ilmenee keskimäärin yksi kts-suunnittelutasolta alkava osittainen päätösketju yritystä kohti. Tulokset ovat strategiasuunnittelutasolta alkavien täysien päätösketjujen osalta seuraavat:

	yritysten lukumäärä
- tuotteita ja markkinointia koskevat päätösketjut	7
- tuotantoa ja investointeja koskevat päätösketjut	3
- rahoitusta koskevat päätösketjut	2
- tulospäämääriä koskevat päätösketjut	5

Strategiasuunnittelutasolta alkavien osittaisten päätösketjujen osalta tulokset ovat seuraavat:

- tuotteita ja markkinointia koskevat päätösketjut	16
- tutkimus- ja kehitystoimintaa koskevat päätösketjut	1
- tuotantoa ja investointeja koskevat päätösketjut	6
- henkilöstöä koskevat päätösketjut	5
- rahoitusta koskevat päätösketjut	5
- tulospäämääriä koskevat päätösketjut	1

Kts-suunnittelutasolta alkavat osittaiset päätösketjut ovat pääasiassa tuotteita ja markkinointia koskevia päätöksiä.

Kaikkien monidimensioista strategia- ja budjettisuunnittelutyyppejä edustavien yritysten - 19 yritystä - mittaustuloksista on todennettavissa suunnitteluhierarkian kohteiden ja suunnitteluprosessin vaiheiden laajempikin ilmentyminen, joskaan kirjallisessa muodossa olevia päätöksiä ei edellä olevien lisäksi esiinny.

Strategiasuunnitteluprosessi

Strategiasuunnittelun toteutuksessa tarvittava perussysteemi ja -prosessi, M 217 ja M 219, on todennettavissa tätä suunnittelutyyppejä edustavissa yrityksissä. Tämä mittaus on alustava ja ilmaisee perusratkaisun vain karkeasti. Kaikissa yrityksissä suunnittelun toteutus on yksistään ylimmän johdon käsissä. Tähän joukkoon kuuluvista yrityksistä 36,8 % katsoi kansainvälistymisen vaikeuttaneen ensisijassa päätöksentekovaihetta. Yhtä suuri osa yrityksistä katsoi kansainvälistymisen vaikeuttaneen ensisijassa ongelmien ja mahdollisuuksien identifiointia.

Strategiasuunnittelua koskevien kohteiden, toiminta-ajatuksen, päämäärien ja eri strategioiden suunnitteluprosessin identifiointivaihe on todennettavissa tätä suunnittelutyyppejä edustavissa yrityksissä. Informaatiota hankitaan, M 2900 ja M 2960, yrityksen ympäristöstä ja sidosryhmistä strategiasuunnittelun tarpeisiin. Tämän lisäksi tuloksista on todennettavissa strategisen ongelman tai mahdollisuuden täsmennetyin analyysin teko, M 215 ja M 216.

Prosessin suunnitteluvaihe on todennettavissa, koska toiminta-ajatuksen, M 203 ja M 204, päämäärien, M 2320, ja strategioiden, M 2651, käsittely ilmenee eri vaihtoehtoina ja tähän suunnitteluprosessiin osallistuvat ensisijassa seuraavat henkilöryhmät, M 2120, M 2380, M 2720:

- johtokunta (hallitus)
- johtoryhmä
- tuloyksiköiden johtajat

Lisäksi näiden kohteiden suunnittelun yhteydessä esiintyvät viralliset suunnittelu-neuvottelut, M 213, M 239 ja M 273 sekä suunnittelun apuna käytettävät menetelmät M 3020. Tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä käytetään suurimmassa osassa yrityksiä päämäärien ja strategioiden suunnittelun apuna neuvotteluja, investointi-laskelmia ja riskianalyysejä sekä skenaarioita.

Prosessin päätösvaihe on todennettavissa tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä, koska toiminta-ajatuksen, M 2050, päämäärien, M 2324, ja strategioiden, M 2655, sisällön määrittäminen on tehty. Tässä monidimensioisessa strategiasuunnittelutyyppissä esiintyvät jo melko lukuisasti päämäärien ja strategioiden kirjallisessa muodossa olevat sisällön määrittäykset. Strategioiden osalta, M 266, on todennettavissa myös eri liiketoiminta-alueiden päästrategioiden karkea määrittäminen. Kaikista suunnittelun kohteista päättää, M 214, M 240 ja M 274, johtokunta (hallitus), johtoryhmä tai toimitusjohtaja.

Prosessin toimeenpanovaihe todennetaan suunnittelun kohteiden päätöksistä jaetun informaation avulla. Suunnittelupäätöksistä tiedotetaan, M 2460 ja M 2800, useimmissa yrityksissä tyypillisesti tuloyksikköjohdolle ja funktiojohdolle sekä useissa yrityksissä rahoittajille, yhtiökokoukselle, suunnitteluelimelle ja ulkomaisten yksiköiden johdolle.

Kts- ja budjettisuunnitteluprosessi

Kts- ja budjettisuunnittelun toteutuksessa tarvittava perussysteemi, M 403 ja M 404, on todennettavissa tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä. Tämä mittaus on alustava ja ilmaisee perussysteemin vain karkeasti. Strategiasuunnittelun lisäksi 73,7 % yrityksistä toteuttaa sekä kts- että budjettisuunnittelua. Loput yrityksistä toteuttavat strategiasuunnittelun lisäksi vain budjettisuunnittelua.

Kts-suunnittelun kohteiden, 2 - 3 vuoden tavoitteiden ja 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien suunnitteluprosessin identifiointivaihe on todennettavissa tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä. Informaatiota hankitaan, M 4760, yrityksen ympäristöstä kts-suunnittelun tarpeisiin.

Prosessin suunnitteluvaihe on todennettavissa, koska 2 - 3 vuoden tavoitteiden, M 4240, ja 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien, M 4521, sekä budjettitavoitteiden, M 4960, käsittely ilmenee useina vaihtoehtoina ja tähän suunnitteluprosessiin osallistuvat ensisijassa seuraavat organisaation henkilöryhmät, M 4300, M 4580, M 5020:

- johtoryhmä
- tulosityksiköiden johtajat

Lisäksi näiden kohteiden suunnittelun yhteydessä esiintyvät viralliset suunnittelu-neuvottelut, M 431 ja M 459. Edelleen on todennettavissa kts-suunnittelun organisoimisen muutos, M 4110. Tätä suunnittelutyyppiä edustavista yrityksistä 42,9 % katsoi kansainvälistymisen vaikuttaneen kts-suunnittelun organisointiin siten, että linjajohdon osallistumista oli laajennettu.

Prosessin päätösvaihe on myös todennettavissa tässä suunnittelutyypissä, koska 2 - 3 vuoden tavoitteiden, M 4244, ja 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien, M 4525, sekä budjettitavoitteiden, M 4964, kirjallisessa muodossa olevat määräykset esiintyvät. Kts-suunnittelun osalta päätöksiä tehneiden yritysten osuus on tässä tyypissä suurempi kuin hahmottuvassa strategiasuunnittelutyypissä. Kaikista suunnittelun kohteista päättää, M 432, M 460 ja M 503, johtokunta (hallitus), johtoryhmä, toimitusjohtaja tai tulosityksiköiden johto. Lisäksi on todennettavissa kts-suunnittelun kohteiden keskinäinen merkitys, M 405, ja budjettien päätösvaihe, M 504.

Prosessin toimeenpanovaihe todennetaan suunnittelun kohteiden päätöksistä jaetun informaation avulla. Suunnittelupäätöksistä tiedotetaan, M 4390 ja M 4670, useimmissa yrityksissä tyypillisesti tulosityksikköjohdolle, funktiojohdolle ja toimipaikkojen johdolle sekä useissa yrityksissä ulkomaisten yksiköiden johdolle, rahoittajille, suunnitteluelimelle ja yhtiökokoukselle.

Lisäksi on todennettavissa erityisesti budjettien toimeenpanovaihe toiminnan ohjauksessa ja valvonnassa käytettävällä raportointimenettelyllä, M 505 ja budjettien valvonnan organisoinnilla, M 5120. Tätä suunnittelutyyppiä edustavista yrityksistä 42,1 %

ilmoitti kansainvälistymisen vaikuttaneen budjettien valvontaan siten, että valvontaraporttien hyväksikäyttöä toiminnan ohjauksessa oli tehostettu. Tulosyksiköiden johdon toiminnan arvostelussa käytetään, M 5230, budjettitavoitetta "käyttökate" 68,4 %:ssa yrityksistä.

KUVIO 6 MONIDIMENSIONINEN STRATEGIA- JA BUDJETTISUUNNITTELUYTYYPPI, YLIMMÄN JOHDON SUUNNITTELUYTYYPPI (19 yritystä)

Kysymys	Max 9			Max 13			Max 20														
	KTS-suunnitelma	KTS-organisaatio	KTS-johtaminen	KTS-johtaminen	KTS-johtaminen	KTS-johtaminen	KTS-johtaminen	KTS-johtaminen	KTS-johtaminen												
ei	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
4	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
5	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
6	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
7	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
8	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
11	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
12	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
13	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
14	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
15	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
16	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
17	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
18	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
19	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
20	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Kysymys	Max 9			Max 13			Max 20														
	KTS-suunnitelma	KTS-organisaatio	KTS-johtaminen	KTS-johtaminen	KTS-johtaminen	KTS-johtaminen	KTS-johtaminen	KTS-johtaminen	KTS-johtaminen												
1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
4	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
5	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
6	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
7	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
8	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
11	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
12	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
13	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
14	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
15	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
16	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
17	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
18	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
19	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
20	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

KTS- JA BUDJETTISUUNNITTELU: Perustotaruksen mittaus: Iden-ti- foin- ti- vaihe: Tavoitteet 2-3 vuoden: - suunn.- vaihe: Toininsuunnitelmat 2-3 vuoden: - päätös- vaihe: Budjettitavoitteet: - suunn.- vaihe: Budjetti- määr. & valvonta: Budjetti- määr. & valvonta: Tulo- ja- joht. tulon, arvostelu: bud. tav. jr.

4.3.6.4 IV - Monidimensioinen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppi, laajan osallistumisen suunnittelutyyppi (25 yritystä)

Tämän suunnittelutyyppin mittaustulokset muodostuvat yrityskohtaisista, 25 yrityksen mittaustuloksista. Tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä esiintyy keskimäärin kuusi kirjallisessa muodossa olevaa 4 - 5 vuoden päähän ulottuvaa päämäärää, summamuuttuja M 2324, yritystä kohti. Kirjallisten strategioiden, M 2655, lukumäärä on keskimäärin 10 suunnitelmaa yritystä kohti. Nämä keskiarvot ovat selvästi korkeampia kuin edellisissä tyypeissä esiintyvät arvot. Tässä suunnittelutyyppissä esiintyy kaikkien toimintojen päämääriä ja strategioita.

Tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä toiminnan lähtökohtana, M 2060, on jopa 68,0 %:ssa yrityksistä asiakkaiden taholta ilmenevä yrityksen tuotteiden ja palveluiden kysyntä ja 32,0 %:ssa yrityksistä jokin yrityksen käytössä oleva tarjontatekijä. Tätä tyyppiä edustavissa yrityksissä toiminta-ajatuksen sisältö, M 2050, on 80,0 %:ssa yrityksistä määritetty konkreettisesti yhden tai useamman yritystoiminnan perustekijän avulla: tuotteena, markkinoina, tuotantoteknologiana ja jakelukanavana. Jäljelle jäävissä yrityksissä toiminta-ajatuksen sisältö on määritetty yleisemmällä yritystoimintaa kuvaavalla tavalla.

Kts-suunnittelun osalta kirjallisia 2 - 3 vuoden tavoitteita M 4244, on keskimäärin lähes kuusi yritystä kohti. Kirjallisessa muodossa olevien 2 - 3 vuoden toiminta-suunnitelmien, M 4525, lukumäärä on keskimäärin samoin lähes kuusi yritystä kohti. Nämä kts-suunnitelmat ovat useimmiten johdonmukaisia strategiasuunnitelmien kanssa. Suunnitteluhierarkian alimmalla tasolla olevista budjettitavoitteista, M 4964, on tehty päätös keskimäärin 15:stä budjettitavoitteesta. Nämä keskiarvot ovat korkeampia kuin edellisissä tyypeissä esiintyvät arvot. Suunnittelutyyppi jakautuu kahdeksi alatyypiksi:

IV 1. Yrityksen johto sekä kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johto toteuttavat suunnittelun yhdessä (12 yritystä, n:ot 1, 20, 30, 38, 40, 61, 62, 68, 85, 89, 93, 102)

Kaikissa tätä alatyyppejä edustavissa yrityksissä strategiasuunnittelu toteutetaan, M 217, lähinnä siten, että yrityksen johto sekä kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden

johto yhdessä identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat ja tekevät päätöksen strategiasta.

Strategiasuunnittelussa on tehty päätöksiä kaikista strategiasuunnittelun kohteista: toiminta-ajatuksesta, M 2050, päämääristä, M 2324, strategioista, M 2655. Kirjallisessa muodossa olevia päämääriä on keskimäärin yli kuusi ja strategioita on keskimäärin 11 yritystä kohti.

Kts-suunnittelun osalta kirjallisia 2 - 3 vuoden tavoitteita M 4244, on keskimäärin seitsemän yritystä kohti. Kirjallisessa muodossa olevien 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien, M 4525, lukumäärä on myös keskimäärin seitsemän toimintasuunnitelmaa. Budjettisuunnittelussa on tehty päätös keskimäärin lähes 16:sta kirjallisessa muodossa olevasta budjettitavoitteesta, M 4964, yritystä kohti.

Yrityskohtaisessa mittauksessa tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä on selvästi todennettavissa loogiset päätösketjut, jotka alkavat päämääristä ja strategioista ja jotka etenevät 2 - 3 vuoden tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin ja päättyvät budjettitavoitteisiin. Mittaustulosten perusteella tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä esiintyy keskimäärin yli neljä strategiasuunnittelutasolta alkavaa täyttä päätösketjua ja samoin yli neljä osittaista päätösketjua. Näiden lisäksi esiintyy keskimäärin yksi kts-suunnittelutasolta alkava osittainen päätösketju yritystä kohti. Tulokset ovat strategiasuunnittelutasolta alkavien täysien päätösketjujen osalta seuraavat:

	yritysten lukumäärä
- tuotteita ja markkinointia koskevat päätösketjut	17
- tutkimus- ja kehitystoimintaa koskevat päätösketjut	1
- tuotantoa ja investointeja koskevat päätösketjut	12
- henkilöstöä koskevat päätösketjut	3
- rahoitusta koskevat päätösketjut	7
- tulospäämääriä koskevat päätösketjut	13

Strategiasuunnittelutasolta alkavien osittaisten päätösketjujen osalta tulokset ovat seuraavat:

- tuotteita ja markkinointia koskevat päätösketjut	21
- tutkimus- ja kehitystoimintaa koskevat päätösketjut	9
- tuotantoa ja investointeja koskevat päätösketjut	9
- hankintoja koskevat päätösketjut	3

- henkilöstöä koskevat päätösketjut	7
- rahoitusta koskevat päätösketjut	5
- tulospäämääriä koskevat päätösketjut	3

Kts-suunnittelutasolta alkavat osittaiset päätösketjut ovat pääasiassa tuotteita ja markkinointia koskevia päätöksiä.

IV 2. Kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johto laatii omasta yksiköstään suunnitelmat ylimmän johdon hyväksyttäväksi (13 yritystä, n:ot 31, 39, 46, 47, 49, 52, 54, 60, 69, 75, 87, 90, 98)

Kaikissa tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä strategiasuunnittelu toteutetaan, M 217, lähinnä siten, että kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johto itse identifioi ongelman, hankkii informaation, laatii suunnitelmat ja tekee päätöksen, joka näyttää tyydyttävän yrityksen päämäärät, sekä esittää tämän päätöksen yrityksen johdolle hyväksyttäväksi.

Strategiasuunnittelussa on tehty päätöksiä kaikista strategiasuunnittelun kohteista: toiminta-ajatuksesta, M 2050, päämääristä, M 2324, strategioista, M 2655. Kirjallisessa muodossa olevia päämääriä on keskimäärin alle kuusi ja strategioita on keskimäärin yli yhdeksän yritystä kohti.

Kts-suunnittelun osalta kirjallisia 2 - 3 vuoden tavoitteita M 4244, on keskimäärin yli neljä yritystä kohti. Kirjallisessa muodossa olevien 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien, M 4525, lukumäärä on alle viisi toimintasuunnitelmaa. Budjettisuunnittelussa on tehty päätös keskimäärin yli 14:stä kirjallisessa muodossa olevasta budjettitavoitteesta, M 4964, yritystä kohti.

Yrityskohtaisessa mittauksessa tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä on todennettavissa johdonmukaiset päätösketjut, jotka alkavat päämääristä ja strategioista ja jotka etenevät 2 - 3 vuoden tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin ja päätyvät budjettitavoitteisiin. Tulosten perusteella tätä alatyyppeä edustavissa yrityksissä esiintyy keskimäärin alle neljä strategiasuunnittelutasolta alkavaa täyttä päätösketjua ja viisi osittaista päätösketjua. Näiden lisäksi ilmenee keskimäärin yksi kts-suunnittelutasolta alkava osittainen päätösketju yritystä kohti. Tulokset ovat strategiasuunnittelutasolta alkavien täysien päätösketjujen osalta seuraavat:

yritysten lukumäärä

- tuotteita ja markkinointia koskevat päätösketjut	18
- tuotantoa ja investointeja koskevat päätösketjut	8
- hankintoja koskevat päätösketjut	1
- henkilöstöä koskevat päätösketjut	2
- rahoitusta koskevat päätösketjut	6
- tulospäämääriä koskevat päätösketjut	12

Strategiasuunnittelutasolta alkavien osittaisten päätösketjujen osalta tulokset ovat seuraavat:

- tuotteita ja markkinointia koskevat päätösketjut	26
- tutkimus- ja kehitystoimintaa koskevat päätösketjut	6
- tuotantoa ja investointeja koskevat päätösketjut	14
- hankintoja koskevat päätösketjut	2
- henkilöstöä koskevat päätösketjut	5
- rahoitusta koskevat päätösketjut	10
- tulospäämääriä koskevat päätösketjut	4

Kts-suunnittelutasolta alkavat osittaiset päätösketjut ovat pääasiassa tuotteita ja markkinointia koskevia päätöksiä.

Kaikkien monidimensioista strategia- ja budjettisuunnittelutyyppejä edustavien yritysten - 25 yritystä - mittaustuloksista on todennettavissa suunnitteluhierarkian kohteiden ja suunnitteluprosessin vaiheiden laajempikin ilmentyminen, joskaan kirjallisessa muodossa olevia päätöksiä ei edellä olevien lisäksi esiinny.

Strategiasuunnitteluprosessi

Strategiasuunnittelun toteutuksessa tarvittava perussysteemi ja -prosessi, M 217 ja M 219, on todennettavissa tätä suunnittelutyyppejä edustavissa yrityksissä. Tämä mittaus on alustava ja ilmaisee perusratkaisun vain karkeasti. Kaikissa yrityksissä ylin johto sekä kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johto yhdessä toteuttavat suunnittelun. Tähän joukkoon kuuluvista yrityksistä 48,0 % katsoi kansainvälistymisen vaikeuttaneen ensisijassa prosessin päätöksentekovaihetta.

Strategiasuunnittelua koskevien kohteiden, toiminta-ajatuksen, päämäärien ja eri strategioiden suunnitteluprosessin identifiointivaihe on todennettavissa tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä. Informaatiota hankitaan, M 2900 ja M 2960, yrityksen ympäristöstä ja sidosryhmistä strategiasuunnittelun tarpeisiin. Tämän lisäksi tuloksista on todennettavissa strategisen ongelman tai mahdollisuuden täsmennetyt analyysit, M 215 ja M 216.

Prosessin suunnitteluvaihe on todennettavissa, koska toiminta-ajatuksen, M 203 ja M 204, päämäärien, M 2320, ja strategioiden, M 2651, käsittely ilmenee useina vaihtoehtoina ja tähän suunnitteluprosessiin osallistuvat ensisijassa seuraavat henkilöryhmät, M 2120, M 2380, M 2720:

- johtokunta (hallitus)
- johtoryhmä
- tulosityksiköiden johtajat
- ulkomaisten yksiköiden johtajat

Yrityksissä, jotka ovat valinneet toiminnan ohjauksen avuksi tämän IV suunnittelutyyppin, on suunnitteluryhmiä käyttävien yritysten osuus suurempi kuin muissa yritysjoukoissa. Tälle suunnittelutyyppille onkin tyypillistä juuri eri henkilöryhmien laaja osallistuminen suunnitelmien laadintaan päämäärien ja strategioiden suunnittelusta lähtien.

Lisäksi näiden kohteiden suunnittelun yhteydessä esiintyvät viralliset suunnittelu-neuvottelut, M 213, M 239 ja M 273 sekä suunnittelun apuna käytettävät menetelmät M 3020. Tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä käytetään suurimmassa osassa yrityksiä päämäärien ja strategioiden suunnittelun apuna neuvotteluja, ulkopuolisia asiantuntijoita, investointilaskelmia ja riskianalyysijä sekä portfoliomalleja.

Prosessin päätösvaihe on todennettavissa tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä, koska toiminta-ajatuksen, M 2050, päämäärien, M 2324, ja strategioiden, M 2655, sisällön määrittäminen on tehty. Tässä monidimensioisessa strategiasuunnittelutyyppissä esiintyvät lukuisasti päämäärien ja strategioiden kirjallisessa muodossa olevat sisällön määrittäykset. Strategioiden osalta, M 266, on todennettavissa myös eri liiketoimintalueiden päästrategioiden karkea määrittäminen. Kaikista suunnittelun kohteista päättää, M 214, M 240 ja M 274, johtokunta (hallitus), johtoryhmä tai toimitusjohtaja.

Prosessin toimeenpanovaihe todennetaan suunnittelun kohteiden päätöksistä jaetun informaation avulla. Suunnittelupäätöksistä tiedotetaan, M 2460 ja M 2800, useimmissa yrityksissä tyypillisesti tulosityksikköjohdolle, ulkomaisten yksiköiden johdolle, funktiojohdolle ja suunnitteluelimelle sekä useissa yrityksissä yhtiökokoukselle ja rahoittajille.

Kts- ja budjettisuunnitteluprosessi

Kts- ja budjettisuunnittelun toteutuksessa tarvittava perussysteemi, M 403 ja M 404, on todennettavissa tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä. Tämä mittaus on alustava ja ilmaisee perussysteemin vain karkeasti. Strategiasuunnittelun lisäksi 72,0 % yrityksistä toteuttaa sekä kts- että budjettisuunnittelua. Loput yrityksistä toteuttavat strategiasuunnittelun lisäksi vain budjettisuunnittelua.

Kts-suunnittelun kohteiden, 2 - 3 vuoden tavoitteiden ja 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien suunnitteluprosessin identifiointivaihe on todennettavissa tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä. Informaatiota hankitaan, M 4760, yrityksen ympäristöstä kts-suunnittelun tarpeisiin.

Prosessin suunnitteluvaihe on todennettavissa, koska 2 - 3 vuoden tavoitteiden, M 4240, ja 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien, M 4521, sekä budjettitavoitteiden, M 4960, käsittely ilmenee lukuisina vaihtoehtoina ja tähän suunnitteluprosessiin osallistuvat ensisijassa seuraavat organisaation henkilöryhmät, M 4300, M 4580, M 5020:

- johtoryhmä
- tulosityksiköiden johtajat
- ulkomaisten yksiköiden johtajat
- toimipaikkojen johtajat

Yrityksissä, jotka ovat valinneet toiminnan ohjauksen avuksi tämän IV suunnittelutyyppin, suunnitteluryhmiä käyttävien yritysten osuus on myös kts-suunnittelun yhteydessä suurempi kuin muissa yritysjoukoissa. Tälle suunnittelutyyppille on joka tasolla tyypillistä eri henkilöryhmien laaja osallistuminen suunnitelmien laadintaan.

Lisäksi näiden kohteiden suunnittelun yhteydessä esiintyvät viralliset suunnittelu-neuvottelut, M 431 ja M 459. Edelleen on todennettavissa kts-suunnittelun organi-

soinnin muutos, M 4110. Tätä suunnittelutyyppiä edustavista yrityksistä 44,4 % vastasi kansainvälistymisen vaikuttaneen kts-suunnittelun organisointiin siten, että linjajohdon osallistumista oli laajennettu.

Prosessin päätösvaihe on myös todennettavissa tässä suunnittelutyypissä, koska 2 - 3 vuoden tavoitteiden, M 4244, ja 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmien, M 4525, sekä budjettitavoitteiden, M 4964, kirjallisessa muodossa olevat määritykset esiintyvät. Kts-suunnittelun osalta päätöksiä tehneiden yritysten osuus on tässä tyypissä selvästi suurempi kuin edellisessä tyypissä. Kaikista suunnittelun kohteista päättää, M 432, M 460 ja M 503, lähes jokaisessa yrityksessä johtokunta (hallitus), johtoryhmä, toimitusjohtaja tai tulosityksiköiden johto. Lisäksi on todennettavissa kts-suunnittelun kohteiden keskinäinen merkitys, M 405, ja budjettien päätösvaihe, M 504.

Prosessin toimeenpanovaihe todennetaan suunnittelun kohteiden päätöksistä jaetun informaation avulla. Suunnittelupäätöksistä tiedotetaan, M 4390 ja M 4670, useimmissa yrityksissä tyypillisesti tulosityksikköjohdolle, ulkomaisten yksiköiden johdolle, funktiojohdolle, toimipaikkojen johdolle ja suunnitteluelimelle sekä useissa yrityksissä yhtiökokoukselle ja rahoittajille.

Lisäksi on todennettavissa erityisesti budjettien toimeenpanovaihe toiminnan ohjauksessa ja valvonnassa käytettävällä raportointimenettelyllä, M 505 ja budjettien valvonnan organisoinnilla, M 5120. Tätä suunnittelutyyppiä edustavista yrityksistä 60,0 % katsoi kansainvälistymisen vaikuttaneen budjettien valvontaan siten, että valvontaraporttien hyväksikäyttöä toiminnan ohjauksessa oli tehostettu. Yrityksistä 40,0 % katsoi kansainvälistymisen vaikuttaneen budjettien valvontaan siten, että valvontaraporttien hyväksikäyttöä seuraavan suunnittelukierroksen yhteydessä oli tehostettu. Tulosityksiköiden johdon toiminnan arvostelussa käytetään, M 5230, budjettitavoitetta "pääoman tuotto prosentti" 80,0 %:ssa yrityksistä.

Suunnittelutyypit I, II, III ja IV ovat tiivis yhteenveto monipuolisesta tutkimusaineistosta. Suunnittelutyypit erottuvat selvästi toisistaan. Suunnittelutyypit todentavat säännönmukaisempina kokonaisuuksina teoreettisen suunnittelusysteemin ja -prosessin kuin yksittäisen yrityksen vastaukset. Yksittäisen yrityksen tietoja ei julkaista missään yksin, vaan ainoastaan tietyn tyyppin yritysten joukossa.

5 SUUNNITTELUTYYPPIEN SELITYS

5.1 Tarkoitus

Tämän luvun tarkoituksena on tutkimuksen kolmannen tavoitteen mukaisesti 4. luvussa muodostetun empiirisen suunnittelutypologian neljän eri tyypin selitys suunnitteluun vaikuttavien taustatekijöiden avulla. Empiirisille suunnittelutyypeille etsitään selitys tutkimalla empiirisesti teoriaosassa, kappaleessa 2.5, johdettujen taustatekijöiden hypoteettiset vaikutussuhteet suunnittelusysteemiin ja -prosessiin.

Suunnittelua selittävät taustatekijät on ryhmitelty teoreettisessa osassa hierarkkiseen järjestykseen lähtien arvoympäristöstä ja edeten toimintaympäristöön ja yrityksen sidosryhmiin sekä päätyen lopulta yritykseen. Näin on myös johdettu hypoteesit taustatekijöiden vaikutuksesta seuraavaan taustatekijäryhmään ja lopulta yrityksen suunnittelusysteemiin ja -prosessiin.

Testausta varten nämä hypoteesit on ensiksi operationalisoitava empiirisesti mitattavaan muotoon. Tämän jälkeen etsitään vastaus kysymykseen, ovatko taustamuuttujat ja suunnittelutyypit toisistaan riippuvaisia vai riippumattomia. Näitä riippuvuus-suhteita tutkitaan χ^2 -riippumattomuustestin avulla. Testauksen osoittaessa tilastollista riippuvuutta taustamuuttujan ja suunnittelutyyppien välillä etsitään seuraavaksi kontingenssitaulusta 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 ne taustatekijät, jotka vaikuttavat yrityksen suunnittelutyypivalintoihin.

5.2 Hypoteesien operationalisointi ja testaus

Tässä kappaleessa tarkastellaan teoriaosan kappaleessa 2.5 esitettyjen selittävien taustatekijöiden vaikutuksia yritysten suunnittelutyypivalintoihin. Selittävien taustatekijöiden vaikutukset analysoidaan lähtien liikkeelle toimintaympäristötekijöistä edeten sidosryhmätekijöihin ja päätyen yritystekijöihin.

5.2.1 Toimintaympäristötekijät

Teoriaosan kappaleessa 2.5.2 väitettiin toimintaympäristön vaikuttavan yrityksen suunnittelusysteemiin siten, että mitä monityyppisempi ja häiriöalttiimpi toimintaympäristötilanne yrityksellä on, sitä hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu. Tämän hypoteesin todentamiseksi toimintaympäristöä mitataan seuraavilla mittareilla: yrityksen toimiala ja maantieteellinen markkina-alue.

Toimiala

Toimialan mittauksessa tarvittava kysymys, no 5, on tehty muodossa: "Yrityksen toimiala?". Tähän kysymykseen ei ole esitetty valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan jokainen yritys on määrittänyt itse toimialansa. Näin saadut toimialat on sitten luokiteltu neljään mahdollisimman selvästi toisistaan erottuvaan pääryhmään: rakennustoiminta; puun-, kemikaalien- ja öljynjalostus; elintarvike-, vaatetus-, metalli- ja konepajateollisuus sekä monitoimiala.

Rakennustuotanto vaihtelee kunkin maan taloudellisen suhdannevaiheen mukaan, ja se on luonteeltaan projektimaista toimintaa. Rakennustuotannon kysyntä tulee ennen muuta kotitalouksilta, mutta myös teollisuudelta ja muulta elinkeinotoiminnalta sekä julkiselta sektorilta. Rakennustuotannon markkinointi saattaa vaatia myös poikkeuksellisen pitkiä rahoitusjärjestelyjä myyjän taholta muuttuvissa markkinatilanteissa. Rakennusalalla on lisäksi lainsäädännöllisiä normeja, jotka koskevat raaka-aineita ja tuotteita. Näiden säädösten lähtökohta voi olla arvoympäristössä asti, esimerkiksi asuntopolitiikassa.

Myös puun-, kemikaalien- ja öljynjalostusteollisuuden tuotteiden kysyntä riippuu taloudellisesta suhdannevaiheesta. Näiden toimialojen tuotteiden menekki perustuu useimmiten teollisuuden ja kaupan kysyntään ja vasta välillisesti kulutuskysyntään.

Koska tuotteet ovat siis teollisuuden tai muun elinkeinotoiminnan perustuotteita, niiden kysyntä lienee vaihteluista huolimatta ennakoitavissa. Näiden alojen tuotanto on puolestaan lähinnä pääomavaltaista prosessiteollisuutta. Näin ollen suurten investointikohteiden suunnittelu edellyttää huolellista tuotteiden markkina-analyysiä. Lainsäädännölliset normit koskevat ensi sijassa tuotteita sekä niiden ja valmistusprosessien ihmisille ja ympäristölle aiheuttamia vahinkoja ja haittoja.

Elintarvike-, vaatetus-, metalli- ja konepajateollisuuden tuotteiden kysyntä vaihtelee niin ikään taloudellisen suhdannevaiheen mukaan. Näiden toimialojen tuotannon vaihtelut poikkeavat edelleen toisistaan, kun vaihteluita tarkastellaan suhdannevaihetta vasten. Elintarviketeollisuuden tuotteiden kysyntä tulee lähinnä suoraan kuluttajilta ja vaihtelee oletettavasti vähän. Alalla on lainsäädännöllisiä normeja, jotka koskevat raaka-aineita, valmistusprosesseja ja tuotteita. Näiden säädösten lähtökohta puolestaan on arvoympäristössä asti, esimerkiksi terveyspolitiikassa. Vaatusteollisuuden tuotteiden menekki perustuu myös pääasiassa kulutuskysyntään, joka riippuu suuresti yksittäisten kuluttajien subjektiivisista mieltymyksistä. Tällöin vaatusteollisuuden tuotteiden kysyntä saattaa vaihdella voimakkaasti ja olla vaikeasti ennakoitavissa. Metalli- ja konepajateollisuuden tuotteiden menekki perustuu ensisijaisesti teollisuuden ja kaupan kysyntään ja vasta toissijaisesti kulutuskysyntään. Tuotteiden ollessa teollisuuden tuotannossaan tarvitsemia erilaisia puolivalmisteita niiden kysyntä on todennäköisesti vaihtelevaa ja vaikeasti ennakoitavissa olevaa, ellei tuotteiden valmistus perustu pitkäaikaisiin alihankintasopimuksiin. Alan teollisuudelle kohdistuvien toimitusten ajoitus- ja rahoitusjärjestelyt saattavat myös vaatia poikkeukselliset ratkaisunsa. Elintarvike-, vaatetus-, metalli- ja konepajateollisuuden tuotteita valmistetaan useimmiten sarja- tai erätuotantona. Tällaisten valmistusprosessien avulla tuotanto voidaan muuttaa nopeammin kysyntää vastaavaksi kuin jatkuvan tuotantoprosessin avulla.

Monitoimialan yritykset kohtaavat puolestaan useita toimintaympäristöjä, -suorite-, tuotannontekijä- ja rahoitusmarkkinoilla. Nämä markkinat voivat olla hyvin erilaisia ja myös häiriöalttiita. Tällöin monet ulkopuoliset tekijät vaikuttavat näiden yritysten toimintaan. Yrityksen johdon on pyrittävä suunnittelun avulla ottamaan nämä ulkopuoliset tekijät huomioon siten, että yrityksen toiminta jatkuu tuloksellisesti häiriöalttiista toimintaympäristöstä huolimatta.

Näillä neljällä toimialaryhmällä toimivilla yrityksillä on erilaiset toimintaympäristötekijät niin tuotannontekijä- ja suoritemarkkinoilla kuin rahoitusmarkkinoillakin. Tästä huolimatta näiden neljän toimialaryhmän toimintaympäristöjen ei voida olettaa olevan siinä määrin erilaisia, että toimialaryhmillä olisi eri tyyppinen ympäristö, vaan neljällä toimialaryhmällä voidaan olettaa olevan häiriöaltis toimintaympäristö, joka vaatii moniulotteisen suunnittelusysteemin käyttöä toiminnan ohjauksen apuna.

Testaus

Tässä tutkimuksessa oletettujen vaikutussuhteiden paikkansapitävyyttä tutkitaan χ^2 -riippumattomuustestin avulla, jonka vaatima nollahypoteesi on selittävän taustamuuttujan ja suunnittelutyyppin välinen riippumattomuus. (Vasama-Vartia II, 1972, s. 542 - 548)

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää voimaan oheisen χ^2 -testiarvon 9,57 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

Taulu 1

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Toimiala		I	II	III	IV	YHT. %
Rakennustoiminta	f	1	6	2	2	11
	%	9.09	54.55	18.18	18.18	100.00
Puun-, kemikaalien- ja öljynjalostus	f	3	11	5	5	24
	%	12.50	45.83	20.83	20.83	100.00
Elintarvike-, vaatetus-, metalli- ja konepaja- teollisuus	f	13	22	12	14	61
	%	21.31	36.07	19.67	22.95	100.00
Monitoimiala	f	2	0	0	3	5
	%	40.00	0.00	0.00	60.00	100.00
Yhteensä		19	39	19	24	101

χ^2 testiarvo = 9.57, d.f. 9, kontingenssikerroin = 0.34

 χ^2 taulukkoarvo 0.10 merkitsevyydellä = 14.68

Testin merkitsevyyttä osoitetaan seuraavasti:

0,10 merkitsevyydellä eli riskitasolla (α) = tilastollisesti merkitsevä,

0,05 merkitsevyydellä ($\alpha\alpha$) = tilastollisesti hyvin merkitsevä ja

0,01 merkitsevyydellä ($\alpha\alpha\alpha$) = tilastollisesti erittäin merkitsevä.

Kontingenssikertoimenä esitetään suhdeluku:

taulusta laskettu kerroin/kertoimen maksimiarvo

Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei toimialan ja yrityksen valitseman suunnittelutyyppien välillä löytynyt. Tämä oli odotettua, koska neljällä toimialaryhmällä on siinä määrin häiriöaltis toimintaympäristö, etteivät toimialaryhmien erilaiset toimintaympäristötekijät pääse vaikuttamaan riippuvuuden syntymiseen. Kontingenssitaulun mukaan eri toimialoilla olevista yrityksistä useimmat ovat valinneet joko hahmottuvan tai monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppien toiminnan ohjauksen

avuksi. Pelkän budjettisuunnittelutyypin on valinnut vain vähäinen osa yrityksistä jokaisessa toimialaryhmässä.

Maantieteellinen markkina-alue

Kansainvälinen markkina-alue on toimintaympäristönä erilainen kuin kotimarkkinat. Kansainvälisen kaupan vapautumisen myötä myös kotimarkkinat ovat muuttuneet viime vuosina kohti eri maiden markkinoiden kilpailutilannetta ja häiriöalttiutta. Tästä huolimatta kansainvälisten markkinoiden taloudelliset toimintaedellytykset ja kauppatavat poikkeavat kotimaan toimintaedellytyksistä ja kauppatavoista. Kansainvälisillä markkinoilla kaupankäyntiin liittyy monessa suhteessa suurempi häiriöalttius ja riski kuin kotimarkkinoilla.

"Kotimarkkinat" voidaan kansainvälisen kaupan vapautumisen ja yrityksen toimintareviirin laajentumisen myötä ymmärtää suurempana toimintakenttänä kuin kotimaan markkinat. Näin jonkin yrityksen kotimarkkinoina voidaan pitää myös Skandinaviaa tai Länsi-Eurooppaa, jos toiminta niillä sujuu yhtä vakaasti kuin kotimaassa. Toimintareviirin edelleen laajentumisen myötä kohdataan myös vieraita kulttuuriympäristöjä, joissa monet arvo- ja toimintaympäristötekijät eroavat laajentuneidenkin kotimarkkinoiden tekijöistä. Näiden uusien ja osaksi tuntemattomien ympäristötekijöiden vaikutuksen analysoinnissa yrityksen johto voi käyttää systemaattista suunnittelua hyväkseen. Näin ollen voidaan olettaa, että mitä laajempi ja häiriöalttiimpi yrityksen maantieteellinen markkina-alue on, sitä hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelutyypin yritys valitsee toiminnan ohjauksen avuksi.

Maantieteellisen markkina-alueen mittauksessa tarvittava kysymys, no 53, on tehty muodossa: "Mikä on maantieteellinen markkina-alueenne?". Tämän alla on ollut valittavana yksi vaihtoehdoista:

- | | |
|---|---|
| - yksinomaan Suomi | 1 |
| - Suomi + Skandinavia | 2 |
| - Suomi + Skandinavia + muu Eurooppa | 3 |
| - Suomi + Skandinavia + Sev | 4 |
| - Suomi + Skandinavia + muu Eurooppa + Sev | 5 |
| - Suomi + Skandinavia + Eurooppa + Sev + Pohjois-Amerikka | 6 |
| - Suomi + koko maailma | 7 |

- jokin muu, vastaajan täsmentämä markkina-alue

8

Saadut vastaukset on luokiteltu neljään asteittain laajenevaan ryhmään. Tulokset ovat oheisessa taulussa 2.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää voimaan oheisen χ^2 -testiarvon 10,77 mukaan 0,10 riskitasolla.

Taulu 2

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Maantieteellinen markkina-alue		I	II	III	IV	YHT. %
Suomi + Skandinavia ja/ tai muu Eurooppa	f	2	6	5	0	13
	%	15.38	46.15	38.46	0.00	100.00
Suomi + Skand. + SEV ja/tai muu Eurooppa	f	7	10	3	8	28
	%	25.00	35.71	10.71	28.57	100.00
Suomi + Skand. + Eurooppa + SEV + Pohjois-Amerikka	f	5	9	2	6	22
	%	22.73	40.91	9.09	27.27	100.00
Suomi + koko maailma	f	5	16	9	11	41
	%	12.20	39.02	21.95	26.83	100.00
Yhteensä		19	41	19	25	104

χ^2 testiarvo = 10.77, d.f. 9, kontingenssikerroin = 0.35

χ^2 taulukkoarvo 0.10 merkitsevyystasolla = 14.68

Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei maantieteellisen markkina-alueen ja yrityksen valitseman suunnittelutyypin välillä löytynyt. Analysoitaessa kontingenssi-
taulusta riippuvuuden tarkempaa sisältöä voidaan kuitenkin todeta, että Suomessa, Skandinaviassa tai muussa Euroopassa toimivista yrityksistä ei yksikään ole valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioista strategia- ja budjettisuunnittelutyyppiä. Kun analysoidaan seuraavaksi laajemmalla markkina-alueella toimivia yrityksiä,

voidaan havaita, että 28,57 % yrityksistä on jo valinnut IV suunnittelutyyppin. Yrityksistä, jotka toimivat koko maailmassa, on 21,95 % valinnut III suunnittelutyyppin ja 26,83 % on valinnut IV suunnittelutyyppin toiminnan ohjauksen avuksi. Näin analysoituna markkina-alueen ja suunnittelutyyppin välillä on oletettua riippuvuutta. Riippuvuus ei kuitenkaan yltänyt tilastollisesti merkitsevälle tasolle.

Yhteenveto toimintaympäristötekijöistä

Teoriaosan kappaleessa 2.5.2 väitettiin toimintaympäristön vaikuttavan yrityksen suunnittelusysteemiin siten, että mitä monityyppisempi ja häiriöalttiimpi toimintaympäristötilanne yrityksellä on, sitä hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu. Tämän hypoteesin todentamiseksi testattiin tässä kappaleessa toimintaympäristön operationaalisten mittareiden avulla riippuvuuksien olemassaolo ja analysoitiin riippuvuuksien sisältö kontingenssitauluista.

Toimintaympäristön ominaisuuden, häiriöalttiuden, mittauksessa käytetyt mittarit (toimiala ja maantieteellinen markkina-alue) mittaavat yrityksen toiminnalle välttämättömien tuotannontekijä- ja suoritemarkkinoiden häiriöalttiutta. Mittauksen validiteettia voidaan kritisoida, koska nämä mittarit eivät mittaa toimintaympäristön kaikkien ulottuvuuksien häiriöalttiutta, esimerkiksi rahoitusmarkkinat puuttuvat. Niin ikään tuotannontekijämarkkinoiden mittaus ei ole vielä riittävä. Reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä maantieteellisen markkina-alueen mittauksessa, koska tiedon hankinta on onnistunut ilman tulkintavaikeuksia. Yrityksen johto epäilemättä tietää nykyisen markkina-alueen. Useammalla kuin yhdellä toimialalla toimivat yritykset on luokiteltu päätoimialan mukaan tai ne on pidetty omana luokkana "monitoimiala".

Testauksen tuloksena voidaan todeta, että toimialan ja maantieteellisen markkina-alueen, jotka ovat häiriöalttiin toimintaympäristön mittareita, ja yrityksen valitseman suunnittelutyyppin välillä ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta. Analysoitaessa kontingenssitaulusta riippuvuuden tarkempaa sisältöä voidaan tuloksista kuitenkin todeta, että Suomessa, Skandinaviassa tai muussa Euroopassa toimivista yrityksistä ei yksikään ole valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioista strategia- ja budjettisuunnittelutyyppiä. Koko maailmassa toimivista yrityksistä on jo 21,95 % valinnut III suunnittelutyyppin ja 26,83 % yrityksistä on valinnut IV suunnittelutyyppin toiminnan ohjauksen avuksi. Tämä riippuvuus markkina-alueen ja suunnittelutyyppin välillä ei kuitenkaan yltänyt tilastollisesti merkitsevälle tasolle.

Edellä olevat hypoteesien testaukseen liittyvät tulokset voidaan ilmaista toisin sanoin seuraavasti:

Häiriöalittiin toimintaympäristön, jota mitattiin toimialalla ja maantieteellisellä markkina-alueella, ja yrityksen valitseman suunnittelutyypin välillä ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta. Näin ollen oletetun vaikutussuhteen todentaminen vaatii toimintaympäristön muiden ulottuvuuksien tutkimista.

5.2.2 Sidosryhmätekijät

Teoriaosan kappaleessa 2.5.3 väitettiin sidosryhmien vaikuttavan yrityksen toimintaan ja sen suunnitteluun siten, että sidosryhmien merkityksen, tärkeyden toiminnalle, lisääntyessä suunnittelusysteemi muodostuu hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi. Tämän hypoteesin todentamiseksi sidosryhmien merkitystä on pyrittävä mittaamaan riittävän validilla ja reliaabelilla tavalla.

Teoreettisessa osassa todettiin, että eri sidosryhmillä on eriasteinen merkitys, tärkeys, yrityksen toiminnalle. Merkitys vaihtelee varsinkin häiriöalttiissa toimintaympäristössä tilanteesta toiseen yrityksen johdon näkökulmasta katsottuna. Yrityksen johto voi jäsentää nämä sidosryhmäkohtaiset ongelmat suunnittelutilanteessa hierarkkiseen tärkeysjärjestykseen kysymysten strategisen luonteen ja merkityksen perusteella. Yrityksen johdon on tällöin tarkasteltava sidosryhmien merkitystä toiminnalle tavoitteeksi asetettua koko yrityksen strategista asemaa vasten.

Sidosryhmien merkitystä toiminnalle ja sen suunnittelulle ei voitane kiistattoman yksiselitteisesti mitata millään mittarilla, koska eri sidosryhmillä on erilainen ja tilanteesta toiseen vaihteleva merkitys. Näin ollen on pidettävä perusteltuna sellaisenkin mittarin käyttöä, joka mahdollisimman hyvin mittaa joitakin sidosryhmän merkityksen ulottuvuuksia. Tällöin voidaan käyttää sidosryhmien kokoa mittarina, koska koon voidaan ajatella mittaavan ainakin jossakin määrin sidosryhmän merkitystä yrityksen toiminnalle ja sen suunnittelulle. Sidosryhmän koon kasvaessa suureksi voidaan olettaa sen vaativan yrityksen johdon erityistoimenpiteitä ja suunnittelua jo yksistään jokaisen välttämättömän sidosuhteen säilyttämiseksi. Suurella sidosryhmällä voi myös olla mahdollisuus omalta taholtaan vaikuttaa yrityksen johdon päätöksentekoon ja suunnitteluun suuremmassa määrin kuin pienellä sidosryhmällä. Tällainen

tilanne voi olla kullakin sidosryhmällä, kuten henkilökunnalla, asiakkailla, hankkijoilla, osakkeenomistajilla ja lainanantajilla.

Kun tarkastellaan myös kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten sidosryhmiä, joilla puolestaan on omat toimintaympäristönsä, sidosryhmien merkitys epäilemättä pikemmin lisääntyy kuin vähentyy kotimaassa toimivien yritysten sidosryhmiin nähden. Ulkomailla olevilla sidosryhmillä ja niiden jäsenillä on omat vaatimuksensa yritykselle sidossuhteen säilyttämiseksi. Tällöin yrityksen johdon on asetettava näidenkin sidosryhmien vaatimukset tärkeysjärjestykseen kussakin suunnittelutilanteessa ja huolehdittava siitä, että sidosryhmiä koskevat ongelmat ratkaistaan koko yrityksen toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi ja tavoitteeksi asetetun strategisen aseman saavuttamiseksi. Näin ollen voidaan sidosryhmien merkityksen mittarina käyttää myös ulkomailla olevien sidosryhmien kokoa. Tätä mittausta voidaan edelleen täydentää mittaamalla ulkomaisille asiakkaille myytyjen tuotteiden osuutta koko liikevaihdosta, (sidosryhmä asiakkaat), ulkomaisilta hankkijoilta tehtyjen ostojen osuutta koko ostoista, (sidosryhmä hankkijat) ja ulkomaan rahan määräisten lainojen osuutta vieraasta pääomasta, (sidosryhmä lainanantajat). Nämä mittaukset antavat kansainvälisillä markkinoilla toimivan yrityksen sidosryhmien vaikutuksesta yrityksen suunnitteluun täydentävän evidenssin.

Edelliseen perustuen voidaan olettaa, että yritykset, joiden sidosryhmien koko on suuri, myös ulkomailla olevien sidosryhmien, valitsevat hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelutyypin kuin yritykset, joiden sidosryhmien koko on pieni. Tämän olettamuksen todentamiseksi mitataan sidosryhmien; henkilö-, asiakas-, hankkija-, omistaja- ja lainanantajakunnan koko. Koon mittarina käytetään sidosryhmien jäsenten lukumäärää.

Henkilökunnan koko

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 9, on esitetty muodossa: "Mikä oli yrityksen henkilökunnan määrä?". Tähän kysymykseen saadut vastaukset, jotka koskevat vuotta 1983, on luokiteltu kolmeen taulussa 3 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi hylätään oheisen testiarvon 17,23 mukaan 0,01 merkitsevyystasolla. Toisin sanoen henkilökunnan koko ja yrityksen valitsema suunnittelutyyppi riippuvat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi, (xxx).

Taulu 3

TYPOLOGIA		BUDJ.S. TYYPPI	HAHMOT. STR.S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ.S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ.S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Henkilöiden lukumäärä		I	II	III	IV	YHT.%
Pieni 10 - 350	f	8	16	7	2	33
	%	24.24	48.48	21.21	6.06	100.00
Keskisuuri 351 - 2000	f	8	15	10	9	42
	%	19.05	35.71	23.81	21.43	100.00
Suuri 2001 - 25000	f	3	10	2	14	29
	%	10.34	34.48	6.90	48.28	100.00
Yhteensä		19	41	19	25	104

χ^2 testiarvo = 17.23, d.f. 6, kontingenssikerroin = 0.46

 χ^2 taulukkoarvo 0.01 merkitsevyystasolla = 16.81

Analysoitaessa kontingenssitaulusta riippuvuuden tarkempaa sisältöä havaitaan henkilökunnaltaan pienimmän kokoluokan yritysten valintojen painopisteen olevan budjettisuunnittelu- ja hahmottuvassa strategiasuunnittelutyypissä. Keskisuurten yritysten valintojen painopiste on siirtynyt hahmottuvan ja monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin kohdalle. Suurimman kokoluokan yrityksistä on jo 48,28 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin toiminnan ohjauksen avuksi. Näin valintojen painopiste liikkuu lähes kontingenssitaulun lävistäjällä.

Asiakaskunnan koko

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 23, on esitetty muodossa: "Montako asiakasta yrityksellänne kaikkiaan on?". Tähän kysymykseen saadut vastaukset on luokiteltu kolmeen taulussa 4 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi hylätään oheisen testiarvon 21,02 mukaan 0,01 merkitsevyystasolla. Toisin sanoen asiakaskunnan koko ja yrityksen valitsema suunnittelutyyppi riippuvat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi, (xxx).

Taulu 4

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Asiakkaiden lukumäärä		I	II	III	IV	YHT. %
Pieni 10 - 499	f	4	11	9	1	25
	%	16.00	44.00	36.00	4.00	100.00
Keskisuuri 500 - 2499	f	11	17	6	7	41
	%	26.83	41.46	14.63	17.07	100.00
Suuri 2500 - 170 000	f	4	13	4	17	38
	%	10.53	34.21	10.53	44.74	100.00
Yhteensä		19	41	19	25	104

X^2 testiarvo = 21.02, d.f. 6, kontingenssikerroin = 0.50

 X^2 taulukkoarvo 0.01 merkitsevyystasolla = 16.81

Riippuvuuden tarkempi sisältö selviää kontingenssitaulusta. Asiakkailtaan pienimmän kokoluokan yritysten valinnat painottuvat hahmottuvan strategiasuunnittelutyypin hyväksi ja vain yksi yritys on valinnut IV suunnittelutyypin. Keskisuurten yritysten valintojen painopiste on edelleen hahmottuvassa strategiasuunnittelutyypissä. Suurimman kokoluokan yrityksistä on jo 44,74 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin toiminnan ohjauksen avuksi.

Kaiken kaikkiaan asiakaskunnan koko vahvistaa sidosryhmän koon ja suunnittelutypologian välisen riippuvuussuhteen ja antaa kontingenssikertoimeksi 0,50, joka ylittää henkilökunnan koon antaman kertoimen arvon.

Ulkomaisen asiakaskunnan koko

Tällä mittauksella täydennetään edellistä mittausta erityisesti ulkomaisen asiakaskunnan koon vaikutuksen analysoimiseksi. Näin ollen kysymys, no 24, on tehty muodossa: "Montako näistä asiakkaista on ulkomaisia?". Tähän saadut vastaukset on luokiteltu kolmeen taulussa 5 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää voimaan oheisen χ^2 -testiarvon 10,49 mukaan, kun 0,10 riskitasolla taulukkoarvo on 10,64.

Taulu 5

TYPOLOGIA		BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S.	STR. &	STR. &	
Ulkomaisten asiakkaiden lukumäärä			TYYPPI	BUDJ. S.	BUDJ. S.	
		I	II	TYYPPI	TYYPPI	
				YLIN	LAAJA	
				JOHTO	OSALL.	
	f	3	17	10	7	37
Pieni 1 - 99	%	8.11	45.95	27.03	18.92	100.00
	f	8	14	7	7	36
Keskisuuri 100 - 499	%	22.22	38.89	19.44	19.44	100.00
	f	7	9	2	11	29
Suuri 500 - 10 000	%	24.14	31.03	6.90	37.93	100.00
Yhteensä		18	40	19	25	102

χ^2 testiarvo = 10.49, d.f. 6, kontingenssikerroin = 0.37

 χ^2 taulukkoarvo 0.10 merkitsevyydellä = 10.64

Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei ulkomaisen asiakaskunnan koon ja valitun suunnittelutyyppin välillä löytynyt. Katsottassa kontingenssitaulusta riippuvuuden

tarkempaa sisältöä voidaan todeta, että pienen ja keskisuuren kokoluokan yritysten valintojen painopiste on hahmottuvassa strategiasuunnittelutyypissä kuten edellisessäkin taulussa. Suurimman kokoluokan yrityksistä on 37,93 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin toiminnan ohjauksen avuksi.

Ulkomaantoimintojen osuus liikevaihdosta

Tällä ulkomaantoimintojen osuuden mittauksella täydennetään edellistä sidosryhmien merkityksen mittausta. Voidaan olettaa, että yritykset, joiden ulkomaisille asiakkaille myytyjen tuotteiden osuus liikevaihdosta on suuri, valitsevat moniulotteisemman suunnittelutyypin kuin yritykset, joiden ulkomaisille asiakkaille myytyjen tuotteiden osuus liikevaihdosta on pieni. Kysymys, no 8, on esitetty muodossa: "Mikä oli ulkomaantoimintojen määrä ja osuus liikevaihdosta (vientä mukaan lukien)". Tähän saadut vastaukset, jotka koskevat vuotta 1983, on luokiteltu osuuden mukaan kolmeen taulussa 6 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää voimaan oheisen χ^2 -testiarvon 5,70 mukaan 0,10 riskitasolla.

Taulu 6

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HÄMÖT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Ulkomaan- toimintojen osuus liikevaihdosta		I	II	III	IV	YHT. %
Pieni 0.1 - 33.9 %	f	3	17	9	11	40
	%	7.50	42.50	22.50	27.50	100.00
Keskisuuri 34.0 - 66.9 %	f	10	14	7	8	39
	%	25.64	35.90	17.95	20.51	100.00
Suuri 67.0 - 100.0 %	f	6	10	3	6	25
	%	24.00	40.00	12.00	24.00	100.00
Yhteensä		19	41	19	25	104

X^2 testiarvo = 5.70, d.f. 6, kontingenssikerroin = 0.28

X^2 taulukkoarvo 0.10 merkitsevyydellä = 10.64

Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei ulkomaantoimintojen osuuden liikevaihdosta ja valitun suunnittelutyyppin välillä löytynyt. Kontingenssitaulun mukaan jokaisessa luokassa yritysten suunnittelutyyppivalinnat ovat jakautuneet lähes samalla tavalla. Tulokset kertovat myös sen, että jo pienimmän osuuden luokan yrityksistä on 22,50 % valinnut III suunnittelutyyppin ja 27,50 % on valinnut IV suunnittelutyyppin toiminnan ohjauksen avuksi. Tämä voitaneen tulkita siten, että ulkomaantoimintojen vähäinenkin esiintyminen ohjaa yritysten suunnittelutyyppivalintoja monidimensioisen tyyppin suuntaan. (Väitöskirjatutkimuksen yhteydessä viennin esiintyminen antoi saman tuloksen tilastollisesti merkitsevänä. Kyläkoski 1980.)

Hankkijakunnan koko

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 21, on tehty muodossa: "Montako hankkijaa yrityksellänne kaikkiaan on?". Tähän kysymykseen saadut vastaukset on luokiteltu kolmeen taulussa 7 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi hylätään oheisen testiarvon 18,52 mukaan 0,01 merkitsevyystasolla. Toisin sanoen hankkijakunnan koko ja yrityksen valitsema suunnittelutyyppi riippuvat tilastollisesti erittäin merkitsevästi, (xxx), toisistaan.

Taulu 7

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Hankkijoiden lukumäärä		I	II	III	IV	YHT. %
Pieni 1 - 199	f	8	10	6	1	25
	%	32.00	40.00	24.00	4.00	100.00
Keskisuuri 200 - 1499	f	5	15	11	8	39
	%	12.82	38.46	28.21	20.51	100.00
Suuri 1500 - 36 000	f	6	15	2	16	39
	%	15.38	38.46	5.13	41.03	100.00
Yhteensä		19	40	19	25	103

X^2 testiarvo = 18.52, d.f. 6, kontingenssikerroin = 0.48

 X^2 taulukkoarvo 0.01 merkitsevyystasolla = 16.81

Analysoitaessa kontingenssitaulusta riippuvuuden tarkempaa sisältöä todetaan hankkijakunnaltaan pienimmän kokoluokan yritysten valintojen painottuvan budjettisuunnittelu- ja hahmottuvan strategiasuunnittelutyypin hyväksi. Keskisuurten yritysten valinnat puolestaan painottuvat hahmottuvan ja monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin kohdalle. Suurimman kokoluokan yrityksistä on 41,03 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin toiminnan ohjauksen avuksi. Näin yritysten valintojen painopiste liikkuu lähes kontingenssitaulun lävistäjällä.

Ulkomaisten hankkijakunnan koko

Tällä mittauksella täydennetään edellistä mittausta erityisesti ulkomaisten hankkijakunnan koon vaikutuksen analysoimiseksi. Tällöin kysymys, no 22, on tehty muodossa: "Montako näistä hankkijoista on ulkomaisia?". Tähän saadut vastaukset on luokiteltu kolmeen taulussa 8 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi hylätään oheisen testiarvon 16,82 mukaan 0,01 merkitsevyystasolla. Toisin sanoen ulkomaisten hankkijakunnan koko ja yrityksen valitsema suunnittelutyyppi riippuvat tilastollisesti erittäin merkitsevästi, (xxx), toisistaan.

Taulu 8

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Ulkomaisten hankkijoiden lukumäärä		I	II	III	IV	YHT. %
Pieni 1 - 30	f	4	10	8	3	25
	%	16.00	40.00	32.00	12.00	100.00
Keskisuuri 31 - 199	f	10	16	10	9	45
	%	22.22	35.56	22.22	20.00	100.00
Suuri 200 - 4500	f	3	11	0	13	27
	%	11.11	40.74	0.00	48.15	100.00
Yhteensä		17	37	18	25	97

χ^2 testiarvo = 16.82, d.f. 6, kontingenssikerroin = 0.47

 χ^2 taulukkoarvo 0.01 merkitsevyystasolla = 16.81

Kontingenssitaulun mukaan ulkomaiselta hankkijakunnaltaan pienen ja keskisuuren kokoluokan yritysten valintojen painopiste on hahmottuvassa strategiasuunnittelutyypissä. Suurimman kokoluokan yrityksistä on jo 48,15 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppin yrityksen

johdon suunnittelun ja päätöksenteon avuksi. Tämä riippuvuus ulkomaisen hankkijakunnan koon ja yrityksen suunnittelutyyppin välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevää, (xxx).

Ulkomailta tehtyjen ostojen osuus koko ostoista

Ulkomailta suoraan tehtyjen ostojen osuuden mittauksella täydennetään edellistä sidosryhmien merkityksen mittausta, jolloin voidaan olettaa, että yritykset, joiden ulkomaisilta hankkijoilta tehtyjen ostojen osuus koko ostoista on suuri, valitsevat moniulotteisemman suunnittelutyyppin kuin yritykset, joiden ulkomaisilta hankkijoilta tehtyjen ostojen osuus koko ostoista on pieni. Kysymys, no 14, on esitetty muodossa: "Mikä oli ulkomailta suoraan tehtyjen ostojen määrä ja osuus koko ostoista (raaka-aineet, energia, investointihyödykkeet)". Tähän saadut vastaukset, jotka koskevat vuotta 1983, on luokiteltu osuuden mukaan kolmeen taulussa 9 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää voimaan oheisen χ^2 -testiarvon 4,85 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

Taulu 9

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	YHT. %
Ulkomailta suoraan tehtyjen ostojen osuus koko ostoista						
Pieni 0.1 - 19.9 %	f	4	13	8	7	32
	%	12.50	40.63	25.00	21.88	100.00
Keskisuuri 20.0 - 49.9 %	f	7	11	3	11	32
	%	21.88	34.38	9.38	34.38	100.00
Suuri 50.0 - 96.0 %	f	4	7	6	6	23
	%	17.39	30.43	26.09	26.09	100.00
Yhteensä		15	31	17	24	87

X^2 testiarvo = 4.85, d.f. 6, kontingenssikerroin = 0.28

 X^2 taulukkoarvo 0.10 merkitsevyystasolla = 10.64

Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei "ulkomailta tehtyjen ostojen osuus koko ostoista" ja valitun suunnittelutyyppin välillä löytynyt. Kontingenssitaulun mukaan jokaisessa luokassa yritysten suunnittelutyyppivalinnat ovat jakautuneet lähes samalla tavalla. Suurimman osuuden luokan yrityksistä on 26,09 % valinnut III suunnittelutyyppin ja samoin 26,09 % on valinnut IV suunnittelutyyppin toiminnan ohjauksen avuksi.

Omistajakunnan koko

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 18, on tehty muodossa: "Montako osakkeenomistajaa, osuuskunnan jäsentä tai yhtiömiestä yrityksellänne on?". Tähän saadut vastaukset on luokiteltu kolmeen taulussa 10 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää voimaan oheisen x^2 -testiarvon 10,60 mukaan, kun 0,10 riskitasolla taulukkoarvo on 10,64.

Taulu 10

TYPOLOGIA		BUDJ.S. TYYPPI	HAHMOT. STR.S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ.S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ.S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	YHT.%
Yrityksen osakkeenomis- tajat, osuuskunnan jäsenet tai yhtiömiehet						
Pieni 1 - 4		f 6 % 17.14	13 37.14	11 31.43	5 14.29	35 100.00
Keskisuuri 5 - 99		f 7 % 18.42	17 44.74	6 15.79	8 21.05	38 100.00
Suuri 100 - 28 000		f 6 % 19.35	11 35.48	2 6.45	12 38.71	31 100.00
Yhteensä		19	41	19	25	104

X^2 testiarvo = 10.60, d.f. 6, kontingenssikerroin = 0.37

X^2 taulukkoarvo 0.10 merkitsevyystasolla = 10.64

Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei omistajakunnan koon ja valitun suunnittelutyyppin välillä löytynyt. Analysoitaessa kontingenssitaulusta riippuvuuden tarkempaa sisältöä voidaan todeta, että pienen ja keskisuuren kokoluokan yritysten valintojen painopiste on hahmottuvassa strategiasuunnittelutyypissä. Suurimman kokoluokan yrityksistä puolestaan on 38,71 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppin yrityksen johdon suunnittelun avuksi.

Lainanantajakunnan koko

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 19, on tehty muodossa: "Montako lainanantajaa yrityksellänne kaikkiaan on?". Tähän saadut vastaukset on luokiteltu kolmeen taulussa 11 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi hylätään oheisen testiarvon 18,29 mukaan 0,01 merkitsevyystasolla. Toisin sanoen lainanantajakunnan koko ja yrityksen

valitsema suunnittelutyyppi riippuvat tilastollisesti erittäin merkitsevästi, (xxx), toisistaan.

Taulu 11

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Lainanantajien lukumäärä		I	II	III	IV	YHT. %
Pieni 1 - 6	f	6	16	8	5	35
	%	17.14	45.71	22.86	14.29	100.00
Keskisuuri 7 - 19	f	10	15	9	5	39
	%	25.64	38.46	23.08	12.82	100.00
Suuri 20 - 63	f	3	10	1	14	28
	%	10.71	35.71	3.57	50.00	100.00
Yhteensä		19	41	18	24	102

X^2 testiarvo = 18.29, d.f. 6, kontingenssikerroin = 0.48

 X^2 taulukkoarvo 0.01 merkitsevyystasolla = 16.81

Riippuvuuden tarkempi sisältö selviää kontingenssitaulusta. Lainanantajiltaan pienen ja keskisuuren kokoluokan yritysten valinnat painottuvat hahmottuvan strategia-suunnittelutyyppin hyväksi. Suurimman kokoluokan yrityksistä on jo 50,00 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppin yrityksen johdon suunnittelun avuksi. Löydetty riippuvuus on tilastollisesti erittäin merkitsevä, (xxx).

Ulkomaan rahan määräisten lainojen osuus vieraasta pääomasta

Tällä mittauksella täydennetään edellistä mittausta erityisesti ulkomaan rahan määräisten lainojen osuuden vaikutuksen analysoimiseksi. Näin ollen voidaan olettaa, että yritykset, joiden ulkomaan rahan määräisten lainojen osuus vieraasta pääomasta on suuri, valitsevat moniulotteisemman suunnittelutyyppin kuin yritykset, joiden ulkomaan rahan määräisten lainojen osuus vieraasta pääomasta on pieni. Kysymys,

no 12, on tehty muodossa: "Mikä oli ulkomaan rahan määräisten lainojen määrä ja osuus yrityksen vieraasta pääomasta?". Tähän saadut vastaukset, jotka koskevat vuotta 1983, on luokiteltu osuuden mukaan kolmeen taulussa 12 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi hylätään oheisen testiarvon 15,50 mukaan 0,05 merkitsevyystasolla. Toisin sanoen "ulkomaan rahan määräisten lainojen osuus vieraasta pääomasta" ja yrityksen valitsema suunnittelutyyppi riippuvat tilastollisesti hyvin merkitsevästi, (xx), toisistaan.

Taulu 12

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Ulkomaan rahan määräisten lainojen osuus vieraasta pääomasta		I	II	III	IV	YHT. %
	f	6	16	11	6	39
Pleni 0.0 - 10.9 %	%	15.38	41.03	28.21	15.38	100.00
	f	5	11	2	4	22
Keskisuuri 11.0 - 30.9 %	%	22.73	50.00	9.09	18.18	100.00
	f	4	4	1	10	19
Suuri 31.0 - 71.0 %	%	21.05	21.05	5.26	52.63	100.00
Yhteensä		15	31	14	20	80

X^2 testiarvo = 15.50, d.f. 6, kontingenssikerroin = 0.49

 X^2 taulukkoarvo 0.05 merkitsevyystasolla = 12.59

Analysoitaessa kontingenssitaulusta riippuvuuden tarkempaa sisältöä todetaan pienen ja keskisuuren osuuden luokan yritysten valintojen painottuvan hahmottuvan strategiasuunnittelutyyppin hyväksi. Suurimman osuuden luokan yrityksistä on jo 52,63 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppin yrityksen johdon suunnittelun avuksi. Ulkomaan rahan määräisiin lainoihin liittyvät takaisinmaksuehdot ja korkotaso saattavat erota kotimaan rahan määräisten lainojen ehdoista. Lisäksi ulkomaan rahan määräisiin lainoihin liittyy

valuuttariski. Näiden tekijöiden huomioon ottaminen toiminnan suunnittelussa vaatine juuri IV suunnittelutyypin käyttöä. Tämä mittaus täydentää hyvin sidosryhmien merkityksen analysointia. Löydetty riippuvuus on tilastollisesti hyvin merkitsevä, (xx).

Yhteenvedo sidosryhmätekijöistä

Teoriaosan kappaleessa 2.5.3 väitettiin sidosryhmien vaikuttavan yrityksen toimintaan ja sen suunnitteluun siten, että sidosryhmien merkityksen, tärkeyden toiminnalle, lisääntyessä suunnittelusysteemi muodostuu hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi. Tämän hypoteesin todentamiseksi testattiin sidosryhmien merkityksen operationaalisten mittareiden avulla riippuvuuksien olemassaolo ja analysoitiin riippuvuuksien sisältö kontingenssitauluista.

Sidosryhmien merkitystä toiminnalle tuskin voidaan mitata yksiselitteisesti millään mittarilla. Tässä valittiin mittareiksi sidosryhmän koko ja ulkomailla olevan sidosryhmän koko, koska koko mittaa ainakin jossakin määrin sidosryhmän merkitystä yrityksen toiminnalle ja sen suunnittelulle. Sidosryhmän koon kasvaessa suureksi voidaan olettaa sen vaativan yrityksen johdolta erityistoimenpiteitä sidossuhteiden ylläpitämiseksi, jotka ovat välttämättömiä toiminnan häiriöttömälle jatkumiselle. Samoin suurella sidosryhmällä on mahdollisuus omalta taholtaan vaikuttaa yrityksen johdon suunnitteluun ja päätöksentekoon siten, että johto kokee kyseisen sidosryhmän muita merkittävämmäksi yrityksen strategian toteutuksessa. Koon mittauksella ei kuitenkaan saada täysin jonkin ryhmän merkitystä esille, joten mittauksen validiteettia kohtaan voidaan esittää kritiikkiä. Ulkomailla olevan sidosryhmän kokoa on käytetty edellisen täydennyksenä, jolloin tämä on tukenut riittävän validiteetin saavuttamista. Koon mittarina on puolestaan käytetty sidosryhmän jäsenten lukumäärää, jota on pidettävä reliabiliteetiltaan hyvänä yksiselitteisyytensä ja helpon mitattavuutensa ansiosta. Jäsenten lukumäärä on myös tarvittaessa tarkistettavissa yrityksen tiedostoista. Sidosryhmien koko on selkeä mittari.

Ulkomaisen sidosryhmän merkityksen mittausta on täydennetty seuraavilla mittareilla: "ulkomaantoimintojen osuus liikevaihdosta" (sidosryhmä asiakkaat), "ulkomailta tehtyjen ostojen osuus koko ostoista" (sidosryhmä hankkijat) ja "ulkomaan rahan määräraisten lainojen osuus vieraasta pääomasta" (sidosryhmä lainanantajat). Näiden mittareiden validiteettia voidaan pitää yhtä hyvänä kuin koon mittareidenkin. Mitta-

reiden reliabiliteetti on myös hyvä, koska tieto rekisteröidään yrityksen kirjanpitoon ja on sieltä saatavissa. Nämä mittaukset antavat kansainvälisillä markkinoilla toimivan yrityksen sidosryhmien merkityksen vaikutuksesta yrityksen suunnitteluun täydentävän evidenssin.

Testauksen tuloksena voidaan todeta, että yrityksen valitseman suunnittelutyypin ja henkilökunnan koon (xxx), asiakaskunnan koon (xxx), hankkijakunnan koon (xxx), ulkomaisen hankkijakunnan koon (xxx), lainanantajakunnan koon (xxx) ja ulkomaan rahan määräisten lainojen osuuden vieraasta pääomasta (xx), välinen riippuvuus oli tilastollisesti merkitsevä.

Analysoitaessa kontingenssitauluista riippuvuuden tarkempaa sisältöä voidaan tuloksista todeta se, että yritysten, joiden henkilökunnan, asiakaskunnan, hankkijakunnan, ulkomaisen hankkijakunnan, lainanantajakunnan koko tai ulkomaan rahan määräisten lainojen osuus vieraasta pääomasta on suuri, suunnittelutyypivalinta on painottunut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin hyväksi. Riippuvuuden tarkempi analyysi paljastaa myös sen, että yritysten suunnittelutyypivalinnat kohdistuvat "sidosryhmien koon" kasvaessa lisääntyvässä määrin IV suunnittelutyypin hyväksi. Sitä vastoin yritysten suunnittelutyypivalinnat eivät kohdistu "sidosryhmien koon" kasvaessa lisääntyvässä määrin III suunnittelutyypin hyväksi, vaikka näin oletettiin. Näyttää siltä, että "sidosryhmien koon" kasvaessa erityisen suureksi yrityksen toiminnan suunnittelun avuksi ei riitä III suunnittelutyypin, vaan tarvitaan IV eli laajan osallistumisen monidimensioinen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin. Löydös on mielenkiintoinen ja antaa lähtökohdan uusille jatkotutkimuksille. Tämä sama painottuneisuus yritysten suunnittelutyypivalinnoissa on havaittavissa myös ulkomaisen asiakaskunnan ja omistajakunnan kohdalla, vaikkakaan riippuvuus ei yltänyt tilastollisesti merkitsevälle tasolle.

Selittävässä tutkimuksessa on seuraavaksi analysoitava selittävien taustamuuttujien välinen riippuvuus. Testattaessa selittävien muuttujien - henkilökunnan koko, asiakaskunnan koko, hankkijakunnan koko, ulkomaisen hankkijakunnan koko, lainanantajakunnan koko ja "ulkomaan rahan määräisten lainojen osuus vieraasta pääomasta" - keskinäistä riippuvuutta x^2 -riippumattomuustestin avulla löytyi tilastollisesti merkitsevää (xxx) riippuvuutta näiden kuuden muuttujan välillä, paitsi "ulkomaan rahan määräisten lainojen osuuden" sekä asiakaskunnan ja ulkomaisen hankkijakunnan koon välillä ei löytynyt riippuvuutta ollenkaan. Muutoinkin "ulkomaan rahan

määräisten lainojen osuuden" ja muiden muuttujien välinen riippuvuus oli alhaisin. Näin ollen tämän muuttujan yhteyttä suunnittelutyyppeihin voidaan tarkastella melko itsenäisenä.

Koska selittävät muuttujat ovat keskenään riippuvia, ne eivät välttämättä säily kaikki itsenäisinä selittäjinä. Kun vakioidaan vuoron perään henkilökunnan, asiakaskunnan, hankkijakunnan, ulkomaisen hankkijakunnan ja lainanantajakunnan koko, häviää muiden muuttujien ja suunnittelutyypin välinen tilastollisesti merkitsevä riippuvuus siten, että riippuvuus jää jäljelle vain joissakin vakioinnin luokissa. Sitä vastoin vakioitaessa lainanantajakunnan koko säilyy hankkijakunnan koon ja suunnittelutyypin välinen riippuvuus osittain. Muiden muuttujien vakioinneissa siis häviisi hankkijakunnan koon ja suunnittelutyypin välinen riippuvuus. Näin vakioinnissa ei säily yhdenkään "koko" mittarin ja suunnittelutyypin välinen riippuvuus kuin osittain. Tämän perusteella jokainen edellä oleva "sidosryhmän koko" on yhtä hyvä sidosryhmien merkityksen ja suunnittelutypologian välisen riippuvuuden selittäjä. Lisäksi suunnittelutyypivalintoja selittäväksi muuttujaksi jäi "ulkomaan rahan määräisten lainojen osuus vieraasta pääomasta".

Edellä olevat hypoteesien testaukseen liittyvät tulokset voidaan ilmaista toisin sanoin:

Yritysten, joiden "sidosryhmän koko" tai "ulkomaan rahan määräisten lainojen osuus" on suuri, suunnittelutyypivalinta on painottunut useammin IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin hyväksi kuin yritysten, joiden "sidosryhmän koko" tai "ulkomaan rahan määräisten lainojen osuus" on pieni. Tämä tulos on teoreettisen vaikutussuhteen mukainen. Sidosryhmien merkityksellä, tärkeydellä toiminnalle, jonka mittarina käytettiin "sidosryhmän kokoa" tai "ulkomaan rahan määräisten lainojen osuutta", on siis vaikutus yrityksen johdon suunnittelutyypivalintaan.

5.2.3 Yritystekijät

5.2.3.1 Tuotteet ja markkinat

Teoriaosan kappaleessa 2.5.4.1 väitettiin yrityksen perusratkaisujen tuote ja markkinaulottuvuuksista vaikuttavan yrityksen suunnittelusysteemiin siten, että mitä enemmän nämä tuote- ja markkinaratkaisut ovat yksittäisen asiakkaan tarpeista lähteviä (yksilölliset ja kompleksiset tuotteet), sitä hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu. Tämän hypoteesin todentamiseksi mitataan tuotteita ja markkinoita koskevia perusratkaisuja seuraavilla mittareilla: tuotteet ja "kenelle tuotteet myydään".

Tuotteet

Tuote- ja markkinaulottuvuuksista päättäminen on yrityksen tärkeimpiä strategia-päätöksiä. Perusvalinnoista on tehtävä päätös jo yrityksen perustamispäätöksen jälkeen. Yrityksen perusratkaisut tuotteista voivat olla kulutushyödykkeitä, tuotantohyödykkeitä, palveluja tai erilaisia projekteja. Kulutushyödykkeiden kehitys-, valmistus- ja markkinointi- toimenpiteet saattavat vaatia suunnittelua ja yrityksen resursseja vähemmässä määrin kuin tuotantohyödykkeiden kehitys-, valmistus- ja markkinointitoimenpiteet. Tuotantohyödykkeiden, erilaisten koneiden ja laitteiden, joiden valmistus perustuu korkeaan teknologiseen tietämykseen, tuotekehitysprosessi kokonaisuudessaan vaatii runsaasti suunnittelua ja resursseja. Tällaisten tuotantohyödykkeiden markkinointi on paljolti suoraan yksittäisen asiakkaan tarpeista lähtevää toimintaa, jossa suunnitellaan tuote juuri asiakkaan tarpeen mukaan. Myös muiden tuotantohyödykkeiden, raaka-aineiden, puolivalmisteiden ja komponenttien markkinointi on enemmän yksittäisen asiakkaan tarpeista lähtevää kuin kulutushyödykkeiden markkinointi. Tuotantohyödykkeiden markkinointi ja valmistus asettanee kaiken kaikkiaan suuria vaatimuksia yrityksen toiminnan suunnittelulle ja johtamiselle, koska tuotannossa ei päästä massatuotannon standardointiin, vaan on toimittava lähes yksilöllisin tuottein, joiden kysyntä voi vaihdella herkästi kansantalouden suhdannevaiheiden mukaan.

Kulutushyödykkeiden markkinointi ja tuotanto ovat myös asiakkaiden, kuluttajien, tarpeista lähteviä. Kulutushyödykkeiden kysyntä on melko vakaata verrattuna tuotantohyödykkeiden kysyntään, koska kuluttajat tarvitsevat tuotteita aina perus-

tarpeidensa tyydyttämiseen. Kulutushyödykkeiden valmistusmäärät ovat usein paljon suurempia kuin tuotantohyödykkeiden, mikä johtuu kuluttajien suuresta määrästä. Tämä suuri kuluttajien määrä on ehkä mahdollista tavoittaa mainonnan avulla ja siten ehkä voidaan rajoittaa kustannuksia vaativa henkilökohtainen myyntityö jälleenmyyjiin, kaupan eri vaiheisiin, jos markkinointi tapahtuu jälleenmyyjien kautta. Suurien määrien ansiosta tuotteiden kalliitkin kehitys- ja markkinointikustannukset tulevat näin tuoteyksikköä kohti alhaisiksi. Erilaiset projektit puolestaan ovat räätälintyönä tehtäviä tuotannollista toimintaa harjoittavien yritysten tai julkisen sektorin organisaatioiden tarpeista lähteviä tuotteita, joiden kehitys, valmistus ja markkinointi vaativat paljon suunnittelua ja yrityksen resursseja tuoteyksikköä kohti. Näin ollen voidaan olettaa, että tuotantohyödykkeitä valmistavat ja markkinoivat yritykset valitsevat hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelutyyppin kuin kulutushyödykkeitä valmistavat yritykset.

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 46, on tehty muodossa: "Ovatko yrityksenne tuotteet pääasiassa:

- | | |
|------------------------|---|
| - kulutushyödykkeitä? | 1 |
| - tuotantohyödykkeitä? | 2 |
| - palveluja? | 3 |
| - projekteja? | 4 |
| - jotakin muuta, mitä" | 5 |

Näistä vaihtoehdoista on saanut valita vain yhden. Vastaukset on luokiteltu kolmeen taulussa 13 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi hylätään oheisen testiarvon 16,04 mukaan 0,05 riskitasolla. Toisin sanoen tuotteiden perusratkaisut ja yrityksen valitsema suunnittelutyyppi riippuvat tilastollisesti hyvin merkitsevästi toisistaan, (xx).

Taulu 13

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Tuotteet		I	II	III	IV	YHT. %
Kulutushyödykkeitä	f	13	19	12	4	48
	%	27.08	39.58	25.00	8.33	100.00
Tuotantohyödykkeitä	f	4	15	6	16	41
	%	9.76	36.59	14.63	39.02	100.00
Projekteja	f	2	7	1	5	15
	%	13.33	46.67	6.67	33.33	100.00
Yhteensä		19	41	19	25	104

X^2 testiarvo = 16.04, d.f. 6, kontingenssikerroin = 0.45

 X^2 taulukkoarvo 0.05 merkitsevyystasolla = 12.59

Analysoitaessa kontingenssitaulusta riippuvuuden tarkempaa sisältöä havaitaan pääasiassa kulutushyödykkeitä valmistavien yritysten suunnitteluvalintojen painopisteen olevan budjettisuunnittelu- ja hahmottuvassa strategiasuunnittelutyypissä. Pääasiassa tuotantohyödykkeitä valmistavien yritysten valintojen painopiste on puolestaan IV eli laajan osallistumisen monidimensioisessa strategia- ja budjettisuunnittelutyypissä. Koska tuotantohyödykkeiden kehitys, valmistus ja markkinointi asettavat epäilemättä suurempia vaatimuksia yrityksen toiminnan suunnittelulle kuin kulutushyödykkeiden kehitys, valmistus ja markkinointi, niin tuotantohyödykkeitä valmistavien yritysten valintojen painopiste on IV suunnittelutyypissä. Kun siirrytään tarkastelemaan pääasiassa erilaisia projekteja valmistavia yrityksiä, todetaan näiden yritysten valintojen painopisteen olevan II ja IV strategiasuunnittelutyypissä. Löydetty riippuvuus on tilastollisesti hyvin merkitsevä, (xx).

Tuotteiden markkinat

Tuotteita ja markkinoita koskevat perusratkaisut liittyvät kiinteästi toisiinsa. Kulutushyödykkeitä voidaan markkinoida joko suoraan kuluttajille tai erilaisten kaupan

jakelujärjestelmien kautta kuluttajille. Tuotantohyödykkeitä puolestaan markkinoidaan tuotannollista toimintaa harjoittaville yrityksille, pääasiassa teollisuudelle. Suoraan lopullisille kuluttajille, suoraan teollisuudelle tai suoraan julkiselle sektorille markkinointi saattaa vaatia enemmän toiminnan suunnittelua ja resursseja kuin kaupan jakelujärjestelmien kautta tapahtuva markkinointi, koska kulutussektorin osalta tavoitettavien markkinointikohteiden määrä kasvaa suureksi ja teollisuuden sekä julkisen sektorin tarpeet voivat olla kovin yksilöllisiä. Asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden tyydyttäminen vaatii juuri suoraa markkinointia.

Tuotannollista toimintaa harjoittava yritys ostaa aineita, puolivalmisteita, koneita ja laitteita tuotantohyödykkeiksi. Tällöin ostopäätöksen teko perustuu ostavan yrityksen strategia- ja toimintasuunnitelmien toteutukseen. Julkisen sektorin organisaatiot ostavat perustarpeiden tyydytykseen tuotteita. Näiden organisaatioiden ostopäätökset perustuvat tehtyjen toimintaohjelmien toteutukseen. Tällaisten yksilöllisten kohteiden saavuttaminen vaatii yrityksen markkinoinnilta hyvin suunniteltuja ja johdettuja markkinointitoimenpiteitä. Samoin tuotteiden valmistus ja jakelu vaativat yksilöllisempää suunnittelua ja johtamista teollisuuden ja julkisen sektorin erityistuotteiden osalta kuin kauppaliikkeille tarkoitettujen enemmän standardituotteiden valmistuksen ja jakelun osalta, koska yksilöllisten tarpeiden tyydytykseen tarkoitettujen tuotteiden kehityksen, valmistuksen ja markkinoinnin välinen menestyksellinen yhteistyö vaatii aina runsaasti koordinaatiota. Tältä osin voidaan olettaa, että suoraan teollisuudelle ja julkiselle sektorille markkinoivat yritykset valitsevat hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelutyyppin kuin kauppaliikkeille markkinoivat yritykset.

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 49, on tehty muodossa: "Myydäänkö tuotteet pääasiassa:

- | | |
|-----------------------------------|---|
| - suoraan kuluttajille? | 1 |
| - agenteille ja kauppaliikkeille? | 2 |
| - suoraan teollisuudelle? | 3 |
| - suoraan julkiselle sektorille?" | 4 |

Näistä vaihtoehdoista on saanut valita vain yhden. Vastaukset ovat oheisessa taulussa 14.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää voimaan oheisen testiarvon 13,44 mukaan 0,10 riskitasolla. Toisin sanoen tuotteiden markkinat ja yrityksen valitsema suunnittelutyyppi eivät riipu tilastollisesti merkitsevästi toisistaan.

Taulu 14

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Tuotteet myydään		I	II	III	IV	YHT. %
Suoraan kuluttajille	f	0	3	3	2	8
	%	0.00	37.50	37.50	25.00	100.00
Agenteille tai kauppaliikkeille	f	15	22	11	9	57
	%	26.32	38.60	19.30	15.79	100.00
Suoraan teollisuudelle	f	3	10	4	11	28
	%	10.71	35.71	14.29	39.29	100.00
Suoraan julkiselle sektorille	f	0	3	0	2	5
	%	0.00	60.00	0.00	40.00	100.00
Yhteensä		18	38	18	24	98

X^2 testiarvo = 13.44, d.f. 9, kontingenssikerroin = 0.40

 X^2 taulukkoarvo 0.10 merkitsevyystasolla = 14.68

Vaikka tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei löytynyt, voidaan kontingenssi-
 taulusta havaita riippuvuutta. Agenteille ja kauppaliikkeille tuotteitaan markkinoivien
 yritysten suunnitteluvalinnat painottuvat budjettisuunnittelu- ja hahmottuvan strategia-
 suunnittelutyyppin hyväksi. Suoraan kuluttajille tuotteitaan markkinoivien yritysten
 valintojen painopiste on II ja III suunnittelutyyppissä, eikä yksikään yritys ole jättäy-
 tynyt pelkän budjettisuunnittelutyyppin varaan. Suoraan teollisuudelle tuotteitaan
 markkinoivista yrityksistä on jo 39,29 % valinnut IV eli laajan osallistumisen moni-
 dimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppin yrityksen johdon avuksi. Suoraan

julkiselle sektorille tuotteitaan markkinoivien yritysten valinnat kohdistuvat II ja IV suunnittelutyyppeihin.

5.2.3.2 Tuotantoteknologia ja raaka-aineet

Teoriaosan kappaleessa 2.5.4.2 väitettiin yrityksen perusratkaisujen tuotantoteknologiasta ja raaka-aineista vaikuttavan yrityksen suunnittelusysteemiin siten, että mitä yksilöllisempien ja kompleksisempien tuotteiden valmistuksen (asiakkaiden tarpeiden mukaisten) tuotantoteknologiaa koskevat ratkaisut mahdollistavat, sitä hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu. Tämän hypoteesin testaamiseksi mitataan yrityksen tuotantoa koskevia perusratkaisuja seuraavilla mittareilla: tuotantotyyppi, tuotantoteknologian tuotannontekijävaltaisuus ja tuotannon raaka-aineet.

Tuotantotyyppi

Teoriaosan mukaan yrityksen perusratkaisut tuotantoteknologiasta liittyvät kiinteästi tuotteita ja markkinoita koskeviin päätöksiin. Yrityksen tuotteet, niiden luonne, tuotteiden kysynnän jatkuvuus ja määrä vaikuttavat yrityksen tuotantoprosessin jatkuvuuteen, vaihtuvuuteen ja yksilöllisyyteen. Tältä pohjalta määräytyvät lopulta pääasialliset tuotantosysteemit eli tuotantotyypit, jotka voivat olla prosessi-, massa-, sarja-, erä- ja täydellinen yksittäistuotanto. Näistä täydellisessä yksittäistuotannossa voidaan valmistaa täysin yksilöllisiä asiakkaiden haluamia tuotteita. Yksilöllisten tuotteiden tuotantoprosessilta vaaditaan tuotteen edellyttämää vaihdettavuutta. Tällainen maksimaalinen joustavuus vaatii juuri koko yrityksen ja tuotannon suunnittelua. Erityisesti tuotannosuunnittelun tehtävä on vaikea, koska kapasiteetin kuormitus suunnittelu on ainutkertaista jokaisessa tilanteessa ja koska tarvittavista raaka-aineista ja muista tuotannontekijöistä ei välttämättä ole tietoa ennen asiakkaan lopullista tilausta. Tuotannosuunnittelun tehtävänä on kuitenkin laatia niin yksityiskohtaiset suunnitelmat, että niistä selviävät koneiden kuormitus, tarvittavat raaka-aineet ja henkilöstö kussakin yksittäisessä työvaiheessa. Koko yrityksen suunnitteluun vaikuttavat erityisesti ne tilanteet, joissa olemassaoleva kapasiteetti ei riitä tuotannon läpiviemiseen, vaan tarvitaan investointipäätöksiä lisäkapasiteetista. Kaiken kaikkiaan yksittäistuotannon ohjaus vaatii runsaasti informaatiota ja suunnittelua.

Prosessituotannon avulla valmistetaan standardituotetta, jonka kysyntä on jatkuvaa ja tasaista. Tästä syystä tuotannossa voi olla kiinteä ja sama valmistusprosessi. Samanlaisena pysyvä valmistusprosessi voidaan myös koneellistaa ja automatisoida pidemmälle kuin muut prosessit. Niinpä prosessituotanto vaatii suuria investointeja ja investointien huolellista suunnittelua. Toisaalta kerran valitun jatkuvan ja pysyvän prosessin ohjaus voidaan puolestaan suunnitella tapahtuvaksi oman pysyvän ohjausjärjestelmänsä avulla, jolloin prosessi toistuessaan tarvitsee vähän ohjauksen uudelleen suunnittelua muihin tuotantotyyppihin verrattuna.

Massa-, sarja- ja erätuotanto asettuvat näiden kahden "äärimmäisen" tuotantotyyppin väliin tuotantoprosessin muunnettavuudessa. Samoin näiden tuotantotapojen ohjaus ja suunnittelu pitää sisällään piirteitä sekä prosessituotannon että yksittäistuotannon ohjauksesta ja suunnittelusta. Mitä laajempi ja vaihtelevampi yrityksen tuotevalikoima on, sitä enemmän myös massa-, sarja- ja erätuotannon hallinta vaatii kaiken tasoista suunnittelua eri funktioiden osalta. Kaiken kaikkiaan jokaisen tuotantotyyppin ohjauksen avuksi tarvitaan tilanteen vaatima suunnittelutyyppi, jotta toiminnan avulla saavutetaan yrityksen päämäärät. Näin ollen voidaan olettaa, että mitä pienemmissä erissä, jopa yksittäin, vaihtuvissa tuotantoprosesseissa, yritykset valmistavat tuotteitaan, sitä hierarkkisemman ja moniulotteisimman suunnittelutyyppin ne valitsevat toiminnan ohjauksen avuksi.

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 55, on tehty muodossa: "Mikä on yrityksenne pääasiallinen tuotantotyyppi?". Tämän alla on ollut valittavana yksi vaihtoehtoista:

- prosessituotanto, jatkuvasti samaa tai lähes samaa tuotetta. 1
- prosessituotanto, useita tuotteita teknisistä syistä samasta prosessista rinnakkain 2
- massatuotanto, tuotteita voidaan vaihtaa 3
- sarjatuotanto 4
- erätuotanto 5
- yksittäistuotanto, esimerkiksi rakennusprojektit 6
- jokin muu, mikä 7

Saadut vastaukset on luokiteltu kolmeen taulussa 15 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää voimaan oheisen testiarvon 5,37 mukaan 0,10 riskitasolla.

Taulu 15

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Tuotantotyyppi		I	II	III	IV	YHT. %
Prosessituotanto	f	6	14	4	5	29
	%	20.69	48.28	13.79	17.24	100.00
Massa-/sarja-/erätuotanto	f	11	19	13	13	56
	%	19.64	33.93	23.21	23.21	100.00
Yksittäistuotanto	f	2	8	2	7	19
	%	10.53	42.11	10.53	36.84	100.00
Yhteensä		19	41	19	25	104

X^2 testiarvo = 5.37, d.f. 6, kontingenssikerroin = 0.27

 X^2 taulukkoarvo 0.10 merkitsevyydellä = 10.64

Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei siis löytynyt tuotantotyyppien ja yrityksen valitseman suunnittelutyyppien välillä. Analysoitaessa kontingenssitaulusta riippuvuuden muotoa voidaan todeta, että prosessituotantoa harjoittavien yritysten suunnitteluvalintojen painopiste on budjettisuunnittelu- ja hahmottuvassa strategiasuunnittelu-tyypissä. Massa-, sarja- ja erätuotantoa harjoittavien yritysten suunnitteluvalintojen painopiste puolestaan on II ja III suunnittelutyyppissä. Yksittäistuotantoa harjoittavien yritysten suunnitteluvalinnat painottuvat II ja IV suunnittelutyyppien hyväksi. Tämä painopisteen siirtyminen ei kuitenkaan yltänyt tilastollisesti merkitsevälle tasolle.

Tuotantoteknologian tuotannontekijävaltaisuus

Tuotteita ja tuotantotyyppiä koskevat valinnat osoittavat jo suuntaa antavasti tuotantoteknologian tuotannontekijävaltaisuuden. Tuote- ja tuotantotyyppivalinnan

jälkeen yrityksen johto voi laatia suunnitelmia tuotantoteknologian eri vaihtoehtoista. Tuotantotyyppi, esimerkiksi sarjatuotanto, voi olla pääasiassa raaka-aine-, työ-, pääoma- tai informaatiovaltainen. Tällä ratkaisulla on suuri merkitys, koska vaihtoehdot merkitsevät oleellisia eroja itse valmistuksessa ja sen ohjauksessa sekä resurssien määrässä ja laadussa.

Näistä pääomavaltainen tuotantoteknologia vaatii jo tuotantoprosessin harkinta- ja rakennusvaiheessa runsaammin suunnittelutyötä kuin raaka-aine- ja työvaltaisen tuotannon pystyttäminen. Pääomavaltaisia prosesseja ei voida yllättäen supistuvissa kysyntätilanteissa kannattavasti purkaa, joten pääomavaltaiten prosessien hyväksikäyttö on pyrittävä varmistamaan jo investoinnista päätettäessä kaiken mahdollisen suunnittelun avulla. Informaation ja suunnittelun tarve on erityisen suuri, kun valmistetaan yksilöllisiä asiakkaiden haluamia tuotteita. Täysin yksilöllisiä tuotteita valmistetaan yksittäistuotannon avulla, joka on vaihdettavissa tuotteen mukaan. Tällainen suuri yksilöllisyys ja joustavuus tuotannossa vaatii juuri runsasta informaatiota ja suunnittelua, jotta valmistus voidaan toteuttaa häiriöttä ja taloudellisesti. Näin ollen voidaan olettaa, että mitä pääoma- ja informaatiovaltaisempi tuotantoteknologia on, sitä hierarkkisempi ja moniulotteisempi suunnittelutyyppi valitaan toiminnan ohjauksen avuksi.

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 56, on tehty muodossa: "Onko yrityksenne tuotantoteknologia pääasiassa:

- | | |
|--------------------------|---|
| - raaka-ainevaltainen? | 1 |
| - työvaltainen? | 2 |
| - pääomavaltainen? | 3 |
| - informaatiovaltainen?" | 4 |

Näistä vaihtoehtoista on saanut valita vain yhden. Saadut vastaukset ovat taulussa 16.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää voimaan oheisen testiarvon 10,38 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

Taulu 16

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Tuotantoteknologian tuotannontekijävaltaisuus		I	II	III	IV	YHT.%
Raaka-ainevaltainen	f	8	14	8	10	40
	%	20.00	35.00	20.00	25.00	100.00
Työvaltainen	f	9	18	9	6	42
	%	21.43	42.86	21.43	14.29	100.00
Pääomavaltainen	f	2	7	2	5	16
	%	12.50	43.75	12.50	31.25	100.00
Informaatiovaltainen	f	0	2	0	4	6
	%	0.00	33.33	0.00	66.67	100.00
Yhteensä		19	41	19	25	104

X^2 testiarvo = 10.38, d.f. 9, kontingenssikerroin = 0.35

 X^2 taulukkoarvo 0.10 merkitsevyystasolla = 14.68

Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei siis löytynyt tuotannontekijävaltaisuuden ja yrityksen valitseman suunnittelutyypin välillä. Analysoitaessa taulusta riippuvuuden muotoa voidaan todeta, että raaka-aine- ja työvaltaisten yritysten suunnitteluvalintojen painopiste on II eli hahmottuvassa strategiasuunnittelutyypissä. Pääomavaltaisien yritysten suunnitteluvalinnat painottuvat II ja IV suunnittelutyypin hyväksi. Informaatiovaltaisista yrityksistä on jo 66,67 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin toiminnan ohjauksen avuksi. Tämä valintojen painopisteen siirtyminen ei kuitenkaan yltänyt tilastollisesti merkitsevälle tasolle.

Tuotannon raaka-aineet

Edellisiin tuotteita ja tuotantoteknologiaa koskeviin päätöksiin liittyvät läheisesti tuotannon raaka-aineita koskevat perusvalinnat. Vaikka tuotannon raaka-aineet

määräytyvät ensisijassa itse tuotteista, voi yrityksen johto silti laatia vaihtoehtolaskelmia eri jalostusasteen omaavista raaka-aineista. Tuotannon raaka-aineet voidaan karkeasti ryhmitellä: alkutuotannon tuotteet, teollisuuden perustuotteet ja teollisuuden pitkälle jalostamat tuotteet. Yrityksen tekemä valinta näiden vaihtoehtojen välillä on yhteydessä itse valmistettavaan tuotteeseen. Jos markkinoitavat tuotteet ovat alkutuotannon jatkojalosteita, eivät raaka-aineet voi olla teollisuuden pitkälle jalostamia tuotteita. Jos markkinoitavat tuotteet ovat yksilöllisiä korkean teknologian tuotantohyödykkeitä, on todennäköistä, että hankittavat aineetkin ovat teollisuuden jossakin määrin jalostamia tuotteita.

Tällaisten pitkälle jalostettujen raaka-aineiden hankinta ja käyttö vaatii yksityiskohtaista tuotannosuunnittelua koko transformaatioprosessin osalta, jotta prosessin häiriötön toiminta voidaan varmistaa. Tällöin tulevat eteen korkean jalostusasteen omaavien materiaalien ja komponenttien toimitusten ajoitus ja laatutarkastukset sekä materiaalivirtauksen suunnittelu valmistusprosessin yksittäisiin työvaiheisiin asti. Nämä tehtävät ovat tietenkin myös alkutuotannon tuotteiden kohdalla, mutta niiden suuremman homogeenisuuden ja tuntemuksen vuoksi tuotannon suunnittelun ongelmat ovat vähäisempiä edelliseen verrattuna. Näin ollen voidaan olettaa, että mitä pidemmälle jalostettuja tuotteita yritys käyttää tuotannossaan, sitä hierarkkisemman ja monidimensioisemman suunnittelutyyppin yritys valitsee toiminnan ohjauksen avuksi.

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 58, on tehty muodossa: "Ovatko tuotannon raaka-aineet pääasiassa:

- alkutuotannosta peräisin? 1
- teollisuuden perustuotteita? 2
- teollisuuden pitkälle jalostamia tuotteita ja osia?" 3

Näistä vaihtoehdoista on saanut valita vain yhden. Saadut vastaukset ovat taulussa 17.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää voimaan oheisen testiarvon 2,51 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

Taulu 17

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
		I	II	III	IV	YHT. %
Tuotannon raaka-aineet						
	f	7	12	6	6	31
	%	22.58	38.71	19.35	19.35	100.00
Teollisuuden perustuotteita	f	6	20	8	12	46
	%	13.04	43.48	17.39	26.09	100.00
Teollisuuden pitkälle ja- lostamia tuotteita ja osia	f	6	8	5	7	26
	%	23.08	30.77	19.23	26.92	100.00
Yhteensä		19	40	19	25	103

X^2 testiarvo = 2.51, d.f. 6, kontingenssikerroin = 0.19

 X^2 taulukkoarvo 0.10 merkitsevyystasolla = 10.64

Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei siis tuotannon raaka-aineita koskevan valinnan ja yrityksen suunnittelutyypin välillä löytynyt. Riippuvuutta ei myöskään löydy kontingenssitaulusta, vaan jokaisen luokan yritysten suunnittelutyypin valinnat jakautuvat eri tyyppien kesken lähes samalla tavalla.

Yrityksen tuotteet/markkinat valintojen ja suunnittelutypologian välillä oli riippuvuus-suhde. Sen sijaan tuotantoteknologiaa koskevien valintojen ja suunnittelutypologian välillä ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta. Niinpä tuotteita ja markki-noita koskevat ratkaisut vaikuttavat enemmän yrityksen suunnittelutyypin valintojen tekoon kuin tuotteiden valmistusta koskevat perusratkaisut.

5.2.3.3 Kansainvälistyminen

Teoriaosan kappaleessa 2.5.4.3 väitettiin yrityksen kansainvälistymisen vaikuttavan yrityksen suunnittelusysteemiin siten, että mitä pidemmällä ja suuremmilla panoksilla yritys on kansainvälistymisprosessissaan, sitä hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu. Tämän hypoteesin testaamiseksi mitataan

kansainvälistymistä seuraavilla mittareilla: ulkomaiset toiminnot, ulkomaisten toimipaikkojen osuus kaikista toimipaikoista ja vuodet, joiden aikana vientiä on harjoitettu.

Ulkomaiset toiminnot

Yritys voi perustaa koko toimintansa suoraan viennin varaan tai aloittaa viennin vasta kotimarkkinoiden osoittauduttua liian pieniksi toiminnan kasvupäämäärien saavuttamisen kannalta. Viennin aloitus merkitsee uusien resurssien ja uuden osaamisen tarvetta, koska toiminta laajenee ja kansainvälisillä markkinoilla kohdataan kotimarkkinoihin verrattuna tuntemattomampi ja häiriöalttiimpi toimintaympäristö. Kun vientitoimintaa laajennetaan ja tehdään suoria investointeja ulkomaille, varasto- ja markkinointiyksiköihin tarvitaan lisää uusia resursseja ja uutta osaamista. Tämän laajennuksen onnistumisen varmistamiseksi yrityksen johto voi käyttää hyväkseen systemaattista kaikki toiminnot kattavaa suunnittelua.

Kansainvälistymisprosessin edetessä tullaan vähitellen ulkomailla tapahtuvaan valmistukseen ja maailmanlaajuiseen markkinointiin. Tässä vaiheessa suorien investointien resurssitarpeet ovat suuria ja vaativat oman suunnittelunsa, jossa otetaan huomioon häiriöalttiin toimintaympäristön asettamat vaatimukset toiminnan joustavuudelle. Maailmanlaajuinen valmistus ja markkinointi vaativat yrityksen koko suunnittelu- ja ohjaukskapasiteetin hyväksikäyttöä toiminnan tavoitteellisen ohjauksen varmistamiseksi. Näin ollen voidaan olettaa, että maailmanlaajuisista valmistusta ja markkinointia harjoittavat yritykset valitsevat hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelutyyppin kuin ainoastaan vientiä harjoittavat yritykset.

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 54, on tehty muodossa: "Missä vaiheessa yrityksenne ulkomaiset toiminnot ovat seuraavasta?". Tämän alla on ollut valittavana yksi vaihtoehtoista:

I-vaihe

- yksinomaan vienti Suomesta 1

II-vaihe

- vienti + myyntiyrityksiä ulkomailla 2

- vienti + markkinointi ja varastoyrityksiä ulkomailla 3

III-vaihe (myös valmistusta ulkomailla)

- edellinen + projektivalmistus ulkomailla 4

- edellinen + yhteisvalmistus ulkomaisten kanssa 5

IV-vaihe (myös valmistusyksiköitä ulkomailla)

- edellinen + kokoonpanoyksiköt ulkomailla 6
- edellinen + valmistusyksiköt ulkomailla 7

V-vaihe

- maailmanlaajuinen valmistus ja markkinointi 8

Tai

- jokin muu, vastaajan täsmentämä vaihe 9

Saadut vastaukset on luokiteltu neljään taulussa 18 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi hylätään oheisen testiarvon 18,81 mukaan 0,05 merkitsevyystasolla. Toisin sanoen ulkomaiset toiminnot ja yrityksen valitsema suunnittelutyyppi riippuvat tilastollisesti hyvin merkitsevästi toisistaan, (xx).

Taulu 18

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Ulkomaiset toiminnot		I	II	III	IV	YHT. %
Vienti Suomesta	f	6	12	6	2	26
	%	23.08	46.15	23.08	7.69	100.00
Vienti + myynti/markki- nointi-/varastoyksiköitä ulkomailla	f	6	10	11	8	35
	%	17.14	28.57	31.43	22.86	100.00
Edellinen + projektival- mistus/yhteisvalmistus ulkomaisten kanssa	f	2	9	1	3	15
	%	13.33	60.00	6.67	20.00	100.00
Edellinen + kokoonpano-/ valmistusyksiköt ulkomailla	f	5	10	1	12	28
	%	17.86	35.71	3.57	42.86	100.00
Yhteensä		19	41	19	25	104

X^2 testiarvo = 18.81, d.f. 9, kontingenssikerroin = 0.45

X^2 taulukkoarvo 0.05 merkitsevyystasolla = 16.92

Analysoitaessa kontingenssitaulusta riippuvuuden sisältöä voidaan todeta, että yksinomaan vientiä harjoittavien yritysten suunnitteluvalintojen painopiste on budjettisuunnittelu- ja hahmottuvassa strategiasuunnittelutyypissä. Seuraavassa kansainvälistymisvaiheen luokassa olevien yritysten valintojen painopiste on jo II ja III suunnittelutyypissä. Myös valmistusta ulkomailla harjoittavista yrityksistä on suurin osa valinnut II suunnittelutyypin. Pisimmällä kansainvälistymisessä olevista yrityksistä on jo 42,86 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin johdon suunnittelun avuksi.

Ulkomaisten toimipaikkojen osuus kaikista toimipaikoista

Tällä ulkomaisten toimipaikkojen osuuden mittauksella täydennetään edellistä "ulkomaiset toiminnot" mittausta. Tällöin voidaan olettaa, että yritykset, joiden ulkomaisten toimipaikkojen osuus kaikista toimipaikoista on suuri valitsevat moniulotteisemman suunnittelutyypin kuin yritykset, joiden ulkomaisten toimipaikkojen osuus kaikista toimipaikoista on pieni tai niitä ei ole ollenkaan. Mittauksessa tarvittava kysymys, no 29, on tehty muodossa: "Montako toimipaikkaa yrityksellänne kaikkiaan on?". Toinen kysymys, no 30, on tehty muodossa: "Montako näistä toimipaikoista on ulkomailla?". Saaduista vastauksista on sitten laskettu ulkomaisten toimipaikkojen osuus kaikista toimipaikoista ja osuudet on luokiteltu kolmeen taulussa 19 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi hylätään oheisen testiarvon 15,09 mukaan 0,05 riskitasolla. Toisin sanoen "ulkomaisten toimipaikkojen osuus kaikista toimipaikoista" ja yrityksen valitsema suunnittelutyypin riippuvat tilastollisesti hyvin merkitsevästi, (xx) toisistaan.

Taulu 19

TYPOLOGIA		BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S.	STR. &	STR. &	
Ulkomaisten toimipaikkojen osuus kaikista toimipaikoista		I	II	STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
	f	8	15	8	2	33
0 %	%	24.24	45.45	24.24	6.06	100.00
	f	10	12	6	11	39
1.0 - 39.9 %	%	25.64	30.77	15.38	28.21	100.00
	f	1	14	5	12	32
40.0 - 88.0 %	%	3.13	43.75	15.63	37.50	100.00
Yhteensä		19	41	19	25	104

X^2 testiarvo = 15.09, d.f. 6, kontingenssikerroin = 0.44

 x^2 taulukkoarvo 0.05 merkitsevyystasolla = 12.59

Analysoitaessa kontingenssitaulusta riippuvuuden tarkempaa sisältöä todetaan yritysten, joilla ei ole ollenkaan ulkomaisia toimipaikkoja, valintojen painottuvan budjettisuunnittelu- ja hahmottuvan strategiasuunnittelutyypin hyväksi. Seuraavan osuuden luokan yritysten valinnat ovat jakautuneet melko tasaisesti jokaisen suunnittelutyypin osalle. Suurimman osuuden luokan yrityksistä on jo 37,50 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin yrityksen johdon suunnittelun avuksi ja vain yksi yritys on jättäytynyt pelkän budjettisuunnittelun varaan. Tämä mittaus täydentää hyvin ulkomaisten toimintojen vaikutuksen analysointia. Löydetty riippuvuus on tilastollisesti hyvin merkitsevä, (xx).

Viennin kesto, vuodet

Kansainvälistymisprosessin eri vaiheiden lisäksi on eri toimintojen kestolla oma merkityksensä. Kun yritys aloittaa viennin, yrityksen tieto ja osaaminen tästä toiminnosta on aluksi hyvin vähäistä. Viennin pitkäaikaisella harjoittamisella saadaan tietoa ja kokemusta, jota tarvitaan onnistuneen ja kannattavan viennin aikaansaamiseksi. Tässä yhteydessä, ajan myötä, yritys rakentaa itselleen sopivan suunnittelusysteemin

käsittelmään viennin ja kansainvälisten toimintojen mukanaan tuomia ongelmia ja mahdollisuuksia. Mitä pidemmällä yritys on kansainvälistymisprosessissaan maailman markkinoilla, sitä häiriöalttiimman toimintaympäristön yritys kohtaa. Tämä tilanne vaatii juuri ympäristö- ja strategiatilanteeseen sopivan moniulotteisen suunnittelusysteemin valintaa. Tässä valinnassa yritys voi käyttää apunaan kaiken sen tiedon ja kokemuksen, minkä se on suunnittelumenettelyistään saanut ulkomaisten toimintojen yhteydessä. Näin ollen voidaan olettaa, että mitä pidemmän ajan yritys on harjoittanut vientiä, sitä hierarkkisemman ja monidimensioisemman suunnittelutyyppin yritys valitsee toiminnan ohjauksen avuksi.

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 4, on tehty muodossa: "Vientiä harjoitettu v.". Saadut vastaukset on luokiteltu kahteen taulussa 20 olevaan ajanjaksoon.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää voimaan oheisen testiarvon 5,42 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

Taulu 20

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Vientiä harjoitettu		I	II	III	IV	YHT. %
0 - 38 vuotta	f	14	32	16	14	76
	%	18.42	42.11	21.05	18.42	100.00
39 - 134 vuotta	f	5	9	3	11	28
	%	17.86	32.14	10.71	39.29	100.00
Yhteensä		19	41	19	25	104

χ^2 testiarvo = 5.42, d.f. 3, kontingenssikerroin = 0.32

 χ^2 taulukkoarvo 0.10 merkitsevyystasolla = 6.25

Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei siis löytynyt viennin harjoittamisen ajan ja yrityksen valitseman suunnittelutyyppin välillä. Kontingenssitaulun mukaan 76 yritystä

104 yrityksestä on aloittanut viennin toisen maailmansodan jälkeen. Näistä yrityksistä on 42,11 % valinnut II eli hahmottuvan strategiasuunnittelutyypin toiminnan ohjauksen avuksi. Kaikkein kauemmin vientiä harjoittaneista yrityksistä on 39,29 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin toiminnan ohjauksen avuksi.

5.2.3.4 Yrityksen kehitysvaiheet

Teoriaosan kappaleessa 2.5.4.4 väitettiin yrityksen kehitysvaiheiden vaikuttavan yrityksen suunnittelusysteemiin siten, että mitä kypsemmässä kehitysvaiheessa yritys on, sitä hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu. Yrityksen kehitysvaiheeseen kuuluu tekijöitä, kuten esimerkiksi yrityksen koko, tuotteiden elinkaaren vaihe ja markkinaosuus, organisaation rakennetekijät, yrityksen hallintoelimet ja niiden miehitys sekä organisoidut suunnittelu- ja ohjausjärjestelmät. Nämä tekijät pitävät puolestaan sisällään osatekijöitä, joita koskevilla päätöksillä pyritään vahvistamaan tai säilyttämään yrityksen strateginen asema häiriöalttiissa toimintaympäristössä. Tehtyjen strategiapäätösten mukaan yritystekijöillä on eri sisältö yrityksen kehitysprosessin eri vaiheissa.

Yrityksen kehitysvaiheiden vaikutuksesta esitetyn hypoteesin todentamiseksi yrityksen ominaisuuksia mitataan seuraavilla organisaatiotutkimuksen käyttämällä mittareilla: yrityksen koko, päätuotteen elinkaaren vaihe, päätuotteen markkinaosuus ja sen kehitys, yhtiörakenne, toimipaikat, ulkomaiset toimipaikat, organisaation tasot, organisaation perusmalli, johtokunnan (hallituksen) koko, johtokunnan kokoonpano, johtoryhmän koko, toimitusjohtajan vastuu sekä talous-, hallinto-, kansainvälisten toimintojen, ja suunnittelujohtajan toimet. Nämä tekijät kuuluvat yrityksen kehitysvaiheisiin ja ovat sekä rakenteellisia että toiminnallisina puitteina yrityksen valitsemalle ja käyttämälle suunnittelutyypille.

Yrityksen koko

Yrityksen koko mittaa yrityksen vallitsevaa kehitysvaihetta ja strategista asemaa. Voidaan olettaa kooltaan suuremmalla yrityksellä olevan hallitsevamman aseman markkinoilla kuin pienemmällä yrityksellä. Yrityksen koon vaikutusta johdon hyväksikäyttämiin ohjausjärjestelmiin on perusteltua analysoida, koska suuri koko vaatii enemmän resursseja yrityksen jokaisen toiminnon tarpeisiin kuin pieni koko. Suurten

resurssipanosten käyttö puolestaan lisää yrityksen toimintojen koordinointi- ja ohjaustehtäviä sekä vaatii tarkoitukseen soveltuvan suunnittelutyyppin valintaa. Näin ollen voidaan olettaa, että suuret yritykset valitsevat monidimensioisemman suunnittelutyyppin toiminnan ohjauksen avuksi kuin pienet yritykset. Tämän olettamuksen todentamiseksi koon mittarina käytetään liikevaihdon määrää ja taseen loppusummaa (resurssien määrä).

Liikevaihto

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 6, on esitetty muodossa: "Mikä oli yrityksen liikevaihto?". Tähän saadut vastaukset, jotka koskevat vuotta 1983, on luokiteltu kolmeen taulussa 21 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi hylätään oheisen testiarvon 15,66 mukaan 0,05 merkitsevyytasolla. Toisin sanoen liikevaihdon määrä ja yrityksen valitsema suunnittelutyyppi riippuvat tilastollisesti hyvin merkitsevästi toisistaan, (xx).

Taulu 21

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Liikevaihto		I	II	III	IV	YHT. %
Pieni 10.0 - 99.9 milj.mk	f	8	15	7	2	32
	%	25.00	46.88	21.88	6.25	100.00
Keskisuuri 100.0 - 999.9 milj.mk	f	8	16	11	11	46
	%	17.39	34.78	23.91	23.91	100.00
Suuri 1000.0 - 23250.0 milj.mk	f	3	10	1	12	26
	%	11.54	38.46	3.85	46.15	100.00
Yhteensä		19	41	19	25	104

X^2 testiarvo = 15.66, d.f. 6, kontingenssikerroin = 0.44

X^2 taulukkoarvo 0.05 merkitsevyystasolla = 12.59

Analysoitaessa kontingenssitaulusta riippuvuuden tarkempaa sisältöä todetaan pienimmän kokoluokan yritysten suunnitteluvalintojen painopisteen olevan budjettisuunnittelu- ja hahmottuvassa strategiasuunnittelutyypissä. Vain kaksi yritystä on valinnut IV suunnittelutyypin. Keskisuurten yritysten valintojen painopiste on siirtynyt hahmottuvan ja monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin kohdalle. Suurimman kokoluokan yrityksistä on jo 46,15 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin johdon suunnittelun avuksi. Näin valintojen painopiste liikkuu lähes kontingenssitaulun lävistäjällä.

Taseen loppusumma

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 17, on tehty muodossa: "Mikä oli taseen loppusumma?". Tähän saadut vastaukset, jotka koskevat vuotta 1983, on luokiteltu kolmeen taulussa 22 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi hylätään oheisen testiarvon 17,26 mukaan 0,01 riskitasolla. Toisin sanoen taseen loppusumma ja yrityksen valitsema suunnittelutyyppi riippuvat tilastollisesti erittäin merkitsevästi, (xxx), toisistaan.

Taulu 22

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Taseen loppusumma		I	II	III	IV	YHT. %
Pieni 11.0 - 99.9 milj.mk	f	10	14	9	2	35
	%	28.57	40.00	25.71	5.71	100.00
Keskisuuri 100.0 - 999.9 milj.mk	f	6	16	9	11	42
	%	14.29	38.10	21.43	26.19	100.00
Suuri 1000.0 - 12711.0 milj.mk	f	3	11	1	12	27
	%	11.11	40.74	3.70	44.44	100.00
Yhteensä		19	41	19	25	104

X^2 testiarvo = 17.26, d.f. 6, kontingenssikerroin = 0.46

 X^2 taulukkoarvo 0.01 merkitsevyystasolla = 16.81

Tässäkin yhteydessä pienimmän kokoluokan yritysten suunnitteluvalintojen painopiste on budjettisuunnittelu- ja hahmottuvassa strategiasuunnittelutyypissä. Keskisuurten yritysten valinnat ovat painottuneet hahmottuvan ja monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin hyväksi. Suurimman kokoluokan yrityksistä on jo 44,44 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin toiminnan ohjauksen avuksi. Kaiken kaikkiaan taseen loppusummalla (resurssien määrällä) mitattuna saadaan vahvistus yrityksen koon ja suunnittelutypologian väliselle riippuvuudelle. Riippuvuuden muoto on sama kuin liikevaihdon määrällä mitattu muoto.

Tuotteet ja niiden markkinointi

Yrityksen koon lisäksi on perusteltua tutkia, miten yrityksen tuotteet ja niiden markkinointi vaikuttavat johdon suunnittelutyypivalintoihin. Edellä, kappaleessa "tuotteet ja markkinat", analysoitiin perusratkaisujen vaikutus suunnittelutyypiin. Yrityksen kehitys ja menestys perustuvat juuri tuotteisiin ja niiden onnistuneeseen markkinointiin. Yrityksen tuotteet ja niiden markkinointi kuvaavat yrityksen ja suoritemarkkinoiden välistä kehitysvaihetta ja strategista asemaa. Yrityksen tuotteita ja niiden markkinointia mitataan seuraavilla mittareilla: päätuotteen elinkaaren vaihe, päätuotteen markkinaosuus ja päätuotteen markkinaosuuden kehitys.

Päätuotteen elinkaaren vaihe

Tuotteen elinkaaren eri vaiheilla on merkitys yrityksen toiminnalle. Kun uusi tuote on koemarkkinointivaiheessa, yritys on uhrannut tuotteen kehittämiseen ehkä suuren määrän kustannuksia, mutta itse markkinointi- ja tuotantopanostukset ovat vielä pieniä. Tuotteen varsinaisen markkinointipäätöksen jälkeen lisääntyvät resurssitarpeet markkinointi- ja tuotantovalmiuksien luomiseksi. Tuotteen elinkaaren seuraavissa vaiheissa, joissa myös kilpailijoiden määrä lisääntyy, resurssipanosten määrä kasvaa, organisaation muutostarpeet lisääntyvät ja yrityksen johtaminen vaikeutuu aikaisempiin vaiheisiin verrattuna. Lisääntyvien resurssipanosten käyttö, organisaation muutokset ja toiminnan johtamisen vaikeudet vaativat kulloiseenkin elinkaaren vaiheeseen soveltuvan suunnittelusysteemin valintaa. Tältä osin voidaan olettaa, mitä kypsemmässä elinkaaren vaiheessa yrityksen päätuote on, sitä hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelutyypin yritys valitsee toiminnan ohjauksen avuksi.

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 50, on tehty muodossa: "Miten päätuotteenne asettuvat tuotteen elinkaarelle?". Tämän alla on ollut valittavana yksi vaihtoehtoista:

- ovat elinkaaren alkuvaiheessa 1
- ovat elinkaaren kasvuvaiheessa, jossa kilpailijoita on kohtalaisesti mukana 2
- ovat elinkaaren kypsässä vaiheessa, jossa kilpailijoita on runsaasti mukana 3
- ovat elinkaaren laskuvaiheessa 4
- ovat elinkaaren eri vaiheissa (vastaajien määritys) 5

Saadut vastaukset on luokiteltu kolmeen taulussa 23 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää voimaan oheisen testiarvon 6,76 mukaan 0,10 riskitasolla.

Taulu 23

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Päätuotteen elinkaaren vaihe		I	II	III	IV	YHT.%
Alkuvaihe, kasvuvaihe	f	2	8	4	4	18
	%	11.11	44.44	22.22	22.22	100.00
Kypsävaihe	f	12	30	14	21	77
	%	15.58	38.96	18.18	27.27	100.00
Eri vaiheissa	f	2	1	0	0	3
	%	66.67	33.33	0.00	0.00	100.00
Yhteensä		16	39	18	25	98

χ^2 testiarvo = 6.76, d.f. 6, kontingenssikerroin = 0.31

 χ^2 taulukkoarvo 0.10 merkitsevyystasolla = 10.64

Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei päätuotteen elinkaaren vaiheen ja yrityksen valitseman suunnittelutyypin välillä löytynyt. Yritysten, joiden päätuote on elinkaaren alku- ja kasvuvaiheessa tai kypsässä vaiheessa, suunnittelutyypivalinnat kohdistuvat samalla tavalla eri tyypeihin. Yksikään yritys ei ilmoittanut päätuotteen olevan elinkaaren laskuvaiheessa.

Päätuotteen markkinaosuus

Tuotteen markkinaosuudella on merkitys tuloksen aikaansaamisessa. Mitä suuremman markkinaosuuden yritys saavuttaa, sitä suurempi on myynnin ja tuotannon määrä. Suuremmat tuotantomäärät merkitsevät alenevia yksikkökustannuksia. Samoin tuotannon ohjaamisen ja oppimisen kautta voidaan saavuttaa alemmat yksikkökustannukset. Aleneviin yksikkökustannuksiin pääseminen vaatii lisäksi markkinoinnin

ja tuotannon huolellista suunnittelua ja toteutusta. Jos markkinointia ja tuotantoa ei suunnitella ja koordinoita keskenään, voi syntyä uusia ongelmia, jotka merkitsevät lisääntyviä kustannuksia. Suuri tuotannon määrä heijastuu myös yrityksen muihin toimintoihin, joten yrityksen johdon suunnittelu- ja ohjaustehtävät lisääntyvät. Tältä osin voidaan olettaa, mitä suurempi yrityksen päätuotteen markkinaosuus on, sitä hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelutyyppin yritys valitsee toiminnan ohjauksen avuksi.

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 51, on tehty muodossa: "Mikä on yrityksenne päätuotteiden markkinaosuus päämarkkina-alueella?". Tämän alla on ollut valittavana yksi vaihtoehdoista:

- | | |
|----------------|---|
| - alle 10 % | 1 |
| - 10 - 19 % | 2 |
| - 20 - 29 % | 3 |
| - 30 - 39 % | 4 |
| - 40 % tai yli | 5 |

Saadut vastaukset on luokiteltu kolmeen taulussa 24 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää voimaan oheisen testiarvon 9,54 mukaan 0,10 riskitasolla.

Taulu 24

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Päätuotteen markkinaosuus päämarkkina-alueella		I	II	III	IV	YHT. %
Alle 10 %	f	9	14	6	3	32
	%	28.13	43.75	18.75	9.38	100.00
10 - 39 %	f	7	14	7	16	44
	%	15.91	31.82	15.91	36.36	100.00
40 % tai yli	f	2	10	5	6	23
	%	8.70	43.48	21.74	26.09	100.00
Yhteensä		18	38	18	25	99

X^2 testiarvo = 9.54, d.f. 6, kontingenssikerroin = 0.36

X^2 taulukkoarvo 0.10 merkitsevyystasolla = 10.64

Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei päätuotteen markkinaosuuden ja yrityksen valitseman suunnittelutyypin välillä löytynyt. Yritysten, joiden päätuotteen markkinaosuus on alle 10 %, suunnitteluvalinnat painottuvat budjettisuunnittelu- ja hahmottuvan strategiasuunnittelutyypin hyväksi. Yritysten, joiden päätuotteen markkinaosuus on yli 10 %, valinnat painottuvat II ja IV suunnittelutyypin hyväksi ja budjettisuunnittelutyyppeä käyttävien yritysten osuus on alhaisin. Tämä riippuvuus ei kuitenkaan yltänyt tilastollisesti merkitsevälle tasolle.

Päätuotteen markkinaosuuden kehitys

Yritys pyrkii lisäämään tuotteidensa markkinaosuutta tavoitteeksi asettamansa hallitsevan strategisen aseman saavuttamiseksi. Markkinaosuuden kasvu tuo lisää mahdollisuuksia markkinoiden valtaamiseen ja lopulta niiden hallintaan. Yritys saavuttaa näin kypsän kehitysvaiheen. Tällaisen markkinoiden hallintatilanteen saavuttamisen esteenä on kuitenkin kiristynyt kilpailu markkinaosuuksista. Kilpailutilanteen seurauksena voi myös käydä niin, että yrityksen on suunnattava resurssinsa uudelleen markkinaosuuksiensa säilyttämiseksi tai peräti markkinaosuuden laskun

pysähdyttämiseksi. Markkinaosuuden lasku käynnistää epäilemättä yrityksen johdon suunnittelusysteemin kokonaisuudessaan toiminnan uudelleen suuntaamiseksi ja strategisen aseman saavuttamiseksi. Tältä osin voidaan olettaa, mitä enemmän markkinaosuus on muuttunut (noussut tai laskenut), sitä hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelutyyppin yritys valitsee toiminnan ohjauksen avuksi.

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 52, on tehty muodossa: "Miten edellä oleva markkinaosuus on kehittynyt 5 viimeksi kuluneen vuoden aikana?". Tämän alla on ollut valittavana yksi vaihtoehtoista:

- markkinaosuus on laskenut 1
- markkinaosuus on pysynyt ennallaan 2
- markkinaosuus on noussut alle 10 % vuodessa 3
- markkinaosuus on noussut 10 - 19 % vuodessa 4
- markkinaosuus on noussut 20 % tai yli v. 5 v. aikana 5

Saadut vastaukset on luokiteltu neljään taulussa 25 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää voimaan oheisen testiarvon 11,58 mukaan 0,10 riskitasolla.

Taulu 25

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Markkinaosuuden kehittyminen 5 viim. vuonna		I	II	III	IV	YHT.%
Laskenut	f	3	3	2	5	13
	%	23.08	23.08	15.38	38.46	100.00
Pysynyt ennallaan	f	8	13	11	11	43
	%	18.60	30.23	25.58	25.58	100.00
Noussut alle 10 % vuodessa	f	7	15	3	9	34
	%	20.59	44.12	8.82	26.47	100.00
Noussut yli 10 % vuodessa	f	1	7	2	0	10
	%	10.00	70.00	20.00	0.00	100.00
Yhteensä		19	38	18	25	100

X^2 testiarvo = 11.58, d.f. 9, kontingenssikerroin = 0.37

 X^2 taulukkoarvo 0.10 merkitsevyystasolla = 14.68

Vaikka tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei markkinaosuuden kehittymisen ja yrityksen valitseman suunnittelutyyppin välillä löytynyt, voidaan riippuvuuden muotoa tästä huolimatta analysoida. Yrityksistä, joiden markkinaosuus on laskenut 5 viimeisen vuoden aikana, on jopa 38,46 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppin johdon suunnittelun avuksi. Yrityksistä, joiden markkinaosuus on pysynyt ennallaan, on 25,58 % valinnut III ja 25,58 % on valinnut IV suunnittelutyyppin. Markkinaosuuden lisäykseen yltäneistä yrityksistä ovat monet valinneet II suunnittelutyyppin. Varsinkin yrityksistä, joiden markkinaosuus on noussut eniten 5 viimeisen vuoden aikana, on jopa 70,00 % valinnut II suunnittelutyyppin johdon suunnittelun avuksi. Tämä riippuvuus ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevää.

Organisaation rakennetekijät

Yrityksen koon ja tuotteiden markkinoinnin lisäksi on tarpeellista tutkia, miten organisaation rakennetekijät vaikuttavat yrityksen johdon suunnittelusysteemejä koskeviin valintoihin. Organisaation rakenne luo suunnittelusysteemille kehykset, joihin systeemi sovitetaan ja joissa sen toiminta tapahtuu johdon ohjausimpulssien mukaan. Organisaation rakennetekijöiden mittauksessa käytetään seuraavia mittareita: yhtiörakenne, toimipaikat, ulkomaiset toimipaikat, organisaation tasot ja organisaation perusmalli.

Yhtiörakenne

Yhtiörakenne mittaa yrityksen juridista muotoa, sen rakentumista yhdestä tai useammasta juridisesti itsenäisestä yhtiöstä. Yrityksen johto tekee päätöksen yhtiöiden lukumäärästä yhtenä oleellisena toimintakeinona päämääräksi asetetun strategisen aseman saavuttamiseksi. Yhtiörakenne ja edellä analysoitu yrityksen koko saattavat riippua toisistaan. Yhtiörakenne antaa kuitenkin rakenteellisia ja toiminnallisia piirteitä, joilla voi olettaa olevan oman vaikutuksensa suunnittelusysteemin valintaan. Yhtiörakenne, joka muodostuu monesta erilaisesta yhtiöstä yhdeksi kokonaisuudeksi, vaatii epäilemättä johdon suunnittelutoiminnolta ja johtamiselta enemmän kuin yhtiörakenne, joka muodostuu yhdestä yhtiöstä. Näin ollen voidaan olettaa, että yritykset, jotka muodostuvat useasta yhtiöstä kokonaisuudeksi valitsevat hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelutyypin kuin yritykset, jotka muodostuvat yhdestä yhtiöstä.

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 2, on tehty muodossa: "Yritys on:

- | | |
|------------------------|---|
| - konserni | 1 |
| - konsernin emoyhtiö | 2 |
| - konsernin tytäryhtiö | 3 |
| - ei konserniyritys" | 4 |

Saadut vastaukset ovat oheisessa taulussa 26.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi hylätään oheisen testiarvon 17,22 mukaan 0,05 riskitasolla. Toisin sanoen yhtiörakenne ja yrityksen valitsema suunnittelutyyppi riippuvat tilastollisesti hyvin merkitsevästi toisistaan, (xx).

Taulu 26

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HARMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Yhtiörakenne		I	II	III	IV	YHT. %
Konserni	f	5	9	3	14	31
	%	16.13	29.03	9.68	45.16	100.00
Konsernin emoyhtiö	f	6	12	6	8	32
	%	18.75	37.50	18.75	25.00	100.00
Konsernin tytäryhtiö	f	1	8	4	2	15
	%	6.67	53.33	26.67	13.33	100.00
Ei konserniyritys	f	7	12	6	1	26
	%	26.92	46.15	23.08	3.85	100.00
Yhteensä		19	41	19	25	104

X^2 testiarvo = 17.22, d.f. 9, kontingenssikerroin = 0.44

 X^2 taulukkoarvo 0.05 merkitsevyystasolla = 16.92

Analysoitaessa kontingenssitaulusta riippuvuuden tarkempaa sisältöä havaitaan, että jopa 45,16 % konserniyrityksistä on valinnut johdon suunnittelun avuksi IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin. Ei konserniyrityksistä puolestaan on 46,15 % valinnut II eli hahmottuvan strategiasuunnittelutyypin ja vain yksi yritys on valinnut IV suunnittelutyypin. Konsernin emoyhtiön ja tytäryhtiön valinnat asettuvat näiden kahden "ääripisteen" välille. Löydetty riippuvuus on tilastollisesti hyvin merkitsevä.

Organisaation toimipaikat

Yrityksellä voi olla yksi tai useampia toimipaikkoja yhdenkin yhtiön puitteissa. Yrityksen johto tekee toimipaikkoja koskevia päätöksiä toimintareviirin valinnan yhteydessä. Laajan toimintareviirin hallinta vaatii todennäköisesti useamman kuin yhden toimipaikan olemassaoloa. Näin ollen toimipaikkojen lukumäärä ja edellä

tarkasteltu yrityksen koko riippuvat toisistaan. Kuitenkin toimipaikkojen erilaisten rakenteiden ja tehtävien vuoksi toimipaikoilla voi olettaa olevan oman vaikutuksensa suunnittelusysteemien valintaan. Mitä enemmän yrityksellä on erilaisia toimipaikkoja häiriöaltteilla markkinoilla, sitä enemmän tarvitaan toimipaikkojen tehtävien suunnittelua ja koordinointia yrityksen johdon taholta koko yrityksen päämäärien saavuttamiseksi. Näin ollen voidaan olettaa, että yritykset, joilla on monta toimipaikkaa, valitsevat hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelutyyppin kuin yritykset, joilla on muutama tai yksi toimipaikka.

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 29, on tehty muodossa: "Montako toimipaikkaa yrityksellänne kaikkiaan on?". Vastaukset on luokiteltu neljään taulussa 27 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi hylätään oheisen testiärvon 17,64 mukaan 0,05 riskitasolla. Toisin sanoen toimipaikkojen lukumäärä ja yrityksen valitsema suunnittelutyyppi riippuvat tilastollisesti hyvin merkitsevästi toisistaan, (xx).

Taulu 27

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Toimipaikkojen lukumäärä		I	II	III	IV	YHT. %
1	f	4	4	3	0	11
	%	36.36	36.36	27.27	0.00	100.00
2 - 7	f	8	18	10	5	41
	%	19.51	43.90	24.39	12.20	100.00
8 - 25	f	3	12	5	10	30
	%	10.00	40.00	16.67	33.33	100.00
26 - 300	f	4	7	1	10	22
	%	18.18	31.82	4.55	45.45	100.00
Yhteensä		19	41	19	25	104

X^2 testiarvo = 17.64, d.f. 9, kontingenssikerroin = 0.44

 X^2 taulukkoarvo 0.05 merkitsevyystasolla = 16.92

Löydetyin riippuvuuden tarkempi sisältö saadaan kontingenssitaulusta. Yrityksistä, joilla on vain yksi toimipaikka, on 36,36 % valinnut I ja 36,36 % on valinnut II suunnittelutyyppin eikä yksikään yritys ole valinnut IV suunnittelutyyppiä. Yrityksistä, joilla on eniten toimipaikkoja, on jo 45,45 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppin yrityksen johdon avuksi. Kahden keskimmäisen toimipaikkaluokan yritysten valinnat painottuvat näiden ääripisteiden välille.

Ulkomaiset toimipaikat

Tällä mittauksella täydennetään edellistä mittausta ulkomaisten toimipaikkojen vaikutuksen analysoimiseksi. Mittauksessa tarvittava kysymys, no 30, onkin tehty muodossa: "Montako näistä toimipaikoista on ulkomailla?". Saadut vastaukset on luokiteltu neljään taulussa 28 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi hylätään oheisen testiarvon 37,21 mukaan 0,01 merkitsevyystasolla. Toisin sanoen ulkomaisten toimipaikkojen lukumäärä ja yrityksen valitsema suunnittelutyyppi riippuvat tilastollisesti erittäin merkitsevästi toisistaan, (xxx).

Taulu 28

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Ulkomaisten toimipaikkojen lukumäärä		I	II	III	IV	YHT. %
0	f	8	15	8	2	33
	%	24.24	45.45	24.24	6.06	100.00
1 - 2	f	8	7	9	4	28
	%	28.57	25.00	32.14	14.29	100.00
3 - 7	f	0	14	2	7	23
	%	0.00	60.87	8.70	30.43	100.00
8 - 250	f	3	5	0	12	20
	%	15.00	25.00	0.00	60.00	100.00
Yhteensä		19	41	19	25	104

χ^2 testiarvo = 37.21, d.f. 9, kontingenssikerroin = 0.59

 χ^2 taulukkoarvo 0.01 merkitsevyystasolla = 21.67

Ulkomaisten toimipaikkojen lukumäärä todentaa saman riippuvuuden kuin edellinenkin mittaus. Riippuvuuden muoto on kuitenkin vielä selvempi kuin edellä todettu. Yrityksistä, joilla on eniten ulkomaisia toimipaikkoja, on jopa 60,00 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppin yrityksen johdon suunnittelun avuksi.

Organisaation tasot

Hierarkiatasot syntyvät, kun johto päättää jakaa osan tehtävistään, toimeenpanovallastaan ja toimintavastuustaan organisaation seuraaville tasoille. Yrityksellä voi olla useita organisaation tasoja, vaikka toimipaikkoja olisikin vain yksi. On kuitenkin todennäköistä, että toimipaikkojen perustamispäätökset ja hierarkiatasojen syntyminen ovat yhteydessä toisiinsa. Sekä toimipaikat että hierarkiatasot ilmentävät organisaation rakennetta. Eri hierarkiatasoille delegoitua toimintaa yrityksen johto ohjaa ja valvoo esimerkiksi lisääntyvän suunnittelun avulla, joka ulottuu kaikille organisaation tasoille ja johon näillä tasoilla osallistutaan. Näin ollen voidaan olettaa, että yritykset, joilla on monta organisaatiotasoa, valitsevat hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelutyyppin kuin yritykset, joilla on vähän organisaatiotasoa.

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 28, on tehty muodossa: "Montako organisaatiotasoa on toimitusjohtajan ja työntekijäportaan välillä?". Saadut vastaukset on luokiteltu kolmeen taulussa 29 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi hylätään oheisen testiarvon 12,87 mukaan 0,05 riskitasolla. Toisin sanoen organisaation tasot ja yrityksen valitsema suunnittelutyyppi riippuvat tilastollisesti hyvin merkitsevästi toisistaan, (xx).

Taulu 29

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Organisaatio- tasot toimitus- johtajan ja työn- tekijäportaan välillä		I	II	III	IV	YHT.%
1 - 2	f	7	11	5	1	24
	%	29.17	45.83	20.83	4.17	100.00
3 - 4	f	9	20	12	13	54
	%	16.67	37.04	22.22	24.07	100.00
5 - 10	f	3	8	2	11	24
	%	12.50	33.33	8.33	45.83	100.00
Yhteensä		19	39	19	25	102

χ^2 testiarvo = 12.87, d.f. 6, kontingenssikerroin = 0.41

 χ^2 taulukkoarvo 0.05 merkitsevyystasolla = 12.59

Yritysten, joissa on korkeintaan kaksi organisaation tasoa, suunnitteluvalinnat painottuvat I ja II suunnittelutyypin hyväksi. Vain yksi yritys on valinnut IV suunnittelutyypin toiminnan ohjauksen avuksi. Yrityksistä, joissa on eniten organisaation tasoja, on jo 45,83 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin. Keskimmäisen luokan yritysten suunnitteluvalinnat asettuvat näiden ääripisteiden välille.

Organisaation perusmalli

Yrityksen johdon yhtiöitä, toimipaikkojen ja organisaation tasojen lukumäärää koskevat päätökset täsmentävät organisaation rakenteen. Nämä päätökset antavat perustan organisaation perusmallin laadinnalle. Ilman selvää perusmallia organisaation tehtävät, toimeenpanovalta ja toimintavastuu kohdistuvat epämääräisesti johtoryhmän jäsenille. Organisaation perusmalli toimii eri yhtiöiden, toimipaikkojen, funktioiden ja tehtävien suunnittelun, ohjauksen ja valvonnan runkona. Näin organisaation perusmallin avulla voidaan täsmentää organisaation toiminnan perusedellytyksiä.

Yrityksen johto voi pitää itsellään varsin paljon tehtäviä ja vastuuta, mutta se voi myös organisaation perusmallin avulla delegoida eri yksiköille runsaasti tehtäviä ja tulosvastuuta. Johto voi muodostaa joistakin osista sellaisia tulosityksiköitä, joiden johdon vastuulla on tuottojen ja kustannusten lisäksi investoitu pääoma. Tällaisessa tilanteessa ylin johto tarvitsee apunaan selvästi systematisoidun suunnittelu- ja valvontamenettelyn. Näin ollen voidaan olettaa, että yritykset, joilla eri yksikköjen johdon vastuulla on tuottojen ja kustannusten lisäksi sidottu pääoma, valitsevat hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelutyyppin kuin yritykset, joilla on vain funktionaalinen organisaatiomalli.

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 25, on tehty muodossa: "Onko yrityksenne organisaation perusmalli:

- | | |
|--|---|
| - funktionaalinen organisaatio | 1 |
| - tuoteryhmä-tulosityksikköorganisaatio
(yksikköjohdon vastuulla tuotot ja kustannukset) | 2 |
| - tuoteryhmä-investointiyksikköorganisaatio
(yksikköjohdon vastuulla tuottojen ja kustannusten lisäksi
on investoitu pääoma) | 3 |
| - projektiryhmillä täydennetty linjaorganisaatio | 4 |
| - matriisiorganisaatio | 5 |
| - muu, vastaajan täsmentämä vaihtoehto" | 6 |

Näistä vaihtoehtoista on saanut valita vain yhden. Vastaukset on luokiteltu neljään taulussa 30 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi hylätään oheisen testiaron 16,38 mukaan 0,10 riskitasolla. Toisin sanoen organisaation perusmalli ja yrityksen valitsema suunnittelutyyppi riippuvat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan, (x).

Taulu 30

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Organisaation perusmalli	I	II	III	IV	YHT. %
Funktionaalinen organisaatio	f 7 % 28.00	f 11 % 44.00	f 6 % 24.00	f 1 % 4.00	25 100.00
Tuoteryhmä-tulosityksikkö- organisaatio	f 9 % 20.45	f 17 % 38.64	f 8 % 18.18	f 10 % 22.73	44 100.00
Tuoteryhmä-investointi- yksikköorganisaatio	f 2 % 9.52	f 5 % 23.81	f 4 % 19.05	f 10 % 47.62	21 100.00
Projektiryhmillä täyden. linja- tai matriisiorgan.	f 1 % 7.14	f 8 % 57.14	f 1 % 7.14	f 4 % 28.57	14 100.00
Yhteensä	19	41	19	25	104

χ^2 testiarvo = 16.38, d.f. 9, kontingenssikerroin = 0.43

χ^2 taulukkoarvo 0.10 merkitsevyystasolla = 14.68

Yritysten, joissa on funktionaalinen organisaatio, suunnitteluvalinnat painottuvat I ja II suunnittelutyyppin hyväksi. Vain yksi yritys on valinnut IV suunnittelutyyppin toiminnan ohjauksen avuksi. Yritysten, joiden yksikköjohdon vastuulla on tuotot ja kustannukset, valinnat painottuvat II ja IV suunnittelutyyppin hyväksi. Yrityksistä, joiden yksikköjohdon vastuulla on tuottojen ja kustannusten lisäksi investoitu pääoma, on jo 47,62 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppin toiminnan ohjauksen avuksi. Löydetty riippuvuus on oletuksen mukainen ja tilastollisesti merkitsevä, (x).

Hallintoelimet ja niiden miehitys

Yrityksen koon, tuotteiden markkinoinnin ja organisaation rakennetekijöiden lisäksi tutkitaan, miten organisaation hallintoelimet ja niiden miehitys vaikuttavat johdon suunnittelusysteemejä koskeviin valintoihin. Organisaation rakenne antaa suunnittelu-

systemille kehukset ja hallintoelimet antavat lopullisen sysäyksen yrityksen tarpeisiin soveltuvan suunnittelusysteemin valinnalle. Organisaation hallintoelinten ja niiden miehityksen mittauksessa käytetään seuraavia mittareita: johtokunnan (hallituksen) koko, johtokunnan kokoonpano, johtoryhmän koko, toimitusjohtajan vastuu, talous-, hallinto-, kansainvälisten toimintojen ja suunnittelujohtajan toimet.

Johtokunnan koko

Yrityksen johtokunta (hallitus) edustaa sitä hallintoelintä, joka tekee strategisista suunnitelmista lopullisen päätöksen. Strategisten suunnitelmien taustalla olevat ongelmat ja mahdollisuudet liittyvät yrityksen ja ympäristön välisiin vaihdantasuhteisiin ja koskettavat siten yrityksen toiminnan perusteita. Tällaisia ongelmia ja mahdollisuuksia koskevilla suunnitelmilla ja päätöksillä yrityksen johto pyrkii turvaamaan yrityksen toiminnan jatkuvuuden ja saavuttamaan tavoitteeksi asetetun strategisen aseman. Strategisten kysymysten ratkaisuisa tarvitaan monipuolista ja syvällistä tietoa ja näkemystä kyseisestä liiketoiminnasta. Päätöksentekioelimelle tehtyjen ratkaisuvaihtoehtojen, suunnitelmien, karsinta puolestaan vaatii vielä näiden päätöksentekijöiden synteisiä vaihtoehtoihin liittyvien tekijöiden vaikutuksesta liiketoimintaan, jotta jäljelle jäävä vaihtoehto parhaiten täyttää asetetut päämäärät. Useiden päätöksentekijöiden olemassaolo asettaa käytettävälle suunnittelusysteemille lisääntyviä vaatimuksia, jotta eri päätöksentekijöiden näkemykset ja tieto saataisiin strategisiin suunnitelmiin mukaan mahdollisimman varhaisessa laadintavaiheessa. Näin ollen voidaan olettaa, että yritykset, joiden johtokunnan (hallituksen) koko on suuri, valitsevat hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelutyyppin kuin yritykset, joiden johtokunnan (hallituksen) koko on pieni.

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 31, on tehty muodossa: "Montako jäsentä kuuluu johtokuntaan (hallitukseen)?" Vastaukset on luokiteltu kolmeen taulussa 31 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi hylätään oheisen testiarvon 12,78 mukaan 0,05 merkitsevyydellä. Toisin sanoen johtokunnan koko ja yrityksen valitsema suunnittelutyyppi riippuvat tilastollisesti hyvin merkitsevästi toisistaan, (xx).

Taulu 31

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Johtokunnan/ hallituksen jäsenten lukumäärä		I	II	III	IV	YHT. %
Pieni 3 - 4	f	10	10	4	2	26
	%	38.46	38.46	15.38	7.69	100.00
Keskisuuri 5 - 6	f	5	19	10	12	46
	%	10.87	41.30	21.74	26.09	100.00
Suuri 7 - 15	f	4	12	5	11	32
	%	12.50	37.50	15.63	34.38	100.00
Yhteensä		19	41	19	25	104

X^2 testiarvo = 12.78, d.f. 6, kontingenssikerroin = 0.41

X^2 taulukkoarvo 0.05 merkitsevyystasolla = 12.59

Analysoitaessa riippuvuuden muotoa kontingenssitaulusta voidaan todeta se, että pienimmän johtokunnan (hallituksen) kokoluokan yrityksistä on 38,46 % valinnut I ja 38,46 % on valinnut II suunnittelutyypin. Seuraavan kokoluokan yritysten valinnat painottuvat II ja IV suunnittelutyypin hyväksi. Suurimman johtokunnan kokoluokan yrityksistä on jo 34,38 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin johdon suunnittelun avuksi. Löydetty riippuvuus on tilastollisesti hyvin merkitsevä, (xx).

Johtokunnan kokoonpano

Johtokunnan (hallituksen) kokoonpano voi muodostua omistajien lisäksi muidenkin sidosryhmien edustajista. Yhteiskunnan ja talouselämän muutoksen myötä eri sidosryhmien edustajat pyrkivät osallistumaan ja vaikuttamaan yrityksen toimintaan enemmän kuin muutama vuosikymmen sitten. Eri sidosryhmillä on parempi mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan ja sen suunnitteluun johtokunnasta käsin kuin välillisesti muiden elinten kautta. Tästä syystä sidosryhmät pyrkivät saamaan edustajansa johtokuntaan. Eri sidosryhmien edustajien lisääntyessä johtokunnassa

voidaan olettaa, että myös strategisten ongelmien ja mahdollisuuksien suunnittelussa ja ratkaisussa tulevat esiin useammat näkemykset kuin pelkästään omistajakunnan edustajien näkemykset. Tällainen tilanne vaatii myös päätösvaihtoehtoja valmistelevalta suunnittelutoiminnolta uusia ulottuvuuksia ja menettelyjä, jotta eri sidosryhmien näkemykset päämääristä ja toimintakeinoista kyetään ottamaan jo vaihtoehtoja luotaessa huomioon. Näin ollen voidaan olettaa, että yritykset, joiden johtokunnan jäsenten enemmistö on muiden sidosryhmien kuin omistajien edustajia, valitsevat hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelutyypin kuin yritykset, joiden johtokunnan jäsenten enemmistö on omistajien edustajia.

Mittauksessa tarvittavat kysymykset on esitetty muodossa: "Kuinka monta edustajaa allamainituilla sidosryhmillä on johtokunnassa (hallituksessa)?"

No 32. omistajat

No 33. lainanantajat

No 34. kunta tai muu julkinen yhteisö

No 35. yrityksen johto

No 36. muu henkilökunta".

Näihin kysymyksiin saadut vastaukset on luokiteltu kahteen taulussa 32 olevaan ryhmään: omistajat ja muut ryhmät. Yritys ryhmitellään jompaan kumpaan ryhmään suurimman jäsenmäärän mukaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää voimaan oheisen testiärvon 3,56 mukaan 0,10 riskitasolla.

Taulu 32

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Johtokunnan kokoontulo		I	II	III	IV	YHT. %
Omistajat	f	13	32	13	14	72
	%	18.06	44.44	18.06	19.44	100.00
Muut ryhmät	f	6	9	6	11	32
	%	18.75	28.13	18.75	34.38	100.00
Yhteensä		19	41	19	25	104

X^2 testiarvo = 3.56, d.f. 3, kontingenssikerroin = 0.26

 X^2 taulukkoarvo 0.10 merkitsevyystasolla = 6.25

Vaikka tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei johtokunnan kokoonpanon ja yrityksen valitseman suunnittelutyyppin välillä löytynyt, osoittaa kontingenssitaulun jakauman muoto kuitenkin olettamuksen mukaisia painopisteitä valinnoissa. Muiden sidosryhmien kuin omistajien edustajilla ollessa enemmistö johtokunnan jäsenistä on johtanut 34,38 %:ssa yrityksistä IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppin valintaan.

Johtoryhmän koko

Yrityksen johtoryhmä edustaa johtokuntaa (hallitusta) alemmaa hallintoelintä, joka tekee strategisista ongelmista ja mahdollisuuksista analyysin ja suunnitelmat. Nämä suunnitelmat toimitusjohtaja esittää johtokunnalle (hallitukselle) lopullista päätöstä varten. Strategisten ongelmien ja mahdollisuuksien analyysissä tarvittavaa monipuolista tietoa ja näkemystä on juuri yrityksen johtoryhmän jäsenillä. Strategisten kysymysten ratkaisut vaikuttavat aina hyvin moniin yrityksen funktioihin, joten niiden edustajien tieto tarvitaan suunnitelmien laadinnassa. Johtoryhmän jäsenten suuri lukumäärä asettaa puolestaan käytettävälle suunnittelusysteemille ja -menettelylle lisääntyviä vaatimuksia, jotta jokaisen jäsenen tietopanos saataisiin suunnitelmiin mukaan jo niiden tekovaiheessa. Näin ollen voidaan olettaa, että yritykset, joiden

johtoryhmän koko on suuri, valitsevat hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelutyyppin kuin yritykset, joiden johtoryhmän koko on pieni.

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 44, on tehty muodossa: "Jos johtoryhmä on, niin montako jäsentä siihen kuuluu?". Saadut vastaukset on luokiteltu kolmeen taulussa 33 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää voimaan oheisen testiarvon 8,18 mukaan 0,10 riskitasolla.

Taulu 33

TYPOLOGIA		BUDJ. S.	HAHMOT.	MONIDIM.	MONIDIM.	YHT. %
		TYYPPI	STR. S.	STR. &	STR. &	
Johtoryhmän jäsenten lukumäärä		I	II	III	IV	
	f	2	7	7	2	18
Pieni 3 - 4	%	11.11	38.89	38.89	11.11	100.00
	f	8	16	5	9	38
Keskisuuri 5 - 6	%	21.05	42.11	13.16	23.68	100.00
	f	7	11	6	12	36
Suuri 7 - 23	%	19.44	30.56	16.67	33.33	100.00
Yhteensä		17	34	18	23	92

X^2 testiarvo = 8.18, d.f. 6, kontingenssikerroin = 0.35

 X^2 taulukkoarvo 0.10 merkitsevyystasolla = 10.64

Vaikka tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei löytynyt, osoittaa kontingenssitaulun sisältö kuitenkin lähes olettamuksen mukaisen valinnan muodon. Pienimmän johtoryhmän kokoluokan yritysten suunnitteluvalinnat painottuvat II ja III suunnittelutyyppin hyväksi. Suurimman johtoryhmän kokoluokan yrityksistä on jo 33,33 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppin

toiminnan ohjauksen avuksi. Keskimmäisen luokan yritysten valinnat painottuvat näiden ääripisteiden välille.

Toimitusjohtajan vastuu

Toimitusjohtajan tehtävä-, toimivalta- ja vastuukenttä kattaa koko yrityksen. Toimitusjohtajan tehtävänä on aina yrityksen päämäärien ja strategioiden suunnittelu. Tässä tehtävässä hänellä on apunaan ennen muuta johtoryhmä, mutta myös muu organisaatio ja valitsemansa formaalinen ja epäformaalinen suunnittelumenettely. Toimitusjohtaja on vastuussa toiminnastaan organisaation ylemmälle hallintoelimelle tai sen edustajalle, puheenjohtajalle. Toimitusjohtaja voi myös itse olla päävastuullinen, jos hän omistaa yrityksestä suurimman osan. Se, että toimitusjohtaja on vastuussa toiminnastaan organisaation ylemmälle päätöselimelle, johtaa hänet suunnittelemaan, toteuttamaan ja valvomaan koko organisaation toimintaa perusteellisesti, koska hän joutuu virallisesti raportoimaan yrityksen tuloksesta ylemmälle päättävälle elimelle. Tällaisessa selvässä vastuutilanteessa toimitusjohtaja epäilemättä valitsee omaksi avukseen moniulotteisemman suunnittelusysteemin kuin ilman selvää vastuuta. Näin ollen voidaan olettaa, että yritykset, joiden toimitusjohtaja on vastuussa toiminnastaan organisaation ylemmälle päätöselimelle, valitsevat hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelutyyppin kuin yritykset, joiden toimitusjohtaja on itse päävastuullinen.

Mittauksessa tarvittava kysymys, no 38, on tehty muodossa: "Kenelle toimitusjohtaja on vastuussa?". Tämän alla on ollut valittavana yksi vaihtoehtoista:

- johtokunnan (hallituksen) puheenjohtajalle 1
- yhtiökokoukselle 2
- kenelle, vastaajan täsmentämälle 3

Saadut vastaukset on luokiteltu kolmeen taulussa 34 olevaan luokkaan.

Testaus

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää voimaan oheisen testiaron 8,94 mukaan 0,10 riskitasolla.

Taulu 34

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Toimitusjohtajan vastuu		I	II	III	IV	YHT. %
Johtokunnan/hallituksen puheenjohtajalle	f	9	20	14	13	56
	%	16.07	35.71	25.00	23.21	100.00
Yhtiökokoukselle, hallitukselle	f	5	18	3	10	36
	%	13.89	50.00	8.33	27.78	100.00
Itse päävastuullinen	f	4	2	2	2	10
	%	40.00	20.00	20.00	20.00	100.00
Yhteensä		18	40	19	25	102

X^2 testiarvo = 8.94, d.f. 6, kontingenssikerroin = 0.35

 X^2 taulukkoarvo 0.10 merkitsevyystasolla = 10.64

Vaikka tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei löytynyt, osoittaa kontingenssitaulun sisältö kuitenkin vähäisessä määrin olettamuksen mukaisen valinnan muodon. Yritysten, joissa toimitusjohtaja on itse päävastuullinen, suunnitteluvalinnat painottuvat budjettisuunnittelutyyppiin hyväksi. Yritysten, joissa toimitusjohtaja on vastuussa toiminnastaan organisaation ylimmille päätöselimille, suunnitteluvalinnat ovat useimpien yritysten osalta kohdistuneet II, III ja IV suunnittelutyypeihin.

Taloushallinnon toimet

Toimitusjohtajan tehtävä- ja vastuukenttä kattaa koko yrityksen. Hän voi delegoida osan suunnittelu-, toimeenpano- ja valvontatehtävistään linjajohtajille ja osan taloushallinnon johtajille yrityksen organisaatiomallin mukaan. Näissä tilanteissa taloushallinnon edustajien tehtäväkuvauksiin voidaan sisällyttää toimen erityisalueen lisäksi suunnittelutehtävä. Tehtävänä voi esimerkiksi olla yrityksen suunnittelu- toiminnon johtaminen toimitusjohtajan välittömässä alaisuudessa. Tällöin tehtävään valitulla johtajalla katsotaan olevan sellaista erityistietämystä ja -osaamista juuri suunnittelutoiminnon alueelta, että hän voi esittää yrityksen moniin tarpeisiin

soveltuvan suunnittelutyypin valintaa. Näin ollen voidaan olettaa, että yritykset, joissa kyseinen toimi on, valitsevat hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelutyypin kuin yritykset, joissa tointa ei ole.

Mittauksessa tarvittavat kysymykset on tehty muodossa: "Montako vuotta yritykses-
sänne on ollut alla luetellut toimet?". Jos tointa ei ole, merkitään 0.

No 39, talousjohtaja, rahoitusjohtaja tai vastaava

No 40, hallintojohtaja tai vastaava

No 41, kansainvälisten toimintojen johtaja tai vientijohtaja

No 42, suunnittelujohtaja tai -päällikkö.

Saadut vastaukset on luokiteltu kahteen "toimi on" ja "toimi ei ole" luokkaan. Tulokset ovat tauluissa 35, 36, 37 ja 38.

Testaukset

Talousjohtajan toimi

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää voimaan oheisen testiarvon 5,85 mukaan 0,10 riskitasolla.

Taulu 35

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Talousjohtajan tai vastaavan toimi		I	II	III	IV	YHT.%
Ei ole	f	2	8	2	0	12
	%	16.67	66.67	16.67	0.00	100.00
On	f	17	33	17	25	92
	%	18.48	35.87	18.48	27.17	100.00
Yhteensä		19	41	19	25	104

X^2 testiarvo = 5.85, d.f. 3, kontingenssikerroin = 0.33

 X^2 taulukkoarvo 0.10 merkitsevyystasolla = 6.25

Vaikka tilastollisesti merkitsevää riippuvutta ei löytynyt, osoittaa kontingenssitaulun sisältö kuitenkin olettamuksen mukaisen valinnan muodon. Yrityksistä, joissa talousjohtajan tointa ei ole, on 66,67 % valinnut II suunnittelutyyppin eikä yksikään yritys ole valinnut IV suunnittelutyyppiä. Yrityksistä, joissa toimi on, on jo 27,17 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppin yrityksen johdon avuksi.

Hallintojohtajan toimi

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi hylätään oheisen testiarvon 9,28 mukaan 0,05 merkitsevyystasolla. Toisin sanoen hallintojohtajan toimi ja yrityksen valitsema suunnittelutyyppi riippuvat tilastollisesti hyvin merkitsevästi toisistaan, (xx).

Taulu 36

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Hallintojohtajan tai vastaavan toimi		I	II	III	IV	YHT. %
Ei ole	f	12	20	12	6	50
	%	24.00	40.00	24.00	12.00	100.00
On	f	7	21	7	19	54
	%	12.96	38.89	12.96	35.19	100.00
Yhteensä		19	41	19	25	104

X^2 testiarvo = 9.28, d.f. 3, kontingenssikerroin = 0.41

X^2 taulukkoarvo 0.05 merkitsevyystasolla = 7.81

Analysoitaessa riippuvuuden sisältöä kontingenssitaulusta voidaan todeta, että yrityksistä, joissa hallintojohtajan tointa ei ole, on 40,00 % valinnut II suunnittelutyyppin ja vain 12,00 % on valinnut IV suunnittelutyyppin. Sen sijaan yrityksistä, joissa toimi on, on jo 35,19 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppin yrityksen johdon avuksi.

Kansainvälisten toimintojen johtajan toimi

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi jää voimaan oheisen testiarvon 2,02 mukaan 0,10 riskitasolla.

Taulu 37

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Kansainvälisten toimintojen johtajan tai vientijohtajan toimi		I	II	III	IV	YHT.%
Ei ole	f	10	16	7	8	41
	%	24.39	39.02	17.07	19.51	100.00
On	f	9	25	12	17	63
	%	14.29	39.68	19.05	26.98	100.00
Yhteensä		19	41	19	25	104

X^2 testiarvo = 2.02, d.f. 3, kontingenssikerroin = 0.20

 X^2 taulukkoarvo 0.10 merkitsevyystasolla = 6.25

Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei kansainvälisten toimintojen johtajan ja yrityksen valitseman suunnittelutyyppin välillä löytynyt. Kontingenssitaulun sisältö ei myöskään paljasta riippuvuuden selvää muotoa. Kansainvälisten toimintojen johtaja ei ole taloushallinnon edustaja kuten muut johtajat, mutta kansainvälistymistutkimuksen kannalta tämänkin toimen vaikutuksen analyysi on tarpeellinen.

Suunnittelujohtajan toimi

Testiin liittyvä riippumattomuushypoteesi hylätään oheisen testiarvon 8,41 mukaan 0,05 merkitsevyystasolla. Toisin sanoen suunnittelujohtajan toimi ja yrityksen valitsema suunnittelutyyppi riippuvat tilastollisesti hyvin merkitsevästi toisistaan, (xx).

Taulu 38

TYPOLOGIA		BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
Suunnittelujohtajan tai -päällikön toimi		I	II	III	IV	YHT.%
Ei ole	f	12	31	12	10	65
	%	18.46	47.69	18.46	15.38	100.00
On	f	7	10	7	15	39
	%	17.95	25.64	17.95	38.46	100.00
Yhteensä		19	41	19	25	104

X^2 testiarvo = 8.41, d.f. 3, kontingenssikerroin = 0.39

 X^2 taulukkoarvo 0.05 merkitsevyytasolla = 7.81

Riippuvuuden sisällöstä voidaan todeta, että yrityksistä, joissa suunnittelujohtajan tointa ei ole, on 47,69 % valinnut II suunnittelutyypin ja vain 15,38 % yrityksistä on valinnut IV suunnittelutyypin. Sitä vastoin yrityksistä, joissa toimi on, on jo 38,46 % valinnut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjetti-suunnittelutyypin yrityksen johdon avuksi.

Yhteenvedona voidaan taloushallinnon kolmesta toimesta todeta se, että yritykset, joissa kyseinen toimi on, valitsevat hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelutyypin kuin yritykset, joissa tointa ei ole. Tämä tulos on hypoteesin mukainen.

5.2.4 Yhteenvedo yritystekijöistä

Teoriaosan kappaleissa 2.5.4.1 ja 2.5.4.2 ja 2.5.4.3 ja 2.5.4.4 väitettiin yrityksen tuote- ja markkinaratkaisujen ja tuotantoteknologiaratkaisujen ja kansainvälistymisen ja yrityksen kehitysvaiheiden vaikuttavan yrityksen suunnittelusysteemin muotoutumiseen. Näiden spesifioitujen hypoteesien testaamiseksi mitattiin yritystekijöiden operationaalisten mittareiden avulla riippuvuuksien olemassaolo ja analysoitiin riippuvuuksien sisältö kontingenssitauluista.

Yrityksen tuotteita ja markkinoita koskevia perusratkaisuja mitattiin seuraavilla mittareilla: tuotteet ja kenelle tuotteet myydään. Tuotteet -mittari on validiteetiltaan hyvä, koska se mittaa yrityksen tuoteulottuvuuksien perusvaihtoehdot: kulutus-hyödykkeet, tuotantohyödykkeet, palvelut ja projektivaihtoehdot. Samalla tavalla tuotteiden markkinat -mittaria voidaan pitää validiteetiltaan hyvänä, koska se mittaa yrityksen markkinaulottuvuuksien perusvaihtoehdot: tuotteet myydään suoraan kuluttajille, agenteille ja kauppaliikkeille, suoraan teollisuudelle ja suoraan julkiselle sektorille. Näitä mittareita voidaan pitää myös reliabiliteetiltaan riittävän hyvänä, koska yrityksen johto tietää, minkä vaihtoehdon yritys on pääasiassa valinnut. Vastaja voi myös tarkistaa kysytyn asian yrityksen tiedostoista.

Yrityksen tuotantoteknologiaa ja raaka-aineita koskevia ratkaisuja mitattiin seuraavilla mittareilla: tuotantotyyppi, tuotantoteknologian tuotannontekijävaltaisuus ja tuotannon raaka-aineet. Tuotantotyyppi -mittari on validiteetiltaan hyvä, koska se mittaa kaikki yrityksen tuotantotyyppivaihtoehdot. Samalla tavalla voidaan tuotantoteknologian tuotannontekijävaltaisuus -mittaria pitää validiteetiltaan hyvänä, koska se mittaa perusvaihtoehdot: raaka-aine-, työ-, pääoma- ja informaatiovaltaiset vaihtoehdot. Tuotannon raaka-aineet -mittarin validiteettia voidaan pitää riittävänä, vaikka korkean teknologian raaka-aine -vaihtoehdot olisi voitu lisätä kysymykseen. Näiden mittareiden reliabiliteettia voidaan pitää riittävän hyvänä, koska yrityksen johto tietää, minkä vaihtoehdon yritys on pääasiassa valinnut nykyiseen tuotantoprosessiin.

Yrityksen kansainvälistymistä mitattiin seuraavilla mittareilla: ulkomaiset toiminnot, ulkomaisten toimipaikkojen osuus kaikista toimipaikoista ja viennin kesto, vuodet, joiden aikana vientiä on harjoitettu. Ulkomaiset toiminnot -mittari on validiteetiltaan hyvä, koska se mittaa kaikki vaihtoehdot viennistä maailmanlaajuiseen valmistukseen ja markkinointiin saakka. "Ulkomaisten toimipaikkojen osuus kaikista toimipaikoista" -mittari on myös validiteetiltaan hyvä, koska ulkomaisten toimipaikkojen osuus mittaa oleellista kansainvälistymisen ulottuvuutta. Viennin kesto -mittaria voidaan pitää validina, siltä osin kuin halutaan mitata juuri viennin harjoittamisen aikaa. Tämä mittari ei siis pidä sisällään sitä, miten kauan muita ulkomaisia toimintoja on harjoitettu. Kunkin mittarin reliabiliteetti on hyvä, koska yrityksen johto tietää nykyisten ulkomaisten toimintojen laajuuden ja toimipaikat sekä sen, kauanko vientiä on harjoitettu.

Yrityksen kehitysvaiheiden mittaus tehtiin neljän yrityksen rakennetta ja toimintaa koskevan osa-alueen: yrityksen koon, tuotteiden ja niiden markkinoinnin, organisaation rakennetekijöiden sekä hallintoelinten ja niiden miehityksen mittareiden avulla. Liikevaihdon määrä -mittaria voidaan pitää hyvänä validiteetiltaan, siltä osin kuin halutaan mitata yrityksen koon volyyμιulottuvuutta. Taseen loppusumma -mittaria voidaan myös pitää validiteetiltaan hyvänä, siltä osin kuin halutaan mitata yrityksen koon vaatimaa resurssien määrää. Molempien mittareiden reliabiliteetti on hyvä, koska käytännössä molempien arvot on tarkasti täsmennetty.

Yrityksen tuotteita ja niiden markkinointia mitattiin seuraavilla mittareilla: päätuotteen elinkaaren vaihe, päätuotteen markkinaosuus ja päätuotteen markkinaosuuden kehitys. Päätuotteen elinkaaren vaihe -mittari on riittävä validiteetiltaan, koska se tavallaan mittaa yrityksen kehityksen "pääulottuvuuden". Lähes samaa voidaan sanoa päätuotteen markkinaosuus -mittarista. Tämä mittaus täydentää edellistä mittausta. Päätuotteen markkinaosuuden kehitys -mittari puolestaan täydentää markkinaosuuden mittausta, joten mittarin käyttö parantaa validiteettia. Näiden kolmen mittarin reliabiliteettia voidaan pitää riittävänä, koska käytännössä yrityksen johto voi seurata hyvinkin systemaattisesti päätuotteen markkinointia ja sen avulla saatua tulosta.

Organisaation rakenne puolestaan luo suunnittelusysteemille kehykset, joihin systeemi sovitetaan ja joissa sen toiminta tapahtuu johdon ohjausimpulssien mukaan. Näin ollen rakenteen mittaus on välttämätöntä. Yhtiörakenne -mittari on validiteetiltaan hyvä, koska se mittaa yrityksen eri yhtiöiden kokonaisuutta. Mittarin reliabiliteetti on myös hyvä, koska käytännössä johto tietää yrityksen eri yhtiöt. Organisaation toimipaikkojen lukumäärän ja organisaation tasojen lukumäärän mittauksella saadaan esille kaksi oleellista rakenneulottuvuutta, joissa suunnittelu tapahtuu. Toimipaikkojen, myös ulkomaisten toimipaikkojen ja organisaation tasojen lukumäärä -mittareita voidaan näin ollen pitää validiteetiltaan hyvinä. Samoin voidaan mittauksen reliabiliteettia pitää hyvänä, koska lukumäärä-mittarit ovat yksiselitteisiä ja vastaaja voi asiakirjoista tarkistaa kysytyn asian. Organisaation perusmalli -mittari täydentää edellisiä mittauksia erityisesti organisaation tehtävien ja vastuun osalta. Tällä mittauksella saadaan täsmennetty kuva siitä organisaatiosta, jonka toiminnan ohjauksen avuksi suunnittelusysteemiä tarvitaan. Näin ollen mittarin validiteettia voidaan pitää hyvänä. Mittauksen luotettavuutta voidaan pitää riittävänä, koska

yrittäjien johto epäilemättä tietää käytännössä organisaation tehtävien ja vastuiden perusmääritykset.

Organisaation hallintoelimet tekevät yrityksen strategisista kysymyksistä sekä alustavia suunnitelmia että lopullisia päätöksiä. Tästä syystä on perusteltua tutkia hallintoelinten ja niiden miehityksen vaikutusta suunnittelusysteemin valintaan. Koska tutkimuksessa on kyse strategia- ja budjettisuunnittelusta, voidaan pitäytyä ylimpien hallintoelinten ja niiden miehityksen mittauksessa. Johtokunnan (hallituksen) koko, johtokunnan kokoonpano ja johtoryhmän koko sekä toimitusjohtajan vastuumittareita voidaan näin ollen pitää validiteetiltaan hyvänä. Kysymykset ovat lisäksi selkeitä ja yksiselitteisiä, joten niihin saatuja vastauksia voidaan pitää luotettavina. Taloushallinnon toimien olemassaolo todentaa osaltaan yrityksen kehityksen kypsää kehitysvaihetta. Näin ollen tässä tehtyjen taloushallinnon toimien mittauksen validiteetin voidaan katsoa olevan hyvän. Esitettyihin kysymyksiin saatuja vastauksia voidaan pitää luotettavina, koska käytännössä yrityksen johto tietää kysytyn ylimmän tason miehityksen.

Testauksen tuloksena voidaan todeta, että yrityksen valitseman suunnittelutyypin ja yrityksen tuotteiden perusratkaisujen (xx), ulkomaisten toimintojen (xx), ulkomaisten toimipaikkojen osuuden kaikista toimipaikoista (xx), yrityksen koon (liikevaihdon) (xx), yrityksen koon (taseen loppusumman) (xxx), yhtiörakenteen (xx), toimipaikkojen lukumäärän (xx), ulkomaisten toimipaikkojen lukumäärän (xxx), organisaation tasojen (xx), organisaation perusmallin (x), johtokunnan koon (xx) sekä hallintojohtajan (xx) ja suunnittelujohtajan (xx) toimien välinen riippuvuus oli tilastollisesti merkitsevää.

Analysoitaessa kontingenssitauluista riippuvuuden tarkempaa sisältöä voidaan tuloksista todeta se, että yriytysten suunnittelutyypin valinta on painottunut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin hyväksi sellaisissa yrityksissä, joiden tuotteet ovat tuotantohyödykkeitä, joiden ulkomaiset toiminnot pitävät sisällään myös markkinointi- ja valmistusyksiköitä eri maissa, joiden koko on suuri, jotka ovat konserneja, joiden toimipaikkojen - erityisesti ulkomaisten toimipaikkojen - lukumäärä on suuri, joiden organisaation tasojen lukumäärä on suuri, joiden organisaatiomalli on "tuoteryhmä-investointiyksikköorganisaatio", tai joilla on suunnittelujohtaja. Riippuvuuden tarkempi analyysi paljastaa myös sen, etteivät yritysten suunnittelutyypin valinnat painotu tässä samassa yhteydessä myös III suunnittelutyypin hyväksi, vaikka näin oletettiin. Näyttää siltä, että edellä olevien

taustatekijöiden vallitessa yrityksen toiminnan suunnittelun avuksi ei riitä III suunnittelutyyppejä, vaan tarvitaan IV eli laajan osallistumisen monidimensioinen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppejä. Löydös on mielenkiintoinen ja antaa lähtökohdan uusille jatkotutkimuksille. Tämä sama painottuneisuus yritysten suunnittelutyyppejävalinnoissa on havaittavissa myös sellaisissa yrityksissä, jotka myyvät suoraan teollisuudelle, joiden tuotantoteknologia on informaatiovaltainen, jotka ovat harjoittaneet vientiä varsin pitkän ajan, vaikkakaan nämä riippuvuudet eivät yltäneet tilastollisesti merkitsevälle tasolle.

Selittävässä tutkimuksessa on seuraavaksi analysoitava selittävien taustamuuttujien, sidosryhmätekijät mukaanlukien, välinen riippuvuus. Testattaessa selittävien muuttujien - henkilökunnan koko, asiakaskunnan koko, hankkijakunnan koko, ulkomaisen hankkijakunnan koko, lainanantajakunnan koko, "ulkomaan rahan määräraisten lainojen osuus vieraasta pääomasta", yrityksen tuotteet, ulkomaiset toiminnot, "ulkomaisten toimipaikkojen osuus kaikista toimipaikoista", yrityksen koko (liikevaihto), yrityksen koko (taseen loppusumma), yhtiörakenne, toimipaikkojen lukumäärä, ulkomaisten toimipaikkojen lukumäärä, organisaation tasot, organisaation perusmalli, johtokunnan koko ja hallintojohtaja - keskinäistä riippuvuutta x^2 -riippumattomuustestin avulla löytyi tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta melkein kaikkien näiden 18 muuttujan välillä.

Ainoastaan suunnittelujohtajan toimen ja muiden muuttujien välillä ei sen sijaan löytynyt riippuvuutta, paitsi vähäisessä määrin organisaation tasojen kanssa. Näin ollen suunnittelujohtajan toimi säilyy itsenäisenä selittäjänä. Selittävien taustamuuttujien keskinäistä riippuvuutta ei myöskään löytynyt seuraavissa yhteyksissä: asiakaskunnan koon sekä "ulkomaan rahan määräraisten lainojen osuuden", tuotteiden, ulkomaisten toimintojen ja "ulkomaisten toimipaikkojen osuuden" välillä; ulkomaisen hankkijakunnan koon sekä "ulkomaan rahan määräraisten lainojen osuuden", tuotteiden ja johtokunnan koon välillä; lainanantajakunnan koon sekä tuotteiden välillä; "ulkomaan rahan määräraisten lainojen osuuden" sekä (ylläm.lisäksi) ulkomaisten toimintojen, "ulkomaisten toimipaikkojen osuuden", yrityksen koon (liikevaihdolla mitattuna), yhtiörakenteen, toimipaikkojen lukumäärän, organisaation perusmallin ja johtokunnan koon välillä; tuotteiden sekä (ylläm.lisäksi) yhtiörakenteen ja johtokunnan koon välillä; ulkomaisten toimintojen sekä (ylläm.lisäksi) johtokunnan koon välillä; "ulkomaisten toimipaikkojen osuuden" sekä (ylläm.lisäksi) organisaation perusmallin ja johtokunnan koon välillä; yhtiörakenteen sekä (ylläm.lisäksi) johtokunnan

koon välillä; johtokunnan koon sekä (ylläm.lisäksi) hallintojohtajan toimen välillä. Vain näissä harvoissa tapauksissa ei taustamuuttujien keskinäistä riippuvuutta löytynyt.

Koska selittävät muuttujat ovat keskenään riippuvia, ne eivät välttämättä säily kaikki itsenäisinä selittäjinä. Kun vakioidaan vuoron perään henkilökunnan koko, asiakaskunnan koko, hankkijakunnan koko, ulkomaisen hankkijakunnan koko, lainanantajakunnan koko, "ulkomaan rahan määräisten lainojen osuus", tuotteiden perusratkaisut, ulkomaiset toiminnot, "ulkomaisten toimipaikkojen osuus", yrityksen koko (liikevaihto), yrityksen koko (taseen loppusumma), yhtiörakenne, toimipaikkojen lukumäärä, ulkomaisten toimipaikkojen lukumäärä, organisaation tasot, organisaation perusmalli, johtokunnan koko, hallintojohtajan toimi ja suunnittelujohtajan toimi, häviää muiden muuttujien ja suunnittelutyypin välinen tilastollisesti merkitsevä riippuvuus siten, että riippuvuus säilyy osittain tai vain joissakin vakioinnin luokissa. Tämä riippuvuus säilyy eri muuttujia vakioitaessa seuraavasti:

Sidosryhmien merkitys:

- henkilökunnan koko 8 kertaa 18 muuttujan vakioinnissa
- asiakaskunnan koko 13 kertaa "
- hankkijakunnan koko 6 kertaa "
- ulkomaisen hankkijakunnan koko 13 kertaa "
- lainanantajakunnan koko 10 kertaa "
- ulkom.rahan määräisten lainojen osuus 12 kertaa "

Yritystekijät:

Tuotteet ja niiden markkinat:

- tuotteiden perusratkaisut 12 kertaa 18 muuttujan vakioinnissa

Kansainvälistyminen:

- ulkomaiset toiminnot 8 kertaa "
- ulkomaisten toimipaikkojen osuus 13 kertaa "

Yrityksen kehitysvaiheet:

-yrityksen koko

- yrityksen koko (liikevaihto) 7 kertaa "
- yrityksen koko (taseen loppusumma) 7 kertaa "

-organisaation rakennetekijät:

- yhtiörakenne 6 kertaa "

- toimipaikkojen lukumäärä 3 kertaa "
- ulkomaisten toimipaikkojen lukumäärä 18 kertaa "
- organisaation tasot 2 kertaa "
- organisaation perusmalli 6 kertaa "
- hallintoelimet ja niiden miehitys
- johtokunnan koko 5 kertaa "
- hallintojohtajan toimi 8 kertaa "
- suunnittelujohtajan toimi 11 kertaa "

Edellä sidosryhmätekkijöiden yhteenvedossa todettiin se, että jokainen edellä oleva "sidosryhmän koko" on yhtä hyvä sidosryhmien merkityksen ja suunnittelutypologian välisen riippuvuuden selittäjä. Tämä johtopäätös pitää paikkansa myös tässä yhteydessä, kun yritystekijätkin on vakioitu. "Sidosryhmien koon" ja suunnittelutypologian välinen tilastollisesti merkitsevä riippuvuus säilyy useissa vakioinneissa. Lisäksi suunnittelutyypivalintoja selitti muuttuja "ulkomaan rahan määräisten lainojen osuus vieraasta pääomasta".

Nämä hypoteesien testaukseen liittyvät tulokset voidaan sidosryhmien merkityksen osalta ilmaista toisin sanoen seuraavasti:

Yritysten, joiden "sidosryhmän koko" tai "ulkomaan rahan määräisten lainojen osuus" on suuri, suunnittelutyypivalinta on painottunut useammin IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin hyväksi kuin yritysten, joiden "sidosryhmän koko" tai "ulkomaan rahan määräisten lainojen osuus" on pieni. Tämä tulos on teoreettisen vaikutussuhteen mukainen. Sidosryhmien merkityksellä, tärkeydellä toiminnalle, jonka mittarina käytettiin "sidosryhmän kokoa" tai "ulkomaan rahan määräisten lainojen osuutta" on siis vaikutus yrityksen johdon suunnittelutyypivalintaan.

Yritystekijät analysoidaan teoreettisen ryhmittelyn mukaisesti. Tuotteiden ja niiden markkinoiden osalta testauksen tuloksena todettiin, että yrityksen valitsema suunnittelutyypin ja yrityksen "tuotteiden perusratkaisu" riippuvat tilastollisesti hyvin merkitsevästi toisistaan, (xx). Tämä riippuvuus säilyy vakioinnissa, kuten edellä esitettiin, 12 kertaa. Tämä riippuvuuden säilyminen, vaikka onkin osittaista, tukee teoreettista olettamusta siitä, että strategiapäätös "tuotteiden perusratkaisu" vaikuttaa yrityksen suunnittelutyypivalintaan.

Kansainvälistymisen osalta testauksen tuloksena todettiin, että yrityksen valitsema suunnittelutyyppe ja ulkomaiset toiminnot tai "ulkomaisten toimipaikkojen osuus" riippuvat tilastollisesti hyvin merkitsevästi toisistaan, (xx). Tämä riippuvuus säilyy vakioinnissa, kuten testiarvot osoittavat, ulkomaisten toimintojen kohdalla 8 kertaa ja "ulkomaisten toimipaikkojen osuuden" kohdalla 13 kertaa. Tämä riippuvuuden säilyminen, vaikka onkin osittaista, tukee teoreettista olettamusta siitä, että kansainvälistymispäätös, päätös "kansainvälisestä markkinoinnista ja valmistuksesta", vaikuttaa yrityksen suunnittelutyypivalintaan.

Yrityksen kehitysvaiheiden vaikutusta mitattiin seuraavista osista: yrityksen koko, organisaation rakennetekijät sekä hallintoelimet ja niiden miehitys. Yrityksen koon osalta testauksen tuloksena todettiin, että yrityksen valitsema suunnittelutyyppe ja yrityksen koko (liikevaihdolla mitattuna) riippuvat tilastollisesti hyvin merkitsevästi toisistaan, (xx) tai (taseen loppusummalla mitattuna) riippuvat erittäin merkitsevästi toisistaan, (xxx). Kummassakin tapauksessa riippuvuuden muoto on kontingenssi- taulussa sama. Tämä riippuvuus säilyy vakioinnissa, kuten testiarvot osoittavat, liikevaihdolla mitattuna 7 kertaa ja taseen loppusummalla mitattuna 7 kertaa. Tämä riippuvuuden säilyminen, vaikka onkin osittaista, tukee teoreettista olettamusta siitä, että yrityksen kypsä kehitysvaihe, jonka eräänä mittarina käytettiin yrityksen kokoa, vaikuttaa yrityksen johdon suunnittelutyypivalintaan.

Organisaation rakennetekijöiden osalta testauksen tuloksena todettiin, että yrityksen valitsema suunnittelutyyppe ja yhtiörakenne (xx), toimipaikkojen lukumäärä (xx), ulkomaisten toimipaikkojen lukumäärä (xxx), organisaation tasojen lukumäärä (xx) ja organisaation perusmalli (x) riippuvat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Tämä riippuvuus yrityksen valitseman suunnittelutyypin ja ulkomaisten toimipaikkojen lukumäärän välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevää, (xxx). Tämä riippuvuus säilyy vakioinnissa, kuten testiarvot osoittavat, useammin kuin muiden muuttujien kohdalla eli 18 kertaa. Tämä riippuvuuden säilyminen tukee teoreettista olettamusta siitä, että strategia- ja rakennepäätös "useista ulkomaisista toimipaikoista" vaikuttaa yrityksen suunnittelutyypivalintaan.

Analysoitaessa yrityksen valitseman suunnittelutyypin ja muiden organisaation rakennemuuttujien välistä riippuvuutta vakiointien jälkeen voidaan todeta, että toimipaikkojen ja organisaation tasojen lukumäärän sekä suunnittelutyypin välinen riippuvuus lähes häviää. Sitä vastoin riippuvuus säilyy vakiointien jälkeen suunnittelu-

tyypin ja organisaation perusmallin välillä 6 kertaa sekä yhtiörakenteen välillä 6 kertaa. Organisaation perusmalli pitää sisällään selvät tulosvastuut ja yhtiörakenne yrityksen konsernirakenteen. Tämä riippuvuuden säilyminen, vaikka onkin vähäistä, on kuitenkin teorian mukaista. Toisin sanoen organisaation rakennetta koskevat päätökset vaikuttavat yrityksen suunnittelutyypivalintaan.

Organisaation hallintoelinten ja niiden miehityksen osalta testauksen tuloksena todettiin, että yrityksen valitsema suunnittelutyyppi sekä johtokunnan koko (xx), hallintojohtajan (xx) ja suunnittelujohtajan (xx) toimet riippuvat tilastollisesti merkittävästi toisistaan. Selittävien taustamuuttujien keskinäistä riippuvuutta koskevassa analyysissä puolestaan todettiin se, että suunnittelujohtajan toimen ja muiden selittävien muuttujien välillä ei löytynyt riippuvuutta. Näin ollen suunnittelujohtajan toimi säilyy itsenäisenä selittäjänä. Tämän lisäksi yrityksen valitseman suunnittelutyyppin ja suunnittelujohtajan toimen välinen riippuvuus säilyy vakioinnissa 11 kertaa eli useammin kuin muiden muuttujien kohdalla.

Tällöin suunnittelujohtajan toimi edustaa selittäjänä paremmin kuin muut muuttujat organisaation hallintoelimiä ja niiden miehitystä. Todettu riippuvuus tukee teoreettista olettamusta siitä, että yrityksen kypsä kehitysvaihe, jonka eräänä mittarina käytettiin suunnittelujohtajan tointa, vaikuttaa yrityksen suunnittelutyypivalintaan.

Usean muuttujan keskinäistä riippuvuutta tutkittiin myös log linear ja logit -mallien avulla. Aineiston "pienuus" - 104 yritystä - ei kuitenkaan antanut tässä mahdollisuutta niiden lopulliseen käyttöön, koska varsin useisiin luokkiin tuli nolla-frekvenssejä.

Edellä olevat hypoteesien testaukseen liittyvät tulokset voidaan yritystekijöiden osalta ilmaista toisin sanoin seuraavasti:

Yritysten suunnittelutyypivalinta on painottunut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppin hyväksi sellaisissa yrityksissä, joiden "tuotteiden perusratkaisut" ovat tuotantohyödykkeitä, joiden "ulkomaiset toiminnot" pitävät sisällään myös markkinointi- ja valmistusyksiköitä eri maissa, joiden ominaisuudet yrityksen kypsässä kehitysvaiheessa ovat: niiden koko on suuri, niiden ulkomaisten toimipaikkojen lukumäärä on suuri, ne ovat konserneja, niiden organisaatiomalli on "tuoteryhmä-investointiyksikköorganisaatio", tai niillä on suunnittelujohtaja. Nämä tulokset ovat teoreettisten vaikutussuhteiden mukaisia.

Kaikkiaan voidaan selittävien tekijöiden analyysistä todeta se, että "sidosryhmien merkitys" on vaikuttava taustatekijä. Samoin yritystekijöistä "perusratkaisu tuotteista ja niiden markkinoista" ja "kansainvälistyminen" sekä "yrityksen kehitysvaiheiden" osalta "yrityksen koko" ovat vaikuttavia taustatekijöitä ja organisaation rakenneratkaisut, hallintoelimet ja suunnittelujohtaja ovat niitä tekijöitä, jotka antavat täsmennetyn rakenteen toiminnalle. Hallintoelimet ja suunnittelujohtaja tekevät lopullisen päätöksen suunnittelutyypistä.

5.3 Yhteenveto hypoteesien testauksesta

Teoriaosan kappaleessa 2.5 väitettiin toimintaympäristö-, sidosryhmä- ja yritystekijöiden vaikuttavan yrityksen suunnittelusysteemin muotoutumiseen. Suunnittelusysteemejä empiirisesti tutkittaessa on löydökset ryhmitelty teoreettisten kriteerien avulla 4. luvussa suunnittelutyyppeihin, joista muodostuu suunnittelutypologia. Näin ollen tässä luvussa on voitu puhua selittävien taustatekijöiden ja suunnittelutyyppien välisistä riippuvuus- ja vaikutussuhteista.

Selittävien taustatekijöiden vaikutussuhteista johdetut hypoteesit on edellä operationalisoitu teoreettisen osan hierarkkisessa järjestyksessä toimintaympäristötekijöistä sidosryhmätekijöihin ja päätyen yritystekijöihin. Operationaalisten mittareitten muodostamisen jälkeen on etsitty vastaukset hypoteeseihin taustatekijöiden ja suunnittelutypologian välisistä vaikutussuhteista. Nämä riippuvuussuhteet on testattu χ^2 -riippumattomuustestin avulla. Testauksen jälkeen on analysoitu kontingenssitauluista riippuvuuden tarkempi sisältö.

Tässä yhteenvedossa esitetään vain ne riippuvuussuhteet, jotka ovat tilastollisesti merkitseviä. Testin merkitsevyytasoa merkittiin edellä seuraavasti:

0,10 merkitsevyyss- eli riskitasolla (x) = tilastollisesti merkitsevä,
 0,05 merkitsevyyss- eli riskitasolla (xx) = tilastollisesti hyvin merkitsevä ja
 0,01 merkitsevyyss- eli riskitasolla (xxx) = tilastollisesti erittäin merkitsevä.

Edelleen esitetään nominaaliasteikon mukaisen mittauksen riippuvuusluku, kontingenssikerroin, joka kertoo riippuvuuden voimakkuuden. Eri kokoisten kontingenssitaulujen kertoimien arvot eivät kuitenkaan ole keskenään vertailukelpoisia. Tästä syystä tässä tutkimuksessa on menetelty siten, että taulusta laskettu kerroin on jaettu kertoimen saamalla maksimiarvolla ja näin saatu suhdeluku on esitetty oheisena. Riippuvuuden tarkempi sisältö selviää vain itse tauluista.

Selittävien tekijöiden mittarit	Riippuvuuden merkitsevyys	Kontingenssi-kerroin	Riippuvuus hypoteesin mukaista
---------------------------------	---------------------------	----------------------	--------------------------------

Sidosryhmien merkitys:

-henkilökunnan koko	xxx	0,46	kyllä
-asiakaskunnan koko	xxx	0,50	kyllä
-hankkijakunnan koko	xxx	0,48	kyllä
-ulkomaisen hankkijak.koko	xxx	0,47	kyllä
-lainanantajakunnan koko	xxx	0,48	kyllä
-ulkom. rahan määräisten lainojen osuus	xx	0,49	kyllä

Yritystekijät:

Tuotteet ja niiden markkinat

-tuotteiden perusratkaisut	xx	0,45	kyllä
----------------------------	----	------	-------

Kansainvälistyminen

-ulkomaiset toiminnot	xx	0,45	kyllä
-ulkom. toimipaikkojen osuus	xx	0,44	kyllä

Yrityksen kehitysvaiheet

-yrityksen koko

- yrityksen koko, liikev.	xx	0,44	kyllä
- yrityksen koko, tase	xxx	0,46	kyllä

-organisaation rakennetekijät

- yhtiörakenne	xx	0,44	kyllä
- toimipaikkojen lukumäärä	xx	0,44	kyllä
- ulkom.toimipaikkojen lkm	xxx	0,59	kyllä
- organisaation tasot	xx	0,41	kyllä
- organisaation perusmalli	x	0,43	kyllä

-hallintoelimet ja niiden miehitys

- johtokunnan koko	xx	0,41	kyllä
- hallintojohtajan toimi	xx	0,41	kyllä
- suunnittelujohtajan toimi	xx	0,39	kyllä

Analysoitaessa kontingenssitauluista riippuvuuden tarkempaa sisältöä voidaan tuloksista todeta se, että yritysten suunnittelutyypin valinta on painottunut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin hyväksi sellaisissa yrityksissä, joiden henkilökunnan, asiakaskunnan, hankkijakunnan, ulkomaisen hankkijakunnan, lainanantajakunnan koko tai ulkomaan rahan määräisten

lainojen osuus vieraasta pääomasta on suuri, joiden tuotteet ovat tuotantohyödykeitä, joiden ulkomaiset toiminnot pitävät sisällään myös markkinointi- ja valmistusyksiköitä eri maissa, joiden koko on suuri, jotka ovat konserneja, joiden toimipaikkojen - erityisesti ulkomaisten toimipaikkojen - lukumäärä on suuri, joiden organisaation tasojen lukumäärä on suuri, joiden organisaatiomalli on "tuoteryhmäinvestointiyksikköorganisaatio" tai joilla on suunnittelujohtaja. Riippuvuuden tarkempi analyysi paljastaa myös sen, etteivät yritysten suunnittelutyypivalinnat painotu tässä samassa yhteydessä myös III suunnittelutyypin hyväksi, vaikka näin oletettiin. Näyttää siltä, että edellä olevien taustatekijöiden vallitessa yrityksen toiminnan suunnittelun avuksi ei riitä III suunnittelutyypin, vaan tarvitaan IV eli laajan osallistumisen monidimensioinen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin. Löydös on mielenkiintoinen ja antaa lähtökohdan uusille jatkotutkimuksille.

Häiriöalttiin toimintaympäristön, jota mitattiin toimialalla ja maantieteellisellä markkina-alueella, ja suunnittelutyypien välillä ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta. Tämä koski hypoteesia II. Näin ollen oletetun vaikutussuhteen todentaminen vaatii toimintaympäristön muiden ulottuvuuksien tutkimista. (Väitöskirjatutkimuksen yhteydessä sen sijaan voitiin todentaa toimintaympäristön häiriöalttiuden vaikutus suunnittelutyypien valintaan. Kyläkoski 1980.)

Yrityksen tuotteiden perusratkaisujen ja suunnittelutyypien välillä oli tilastollisesti merkitsevä riippuvuusuhde. Tämä koski hypoteesia IV. Sen sijaan tuotantoteknologian perusratkaisujen ja suunnittelutyypien välillä ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta. Tämä koski hypoteesia V. Niinpä tuotteiden perusratkaisut vaikuttavat enemmän yrityksen suunnittelutyypivalintojen tekoon kuin tuotteiden valmistusta koskevat perusratkaisut.

Selittävässä tutkimuksessa on seuraavaksi analysoitava selittävien taustamuuttujien välinen riippuvuus. Testattaessa selittävien muuttujien keskinäistä riippuvuutta χ^2 -riippumattomuustestin avulla löytyi 18 muuttujan välillä useimmissa tapauksissa tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta. Suunnittelujohtajan toimen ja muiden selittävien muuttujien välillä ei sen sijaan löytynyt riippuvuutta, paitsi vähäisessä määrin organisaation tasojen kanssa. Näin ollen suunnittelujohtajan toimi säilyy itsenäisenä selittäjänä. Myöskin "ulkomaan rahan määräisten lainojen osuuden" ja muiden muuttujien välillä on vain joissakin tapauksissa riippuvuus. Näin ollen tämänkin

muuttujan yhteyttä suunnittelutyyppeihin voidaan analysoida melko itsenäisenä. (liite no 8)

Selittävien taustamuuttujien ollessa keskenään riippuvia ne eivät säily kaikki itsenäisinä selittäjinä. Tehdyissä jatkoanalyseissa, vakioinneissa, säilyy selittävien muuttujien ja suunnittelutyypin välinen tilastollisesti merkitsevä riippuvuus osittain tai vain joissakin vakioinnin luokissa. Näiden jatkoanalyysien tuloksena näyttää käytettävissä olevan empiirisen aineiston valossa siltä, että tärkeimmiksi selittäjiksi suunnittelutyypin valinnassa jäävät:

Sidosryhmien merkitys:

- "sidosryhmän koko" ja
- "ulkomaan rahan määräisten lainojen osuus"

Yritystekijät:

Tuotteet ja niiden markkinat

- "tuotteiden perusratkaisu"

Kansainvälistyminen

- "ulkomaiset toiminnot"

Yrityksen kehitysvaiheet

-yrityksen koko

- "yrityksen koko"(liikevaihto tai taseen loppusumma),

-organisaation rakennetekijät

- "ulkomaisten toimipaikkojen lukumäärä"
- "yhtiö rakenne"
- "organisaation perusmalli"

-hallintoelimet ja niiden miehitys

- "suunnittelujohtajan toimi".

Edellä olevat hypoteesien testaukseen liittyvät tulokset voidaan ilmaista toisin sanoin seuraavasti:

Sidosryhmien merkityksen osalta; hypoteesi III.

Yritysten, joiden "sidosryhmän koko" tai "ulkomaan rahan määräisten lainojen osuus" on suuri, suunnittelutyypinvalinta on painottunut useammin IV eli laajan osallistu-

misen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin hyväksi kuin yritysten, joiden "sidosryhmän koko" tai "ulkomaan rahan määräisten lainojen osuus" on pieni. Tämä tulos on teoreettisen vaikutussuhteen mukainen. Sidosryhmien merkityksellä, tärkeydellä toiminnalle, jonka mittarina käytettiin "sidosryhmän kokoa" tai "ulkomaan rahan määräisten lainojen osuutta" on siis vaikutus yrityksen johdon suunnittelutyypinvalintaan.

Yritystekijöiden osalta: hypoteesit IV, VI ja VII.

Yritysten, joiden "tuotteiden perusratkaisut" ovat tuotantohyödykkeitä, joiden "ulkomaiset toiminnot" pitävät sisällään myös markkinointi- ja valmistusyksiköitä eri maissa, joiden ominaisuudet yrityksen kypsässä kehitysvaiheessa ovat: niiden koko on suuri, niiden ulkomaisten toimipaikkojen lukumäärä on suuri, ne ovat konserneja, niiden organisaatiomalli on "tuoteryhmä-investointiyksikköorganisaatio", tai niillä on suunnittelujohtaja, suunnittelutyypinvalinta on painottunut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin hyväksi. Nämä tulokset ovat teoreettisten vaikutussuhteiden mukaisia.

Kaiken kaikkiaan näiden selittävien taustatekijöiden analyysistä voidaan todeta se, että "sidosryhmien merkitys" on vaikuttava taustatekijä. Samoin yritystekijöistä "perusratkaisu tuotteista ja niiden markkinoista" ja "kansainvälistyminen" sekä "yrityksen kehitysvaiheiden" osalta "yrityksen koko" ovat vaikuttavia taustatekijöitä ja organisaation rakenneratkaisut, hallintoelimet ja suunnittelujohtaja ovat niitä tekijöitä, jotka antavat täsmennetyt rakenteen toiminnalle. Hallintoelimet ja suunnittelujohtaja tekevät lopullisen päätöksen suunnittelutyypistä.

6 YRITYKSEN VALITSEMAN SUUNNITTELUTYYPIN VAIKUTUS KANNATTAVUUTEEN, RAHOITUKSEEN JA TEHOKKUUTEEN

6.1 Tarkoitus

Tämän luvun tarkoituksena on analysoida tutkimuksen neljännen tavoitteen mukaisesti 4. luvussa muodostetun empiirisen suunnittelutypologian neljän eri tyypin vaikutus kannattavuuteen, rahoitukseen ja tehokkuuteen. Tätä kysymystä on tarkasteltu teoreettisesti kappaleessa 2.6 johtamalla hypoteesi yrityksen suunnitteluratkaisun vaikutuksesta kannattavuuteen, rahoitukseen ja tehokkuuteen.

Tämän hypoteesin testaamiseksi analysoidaan yrityksen virallisten tuloslaskelma- ja taseaineistojen avulla kannattavuus, rahoitusasema ja tehokkuus. Näitä mitataan tunnusluvuilla, jotka perustuvat sekä suorite- ja käyttöperusteiseen että kassaperusteiseen mittaukseen.

Eri suunnittelutyyppien valinneiden yritysten kannattavuutta, rahoitusta ja tehokkuutta mittaavat tunnusluvut testataan ja analysoidaan. Yksisuuntaista varianssianalyysiä käytetään tunnuslukujen odotusarvojen yhtäsuuruuden tutkimiseen. Tämän ohella käytetään myös Kruskal-Wallis'in testiä tunnuslukujen jakaumien sijainnin identtisyden tutkimiseen. Jatkoanalyysi toteutetaan kaksisuuntaisella varianssianalyysillä, jolloin tutkitaan sekä suunnittelusysteemien että taustamuuttujien ja kannattavuuden & rahoituksen & tehokkuuden tunnuslukujen väliset riippuvuudet. Testiasetelmaan sopivana jatketaan aineiston analyysiä diskriminantti- eli erotteluanalyysillä, jolloin tutkitaan perusjoukkojen tunnuslukujen odotusarvovektoreiden (tunnuslukukombinaatioiden) yhtäsuuruutta. Näiden tilastollisten testien ja kannattavuuden, rahoituksen ja tehokkuuden tunnuslukujen keskiarvojen, standardipoikkeamien ja mediaanien analyysien avulla pyritään saamaan vastaus teoreettisen hypoteesin mukaisen riippuvuuden olemassaololle.

6.2 Hypoteesin operationalisointi ja testaus

6.2.1 Hypoteesi ja mittauksen perusteet

Teoriaosan kappaleessa 2.6 väitettiin yrityksen suunnitteluratkaisun vaikuttavan yrityksen kannattavuuteen, rahoitukseen ja tehokkuuteen siten, että mitä yhteensopivamman suunnittelusysteemin - se on hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelusysteemin - monityyppisen arvoympäristön, häiriöalttiin toimintaympäristön, sidosryhmien merkityksen ja edellä tarkasteltujen yritystekijöiden kanssa yrityksen johto valitsee toiminnan ohjauksen avuksi, sitä selvemmin suunnittelusysteemin vaikutus ilmenee parempana kannattavuutena, rahoitusasemana ja tehokkuutena.

Tämän hypoteesin todentamiseksi yritysten käyttämät suunnitteluratkaisut on 4. luvussa ryhmitelty teoreettisten kriteerien avulla homogeenisiin luokkiin eli suunnittelutyyppeihin. Näin ollen suunnittelun mittauksen perusteet on esitetty 4. luvussa. Tässä kappaleessa on esitettävä kannattavuuden, rahoituksen ja tehokkuuden mittaus.

Teoriaosassa kappaleessa 2.2.5 tarkasteltiin tavoitteellista yritystoimintaa. Eri sidosryhmät osallistuvat tähän toimintaan ja ryhmien panoksista ja vaateista muodostuu paljolti yritystoiminnan tavoitteellisuus. Yrityksen johto on se sidosryhmä, jonka tehtävänä on pitää yritys jatkuvasti toimivana. Näin yrityksen johto joutuu ottamaan kantaa tavoitteellisen toiminnan kaikkiin ulottuvuuksiin. Yrityksen päämäärähakuinen toiminta puolestaan vaatii riittävien taloudellisten toimintaedellytysten olemassaoloa. Taloudelliset toimintaedellytykset voidaan täsmentää sitomalla tarkastelu yrityksen rahaprosessiin. Yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset muodostuvat kolmesta osatekijästä: kannattavuudesta, rahoitusasemasta sekä näihin liittyvästä tehokkuudesta. Rahoitusasema pitää sisällään rahoituksen rakenteen ja riittävyyden. Yrityksen kannattavuuteen ja rahoitusasemaan vaikuttaa puolestaan toimintaan sidottujen resurssien käytön tehokkuus. Näin tehokkuus on kannattavuuden ja rahoituksen osatekijä.

Tämä lähtökohta antaa mahdollisuuden kannattavuuden ja rahoituksen tarkemmalle määrittelylle. Yrityksen toiminnan on oltava pitkällä tähtäyksellä niin kannattavaa, että kaikille sidosryhmille voidaan maksaa ne maksuvaatimukset, jotka riittävät

pitämään yrityscoalition koossa ja yritykseen jää rahaa toiminnan kehittämisen vaatimiin investointeihin. Lyhyellä tähtäyksellä yrityksen johto voi tyytyä alhaisempaankin kannattavuuteen, maksamalla vain rahoituksen etuoikeusjärjestysteorian mukaisesti juoksevan toiminnan vaatimien lyhytvaikutteisten tuotannontekijöiden toimittajille korvauksen. Näin tullaan eri tasoisiin kannattavuusvaatimuksiin.

Yrityksen rahoituksen on myös oltava riittävien toimintaedellytysten vaatimalla tasolla. Pitkällä tähtäyksellä rahojen on riitettävä juuri kaikkien sidosryhmien rahallisten vaatimusten maksamiseen ja yrityksen investointien rahoitukseen. Investointien rahoitukseen yrityksen on hankittava myös rahoitusmarkkinoilta sekä vierasta että omaa pääomaa. Lyhyellä tähtäyksellä rahoituksen on riitettävä ainakin juoksevan toiminnan vaatimien tuotannontekijöiden maksuihin ja vieraan pääoman sopimuksenmukaisiin korkoihin ja lyhennyksiin. Yrityksen tulisi suoriutua näistä lyhyen tähtäyksen maksuvelvoitteista juuri juoksevan toiminnan avulla saadulla tulorahoituksella. Rahoitusrakenteen, vieraan pääoman ja oman pääoman suhteen on oltava terve. Tällöin vieraan pääoman osuus koko pääomasta ei saa nousta niin suureksi, että tähän suhteeseen liittyvä rahoitusriski ylittää yrityksen riskinkantokyvyn. Liiallinen vieraan pääoman osuus nostaa myös rahoitusriskin lisääntymisen kautta rahoituksen kustannuksia, koska rahoittajat vaativat lisääntyneestä riskistä johtuen korkeamman korvauksen panoksestaan kuin terveen rahoitusrakenteen tapauksessa. Näin rahoituksen puolella tullaan eri asteisiin rahoitusasemavaatimuksiin siten, että rahojen on aina riitettävä juoksevan toiminnan vaatimiin maksuihin.

Koska yrityksen toiminnan kannattavuus- ja rahoitusvaatimukset voidaan eri sidosryhmien näkökulmasta täsmentää eri tavalla, niin tämä on otettava huomioon toiminnan suunnittelussa ja suunnitelmien toteutuksessa sekä toteutuneen toiminnan mittauksessa ja tulosten arvostelussa. Yrityksen johdon tehtävänä on juuri kaikkien eri sidosryhmien antamien panosten ja vastikevaatimusten sopeuttaminen. Tämä merkitsee sitä, että johdon on myös aina sopeutettava tuotantotoiminta ja rahoitus riittävien toimintaedellytysten vaatimalle tasolle. Tällöin yrityksen johdon on huolehdittava toiminnasta kokonaisvaltaisesti, toiminnan vaatimasta kannattavuudesta, rahoituksesta ja tehokkuudesta.

Yrityksen kannattavuutta, rahoitusta ja tehokkuutta on perinteisesti mitattu eri mittareilla, tunnusluvuilla, jotka perustuvat sekä suorite- ja käyttöperusteiseen että kassaperusteiseen mittaukseen. Suoriteperusteinen mittaus perustuu yrityksen julkaise-

miin virallisiin tuloslaskelmiin ja taseisiin. Näiden sisältämiä tilinpäätösarvostuksia voidaan oikaista mahdollisen lisätiedon avulla ja saattaa laskelmat standardimuotoon. Tämän jälkeen voidaan tuloslaskelmakaavan mukaisesti valita eri tasoisia katteita kannattavuusmittareiksi.

Kassaperusteista mittausta varten yrityksen julkaisemista tuloslaskelmista ja taseista laaditaan ensin kassaperusteiset virtalaskelmat. Tällä tavalla muokattua mittausaineistoa voidaan pitää luotettavana perustana mittaukselle, koska kassavirta ei sisällä tilinpäätösarvostuksia. (Eero Arto, Kassaperusteinen kannattavuus ja rahoitus, Helsinki 1978, Kettunen & Mäkinen & Neilimo, Taseanalyysi, Tapiola 1976)

Tässä tutkimuksessa käytettäväksi kassaperusteiseksi virtalaskelmaksi valitaan Arton rahoituksen etuoikeusjärjestysteorian mukaan esittämä ja kannattavuustutkimuksissaan käyttämä kassavirta, joka on seuraava: (Eero Arto, Teollisuuden toimialojen ja yritysten kannattavuus- ja rahoitusvertailu 1974 - 1980, Suomi - Ruotsi, HKKK:n julkaisu D-64, Helsinki 1983, s. 13)

KASSAPERUSTEISET MYYNTITULOT eli MYYNTIMAKSUT

- Lyhytvaikutteiset menomaksut (aineet, palkat ym.)

KASSAJÄÄMÄ I a (varsinaisen toiminnan jäämä)

+ - Muut tulot ja menomaksut

KASSAJÄÄMÄ I b (koko toiminnan jäämä)

- Korkomaksut

- Veromaksut

- Osinkomaksut

KASSAJÄÄMÄ II (koko toiminnan nettojäämä)

- Nettoinvestoinnit

KASSAJÄÄMÄ III (rahoitusjäämä)

+ - Rahoitusvarojen muutos

+ - Vieraan pääoman muutos

+ - Oman pääoman muutos

Jäännös = 0

Tämän kassavirran eriä käytetään tunnuslukujen empiirisiä arvoja laskettaessa. Laskusuoritukset on toteutettu HKKK:n kassavirtaohjelmistolla, joka on kehitetty Arton tutkimusprojektien yhteydessä.

Kuten edellä olevasta kassavirrasta ilmenee kannattavuutta ja rahoitusta voidaan kassaperusteisesti mitata eri tasoilla kassajäämillä. Tämä kassajäämän valinta riippuu kulloisenkin tutkimuksen tarkoituksesta. (Kettunen 1974 a, Artto 1978, Artto 1979, Artto 1983, Koskela 1984, Kinnunen 1984, Leppiniemi 1985, Artto 1985, Niskanen 1986, Kinnunen 1988)

Käsillä olevassa pioneeritutkimuksessa tutkitaan: Minkälainen on kansainvälisillä markkinoilla toimivan yrityksen strategia- ja budjettisuunnittelun perusrakenne ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat, sekä edelleen, vaikuttaako tämä yrityksen valitsema suunnittelutyyppi yrityksen kannattavuuteen ja rahoitukseen. Näin ollen on perusteltua tämän tutkimuksen laajan ongelman näkökulmasta mitata kannattavuutta varsin monilla kassavirran kuten myös tuloslaskelman tasoilla, koska kaikki erät ja tasot ilmentävät yrityksen johdon suunnittelun ja toimenpiteiden tuloksia. Samoin on perusteltua mitata yrityksen rahoitusasemaa monilla kassavirran tasoilla ja taseen erillä. Yrityksen johdon suunnittelun ja toimenpiteiden vaikutus ilmenee juuri tuloslaskelman ja taseen, kuten niihin perustuvan kassavirtalaskelman kaikkien erien kohdalla.

Mitattaessa kannattavuutta ja rahoitusta useilla mittareilla, jotka mittaavat eri toiminnan tasoilta kannattavuutta ja rahoitusta, voidaan parantaa mittauksen validiteettia. Kassaperusteista mittausta on puolestaan pidetty luotettavampana mittauksena kuin suoriteperusteista mittausta, koska kassavirta ei sisällä tilinpäätösarvostuksia. Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään molempia perusteita, mikä edelleen parantaa mittauksen reliabiliteettia. (Validiteetin ja reliabiliteetin tarkastelusta tilinpäätösanalyysin yhteydessä katso Kettunen & Mäkinen & Neilimo, 1976, s. 82 - 100, Laitinen, 1986, s. 15 - 17, 32 - 100, Niskanen, 1986, s. 18 - 35) Kaiken kaikkiaan voidaan usean mittarin antamien tulosten pohjalta sanoa enemmän yrityksen kannattavuuden ja rahoituksen tilasta kuin pelkästään yhden tai muutaman mittarin antamien tulosten perusteella.

Kuten tutkimuksen alkusanoista ilmenee tutkimusaineisto on saatu yrityksen kaikkein ylimmältä johdolta. Tämä aineiston hankinta tapahtui vuoden 1984 lopulla ja vuoden 1985 alussa. Tätä strategia- ja budjettisuunnittelua koskevan aineiston hankintahetkeä lähin valmiina ja saatavissa oleva tuloslaskelma- ja taseaineisto oli vuosien 1982 ja 1983 viralliset tilinpäätökset. Näiden kahden vuoden tietoja käytetään tässä analyysissä.

6.2.2 Kannattavuuden, rahoituksen ja tehokkuuden analyysi

Teoreettisen hypoteesin todentamiseksi analysoidaan tässä kannattavuuden, rahoituksen ja tehokkuuden tunnuslukujen saamat keskiarvot, standardipoikkeamat ja mediaanit. Hypoteesin testaamiseksi käytetään tässä yhteydessä myös yksisuuntaista varianssianalyysiä. Tällöin yksisuuntaista varianssianalyysiä käytetään eri suunnittelu-
systemin valinneiden yritysten tunnuslukujen odotusarvojen yhtäsuuruuden tutkimiseen.

6.2.2.1 Yksisuuntainen varianssianalyysi

Yksisuuntaisessa varianssianalyysissä suoritetaan usean perusjoukon odotusarvojen yhtäsuuruuden testaus F-testiä käyttäen, jolloin testisuure lasketaan varianssin kahden estimaattorin suhteen avulla. Tätä varten yksisuuntaisessa varianssianalyysissä jaetaan havaintoaineistossa havaintojen välillä olevaa kokonaisvariaatiota mittaava neliösumma kahteen komponenttiin.

Toinen neliösumma mittaa perusjoukkojen välistä variaatiota ja toinen mittaa perusjoukkojen sisäistä variaatiota, joka on riippumaton perusjoukkojen välisestä vaihtelusta. Havainnollisesti sanottuna perusjoukkojen välistä variaatiota edustava neliösumma mittaa tutkittavien perusjoukkojen erosta aiheutuvaa systemaattista vaihtelua havaintoaineistossa. Perusjoukkojen sisäistä variaatiota edustava neliösumma puolestaan mittaa satunnaistekijöiden vaikutusta havaintoaineistossa. Näiden neliösummien avulla muodostetaan perusjoukkojen yhteiselle tuntemattomalle varianssille σ^2 kaksi estimaattoria, joiden suhteen avulla voidaan tutkia, ovatko perusjoukkojen odotusarvot samat. Teoreettisesti voidaan osoittaa, että varianssien suhde asetettujen olettamusten vallitessa noudattaa F-jakaumaa. (Vasama-Vartia s. 650 - 651, 661 - 662)

Malli

Tutkitaan muuttujan x käyttäytymistä k perusjoukossa. Perusjoukon i odotusarvo on μ_i ja varianssi σ_i^2 ($i = 1, 2, \dots, k$).

Eri perusjoukoista on poimittu otokset. Muuttujan x havainnot x_{ij} voidaan esittää seuraavasti:

Perusjoukko 1	Perusjoukko 2	...	Perusjoukko k
x_{11}	x_{21}		x_{k1}
x_{12}	x_{22}		x_{k2}
x_{13}	x_{23}		x_{k3}
.	.		.
.	.		.
x_{1n_1}	x_{2n_2}		x_{kn_k}
havain- tojen lukum.	----	...	----
n_1	n_2		n_k

keskiarvo

$$\bar{x}_1 = \frac{\sum_{j=1}^{n_1} x_{1j}}{n_1} \quad \bar{x}_2 = \frac{\sum_{j=1}^{n_2} x_{2j}}{n_2} \quad \dots \quad \bar{x}_k = \frac{\sum_{j=1}^{n_k} x_{kj}}{n_k}$$

Yksisuuntaisen varianssianalyysin olettamukset ovat:

1. Tutkittava muuttuja x on vähintään intervallasteikon tasoinen.
2. Tutkittavat k otosta ovat riippumattomia. Ne on poimittu normaalista perusjoukoista eli x_{ij} noudattaa jakaumaa $N(\mu_i, \sigma_i^2)$ kaikilla i ja j .
3. Perusjoukkojen varianssit ovat yhtäsuuret eli $\sigma_1^2 = \sigma_2^2 = \dots = \sigma_k^2 = \sigma^2$ (merkintä).

(vrt. Vasama-Vartia s. 663)

Yksisuuntaisessa varianssianalyysissä voidaan havainnot x_{ij} esittää muodossa

$$x_{ij} = \mu_i + \epsilon_{ij}, \quad i = 1, 2, \dots, k \quad j = 1, 2, \dots, n_i$$

missä μ_i on havaintoa vastaavan perusjoukon odotusarvo ja ϵ_{ij} on satunnaistekijä, joka oletusten nojalla noudattaa normaalijakaumaa $N(0, \sigma^2)$.

Toisinaan valitaan ensin mallin esitystä varten "yleiskeskisarvo" μ ja otetaan käyttöön perusjoukon vaikutusta kuvaavat parametrit $\alpha_i = \mu_i - \mu$, jolloin saadaan toinen, edelliselle yhtäpitävä esitysmuoto (Vasama-Vartia, s. 663)

$$\underline{x}_{ij} = \mu + \alpha_i + \underline{\epsilon}_{ij}.$$

Tutkittavat tilastolliset hypoteesit ovat: Yksisuuntaisen varianssianalyysin nollahypoteesina on, että perusjoukkojen odotusarvot ovat yhtäsuuret eli

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$$

ja vastahypoteesina on, että odotusarvoissa on eroja eli

$$H_1: \mu_i \neq \mu_j \text{ ainakin jollakin } i:n \text{ ja } j:n \text{ arvoparilla.}$$

Testisuure ja sen tulkinta

Perusjoukkojen tuntemattomien odotusarvojen $\mu_1, \mu_2, \dots, \mu_k$ harhattomia estimaattoreita ovat vastaavat otoskeskiarvot eli

$$\hat{\mu}_1 = \bar{x}_1, \hat{\mu}_2 = \bar{x}_2, \dots, \hat{\mu}_k = \bar{x}_k.$$

Samoin tuntemattoman varianssin σ^2 harhaton estimaattori on

$$\hat{\sigma}^2 = \underline{s}_1^2 = (1/n-k) \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} (\underline{x}_{ij} - \bar{x}_i)^2.$$

(Vasama-Vartia s. 667)

Jos nollahypoteesi pitää paikkansa muodostuu kaikista havainnoista yksi otos perusjoukosta, jossa jakauma on normaalin $N(\mu, \sigma^2)$. Tällöin saadaan harhaton estimaattori perusjoukon odotusarvolle

$$\hat{\mu} = \bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} \underline{x}_{ij}}{n}$$

ja varianssille

$$\hat{\sigma}^2 = (1/n-1) \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} (\underline{x}_{ij} - \bar{x})^2.$$

Testisuureen muodostamiseksi tarkastellaan havaintojen \underline{x}_{ij} kokonaisvaihtelua kuvaavaa neliösummaa

$$\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} (\underline{x}_{ij} - \bar{x})^2.$$

Tämä neliösumma voidaan jakaa kahteen edellä mainittuun komponenttiin (Vasama-Vartia s. 664 - 665, 672)

$$\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} (x_{ij} - \bar{x})^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} (x_{ij} - \bar{x}_i)^2 + \sum_{i=1}^k n_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2$$

eli

kokonaisvariaatio = sisäinen variaatio + välinen variaatio eli

$$\text{SST} = \text{SSW} + \text{SSB}.$$

Yhtälön oikean puolen ensimmäinen neliösumma mittaa satunnaista vaihtelua eri perusjoukkojen sisällä ja sen perusteella voidaan laskea varianssille σ^2 edellä esitetty estimaattori s_1^2 . Tämä estimaattori perustuu havaintojen vaihteluun kunkin perusjoukon sisällä, eikä sen ominaisuuksiin vaikuta se pitääkö H_0 vai H_1 paikkansa.

Varianssia σ^2 voidaan estimoida myös yhtälön oikean puolen toisen neliösumman avulla estimaattorilla

$$s_2^2 = (1/k-1) \sum_{i=1}^k n_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2.$$

(Vasama-Vartia s. 667)

Estimaattori s_2^2 on harhaton, mikäli H_0 on voimassa. Jos kuitenkin H_0 ei päde, vaan H_1 on voimassa, niin pyrkii estimaattori s_2^2 saamaan suuria arvoja, kun satunnaisvaihtelun ohella myös odotusarvojen väliset erot heijastuvat niiden estimaattoreiden $\bar{x}_1, \bar{x}_2, \dots, \bar{x}_k$ kautta neliösummaan. (Vasama-Vartia, s. 668 - 670)

Vertaamalla estimaattoreiden s_2^2 ja s_1^2 arvoja saadaan täten informaatiota hypoteesien H_0 ja H_1 voimassaolosta. Näiden varianssiestimaattorien suhteen avulla voidaan testata, ovatko k:n perusjoukon odotusarvot yhtäsuuret. Tätä varten on muodostettava testisuure

$$F = s_2^2 / s_1^2.$$

Mallin olettamuksiin nojautuen voidaan osoittaa, että nollahypoteesin vallitessa testisuure on F-jakautunut vapausastein (k-1, n-k), missä

n = havaintojen kokonaislukumäärä

k = perusjoukkojen lukumäärä. (Vasama-Vartia s. 666)

Kun nollahypoteesi on voimassa ovat s_2^2 ja s_1^2 likimain yhtäsuuret ja testisuureen arvo on lähellä arvoa 1. Vastahypoteesin H_1 vallitessa pyrkii s_2^2 ja sen myötä testisuureen F arvo kasvamaan suureksi.

Testisuureen F havaintoaineistosta lasketun arvon F ylittäessä taulukosta saatavan kriittisen arvon F_p , hylätään nollahypoteesi merkitsevyys eli riskitasolla p . Tällöin hyväksytään vaihtoehtoinen hypoteesi, että ainakin jonkin perusjoukon odotusarvo poikkeaa muista.

Lähde: Vasama Pyry-Matti & Vartia Yrjö

Johdatus tilastotieteeseen , osa II, s. 650 - 676

Helsinki 1972

Yksisuuntaisen varianssianalyysin nollahypoteesin - perusjoukkojen odotusarvojen yhtäsuuruus - ja varianssianalyysin olettamus - perusjoukkojen varianssien yhtäsuuruudesta - on testattu SPSS^X ohjelmistolla.

ONEWAY ANALYSIS , p. 38 - 49

SPSS^X, STATISTICAL ALGORITHMS, 1983

SPSS Inc., Suite 3000

444 N.Michigan Avenue

Chicago, Illinois 60611

(312) 329-2400

SUBPROGRAM ONEWAY, p. 422 - 433

SPSS STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES,

Second edition, 1975

Norman H.Nie, C.Hadlai Hull, Jean G.Jenkins,

Karin Steinbrenner, Dale H. Bent:

6.2.2.2 Yrityksen kannattavuuden mittarit

Tunnusluku "Kassajäämä I a % liikevaihdosta"

Rahoituksen etuoikeusjärjestysteorian mukaisen kassavirran avulla voidaan tarkastella eri tasoisia kassajäämiä ja saada näin eri sidosryhmien rahallisten vaatimusten täytymisen aste selville. (Kettunen & Mäkinen & Neilimo, 1976, s. 82 - 84, Arto, 1983, s. 13) Kassajäämä I a on varsinaisen toiminnan jäämä, joka jää jäljelle, kun tilikauden aikana myyntituloista kertyneistä kassaanmaksuista vähennetään etuoikeudella lyhytvaikutteisten tuotannontekijöiden hankintamenojen aiheuttamat kassastamaksut. Kassajäämä I a kertoo siis, miten kassaperusteinen myyntituloraha on riittänyt lyhytvaikutteisten tuotannontekijöiden, aineiden, työsuoritusten ja muiden lyhytvaikutteisten tuotannontekijöiden aiheuttamiin maksuihin. Tämä jäämä on keskeinen tunnusluku lyhytvaikutteisten tuotannontekijöiden toimittajien kannalta ja kertoo, miten yritys on kyennyt selviytymään näiden sidosryhmien maksuvaatimuksista. Samalla kassajäämä I a ilmaisee paljonko on jäljellä käytettäväksi muiden menojen, voitonjaon erien (korot, verot ja osingot) maksuihin ja pitkävaikutteisten investointimenojen kattamiseen sekä vieraan pääoman lyhennyksiin. Näin ollen yrityksen johto pyrki epäilemättä toiminnan ja sen suunnittelun avulla turvaamaan riittävän kassajäämä I a:n määrän sekä lyhyellä että pitkällä tähtäyksellä.

Kassajäämä I a:n absoluuttista suuruutta ei voida tässä sinänsä käyttää hyväksi, joten kannattavuustunnusluku mitataan suhteellisena, suhteutettuna yrityksen toiminnan volyymia kuvaavaan liikevaihdon määrään. (Niskanen, 1986, liikevaihtoon ja pääomaan suhteutettu kannattavuusmittaus, s. 20 - 35).

Tunnusluku "kassajäämä I a % liikevaihdosta" on mitattu kahden vuoden $((\text{kassajäämä I a} / \text{liikevaihto}) \times 100)$ keskiarvolla.

Testaus

Varianssianalyysiin liittyvä perusjoukkojen keskiarvojen yhtäsuuruushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen F-testiarvon 0,577 mukaan 0,10 merkitsevyyss- eli riskitasolla.

Taulu P-1

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
TUNNUSLUKU Kassajäämä I a % liikevaihdosta	I	II	III	IV	YHT.
- keskiarvo	6,65	7,43	8,50	9,08	7,88
- std. poikkeama	6,32	6,90	6,37	7,20	6,74
- mediaani	5,08	7,53	9,23	8,06	7,53

F testiarvo = 0,577, d.f. (3,98)

F taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 2,14, d.f. (3,98)

Toisin sanoen eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten kannattavuuden tunnusluvun, kassajäämä I a % liikevaihdosta, keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulusta tunnusluvun keskiarvon saamista arvoista voidaan todeta koko yritysjoukon keskiarvon olevan 7,88 %, jolloin kahden (I ja II) budjetti- ja hahmottuvan strategia-suunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvot jäävät alle koko joukon keskiarvon ja kahden (III ja IV) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin sekä monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvot yltävät yli koko joukon keskiarvon.

Varianssianalyysin olettamus eri joukkojen varianssien yhtäsuuruudesta on tässä myös voimassa erillisen Bartlett-Box F-testin mukaan. Taulustakin voidaan todeta, että tunnusluvun, kassajäämä I a % liikevaihdosta, standardipoikkeama on lähes sama eri suunnittelutyypin valinneilla yrityksillä.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että taulussa olevan kannattavuuden tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot tukevat hypoteesia tilanteeseen sopivan hierarkkisen ja moniulotteisen suunnittelusysteemin vaikutuksesta paremman kannattavuuden aikaansaamisessa, koska eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten tunnusluvun, kassajäämä I a % liikevaihdosta, keskiarvo ja mediaani kasvavat

pääsääntöisesti tyyppi tyypiltä. Varianssianalyysillä ei kuitenkaan saatu keskiarvojen välille tilastollisesti merkitsevää eroa.

Tunnusluku "Kassajäämä I a % koko pääomasta"

Kannattavuusmittauksen täydentämiseksi käytetään yrityksen toimintaa kuvaavana suureena myös pääoman määrää tunnusluvun nimittäjässä. Kannattavuutta on perinteisesti mitattu juuri suhteuttamalla tulos yritykseen sijoitettuun pääomaan. (Arto, Kassaperusteinen kannattavuus ja rahoitus, 1978)

Tunnusluku "kassajäämä I a % koko pääomasta" on mitattu kahden vuoden ((kassajäämä I a / koko pääoma) x 100) keskiarvolla. Koko pääomana käytetään taseen loppusummaa. (Arto, 1978, pääomakäsitteiden empiiriset vastineet s. 103, Niskanen, 1986 s. 31)

Testaus

Varianssianalyysiin liittyvä perusjoukkojen keskiarvojen yhtäsuuruushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen F-testiarvon 0,250 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

Taulu P-2

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
TUNNUSLUKU Kassajäämä I a % koko pääomasta	I	II	III	IV	YHT.
- keskiarvo	8,58	9,40	10,56	9,06	9,37
- std. poikkeama	8,70	7,10	6,48	6,84	7,18
- mediaani	5,28	9,78	11,55	8,24	9,09

F testiarvo = 0,250, d.f. (3,98)

F taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 2,14, d.f. (3,98)

Toisin sanoen eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten kannattavuuden tunnusluvun, kassajäämä I a % koko pääomasta, keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulusta tunnusluvun keskiarvon saamista arvoista voidaan todeta koko yritysjoukon keskiarvon olevan 9,37 %, jolloin (I) budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo 8,58 % on huonoin ja (III) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo 10,56 % on paras. Tämä tulos on samansuuntainen kuin tunnusluvun, kassajäämä I a % liikevaihdosta, yhteydessä saatu tulos.

Varianssianalyysin olettamus eri joukkojen varianssien yhtäsuuruudesta on tässä myös voimassa erillisen Bartlett-Box F-testin mukaan. Taulustakin voidaan todeta, että tunnusluvun, kassajäämä I a % koko pääomasta, standardipoikkema on lähes sama eri suunnittelutyypin valinneilla yrityksillä.

Teoreettisena hypoteesina on, että hierarkkisella ja moniulotteisella suunnittelu-
systeemillä on vaikutus paremman kannattavuuden aikaansaamisessa. Taulussa olevan kannattavuuden tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot ovat yhden-
suuntaisia hypoteesin kanssa, koska (III) monidimensioisen strategia- ja budjetti-
suunnittelutyypin valinneiden yritysten tunnusluvun, kassajäämä I a % koko pääomas-
ta, keskiarvo ja mediaani ovat korkeimmat ja (I) budjettisuunnittelutyypin valinneiden
yritysten tunnusluvun keskiarvo ja mediaani ovat alhaisimmat. Tilastollisesti merkitse-
vää eroa ei keskiarvojen välille varianssianalyysillä kuitenkaan löytynyt.

Tunnusluku "Kassajäämä I b % liikevaihdosta"

Kassajäämä I b on koko toiminnan jäämä, joka muodostuu, kun tilikauden aikana myyntituloista kertyneistä kassaanmaksuista vähennetään lyhytvaikutteisten tuotannon-
tekijöiden ostomenojen aiheuttamat kassastamaksut ja otetaan laskelmaan mukaan
muut tulot ja menomaksut. Tällöin kassajäämä I b ilmaisee paljonko on jäljellä
käytettäväksi voitonjaon erien (korot, verot ja osingot) maksuihin ja pitkävaikutteisten
investointimenojen kattamiseen sekä vieraan pääoman lyhennyksiin. Näin ollen
yrityksen johto pyrkii epäilemättä toiminnan ja sen suunnittelun avulla turvaamaan
riittävän hyvän kassajäämä I b:n määrän sekä lyhyellä että pitkällä tähtäyksellä.
(Kettunen & Mäkinen & Neilimo, 1976, s. 86)

Tunnusluku "kassajäämä I b % liikevaihdosta" on mitattu kahden vuoden ((kassajäämä I b / liikevaihto) x 100) keskiarvolla.

Testaus

Varianssianalyysiin liittyvä perusjoukkojen keskiarvojen yhtäsuuruushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen F-testiarvon 0,735 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

Taulu P-3

TYPLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
TUNNUSLUKU Kassajäämä I b % liikevaihdosta	I	II	III	IV	YHT.
- keskiarvo	7,78	8,52	9,01	10,77	9,02
- std. poikkeama	6,41	7,39	7,80	7,16	7,21
- mediaani	7,05	7,94	10,08	8,35	8,78

F testiarvo = 0,735, d.f. (3,98)

F taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 2,14, d.f. (3,98)

Toisin sanoen eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten kannattavuuden tunnusluvun, kassajäämä I b % liikevaihdosta, keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulusta tunnusluvun keskiarvon saamista arvoista voidaan todeta koko yritysjoukon keskiarvon olevan 9,02 %, jolloin kahden (I ja II) budjetti- ja hahmottuvan strategia-suunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvot jäävät alle kahden seuraavan (III ja IV) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin sekä monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvojen.

Varianssianalyysin olettamus eri joukkojen varianssien yhtäsuuruudesta on tässä myös voimassa erillisen Bartlett-Box F-testin mukaan. Taulusta voidaankin todeta, että tunnusluvun, kassajäämä I b % liikevaihdosta, standardipoikkeama on lähes sama eri suunnittelutyypin valinneilla yrityksillä.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että taulussa olevan kannattavuuden tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot tukevat hypoteesia hierarkkisen ja moniulotteisen suunnittelusysteemin vaikutuksesta paremman kannattavuuden aikaansaamisessa, koska eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten tunnusluvun, kassajäämä I b % liikevaihdosta, keskiarvo ja mediaani kasvavat pääsääntöisesti tyyppi tyyppiltä. Varianssianalyysillä ei kuitenkaan saatu keskiarvojen välille tilastollisesti merkitsevää eroa.

Tunnusluku "Koko pääoman bruttotuottoaste %"

Kannattavuutta on perinteisesti mitattu pääoman tuottoasteella. Kassavirtalaskelmissa Artto on käyttänyt tätä vastaavana tunnuslukuna koko pääoman bruttotuottoastetta. (Artto 1983, s. 14).

Tunnusluvun osoittajana käytetään kassajäämä I b:tä, joka on koko toiminnan jäämä. Tästä jäämästä olisi vähennettävä vielä korvausinvestointien määrä, ennenkuin jäämä kuvaisi koko pääomalle jäävää tuottoa. Korvausinvestointien määrä ei kuitenkaan ollut saatavissa yrityksistä, joten kannattavuusanalyysissä käytetään kassajäämä I b:tä. Yrityksen johto pyrkii epäilemättä saamaan yritykseen sijoitetuille pääomille kilpailukykyisen tuoton saadakseen myös tulevaisuudessa uutta pääomaa yrityksen tarpeisiin. Tämän tuoton saamiseksi yrityksen on huolehdittava toiminnasta ja sen suunnittelusta kokonaisvaltaisesti.

Tunnusluku "koko pääoman bruttotuottoaste %" on mitattu kahden vuoden $((\text{kassajäämä I b} / \text{koko pääoma}) \times 100)$ keskiarvolla.

Testaus

Varianssianalyysiin liittyvä perusjoukkojen keskiarvojen yhtäsuuruushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen F-testiarvon 0,225 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

Taulu P-4

TUNNUSLUKU Koko pääoman bruttotuottoaste %	TIPOLOGIA BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT.
	I	II	III	IV	
- keskiarvo	9,44	10,38	11,42	10,56	10,43
- std. poikkeama	8,30	7,09	8,00	6,61	7,29
- mediaani	7,62	8,93	11,88	10,47	9,89

F testiarvo = 0,225, d.f. (3,98)

F taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 2,14, d.f. (3,98)

Toisin sanoen eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten kannattavuuden tunnusluvun, koko pääoman bruttotuottoaste %, keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulusta tunnusluvun keskiarvon saamista arvoista voidaan todeta koko yritysjoukon keskiarvon olevan 10,43 %, jolloin kahden (I ja II) budjetti- ja hahmottuvan strategiasuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvot jäävät alle koko joukon keskiarvon ja kahden (III ja IV) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin sekä monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvot yltävät puolestaan yli koko joukon keskiarvon.

Varianssianalyysin olettamus eri joukkojen varianssien yhtäsuuruudesta on tässä myös voimassa erillisen Bartlett-Box F-testin mukaan. Taulusta voidaankin todeta, että tunnusluvun, koko pääoman bruttotuottoaste %, standardipoikkeama on lähes sama eri suunnittelutyypin valinneilla yrityksillä.

Hypoteesina on, että hierarkkisella ja moniulotteisella suunnittelusysteemillä on vaikutus paremman kannattavuuden aikaansaamisessa. Taulussa olevan kannattavuuden tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot ovat yhdensuuntaisia hypoteesin kanssa, koska kahden (III ja IV) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin sekä monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten joukossa tunnusluvun, koko pääoman brutto-

tuottoaste %, keskiarvot ja mediaanit ovat korkeammalla tasolla kuin kahden (I ja II) budjetti- ja hahmottuvan strategiasuunnittelutyypin valinneiden yritysten saamat arvot. Tilastollisesti merkitsevää eroa keskiarvojen välille ei varianssianalysillä kuitenkaan löytynyt.

Tunnusluku "Kassajäämä I b - verot % liikevaihdosta"

Kassaperusteisen kannattavuuden kolmas tärkeä jäämä on kassajäämä I b - verot. Kassajäämä I b:n tarkastelu verojen vähentämisen jälkeen on perusteltu yrityksen rahoittajia ajatellen, koska nettomääräinen tunnusluku kertoo paljonko on jäljellä käytettäväksi voitonjaon erien (korot ja osingot) maksuihin ja mahdollisesti näiden maksujen jälkeen vielä pitkävaikutteisten investointimenojen kattamiseen sekä vieraan pääoman lyhennyksiin.

Tunnusluku "kassajäämä I b - verot % liikevaihdosta" on mitattu kahden vuoden ((kassajäämä I b - verot / liikevaihto) x 100) keskiarvolla.

Testaus

Varianssianalysiin liittyvä perusjoukkojen keskiarvojen yhtäsuuruushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen F-testiarvon 0,770 mukaan 0,10 riskitasolla.

Taulu P-5

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
TUNNUSLUKU Kassajäämä I b - verot % liikevaihdosta	I	II	III	IV	YHT.
- keskiarvo	6,94	7,86	7,93	10,02	8,23
- std. poikkeama	5,97	7,34	7,81	7,19	7,13
- mediaani	6,85	6,94	8,86	7,32	7,70

F testiarvo = 0,770, d.f. (3,98)

F taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 2,14, d.f. (3,98)

Toisin sanoen eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten kannattavuuden tunnusluvun, kassajäämä I b - verot % liikevaihdosta, keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulusta tunnusluvun keskiarvon saamista arvoista voidaan todeta koko yritysjoukon keskiarvon olevan 8,23 %, jolloin kahden (I ja II) budjetti- ja hahmottuvan strategiasuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvot jäävät alle kahden seuraavan (III ja IV) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin sekä monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvojen.

Varianssianalyysin olettamus eri joukkojen varianssien yhtäsuuruudesta on tässä voimassa erillisen Bartlett-Box F-testin mukaan. Taulusta voidaankin todeta, että tunnusluvun, kassajäämä I b - verot % liikevaihdosta, standardipoikkeama on lähes sama eri suunnittelutyypin valinneilla yrityksillä.

Kaiken kaikkiaan taulussa olevan kannattavuuden tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot tukevat hypoteesia hierarkkisen ja moniulotteisen suunnittelusysteemin vaikutuksesta paremman kannattavuuden aikaansaamisessa, koska eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten tunnusluvun, kassajäämä I b - verot % liikevaihdosta, keskiarvo ja mediaani kasvavat pääsääntöisesti tyyppi tyypiltä. Varianssianalyysillä ei kuitenkaan saatu keskiarvojen välille tilastollisesti merkitsevää eroa.

Tunnusluku "Koko pääoman tuottoaste %"

Suhteuttamalla kassajäämä I b - verot yrityksen pääomaan saadaan "koko pääoman tuottoaste". Tämän tuottoasteen tarkastelu verojen vähentämisen jälkeen on perustellumpi yrityksen rahoittajia ajatellen kuin kassaperusteisen bruttotuottoasteen tarkastelu. Yrityksen on saatava pitkällä tähtäyksellä yritykseen sijoitetulle pääomalle vähintään sijoittajien vaihtoehtoistulon suuruinen tuotto, jotta se pystyisi maksamaan sijoittajille kilpailukykyisen korvauksen.

Tunnusluku "koko pääoman tuottoaste %" on mitattu kahden vuoden ((kassajäämä I b - verot / koko pääoma) x 100) keskiarvolla.

Testaus

Varianssianalyysiin liittyvä perusjoukkojen keskiarvojen yhtäsuuruushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen F-testiarvon 0,287 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

Taulu P-6

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
TUNNUSLUKU Koko pääoman tuottoaste %	I	II	III	IV	YHT.
- keskiarvo	8,15	9,60	10,12	9,76	9,46
- std. poikkeama	7,29	7,00	7,84	6,59	7,03
- mediaani	6,99	8,60	10,66	9,75	9,34

F testiarvo = 0,287, d.f. (3,98)

F taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 2,14, d.f (3,98)

Toisin sanoen eri suunnittelutyyppin valinneiden yritysten kannattavuuden tunnusluvun, koko pääoman tuottoaste %, keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulusta tunnusluvun keskiarvon saamista arvoista voidaan todeta koko yritysjoukon keskiarvon olevan 9,46 %, jolloin kahden (I ja II) budjetti- ja hahmottuvan strategia-suunnittelutyyppin valinneiden yritysten keskiarvot jäävät alle kahden seuraavan (III ja IV) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppin sekä monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppin valinneiden yritysten keskiarvojen.

Varianssianalyysin olettaus eri joukkojen varianssien yhtäsuuruudesta on tässä voimassa erillisen Bartlett-Box F-testin mukaan. Taulusta voidaankin todeta, että tunnusluvun, koko pääoman tuottoaste %, standardipoikkeama on lähes sama eri suunnittelutyyppin valinneilla yrityksillä.

Teoreettisena hypoteesina on, että hierarkkisella ja moniulotteisella suunnittelu-
systeemillä on vaikutus paremman kannattavuuden aikaansaamisessa. Taulussa olevan
kannattavuuden tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot ovat yhden-
suuntaisia hypoteesin kanssa, koska kahden (III ja IV) monidimensioisen strategia- ja
budjettisuunnittelutyyppin sekä monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja
budjettisuunnittelutyyppin valinneiden yritysten joukossa tunnusluvun, koko pääoman
tuottoaste %, keskiarvot ja mediaanit ovat korkeammalla tasolla kuin kahden (I ja
II) budjetti- ja hahmottuvan strategiasuunnittelutyyppin valinneiden yritysten saamat
arvot. Tilastollisesti merkitsevää eroa ei kuitenkaan löytynyt.

Tunnusluku "Kassajäämä II % liikevaihdosta"

Kassajäämä II on koko toiminnan nettojäämä ja sitä pidetään kannattavuuden nolla-
rajana. (Arto 1979, s. 64, Kettunen 1974 a, s. 27) Kassajäämä II on se jäämä, joka
jää jäljelle, kun tilikauden aikana myyntituloista kertyneistä kassaanmaksuista vähen-
netään lyhytvaikutteisten tuotannon tekijöiden ostomenojen aiheuttamat kassasta-
maksut ja otetaan laskelmaan mukaan muut tulot ja menomaksut sekä vähennetään
myös kassaperusteiset voitonjaon erät: korot, verot ja osingot. Tämä jäämä on
keskeinen tunnusluku lainanantajien, omistajien ja verottajan kannalta ja kertoo,
miten yritys on kyennyt selviytymään myös näiden sidosryhmien maksuvaatimuksista.
Samalla kassajäämä II ilmaisee paljonko on jäljellä käytettäväksi pitkävaikutteisten
investointimenojen kattamiseen sekä vieraan pääoman lyhennyksiin. Yrityksen johto
pyrkii epäilemättä suunnittelun avulla säilyttämään ja turvaamaan positiivisen kassa-
jäämä II:n arvon ainakin pitkällä tähtäyksellä, muutoin yritys ei voi jatkaa toimin-
taansa vuodesta toiseen.

Tunnusluku "kassajäämä II % liikevaihdosta" on mitattu kahden vuoden ((kassa-
jäämä II / liikevaihto) x 100) keskiarvolla.

Testaus

Varianssianalyysiin liittyvä perusjoukkojen keskiarvojen yhtäsuuruushypoteesi jää
toistaiseksi voimaan oheisen F-testiarvon 0,497 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

Taulu P-7

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
TUNNUSLUKU Kassajäämä II % liikevaihdosta	I	II	III	IV	YHT.
- keskiarvo	1,66	2,99	3,30	4,37	3,14
- std. poikkeama	6,40	7,50	8,89	6,55	7,30
- mediaani	0,72	3,28	4,14	3,57	3,39

F testiarvo = 0,497, d.f. (3,98)

F taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 2,14, d.f. (3,98)

Toisin sanoen eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten kannattavuuden tunnusluvun, kassajäämä II % liikevaihdosta, keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulusta tunnusluvun keskiarvon saamista arvoista voidaan todeta koko yritysjoukon keskiarvon olevan 3,14 %, jolloin kahden (I ja II) budjetti- ja hahmottuvan strategia-suunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvot jäävät alle koko joukon keskiarvon ja kahden (III ja IV) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin sekä monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvot puolestaan yltyvät yli koko joukon keskiarvon.

Varianssianalyysin olettaus eri joukkojen varianssien yhtäsuuruudesta on tässä voimassa erillisen Bartlett-Box F-testin mukaan. Taulusta voidaankin todeta, että tunnusluvun, kassajäämä II % liikevaihdosta, standardipoikkeama on lähes sama eri suunnittelutyypin valinneilla yrityksillä.

Kaiken kaikkiaan taulussa olevan kannattavuuden tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot tukevat hypoteesia hierarkkisen ja moniulotteisen suunnittelusysteemin vaikutuksesta paremman kannattavuuden aikaansaamisessa, koska eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten tunnusluvun, kassajäämä II % liikevaihdosta, keskiarvo ja mediaani kasvavat pääsääntöisesti tyyppi tyypiltä. Varianssianalyysillä ei kuitenkaan saatu keskiarvojen välille tilastollisesti merkitsevää eroa.

Tunnusluku "Kassajäämä II % koko pääomasta"

Kannattavuusmittauksen täydentämiseksi suhteutetaan kassajäämä II myös yrityksen pääomaan. Tällöin pyritään tarkastelemaan kannattavuutta pitkällä tähtäyksellä. Kassajäämä II ilmaisee paljonko kassatulo-rahoituksesta on jäljellä johdon käytössä pitkävaikutteisten investointimenojen kattamiseen ja vieraan pääoman lyhennyksiin. Näin ollen kassajäämä II:n määrällä on erityistä merkitystä juuri yrityksen investointien ja niiden rahoituksen suunnittelun kannalta.

Tunnusluku "kassajäämä II % koko pääomasta" on mitattu kahden vuoden ((kassajäämä II / koko pääoma) x 100) keskiarvolla.

Testaus

Varianssianalyysiin liittyvä perusjoukkojen keskiarvojen yhtäsuuruushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen F-testiarvon 0,336 mukaan 0,10 riskitasolla.

Taulu P-8

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
TUNNUSLUKU Kassajäämä II % koko pääomasta	I	II	III	IV	YHT.
- keskiarvo	2,86	4,38	5,10	4,60	4,28
- std. poikkeama	8,04	6,75	8,37	6,53	7,18
- mediaani	1,90	3,98	5,88	3,28	3,50

F testiarvo = 0,336, d.f. (3,98)

F taulukkoarvo 0,10 merkitsevyydellä = 2,14, d.f. (3,98)

Toisin sanoen eri suunnittelutyyppien valinneiden yritysten kannattavuuden tunnusluvun, kassajäämä II % koko pääomasta, keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulusta tunnusluvun keskiarvon saamista arvoista voidaan todeta koko yritysryhmän keskiarvon olevan 4,28 %, jolloin (I) budjettisuunnittelutyyppien valinneiden yritysten

keskiarvo 2,86 % jää selvästi alle koko joukon keskiarvon ja kolmen (II,III, IV) hahmottuvan strategiasuunnittelutyypin ja monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin sekä monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvot yltävät yli koko joukon keskiarvon. Tämä tulos on samansuuntainen kuin tunnusluvun, kassajäämä II % liikevaihdosta, yhteydessä saatu tulos.

Varianssianalyysin olettamus eri joukkojen varianssien yhtäsuuruudesta on tässä voimassa erillisen Bartlett-Box F-testin mukaan. Taulusta voidaankin todeta, että tunnusluvun, kassajäämä II % koko pääomasta, standardipoikkeama on lähes sama eri suunnittelutyypin valinneilla yrityksillä.

Hypoteesina on, että hierarkkisella ja moniulotteisella suunnittelusysteemillä on vaikutus paremman kannattavuuden aikaansaamisessa. Taulussa olevan kannattavuuden tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot ovat yhdensuuntaisia hypoteesin kanssa, koska (III) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten joukossa tunnusluvun, kassajäämä II % koko pääomasta, keskiarvo ja mediaani ovat korkeimmat ja (I) budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten tunnusluvun keskiarvo ja mediaani ovat alhaisimmat. Tilastollisesti merkitsevää eroa keskiarvojen välille ei varianssianalyysillä löytynyt.

Tunnusluku "Käyttökate % liikevaihdosta"

Kannattavuutta mitataan myös nk. perinteisillä, käyttöperusteisilla tunnusluvuilla. (Kettunen & Mäkinen & Neilimo, 1976, s. 88 - 91) Tällöin mittauksessa tulee esille enemmän toiminnan reaali-prosessi kuin kassavirtaperusteisessa mittauksessa. Yrityksen varsinaisen toiminnan kannattavuutta kuvaa käyttökate, joka jää jäljelle, kun tilikauden myyntituotoista vähennetään sekä muuttuvat että kiinteät kulut.

Käyttökate on keskeisessä asemassa ajatellen yrityksen saaman katteen monia käyttötarpeita. Käyttökatteesta on katettava poistot, muut kulut, korot ja verot ennen tilikauden voittoa. Näin ollen yrityksen johto pyrkii toiminnan ja suunnittelun avulla säilyttämään ja turvaamaan riittävän suuren käyttökateen määrän sekä lyhyellä että pitkällä tähtäyksellä.

Tunnusluku "käyttökate % liikevaihdosta" on mitattu kahden vuoden ((käyttökate / liikevaihto) x 100) keskiarvolla.

Testaus

Varianssianalyysiin liittyvä perusjoukkojen keskiarvojen yhtäsuuruushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen F-testiarvon 0,775 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

Taulu P-9

TUNNUSLUKU Käyttökate % liikevaihdosta	TIPOLOGIA BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT.
	I	II	III	IV	
- keskiarvo	9,90	10,35	11,32	12,07	10,86
- std. poikkeama	4,27	6,17	4,37	5,59	5,41
- mediaani	9,78	9,82	11,83	11,62	10,69

F testiarvo = 0,775, d.f. (3,98)

F taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 2,14, d.f. (3,98)

Toisin sanoen eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten kannattavuuden tunnusluvun, käyttökate % liikevaihdosta, keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulusta tunnusluvun keskiarvon saamista arvoista voidaan todeta koko yritysjoukon keskiarvon olevan 10,86 %, jolloin kahden (I ja II) budjetti- ja hahmottuvan strategia-suunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvot jäävät alle koko joukon keskiarvon ja (III) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo on 11,32 % sekä (IV) monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo on 12,07 %.

Varianssianalyysin olettamus eri joukkojen varianssien yhtäsuuruudesta on tässä myös voimassa erillisen Bartlett-Box F-testin mukaan. Taulusta voidaankin todeta, että tunnusluvun, käyttökate % liikevaihdosta, standardipoikkema on lähes sama eri suunnittelutyypin valinneilla yrityksillä.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että taulussa olevan kannattavuuden tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot tukevat hypoteesia hierarkkisen ja moniulotteisen suunnittelusysteemin vaikutuksesta paremman kannattavuuden aikaansaamisessa, koska eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten tunnusluvun, käyttökate % liikevaihdosta, keskiarvo ja mediaani kasvavat pääsääntöisesti tyyppi tyypiltä. Varianssianalyysillä ei kuitenkaan saatu keskiarvojen välille tilastollisesti merkitsevää eroa.

Tunnusluku "Käyttökate % koko pääomasta"

Kannattavuusmittauksen täydentämiseksi suhteutetaan käyttökate myös yrityksen pääomaan. Käyttökate mittaa varsinaisen toiminnan kannattavuutta ja on keskeinen ennen muuta lyhytvaikutteisten tuotannontekijöiden toimittajien kannalta.

Tunnusluku "käyttökate % koko pääomasta" on mitattu kahden vuoden ((käyttökate / koko pääoma) x 100) keskiarvolla.

Testaus

Varianssianalyysiin liittyvä perusjoukkojen keskiarvojen yhtäsuuruushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen F-testiarvon 0,125 mukaan 0,10 riskitasolla.

Taulu P-10

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
TUNNUSLUKU Käyttökate % koko pääomasta	I	II	III	IV	YHT.
- keskiarvo	12,35	12,72	13,12	12,01	12,55
- std. poikkeama	6,82	6,99	4,49	5,97	6,26
- mediaani	9,85	12,49	12,96	10,91	12,21

F testiarvo = 0,125, d.f. (3,98)

F taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 2,14, d.f. (3,98)

Toisin sanoen eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten kannattavuuden tunnusluvun, käyttökate % koko pääomasta, keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulusta tunnusluvun keskiarvon saamista arvoista voidaan todeta koko yritysjoukon keskiarvon olevan 12,55 %, jolloin kolmen (I, II ja IV) budjetti- ja hahmottuvan strategiasuunnittelutyypin sekä monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvot yltävät yli 12 %:n ja (III) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo 13,12 % on paras. Tämä tulos on samansuuntainen kuin tunnusluvun, käyttökate % liikevaihdosta, yhteydessä saatu tulos.

Varianssianalyysin olettaus eri joukkojen varianssien yhtäsuuruudesta on tässä voimassa erillisen Bartlett-Box F-testin mukaan. Taulusta voidaankin todeta, että tunnusluvun, käyttökate % koko pääomasta, standardipoikkeama on lähes sama eri suunnittelutyypin valinneilla yrityksillä.

Teoreettisena hypoteesina on, että hierarkkisella ja moniulotteisella suunnittelu-
 systeemillä on vaikutus paremman kannattavuuden aikaansaamisessa. Taulussa olevan kannattavuuden tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot ovat lähes yhden-
 suuntaisia hypoteesin kanssa, koska (III) monidimensioisen strategia- ja budjetti-
 suunnittelutyypin valinneiden yritysten tunnusluvun, käyttökate % koko pääomasta,
 keskiarvo 13,12 % ja mediaani 12,96 % ovat parhaat. Tilastollisesti merkitsevää eroa
 ei keskiarvojen välille kuitenkaan löytynyt.

Tunnusluku "Käyttöperusteinen kokonaistulos % liikevaihdosta"

Käyttökate-tason tarkastelua on syytä täydentää kokonaistuloksen analyysillä, koska käyttökate voi vaihdella erilaisten toimintaratkaisujen ja niihin liittyvien rahoitus-
 toteutusten johdosta. Käyttöperusteista kokonaistulosta mitataan tilikauden voitolla +
 varausten muutoksella. Yrityksen johto asettanee suunnittelu- (tili-) kausittain tätä
 erää koskevan tulostavoitteen ja tehnee yksityiskohtaiset budjettisuunnitelmat tämän
 tulostavoitteen saavuttamiseksi. Suunnittelu kohdistuu silloin kaikkiin yrityksen
 toimintoihin ja niiden synnyttämiin tuottoihin ja aiheuttamiin kustannuksiin. Käyttö-
 perusteisen kokonaistuloksen analysointi juuri suunnittelun tutkimisen yhteydessä on
 perusteltua.

Tunnusluku "käyttöperusteinen kokonaistulos % liikevaihdosta" on mitattu kahden vuoden $((\text{tilikauden voitto} + \text{varausten muutos}) / \text{liikevaihto}) \times 100$ keskiarvolla.

Testaus

Varianssianalyysiin liittyvä perusjoukkojen keskiarvojen yhtäsuuruushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen F-testiarvon 1,207 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

Taulu P-11

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
TUNNUSLUKU Käyttöperusteinen kokonaistulos % liikevaihdosta	I	II	III	IV	YHT.
- keskiarvo	2,29	1,65	3,55	3,31	2,51
- std. poikkeama	3,79	3,94	4,98	4,54	4,28
- mediaani	2,18	1,89	4,13	2,61	2,20

F testiarvo = 1,207, d.f. (3,98)

F taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 2,14, d.f. (3,98)

Toisin sanoen eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten kannattavuuden tunnusluvun, käyttöperusteinen kokonaistulos % liikevaihdosta, keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulusta tunnusluvun keskiarvon saamista arvoista voidaan todeta koko yritysjoukon keskiarvon olevan 2,51 %, jolloin kahden (I ja II) budjetti- ja hahmottuvan strategiasuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvot jäävät alle koko joukon keskiarvon ja (III) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo on 3,55 % sekä (IV) monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo on 3,31 %.

Varianssianalyysin olettamus eri joukkojen varianssien yhtäsuuruudesta on tässä myös voimassa erillisen Bartlett-Box F-testin mukaan. Taulusta voidaankin todeta, että

tunnusluvun, käyttöperusteinen kokonaistulos % liikevaihdosta, standardipoikkeama on lähes sama eri suunnittelutyypin valinneilla yrityksillä.

Hypoteesina on, että hierarkkisella ja moniulotteisella suunnittelusysteemillä on vaikutus paremman kannattavuuden aikaansaamisessa. Taulussa olevan kannattavuuden tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot ovat lähes yhdensuuntaiset hypoteesin kanssa, koska kahden (III ja IV) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin sekä monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten joukossa tunnusluvun, käyttöperusteinen kokonaistulos % liikevaihdosta, keskiarvot ja mediaanit ovat selvästi korkeammalla tasolla kuin (I ja II) budjetti- ja hahmottuvan strategiasuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvot ja mediaanit. Tilastollisesti merkitsevää eroa keskiarvojen välille ei varianssianalyysillä kuitenkaan löytynyt.

Tunnusluku "Käyttöperusteinen kokonaistulos + korot % koko pääomasta."

Yrityksen johdon on ainakin pitkällä tähtäyksellä saatava kilpailukykyinen tuotto yritykseen sijoitetuille rahoille saadaksean myös tulevaisuudessa uutta pääomaa yrityksen tarpeisiin. Sekä vieraan pääoman että oman pääoman sijoittajien näkökulmasta validi kannattavuuden mittari on "käyttöperusteinen kokonaistulos + korot". Käyttöperusteinen kokonaistulos mitataan, kuten edelläkin, tilikauden voitolla + varausten muutoksella.

Tunnusluku "käyttöperusteinen kokonaistulos + korot % koko pääomasta" on mitattu kahden vuoden (((tilikauden voitto + varausten muutos + korot) / koko pääoma) x 100) keskiarvolla.

Testaus

Varianssianalyysiin liittyvä perusjoukkojen keskiarvojen yhtäsuuruushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen F-testiarvon 1,266 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

Taulu P-12

TUNNUSLUKU Käyttöperusteinen kokonaistulos + korot % koko pääomasta	TIPOLOGIA BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT.
	I	II	III	IV	
- keskiarvo	8,30	7,33	9,16	8,10	8,02
- std. poikkeama	3,78	2,57	4,12	3,71	3,41
- mediaani	7,71	7,97	7,80	8,00	7,97

F testiarvo = 1,266, d.f.(3,98)

F taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 2,14, d.f. (3,98)

Toisin sanoen eri suunnittelutyyppin valinneiden yritysten kannattavuuden tunnusluvun, käyttöperusteinen kokonaistulos + korot % koko pääomasta, keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulusta tunnusluvun keskiarvon saamista arvoista voidaan todeta koko yritysjoukon keskiarvon olevan 8,02 %, jolloin kolmen (I, III ja IV) budjettisuunnittelutyyppin ja monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppin sekä monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppin valinneiden yritysten keskiarvot yltävät yli koko joukon keskiarvon ja (II) hahmottuvan strategiasuunnittelutyyppin valinneiden yritysten keskiarvo 7,33 % jää alle koko joukon keskiarvon. Tämä tulos on samansuuntainen kuin edellisen tunnusluvun, käyttöperusteinen kokonaistulos % liikevaihdosta, yhteydessä saatu tulos.

Varianssianalyysin olettamus eri joukkojen varianssien yhtäsuuruudesta on tässä myös voimassa erillisen Bartlett-Box F-testin mukaan. Taulusta voidaankin todeta, että tunnusluvun, käyttöperusteinen kokonaistulos + korot % koko pääomasta, standardipoikkeama on lähes sama eri suunnittelutyyppin valinneilla yrityksillä.

Hypoteesina on, että hierarkkisella ja moniulotteisella suunnittelusysteemillä on vaikutus paremman kannattavuuden aikaansaamisessa. Taulussa olevan kannattavuuden tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot ovat lähes yhdensuuntaisia hypoteesin kanssa, koska (III) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppin

valinneiden yritysten keskiarvo 9,16 % on korkein ja (II) hahmottuvan strategia-suunnittelutyypin valinneiden yritysten tunnusluvun keskiarvo 7,33 % on alhaisin. Mediaanin saamat arvot kasvavat pääsääntöisesti tasaisemmin kuin keskiarvon saamat arvot. Varianssianalyysillä ei kuitenkaan saatu keskiarvojen välille tilastollisesti merkitsevää eroa.

6.2.2.3 Yrityksen rahoituksen mittarit

Yrityksen rahoitusta mitataan käyttöperusteisilla ja kassaperusteisilla tunnusluvuilla. Molempien mittaustapojen käyttö on perusteltua, koska käyttöperusteinen mittaus tuo esiin ensisijassa yrityksen pääomarakenteen ja kassaperusteinen mittaus tuo esiin ennen muuta tulo-rahoituksen riittävyyden eri maksuvelvoitteiden kattamiseen ja investointien rahoitukseen. (Kettunen & Mäkinen & Neilimo, 1976, s. 93 - 100, Artto, 1978, s. 110 - 111)

Tunnusluku "Current ratio"

Yrityksen on pystyttävä hoitamaan vieraasta pääomasta aiheutuvat maksuvelvoitteet sopimusten mukaisesti. Tätä maksuvelvoitteiden kattamiskykyä on perinteisesti analysoitu suhteuttamalla likvidiksi katsottava omaisuus lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Tällöin maksuvelvoitteiden kattamiskykyä mittaava tunnusluku current ratio eli käyttöpääomasuhde määritellään: $((\text{rahoitusomaisuus} + \text{vaihto-omaisuus}) / \text{lyhytaikainen vieras pääoma})$ suhteena. (Kettunen & Mäkinen & Neilimo, 1976, s. 96)

Tunnusluku "käyttöpääomasuhde", "current ratio", on mitattu kahden vuoden $((\text{rahoitusomaisuus} + \text{vaihto-omaisuus}) / \text{lyhytaikainen vieras pääoma})$ keskiarvolla.

Testaus

Varianssianalyysiin liittyvä perusjoukkojen keskiarvojen yhtäsuuruushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen F-testiarvon 1,156 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

Taulu P-13

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
TUNNUSLUKU Current ratio	I	II	III	IV	YHT.
- keskiarvo	1,63	1,56	1,67	1,80	1,65
- std. poikkeama	0,45	0,48	0,50	0,61	0,51
- mediaani	1,50	1,44	1,49	1,65	1,49

F testiarvo = 1,156, d.f. (3,98)

F taulukkoarvo 0,10 merkitsevyydellä = 2,14, d.f. (3,98)

Toisin sanoen eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten rahoituksen tunnusluvun, käyttöpääomasuhde, keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulusta tunnusluvun keskiarvon saamista arvoista voidaan todeta koko yritysjoukon keskiarvon olevan 1,65, jolloin kahden (I ja II) budjetti- ja hahmottuvan strategia-suunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvot jäävät alle koko joukon keskiarvon ja kahden (III ja IV) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin sekä monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvot yltävät yli koko joukon keskiarvon.

Varianssianalyysin olettamus eri joukkojen varianssien yhtäsuuruudesta on tässä myös voimassa erillisen Bartlett-Box F-testin mukaan. Taulusta voidaankin todeta, että tunnusluvun, käyttöpääomasuhde, standardipoikkema on lähes sama eri suunnittelutyypin valinneilla yrityksillä.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että taulussa olevan rahoituksen tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot tukevat hypoteesia hierarkkisen ja moniulotteisen suunnittelusysteemin vaikutuksesta paremman rahoitusaseman aikaansaamisessa, koska kahden (III ja IV) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin sekä monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten tunnusluvun, current ratio, keskiarvot yltävät paremmalle tasolle kuin

kahden (I ja II) budjetti- ja hahmottuvan strategiasuunnittelutyypin valinneiden yritysten saamat keskiarvot. Mediaanin arvot ovat vähän alhaisempia kuin vastaavat keskiarvot. Mitä suurempi on tunnusluvun, current ratio, arvo sitä paremmin voidaan yrityksen katsoa hoitaneen maksuvalmiutensa. Tilastollisesti merkitsevää eroa ei keskiarvojen välille löytynyt.

Tunnusluku "Velkaantumisaste %"

Yrityksen on kyettävä hoitamaan koko vieraasta pääomasta aiheutuvat korkojen ja lyhennysten maksuvelvoitteet eikä yksistään lyhytaikaisesta vieraasta pääomasta aiheutuvat. Näin ollen yrityksen johdon on rahoituksen suunnittelussa tarkasteltava koko pääomarakennetta, jotta vieraan pääoman osuus koko pääomasta ei muodostuisi niin suureksi, että se vaarantaisi yrityksen kyvyn hoitaa maksuvelvoitteensa. Vieraan pääoman suuri määrä vaikuttaa myös pääomakustannuksia korottavasti lisäämällä rahoitusriskiä. Pääomarakenteen mittarina käytetään velkaantumisaste %:a, joka määritellään: $((\text{vieras pääoma} / \text{koko pääoma}) \times 100)$. (Kettunen & Mäkinen & Neilimo, 1976, s. 99, Artto, 1978, s. 111)

Tunnusluku "velkaantumisaste %" on mitattu kahden vuoden $((\text{vieras pääoma} / \text{koko pääoma}) \times 100)$ keskiarvolla.

Testaus

Varianssianalyysiin liittyvä perusjoukkojen keskiarvojen yhtäsuuruushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen F-testiarvon 1,234 mukaan 0,10 riskitasolla.

Taulu P-14

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
TUNNUSLUKU Velkaantumisaste %	I	II	III	IV	YHT.
- keskiarvo	75,52	76,43	71,22	72,09	74,28
- std. poikkeama	9,81	10,53	15,99	11,02	11,70
- mediaani	75,86	78,31	69,51	72,25	75,36

F testiarvo = 1,234, d.f. (3,98)

F taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 2,14, d.f. (3,98)

Toisin sanoen eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten rahoituksen tunnusluvun, velkaantumisaste %, keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulusta tunnusluvun keskiarvon saamista arvoista voidaan todeta koko yritysjoukon keskiarvon olevan 74,28 %, jolloin kahden (I ja II) budjetti- ja hahmottuvan strategia-suunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvot ovat koko joukon keskiarvon huonommalla puolella ja kahden (III ja IV) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin sekä monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvot ovat koko joukon keskiarvon paremmalla, pienempi vieraan pääoman osuus, puolella.

Varianssianalyysin olettamus eri joukkojen varianssien yhtäsuuruudesta on tässä myös voimassa erillisen Bartlett-Box F-testin mukaan. Taulusta voidaankin todeta, että tunnusluvun, velkaantumisaste %, standardipoikkeama on lähes sama eri suunnittelutyypin valinneilla yrityksillä.

Teoreettisena hypoteesina on, että hierarkkisella ja moniulotteisella suunnittelu-systeemillä on vaikutus paremman rahoitusrakenteen aikaansaamisessa. Taulussa olevan rahoituksen tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot ovat yhden-suuntaisia hypoteesin kanssa, koska kahden (III ja IV) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin sekä monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja

budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten joukossa tunnusluvun, velkaantumisasaste %, keskiarvot ja mediaanit ovat paremmalla tasolla kuin kahden (I ja II) budjetti- ja hahmottuvan strategiasuunnittelutyypin valinneiden yritysten saamat arvot. Tilastollisesti merkitsevää eroa ei kuitenkaan löytynyt.

Tunnusluku "Nettovelkojen takaisinmaksukyky %"

Yrityksen toiminnasta syntyvä tulorahoitus vaikuttaa myös vieraan pääoman lyhennysten maksamiskykyyn. Kassaperusteisesti tätä tulorahoituksen määrää on mitattu tunnusluvulla kassajäämä I b - korot - verot. Tunnusluvun arvo ilmaisee yrityksen johdon vieraan pääoman takaisinmaksuun käytettävissä olevan tulorahoitusjäämän ellei johto käytä sitä esimerkiksi investointien rahoitukseen. Tämä tulorahoituksen määrä voidaan suhteuttaa nettovelkojen määrään. Nettovelat saadaan vähentämällä vieraasta pääomasta rahoitusomaisuus. (Artto, 1978, s. 110, Artto, 1983, s. 75)

Tunnusluku "nettovelkojen takaisinmaksukyky %" on mitattu kahden vuoden (((kassajäämä I b - korot - verot) / nettovelat) x 100) keskiarvolla.

Testaus

Varianssianalyysiin liittyvä perusjoukkojen keskiarvojen yhtäsuuruushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen F-testiarvon 0,681 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

Taulu P-15

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
TUNNUSLUKU Nettovelkojen takaisinmaksukyky %	I	II	III	IV	YHT.
- keskiarvo	17,34	15,29	8,60	26,94	17,35
- std. poikkeama	47,36	35,71	40,65	52,55	43,18
- mediaani	2,38	11,98	15,35	10,85	10,85

F testiarvo = 0,681, d.f. (3,98)

F taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 2,14, d.f. (3,98)

Toisin sanoen eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten rahoituksen tunnusluvun, nettovelkojen takaisinmaksukyky %, keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulusta tunnusluvun keskiarvon saamista arvoista voidaan todeta koko yritysjoukon keskiarvon olevan 17,35 %, jolloin (IV) monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo 26,94 % yltää koko yritysjoukon keskiarvon paremmalle puolelle. Näin ollen tämä tulos on samansuuntainen kuin tunnuslukujen current ratio ja velkaantumisaste % yhteydessä saadut tulokset.

Varianssianalyysin olettamus eri joukkojen varianssien yhtäsuuruudesta on tässä myös voimassa erillisen Bartlett-Box F-testin mukaan. Taulustakin voidaan todeta, että tunnusluvun, nettovelkojen takaisinmaksukyky %, standardipoikkeama on lähes sama eri suunnittelutyypin valinneilla yrityksillä.

Hypoteesina on, että hierarkkisella ja moniulotteisella suunnittelusysteemillä on vaikutus paremman rahoitusaseman aikaansaamisessa. Taulussa olevan rahoituksen tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot ovat lähes yhdensuuntaisia hypoteesin kanssa, koska (IV) monidimensioisen laajan osallistumisen strategiasuunnittelutyypin valinneiden yritysten tunnusluvun keskiarvo 26,94 % on selvästi muiden ryhmien saamia keskiarvoja parempi. Varianssianalyysillä ei kuitenkaan saatu keskiarvojen välille tilastollisesti merkitsevää eroa.

Tunnusluku "Vieraan pääoman takaisinmaksukyky %"

Edellä oleva tulorahoitusjäämä, kassajäämä I b - korot - verot, voidaan suhteuttaa myös koko vieraan pääoman määrään. Tällöin saadaan täydellisempi kuva tulorahoituksen riittävydestä vieraan pääoman takaisinmaksuun kuin edellisessä tapauksessa.

Tunnusluku "vieraan pääoman takaisinmaksukyky %" on mitattu kahden vuoden $((\text{kassajäämä I b - korot - verot}) / \text{vieras pääoma}) \times 100$ keskiarvolla.

Testaus

Varianssianalyysiin liittyvä perusjoukkojen keskiarvojen yhtäsuuruushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen F-testiarvon 0,532 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

Taulu P-16

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
TUNNUSLUKU Vieraan pääoman takaisinmaksukyky %	I	II	III	IV	YHT.
- keskiarvo	4,51	6,83	8,52	7,91	6,96
- std. poikkeama	12,01	9,12	12,37	10,52	10,57
- mediaani	1,65	6,27	8,15	5,32	5,34

F testiarvo = 0,532, d.f. (3,98)

F taulukkoarvo 0,10 merkitsevyytasolla = 2,14, d.f. (3,98)

Toisin sanoen eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten rahoituksen tunnusluvun, vieraan pääoman takaisinmaksukyky %, keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulusta tunnusluvun keskiarvon saamista arvoista voidaan todeta koko yritysjoukon keskiarvon olevan 6,96 %, jolloin kahden (I ja II) budjetti- ja hahmottuvan strategiasuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvot jäävät alle koko joukon keskiarvon ja kahden (III ja IV) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin sekä monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvot yltävät yli koko joukon keskiarvon. Näin ollen tämä tulos on samansuuntainen kuin tunnusluvun, nettovelkojen takaisinmaksukyky %, yhteydessä saatu tulos.

Varianssianalyysin olettamus eri joukkojen varianssien yhtäsuuruudesta on tässä voimassa erillisen Bartlett-Box F-testin mukaan. Taulustakin voidaan todeta, että tunnusluvun, vieraan pääoman takaisinmaksukyky %, standardipoikkeama on lähes sama eri suunnittelutyypin valinneilla yrityksillä.

Hypoteesina on, että hierarkkisella ja moniulotteisella suunnittelusysteemillä on vaikutus paremman rahoitusaseman aikaansaamisessa. Taulussa olevan rahoituksen tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot ovat yhdensuuntaisia hypoteesin kanssa, koska kahden (III ja IV) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelu-

tyypin sekä monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelu-tyypin valinneiden yritysten tunnusluvun keskiarvot ovat paremmalla tasolla kuin kahden (I ja II) budjetti- ja hahmottuvan strategiasuunnittelutyypin valinneiden yritysten saamat keskiarvot. Mediaanin arvot kasvavat lähes pääsääntöisesti tyyppi tyypiltä. Tilastollisesti merkitsevää eroa ei kuitenkaan löytynyt.

Tunnusluku "Vieras pääoma % liikevaihdosta"

Vieraan pääoman määrää tarkastellaan myös suhteessa liikevaihtoon. (Arto, 1983, s. 68) Tällöin ajatellaan "velkaantumista" suhteessa toiminnan volyymiin. Tämä tarkastelu on läheisessä yhteydessä edellä olevan velkaantumisasteen ja vieraan pääoman takaisinmaksukyvyyn analyysiin. Yrityksen toimintaa ja sen rahoitusta koskevissa suunnittelutilanteissa analysoidaan epäilemättä vaihtoehtoisten uusien toimenpiteiden vaikutus muihin olemassa oleviin toimintoihin ja ne pyritään koordinoimaan toisiinsa siten, ettei yritys ota liian suurta liike- ja rahoitusriskiä itselleen.

Tunnusluku "vieras pääoma % liikevaihdosta" on mitattu kahden vuoden $((\text{vieras pääoma} / \text{liikevaihto}) \times 100)$ keskiarvolla.

Testaus

Varianssianalyysiin liittyvä perusjoukkojen keskiarvojen yhtäsuuruushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen F-testiarvon 0,498 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

Taulu P-17

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
TUNNUSLUKU Vieras pääoma % liikevaihdosta	I	II	III	IV	YHT.
- keskiarvo	70,23	71,98	64,41	76,27	71,37
- std. poikkeama	29,73	36,36	25,01	29,61	31,57
- mediaani	65,48	56,82	59,87	68,70	64,73

F testiarvo = 0,498, d.f. (3,98)

F taulukkoarvo 0,10 merkitsevyytasolla = 2,14, d.f. (3,98)

Toisin sanoen eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten rahoituksen tunnusluvun, vieras pääoma % liikevaihdosta, keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulusta tunnusluvun keskiarvon saamista arvoista voidaan todeta koko yritysjoukon keskiarvon olevan 71,37 %, jolloin kolmen (I,II ja IV) budjetti- ja hahmottuvan strategiasuunnittelutyypin sekä monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvot ovat yli 70,0 %:n tason ja (III) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo on 64,41 %. Tämän tunnusluvun keskiarvon saamat arvot ovat yllättävän "samantasoisia", yli 70,0 %:n tason yltäviä, kuin olivat tunnusluvun, velkaantumisaste, (vieras pääoma / koko pääoma) x 100, keskiarvon saamat arvot.

Varianssianalyysin olettamus eri joukkojen varianssien yhtäsuuruudesta on tässä voimassa erillisen Bartlett-Box F-testin mukaan. Taulusta voidaankin todeta, että tunnusluvun, vieras pääoma % liikevaihdosta, standardipoikkeama on vain vähäisessä määrin erilainen eri suunnittelutyypin valinneilla yrityksillä.

Hypoteesina on, että hierarkkisella ja moniulotteisella suunnittelusysteemillä on vaikutus paremman rahoitusaseman aikaansaamisessa. Taulussa olevan rahoituksen tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot ovat vain osittain yhdensuuntaisia hypoteesin kanssa, koska (III) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin

valinneiden yritysten tunnusluvun, vieras pääoma % liikevaihdosta, keskiarvo 64,41 % on paras. Tämän tunnusluvun saamat keskiarvot ovat muiden edellä olevien rahoitus-tunnuslukujen keskiarvojen suuntaisia ja näin täydentävät kuvaa yrityksen rahoitus- asemasta. Tilastollisesti merkitsevää eroa ei löytynyt.

Tunnusluku "Vieraan pääoman muutos %"

Vieraan pääoman määrän muutoksen tarkastelu täydentää maksuvalmiuden ja velkaantumisasteen analyysiä. (Kettunen & Mäkinen & Neilimo, 1976, s. 98) Erityisesti voidaan analysoida lisääntykö velkaantumisaste vieraan pääoman muutok- sen myötä vai ei, kun analyysi yhdistetään koko pääoman muutoksen analyysiin. Yrityksen on pystyttävä aina kattamaan kaikki vieraasta pääomasta aiheutuvat maksu- velvoitteet, joten vieraan pääoman lisäyksen määrä ei voi ylittää tätä rajaa. Yrityksen johto pyrkii suunnittelun avulla välttämään yivelkaantumisen ja siten pitämään vieraan pääoman muutoksen yrityksen riskinkantokyvyn rajoissa.

Tunnusluku "vieraan pääoman muutos %" on mitattu kahden vuoden $((\text{vieras pääoma}_{t_{n+1}} - \text{vieras pääoma}_{t_n}) / \text{vieras pääoma}_{t_n}) \times 100$ keskiarvolla.

Testaus

Varianssianalyysiin liittyvä perusjoukkojen keskiarvojen yhtäsuuruushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen F-testiarvon 0,255 mukaan 0,10 riskitasolla.

Taulu P-18

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	
TUNNUSLUKU Vieraan pääoman muutos %	I	II	III	IV	YHT.
- keskiarvo	16,33	18,64	14,62	17,57	17,24
- std. poikkeama	17,71	19,55	12,30	14,56	16,78
- mediaani	22,18	17,31	12,28	14,51	15,12

F testiarvo = 0,255, d.f. (3,98)

F taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 2,14, d.f. (3,98)

Toisin sanoen eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten rahoituksen tunnusluvun, vieraan pääoman muutos %, keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulusta tunnusluvun keskiarvon saamista arvoista voidaan todeta koko yritysjoukon keskiarvon olevan 17,24 %, jolloin (II) hahmottuvan strategiasuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo on 18,64 % ja (III) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo on 14,62 %.

Varianssianalyysin olettaus eri joukkojen varianssien yhtäsuuruudesta on tässä voimassa erillisen Bartlett-Box F-testin mukaan. Taulusta voidaankin todeta, että tunnusluvun, vieraan pääoman muutos %, standardipoikkeama on vain vähäisessä määrin erilainen eri suunnittelutyypin valinneilla yrityksillä.

Tunnusluvun, vieraan pääoman muutos %, keskiarvon saamia arvoja voidaan verrata tunnusluvun, velkaantumisaste, (vieras pääoma / koko pääoma) x 100, keskiarvon saamiin arvoihin, jotka olivat yli 70,0 %:n jokaisen eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten kohdalla. Niissä (II) hahmottuvan strategiasuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo 76,43 % on huonoin ja (III) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo 71,22 % on paras. Tässä todettu muutoksen määrä siis vahvistaa tunnusluvusta, velkaantumisaste, saatua tulosta.

Hypoteesina on, että hierarkkisella ja moniulotteisella suunnittelusysteemillä on vaikutus paremman rahoitusaseman aikaansaamisessa. Taulussa olevan rahoituksen tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot ovat vain osittain yhdensuuntaisia hypoteesin kanssa, koska (III) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo 14,62 % ja mediaani 12,28 % ovat "parhaat". Tilastollisesti merkitsevää eroa keskiarvojen välille ei löytynyt.

Tunnusluku "Koko pääoman muutos %"

Yrityksen rahoitusaseman analyysissä ei riitä yksistään vieraan pääoman muutoksen tarkastelu, vaan sitä on syytä verrata koko pääoman muutokseen. Tällainen analyysi tuo esiin ylivelkaantumisen mahdollisuuden ja siten suuntaa toiminnan rahoitusvaihtoehtojen etsintää tulorahoitukseen ja oman pääoman hankintaan.

Tunnusluku "koko pääoman muutos %" on mitattu kahden vuoden ($((\text{koko pääoma}_{t_{n+1}} - \text{koko pääoma}_{t_n}) / \text{koko pääoma}_{t_n}) \times 100$) keskiarvolla.

Testaus

Varianssianalyysiin liittyvä perusjoukkojen keskiarvojen yhtäsuuruushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen F-testiarvon 0,208 mukaan 0,10 riskitasolla.

Taulu P-19

TYOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT.
TUNNUSLUKU Koko pääoman muutos %	I	II	III	IV	YHT.
- keskiarvo	18,04	19,96	17,31	18,23	18,71
- std. poikkeama	14,89	14,22	14,41	9,49	13,23
- mediaani	20,73	16,90	13,34	16,62	16,90

F testiarvo = 0,208, d.f. (3,98)

F taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 2,14, d.f. (3,98)

Toisin sanoen eri suunnittelutyyppin valinneiden yritysten tunnusluvun, koko pääoman muutos %, keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulusta "koko pääoman muutos %:n" keskiarvon saamista arvoista voidaan todeta koko yritysjoukon keskiarvon olevan 18,71 %, jolloin (II) hahmottuvan strategiasuunnittelutyyppin valinneiden yritysten keskiarvo 19,96 % on suurin ja (III) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppin valinneiden yritysten keskiarvo 17,31 % on pienin.

Varianssianalyysin olettaus eri joukkojen varianssien yhtäsuuruudesta on tässä voimassa erillisen Bartlett-Box F-testin mukaan. Taulusta voidaankin todeta, että tunnusluvun, koko pääoman muutos %, standardipoikkeama on lähes sama eri suunnittelutyyppin valinneilla yrityksillä.

Taulussa olevan tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot eri suunnittelutyyppin valinneiden yritysten kohdalla ovat yllättävän samantasoisia. Tilastollisesti merkitsevää eroa ei löytynyt.

Tunnusluvun, koko pääoman muutos %, keskiarvon saamia arvoja voidaan verrata tunnusluvun, vieraan pääoman muutos %, keskiarvon saamiin arvoihin ja todeta, että jokaisen eri suunnittelutyyppin valinneiden yritysten kohdalla tunnusluku, vieraan pääoman muutos %, on pienempi kuin tunnusluku koko pääoman muutos %. Näin ollen yritysten velkaantuminen ei ole lisääntynyt, vaan velkarasitus on suhteellisesti keventynyt.

6.2.2.4 Yrityksen tehokkuuden mittarit

Yrityksen kannattavuuteen ja rahoitukseen vaikuttaa tuotannontekijöiden käytön tehokkuus. Yrityksen johto pyrkii toiminnan suunnittelun avulla kiinnittämään huomiota pääoman hyväksikäyttöön. Mitä tehokkaampaa pääoman hyväksikäyttö on sitä suuremmaksi muodostuu sitä mittaavan kiertonopeustunnuksluvun arvo, joka toisena tekijänä voitto %:n kanssa määrää koko pääoman tuotto %:n tason. Kokonaistehokkuuden kannalta ajateltuna pääoman tehokas hyväksikäyttö on siten ennen muuta pitkän tähtäyksen suunnittelun kohde.

Tunnusluku "Koko pääoman kiertonopeus"

Pääoman käytön tehokkuutta mitataan perinteisellä tuloslaskelmaan ja taseeseen perustuvalla tunnusluvulla. Tunnusluku koko pääoman kiertonopeus määritellään: (liikevaihto / koko pääoma).

Tunnusluku "koko pääoman kiertonopeus" on mitattu kahden vuoden (liikevaihto / koko pääoma) keskiarvolla.

Testaus

Varianssianalyysiin liittyvä perusjoukkojen keskiarvojen yhtäsuuruushypoteesi jää toistaiseksi voimaan oheisen F-testiarvon 1,120 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

Taulu P-20

TYPOLOGIA	BUDJ. S. TYYPPI	HAHMOT. STR. S. TYYPPI	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI YLIN JOHTO	MONIDIM. STR. & BUDJ. S. TYYPPI LAAJA OSALL.	YHT.
TUNNUSLUKU Koko pääoman kiertonopeus	I	II	III	IV	
- keskiarvo	1,29	1,27	1,25	1,06	1,22
- std. poikkeama	0,60	0,50	0,54	0,37	0,50
- mediaani	1,12	1,16	1,01	1,05	1,07

F testiarvo = 1,120, d.f. (3,98)

F taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 2,14, d.f. (3,98)

Toisin sanoen eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten tehokkuuden tunnusluvun, koko pääoman kiertonopeus, keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulusta tunnusluvun keskiarvon saamista arvoista voidaan todeta koko yritysjoukon keskiarvon olevan 1,22, jolloin vain (IV) monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo jää koko yritysjoukon keskiarvon huonommalle puolelle. Kaiken kaikkiaan tunnusluvun keskiarvo eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten osalta on yllättävän samantasoinen.

Varianssianalyysin olettamus eri joukkojen varianssien yhtäsuuruudesta on tässä myös voimassa erillisen Bartlett-Box F-testin mukaan. Taulustakin voidaan todeta, että tunnusluvun, koko pääoman kiertonopeus, standardipoikkeama on lähes sama eri suunnittelutyypin valinneilla yrityksillä.

Tässä olevan kokonaistehokkuuden analyysiä olisi jatkettava erilaisten osatehokkuuksien tutkimiseen, jotka lienevät yrityksissä ainakin lyhyen tähtäyksen suunnittelun kohteita.

6.2.2.5 Yhteenveto

Teoriaosan kappaleessa 2.6 väitettiin yrityksen suunnitteluratkaisun vaikuttavan yrityksen kannattavuuteen, rahoitukseen ja tehokkuuteen siten, että mitä yhteensopivamman suunnittelusysteemin - se on hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelusysteemin - eri tilannetekijöiden kanssa yrityksen johto valitsee toiminnan ohjauksen avuksi, sitä selvemmin suunnittelusysteemin vaikutus ilmenee parempana kannattavuutena, rahoitusasemana ja tehokkuutena.

Edellä on analysoitu yksittäisten tunnuslukujen avulla hypoteesin paikkansapitävyyttä sekä tilastollisesti että tunnuslukujen keskiarvojen ja mediaanien analyysin avulla. Tässä kappaleessa esitetään eri tunnuslukujen analyysien tulokset lyhyenä yhteenvetona.

Kannattavuuden tunnusluvut:

Tunnusluku "Kassajäämä I a % liikevaihdosta"

Taulussa P-1 olevan tunnusluvun keskiarvon analysoinnissa todettiin koko yritysjoukon keskiarvon olevan 7,88 % ja suunnittelutyypin valinnan vaikutuksen näkyvän tunnusluvun keskiarvossa siten, että se kasvaa selvästi tyyppi tyypiltä alkaen 6,65 %:sta ja päätyen 9,08 %:iin. Kaikkiaan tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot tukevat teoreettista hypoteesia. Varianssianalyysillä ei kuitenkaan saatu keskiarvojen välille tilastollisesti merkitsevää eroa.

Tunnusluku "Kassajäämä I a % koko pääomasta"

Taulussa P-2 olevan tunnusluvun keskiarvon analysoinnissa todettiin koko yritysjoukon keskiarvon olevan 9,37 % ja suunnittelutyyppin valinnan vaikutuksen näkyvän tunnusluvun keskiarvossa siten, että sen saamat arvot kasvavat lähes hypoteesin mukaisesti. Tämä tulos on samansuuntainen kuin tunnusluvun, kassajäämä I a % liikevaihdosta, yhteydessä saatu tulos. Varianssianalyysillä ei kuitenkaan saatu keskiarvojen välille tilastollisesti merkitsevää eroa.

Tunnusluku "Kassajäämä I b % liikevaihdosta"

Taulussa P-3 olevan tunnusluvun keskiarvon analysoinnissa todettiin koko yritysjoukon keskiarvon olevan 9,02 % ja suunnittelutyyppin valinnan vaikutuksen näkyvän tunnusluvun keskiarvossa siten, että se kasvaa selvästi tyyppi tyypiltä alkaen 7,78 %:sta ja päättyen 10,77 %:iin. Kaikkiaan tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot tukevat teoreettista hypoteesia. Varianssianalyysillä ei kuitenkaan saatu keskiarvojen välille tilastollisesti merkitsevää eroa.

Tunnusluku "Koko pääoman bruttotuottoaste %"

Taulussa P-4 olevan tunnusluvun keskiarvon analysoinnissa todettiin koko yritysjoukon keskiarvon olevan 10,43 % ja suunnittelutyyppin valinnan vaikutuksen näkyvän tunnusluvun keskiarvossa siten, että sen saamat arvot kasvavat lähes hypoteesin mukaisesti. Varianssianalyysillä ei kuitenkaan saatu keskiarvojen välille tilastollisesti merkitsevää eroa.

Tunnusluku "Kassajäämä I b - verot % liikevaihdosta"

Taulussa P-5 olevan tunnusluvun keskiarvon analysoinnissa todettiin koko yritysjoukon keskiarvon olevan 8,23 % ja suunnittelutyyppin valinnan vaikutuksen näkyvän tunnusluvun keskiarvossa siten, että se kasvaa selvästi tyyppi tyypiltä alkaen 6,94 %:sta ja päättyen 10,02 %:iin. Kaikkiaan tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot tukevat teoreettista hypoteesia. Varianssianalyysillä ei kuitenkaan saatu keskiarvojen välille tilastollisesti merkitsevää eroa.

Tunnusluku "Koko pääoman tuottoaste %"

Taulussa P-6 olevan tunnusluvun keskiarvon analysoinnissa todettiin koko yritysjoukon keskiarvon olevan 9,46 % ja suunnittelutyyppin valinnan vaikutuksen näkyvän tunnusluvun keskiarvossa siten, että sen saamat arvot kasvavat lähes hypoteesin mukaisesti. Tämä tulos on samansuuntainen kuin tunnusluvun, koko pääoman brutto-tuottoaste %, yhteydessä saatu tulos. Varianssianalyysillä ei kuitenkaan saatu keskiarvojen välille tilastollisesti merkitsevää eroa.

Tunnusluku "Kassajäämä II % liikevaihdosta"

Taulussa P-7 olevan tunnusluvun keskiarvon analysoinnissa todettiin koko yritysjoukon keskiarvon olevan 3,14 % ja suunnittelutyyppin valinnan vaikutuksen näkyvän tunnusluvun keskiarvossa siten, että se kasvaa selvästi tyyppi tyypiltä alkaen 1,66 %:sta ja päättyen 4,37 %:iin. Kaikkiaan tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot tukevat teoreettista hypoteesia. Varianssianalyysillä ei kuitenkaan saatu tässäkään keskiarvojen välille tilastollisesti merkitsevää eroa.

Tunnusluku "Kassajäämä II % koko pääomasta"

Taulussa P-8 olevan tunnusluvun keskiarvon analysoinnissa todettiin koko yritysjoukon keskiarvon olevan 4,28 % ja suunnittelutyyppin valinnan vaikutuksen näkyvän tunnusluvun keskiarvossa siten, että sen saamat arvot nousevat lähes hypoteesin mukaisesti. Tämä tulos on samansuuntainen kuin tunnusluvun, kassajäämä II % liikevaihdosta, yhteydessä saatu tulos. Tilastollisesti merkitsevää eroa ei löytynyt.

Tunnusluku "Käyttökate % liikevaihdosta"

Taulussa P-9 olevan tunnusluvun keskiarvon analysoinnissa todettiin koko yritysjoukon keskiarvon olevan 10,86 % ja suunnittelutyyppin valinnan vaikutuksen näkyvän tunnusluvun keskiarvossa siten, että se nousee selvästi tyyppi tyypiltä alkaen 9,90 %:sta ja päättyen 12,07 %:iin. Kaikkiaan tunnusluvun keskiarvon ja mediaanin saamat arvot tukevat teoreettista hypoteesia. Varianssianalyysillä ei kuitenkaan saatu tässäkään keskiarvojen välille tilastollisesti merkitsevää eroa.

Tunnusluku "Käyttökate % koko pääomasta"

Taulussa P-10 olevan tunnusluvun keskiarvon analysoinnissa todettiin koko yritysjoukon keskiarvon olevan 12,55 % ja suunnittelutyypin valinnan vaikutuksen näkyvän tunnusluvun keskiarvossa siten, että sen saamat arvot nousevat lähes hypoteesin mukaisesti. Tämä tulos on samansuuntainen kuin tunnusluvun, käyttökate % liikevaihdosta, yhteydessä saatu tulos. Tilastollisesti merkitsevää eroa ei löytynyt.

Tunnusluku "Käyttöperusteinen kokonaistulos % liikevaihdosta"

Taulussa P-11 olevan tunnusluvun keskiarvon analysoinnissa todettiin koko yritysjoukon keskiarvon olevan 2,51 % ja suunnittelutyypin valinnan vaikutuksen näkyvän tunnusluvun keskiarvossa siten, että sen saamat arvot nousevat lähes hypoteesin mukaisesti. Varianssianalyysillä ei kuitenkaan saatu keskiarvojen välille tilastollisesti merkitsevää eroa.

Tunnusluku "Käyttöperusteinen kokonaistulos + korot % koko pääomasta"

Taulussa P-12 olevan tunnusluvun keskiarvon analysoinnissa todettiin koko yritysjoukon keskiarvon olevan 8,02 % ja suunnittelutyypin valinnan vaikutuksen näkyvän tunnusluvun keskiarvossa siten, että sen saamat arvot nousevat lähes hypoteesin mukaisesti. Tämä tulos on samansuuntainen kuin tunnusluvun, käyttöperusteinen kokonaistulos % liikevaihdosta, yhteydessä saatu tulos. Tilastollisesti merkitsevää eroa ei kuitenkaan löytynyt.

Rahoituksen tunnusluvut:Tunnusluku "Current ratio" eli "Käyttöpääomasuhde"

Taulussa P-13 olevan tunnusluvun keskiarvon analysoinnissa todettiin koko yritysjoukon keskiarvon olevan 1,65 ja suunnittelutyypin valinnan vaikutuksen näkyvän tunnusluvun keskiarvossa siten, että sen saamat arvot kasvavat lähes hypoteesin mukaisesti. Mitä suurempi on tunnusluvun, current ratio, arvo sitä paremmin voidaan yrityksen katsoa hoitaneen maksuvalmiutensa. Varianssianalyysillä ei saatu keskiarvojen välille tilastollisesti merkitsevää eroa.

Tunnusluku "Velkaantumisaste %"

Taulussa P-14 olevan tunnusluvun keskiarvon analysoinnissa todettiin koko yritysjoukon keskiarvon olevan 74,28 % ja suunnittelutyypin valinnan vaikutuksen näkyvän tunnusluvun keskiarvossa siten, että sen saamat arvot laskevat lähes hypoteesin mukaisesti. Varianssianalyysillä ei saatu keskiarvojen välille tilastollisesti merkitsevää eroa.

Tunnusluku "Nettovelkojen takaisinmaksukyky %"

Taulussa P-15 olevan tunnusluvun keskiarvon analysoinnissa todettiin koko yritysjoukon keskiarvon olevan 17,35 % ja suunnittelutyypin valinnan vaikutuksen näkyvän tunnusluvun keskiarvossa siten, että IV suunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo 26,94 % on korkein. Tämä tulos on samansuuntainen kuin tunnuslukujen current ratio ja velkaantumisaste % yhteydessä saadut tulokset. Varianssianalyysillä ei kuitenkaan saatu keskiarvojen välille tilastollisesti merkitsevää eroa.

Tunnusluku "Vieraan pääoman takaisinmaksukyky %"

Taulussa P-16 olevan tunnusluvun keskiarvon analysoinnissa todettiin koko yritysjoukon keskiarvon olevan 6,96 % ja suunnittelutyypin valinnan vaikutuksen näkyvän tunnusluvun keskiarvossa siten, että sen saamat arvot nousevat lähes hypoteesin mukaisesti. Varianssianalyysillä ei kuitenkaan saatu keskiarvojen välille tilastollisesti merkitsevää eroa.

Tunnusluku "Vieras pääoma % liikevaihdosta"

Taulussa P-17 olevan tunnusluvun keskiarvon analysoinnissa todettiin koko yritysjoukon keskiarvon olevan 71,37 % ja suunnittelutyypin valinnan vaikutuksen näkyvän tunnusluvun keskiarvossa siten, että III suunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo 64,41 % on paras. Tämän tunnusluvun keskiarvon saamat arvot ovat tunnusluvun ,velkaantumisaste %, saamien yli 70,0 % arvojen tasoisia ja täydentävät siten kuvaa yrityksen rahoitusasemasta. Varianssianalyysillä ei kuitenkaan saatu keskiarvojen välille tilastollisesti merkitsevää eroa.

Tunnusluku "Vieraan pääoman muutos %"

Taulussa P-18 olevan tunnusluvun keskiarvon analysoinnissa todettiin koko yritysjoukon keskiarvon olevan 17,24 % ja suunnittelutyypin valinnan vaikutuksen näkyvän tunnusluvun keskiarvossa siten, että III suunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo on 14,62 %. Tässä todettu vieraan pääoman muutoksen määrä vahvistaa tunnusluvussa, velkaantumisaste, saatua tulosta. Varianssianalyysillä ei saatu keskiarvojen välille tilastollisesti merkitsevää eroa.

Tunnusluku "Koko pääoman muutos %"

Taulussa P-19 olevan tunnusluvun keskiarvon analysoinnissa todettiin koko yritysjoukon keskiarvon olevan 18,71 % ja lisäksi se, ettei suunnittelutyypin valinnan vaikutus näy tunnusluvun keskiarvossa, koska eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten tunnusluvun, koko pääoman muutos %, keskiarvo on yllättävän samantasoinen. Tilastollisesti merkitsevää eroa ei tietenkään löytynyt.

Tunnusluvun, koko pääoman muutos %, keskiarvon saamia arvoja voidaan verrata tunnusluvun, vieraan pääoman muutos %, keskiarvon saamiin arvoihin ja todeta, että jokaisen eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten kohdalla tunnusluvun, vieraan pääoman muutos %, arvo on pienempi kuin tunnusluvun, koko pääoman muutos % arvo. Näin ollen yritysten velkaantuminen ei ole lisääntynyt, vaan velkarasitus on suhteellisesti keventynyt.

Tehokkuuden tunnusluvut:

Tunnusluku "Koko pääoman kiertonopeus"

Taulussa P-20 olevan tunnusluvun keskiarvon analysoinnissa todettiin koko yritysjoukon keskiarvon olevan 1,22 ja lisäksi se, ettei suunnittelutyypin valinnan vaikutus näy tunnusluvun keskiarvossa, koska eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten tunnusluvun, koko pääoman kiertonopeus, keskiarvo on yllättävän samantasoinen. Tilastollisesti merkitsevää eroa ei tietenkään löytynyt.

Tehokkuuden analyysia olisi jatkettava erilaisten osatehokkuuksien tutkimiseen.

Edellä on jokaisen tunnusluvun keskiarvoja ja mediaaneja analysoitu eri suunnittelutyyppien valinneiden yritysten osalta ja tuloksena todettu tunnuslukujen keskiarvojen ja mediaanien mahdollinen yhdensuuntaisuus teoreettisten hypoteesien kanssa. Tämän lisäksi on varianssianalyysillä testattu perusjoukkojen keskiarvojen yhtäsuuruushypoteesi ja todettu se, ettei keskiarvojen välillä ole tilastollisesti merkitseviä eroja.

Varianssianalyysissä oletetaan perusjoukkojen olevan normaalisti jakautuneita ja varianssien yhtäsuuria. Tässä työssä on ollut mahdollisuus testata varianssien yhtäsuuruus Bartlett-Box F-testillä. Jokaisen tunnusluvun yhteydessä varianssianalyysi oli käyttökelpoinen Bartlett-Box F-testituloksen mukaan. Toisin sanoen varianssianalyysin oletamus eri joukkojen varianssien yhtäsuuruudesta oli voimassa. Tauluistakin tunnuslukujen arvoja analysoitaessa voitiin todeta, että jokaisen tunnusluvun standardipoikkeama oli lähes sama eri suunnittelutyyppien valinneilla yrityksillä.

6.2.2.6 Kruskal-Wallis'in testi

Usean perusjoukon jakaumien sijainnin identtisuuden tutkimiseen voidaan varianssianalyysin ohella käyttää myös Kruskal-Wallis'in testiä. Tämä testi kuuluu ns. ei-parametrisiin testeihin. Testi ei esimerkiksi vaadi, että perusjoukon jakauma on normaali-

Tutkittavana on k perusjoukkoa. Eri perusjoukoista on poimittu otokset, joiden havainnot x_{ij} voidaan esittää seuraavasti:

	Perusjoukko 1	Perusjoukko 2	...	Perusjoukko k
	x_{11}	x_{21}		x_{k1}
	x_{12}	x_{22}		x_{k2}
	·	·		·
	·	·		·
	x_{1n_1}	x_{2n_2}	...	x_{kn_k}
Havaintojen lukum.	---- n_1	---- n_2	...	---- n_k

Havaintojen kokonaislukumäärää voidaan merkitä n :llä

$$n = \sum_{i=1}^k n_i.$$

Kruskal-Wallis'in testiä käytettäessä oletetaan:

1. Tutkittava muuttuja on vähintään ordinaaliasteikon tasoinen.
2. Tutkittavat k otosta ovat riippumattomia ja ne on poimittu k :sta perusjoukosta.
3. Tutkittava muuttuja on jatkuva.

(Siegel s. 185, Conover s. 257, Vasama-Vartia s. 653)

Tutkittavat tilastolliset hypoteesit ovat:

H_0 : kaikki k perusjoukkoa ovat jakaumien sijainnin osalta identtisiä.

H_1 : ainakin jonkin perusjoukon jakauman sijainti poikkeaa muiden perusjoukkojen sijainnista.

Testisuureen laskemiseksi kaikki n havaintoa korvataan järjestyslukuilla siten, että pienin kaikkien otoksien havainnoista saa järjestysluvun 1, toiseksi pienin järjestysluvun 2, . . . , suurin havainnoista järjestysluvun n . Nyt voidaan merkitä havainnon x_{ij} järjestyslukua $R(x_{ij})$:llä, jolloin havainnot ovat järjestyslukumuodossa:

Perusjoukko 1	Perusjoukko 2	...	Perusjoukko k
$R(x_{11})$	$R(x_{21})$		$R(x_{k1})$
$R(x_{12})$	$R(x_{22})$		$R(x_{k2})$
.	.		.
.	.		.
$R(x_{1n_1})$	$R(x_{2n_2})$...	$R(x_{kn_k})$
-----	-----		-----
Summa $R(x_{1.})$	$R(x_{2.})$...	$R(x_{k.})$

Eri otoksien järjestyslukujen keskiarvojen ollessa lähes samat voidaan uskoa, että otokset on poimittu sijaintinsa suhteen identtisistä perusjoukoista.

Testausta varten muodostetaan testisuure (khiin neliö)

$$\chi^2 = [12/n(n+1)] \sum_{i=1}^k [R(\underline{x}_i)]^2 / n_i - 3(n+1)$$

jossa $R(\underline{x}_i) = \sum_{j=1}^{n_i} R(\underline{x}_{ij})$ eli i:nnen otoksen järjestyslukujen summa.

$$n = \sum_{i=1}^k n_i \quad \text{eli k:n otoskoon summa .}$$

(Siegel s. 185, Conover s. 257)

Jos otoksia on enemmän kuin kolme eli $k > 3$ ja otoskoot suurempia kuin viisi eli $n_i > 5$ kaikilla arvoilla $i = 1, 2, \dots, k$, noudattaa testisuure χ^2 likimain χ^2 -jakaumaa vapausastein $k-1$. (Vasama-Vartia s. 654)

Testisuureen χ^2 havaintoaineistosta lasketun arvon χ^2 ylittäessä taulukosta saatavan kriittisen arvon χ_p^2 , hylätään perusjoukkojen jakaumien sijainnin identtisyttä koskeva nollahypoteesi merkitsevyyss- eli riskitasolla p .

Lähde:

Siegel Sidney, Nonparametric Statistics For The Behavioral Sciences,
1956 New York.

Conover W.J., Practical Nonparametric Statistics, 1971, New York.

Vasama Pyry-Matti & Vartia Yrjö

Johdatus tilastotieteeseen, osa II, s. 650 - 656 Helsinki 1972

Kruskal-Wallis'in testin nollahypoteesi - perusjoukkojen jakaumien sijainnin identtisyys - on testattu SPSS^x ohjelmistolla.

KRUSKAL-WALLIS ONEWAY ANALYSIS OF VARIANCE, p. 137
SPSS^x, STATISTICAL ALGORITHMS, 1983
SPSS Inc., Suite 3000
444 N.Michigan Avenue
Chicago, Illinois 60611
(312) 329-2400

Kruskal-Wallis One-Way Analysis of Variance, p. 237 - 238.
SPSS Update 7 - 9, 1981
Norman H.Nie & C.Hadlai Hull

6.2.2.7 Kruskal-Wallis'in testitulokset

Kannattavuuden, rahoituksen ja tehokkuuden tunnuslukujen tilastollista analyysiä on tehty myös Kruskal-Wallis x^2 -testillä, koska testi on sopiva tunnuslukujen jakaumien sijainnin identtisuuden testaukseen. Kruskal-Wallis x^2 -testiin liittyvä tunnuslukujen jakaumien sijainnin identtisyshypoteesi jäi voimaan saatujen x^2 -testiarvojen mukaan 0,10 merkitsevyystasolla jokaisen 20 tunnusluvun kohdalla.

<u>Tunnusluku:</u>	x^2 -testiarvo	d.f.
Kassajäämä I a % liikevaihdosta	2,62	3
Kassajäämä I a % koko pääomasta	2,63	3
Kassajäämä I b % liikevaihdosta	2,54	3
Koko pääoman bruttotuottoaste %	2,61	3
Kassajäämä I b - verot % liikevaihdosta	1,99	3
Koko pääoman tuottoaste %	2,32	3
Kassajäämä II % liikevaihdosta	3,19	3
Kassajäämä II % koko pääomasta	3,02	3
Käyttökate % liikevaihdosta	2,22	3
Käyttökate % koko pääomasta	2,02	3
Käyttöperusteinen kokonaistulos % liikevaihdosta	4,44	3
Käyttöperusteinen kokonaistulos + korot % koko pääomasta	2,50	3
Current ratio	2,72	3
Velkaantumisaste %	3,13	3
Nettovelkojen takaisinmaksukyky %	0,88	3
Vieraan pääoman takaisinmaksukyky %	3,41	3
Vieras pääoma % liikevaihdosta	1,63	3
Vieraan pääoman muutos %	0,75	3
Koko pääoman muutos %	0,95	3
Koko pääoman kiertonopeus	2,64	3

x^2 taulukkoarvo 0,10 merkitsevyystasolla = 6,25

Toisin sanoen eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten tunnusluvuissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Näin ollen Kruskal-Wallis x^2 -testin ja yksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset tukevat toisiaan.

6.2.3 Analyysien yhteenveto

Yrityksen valitseman suunnittelutyypin yhteys kannattavuuden, rahoituksen ja tehokkuuden tunnuslukuihin.

Selitettävä tunnusluku	<u>Taulujen analyysi:</u> Suunnittelutyypin ja tunnuslukujen arvojen yhteys <u>hypoteesin mukaista</u>	<u>Tilastoll.testaus:</u> Erojen tilastollinen merkitsevyys eri typologia luokissa
------------------------	---	---

Kannattavuuden tunnusluvut:

Kassajäämä I a % liikevaihdosta	kyllä	ei
Kassajäämä I a % koko pääomasta	kyllä	ei
Kassajäämä I b % liikevaihdosta	kyllä	ei
Koko pääoman bruttotuottoaste %	kyllä	ei
Kassajäämä I b - verot % liikevaihdosta	kyllä	ei
Koko pääoman tuottoaste %	kyllä	ei
Kassajäämä II % liikevaihdosta	kyllä	ei
Kassajäämä II % koko pääomasta	kyllä	ei
Käyttökate % liikevaihdosta	kyllä	ei
Käyttökate % koko pääomasta	kyllä	ei
Käyttöperusteinen kokonaistulos % liikevaihdosta	kyllä	ei
Käyttöperusteinen kokonaistulos + korot % koko pääomasta	kyllä	ei

Rahoituksen tunnusluvut:

Current ratio	kyllä	ei
Velkaantumisaste %	kyllä	ei
Nettovelkojen takaisinmaksukyky %	kyllä	ei
Vieraan pääoman takaisinmaksukyky %	kyllä	ei
Vieras pääoma % liikevaihdosta	kyllä, osittain	ei
Vieraan pääoman muutos %	kyllä, osittain	ei
Koko pääoman muutos %	neutraali	ei

Tehokkuuden tunnusluvut:

Koko pääoman kiertonopeus	neutraali	ei
---------------------------	-----------	----

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että tämän aineiston analyysin tulokset tukevat teoreettista hypoteesia hierarkkisen ja moniulotteisen suunnittelusysteemin vaikutuksesta paremman kannattavuuden ja rahoitusaseman aikaansaamisessa. Tilastollisesti merkitseviä eroja tunnuslukujen keskiarvojen välillä ei kuitenkaan löytynyt, vaikka tauluista tapahtuva tunnuslukujen keskiarvojen ja mediaanien analyysi antaa aiheen odottaa tilastollisten testien vahvistavan keskiarvoissa olevat erot.

6.2.4 Jatkoanalyysi

Teoreettisena tutkittavana hypoteesina on edelleen se, että mitä yhteensopivamman - se on hierarkkisemman ja moniulotteisemman - suunnittelusysteemin tilannetekijöiden kanssa yrityksen johto valitsee toiminnan ohjauksen avuksi sitä selvemmin suunnittelusysteemin vaikutus ilmenee parempana kannattavuutena, rahoitusasemana ja tehokkuutena. Edellä on käytetty yksisuuntaista varianssianalyysiä eri suunnittelusysteemin valinneiden yritysten tunnuslukujen odotusarvojen yhtäsuuruuden tutkimiseen. Vaikka yhtäsuuruutta koskeva testihypoteesi hyväksyttiin analysoitiin tunnuslukujen saamia keskiarvoja, standardipoikkeamia ja mediaaneja, jotta saataisiin selville onko hierarkkisen ja moniulotteisen suunnittelusysteemin ja yrityksen kannattavuuden & rahoitusaseman & tehokkuuden välillä havaittavissa hypoteesin mukaista riippuvuutta.

Analyysiä jatketaan kaksisuuntaisella varianssianalyysillä, jolloin tutkitaan sekä suunnittelusysteemien (α) että taustamuuttujien (β) ja kannattavuuden & rahoituksen & tehokkuuden tunnuslukujen (x) väliset riippuvuudet.

Tämä malli voidaan esittää muodossa:

$$x_{ijk} = \mu \dots + \alpha_i + \beta_j + (\alpha\beta)_{ij} + \epsilon_{ijk}$$

Satunnaistekijää ϵ_{ijk} koskevat oletukset ovat samat kuin edellä yksisuuntaisen varianssianalyysin yhteydessä esitetyt oletukset. (Mallista katso Vasama-Vartia, s. 679 - 685).

Kaksisuuntaisen varianssianalyysin nollahypoteesit - parametrit α , β ja $(\alpha\beta)$ ovat nolliä - testataan nyt SPSS:n ANOVA ohjelmistolla.

Tässä jatkoanalyysissä on kaikkien edellä olevien kannattavuutta & rahoitusta & tehokkuutta koskevien tunnuslukujen arvoja (20 tunnuslukua) selitetty suunnittelutyypeillä ja niillä 19 taustamuuttujalla, jotka olivat tilastollisesti merkitsevässä riippuvuussuhteessa suunnittelutyyppien kanssa (tutkimuksen selitysosa) sekä suunnittelutyyppien ja taustamuuttujien interaktioilla.

Testaus

Oheisessa liitteessä (1140 testiarvoa) esitettyjen testitulosten mukaan kaksisuuntaiseen varianssianalyysiin liittyvät nollahypoteesit - parametrit ovat nolliä - jäävät lähes aina voimaan F-testiarvojen mukaan 0,10 merkitsevyytasolla. Toisin sanoen eri suunnittelutyypin valinneiden ja eri ominaisuuksia omaavien yritysten kannattavuuden & rahoituksen & tehokkuuden tunnuslukujen keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja kuin harvoissa (90:ssa 1140:stä) tapauksissa.

Tilastollisesti merkitsevät erot 0,10 riskitasolla ovat eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten sekä käyttökate % liikevaihdosta (taulu P-9) että käyttöperusteinen kokonaistulos % liikevaihdosta (taulu P-11) keskiarvoissa, kun taustamuuttuja "asiakaskunnan koko" on otettu mukaan analyysiin.

Taulusta P-9 tunnusluvun, käyttökate % liikevaihdosta, arvoja analysoitaessa voidaan todeta koko yritysjoukon keskiarvon olevan 10,86 %, jolloin (I) budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo on 9,90 % ja (II) hahmottuvan strategia-suunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo on 10,35 % ja (III) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo on 11,32 % sekä (IV) monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo on kaikkein korkein 12,07 %. Näin keskiarvojen ero on siis tilastollisesti merkitsevä ainakin joidenkin suunnittelutyypien välillä.

Taulusta P-11 tunnusluvun, käyttöperusteinen kokonaistulos % liikevaihdosta, arvoja analysoitaessa voidaan todeta koko yritysjoukon keskiarvon olevan 2,51 %, jolloin (I) budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo on 2,29 % ja (II) hahmottuvan strategiasuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo on 1,65 % ja (III) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo on 3,55 % sekä (IV) monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin valinneiden yritysten keskiarvo on 3,31 %. Näin keskiarvojen ero on tilastollisesti merkitsevä ainakin joidenkin suunnittelutyypien välillä.

Näiden kahden tunnusluvun osalta tulokset tukevat hypoteesia: hierarkkisella ja moniulotteisella suunnittelusysteemillä on vaikutus paremman kannattavuuden aikaansaamisessa.

Tutkimusongelmasta sivussa voidaan todeta, että tässä samassa yhteydessä saatiin tilastollisesti merkitsevät erot 0,05 riskitasolla myös eri "asiakaskunnan koon" omaavien yritysten sekä "käyttökate % liikevaihdosta" että "käyttöperusteinen kokonaistulos % liikevaihdosta" keskiarvoissa. Asiakaskunnan koon ja kannattavuuden välinen riippuvuus näyttää kuitenkin seuraavalta: mitä suurempi asiakaskunnan koko on, sitä alhaisempi on kannattavuus. Näin ollen asiakaskunnan koon kasvu ei näytä aiheuttavan kannattavuuden lisääntymistä. Edellä parempi kannattavuus oli yhteydessä hierarkkisen ja moniulotteisen suunnittelusysteemin valintaan. Asiakaskunnan koon kasvu puolestaan vaati monidimensioisen suunnittelutyypin valinnan, kuten selitysosassa, taulu 4, todettiin. Tässä yhteydessä ei tullut suunnittelutyypin ja asiakaskunnan koon interaktioiden kohdalla tilastollisesti merkitseviä eroja.

Edelleen tutkimusongelmasta sivussa voidaan todeta, että liitteessä ilmenevissä harvoissa tapauksissa on tilastollisesti merkitseviä eroja joissakin kannattavuuden ja tehokkuuden tunnuslukujen keskiarvoissa. Sidosryhmiä koskevien taustamuuttujien: henkilökunnan, asiakaskunnan, ulkomaisen hankkijakunnan ja lainanantajakunnan koon sekä kannattavuuden & tehokkuuden välinen riippuvuus näyttää kuitenkin seuraavalta: mitä suurempi on näiden sidosryhmien koko, sitä alhaisempi on kannattavuus ja tehokkuus. Näin ollen sidosryhmien koon kasvu ei näytä aiheuttavan kannattavuuden ja tehokkuuden lisääntymistä, vaan hierarkkisen ja monidimensioisen suunnittelusysteemin valinta.

Samoin taustamuuttujien: yrityksen koon (liikevaihto, tase) ja kannattavuuden & tehokkuuden välinen tilastollisesti merkitsevä riippuvuus näyttää kuitenkin seuraavalta: mitä suurempi on koko, sitä alhaisempi on kannattavuus ja tehokkuus. Näin ollen koon kasvu ei näytä aiheuttavan kannattavuuden ja tehokkuuden lisääntymistä, vaan hierarkkisen ja monidimensioisen suunnittelusysteemin valinta.

Samoin taustamuuttujien: hallintojohtajan ja suunnittelujohtajan sekä kannattavuuden välinen tilastollisesti merkitsevä riippuvuus näyttää seuraavalta: missä kyseinen toimi "on" siellä on alhaisempi kannattavuus. Näin ollen toimi ei näytä aiheuttavan kannattavuuden lisääntymistä, vaan hierarkkisen ja monidimensioisen suunnittelusysteemin valinta.

Muissa yhteyksissä ei taustamuuttujien ja tunnuslukujen välillä löytynyt säännönmukaisia riippuvuussuhteita, vaan riippuvuudet olivat hyvin epäsäännöllisiä. Tausta-

muuttujien ja rahoitusasemaa koskevien muuttujien välillä olevat riippuvuussuhteet olivat jossain määrin epäsäännöllisempiä kuin taustamuuttujien ja kannattavuutta & tehokkuutta koskevien muuttujien välillä.

Edelleen tässä jatkoanalyysissä on kaikkien kannattavuutta & rahoitusta & tehokkuutta koskevien tunnuslukujen arvoja (20 tunnuslukua) selitetty kaksisuuntaisella varianssianalyysillä, jossa on mukana suunnittelutyyppi ja jokin niistä loppuista 19 taustamuuttujasta, jotka eivät olleet tilastollisesti merkitsevässä riippuvuussuhteessa suunnittelutyyppien kanssa (tutkimuksen selitysosa) sekä suunnittelutyyppien ja taustamuuttujien interaktioilla.

Testaus

Oheisessa liitteessä (toiset 1140 testiarvoa) esitettyjen testitulosten mukaan kaksisuuntaiseen varianssianalyysiin liittyvät nollahypoteesit - parametrit ovat nolliä - jäävät lähes aina voimaan F-testiarvojen mukaan 0,10 merkitsevyystasolla. Toisin sanoen eri suunnittelutyyppien valinneiden ja eri ominaisuuksia omaavien yritysten kannattavuuden & rahoituksen & tehokkuuden tunnuslukujen keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja kuin harvoissa (155:ssä 1140:stä) tapauksissa.

Tilastollisesti merkitsevä ero 0,10 riskitasolla on eri suunnittelutyyppien valinneiden yritysten velkaantumisaste %:n (taulu P-14) keskiarvoissa, kun taustamuuttuja "johtoryhmän koko" on otettu mukaan analyysiin.

Taulusta P-14 tunnusluvun, velkaantumisaste % (vieras pääoma / koko pääoma), arvoja analysoitaessa voidaan todeta koko yritysjoukon keskiarvon olevan 74,28 %, jolloin (I) budjettisuunnittelutyyppien valinneiden yritysten keskiarvo on 75,52 % ja (II) hahmottuvan strategiasuunnittelutyyppien valinneiden yritysten keskiarvo on 76,43 % ja (III) monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppien valinneiden yritysten keskiarvo on 71,22 % sekä (IV) monidimensioisen laajan osallistumisen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppien valinneiden yritysten keskiarvo on 72,09 %. Näin keskiarvojen ero on tilastollisesti merkitsevä ainakin joidenkin suunnittelutyyppien välillä.

Tilastollisesti merkitsevä ero 0,05 riskitasolla on myös eri suunnittelutyyppien valinneiden yritysten koko pääoman kiertoisuus (taulu P-20) keskiarvoissa, kun taustamuuttuja "ulkomailta tehtyjen ostojen osuus koko ostoista" on otettu mukaan analyysiin. Testitaulussa kiertoisuuden arvot muuttuvat kuitenkin erittäin epäsäännöllisesti

eri suunnittelutyypin kohdalla, joten ne eivät ole taulu P-20 tavoin säännöllisiä. Samanlaiset epäsäännöllisyydet ovat kiertonopeuden arvoissa taustamuuttujan eri luokissa. Näin ollen tilannetta ei voi tulkita.

Tutkimusongelmasta sivussa voidaan todeta toisesta 1140 testistä, että liitteessä ilmenevissä harvoissa tapauksissa on tilastollisesti merkitseviä eroja joissakin tunnuslukujen keskiarvoissa. Taustamuuttujien ja kannattavuuden, rahoituksen & tehokkuuden tunnuslukujen välillä ei kuitenkaan löytynyt säännönmukaisia riippuvuussuhteita, vaan riippuvuudet olivat niin epäsäännöllisiä, ettei niitä voi tulkita. Mikään näistä taustamuuttujia koskevasta analyysistä ei sinänsä koske tämän tutkimuksen varsinaista tutkittavaa hypoteesia: tilanteeseen sopivalla hierarkkisella ja moniulotteisella suunnittelusysteemillä on vaikutus paremman kannattavuuden ja rahoitusaseman aikaansaamisessa. Kaksisuuntaisella varianssianalyysillä voitiin tämän hypoteesin testausta varten erottaa toisistaan suunnittelusysteemin ja taustatekijöiden vaikutukset kannattavuuteen, rahoitukseen ja tehokkuuteen.

Kaiken kaikkiaan kaksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset antoivat tilastollisesti merkitsevät erot eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten sekä käyttökate % liikevaihdosta (taulu P-9) että käyttöperusteinen kokonaistulos % liikevaihdosta (taulu P-11) keskiarvoissa, kun taustamuuttuja "asiakaskunnan koko" otettiin mukaan analyysiin toisena mahdollisena vaikuttavana tekijänä. Nämä tulokset tukevat hypoteesia: hierarkkisella ja moniulotteisella suunnittelusysteemillä on vaikutus paremman kannattavuuden aikaansaamisessa.

Samoin tulokset antoivat tilastollisesti merkitsevän eron eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten velkaantumisaste %:n (taulu P-14) keskiarvoissa, kun taustamuuttuja "johtoryhmän koko" otettiin mukaan analyysiin. Tämä tulos tukee hypoteesia: hierarkkisella ja moniulotteisella suunnittelusysteemillä on vaikutus paremman rahoitusaseman aikaansaamisessa.

Muita kuin edellä mainittuja tilastollisesti merkitseviä eroja ei kaksisuuntaisella varianssianalyysillä löytynyt. Näin ollen edellä yksisuuntaisen varianssianalyysin testien jälkeen olevien kannattavuuden, rahoituksen ja tehokkuuden tunnuslukujen keskiarvojen ja mediaanien analyysien tulokset jäävät tukemaan hypoteesia hierarkkisen ja moniulotteisen suunnittelusysteemin vaikutuksesta paremman kannattavuuden, rahoituksen ja tehokkuuden aikaansaamisessa.

6.2.5 Erotteluanalyysi

6.2.5.1 Erotteluanalyysin perustelut ja teoria

Edellä yksisuuntaisen varianssianalyysin yhteydessä testattiin 20 kannattavuuden, rahoituksen ja tehokkuuden tunnuslukua yksittäin. Yksisuuntaisella varianssianalyysillä ei löydetty tunnuslukujen keskiarvojen välillä tilastollisesti merkitseviä eroja. Tämän jatkoanalyysi toteutettiin kaksisuuntaisella varianssianalyysillä, jolloin löydettiin kolmen tunnusluvun keskiarvoissa tilastollisesti merkitsevät erot.

Näin ollen diskriminantti- eli erotteluanalyysillä jatketaan aineiston analyysiä. Nyt tutkitaan perusjoukkojen tunnuslukujen odotusarvovektoreiden (tunnuslukukombinaatioiden) välisiä eroja. Tässä tapauksessa erottelufunktiossa olevat muuttujat ovat siis samoja kuin varianssianalyysien yhteydessä testatut. Nyt vain testataan useamman muuttujan kombinaatiota.

Yleisesti tarkasteltuna lineaarisesta erotteluanalyysistä saadaan varianssianalyysiä vastaava asetelma. Molempien avulla testataan perusjoukkojen yksittäisten tunnuslukujen odotusarvojen (varianssianalyysi) tai tunnuslukukombinaatioiden odotusarvovektoreiden (lineaarinen erotteluanalyysi) yhtäsuuruutta. Tämä yhtäsuuruuden testaus voidaan suorittaa F-testiä käyttäen.

Erotteluanalyysi on tilastollinen menetelmä, joka kuuluu nk. monimuuttujamenetelmiin. Siinä tutkitaan kahta tai useampaa perusjoukkoa ja tavoitteena on muodostaa sellainen muuttuja (tai useita muuttujia), jonka avulla perusjoukot voidaan mahdollisimman selkeästi erottaa toisistaan. Muodostettua muuttujaa nimitetään erottelufunktioksi.

Erottelufunktion muodostamiseksi valitaan aluksi joukko muuttujia, nk. erottelumuuttujat, joiden ajatellaan ilmentävän perusjoukkojen välistä eroa. Eri muuttujien välittämä informaatio tiivistetään muodostamalla niihin perustuen uusi muuttuja eli erottelufunktio, joka on näiden muuttujien lineaarinen yhdistely. Jotta erottelu toteutuisi, on erottelufunktio muodostettava niin, että sen jakaumat perusjoukoittain sijaitsevat mahdollisimman selvästi erillään.

Erotteluanalyysin käyttäjän tavoitteena voi olla joko kuvaaminen, selittäminen tai ennustaminen. Tutkimuksen tarkoituksena voi täten olla pelkästään perusjoukkojen välisen eron monipuolinen kuvaaminen. Selitykseen pyrkivään tutkimukseen kuuluvat mm. testit perusjoukkojen välisen eron olemassaolon todentamiseksi.

(Ilmari Helminen, s. 271 - 299, Aatto Prihti, s. 83 - 85, William R. Klecka, s. 435 - 436, C.R.Rao, s. 237 - 238, Maurice M. Tatsuoka, s. 157 - 177
W.W. Cooley & P.R. Lohnes, s. 243 - 255)

Tässä tutkimuksessa perusjoukot ovat eri suunnittelutyypin valinneet yritykset. Erottelufunktio muodostetaan niitä tunnuslukuja käyttäen, jotka ovat parhaiten erotelleet jo varianssianalyysissä. Tarkoituksena on tutkia perusjoukkojen välistä eroa ja erityisesti testata eron olemassaoloa.

Merkinnät ja oletukset

Tässä tarkastellaan kahta perusjoukkoa, joista on poimittu otokset satunnaisvektorista $\underline{x} = (x_1, x_2, \dots, x_p)'$ (pystyvektori), $p \geq 2$. Perusjoukkoon g viitattaessa käytetään vektorille \underline{x} merkintää $\underline{x}(g)$, $g = 1, 2$.

Merkitään odotusarvovektoria $E(\underline{x}(g)) = \mu(g)$

ja kovarianssimatriisia $\text{cov}(\underline{x}(g)) = \Sigma(g)$, $g = 1, 2$.

Lineaarisen erotteluanalyysin tulosten tilastollinen testaaminen perustuu seuraaviin olettamuksiin:

1. Tutkittavat muuttujat ovat vähintään intervallasteikon tasoisia.
2. Tutkittavat otokset ovat riippumattomia. Otokset on poimittu muuttujien suhteen multinormaalisesti jakautuneista perusjoukoista.
3. Muuttujien kovarianssimatriisit eri perusjoukoissa ovat identtiset eli $\Sigma(1) = \Sigma(2) = \Sigma$ (merkintä).
4. Kovarianssimatriisi Σ on epäsingulaarinen eli $|\Sigma| \neq 0$.
(vrt. Anderson s. 133, 137, Prihti s. 86, Koskela s. 201)

Tutkittavat tilastolliset hypoteesit

Tässä tutkimuksessa nollahypoteesina on, että perusjoukkojen odotusarvovektorit ovat identtiset eli

$$H_0: \mu(1) = \mu(2)$$

ja vastahypoteesina on, että odotusarvovektoreissa on eroa

$$\text{eli } H_1: \mu(1) \neq \mu(2).$$

Erottelfunktio ja testisuure

Erottelfunktio voidaan kirjoittaa muotoon

$$y = v'x = v_1 x_1 + v_2 x_2 + \dots + v_p x_p,$$

missä kerroinvektori v on määritettävä niin, että y :n jakaumat perusjoukoittain ovat mahdollisimman etäällä toisistaan. Lyhyesti ja yksinkertaisesti esitettynä kerrointen määrittäminen tapahtuu seuraavasti: Olettamusten nojalla $y^{(1)}$ ja $y^{(2)}$ ovat normaalisesti jakautuneita tunnusluvun

$$E y^{(g)} = v' \mu^{(g)}$$

$$\text{var } y^{(g)} = v' \Sigma v, \quad g = 1, 2.$$

Jakaumien keskinäistä etäisyyttä mittaa odotusarvojen erotus standardoituna keskihajonnalla. Voidaan osoittaa, että etäisyys (tai sen neliö) on mahdollisimman suuri, kun kerroinvektoriksi valitaan

$$v = \Sigma^{-1} (\mu^{(1)} - \mu^{(2)}).$$

Ratkaisu on vakiokerrointa vaille yksikäsitteinen.

(Anderson s. 136, Tatsuoka ss. 170 - 173)

Kyseisen erotuksen maksimiarvo on nk. perusjoukkojen välinen Mahalanobis'in etäisyys D^2 , missä

$$D^2 = (\mu^{(1)} - \mu^{(2)})' \Sigma^{-1} (\mu^{(1)} - \mu^{(2)}).$$

(Rao s. 246 - 247)

Nämä teoreettisesti tarkat ratkaisut joudutaan käytännössä korvaamaan otoksista lasketuilla estimaattoreilla. Estimaattorit saadaan, kun kaavoissa odotusarvovektorit $\mu^{(1)}$ ja $\mu^{(2)}$ ja kovarianssimatriisi Σ korvataan vastaavilla otossuureilla $\bar{x}^{(1)}$ ja $\bar{x}^{(2)}$ sekä S . (Anderson s. 137)

Testin suorittaminen voidaan perustaa Mahalanobis'in etäisyyteen. Merkitään

$$\mathbb{T}^2 = [(n_1 n_2) / (n_1 + n_2)] (\bar{x}^{(1)} - \bar{x}^{(2)})' S^{-1} (\bar{x}^{(1)} - \bar{x}^{(2)}),$$

jolloin testisuureeksi voidaan valita

$$\mathbb{F} = [(n_1 + n_2 - p - 1) / (n_1 + n_2 - 2)p] \mathbb{T}^2,$$

missä

p on erottelumuuttujien lukumäärä,

n_1 ja n_2 ovat otoskoot eri perusjoukoissa,

$\bar{x} (1)$ ja $\bar{x} (2)$ ovat otosten keskiarvovektorit ja S on otoksista estimoitu kovarianssimatriisi.

Nojautuen olettamuksiin voidaan osoittaa, että testisuure F noudattaa nollahypoteesin vallitessa F -jakaumaa vapausastein $(p, n_1 + n_2 - p - 1)$. (Anderson s. 108 - 109, Rao s. 247)

(Dos. Tapani Lehtonen on avustanut erottelufunktion ja testisuureen formuloinnissa.)

Testisuureen F havaintoaineistosta lasketun arvon F ylittäessä taulukosta saatavan kriittisen arvon, hylätään nollahypoteesi valitulla merkitsevyyss- eli riskitasolla. Tällöin hyväksytään vaihtoehtoinen hypoteesi, että perusjoukkojen odotusarvovektoreissa on eroa.

Lineaarisen erotteluanalyysin nollahypoteesin - perusjoukkojen odotusarvovektoreiden identtisyys - ja erotteluanalyysin olettamus - perusjoukkojen kovarianssimatriisien identtisyydestä - on testattu SPSS^X ohjelmistolla.

DISCRIMINANT, p. 79 - 93
 SPSS^X, STATISTICAL ALGORITHMS, 1983
 SPSS Inc., Suite 3000
 444 N. Michigan Avenue
 Chicago, Illinois 60611
 (312) 329-2400

DISCRIMINANT ANALYSIS, p. 434 - 467
 SPSS STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES,
 Second edition, 1975
 Norman H. Nie, C. Hadlai Hull, Jean G. Jenkins,
 Karin Steinbrenner, Dale H. Bent

6.2.5.2 Erottelufunktion empiirinen muodostaminen

Tässä työssä erotteluanalyysillä jatketaan aineiston analyysiä. Erotteluanalyysillä tutkitaan perusjoukkojen tunnuslukujen odotusarvovektoreiden välisiä eroja. Toisin sanoen edelleen tutkitaan hypoteesia: hierarkkisella ja moniulotteisella suunnittelusysteemillä on vaikutus paremman kannattavuuden ja rahoitusaseman aikaansaamisessa.

Erottelufunktiota muodostettaessa on päätettävä perusjoukkojen lukumäärästä. Lähtökohtana ovat tietenkin ne neljä perusjoukkoa, jotka muodostettiin edellä tutkimuksessa teoreettisten kriteerien perusteella analysoitaessa yrityskohtaisesti suunnittelumuuttujia. Kannattavuutta, rahoitusta ja tehokkuutta mittaavien tunnuslukujen keskiarvojen välille ei kuitenkaan löydetty eri perusjoukoissa tilastollisesti merkitseviä eroja kuin kolmen tunnusluvun keskiarvoissa kaksisuuntaisen varianssi-analyysin yhteydessä. Tunnuslukujen keskiarvojen ja mediaanien saamista arvoissa esiintyi kuitenkin selvästi hypoteesin suuntaisia eroja siten, että perusjoukot 1 ja 2 erottautuivat perusjoukoista 3 ja 4.

Tämän muistaen voidaan perustellusti jakaa tutkittava kohdejoukko vain kahteen perusjoukkoon. Ensimmäisenä perusjoukkona (1) voidaan pitää niitä yrityksiä, jotka aikaisemmin jaettiin perusjoukkoihin 1 ja 2 sen mukaan olivatko valinneet suunnittelunsa avuksi suunnittelutyypin I tai II. Toisena perusjoukkona (2) voidaan pitää niitä yrityksiä, jotka aikaisemmin jaettiin perusjoukkoihin 3 ja 4 sen mukaan olivatko valinneet suunnittelunsa avuksi suunnittelutyypin III tai IV. Näin muodostetut uudet perusjoukot (1) ja (2) ovat varsin selkeitä tutkittavan ilmiön - yrityksen johdon tekemän suunnittelutyypivalinnan - kannalta. Perusjoukkoon (2) kuuluvat yritykset ovat valinneet toiminnan ohjauksen ja suunnittelun avuksi selvästi strategia- ja budjettisuunnittelua kokonaisuutena avustavat monidimensioisemmat suunnittelutyypit kuin perusjoukkoon (1) kuuluvat yritykset.

Erotteluanalyysin suorituksen ja tulkinnan kannalta voidaan kahta perusjoukkoa kuvaavien tunnuslukujen odotusarvovektoreiden yhtäsuuruuden testausta pitää selkeänä ja yksiselitteisenä, koska näin muodostuu vain yksi erottelufunktio. Erottelufunktiot ovat myös sitä luotettavampia mitä suurempia havaintomäärät ovat. (Helminen s. 284, 295)

Tutkittavan ongelman kannalta perusjoukkojakoja pidetään riippumattomana selittäjänä muuttujana. Kysymyksenä on: Poikkeako perusjoukkoa (2) kuvaava odotusarvovektori perusjoukkoa (1) kuvaavasta odotusarvovektorista?

Erottelufunktio muodostetaan jo varianssianalyyssissä mukana olleiden kannattavuutta ja rahoitusta mittaavien tunnuslukujen avulla. Kannattavuuden tunnusluvuista, x39, Taulu P-11, käyttöperusteinen kokonaistulos % liikevaihdosta, (((tilikauden tulos + varausten muutos)/ liikevaihto)* 100) antoi korkean F-testiarvon verrattuna muiden tunnuslukujen F-arvoihin (vapausasteet olivat samat). Tunnusluvun saamat keskiarvot erosivat toisistaan teoreettisen hypoteesin mukaisesti.

Rahoituksen tunnusluvuista, x50, Taulu P-14, velkaantumisaste %, ((vieras pääoma / koko pääoma) * 100) antoi vastaavasti korkean F-testiarvon verrattuna muiden tunnuslukujen F-arvoihin (vapausasteet olivat samat). Tunnusluvun saamat keskiarvot erosivat toisistaan teoreettisen hypoteesin mukaisesti.

Valittuja tunnuslukuja voidaan pitää teoreettisesti kattavina, koska ne mittaavat sekä kannattavuutta että rahoitusta. Yrityksen johto kiinnittää kiistatta huomionsa sekä kannattavuuteen että rahoitukseen suunnitellessaan yrityksen toimintaa, koska yrityksen johto on viimekädessä vastuussa koko yrityksen kannattavuudesta ja terveestä rahoitusrakenteesta. Näiden kahden peruspäämäärän saavuttamisesta huolehtimalla voidaan varmistaa toiminnan jatkuvuus, mikä on jokaisen sidosryhmän päämäärien ja etujen mukaista.

Tämän lisäksi näiden muuttujien x39 ja x50 välinen Pearson'in korrelaatiokerroin koko tutkittavassa aineistossa on alhainen -0,3516. Perusjoukossa (1) korrelaatiokerroin on -0,2278 ja vastaavasti perusjoukossa (2) korrelaatiokerroin on -0,4192. Erottelufunktio onkin sitä luotettavampi mitä alhaisempi korrelaatio muuttujien välillä on ja mitä vähemmän on estimoitavia parametrejä. (Helminen s. 284, 295)

Yhteenvedona edellisestä, voidaan lineaarista kahden muuttujan erottelufunktiota pitää teoreettisesti perusteltuna. Kannattavuuden ja rahoituksen tunnuslukuja on samaan tapaan tutkittu erotteluanalyysiä käyttäen myös Aatto Prihtin ja Markku Koskelan väitöskirjoissa.

(Aatto Prihti: Konkurssin ennustaminen taseinformaation avulla, Helsinki 1975, s. 60 - 76.

Markku Koskela: Osakkeen kassaperusteinen arvonmääritys, Helsinki 1984, s. 196 - 210.)

Tämän lisäksi sekä varianssianalyysin että korrelaatioanalyysin tulokset tukevat esitetyn erottelufunktion käyttöä tilastollisesti merkitsevien erojen testaukseen kahden perusjoukon odotusarvovektoreiden välillä.

6.2.5.3 Estimoitu erottelufunktio

Lineaariseksi kahden muuttujan erottelufunktioksi saatiin

$$y = 0,0552x_{50} - 0,1393x_{39}$$

missä muuttujat ovat:

$$x_{50} = \text{velkaantumisaste } \% = (\text{vieras pääoma} / \text{koko pääoma}) * 100$$

$$x_{39} = \text{käyttöperusteinen kokonaistulos } \% \text{ liikevaihdosta} = \\ ((\text{tilikauden tulos} + \text{varausten muutos}) / \text{liikevaihto}) * 100$$

Tämän funktion ryhmäkeskiarvot eli perusjoukkojen keskiarvopistemäärät ovat perusjoukon (1) osalta $\bar{y}^{(1)} = 3,9436$ ja perusjoukon (2) osalta $\bar{y}^{(2)} = 3,4837$. Funktiossa olevan muuttujan x_{39} etumerkki painottaa yrityksen kuulumista perusjoukkoon (2) ja muuttujan x_{50} etumerkki puolestaan painottaa yrityksen kuulumista perusjoukkoon (1). Erottelufunktion havaintoyritykselle antamaa pistemäärää voidaan tulkita siten, että yritys kuuluu siihen perusjoukkoon, jonka keskiarvopistemäärää lähempänä ko. yrityksen saama pistemäärä on. Tutkittavan ilmiön kannalta tämä tarkoittaa sitä, että mitä parempi on yrityksen kannattavuus ja rahoitusasema sitä alhaisempi on ko. yrityksen erottelupistemäärä.

Testaus

Erotteluanalyysiin liittyvä perusjoukkojen tunnuslukujen odotusarvovektoreiden yhtäsuuruushypoteesi hylätään oheisen F-testiarvon 2,604 mukaan 0,10 merkitsevyystasolla.

$$F \text{ testiarvo} = 2,604, \text{ d.f. } (2,99)$$

$$F \text{ taulukkoarvo } 0,10 \text{ merkitsevyystasolla} = 2,36, \text{ d.f. } (2,99)$$

Testin mukaan tunnuslukujen odotusarvovektorit poikkeavat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Tämä tarkoittaa sitä, että eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten erottelufunktion kuuluvien muuttujien x_{50} , x_{39} keskiarvovektoreiden välillä on tilastollisesti merkitsevä ero.

Perusjoukossa (1) tunnusluvun x_{39} todellinen keskiarvo on 1,86 % ja tunnusluvun x_{50} keskiarvo on 76,14 %. Vastaavasti perusjoukossa (2) tunnusluvun x_{39} keskiarvo on 3,41 % ja tunnusluvun x_{50} keskiarvo on 71,72 %. Tämä ero on selvästi teoreettisen hypoteesin mukainen ja kertoo lukijalle selväsanaisesti tuloksen. Laskettaessa korrelaatiokerroin erottelufunktion ja muuttujan x_{50} välille saadaan sen arvoksi 0,8377 ja vastaavasti saadaan erottelufunktion ja muuttujan x_{39} välille korrelaatiokertoimen arvoksi -0,8058. Tällöin muuttujan x_{50} painoarvo on korrelaatiokertoimella mitattuna vain vähän suurempi kuin muuttujan x_{39} . Edellä todettiin funktion muuttujia valittaessa, että muuttujien x_{50} ja x_{39} välinen korrelaatiokerroin on vain -0.3516. Voidaan sanoa, että kumpikin muuttuja on lähes yhtä tärkeä funktiossa. Erottelufunktiosta tämä tulos ei tällä tavalla tulekaan esille, mutta erottelufunktiota on tarvittu välineenä eri muuttujista tulevan informaation yhdistämiseksi, eron esille saamiseksi ja tilastolliseksi testaamiseksi.

Erotteluanalyysin olettamus eri perusjoukkojen havaintojen kovarianssimatriisien identtisydestä on tässä myös voimassa erillisen Bartlett-Box'in testisuureen M F-testiarvon mukaan. Olettamus kovarianssimatriisien epäsingulaarisuudesta liittyy mallin tekniseen soveltamiseen ja toteutuu yleensä empiirisessä aineistossa ja niin myös tässä.

Tämän erottelufunktion tarkastelua, esimerkiksi ryhmäkeskiarvoja, ei tässä yhteydessä sen enempää tarvita, koska käsillä olevassa tutkimuksessa ei ole asetettu kysymystä, eikä se ole tässä yhteydessä mielekäskään kysymys: Voivatko esitetyt tunnusluvut luokitella eri suunnittelutyypin valinneet yritykset? Tässä tutkittava kysymys on päinvastoin: Vaikuttaako suunnittelutyypin valinta yritysten kannattavuuden ja rahoituksen tunnuslukuihin?

Tässä yhteydessä testin tuloksen mukaan eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten tunnuslukujen kombinaatioiden (keskiarvovektoreiden) välillä on tilastollisesti merkitsevä ero. Voidaan sanoa, että eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten tunnuslukujen keskiarvovektoreiden välillä olevat erot, jotka ilmenivät yksittäisten

tunnuslukujen keskiarvoissa aikaisemmissa analyyseissä, on saatu tilastollisesti vahvistettua. Näin ollen suunnittelutyyppin valinnan vaikutus ilmenee kannattavuuden ja rahoituksen tunnuslukujen saamien keskiarvojen eroina. Näyttää siltä, että mitä hierarkkisemman ja moniulotteisemman strategia- ja budjettisuunnittelutyyppin yritys valitsee toiminnan ohjauksen avuksi sitä paremman kannattavuuden ja rahoitusaseman yritys myös saavuttaa. Tämä tulos on teoreettisen hypoteesin VIII mukainen.

Teoreettisesti perusteltavissa olevia erottelufunktioita on estimoitu tutkimustyön kuluessa muitakin kuin edellä esitetty. Tämä on kuitenkin ainoa tilastollisesti merkitsevän tuloksen antava kahden tunnusluvun erottelufunktio. Tämän funktion tunnuslukuja voidaan näin ollen pitää selvästi parhaana tunnuslukukombinaationa. Lisäksi näitä tunnuslukuja voidaan pitää kattavina, koska ne mittaavat sekä yrityksen kannattavuutta että rahoitusasemaa.

6.3 Testauksen yhteenveto

Teoriaosan kappaleessa 2.6 väitettiin yrityksen suunnitteluratkaisun vaikuttavan yrityksen kannattavuuteen, rahoitukseen ja tehokkuuteen siten, että mitä yhteensopivamman suunnittelusysteemin - se on hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelusysteemin - monityyppisen arvoympäristön, häiriöalttiin toimintaympäristön, sidosryhmien merkityksen ja edellä tarkasteltujen yritystekijöiden kanssa yrityksen johto valitsee toiminnan ohjauksen avuksi sitä selvemmin suunnittelusysteemin vaikutus ilmenee parempana kannattavuutena, rahoitusasemana ja tehokkuutena.

Tämän hypoteesin paikkansapitävyyden todentamiseksi yritysten käyttämät suunnitteluratkaisut on ryhmitelty 4. luvussa teoreettisten kriteerien avulla homogeenisiin ryhmiin eli suunnittelutyyppeihin. Yrityksen kannattavuuden, rahoituksen ja tehokkuuden mittaus on sen sijaan täsmennetty tässä luvussa. Yrityksen kannattavuutta, rahoitusta ja tehokkuutta on perinteisesti mitattu eri mittareilla, tunnusluvuilla, jotka perustuvat sekä suorite- ja käyttöperusteiseen että kassaperusteiseen mittaukseen. Käsillä olevan tutkimuksen tarpeisiin kannattavuutta on mitattu monilta kassavirran kuten myös tuloslaskelman tasoilta, koska kaikki erät ja tasot ilmentävät yrityksen johdon suunnittelun ja toimenpiteiden tuloksia. Samoin yrityksen rahoitusta on mitattu monilta kassavirran tasoilta ja taseen eristä. Kokonaistehokkuuden mittaus perustuu tuloslaskelman ja taseen eriin. Tällä mittausmenettelyllä on voitu myös parantaa mittauksen validiteettia ja reliabiliteettia.

Teoreettisen hypoteesin testaamiseksi käytettiin apuna yksisuuntaista varianssianalyysiä. Tällöin yksisuuntaista varianssianalyysiä käytettiin eri suunnittelusysteemin valinneiden yritysten kannattavuuden, rahoituksen ja tehokkuuden tunnuslukujen odotusarvojen yhtäsuuruuden tutkimiseen. Yksisuuntaisella varianssianalyysillä ei kuitenkaan saatu yhdenkään tunnusluvun keskiarvon saamien arvojen välille tilastollisesti merkitseviä eroja. Näin ollen käytettiin myös Kruskal-Wallis'in testiä jokaisen 20 tunnusluvun jakaumien sijainnin identtisyuden tutkimiseen. Tähän testiin liittyvä tunnuslukujen jakaumien sijainnin identtisyyshypoteesi jäi toistaiseksi voimaan saatujen χ^2 -testiarvojen mukaan jokaisen 20 tunnusluvun kohdalla. Tällöin Kruskal-Wallis'in testin ja yksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset tukevat toisiaan. Tilastollisten testien lisäksi käytettiin myös tunnuslukujen keskiarvojen ja mediaanien saamien arvojen analyysiä, jotta saataisiin selville teoreettisen hypoteesin mukaisen

riippuvuuden olemassaolo. Lähes poikkeuksetta tämä analyysi paljasti sen, että suunnittelutyypin ja tunnuslukujen keskiarvojen ja mediaanien saamien arvojen yhteys on hypoteesin mukaista. Kaikkien näiden analyysien yhteenveto on esitetty kappaleessa 6.2.3.

Jatkoanalyysi toteutettiin kaksisuuntaisella varianssianalyysillä, jolloin tutkittiin sekä suunnittelusysteemien (α) että taustamuuttujien (β) ja kannattavuuden & rahoituksen & tehokkuuden tunnuslukujen (x) väliset riippuvuudet. Tämä analyysi on tehty kappaleessa 6.2.4.

Saatujen testitulosten (2280 testiarvoa) mukaan kaksisuuntaiseen varianssianalyysiin liittyvät nollahypoteesit - parametrit α , β ja $(\alpha\beta)$ ovat nolliä - jäävät lähes aina voimaan. Toisin sanoen eri suunnittelutyypin valinneiden ja eri ominaisuuksia omaavien yritysten kannattavuuden & rahoituksen & tehokkuuden tunnuslukujen keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja kuin harvoissa tapauksissa. Tutkimusongelmaan liittyvät tilastollisesti merkitsevät erot 0,10 riskitasolla ovat eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten sekä käyttökate % liikevaihdosta (taulu P-9) että käyttöperusteinen kokonaistulos % liikevaihdosta (taulu P-11) keskiarvoissa, kun taustamuuttuja "asiakaskunnan koko" otettiin mukaan analyysiin toisena mahdollisena vaikuttavana tekijänä. Nämä tulokset tukevat hypoteesia: hierarkkisella ja moniulotteisella suunnittelusysteemillä on vaikutus paremman kannattavuuden aikaansaamisessa. Samoin testitulokset antoivat tilastollisesti merkitsevän eron eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten velkaantumisaste %:n (taulu P-14) keskiarvoissa, kun taustamuuttuja "johtoryhmän koko" otettiin mukaan analyysiin. Tämä tulos puolestaan tukee hypoteesia: hierarkkisella ja moniulotteisella suunnittelusysteemillä on vaikutus paremman rahoitusaseman aikaansaamisessa. Muita ongelmaan liittyviä tilastollisesti merkitseviä eroja ei kaksisuuntaisella varianssianalyysillä löytynyt.

Aineiston analyysiä jatkettiin testiasetelmaan sopivalla diskriminantti- eli erottelu-analyysillä. Tällä tutkittiin perusjoukkojen tunnuslukujen odotusarvovektoreiden (tunnuslukukombinaatioiden) yhtäsuuruutta. Erottelufunktiota muodostettaessa päätettiin ensiksi perusjoukkojen lukumäärästä. Lähtökohtana käytettiin niitä neljää perusjoukkoa, jotka muodostettiin edellä tutkimuksessa teoreettisten kriteerien avulla. Kannattavuutta, rahoitusta ja tehokkuutta mittaavien tunnuslukujen keskiarvojen välille ei löydetty eri perusjoukoissa tilastollisesti merkitseviä eroja kuin kolmen

tunnusluvun keskiarvoissa kaksisuuntaisen varianssianalyysin yhteydessä. Tunnuslukujen keskiarvojen ja mediaanien saamissa arvoissa esiintyi kuitenkin selvästi hypoteesin suuntaisia eroja siten, että perusjoukot 1 ja 2 erottautuivat perusjoukoista 3 ja 4.

Tältä pohjalta jaettiin tutkittava kohdejoukko kahteen perusjoukkoon. Ensimmäiseen perusjoukkoon (1) luettiin ne yritykset, jotka aikaisemmin jaettiin perusjoukkoihin 1 ja 2 sen mukaan olivatko valinneet suunnittelunsa avuksi suunnittelutyypin I tai II. Toiseen perusjoukkoon (2) luettiin ne yritykset, jotka aikaisemmin jaettiin perusjoukkoihin 3 ja 4 sen mukaan olivatko valinneet suunnittelunsa avuksi suunnittelutyypin III tai IV.

Erottelufunktio muodostettiin sekä kannattavuutta että rahoitusta mittaavista tunnusluvuista, koska yrityksen johdon on kiistatta kiinnitettävä huomionsa sekä kannattavuuteen että rahoitukseen suunnitellessaan yrityksen toimintaa. Näin erottelufunktioon valittiin kannattavuuden tunnusluku, x_{39} , (taulu P-11), käyttöperusteinen kokonaistulos % liikevaihdosta ja rahoituksen tunnusluku, x_{50} , (taulu P-14), velkaantumisaste %, koska ne mittaavat sekä kannattavuutta että rahoitusta ja erottautuivat jo varianssianalyysin yhteydessä muista tunnusluvuista.

Erottelufunktion estimoinnissa lineaariseksi kahden muuttujan erottelufunktioksi saatiin $y = 0,0552x_{50} - 0,1393x_{39}$. Perusjoukossa (1) tunnusluvun x_{39} keskiarvo on 1,86 % ja tunnusluvun x_{50} keskiarvo on 76,14 %. Vastaavasti perusjoukossa (2) tunnusluvun x_{39} keskiarvo on 3,41 % ja tunnusluvun x_{50} keskiarvo on 71,72 %. Tällöin erottelufunktion ryhmäkeskiarvot ovat perusjoukon (1) osalta $\bar{y}^{(1)} = 3,9436$ ja perusjoukon (2) osalta $\bar{y}^{(2)} = 3,4837$. Tässä tapauksessa F-testin mukaan perusjoukkojen tunnuslukujen keskiarvovektorit poikkeavat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Tämä keskiarvojen ero on tilastollisesti merkitsevä ja myös teoreettisen hypoteesin mukainen.

Näin ollen eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten tunnuslukujen keskiarvovektoreiden välillä olevat erot, jotka ilmenivät yksittäisten tunnuslukujen keskiarvoissa aikaisemmissa analyyseissä, on saatu tilastollisesti vahvistettua. Kaiken kaikkiaan näyttää siltä, että mitä hierarkkisemman ja moniulotteisemman strategia- ja budjetti-suunnittelutyypin yritys valitsee toiminnan ohjauksen avuksi sitä paremman kannattavuuden ja rahoitusaseman yritys myös saavuttaa. Tämä tulos on teoreettisen hypoteesin VIII mukainen.

Teoreettisesti perusteltavissa olevia erottelufunktioita estimoitiin tutkimustyön kuluessa muitakin kuin edellä esitetty. Tämä on kuitenkin ainoa tilastollisesti merkitsevän tuloksen antava kahden tunnusluvun erottelufunktio. Näin ollen tämän funktion tunnuslukuja voidaan pitää selvästi parhaana tunnuslukukombinaationa, joka vahvistaa suunnittelutyyppin valinnan vaikutuksen yrityksen kannattavuuteen ja rahoitukseen.

Liite no 10: Jatkoanalyysin, kaksisuuntaisen varianssianalyysin testitulokset (2280 F-testiarvoa) yht. 54 sivua.

7 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO

7.1 Tutkimuksen lähtökohta ja ongelma

Käsillä olevan tutkimuksen toteuttaja on aikaisemmin väitöskirjatyössään "Yrityksen strategiasuunnittelu systeeminä ja prosessina" tutkinut sekä teoreettisesti että empiirisesti yritysten strategiasuunnittelua. Empiirisen tutkimuksen kohteena olleiden 62 yrityksen mittaustulosten pohjalta käytännön suunnittelusysteemit ryhmiteltiin teoreettisten kriteerien mukaan kolmeen suunnittelutyyppiin. Lisäksi tutkittiin 2 case-yrityksen suunnittelun kehitysvaiheet syvällisesti ajanjaksolta 1957 - 1980 systeemeineen ja ongelmineen. Case-tutkimuksen tulokset antavat sellaisen näkymän, että löydettyjen suunnittelutyyppien lisäksi syntyy ympäristötekijöiden vaikutuksesta uusia suunnittelu-menettelyjä.

Väitöskirjan selitysosassa tutkittiin taustatekijöiden vaikutukset yrityksen suunnittelutyyppivalintaan. Taustatekijät ryhmiteltiin teoreettisessa osassa ympäristö-, sidosryhmä- ja yritystekijöiksi. Tilastollisten testausten tuloksena todettiin mm. toimintaympäristön häiriöalttiuden, jota mitattiin viennin esiintymisellä, vaikuttavan yrityksen suunnittelutyyppin valintaan. Väitöskirja ei kuitenkaan millään tavoin - viennin esiintymistä lukuun ottamatta - ulottunut yrityksen kansainvälistymisproblematiikkaan. Sen sijaan tutkimuksessa ilmeni, että viennin esiintyminen säilyi itsenäisenä taustaselittäjänä. Case-yritysten tutkimuksessa päästiin luonnollisesti useampien taustatekijöiden lähteille kuin mitä 62 yrityksen empiirisen aineiston hankinnan yhteydessä oli mahdollista. Näin ollen molemmat tutkimustulokset antavat selvän lähtökohdan selittävien taustatekijöiden lisäämiselle uudessa jatkotutkimuksessa.

Yrityksen johdon keskeiseen tehtäväkenttään kuuluu yrityksen toiminnan perustarkoituksen ja päämäärien määrittely. Näin ollen yrityksen johto pyrkii päämäärähakuiseen yritystoimintaan. Tämän apuna tarvitaan toiminnan johtamista, organisointia ja suunnittelua. Näillä toiminnoilla ohjataan yrityksen kaikkia vastuualueita ja näiden toimintojen onnistuneisuudesta riippuu, miten yritys saavuttaa asettamansa päämäärät. Yrityksen suunnittelun ja toiminnan tulokset ilmenevät yrityksen kannattavuudessa ja rahoitusasemassa. Tämä tarkastelu otettiin kokonaan uutena alueena mukaan tutkimustehtävään.

Näiden lähtökohtien pohjalta täsmennettiin tutkimuksen ongelma seuraavan kysymyksen muotoon: "Minkälainen on kansainvälisillä markkinoilla toimivan yrityksen strategia- ja budjettisuunnittelun perusrakenne ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat, sekä edelleen, vaikuttaako tämä yrityksen valitsema suunnitteluratkaisu yrityksen kannattavuuteen ja rahoitukseen"?

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi asetettiin tutkimukselle seuraavat tavoitteet:

- 1) Teoreettisen viitekehyksen täsmentäminen määrittelemällä tarvittavat käsitteet ja niiden väliset suhteet (Suunnittelusysteemi ja -prosessi, näihin vaikuttavat taustatekijät sekä yrityksen kannattavuus ja rahoitus)
- 2) Empiirisen evidenssin hankkiminen tälle teoreettiselle mallille
- 3) Suunnittelun selittäminen vaikuttavien taustatekijöiden avulla todentamalla näiden tekijöiden vaikutuksista johdetut hypoteesit
- 4) Yrityksen kannattavuuden ja rahoitusaseman selittäminen.

Tätä ilmiötä, sen osia ja yhteyksiä tutkittiin sekä teoreettisesti että empiirisesti.

7.2 Teoreettinen viitekehys ja hypoteesit

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi asetetun ensimmäisen tavoitteen saavuttamiseksi 2. luvussa kehitettiin teoreettinen viitekehys määrittelemällä tarvittavat käsitteet ja niiden väliset suhteet. Tätä tarkoitusta varten määriteltiin kappaleessa 2.2 tutkimuksen peruskäsitteet. Näiden käsitteiden avulla kuvattiin tutkimuksen koko alue. Tämä oli välttämätöntä lähtökohtien esittämiseksi ja karkean kuvan saamiseksi tutkittavasta ilmiöstä. Laaja tutkimusongelma vaatii synteettisen yritysmääritelmän ja sitä täydentävän toiminnallisen määritelmän käyttämisen tutkimuksen lähtökohtana ja ohjaajana. Synteettisen määritelmän mukaan yritys on organisoitu yksikkö, joka huolehtii tuotannosta yhtenäisenä rahoitusyksikkönä ja joka on yhteydessä eri markkinoihin. Toiminnallisen eli sidosryhmämääritelmän mukaan yritys on erilaisten sidosryhmien tavoitteellisen toiminnan yhteenliittymä. (Cyert & March, 1963) Yritystoiminta voidaan kuvata tämän määritelmän mukaan yrityksen johdon ja sidosryhmien välisenä vaihdantana. Tämä määritelmä tuo inhimillisen tekijän mukaan tarkasteluun. Tutki-

muksen ongelma vaatii juuri inhimillisen tekijän mukaan ottamisen, koska tutkitaan yrityksen johdon harjoittamaa suunnittelua.

Yritys on yhteydessä sidosryhmien jäsenten kautta sekä kotimaisiin että kansainvälisiin järjestelmiin ja markkinoihin. Yrityksen ympäristö jaettiin tässä toimintaympäristöön ja arvoympäristöön. Toimintaympäristö on yrityksen ja sen sidosryhmien vallitseva toimintakenttä, jossa ovat myös kilpailijat. Arvoympäristö on toimintaympäristön ulkopuolella oleva ympäristö ja se vaikuttaa sieltä toimintaympäristöön ja yritykseen.

Yrityksen toiminnan jatkuvuuden perusedellytys on sekä yrityksen johdon että sidosryhmien hyväksymien vaihdantatapahtumien toteutuminen ja jatkuminen. Organisaatiokirjallisuudessa tätä ilmiötä on tarkasteltu yhteensopivuuden käsitteen avulla. Tämä pitää sisällään myös sen, että toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi on vallittava riittävä ajallinen ja paikallinen kaikkien toimintojen yhteensopivuus yrityksen ja muiden ulkopuolisten osapuolten välillä. Yhteensopivuuden edelleen konkretisointi on tehty yrityksen strategisen aseman käsitteen avulla. Strategisella asemalla tarkoitetaan valittua toimintaympäristöä, valittuja sidosryhmiin kohdistuvia toimintoja ja yrityksen resursseja. Yrityksen strateginen asema puolestaan täsmentyy suhteessa kilpailutilanteeseen.

Yrityksen ja ympäristön välistä yhteyttä on tarkasteltu kirjallisuudessa sopeutumisprosessien avulla. Tavoitellun strategisen aseman saavuttamiseksi yritys voi sopeutumisprosesseissaan joko sopeutua ympäristön muuttuneisiin rakenteisiin tai pyrkiä itse muuttamaan ympäristön tilaa. Normann on kehittänyt viimeksi mainitun sopeutumisprosessin tarkasteluun liikeidean käsitteen, jolla tarkoitetaan tuotteita, markkinoita, organisaation rakennetta, voimavaroja ja järjestelmiä sekä näihin osiin liittyvää osaamista. (Normann, 1976) Tämän käsitteen avulla on analysoitu yrityksen kehitysvaiheet. Vallitsevan kehitysvaiheen tunnistaminen ja uusien toimintamahdollisuuksien etsiminen edellyttää yrityksen johdon suunnittelu- ja ohjaustoimenpiteitä. Suunnittelun tarve esitettiin lopulta väittämänä: Tavoitellun strategisen aseman saavuttaminen, sopeutumisprosessi, vaatii yrityksen tarpeisiin soveltuvan suunnittelutoiminnon ja suunnittelujärjestelmien olemassaoloa.

Yritystoiminnan perusolottuvuuksien kuvauksen jälkeen tarkasteltiin karkealla tasolla kappaleessa 2.2.4 yrityksen eri kehitysvaiheita ja niihin yhteensopivaa suunnittelu-

toimintoa. Kirjallisuuden mukaan suunnittelunäkemykset muuttuu prosessinäkemyksestä yrityksen kehitysvaiheiden myötä hierarkkiseksi tavoite-keino-näkemykseksi. Tällöin päädytään erilaisiin hierarkkisiin suunnittelusysteemeihin.

Tavoitteellisen yritystoiminnan tarkastelua jatkettiin kappaleessa 2.2.5. Tavoitteellinen toiminta vaatii riittävien taloudellisten toimintaedellytysten olemassaoloa. Taloudelliset toimintaedellytykset täsmennettiin sitomalla analyysi yrityksen rahaprosessiin. Tällöin taloudelliset toimintaedellytykset muodostuvat kolmesta osatekijästä: kannattavuudesta, rahoitusasemasta sekä näihin liittyvästä tehokkuudesta. Rahoitusasema pitää sisällään rahoituksen rakenteen ja riittävyden.

Kappaleessa 2.3 määriteltiin tutkimuksen toteuttamista varten tarpeelliset suunnittelua koskevat käsitteet. Yrityksen formaalia suunnittelua tarkasteltiin systeemi-teoreettisen kuvaustavan mukaan täsmentämällä pelkistetty hierarkkinen suunnittelusysteemi. Edellä todettiin, että tavoitellun strategisen aseman saavuttaminen vaatii yrityksen tarpeisiin soveltuvan suunnittelusysteemin olemassaoloa. Yrityksen strategiseen asemaan vaikuttavat ongelmat puolestaan syntyvät yrityksen arvo- ja toimintaympäristössä. Yrityksen johto voi periaatteessa asettaa suunnittelua vaativat ongelmat hierarkkiseen ongelmajärjestykseen kysymysten strategisen luonteen ja niiden merkityksen perusteella. Osa ongelmista on strategisia, osa taktisia ja osa operatiivisia. (Anthony, Ansoff, Ackoff) Ongelmapohjaisten hierarkkisten suunnitelmien kuvaus toteutettiin systeemikuvaustavan mukaan.

Tässä täsmennetty hierarkkinen suunnittelusysteemi ymmärretään yhtenä kokonaisuutena, joka on yhteydessä ympäristöönsä, yrityssysteemiin ja edelleen sitä kautta yrityksen ympäristöön. Tämä kokonaissysteemi muodostuu itsenäisistä osasysteemeistä, joita nimitettiin strategia-, tavoite- ja budjettisuunnittelusysteemeiksi. Näitä osasysteemejä tarkasteltiin pelkistetysti siten, että määriteltiin kussakin osasysteemissä suunnittelun kohteet ja niiden suunnittelun toteuttamistasot organisaatiossa sekä näiden väliset yhteydet. Nämä eri kohteiden ja eri osasysteemien väliset yhteydet toimivat suunnittelupäätösten kautta. Tällä tavalla osasysteemien välinen yhteys ja rajanveto kytkettiin aina ylemmän tason systeemin antamiin suunnittelupäätöksiin.

Strategiasuunnittelu on ylimmän johdon tehtävä. Se käsittää kolmen kohteen toiminta-ajatuksen, päämäärien ja strategioiden suunnittelun ja päätöksenteon. Nämä päätökset koskevat koko yrityksen perustaa ja tulevaa strategista asemaa. Näiden

koordinoitujen päätösten antaman lähtökohdan mukaan tavoitesuunnittelu toteutetaan seuraavalla organisaation tasolla. Se käsittää sekä tavoite- että keinopuolta koskevat kohteet, tavoitteet ja toimintasuunnitelmat. Tämän tason päätösten antaman lähtöinformaation mukaan budjettisuunnittelu toteutetaan alimmalla suunnittelua suorittavalla tasolla organisaatiossa ja suunnittelun kohteina ovat budjettitavoitteet ja budjetit. Näiden kohteiden koordinointi toteutetaan ylemmän tason päätösten puitteissa. Näin johdetut budjetit ovat tässä hierarkkisessa suunnittelussa perimmältään strategioiden budjettiperiodin pituista ajanjaksoa varten täsmennettyjä ja koordinoituja tulkintoja.

Näin rakennetun kokonaissysteemin puitteissa tavoite- ja budjettisuunnittelusysteemi ovat strategiasuunnittelusysteemin alisteisia osia, siten että strategiasuunnittelusysteemin antamat päätökset toteutetaan kahden mainitun alisysteemin avulla. Näin strategiasuunnittelusysteemi on pääsysteemi, joka vaatii toteutussysteemeikseen alisysteemit. Tällä tavalla kuvattiin pelkistetyksi systeemin rakenne.

Suunnittelusysteemin toimintaa kuvattiin prosessikuvauksen avulla kappaleessa 2.4. Lähtökohdaksi valittiin Herbert A Simonin yleinen - intelligence, design, choice - prosessimalli, joka jaettiin useampiin ja tarkennettuihin strategiasuunnitteluprosessin vaiheisiin. Nämä vaiheet muodostuvat suunnitteluhenkilöiden suorittamista suunnitellutehtävistä, jotka seuraavat toisiaan loogisessa ja ajallisessa mielessä. Tehtävien ja vaiheiden määrittelyn lisäksi tuotiin esille niiden väliset yhteydet koko prosessin kuvaamiseksi. Tämä prosessi tarvitsee panostekijänä tietoa ja yrityksen johdon ohjausimpulssin, jotta prosessin avulla saadaan aikaan suunnitelmat eri suunnittelun kohteista. Prosessikuvauksessa kiinnitettiin huomiota juuri tietoon ja sen muuntumiseen informaatioksi päätöksentekijälle kulloisenkin suunnittelukohteen tarpeisiin ja suunnittelupäätösten tekemiseen.

Prosessin identifiointivaihe muodostuu kahdesta osavaiheesta, päätöksenteon tunnistamisvaiheesta ja diagnoosivaiheesta. Tunnistetun strategisen suunnittelutilanteen jälkeen on mahdollista edetä diagnoosivaiheeseen. (Mintzberg, Raisinghani ja Théorét, 1976, "It is difficult to imagine strategic decision making without some form of diagnosis"). Tässä vaiheessa yrityksen johto tarvitsee erilaista tietoa tilanteen diagnosoimiseksi. Tiedon tarve systematisoitiin seuraavasti: valvontatieto, "ulkoinen" tieto, "uusi" tieto ja sidosryhmätieto.

Valvontatieto voidaan hankkia valvontasysteemien avulla yrityksen sisältä. Valvontatieto kertoo toimeenpanon seurauksena syntyneen tilan, jota voidaan verrata suunnitteluvaiheessa vahvistettuihin suunnitelmiin. "Ulkoisen" tieto voidaan hankkia informaationsysteemin avulla niistä yrityksen ulkopuolisista tekijöistä, joiden saamalla arvoilla odotetaan olevan vaikutus strategiasuunnitelmiin. "Ulkoisen" tiedon perusteella tehdään oletukset ulkoisten tekijöiden kehityksestä ja siten myös yrityksen toiminnan ja ulkoisten tekijöiden välisistä suhteista. "Ulkoisen" tieto on tällöin myös tapahtuneita tosiasioita selittävää tietoa.

Strategiasuunnittelussa on ensi sijassa kyse uusien suunnitelmien laatimisesta. Tällöin tarvitaan edellisten tietotyyppien lisäksi kahdentyyppistä muuta tietoa. Toinen määriteltiin "uudeksi" tiedoksi, joka on informaatiota yrityksen kannalta uusista potentiaalisista toimintamahdollisuuksista, jotka voidaan laatia strategiasuunnitelman muotoon. Yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi on välttämätöntä konkretisoida uudet, vielä idean asteella olevat hahmotelmat suunnitelmiksi, jotta kyetään päätöksenteossa näkemään niiden yhteensopivuus yrityksen päämäärien ja saatavissa olevien resurssien kanssa. Tämä puolestaan johtaa sidosryhmätiedon tarpeellisuuteen. Saadun tiedon perusteella yrityksen johdon tehtäväksi jää yrityksen päämäärien asettaminen ja strategioiden valinta niin, että sidosryhmät ovat ratkaisuun tyytyväisiä ja pysyvät edelleenkin vaihdantasuhteessa yritykseen.

Tämän informaation avulla yrityksen johto voi diagnosoida strategisen suunnittelu-tilanteen.

Prosessin suunnitteluvaihe muodostuu kahdesta osavaiheesta, vaihtoehtojen luomisesta sekä vaihtoehtojen täsmentämisestä ja analysoinnista. Vaihtoehtojen luomisvaiheen teoreettisessa lähtökohdassa tukeuduttiin myös Cyert & March'in päätösprosessikuvaukseen, jossa vaihtoehtojen etsintä vähitellen laajenee ongelman vaatimalla tavalla päätyen "organizational learning"-prosessiin. Strategiavaihtoehtojen luominen lähtee liikkeelle valvonta- ja "ulkoisen" tiedon sekä mahdollisten varasuunnitelmien pohjalta. Täysin uusien vaihtoehtojen luominen vaatii kuitenkin "uuden" tiedon saantia. Tämä "uusi" tieto on kyettävä esittämään alustavan suunnitelman muodossa, jotta vaihtoehtoon liittyvää epävarmuutta ja sen sopivuutta yrityksen toiminta-ajatukseen voidaan tarkastella.

Vaihtoehtojen täsmentäminen ja analysointi vaativat sitä, että neljän tyyppinen tieto kokonaisuudessaan saatetaan ajan tasalle. Näin täsmennetyin 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 suunnitelmat ja edullisuuslaskelmat.

On mahdollista, että yrityksen johdon on otettava laajat ja kokonaan uudet strategiavaihtoehdot tarkasteltavaksi niiden sidosryhmien kanssa, joilta tarvitaan lisää resurssi-panoksia suunnitelmien toteuttamisessa. Näissä suunnittelua avustavissa neuvotteluissa yrityksen johto voi hankkia tältä osin tarpeellisen tiedon vaihtoehtojen lopulliseksi täsmentämiseksi. Vaihtoehtojen analyysissä vaativat huomiota myös ne vaikutukset, joita kullakin potentiaalisella vaihtoehdolla on jo toteutettuihin investointeihin ja yrityksen tulokseen. Tällöin pyritään etsimään yritykselle uusien vaihtoehtojen synergisiä tulosvaikutuksia ja niiden avulla saatavaa organisatorista pelivaraa. Analyysi päättyy optimaalisen business-portfolion hahmotukseen. Kaikki yrityksen päämäärät tyydyttävät vaihtoehdot laskelmineen esitetään johdolle lopullista valintapäätöstä varten.

Prosessin kolmas päävaihe on päätöksentekovaihe. Tässä vaiheessa yrityksen johdolla on ajan tasalle saatettuna haluamansa informaatio. Päätöksentekovaiheen ongelmaksi jää tällöin informaatioon liittyvän epävarmuuden arvioiminen ja päätöksentekijän tietoon tulleiden ns. harkinnanvaraisten tekijöiden huomioon ottaminen vaihtoehtojen edullisuusjärjestykseen asettamisessa ja lopullisessa valinnassa. Voidaan todeta, että harkinnanvaraiset tekijät muodostavat päätöksentekovaiheen omaleimaisen informaation, joka täydentää muita johdon käytettävissä olevia informaatiotyyppisiä. Harkinnanvaraiset tekijät tulevat yrityksen johdon tietoon suunnitteluprosessin aikana ja ne kerääntyvät juuri strategiasuunnitelmien ympärille.

Organisaation tehtävä- ja toimivaltarakenteen puitteissa lopullinen strategiasuunnitelmia koskeva päätösvalta voi olla yrityksen ylimmällä johdolla tai se voi esimerkiksi jakautua ylimmän johdon ja eri tulosvastuualueiden johdon kesken. Strategiasuunnitteluvaihe käsittää toiminta-ajatusta, päämäärien ja strategioiden asettamista koskevat päätökset, joten päätöksenteon keskittyneisyyttä tarkasteltiin juuri näiden kohteiden osalta.

Prosessin neljäs päävaihe on toimeenpanovaihe. Päätöksentekovaiheen jälkeen yrityksen johdon tehtäväksi jää päätösten sisällöstä tiedottaminen ja riittävien toimeenpano-ohjeiden antaminen tehtävän suorittavalle organisaatioyksikölle suunnitelman ymmärtämiseksi ja toimeenpanemiseksi.

Toiminta-ajatusta koskevalla päätöksellä määritellään yrityksen toiminnan perustarkoitus. Päätöksen sisältö ilmaisee, kuinka monipuolisen ja laajan toimintakentän taikka, kuinka rajatun ja segmentoidun toimintakentän päätös määrittelee yritykselle. Näin toiminta-ajatusta koskevan päätöksen sisältö osoittaa peruslinjavedot toiminnalle ja sen käynnistämiseksi.

Päämääristä tiedottamisen ratkaisulinjat ovat vastaavasti löydettävissä päämäärien asettamispäätöksistä, niiden sisällöllisestä, organisatorisesta, funktionaalisesta ja ajallisesta kattavuudesta.

Strategiasuunnitteluvaiheen kolmantena kohteena on toiminnan keinopuolen eli strategian määrittäminen, joka ilmaisee sen, miten päämäärät pyritään saavuttamaan. Strategiasuunnitelmat sisältävät jo vaihtoehtolaskelmavaiheessa periaatteessa kaikki kohteen määrittämisessä tarvittavat tuotto- ja kustannuskomponentit. Kun nyt on kyse päätöksen jälkeisestä vaiheesta, niin Virkkusen tavoitelaskelmamääritelmän mukaan valitun vaihtoehdon osalta on esitettävä kaikki siihen vaihtoehtoon kuuluvat komponentit täydellisesti vaihtoehdon toteuttamista ja valvontaa ajatellen. Näin strategioista tiedottaminen edellyttää "täysiä" suunnitelmia, joissa on tehty kyseisille tulosvastuullisille yksiköille edelleen funktiokohtaiset karkeat toimintasuunnitelmat resurssikysymyksineen ja toimeenpanoaikatauluineen. Näiden toimintasuunnitelmien avulla tieto strategiasuunnitelmien sisällöstä siirtyy organisaation toimeenpaneville yksiköille ja siten varmistetaan itse suunnitelmien toteutus.

Tällä tavalla kappaleissa 2.3 ja 2.4 kuvattiin koko suunnittelusysteemi sekä rakenteen että toiminnan kannalta. Prosessia on havainnollistettu myös kuviolla. Nämä molemmat kuvaukset yhdessä muodostavat suunnittelusysteemin kokonaiskuvauksen. Tämä kokonaisuus on jatkossa empiirisen tutkimuksen kohteena.

Kappaleessa 2.5 johdettiin hypoteesit taustatekijöiden vaikutuksista suunnittelusysteemiin ja -prosessiin. Peruslähtökohtien täsmentämisen yhteydessä analysoitiin erityisesti yrityksen ja ympäristön yhteensopivuutta ja sopeutumista sekä yrityksen

kehitysvaiheita. Yritys ympäristössään käsitteen sanoma on siinä, että yrityksen valitsemaa strategiaa, rakennetta, toimintaa ja myöskin yrityksen suunnittelutoimintoa tulee tutkia suhteessa ympäristöönsä. Hypoteesien johtaminen toteutettiin juuri lähtemällä liikkeelle etäämmällä olevasta ympäristöstä, arvoympäristöstä.

Arvoympäristön vaikutuksen tarkastelu on välttämätöntä, koska strategisten ongelmien perimmäiset syyt ovat lähtöisin arvoympäristössä olevista tekijöistä ja niiden muutoksista. (Rhenman, 1969, Fahey & Narayanan, 1986). Yrityksen toiminnan kannalta ongelmallisia ovat sellaiset eri arvoympäristöissä tapahtuvat muutokset, jotka synnyttävät vaikeasti identifioitavissa olevia strategisia kysymyksiä yrityksen johdon ratkaistavaksi. Tällöin yrityksen johdon on pyrittävä suunnittelun avulla tunnistamaan heikkojen signaalien välittämästä informaatiosta arvoympäristön muutokset sekä arvioimaan muutosten vaikutus yrityksen toimintaan. Arvoympäristötilanteiden vaikutuksen analyysissä päädyttiin kappaleessa 2.5.1 seuraavaan hypoteesiin:

HYPOTEESI I A

Arvoympäristö vaikuttaa yrityksen toiminnan ehtoihin, yrityksen strategiseen asemaan ja tämän uudelleen suuntaamisen vaatimaan sopeutumisprosessiin sekä sen edellyttämään päätöksentekoon ja suunnitteluun.

HYPOTEESI I B

Arvoympäristö vaikuttaa suunnittelusysteemiin siten, että mitä monityyppisempi arvoympäristötilanne yrityksellä on, sitä hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu.

Strategiasuunnittelua käsittelevä kirjallisuus tarkastelee yleensä laajasti ympäristö- ja kilpailutilanteita sekä niiden häiriöalttiutta. Kun yritys toimii kansainvälisillä markkinoilla, se kohtaa samanaikaisesti erilaisia toimintaympäristöjä sen mukaan, kuinka globaalista yrityksen toiminta on. Tällainen monityyppinen toimintaympäristötilanne on yritykselle hyvin ongelmallinen, koska yrityksen on sopeutettava toimintansa kaikkiin enemmän tai vähemmän häiriöalttiisiin toimintaympäristöihin. Säilyttääkseen yrityksen strategisen aseman yrityksen johdon on suunnattava toimintaa pois toimintaympäristöistä, joita se ei pysty käyttämään hyväksi tai vahvistaakseen yrityksen strategista asemaa johdon on etsittävä toimintaympäristöjä, joita se pystyy kannattavasti hyödyntämään. Toimintaympäristöjen vaikutuksen analyysissä päädyttiin kappaleessa 2.5.2 seuraavaan hypoteesiin:

HYPOTEESI II A

Toimintaympäristö vaikuttaa välittömästi yrityksen strategiseen asemaan ja tämän suuntaamisen vaatimaan sopeutumisprosessiin ja sen edellyttämään päätöksentekoon ja suunnitteluun.

HYPOTEESI II B

Toimintaympäristö vaikuttaa suunnittelusysteemiin siten, että mitä monityyppisempi ja häiriöalttiimpi toimintaympäristötilanne yrityksellä on, sitä hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu.

Eri sidosryhmillä ja niiden jäsenillä on eriasteinen tilanteesta ja kaudesta toiseen vaihteleva merkitys, tärkeys, yrityksen toiminnalle. Tämä merkitys riippuu paitsi yrityksen omista tarpeista myös toimintaympäristön, eri markkinoiden, muutoksista. Mitä välttämättömämpi, strategisempi, jonkin sidosryhmän panos on yrityksen toiminnalle, sitä suurempi merkitys tämän sidosryhmän jäsenten panoksilla on. Näiden tilanteiden ja niiden muutosten selvittäminen asettaa vaatimuksia yrityksen suunnittelulle. Sidosryhmien merkityksen analyysissä päädyttiin kappaleessa 2.5.3 seuraavaan hypoteesiin:

HYPOTEESI III A

Sidosryhmät vaikuttavat välittömästi yrityksen strategiseen asemaan ja tämän suuntaamisen vaatimaan sopeutumisprosessiin ja sen edellyttämään päätöksentekoon ja suunnitteluun.

HYPOTEESI III B

Sidosryhmät vaikuttavat suunnittelusysteemiin siten, että sidosryhmien merkityksen, tärkeyden toiminnalle, lisääntyessä, yrityksen suunnittelusysteemi muodostuu hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi.

Yritystekijöiden vaikutusten osalta hypoteesit johdettiin kappaleessa 2.5.4. Yritys vastaa häiriöalttiin ympäristön haasteisiin ja mahdollisuuksiin luomalla sopeutumisprosessin avulla itselleen tilanteen vaatiman strategisen aseman ja toimintavalmiuden tämän aseman hallitsemiseksi. Valitsemiensa perustrategioiden myötä yritys sitoutuu ratkaisuihin, jotka vaikuttavat koko yrityksen toimintaan, sen ohjaukseen ja suunnitteluun.

Tuotteita ja markkinoita koskevat perusratkaisut liittyvät kiinteästi toisiinsa. Yrityksen tuotteita koskevat perusvalinnat perustuvat viime kädessä asiakkaiden tarpeisiin, mikä ilmenee tuotteiden kysyntänä markkinoilla. Yrityksen perusratkaisut tuotteista voivat olla kulutushyödykkeitä, tuotantohyödykkeitä, palveluja tai erilaisia projekteja. Yrityksen markkinat puolestaan löytyvät lopullisten kuluttajien, tuotannollista toimintaa harjoittavien yritysten, jakelusysteemissä olevien yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden piiristä. Kun yritys toimii kansainvälisillä markkinoilla, tuote- ja markkinaulottuvuuksien valinnan merkitys korostuu pelkästään kotimaan toimintaan nähden, koska kokonaismarkkinat ovat laajemmat, ympäristön asettamat rajoitteet ja ympäristön suomat mahdollisuudet lisääntyvät. Yrityksen toiminnan suuntaamisen kannalta ongelmallisia ovat sellaiset markkinoilla ja asiakaskunnan keskuudessa tapahtuvat muutokset, jotka ovat vaikeasti tunnistettavissa. Nämä muutokset lienevät sitä vaikeammin identifioitavissa, mitä enemmän yrityksen perusratkaisut tuote- ja markkinaulottuvuuksista ovat yksittäisen asiakkaan tarpeista lähteviä, koska tällöin yleisten ja pysyvien muutosten erottaminen yksittäisistä ja tilapäisistä vaihteluista vaikeutuu. Tuotteita ja markkinoita koskevien perusratkaisujen vaikutuksen analyysissä päädyttiin kappaleessa 2.5.4.1 seuraavaan hypoteesiin:

HYPOTEESI IV A

Yrityksen perusratkaisut tuote- ja markkinaulottuvuuksista vaikuttavat välittömästi yrityksen strategiseen asemaan ja tämän suuntaamisen vaatimaan sopeutumisprosessiin ja sen edellyttämään päätöksentekoon ja suunnitteluun.

HYPOTEESI IV B

Yrityksen perusratkaisut tuote- ja markkinaulottuvuuksista vaikuttavat suunnittelusysteemiin siten, että mitä enemmän nämä tuote- ja markkinarakaisut ovat yksittäisen asiakkaan tarpeista lähteviä (yksilölliset ja kompleksiset tuotteet), sitä hierarkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu.

Tuotantoteknologiaa ja raaka-aineita koskevien perusratkaisujen lähtökohtana ovat sekä yrityksen tuote- ja markkinavalinnat että olemassaoleva teknologia ja raaka-aineet. Tuotantoteknologiaa koskevien valintojen merkitys on suuri, koska kerran toteutettuja investointeja tuskin voidaan kannattavasti hyödyntää muuten kuin investointipäätöksen perustana olleiden asiakkaiden tarpeiden mukaisten tuotteiden valmistuksessa. Tuotteiden luonne, kysynnän määrä ja jatkuvuus vaikuttavat tuotantoprosessin jatkuvuuteen, vaihtuvuuteen ja yksilöllisyyteen. Täältä pohjalta määräytyvät

perustuotantotyypit, yksittäistuotanto, sarjatuotanto ja yhtenäistuotanto, joka on usein prosessituotantoa. Näiden tuotantotyyppien valmistusprosessit ja niihin liittyvät materiaaliprosessit ja henkilöstötarpeet poikkeavat hyvin suuresti toisistaan. Nämä perusvalinnat asettavat erilaisia vaatimuksia yrityksen suunnittelulle. Tuotantoteknologiaa ja raaka-aineita koskevien perusratkaisujen vaikutuksen analyysissä päädyttiin kappaleessa 2.5.4.2 seuraavaan hypoteesiin:

HYPOTEESI V A

Yrityksen perusratkaisut tuotantoteknologiasta ja raaka-aineista vaikuttavat välittömästi yrityksen strategiseen asemaan ja tämän suuntaamisen vaatimaan sopeutumisprosessiin ja sen edellyttämään päätöksentekoon ja suunnitteluun.

HYPOTEESI V B

Yrityksen perusratkaisut tuotantoteknologiasta ja raaka-aineista vaikuttavat suunnittelusysteemiin siten, että mitä yksilöllisempien ja kompleksisempien tuotteiden valmistuksen (asiakkaiden tarpeiden mukaisen) tuotantoteknologiaa koskevat ratkaisut mahdollistavat, sitä hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu.

Yrityksen kansainvälistymistä voidaan tarkastella prosessikuvauksen avulla. Luostarinen on luonut teorian selittämään pienen ja avoimen maan suhteellisen pienten yritysten kansainvälistymisprosessin eri vaiheita. Kansainvälistymisprosessin "runkona" käytetään product strategy, operation strategy ja market strategy käsitteitä. Prosessin vaiheet ovat, starting stage, development stage, growth stage ja mature stage. (Luostarinen, 1979) Yrityksen kansainvälisen toiminnan suuntaamisen kannalta ongelmallisia ovat sellaiset markkinoilla tapahtuvat asteittaiset muutokset, jotka ovat heikosti tunnistettavissa. Muutokset lienevät sitä vaikeammin identifioitavissa, mitä useampia tavaroita, palveluita, projekteja, know-how'ta tuotestrategia sisältää, mitä useampia ja suurempi panoksia operaatiostrategioita yritys käyttää ja mitä kaukaisempiin maihin business-etäisyydeltään yritys tuotteitaan markkinoi, toisin sanoen, mitä pidemmällä yritys on kansainvälistymisprosessissaan, koska silloin yleisten ja pysyvien muutosten erottaminen lukemattomista yksittäisistä ja tilapäisistä vaihteluista vaikeutuu. Kaiken kaikkiaan kansainvälistymisprosessin eri vaiheet asettavat erilaisia vaatimuksia yrityksen suunnittelulle. Kansainvälistymisen vaikutuksen analyysissä päädyttiin kappaleessa 2.5.4.3 seuraavaan hypoteesiin:

HYPOTEESI VI A

Yrityksen kansainvälistyminen vaikuttaa välittömästi yrityksen strategiseen asemaan ja tämän suuntaamisen vaatimaan sopeutumisprosessiin ja sen edellyttämään päätöksentekoon ja suunnitteluun.

HYPOTEESI VI B

Yrityksen kansainvälistyminen vaikuttaa suunnittelusysteemiin siten, että mitä pidemmällä ja suuremmilla panoksilla yritys on kansainvälistymisprosessissaan, sitä hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu.

Yrityksen kehitysvaiheiden analysoinnin sanoma on siinä, että näiden eri vaiheiden avulla kyetään täydentämään teoriaa yrityksen ja ympäristön välisestä sopeutumisesta ja tämän vaatimasta suunnittelusta. Kuten peruslähtökohtien kuvauksen yhteydessä todettiin yrityksen kehitysvaiheet analysoitiin Normann'in kehittämän liikeidean käsitteen avulla. Kehitysprosessin ensimmäistä vaihetta, jolloin liikeidea syntyy, nimitetään keihäänkärkivaiheeksi. Kehitysprosessin seuraavia vaihteita nimitetään järjestelmien kehittämisen vaiheeksi, markkinoiden valtaamisen vaiheeksi ja markkinoiden hallintavaiheeksi. Yrityksellä voi olla portfoliossaan useita liikeideoita, jotka voivat puolestaan olla eri kehitysvaiheissa. Vallitsevan kehitysvaiheen tunnistaminen ja seuraavaan vaiheeseen siirtyminen sekä uusien liikeideoiden etsiminen ja kehittäminen vaativat toiminnan suunnittelua. Eri kehitysvaiheet vaativat kuitenkin erilaisen suunnittelumenettelyn, jotta suunnittelumenettely olisi sopiva kulloisenkin kehitysvaiheen tarpeisiin. Kehitysprosessin varhaisessa vaiheessa suunnittelumenettelyksi saattaa riittää ns. prosessinäkemyks. Kehitysprosessin myötä yrityksen johto voi siirtyä käyttämään uuteen kehitysvaiheeseen paremmin yhteensopivaa ns. tavoite-keino-näkemyks. Tällöin toiminnan ohjauksen apuna käytetään erilaisia hierarkkisia suunnittelusysteemejä. Yrityksen kehitysvaiheiden vaikutuksen analyysissä päädyttiin kappaleessa 2.5.4.4 seuraavaan hypoteesiin:

HYPOTEESI VII A

Yrityksen kehitysvaiheet vaikuttavat välittömästi eri kehitysvaiheissa olevien liikeideoiden kautta yrityksen strategiseen asemaan ja tämän suuntaamisen vaatimaan sopeutumisprosessiin ja sen edellyttämään päätöksentekoon ja suunnitteluun.

HYPOTEESI VII B

Yrityksen kehitysvaiheet vaikuttavat yrityksen suunnittelusysteemiin siten, että mitä kypsemässä kehitysvaiheessa yritys on, sitä hierarkkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu.

Kappaleessa 2.6 johdettiin hypoteesi yrityksen suunnitteluratkaisun vaikutuksesta yrityksen kannattavuuteen, rahoitukseen ja tehokkuuteen. Tässä yhteydessä tukeuduttiin kappaleessa 2.5 olevaan analyysiin. Siinä johdettujen hypoteesien mukaan tietyt ympäristö- ja yritystilanteet vaikuttavat yrityksen suunnittelusysteemiin siten, että se muodostuu hierarkkiseksi ja moniulotteiseksi systeemiksi. Tällaisen tilanteen vaatiman ja kehittyneen systeemin avulla yrityksen johdolla on mahdollisuus tunnistaa heikkojen signaalien välittämästä informaatiosta arvo- ja toimintaympäristön muutokset sekä arvioida muutosten vaikutus yrityksen strategiseen asemaan ja sen uudelleen suuntaamistarpeeseen. Lisäksi tällaisen tilanteeseen sopeutetun hierarkkisen ja moniulotteisen systeemin avulla yrityksen johdolla on mahdollisuus suunnitella ja koordinoida yrityksen toiminta siten, että yritys saavuttaa päämääränsä, kannattavuuden ja rahoitusaseman, paremmin kuin tilanteeseen yhteensopimattoman systeemin avulla, koska koko yrityssysteemin toiminnan kannalta yhteensopimattomat osasysteemit aiheuttavat häiriöitä eivätkä tue koko yrityssysteemin toimintaa. Yrityksen suunnitteluratkaisun vaikutuksen analyysissä päädyttiin seuraavaan hypoteesiin:

HYPOTEESI VIII

Yrityksen suunnitteluratkaisu vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen, rahoitukseen ja tehokkuuteen siten, että mitä yhteensopivamman suunnittelusysteemin - se on hierarkkisemman ja moniulotteisemman suunnittelusysteemin - monityyppisen arvoympäristön, häiriöalttiin toimintaympäristön, sidosryhmien merkityksen ja edellä tarkasteltujen yritystekijöiden kanssa yrityksen johto valitsee toiminnan ohjauksen avuksi, sitä selvemmin suunnittelusysteemin vaikutus ilmenee parempana kannattavuutena, rahoitusasemana ja tehokkuutena.

Hypoteesien johtamisen kokonaisuutena havainnollistaa kappaleessa 2.6 oleva kuvio. Koko teoriaosan sisällön ja rakenteen puolestaan havainnollistaa kappaleessa 2.7 oleva yhteenvetokuvio.

7.3 Empiirinen analyysi ja hypoteesien testaus

Empiirisen osan lähtökohdat esitettiin luvussa 3. Tutkimuksen ongelma ja tavoitteet ohjaavat yritysten valintaa siten, että empiirisen tutkimuksen kohteena ovat kansainvälisillä markkinoilla toimivat suomalaiset yritykset, koska Suomessa sijaitsevien ulkomaisten yritysten tytäryhtiöiden itsenäistä strategiasuunnittelua voivat rajoittaa monet pääyhtiön asettamat päämäärät ja strategiat.

Kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten saavuttamiseksi päädyttiin käyttämään Suomen Ulkomaankauppaliiton viejärekisteriä. Rekisteristä valittu otos edustanee hyvin kansainvälisillä markkinoilla toimivia yrityksiä. Tutkimuksen kohteeksi tuli 169 yritystä, joista 104 yritystä vastasi kyselyyn. Aineisto hankittiin suoraan yrityksistä, niiden ylimmältä johdolta, kyselymenetelmän avulla.

Tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti empiiristä evidenssiä hankittiin teoreettiselle mallille. Empiirisen tiedon etsintää ohjasi juuri teoreettinen malli, jota koskevia kysymyksiä tehtiin. Kysymykset jakautuvat kolmeen ryhmään: Johdon strategiasuunnittelun lomake esitettiin toimitusjohtajan vastattavaksi ja se sisältää kysymykset 1 - 100. Keskipitkän tähtäyksen eli 2 - 3 vuoden ja budjettisuunnittelun lomake esitettiin talousjohtajan vastattavaksi ja se sisältää kysymykset 1 - 111. Yrityksen kuvaustietojen lomake on esitetty toimitusjohtajan ja talousjohtajan vastattavaksi ja se sisältää kysymykset 1 - 58. Nämä kysymykset liittyvät teoreettisessa osassa kuvattuihin suunnitteluun vaikuttaviin taustatekijöihin. Yritysten kannattavuuden ja rahoitusaseman analysoimiseksi hankittiin kyselyn yhteydessä yritysten toimintakertomukset, jotka sisältävät viralliset tuloslaskelmat ja taseet.

Tutkimuksen onnistumiseksi kysely osoitettiin toimitusjohtajalle tai hallituksen puheenjohtajalle henkilökohtaisesti. Kysymykset ja vastausvaihtoehdot suunniteltiin niin, että ne soveltuvat sekä suurten että pienten yritysten vastattavaksi. Kysymyksillä tiedusteltiin suurimmaksi osaksi tosiasiatietoja suunnittelusta ja vain hyvin vähäisessä määrin mielipiteitä. Saadut vastaukset on tarkistettu ja täydennetty tarpeellisilta osin vastanneilta henkilöiltä. Tämän toimenpiteen avulla on voitu nostaa aineiston laatutasoa, jota voidaan pitää hyvänä kaikkien 104 yrityksen osalta. Viimeiset tiedot ovat toukokuulta 1985.

Tutkimuksen toisen tavoitteen saavuttamiseksi teoreettiselle suunnittelumallille haettiin empiirinen evidenssi luvussa 4. Tällöin analysoitiin yrityskohtaiset mittaustulokset tarkastelemalla yksityiskohtaisesti määriteltyjä suunnittelun kohteita ja vaiheita. Samoin analysoitiin suunnittelun kohteiden ja vaiheiden väliset yhteydet. Näiden yrityskohtaisten mittaustulosten pohjalta etsittiin teoreettisten kriteerien avulla homogeenisia ryhmiä, jotka säännönmukaisempina kokonaisuuksina kuin yksittäisen yrityksen vastaukset todentaisivat teoreettisen suunnittelusysteemin ja -prosessin ilmentymisen todellisissa tilanteissa. Löydettyjä empiirisiä ryhmiä nimitettiin suunnittelutyypeiksi.

Suunnittelutyyppihin jaon teoriapohjaiset valinnan kriteerit täsmennettiin kappaleessa 4.3.1.2. Strategia-, tavoite- (kts) ja budjettisuunnittelun kohteiden päätöksenteossa saama sisältö täsmentää teoreettisen tarkastelun mukaan suunnittelun kohteiden funktionaalisen, ajallisen ja organisatorisen ulottuvuuden. Juuri päätösten pohjalta ovat yrityskohtaiset suunnitteluilmentymät jaettavissa homogeenisiin ryhmiin, tyyppihin. Suunnittelutyyppihin jaon valinnan kriteereinä pidettiin tällöin strategia-, tavoite- (kts) ja budjettisuunnittelun kohteiden kirjallisessa muodossa olevien päätöksien esiintymistä.

Toisena suunnittelutyyppihin jaon valinnan kriteerinä pidettiin näiden hierarkkisten päätösten sisällön johdonmukaisuutta eli päätösketjujen loogisuutta. Päätösketjujen mittaus täsmennettiin funktioittain. Kolmantena kriteerinä käytettiin perussysteemin ja -prosessin karkeaa identifiointia. Näiden kriteerien vaatimien muuttujien lisäksi on analysoitu kaikki muutkin muuttujat, jotka toivat lisää tietoa tyyppien "rungon" ympärille.

Näin analysoituna suunnittelutyyppit esitettiin täydennetyssä muodossa kappaleessa 4.3.6. Se on tiivis yhteenveto monipuolisesta tutkimusaineistosta.

I - Budjettisuunnittelutyyppi (19 yritystä)

Budjettisuunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä esiintyi keskimäärin neljä kirjallisessa muodossa olevaa budjettitavoitetta yritystä kohti. Kirjallisia 2 - 3 vuoden tavoitteita oli keskimäärin alle yksi ja kirjallisia 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmia oli keskimäärin yksi yritystä kohti. Yrityksen toiminnan lähtökohtana oli 42,0 %:ssa yrityksistä tuotteiden ja palveluiden kysyntä ja 58,0 %:ssa yrityksistä jokin yrityksen käytössä

oleva tarjontatekijä. Yrityksen toiminta-ajatuksen sisältö oli 57,9 %:ssa yrityksistä määritetty konkreettisesti yhden tai useamman yritystoiminnan perustekijän avulla: tuotteena, markkinoina, tuotantoteknologiana ja jakelukanavana. Tämä tyyppi jakautuu kahdeksi alatyypiksi: I 1. Pääasiassa budjettisuunnittelu ja I 2. Budjettisuunnittelu + kts-suunnittelu.

Budjettisuunnittelutyyppiä edustavien yritysten - 19 yritystä - mittaustuloksista on todennettavissa suunnitteluhierarkian kohteiden ja suunnitteluprosessin vaiheiden laajempikin ilmentyminen, joskaan kirjallisessa muodossa olevia päätöksiä ei edellä olevien lisäksi esiintynyt.

Niin strategia- kuin kts- ja budjettisuunnitteluprosessin vaiheet ovat todennettavissa. Suunnitteluprosessin identifiointivaiheessa hankitaan informaatiota yrityksen ympäristöstä ja sidosryhmistä eritasoisen suunnittelun tarpeisiin. Prosessin suunnitteluvaiheessa eri suunnittelukohteita käsittelee toiminta-ajatukselta lähtien ensisijassa johtokunta (hallitus), johtoryhmä, tulosityksiköiden johto ja toimipaikkojen johto.

Prosessin päätösvaihe on myös todennettavissa tätä tyyppiä edustavissa yrityksissä, joskin kirjallisessa muodossa olevia päätöksiä oli vähän. Suunnittelupäätöksiä tekee tässä tyypissä pääasiassa johtokunta (hallitus), johtoryhmä tai toimitusjohtaja. Prosessin toimeenpanovaiheessa jaetaan informaatiota päätöksistä useimmissa yrityksissä tulosityksikköjohdolle, funktiojohdolle ja toimipaikkojen johdolle sekä melko useissa yrityksissä yhtiökokoukselle, ulkomaisten yksiköiden johdolle ja rahoittajille.

Lisäksi yrityksistä 36,8 % vastasi kansainvälistymisen vaikuttaneen budjettien valvontaan siten, että raporttien käyttöä toiminnan ohjauksessa oli tehostettu. Tulosityksiköiden johdon toiminnan arvostelussa käytettiin budjettitavoitetta "käyttökate" 63,2 %:ssa yrityksistä.

II - Hahmottuva strategiasuunnittelutyyppi (41 yritystä)

Tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä esiintyi keskimäärin alle kaksi kirjallisessa muodossa olevaa 4 - 5 vuoden päämäärää, kuten myös alle kaksi strategiasuunnitelmaa yritystä kohti. Tyypillisesti strategiasuunnitelmat painottuivat markkinointi- ja investointisuunnitelmiin. Yrityksen toiminnan lähtökohtana oli 39,1 %:ssa yrityksistä tuotteiden ja palveluiden kysyntä ja 60,9 %:ssa yrityksistä jokin yrityksen käytössä

oleva tarjontatekijä. Yrityksen toiminta-ajatuksen sisältö oli 68,4 %:ssa yrityksistä määritetty konkreettisesti yhden tai useamman yritystoiminnan perustekijän avulla: tuotteena, markkinoina, tuotantoteknologiana ja jakelukanavina.

Kts-suunnittelussa kirjallisia 2 - 3 vuoden tavoitteita, ja 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmia oli kummankin kohteen osalta asetettu keskimäärin kaksi yritystä kohti. Nämä kts-suunnitelmat eivät muodosta kaikissa tapauksissa lenkin sitä osaa, joka tarvitaan loogisen päätösketjun syntymiseen strategiasuunnittelusta budjettisuunnitteluun. Budjettisuunnittelun osalta kirjallisia budjettitavoitteita oli asetettu keskimäärin alle viisi yritystä kohti.

Tämä suunnittelutyyppi jakautuu kahdeksi alatyypiksi: II 1. Erillinen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppi, jossa strategiasuunnittelu on erillään budjettisuunnittelusta, ja II 2. Osittainen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppi, jossa strategiasuunnittelu on loogisten päätösketjujen kautta yhteydessä budjettisuunnitteluun, mutta suunnitelmat kattavat yrityksen toiminnan vain osittain.

Kaikkien hahmottuvaa strategiasuunnittelutyyppiä edustavien yritysten - 41 yritystä - mittaustuloksista ovat todennettavissa niin strategia- kuin kts- ja budjettisuunnittelu-prosessinkin vaiheet. Prosessin identifiointivaiheessa hankittiin informaatiota yrityksen ympäristöstä ja sidosryhmistä hierarkkisen suunnittelun tarpeisiin. Prosessin suunnitteluvaiheessa käsitelivät eri suunnittelukohteita toiminta-ajatukselta lähtien ensisijassa johtokunta (hallitus), johtoryhmä, tulosyksiköiden johto ja ulkomaisten yksiköiden johto.

Prosessin päätösvaihe on todennettavissa tätä tyyppiä edustavissa yrityksissä, koska strategia-, kts- ja budjettisuunnittelukohteiden kirjallisessa muodossa olevat sisällön määritykset ilmenevät yrityksissä. Suunnittelupäätöksiä tekivät tässä tyypissä pääasiassa johtokunta (hallitus), johtoryhmä tai toimitusjohtaja. Prosessin toimeenpanovaiheessa jaettiin informaatiota päätöksistä useimmissa yrityksissä tulosyksikköjohdolle, funktiojohdolle ja ulkomaisten yksiköiden johdolle sekä melko useissa yrityksissä yhtiökokoukselle, toimipaikkojen johdolle, suunnitteluelimelle ja rahoittajille.

Lisäksi yrityksistä 36,6 % vastasi kansainvälistymisen vaikuttaneen budjettien valvontaan siten, että raporttien käyttöä toiminnan ohjauksessa oli tehostettu. Tulosyksiköi-

den johdon toiminnan arvostelussa käytettiin budjettitavoitetta "käyttökate" 51,2 %:ssa yrityksistä.

III - Monidimensioinen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppi, ylimmän johdon suunnittelutyyppi (19 yritystä)

Tätä tyyppiä edustavissa yrityksissä esiintyi keskimäärin neljä kirjallisessa muodossa olevaa 4 - 5 vuoden päämäärää yritystä kohti. Kirjallisessa muodossa olevia strategioita oli keskimäärin laadittu viisi yritystä kohti. Tässä suunnittelutyypissä esiintyi kaikkia toimintoja koskevia päämääriä ja strategioita. Yrityksen toiminnan lähtökohdaksi oli jopa 63,1 %:ssa yrityksistä tuotteiden ja palveluiden kysyntä ja 36,9 %:ssa yrityksistä jokin yrityksen käytössä oleva tarjontatekijä. Yrityksen toiminta-ajatuksen sisältö oli 73,6 %:ssa yrityksistä määritetty konkreettisesti yhden tai useamman yritystoiminnan perustekijän avulla: tuotteena, markkinoina, tuotantoteknologiana ja jakelukanavana.

Kts-suunnittelun osalta kirjallisia 2 - 3 vuoden tavoitteita oli keskimäärin asetettu yli neljä yritystä kohti. Kirjallisia 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmia oli keskimäärin neljä yritystä kohti. Nämä kts-suunnitelmat olivat useimmiten strategiasuunnitelmien kanssa johdonmukaisia. Budjettisuunnittelun osalta kirjallisia budjettitavoitteita oli asetettu keskimäärin 14 yritystä kohti.

Tämä tyyppi jakautuu kahdeksi alatyypiksi: III 1. Yrityksen ylin johto ja suunnitteluelin toteuttavat suunnittelun pääasiassa yksin. Tällöin strategiasuunnittelu toteutetaan lähinnä siten, että yrityksen johto ja suunnitteluelin identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat, tekevät päätöksen ja tiedottavat päätöksestä kotimaisille ja ulkomaisille yksiköille. III 2. Yrityksen ylin johto ja suunnitteluelin keskustelevat suunnitelmista kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johdon kanssa. Tältä pohjalta yrityksen johto tekee päätöksen ja tiedottaa siitä kotimaisille ja ulkomaisille yksiköille.

Molempia alatyyppejä edustavissa yrityksissä oli myös todennettavissa loogiset päätös-ketjut, jotka alkavat päämääristä ja strategioista ja jotka etenevät 2 - 3 vuoden tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin ja päättyvät budjettitavoitteisiin. III 1. suunnittelutyypissä esiintyi keskimäärin kaksi strategiasuunnittelutasolta alkavaa täyttä päätös-ketjua ja yli kolme osittaista päätös-ketjua. III 2. suunnittelutyypissä esiintyi

keskimäärin kaksi strategiasuunnittelutasolta alkavaa täyttä päätöskehjua ja yli neljä osittaista päätöskehjua yritystä kohti. Loogiset päätöskehjut koskivat pääasiassa tuotteita ja markkinointia, tuotantoa ja investointeja sekä tulospäämääriä. Tarkat tulokset ovat kappaleessa 4.3.6.3.

Kaikkien tätä tyyppiä edustavien yritysten - 19 yritystä - mittaustuloksista ovat todennettavissa niin strategia- kuin kts- ja budjettisuunnitteluprosessinkin vaiheet. Suunnitteluprosessin identifiointivaiheessa hankittiin informaatiota yrityksen ympäristöstä ja sidosryhmistä hierarkkisen suunnittelun tarpeisiin. Prosessin suunnitteluvaiheessa käsittelevät eri suunnittelukohteita ensisijassa johtokunta (hallitus), johtoryhmä ja tulosyksiköiden johto. Tätä tyyppiä edustavissa yrityksissä käytettiin suurimmassa osassa yrityksiä päämäärien ja strategioiden suunnittelun apuna neuvotteluja, investointilaskelmia ja riskianalyyssejä sekä skenaarioita.

Prosessin päätösvaihe on todennettavissa, koska strategia-, kts- ja budjettisuunnittelukohteiden kirjallisessa muodossa olevat sisällön määritykset ilmenevät yrityksissä. Suunnittelupäätöksiä tekivät tässä tyyppissä pääasiassa johtokunta (hallitus), johtoryhmä tai toimitusjohtaja. Prosessin toimeenpanovaiheessa tiedotettiin päätöksistä useimmissa yrityksissä tulosyksikköjohdolle, funktiojohdolle ja toimipaikkojen johdolle sekä useissa yrityksissä yhtiökokoukselle, ulkomaisten yksiköiden johdolle ja rahoittajille.

Lisäksi yrityksistä 42,1 % ilmoitti kansainvälistymisen vaikuttaneen budjettien valvontaan siten, että valvontaraporttien käyttöä toiminnan ohjauksessa oli tehostettu. Tulosyksiköiden johdon toiminnan arvostelussa käytettiin budjettitavoitetta "käyttökate" 68,4 %:ssa yrityksistä.

IV - Monidimensioinen strategia- ja budjettisuunnittelutyyppi, laajan osallistumisen suunnittelutyyppi (25 yritystä)

Tätä suunnittelutyyppiä edustavissa yrityksissä esiintyi keskimäärin kuusi kirjallisessa muodossa olevaa 4 - 5 vuoden päämäärää yritystä kohti. Kirjallisessa muodossa olevia strategioita oli keskimäärin laadittu 10 yritystä kohti. Nämä keskiarvot ovat selvästi korkeampia kuin edellisissä tyypeissä olevat arvot. Yrityksen toiminnan lähtökohtana oli 68,0 %:ssa yrityksistä tuotteiden ja palveluiden kysyntä ja 32,0 %:ssa yrityksistä jokin yrityksen käytössä oleva tarjontatekijä. Yrityksen toiminta-ajatuksen sisältö oli

jopa 80,0 %:ssa yrityksistä määritetty konkreettisesti yhden tai useamman yritystoiminnan perustekijän avulla: tuotteena, markkinoina, tuotantoteknologiana ja jakelukanavana.

Kts-suunnittelussa kirjallisia 2 - 3 vuoden tavoitteita, ja 2 - 3 vuoden toimintasuunnitelmia oli kummankin kohteen osalta asetettu keskimäärin lähes kuusi yritystä kohti. Nämä kts-suunnitelmat olivat useimmiten johdonmukaisia strategiasuunnitelmien kanssa. Budjettisuunnittelun osalta kirjallisia budjettitavoitteita oli asetettu keskimäärin 15 yritystä kohti.

Tämä tyyppi jakautuu kahdeksi alatyypiksi: IV 1. Yrityksen johto sekä kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johto toteuttavat suunnittelun yhdessä. Tällöin strategiasuunnittelu toteutetaan lähinnä siten, että yrityksen johto sekä kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johto yhdessä identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat ja tekevät päätöksen strategiasta. IV 2. Kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johto laatii omasta yksiköstään suunnitelmat ylimmän johdon hyväksyttäväksi. Tällöin strategiasuunnittelu toteutetaan lähinnä siten, että kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johto itse identifioi ongelman, hankkii informaation, laatii suunnitelmat ja tekee päätöksen, joka näyttää tyydyttävän yrityksen päämäärät, sekä esittää tämän päätöksen yrityksen johdolle hyväksyttäväksi.

Molempia alatyyppejä edustavissa yrityksissä on myös todennettavissa loogiset päätös-ketjut, jotka alkavat päämääristä ja strategioista ja jotka etenevät 2 - 3 vuoden tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin ja jotka päättyvät budjettitavoitteisiin. IV 1. suunnittelutyyppissä esiintyi keskimäärin yli neljä strategiasuunnittelutasolta alkavaa täyttä päätös-ketjua ja samoin yli neljä osittaista päätös-ketjua. IV 2. suunnittelutyyppissä esiintyi keskimäärin alle neljä strategiasuunnittelutasolta alkavaa täyttä päätös-ketjua ja viisi osittaista päätös-ketjua yritystä kohti. Loogiset päätös-ketjut koskivat pääasiassa tuotteita ja markkinointia, tuotantoa ja investointeja, tulospäämääriä sekä rahoitusta. Tarkat tulokset ovat kappaleessa 4.3.6.4.

Kaikkien tätä tyyppiä edustavien yritysten - 25 yritystä - mittaustuloksista on todennettavissa suunnitteluhierarkian kohteiden ja suunnitteluprosessin vaiheiden laajempikin ilmentyminen, joskaan kirjallisessa muodossa olevia päätöksiä ei edellä olevien lisäksi esiintynyt.

Strategiasuunnitteluprosessi

Kaikissa yrityksissä ylin johto sekä kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johto yhdessä toteuttavat suunnittelun. Tähän joukkoon kuuluvista yrityksistä 48,0 % katsoi kansainvälistymisen vaikeuttaneen ensisijassa prosessin päätöksentekovaihetta.

Suunnitteluprosessin identifiointivaiheessa hankittiin informaatiota yrityksen ympäristöstä ja sidosryhmistä strategiasuunnittelun tarpeisiin. Prosessin suunnitteluvaiheessa toiminta-ajatuksen, päämäärien ja strategioiden käsittely ilmenee useina vaihtoehtoina. Näitä suunnittelukohteita käsittelevät ensisijassa johtokunta (hallitus), johtoryhmä, tulosityksiköiden johtajat ja ulkomaisten yksiköiden johtajat. Tälle suunnittelutyypille on tyypillistä eri henkilöryhmien laaja osallistuminen suunnitelmien laadintaan päämäärien ja strategioiden suunnittelusta lähtien. Suurimmassa osassa yrityksiä suunnittelun apuna käytettiin neuvottelujä, ulkopuolisia asiantuntijoita, investointilaskelmia ja riskianalyysijä sekä portfoliomalleja.

Prosessin päätösvaihe on todennettavissa, koska päämäärien ja strategioiden kirjallisessa muodossa olevat päätökset esiintyvät lukuisasti. Kaikista suunnittelun kohteista päättää johtokunta (hallitus), johtoryhmä tai toimitusjohtaja. Prosessin toimeenpanovaiheessa tiedotettiin päätöksistä useimmissa yrityksissä tulosityksikköjohdolle, ulkomaisten yksiköiden johdolle, funktiojohdolle ja suunnitteluelimelle sekä useissa yrityksissä yhtiökokoukselle ja rahoittajille.

Kts- ja budjettisuunnitteluprosessi

Kts-suunnittelun identifiointivaiheessa hankitaan informaatiota yrityksen ympäristöstä. Prosessin suunnitteluvaiheessa kts-kohteiden ja budjettitavoitteiden käsittely ilmenee lukuisina vaihtoehtoina. Näiden kohteiden suunnitteluun osallistuvat ensisijassa johtoryhmä, tulosityksiköiden johtajat, ulkomaisten yksiköiden johtajat ja toimipaikkojen johtajat. Tälle suunnittelutyypille on joka tasolla tyypillistä eri henkilöryhmien laaja osallistuminen suunnitelmien laadintaan. Tätä tyyppiä edustavista yrityksistä 44,4 % vastasi kansainvälistymisen vaikuttaneen kts-suunnittelun organisointiin siten, että linjajohdon osallistumista oli laajennettu suunnitelmien laadintaan.

Prosessin päätösvaihe on todennettavissa, koska kts-kohteiden ja budjettitavoitteiden kirjallisessa muodossa olevat päätökset esiintyvät lukuisasti. Kaikista suunnittelun

kohteista päättää lähes jokaisessa yrityksessä johtokunta (hallitus), johtoryhmä, toimitusjohtaja tai tulosyksiköiden johto. Prosessin toimeenpanovaiheessa tiedotettiin päätöksistä useimmissa yrityksissä tulosyksikköjohdolle, ulkomaisten yksiköiden johdolle, funktiojohdolle, toimipaikkojen johdolle ja suunnitteluelimelle sekä useissa yrityksissä yhtiökokoukselle ja rahoittajille.

Lisäksi yrityksistä 60,0 % vastasi kansainvälistymisen vaikuttaneen budjettien valvontaan siten, että valvontaraporttien hyväksikäyttöä toiminnan ohjauksessa oli tehostettu ja 40,0 % siten, että raporttien hyväksikäyttöä seuraavan suunnittelukierroksen yhteydessä oli tehostettu. Tulosyksiköiden johdon toiminnan arvostelussa käytettiin budjettitavoitetta "pääoman tuotto prosentti" 80,0 %:ssa yrityksistä.

Tutkimuksen kolmannen tavoitteen saavuttamiseksi 5. luvussa etsittiin selitys eri suunnittelutyypin valinnalle suunnitteluun vaikuttavien taustatekijöiden avulla. Tämä toteutettiin testaamalla kappaleessa 2.5 taustatekijöiden vaikutuksista johdetut hypoteesit. Testausta varten hypoteesit operationalisoitiin empiirisesti mitattavaan muotoon. Operationaalisten mittareitten muodostamisen jälkeen etsittiin vastaus kysymykseen, ovatko taustamuuttujat ja suunnittelutyypit toisistaan riippuvaisia vai riippumattomia. Nämä riippuvuussuhteet testattiin X^2 - riippumattomuustestin avulla. Testien avulla löydettiin seuraavat selittävät taustamuuttujat, jotka ovat tilastollisesti merkitsevästi riippuvuussuhteessa suunnittelutyypin kanssa.

Selittävien tekijöiden mittarit	Riippuvuuden merkitsevyys	Kontingenssi-kerroin	Riippuvuus hypoteesin mukaista
---------------------------------	---------------------------	----------------------	--------------------------------

Sidosryhmien merkitys:

-henkilökunnan koko	xxx	0,46	kyllä
-asiakaskunnan koko	xxx	0,50	kyllä
-hankkijakunnan koko	xxx	0,48	kyllä
-ulkomaisen hankkijak.koko	xxx	0,47	kyllä
-lainanantajakunnan koko	xxx	0,48	kyllä
-ulkom. rahan määräisten lainojen osuus	xx	0,49	kyllä

Yritystekijät:Tuotteet ja niiden markkinat

- tuotteiden perusratkaisut	xx	0,45	kyllä
-----------------------------	----	------	-------

Kansainvälistyminen

- ulkomaiset toiminnot	xx	0,45	kyllä
------------------------	----	------	-------

- ulkom. toimipaikkojen osuus	xx	0,44	kyllä
-------------------------------	----	------	-------

Yrityksen kehitysvaiheet-yrityksen koko

- yrityksen koko, liikev.	xx	0,44	kyllä
---------------------------	----	------	-------

- yrityksen koko, tase	xxx	0,46	kyllä
------------------------	-----	------	-------

-organisaation rakennetekijät

- yhtiörakenne	xx	0,44	kyllä
----------------	----	------	-------

- toimipaikkojen lukumäärä	xx	0,44	kyllä
----------------------------	----	------	-------

- ulkom.toimipaikkojen lkm	xxx	0,59	kyllä
----------------------------	-----	------	-------

- organisaation tasot	xx	0,41	kyllä
-----------------------	----	------	-------

- organisaation perusmalli	x	0,43	kyllä
----------------------------	---	------	-------

-hallintoelimet ja niiden miehitys

- johtokunnan koko	xx	0,41	kyllä
--------------------	----	------	-------

- hallintojohtajan toimi	xx	0,41	kyllä
--------------------------	----	------	-------

- suunnittelujohtajan toimi	xx	0,39	kyllä
-----------------------------	----	------	-------

Analysoitaessa kontingenssitauluista riippuvuuden tarkempaa sisältöä voidaan tuloksista todeta se, että riippuvuus on näissä tapauksissa hypoteesin mukaista.

Häiriöalttiin toimintaympäristön, jota mitattiin toimialalla ja maantieteellisellä markkina-alueella, ja suunnittelutyypin välillä ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta. Tämä koski hypoteesia II. Näin ollen oletetun vaikutussuhteen todentaminen vaatii toimintaympäristön muiden ulottuvuuksien tutkimista. (Väitöskirja-tutkimuksen yhteydessä sen sijaan voitiin todentaa toimintaympäristön häiriöalttiuden vaikutus suunnittelutyypin valintaan. Kyläkoski 1980.)

Yrityksen tuotteiden perusratkaisujen ja suunnittelutyypin välillä oli tilastollisesti merkitsevä riippuvuusuhde. Tämä koski hypoteesia IV. Sen sijaan tuotantoteknologian perusratkaisujen ja suunnittelutyypin välillä ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta. Tämä koski hypoteesia V. Niinpä tuotteiden perusratkaisut vaikuttavat enemmän yrityksen suunnittelutyypivalintojen tekoon kuin tuotteiden valmistusta koskevat perusratkaisut.

Selittävässä tutkimuksessa on seuraavaksi analysoitava selittävien taustamuuttujien välinen riippuvuus. Testattaessa selittävien muuttujien keskinäistä riippuvuutta χ^2 -riippumattomuustestin avulla löytyi 18 muuttujan välillä useimmissa tapauksissa tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta. Suunnittelujohtajan toimen ja muiden selittävien muuttujien välillä ei sen sijaan löytynyt riippuvuutta, paitsi vähäisessä määrin organisaation tasojen kanssa. Näin ollen suunnittelujohtajan toimi säilyy itsenäisenä selittäjänä. Myöskin "ulkomaan rahan määräisten lainojen osuuden" ja muiden muuttujien välillä on vain joissakin tapauksissa riippuvuus. Näin ollen tämänkin muuttujan yhteyttä suunnittelutyyppeihin voidaan analysoida melko itsenäisenä.

Selittävien taustamuuttujien ollessa keskenään riippuvia ne eivät säily kaikki itsenäisinä selittäjinä. Tehdyissä jatkoanalyysissä, vakioinneissa, säilyy selittävien muuttujien ja suunnittelutyypin välinen tilastollisesti merkitsevä riippuvuus osittain tai vain joissakin vakioinnin luokissa. Näiden jatkoanalyysien tuloksena näyttää käytettävissä olevan empiirisen aineiston valossa siltä, että tärkeimmiksi selittäjiksi suunnittelutyypin valinnassa jäävät:

Sidosryhmien merkitys:

- "sidosryhmän koko" ja
- "ulkomaan rahan määräisten lainojen osuus"

Yritystekijät:

Tuotteet ja niiden markkinat

- "tuotteiden perusratkaisu"

Kansainvälistyminen

- "ulkomaiset toiminnot"

Yrityksen kehitysvaiheet

-yrityksen koko

- "yrityksen koko"(liikevaihto tai taseen loppusumma),

-organisaation rakennetekijät

- "ulkomaisten toimipaikkojen lukumäärä"
- "yhtiörakenne"
- "organisaation perusmalli"

-hallintoelimet ja niiden miehitys

- "suunnittelujohtajan toimi".

Edellä olevat hypoteesien testaukseen liittyvät tulokset voidaan ilmaista toisin sanoin seuraavasti:

Sidosryhmien merkityksen osalta; hypoteesi III.

Yritysten, joiden "sidosryhmän koko" tai "ulkomaan rahan määräisten lainojen osuus" on suuri, suunnittelutyypivalinta on painottunut useammin IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin hyväksi kuin yritysten, joiden "sidosryhmän koko" tai "ulkomaan rahan määräisten lainojen osuus" on pieni. Tämä tulos on teoreettisen vaikutussuhteen mukainen. Sidosryhmien merkityksellä, tärkeydellä toiminnalle, jonka mittarina käytettiin "sidosryhmän kokoa" tai "ulkomaan rahan määräisten lainojen osuutta" on siis vaikutus yrityksen johdon suunnittelutyypivalintaan.

Yritystekijöiden osalta; hypoteesit IV, VI ja VII.

Yritysten, joiden "tuotteiden perusratkaisut" ovat tuotantohyödykkeitä, joiden "ulkomaiset toiminnot" pitävät sisällään myös markkinointi- ja valmistusyksiköitä eri maissa, joiden ominaisuudet yrityksen kypsässä kehitysvaiheessa ovat: niiden koko on suuri, niiden ulkomaisten toimipaikkojen lukumäärä on suuri, ne ovat konserneja, niiden organisaatiomalli on "tuoteryhmä-investointiyksikköorganisaatio", tai niillä on suunnittelujohtaja, suunnittelutyypivalinta on painottunut IV eli laajan osallistumisen monidimensioisen strategia- ja budjettisuunnittelutyypin hyväksi. Nämä tulokset ovat teoreettisten vaikutussuhteiden mukaisia.

Kaiken kaikkiaan näiden selittävien taustatekijöiden analyysistä voidaan todeta se, että "sidosryhmien merkitys" on vaikuttava taustatekijä. Samoin yritystekijöistä "perusratkaisu tuotteista ja niiden markkinoista" ja "kansainvälistyminen" sekä "yrityksen kehitysvaiheiden" osalta "yrityksen koko" ovat vaikuttavia taustatekijöitä ja organisaation rakenneratkaisut, hallintoelimet ja suunnittelujohtaja ovat niitä tekijöitä, jotka antavat täsmennetyin rakenteen toiminnalle. Hallintoelimet ja suunnittelujohtaja tekevät lopullisen päätöksen suunnittelutyypistä.

Tutkimuksen neljännen tavoitteen saavuttamiseksi 6. luvussa testattiin kappaleessa 2.6 johdettu hypoteesi yrityksen suunnitteluratkaisun vaikutuksesta yrityksen kannattavuuteen, rahoitukseen ja tehokkuuteen. Tämän hypoteesin testaamiseksi analysoitiin yrityksen virallisten tuloslaskelma- ja taseaineistojen avulla kannattavuus, rahoitus- asema ja tehokkuus.

Yrityksen kannattavuutta, rahoitusta ja tehokkuutta mitattiin eri mittareilla, tunnusluvuilla, jotka perustuvat sekä suorite- ja käyttöperusteiseen että kassaperusteiseen mittaukseen. Kannattavuutta mitattiin monilta kassavirran kuten myös tuloslaskelman tasoilta, koska kaikki erät ja tasot ilmentävät yrityksen johdon suunnittelun ja toimenpiteiden tuloksia. Samoin yrityksen rahoitusta mitattiin monilta kassavirran tasoilta ja taseen eristä. Kokonaistehokkuuden mittaus perustuu tuloslaskelman ja taseen eriin. Tällä mittausmenettelyllä on voitu parantaa mittauksen validiteettia ja reliabiliteettia.

Teoreettisen hypoteesin testaamiseksi käytettiin apuna yksisuuntaista varianssianalyysiä. Tällöin yksisuuntaista varianssianalyysiä käytettiin eri suunnittelusysteemin valinneiden yritysten kannattavuuden, rahoituksen ja tehokkuuden tunnuslukujen odotusarvojen yhtäsuuruuden tutkimiseen. Yksisuuntaisella varianssianalyysillä ei kuitenkaan saatu yhdenkään tunnusluvun keskiarvon saamien arvojen välille tilastollisesti merkitseviä eroja. Näin ollen käytettiin myös Kruskal-Wallis'in testiä jokaisen 20 tunnusluvun jakaumien sijainnin identtisyden tutkimiseen. Tähän testiin liittyvä tunnuslukujen jakaumien sijainnin identtisyshypoteesi jäi toistaiseksi voimaan saatujen χ^2 -testiarvojen mukaan jokaisen 20 tunnusluvun kohdalla. Tällöin Kruskal-Wallis'in testin ja yksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset tukevat toisiaan. Tilastolisten testien lisäksi käytettiin myös tunnuslukujen keskiarvojen ja mediaanien saamien arvojen analyysiä, jotta saataisiin selville teoreettisen hypoteesin mukaisen riippuvuuden olemassaolo. Lähes poikkeuksetta tämä analyysi paljasti sen, että suunnittelutyyppeiden ja tunnuslukujen keskiarvojen ja mediaanien saamien arvojen yhteys on hypoteesin mukaista. Kaikkien näiden analyysien yhteenveto on esitetty kappaleessa 6.2.3. Tämä yhteenveto on seuraava:

Yrityksen valitseman suunnittelutyypin yhteys kannattavuuden, rahoituksen ja tehokkuuden tunnuslukuihin.

Selitettävä tunnusluku	<u>Taulujen analyysi:</u> Suunnittelutyypin ja tunnuslukujen arvojen yhteys <u>hypoteesin mukaista</u>	<u>Tilastoll.testaus:</u> Erojen tilastollinen merkitsevyys eri typologia luokissa
------------------------	---	---

Kannattavuuden tunnusluvut:

Kassajäämä I a % liikevaihdosta	kyllä	ei
Kassajäämä I a % koko pääomasta	kyllä	ei
Kassajäämä I b % liikevaihdosta	kyllä	ei
Koko pääoman bruttotuottoaste %	kyllä	ei
Kassajäämä I b - verot % liikevaihdosta	kyllä	ei
Koko pääoman tuottoaste %	kyllä	ei
Kassajäämä II % liikevaihdosta	kyllä	ei
Kassajäämä II % koko pääomasta	kyllä	ei
Käyttökate % liikevaihdosta	kyllä	ei
Käyttökate % koko pääomasta	kyllä	ei
Käyttöperusteinen kokonaistulos % liikevaihdosta	kyllä	ei
Käyttöperusteinen kokonaistulos + korot % koko pääomasta	kyllä	ei

Rahoituksen tunnusluvut:

Current ratio	kyllä	ei
Velkaantumisaste %	kyllä	ei
Nettovelkojen takaisinmaksukyky %	kyllä	ei
Vieraan pääoman takaisinmaksukyky %	kyllä	ei
Vieras pääoma % liikevaihdosta	kyllä, osittain	ei
Vieraan pääoman muutos %	kyllä, osittain	ei
Koko pääoman muutos %	neutraali	ei

Tehokkuuden tunnusluvut:

Koko pääoman kiertonopeus	neutraali	ei
---------------------------	-----------	----

Jatkoanalyysi toteutettiin kaksisuuntaisella varianssianalyysillä, jolloin tutkittiin sekä suunnittelusysteemien (α) että taustamuuttujien (β) ja kannattavuuden & rahoituksen & tehokkuuden tunnuslukujen (x) väliset riippuvuudet. Tämä analyysi on tehty kappaleessa 6.2.4.

Saatujen testitulosten (2280 testiarvoa) mukaan kaksisuuntaiseen varianssianalyysiin liittyvät nollahypoteesit - parametrit α , β ja $(\alpha\beta)$ ovat nollia - jäävät lähes aina voimaan. Toisin sanoen eri suunnittelutyypin valinneiden ja eri ominaisuuksia omaavien yritysten kannattavuuden & rahoituksen & tehokkuuden tunnuslukujen keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja kuin harvoissa tapauksissa. Tutkimusongelmaan liittyvät tilastollisesti merkitsevät erot 0,10 riskitasolla ovat eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten sekä käyttökate % liikevaihdosta (taulu P-9) että käyttöperusteinen kokonaistulos % liikevaihdosta (taulu P-11) keskiarvoissa, kun taustamuuttuja "asiakaskunnan koko" otettiin mukaan analyysiin toisena mahdollisena vaikuttavana tekijänä. Nämä tulokset tukevat hypoteesia: hierarkkisella ja moniulotteisella suunnittelusysteemillä on vaikutus paremman kannattavuuden aikaansaamisessa. Samoin testitulokset antoivat tilastollisesti merkitsevän eron eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten velkaantumisaste %:n (taulu P-14) keskiarvoissa, kun taustamuuttuja "johtoryhmän koko" otettiin mukaan analyysiin. Tämä tulos puolestaan tukee hypoteesia: hierarkkisella ja moniulotteisella suunnittelusysteemillä on vaikutus paremman rahoitusaseman aikaansaamisessa. Muita ongelmaan liittyviä tilastollisesti merkitseviä eroja ei kaksisuuntaisella varianssianalyysillä löytynyt.

Aineiston analyysiä jatkettiin testiasetelmaan sopivalla diskriminantti- eli erottelu-analyysillä. Tällä tutkittiin perusjoukkojen tunnuslukujen odotusarvovektoreiden (tunnuslukukombinaatioiden) yhtäsuuruutta. Erottelufunktiota muodostettaessa päätettiin ensiksi perusjoukkojen lukumäärästä. Lähtökohtana käytettiin niitä neljää perusjoukkoa, jotka muodostettiin edellä tutkimuksessa teoreettisten kriteerien avulla. Kannattavuutta, rahoitusta ja tehokkuutta mittaavien tunnuslukujen keskiarvojen välille ei löydetty eri perusjoukoissa tilastollisesti merkitseviä eroja kuin kolmen tunnusluvun keskiarvoissa kaksisuuntaisen varianssianalyysin yhteydessä. Tunnuslukujen keskiarvojen ja mediaanien saamisessa arvoissa esiintyi kuitenkin selvästi hypoteesin suuntaisia eroja siten, että perusjoukot 1 ja 2 erottautuivat perusjoukoista 3 ja 4.

Tältä pohjalta jaettiin tutkittava kohdejoukko kahteen perusjoukkoon. Ensimmäiseen perusjoukkoon (1) luettiin ne yritykset, jotka aikaisemmin jaettiin perusjoukkoihin 1

ja 2 sen mukaan olivatko valinneet suunnittelunsa avuksi suunnittelutyypin I tai II. Toiseen perusjoukkoon (2) luettiin ne yritykset, jotka aikaisemmin jaettiin perusjoukkoihin 3 ja 4 sen mukaan olivatko valinneet suunnittelunsa avuksi suunnittelutyypin III tai IV.

Erottelufunktio muodostettiin sekä kannattavuutta että rahoitusta mittaavista tunnusluvuista, koska yrityksen johdon on kiistatta kiinnitettävä huomionsa sekä kannattavuuteen että rahoitukseen suunnitellessaan yrityksen toimintaa. Näin erottelufunktioon valittiin kannattavuuden tunnusluku, x_{39} , (taulu P-11), käyttöperusteinen kokonaistulos % liikevaihdosta ja rahoituksen tunnusluku, x_{50} , (taulu P-14), velkaantumisaste %, koska ne mittaavat sekä kannattavuutta että rahoitusta ja erottautuivat jo varianssianalyysin yhteydessä muista tunnusluvuista.

Erottelufunktion estimoinnissa lineaarisesti kahden muuttujan erottelufunktioksi saatiin $y = 0,0552x_{50} - 0,1393x_{39}$. Perusjoukossa (1) tunnusluvun x_{39} keskiarvo on 1,86 % ja tunnusluvun x_{50} keskiarvo on 76,14 %. Vastaavasti perusjoukossa (2) tunnusluvun x_{39} keskiarvo on 3,41 % ja tunnusluvun x_{50} keskiarvo on 71,72 %. Tällöin erottelufunktion ryhmäkeskiarvot ovat perusjoukon (1) osalta $\bar{y}^{(1)} = 3,9436$ ja perusjoukon (2) osalta $\bar{y}^{(2)} = 3,4837$. Tässä tapauksessa F-testin mukaan perusjoukkojen tunnuslukujen keskiarvovektorit poikkeavat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Tämä keskiarvojen ero on tilastollisesti merkitsevä ja myös teoreettisen hypoteesin mukainen.

Näin ollen eri suunnittelutyypin valinneiden yritysten tunnuslukujen keskiarvovektoreiden välillä olevat erot, jotka ilmenivät yksittäisten tunnuslukujen keskiarvoissa aikaisemmissa analyyseissä, on saatu tilastollisesti vahvistettua. Kaiken kaikkiaan näyttää siltä, että mitä hierarkkisemman ja moniulotteisemman strategia- ja budjettisuunnittelutyypin yritys valitsee toiminnan ohjauksen avuksi sitä paremman kannattavuuden ja rahoitusaseman yritys myös saavuttaa. Tämä tulos on teoreettisen hypoteesin VIII mukainen.

Teoreettisesti perusteltavissa olevia erottelufunktioita estimoitiin tutkimustyön kuluessa muitakin kuin edellä esitetty. Tämä on kuitenkin ainoa tilastollisesti merkitsevän tuloksen antava kahden tunnusluvun erottelufunktio. Näin ollen tämän funktion tunnuslukuja voidaan pitää parhaana tunnuslukukombinaationa, joka vahvistaa suunnittelutyypin valinnan vaikutuksen yrityksen kannattavuuteen ja rahoitukseen.

CORPORATE STRATEGIC AND BUDGET PLANNING,
PROFITABILITY AND FINANCING
IN FIRMS
OPERATING ON INTERNATIONAL MARKETS

8 RESEARCH SUMMARY

8.1 Point of departure and problem

The author of the present study has previously investigated corporate strategic planning both theoretically and empirically in his doctoral dissertation, which was entitled "Corporate Strategic Planning - as a System and as a Process". Empirical planning systems were grouped according to theoretical criteria into three planning types on the basis of findings from the 62 firms covered by the research. Moreover, phases in the development of two case firms in 1957-1980, including systems and problems, were researched in depth. The case study results also showed that in addition to the planning types found, new planning procedures evolve in response to environmental factors.

The effects of background factors on the type of corporate planning chosen were studied in the explanatory section of the dissertation. The background factors were grouped into environmental, participant group and corporate factors in the theoretical section. The statistical tests verified that e.g. the susceptibility of the action environment to disturbance, which was measured by the occurrence of export, had an effect on the choice of corporate planning type. The dissertation, however, was in no way - with the exception of the occurrence of export - extended to the problems of corporate internationalization. The research did, however, show that the occurrence of exports remained an independent background factor. The study of the case firms naturally reached the sources of a larger number of background factors than was possible in conjunction with acquisition of empirical data on the 62 firms. Consequently, both research findings provide a clear point of departure for the addition of explanatory background factors in further research.

A definition of the basic purpose and objectives of corporate operations is a central duty of corporate management. Consequently, corporate management seeks out goal-oriented operations. Assistance is needed from management, organization and plan-

ning of activities. These functions are used to direct all areas of responsibility and the success of the firm in achieving its objectives depends on how well these functions are implemented. The results of corporate planning and operations are evident in corporate profitability and financial position. This analysis is an entirely new element in the research.

On the basis of these premises, the research problem was specified in the following form: "What is the basic structure of the strategic and budget planning of a firm operating on international markets, and what factors affect it, and also, does the approach to planning chosen by the firm affect corporate profitability and financing?"

In order to solve the research problem, the following goals were set for the study:

- 1) Specification of the theoretical frame of reference by defining the necessary concepts and the relationships between them (The planning system and process, the background factors affecting them, and also corporate profitability and financing).
- 2) Acquisition of empirical evidence for this theoretical model.
- 3) Explanation of planning through the relevant background factors by testing the hypotheses derived from the effects of these factors.
- 4) Explanation of corporate profitability and financial position.

This phenomenon, together with its various components and linkages, was investigated both theoretically and empirically.

8.2 The theoretical frame of reference and the hypotheses

In order to achieve the first goal set for solving the research problem a theoretical frame of reference was developed by defining the necessary concepts and the relationships between them. For this purpose the basic concepts of the research were defined in paragraph 2.2. The entire area of the study was described with these concepts. This was necessary to present the underlying premises and to obtain a rough picture of the phenomenon to be investigated. An extensive research problem requires a synthetic definition of the firm and a supplementary participant group

definition both as the foundation of the study and to direct its course. According to the synthetic definition, the firm is an organized entity that sees to production as a uniform financial unit and is linked to various markets. In accordance with the participant group definition, the firm is a coalition of the goal-oriented actions of various participant groups (Cyert & March, 1963). Corporate activity can be described in accordance with this definition as an exchange between corporate management and the participant groups. This definition brings the human factor into the analysis. The research problem necessitates consideration of precisely this human factor, because planning by corporate management is subject to analysis.

The firm is linked through the members of its participant groups to both domestic and international systems and markets. The corporate environment was divided here into the action environment and the value environment. The action environment is the field of operations of the firm and its participant groups, where there are also competitors. The value environment is the environment outside the action environment and it affects the action environment and the firm.

The basic requirement for the continuity of corporate operations is the implementation and continuation of transactions approved by both the corporate management and the participant groups. In organization literature this phenomenon has been analyzed with the compatibility concept. This also requires adequate chronological and local compatibility between the firm and other external parties in all functions. Compatibility becomes more concrete through the concept of corporate strategic position. Strategic position means the chosen action environment, chosen activities with participant groups, and corporate resources. Corporate strategic position is in turn specified in relation to the competitive situation.

The link between the firm and the environment is treated in the literature by means of adaptation processes. In order to achieve the strategic position sought, the firm in its adaptation process can either adapt to the changed structures of the environment or attempt to alter the state of the environment. Normann has developed the concept of business idea for use in analysis of the above-mentioned adaptation process. Business idea refers to the products, markets, organizational structure, resources and systems, and related know-how. (Normann, 1976). The phases of corporate development have been analyzed with this concept. Recognition of the prevailing phase of development and the search for new opportunities calls for planning and control

operations by corporate management. The need to plan was finally presented as an assertion; achieving the strategic position sought, i.e. the adaptation process, calls for the existence of planning activities and planning systems adapted to the needs of the firm.

After a description of the basic dimensions of corporate operations, the various phases of corporate development and the planning functions compatible with them were examined on a rough level in paragraph 2.2.4. According to the literature, the approach to planning evolves from the process approach via the phases of corporate development into a hierarchical ends-means approach. Various hierarchical planning systems are the result.

The analysis of goal-oriented corporate activity was continued in paragraph 2.2.5. Goal-oriented activity calls for the existence of adequate financial capabilities. Financial capabilities were specified by linking the analysis with the corporate monetary process. Here financial capabilities comprise three components: profitability, financial position and the related efficiency. Financial position comprises the structure and sufficiency of financing.

The planning concepts necessary for implementation of the research were defined in paragraph 2.3. Formal corporate planning was analyzed with a system-approach description by specifying a simplified hierarchical planning system. It was stated above that achievement of the strategic position sought calls for the existence of a planning system adapted to corporate needs. Problems affecting the corporate strategic position arise from the corporate value and action environments. Corporate management can in principle place the problems requiring planning in a hierarchical order of priorities on the basis of the strategic nature of the issues and their significance. Some of the problems are strategic, some tactical and some operative. (Anthony, Ansoff, Ackoff). The problem-based hierarchical plans were described with a system-approach description.

In this research specified hierarchical planning system is understood as an entity linked to its environment, to the corporate system and through it to the corporate environment. This overall system comprises independent components called the strategy, program and budget planning systems. These component systems were analyzed in simplified form so that the objects of planning in each component system

and the levels of implementation of the planning in the organization as well as the links between them were defined. These links between the different objects and component systems function through planning decisions. In this way the links and the delimitations between the component systems are always connected with the planning decisions provided by the upper level system.

Strategic planning is the task of top management. It comprises the planning and decision-making for three objects, the corporate mission, objectives and strategies. These decisions concern the entire corporate foundation and future strategic position. In accordance with the point of departure provided by these co-ordinated decisions, program planning is implemented on the next level of the organization. It comprises goals and program plans. Budget planning based on the input information provided by decisions at this level is implemented at a lower planning level in the organization, and budget goals and budgets are the objects of planning. These objects are co-ordinated within the framework of upper level decisions. In this hierarchical planning, budgets thus derived are basically specified, co-ordinated interpretations of strategies for the duration of the budget period.

In a framework for the overall system constructed in this way, the program and budget planning systems are components of the strategic planning system in that the decisions provided by the strategic planning system are implemented by means of the two subsystems mentioned. Consequently, the strategic planning system is the main system, and the subsystems are required for its implementation system. The structure of the system was thus described in simplified form.

The functioning of the planning system was described by means of the process description in chapter 2.4. As our point of departure, we chose Herbert A. Simon's process model - intelligence, design, and choice - which was divided into several specified phases of the strategic planning process. These phases comprise the planning tasks performed by the planning staff, and they follow one another in a logical and chronological sense. In addition to the definition of these tasks and phases, the links between them were brought out in order to describe the entire process. This process needs information as an input factor and the control impulse of corporate management to achieve plans for the various planning objects. In the process description attention was focused precisely on data and their conversion into information for

the decision-maker, to meet the needs of each planning object and to make the planning decisions.

The identification phase of the process comprises two subphases, the recognition phase and the diagnostic phase of decision-making. After the strategic planning situation is recognized, it is possible to advance to the diagnostic phase. (Mintzberg, Raisinghani and Théorét, 1976, "It is difficult to imagine strategic decision-making without some form of diagnosis"). In this phase corporate management needs various information for diagnosis of the situation. The need for information was systematized as follows: control information, "external" information, "new" information and participant group information.

Control information can be acquired from within the firm, by means of the control systems. Such information reports the state resulting from implementation, which can be compared against the plans approved in the planning phase. "External" information can be acquired through the information system from these external factors, which are expected to have an impact on strategic planning. On the basis of "external" information, assumptions are made concerning the development of external factors and thus also about the relationships between corporate activity and external factors. Here "external" information also means data explaining facts.

Strategic planning is primarily a question of drawing up new plans. Here two types of other information are needed in addition to the preceding types. One was defined as "new" information, i.e. information pertaining to new, potential opportunities for operations from the firm's point of view. These opportunities can be drafted in the form of a strategic plan. In order to ensure the continuity of corporate operations, ideas must be transformed into plans so that their compatibility with corporate objectives and available resources can be verified in decision-making. This in turn leads to the necessity of participant group information. On the basis of the information obtained, it is the task of corporate management to set corporate objectives and choose strategies so that the participant groups are satisfied with the solutions and remain in an exchange relationship with the firm. Corporate management can diagnose the strategic planning situation by means of this information.

The planning phase of the process comprises two subphases, the creation of alternatives and specification and analysis of them. In the theoretical point of departure

for the creation phase, use was also made of the Cyert & March decision process description, in which the search for alternatives gradually expands in the manner required by the problem, and ends with the "organizational learning" process. The creation of strategic alternatives begins with control and "external" information and any contingency plans. The creation of entirely new alternatives, however, requires the acquisition of "new" information. This "new" information must be presentable in the form of a preliminary plan, so that the uncertainty related to the alternative and its suitability for the corporate mission can be analyzed.

Specification and analysis of alternatives require a complete update of the four types of information. On the basis of information thus specified an attempt is made to clarify the financial consequences of the strategic alternatives. In this phase the resource need and implementation schedule for each alternative are analyzed, as is the effect on earnings over its life span. Rough, preliminary plans and financial calculations for the alternatives can then be drawn up.

It is possible that corporate management must introduce broad and entirely new strategic alternatives for analysis together with those participant groups from which additional resources will be required for the implementation of plans. In these planning consultations corporate management can acquire the information necessary for the final specification of alternatives. In the analysis of alternatives also those effects which each potential alternative has on investment already implemented and on the corporate profit require attention. Here an attempt is made to determine the synergic effects of the new alternatives on corporate profit and the organizational slack thus achieved. The analysis ends with an outline of the optimal business portfolio. All the alternatives satisfying corporate objectives, including calculations, are presented to management for the final choice.

The third stage of the process is the decision phase. In this phase management has the updated information it desires. Then estimating the uncertainty related to the information and consideration of the "imponderables" in ranking the alternatives and in the final selection remain the problem of the decision-making phase. It can be said that "imponderables" represent the unique information of the decision phase, and supplement the other types of information available to corporate management. Such factors come to the attention of corporate management during the planning process and are then collected around the strategic plans.

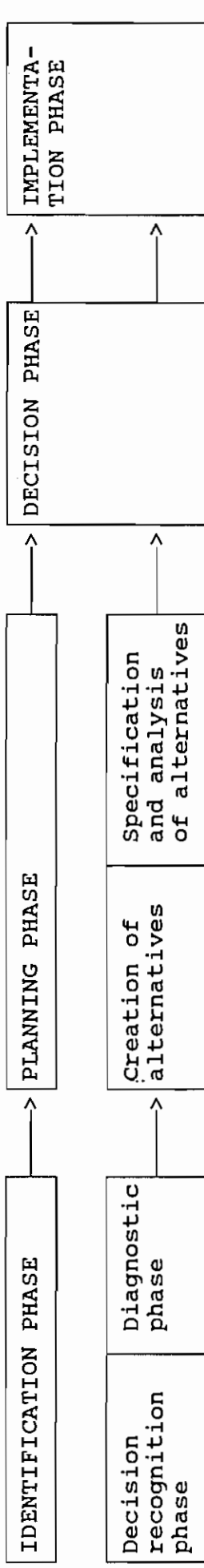
Within the framework of the organization's task and authority structure, the final authority regarding strategic plans can rest either with top corporate management or for example between top management and profit center management. The strategic planning phase comprises the decisions concerning corporate mission, objectives and strategies, and therefore the centralized nature of decision-making was examined with respect to precisely these objects.

The fourth stage of the process is the implementation phase. After the decision phase the task of corporate management remains to inform the organizational unit implementing the task of the content of decisions and to provide the instructions needed to facilitate understanding of the plan and its implementation.

The basic purpose of corporate operations is defined with a decision concerning the corporate mission. The content of this decision expresses how diverse and extensive or how restricted and segmented the corporate field of operations will be. In this way the content of a decision concerning the corporate mission indicates the basic thrust of operations and their initiation. The approach to be taken in making objectives known can in turn be found in decisions to set objectives, and in their extent with respect to content, organization, function and time.

The third object of the strategic planning phase is the determination of strategy, which expresses how the objectives are to be achieved. In principle, the strategic plans already include all the income and cost components needed in determining results of alternatives. Since we are now concerned with a post-decision phase, all the components included in the alternative chosen must be presented in full, with a view to eventual implementation and control. Thus making strategies known requires "complete" plans, in which rough, function-specific programs, including resource questions and implementation schedules, have been made for the profit centers in question. By means of these programs information about the content of strategic plans is shifted to the executive units of the organization, and thus implementation of the plans is ensured.

Thus the entire planning system was described in paragraphs 2.3 and 2.4, with respect to both structure and process. The process was also described in a figure. Together, the two descriptions form an overall view of the planning system. This entity will be the object of future empirical research.



I n f o r m a t i o n

- problem or opportunity
- control information external
- "new" information participant group information
- preliminary, information-based alternatives
- specified and analyzed alternatives based on the complete information calculations
- consideration of uncertain factors in determining priorities and making choices
- decision
- information on decisions to organization units

The primary compiler and analyzer of information

Individual Organization Organization Organization Organization

- Result:
- identified strategic planning situation
 - alternatives satisfying objectives
 - Result:
 - corporate mission
 - objectives
 - strategies

FIGURE 1. THE STRATEGIC PLANNING PROCESS MODEL

In paragraph 2.5 the hypotheses concerning the effects of the background factors on the planning system and process were derived. In conjunction with specification of the basic premises, the compatibility and adaptability of the firm and environment in particular were analyzed, as were the phases of corporate development. The message of the "firm in its environment" concept lies in the fact that the strategy, structure and operations chosen by the firm, and also its corporate planning will be investigated in relation to its environment. Derivation of the hypotheses began from the more remote environment, i.e. the value environment.

Analysis of the effect of the value environment is necessary, because the fundamental causes of strategic problems evolve from factors in the value environment and the changes in them. (Rhenman, 1969, Fahey & Narayanan, 1986). With respect to corporate operations, problems are caused by those changes occurring in different value environments which give rise to strategic issues that are difficult for management to identify. Here corporate management must attempt through planning to identify changes in the value environment from information conveyed by weak signals and to assess the effect of the changes on corporate operations. The following hypothesis was derived in paragraph 2.5.1, in the analysis of the effect of the value environment situations.

HYPOTHESIS I A

The value environment affects the terms of corporate operations, the corporate strategic position, and the adaptation process needed to redirect it, as well as the decision-making and planning required by it.

HYPOTHESIS I B

The value environment affects the planning system so that the more diverse the corporate value environment situation, the more hierarchical and multi-dimensional the planning system becomes.

The literature on strategic planning in general broadly examines the environment and competitive situations as well as their susceptibility to disturbance. When the firm operates on the international market, it confronts a variety of action environments depending on how global its operations are. For the firm a diverse action environment situation of this kind is very problematic, because it must adapt its operations to all more or less disturbance-susceptible action environments. In order to preserve

its strategic position, corporate management must direct operations away from action environments which it can not make use of, or, in order to strengthen the corporate strategic position, management must seek out those action environments from which it can benefit. The following hypothesis was derived in paragraph 2.5.2, in the analysis of the effect of action environments.

HYPOTHESIS II A

The action environment directly affects the corporate strategic position and the adaptation process needed to direct it, as well as the decision-making and planning required by it.

HYPOTHESIS II B

The action environment affects the planning system so that the more diverse and the more disturbance-susceptible the corporate action environment situation, the more hierarchical and the more multi-dimensional the planning system becomes.

The significance of the various participant groups and their members to corporate operations varies in degree from one situation to another and from one period to another. This significance depends not only on the firm's own needs, but also on changes in the action environment, i.e. in different markets. The more essential and strategic the contribution of a participant group to corporate operations, the greater the significance of the contribution of the members of this participant group is. Clarification of these situations and the changes in them places demands on corporate planning. The following hypothesis was derived in paragraph 2.5.3, in the analysis of the significance of participant groups:

HYPOTHESIS III A

Participant groups directly affect the corporate strategic position and the adaptation process needed to direct it, as well as the decision-making and planning required by it.

HYPOTHESIS III B

Participant groups affect the planning system so that when the significance of participant groups to operations increases, the corporate planning system becomes more hierarchical and multi-dimensional.

With respect to the effects of corporate factors, the hypotheses were derived in paragraph 2.5.4. The firm responds to the challenges and opportunities of a disturbance-susceptible environment by creating for itself, through the adaptation process, the strategic position and operating capacity required by the situation in order to control this position. By means of the basic strategies it has chosen, the company commits itself to solutions that affect corporate operations in their entirety, as well as the control and planning they require.

The basic solutions concerning products and markets are closely linked. The principal choices concerning corporate products are ultimately based on customer needs, which is evident in demand on the market. The firm's basic solutions concerning products may be consumer goods, production goods, services or projects. The firm's markets are found in the sphere of end-users, companies engaged in production, companies engaged in distribution and organizations in the public sector. When the firm operates on the international market, the significance of the selection of product and market dimensions is more pronounced than in purely domestic operations, since the overall markets are more extensive and the constraints imposed by the environment and the opportunities it offers increase. With respect to the orientation of corporate operations, problems are caused by those changes in the market and among clientele that are difficult to identify. The more the basic solutions of the firm concerning product and market dimensions are based on the needs of a single customer, the more difficult these changes probably are to identify, because then differentiation of general and permanent changes from individual, temporary fluctuations becomes more difficult. The following hypothesis was derived in paragraph 2.5.4.1, in the analysis of basic solutions concerning products and markets:

HYPOTHESIS IV A

The firm's basic solutions concerning product and market dimensions directly affect the corporate strategic position and the adaptation process needed to direct it, as well as the decision-making and planning required by it.

HYPOTHESIS IV B

The firm's basic solutions concerning product and market dimensions affect the planning system so that the more these product and market solutions are based on the needs of a single customer (individual and complex products), the more hierarchical and multi-dimensional the planning system becomes.

The firm's product and market choices, the existing technology and the raw materials are the premises for the basic solutions concerning production technology and raw materials. The significance of the choices concerning production technology is great, because once implemented, investment can hardly be profitable except in the production of products based on the customer needs which served as the basis for the original capital expenditure decision. The nature of the products and the amount and continuity of demand affect the continuity, variability and individuality of the production process. The basic types of production - unit production, batch production and mass production, which is often process production - are determined on this basis. The manufacturing processes for these production types and the related material processes and personnel needs differ greatly from one another. These basic choices place a variety of demands on corporate planning. The following hypothesis was derived in paragraph 2.5.4.2, in the analysis of basic solutions concerning production technology and raw materials:

HYPOTHESIS V A

The firm's basic solutions concerning production technology and raw materials directly affect the corporate strategic position and the adaptation process needed to direct it, as well as the decision-making and planning required by it.

HYPOTHESIS V B

The firm's basic solutions concerning production technology and raw materials affect the planning system so that the more individual and complex the manufacturing of products (in accordance with customer needs) permitted by solutions concerning production technology, the more hierarchical and multi-dimensional the planning system becomes.

Corporate internationalization can be examined by means of the process description. Luostarinen has developed a theory to explain the stages in the internationalization process of relatively small firms in a small, open country. The concepts product strategy, operation strategy and market strategy serve as the "framework" for the process of internationalization. The process phases are the starting stage, the development stage, the growth stage and the mature stage. (Luostarinen, 1979). With respect to directing the international operations of the firm, problems are caused by those gradual changes in the markets that are difficult to identify. The more goods, services, projects and know-how the product strategy contains, the more operation

strategies the firm uses and the greater the input in them, the more remote in terms of business-distance are the countries to which the firm markets its products, in other words, the more advanced the firm in the process of internationalization, the more difficult identification of the changes is likely to be, because differentiation of the general and permanent changes from the countless individual and temporary fluctuations is consequently more difficult. Altogether, the stages of the internationalization process place a variety of demands on corporate planning. The following hypotheses was derived in paragraph 2.5.4.3, in the analysis of the effect of internationalization:

HYPOTHESIS VI A

The internationalization of the firm directly affects the corporate strategic position and the adaptation process needed to direct it, as well as the decision-making and planning required by it.

HYPOTHESIS VI B

The internationalization of the firm affects the planning system so that the more advanced the firm is in its internationalization process and the greater the inputs, the more hierarchical and multi-dimensional the planning system becomes.

The message of the analysis of the phases of corporate development is that the theory of the adaptation between the firm and the environment and the planning required by it can be supplemented with these various stages. As in the description of the basic premises, it was stated that the phases of corporate development were analyzed by means of the business idea concept developed by Normann. The first phase of the development process, when the business idea is conceived, is called the spearhead stage. The succeeding stages of the development process are called the systems development stage, the market conquest stage and the market control stage. The firm may have several business ideas in its portfolio, which appear in different phases of development. Recognition of the dominant phase of development and the transition to the next stage as well as the search for and development of new business ideas calls for planning of operations. However, the various phases of development require separate planning procedures, for the planning procedure must suit the needs of each phase of development. A process approach may be a sufficient planning procedure in the early stage of the development process. In the course of the development process, the corporate management may employ an "end-means" approach that is more compatible with the new phase of development. Here various hierarchi-

cal planning systems are used to assist in control of corporate activity. The following hypothesis was derived in paragraph 2.5.4.4, in the analysis of the effect of the phases of corporate development:

HYPOTHESIS VII A

The phases of corporate development directly affect - through the business ideas in the various phases of development - the corporate strategic position and the adaptation process needed to direct it, as well as the decision-making and planning required by it .

HYPOTHESIS VII B

The phases of corporate development affect the planning system so that the more mature the phase of corporate development, the more hierarchical and multi-dimensional the planning system becomes.

A hypothesis concerning the effect of the corporate planning solution on corporate profitability, finance and efficiency was derived in paragraph 2.6. Here we relied on the analysis in paragraph 2.5. In accordance with the hypotheses derived in it, certain environmental and corporate situations affect the planning system so that it becomes more hierarchical and multi-dimensional. By means of the advanced system required by a situation, corporate management has an opportunity to identify the changes in the value and action environment from information conveyed by weak signals and to assess the effect of the changes on the corporate strategic position and on the need to redirect it. Moreover, by means of the hierarchical and multi-dimensional system that is adapted to the situation, corporate management has an opportunity to plan and co-ordinate corporate operations so that the firm achieves its objectives, profitability and financial position, more effectively than by means of a system incompatible with the situation, because with respect to the operations of the corporate system in its entirety, incompatible components are disruptive and do not support the operations of the corporate system as a whole. The following hypothesis was derived in the analysis of the effect of the corporate planning solution:

HYPOTHESIS VIII

The corporate planning solution affects corporate profitability, finance and efficiency so that the more compatible - i.e. the more hierarchical and multi-dimensional - the planning system is with the diverse value environment, the disturbance-susceptible

action environment, the significance of participant groups and the corporate factors analyzed above, the clearer the effect of the planning system is in the form of improved profitability, financial position and efficiency.

The figure in paragraph 2.6 depicts the overall derivation of the hypotheses. The summary figure in paragraph 2.7 depicts the content and structure of the entire theoretical part.

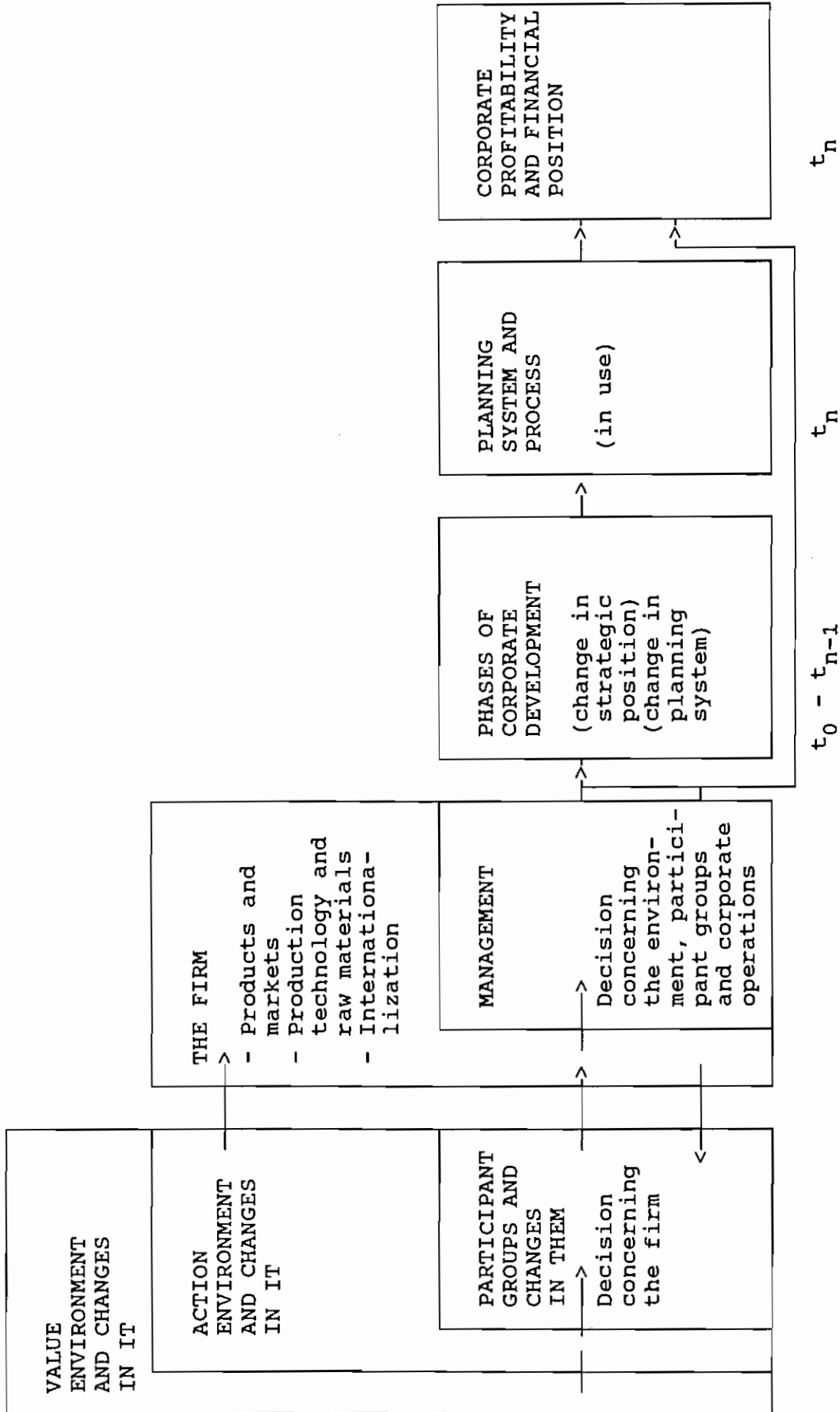
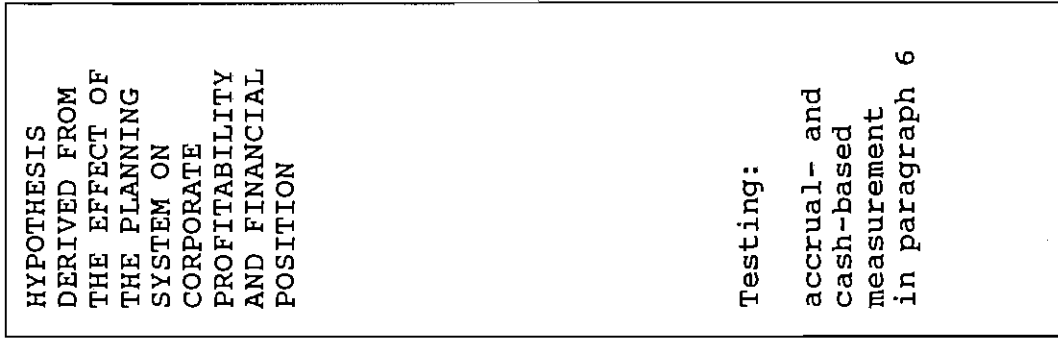
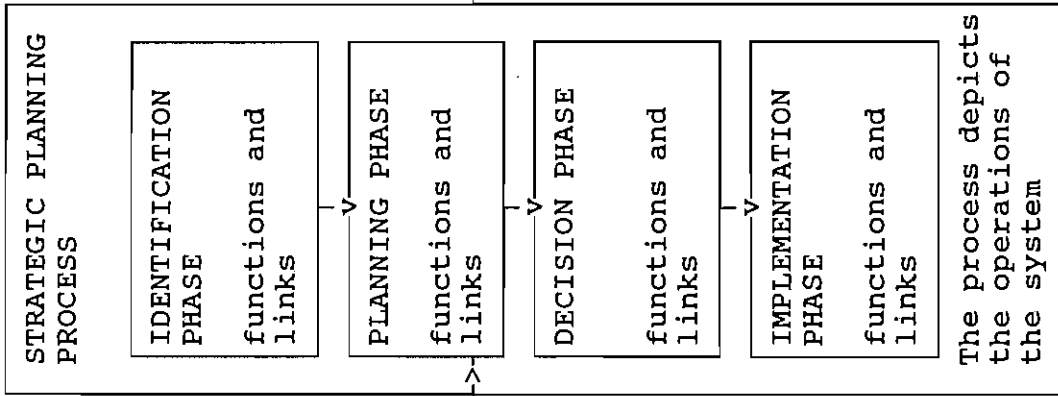


FIGURE 2. FACTORS AFFECTING THE ORIGIN AND DEVELOPMENT OF THE PLANNING SYSTEM AND THE EFFECT OF THE PLANNING SYSTEM ON PROFITABILITY AND FINANCIAL POSITION

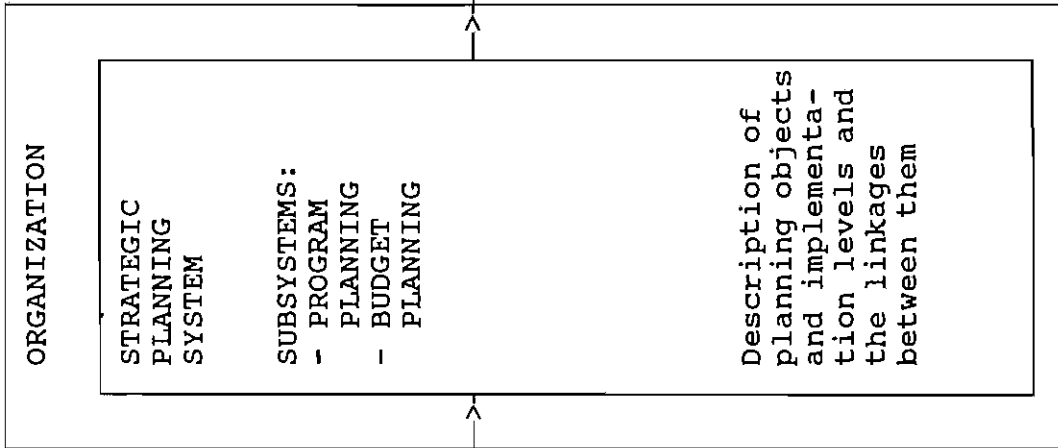
Paragraph 2.6



Paragraph 2.4



Paragraph 2.3



Paragraph 2.2 and 2.5

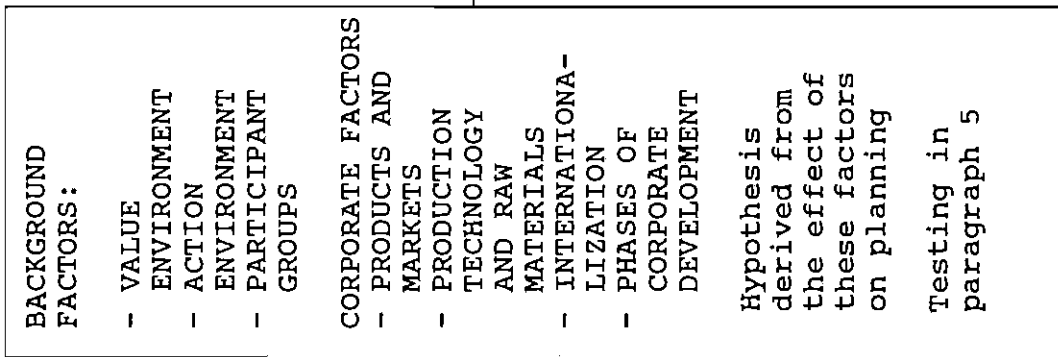


FIGURE 3. SUMMARY OF THE STRATEGIC PLANNING SYSTEM AND OF THE FACTORS AFFECTING IT AS WELL AS THE EFFECT OF THE PLANNING SYSTEM ON PROFITABILITY AND FINANCIAL POSITION

8.3 Empirical analysis and testing of the hypotheses

The basis premises for the empirical section were presented in chapter 3. The problem and goals of the research guided the choice of firms; Finnish firms operating on international markets are therefore the object of the empirical research. This selection was made because many objectives and strategies set by the parent company may restrict independent strategic planning by subsidiaries of foreign firms based in Finland.

The register of exporters maintained by the Finnish Foreign Trade Association was the source of the firms operating on international markets. The firms chosen from the register represent a good sample of those operating on international markets. The study included 169 firms, of which 104 responded to the questionnaire. Material was obtained directly from top corporate executives, by means of the survey method.

In keeping with the goals of the research, empirical evidence was acquired for the theoretical model. The search for empirical data was guided by the theoretical model on which the questions were based. The questions were divided into three groups. The top management and strategic planning form was to be answered by managing directors, and comprised questions 1 - 100. The form for medium-range or 2 - 3 year and budget planning was presented to controllers, and comprised questions 1 - 111. The form for corporate descriptive data was presented to managing directors and controllers, and comprised questions 1 - 58. These questions concern the background factors affecting planning which were described in the theoretical part. The firms' annual reports were acquired in conjunction with the questionnaire, for analysis of corporates' profitability and financial position. Annual reports contain official income statements and balance sheets.

In order to ensure the success of the research, the questionnaire was sent personally to managing directors or chairmen of boards of directors. Questions and answer alternatives were designed so that they could be answered by both large and small firms. The questions sought factual data about planning in the main, and information concerning opinions to only a limited extent. The responses received were checked and supplemented to the extent necessary together with the persons completing the questionnaire. This raised the standard of the material, which can be considered good for all 104 firms. The most recent data are from May 1985.

The empirical evidence in chapter 4 was obtained for the theoretical model in order to achieve the second goal of the research. Here the measurement results for each firm were analyzed by examining the objects and phases of planning in detail. Likewise, the connections between the objects and phases of the planning were analyzed. On the basis of these firm-specific findings, homogeneous groups were sought with theory-based choice criteria. As these groups are more regular entities than the responses of individual firms, they verify the existence of a theoretical planning system and process in real situations. The empirical groups found were called planning types.

Theory-based choice criteria for the division into planning types were specified in paragraph 4.3.1.2. The content obtained in decision-making for the objects of strategic, program (medium-range) and budget planning specifies the functional, chronological and organizational dimension of the planning objects on the basis of the theoretical analysis. It is precisely on the basis of decisions that the firm-specific occurrences of planning are divided into homogeneous groups, i.e. types. Here the choice criterion for the division into planning types was considered to be the occurrence of written decisions on the objects of strategic, program (medium-range) and budget planning.

The second choice criterion for the division into planning types was considered to be the continuity of the content of these hierarchical decisions or the logicity of the decision chains. Measurement of the decision chains was specified by function. A rough identification of the basic system and process was used as the third criterion. In addition to the variables required by these criteria, all the other variables bringing additional information around the "framework" of types have been analyzed.

Analyzed in this way, the planning types were presented in supplemented form in paragraph 4.3.6. This is the condensed summary of the diverse research material.

I The budget planning type (19 firms)

In firms representing the budget planning type, there were on average four written budget goals per firm. There was on average less than one written 2 - 3 year goal per firm and on average one written 2 - 3 year program plan. The point of departure for corporate operations was demand for products and services in 42.0 % of the firms

and a supply factor at the disposal of the firm in 58.0 %. In 57.9 % of the firms the content of the corporate mission was defined concretely on the basis of one or more basic factors of corporate operations, i.e. product, markets, production technology and distribution channels. This type is divided into two subtypes: I 1. Budget planning in the main and I 2. Budget planning + medium-range planning.

The measurement results from the firms representing the budget planning type, i.e. 19 firms, verify a more extensive occurrence of objects in the planning hierarchy and phases in the planning process, even though written decisions did not occur, apart from those above.

Phases of both strategic as well as the medium-range and budget planning process are verifiable. In the identification phase of the planning process information about the environment and participant groups of the firm is acquired for the needs of planning at various levels. In the planning phase of the process the various planning objects, beginning with the corporate mission, are discussed in the first instance by the board of directors, the top management group, the profit center management and the unit management.

This decision phase of the process is also verifiable in firms representing this type, even though there were few written decisions. Planning decisions in this type are made primarily by the board of directors, the top management group or the managing director. In the implementation phase of the process, information about the decisions in most firms is distributed to the profit center management, the functional management and the unit management and in rather many firms to the meeting of shareholders, the management of foreign units and to the sources of financing.

Moreover, 36.8 % of the firms responded that internationalization affected budget control by stepping up use of reports in steering operations. The budget goal "operating income margin" was used in assessing the performance of profit center management in 63.2 % of the firms.

II The emergent strategic planning type (41 firms)

In firms representing this planning type there were on average less than two written 4 - 5 year objectives, and also less than two strategic plans per firm. Typically, the strategic plans emphasized market and investment plans. The point of departure for corporate operations was demand for products and services in 39.1 % of the firms and a supply factor at the disposal of the firm in 60.9 %. In 68.4 % of the firms the content of the corporate mission was defined concretely by means of one or more basic factors of corporate operations, i.e. product, markets, production technology and distribution channels.

In medium-range planning an average of two written 2 - 3 year goals and 2 - 3 year program plans per firm were set for both objects. These medium-range plans do not in all cases form that part of the link needed for a logical decision chain from strategic planning to budget planning. With respect to budget planning an average of less than five written budget goals were set per firm.

This planning type is divided into two subtypes: II 1. The separate strategy and budget planning type in which strategic planning is separate from budget planning, and II 2. The partial strategic and budget planning type in which strategic planning is linked through the logical decision chains with budget planning, but the plans only partially cover corporate operations.

The findings for all the firms representing the emergent strategic planning type, i.e. 41 firms, verify phases of the strategic as well as the medium-range and budget planning process. In the identification phase of the process information was acquired about the environment and participant groups for the needs of hierarchical planning. In the planning phase of the process the various planning objects, beginning with the corporate mission, are handled primarily by the board of directors, the top management group, the profit center management and the management of foreign units.

The decision phase of the process is verifiable in firms representing this type because written determinations of the content of the strategic, medium-range and budget planning objects occur in the firms. In this type planning decisions are mainly made by the board of directors, the top management group or the managing director. In the implementation phase of the process information about decisions in most firms is

distributed to the profit center management, the functional management, the management of foreign units and in rather many firms to the meeting of shareholders, the unit management, the planning organs and the sources of financing.

Moreover, 36.6 % of the firms responded that internationalization affected budget control by stepping up use of reports in steering operations. The budget goal "operating income margin" was used in 51.2 % of the firms in assessing the performance of profit center management.

III The multi-dimensional strategic and budget planning type, top management planning type (19 firms)

In firms representing this type there were on average four written 4 - 5 year objectives per firm. On average, five written strategies per firm were drawn up. In this planning type there were objectives and strategies concerning all functions. In as many as 63.1 % of the firms the point of departure for corporate operations was demand for products and services and in 36.9 % of the firms a supply factor at the disposal of the firm. In 73.6 % of the firms the content of the corporate mission was defined concretely by means of one or more basic factors of corporate operations, i.e. product, markets, production technology and distribution channels.

With respect to medium-range planning, an average of more than four written 2 - 3 year goals were set per firm. On average there were four written 2 - 3 year program plans per firm. These medium-range plans were frequently congruent with strategic plans. With respect to the budget planning there were on average 14 written budget goals per firm.

This type is divided into two subtypes: III 1. The top corporate management and the planning organ mainly implement the planning alone. Here strategic planning is implemented so that corporate management and the planning organ identify the strategic problem, acquire information, draw up plans, make a decision and inform domestic and foreign units of it. III 2. The top corporate management and planning organ discuss plans together with the management of the domestic and foreign units. On this basis corporate management makes a decision and informs the domestic and foreign units of it.

In firms representing both subtypes, the logical decision chains, which began with objectives and strategies and advanced to 2 - 3 year goals and program plans and finished with budget goals were verifiable. In planning type III 1. an average of two complete decision chains beginning from the strategic planning level occurred and more than three partial decision chains. In planning type III 2. an average of two complete decision chains beginning from the strategic planning level occurred per firm and more than four partial decision chains. The logical decision chains mainly concerned products and marketing, production and investment, as well as profit objectives. Exact results are found in paragraph 4.3.6.3.

The phases of the strategic as well as the medium-range and budget planning process are verifiable in the measurement results of all the firms representing this type, i.e. 19 firms. In the identification phase of the planning process information about the corporate environment and participant groups was acquired for the needs of hierarchical planning. In the planning phase of the process the various planning objects were discussed primarily by the board of directors, the top management group and the profit center management. In most of the firms representing this type, consultations, investment calculations, risk analyses and scenarios were used to assist in planning objectives and strategies.

The decision phase of the process is verifiable, because written determinations of the content of the strategic, medium-range and budget planning objects occur in the firms. Planning decisions were made in this type mainly by the board of directors, the top management group or the managing director. In the implementation phase of the process the profit center management, the functional management and the unit management were informed of the decisions in most firms and the meeting of shareholders, the management of foreign units and the sources of financing in many firms.

Moreover, 42.1 % of the firms stated that internationalization affected budget control by stepping up the use of control reports in steering operations. The budget goal "operating income margin" was used in assessing the performance of profit center management in 68.4 % of the firms.

IV The multi-dimensional strategic and budget planning type, the broad participation planning type (25 firms)

In firms representing this planning type, an average of six written 4 - 5 year objectives occurred per firm. An average of 10 written strategies per firm were drawn up. These means were clearly higher than the means in the preceding types. The point of departure for corporate operations in 68.0 % of the firms was demand for products and services and in 32.0 % a supply factor at the disposal of the firm. In as many as 80.0 % of the firms the content of the corporate mission was defined concretely on the basis of one or more basic factors of corporate operations, i.e. product, markets, production technology and distribution channels.

In medium-range planning there was an average of nearly six written 2 - 3 year goals and 2 - 3 year program plans for each object per firm. These medium-range plans were most frequently congruent with the strategic plans. With respect to the budget planning, an average of 15 written budget goals were set per firm.

This type is divided into two subtypes: IV 1. Corporate management and the management of domestic and foreign units implement the planning together. Here the strategic planning is implemented in the main so that the corporate management and the management of the domestic and foreign units together identify the strategic problem, acquire information, draw up plans and make a decision about the strategy. In IV 2. the management of domestic and foreign units draft plans for their units which are submitted to top management for approval. Here the strategic planning is implemented largely so that the management of the domestic and foreign units identifies the problem itself, acquires information, drafts plans and makes a decision which appears to meet the objectives of the firm, and submits this decision to corporate management for approval.

In firms representing both subtypes, the logical decision chains, which begin with objectives and strategies, advance to 2 - 3 year goals and program plans and end with budget goals are also verifiable. In planning type IV 1. an average of more than four complete decision chains beginning from the strategic planning level occurred, as well as four partial decision chains. In planning type IV 2. an average of less than four complete decision chains beginning from the strategic planning level occurred per firm, as well as five partial decision chains. The logical decision chains mainly con-

cerned products and marketing, production and investment, profit objectives and financing. Exact results are found in paragraph 4.3.6.4.

The findings for all firms representing this type, i.e. 25 firms, verify an even more extensive occurrence of objects of the planning hierarchy and phases of the planning process, although no written decision apart from the above occurred.

The strategic planning process

In all firms the top management and the management of both the domestic and foreign units implement the planning together. Of the firms in this group, 48.0 % were of the opinion that internationalization primarily made the decision-making phase of the process difficult.

In the identification phase of the process information was acquired about the corporate environment and participant groups for the needs of strategic planning. Handling of the corporate mission, objectives and strategies in the planning phase of the process was evident in a number of alternatives. These planning objects were discussed primarily by the board of directors, the top management group, the profit center managers and the managers of the foreign units. Broad participation by different personnel groups in the drafting of plans, beginning with the planning of objectives and strategies, is typical for this planning type. In most of the firms consultations, outside experts, investment calculations and risk analyses, and portfolio models were used to assist in planning.

The decision phase of the process is verifiable, because there are numerous written decisions on objectives and strategies. All objects of planning are decided by the board of directors, the top management group or the managing director. In the implementation phase of the process, the profit center management, the management of foreign units, the functional management and the planning organs were informed of the decisions in most firms and the meetings of shareholders and the sources of financing in many firms.

The medium-range and budget planning process

In the identification phase of the medium-range plan, information concerning the corporate environment is acquired. In the planning phase of the process handling of medium-range objects and budget goals occurs in the form of numerous alternatives. It is mainly the top management group, the profit center managers, the management of foreign units and the unit managers that take part in the planning of these objects. Typical for this planning type is broad participation in the drafting of plans by different personnel groups at every level of the organization. In firms representing this type 44.4 % responded that internationalization affected organization of medium-range planning so that participation of line management was expanded to the drafting of plans.

The decision phase of the process is verifiable, because numerous written decisions on the medium-range objects and budget goals occur. All the objects of planning in nearly every firm are decided by the board of directors, the top management group, the managing director or the profit center management. In the implementation phase of the process the profit center management, the management of the foreign units, the functional management, the unit management and the planning organ were informed of the decisions in most firms, and the meeting of shareholders and the sources of financing in many firms.

Moreover, 60.0 % of the firms responded that internationalization affected budget control by stepping up use of control reports in steering operations; 40 % of the firms reported stepped up use of reports in conjunction with the next round of planning. The budget goal "rate of return on capital" was used in 80.0 % of the firms in assessing the performance of profit center management.

In order to achieve the third goal of the research, an explanation for the choice of the different planning types was sought in chapter 5 by means of the background factors affecting planning. This was implemented by testing the hypotheses derived from the effects of the background factors in paragraph 2.5. The hypotheses for the testing were operationalized in an empirically measurable form. After formation of the operational indicators, an answer was sought to the question of whether the background variables and planning types are dependent on one another or independent. These dependencies were tested by means of the χ^2 - independence test. The

explanatory background variables below were found with the tests. Their dependence on the planning types was statistically significant.

Indicators of the explana- tory factors	Significance of dependence	Contingency coefficient	Dependency in accor- dance with hypothesis
<hr/>			
<u>Significance of the participant groups</u>			
- number of personnel	xxx	0,46	yes
- number of customers	xxx	0,50	yes
- number of suppliers	xxx	0,48	yes
- number of foreign suppliers	xxx	0,47	yes
- number of lenders	xxx	0,48	yes
- percentage of loans denominated in foreign currencies	xx	0,49	yes
<u>Corporate factors:</u>			
<u>Products and their markets</u>			
- basic product solutions	xx	0,45	yes
<u>Internationalization</u>			
- foreign operations	xx	0,45	yes
- percentage of foreign units	xx	0,44	yes
<u>Phases of corporate development</u>			
<u>- size of firm</u>			
- size of firm, turnover	xx	0,44	yes
- size of firm, balance sheet	xxx	0,46	yes
<u>- structural factors of the organization</u>			
- corporate structure	xx	0,44	yes
- number of units	xx	0,44	yes
- number of foreign units	xxx	0,59	yes
- levels of the organization	xx	0,41	yes
- basic model of the organization	x	0,43	yes
<u>- administrative organs and their staff</u>			
- size of board of directors	xx	0,41	yes
- existence of an administrative manager	xx	0,41	yes
- existence of a planning manager	xx	0,39	yes

In analyzing the more precise content of the dependence from the contingency tables, the results show that in these cases the dependence conforms with the hypothesis.

No statistically significant dependence was found between the planning types and the disturbance-susceptible action environment, which was measured by industry and geographical market area. This concerned hypothesis II. Consequently, verification of the assumed effect relationship requires research on the other dimensions of the action environment. (In conjunction with the dissertation research, however, the affect of a disturbance-susceptible action environment on the choice of planning type could be established. Kyläkoski 1980).

There was a statistically significant dependence between the basic solutions concerning products of the firm and the planning types. This concerned hypothesis IV. In contrast, no statistically significant dependence was found between the basic solutions concerning production technology and the planning types. This concerned hypothesis V. Thus the basic solutions concerning products affect the choice of corporate planning type more than the basic solutions concerning manufacture of the products.

In the explanatory research the dependence between the explanatory background variables has to be analyzed next. Testing of the mutual dependence of the explanatory variables by means of the χ^2 independence test revealed statistically significant dependence between the 18 variables in most cases. No dependence, however, was found between the existence of a planning manager and the other explanatory variables, except to a limited extent with the levels of the organization. Consequently, the existence of a planning manager remains an independent explanatory variable. Moreover, there was dependence between "percentage of loans denominated in foreign currencies" and the other variables in only some cases. Consequently, the connection between this variable and the planning types can also be analyzed rather independent.

When the explanatory background variables are mutually dependent, they all do not remain independent. In the further analyses made, i.e. smaller and homogeneous categories were constructed, the statistically significant dependence between explanatory variables and planning types is partial or found only in some of the categories. In the light of the empirical material available it appears as the result of these

analyses that the following are the most important explanatory variables in the choice of planning type:

Significance of the participant groups:

- "size of the participant group" and
- "percentage of loans denominated in foreign currencies"

Corporate factors:

Products and their markets

"basic product solution"

Internationalization

- "foreign operations"

Phases of corporate development

- "size of firm" (turnover or balance sheet total)
- structural factors of the organization
- "number of foreign units"
- "corporate structure"
- "basic model of the organization"
- administrative organs and their staff
- "existence of a planning manager".

The above results related to the testing of the hypotheses can be expressed in other words as follows:

With respect to the significance of the participant groups: hypothesis III.

The choice of planning type made by firms whose "size of participant group" or "percentage of loans denominated in foreign currencies" is great has more often stressed on IV, i.e. the multi-dimensional strategic and budget planning type, the broad participation planning type, than that of the firms whose "size of participant group" or "percentage of loans denominated in foreign currencies" is small. This result conforms with the theoretical effect relationship. The significance of participant groups for which the indicators "size of participant group" or "percentage of loans denominated in foreign currencies" were used consequently has an effect on the choice of planning type made by corporate management.

With respect to corporate factors: hypotheses IV, VI and VII.

The choice of planning type made by firms whose "basic product solutions" are goods of production, whose "foreign operations" also contain marketing and manufacturing units in different countries, whose characteristic features in the mature phase of corporate development are: large size, large number of foreign units, group organization, "product group - investment unit organization" as the organizational model, or existence of a planning manager has stressed on IV, i.e. the multi-dimensional strategic and budget planning type, the board participation planning type. These results conform with the theoretical effect relationships.

In all, analysis of these explanatory background factors shows that the "significance of participant groups" is an important background factor. Likewise, with respect to corporate factors, "basic solution concerning products and their markets" and "internationalization" and with respect to "phases of corporate development", "size of firm" are important background factors, and structural solutions of the organization, administrative organs and planning manager are factors which provide a specified structure for operations. The administrative organs and planning manager make the final decision about planning type.

In order to achieve the fourth goal of the study, the hypothesis derived in paragraph 2.6 on the effect of the corporate planning solution on corporate profitability, financing and efficiency was tested in chapter 6. To test this hypothesis, profitability, financial position and efficiency were analyzed by means of the firm's official income statement and balance sheet material.

Corporate profitability, financing and efficiency were studied with various indicators based on both accrual and cash measurement. Profitability was measured at many levels of cash flow and of the income statement as well, because all items and levels express the results of the planning and operations of corporate management. Likewise, corporate financing was measured at many levels of cash flow and balance sheet items. The measurement of overall efficiency is based on items in the income statement and balance sheet. The validity and reliability of the measurement were improved with this measurement procedure.

The theoretical hypothesis was tested by means of one-way analysis of variance. Here one-way analysis of variance was used to study the equality of the expected values of the indicators for profitability, financing and efficiency concerning companies which have chosen different systems of planning. However, the one-way analysis of variance did not reveal statistically significant differences between the values of means for any single indicator. Consequently, the Kruskal-Wallis test was also used to study the equality of the location of the distributions of every 20 indicators. The equality hypothesis for the location of the distributions of the indicators related to this test remained valid for the time being at every 20 indicators on the basis of the x^2 test values. Here the results of the Kruskal-Wallis test and the one-way analysis of variance supported each other. In addition to the statistical tests, an analysis of the values of the means and medians of the indicators was also used in order to detect the existence of dependence in conformance with the theoretical hypothesis. This analysis revealed almost without exception that the connection between the planning types and values of the means and medians of the indicators conformed with the hypothesis. The summary of all these analyses was presented in paragraph 6.2.3. This summary is as follows:

The connection between the planning type chosen by the firm and the indicators for profitability, financing and efficiency.

Indicators to be explained	<u>Analysis of the tables:</u> Connection between planning type and values of the indicators <u>in conform-</u> <u>ance with the hypothesis</u>	<u>Statist. testing:</u> Statistical signi- ficance of differ. in various typol- ogy categories
-------------------------------	---	---

Indicators of profitability:

Cash margin I a, % of turnover	yes	no
Cash margin I a, % of total capital	yes	no
Cash margin I b (operating cash-flow), % of turnover	yes	no
Gross rate of return on total capital, %	yes	no
Cash margin I b - taxes, % of turnover	yes	no
Rate of return on total capital, %	yes	no

Cash margin II (net cash-flow), % of turnover	yes	no
Cash margin II, % of total capital	yes	no
Operating income margin (before depreciation, interest and income taxes), % of turnover	yes	no
Operating income margin, % of total capital	yes	no
Net income margin, % of turnover	yes	no
Net income + interest margin, % of total capital	yes	no
<u>Indicators of financing:</u>		
Current ratio	yes	no
Total debt ratio, %	yes	no
Payback capacity for net debts, %	yes	no
Payback capacity for total debt, %	yes	no
Total debt, % of turnover	yes, partly	no
Change in total debt, %	yes, partly	no
Change in total capital, %	neutral	no
<u>Indicators of efficiency:</u>		
Capital turnover ratio	neutral	no

Further analysis was performed with two-way analysis of variance; the dependencies between the planning systems (α) and the background variables (β) and the profitability & financing & efficiency indicators (x) were studied. This analysis was made in paragraph 6.2.4.

On the basis of the test results obtained (2280 test values), the null hypotheses related to the two-way analysis of variance - the parameters α , β and ($\alpha\beta$) are zeros - almost always remain valid. In other words, apart from a few cases, there are no statistically significant differences in the means of the indicators of profitability & financing & efficiency for firms which have chosen different planning types and which have different characteristics. The statistically significant differences related to the research problem are at the 0.10 risk level in the means of indicators for operating income margin as a percentage of turnover (table P-9) and net income margin as a percentage of turnover (table P-11) for firms with different planning types when the background variable "number of customers" was included in the analysis as a possible second relevant factor. These results support the following hypothesis: a hierarchical

and multi-dimensional planning system contributes to the achievement of better profitability. Likewise, the test results provided a statistically significant difference in the means of the total debt ratio % (table P-14) of firms with different planning types when the background variable "size of the top management group" was included in the analysis. This result supports the following hypothesis: a hierarchical and multi-dimensional planning system contributes to the achievement of a better financial position. No other statistically significant differences related to the problem were detected with the two-way analysis of variance.

Analysis of the material continued by means of discriminant analysis. This analysis was used to study the equality of the expectation vectors of the indicators for the basic groups. In constructing the discriminant function, the number of groups was first decided. The four groups formed earlier in the research with theoretical criteria were used as a starting point. No statistically significant differences were found in the groups between the means of the indicators measuring profitability, financing and efficiency, except in the means of three indicators in conjunction with the two-way analysis of variance. However, there were definite differences that conformed with the hypothesis in the values of the means and medians of the indicators so that groups 1 and 2 were differentiated from groups 3 and 4.

On this basis, the group of objects under scrutiny was divided into two groups. The first group (1) included those firms which were previously divided into groups 1 and 2, according to whether they had chosen planning type I or II for assistance in planning. The second group (2) included those firms which were previously divided into groups 3 and 4 according to whether they had chosen planning type III or IV for assistance in planning.

The discriminant function was constructed from the indicators measuring profitability and financing, because corporate management must unquestionably focus its attention on profitability and financing when planning corporate operations. Consequently, the indicator of profitability, x39, (table P-11), the net income margin as a percentage of turnover and the indicator of financing, x50, (table P-14), the total debt ratio % were chosen for the discriminant function, because they measure both profitability and financing, and were already distinguished from the other indicators in conjunction with the analyses of variance.

The estimated linear discriminant function with two variables, $y = 0.0552x_{50} - 0.1393x_{39}$, was obtained. The mean of the indicator x_{39} in group (1) is 1.86 % and the mean of the indicator x_{50} is 76.14 %. The mean of the indicator x_{39} in group (2) is 3.41 % and the mean of the indicator x_{50} is 71.72 %. Here the group means for the discriminant function are for group (1) $\bar{y}^{(1)} = 3.9436$ and for group (2) $\bar{y}^{(2)} = 3.4837$. According to the F-test there is a statistically significant difference between the mean vectors of the indicators of the two groups. This difference in the means is statistically significant and also conforms with the theoretical hypothesis.

Consequently, the differences between the mean vectors of the indicators of the firms which have chosen different planning types, which occur in the means of the individual indicators in the previous analyses, have been confirmed statistically. In all, it seems that the more hierarchical and multi-dimensional the strategic and budget planning type chosen by the firm as an aid in guiding operations, the better the profitability and financial position the firm also achieves. This result conforms with hypothesis VIII.

Discriminant functions with theoretical grounding other than the above mentioned were estimated during the research. This is, however, the only discriminant function with two indicators that yields a statistically significant result. Thus the indicators in this function can be considered the best combination of indicators which confirms the effect of the choice of planning type on corporate profitability and financing.

Lähdeluettelo:

- Aaltio, E. & Olkkonen, T., 1976. Tuotanto ja sen ohjaus. Tapiola.
- Abell, D.F. & Hammond, J.S., 1979. Strategic Market Planning. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Accounting Review, 1971. Vol. XLVI, Supplement.
- Ackoff, R.L., 1970. A Concept of Corporate Planning. New York.
- Aharoni, Y., 1966. The Foreign Investment Decision Process. Boston.
- Ahlstedt, L. & Jahnukainen, I., 1971. Yritysonganisaatio yhteistoiminnan ohjausjärjestelmänä. Tapiola.
- Akkanen, P., 1982. Budjettivalvontajärjestelmän rakenne ja muotoutuminen. Helsinki.
- Altonen, Ritva, 1983. On the Export Behavior of Firms. HKKK, F:55. Helsinki.
- Amey, L.R., 1986. Corporate Planning, A Systems View. New York.
- Anderson, T.W., 1958. An Introduction to Multivariate Statistical Analysis. New York. Seventh Printing 1966.
- Ansoff, I.H., 1965. Corporate Strategy. Reprinted paperback edition, 1971. New York.
- Ansoff, I.H., 1977. The Changing Shape of the Strategic Problem. EIASM, W.P. No. 12, Brussels.
- Ansoff, I.H., 1978. Planned Management of Turbulent Change. EIASM, W.P. No. 3, Brussels.
- Ansoff, I.H., 1979. Strategic Management. London.
- Ansoff, I.H., 1984. Implanting Strategic Management. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Ansoff, I.H. & Avner, J. & Brandenburg, R.G. & Portner, F.E. & Radosevich, R., 1970. Does planning pay? The effect of planning on success of acquisitions in American firms. Long Range Planning, 3(2), s. 2 - 7.
- Anthony, R.N., 1965. Planning and Control Systems: A Framework for analysis. Boston.
- Anthony, R.N. & Dearden, J. & Bedford, N.M., 1984. Management Control Systems. Homewood, Ill. 5th ed.
- Anthony, R.N. & Herzlinger, R.E., 1980. Management Control in Nonprofit Organizations. Homewood, Illinois.
- Artto, Eero, 1968. Yrityksen rahoitus. Helsinki
- Artto, Eero, 1978. Kassaperusteinen kannattavuus ja rahoitus. Helsinki.

- Artto, Eero, 1979. Kassavirta-analyysin tunnusluvut. Teoksessa Eero Artto (toim.), Laskentatoimi, Rahoitus I, Artikkelikokoelma, kolmas uudistettu painos, HKKK, C-35, Helsinki.
- Artto, Eero, 1983, Teollisuuden toimialojen ja yritysten kannattavuus- ja rahoitusvertailu. Suomi-Ruotsi 1974-1980. HKKK, D-64, Helsinki.
- Artto, Eero, 1985. Paperiteollisuuden kansainvälinen kilpailukyky. Helsinki.
- Barnard, C.I., 1938. The Functions of the Executive. Cambridge, Mass., 9th printing 1951
- Bergstrand, Jan, 1973 - 1974. Budgetuppställande I-II. Stockholm.
- Bergstrand, Jan & Olve, Nils-Göran, 1982. Styr bättre med bättre budget. Stockholm.
- Bilkey, W.J. & Tesar, G., 1977. The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. Journal of International Business Studies, Spring-Summer, s. 93 -98.
- Bonge, J.W., 1972. Problem Recognition and Diagnosis: Basic Inputs to Business Policy. Journal of Business Policy, Vol. 2, No. 3
- Bower, J.L., 1972. Managing the Resource Allocation Process, A Study of Corporate Planning and Investment. Homewood, Ill.
- Bowman, E., 1973. Epistemology, Corporate Strategy and Academe. EIASM, W.P. 45. Brussels.
- Bowman, C. & Asch, D., 1987. Strategic Management. London
- Bracker, J.S. & Pearson, J.N., 1986. Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms. Strategic Management Journal, Vol. 7, s. 503 - 522.
- Brooke, M.Z., 1986. International Management. London.
- Brooke, M.Z. & Remmers, L., 1977. The International Firm. London.
- Camillus, J.C., 1986. Strategic Planning and Management Control. Lexington, Mass.
- Carlson, S., 1979. Swedish Industry Goes Abroad. Lund.
- Chakravarthy, B.S., 1982. Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. Academy of Management Review, vol. 7, No 1, s. 35 - 44.
- Chandler, A.D., 1962. Strategy and Structure. Cambridge, Mass.
- Choffray, J-M. & Lilien, G.L., 1980. Market Planning for New Industrial Products. New York.
- Conover, W.J., 1971. Practical Nonparametric Statistics. New York.
- Cooley, W.W. & Lohnes, P.R., 1971. Multivariate Data Analysis. New York.

- Cyert, R.M. & March, J.G., 1963. A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, N.J.
- Demski, J.S., 1967. An Accounting System Structured on a Linear Programming Model. *The Accounting Review*, October.
- Dewey, J., 1910. *How We Think*. New York.
- Duncan, R.B., 1972. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *ASQ*, September.
- Emery, F.E. & Trist, E.L., 1965. The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, Vol. 18, No 1.
- Emmanuel, C.R. & Otley, D.T., 1985. *Accounting for Management Control*. Wokingham, Berkshire, England.
- Eskola, Antti, 1971, a. *Sosiologian tutkimusmenetelmät 1*, Porvoo.
- Eskola, Antti, 1971, b. *Sosiologian tutkimusmenetelmät 2*, Porvoo.
- Euske, K.J., 1984. *Management Control*. Reading, Mass. CA.
- Ezzamel, M. & Hart, H., 1987. *Advanced Management Accounting an Organisational emphasis*. London.
- Fahey, L. & Narayanan, V.K., 1986. *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. New York.
- Fayol, H., 1965. *Industriell och allmän administration*. Paris. First published in 1916.
- Forsgren, M. & Johanson, J., 1975. *Internationell företagsekonomi*. Stockholm.
- Galbraith, J.R., 1982. The Stages of Growth. *Journal of Business Strategy*, 3 (1), s. 70 - 79.
- Gandemo, B. & Mattsson, J. & Elmgren-Warberg, J., 1984. *Strategier och mönster vid företags internationalisering*. Göteborg.
- Garrett, L.J. & Silver, M., 1973. *Production Management Analysis*. New York.
- Grant, J.H. & King, W.R., 1982, *The Logic of Strategic Planning*. Boston.
- Gray, B. & Ariss, S.S., 1985. Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, s. 707 - 723.
- Greiner, L.E., 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *HBR*, July-August.
- Gup, B.E., 1980. *Guide to Strategic Planning*. New York.
- Gustafsson, K. & Mannermaa, K., 1981. *Markkinointi*. Espoo.

- Hall, R.H., 1972. Organizations, Structure and Process. Englewood Cliffs, N.J.
- Hayes, D.C., 1977. The Contingency Theory of Managerial Accounting. The Accounting Review, Vol. LII, No.1 s. 22 - 39.
- Hedberg, Bo, 1970. On Man-Computer Interaction in Organizational Decision-Making. A Behavioral Approach. Gothenburg.
- Heikkonen, J. & Leppiniemi, J. 1979. Kirjanpito, tilinpäätös ja konsernitilinpäätös. Helsinki.
- Heinen, E., 1966. Das Zielsystem der Unternehmung. Wiesbaden.
- Helminen, Ilmari, 1978. Valikoitumisesta Helsingin yliopiston valtiotieteellisen tiedekunnan jatko-opintoihin, liite 8, erotteluanalyysistä tilastollisena menetelmänä. Helsinki.
- Henderson, B.D., 1979. On Corporate Strategy. Cambridge, Mass., 6th printing.
- Hickson, D.J. & Butler, R.J. & Cray, D. & Mallory, G.R. & Wilson, D.C., 1986. Top Decisions. Oxford.
- Hickson, D.J. & Pugh, D.S. & Pheysey, D.C., 1969. Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal. ASQ, Vol. 14, s. 378 - 397.
- Hofer, C. & Schendel, D., 1978. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St.Paul.
- Holloway, C., 1986. Strategic Planning. Chicago.
- 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, 1981. Kauppätieteellisen tutkimuksen ongelma-alueista 1980-luvulla. Summary: Problem areas for management and business research in the 1980s. The Finnish Journal of Business Economics, No 3.
- Honko, J. & Prihti, A. & Virtanen, K., 1982. Yrityksen investointiprosessin kriittiset kohdat. Joensuu.
- Honko, J. & Virtanen, K., 1975. The Investment Process in Finnish Industrial Enterprises. Helsinki.
- Hopwood, A., 1974. Accounting and Human Behaviour. London.
- Hrebiniak, L.G. & Joyce, W.F., 1985. Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. ASQ, September.
- Hutt, M.D. & Speh, T.W., 1981. Industrial Marketing Management. New York.

- Hyrenius, H. & Sjögerås, J., 1974. De Mindre industriföretagens exportbeteende. Växjö.
- Hägg, I. & Magnusson, Å. & Samuelson, L.A., 1982. Budgetary Control. Stockholm.
- Jahnukainen, I. & Junnelius, C. & Sonkin, L., 1980. Liiketoiminnan kehittäminen liikeidean pohjalta. Espoo.
- Jahnukainen, M., 1970. Yrityksen informaatiojärjestelmän suunnittelun kehysmetodi. Helsinki.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E., 1977. The Internationalization Process of the Firm - A Model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Spring-Summer.
- Johanson J. & Wiedersheim-Paul, F., 1975. The Internationalization of the Firm, *Journal of Management Studies*, No 3, s. 305 - 322.
- Johnson, G. & Scholes, K., 1988. *Exploring Corporate Strategy*, 2nd edition. London.
- Junnelius, C., 1974. Investeringens utformning vid olika organisationsstrukturer. Helsinki.
- Jääskeläinen, Veikko, 1973. Strategisen suunnittelun ja budjetoinnin perusteet. Tapiola.
- Jääskeläinen, V. & Kuusi K., 1974. Kvantitatiivisen suunnittelun perusteet. Tapiola.
- Jääskeläinen, V. & Kallio, M., 1977. Strateginen suunnittelu. Tapiola.
- Karger, D.W. & Malik, Z.A., 1975. Long Range Planning and Organizational Performance. *Long Range Planning*, December, s. 60 - 64.
- Kenis, I., 1979. Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*, vol. LIV, No. 4, s. 707 - 721.
- Kettunen, Pertti, 1971. Rahoitus. Helsinki
- Kettunen, Pertti, 1974, a. Pienteollisuuden rahavirrat kehitysalueilla. Jyväskylä.
- Kettunen, Pertti, 1974, b. Yritysten tutkimisesta. Jyväskylä.
- Kettunen, P. & Mäkinen, V. & Neilimo, K., 1976. Taseanalyysi. Tapiola.
- Keuning, D., 1978. The Phenomenon of Turbulence as a Problem in Strategic Management: A Typology and an Elaboration. EIASM, W.P. No 23. Brussels.
- Khandwalla, P.N. 1974. Mass Output Orientation of Operations Technology and Organizational Structure. *ASQ*, Vol. 19, No 1, s. 74 - 97.
- King, W.R., 1980. Implementing Strategic Plans Through Strategic Program Evaluation. *Omega*, Vol. 8, No. 2.

- King, W.R. & Cleland, D.I., 1978. Strategic Planning and Policy. New York.
- King, W.R. & Cleland, D.I., 1987. Strategic Planning and Management Handbook. New York.
- Kinnunen, Juha, 1984. The Time Series Properties of Corporate Cash Flows. Helsinki.
- Kinnunen, Juha, 1988. The Time Series Properties of Accrual versus Cash-based Income Variables. Helsinki.
- Kirsch, W., 1970. Entscheidungsprozesse I. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie. Wiesbaden.
- Klecka, W.R., 1975. Discriminant Analysis, p. 434 - 467. SPSS Statistical Package for the Social Sciences. Second edition.
- Koskela, Markku, 1984. Osakkeen kassaperusteinen arvonmääritys. Helsinki.
- Kotler, P., 1984. Marketing Management, fifth ed. Englewood Cliffs, N.J.
- Kyläkoski, Kalevi, 1969. Yrityksen lyhyen tähtäyksen tulosbudjetointi. Helsinki.
- Kyläkoski, Kalevi, 1974. Yrityksen strategiasuunnittelu ja budjettisuunnittelu. Helsinki.
- Kyläkoski, Kalevi, 1980. Yrityksen strategiasuunnittelu systeeminä ja prosessina. Summary: Corporate Strategic Planning as a System and as a Process. Helsinki.
- Kyläkoski, Kalevi, 1982. Corporate Strategic Planning in Stages of the Internationalization Process. Proceedings Research Seminar on Strategy. HSE, B-61.
- Kyläkoski, Kalevi, 1983. Corporate Strategic Planning in Stages of the Internationalization Process. Second version. The sixth annual Congress of The EAA, University of Glasgow.
- Laitinen, E.K., 1986. Yrityksen tunnuslukuanalyysi. Saarijärvi.
- Lange, Oskar, 1965. Wholes and Parts. Warszawa.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W., 1967. Organization and Environment. Boston.
- Lehtonen, Leif, 1976. Internationell marknadsföring. Helsinki.
- Lehtovuori, Jouko, 1972. Kirjanpidon perusteet yrityksen tiedotuspolitiikan kannalta. Summary: The Foundations of Accounting. Helsinki.
- Lehtovuori, Jouko, 1973. Liiketaloustieteen metodologista taustaa. Turku.
- Leontiades, J.C. 1985. Multinational Corporate Strategy. Lexington, Massachusetts.
- Leppiniemi, Jarmo, 1985. Rahoituspäätösten markkinaperusteinen informaatiomekanismi. Helsinki.

- Lorange, P., 1980. Corporate Planning. Englewood C., N.J.
- Lorange, P. & Vancil, R.V., 1977. Strategic Planning Systems. Englewood Cliffs, N.J.
- Luostarinen, Reijo, 1979. Internationalization of the Firm. Helsinki.
- Magnusson, Åke, 1974. Budgetuppföljning. Stockholm.
- Malm, A.T., 1975. Strategic Planning Systems. Lund.
- March, J.G. & Simon, H.A., 1958. Organizations. New York.
- McKinsey, J.O., 1922. Budgetary Control. New York.
- Merchant, K.A., 1981. The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance. *The Accounting Review*, Vol. LVI, No. 4, s. 813 - 829.
- Milani, K., 1975. The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review*, April, s. 274 - 284.
- Miller, A., 1988. A Taxonomy of technological settings, with related strategies and performance levels. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, s. 239 - 254.
- Mintzberg, H., 1973 a. The Nature of Managerial Work. New York.
- Mintzberg, H., 1973 b. Strategy-Making in Three Models. *California Management Review*, Vol. XVI, No. 2. Winter.
- Mintzberg, H., 1975. Policy as a Field of Management Theory. W.P., Université de Droit, D' Economie et des Sciences d'Aix-Marseille. April.
- Mintzberg, H., 1979. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, N.J.
- Mintzberg, H., 1984. Power and Organization Life Cycles. *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2. s. 207 - 224.
- Mintzberg, H. & Raisinghani, D. & Théorét, A., 1976. The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, June.
- Mäkinen, Eeva H., 1987. Yritysten kansainvälistymisprosessi. Luokitukset ja mallit sekä niiden vertailu. Turku.
- Mäkinen, Vesa, 1976. Joustavuus pienyrityksen menestymisen edellytyksenä. Tampere.
- Niskanen, Jyrki, 1986. Ulkoisten ja yrityskohtaisten tekijöiden vaikutus metsäteollisuusyritysten kannattavuuteen. Helsinki.
- Normann, Richard, 1976. Luova yritysjohto. Tapiola.
- Paakkanen, Jouko, 1962. Komparatiivinen statiikka ja kilpailuprosessi. Helsinki.

- Pihlanto, Pekka, 1971. Yrityksen pääomarahoitustapahtumaan johtavan prosessin kuvaus ja ennakointi. Liiketaloudellinen Aikakauskirja II.
- Pihlanto, Pekka, 1978, a. Yritys ja rahoittajat. Yrityksen vieraan pääoman rahoituskäyttämisen kuvaus. Turku.
- Pihlanto, Pekka, 1978, b. An Approach to the Empirical Investigation of Complicated Decision-Making Processes. Turku.
- Pitkänen, Eero, 1969. Tuotostavoitteiden operationaalisuus julkisessa hallinnossa. Helsinki.
- Pitkänen, Eero, 1975. Ohjelmaperusteinen suunnittelu julkishallinnossa. Helsinki.
- Pounds, W.F., 1969. The Process of Problem Finding. Industrial Management Review. Fall.
- Porter, M.E., 1980. Competitive Strategy. New York.
- Porter, M.E., 1985. Competitive Advantage. New York.
- Prihti, Aatto, 1975. Konkurssin ennustaminen taseinformaation avulla. Helsinki.
- Quinn, R.E. & Cameron, K., 1983. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Management Science, Vol. 29, No. 1, Jan., s. 33 - 51.
- Ramanujam, V. & Venkatraman, N., 1987. Planning and Performance: A New Look at an Old Question. Business Horizons, May-June, s. 19 - 25.
- Rao, C.R., 1970. Advanced Statistical Methods in Biometric Research. Darien, Conn.
- Rhenman, Eric, 1964. Företagsdemokrati och företagsorganisation. Stockholm.
- Rhenman, Eric, 1969. Företaget och dess omvärld. Stockholm.
- Rhenman, Eric, 1970. Organizations in Changing Environments. SIAR-18-E. Stockholm.
- Rhenman, Eric, 1972. Menestyvä yritys ja sen ympäristö. Tapiola.
- Rhenman, Eric, 1974. Organisationsteori för långsiktplanering. Stockholm.
- Rhyne, L.C., 1987. Contrasting Planning Systems in High, Medium and Low Performance Companies. Journal of Management Studies 24:4, s. 363 - 385.
- Richards, M.D., 1978. Organizational Goal Structures. New York.
- Robinson, R.B. & Pearce II, J.A., 1983. The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations. Strategic Management Journal, Vol. 4, s. 197 - 207.
- Root, F.R., 1987. Entry Strategies for International Markets. Lexington.

- Rothschild, W.E., 1979. Strategic Alternatives. New York.
- Samuelson, Lars, 1973. Effektiv budgetering. Stockholm.
- Scott, Bruce, 1971. Stages of corporate development. HBS, Boston.
- Siegel, S., 1956. Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences. New York.
- Simon, H.A., 1976. Administrative Behavior, 3rd ed. New York. 1st ed. 1947.
- Simon, H.A., 1965. The Shape of Automation for Men and Management. New York.
- Simon, H.A., 1973. Strategic Planning - Abstract. Groningen.
- Smith, K.G. & Mitchell, T.R. & Summer, C.E., 1985. Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle. Academy of Management Journal, Vol. 28, No. 4, s. 799 - 820.
- SPSS, 1975. Subprogram Anova, p. 410 - 422.
 Subprogram Oneway, p. 422 - 433.
 Discriminant Analysis, p. 434 - 467.
 SPSS Statistical Package for the Social Sciences.
 Second edition. Norman H. Nie, C. Hadlai Hull, Jean G. Jenkins, Karin Steinbrenner, Dale H. Bent.
- SPSS, 1981. Kruskal-Wallis One-Way Analysis of Variance, p. 237 - 238. Update 7-9.
 Norman H.Nie & C.Hadlai. Hull.
- SPSS, 1983. Anova, p. 24 - 37.
 Oneway, p. 38 - 49.
 Discriminant, p. 79 - 93.
 Kruskal-Wallis One-way Analysis of Variance p. 137.
 Statistical Algorithms. SPSS Inc., Suite 3000, 444 N. Michigan Avenue
 Chicago, Illinois 60611, (312) 329-2400
- Steiner, G.A., 1969. Top Management Planning. New York.
- Stymne, B., 1970. Values and Processes. Lund.
- Särkisilta, Martti, 1968. Toiminta-ajatus ja päämäärät liikkeenjohdon apuvälineinä.
 LTA, Vol. 17, No. 2.
- Tatsuoka, M.M., 1971. Multivariate Analysis: Techniques for Educational and Psychological Research. New York.
- Taylor, B. & Sparkes, J.R. (eds.) 1977. Corporate Strategy and Planning. London.
- Thomas, M.J. & Araujo, L., 1985. Theories of Export Behavior. A Critical Analysis.
 European Journal of Marketing Vol. 19, No 2, s. 42 - 52.
- Thompson, J.D., 1967. Organizations in Action. New York.
- Thompson, J.D., 1974. Miten organisaatiot toimivat. Tapiola.

- Thune, S.S. & House, R.J., 1970. Where long-range planning pays off. *Business Horizons*, August, s. 81 - 87.
- Twiss, B.C., 1977. *Strategy and Planning for Production*. Teoksessa *Corporate Strategy and Planning* (ed.) by Taylor, B. & Sparkes, J.R., London.
- Vaivio, F.L., 1962. *Yrityksen suunnitelmat ja käyttäytyminen*. Helsinki.
- Vaivio, F.L., 1963. Sivusuuntainen jäykkyys yrityksen käyttäytymispiirteenä. *LTA*, III, s. 269 - 282.
- Valkonen, T., 1971. *Haastattelu- ja kyselyaineiston analyysi sosiaalitutkimuksessa*. Helsinki.
- Van Horne, J.C., 1972. *Financial Management & Policy*. 2nd. ed. London.
- Vasama, P-M. & Vartia, Y., 1972. *Johdatus tilastotieteeseen, Osa II*. Helsinki.
- Venkatraman, N. & Camillus, J.C., 1984. Exploring the Concept of "Fit" in Strategic Management. *Management Review*, vol. 9, No 3, s. 513 - 525.
- Wiedersheim-Paul, F. & Erland, O., 1977. Technological Strategies and Internationalization. Teoksessa *Recent Research on the Internationalization of Business* ed. Mattsson, L.G. & Wiedersheim-Paul, F., Uppsala, 1979, s. 134 - 147.
- Wiedersheim-Paul, F. & Olson, H.C. & Welch, L.S., 1978. Pre-export activity: The First Step in Internationalization. *Journal of International Business Studies*, Spring-Summer, s. 47 - 58.
- Virkkunen, H., 1954. *Laskentatoimi johdon apuna*. Helsinki.
- Virkkunen, H., 1965. *Teollisen kustannuslaskennan perusteet ja hyväksikäyttö I*. Helsinki.
- Virtanen, Kalervo, 1979. *Yritystoston suunnittelu prosessina*. Helsinki.
- Witte, E., 1968 a. Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*.
- Witte, E., 1968 b. Die Organisation komplexer Entscheidungsverläufe - ein Forschungsbericht. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*.
- Wood, D.R. & LaForge, R.L., 1979. The Impact of Comprehensive Planning on Financial Performance. *Academy of Management Journal*, Vol 22, No. 3, s. 516 - 526.
- Woodward, J., 1965. *Industrial Organization: Theory and Practice*. London.
- Östman, L., 1973. *Utveckling av ekonomiska rapporter*. Stockholm.