

KALEVI KYLÄKOSKI

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

Liiteosa

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

ISSN 0356-9969
ISBN 951-700-800-0
1990

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 suunnittelutyyppien välisten riippuvuuksien testiärvot 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.

KANSAINVÄLISTYMINEN JA STRATEGIASUUNNITTELU

Yrityksen kansainvälistyminen tuo mukanaan ylimmälle johdolle uudenlaisia toiminnan ohjaus- ja suunnitteluhaasteita. Tutkimuksen kohteena onkin selvittää ja analysoida suomalaisten yritysten kansainvälistymisen ja ylimmän johdon suunnittelu-tehtävän suhdetta.

Tavoitteenani on hankkia tästä ongelmasta sellaista käytännön tietoa, jonka perusteella voidaan löytää vastaus siihen, miten kansainvälistyminen ja laajentunut toimintaympäristö vaikuttavat johdon strategiasuunnitteluun ja toiminnan ohjaukseen sekä siihen, miten näiden vaikutus ilmenee yrityksen tulos- ja rahoituskehityksessä. Tutkimus tehdään kyselytutkimuksena. Teiden yritykseenne on valittu tutkittavien yritysten joukkoon.

Helsingin kauppakorkeakoulun laskentatoimen laitoksella olen tutkinut yritysten suunnittelua 1960-luvulta lähtien. Väitöskirjassani, joka julkaistiin 1980, analysoin yrityksen strategiasuunnittelua systeeminä ja prosessina. Tutkimus toi esiin selviä säännönmukaisuuksia suunnittelusta ja siihen vaikuttavista taustatekijöistä. Tämän kokemuksen pohjalta jatkan tutkimuksen tekoa kansainvälistymisestä ja johdon suunnittelusta. Onnistunut suunnittelu auttaa johdon päätöksentekoa ja myötävaikuttaa siten positiivisesti yrityksen kilpailukykyyn. Tutkimustulosten kannalta aineiston saanti on välttämätöntä ja siksi pyydän Teiltä aikaa kysymyslomakkeen täyttämiseen.

Tutkimusta koskeviin lisäkysymyksiin vastaan itse (puh. 90 - 4313 472). Kertynyt aineisto käsitellään ehdottoman luottamuksellisenä, ja tulokset julkaistaan kokoomatietoina siten, ettei asiantuntijakaan voi niistä erottaa yksittäisen yrityksen vastauksia. Tutkimusta koskevat raportit toimitetaan jokaiselle vastanneelle toimitusjohtajalle heti niiden ilmestyttyä.

Oheisena lähetän kolme kysymyslomaketta. Yrityksen kuvauslomakkeen Te voitte halutessanne antaa sopivaksi katsomanne henkilön täytettäväksi. Strategiasuunnittelua koskevan lomakkeen pyydän Teitä itse täyttämään mikäli mahdollista ja vain poikkeustapauksessa osoittamaan sen kansainvälisistä toiminnoista ja suunnittelusta vastaavan johtajan täytettäväksi. Budjettisuunnittelua koskevan lomakkeen pyydän Teitä antamaan talousjohtajanne tai häntä vastaavan henkilön täytettäväksi. Kysymykset on suunniteltu niin, että ne soveltuvat sekä suurten että pienten yritysten vastattaviksi.

Jokaisen yrityksen osuus on tutkimukselle välttämätön, jotta tuloksista olisi ponnistuksiamme vastaavaa käytännöllistä hyötyä. Pyydän Teitä suhtautumaan myönteisesti vastauspyyntöni ja palauttamaan lomakkeet täytettyinä 14.11.1984 mennessä al-lekirjoittaneelle.

Vt. professori Eero Artto, yritysten rahoituksen, kannattavuuden ja kansainvälisen kilpailukyvyn tutkija, on keskustellut tutkimusaiheesta kanssani ja on luvannut antaa tukensa erityisesti yrityksen tulos- ja rahoituskehityksen mittauksen suorittamisessa.

Myös Teollisuuden Keskusliiton edustajien kanssa on keskusteltu tutkimuksesta. Tätä aihetta pidetään tärkeänä kansainvälistymisen suunnittelukokemukseen perustuvan systemaattisen tiedon saattamiseksi laajemmin käytännön suunnittelun avuksi yrityksissä. Kansainvälistyminen on myös Teollisuuden Keskusliiton syyskokouksen keskusteluaiheena. Kokouksessa julkistettavan kansainvälistymismuistion laatimisen yhteydessä havaittiin selvästi systemaattisen tiedon puute tältä alalta.

Kunnioittavasti

Kalevi Kyläkoski
vs. professori

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
LASKENTATOIMEN LAITOS

LIITTEET

3 kysymyslomaketta

KANSAINVÄLISTYMINEN JA STRATEGIASUUNNITTELU

Yrityksen kansainvälistyminen tuo tullessaan sekä ylimmälle johdolle että liiketaloustieteen tutkijalle ja opettajalle uudenlaisia haasteita.

Tutkimukseni on lähtenyt liikkeelle yrityksen johtamisen ja sitä koskevan tutkimuksen sekä opetuksen tarpeista. Tämän tutkimuksen tulokset on tarkoitettu myös yritysten käyttöön. Tutkimustuloksia varten aineiston saanti on aivan välttämätöntä ja siksi pyydän Teidän vastauksianne uudemman kerran.

Kaikkiin tutkimusta koskeviin lisäkysymyksiin vastaan itse puh. 90 - 4313 472. Tarvittaessa lähetän myös uudet kysymyslomakkeet.

Tutkimusta koskevat raportit toimitetaan jokaiselle vastanneelle toimitusjohtajalle heti niiden ilmestyttyä. Odotan Teidän vastauksianne 18.12.1984 mennessä.

Kunnioittavasti

Kalevi Kyläkoski

Helsingin kauppakorkeakoulu
Laskentatoimen laitos

Liite: ensimmäinen saatekirjelmä

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
LASKENTATOIMEN LAITOS
KAUPPAT.TRI KALEVI KYLÄKOSKI

OSOITE: RONEBERGINKATU 22-24
00100 HELSINKI
PUH: 90 - 43131/Kyläkoski

**YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISTÄ JA
JOHDON SUUNNITTELUA, ERITYISESTI
STRATEGIA- JA BUDJETTISUUNNITTELUA
KOSKEVA TUTKIMUS**

Yritys no
Kortin no

YRITYKSEN TOIMITUSJOHTAJALLE

**JOHDON STRATEGIASUUNNITTELU
(PITKÄN TÄHTÄYKSEN ELI 4-5 -VUOTISSUUNNITTELU)**

- | | | |
|--|-------|--------------------------|
| 1. Oletteko määritelleet kirjallisesti, mikä on yrityksenne tarkoitus tai tehtävä? (eli toiminta-ajatus) | Kyllä | 1 |
| | Ei | 2 |
| 2. Jos ei kysymykseen 1, niin oletteko määritelleet toiminnan tarkoituksen kirjallisesti jollakin muulla tavalla?
(vain yksi rengastus) | | |
| - liikeideana | | 1 |
| - muuten, miten? _____ | | ☐ |
| 3. Miten olette määritelleet toiminta-ajatuksen tai liikeidean sisällön? (vain yksi rengastus) | | |
| - tuotteena | | 1 |
| - tuotteena ja markkina-alueena | | 2 |
| - tuotteena ja tuotantoteknologiana | | 3 |
| - tuotteena, markkina-alueena ja jakelukanavina | | 4 |
| - tuotteena ja sidosryhminä yleisesti | | 5 |
| - muuten, miten? _____ | | ☐ |

4. Mikä on yrityksenne toiminnan ensisijainen lähtökohta tai perusta?
(vain yksi rengastus)

- asiakkaiden taholta ilmenevä kysyntä 1
- käytössänne olevan raaka-aineen jalostaminen 2
- käytössänne olevan tuotantokapasiteetin hyväksikäyttö 3
- käytössänne olevan ammattitaidon ja -tiedon hyväksikäyttö 4
- jollei nämä, niin mikä? ☐

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat edellä esittämänne **toiminta-
ajatuksen (tai liikeidean)** suunnitteluun? (Merkittään 1, jos osallistuu)

- 5. - johtokunta (tai hallitus) ☐
- 6. - johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtor. jäsenet) ☐
- 7. - tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat ☐
- 8. - ulkomaisten yksiköiden johtajat ☐
- 9. - suunnitteluelin ☐
- 10. - joku muu, mikä? ☐

11. Monessako virallisessa neuvottelussa viimeksi kuluneen tilivuoden aikana olette käsitelleet **toiminta-ajatusta** (tai liikeideaa)?

- ei kertaakaan 0
- 1 kerran 1
- 2 kertaa 2
- useammin 3

12. Kuka **käytännössä** päättää toiminta-ajatuksesta (liikeideasta)?
(vain yksi rengastus)

- yhtiökokous 1
- johtokunta (hallitus) 2
- toimitusjohtaja 3
- joku muu, kuka? ☐

13. Mikä tekijä on **ensisijassa vaikuttanut** yrityksenne viennin

aloitukseen ja kansainvälistymispäätökseen? (vain yksi rengastus)

- 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 täht. 4
- tasapainoisen tuote/teknologia/kannattavuusstrategian
luominen pitkällä tähtäyksellä 5
- jokin muu, mikä? _____ ☐

14. Miten olette tunnistaneet ja analysoineet edelläolevan ensisijaisen
kansainvälistymispäätökseen vaikuttaneen tekijän olemassaolon ja
hyödyntämismahdollisuuden? (vain yksi rengastus)

- toimitusjohtaja intuitiivisesti ja epäformaalisti
vähäisen informaation pohjalta 1
- toimitusjohtaja kansainvälisissä management-koulutus-
tilaisuuksissa kuulemansa ja oppimansa perusteella 2
- johtoryhmä tunnistanut systemaattisen etsinnän yhteydessä 3
- yrityksen ongelmien pohjalta ja valvontaraporttien kautta 4
- strategisuunnittelun yhteydessä havaittu 5
- jollakin muulla tavalla, miten? _____ ☐

15. Mikä seuraavista **strategiasuunnittelun perustyypeistä** vastaa lähinnä yrityksenne tämän hetkistä strategiasuunnittelua? (vain yksi rengastus)

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

1

Yrityksen johto ja suunnittelu 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

16. Toteutetaanko yrityksenne **keskipitkän tähtäyksen (2-3v.) ja budjettisuunnittelu** edellä osoittamanne perustyyppin mukaisesti? (vain yksi rengastus)

- lähes samalla tavalla

1

- painopistettä on siirretty organisaation alemmille yksiköille, joiden suunnitelmat koordinoidaan johdon toimesta koko yrityksen suunnitelmaksi

2

- toteutetaan kokonaan erillään strategiasuunnittelu-menettelystä

3

Lisähuomautuksia _____

17. Miten kansainvälistyminen on **ensisijassa** vaikuttanut suunnitteluprosessiin? (vain yksi rengastus)

- 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

Suunnitellessanne yrityksen toimintaa **4-5 v. päähän**, mitkä seuraavista **päämääristä** ovat olleet esillä?

	ei ole käsitelty	on käsitelty	on tehty kirjall. päätös
18. - nykyisen markkinaosuuden lisääminen ulkomailla y %:iin	1	2	3
19. - viennin laajentaminen uusiin maihin	1	2	3
20. - suoraan ulkomaisten yksiköiden markkinointipäämääriä	1	2	3
21. - oman valmistuksen laajentaminen uusiin maihin	1	2	3
22. - uusien tuotteiden kehittäminen	1	2	3
23. - uuden valmistustekniikan kehittäminen	1	2	3
24. - raaka-aineiden saannin turvaaminen	1	2	3
25. - x %:n tuoton saavuttaminen yritykseen sijoitetuille rahoille	1	2	3
26. - ulkomaisten yksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	1	2	3
27. - tasapainoisen tuote/markkina/teknologia/kannattavuusstrategian luominen	1	2	3
28. - oman pääoman osuuden lisääminen rahoituksessa q %:iin	1	2	3
29. - yrityksessä olevien henkilöiden työpaikan turvaaminen	1	2	3

30. Jos yrityksellänne on vielä muita pitkän tähtäyksen päämääriä, niin mainitkaa tärkein.

☐

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat 4-5 vuoden päämäärien suunnitteluun? (Merkittää 1, jos osallistuu)

31. - johtokunta (tai hallitus)

☐

32. - johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtor. jäsenet)

☐

33. - tuoteryhmä-tulosyksiköiden johtajat

☐

34. - ulkomaisten yksiköiden johtajat

☐

35. - suunnitteluelin

☐

36. - joku muu, mikä? _____

☐

37. Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana päämääriä?

- ei kertaakaan

0

- 1 kerran

1

- 2 kertaa

2

- useammin

3

38. Kuka käytännössä päättää 4-5 vuoden päämääristä?

(vain yksi rengastus)

- yhtiökokous

1

- johtokunta (hallitus)

2

- toimitusjohtaja

3

- joku muu, kuka? _____

☐

Kenelle toiminta-ajatuksista ja päämääristä on tiedotettu?

	ei ole tiedotettu	on tiedotettu
39. - yhtiökokoukselle	1	2
40. - tuoteryhmä-tulosyksikön johdolle	1	2
41. - funktiojohdolle	1	2
42. - eri maissa olevien yksiköiden johdolle	1	2
43. - suunnitteluelimelle	1	2
44. - yrityksen rahoittajalle	1	2

Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 4-5 v. päähän, mitkä seuraavista strategioista ovat olleet esillä?

(Strategialla tarkoitetaan tässä kaikkia niitä toimintakeinoja, joita käytetään pitkän tähtäyksen päämäärien saavuttamiseksi.)

	ei ole käsitelty	on käsitelty	on tehty kirjall. päättös
--	---------------------	-----------------	---------------------------------

Markkinointistrategiat: (sisältävät mm.)

45. - uusien tuotteiden markkinoinnin aloitus	1	2	3
46. - myynti tuotteittain	1	2	3
47. - uudet markkinointialueet ulkomailla	1	2	3
48. - myynti maittain	1	2	3
49. - markkinointikustannusten määrä	1	2	3

Henkilöstöstrategiat:

50. - henkilökunnan määrä	1	2	3
51. - johtohenkilöstön koulutus ulkomaantoimintoihin	1	2	3

Tuotanto- ja hankintastrategiat:

52. - uuden valmistustekniikan etsintä ja koekäyttö	1	2	3
53. - uusien raaka-ainetoimittajien etsintä	1	2	3

Investoinnit:

54. - investoinnit käyttöomaisuuteen	1	2	3
55. - investoinnit ulkomaisiin markkinointi-yksiköihin	1	2	3
56. - investoinnit ulkomaisiin tuotanto-yksiköihin	1	2	3

Rahoitusstrategiat:

57. - oman pääoman lisäys x-mk	1	2	3
58. - ulkomaanrahan määräiset lainat	1	2	3

Erityisstrategiat:

59. - joidenkin yksiköiden toiminnan jatkaminen yhteistyössä toisen yrityksen kanssa	1	2	3
60. - toiminnan laajentaminen yritysostoin	1	2	3
61. - strategisten alueiden uudelleenrajaaminen joidenkin yksiköiden lopettamisella tai myynnillä	1	2	3
62. - tutkimus- & kehitysmenojen lisäys	1	2	3
63. - toiminnan laajentaminen uudelle toimialalle	1	2	3

64. Suunnitellessanne yrityksen strategioita 4-5 v. päähän, minkälaiseen päästrategiaan pyritte eri liiketoiminta-alueilla (tuote/markkinat)?
(vain yksi rengastus)

- 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 markkinointimuunnoksien avulla) 3

Lisähuomautuksia: _____

Yritys no
Kortin no

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat **strategioiden** suunnitteluun?
(Merkitään 1, jos osallistuu)

65. - johtokunta (tai hallitus) ☐

66. - johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtor. jäsenet) ☐

67. - tuoteryhmä-tulosyksiköiden johtajat ☐

68. - ulkomaisten yksiköiden johtajat ☐

69. - suunnitteluelin ☐

70. - joku muu, mikä? _____ ☐

71. Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi
kuluneen tilivuoden aikana strategioita?

- ei kertaakaan 0
- 1 kerran 1
- 2 kertaa 2
- useammin 3

72. Kuka käytännössä päättää strategioista? (vain yksi rengastus)

- yhtiökokous 1
- johtokunta (tai hallitus) 2
- toimitusjohtaja 3
- joku muu, kuka? _____ ☐

Kenelle **strategioista** on tiedotettu?

	ei ole tiedotettu	on tiedotettu
73. - yhtiökokoukselle	1	2
74. - tuoteryhmä-tulosyksikön johdolle	1	2
75. - funktiojohdolle	1	2
76. - eri maissa olevien yksiköiden johdolle	1	2
77. - suunnitteluelimelle	1	2
78. - yrityksen rahoittajille	1	2

Mitä seuraavista tekijöistä analysoitte **toiminta-ajatuksen**,
4-5 v. päämäärien ja strategioiden suunnittelun yhteydessä ja miten
 tärkeitä ne mielestänne ovat?

0 = ei ole analysoitu

1 = on analysoitu, mutta ei ole merkitystä

2 = " " , on vähän merkitystä

3 = " " , on jonkin verran merkitystä

4 = " " , on paljon merkitystä

5 = " " , on erittäin merkittävä

Ympäristötekijöiden analyysi:

79. - eri maiden kulttuurierojen merkitys	0	1	2	3	4	5
80. - eri maiden talousjärjestelmät	0	1	2	3	4	5
81. - eri maiden taloudellinen kehitys ja sen häiriöalttius	0	1	2	3	4	5
82. - eri maiden taloudellinen lainsäädäntö	0	1	2	3	4	5
83. - tärkeimpien kilpailijoiden analyysi eri maissa	0	1	2	3	4	5
84. - toimialan teknologinen kehitysvaihe eri maissa	0	1	2	3	4	5
85. - markkinoiden koko ja kehitys eri maissa	0	1	2	3	4	5
86. - rahoitusmarkkinat eri maissa	0	1	2	3	4	5
87. - raaka-ainemarkkinat eri maissa	0	1	2	3	4	5
88. - henkilökunnan saanti ja palkkataso eri maissa	0	1	2	3	4	5

Sidosryhmien vaateet tai odotukset yritykseltä:

89. - rahoittajat	0	1	2	3	4	5
90. - yrityksen johto	0	1	2	3	4	5
91. - muu henkilökunta	0	1	2	3	4	5
92. - hankkijat	0	1	2	3	4	5
93. - asiakkaat	0	1	2	3	4	5
94. - julkinen valta	0	1	2	3	4	5

Suunnitellessanne yrityksen päämääriä ja strategioita mitä **menetelmiä** käytätte apuna? (Merkitkää 1, jos käytätte)

95. - neuvotteluja

☐

96. - ulkopuolisia asiantuntijoita tai heidän lausuntojaan

☐

97. - skenaarioita

☐

98. - suunnittelumalleja (ATK)

☐

99. - investointilaskelmia ja riskianalyysijä

☐

100. - portfoliomalleja

☐

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
LASKENTATOIMEN LAITOS
KAUPPAT.TRI KALEVI KYLÄKOSKI

OSOITE: RONEBERGINKATU 22-24
00100 HELSINKI
PUH: 90 - 43131/Kyläkoski

**YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISTÄ JA
JOHDON SUUNNITTELUA, ERITYISESTI
STRATEGIA- JA BUDJETTISUUNNITTELUA
KOSKEVA TUTKIMUS**

Yritys no
Kortin no

YRITYKSEN TALOUSJOHTAJALLE TAI VASTAAVALLE HENKILÖLLE

KESKIPITKÄN TÄHTÄYKSEN ELI 2-3 VUODEN JA BUDJETTISUUNNITTELU

1. Toteutetaanko yrityksessänne strategia- eli pitkän tähtäyksen suunnittelun lisäksi
 - sekä keskipitkän tähtäyksen 2-3 v. että budjettisuunnittelua 1
 - vain budjettisuunnittelua 2

Jos 2, niin siirry budjettisuunnittelukysymykseen no 75
2. Miten yrityksen kansainvälistyminen on vaikuttanut keskipitkän tähtäyksen 2-3 v. **suunnittelun toteutukseen?** (vain yksi rengastus)
 - 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
3. Miten kansainvälistyminen on **ensisijassa** vaikuttanut keskipitkän suunnittelun kohteiden keskinäiseen tärkeyteen? (vain yksi rengastus)
 - 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

Miten kansainvälistyminen on vaikuttanut keskipitkän 2-3 v. suunnittelun **organisointiin**? (merkitään 1, jos vaikuttanut)

4. - suunnittelu on järjestetty kokonaan uudelleen ulkomaiset
toiminnot sisältävän organisaatiomallin mukaisesti ☐
5. - suunnittelu on järjestetty uudelleen ulkomaisten toimintojen
vaatiman laskentatoimen muutoksen mukaisesti ☐
6. - linjajohdon osallistumista on laajennettu ☐
7. - suunnitteluesikunnan osallistumista on laajennettu ☐
8. - on perustettu kokonaan uusi koordinoituihin linjajohdon
ja esikunnan edustajista ☐
9. - jollakin muulla tavalla, miten? _____
_____ ☐

Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 2-3 v. päähän, mitkä seuraavista tavoitteista ovat olleet esillä?

	ei ole käsitelty	on käsitelty	on tehty kirjall. päätös
10. - kotimaisten yksiköiden mk-määräinen myynnin kasvu	1	2	3
11. - ulkomaisten yksiköiden mk-määräinen myynnin kasvu	1	2	3
12. - uusien tuotteiden markkinointi- ohjelmaan otto	1	2	3
13. - viennin laajentaminen uuteen maahan	1	2	3
14. - oman valmistuksen aloitus maassa x	1	2	3
15. - uuden valmistustekniikan käyttöönotto	1	2	3
16. - edullisten raaka-aineiden käyttöönotto	1	2	3
17. - yrityksen voiton lisääminen	1	2	3
18. - ulkomaisten yksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	1	2	3
19. - likviditeettireservin lisääminen	1	2	3
20. - oman pääoman osuuden lisääminen zz %:iin rahoituksessa	1	2	3
21. - osaavien henkilöiden saannin turvaaminen ulkomaantoimintoihin	1	2	3

22. Jos yrityksellänne on vielä muita 2-3 v. tavoitteita, niin
mainitkaa tärkein _____



Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat 2-3 vuoden tavoitteiden suunnitteluun? (merkitään 1, jos osallistui)

23. - johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtor. jäsenet) ☐
24. - tuoteryhmä-tulosyksiköiden johtajat ☐
25. - ulkomaisten yksiköiden johtajat ☐
26. - toimipaikkojen johtajat ☐
27. - suunnitteluelin ☐
28. - joku muu, mikä? _____ ☐
29. Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana 2-3 v. tavoitteita?
- ei kertaakaan 0
 - 1 kerran 1
 - 2 kertaa 2
 - useammin 3
30. Kuka käytännössä päättää 2-3 v. tavoitteista? (vain yksi rengastus)
- johtokunta (hallitus) 1
 - toimitusjohtaja 2
 - joku muu, kuka? _____ ☐

Kenelle 2-3 v. tavoitteista on tiedotettu?

	ei ole tiedotettu	on tiedotettu
31. - yhtiökokoukselle	1	2
32. - tuoteryhmä-tulosyksikön johdolle	1	2
33. - funktiojohdolle	1	2
34. - eri maissa olevien yksiköiden johdolle	1	2
35. - toimipaikkojen johdolle	1	2
36. - suunnitteluelimelle	1	2
37. - rahoittajille	1	2

Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 2-3 v. päähän, mitkä seuraavista toimintasuunnitelmien osista ovat olleet esillä?

	ei ole käsitelty	on käsitelty	on tehty kirjall. päättös
Markkinointisuunnitelmat: (sisältävät mm.)			
38. - myynti tuotteittain	1	2	3
39. - myynti maittain	1	2	3
40. - mainoskustannusten määrä	1	2	3
Henkilöstösuunnitelmat:			
41. - henkilökunnan määrä eri maissa	1	2	3
42. - johtohenkilöstön urakierrätys eri maissa	1	2	3
Tuotanto- ja hankintasuunnitelmat:			
43. - valmistuksen koneista ja laitteista uusitaan x kpl	1	2	3
44. - ulkomaisten hankintojen määrä maittain	1	2	3
Investoinnit:			
45. - investoinnit uusiin tuotantolaitoksiin koskien uusien tuotteiden valmistusta	1	2	3
46. - investoinnit ulkomaisiin markkinointiyksiköihin	1	2	3
47. - investoinnit ulkomaisiin tuotantoyksiköihin	1	2	3
Rahoitussuunnitelmat:			
48. - tulorahoituksen määrä	1	2	3
49. - maksullisen osakeannin määrä	1	2	3
50. - vieraan pääoman määrä	1	2	3

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat 2-3 v. toimintasuunnitelmien laadintaan? (merkitään 1, jos osallistuu)

51. - johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtor. jäsenet) ☐

52. - tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat ☐

53. - ulkomaisten yksiköiden johtajat ☐

54. - toimipaikkojen johtajat ☐

55. - suunnitteluelin ☐

56. - joku muu, mikä? _____ ☐

57. Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana 2-3 v. toimintasuunnitelmia?

- | | |
|-----------------|---|
| - ei kertaakaan | 0 |
| - 1 kerran | 1 |
| - 2 kertaa | 2 |
| - useammin | 3 |

58. Kuka käytännössä päättää 2-3 v. toimintasuunnitelmista?

(vain yksi rengastus)

- | | |
|---|--------------------------|
| - johtokunta (hallitus) | 1 |
| - toimitusjohtaja | 2 |
| - tuoteryhmä-tulosityksikön johtaja omalta osaltaan | 3 |
| - joku muu, kuka? _____ | ☐ |

Kenelle 2-3 v. toimintasuunnitelmista on tiedotettu?

	ei ole tiedotettu	on tiedotettu
59. - yhtiökokoukselle	1	2
60. - tuoteryhmä-tulosityksikön johdolle	1	2
61. - funktiojohdolle	1	2
62. - eri maissa olevien yksiköiden johdolle	1	2
63. - toimipaikkojen johdolle	1	2
64. - suunnitteluelimelle	1	2
65. - rahoittajille	1	2

Mitä seuraavista tekijöistä analysoitte **keskipitkän 2-3 v. tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien** laadinnan yhteydessä ja miten tärkeitä ne mielestänne ovat?

0 = ei ole analysoitu

1 = on analysoitu, mutta ei ole merkitystä

2 = " " , on vähän merkitystä

3 = " " , on jonkin verran merkitystä

4 = " " , on paljon merkitystä

5 = " " , on erittäin merkittävä

66. - eri maiden taloudellinen kehitys ja sen häiriöalttius	0	1	2	3	4	5
67. - eri maiden tiettyä toimialaa koskevat suojatoimenpiteet	0	1	2	3	4	5
68. - tärkeimpien kilpailijoiden toimenpiteet	0	1	2	3	4	5
69. - eri maiden hinta- ja kustannustason kehitys	0	1	2	3	4	5
70. - ulkomaiset rahoitusmarkkinat ja niiden kehitys	0	1	2	3	4	5
71. - eri maiden teknologian vientirajoitukset	0	1	2	3	4	5
72. - ulkomaisten asiakkaiden vaateet ja odotukset	0	1	2	3	4	5
73. - ulkomaisten hankkijoiden ehdot	0	1	2	3	4	5
74. - henkilökunnan saanti ja palkkataso eri maissa	0	1	2	3	4	5

Yritys no

Kortin no

Suunnitellessanne seuraavan vuoden 1 v. toimintaa, mitkä eri
funktioita koskevat budjettitavoitteet ovat olleet esillä?

	ei ole käsitelty	on käsitelty	on tehty kirjall. päättös
75. - myynti kotimaassa	1	2	3
76. - vienti Suomesta	1	2	3
77. - myynti ulkomailla	1	2	3
78. - markkinointikustannukset	1	2	3
79. - valmistus kotimaassa	1	2	3
80. - valmistus ulkomailla	1	2	3
81. - ostot kotimaasta	1	2	3
82. - ostot ulkomailta	1	2	3
83. - henkilöstö kotimaassa	1	2	3
84. - henkilöstö ulkomailla	1	2	3
85. - rahoitus kotimaasta	1	2	3
86. - rahoitus ulkomailta	1	2	3
87. - investoinnit kotimaahan	1	2	3
88. - investoinnit ulkomaille	1	2	3
89. - tutkimus ja kehityskustannukset	1	2	3
90. - yleiskustannukset	1	2	3
91. - yrityksen voitto	1	2	3
92. - eri tulosyksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	1	2	3
93. - yrityksen sidottu pääoma	1	2	3
94. - eri tulosyksiköiden sidottu pääoma	1	2	3

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat **budjettitavoitteiden**
suunnitteluun? (merkitään 1, jos osallistuu)

95. - johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtor. jäsenet)

☐

96. - tuoteryhmä-tulosyksiköiden johtajat

☐

97. - ulkomaisten yksiköiden johtajat

☐

98. - toimipaikkojen johtajat

☐

99. - suunnitteluelin

☐

100. - joku muu, mikä? _____

☐

101. Kuka käytännössä päättää budjettitavoitteista? (vain yksi rengastus)

- toimitusjohtaja

1

- tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat omalta osaltaan

2

- joku muu, kuka? _____

☐

102. Laaditteko budjettitavoitteita vastaavat **budjetit** niin yksityiskohtaisesti (määrällinen/mk-määräinen), että käytännön toimenpiteet ja tehtävät voidaan periaatteessa toteuttaa budjettien pohjalta?

Kyllä 1

Ei 2

103. Noudatatteko toiminnan **ohjauksessa ja valvonnassa** budjetteja vastaavaa raportointimenettelyä?

Kyllä 1

Ei 2

Miten kansainvälistyminen on vaikuttanut **budjettien valvontaan**?
(merkitään 1, jos on vaikuttanut)

104. - valvonta on järjestetty kokonaan uudelleen ulkomaiset toiminnot sisältävän organisaatiomallin mukaisesti

☐

105. - valvonta on järjestetty uudelleen ulkomaisten toimintojen vaatiman laskentatoimen muutoksen mukaisesti

☐

106. - valvontaraportit laaditaan nopeammin

☐

107. - valvontaraportit sisältävät yksityiskohtaisempia tietoja

☐

108. - valvontaraporttien hyväksikäyttöä toiminnan ohjauksessa on tehostettu

☐

109. - valvontaraporttien hyväksikäyttöä seuraavan suunnittelu- kierroksen yhteydessä on tehostettu

☐

110. - jollakin muulla tavalla, miten? _____

☐

111. Mitkä ovat tärkeimmät budjettitavoitteet kotimaisten ja ulkomaisten tulosityksiköiden johdon toiminnan arvostelussa?

(mainitkaa 2 tärkeintä merkitsemällä 1, 2)

- käyttökate

☐

- voitto ennen korkoja ja veroja

☐

- sidottu pääoma

☐

- pääoman kiertonopeus

☐

- pääoman tuotto-%, (ROI)

☐

- jäännöskate, (residual income)

☐

- kassavirta

☐

- mk-myynti

☐

- markkinaosuus

☐

- uusien tuotteiden myynti

☐

- joku muu, mikä? _____

☐

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
LASKENTATOIMEN LAITOS
KAUPPAT.TRI KALEVI KYLÄKOSKI

OSOITE: RONEBERGINKATU 22-24
00100 HELSINKI
PUH: 90 - 43131/Kyläkoski

**YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISTÄ JA
JOHDON SUUNNITTELUA, ERITYISESTI
STRATEGIA- JA BUDJETTISUUNNITTELUA
KOSKEVA TUTKIMUS**

YRITYKSEN TOIMITUSJOHTAJALLE JA TALOUSJOHTAJALLE:

YRITYKSEN KUVAUSTIEDOT

1. Yrityksen nimi _____

Yritys no

--	--	--

Kortin no

2. Yritys on: - konserni

1

- konsernin emoyhtiö

2

- konsernin tytäryhtiö

3

- ei konserniyritys

4

3. Yrityksen ikä v.

4. Vientiä harjoitettu v.

5. Yrityksen toimiala

T-ala no

--	--	--

6. Mikä oli yrityksen liikevaihto? (1000 mk)

(2. kohdan rengastuksen mukaisesti)

v. 1980

v. 1981

v. 1982

v. 1983

7. Mikä oli viennin määrä ja osuus liikevaihdosta? (1000 mk)

(Suomesta ulkomaille)

v. 1980

v. 1981

v. 1982

v. 1983

MK

%

[illegible]

8. Mikä oli ulkomaantoimintojen määrä ja osuus liikevaihdosta? (1000 mk)

(Vienti mukaan lukien)

v. 1980

v. 1981

v. 1982

v. 1983

MK					%	

9. Mikä oli yrityksen henkilökunnan määrä?

v. 1980

v. 1981

v. 1982

v. 1983

10. Mikä oli ulkomaantoimintojen henkilökunnan lukumäärä ja osuus
(vientihenkilöstö mukaan lukien) koko henkilökunnan määrästä?

v. 1980

v. 1981

v. 1982

v. 1983

LKM					%	

11. Mikä oli vieraan pääoman määrä ja osuus taseen loppusummasta?

(1000 mk)

v. 1980

v. 1981

v. 1982

v. 1983

MK					%	

12. Mikä oli ulkomaan rahan määräisten lainojen määrä ja osuus yrityksen
vieraasta pääomasta? (1000 mk)

v. 1980

v. 1981

v. 1982

v. 1983

MK					%	

Yritys no

Kortin no

13. Mikä oli investointien määrä ulkomaantoimintoihin?
(vientitoiminnot mukaan lukien) (1000 mk)

v. 1980
v. 1981
v. 1982
v. 1983

14. Mikä oli ulkomailta suoraan tehtyjen ostojen määrä ja osuus koko ostoista? (raaka-aineet, energia, investointihyödykkeet) (1000 mk)

v. 1980
v. 1981
v. 1982
v. 1983

MK							%	

15. Mikä oli tutkimus- ja kehitysmenojen määrä? (1000 mk)

v. 1980
v. 1981
v. 1982
v. 1983

16. Mikä oli tuloslaskelman käyttökate? (1000 mk)

v. 1980
v. 1981
v. 1982
v. 1983

17. Mikä oli taseen loppusumma? (1000 mk)

v. 1980
v. 1981
v. 1982
v. 1983

Lisäksi pyydän laskentatoimen edustajana yrityksenne vuosikertomukset, jotka sisältävät taseet ja tuloslaskelmat vuosilta 1980 - 1983, jotta voin analysoida yrityksen koon, kannattavuuden ja rahoituksen yhteydet tutkitavana olevaan merkittävään ongelmakokonaisuuteen.

YRITYKSEN SIDOSRYHMÄT:

(viimeksi päättäneenä tilivuotena)

18. Montako osakkeenomistajaa, osuuskunnan jäsentä
tai yhtiömiestä yrityksellänne on?

--	--	--	--	--	--	--	--

19. Montako lainanantajaa yrityksellänne kaikkiaan on?

--	--	--	--

20. Montako näistä lainanantajista on ulkomaisia?

--	--	--

21. Montako hankkijaa yrityksellänne kaikkiaan on?

--	--	--	--	--	--

22. Montako näistä hankkijoista on ulkomaisia?

--	--	--	--	--	--

23. Montako asiakasta yrityksellänne kaikkiaan on?

--	--	--	--	--	--

24. Montako näistä asiakkaista on ulkomaisia?

--	--	--	--	--	--

Yritys no

Kortin no

YRITYKSEN ORGANISAATIO:

25. Onko yrityksenne organisaation perusmalli:

(vain yksi rengastus)

- | | |
|---|---|
| - funktionaalinen organisaatio | 1 |
| - tuoteryhmä-tulosityksikköorganisaatio | |
| (yksikköjohdon vastuulla tuotot ja kustannukset) | 2 |
| - tuoteryhmä-investointiyksikköorganisaatio | |
| (yksikköjohdon vastuulla tuottojen ja kustannusten lisäksi investoitu pääoma) | 3 |
| - projektiryhmillä täydennetty linjaorganisaatio | 4 |
| - matriisiorganisaatio | 5 |
| - muu, mikä _____ | 6 |

26. Onko yrityksessänne olemassa kirjallinen organisaatio-
kaavio?

Kyllä	1
Ei	2

27. Onko yrityksessänne olemassa kirjallisia tehtävän-
kuvauksia?

Kyllä	1
Ei	2

28. Montako organisaatiotasoa on toimitusjohtajan ja
työntekijäportaan välillä?

--	--

29. Montako toimipaikkaa yrityksellänne kaikkiaan on?

--	--	--	--

30. Montako näistä toimipaikoista on ulkomailla?

--	--	--	--

YRITYKSEN HALLINTO JA JOHTO:

31. Montako jäsentä kuuluu johtokuntaan (hallitukseen)?

--	--

Kuinka monta edustajaa allamainituilla sidosryhmillä
on johtokunnassa (hallituksessa)?

32. - omistajat

--	--

33. - lainanantajat

--	--

34. - kunta tai muu julkinen yhteisö

--	--

35. - yrityksen johto

--	--

36. - muu henkilökunta

--	--

37. Montako vuotta nykyinen toimitusjohtaja on ollut
yrityksenne toimitusjohtajana?

--	--

38. Kenelle toimitusjohtaja on vastuussa? (vain yksi rengastus)

- johtokunnan (hallituksen) puheenjohtajalle

1

- yhtiökokoukselle

2

- kenelle, _____

3

Montako vuotta yrityksessänne on ollut allaluetellut toimet?

Merkitään 0, jos ao. tointa ei ole.

39. - talousjohtaja, rahoitusjohtaja tai vastaava

--	--

40. - hallintojohtaja tai vastaava

--	--

41. - kansainvälisten toimintojen johtaja tai vientijohtaja

--	--

42. - suunnittelujohtaja tai -päällikkö

☐ ☐

43. Onko yrityksessänne erillinen johtoryhmä?

Kyllä 1

Ei 2

44. Jos johtoryhmä on, niin montako jäsentä siihen kuuluu?

☐ ☐

45. Monenko johtoryhmän jäsenen toimipaikka on ulkomaisessa yksikössä?

☐ ☐

YRITYKSEN TUOTTEET, MARKKINA-ALUEET JA MARKKINOINTI:

46. Ovatko yrityksenne tuotteet **pääasiassa:**

(vain yksi rengastus)

- kulutushyödykkeitä? 1
- tuotantohyödykkeitä? 2
- palveluja? 3
- projekteja? 4
- jotakin muuta, mitä? _____ 5

47. Minkälaista on **päätuotteittenne** kysyntä?

(vain yksi rengastus)

- kysyntä on tasaista 1
- kysyntä on kausivaihteluiden alaista 2
- kysyntä on osassa tasaista, osassa kausivaihteluiden alaista 3

48. Minkälaista on myyntinne?

(vain yksi rengastus)

- pääasiallisesti varastosta myyntiä 1
- pääasiallisesti tilausten perusteella tapahtuvaa myyntiä 2
- suunnilleen yhtä paljon sekä varastosta että tilausten perusteella tai vaihtelee 3

49. Myydäänkö tuotteet **pääasiassa**

(vain yksi rengastus)

- suoraan kuluttajille? 1
- agenteille ja kauppaliikkeille? 2
- suoraan teollisuudelle? 3
- suoraan julkiselle sektorille? 4

50. Miten **päätuotteenne** asettuvat tuotteen elinkaarelle?

(vain yksi rengastus)

- ovat elinkaaren alkuvaiheessa 1
- ovat elinkaaren kasvuvaiheessa, jossa kilpailijoita kohtalaisesti mukana 2
- ovat elinkaaren kypsässä vaiheessa, jossa kilpailijoita runsaasti mukana 3
- ovat elinkaaren laskuvaiheessa 4

51. Mikä on yrityksenne **päätuotteiden** markkinaosuus päämarkkina-alueella?

(vain yksi rengastus)

- alle 10 % 1
- 10 - 19 % 2
- 20 - 29 % 3
- 30 - 39 % 4
- 40 % tai yli 5

52. Miten edellä oleva markkinaosuus on kehittynyt 5 viimeksi kuluneen vuoden aikana? (vain yksi rengastus)

- 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 vuodessa 5 v. aikana 5

53. Mikä on maantieteellinen markkina-alueenne?

(vain yksi rengastus)

- 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, mikä? _____ 8

54. Missä vaiheessa yrityksenne ulkomaiset toiminnot ovat seuraavasta? (vain yksi rengastus)

I-vaihe:

- yksinomaan vienti Suomesta 1

II-vaihe:

- vienti + myyntiyksiköitä ulkomailla 2

- vienti + markkinointi ja varastoyksiköitä 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 vaihe, mikä _____ 9

YRITYKSEN TUOTANTOTEKNOLOGIA:

55. Mikä on yrityksenne **pääasiallinen** tuotantotyyppi?

(vain yksi rengastus)

- 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 (esim. rakennusprojektit) 6
- jokin muu, mikä _____ 7

56. Onko yrityksenne tuotantoteknologia **pääasiassa**

(vain yksi rengastus)

- raaka-ainevaltainen? 1
- työvaltainen? 2
- pääomavaltainen? 3
- informaatiovaltainen? 4

57. Miten yrityksenne tuotantoteknologia on muutettavissa?

(vain yksi rengastus)

- on helposti muutettavissa 1
- on kohtuullisin investoinnein muutettavissa 2
- on runsain tutkimus- ja tuotantoinvestoinnein muutettavissa 3

58. Ovatko tuotannon raaka-aineet **pääasiassa**

(vain yksi rengastus)

- alkutuotannosta peräisin? 1
- teollisuuden perustuotteita? 2
- teollisuuden pitkälle jalostamia tuotteita ja osia? 3

KTT KALEVI KYLÄKOSKI

LIITE no 6 MUUTTUJALUETTELO

LIITE KAPPALEESEEN 4

STRATEGIA-, KTS- JA BUDJETTISUUNNITTELUSYSTEEMIN JA -PROSESSIN
ERI OSIEN MITTAUSI 1. Strategiasuunnittelun, toiminta-ajatuksen, päämäärien ja
eri strategioiden suunnittelun identifiointivaihe

Yrityksen ympäristöä koskevan informaation hankinta

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
Ympäristöä koskevan informaation hankinta	- eri maiden kulttuurierojen merkitys	M 281	K 79
	- eri maiden talousjärjestelmät	M 282	K 80
	- eri maiden taloudellinen kehitys ja sen häiriöalttius	M 283	K 81
	- eri maiden taloudellinen lainsäädäntö	M 284	K 82
	- tärkeimpien kilpailijoiden analyysi eri maissa	M 285	K 83
	- toimialan teknologinen kehitysvaihe eri maissa	M 286	K 84
	- markkinoiden koko ja kehitys eri maissa	M 287	K 85
	- rahoitusmarkkinat eri maissa	M 288	K 86
Ympäristöä koskevan informaation hankintamuut- tajat yht.	- raaka-ainemarkkinat eri maissa	M 289	K 87
	- henkilökunnan saanti ja palkkataso eri maissa	M 290	K 88
	- Muuttajat M 281 - M 290 yht. kyllä = (1 - 5)	M2900	

Sidosryhmiä koskevan informaation hankinta

Sidosryhmää koskevan informaation hankinta	- rahoittajien vaateiden selvitys	M 291	K 89
	- yrityksen johdon vaateiden selvitys	M 292	K 90
	- henkilökunnan vaateiden selvitys	M 293	K 91
	- hankkijoiden vaateiden selvitys	M 294	K 92
	- asiakkaiden vaateiden selvitys	M 295	K 93
Sidosryhmiä koskevan informaation hankintamuut- tajat yht.	- julkisen vallan vaateiden selvitys	M 296	K 94
	- Muuttajat M 291 - M 296 yht. kyllä = (1 - 5)	M2960	
Strategia- suunnittelun informaation hankintamuut- tajat yht.	- Muuttajat M 2900 ja M 2960 yht. kyllä = (1 - 5)	M2961	

Strategisen ongelman tai mahdollisuuden täsmennys

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
Strategisen ongelman tai mahdollisuuden täsmennys	- Viennin ja kansainvälistymisen aloituksen ensisijainen tekijä 0 = ei vast. 1 = 1,6,7 = volyymin lisäys 2 = 2 = kysynnän lisäys 3 = 4,5,8 = kannattavuuden lisäys mahdollisuus	M 215	K 13
Strategisen ongelman tai mahdollisuuden täsmennyksen diagnoosi menetelmä	- Viennin ja kansainvälistymisen aloituksen ensisijaisen tekijän tunnistamis- ja analysointi menetelmä 0 = ei vast. 1 = 1,2 = toimitusjohtaja epäformaalisesti 2 = 4,7,8 = valvontaraporttien avulla 3 = 3,5,6 = strategiasuunnittelun avulla	M 216	K 14

I 2. Koko strategia-, KTS - ja budjettisuunnittelun perussysteemin ja -prosessin mittaus

Strategiasuunnittelun perussysteemin ja -prosessin identifiointi	- strategiasuunnittelun perustyyppin valinta 0 = ei vast. 1 = 1,2 = yritystason ylin johto suunnittelee 2 = 3 = yhdessä ylin johto ja yksiköiden johto suun. 3 = 4,5 = yksiköiden johto pääasiassa suunn.	M 217	K 15
KTS ja budjettisuunnittelun perussysteemin ja prosessin identifiointi	- KTS ja budjettisuunnittelun perustyyppin valinta 0 = ei vast. 1 = samalla tavalla str.su kanssa 2 = painopiste organisaation alemmilla tasoilla 3 = kokonaan erillään str.su.	M 218	K 16
Suunnittelu-prosessin toimivuus	- Kansainvälistymisen ensisijainen vaikutus suunnitteluprosessiin 0 = ei vast. 1 = 1,2 = Identifiointivaihe 2 = 3,6 = Suunnitteluvaihe 3 = 4 = Päätösvaihe 4 = 5 = Tiedotusvaihe	M 219	K 17

I 3. Toiminta-ajatuksen suunnitteluvaihe

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
Toiminta-ajatus	- Yrityksen tarkoituksen määrittäminen 0 = ei vast. 1 = kyllä 2 = ei	M 203	K 1
	- yrityksen tarkoituksen määrittäminen 0 = ei vast. 1,2 = kyllä	M 204	K 2
Toiminta-ajatuksen suunnittelun suorittajat	- Toiminta-ajatuksen suunnitteluryhmä(t): - johtokunta - johtoryhmä - tulosityksiköiden johtajat - ulkomaisten yksiköiden johtajat	M 207 M 208 M 209 M 210	K 5 K 6 K 7 K 8
Toiminta-ajatuksen suunnittelun tasot	- suunnitteluelin - muu ryhmä - Muuttujat M 207 - M 212 yht., 1 = kyllä	M 211 M 212 M2120	K 9 K 10
Toiminta-ajatuksen suunnittelun neuvottelut	- Virallisten toiminta-ajatuksen suunnitteluneuvottelujen määrä (0-3) luokiteltuna	M 213	K 11

I 4. Toiminta-ajatuksen päätösvaihe

Toiminta-ajatuksen määrittäminen	- Toiminta-ajatuksen sisältö 0 = ei vast. 1 - 9 kyllä vast. - Muuttuja M 205 luokiteltuna: 1 = 1,2,3,4,6 = tuotteena/ markkinoina 2 = 5,7,8,9 = yleisesti	M 205 M2050	K 3
	- Toiminnan ensisijainen perusta 0 = ei vast. 1 - 7 kyllä vast. - Muuttuja M 206 luokiteltuna: 1 = 1 = kysyntätekijä 2 = 2,3,4,5,6,7 = lähinnä tarjonta tekijä	M 206 M2060	K 4
Toiminta-ajatuksen päätöksentekijä	- Toiminta-ajatuksen päätöksentekoryhmä 0 = ei esiinny tai ei vast. 1 = yhtiökokous 2 = johtokunta	M 214	K 12
Toiminta-ajatuksen päätöksenteon tasot	4 = johtoryhmä 3 = toimitusjohtaja 5 = muu ryhmä		

I 5. Päämäärien suunnitteluvaihe

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
Päämäärät	- Kirjallinen päämäärä(t) tai päämäärien käsittely 0 = ei vast. 1 = ei ole käsitelty 2 = on käsitelty 3 = on tehty kirjallinen päätös 4,5,6,7 = on tehty kirjallinen päätös	M 220 M 221 M 222 M 223 M 224 M 225 M 226 M 227 M 228 M 229 M 230 M 231 M 232 M2320	K 18 K 19 K 20 K 21 K 22 K 23 K 24 K 25 K 26 K 27 K 28 K 29 K 30
Päämäärien suunnittelun suorittajat	- Muuttujat M 220 - M 232 yht. (kyllä = 2,3,4,5,6,7) - Päämäärien suunnitteluryhmä(t): - johtokunta - johtoryhmä - tulosityksiköiden johtajat - ulkomaisten yksik.johtajat	M 233 M 234 M 235 M 236	K 31 K 32 K 33 K 34
Päämäärien suunnittelun tasot	- suunnitteluelin - muu ryhmä - Muuttujat M 233 - M 238 yht. 1 = kyllä	M 237 M 238 M2380	K 35 K 36
Päämäärien suunnittelun neuvottelut	- Virallisten päämäärien suunnitteluneuvottelujen määrä (0-3) luokiteltuna	M 239	K 37

I 6. Päämäärien päätösvaihe

Päämäärien määrittäminen	- Kirjallinen päämäärä(t) (3,4,5,6,7 = on tehty kirjallinen päätös)	M 2203 M 2213 M 2223 M 2233 M 2243 M 2253 M 2263 M 2273 M 2283 M 2293 M 2303 M 2313 M 2323 M 2323(4) M 2323(5) M 2323(6) M 2323(7)	K 18 K 19 K 20 K 21 K 22 K 23 K 24 K 25 K 26 K 27 K 28 K 29 K 30 K 30(4) K 30(5) K 30(6) K 30(7)
Päämäärien päätöksentekijä	- Muuttujat M 2203 - M 2323(7) yht. (kyllä = 3,4,5,6,7) - Päämäärien päätöksentekoryhmä: 0 = ei esiinny tai ei vast. 1 = yhtiökokous 2 = johtokunta 4 = johtoryhmä 3 = toimitusjohtaja	M 2324 M 240	K 38
Päämäärien päätöksenteon tasot			

I 7. Toiminta-ajatuksen ja päämäärien toimeenpanovaihe

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
Toiminta-ajatuksen ja päämäärien toimeenpano	- Toiminta-ajatuksen ja päämäärien tiedotusryhmä(t):		
	- yhtiökokoukselle	M 241	K 39
	- tulosyksiköiden johdolle	M 242	K 40
	- funktiojohdolle	M 243	K 41
	- eri maissa olevien yksiköiden johdolle	M 244	K 42
Toiminta-ajatuksen ja päämäärien tiedottamisen tasot	- suunnitteluelimelle	M 245	K 43
	- rahoittajille	M 246	K 44
	- Muuttujat M 241 - M 246 yht. (kyllä = 2)	M2460	

I 8. Strategioiden suunnitteluvaihe

Strategiat	- Kirjallinen strategia(t) tai strategioiden käsittely	M 247	K 45
	0 = ei vast.	M 248	K 46
	1 = ei ole käsitelty	M 249	K 47
	2 = on käsitelty	M 250	K 48
	3 = on kirjallinen päätös	M 251	K 49
	- Muuttujat M 247 - M 251 yht. (kyllä = 2,3)	M2510	
		M 252	K 50
		M 253	K 51
	- Muuttujat M 252 - M 253 yht. (kyllä = 2,3)	M2530	
		M 254	K 52
		M 255	K 53
	- Muuttujat M 254 - M 255 yht. (kyllä = 2,3)	M2550	
		M 256	K 54
		M 257	K 55
		M 258	K 56
	- Muuttujat M 256 - M 258 yht. (kyllä = 2,3)	M2580	
		M 259	K 57
		M 260	K 58
	- Muuttujat M 259 - M 260 yht. (kyllä = 2,3)	M2600	
		M 261	K 59
		M 262	K 60
		M 263	K 61
		M 264	K 62
		M 265	K 63
	- Muuttujat M 261 - M 265 yht. (kyllä = 2,3)	M2650	
	- Muuttujat M 247 - M 265 yht. (kyllä = 2,3)	M2651	
Strategioiden suunnittelun suorittajat	- Strategioiden suunnitteluryhmä(t):		
	- johtokunta	M 267	K 65
	- johtoryhmä	M 268	K 66
	- tulosyksiköiden johtajat	M 269	K 67
	- ulkomaisten yksiköiden johtajat	M 270	K 68
Strategioiden suunnittelun tasot	- suunnitteluelin	M 271	K 69
	- muu ryhmä	M 272	K 70
	- Muuttujat M 267 - M 272 yht. (1 = kyllä)	M2720	

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
Strategioiden suunnittelun neuvottelut	- Virallisten strategioiden suunnitteluneuvottelujen määrä (0-3) luokiteltuna	M 273	K 71
Strategioiden suunnittelun menetelmät	- Strategioiden suunnittelun apuna käytettävät menetelmät:		
	- neuvottelut	M 297	K 95
	- ulkop.asiantuntijat	M 298	K 96
	- skenaariot	M 299	K 97
	- suunnittelumallit ATK	M 300	K 98
	- investointilask., riskianal.	M 301	K 99
	- portfoliomalleja	M 302	K 100
	- Muuttujat M 297 - M 302 yht. (kyllä = 1)	M3020	
<u>I 9. Strategioiden päätösvaihe</u>			
Strategioiden määrittäminen	- Kirjallinen strategia(t) päätös:	M 2473	K 45
	(3 = on tehty kirjallinen päätös)	M 2483	K 46
		M 2493	K 47
		M 2503	K 48
		M 2513	K 49
	- Muuttujat M 2473 - M 2513 yht. (kyllä = 3)	M 2514	
		M 2523	K 50
		M 2533	K 51
	- Muuttujat M 2523 - M 2533 yht. (kyllä = 3)	M 2534	
		M 2543	K 52
		M 2553	K 53
	- Muuttujat M 2543 - M 2553 yht. (kyllä = 3)	M 2554	
		M 2563	K 54
		M 2573	K 55
		M 2583	K 56
	- Muuttujat M 2563 - M 2583 yht. (kyllä = 3)	M 2584	
		M 2593	K 57
		M 2603	K 58
	- Muuttujat M 2593 - M 2603 yht. (kyllä = 3)	M 2604	
		M 2613	K 59
		M 2623	K 60
		M 2633	K 61
		M 2643	K 62
		M 2653	K 63
	- Muuttujat M 2613 - M 2653 yht. (kyllä = 3)	M 2654	
	- Muuttujat M 2473 - M 2653 yht. (kyllä = 3)	M 2655	
Strategioiden päätöksentekijä	- Strategioiden päätöksentekoryhmä:		
	- 0 = ei esiinny tai ei vast.	M 274	K 72
	1 = yhtiökokous		
	2 = johtokunta		
	4 = johtoryhmä		
Strategioiden päätöksenteon tasot	3 = toimitusjohtaja		
	5 = muu ryhmä		

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
Päästrategioiden määrittäminen	- Eri liiketoiminta-alueiden päästrategian määrittäminen 0 = ei esiinny tai ei vast. 1 = samanlainen päästrategia kaikilla alueilla 2 = osittain erilainen päästrategia jokaiselle alueelle 3 = täysin erilainen päästrategia jokaiselle alueelle	M 266	K 64

I 10. Strategioiden toimeenpanovaihe

Strategioiden toimeenpano	- Strategioiden tiedotusryhmä(t) - yhtiökokoukselle - tulosityksiköiden johdolle - funktiojohdolle - eri maissa olevien yksiköiden johdolle	M 275 M 276 M 277 M 278	K 73 K 74 K 75 K 76
Strategioiden tiedottamisen tasot	- suunnitteluelimelle - rahoittajille - Muuttujat M 275 - M 280 yht. (kyllä = 2)	M 279 M 280 M2800	K 77 K 78

II 1. Koko KTS-suunnittelun perustoteutuksen mittaus

KTS-suunnittelun perussysteemin identifiointi	- KTS- ja budjettisuunnittelun valinta 0 = ei vast. 1 = sekä KTS että budjettisu. 2 = vain budjettisuunnittelu	M 403	K 1
KTS-suunnittelun toteutuksen itseinäisyys (rooli)	- Kansainvälistymisen vaikutus KTS-suunnittelun toteutukseen 0 = ei vast. 1 = ei ole vaikuttanut 2 = siirrytty lähemmäksi strategiasuunnittelua 3 = KTS:n oma itsenäinen rooli on korostunut 4 = siirrytty lähemmäksi budjettisuunnittelua	M 404	K 2

II 2. KTS-suunnittelun, tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien 2-3 vuoden suunnittelun identifiointivaihe

Yrityksen ympäristöä koskevan informaation hankinta

Ympäristöä koskevan informaation hankinta	- eri maiden taloudellinen kehitys ja sen häiriöalttius - eri maiden tiettyä toimialaa koskevat suojatoimenpiteet - tärkeimpien kilpailijoiden toimenpiteet - eri maiden hinta- ja kustannustason kehitys - ulkomaiset rahoitusmarkkinat ja niiden kehitys	M 468 M 469 M 470 M 471 M 472	K 66 K 67 K 68 K 69 K 70
---	--	---	--------------------------------------

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
Ympäristöä koskevan informaation hankinta-muuttujat yht.	- eri maiden teknologian vientirajoitukset	M 473	K 71
	- ulkomaisten asiakkaiden vaateet ja odotukset	M 474	K 72
	- ulkomaisten hankkijoiden ehdot	M 475	K 73
	- henkilökunnan saanti ja palkkataso eri maissa	M 476	K 74
	- Muuttujat M 468 - M 476 yht. kyllä = (1-5)	M4760	

II 3. Tavoitteiden (2-3 v.) suunnitteluvaihe

Tavoitteet	- Kirjallinen tavoite(et) tai niiden käsittely 0 = ei vast. 1 = ei ole käsitelty 2 = on käsitelty 3 = on tehty kirjall.päätös	M 412 M 413 M 414 M 415	K 10 K 11 K 12 K 13
	- Muuttujat M 412 - M 415 yht. (kyllä = 2,3)	M4150	
		M 416 M 417 M 418 M 419 M 420 M 421 M 422 M 423 M 424 M4240	K 14 K 15 K 16 K 17 K 18 K 19 K 20 K 21 K 22
	- Muuttujat M 412 - M 424 yht. (kyllä = 2,3)		
Tavoitteiden suunnittelun suorittajat	- Tavoitteiden suunnitteluryhmä: - johtoryhmä - tulosityksiköiden johtajat - ulkomaisten yksik. johtajat - toimipaikkojen johtajat - suunnitteluelin	M 425 M 426 M 427 M 428 M 429	K 23 K 24 K 25 K 26 K 27
Tavoitteiden suunnittelun tasot	- funktiojohto = 1 - muu ryhmä = 2 - Muuttujat M 425 - M 430 yht. (kyllä = 1,2)	M 430 M4300	K 28
Tavoitteiden suunnittelun neuvottelut KTS-organisointi	- Virallisten tavoitteiden suunnitteluneuvottelujen määrä (0-3) luokiteltuna - Kansainvälistymisen vaikutus KTS-organisointiin: - suunnittelu on järjestetty uudelleen org.mallin muk. - suunnittelu on järjestetty uudelleen lask.toimen muk. - linjajohdon osallistumista on laajennettu - suunnitteluesikunnan osallistumista on laajennettu - perustettu kokonaan uusi koordinointieliin - ei muutosta	M 431 M 406 M 407 M 408 M 409 M 410 M 411 M4110	K 29 K 4 K 5 K 6 K 7 K 8 K 9
	- Muuttujat M 406 - M 411 yht. (kvllä = 1)		

II 4. Tavoitteiden (2-3 v.) päätösvaihe

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
Tavoitteiden määrittäminen	- Kirjallinen tavoite(et) päättös: (3 = on tehty kirjallinen päätös) - Muuttujat M 4123 - M 4153 yht. (kyllä = 3)	M 4123 M 4133 M 4143 M 4153 M 4154	K 10 K 11 K 12 K 13
		M 4163 M 4173 M 4183 M 4193 M 4203 M 4213 M 4223 M 4233 M 4243 M 4244	K 14 K 15 K 16 K 17 K 18 K 19 K 20 K 21 K 22
Tavoitteiden päätöksen-tekijä	- Muuttujat M 4123 - M 4243 yht. (kyllä = 3) - Tavoitteiden päätöksentekoryhmä: 0 = ei esiinny tai ei vast. 1 = johtokunta 4 = johtoryhmä 2 = toimitusjohtaja 3 = tulosityksiköiden johto 5 = muu ryhmä	M 432	K 30
Tavoitteiden päätöksenteon tasot			

II 5. Tavoitteiden (2-3 v.) toimeenpanovaihe

Tavoitteiden toimeenpano	- Tavoitteiden tiedotusryhmä(t): - yhtiökokoukselle - tulosityksiköiden johdolle - funktiojohdolle - eri maissa olevien yksiköiden johdolle - toimipaikkojen johdolle	M 433 M 434 M 435 M 436 M 437	K 31 K 32 K 33 K 34 K 35
Tavoitteiden tiedottamisen tasot	- suunnitteluelimelle - rahoittajille - Muuttujat M 433 - M 439 yht. (kyllä = 2)	M 438 M 439 M4390	K 36 K 37

II 6. 2-3 vuoden toimintasuunnitelmien suunnitteluvaihe

Toiminta-suunnitelmat	- Kirjallinen 2-3 v. toiminta-suunnitelma(t) tai niiden käsittely 0 = ei vast. 1 = ei ole käsitelty 2 = on käsitelty 3 = on tehty kirjall.päätös - Muuttujat M 440 - M 442 yht. (kyllä = 2,3)	M 440 M 441 M 442 M4420	K 38 K 39 K 40
	- Muuttujat M 443 - M 444 yht. (kyllä = 2,3)	M 443 M 444 M4440	K 41 K 42

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
		M 445	K 43
		M 446	K 44
	- Muuttujat M 445 - M 446 yht. (kyllä = 2,3)	M4460	
		M 447	K 45
		M 448	K 46
		M 449	K 47
	- Muuttujat M 447 - M 449 yht. (kyllä = 2,3)	M4490	
		M 450	K 48
		M 451	K 49
		M 452	K 50
	- Muuttujat M 450 - M 452 yht. (kyllä = 2,3)	M4520	
	- Muuttujat M 440 - M 452 yht. (kyllä = 2,3)	M4521	
Toiminta- suunnitelmien suunnittelun suorittajat	- Toimintasuunnitelmien suunnittelu- ryhmä(t):		
	- johtoryhmä	M 453	K 51
	- tulosityksiköiden johtajat	M 454	K 52
	- ulkomaisten yksik.johtajat	M 455	K 53
	- toimipaikkojen johtajat	M 456	K 54
	- suunnitteluelin	M 457	K 55
	- funktiojohto = 1	M 458	K 56
	- muu ryhmä = 2		
Toiminta- suunnitelmien suunnittelun tasot	- Muuttujat M 453 - M 458 yht. (kyllä = 1,2)	M4580	
Toiminta- suunnitelmien suunnittelun neuvottelut	- Virallisten toimintasuunnitelmien suunnitteluneuvottelujen määrä (0 - 3 luokiteltuna)	M 459	K 57

II 7. 2-3 vuoden toimintasuunnitelmien päätösvaihe

Toiminta- suunnitelmien määrittäminen	- Kirjallinen päätös 2-3 v. toimintasuunnitelma(t) (3 = on tehty kirjallinen pätös)	M 4403	K 38
		M 4413	K 39
		M 4423	K 40
	- Muuttujat M 4403 - M 4423 yht. (kyllä = 3)	M 4424	
		M 4433	K 41
		M 4443	K 42
	- Muuttujat M 4433 - M 4443 yht. (kyllä = 3)	M 4444	
		M 4453	K 43
		M 4463	K 44
	- Muuttujat M 4453 - M 4463 yht. (kyllä = 3)	M 4464	
		M 4473	K 45
		M 4483	K 46
		M 4493	K 47
	- Muuttujat M 4473 - M 4493 yht. (kyllä = 3)	M 4494	
		M 4503	K 48
		M 4513	K 49
		M 4523	K 50
	- Muuttujat M 4503 - M 4523 yht. (kyllä = 3)	M 4524	

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
	- Muuttujat M 4403 - M 4523 yht. (kyllä = 3)	M 4525	
Toiminta-suunnitelmien päätöksentekijä	- Toimintasuunnitelmien päätöksentekoryhmä: 0 = ei esiinny tai ei vast. 1 = johtokunta 4 = johtoryhmä	M 460	K 58
Toiminta-suunnitelmien päätöksenteon tasot	2 = toimitusjohtaja 3 = tulosityksiköiden johto 5 = muu ryhmä		
KTS-kohteiden keskinäinen tärkeys	- Kansainvälistymisen ensisijainen vaikutus KTS-kohteiden keskinäiseen tärkeyteen 0 = ei vast. 1 = ei ole vaikuttanut 2 = tavoitteiden asetanta on tullut tärkeämmäksi 3 = keinojen valinta on tullut tärkeämmäksi 4 = sekä tavoitteiden että keinojen suunnittelu kokonaisuutena on tullut tärkeämmäksi kuin toimittaessa pelkästään kotimaassa	M 405	K 3

II 8. 2-3 vuoden toimintasuunnitelmien toimeenpanovaihe

Toiminta-suunnitelmien toimeenpano	- Toimintasuunnitelmien tiedotusryhmät: - yhtiökokoukselle - tulosityksiköiden johdolle - funktiojohdolle - eri maissa olevien yksiköiden johdolle - toimipaikkojen johdolle	M 461 M 462 M 463 M 464 M 465	K 59 K 60 K 61 K 62 K 63
Toiminta-suunnitelmien tiedottamisen tasot	- suunnitteluelimelle - rahoittajille - Muuttujat M 461 - M 467 yht. (kyllä = 2)	M 466 M 467 M4670	K 64 K 65

III 1. Budjettitavoitteiden suunnitteluvaihe

Budjettitavoitteet	- Kirjallinen budjettitavoite tai niiden käsittely: 0 = ei vast. 1 = ei ole käsitelty 2 = on käsitelty 3 = on tehty kirjall.päätös	M 477 M 478 M 479 M 480	K 75 K 76 K 77 K 78
	- Muuttujat M 477 - M 480 yht. (kyllä = 2,3)	M4800	
		M 481 M 482 M 483 M 484 M 485 M 486	K 79 K 80 K 81 K 82 K 83 K 84

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
		M 487	K 85
		M 488	K 86
		M 489	K 87
		M 490	K 88
		M 491	K 89
		M 492	K 90
		M 493	K 91
		M 494	K 92
		M 495	K 93
		M 496	K 94
	- Muuttujat M 477 - M 496 yht. (kyllä = 2,3)	M4960	
Budjetti- tavoitteiden suunnittelun suorittajat	- Budjettitavoitteiden suunnittelu- ryhmä(t):		
	- johtoryhmä	M 497	K 95
	- tulosityksiköiden johtajat	M 498	K 96
	- ulkomaisten yksik.johtajat	M 499	K 97
	- toimipaikkojen johtajat	M 500	K 98
	- suunnitteluelin	M 501	K 99
Budjetti- tavoitteiden suunnittelun tasot	- funktiojohto = 1	M 502	K 100
	- muu ryhmä = 2		
	- Muuttujat M 497 - M 502 yht. (kyllä = 1,2)	M5020	

III 2. Budjettitavoitteiden päätösvaihe

Budjetti- tavoitteiden määrittäminen	- Kirjallinen päätös budjetti- tavoite(et) (3 = on tehty kirjallinen pätös)	M 4773	K 75
		M 4783	K 76
		M 4793	K 77
		M 4803	K 78
	- Muuttujat M 4773 - M 4803 yht. (kyllä = 3)	M 4804	
		M 4813	K 79
		M 4823	K 80
		M 4833	K 81
		M 4843	K 82
		M 4853	K 83
		M 4863	K 84
		M 4873	K 85
		M 4883	K 86
		M 4893	K 87
		M 4903	K 88
		M 4913	K 89
		M 4923	K 90
		M 4933	K 91
		M 4943	K 92
		M 4953	K 93
		M 4963	K 94
	- Muuttujat M 4773 - M 4963 yht. (kyllä = 3)	M 4964	
Budjetti- tavoitteiden päättökseen- tekijä	- Budjettitavoitteiden päätöksen- tekoryhmä:	M 503	K 101
	0 = ei esiinny tai ei vast.		
	3 = johtokunta		
	4 = johtoryhmä		
Budjetti- tavoitteiden päättökseen- tasot	1 = toimitusjohtaja		
	2 = tulosityksiköiden johto		
	5 = muu ryhmä		

III 3. Budjettien päätösvaihe

Mitattava	Operationaalinen mittari	Muuttujan numero	Kysymyksen numero
Budjettien määrittäminen	- Budjettitavoitteita vastaavat määrälliset/mk-määräiset budjetit 0 = ei vast. 1 = kyllä 2 = ei	M 504	K 102

III 4. Budjettien toimeenpanovaihe, budjettiohjaus ja valvontavaihe

Budjettien toimeenpano	- Budjetteja vastaavat ohjaus ja valvonta raportit 0 = ei vast. 1 = kyllä 2 = ei	M 505	K 103
Budjettien valvonnan organisointi	- Kansainvälistymisen vaikutus budjettien valvontaan: - budj.valvonta on järjestetty uudelleen org.mallin muk. - budj.valvonta on järjestetty uudelleen lask.toimen muk. - budj.valvontaraportit laaditaan nopeammin - budj.valvontaraportit sis. yksityiskohtaisempia tietoja - budj.valvontaraporttien hyväksikäyttöä toiminnan ohjauksessa on tehostettu - budj.valvontaraporttien hyväksikäyttöä suunnittelukierrosten yhteydessä on tehostettu - muulla tavalla - Muuttujat M 506 - M 512 yht. (kyllä = 1)	M 506 M 507 M 508 M 509 M 510 M 511 M 512 M5120	K 104 K 105 K 106 K 107 K 108 K 109 K 110
Tulosityksiköiden johdon toiminnan arvostelu	- Tulosityksiköiden johdon toiminnan arvostelussa käytetyt tärkeimmät <u>budjettitavoitteet</u> : - käyttökate - voitto ennen korkoja ja veroja - sidottu pääoma - pääoman kiertonopeus - pääoman tuotto %, ROI - jäännöskate - kassavirta - mk-myynti - markkinaosuus - uusien tuotteiden myynti - nettotulos - Muuttujat M 513 - M 523 yht. (kyllä = 1,2,3)	M 513 M 514 M 515 M 516 M 517 M 518 M 519 M 520 M 521 M 522 M 523 M5230	K 111 K 112 K 113 K 114 K 115 K 116 K 117 K 118 K 119 K 120 K 121

KALEVI KYLÄKOSKI

LIITE NO 7

STRATEGIA-, KTS- JA BUDJETTISUUNNITTELUSYSTEEMIN JA -PROSESSIN
ERI OSIEN ANALYYSI,

LIITETAULUT ALKAEN 1., 1.1., 1.2., 1.3., 1.4., JA
PÄÄTYEN 47., 47.1., 47.2., 47.3., 47.4..

Taulu 1.1.

Muuttujat M 281-M 296

Kysymykset 79-94

Mitä seuraavista tekijöistä analysoitte toiminta- ajatuksen, 4-5 v. päämäärien ja strategioiden suunnittelun yhteydessä ja miten tärkeitä ne mielestänne ovat?	ei vas- tausta		ei ole analy- soitu		on analysoitu								Yht.		
					ei ole merki- tystä		on vähän merki- tystä		on jonkin verran merki- tystä		on paljon merki- tystä		on erit- täin merkit- tävä		
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr.
Ympäristötekijöiden analyysi:															
79.Eri maiden kulttuurierojen merkitys	3	15.8	4	21.0	0	0.0	3	15.8	6	31.6	2	10.5	1	5.3	19
80.Eri maiden talousjärjestelmät	3	15.8	3	15.8	0	0.0	1	5.3	8	42.1	4	21.0	0	0.0	19
81.Eri maiden taloudellinen kehitys ja sen häiriöalttius	3	15.8	1	5.3	1	5.3	2	10.5	8	42.1	2	10.5	2	10.5	19
82.Eri maiden taloudellinen lainsäädäntö	3	15.8	3	15.8	1	5.3	1	5.3	4	21.0	7	36.8	0	0.0	19
83.Tärkeimpien kilpailijoiden analyysi eri maissa	3	15.8	2	10.5	0	0.0	0	0.0	4	21.0	9	47.4	1	5.3	19
84.Toimialan teknologinen kehitysvaihe eri maissa	3	15.8	1	5.3	0	0.0	3	15.8	4	21.1	7	36.8	1	5.2	19
85.Markkinoiden koko ja kehitys eri maissa	2	10.5	1	5.3	0	0.0	0	0.0	3	15.8	11	57.9	2	10.5	19
86.Rahoitusmarkkinat eri maissa	2	10.5	2	10.5	3	15.9	2	10.5	5	26.3	5	26.3	0	0.0	19
87.Raaka-ainemarkkinat eri maissa	3	15.8	3	15.8	1	5.3	5	26.3	5	26.3	2	10.5	0	0.0	19
88.Henkilökunnan saanti ja palkkataso eri maissa	3	15.8	4	21.0	2	10.5	1	5.3	5	26.3	4	21.1	0	0.0	19
Sidosryhmien vaateet tai odotukset yritykseltä:															
89.Rahoittajat	3	15.8	2	10.5	0	0.0	2	10.5	6	31.6	5	26.3	1	5.3	19
90.Yrityksen johto	3	15.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	5.3	10	52.6	5	26.3	19
91.Muu henkilökunta	3	15.8	1	5.3	0	0.0	3	15.8	7	36.8	5	26.3	0	0.0	19
92.Hankkijat	3	15.8	1	5.3	2	10.5	4	21.1	9	47.3	0	0.0	0	0.0	19
93.Asiakkaat	3	15.8	1	5.3	0	0.0	1	5.3	2	10.5	7	36.8	5	26.3	19
94.Julkinen valta	3	15.8	2	10.6	0	0.0	7	36.8	7	36.8	0	0.0	0	0.0	19

Taulu 1.2.

Muuttujat M 281-M 296

Kysymykset 79-94

645

Mitä seuraavista tekijöistä analysoitte toiminta- ajatuksen, 4-5 v. päämäärien ja strategioiden suunnittelun yhteydessä ja miten tärkeitä ne mielestänne ovat?	ei vas- tausta		ei ole analy- soitu		on analysoitu										Yht.
	fr	%	fr	%	ei ole merki- tystä	on vähän merki- tystä	on jonkin verran merki- tystä	on paljon merki- tystä	on erit- tään merkit- tävä	fr	%	fr	%		
Ympäristötekijöiden analyysi:															
79. Eri maiden kulttuurierojen merkitys	2	4.9	9	21.9	0	0.0	5	12.2	5	12.2	16	39.0	4	9.8	41
80. Eri maiden talousjärjestelmät	2	4.9	6	14.6	2	4.9	2	4.9	8	19.5	17	41.4	4	9.8	41
81. Eri maiden taloudellinen kehitys ja sen häiriöalttius	2	4.9	4	9.7	0	0.0	2	4.9	6	14.6	20	48.8	7	17.1	41
82. Eri maiden taloudellinen lainsäädäntö	3	7.3	5	12.2	1	2.4	1	2.4	17	41.4	12	29.4	2	4.9	41
83. Tärkeimpien kilpailijoiden analyysi eri maissa	2	4.9	3	7.3	0	0.0	3	7.3	11	26.8	15	36.6	7	17.1	41
84. Toimialan teknologinen kehitysvaihe eri maissa	3	7.3	6	14.7	1	2.4	2	4.9	11	26.8	13	31.7	5	12.2	41
85. Markkinoiden koko ja kehitys eri maissa	2	4.9	3	7.3	0	0.0	0	0.0	12	29.3	18	43.9	6	14.6	41
86. Rahoitusmarkkinat eri maissa	3	7.3	8	19.6	1	2.4	10	24.4	10	24.4	8	19.5	1	2.4	41
87. Raaka-ainemarkkinat eri maissa	2	4.9	8	19.5	6	14.6	9	21.9	7	17.1	7	17.1	2	4.9	41
88. Henkilökunnan saanti ja palkkataso eri maissa	3	7.3	10	24.4	3	7.3	6	14.6	12	29.3	5	12.2	2	4.9	41
Sidosryhmien vaateet tai odotukset yritykseltä:															
89. Rahoittajat	1	2.4	6	14.7	4	9.8	1	2.4	9	21.9	13	31.7	7	17.1	41
90. Yrityksen johto	1	2.4	4	9.8	0	0.0	1	2.4	4	9.8	15	36.6	16	39.0	41
91. Muu henkilökunta	1	2.4	6	14.7	1	2.4	2	4.9	16	39.0	10	24.4	5	12.2	41
92. Hankkijat	1	2.4	12	29.3	4	9.8	5	12.2	11	26.7	4	9.8	4	9.8	41
93. Asiakkaat	1	2.4	4	9.8	2	4.9	1	2.4	2	4.9	15	36.6	16	39.0	41
94. Julkinen valta	1	2.4	9	22.0	1	2.4	6	14.7	16	39.0	7	17.1	1	2.4	41

Taulu 1.3.

Muuttujat M 281-M 296

Kysymykset 79-94

Mitä seuraavista tekijöistä analysoitte toiminta- ajatuksen, 4-5 v. päämäärien ja strategioiden suunnittelun yhteydessä ja miten tärkeitä ne mielestänne ovat?	ei vas- tausta		ei ole analy- soitu		on analysoitu								Yht.				
					ei ole merki- tystä		on vähän merki- tystä		jonkin verran merki- tystä		paljon merki- tystä			erit- täin merkit- tävä			
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%		fr	%	fr.	
Ympäristötekijöiden analyysi:																	
79.Eri maiden kulttuurierojen merkitys	0	0.0	2	10.5	3	15.8	6	31.6	1	5.3	4	21.0	4	21.0	3	15.8	19
80.Eri maiden talousjärjestelmät	0	0.0	3	15.8	3	15.8	2	10.6	4	21.0	4	21.0	4	21.0	3	15.8	19
81.Eri maiden taloudellinen kehitys ja sen häiriöalttius	0	0.0	1	5.3	1	5.3	4	21.0	4	21.0	7	36.9	2	10.5	2	10.5	19
82.Eri maiden taloudellinen lainsäädäntö	0	0.0	1	5.3	3	15.8	3	15.8	8	42.0	1	5.3	3	15.8	3	15.8	19
83.Tärkeimpien kilpailijoiden analyysi eri maissa	0	0.0	1	5.3	1	5.3	3	15.8	3	15.8	8	42.0	3	15.8	3	15.8	19
84.Toimialan teknologinen kehitysvaihe eri maissa	1	5.3	2	10.5	1	5.3	4	21.0	5	26.4	4	21.0	4	21.0	2	10.5	19
85.Markkinoiden koko ja kehitys eri maissa	0	0.0	1	5.3	2	10.5	1	5.3	4	21.0	5	26.3	6	31.6	3	15.8	19
86.Rahoitusmarkkinat eri maissa	0	0.0	7	36.9	2	10.5	4	21.0	3	15.8	2	10.5	1	5.3	3	15.8	19
87.Raaka-ainemarkkinat eri maissa	0	0.0	7	36.9	2	10.5	5	26.3	3	15.8	2	10.5	0	0.0	0	0.0	19
88.Henkilökunnan saanti ja palkkataso eri maissa	0	0.0	5	26.4	3	15.8	2	10.5	4	21.0	2	10.5	3	15.8	3	15.8	19
Sidosryhmien vaateet tai odotukset yritykseltä:																	
89.Rahoittajat	0	0.0	1	5.3	2	10.5	5	26.3	2	10.5	7	36.9	2	10.5	2	10.5	19
90.Yrityksen johto	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	5.2	9	47.4	9	47.4	9	47.4	19
91.Muu henkilökunta	0	0.0	0	0.0	1	5.3	1	5.3	10	52.6	5	26.3	2	10.5	2	10.5	19
92.Hankkijat	0	0.0	2	10.5	2	10.5	8	42.1	4	21.1	3	15.8	0	0.0	0	0.0	19
93.Asiakkaat	0	0.0	0	0.0	1	5.2	0	0.0	4	21.0	7	36.9	7	36.9	7	36.9	19
94.Julkinen valta	0	0.0	3	15.8	3	15.8	7	36.9	4	21.0	2	10.5	0	0.0	0	0.0	19

Taulu 1.4.

Muuttujat M 281-M 296

Kysymykset 79-94

Mitä seuraavista tekijöistä analysoitte toiminta- ajatuksen, 4-5 v. päämäärien ja strategioiden suunnittelun yhteydessä ja miten tärkeitä ne mielestänne ovat?	ei vas- tausta		ei ole analy- soitu		on analysoitu										Yht.
					ei ole merki- tystä		on vähän merki- tystä		on jonkin verran merki- tystä		on paljon merki- tystä		on erit- täin merkit- tävä		
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	
Ympäristötekijöiden analyysi:															
79.Eri maiden kulttuurierojen merkitys	0	0.0	1	4.0	0	0.0	5	20.0	6	24.0	11	44.0	2	8.0	25
80.Eri maiden talousjärjestelmät	0	0.0	2	8.0	0	0.0	4	16.0	3	12.0	14	56.0	2	8.0	25
81.Eri maiden taloudellinen kehitys ja sen häiriöalttius	0	0.0	1	4.0	0	0.0	2	8.0	5	20.0	7	28.0	10	40.0	25
82.Eri maiden taloudellinen lainsäädäntö	0	0.0	1	4.0	0	0.0	1	4.0	13	52.0	7	28.0	3	12.0	25
83.Tärkeimpien kilpailijoiden analyysi eri maissa	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	12.0	10	40.0	12	48.0	25
84.Toimialan teknologinen kehitysvaihe eri maissa	0	0.0	0	0.0	1	4.0	2	8.0	3	12.0	11	44.0	8	32.0	25
85.Markkinoiden koko ja kehitys eri maissa	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	4.0	0	0.0	12	48.0	12	48.0	25
86.Rahoitusmarkkinat eri maissa	0	0.0	2	8.0	4	16.0	7	28.0	6	24.0	3	12.0	3	12.0	25
87.Raaka-ainemarkkinat eri maissa	0	0.0	2	8.0	2	8.0	8	32.0	6	24.0	5	20.0	2	8.0	25
88.Henkilökunnan saanti ja palkkataso eri maissa	0	0.0	1	4.0	3	12.0	4	16.0	5	20.0	11	44.0	1	4.0	25
Sidosryhmien vaateet tai odotukset yritykseltä:															
89.Rahoittajat	0	0.0	3	12.0	0	0.0	4	16.0	13	52.0	3	12.0	2	8.0	25
90.Yrityksen johto	0	0.0	1	4.0	0	0.0	0	0.0	4	16.0	10	40.0	10	40.0	25
91.Muu henkilökunta	0	0.0	1	4.0	0	0.0	1	4.0	12	48.0	8	32.0	3	12.0	25
92.Hankkijat	0	0.0	4	16.0	1	4.0	5	20.0	9	36.0	6	24.0	0	0.0	25
93.Asiakkaat	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	12.0	8	32.0	14	56.0	25
94.Julkinen valta	0	0.0	3	12.0	0	0.0	6	24.0	12	48.0	4	16.0	0	0.0	25

Taulu 2.

Muuttuja M 215

Kysymys 13

Mikä tekijä on ensisijassa vaikuttanut yrityksenne viennin aloitukseen ja kansainvälistymispäätökseen? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Volyymin lisäysmahdollisuus	22	21.2
Siirtyminen kysyntäkäyrän kasvuvaiheeseen verrattuna kotimaan kyllästyneeseen vaiheeseen	18	17.3
Siirtym. teknologian kehityskäyrän alkuvaiheeseen verrattuna kotimaan pitkälle kehittyneeseen vaiheeseen	0	0.0
Kannattavan toiminnan lisäysmahdollisuus pitkällä tähtäimellä	32	30.8
Tasapainoisen tuote/teknologia/kannattavuusstrategian luominen pitkällä tähtäyksellä	24	23.1
Kotimaan liian pienet markkinat	4	3.8
Raaka-aineen ylituotanto	2	1.9
Toimintaympäristön muutos	2	1.9
Yht.	104	100.0

Taulu 2.1.

Muuttuja M 215

Kysymys 13

Mikä tekijä on ensisijassa vaikuttanut yritykseenne viennin aloitukseen ja kansainvälistymispäätökseen? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Volyymin lisäysmahdollisuus	4	21.0
Siirtyminen kysyntäkäyrän kasvuvaiheeseen verrattuna kotimaan kyllästyneeseen vaiheeseen	3	15.8
Siirtym. teknologian kehityskäyrän alkuvaiheeseen verrattuna kotimaan pitkälle kehittyneeseen vaiheeseen	0	0.0
Kannattavan toiminnan lisäysmahdollisuus pitkällä tähtäimellä	5	26.3
Tasapainoisen tuote/teknologia/kannattavuusstrategian luominen pitkällä tähtäyksellä	6	31.6
Kotimaan liian pienet markkinat	0	0.0
Raaka-aineen ylituotanto	0	0.0
Toimintaympäristön muutos	1	5.3
Yht.	19	100.0

Taulu 2.2.

Muuttuja M 215

Kysymys 13

Mikä tekijä on ensisijassa vaikuttanut yrityksenne viennin aloitukseen ja kansainvälistymispäätökseen? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Volyymin lisäysmahdollisuus	6	14.6
Siirtyminen kysyntäkäyrän kasvuvaiheeseen verrattuna kotimaan kyllästyneeseen vaiheeseen	6	14.6
Siirtym. teknologian kehityskäyrän alkuvaiheeseen verrattuna kotimaan pitkälle kehittyneeseen vaiheeseen	0	0.0
Kannattavan toiminnan lisäysmahdollisuus pitkällä tähtäimellä	15	36.6
Tasapainoisen tuote/teknologia/kannattavuusstrategian luominen pitkällä tähtäyksellä	9	22.0
Kotimaan liian pienet markkinat	3	7.3
Raaka-aineen ylituotanto	2	4.9
Toimintaympäristön muutos	0	0.0
Yht.	41	100.0

Taulu 2.3.

Muuttuja M 215

Kysymys 13

Mikä tekijä on ensisijassa vaikuttanut yrityksenne viennin aloitukseen ja kansainvälistymispäätökseen? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Volyymin lisäysmahdollisuus	6	31.6
Siirtyminen kysyntäkäyrän kasvuvaiheeseen verrattuna kotimaan kyllästyneeseen vaiheeseen	6	31.6
Siirtym. teknologian kehityskäyrän alkuvaiheeseen verrattuna kotimaan pitkälle kehittyneeseen vaiheeseen	0	0.0
Kannattavan toiminnan lisäysmahdollisuus pitkällä tähtäimellä	4	21.0
Tasapainoisen tuote/teknologia/kannattavuusstrategian luominen pitkällä tähtäyksellä	2	10.5
Kotimaan liian pienet markkinat	0	0.0
Raaka-aineen ylituotanto	0	0.0
Toimintaympäristön muutos	1	5.3
Yht.	19	100.0

Taulu 2.4.

Muuttuja M 215

Kysymys 13

Mikä tekijä on ensisijassa vaikuttanut yrityksenne viennin aloitukseen ja kansainvälistymispäätökseen? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Volyymin lisäysmahdollisuus	6	24.0
Siirtyminen kysyntäkäyrän kasvuvaiheeseen verrattuna kotimaan kyllästyneeseen vaiheeseen	3	12.0
Siirtym. teknologian kehityskäyrän alkuvaiheeseen verrattuna kotimaan pitkälle kehittyneeseen vaiheeseen	0	0.0
Kannattavan toiminnan lisäysmahdollisuus pitkällä tähtäimellä	8	32.0
Tasapainoisen tuote/teknologia/kannattavuusstrategian luominen pitkällä tähtäyksellä	7	28.0
Kotimaan liian pienet markkinat	1	4.0
Raaka-aineen ylituotanto	0	0.0
Toimintaympäristön muutos	0	0.0
Yht.	25	100.0

Taulu 3.

Muuttuja M 216

Kysymys 14

Miten olette tunnistaneeet ja analysoineet edellä olevan ensisijaisen kansainvälistymispäätökseen vaikuttaneen tekijän olemassaolon ja hyödyntämismahdollisuuden?

(vain yksi rengastus)

	fr.	%
Toimitusjohtaja intuitiivisesti ja epäformaalisti vähäisen informaation pohjalta	19	18.3
Toimitusjohtaja kansainvälisissä management-koulutustilaisuuksissa kuulemansa ja oppimansa perusteella	2	1.9
Johtoryhmä tunnistanut systemaattisen etsinnän yhteydessä	9	8.6
Yrityksen ongelmien pohjalta ja valvontaraporttien kautta	11	10.6
Strategiasuunnittelun yhteydessä havaittu	51	49.0
Tunnistettu alusta alkaen	6	5.8
Tunnistettu vähitellen	3	2.9
Muulla tavalla	2	1.9
Ei vastausta	1	1.0
Yht.	104	100.0

Taulu 3.1.

Muuttuja M 216

Kysymys 14

Miten olette tunnistaneeet ja analysoineet edellä olevan ensisijaisen kansainvälistymispäätökseen vaikuttaneen tekijän olemassaolon ja hyödyntämismahdollisuuden?
(vain yksi rengastus)

	fr.	%
Toimitusjohtaja intuitiivisesti ja epäformaalisti vähäisen informaation pohjalta	2	10.5
Toimitusjohtaja kansainvälisissä management-koulutustilaisuuksissa kuulemansa ja oppimansa perusteella	0	0.0
Johtoryhmä tunnistanut systemaattisen etsinnän yhteydessä	0	0.0
Yrityksen ongelmien pohjalta ja valvontaraporttien kautta	2	10.5
Strategiasuunnittelun yhteydessä havaittu	13	68.4
Tunnistettu alusta alkaen	1	5.3
Tunnistettu vähitellen	0	0.0
Muulla tavalla	0	0.0
Ei vastausta	1	5.3
Yht.	19	100.0

Taulu 3.2.

Muuttuja M 216

Kysymys 14

Miten olette tunnistaneet ja analysoineet edellä olevan ensisijaisen kansainvälistymispäätökseen vaikuttaneen tekijän olemassaolon ja hyödyntämismahdollisuuden?

(vain yksi rengastus)

	fr.	%
Toimitusjohtaja intuitiivisesti ja epäformaalisti vähäisen informaation pohjalta	8	19.5
Toimitusjohtaja kansainvälisissä management-koulutustilaisuuksissa kuulemansa ja oppimansa perusteella	0	0.0
Johtoryhmä tunnistanut systemaattisen etsinnän yhteydessä	4	9.8
Yrityksen ongelmien pohjalta ja valvontaraporttien kautta	5	12.2
Strategiasuunnittelun yhteydessä havaittu	16	39.0
Tunnistettu alusta alkaen	5	12.2
Tunnistettu vähitellen	2	4.9
Muulla tavalla	1	2.4
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	41	100.0

Taulu 3.3.

Muuttuja M 216

Kysymys 14

Miten olette tunnistaneeet ja analysoineet edellä olevan ensisijaisen kansainvälistymispäätökseen vaikuttaneen tekijän olemassaolon ja hyödyntämismahdollisuuden?

(vain yksi rengastus)

	fr.	%
Toimitusjohtaja intuitiivisesti ja epäformaalisti vähäisen informaation pohjalta	4	21.0
Toimitusjohtaja kansainvälisissä management-koulutustilaisuuksissa kuulemansa ja oppimansa perusteella	1	5.3
Johtoryhmä tunnistanut systemaattisen etsinnän yhteydessä	2	10.5
Yrityksen ongelmien pohjalta ja valvontaraporttien kautta	3	15.8
Strategiasuunnittelun yhteydessä havaittu	7	36.8
Tunnistettu alusta alkaen	0	0.0
Tunnistettu vähitellen	1	5.3
Muulla tavalla	1	5.3
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	19	100.0

Taulu 3.4.

Muuttuja M 216

Kysymys 14

Miten olette tunnistaneeet ja analysoineet edellä olevan ensisijaisen kansainvälistymispäätökseen vaikuttaneen tekijän olemassaolon ja hyödyntämismahdollisuuden?

(vain yksi rengastus)

	fr.	%
Toimitusjohtaja intuitiivisesti ja epäformaalisti vähäisen informaation pohjalta	5	20.0
Toimitusjohtaja kansainvälisissä management-koulutustilaisuuksissa kuulemansa ja oppimansa perusteella	1	4.0
Johtoryhmä tunnistanut systemaattisen etsinnän yhteydessä	3	12.0
Yrityksen ongelmien pohjalta ja valvontaraporttien kautta	1	4.0
Strategiasuunnittelun yhteydessä havaittu	15	60.0
Tunnistettu alusta alkaen	0	0.0
Tunnistettu vähitellen	0	0.0
Muulla tavalla	0	0.0
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	25	100.0

Taulu 4.

Muuttuja M 217

Kysymys 15

Mikä seuraavista strategiasuunnittelun perustyypeistä vastaa lähinnä yrityksenne tämän hetkistä strategiasuunnittelua? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
<u>Yrityksen johto ja suunnitteluelin</u> identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat, tekevät päätöksen ja tiedottavat päätöksestä kotimaisille ja ulkomaisille yksiköille.	25	24.0
<u>Yrityksen johto ja suunnitteluelin</u> identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat sekä <u>keskustelevat</u> suunnitelmista kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johdon kanssa. Yrityksen johto tekee tältä pohjalta päätöksen ja tiedottaa päätöksestä kotimaisille ja ulkomaisille yksiköille.	27	26.0
<u>Yrityksen johto ja kotimaisten & ulkomaisten yksiköiden johto yhdessä</u> identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat ja tekevät päätöksen.	30	28.8
<u>Kotimaisten & ulkomaisten yksiköiden johto</u> kukin omasta yksiköstään identifioi ongelman, hankkii informaation, laatii suunnitelmat ja tekee päätöksen, joka näyttää tyydyttävän yrityksen päämäärät, sekä esittää tämän päätöksen <u>yrityksen johdolle hyväksyttäväksi</u> .	21	20.2
<u>Kotimaisten & ulkomaisten yksiköiden johto</u> kukin omasta yksiköstään identifioi ongelman, hankkii informaation, laatii suunnitelmat ja <u>tekee yksin päätöksen</u> , joka tyydyttää ko. yksikköä varten asetetut päämäärät.	1	1.0
Yht.	104	100.0

Taulu 4.1.

Muuttuja M 217

Kysymys 15

Mikä seuraavista strategiasuunnittelun perustyypeistä vastaa lähinnä yrityksenne tämän hetkistä strategiasuunnittelua? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
<u>Yrityksen johto ja suunnitteluelin</u> identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat, tekevät päätöksen ja tiedottavat päätöksestä kotimaisille ja ulkomaisille yksiköille.	5	26.3
<u>Yrityksen johto ja suunnitteluelin</u> identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat sekä <u>keskustelevat</u> suunnitelmista kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johdon kanssa. Yrityksen johto tekee tältä pohjalta päätöksen ja tiedottaa päätöksestä kotimaisille ja ulkomaisille yksiköille.	7	36.8
<u>Yrityksen johto ja kotimaisten & ulkomaisten yksiköiden johto yhdessä</u> identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat ja tekevät päätöksen.	4	21.1
<u>Kotimaisten & ulkomaisten yksiköiden johto</u> kukin omasta yksiköstään identifioi ongelman, hankkii informaation, laatii suunnitelmat ja tekee päätöksen, joka näyttää tyydyttävän yrityksen päämäärät, sekä esittää tämän päätöksen yrityksen johdolle hyväksyttäväksi.	3	15.8
<u>Kotimaisten & ulkomaisten yksiköiden johto</u> kukin omasta yksiköstään identifioi ongelman, hankkii informaation, laatii suunnitelmat ja <u>tekee yksin päätöksen</u> , joka tyydyttää ko. yksikköä varten asetetut päämäärät.	0	0.0
Yht.	19	100.0

Mikä seuraavista strategiasuunnittelun perustyypeistä vastaa lähinnä yrityksenne tämän hetkistä strategiasuunnittelua? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
<u>Yrityksen johto ja suunnitteluelin</u> identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat, tekevät päätöksen ja tiedottavat päätöksestä kotimaisille ja ulkomaisille yksiköille.	9	22.0
<u>Yrityksen johto ja suunnitteluelin</u> identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat sekä <u>keskustelevat</u> suunnitelmista kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johdon kanssa. Yrityksen johto tekee tältä pohjalta päätöksen ja tiedottaa päätöksestä kotimaisille ja ulkomaisille yksiköille.	12	29.3
<u>Yrityksen johto ja kotimaisten & ulkomaisten yksiköiden johto yhdessä</u> identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat ja tekevät päätöksen.	14	34.1
<u>Kotimaisten & ulkomaisten yksiköiden johto</u> <u>kukin omasta yksiköstään</u> identifioi ongelman, hankkii informaation, laatii suunnitelmat ja tekee päätöksen, joka näyttää tyydyttävän yrityksen päämäärät, sekä esittää tämän päätöksen <u>yrityksen johdolle hyväksyttäväksi</u> .	5	12.2
<u>Kotimaisten & ulkomaisten yksiköiden johto</u> <u>kukin omasta yksiköstään</u> identifioi ongelman, hankkii informaation, laatii suunnitelmat ja tekee <u>yksin päätöksen</u> , joka tyydyttää ko. yksikköä varten asetetut päämäärät.	1	2.4
Yht.	41	100.0

Mikä seuraavista strategiasuunnittelun perustypeistä vastaa lähinnä yrityksenne tämän hetkistä strategiasuunnittelua? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
<u>Yrityksen johto ja suunnitteluelin</u> identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat, tekevät päätöksen ja tiedottavat päätöksestä kotimaisille ja ulkomaisille yksiköille.	11	57.9
<u>Yrityksen johto ja suunnitteluelin</u> identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat sekä <u>keskustelevat</u> suunnitelmista kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johdon kanssa. Yrityksen johto tekee tältä pohjalta päätöksen ja tiedottaa päätöksestä kotimaisille ja ulkomaisille yksiköille.	8	42.1
<u>Yrityksen johto ja kotimaisten & ulkomaisten yksiköiden johto yhdessä</u> identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat ja tekevät päätöksen.	0	0.0
<u>Kotimaisten & ulkomaisten yksiköiden johto kukin omasta yksiköstään</u> identifioi ongelman, hankkii informaation, laatii suunnitelmat ja tekee päätöksen, joka näyttää tyydyttävän yrityksen päämäärät, sekä esittää tämän päätöksen <u>yrityksen johdolle hyväksyttäväksi</u> .	0	0.0
<u>Kotimaisten & ulkomaisten yksiköiden johto kukin omasta yksiköstään</u> identifioi ongelman, hankkii informaation, laatii suunnitelmat ja <u>tekee yksin päätöksen</u> , joka tyydyttää ko. yksikköä varten asetetut päämäärät.	0	0.0
Yht.	19	100.0

Mikä seuraavista strategiasuunnittelun perustyypeistä vastaa lähinnä yrityksenne tämän hetkistä strategiasuunnittelua? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
<u>Yrityksen johto ja suunnitteluelin</u> identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat, tekevät päätöksen ja tiedottavat päätöksestä kotimaisille ja ulkomaisille yksiköille.	0	0.0
<u>Yrityksen johto ja suunnitteluelin</u> identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat sekä <u>keskustelevat</u> suunnitelmista kotimaisten ja ulkomaisten yksiköiden johdon kanssa. Yrityksen johto tekee tältä pohjalta päätöksen ja tiedottaa päätöksestä kotimaisille ja ulkomaisille yksiköille.	0	0.0
<u>Yrityksen johto ja kotimaisten & ulkomaisten yksiköiden johto yhdessä</u> identifioivat strategisen ongelman, hankkivat informaation, laativat suunnitelmat ja tekevät päätöksen.	12	48.0
<u>Kotimaisten & ulkomaisten yksiköiden johto</u> <u>kukin omasta yksiköstään</u> identifioi ongelman, hankkii informaation, laatii suunnitelmat ja tekee päätöksen, joka näyttää tyydyttävän yrityksen päämäärät, sekä esittää tämän päätöksen <u>yrityksen johdolle hyväksyttäväksi</u> .	13	52.0
<u>Kotimaisten & ulkomaisten yksiköiden johto</u> <u>kukin omasta yksiköstään</u> identifioi ongelman, hankkii informaation, laatii suunnitelmat ja <u>tekee yksin päätöksen</u> , joka tyydyttää ko. yksikköä varten asetetut päämäärät.	0	0.0
Yht.	25	100.0

Taulu 5.

Muuttuja M 218

Kysymys 16

Toteutetaanko yrityksenne keskipitkän tähtäyksen (2-3 v) ja budjettisuunnittelu edellä osoittamanne perustyyppin mukaisesti? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Lähes samalla tavalla	45	43.3
Painopistettä on siirretty organisaation alemmille yksiköille, joiden suunnitelmat koordinoidaan johdon toimesta koko yrityksen suunnitelmaksi	49	47.1
Toteutetaan kokonaan erillään strategia-suunnittelumenettelystä	4	3.8
Ei vastausta	6	5.8
Yht.	104	100.0

Taulu 5.1.

Muuttuja M 218

Kysymys 16

Toteutetaanko yrityksenne keskipitkän tähtäyksen (2-3 v) ja budjettisuunnittelu edellä osoittamanne perustyyppin mukaisesti? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Lähes samalla tavalla	4	21.1
Painopistettä on siirretty organisaation alemmille yksiköille, joiden suunnitelmat koordinoidaan johdon toimesta koko yrityksen suunnitelmaksi	9	47.3
Toteutetaan kokonaan erillään strategia-suunnittelumenettelystä	2	10.5
Ei vastausta	4	21.1
Yht.	19	100.0

Taulu 5.2.

Muuttuja M 218

Kysymys 16

Toteutetaanko yrityksenne keskipitkän tähtäyksen (2-3 v) ja budjettisuunnittelu edellä osoittamanne perustyyppin mukaisesti? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Lähes samalla tavalla	22	53.7
Painopistettä on siirretty organisaation alemmille yksiköille, joiden suunnitelmat koordinoidaan johdon toimesta koko yrityksen suunnitelmaksi	16	39.0
Toteutetaan kokonaan erillään strategia-suunnittelumenettelystä	1	2.4
Ei vastausta	2	4.9
Yht.	41	100.0

Taulu 5.3.

Muuttuja M 218

Kysymys 16

Toteutetaanko yrityksenne keskipitkän tähtäyksen (2-3 v) ja budjettisuunnittelu edellä osoittamanne perustyyppin mukaisesti? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Lähes samalla tavalla	8	42.1
Painopistettä on siirretty organisaation alemmille yksiköille, joiden suunnitelmat koordinoidaan johdon toimesta koko yrityksen suunnitelmaksi	10	52.6
Toteutetaan kokonaan erillään strategia-suunnittelumenettelystä	1	5.3
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	19	100.0

Taulu 5.4.

Muuttuja M 218

Kysymys 16

Toteutetaanko yrityksenne keskipitkän tähtäyksen (2-3 v) ja budjettisuunnittelu edellä osoittamanne perustyyppin mukaisesti? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Lähes samalla tavalla	11	44.0
Painopistettä on siirretty organisaation alemmille yksiköille, joiden suunnitelmat koordinoidaan johdon toimesta koko yrityksen suunnitelmaksi	14	56.0
Toteutetaan kokonaan erillään strategia-suunnittelumenettelystä	0	0.0
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	25	100.0

Taulu 6.

Muuttuja M 219

Kysymys 17

Miten kansainvälistyminen on ensisijassa vaikuttanut suunnitteluprosessiin?
(vain yksi rengastus)

	fr.	%
Ongelmien ja mahdollisuuksien tunnistaminen on vaikeutunut	23	22.1
Informaation hankinta on vaikeutunut	6	5.8
Vaihtoehtoisten suunnitelmien kvantifiointi ja analysointi on vaikeutunut	14	13.5
Päätöksenteko on vaikeutunut erityisesti harkinnanvaraisten ja riskiäsisältävien tekojen johdosta	40	38.4
Päätöksistä tiedottaminen organisaation eri tasoille on vaikeutunut	7	6.7
Tehnyt suunnittelun entistä tärkeämmäksi	1	1.0
Ei vastausta	13	12.5
Yht.	104	100.0

Miten kansainvälistyminen on ensisijassa vaikuttanut suunnitteluprosessiin?

(vain yksi rengastus)

	fr.	%
Ongelmien ja mahdollisuuksien tunnistaminen on vaikeutunut	3	15.8
Informaation hankinta on vaikeutunut	0	0.0
Vaihtoehtoisten suunnitelmien kvantifiointi ja analysointi on vaikeutunut	5	26.3
Päätöksenteko on vaikeutunut erityisesti harkinnanvaraisten ja riskiäsisältävien tekijöiden johdosta	5	26.3
Päätöksistä tiedottaminen organisaation eri tasoille on vaikeutunut	0	0.0
Tehnyt suunnittelun entistä tärkeämmäksi	0	0.0
Ei vastausta	6	31.6
Yht.	19	100.0

Miten kansainvälistyminen on ensisijassa vaikuttanut suunnitteluprosessiin?

(vain yksi rengastus)

	fr.	%
Ongelmien ja mahdollisuuksien tunnistaminen on vaikeutunut	9	22.0
Informaation hankinta on vaikeutunut	2	4.9
Vaihtoehtoisten suunnitelmien kvantifiointi ja analysointi on vaikeutunut	3	7.3
Päätöksenteko on vaikeutunut erityisesti harkinnanvaraisten ja riskiäsisältävien tekijöiden johdosta	16	39.0
Päätöksistä tiedottaminen organisaation eri tasoille on vaikeutunut	4	9.8
Tehnyt suunnittelun entistä tärkeämmäksi	1	2.4
Ei vastausta	6	14.6
Yht.	41	100.0

Miten kansainvälistyminen on ensisijassa vaikuttanut suunnitteluprosessiin?

(vain yksi rengastus)

	fr.	%
Ongelmien ja mahdollisuuksien tunnistaminen on vaikeutunut	6	31.6
Informaation hankinta on vaikeutunut	1	5.3
Vaihtoehtoisten suunnitelmien kvantifiointi ja analysointi on vaikeutunut	3	15.8
Päätöksenteko on vaikeutunut erityisesti harkinnanvaraisten ja riskiäsisältävien tekijöiden johdosta	7	36.8
Päätöksistä tiedottaminen organisaation eri tasoille on vaikeutunut	2	10.5
Tehnyt suunnittelun entistä tärkeämmäksi	0	0.0
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	19	100.0

Taulu 6.4.

Muuttuja M 219

Kysymys 17

Miten kansainvälistyminen on ensisijassa vaikuttanut suunnitteluprosessiin?

(vain yksi rengastus)

	fr.	%
Ongelmien ja mahdollisuuksien tunnistaminen on vaikeutunut	5	20.0
Informaation hankinta on vaikeutunut	3	12.0
Vaihtoehtoisten suunnitelmien kvantifiointi ja analysointi on vaikeutunut	3	12.0
Päätöksenteko on vaikeutunut erityisesti harkinnanvaraisten ja riskiäsisältävien tekijöiden johdosta	12	48.0
Päätöksistä tiedottaminen organisaation eri tasoille on vaikeutunut	1	4.0
Tehnyt suunnittelun entistä tärkeämmäksi	0	0.0
Ei vastausta	1	4.0
Yht.	25	100.0

Taulu 7.

Muuttuja M 203

Kysymys 1

Oletteko määritelleet kirjallisesti, mikä on yrityksenne tarkoitus tai tehtävä (eli toiminta-ajatus)?

	fr.	%
Kyllä	89	85.6
Ei	15	14.4
Yht.	104	100.0

Taulu 7.1.

Muuttuja M 203

Kysymys 1

Oletteko määritelleet kirjallisesti, mikä on yrityksenne tarkoitus tai tehtävä (eli toiminta-ajatus)?

	fr.	%
Kyllä	16	84.2
Ei	3	15.8
Yht.	19	100.0

Taulu 7.2.

Muuttuja M 203

Kysymys 1

Oletteko määritelleet kirjallisesti, mikä on yrityksenne tarkoitus tai tehtävä (eli toiminta-ajatus)?

	fr.	%
Kyllä	36	87.8
Ei	5	12.2
Yht.	41	100.0

Taulu 7.3.

Muuttuja M 203

Kysymys 1

Oletteko määritelleet kirjallisesti, mikä on yrityksenne tarkoitus tai tehtävä (eli toiminta-ajatus)?

	fr.	%
Kyllä	18	94.7
Ei	1	5.3
Yht.	19	100.0

Taulu 7.4.

Muuttuja M 203

Kysymys 1

Oletteko määritelleet kirjallisesti, mikä on yrityksenne tarkoitus tai tehtävä (eli toiminta-ajatus)?

	fr.	%
Kyllä	19	76.0
Ei	6	24.0
Yht.	25	100.0

Taulu 8.

Muuttuja M 204

Kysymys 2

Jos ei kysymykseen 1, niin oletteko määritelleet toiminnan tarkoituksen kirjallisesti jollakin muulla tavalla? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Liikeideana	12	80.0
Muuten, suunnittelun yhteydessä	3	20.0
Yht.	15	100.0

Taulu 8.1.

Muuttuja M 204

Kysymys 2

Jos ei kysymykseen 1, niin oletteko määritelleet toiminnan tarkoituksen kirjallisesti jollakin muulla tavalla? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Liikeideana	3	100.0
Muuten, suunnittelun yhteydessä	0	0.0
Yht.	3	100.0

Taulu 8.2.

Muuttuja M 204

Kysymys 2

Jos ei kysymykseen 1, niin oletteko määritelleet toiminnan tarkoituksen kirjallisesti jollakin muulla tavalla? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Liikeideana	4	80.0
Muuten, suunnittelun yhteydessä	1	20.0
Yht.	5	100.0

Taulu 8.3.

Muuttuja M 204

Kysymys 2

Jos ei kysymykseen 1, niin oletteko määritelleet toiminnan tarkoituksen kirjallisesti jollakin muulla tavalla? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Liikeideana	1	100.0
Muuten, suunnittelun yhteydessä	0	0.0
Yht.	1	100.0

Taulu 8.4.

Muuttuja M 204

Kysymys 2

Jos ei kysymykseen 1, niin oletteko määritelleet toiminnan tarkoituksen kirjallisesti jollakin muulla tavalla? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Liikeideana	4	66.7
Muuten, suunnittelun yhteydessä	2	33.3
Yht.	6	100.0

Taulu 9

Muuttujat M 207-M 212

Kysymykset 5-10

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat edellä esittämämme toiminta-ajatuksen (tai liikeidean) suunnitteluun?	ei osallistu tai ei vastausta		osallistuu		yht.
	fr	%	fr	%	
5.Johtokunta (tai hallitus)	44	42.3	60	57.7	104
6.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	16	15.4	88	84.6	104
7.Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	55	52.9	49	47.1	104
8.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	89	85.6	15	14.4	104
9.Suunnitteluelin	86	82.7	18	17.3	104
10.Joku muu ryhmä	101	97.1	3	2.9	104

Taulu 9.1.

Muuttujat M 207-M 212

Kysymykset 5-10

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat edellä esittämämme toiminta-ajatuksen (tai liikeidean) suunnitteluun?	ei osallistu tai ei vastausta		osallistuu		yht.
	fr	%	fr	%	
5.Johtokunta (tai hallitus)	12	63.2	7	36.8	19
6.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	4	21.1	15	78.9	19
7.Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	11	57.9	8	42.1	19
8.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	15	78.9	4	21.1	19
9.Suunnitteluelin	16	84.2	3	15.8	19
10.Joku muu ryhmä	19	100.	0	0.0	19

Taulu 9.2.

Muuttujat M 207-M 212

Kysymykset 5-10

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat edellä esittämämme toiminta-ajatuksen (tai liikeidean) suunnitteluun?	ei osallistu tai ei vastausta		osallistuu		yht.
	fr	%	fr	%	
5.Johtokunta (tai hallitus)	16	39.0	25	61.0	41
6.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	10	24.4	31	75.6	41
7.Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	26	63.4	15	36.6	41
8.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	36	87.8	5	12.2	41
9.Suunnitteluelin	37	90.2	4	9.8	41
10.Joku muu ryhmä	39	95.1	2	4.9	41

Taulu 9.3.

Muuttujat M 207-M 212

Kysymykset 5-10

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat edellä esittämämme toiminta-ajatuksen (tai liikeidean) suunnitteluun?	ei osallistu tai ei vastausta		osallistuu		yht.
	fr	%	fr	%	
5.Johtokunta (tai hallitus)	11	57.9	8	42.1	19
6.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	1	5.3	18	94.7	19
7.Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	12	63.2	7	36.8	19
8.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	18	94.7	1	5.3	19
9.Suunnitteluelin	16	84.2	3	15.8	19
10.Joku muu ryhmä	18	94.7	1	5.3	19

Taulu 9.4.

Muuttujat M 207-M 212

Kysymykset 5-10

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat edellä esittämälle toiminta-ajatuksen (tai liikeidean) suunnitteluun?	ei osallistunut tai ei vastausta		osallistunut		yht.
	fr	%	fr	%	
5.Johtokunta (tai hallitus)	5	20.0	20	80.0	25
6.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	1	4.0	24	96.0	25
7.Tuoteryhmä-tulosyksiköiden johtajat	6	24.0	19	76.0	25
8.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	20	80.0	5	20.0	25
9.Suunnitteluelin	17	68.0	8	32.0	25
10.Joku muu ryhmä	25	100.	0	0.0	25

Taulu 10.

Muuttuja M 213

Kysymys 11

Monessako virallisessa neuvottelussa viimeksi kuluneen tilivuoden aikana olette käsitelleet toiminta-ajatusta (tai liikeideaa)?

	fr.	%
Ei kertaakaan	10	9.6
1 kerran	23	22.1
2 kertaa	20	19.2
Useammin	50	48.1
Ei vastausta	1	1.0
Yht.	104	100.0

Taulu 10.1.

Muuttuja M 213

Kysymys 11

Monessako virallisessa neuvottelussa viimeksi kuluneen tilivuoden aikana olette käsitelleet toiminta-ajatusta (tai liikeideaa)?

	fr.	%
Ei kertaakaan	3	15.8
1 kerran	4	21.0
2 kertaa	1	5.3
Useammin	10	52.6
Ei vastausta	1	5.3
Yht.	19	100.0

Taulu 10.2.

Muuttuja M 213

Kysymys 11

Monessako virallisessa neuvottelussa viimeksi kuluneen tilivuoden aikana olette käsitelleet toiminta-ajatusta (tai liikeideaa)?

	fr.	%
Ei kertaakaan	5	12.2
1 kerran	12	29.3
2 kertaa	7	17.1
Useammin	17	41.4
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	41	100.0

Taulu 10.3.

Muuttuja M 213

Kysymys 11

Monessako virallisessa neuvottelussa viimeksi kuluneen tilivuoden aikana olette käsitelleet toiminta-ajatusta (tai liikeideaa)?

	fr.	%
Ei kertaakaan	1	5.3
1 kerran	5	26.3
2 kertaa	3	15.8
Useammin	10	52.6
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	19	100.0

Taulu 10.4.

Muuttuja M 213

Kysymys 11

Monessako virallisessa neuvottelussa viimeksi kuluneen tilivuoden aikana olette käsitelleet toiminta-ajatusta (tai liikeideaa)?

	fr.	%
Ei kertaakaan	1	4.0
1 kerran	2	8.0
2 kertaa	9	36.0
Useammin	13	52.0
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	25	100.0

Taulu 11.

Muuttuja M 205

Kysymys 3

Miten olette määritelleet toiminta-ajatuksen tai liikeidean sisällön?

(vain yksi rengastus)

	fr.	%
Tuotteena	9	8.6
Tuotteena ja markkina-alueena	19	18.3
Tuotteena ja tuotantoteknologiana	11	10.6
Tuotteena, markkina-alueena ja jakelukanavina	32	30.8
Tuotteena ja sidosryhminä yleisesti	19	18.3
Tuotteena ja asiakkaina	2	1.9
Tuotteena ja tapana toimia	2	1.9
Useilla kriteereillä	4	3.8
Muulla tavalla	3	2.9
Ei vastausta	3	2.9
Yht.	104	100.0

Miten olette määritelleet toiminta-ajatuksen tai liikeidean sisällön?

(vain yksi rengastus)

	fr.	%
Tuotteena	1	5.3
Tuotteena ja markkina-alueena	2	10.5
Tuotteena ja tuotantoteknologiana	2	10.5
Tuotteena, markkina-alueena ja jakelukanavina	6	31.6
Tuotteena ja sidosryhminä yleisesti	7	36.8
Tuotteena ja asiakkaina	0	0.0
Tuotteena ja tapana toimia	0	0.0
Useilla kriteereillä	0	0.0
Muulla tavalla	0	0.0
Ei vastausta	1	5.3
Yht.	19	100.0

Taulu 11.2.

Muuttuja M 205

Kysymys 3

Miten olette määritelleet toiminta-ajatuksen tai liikeidean sisällön?

(vain yksi rengastus)

	fr.	%
Tuotteena	7	17.1
Tuotteena ja markkina-alueena	8	19.5
Tuotteena ja tuotantoteknologiana	4	9.9
Tuotteena, markkina-alueena ja jakelukanavina	8	19.5
Tuotteena ja sidosryhminä yleisesti	7	17.1
Tuotteena ja asiakkaina	1	2.4
Tuotteena ja tapana toimia	1	2.4
Useilla kriteereillä	1	2.4
Muulla tavalla	3	7.3
Ei vastausta	1	2.4
Yht.	41	100.0

Taulu 11.3.

Muuttuja M 205

Kysymys 3

Miten olette määritelleet toiminta-ajatuksen tai liikeidean sisällön?

(vain yksi rengastus)

	fr.	%
Tuotteena	0	0.0
Tuotteena ja markkina-alueena	4	21.1
Tuotteena ja tuotantoteknologiana	2	10.5
Tuotteena, markkina-alueena ja jakelukanavina	8	42.0
Tuotteena ja sidosryhminä yleisesti	4	21.1
Tuotteena ja asiakkaina	0	0.0
Tuotteena ja tapana toimia	0	0.0
Useilla kriteereillä	0	0.0
Muulla tavalla	0	0.0
Ei vastausta	1	5.3
Yht.	19	100.0

Taulu 11.4.

Muuttuja M 205

Kysymys 3

Miten olette määritelleet toiminta-ajatuksen tai liikeidean sisällön?

(vain yksi rengastus)

	fr.	%
Tuotteena	1	4.0
Tuotteena ja markkina-alueena	5	20.0
Tuotteena ja tuotantoteknologiana	3	12.0
Tuotteena, markkina-alueena ja jakelukanavina	10	40.0
Tuotteena ja sidosryhminä yleisesti	1	4.0
Tuotteena ja asiakkaina	1	4.0
Tuotteena ja tapana toimia	1	4.0
Useilla kriteereillä	3	12.0
Muulla tavalla	0	0.0
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	25	100.0

Taulu 12.

Muuttuja M 206

Kysymys 4

Mikä on yrityksenne toiminnan ensisijainen lähtökohta tai perusta?

(vain yksi rengastus)

	fr.	%
Asiakkaiden taholta ilmenevä kysyntä	53	50.9
Käytössänne olevan raaka-aineen jalostaminen	5	4.8
Käytössänne olevan tuotantokapasiteetin hyväksikäyttö	11	10.6
Käytössänne olevan ammattitaidon ja -tiedon hyväksikäyttö	28	26.9
Yhdistelmä edellisistä	1	1.0
Omistajien intressin toteuttaminen	3	2.9
Jokin muu	3	2.9
Yht.	104	100.0

Taulu 12.1.

Muuttuja M 206

Kysymys 4

Mikä on yrityksenne toiminnan ensisijainen lähtökohta tai perusta?

(vain yksi rengastus)

	fr.	%
Asiakkaiden taholta ilmenevä kysyntä	8	42.0
Käytössänne olevan raaka-aineen jalostaminen	1	5.3
Käytössänne olevan tuotantokapasiteetin hyväksikäyttö	3	15.8
Käytössänne olevan ammattitaidon ja -tiedon hyväksikäyttö	6	31.6
Yhdistelmä edellisistä	0	0.0
Omistajien intressin toteuttaminen	0	0.0
Jokin muu	1	5.3
Yht.	19	100.0

Taulu 12.2.

Muuttuja M 206

Kysymys 4

Mikä on yrityksenne toiminnan ensisijainen lähtökohta tai perusta?

(vain yksi rengastus)

	fr.	%
Asiakkaiden taholta ilmenevä kysyntä	16	39.1
Käytössänne olevan raaka-aineen jalostaminen	3	7.3
Käytössänne olevan tuotantokapasiteetin hyväksikäyttö	2	4.9
Käytössänne olevan ammattitaidon ja -tiedon hyväksikäyttö	15	36.6
Yhdistelmä edellisistä	1	2.4
Omistajien intressin toteuttaminen	3	7.3
Jokin muu	1	2.4
Yht.	41	100.0

Taulu 12.3.

Muuttuja M 206

Kysymys 4

Mikä on yrityksenne toiminnan ensisijainen lähtökohta tai perusta?

(vain yksi rengastus)

	fr.	%
Asiakkaiden taholta ilmenevä kysyntä	12	63.1
Käytössänne olevan raaka-aineen jalostaminen	1	5.3
Käytössänne olevan tuotantokapasiteetin hyväksikäyttö	3	15.8
Käytössänne olevan ammattitaidon ja -tiedon hyväksikäyttö	3	15.8
Yhdistelmä edellisistä	0	0.0
Omistajien intressin toteuttaminen	0	0.0
Jokin muu	0	0.0
Yht.	19	100.0

Taulu 12.4.

Muuttuja M 206

Kysymys 4

Mikä on yrityksenne toiminnan ensisijainen lähtökohta tai perusta?

(vain yksi rengastus)

	fr.	%
Asiakkaiden taholta ilmenevä kysyntä	17	68.0
Käytössänne olevan raaka-aineen jalostaminen	0	0.0
Käytössänne olevan tuotantokapasiteetin hyväksikäyttö	3	12.0
Käytössänne olevan ammattitaidon ja -tiedon hyväksikäyttö	4	16.0
Yhdistelmä edellisistä	0	0.0
Omistajien intressin toteuttaminen	0	0.0
Jokin muu	1	4.0
Yht.	25	100.0

Taulu 13

Muuttuja M 214

Kysymys 12

Kuka käytännössä päättää toiminta-ajatuksesta (liikeideasta)? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Yhtiökokous	3	2.9
Johtokunta (hallitus)	59	56.7
Johtoryhmä	6	5.8
Toimitusjohtaja	32	30.7
Joku muu	3	2.9
Ei vastausta	1	1.0
Yht.	104	100.0

Taulu 13.1.

Muuttuja M 214

Kysymys 12

Kuka käytännössä päättää toiminta-ajatuksista (liikeideasta)? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Yhtiökokous	0	0.0
Johtokunta (hallitus)	11	57.9
Johtoryhmä	2	10.5
Toimitusjohtaja	5	26.3
Joku muu	0	0.0
Ei vastausta	1	5.3
Yht.	19	100.0

Taulu 13.2.

Muuttuja M 214

Kysymys 12

Kuka käytännössä päättää toiminta-ajatuksista (liikeideasta)? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Yhtiökokous	3	7.3
Johtokunta (hallitus)	23	56.1
Johtoryhmä	1	2.5
Toimitusjohtaja	11	26.8
Joku muu	3	7.3
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	41	100.0

Taulu 13.3.

Muuttuja M 214

Kysymys 12

Kuka käytännössä päättää toiminta-ajatuksista (liikeideasta)? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Yhtiökokous	0	0.0
Johtokunta (hallitus)	11	57.9
Johtoryhmä	1	5.3
Toimitusjohtaja	7	36.8
Joku muu	0	0.0
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	19	100.0

Taulu 13.4.

Muuttuja M 214

Kysymys 12

Kuka käytännössä päättää toiminta-ajatuksista (liikeideasta)? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Yhtiökokous	0	0.0
Johtokunta (hallitus)	14	56.0
Johtoryhmä	2	8.0
Toimitusjohtaja	9	36.0
Joku muu	0	0.0
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	25	100.0

Taulu 14.

Muuttujat M 220-M 232

Kysymykset 18-30

M 2203-M 2323(7)

Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 4-5 v. päähän, mitkä seuraavista päämääristä ovat olleet esillä?	ei vas- tausta		ei ole käsi- teltä		on kä- siteltä		on teh- ty kir- jall. päättös		yht.
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr
18.Nykyisen markkinaosuuden lisääminen ulkomailla y %:iin	5	4.8	17	16.3	66	63.5	16	15.4	104
19.Viennin laajentaminen uusiin maihin	3	2.9	4	3.8	67	64.4	30	28.9	104
20.Suoraan ulkomaisten yksiköiden markkinointipäämääriä	12	11.5	28	26.9	53	51.0	11	10.6	104
21.Oman valmistuksen laajentaminen uusiin maihin	11	10.6	27	26.0	51	49.0	15	14.4	104
22.Uusien tuotteiden kehittäminen	4	3.8	8	7.7	48	46.2	44	42.3	104
23.Uuden valmistustekniikan kehittäminen	5	4.8	17	16.3	52	50.0	30	28.9	104
24.Raaka-aineiden saannin turvaaminen	7	6.7	34	32.7	46	44.2	17	16.4	104
25.x %:n tuoton saavuttaminen yritykseen sijoitetuille rahoille	3	2.9	14	13.5	44	42.3	43	41.3	104
26.Ulkomaisten yksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	11	10.6	35	33.6	40	38.5	18	17.3	104
27.Tasapainoisen tuote/markkina/teknologia/kannattavuusstrategian luominen	9	8.7	12	11.5	72	69.2	11	10.6	104
28.Oman pääoman osuuden lisääminen rahoituksessa q %:iin	7	6.7	23	22.1	46	44.3	28	26.9	104
29.Yrityksessä olevien henkilöiden työpaikan turvaaminen	6	5.8	22	21.1	65	62.5	11	10.6	104
30.Tutkimus- ja kehitystoiminnan tehostaminen							4	3.8	
Toiminnan laajentaminen	85	81.7					2	1.9	104
Resurssien käytön tehostaminen							2	1.9	
Rahoituspäämäärä							2	1.9	
Jokin muu							9	8.7	

[illegible]

Kysymykset 18-30

•

Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 4-5 v. päähän, mitkä seuraavista pää- määristä ovat olleet esillä?	ei vas- tausta		ei ole käsi- teltty		on kä- siteltty		on teh- ty kirj- jall. päättös		yht.
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr
18. Nykyisen markkinaosuuden lisääminen ulkomailla y %:iin	3	7.3	8	19.5	29	70.8	1	2.4	41
19. Viennin laajentaminen uusiin maihin	1	2.4	3	7.3	32	78.1	5	12.2	41
20. Suoraan ulkomaisten yksiköiden markkinointipäämääriä	2	4.9	14	34.1	23	56.1	2	4.9	41
21. Oman valmistuksen laajentaminen uusiin maihin	5	12.2	10	24.4	20	48.8	6	14.6	41
22. Uusien tuotteiden kehittäminen	0	0.0	4	9.8	23	56.1	14	34.1	41
23. Uuden valmistustekniikan kehittäminen	2	4.9	12	29.2	18	43.9	9	22.0	41
24. Raaka-aineiden saannin turvaaminen	2	4.9	20	48.8	17	41.4	2	4.9	41
25. x %:n tuoton saavuttaminen yritykseen sijoitetuille rahoille	1	2.4	10	24.4	20	48.8	10	24.4	41
26. Ulkomaisten yksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	4	9.8	17	41.5	19	46.3	1	2.4	41
27. Tasapainoisen tuote/markkina/teknolo- gia/kannattavuusstrategian luominen	3	7.3	8	19.5	30	73.2	0	0.0	41
28. Oman pääoman osuuden lisääminen rahoi- tuksessa q %:iin	2	4.9	15	36.6	18	43.9	6	14.6	41
29. Yrityksessä olevien henkilöiden työ- paikan turvaaminen	2	4.9	13	31.7	25	61.0	1	2.4	41
30. Tutkimus- ja kehitystoiminnan tehos- taminen							2	4.9	
Toiminnan laajentaminen	32	78.0					2	4.9	41
Resurssien käytön tehostaminen									
Rahoituspäämäärä									
Jokin muu							5	12.2	

M 2203-M 2323(7)

Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 4-5 v. päähän, mitkä seuraavista pää- määristä ovat olleet esillä?	ei vas- tausta		ei ole käsi- telty		on kä- sitelty		on teh- ty kirj- jall. päätös		yht.
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	
18. Nykyisen markkinaosuuden lisääminen ulkomailla y %:iin	0	0.0	4	21.0	9	47.4	6	31.6	19
19. Viennin laajentaminen uusiin maihin	0	0.0	1	5.3	7	36.8	11	57.9	19
20. Suoraan ulkomaisten yksiköiden markkinointipäämääriä	4	21.1	5	26.3	7	36.8	3	15.8	19
21. Oman valmistuksen laajentaminen uusiin maihin	2	10.5	6	31.6	9	47.4	2	10.5	19
22. Uusien tuotteiden kehittäminen	1	5.3	0	0.0	10	52.6	8	42.1	19
23. Uuden valmistustekniikan kehittäminen	1	5.3	1	5.3	10	52.6	7	36.8	19
24. Raaka-aineiden saannin turvaaminen	2	10.5	4	21.1	9	47.3	4	21.1	19
25. x %:n tuoton saavuttaminen yritykseen sijoitetuille rahoille	0	0.0	0	0.0	7	36.8	12	63.2	19
26. Ulkomaisten yksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	3	15.8	6	31.6	5	26.3	5	26.3	19
27. Tasapainoisen tuote/markkina/teknolo- gia/kannattavuusstrategian luominen	2	10.5	2	10.5	10	52.7	5	26.3	19
28. Oman pääoman osuuden lisääminen rahoi- tuksessa q %:iin	2	10.5	4	21.1	8	42.1	5	26.3	19
29. Yrityksessä olevien henkilöiden työ- paikan turvaaminen	2	10.5	3	15.8	10	52.7	4	21.0	19
30. Tutkimus- ja kehitystoiminnan tehos- taminen							1	5.3	
Toiminnan laajentaminen	15	78.9							19
Resurssien käytön tehostaminen									
Rahoituspäämäärä									
Jokin muu							3	15.8	

Taulu 14.4.

Muuttujat M 220-M 232

Kysymykset 18-30

M 2203-M 2323(7)

Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 4-5 v. päähän, mitkä seuraavista päämääristä ovat olleet esillä?	ei vas- tausta		ei ole käsi- teltty		on kä- siteltty		on teh- ty kir- jall. pää- tös		yht.
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr
18. Nykyisen markkinaosuuden lisääminen ulkomailla y %:iin	0	0.0	1	4.0	15	60.0	9	36.0	25
19. Viennin laajentaminen uusiin maihin	0	0.0	0	0.0	11	44.0	14	56.0	25
20. Suoraan ulkomaisten yksiköiden markkinointipäämääriä	3	12.0	3	12.0	13	52.0	6	24.0	25
21. Oman valmistuksen laajentaminen uusiin maihin	1	4.0	5	20.0	12	48.0	7	28.0	25
22. Uusien tuotteiden kehittäminen	0	0.0	1	4.0	2	8.0	22	88.0	25
23. Uuden valmistustekniikan kehittäminen	0	0.0	3	12.0	8	32.0	14	56.0	25
24. Raaka-aineiden saannin turvaaminen	1	4.0	4	16.0	9	36.0	11	44.0	25
25. x %:n tuoton saavuttaminen yritykseen sijoitetuille rahoille	0	0.0	1	4.0	3	12.0	21	84.0	25
26. Ulkomaisten yksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	1	4.0	2	8.0	10	40.0	12	48.0	25
27. Tasapainoisen tuote/markkina/teknologia/kannattavuusstrategian luominen	1	4.0	0	0.0	18	72.0	6	24.0	25
28. Oman pääoman osuuden lisääminen rahoituksessa q %:iin	0	0.0	1	4.0	7	28.0	17	68.0	25
29. Yrityksessä olevien henkilöiden työpaikan turvaaminen	0	0.0	3	12.0	16	64.0	6	24.0	25
30. Tutkimus- ja kehitystoiminnan tehostaminen							1	4.0	
Toiminnan laajentaminen	19	76.0							25
Resurssien käytön tehostaminen							2	8.0	
Rahoituspäämäärä							2	8.0	
Jokin muu							1	4.0	

Taulu 15.

Muuttujat M 233-M 238

Kysymykset 31-36

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat 4-5 vuoden päämäärien suunnitteluun?	ei osallistu tai ei vastausta		osallistuu		yht.
	fr.	%	fr.	%	
31.Johtokunta (tai hallitus)	29	27.9	75	72.1	104
32.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	13	12.5	91	87.5	104
33.Tuoteryhmä-tulosyksiköiden johtajat	45	43.3	59	56.7	104
34.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	74	71.2	30	28.8	104
35.Suunnitteluelin	85	81.7	19	18.3	104
36.Joku muu ryhmä	102	98.1	2	1.9	104

Taulu 15.1.

Muuttujat M 233-M 238

Kysymykset 31-36

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat 4-5 vuoden päämäärien suunnitteluun?	ei osallistu tai ei vastausta		osallistuu		yht.
	fr.	%	fr.	%	
31.Johtokunta (tai hallitus)	7	36.8	12	63.2	19
32.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	4	21.1	15	78.9	19
33.Tuoteryhmä-tulosyksiköiden johtajat	10	52.6	9	47.4	19
34.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	13	68.4	6	31.6	19
35.Suunnitteluelin	17	89.5	2	10.5	19
36.Joku muu ryhmä	19	100.	0	0.0	19

Taulu 15.2.

Muuttujat M 233-M 238

Kysymykset 31-36

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat 4-5 vuoden päämäärien suunnitteluun?	ei osallistu tai ei vastausta		osallistuu		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
31.Johtokunta (tai hallitus)	11	26.8	30	73.2	41
32.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	7	17.1	34	82.9	41
33.Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	23	56.1	18	43.9	41
34.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	33	80.5	8	19.5	41
35.Suunnitteluelin	36	87.8	5	12.2	41
36.Joku muu ryhmä	41	100.	0	0.0	41

Taulu 15.3.

Muuttujat M 233-M 238

Kysymykset 31-36

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat 4-5 vuoden päämäärien suunnitteluun?	ei osallistu tai ei vastausta		osallistuu		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
31.Johtokunta (tai hallitus)	6	31.6	13	68.4	19
32.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	1	5.3	18	94.7	19
33.Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	8	42.1	11	57.9	19
34.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	17	89.5	2	10.5	19
35.Suunnitteluelin	15	78.9	4	21.1	19
36.Joku muu ryhmä	18	94.7	1	5.3	19

Taulu 15.4.

Muuttujat M 233-M 238

Kysymykset 31-36

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat 4-5 vuoden päämäärien suunnitteluun?	ei osallistunut tai ei vastausta		osallistuu		yht.
	fr.	%	fr.	%	
31.Johtokunta (tai hallitus)	5	20.0	20	80.0	25
32.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	1	4.0	24	96.0	25
33.Tuoteryhmä-tulosyksiköiden johtajat	4	16.0	21	84.0	25
34.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	11	44.0	14	56.0	25
35.Suunnitteluelin	17	68.0	8	32.0	25
36.Joku muu ryhmä	24	96.0	1	4.0	25

Taulu 16.

Muuttuja M 239

Kysymys 37

Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana päämääriä?

	fr.	%
Ei kertaakaan	1	1.0
1 kerran	8	7.7
2 kertaa	20	19.2
Useammin	74	71.1
Ei vastausta	1	1.0
Yht.	104	100.0

Taulu 16.1.

Muuttuja M 239

Kysymys 37

Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana päämääriä?

	fr.	%
Ei kertaakaan	0	0.0
1 kerran	0	0.0
2 kertaa	4	21.0
Useammin	14	73.7
Ei vastausta	1	5.3
Yht.	19	100.0

Taulu 16.2.

Muuttuja M 239

Kysymys 37

Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana päämääriä?

	fr.	%
Ei kertaakaan	1	2.4
1 kerran	4	9.8
2 kertaa	6	14.6
Useammin	30	73.2
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	41	100.0

Taulu 16.3.

Muuttuja M 239

Kysymys 37

Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana päämääriä?

	fr.	%
Ei kertaakaan	0	0.0
1 kerran	2	10.5
2 kertaa	6	31.6
Useammin	11	57.9
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	19	100.0

Taulu 16.4.

Muuttuja M 239

Kysymys 37

Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana päämääriä?

	fr.	%
Ei kertaakaan	0	0.0
1 kerran	2	8.0
2 kertaa	4	16.0
Useammin	19	76.0
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	25	100.0

Taulu 17.

Muuttuja M 240

Kysymys 38

Kuka käytännössä päättää 4-5 vuoden päämääristä? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Yhtiökokous	2	1.9
Johtokunta (hallitus)	63	60.6
Johtoryhmä	8	7.7
Toimitusjohtaja	28	26.9
Ei vastausta	3	2.9
Yht.	104	100.0

Taulu 17.1.

Muuttuja M 240

Kysymys 38

Kuka käytännössä päättää 4-5 vuoden päämääristä? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Yhtiökokous	1	5.3
Johtokunta (hallitus)	8	42.1
Johtoryhmä	2	10.5
Toimitusjohtaja	6	31.6
Ei vastausta	2	10.5
Yht.	19	100.0

Taulu 17.2.

Muuttuja M 240

Kysymys 38

Kuka käytännössä päättää 4-5 vuoden päämääristä? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Yhtiökokous	1	2.4
Johtokunta (hallitus)	29	70.8
Johtoryhmä	2	4.9
Toimitusjohtaja	8	19.5
Ei vastausta	1	2.4
Yht.	41	100.0

Taulu 17.3.

Muuttuja M 240

Kysymys 38

Kuka käytännössä päättää 4-5 vuoden päämääristä? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Yhtiökokous	0	0.0
Johtokunta (hallitus)	12	63.2
Johtoryhmä	2	10.5
Toimitusjohtaja	5	26.3
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	19	100.0

Taulu 17.4.

Muuttuja M 240

Kysymys 38

Kuka käytännössä päättää 4-5 vuoden päämääristä? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Yhtiökokous	0	0.0
Johtokunta (hallitus)	14	56.0
Johtoryhmä	2	8.0
Toimitusjohtaja	9	36.0
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	25	100.0

Taulu 18.

Muuttujat M 241-M 246

Kysymykset 39-44

Kenelle toiminta-ajatuksesta ja päämääristä on tiedotettu?	ei vastausta		ei ole tiedotettu		on tiedotettu		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	fr
39.Yhtiökokoukselle	19	18.3	26	25.0	59	56.7	104
40.Tuoteryhmä-tulosyksikön johdolle	8	7.7	0	0.0	96	92.3	104
41.Funktiojohdolle	19	18.3	8	7.7	77	74.0	104
42.Eri maissa olevien yksiköiden johdolle	35	33.7	18	17.3	51	49.0	104
43.Suunnitteluelimelle	41	39.4	16	15.4	47	45.2	104
44.Yrityksen rahoittajille	26	25.0	22	21.2	56	53.8	104

Taulu 18.1.

Muuttujat M 241-M 246

Kysymykset 39-44

Kenelle toiminta-ajatukselta ja päämääriltä on tiedotettu?	ei vas- tausta		ei ole tiedo- tettu		on tie- dotettu		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	
39.Yhtiökokoukselle	4	21.1	5	26.3	10	52.6	19
40.Tuoteryhmä-tulosityksikön johdolle	3	15.8	0	0.0	16	84.2	19
41.Funktiojohdolle	7	36.9	2	10.5	10	52.6	19
42.Eri maissa olevien yksiköiden johdolle	8	42.1	5	26.3	6	31.6	19
43.Suunnitteluelimelle	9	47.4	3	15.8	7	36.8	19
44.Yrityksen rahoittajille	7	36.9	2	10.5	10	52.6	19

Taulu 18.2.

Muuttujat M 241-M 246

Kysymykset 39-44

Kenelle toiminta-ajatukselta ja päämääriltä on tiedotettu?	ei vas- tausta		ei ole tiedo- tettu		on tie- dotettu		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	
39.Yhtiökokoukselle	7	17.1	8	19.5	26	63.4	41
40.Tuoteryhmä-tulosityksikön johdolle	4	9.8	0	0.0	37	90.2	41
41.Funktiojohdolle	9	22.0	1	2.4	31	75.6	41
42.Eri maissa olevien yksiköiden johdolle	12	29.3	8	19.5	21	51.2	41
43.Suunnitteluelimelle	17	41.5	6	14.6	18	43.9	41
44.Yrityksen rahoittajille	9	22.0	9	22.0	23	56.0	41

Taulu 18.3.

Muuttujat M 241-M 246

Kysymykset 39-44

Kenelle toiminta-ajatukselta ja päämääriltä on tiedotettu?	ei vas- tausta		ei ole tiedo- tettu		on tie- dotettu		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	fr
39.Yhtiökokoukselle	5	26.3	5	26.3	9	47.4	19
40.Tuoteryhmä-tulosyksikön johdolle	1	5.3	0	0.0	18	94.7	19
41.Funktiojohdolle	2	10.5	1	5.3	16	84.2	19
42.Eri maissa olevien yksiköiden johdolle	11	57.9	3	15.8	5	26.3	19
43.Suunnitteluelimelle	7	36.8	4	21.1	8	42.1	19
44.Yrityksen rahoittajille	6	31.6	4	21.0	9	47.4	19

Taulu 18.4.

Muuttujat M 241-M 246

Kysymykset 39-44

Kenelle toiminta-ajatukselta ja päämääriltä on tiedotettu?	ei vas- tausta		ei ole tiedo- tettu		on tie- dotettu		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	fr
39.Yhtiökokoukselle	3	12.0	8	32.0	14	56.0	25
40.Tuoteryhmä-tulosyksikön johdolle	0	0.0	0	0.0	25	100.	25
41.Funktiojohdolle	1	4.0	4	16.0	20	80.0	25
42.Eri maissa olevien yksiköiden johdolle	4	16.0	2	8.0	19	76.0	25
43.Suunnitteluelimelle	8	32.0	3	12.0	14	56.0	25
44.Yrityksen rahoittajille	4	16.0	7	28.0	14	56.0	25

Taulu 19.

Muuttujat M 247-M 265

Kysymykset 45-63

M 2473-M 2653

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)	ei vas- tausta		ei ole käsi- telty		on käsi- telty		on tehty kirjal- linen päättös		yht.
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr.
<u>Markkinointistrategiat:</u>									
45.Uusien tuotteiden markk. aloitus	7	6.7	12	11.6	52	50.0	33	31.7	104
46.Myynti tuotteittain	9	8.7	17	16.3	53	51.0	25	24.0	104
47.Uudet markkina-alueet ulkomailla	5	4.8	5	4.8	64	61.5	30	28.9	104
48.Myynti maittain	8	7.7	13	12.5	60	57.7	23	22.1	104
49.Markkinointikustannusten määrä	9	8.7	20	19.2	57	54.8	18	17.3	104
<u>Henkilöstöstrategiat:</u>									
50.Henkilökunnan määrä	7	6.7	12	11.5	63	60.6	22	21.2	104
51.Johtoh:stön koul. ulk.toimintoihin	5	4.8	33	31.7	51	49.1	15	14.4	104
<u>Tuotanto- ja hankintastrategiat:</u>									
52.Uuden valmistustekniikan etsintä ja koekäyttö	5	4.8	16	15.4	65	62.5	18	17.3	104
53.Uusien raaka-ainetoimitt. etsintä	6	5.8	33	31.7	54	51.9	11	10.6	104
<u>Investoinnit:</u>									
54.Investoinnit käyttöomaisuuteen	2	1.9	3	2.9	55	52.9	44	42.3	104
55.Invest. ulkomaisiin markk.yksiköihin	3	2.9	25	24.0	47	45.2	29	27.9	104
56.Invest. ulkomaisiin tuotantoyksik.	6	5.8	35	33.6	42	40.4	21	20.2	104
<u>Rahoitusstrategiat:</u>									
57.Oman pääoman lisäys x mk	5	4.8	22	21.1	50	48.1	27	26.0	104
58.Ulkomaanrahan määräiset lainat	5	4.8	28	26.9	55	52.9	16	15.4	104
<u>Erityisstrategiat:</u>									
59.Joidenkin yksik. toiminnan jatkami- minen yht.työssä toisen yrit. kanssa	6	5.8	33	31.7	47	45.2	18	17.3	104
60.Toiminnan laajentaminen yritysostoin	6	5.8	14	13.5	59	56.7	25	24.0	104
61.Strat. alueiden uud. rajaaminen joi- denkin yksiköiden lopettamisella tai myynnillä	9	8.6	32	30.8	42	40.4	21	20.2	104
62.Tutkimus- & kehitysmenojen lisäys	7	6.7	17	16.4	57	54.8	23	22.1	104
63.Toiminnan laajentaminen uudelle toimialalle	7	6.7	38	36.6	46	44.2	13	12.5	104

Taulu 19.1.

Muuttujat M 247-M 265

Kysymykset 45-63

M 2473-M 2653

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)	ei vastausta		ei ole käsitelty		on käsitelty		on tehty kirjallinen päätös		yht.
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr.
Markkinointistrategiat:									
45.Uusien tuotteiden markk. aloitus	4	21.0	3	15.8	12	63.2	0	0.0	19
46.Myynti tuotteittain	4	21.1	5	26.3	10	52.6	0	0.0	19
47.Uudet markkina-alueet ulkomailla	4	21.0	1	5.3	14	73.7	0	0.0	19
48.Myynti maittain	4	21.0	1	5.3	14	73.7	0	0.0	19
49.Markkinointikustannusten määrä	4	21.0	3	15.8	12	63.2	0	0.0	19
Henkilöstöstrategiat:									
50.Henkilökunnan määrä	2	10.5	1	5.3	16	84.2	0	0.0	19
51.Johtoh:stön koul. ulk.toimintoihin	2	10.5	7	36.9	10	52.6	0	0.0	19
Tuotanto- ja hankintastrategiat:									
52.Uuden valmistustekniikan etsintä ja koekäyttö	3	15.8	3	15.8	13	68.4	0	0.0	19
53.Uusien raaka-ainetoimitt. etsintä	3	15.8	6	31.6	10	52.6	0	0.0	19
Investoinnit:									
54.Investoinnit käyttöomaisuuteen	2	10.5	0	0.0	17	89.5	0	0.0	19
55.Invest. ulkomaisiin markk.yksiköihin	2	10.5	6	31.6	11	57.9	0	0.0	19
56.Invest. ulkomaisiin tuotantoyksik.	4	21.0	8	42.1	7	36.9	0	0.0	19
Rahoitusstrategiat:									
57.Oman pääoman lisäys x mk	3	15.8	3	15.8	13	68.4	0	0.0	19
58.Ulkomaanrahan määräiset lainat	3	15.8	4	21.0	11	57.9	1	5.3	19
Erityisstrategiat:									
59.Joidenkin yksik. toiminnan jatkaminen yht.työssä toisen yrit. kanssa	4	21.0	6	31.6	9	47.4	0	0.0	19
60.Toiminnan laajentaminen yritysostoin	3	15.8	4	21.0	12	63.2	0	0.0	19
61.Strat. alueiden uud. rajaaminen joidenkin yksiköiden lopettamisella tai myynnillä	4	21.0	7	36.9	8	42.1	0	0.0	19
62.Tutkimus- & kehitysmenojen lisäys	3	15.8	6	31.6	10	52.6	0	0.0	19
63.Toiminnan laajentaminen uudelle toimialalle	3	15.8	9	47.4	7	36.9	0	0.0	19

Taulu 19.2.

Muuttujat M 247-M 265

Kysymykset 45-63

M 2473-M 2653

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)	ei vas- tausta		ei ole käsi- telty		on käsi- telty		on tehty kirjal- linen päättös		yht.
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr.
Markkinointistrategiat:									
45.Uusien tuotteiden markk. aloitus	2	4.9	7	17.1	24	58.5	8	19.5	41
46.Myynti tuotteittain	4	9.8	12	29.2	23	56.1	2	4.9	41
47.Uudet markkina-alueet ulkomailla	1	2.4	4	9.8	32	78.0	4	9.8	41
48.Myynti maittain	3	7.3	9	22.0	28	68.3	1	2.4	41
49.Markkinointikustannusten määrä	2	4.9	12	29.3	26	63.4	1	2.4	41
Henkilöstöstrategiat:									
50.Henkilökunnan määrä	2	4.9	10	24.4	29	70.7	0	0.0	41
51.Johtoh:stön koul. ulk.toimintoihin	2	4.9	14	34.2	24	58.5	1	2.4	41
Tuotanto- ja hankintastrategiat:									
52.Uuden valmistustekniikan etsintä ja koekäyttö	1	2.4	10	24.4	27	65.9	3	7.3	41
53.Uusien raaka-ainetoimitt. etsintä	1	2.4	16	39.0	22	53.7	2	4.9	41
Investoinnit:									
54.Investoinnit käyttöomaisuuteen	0	0.0	3	7.3	26	63.4	12	29.3	41
55.Invest. ulkomaisiin markk.yksiköihin	1	2.4	10	24.4	23	56.1	7	17.1	41
56.Invest. ulkomaisiin tuotantoyksik.	1	2.4	16	39.1	18	43.9	6	14.6	41
Rahoitusstrategiat:									
57.Oman pääoman lisäys x mk	2	4.9	14	34.1	20	48.8	5	12.2	41
58.Ulkomaanrahan määräiset lainat	2	4.9	13	31.7	22	53.6	4	9.8	41
Erityisstrategiat:									
59.Joidenkin yksik. toiminnan jatkami- minen yht.työssä toisen yrit. kanssa	1	2.4	19	46.3	17	41.5	4	9.8	41
60.Toiminnan laajentaminen yritysostoin	2	4.9	7	17.1	25	60.9	7	17.1	41
61.Strat. alueiden uud. rajaaminen joi- denkin yksiköiden lopettamisella tai myynnillä	4	9.8	17	41.5	14	34.1	6	14.6	41
62.Tutkimus- & kehitysmenojen lisäys	3	7.3	5	12.2	30	73.2	3	7.3	41
63.Toiminnan laajentaminen uudelle toimialalle	4	9.8	18	43.9	18	43.9	1	2.4	41

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)	ei vas- tausta		ei ole käsi- telty		on käsi- telty		on tehty kirjal- linen päättös		yht.
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	
<u>Markkinointistrategiat:</u>									
45. Uusien tuotteiden markk. aloitus	1	5.3	2	10.5	7	36.8	9	47.4	19
46. Myynti tuotteittain	1	5.3	0	0.0	12	63.1	6	31.6	19
47. Uudet markkina-alueet ulkomailla	0	0.0	0	0.0	11	57.9	8	42.1	19
48. Myynti maittain	1	5.3	2	10.5	11	57.9	5	26.3	19
49. Markkinointikustannusten määrä	2	10.5	4	21.1	7	36.8	6	31.6	19
<u>Henkilöstöstrategiat:</u>									
50. Henkilökunnan määrä	3	15.8	1	5.3	7	36.8	8	42.1	19
51. Johtoh:stön koul. ulk.toimintoihin	1	5.3	6	31.6	10	52.6	2	10.5	19
<u>Tuotanto- ja hankintastrategiat:</u>									
52. Uuden valmistustekniikan etsintä ja koekäyttö	1	5.3	2	10.5	11	57.9	5	26.3	19
53. Uusien raaka-ainetoimitt. etsintä	2	10.5	6	31.6	11	57.9	0	0.0	19
<u>Investoinnit:</u>									
54. Investoinnit käyttöomaisuuteen	0	0.0	0	0.0	6	31.6	13	68.4	19
55. Invest. ulkomaisiin markk.yksiköihin	0	0.0	7	36.8	7	36.8	5	26.4	19
56. Invest. ulkomaisiin tuotantoyksik.	1	5.3	8	42.1	8	42.1	2	10.5	19
<u>Rahoitusstrategiat:</u>									
57. Oman pääoman lisäys x mk	0	0.0	5	26.4	7	36.8	7	36.8	19
58. Ulkomaanrahan määräiset lainat	0	0.0	9	47.4	6	31.6	4	21.0	19
<u>Erytisstrategiat:</u>									
59. Joidenkin yksik. toiminnan jatkami- minen yht.työssä toisen yritt. kanssa	1	5.2	6	31.6	6	31.6	6	31.6	19
60. Toiminnan laajentaminen yritysostoin	1	5.3	3	15.8	11	57.9	4	21.0	19
61. Strat. alueiden uud. rajaaminen joi- denkin yksiköiden lopettamisella tai myynnillä	1	5.3	7	36.8	9	47.4	2	10.5	19
62. Tutkimus- & kehitysmenojen lisäys	1	5.3	5	26.3	9	47.4	4	21.0	19
63. Toiminnan laajentaminen uudelle toimialalle	0	0.0	8	42.1	8	42.1	3	15.8	19

Taulu 19.4.

Muuttujat M 247-M 265

Kysymykset 45-63

M 2473-M 2653

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)	ei vas- tausta		ei ole käsi- telty		on käsi- telty		on tehty kirjal- linen päättös		yht.
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr.
<u>Markkinointistrategiat:</u>									
45.Uusien tuotteiden markk. aloitus	0	0.0	0	0.0	9	36.0	16	64.0	25
46.Myynti tuotteittain	0	0.0	0	0.0	8	32.0	17	68.0	25
47.Uudet markkina-alueet ulkomailla	0	0.0	0	0.0	7	28.0	18	72.0	25
48.Myynti maittain	0	0.0	1	4.0	7	28.0	17	68.0	25
49.Markkinointikustannusten määrä	1	4.0	1	4.0	12	48.0	11	44.0	25
<u>Henkilöstöstrategiat:</u>									
50.Henkilökunnan määrä	0	0.0	0	0.0	11	44.0	14	56.0	25
51.Johtoh:stön koul. ulk.toimintoihin	0	0.0	6	24.0	7	28.0	12	48.0	25
<u>Tuotanto- ja hankintastrategiat:</u>									
52.Uuden valmistustekniikan etsintä ja koekäyttö	0	0.0	1	4.0	14	56.0	10	40.0	25
53.Uusien raaka-ainetoimitt. etsintä	0	0.0	5	20.0	11	44.0	9	36.0	25
<u>Investoinnit:</u>									
54.Investoinnit käyttöomaisuuteen	0	0.0	0	0.0	6	24.0	19	76.0	25
55.Invest. ulkomaisiin markk.yksiköihin	0	0.0	2	8.0	6	24.0	17	68.0	25
56.Invest. ulkomaisiin tuotantoyksik.	0	0.0	3	12.0	9	36.0	13	52.0	25
<u>Rahoitusstrategiat:</u>									
57.Oman pääoman lisäys x mk	0	0.0	0	0.0	10	40.0	15	60.0	25
58.Ulkomaanrahan määräiset lainat	0	0.0	2	8.0	16	64.0	7	28.0	25
<u>Eritysisstrategiat:</u>									
59.Joidenkin yksik. toiminnan jatkami- minen yht.työssä toisen yritt. kanssa	0	0.0	2	8.0	15	60.0	8	32.0	25
60.Toiminnan laajentaminen yritysostoin	0	0.0	0	0.0	11	44.0	14	56.0	25
61.Strat. alueiden uud. rajaaminen joi- denkin yksiköiden lopettamisella tai myynnillä	0	0.0	1	4.0	11	44.0	13	52.0	25
62.Tutkimus- & kehitysmenojen lisäys	0	0.0	1	4.0	8	32.0	16	64.0	25
63.Toiminnan laajentaminen uudelle toimialalle	0	0.0	3	12.0	13	52.0	9	36.0	25

Taulu 20.

Muuttujat M 267-M 272

Kysymykset 65-70

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat strategioiden suunnitteluun?	ei osallistu tai ei vastausta		osallistuu		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
65.Johtokunta (tai hallitus)	44	42.3	60	57.7	104
66.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	10	9.6	94	90.4	104
67.Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	34	32.7	70	67.3	104
68.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	62	59.6	42	40.4	104
69.Suunnitteluelin	78	75.0	26	25.0	104
70.Joku muu ryhmä	100	96.2	4	3.8	104

Taulu 20.1.

Muuttujat M 267-M 272

Kysymykset 65-70

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat strategioiden suunnitteluun?	ei osallistu tai ei vastausta		osallistuu		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
65.Johtokunta (tai hallitus)	10	52.5	9	47.5	19
66.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	3	15.8	16	84.2	19
67.Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	8	42.1	11	57.9	19
68.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	11	57.9	8	42.1	19
69.Suunnitteluelin	15	78.9	4	21.1	19
70.Joku muu ryhmä	19	100.	0	0.0	19

Taulu 20.2.

Muuttujat M 267-M 272

Kysymykset 65-70

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat strategioiden suunnitteluun?	ei osallistu tai ei vastausta		osallistuu		yht. fr.
	fr.	%	fr.	%	
65.Johtokunta (tai hallitus)	17	41.5	24	58.5	41
66.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	6	14.6	35	85.4	41
67.Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	17	41.5	24	58.5	41
68.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	28	68.3	13	31.7	41
69.Suunnitteluelin	35	85.4	6	14.6	41
70.Joku muu ryhmä	39	95.1	2	4.9	41

Taulu 20.3.

Muuttujat M 267-M 272

Kysymykset 65-70

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat strategioiden suunnitteluun?	ei osallistu tai ei vastausta		osallistuu		yht. fr.
	fr.	%	fr.	%	
65.Johtokunta (tai hallitus)	10	52.6	9	47.4	19
66.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	1	5.3	18	94.7	19
67.Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	7	36.8	12	63.2	19
68.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	14	73.7	5	26.3	19
69.Suunnitteluelin	15	78.9	4	21.1	19
70.Joku muu ryhmä	18	94.7	1	5.3	19

Taulu 20.4.

Muuttujat M 267-M 272

Kysymykset 65-70

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistu- vat strategioiden suunnitteluun?	ei osal- listu tai ei vasta- usta		osallis- tuu		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
65.Johtokunta (tai hallitus)	7	28.0	18	72.0	25
66.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	0	0.0	25	100.	25
67.Tuoteryhmä-tulosyksiköiden johtajat	2	8.0	23	92.0	25
68.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	9	36.0	16	64.0	25
69.Suunnitteluelin	13	52.0	12	48.0	25
70.Joku muu ryhmä	24	96.0	1	4.0	25

Taulu 21.

Muuttuja M 273

Kysymys 71

Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana strategioita?

	fr.	%
Ei kertaakaan	1	1.0
1 kerran	6	5.7
2 kertaa	25	24.0
Useammin	71	68.3
Ei vastausta	1	1.0
Yht.	104	100.0

Taulu 21.1.

Muuttuja M 273

Kysymys 71

Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana strategioita?

	fr.	%
Ei kertaakaan	0	0.0
1 kerran	0	0.0
2 kertaa	7	36.8
Useammin	11	57.9
Ei vastausta	1	5.3
Yht.	19	100.0

Taulu 21.2.

Muuttuja M 273

Kysymys 71

Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana strategioita?

	fr.	%
Ei kertaakaan	1	2.4
1 kerran	2	4.9
2 kertaa	11	26.8
Useammin	27	65.9
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	41	100.0

Taulu 21.3.

Muuttuja M 273

Kysymys 71

Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana strategioita?

	fr.	%
Ei kertaakaan	0	0.0
1 kerran	3	15.8
2 kertaa	3	15.8
Useammin	13	68.4
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	19	100.0

Taulu 21.4.

Muuttuja M 273

Kysymys 71

Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana strategioita?

	fr.	%
Ei kertaakaan	0	0.0
1 kerran	1	4.0
2 kertaa	4	16.0
Useammin	20	80.0
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	25	100.0

Taulu 22.

Muuttujat M 297-M 302

Kysymykset 95-100

Suunnitellessanne yrityksen päämääriä ja strategioita, mitä menetelmiä käytätte apuna?	ei käyte- tä tai ei vastausta		käyte- tään		Yht. fr.
	fr.	%	fr.	%	
95.Neuvotteluja	6	5.8	98	94.2	104
96.Ulkopuolisia asiantuntijoita tai heidän lausuntojaan	38	36.5	66	63.5	104
97.Skenaarioita	66	63.5	38	36.5	104
98.Suunnittelumalleja (atk)	84	80.8	20	19.2	104
99.Investointilaskelmia ja riski-analyysejä	43	41.3	61	58.7	104
100.Portfoliomalleja	80	76.9	24	23.1	104

Taulu 22.1.

Muuttujat M 297-M 302

Kysymykset 95-100

Suunnitellessanne yrityksen päämääriä ja strategioita, mitä menetelmiä käytätte apuna?	ei käyte- tä tai ei vastausta		käyte- tään		Yht. fr.
	fr.	%	fr.	%	
95.Neuvotteluja	2	10.5	17	89.5	19
96.Ulkopuolisia asiantuntijoita tai heidän lausuntojaan	7	36.8	12	63.2	19
97.Skenaarioita	14	73.7	5	26.3	19
98.Suunnittelumalleja (atk)	17	89.5	2	10.5	19
99.Investointilaskelmia ja riski-analyysejä	6	31.6	13	68.4	19
100.Portfoliomalleja	18	94.7	1	5.3	19

Taulu 22.2.

Muuttujat M 297-M 302

Kysymykset 95-100

Suunnitellessanne yrityksen päämääriä ja strategioita, mitä menetelmiä käytätte apuna?	ei käyte- tä tai ei vastausta		käyte- tään		Yht. fr.
	fr.	%	fr.	%	
95.Neuvotteluja	2	4.9	39	95.1	41
96.Ulkopuolisia asiantuntijoita tai heidän lausuntojaan	16	39.0	25	61.0	41
97.Skenaarioita	29	70.7	12	29.3	41
98.Suunnittelumalleja (atk)	35	85.4	6	14.6	41
99.Investointilaskelmia ja riski-analyysejä	24	58.5	17	41.5	41
100.Portfoliomalleja	34	82.9	7	17.1	41

Taulu 22.3.

Muuttujat M 297-M 302

Kysymykset 95-100

Suunnitellessanne yrityksen päämääriä ja strategioita, mitä menetelmiä käytätte apuna?	ei käyte- tä tai ei vastausta		käyte- tään		Yht. fr.
	fr.	%	fr.	%	
95.Neuvotteluja	1	5.3	18	94.7	19
96.Ulkopuolisia asiantuntijoita tai heidän lausuntojaan	10	52.6	9	47.4	19
97.Skenaarioita	9	47.4	10	52.6	19
98.Suunnittelumalleja (atk)	17	89.5	2	10.5	19
99.Investointilaskelmia ja riski-analyysejä	7	36.8	12	63.2	19
100.Portfoliomalleja	16	84.2	3	15.8	19

Taulu 22.4.

Muuttujat M 297-M 302

Kysymykset 95-100

Suunnitellessanne yrityksen päämääriä ja strategioita, mitä menetelmiä käytätte apuna?	ei käyte- tä tai ei vastausta		käyte- tään		Yht. fr.
	fr.	%	fr.	%	
95.Neuvotteluja	1	4.0	24	96.0	25
96.Ulkopuolisia asiantuntijoita tai heidän lausuntojaan	5	20.0	20	80.0	25
97.Skenaarioita	14	56.0	11	44.0	25
98.Suunnittelumalleja (atk)	15	60.0	10	40.0	25
99.Investointilaskelmia ja riski-analyysejä	6	24.0	19	76.0	25
100.Portfoliomalleja	12	48.0	13	52.0	25

Taulu 23.

Muuttuja M 274

Kysymys 72

Kuka käytännössä päättää strategioista? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Yhtiökokous	1	1.0
Johtokunta (hallitus)	55	52.9
Johtoryhmä	8	7.7
Toimitusjohtaja	35	33.6
Joku muu	4	3.8
Ei vastausta	1	1.0
Yht.	104	100.0

Taulu 23.1.

Muuttuja M 274

Kysymys 72

Kuka käytännössä päättää strategioista? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Yhtiökokous	1	5.3
Johtokunta (hallitus)	9	47.3
Johtoryhmä	2	10.5
Toimitusjohtaja	6	31.6
Joku muu	0	0.0
Ei vastausta	1	5.3
Yht.	19	100.0

Taulu 23.2.

Muuttuja M 274

Kysymys 72

Kuka käytännössä päättää strategioista? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Yhtiökokous	0	0.0
Johtokunta (hallitus)	25	61.0
Johtoryhmä	3	7.3
Toimitusjohtaja	11	26.8
Joku muu	2	4.9
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	41	100.0

Taulu 23.3.

Muuttuja M 274

Kysymys 72

Kuka käytännössä päättää strategioista? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Yhtiökokous	0	0.0
Johtokunta (hallitus)	9	47.4
Johtoryhmä	1	5.3
Toimitusjohtaja	8	42.0
Joku muu	1	5.3
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	19	100.0

Taulu 23.4.

Muuttuja M 274

Kysymys 72

Kuka käytännössä päättää strategioista? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Yhtiökokous	0	0.0
Johtokunta (hallitus)	12	48.0
Johtoryhmä	2	8.0
Toimitusjohtaja	10	40.0
Joku muu	1	4.0
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	25	100.0

Taulu 24.

Muuttuja M 266

Kysymys 64

Suunnitellessanne yrityksen strategioita 4-5 v. päähän, minkälaiseen päästrategiaan pyritte eri liiketoiminta-alueilla (tuote/markkinat)? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Samanlainen päästrategia kaikille alueille (tällöin esim. tavoitellaan suuria valmistus-eriä)	17	16.3
Osittain erilainen päästrategia jokaiselle alueelle	53	51.0
Täysin erilainen päästrategia jokaiselle alueelle (tällöin esim. tavoitellaan markkinoiden kysynnän parempaa hyödyntämistä tuote- ja markkinointimuunnoksia)	29	27.9
Ei vastausta	5	4.8
Yht.	104	100.0

Taulu 24.1.

Muuttuja M 266

Kysymys 64

Suunnitellessanne yrityksen strategioita 4-5 v. päähän, minkälaiseen päästrategiaan pyritte eri liiketoiminta-alueilla (tuote/markkinat)? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Samanlainen päästrategia kaikille alueille (tällöin esim. tavoitellaan suuria valmistus-eriä)	4	21.0
Osittain erilainen päästrategia jokaiselle alueelle	9	47.5
Täysin erilainen päästrategia jokaiselle alueelle (tällöin esim. tavoitellaan markkinoiden kysynnän parempaa hyödyntämistä tuote- ja markkinointimuunnoksia)	4	21.0
Ei vastausta	2	10.5
Yht.	19	100.0

Taulu 24.2.

Muuttuja M 266

Kysymys 64

Suunnitellessanne yrityksen strategioita 4-5 v. päähän, minkälaiseen päästrategiaan pyritte eri liiketoiminta-alueilla (tuote/markkinat)? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Samanlainen päästrategia kaikille alueille (tällöin esim. tavoitellaan suuria valmistus-eriä)	9	22.0
Osittain erilainen päästrategia jokaiselle alueelle	19	46.3
Täysin erilainen päästrategia jokaiselle alueelle (tällöin esim. tavoitellaan markkinoiden kysynnän parempaa hyödyntämistä tuote- ja markkinointimuunnoksia)	11	26.8
Ei vastausta	2	4.9
Yht.	41	100.0

Taulu 24.3.

Muuttuja M 266

Kysymys 64

Suunnitellessanne yrityksen strategioita 4-5 v. päähän, minkälaiseen päästrategiaan pyritte eri liiketoiminta-alueilla (tuote/markkinat)? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Samanlainen päästrategia kaikille alueille (tällöin esim. tavoitellaan suuria valmistus-eriä)	4	21.0
Osittain erilainen päästrategia jokaiselle alueelle	10	52.7
Täysin erilainen päästrategia jokaiselle alueelle (tällöin esim. tavoitellaan markkinoiden kysynnän parempaa hyödyntämistä tuote- ja markkinointimuunnoksia)	4	21.0
Ei vastausta	1	5.3
Yht.	19	100.0

Taulu 24.4.

Muuttuja M 266

Kysymys 64

Suunnitellessanne yrityksen strategioita 4-5 v. päähän, minkälaiseen päästrategiaan pyritte eri liiketoiminta-alueilla (tuote/markkinat)? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Samanlainen päästrategia kaikille alueille (tällöin esim. tavoitellaan suuria valmistus-eriä)	0	0.0
Osittain erilainen päästrategia jokaiselle alueelle	15	60.0
Täysin erilainen päästrategia jokaiselle alueelle (tällöin esim. tavoitellaan markkinoiden kysynnän parempaa hyödyntämistä tuote- ja markkinointimuunnoksia)	10	40.0
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	25	100.0

Taulu 25.

Muuttujat M 275-M 280

Kysymykset 73-78

Kenelle strategioista on tiedotettu?	ei vastausta		ei ole tiedotettu		on tiedotettu		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	
73.Yhtiökokoukselle	28	26.9	33	31.7	43	41.4	104
74.Tuoteryhmä-tulosyksikön johdolle	6	5.8	1	1.0	97	93.2	104
75.Funktiojohdolle	21	20.2	9	8.7	74	71.1	104
76.Eri maissa olevien yksiköiden johdolle	31	29.8	17	16.3	56	53.9	104
77.Suunnitteluelimelle	43	41.3	18	17.4	43	41.3	104
78.Yrityksen rahoittajille	29	27.9	26	25.0	49	47.1	104

Taulu 25.1.

Muuttujat M 275-M 280

Kysymykset 73-78

Kenelle strategioista on tiedotettu?	ei vas- tausta		ei ole tiedo- tettu		on tie- dotettu		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	
73.Yhtiökokoukselle	4	21.0	6	31.6	9	47.4	19
74.Tuoteryhmä-tulosyksikön johdolle	2	10.5	0	0.0	17	89.5	19
75.Funktiojohdolle	6	31.6	3	15.8	10	52.6	19
76.Eri maissa olevien yksiköiden johdolle	6	31.6	4	21.0	9	47.4	19
77.Suunnitteluelimelle	7	36.8	5	26.4	7	36.8	19
78.Yrityksen rahoittajille	7	36.8	3	15.8	9	47.4	19

Taulu 25.2.

Muuttujat M 275-M 280

Kysymykset 73-78

Kenelle strategioista on tiedotettu?	ei vas- tausta		ei ole tiedo- tettu		on tie- dotettu		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	
73.Yhtiökokoukselle	12	29.3	13	31.7	16	39.0	41
74.Tuoteryhmä-tulosyksikön johdolle	3	7.3	1	2.4	37	90.3	41
75.Funktiojohdolle	9	22.0	2	4.9	30	73.1	41
76.Eri maissa olevien yksiköiden johdolle	10	24.4	9	21.9	22	53.7	41
77.Suunnitteluelimelle	17	41.5	9	21.9	15	36.6	41
78.Yrityksen rahoittajille	10	24.4	11	26.8	20	48.8	41

Taulu 25.3.

Muuttujat M 275-M 280

Kysymykset 73-78

Kenelle strategioista on tiedotettu?	ei vastausta		ei ole tiedotettu		on tiedotettu		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	fr
73.Yhtiökokoukselle	6	31.6	6	31.6	7	36.8	19
74.Tuoteryhmä-tulosityksikön johdolle	1	5.3	0	0.0	18	94.7	19
75.Funktiojohdolle	2	10.5	2	10.5	15	78.9	19
76.Eri maissa olevien yksiköiden johdolle	10	52.6	3	15.8	6	31.6	19
77.Suunnitteluelimelle	9	47.4	3	15.8	7	36.8	19
78.Yrityksen rahoittajille	6	31.6	4	21.0	9	47.4	19

Taulu 25.4.

Muuttujat M 275-M 280

Kysymykset 73-78

Kenelle strategioista on tiedotettu?	ei vastausta		ei ole tiedotettu		on tiedotettu		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	fr
73.Yhtiökokoukselle	6	24.0	8	32.0	11	44.0	25
74.Tuoteryhmä-tulosityksikön johdolle	0	0.0	0	0.0	25	100.	25
75.Funktiojohdolle	4	16.0	2	8.0	19	76.0	25
76.Eri maissa olevien yksiköiden johdolle	5	20.0	1	4.0	19	76.0	25
77.Suunnitteluelimelle	10	40.0	1	4.0	14	56.0	25
78.Yrityksen rahoittajille	6	24.0	8	32.0	11	44.0	25

Taulu 26

Muuttuja M 403

Kysymys 1

Toteutetaanko yrityksessänne strategia- eli pitkän tähtäyksen suunnittelun lisäksi

	fr.	%
-sekä keskipitkän tähtäyksen 2-3 v. että budjettisuunnittelua	65	62.5
- vain budjettisuunnittelua	39	37.5
Yht.	104	100.0

Taulu 26.1.

Muuttuja M 403

Kysymys 1

Toteutetaanko yrityksessänne strategia- eli pitkän tähtäyksen suunnittelun lisäksi

	fr.	%
-sekä keskipitkän tähtäyksen 2-3 v. että budjettisuunnittelua	8	42.1
- vain budjettisuunnittelua	11	57.9
Yht.	19	100.0

Taulu 26.2.

Muuttuja M 403

Kysymys 1

Toteutetaanko yrityksessänne strategia- eli pitkän tähtäyksen suunnittelun lisäksi

	fr.	%
-sekä keskipitkän tähtäyksen 2-3 v. että budjettisuunnittelua	25	61.0
- vain budjettisuunnittelua	16	39.0
Yht.	41	100.0

Taulu 26.3.

Muuttuja M 403

Kysymys 1

Toteutetaanko yrityksessänne strategia- eli pitkän tähtäyksen suunnittelun lisäksi

	fr.	%
-sekä keskipitkän tähtäyksen 2-3 v. että budjettisuunnittelua	14	73.7
- vain budjettisuunnittelua	5	26.3
Yht.	19	100.0

Taulu 26.4.

Muuttuja M 403

Kysymys 1

Toteutetaanko yrityksessänne strategia- eli pitkän tähtäyksen suunnittelun lisäksi

	fr.	%
-sekä keskipitkän tähtäyksen 2-3 v. että budjettisuunnittelua	18	72.0
- vain budjettisuunnittelua	7	28.0
Yht.	25	100.0

Taulu 27.

Muuttuja M 404

Kysymys 2

Miten yrityksen kansainvälistyminen on vaikuttanut keskipitkän tähtäyksen 2-3 v. suunnittelun toteutukseen? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Ei ole vaikuttanut ollenkaan	11	16.9
On pyritty saamaan lähemmäksi strategia-suunnittelumenettelyä	34	52.3
Keskipitkän tähtäyksen suunnittelun oma itsenäinen rooli on korostunut	7	10.8
On siirrytty lähemmäksi budjettisuunnittelumenettelyä	12	18.5
Ei vastausta	1	1.5
Yht.	65	100.0

Taulu 27.1.

Muuttuja M 404

Kysymys 2

Miten yrityksen kansainvälistyminen on vaikuttanut keskipitkän tähtäyksen 2-3 v. suunnittelun toteutukseen? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Ei ole vaikuttanut ollenkaan	2	25.0
On pyritty saamaan lähemmäksi strategia-suunnittelumenettelyä	4	50.0
Keskipitkän tähtäyksen suunnittelun oma itsenäinen rooli on korostunut	1	12.5
On siirrytty lähemmäksi budjettisuunnittelumenettelyä	1	12.5
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	8	100.0

Taulu 27.2.

Muuttuja M 404

Kysymys 2

Miten yrityksen kansainvälistyminen on vaikuttanut keskipitkän tähtäyksen 2-3 v. suunnittelun toteutukseen? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Ei ole vaikuttanut ollenkaan	3	12.0
On pyritty saamaan lähemmäksi strategia-suunnittelumenettelyä	12	48.0
Keskipitkän tähtäyksen suunnittelun oma itsenäinen rooli on korostunut	3	12.0
On siirrytty lähemmäksi budjettisuunnittelumenettelyä	6	24.0
Ei vastausta	1	4.0
Yht.	25	100.0

Taulu 27.3.

Muuttuja M 404

Kysymys 2

Miten yrityksen kansainvälistyminen on vaikuttanut keskipitkän tähtäyksen 2-3 v. suunnittelun toteutukseen? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Ei ole vaikuttanut ollenkaan	3	21.4
On pyritty saamaan lähemmäksi strategia-suunnittelumenettelyä	6	42.9
Keskipitkän tähtäyksen suunnittelun oma itsenäinen rooli on korostunut	2	14.3
On siirrytty lähemmäksi budjettisuunnittelumenettelyä	3	21.4
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	14	100.0

Taulu 27.4.

Muuttuja M 404

Kysymys 2

Miten yrityksen kansainvälistyminen on vaikuttanut keskipitkän tähtäyksen 2-3 v. suunnittelun toteutukseen? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Ei ole vaikuttanut ollenkaan	3	16.7
On pyritty saamaan lähemmäksi strategia-suunnittelumenettelyä	12	66.7
Keskipitkän tähtäyksen suunnittelun oma itsenäinen rooli on korostunut	1	5.5
On siirrytty lähemmäksi budjettisuunnittelumenettelyä	2	11.1
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	18	100.0

Taulu 28.

Muuttujat M 468-M 476

Kysymykset 66-74

Mitä seuraavista tekijöistä analysoitte keskipitkän, 2-3 v. tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien laadinnan yhteydessä ja miten tärkeitä ne mielestänne ovat?	ei vastausta		ei ole analysoitu		on analysoitu										Yht.
	fr	%	fr	%	ei ole merkitystä	on vähän merkitystä	on jonkin verran merkitystä	on paljon merkitystä	on erittäin merkitävää						
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr.
66. Eri maiden taloudellinen kehitys ja sen häiriöalttius	1	1.5	4	6.2	2	3.1	8	12.3	19	29.2	26	40.0	5	7.7	65
67. Eri maiden tiettyä toimialaa koskevat suojatoimenpiteet	1	1.5	4	6.2	3	4.6	6	9.2	25	38.5	18	27.7	8	12.3	65
68. Tärkeimpien kilpailijoiden toimenpiteet	1	1.5	3	4.6	1	1.5	2	3.1	14	21.6	26	40.0	18	27.7	65
69. Eri maiden hinta- ja kustannustason kehitys	1	1.5	1	1.5	3	4.6	10	15.4	20	30.8	24	37.0	6	9.2	65
70. Ulkomaiset rahoitusmarkkinat ja niiden kehitys	2	3.1	9	13.8	3	4.6	22	33.9	11	16.9	15	23.1	3	4.6	65
71. Eri maiden teknologian vientirajoitukset	2	3.1	19	29.2	7	10.8	12	18.5	16	24.6	6	9.2	3	4.6	65
72. Ulkomaisten asiakkaiden vaateet ja odotukset	1	1.5	0	0.0	1	1.5	3	4.6	7	10.8	32	49.2	21	32.4	65
73. Ulkomaisten hankkijoiden ehdot	2	3.1	7	10.8	7	10.8	15	23.1	19	29.2	9	13.8	6	9.2	65
74. Henkilökunnan saanti ja palkkataso eri maissa	2	3.1	14	21.5	3	4.6	7	10.8	24	37.0	9	13.8	6	9.2	65

Taulu 28.1.

Muuttujat M 468-M 476

Kysymykset 66-74

Mitä seuraavista tekijöistä analysoitte keskipitkän, 2-3 v. tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien laadinnan yhteydessä ja miten tärkeitä ne mielestänne ovat?	ei vastausta		ei ole analysoitu		on analysoitu								Yht.		
	fr	%	fr	%	ei ole merkitystä	on vähän merkitystä	on jonkin verran merkitystä	on paljon merkitystä	erittäin merkittävä						
										fr	%	fr		%	fr
66. Eri maiden taloudellinen kehitys ja sen häiriöalttius	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	12.5	6	75.0	1	12.5	0	0.0	8
67. Eri maiden tiettyä toimialaa koskevat suojatoimenpiteet	0	0.0	0	0.0	1	12.5	0	0.0	2	25.0	5	62.5	0	0.0	8
68. Tärkeimpien kilpailijoiden toimenpiteet	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	25.0	6	75.0	0	0.0	8
69. Eri maiden hinta- ja kustannustason kehitys	0	0.0	0	0.0	1	12.5	1	12.5	3	37.5	3	37.5	0	0.0	8
70. Ulkomaiset rahoitusmarkkinat ja niiden kehitys	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	25.0	2	25.0	4	50.0	0	0.0	8
71. Eri maiden teknologian vientirajoitukset	0	0.0	1	12.5	1	12.5	4	50.0	2	25.0	0	0.0	0	0.0	8
72. Ulkomaisten asiakkaiden vaateet ja odotukset	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	12.5	7	87.5	0	0.0	8
73. Ulkomaisten hankkijoiden ehdot	0	0.0	0	0.0	1	12.5	3	37.5	3	37.5	1	12.5	0	0.0	8
74. Henkilökunnan saanti ja palkkataso eri maissa	0	0.0	2	25.0	1	12.5	1	12.5	4	50.0	0	0.0	0	0.0	8

Taulu 28.2.

Muuttujat M 468-M 476

Kysymykset 66-74

Mitä seuraavista tekijöistä analysoitte keskipitkän, 2-3 v. tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien laadinnan yhteydessä ja miten tärkeitä ne mielestänne ovat?	ei vastausta		ei ole analysoitu		on analysoitu								Yht.		
					ei ole merkitystä		on vähän merkitystä		jonkin verran merkitystä		paljon merkitystä			erittäin merkittävä	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%		fr	%
66. Eri maiden taloudellinen kehitys ja sen häiriöalttius	1	4.0	1	4.0	0	0.0	3	12.0	4	16.0	14	56.0	2	8.0	25
67. Eri maiden tiettyä toimialaa koskevat suojatoimenpiteet	1	4.0	2	8.0	1	4.0	2	8.0	10	40.0	6	24.0	3	12.0	25
68. Tärkeimpien kilpailijoiden toimenpiteet	1	4.0	2	8.0	1	4.0	1	4.0	7	28.0	9	36.0	4	16.0	25
69. Eri maiden hinta- ja kustannustason kehitys	1	4.0	1	4.0	0	0.0	6	24.0	7	28.0	8	32.0	2	8.0	25
70. Ulkomaiset rahoitusmarkkinat ja niiden kehitys	2	8.0	4	16.0	1	4.0	6	24.0	4	16.0	7	28.0	1	4.0	25
71. Eri maiden teknologian vientirajoitukset	2	8.0	10	40.0	2	8.0	5	20.0	3	12.0	2	8.0	1	4.0	25
72. Ulkomaisten asiakkaiden vaateet ja odotukset	1	4.0	0	0.0	0	0.0	1	4.0	4	16.0	10	40.0	9	36.0	25
73. Ulkomaisten hankkijoiden ehdot	2	8.0	3	12.0	3	12.0	8	32.0	6	24.0	2	8.0	1	4.0	25
74. Henkilökunnan saanti ja palkkataso eri maissa	2	8.0	5	20.0	2	8.0	2	8.0	7	28.0	5	20.0	2	8.0	25

Taulu 28.3

Muuttujat M 468-M 476

Kysymykset 66-74

Mitä seuraavista tekijöistä analysoitte keski- pitkän, 2-3 v. tavoitteiden ja toimintasuunnitel- mien laadinnan yhteydessä ja miten tärkeitä ne mielestänne ovat?	ei vas- tausta		ei ole analy- soitu		on analysoitu										Yht.
					ei ole merki- tystä		on vähän merki- tystä		on jonkin verran merki- tystä		on paljon merki- tystä		on erit- tään merkit- tävä		
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	
66.Eri maiden taloudellinen kehitys ja sen häiriöalttius	0	0.0	3	21.5	1	7.1	1	7.1	4	28.6	4	28.6	1	7.1	14
67.Eri maiden tiettyä toimialaa koskevat suoja-toimenpiteet	0	0.0	2	14.3	1	7.1	1	7.1	6	42.9	2	14.3	2	14.3	14
68.Tärkeimpien kilpailijoiden toimenpiteet	0	0.0	1	7.1	0	0.0	1	7.1	3	21.5	5	35.7	4	28.6	14
69.Eri maiden hinta- ja kustannustason kehitys	0	0.0	0	0.0	2	14.3	0	0.0	6	42.9	5	35.7	1	7.1	14
70.Ulkomaiset rahoitusmarkkinat ja niiden kehitys	0	0.0	3	21.5	1	7.1	9	64.3	1	7.1	0	0.0	0	0.0	14
71.Eri maiden teknologian vientirajoitukset	0	0.0	6	42.9	2	14.3	2	14.3	3	21.4	0	0.0	1	7.1	14
72.Ulkomaisten asiakkaiden vaateet ja odotukset	0	0.0	0	0.0	1	7.1	2	14.3	1	7.1	6	42.9	4	28.6	14
73.Ulkomaisten hankkijoiden ehdot	0	0.0	3	21.4	2	14.3	2	14.3	3	21.4	3	21.4	1	7.2	14
74.Henkilökunnan saanti ja palkkataso eri maissa	0	0.0	5	35.7	0	0.0	1	7.1	5	35.7	1	7.1	2	14.4	14

Taulu 28.4.

Muuttujat M 468-M 476

Kysymykset 66-74

Mitä seuraavista tekijöistä analysoitte keskipitkän, 2-3 v. tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien laadinnan yhteydessä ja miten tärkeitä ne mielestänne ovat?	ei vastausta		ei ole analysoitu		on analysoitu								Yht.		
	fr	%	fr	%	ei ole merkitystä	on vähän merkitystä	on jonkin verran merkitystä	on paljon merkitystä	on erittäin merkittävä	fr	%				
												fr		%	fr
66. Eri maiden taloudellinen kehitys ja sen häiriöalttius	0	0.0	0	0.0	1	5.6	3	16.7	5	27.8	7	38.9	2	11.1	18
67. Eri maiden tiettyä toimialaa koskevat suojatoimenpiteet	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	16.7	7	38.8	5	27.8	3	16.7	18
68. Tärkeimpien kilpailijoiden toimenpiteet	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	11.1	6	33.3	10	55.6	18
69. Eri maiden hinta- ja kustannustason kehitys	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	16.7	4	22.2	8	44.4	3	16.7	18
70. Ulkomaiset rahoitusmarkkinat ja niiden kehitys	0	0.0	2	11.1	1	5.6	5	27.8	4	22.2	4	22.2	2	11.1	18
71. Eri maiden teknologian vientirajoitukset	0	0.0	2	11.1	2	11.1	1	5.6	8	44.4	4	22.2	1	5.6	18
72. Ulkomaisten asiakkaiden vaateet ja odotukset	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	5.6	9	50.0	8	44.4	18
73. Ulkomaisten hankkijoiden ehdot	0	0.0	1	5.6	1	5.6	2	11.1	7	38.8	3	16.7	4	22.2	18
74. Henkilökunnan saanti ja palkkataso eri maissa	0	0.0	2	11.1	0	0.0	3	16.7	8	44.4	3	16.7	2	11.1	18

Taulu 29.

Muuttujat M 412-M 424

Kysymykset 10-22

M 4123- M 4243

Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 2-3 v. päähän, mitkä seuraavista tavoit- teista ovat olleet esillä?	ei vas- tausta		ei ole käsi- teltty		on kä- sitelty		on teh- ty kir- jall. päätös		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr
10.Kotimaisten yksiköiden mk-määräinen myynnin kasvu	0	0.0	3	4.6	29	44.6	33	50.8	65
11.Ulkomaisten yksiköiden mk-määräinen myynnin kasvu	2	3.1	7	10.8	30	46.1	26	40.0	65
12.Uusien tuotteiden markkinointi- ohjelmaan otto	1	1.5	4	6.2	36	55.4	24	36.9	65
13.Viennin laajentaminen uuteen maahan	1	1.5	4	6.2	40	61.5	20	30.8	65
14.Oman valmistuksen aloitus maassa x	2	3.1	21	32.3	33	50.8	9	13.8	65
15.Uuden valmistustekniikan käyttöönotto	1	1.5	11	16.9	39	60.0	14	21.6	65
16.Edullisten raaka-aineiden käyttöönotto	2	3.1	20	30.7	36	55.4	7	10.8	65
17.Yrityksen voiton lisääminen	0	0.0	4	6.1	36	55.4	25	38.5	65
18.Ulkomaisten yksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	2	3.1	19	29.2	29	44.6	15	23.1	65
19.Likviditeettireservin lisääminen	1	1.5	17	26.2	36	55.4	11	16.9	65
20.Oman pääoman osuuden lisääminen zz %:iin rahoituksessa	2	3.1	14	21.5	27	41.5	22	33.9	65
21.Osaavien henkilöiden saannin turvaa- minen ulkomaantoimintoihin	2	3.1	7	10.8	44	67.7	12	18.4	65
22.Jokin muu tavoite	60	92.3	0	0.0	0	0.0	5	7.7	65

Taulu 29.1.

Muuttujat M 412-M 424

Kysymykset 10-22

M 4123- M 4243

Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 2-3 v. päähän, mitkä seuraavista tavoit- teista ovat olleet esillä?	ei vas- tausta		ei ole käsi- telty		on kä- sitelty		on teh- ty kir- jall. päättös		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr
10.Kotimaisten yksiköiden mk-määräinen myynnin kasvu	0	0	0	0.0	8	100.	0	0.0	8
11.Ulkomaisten yksiköiden mk-määräinen myynnin kasvu	1	12.5	0	0.0	7	87.5	0	0.0	8
12.Uusien tuotteiden markkinointi- ohjelmaan otto	0	0.0	1	12.5	7	87.5	0	0.0	8
13.Viennin laajentaminen uuteen maahan	0	0.0	0	0.0	8	100.	0	0.0	8
14.Oman valmistuksen aloitus maassa x	0	0.0	5	62.5	2	25.0	1	12.5	8
15.Uuden valmistustekniikan käyttöönotto	0	0.0	0	0.0	8	100.	0	0.0	8
16.Edullisten raaka-aineiden käyttöönotto	0	0.0	2	25.0	6	75.0	0	0.0	8
17.Yrityksen voiton lisääminen	0	0.0	0	0.0	8	100.	0	0.0	8
18.Ulkomaisten yksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	0	0.0	4	50.0	4	50.0	0	0.0	8
19.Likviditeettireservin lisääminen	0	0.0	2	25.0	6	75.0	0	0.0	8
20.Oman pääoman osuuden lisääminen zz %:iin rahoituksessa	0	0.0	1	12.5	5	62.5	2	25.0	8
21.Osaavien henkilöiden saannin turvaa- minen ulkomaantoimintoihin	0	0.0	1	12.5	7	87.5	0	0.0	8
22.Jokin muu tavoite	7	87.5	0	0.0	0	0.0	1	12.5	8

Taulu 29.2.

Muuttujat M 412-M 424

Kysymykset 10-22

M 4123- M 4243

Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 2-3 v. päähän, mitkä seuraavista tavoit- teista ovat olleet esillä?	ei vas- tausta		ei ole käsi- teltty		on kä- siteltty		on teh- ty kirj- jall. päättös		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	
10.Kotimaisten yksiköiden mk-määräinen myynnin kasvu	0	0	2	8.0	14	56.0	9	36.0	25
11.Ulkomaisten yksiköiden mk-määräinen myynnin kasvu	0	0.0	3	12.0	15	60.0	7	28.0	25
12.Uusien tuotteiden markkinointi- ohjelmaan otto	1	4.0	3	12.0	15	60.0	6	24.0	25
13.Viennin laajentaminen uuteen maahan	0	0.0	2	8.0	18	72.0	5	20.0	25
14.Oman valmistuksen aloitus maassa x	1	4.0	10	40.0	11	44.0	3	12.0	25
15.Uuden valmistustekniikan käyttöönotto	1	4.0	9	36.0	13	52.0	2	8.0	25
16.Edullisten raaka-aineiden käyttöönotto	1	4.0	8	32.0	15	60.0	1	4.0	25
17.Yrityksen voiton lisääminen	0	0.0	3	12.0	16	64.0	6	24.0	25
18.Ulkomaisten yksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	1	4.0	10	40.0	11	44.0	3	12.0	25
19.Likviditeettireservin lisääminen	0	0.0	10	40.0	14	56.0	1	4.0	25
20.Oman pääoman osuuden lisääminen zz %:iin rahoituksessa	1	4.0	7	28.0	12	48.0	5	20.0	25
21.Osaavien henkilöiden saannin turvaa- minen ulkomaantoimintoihin	1	4.0	3	12.0	18	72.0	3	12.0	25
22.Jokin muu tavoite	23	92.0	0	0.0	0	0.0	2	8.0	25

Taulu 29.3.

Muuttujat M 412-M 424

Kysymykset 10-22

M 4123- M 4243

Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 2-3 v. päähän, mitkä seuraavista tavoitteista ovat olleet esillä?	ei vas- tausta		ei ole käsi- telty		on kä- sitelty		on teh- ty kirjall. päätös		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	
10.Kotimaisten yksiköiden mk-määräinen myynnin kasvu	0	0	0	0.0	2	14.3	12	85.7	14
11.Ulkomaisten yksiköiden mk-määräinen myynnin kasvu	1	7.1	2	14.3	2	14.3	9	64.3	14
12.Uusien tuotteiden markkinointi-ohjelmaan otto	0	0.0	0	0.0	8	57.1	6	42.9	14
13.Viennin laajentaminen uuteen maahan	1	7.1	2	14.3	4	28.6	7	50.0	14
14.Oman valmistuksen aloitus maassa x	1	7.1	5	35.8	7	50.0	1	7.1	14
15.Uuden valmistustekniikan käyttöönotto	0	0.0	0	0.0	9	64.3	5	35.7	14
16.Edullisten raaka-aineiden käyttöönotto	1	7.1	6	42.9	5	35.7	2	14.3	14
17.Yrityksen voiton lisääminen	0	0.0	0	0.0	6	42.9	8	57.1	14
18.Ulkomaisten yksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	1	7.1	4	28.6	6	42.9	3	21.4	14
19.Likviditeettireservin lisääminen	1	7.1	4	28.6	7	50.0	2	14.3	14
20.Oman pääoman osuuden lisääminen zz %:iin rahoituksessa	1	7.1	5	35.7	5	35.7	3	21.5	14
21.Osaavien henkilöiden saannin turvaaminen ulkomaantoimintoihin	1	7.1	2	14.3	7	50.0	4	28.6	14
22.Jokin muu tavoite	13	92.9	0	0.0	0	0.0	1	7.1	14

Taulu 29.4.

Muuttujat M 412-M 424

Kysymykset 10-22

M 4123- M 4243

Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 2-3 v. päähän, mitkä seuraavista tavoit- teista ovat olleet esillä?	ei vas- tausta		ei ole käsi- teltty		on kä- sitelty		on teh- ty kirj- jall. päätös		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr
10.Kotimaisten yksiköiden mk-määräinen myynnin kasvu	0	0	1	5.5	5	27.8	12	66.7	18
11.Ulkomaisten yksiköiden mk-määräinen myynnin kasvu	0	0.0	2	11.1	6	33.3	10	55.6	18
12.Uusien tuotteiden markkinointi- ohjelmaan otto	0	0.0	0	0.0	6	33.3	12	66.7	18
13.Viennin laajentaminen uuteen maahan	0	0.0	0	0.0	10	55.6	8	44.4	18
14.Oman valmistuksen aloitus maassa x	0	0.0	1	5.6	13	72.2	4	22.2	18
15.Uuden valmistustekniikan käyttöönotto	0	0.0	2	11.1	9	50.0	7	38.9	18
16.Edullisten raaka-aineiden käyttöönotto	0	0.0	4	22.2	10	55.6	4	22.2	18
17.Yrityksen voiton lisääminen	0	0.0	1	5.6	6	33.3	11	61.1	18
18.Ulkomaisten yksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	0	0.0	1	5.6	8	44.4	9	50.0	18
19.Likviditeettireservin lisääminen	0	0.0	1	5.6	9	50.0	8	44.4	18
20.Oman pääoman osuuden lisääminen zz %:iin rahoituksessa	0	0.0	1	5.5	5	27.8	12	66.7	18
21.Osaavien henkilöiden saannin turvaa- minen ulkomaantoimintoihin	0	0.0	1	5.5	12	66.7	5	27.8	18
22.Jokin muu tavoite	17	94.4	0	0.0	0	0.0	1	5.6	18

Taulu 30.

Muuttujat M 425-M 430

Kysymykset 23-28

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat 2-3 vuoden tavoitteiden suunnitteluun?	ei osallistu tai ei vast.		osallistuu		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
23.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	3	4.6	62	95.4	65
24.Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	13	20.0	52	80.0	65
25.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	33	50.8	32	49.2	65
26.Toimipaikkojen johtajat	43	66.2	22	33.8	65
27.Suunnitteluelin	49	75.4	16	24.6	65
28.Funktioiden ja osastojen päälliköt	63	96.9	2	3.1	65
Muu ryhmä	64	98.5	1	1.5	65

Taulu 30.1.

Muuttujat M 425-M 430

Kysymykset 23-28

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat 2-3 vuoden tavoitteiden suunnitteluun?	ei osallistu tai ei vast.		osallistuu		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
23.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	0	0.0	8	100.	8
24.Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	0	0.0	8	100.	8
25.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	4	50.0	4	50.0	8
26.Toimipaikkojen johtajat	4	50.0	4	50.0	8
27.Suunnitteluelin	6	75.0	2	25.0	8
28.Funktioiden ja osastojen päälliköt	8	100.	0	0.0	8
Muu ryhmä	8	100.	0	0.0	8

Taulu 30.2.

Muuttujat M 425-M 430

Kysymykset 23-28

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat 2-3 vuoden tavoitteiden suunnitteluun?	ei osallistu tai ei vast.		osallistuu		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
23.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	2	8.0	23	92.0	25
24.Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	7	28.0	18	72.0	25
25.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	14	56.0	11	44.0	25
26.Toimipaikkojen johtajat	20	80.0	5	20.0	25
27.Suunnitteluelin	21	84.0	4	16.0	25
28.Funktioiden ja osastojen päälliköt	25	100.	0	0.0	25
Muu ryhmä	24	96.0	1	4.0	25

Taulu 30.3.

Muuttujat M 425-M 430

Kysymykset 23-28

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat 2-3 vuoden tavoitteiden suunnitteluun?	ei osallistu tai ei vast.		osallistuu		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
23.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	1	7.1	13	92.9	14
24.Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	2	14.3	12	85.7	14
25.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	9	64.3	5	35.7	14
26.Toimipaikkojen johtajat	9	64.3	5	35.7	14
27.Suunnitteluelin	11	78.6	3	21.4	14
28.Funktioiden ja osastojen päälliköt	14	100.	0	0.0	14
Muu ryhmä	14	100.	0	0.0	14

Taulu 30.4.

Muuttajat M 425-M 430

Kysymykset 23-28

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat 2-3 vuoden tavoitteiden suunnitteluun?	ei osallistu tai ei vast.		osallistuu		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
23.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	0	0.0	18	100.	18
24.Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	4	22.2	14	77.8	18
25.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	6	33.3	12	66.7	18
26.Toimipaikkojen johtajat	10	55.6	8	44.4	18
27.Suunnitteluelin	11	61.1	7	38.9	18
28.Funktioiden ja osastojen päälliköt	16	88.9	2	11.1	18
Muu ryhmä	18	100.	0	0.0	18

Taulu 31.

Muuttuja M 431

Kysymys 29

Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana 2-3 v. tavoitteita?

	fr.	%
Ei kertaakaan	1	1.5
1 kerran	5	7.7
2 kertaa	12	18.5
Useammin	47	72.3
Ei vastausta	-	-
Yht.	65	100.0

Taulu 31.1.

Muuttuja M 431

Kysymys 29

Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana 2-3 v. tavoitteita?

	fr.	%
Ei kertaakaan	0	0.0
1 kerran	0	0.0
2 kertaa	2	25.0
Useammin	6	75.0
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	8	100.0

Taulu 31.2.

Muuttuja M 431

Kysymys 29

Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana 2-3 v. tavoitteita?

	fr.	%
Ei kertaakaan	1	4.0
1 kerran	2	8.0
2 kertaa	6	24.0
Useammin	16	64.0
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	25	100.0

Taulu 31.3.

Muuttuja M 431

Kysymys 29

Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana 2-3 v. tavoitteita?

	fr.	%
Ei kertaakaan	0	0.0
1 kerran	2	14.3
2 kertaa	3	21.4
Useammin	9	64.3
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	14	100.0

Taulu 31.4.

Muuttuja M 431

Kysymys 29

Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana 2-3 v. tavoitteita?

	fr.	%
Ei kertaakaan	0	0.0
1 kerran	1	5.6
2 kertaa	1	5.6
Useammin	16	88.8
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	18	100.0

Miten kansainvälistyminen on vaikuttanut keskipitkän 2-3 v. suunnittelun organisointiin?	ei vaikuttanut tai ei vastausta		on vaikuttanut		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
4.Suunnittelu on järjestetty kokonaan uudelleen ulkom. toiminnot sisältävän organisaatiomallin mukaisesti	49	75.4	16	24.6	65
5.Suunnittelu on järjestetty uudelleen ulkom. toimintojen vaatiman laskentatoimen muutoksen mukaisesti	51	78.5	14	21.5	65
6.Linjajohdon osallistumista on laajennettu	34	52.3	31	47.7	65
7.Suunnitteluesikunnan osallistumista on laajennettu	58	89.2	7	10.8	65
8.On perustettu kokonaan uusi koordinoitielin linjajohdon ja esikunnan edustajista	63	96.9	2	3.1	65
9.Muulla tavalla	62	95.4	3	4.6	65

Miten kansainvälistyminen on vaikuttanut keskipitkän 2-3 v. suunnittelun organisointiin?	ei vaikuttanut tai ei vastausta		on vaikuttanut		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
4. Suunnittelu on järjestetty kokonaan uudelleen ulkom. toiminnot sisältävän organisaatiomallin mukaisesti	7	87.5	1	12.5	8
5. Suunnittelu on järjestetty uudelleen ulkom. toimintojen vaatiman laskentatoimen muutoksen mukaisesti	4	50.0	4	50.0	8
6. Linjajohdon osallistumista on laajennettu	5	62.5	3	37.5	8
7. Suunnitteluesikunnan osallistumista on laajennettu	7	87.5	1	12.5	8
8. On perustettu kokonaan uusi koordintointielin linjajohdon ja esikunnan edustajista	8	100.	0	0.0	8
9. Muulla tavalla	8	100.	0	0.0	8

Miten kansainvälistyminen on vaikuttanut keskipitkän 2-3 v. suunnittelun organisointiin?	ei vaikuttanut tai ei vastausta		on vaikuttanut		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
4. Suunnittelu on järjestetty kokonaan uudelleen ulkom. toiminnot sisältävän organisaatiomallin mukaisesti	19	76.0	6	24.0	25
5. Suunnittelu on järjestetty uudelleen ulkom. toimintojen vaatiman laskentatoimen muutoksen mukaisesti	20	80.0	5	20.0	25
6. Linjajohdon osallistumista on laajennettu	11	44.0	14	56.0	25
7. Suunnitteluesikunnan osallistumista on laajennettu	24	96.0	1	4.0	25
8. On perustettu kokonaan uusi koordinoituihin linjajohdon ja esikunnan edustajista	25	100.	0	0.0	25
9. Muulla tavalla	23	92.0	2	8.0	25

Miten kansainvälistyminen on vaikuttanut keskipitkän 2-3 v. suunnittelun organisointiin?	ei vaikuttanut tai ei vastausta		on vaikuttanut		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
4.Suunnittelu on järjestetty kokonaan uudelleen ulkom. toiminnot sisältävän organisaatiomallin mukaisesti	10	71.4	4	28.6	14
5.Suunnittelu on järjestetty uudelleen ulkom. toimintojen vaatiman laskentatoimen muutoksen mukaisesti	14	100.	0	0.0	14
6.Linjajohdon osallistumista on laajennettu	8	57.1	6	42.9	14
7.Suunnitteluesikunnan osallistumista on laajennettu	13	92.9	1	7.1	14
8.On perustettu kokonaan uusi koordintointielin linjajohdon ja esikunnan edustajista	13	92.9	1	7.1	14
9.Muulla tavalla	14	100.	0	0.0	14

Taulu 32.4.

Muuttujat M 406-M 411

Kysymykset 4-9

Miten kansainvälistyminen on vaikuttanut keskipitkän 2-3 v. suunnittelun organisointiin?	ei vaikuttanut tai ei vastausta		on vaikuttanut		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
4. Suunnittelu on järjestetty kokonaan uudelleen ulkom. toiminnot sisältävän organisaatiomallin mukaisesti	13	72.2	5	27.8	18
5. Suunnittelu on järjestetty uudelleen ulkom. toimintojen vaatiman laskentatoimen muutoksen mukaisesti	13	72.2	5	27.8	18
6. Linjajohdon osallistumista on laajennettu	10	55.6	8	44.4	18
7. Suunnitteluesikunnan osallistumista on laajennettu	14	77.8	4	22.2	18
8. On perustettu kokonaan uusi koordintointielin linjajohdon ja esikunnan edustajista	17	94.4	1	5.6	18
9. Muulla tavalla	17	94.4	1	5.6	18

Taulu 33.

Muuttuja M 432

Kysymys 30

Kuka käytännössä päättää 2-3 v. tavoitteista? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Johtokunta (hallitus)	31	47.7
Johtoryhmä	9	13.9
Toimitusjohtaja	19	29.2
Tulosityksikköjohto	1	1.5
Joku muu	4	6.2
Ei vastausta	1	1.5
Yht.	65	100.0

Taulu 33.1.

Muuttuja M 432

Kysymys 30

Kuka käytännössä päättää 2-3 v. tavoitteista? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Johtokunta (hallitus)	5	62.5
Johtoryhmä	2	25.0
Toimitusjohtaja	1	12.5
Tulosityksikköjohto	0	0.0
Joku muu	0	0.0
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	8	100.0

Taulu 33.2.

Muuttuja M 432

Kysymys 30

Kuka käytännössä päättää 2-3 v. tavoitteista? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Johtokunta (hallitus)	12	48.0
Johtoryhmä	3	12.0
Toimitusjohtaja	7	28.0
Tulosityksikköjohto	1	4.0
Joku muu	1	4.0
Ei vastausta	1	4.0
Yht.	25	100.0

Taulu 33.3.

Muuttuja M 432

Kysymys 30

Kuka käytännössä päättää 2-3 v. tavoitteista? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Johtokunta (hallitus)	7	50.0
Johtoryhmä	2	14.3
Toimitusjohtaja	4	28.6
Tulosityksikköjohto	0	0.0
Joku muu	1	7.1
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	14	100.0

Taulu 33.4.

Muuttuja M 432

Kysymys 30

Kuka käytännössä päättää 2-3 v. tavoitteista? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Johtokunta (hallitus)	7	38.9
Johtoryhmä	2	11.1
Toimitusjohtaja	7	38.9
Tulosityksikköjohto	0	0.0
Joku muu	2	11.1
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	18	100.0

Taulu 34

Muuttujat M 433-M 439

Kysymykset 31-37

Kenelle 2-3 v. tavoitteista on tiedotettu?	ei vas- tausta		ei ole tiedo- tettu		on tie- dotettu		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	
31.Yhtiökokoukselle	14	21.5	28	43.1	23	35.4	65
32.Tuoteryhmä-tulosyksikön johdolle	3	4.6	1	1.5	61	93.9	65
33.Funktiojohdolle	15	23.1	6	9.2	44	67.7	65
34.Eri maissa olevien yksiköiden johdolle	17	26.1	7	10.8	41	63.1	65
35.Toimipaikkojen johdolle	22	33.9	6	9.2	37	56.9	65
36.Suunnitteluelimelle	26	40.0	13	20.0	26	40.0	65
37.Rahoittajille	15	23.1	17	26.1	33	50.8	65

Taulu 34.1.

Muuttujat M 433-M 439

Kysymykset 31-37

Kenelle 2-3 v. tavoitteista on tiedotettu?	ei vas- tausta		ei ole tiedo- tettu		on tie- dotettu		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	
31.Yhtiökokoukselle	3	37.5	2	25.0	3	37.5	8
32.Tuoteryhmä-tulosyksikön johdolle	0	0.0	0	0.0	8	100.	8
33.Funktiojohdolle	3	37.5	0	0.0	5	62.5	8
34.Eri maissa olevien yksiköiden johdolle	4	50.0	0	0.0	4	50.0	8
35.Toimipaikkojen johdolle	3	37.5	0	0.0	5	62.5	8
36.Suunnitteluelimelle	3	37.5	2	25.0	3	37.5	8
37.Rahoittajille	1	12.5	0	0.0	7	87.5	8

Taulu 34.2.

Muuttujat M 433-M 439

Kysymykset 31-37

Kenelle 2-3 v. tavoitteista on tiedotettu?	ei vas- tausta		ei ole tiedo- tettu		on tie- dotettu		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	
31.Yhtiökokoukselle	6	24.0	11	44.0	8	32.0	25
32.Tuoteryhmä-tulosityksikön johdolle	1	4.0	0	0.0	24	96.0	25
33.Funktiojohdolle	6	24.0	2	8.0	17	68.0	25
34.Eri maissa olevien yksiköiden johdolle	5	20.0	4	16.0	16	64.0	25
35.Toimipaikkojen johdolle	10	40.0	3	12.0	12	48.0	25
36.Suunnitteluelimelle	11	44.0	5	20.0	9	36.0	25
37.Rahoittajille	8	32.0	4	16.0	13	52.0	25

Taulu 34.3.

Muuttujat M 433-M 439

Kysymykset 31-37

Kenelle 2-3 v. tavoitteista on tiedotettu?	ei vas- tausta		ei ole tiedo- tettu		on tie- dotettu		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	
31.Yhtiökokoukselle	2	14.3	9	64.3	3	21.4	14
32.Tuoteryhmä-tulosityksikön johdolle	1	7.1	0	0.0	13	92.9	14
33.Funktiojohdolle	3	21.4	1	7.2	10	71.4	14
34.Eri maissa olevien yksiköiden johdolle	6	42.9	2	14.2	6	42.9	14
35.Toimipaikkojen johdolle	4	28.6	1	7.1	9	64.3	14
36.Suunnitteluelimelle	6	42.9	3	21.4	5	35.7	14
37.Rahoittajille	3	21.4	6	42.9	5	35.7	14

Taulu 34.4.

Muuttujat M 433-M 439

Kysymykset 31-37

Kenelle 2-3 v. tavoitteista on tiedotettu?	ei vas- tausta		ei ole tiedo- tettu		on tie- dotettu		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	fr
31.Yhtiökokoukselle	3	16.7	6	33.3	9	50.0	18
32.Tuoteryhmä-tulosityksikön johdolle	1	5.6	1	5.6	16	88.8	18
33.Funktiojohdolle	3	16.7	3	16.7	12	66.6	18
34.Eri maissa olevien yksiköiden johdolle	2	11.1	1	5.6	15	83.3	18
35.Toimipaikkojen johdolle	5	27.8	2	11.1	11	61.1	18
36.Suunnitteluelimelle	6	33.3	3	16.7	9	50.0	18
37.Rahoittajille	3	16.7	7	38.9	8	44.4	18

Taulu 35.

Muuttujat M 440-M 452

Kysymykset 38-50

M 4403-M 4523

Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 2-3 v. päähän, mitkä seuraavista toimintasuunnitelmien osista ovat olleet esillä?	ei vas- tausta		ei ole käsi- telty		on käsi- telty		on teh- ty kirjall. päättös		yht.
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr
<u>Markkinointisuunnitelmat:</u>									
38.Myynti tuotteittain	3	4.6	4	6.2	31	47.7	27	41.5	65
39.Myynti maittain	2	3.1	2	3.1	34	52.3	27	41.5	65
40.Mainoskustannusten määrä	3	4.6	16	24.6	28	43.1	18	27.7	65
<u>Henkilöstösuunnitelmat:</u>									
41.Henkilökunnan määrä eri maissa	5	7.7	23	35.4	24	36.9	13	20.0	65
42.Johtohenkilöstön urakierrätys eri maissa	5	7.7	38	58.4	20	30.8	2	3.1	65
<u>Tuotanto- ja hankintasuunnitelmat:</u>									
43.Valmistuksen koneista ja laitteista uusitaan x kpl	2	3.1	7	10.8	38	58.4	18	27.7	65
44.Ulkomaisten hankintojen määrä maittain	3	4.6	36	55.4	22	33.8	4	6.2	65
<u>Investoinnit:</u>									
45.Invest. uusiin tuotantolaitoksiin koskien uusien tuotteiden valmistusta	4	6.2	8	12.3	29	44.6	24	36.9	65
46.Invest. ulkom. markkinointiyksiköihin	4	6.2	12	18.5	32	49.2	17	26.1	65
47.Invest. ulkom. tuotantoyksiköihin	4	6.2	22	33.8	29	44.6	10	15.4	65
<u>Rahoitussuunnitelmat:</u>									
48.Tulorahoituksen määrä	1	1.5	1	1.5	31	47.7	32	49.3	65
49.Maksullisen osakeannin määrä	6	9.2	36	55.4	12	18.5	11	16.9	65
50.Vieraan pääoman määrä	2	3.1	7	10.8	37	56.9	19	29.2	65

Taulu 35.1.

Muuttujat M 440-M 452

Kysymykset 38-50

M 4403-M 4523

Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 2-3 v. päähän, mitkä seuraavista toimintasuunnitelmien osista ovat olleet esillä?	ei vas- tausta		ei ole käsi- telty		on käsi- telty		on teh- ty kir- jall. päättös		yht.
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr
<u>Markkinointisuunnitelmat:</u>									
38.Myynti tuotteittain	0	0.0	1	12.5	7	87.5	0	0.0	8
39.Myynti maittain	0	0.0	0	0.0	8	100.	0	0.0	8
40.Mainoskustannusten määrä	0	0.0	2	25.0	6	75.0	0	0.0	8
<u>Henkilöstösuunnitelmat:</u>									
41.Henkilökunnan määrä eri maissa	0	0.0	6	75.0	2	25.0	0	0.0	8
42.Johtohenkilöstön urakierrätys eri maissa	0	0.0	7	87.5	1	12.5	0	0.0	8
<u>Tuotanto- ja hankintasuunnitelmat:</u>									
43.Valmistuksen koneista ja laitteista uusitaan x kpl	0	0.0	2	25.0	4	50.0	2	25.0	8
44.Ulkomaisten hankintojen määrä maittain	0	0.0	5	62.5	2	25.0	1	12.5	8
<u>Investoinnit:</u>									
45.Invest. uusiin tuotantolaitoksiin koskien uusien tuotteiden valmistusta	0	0.0	1	12.5	5	62.5	2	25.0	8
46.Invest. ulkom. markkinointiyksiköihin	0	0.0	2	25.0	5	62.5	1	12.5	8
47.Invest. ulkom. tuotantoyksiköihin	0	0.0	5	62.5	2	25.0	1	12.5	8
<u>Rahoitusuunnitelmat:</u>									
48.Tulorahoituksen määrä	0	0.0	0	0.0	7	87.5	1	12.5	8
49.Maksullisen osakeannin määrä	1	12.5	5	62.5	2	25.0	0	0.0	8
50.Vieraan pääoman määrä	0	0.0	0	0.0	8	100.	0	0.0	8

Taulu 35.2.

Muuttujat M 440-M 452

Kysymykset 38-50

M 4403-M 4523

Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 2-3 v. päähän, mitkä seuraavista toimintasuunnitelmien osista ovat olleet esillä?	ei vas- tausta		ei ole käsi- telty		on käsi- telty		on teh- ty kir- jall. päättös		yht.
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr
<u>Markkinointisuunnitelmat:</u>									
38.Myynti tuotteittain	2	8.0	3	12.0	15	60.0	5	20.0	25
39.Myynti maittain	1	4.0	1	4.0	17	68.0	6	24.0	25
40.Mainoskustannusten määrä	3	12.0	8	32.0	10	40.0	4	16.0	25
<u>Henkilöstösuunnitelmat:</u>									
41.Henkilökunnan määrä eri maissa	2	8.0	10	40.0	10	40.0	3	12.0	25
42.Johtohenkilöstön urakierrätys eri maissa	2	8.0	15	60.0	7	28.0	1	4.0	25
<u>Tuotanto- ja hankintasuunnitelmat:</u>									
43.Valmistuksen koneista ja laitteista uusitaan x kpl	2	8.0	3	12.0	17	68.0	3	12.0	25
44.Ulkomaisten hankintojen määrä maittain	2	8.0	16	64.0	6	24.0	1	4.0	25
<u>Investoinnit:</u>									
45.Invest. uusiin tuotantolaitoksiin koskien uusien tuotteiden valmistusta	2	8.0	3	12.0	13	52.0	7	28.0	25
46.Invest. ulkom. markkinointiyksiköihin	1	4.0	5	20.0	16	64.0	3	12.0	25
47.Invest. ulkom. tuotantoyksiköihin	1	4.0	8	32.0	13	52.0	3	12.0	25
<u>Rahoitusuunnitelmat:</u>									
48.Tulorahoituksen määrä	1	4.0	1	4.0	16	64.0	7	28.0	25
49.Maksullisen osakeannin määrä	2	8.0	15	60.0	4	16.0	4	16.0	25
50.Vieraan pääoman määrä	1	4.0	4	16.0	16	64.0	4	16.0	25

Taulu 35.3.

Muuttujat M 440-M 452

Kysymykset 38-50

M 4403-M 4523

Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 2-3 v. päähän, mitkä seuraavista toimintasuunnitelmien osista ovat olleet esillä?	ei vas- tausta		ei ole käsi- telty		on käsi- telty		on teh- ty kir- jall. päätös		yht.
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr
<u>Markkinointisuunnitelmat:</u>									
38.Myynti tuotteittain	1	7.1	0	0.0	6	42.9	7	50.0	14
39.Myynti maittain	1	7.1	0	0.0	5	35.7	8	57.2	14
40.Mainoskustannusten määrä	0	0.0	3	21.5	5	35.7	6	42.8	14
<u>Henkilöstösuunnitelmat:</u>									
41.Henkilökunnan määrä eri maissa	2	14.2	4	28.6	4	28.6	4	28.6	14
42.Johtohenkilöstön urakierrätys eri maissa	2	14.3	7	50.0	4	28.6	1	7.1	14
<u>Tuotanto- ja hankintasuunnitelmat:</u>									
43.Valmistuksen koneista ja laitteista uusitaan x kpl	0	0.0	0	0.0	9	64.3	5	35.7	14
44.Ulkomaisten hankintojen määrä maittain	1	7.1	7	50.0	6	42.9	0	0.0	14
<u>Investoinnit:</u>									
45.Invest. uusiin tuotantolaitoksiin koskien uusien tuotteiden valmistusta	1	7.1	3	21.5	4	28.6	6	42.8	14
46.Invest. ulkom. markkinointiyksiköihin	1	7.1	3	21.5	6	42.8	4	28.6	14
47.Invest. ulkom. tuotantoyksiköihin	1	7.1	7	50.0	5	35.8	1	7.1	14
<u>Rahoitusuunnitelmat:</u>									
48.Tulorahoituksen määrä	0	0.0	0	0.0	5	35.7	9	64.3	14
49.Maksullisen osakeannin määrä	1	7.1	9	64.3	3	21.5	1	7.1	14
50.Vieraan pääoman määrä	0	0.0	3	21.5	6	42.8	5	35.7	14

Taulu 35.4.

Muuttujat M 440-M 452

Kysymykset 38-50

M 4403-M 4523

Suunnitellessanne yrityksen toimintaa 2-3 v. päähän, mitkä seuraavista toimintasuunnitelmien osista ovat olleet esillä?	ei vas- tausta		ei ole käsi- telty		on käsi- telty		on teh- ty kir- jall. päättös		yht.
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr
<u>Markkinointisuunnitelmat:</u>									
38.Myynti tuotteittain	0	0.0	0	0.0	3	16.7	15	83.3	18
39.Myynti maittain	0	0.0	1	5.6	4	22.2	13	72.2	18
40.Mainoskustannusten määrä	0	0.0	3	16.7	7	38.9	8	44.4	18
<u>Henkilöstösuunnitelmat:</u>									
41.Henkilökunnan määrä eri maissa	1	5.6	3	16.7	8	44.4	6	33.3	18
42.Johtohenkilöstön urakierrätys eri maissa	1	5.6	9	50.0	8	44.4	0	0.0	18
<u>Tuotanto- ja hankintasuunnitelmat:</u>									
43.Valmistuksen koneista ja laitteista uusitaan x kpl	0	0.0	2	11.0	8	44.5	8	44.5	18
44.Ulkomaisten hankintojen määrä maittain	0	0.0	8	44.5	8	44.5	2	11.0	18
<u>Investoinnit:</u>									
45.Invest. uusiin tuotantolaitoksiin koskien uusien tuotteiden valmistusta	1	5.6	1	5.6	7	38.8	9	50.0	18
46.Invest. ulkom. markkinointiyksiköihin	2	11.1	2	11.1	5	27.8	9	50.0	18
47.Invest. ulkom. tuotantoyksiköihin	2	11.1	2	11.1	9	50.0	5	27.8	18
<u>Rahoitusuunnitelmat:</u>									
48.Tulorahoituksen määrä	0	0.0	0	0.0	3	16.7	15	83.3	18
49.Maksullisen osakeannin määrä	2	11.1	7	38.9	3	16.7	6	33.3	18
50.Vieraan pääoman määrä	1	5.6	0	0.0	7	38.8	10	55.6	18

Taulu 36.

Muuttujat M 453-M 458

Kysymykset 51-56

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat 2-3 vuoden toimintasuunnitelmien laadintaan?	ei osallistu tai ei vast.		osallistuu		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
51.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	5	7.7	60	92.3	65
52.Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	11	16.9	54	83.1	65
53.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	32	49.2	33	50.8	65
54.Toimipaikkojen johtajat	41	63.1	24	36.9	65
55.Suunnitteluelin	52	80.0	13	20.0	65
56.Funktioiden ja osastojen päälliköt	59	90.8	6	9.2	65
Muu ryhmä	63	96.9	2	3.1	65

Taulu 36.1.

Muuttujat M 453-M 458

Kysymykset 51-56

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat 2-3 vuoden toimintasuunnitelmien laadintaan?	ei osallistu tai ei vast.		osallistuu		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
51.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	1	12.5	7	87.5	8
52.Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	0	0.0	8	100.	8
53.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	4	50.0	4	50.0	8
54.Toimipaikkojen johtajat	4	50.0	4	50.0	8
55.Suunnitteluelin	6	75.0	2	25.0	8
56.Funktioiden ja osastojen päälliköt	7	87.5	1	12.5	8
Muu ryhmä	8	100.	0	0.0	8

Taulu 36.2.

Muuttujat M 453-M 458

Kysymykset 51-56

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat 2-3 vuoden toimintasuunnitelmien laadintaan?	ei osallistu tai ei vast.		osallistuu		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
51.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	3	12.0	22	88.0	25
52.Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	4	16.0	21	84.0	25
53.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	14	56.0	11	44.0	25
54.Toimipaikkojen johtajat	19	76.0	6	24.0	25
55.Suunnitteluelin	22	88.0	3	12.0	25
56.Funktioiden ja osastojen päälliköt	24	96.0	1	4.0	25
Muu ryhmä	24	96.0	1	4.0	25

Taulu 36.3.

Muuttujat M 453-M 458

Kysymykset 51-56

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat 2-3 vuoden toimintasuunnitelmien laadintaan?	ei osallistu tai ei vast.		osallistuu		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
51.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	1	7.1	13	92.9	14
52.Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	4	28.6	10	71.4	14
53.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	8	57.1	6	42.9	14
54.Toimipaikkojen johtajat	9	64.3	5	35.7	14
55.Suunnitteluelin	12	85.7	2	14.3	14
56.Funktioiden ja osastojen päälliköt	14	100.	0	0.0	14
Muu ryhmä	14	100.	0	0.0	14

Taulu 36.4.

Muuttujat M 453-M 458

Kysymykset 51-56

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat 2-3 vuoden toimintasuunnitelmien laadintaan?	ei osallistu tai ei vast.		osallistuu		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
51. Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	0	0.0	18	100.	18
52. Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	3	16.7	15	83.3	18
53. Ulkomaisten yksiköiden johtajat	6	33.3	12	66.7	18
54. Toimipaikkojen johtajat	9	50.0	9	50.0	18
55. Suunnitteluelin	12	66.7	6	33.3	18
56. Funktioiden ja osastojen päälliköt	14	77.8	4	22.2	18
Muu ryhmä	17	94.4	1	5.6	18

Taulu 37.

Muuttuja M 459

Kysymys 57

Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana 2-3 v. toimintasuunnitelmia?

	fr.	%
Ei kertaakaan	1	1.5
1 kerran	4	6.2
2 kertaa	15	23.1
Useammin	44	67.7
Ei vastausta	1	1.5
Yht.	65	100.0

Taulu 37.1.

Muuttuja M 459

Kysymys 57

Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana 2-3 v. toimintasuunnitelmia?

	fr.	%
Ei kertaakaan	0	0.0
1 kerran	0	0.0
2 kertaa	3	37.5
Useammin	5	62.5
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	8	100.0

Taulu 37.2.

Muuttuja M 459

Kysymys 57

Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana 2-3 v. toimintasuunnitelmia?

	fr.	%
Ei kertaakaan	1	4.0
1 kerran	2	8.0
2 kertaa	7	28.0
Useammin	15	60.0
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	25	100.0

Taulu 37.3.

Muuttuja M 459

Kysymys 57

Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana 2-3 v. toimintasuunnitelmia?

	fr.	%
Ei kertaakaan	0	0.0
1 kerran	1	7.1
2 kertaa	3	21.4
Useammin	10	71.5
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	14	100.0

Taulu 37.4.

Muuttuja M 459

Kysymys 57

Monessako virallisessa neuvottelussa olette käsitelleet viimeksi kuluneen tilivuoden aikana 2-3 v. toimintasuunnitelmia?

	fr.	%
Ei kertaakaan	0	0.0
1 kerran	1	5.6
2 kertaa	2	11.1
Useammin	14	77.7
Ei vastausta	1	5.6
Yht.	18	100.0

Taulu 38.

Muuttuja M 460

Kysymys 58

Kuka käytännössä päättää 2-3 v. toimintasuunnitelmista? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Johtokunta (hallitus)	26	40.0
Johtoryhmä	6	9.2
Toimitusjohtaja	19	29.2
Tuoteryhmä-tulosyksikön johtaja omalta osalt.	12	18.5
Joku muu	2	3.1
Yht.	65	100.0

Taulu 38.1.

Muuttuja M 460

Kysymys 58

Kuka käytännössä päättää 2-3 v. toimintasuunnitelmista? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Johtokunta (hallitus)	4	50.0
Johtoryhmä	2	25.0
Toimitusjohtaja	2	25.0
Tuoteryhmä-tulosyksikön johtaja omalta osalt.	0	0.0
Joku muu	0	0.0
Yht.	8	100.0

Taulu 38.2.

Muuttuja M 460

Kysymys 58

Kuka käytännössä päättää 2-3 v. toimintasuunnitelmista? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Johtokunta (hallitus)	10	40.0
Johtoryhmä	1	4.0
Toimitusjohtaja	7	28.0
Tuoteryhmä-tulosityksikön johtaja omalta osalt.	7	28.0
Joku muu	0	0.0
Yht.	25	100.0

Taulu 38.3.

Muuttuja M 460

Kysymys 58

Kuka käytännössä päättää 2-3 v. toimintasuunnitelmista? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Johtokunta (hallitus)	6	42.9
Johtoryhmä	1	7.1
Toimitusjohtaja	5	35.8
Tuoteryhmä-tulosityksikön johtaja omalta osalt.	1	7.1
Joku muu	1	7.1
Yht.	14	100.0

Taulu 38.4.

Muuttuja M 460

Kysymys 58

Kuka käytännössä päättää 2-3 v. toimintasuunnitelmista? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Johtokunta (hallitus)	6	33.3
Johtoryhmä	2	11.1
Toimitusjohtaja	5	27.8
Tuoteryhmä-tulosyksikön johtaja omalta osalt.	4	22.2
Joku muu	1	5.6
Yht.	18	100.0

Taulu 39.

Muuttuja M 405

Kysymys 3

Miten kansainvälistyminen on ensisijassa vaikuttanut keskipitkän suunnittelun kohteiden keskinäiseen tärkeyteen? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Ei ole vaikuttanut ollenkaan	8	12.3
Tavoitteiden asetanta on tullut tärkeämmäksi	9	13.8
Keinojen valinta (toimintasuunnitelmien laadinta) on tullut tärkeämmäksi	8	12.3
Sekä tavoitteiden että keinojen suunnittelu on kokonaisuutena tullut tärkeämmäksi kuin toimittaessa pelkästään kotimaassa	40	61.6
Yht.	65	100.0

Taulu 39.1.

Muuttuja M 405

Kysymys 3

Miten kansainvälistyminen on ensisijassa vaikuttanut keskipitkän suunnittelun kohteiden keskinäiseen tärkeyteen? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Ei ole vaikuttanut ollenkaan	0	0.0
Tavoitteiden asetanta on tullut tärkeämmäksi	1	12.5
Keinojen valinta (toimintasuunnitelmien laadinta) on tullut tärkeämmäksi	3	37.5
Sekä tavoitteiden että keinojen suunnittelu on kokonaisuutena tullut tärkeämmäksi kuin toimittaessa pelkästään kotimaassa	4	50.0
Yht.	8	100.0

Taulu 39.2.

Muuttuja M 405

Kysymys 3

Miten kansainvälistyminen on ensisijassa vaikuttanut keskipitkän suunnittelun kohteiden keskinäiseen tärkeyteen? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Ei ole vaikuttanut ollenkaan	5	20.0
Tavoitteiden asetanta on tullut tärkeämmäksi	4	16.0
Keinojen valinta (toimintasuunnitelmien laadinta) on tullut tärkeämmäksi	3	12.0
Sekä tavoitteiden että keinojen suunnittelu on kokonaisuutena tullut tärkeämmäksi kuin toimittaessa pelkästään kotimaassa	13	52.0
Yht.	25	100.0

Taulu 39.3.

Muuttuja M 405

Kysymys 3

Miten kansainvälistyminen on ensisijassa vaikuttanut keskipitkän suunnittelun kohteiden keskinäiseen tärkeyteen? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Ei ole vaikuttanut ollenkaan	2	14.3
Tavoitteiden asetanta on tullut tärkeämmäksi	2	14.3
Keinojen valinta (toimintasuunnitelmien laadinta) on tullut tärkeämmäksi	1	7.1
Sekä tavoitteiden että keinojen suunnittelu on kokonaisuutena tullut tärkeämmäksi kuin toimittaessa pelkästään kotimaassa	9	64.3
Yht.	14	100.0

Taulu 39.4.

Muuttuja M 405

Kysymys 3

Miten kansainvälistyminen on ensisijassa vaikuttanut keskipitkän suunnittelun kohteiden keskinäiseen tärkeyteen? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Ei ole vaikuttanut ollenkaan	1	5.6
Tavoitteiden asetanta on tullut tärkeämmäksi	2	11.1
Keinojen valinta (toimintasuunnitelmien laadinta) on tullut tärkeämmäksi	1	5.6
Sekä tavoitteiden että keinojen suunnittelu on kokonaisuutena tullut tärkeämmäksi kuin toimittaessa pelkästään kotimaassa	14	77.7
Yht.	18	100.0

Taulu 40.

Muuttujat M 461-M 467

Kysymykset 59-65

Kenelle 2-3 v. toimintasuunnitel- mista on tiedotettu?	ei vas- tausta		ei ole tiedo- tettu		on tie- dotettu		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	fr
59.Yhtiökokoukselle	19	29.2	29	44.6	17	26.2	65
60.Tuoteryhmä-tulosityksikön johdolle	4	6.1	2	3.1	59	90.8	65
61.Funktiojohdolle	12	18.5	6	9.2	47	72.3	65
62.Eri maissa olevien yksiköiden johdolle	19	29.2	8	12.3	38	58.5	65
63.Toimipaikkojen johdolle	20	30.8	7	10.8	38	58.4	65
64.Suunnitteluelimelle	28	43.1	13	20.0	24	36.9	65
65.Rahoittajille	15	23.1	19	29.2	31	47.7	65

Taulu 40.1.

Muuttujat M 461-M 467

Kysymykset 59-65

Kenelle 2-3 v. toimintasuunnitel- mista on tiedotettu?	ei vas- tausta		ei ole tiedo- tettu		on tie- dotettu		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	fr
59.Yhtiökokoukselle	4	50.0	2	25.0	2	25.0	8
60.Tuoteryhmä-tulosityksikön johdolle	0	0.0	0	0.0	8	100.	8
61.Funktiojohdolle	3	37.5	0	0.0	5	62.5	8
62.Eri maissa olevien yksiköiden johdolle	4	50.0	0	0.0	4	50.0	8
63.Toimipaikkojen johdolle	3	37.5	0	0.0	5	62.5	8
64.Suunnitteluelimelle	3	37.5	2	25.0	3	37.5	8
65.Rahoittajille	1	12.5	0	0.0	7	87.5	8

Taulu 40.2.

Muuttujat M 461-M 467

Kysymykset 59-65

Kenelle 2-3 v. toimintasuunnitel- mista on tiedotettu?	ei vas- tausta		ei ole tiedo- tettu		on tie- dotettu		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	
59.Yhtiökokoukselle	7	28.0	12	48.0	6	24.0	25
60.Tuoteryhmä-tulosyksikön johdolle	1	4.0	1	4.0	23	92.0	25
61.Funktiojohdolle	4	16.0	4	16.0	17	68.0	25
62.Eri maissa olevien yksiköiden johdolle	5	20.0	6	24.0	14	56.0	25
63.Toimipaikkojen johdolle	8	32.0	4	16.0	13	52.0	25
64.Suunnitteluelimelle	11	44.0	6	24.0	8	32.0	25
65.Rahoittajille	7	28.0	7	28.0	11	44.0	25

Taulu 40.3.

Muuttujat M 461-M 467

Kysymykset 59-65

Kenelle 2-3 v. toimintasuunnitel- mista on tiedotettu?	ei vas- tausta		ei ole tiedo- tettu		on tie- dotettu		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	
59.Yhtiökokoukselle	2	14.3	8	57.1	4	28.6	14
60.Tuoteryhmä-tulosyksikön johdolle	2	14.3	0	0.0	12	85.7	14
61.Funktiojohdolle	1	7.1	0	0.0	13	92.9	14
62.Eri maissa olevien yksiköiden johdolle	8	57.1	0	0.0	6	42.9	14
63.Toimipaikkojen johdolle	4	28.6	1	7.1	9	64.3	14
64.Suunnitteluelimelle	8	57.1	2	14.3	4	28.6	14
65.Rahoittajille	3	21.4	5	35.7	6	42.9	14

Taulu 40.4.

Muuttujat M 461-M 467

Kysymykset 59-65

Kenelle 2-3 v. toimintasuunnitel- mista on tiedotettu?	ei vas- tausta		ei ole tiedo- tettu		on tie- dotettu		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	fr
59.Yhtiökokoukselle	6	33.3	7	38.9	5	27.8	18
60.Tuoteryhmä-tulosityksikön johdolle	1	5.6	1	5.6	16	88.8	18
61.Funktiojohdolle	4	22.2	2	11.1	12	66.7	18
62.Eri maissa olevien yksiköiden johdolle	2	11.1	2	11.1	14	77.8	18
63.Toimipaikkojen johdolle	5	27.8	2	11.1	11	61.1	18
64.Suunnitteluelimelle	6	33.3	3	16.7	9	50.0	18
65.Rahoittajille	4	22.2	7	38.9	7	38.9	18

Taulu 41.

Muuttujat M 477-M 496

Kysymykset 75-94

M 4773- M 4963

Suunnitellessanne seuraavan vuoden 1 v. toimintaa, mitkä eri funktioita koskevat budjettitavoitteet ovat olleet esillä?	ei vas- tausta		ei ole käsi- telty		on kä- sitelty		on teh- ty kir- jall. päättös		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	
75.Myynti kotimaassa	-	-	3	2.9	33	31.7	68	65.4	104
76.Vienti Suomesta	1	1.0	2	1.9	36	34.6	65	62.5	104
77.Myynti ulkomailla	8	7.7	11	10.6	30	28.8	55	52.9	104
78.Markkinointikustannukset	1	1.0	5	4.8	38	36.5	60	57.7	104
79.Valmistus kotimaassa	2	1.9	7	6.8	38	36.5	57	54.8	104
80.Valmistus ulkomailla	12	11.5	38	36.6	34	32.7	20	19.2	104
81.Ostot kotimaasta	4	3.9	20	19.2	51	49.0	29	27.9	104
82.Ostot ulkomailta	4	3.9	23	22.1	51	49.0	26	25.0	104
83.Henkilöstö kotimaassa	2	1.9	2	1.9	48	46.2	52	50.0	104
84.Henkilöstö ulkomailla	8	7.7	24	23.1	36	34.6	36	34.6	104
85.Rahoitus kotimaasta	2	1.9	2	1.9	54	51.9	46	44.3	104
86.Rahoitus ulkomailta	7	6.7	28	26.9	48	46.2	21	20.2	104
87.Investoinnit kotimaahan	3	2.9	4	3.8	41	39.4	56	53.9	104
88.Investoinnit ulkomaille	10	9.6	30	28.8	32	30.8	32	30.8	104
89.Tutkimus ja kehityskustannukset	5	4.8	8	7.7	49	47.1	42	40.4	104
90.Yleiskustannukset	1	1.0	3	2.9	41	39.4	59	56.7	104
91.Yrityksen voitto	2	1.9	1	1.0	46	44.2	55	52.9	104
92.Eri tulosityksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	6	5.8	12	11.5	35	33.7	51	49.0	104
93.Yrityksen sidottu pääoma	6	5.8	6	5.8	47	45.2	45	43.2	104
94.Eri tulosityksiköiden sidottu pääoma	9	8.7	18	17.3	41	39.4	36	34.6	104

Taulu 41.1.

Muuttujat M 477-M 496

Kysymykset 75-94

M 4773- M 4963

Suunnitellessanne seuraavan vuoden 1 v. toimintaa, mitkä eri funktioita koskevat budjettitavoitteet ovat olleet esillä?	ei vas- tausta		ei ole käsi- telty		on kä- sitelty		on teh- ty kirj- jall. päättös		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	
75.Myynti kotimaassa	0	0.0	0	0.0	14	73.7	5	26.3	19
76.Vienti Suomesta	0	0.0	0	0.0	14	73.7	5	26.3	19
77.Myynti ulkomailla	2	10.5	1	5.3	12	63.2	4	21.0	19
78.Markkinointikustannukset	1	5.3	1	5.3	11	57.8	6	31.6	19
79.Valmistus kotimaassa	0	0.0	0	0.0	13	68.4	6	31.6	19
80.Valmistus ulkomailla	4	21.0	6	31.6	6	31.6	3	15.8	19
81.Ostot kotimaasta	2	10.5	2	10.5	12	63.2	3	15.8	19
82.Ostot ulkomailta	2	10.5	4	21.1	10	52.6	3	15.8	19
83.Henkilöstö kotimaassa	0	0.0	0	0.0	13	68.4	6	31.6	19
84.Henkilöstö ulkomailla	3	15.8	3	15.8	9	47.4	4	21.0	19
85.Rahoitus kotimaasta	1	5.3	0	0.0	14	73.7	4	21.0	19
86.Rahoitus ulkomailta	3	15.8	5	26.3	9	47.4	2	10.5	19
87.Investoinnit kotimaahan	1	5.3	1	5.3	13	68.4	4	21.0	19
88.Investoinnit ulkomaille	5	26.3	6	31.6	6	31.6	2	10.5	19
89.Tutkimus ja kehityskustannukset	2	10.5	2	10.5	13	68.5	2	10.5	19
90.Yleiskustannukset	1	5.3	0	0.0	12	63.1	6	31.6	19
91.Yrityksen voitto	1	5.3	0	0.0	11	57.9	7	36.8	19
92.Eri tulosityksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	2	10.5	1	5.3	10	52.6	6	31.6	19
93.Yrityksen sidottu pääoma	2	10.5	1	5.3	12	63.2	4	21.0	19
94.Eri tulosityksiköiden sidottu pääoma	3	15.8	4	21.0	9	47.4	3	15.8	19

Taulu 41.2.

Muuttujat M 477-M 496

Kysymykset 75-94

M 4773- M 4963

Suunnitellessanne seuraavan vuoden 1 v. toimintaa, mitkä eri funktioita koskevat budjettitavoitteet ovat olleet esillä?	ei vas- tausta		ei ole käsi- telty		on kä- sitelty		on teh- ty kirj- jall. päättös		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	
75.Myynti kotimaassa	0	0.0	3	7.3	17	41.5	21	51.2	41
76.Vienti Suomesta	1	2.4	2	4.9	20	48.8	18	43.9	41
77.Myynti ulkomailla	4	9.7	5	12.2	15	36.6	17	41.5	41
78.Markkinointikustannukset	0	0.0	2	4.9	23	56.1	16	39.0	41
79.Valmistus kotimaassa	1	2.4	6	14.7	21	51.2	13	31.7	41
80.Valmistus ulkomailla	5	12.2	18	43.9	16	39.0	2	4.9	41
81.Ostot kotimaasta	1	2.4	9	22.0	26	63.4	5	12.2	41
82.Ostot ulkomailta	1	2.4	12	29.3	23	56.1	5	12.2	41
83.Henkilöstö kotimaassa	1	2.4	2	4.9	27	65.9	11	26.8	41
84.Henkilöstö ulkomailla	3	7.3	14	34.2	16	39.0	8	19.5	41
85.Rahoitus kotimaasta	0	0.0	2	4.9	31	75.6	8	19.5	41
86.Rahoitus ulkomailta	3	7.3	11	26.8	24	58.6	3	7.3	41
87.Investoinnit kotimaahan	2	4.9	3	7.3	25	61.0	11	26.8	41
88.Investoinnit ulkomaille	3	7.3	14	34.2	21	51.2	3	7.3	41
89.Tutkimus ja kehityskustannukset	2	4.9	4	9.8	29	70.7	6	14.6	41
90.Yleiskustannukset	0	0.0	2	4.9	26	63.4	13	31.7	41
91.Yrityksen voitto	1	2.4	1	2.4	29	70.8	10	24.4	41
92.Eri tulosityksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	2	4.9	5	12.2	24	58.5	10	24.4	41
93.Yrityksen sidottu pääoma	4	9.8	3	7.3	27	65.8	7	17.1	41
94.Eri tulosityksiköiden sidottu pääoma	5	12.2	8	19.5	24	58.5	4	9.8	41

Taulu 41.3.

Muuttujat M 477-M 496

Kysymykset 75-94

M 4773- M 4963

Suunnitellessanne seuraavan vuoden 1 v. toimintaa, mitkä eri funktioita koskevat budjettitavoitteet ovat olleet esillä?	ei vas- tausta		ei ole käsi- telty		on kä- sitelty		on teh- ty kir- jall. päättös		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	
75.Myynti kotimaassa	0	0.0	0	0.0	0	0.0	19	100.	19
76.Vienti Suomesta	0	0.0	0	0.0	0	0.0	19	100.	19
77.Myynti ulkomailla	2	10.5	2	10.5	1	5.3	14	73.7	19
78.Markkinointikustannukset	0	0.0	0	0.0	1	5.3	18	94.7	19
79.Valmistus kotimaassa	1	5.3	0	0.0	0	0.0	18	94.7	19
80.Valmistus ulkomailla	3	15.8	10	52.6	3	15.8	3	15.8	19
81.Ostot kotimaasta	1	5.3	3	15.8	3	15.8	12	63.1	19
82.Ostot ulkomailta	1	5.3	2	10.5	9	47.4	7	36.8	19
83.Henkilöstö kotimaassa	1	5.3	0	0.0	3	15.8	15	78.9	19
84.Henkilöstö ulkomailla	2	10.5	6	31.6	5	26.3	6	31.6	19
85.Rahoitus kotimaasta	1	5.3	0	0.0	3	15.8	15	78.9	19
86.Rahoitus ulkomailta	1	5.3	9	47.4	5	26.3	4	21.0	19
87.Investoinnit kotimaahan	0	0.0	0	0.0	0	0.0	19	100.	19
88.Investoinnit ulkomaille	2	10.5	9	47.4	1	5.3	7	36.8	19
89.Tutkimus ja kehityskustannukset	1	5.3	2	10.5	4	21.0	12	63.2	19
90.Yleiskustannukset	0	0.0	1	5.3	1	5.3	17	89.4	19
91.Yrityksen voitto	0	0.0	0	0.0	2	10.5	17	89.5	19
92.Eri tulosityksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	2	10.5	3	15.8	0	0.0	14	73.7	19
93.Yrityksen sidottu pääoma	0	0.0	0	0.0	4	21.1	15	78.9	19
94.Eri tulosityksiköiden sidottu pääoma	1	5.3	4	21.0	3	15.8	11	57.9	19

Taulu 41.4.

Muuttujat M 477-M 496

Kysymykset 75-94

M 4773- M 4963

Suunnitellessanne seuraavan vuoden 1 v. toimintaa, mitkä eri funktioita koskevat budjettitavoitteet ovat olleet esillä?	ei vas- tausta		ei ole käsi- telty		on kä- sitetty		on teh- ty kir- jall. päättös		yht
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	
75.Myynti kotimaassa	0	0.0	0	0.0	2	8.0	23	92.0	25
76.Vienti Suomesta	0	0.0	0	0.0	2	8.0	23	92.0	25
77.Myynti ulkomailla	0	0.0	3	12.0	2	8.0	20	80.0	25
78.Markkinointikustannukset	0	0.0	2	8.0	3	12.0	20	80.0	25
79.Valmistus kotimaassa	0	0.0	1	4.0	4	16.0	20	80.0	25
80.Valmistus ulkomailla	0	0.0	4	16.0	9	36.0	12	48.0	25
81.Ostot kotimaasta	0	0.0	6	24.0	10	40.0	9	36.0	25
82.Ostot ulkomailta	0	0.0	5	20.0	9	36.0	11	44.0	25
83.Henkilöstö kotimaassa	0	0.0	0	0.0	5	20.0	20	80.0	25
84.Henkilöstö ulkomailla	0	0.0	1	4.0	6	24.0	18	72.0	25
85.Rahoitus kotimaasta	0	0.0	0	0.0	6	24.0	19	76.0	25
86.Rahoitus ulkomailta	0	0.0	3	12.0	10	40.0	12	48.0	25
87.Investoinnit kotimaahan	0	0.0	0	0.0	3	12.0	22	88.0	25
88.Investoinnit ulkomaille	0	0.0	1	4.0	4	16.0	20	80.0	25
89.Tutkimus ja kehityskustannukset	0	0.0	0	0.0	3	12.0	22	88.0	25
90.Yleiskustannukset	0	0.0	0	0.0	2	8.0	23	92.0	25
91.Yrityksen voitto	0	0.0	0	0.0	4	16.0	21	84.0	25
92.Eri tulosityksiköiden voitto ennen korkoja ja veroja	0	0.0	3	12.0	1	4.0	21	84.0	25
93.Yrityksen sidottu pääoma	0	0.0	2	8.0	4	16.0	19	76.0	25
94.Eri tulosityksiköiden sidottu pääoma	0	0.0	2	8.0	5	20.0	18	72.0	25

Taulu 42.

Muuttujat M 497-M 502

Kysymykset 95-100

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat budjettitavoitteiden suunnitteluun?	ei osallistu tai ei vast.		osallistuu		yht. fr.
	fr.	%	fr.	%	
95.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	5	4.8	99	95.2	104
96.Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	18	17.3	86	82.7	104
97.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	49	47.1	55	52.9	104
98.Toimipaikkojen johtajat	53	51.0	51	49.0	104
99.Suunnitteluelin	78	75.0	26	25.0	104
100.Funktioiden ja osastojen päälliköt	95	91.3	9	8.7	104
Muu ryhmä	100	96.2	4	3.8	104

Taulu 42.1.

Muuttujat M 497-M 502

Kysymykset 95-100

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat budjettitavoitteiden suunnitteluun?	ei osallistu tai ei vast.		osallistuu		yht. fr.
	fr.	%	fr.	%	
95.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	1	5.3	18	94.7	19
96.Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	5	26.3	14	73.7	19
97.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	11	57.9	8	42.1	19
98.Toimipaikkojen johtajat	9	47.4	10	52.6	19
99.Suunnitteluelin	16	84.2	3	15.8	19
100.Funktioiden ja osastojen päälliköt	17	89.5	2	10.5	19
Muu ryhmä	19	100.	0	0.0	19

Taulu 42.2.

Muuttujat M 497-M 502

Kysymykset 95-100

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat budjettitavoitteiden suunnitteluun?	ei osallistu tai ei vast.		osallistuu		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
95.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	3	7.3	38	92.7	41
96.Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	9	22.0	32	78.0	41
97.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	21	51.2	20	48.8	41
98.Toimipaikkojen johtajat	23	56.1	18	43.9	41
99.Suunnitteluelin	33	80.5	8	19.5	41
100.Funktioiden ja osastojen päälliköt	40	97.6	1	2.4	41
Muu ryhmä	37	90.2	4	9.8	41

Taulu 42.3.

Muuttujat M 497-M 502

Kysymykset 95-100

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat budjettitavoitteiden suunnitteluun?	ei osallistu tai ei vast.		osallistuu		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
95.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	1	5.3	18	94.7	19
96.Tuoteryhmä-tulosityksiköiden johtajat	3	15.8	16	84.2	19
97.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	11	57.9	8	42.1	19
98.Toimipaikkojen johtajat	12	63.2	7	36.8	19
99.Suunnitteluelin	14	73.7	5	26.3	19
100.Funktioiden ja osastojen päälliköt	18	94.7	1	5.3	19
Muu ryhmä	19	100.	0	0.0	19

Taulu 42.4.

Muuttujat M 497-M 502

Kysymykset 95-100

Mitkä seuraavista ryhmistä osallistuvat budjettitavoitteiden suunnitteluun?	ei osallistu tai ei vast.		osallistuu		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
95.Johtoryhmä (toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet)	0	0.0	25	100.	25
96.Tuoteryhmä-tulosyksiköiden johtajat	1	4.0	24	96.0	25
97.Ulkomaisten yksiköiden johtajat	6	24.0	19	76.0	25
98.Toimipaikkojen johtajat	9	36.0	16	64.0	25
99.Suunnitteluelin	15	60.0	10	40.0	25
100.Funktioiden ja osastojen päälliköt	20	80.0	5	20.0	25
Muu ryhmä	25	100.	0	0.0	25

Taulu 43.

Muuttuja M 503

Kysymys 101

Kuka käytännössä päättää budjettitavoitteista? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Johtokunta (hallitus)	13	12.5
Johtoryhmä	8	7.7
Toimitusjohtaja	58	55.8
Tuoteryhmä-tulosyksikön johtaja omalta osalt.	20	19.2
Joku muu	4	3.8
Ei vastausta	1	1.0
Yht.	104	100.0

Taulu 43.1.

Muuttuja M 503

Kysymys 101

Kuka käytännössä päättää budjettitavoitteista? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Johtokunta (hallitus)	4	21.0
Johtoryhmä	2	10.5
Toimitusjohtaja	12	63.2
Tuoteryhmä-tulosityksikön johtaja omalta osalt.	0	0.0
Joku muu	0	0.0
Ei vastausta	1	5.3
Yht.	19	100.0

Taulu 43.2.

Muuttuja M 503

Kysymys 101

Kuka käytännössä päättää budjettitavoitteista? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Johtokunta (hallitus)	4	9.8
Johtoryhmä	1	2.4
Toimitusjohtaja	20	48.8
Tuoteryhmä-tulosityksikön johtaja omalta osalt.	15	36.6
Joku muu	1	2.4
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	41	100.0

Taulu 43.3.

Muuttuja M 503

Kysymys 101

Kuka käytännössä päättää budjettitavoitteista? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Johtokunta (hallitus)	2	10.5
Johtoryhmä	4	21.0
Toimitusjohtaja	11	57.9
Tuoteryhmä-tulosityksikön johtaja omalta osalt.	1	5.3
Joku muu	1	5.3
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	19	100.0

Taulu 43.4.

Muuttuja M 503

Kysymys 101

Kuka käytännössä päättää budjettitavoitteista? (vain yksi rengastus)

	fr.	%
Johtokunta (hallitus)	3	12.0
Johtoryhmä	1	4.0
Toimitusjohtaja	15	60.0
Tuoteryhmä-tulosityksikön johtaja omalta osalt.	4	16.0
Joku muu	2	8.0
Ei vastausta	0	0.0
Yht.	25	100.0

Taulu 44.

Muuttuja M 504

Kysymys 102

Laaditteko budjettitavoitteita vastaavat budjetit niin yksityiskohtaisesti (määrällinen/mk-määräinen), että käytännön toimenpiteet ja tehtävät voidaan periaatteessa toteuttaa budjettien pohjalta?

	fr.	%
Kyllä	81	77.9
Ei	23	22.1
Yht.	104	100.0

Taulu 44.1.

Muuttuja M 504

Kysymys 102

Laaditteko budjettitavoitteita vastaavat budjetit niin yksityiskohtaisesti (määrällinen/mk-määräinen), että käytännön toimenpiteet ja tehtävät voidaan periaatteessa toteuttaa budjettien pohjalta?

	fr.	%
Kyllä	14	73.7
Ei	5	26.3
Yht.	19	100.0

Taulu 44.2.

Muuttuja M 504

Kysymys 102

Laaditteko budjettitavoitteita vastaavat budjetit niin yksityiskohtaisesti (määrällinen/mk-määräinen), että käytännön toimenpiteet ja tehtävät voidaan periaatteessa toteuttaa budjettien pohjalta?

	fr.	%
Kyllä	29	70.7
Ei	12	29.3
Yht.	41	100.0

Taulu 44.3.

Muuttuja M 504

Kysymys 102

Laaditteko budjettitavoitteita vastaavat budjetit niin yksityiskohtaisesti (määrällinen/mk-määräinen), että käytännön toimenpiteet ja tehtävät voidaan periaatteessa toteuttaa budjettien pohjalta?

	fr.	%
Kyllä	17	89.5
Ei	2	10.5
Yht.	19	100.0

Taulu 44.4.

Muuttuja M 504

Kysymys 102

Laaditteko budjettitavoitteita vastaavat budjetit niin yksityiskohtaisesti (määrällinen/mk-määräinen), että käytännön toimenpiteet ja tehtävät voidaan periaatteessa toteuttaa budjettien pohjalta?

	fr.	%
Kyllä	21	84.0
Ei	4	16.0
Yht.	25	100.0

Taulu 45.

Muuttuja M 505

Kysymys 103

Noudatatteko toiminnan ohjauksessa ja valvonnassa budjetteja vastaavaa raportointimenettelyä?

	fr.	%
Kyllä	97	93.3
Ei	7	6.7
Yht.	104	100.0

Taulu 45.1.

Muuttuja M 505

Kysymys 103

Noudatatteko toiminnan ohjauksessa ja valvonnassa budjetteja vastaavaa raportointimenettelyä?

	fr.	%
Kyllä	17	89.5
Ei	2	10.5
Yht.	19	100.0

Taulu 45.2.

Muuttuja M 505

Kysymys 103

Noudatatteko toiminnan ohjauksessa ja valvonnassa budjetteja vastaavaa raportointimenettelyä?

	fr.	%
Kyllä	37	90.2
Ei	4	9.8
Yht.	41	100.0

Taulu 45.3.

Muuttuja M 505

Kysymys 103

Noudatatteko toiminnan ohjauksessa ja valvonnassa budjetteja vastaavaa raportointimenettelyä?

	fr.	%
Kyllä	18	94.7
Ei	1	5.3
Yht.	19	100.0

Taulu 45.4.

Muuttuja M 505

Kysymys 103

Noudatatteko toiminnan ohjauksessa ja valvonnassa budjetteja vastaavaa raportointimenettelyä?

	fr.	%
Kyllä	25	100.5
Ei	0	0.0
Yht.	25	100.0

Taulu 46.

Muuttujat M 506-M 512

Kysymykset 104-110

Miten kansainvälistyminen on vaikuttanut budjettien valvontaan?	ei vaikuttanut tai ei vastausta		on vaikuttanut		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
104.Valvonta on järjestetty kokonaan uudelleen ulkom. toiminnot sisält. organisaatiomallin mukaisesti	81	77.9	23	22.1	104
105.Valvonta on järjestetty uudelleen ulkom. toimintojen vaatiman laskentatoimen muutoksen mukaisesti	72	69.2	32	30.8	104
106.Valvontaraportit laaditaan nopeammin	76	73.1	28	26.9	104
107.Valvontaraportit sisältävät yksityiskohtaisempia tietoja	76	73.1	28	26.9	104
108.Valvontaraporttien hyväksikäyttöä toiminnan ohjauksessa on tehostettu	59	56.7	45	43.3	104
109.Valvontaraporttien hyväksikäyttöä seuraavan suunnittelukierroksen yhteydessä on tehostettu	76	73.1	28	26.9	104
110.Jollakin muulla tavalla	100	96.2	4	3.8	104

Taulu 46.1.

Muuttujat M 506-M 512

Kysymykset 104-110

Miten kansainvälistyminen on vaikuttanut budjettien valvontaan?	ei vaikuttanut tai ei vastausta		on vaikuttanut		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
104.Valvonta on järjestetty kokonaan uudelleen ulkom. toiminnot sisält. organisaatiomallin mukaisesti	14	73.7	5	26.3	19
105.Valvonta on järjestetty uudelleen ulkom. toimintojen vaatiman laskentatoimen muutoksen mukaisesti	16	84.2	3	15.8	19
106.Valvontaraportit laaditaan nopeammin	15	78.9	4	21.1	19
107.Valvontaraportit sisältävät yksityiskohtaisempia tietoja	15	78.9	4	21.1	19
108.Valvontaraporttien hyväksikäyttöä toiminnan ohjauksessa on tehostettu	12	63.2	7	36.8	19
109.Valvontaraporttien hyväksikäyttöä seuraavan suunnittelukierroksen yhteydessä on tehostettu	15	78.9	4	21.1	19
110.Jollakin muulla tavalla	19	100.	0	0.0	19

Taulu 46.2.

Muuttujat M 506-M 512

Kysymykset 104-110

Miten kansainvälistyminen on vaikuttanut budjettien valvontaan?	ei vaikuttanut tai ei vastausta		on vaikuttanut		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
104.Valvonta on järjestetty kokonaan uudelleen ulkom. toiminnot sisält. organisaatiomallin mukaisesti	34	82.9	7	17.1	41
105.Valvonta on järjestetty uudelleen ulkom. toimintojen vaatiman laskentatoimen muutoksen mukaisesti	27	65.9	14	34.1	41
106.Valvontaraportit laaditaan nopeammin	34	82.9	7	17.1	41
107.Valvontaraportit sisältävät yksityiskohtaisempia tietoja	34	82.9	7	17.1	41
108.Valvontaraporttien hyväksikäyttöä toiminnan ohjauksessa on tehostettu	26	63.4	15	36.6	41
109.Valvontaraporttien hyväksikäyttöä seuraavan suunnittelukierroksen yhteydessä on tehostettu	32	78.0	9	22.0	41
110.Jollakin muulla tavalla	39	95.1	2	4.9	41

Miten kansainvälistyminen on vaikuttanut budjettien valvontaan?	ei vaikuttanut tai ei vastausta		on vaikuttanut		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
104.Valvonta on järjestetty kokonaan uudelleen ulkom. toiminnot sisält. organisaatiomallin mukaisesti	18	94.7	1	5.3	19
105.Valvonta on järjestetty uudelleen ulkom. toimintojen vaatiman laskentatoimen muutoksen mukaisesti	15	78.9	4	21.1	19
106.Valvontaraportit laaditaan nopeammin	15	78.9	4	21.1	19
107.Valvontaraportit sisältävät yksityiskohtaisempia tietoja	11	57.9	8	42.1	19
108.Valvontaraporttien hyväksikäyttöä toiminnan ohjauksessa on tehostettu	11	57.9	8	42.1	19
109.Valvontaraporttien hyväksikäyttöä seuraavan suunnittelukierroksen yhteydessä on tehostettu	14	73.7	5	26.3	19
110.Jollakin muulla tavalla	19	100.	0	0.0	19

Taulu 46.4.

Muuttujat M 506-M 512

Kysymykset 104-110

Miten kansainvälistyminen on vaikuttanut budjettien valvontaan?	ei vaikuttanut tai ei vastausta		on vaikuttanut		yht.
	fr.	%	fr.	%	fr.
104.Valvonta on järjestetty kokonaan uudelleen ulkom. toiminnot sisält. organisaatiomallin mukaisesti	15	60.0	10	40.0	25
105.Valvonta on järjestetty uudelleen ulkom. toimintojen vaatiman laskentatoimen muutoksen mukaisesti	14	56.0	11	44.0	25
106.Valvontaraportit laaditaan nopeammin	12	48.0	13	52.0	25
107.Valvontaraportit sisältävät yksityiskohtaisempia tietoja	16	64.0	9	36.0	25
108.Valvontaraporttien hyväksikäyttöä toiminnan ohjauksessa on tehostettu	10	40.0	15	60.0	25
109.Valvontaraporttien hyväksikäyttöä seuraavan suunnittelukierroksen yhteydessä on tehostettu	15	60.0	10	40.0	25
110.Jollakin muulla tavalla	23	92.0	2	8.0	25

Mitkä ovat tärkeimmät budjettita- voitteet kotim. ja ulkom. tulos- yksiköiden johdon toiminnan arvos- telussa (kaksi tärkeintä)?	ei tär- keä tai ei vas- tausta		toiseksi tärkein (2)		tärkein (1)		yht. fr
	fr	%	fr	%	fr	%	
111.Käyttökate	53	51.0	13	12.5	38	36.5	104
112.Voitto ennen korkoja ja veroja	69	66.3	13	12.5	22	21.2	104
113.Sidottu pääoma	97	93.3	2	1.9	5	4.8	104
114.Pääoman kiertonopeus	101	97.1	1	1.0	2	1.9	104
115.Pääoman tuotto prosentti, (ROI)	48	46.2	23	22.1	33	31.7	104
116.Jäännöskate, (residual income)	100	96.2	0	0.0	4	3.8	104
117.Kassavirta	83	79.8	13	12.5	8	7.7	104
118.Mk-myynti	81	77.9	13	12.5	10	9.6	104
119.Markkinaosuus	88	84.6	9	8.7	7	6.7	104
120.Uusien tuotteiden myynti	102	98.0	1	1.0	1	1.0	104
121.Nettotulos	98	94.2	2	1.9	4	3.9	104

Taulu 47.1.

Muuttujat M 513-M 523

Kysymykset 111-121

Mitkä ovat tärkeimmät budjettita- voitteet kotim. ja ulkom. tulos- yksiköiden johdon toiminnan arvos- telussa (kaksi tärkeintä)?	ei tär- keä tai ei vas- tausta		toiseksi tärkein (2)		tärkein (1)		yht.
	fr	%	fr	%	fr	%	fr
111.Käyttökate	7	36.8	1	5.3	11	57.9	19
112.Voitto ennen korkoja ja veroja	14	73.7	1	5.3	4	21.0	19
113.Sidottu pääoma	16	84.2	0	0.0	3	15.8	19
114.Pääoman kiertonopeus	18	94.7	0	0.0	1	5.3	19
115.Pääoman tuottoprosentti, (ROI)	11	57.9	3	15.8	5	26.3	19
116.Jäännöskate, (residual income)	19	100.	0	0.0	0	0.0	19
117.Kassavirta	14	73.7	2	10.5	3	15.8	19
118.Mk-myynti	14	73.7	4	21.0	1	5.3	19
119.Markkinaosuus	13	68.4	3	15.8	3	15.8	19
120.Uusien tuotteiden myynti	18	94.7	0	0.0	1	5.3	19
121.Nettotulos	19	100.	0	0.0	0	0.0	19

Taulu 47.2.

Muuttujat M 513-M 523

Kysymykset 111-121

Mitkä ovat tärkeimmät budjettita- voitteet kotim. ja ulkom. tulos- yksiköiden johdon toiminnan arvos- telussa (kaksi tärkeintä)?	ei tär- keä tai ei vas- tausta		toiseksi tärkein (2)		tärkein (1)		yht.
	fr	%	fr	%	fr	%	fr
111.Käyttökate	20	48.8	9	21.9	12	29.3	41
112.Voitto ennen korkoja ja veroja	28	68.3	5	12.2	8	19.5	41
113.Sidottu pääoma	40	97.6	1	2.4	0	0.0	41
114.Pääoman kiertonopeus	41	100.	0	0.0	0	0.0	41
115.Pääoman tuotto prosentti, (ROI)	22	53.6	7	17.1	12	29.3	41
116.Jäännöskate, (residual income)	39	95.1	0	0.0	2	4.9	41
117.Kassavirta	37	90.2	2	4.9	2	4.9	41
118.Mk-myynti	31	75.6	5	12.2	5	12.2	41
119.Markkinaosuus	34	82.9	5	12.2	2	4.9	41
120.Uusien tuotteiden myynti	40	97.6	1	2.4	0	0.0	41
121.Nettotulos	39	95.1	2	4.9	0	0.0	41

Taulu 47.3.

Muuttujat M 513-M 523

Kysymykset 111-121

Mitkä ovat tärkeimmät budjettitavoitteet kotim. ja ulkom. tulosyksiköiden johdon toiminnan arvostelussa (kaksi tärkeintä)?	ei tärkeä tai ei vastausta		toiseksi tärkein (2)		tärkein (1)		yht.
	fr	%	fr	%	fr	%	
111.Käyttökate	6	31.6	2	10.5	11	57.9	19
112.Voitto ennen korkoja ja veroja	13	68.4	3	15.8	3	15.8	19
113.Sidottu pääoma	17	89.4	1	5.3	1	5.3	19
114.Pääoman kierto nopeus	17	89.4	1	5.3	1	5.3	19
115.Pääoman tuotto prosentti, (ROI)	10	52.6	3	15.8	6	31.6	19
116.Jäännöskate, (residual income)	18	94.7	0	0.0	1	5.3	19
117.Kassavirta	14	73.7	3	15.8	2	10.5	19
118.Mk-myynti	15	78.9	1	5.3	3	15.8	19
119.Markkinaosuus	17	89.4	1	5.3	1	5.3	19
120.Uusien tuotteiden myynti	19	100.	0	0.0	0	0.0	19
121.Nettotulos	18	94.7	0	0.0	1	5.3	19

Taulu 47.4.

Muuttujat M 513-M 523

Kysymykset 111-121

Mitkä ovat tärkeimmät budjettita- voitteet kotim. ja ulkom. tulos- yksiköiden johdon toiminnan arvos- telussa (kaksi tärkeintä)?	ei tär- keä tai ei vas- tausta		toiseksi tärkein (2)		tärkein (1)		yht.
	fr	%	fr	%	fr	%	fr
111.Käyttökate	20	80.0	1	4.0	4	16.0	25
112.Voitto ennen korkoja ja veroja	14	56.0	4	16.0	7	28.0	25
113.Sidottu pääoma	24	96.0	0	0.0	1	4.0	25
114.Pääoman kiertonopeus	25	100.	0	0.0	0	0.0	25
115.Pääoman tuotto prosentti, (ROI)	5	20.0	10	40.0	10	40.0	25
116.Jäännöskate, (residual income)	24	96.0	0	0.0	1	4.0	25
117.Kassavirta	18	72.0	6	24.0	1	4.0	25
118.Mk-myynti	21	84.0	3	12.0	1	4.0	25
119.Markkinaosuus	24	96.0	0	0.0	1	4.0	25
120.Uusien tuotteiden myynti	25	100.	0	0.0	0	0.0	25
121.Nettotulos	22	88.0	0	0.0	3	12.0	25

LIITE NO 8 Selittävien taustamuuttujien välisten riippuvuuksien testitulokset:

1

	1	2	3	4	5
1. Toimiala	-				
2. Maantieteellinen markkina-alue	$X^2=29.93^{***}$ df=9	-			
3. Henkilökunnan koko	$X^2=12.57^*$ df=6	$X^2=7.15$ df=6	-		
4. Asiakaskunnan koko	$X^2=7.27$ df=6	$X^2=2.27$ df=6	$X^2=22.25^{***}$ df=4	-	
5. Ulkomaisen asiakaskunnan koko	$X^2=30.48^{***}$ df=6	$X^2=6.67$ df=6	$X^2=14.63^{***}$ df=4	$X^2=21.12^{***}$ df=4	-
6. Ulkomaantoimintojen osuus liikevaihdosta	$X^2=7.96$ df=6	$X^2=11.09^*$ df=6	$X^2=0.77$ df=4	$X^2=9.47^*$ df=4	$X^2=25.94^{***}$ df=4
7. Hankkijakunnan koko	$X^2=10.64^*$ df=6	$X^2=11.85^*$ df=6	$X^2=35.43^{***}$ df=4	$X^2=22.68^{***}$ df=4	$X^2=3.26$ df=4
8. Ulkomaisen hankkijakunnan koko	$X^2=9.24$ df=6	$X^2=12.30^*$ df=6	$X^2=38.98^{***}$ df=4	$X^2=20.01^{***}$ df=4	$X^2=13.31^{***}$ df=4
9. Ulkomailta tehtyjen ostojen osuus kaikista	$X^2=30.20^{***}$ df=6	$X^2=3.63$ df=6	$X^2=6.84$ df=4	$X^2=6.74$ df=4	$X^2=18.42^{***}$ df=4
10. Omistajakunnan koko	$X^2=21.00^{***}$ df=6	$X^2=8.09$ df=6	$X^2=27.48^{***}$ df=4	$X^2=16.68^{***}$ df=4	$X^2=13.09^{**}$ df=4
11. Lainanantajakunnan koko	$X^2=22.40^{***}$ df=6	$X^2=7.82$ df=6	$X^2=48.34^{***}$ df=4	$X^2=28.85^{***}$ df=4	$X^2=10.96^{**}$ df=4
12. Ulkomaisten lainojen osuus vpo:sta	$X^2=7.53$ df=6	$X^2=9.15$ df=6	$X^2=9.51^{**}$ df=4	$X^2=3.20$ df=4	$X^2=11.64^{**}$ df=4
13. Tuotteet	$X^2=58.64^{***}$ df=6	$X^2=16.66^{**}$ df=6	$X^2=9.49^{**}$ df=4	$X^2=3.27$ df=4	$X^2=9.35^*$ df=4
14. Tuotteiden markkinat	$X^2=22.45^{***}$ df=9	$X^2=18.47^{**}$ df=9	$X^2=4.07$ df=6	$X^2=1.95$ df=6	$X^2=9.72$ df=6
15. Tuotantotyyppi	$X^2=74.02^{***}$ df=6	$X^2=13.42^{**}$ df=6	$X^2=5.87$ df=4	$X^2=0.82$ df=4	$X^2=14.17^{***}$ df=4

6	7	8	9	10	11	12
---	---	---	---	----	----	----

-						
X ² =7.25 df=4	-					
X ² =1.61 df=4	X ² =38.75*** df=4	-				
X ² =10.76** df=4	X ² =23.25*** df=4	X ² =12.54** df=4	-			
X ² =4.05 df=4	X ² =24.07*** df=4	X ² =16.33*** df=4	X ² =12.17** df=4	-		
X ² =3.95 df=4	X ² =40.13*** df=4	X ² =29.19*** df=4	X ² =16.59*** df=4	X ² =33.02*** df=4	-	
X ² =17.32*** df=4	X ² =11.90** df=4	X ² =5.50 df=4	X ² =0.57 df=4	X ² =8.00* df=4	X ² =13.89*** df=4	-
X ² =2.20 df=4	X ² =23.15*** df=4	X ² =3.00 df=4	X ² =18.31*** df=4	X ² =2.57 df=4	X ² =7.64 df=4	X ² =18.43*** df=4
X ² =5.21 df=6	X ² =15.57** df=6	X ² =2.58 df=6	X ² =9.54 df=6	X ² =3.66 df=6	X ² =8.45 df=6	X ² =9.54 df=6
X ² =3.17 df=4	X ² =7.10 df=4	X ² =1.25 df=4	X ² =13.03** df=4	X ² =4.41 df=4	X ² =11.23** df=4	X ² =2.38 df=4

13

14

15

-		
$\chi^2=59.56***$ df=6	-	
$\chi^2=53.29***$ df=4	$\chi^2=32.03***$ df=6	-

	1	2	3	4	5
16. Tuotantoteknologian tuot.tekijävaltaisuus	$X^2=26.82***$ df=9	$X^2=15.50*$ df=9	$X^2=23.11***$ df=6	$X^2=11.12*$ df=6	$X^2=16.64**$ df=6
17. Tuotannon raaka-aineet	$X^2=19.02***$ df=6	$X^2=5.71$ df=6	$X^2=3.30$ df=4	$X^2=9.41*$ df=4	$X^2=3.21$ df=4
18. Ulkomaiset toiminnot	$X^2=46.92***$ df=9	$X^2=30.24***$ df=9	$X^2=26.05***$ df=6	$X^2=10.45$ df=6	$X^2=21.27***$ df=6
19. Ulkomaisten toimipaikkojen osuus kaikista	$X^2=14.49**$ df=6	$X^2=18.86***$ df=6	$X^2=17.71***$ df=4	$X^2=7.08$ df=4	$X^2=11.72**$ df=4
20. Viennin kesto, vuodet	$X^2=23.30***$ df=6	$X^2=14.48**$ df=6	$X^2=18.37***$ df=4	$X^2=9.63**$ df=4	$X^2=10.77**$ df=4
21. Yrityksen koko, liikevaihto	$X^2=16.88***$ df=6	$X^2=14.80**$ df=6	$X^2=95.94***$ df=4	$X^2=25.54***$ df=4	$X^2=8.39*$ df=4
22. Yrityksen koko, taseen loppusumma	$X^2=22.29***$ df=6	$X^2=12.19*$ df=6	$X^2=102.90***$ df=4	$X^2=15.40***$ df=4	$X^2=10.67**$ df=4
23. Päätuotteen elinkaaren vaihe	$X^2=12.07*$ df=6	$X^2=7.64$ df=6	$X^2=3.48$ df=4	$X^2=5.02$ df=4	$X^2=2.87$ df=4
24. Päätuotteen markkinaosuus	$X^2=4.23$ df=6	$X^2=2.45$ df=6	$X^2=4.57$ df=4	$X^2=1.30$ df=4	$X^2=1.53$ df=4
25. Päätuotteen markkinaosuuden kehitys	$X^2=6.75$ df=9	$X^2=12.07$ df=9	$X^2=7.99$ df=6	$X^2=3.51$ df=6	$X^2=1.85$ df=6
26. Yhtiörakenne	$X^2=30.01***$ df=9	$X^2=21.45**$ df=9	$X^2=29.27***$ df=6	$X^2=19.18***$ df=6	$X^2=11.49*$ df=6
27. Organisaation toimipaikat	$X^2=15.49*$ df=9	$X^2=17.22**$ df=9	$X^2=77.27***$ df=6	$X^2=32.20***$ df=6	$X^2=17.36***$ df=6
28. Ulkomaiset toimipaikat	$X^2=27.85***$ df=9	$X^2=27.33***$ df=9	$X^2=50.79***$ df=6	$X^2=17.48***$ df=6	$X^2=29.50***$ df=6
29. Organisaation tasot	$X^2=7.44$ df=6	$X^2=12.53*$ df=6	$X^2=79.64***$ df=4	$X^2=13.70***$ df=4	$X^2=10.24**$ df=4
30. Organisaation perusmalli	$X^2=27.18***$ df=9	$X^2=9.51$ df=9	$X^2=31.41***$ df=6	$X^2=22.47***$ df=6	$X^2=17.47***$ df=6

6	7	8	9	10	11	12
$X^2=11.94^*$ df=6	$X^2=18.81^{***}$ df=6	$X^2=19.51^{***}$ df=6	$X^2=10.89^*$ df=6	$X^2=9.94$ df=6	$X^2=25.03^{***}$ df=6	$X^2=5.55$ df=6
$X^2=3.96$ df=4	$X^2=6.36$ df=4	$X^2=4.70$ df=4	$X^2=10.99^{**}$ df=4	$X^2=6.86$ df=4	$X^2=17.22^{***}$ df=4	$X^2=1.50$ df=4
$X^2=11.80^*$ df=6	$X^2=12.34^*$ df=6	$X^2=29.52^{***}$ df=6	$X^2=10.05$ df=6	$X^2=7.66$ df=6	$X^2=19.58^{***}$ df=6	$X^2=7.90$ df=6
$X^2=14.82^{***}$ df=4	$X^2=14.62^{***}$ df=4	$X^2=13.45^{***}$ df=4	$X^2=7.04$ df=4	$X^2=7.75$ df=4	$X^2=10.33^{**}$ df=4	$X^2=4.75$ df=4
$X^2=6.72$ df=4	$X^2=10.16^{**}$ df=4	$X^2=8.73^*$ df=4	$X^2=9.74^{**}$ df=4	$X^2=19.00^{***}$ df=4	$X^2=17.92^{***}$ df=4	$X^2=4.04$ df=4
$X^2=3.90$ df=4	$X^2=38.68^{***}$ df=4	$X^2=25.50^{***}$ df=4	$X^2=2.63$ df=4	$X^2=23.56^{***}$ df=4	$X^2=65.18^{***}$ df=4	$X^2=5.47$ df=4
$X^2=3.00$ df=4	$X^2=44.74^{***}$ df=4	$X^2=24.98^{***}$ df=4	$X^2=6.45$ df=4	$X^2=27.70^{***}$ df=4	$X^2=70.97^{***}$ df=4	$X^2=11.05^{**}$ df=4
$X^2=5.13$ df=4	$X^2=0.19$ df=4	$X^2=1.47$ df=4	$X^2=1.29$ df=4	$X^2=3.23$ df=4	$X^2=4.62$ df=4	$X^2=4.51$ df=4
$X^2=7.27$ df=4	$X^2=4.08$ df=4	$X^2=5.86$ df=4	$X^2=2.74$ df=4	$X^2=6.47$ df=4	$X^2=0.44$ df=4	$X^2=2.61$ df=4
$X^2=8.37$ df=6	$X^2=7.33$ df=6	$X^2=8.14$ df=6	$X^2=3.68$ df=6	$X^2=5.38$ df=6	$X^2=2.58$ df=6	$X^2=7.36$ df=6
$X^2=3.26$ df=6	$X^2=23.66^{***}$ df=6	$X^2=22.31^{***}$ df=6	$X^2=6.30$ df=6	$X^2=19.25^{***}$ df=6	$X^2=30.08^{***}$ df=6	$X^2=9.36$ df=6
$X^2=9.38$ df=6	$X^2=36.90^{***}$ df=6	$X^2=32.78^{***}$ df=6	$X^2=5.55$ df=6	$X^2=31.57^{***}$ df=6	$X^2=44.83^{***}$ df=6	$X^2=10.44$ df=6
$X^2=7.17$ df=6	$X^2=27.59^{***}$ df=6	$X^2=35.50^{***}$ df=6	$X^2=7.99$ df=6	$X^2=19.34^{***}$ df=6	$X^2=28.28^{***}$ df=6	$X^2=14.85^{**}$ df=6
$X^2=5.76$ df=4	$X^2=31.27^{***}$ df=4	$X^2=23.62^{***}$ df=4	$X^2=4.47$ df=4	$X^2=19.74^{***}$ df=4	$X^2=35.05^{***}$ df=4	$X^2=16.40^{***}$ df=4
$X^2=3.73$ df=6	$X^2=21.53^{***}$ df=6	$X^2=24.66^{***}$ df=6	$X^2=9.72$ df=6	$X^2=13.22^{**}$ df=6	$X^2=31.57^{***}$ df=6	$X^2=8.46$ df=6

13	14	15	16	17	18	19
$X^2=19.93***$ df=6	$X^2=35.28***$ df=9	$X^2=20.72***$ df=6	-			
$X^2=3.23$ df=4	$X^2=7.98$ df=6	$X^2=42.00***$ df=4	$X^2=38.07***$ df=6	-		
$X^2=26.98***$ df=6	$X^2=17.81**$ df=9	$X^2=30.07***$ df=6	$X^2=22.18***$ df=9	$X^2=4.55$ df=6	-	
$X^2=13.99***$ df=4	$X^2=11.80*$ df=6	$X^2=8.25*$ df=4	$X^2=19.32***$ df=6	$X^2=3.40$ df=4	$X^2=75.92***$ df=6	-
$X^2=5.98$ df=4	$X^2=4.40$ df=6	$X^2=5.07$ df=4	$X^2=18.93***$ df=6	$X^2=11.91**$ df=4	$X^2=8.27$ df=6	$X^2=2.66$ df=2
$X^2=12.57**$ df=4	$X^2=2.48$ df=6	$X^2=12.58**$ df=4	$X^2=41.06***$ df=6	$X^2=10.26**$ df=4	$X^2=21.63***$ df=6	$X^2=19.40***$ df=4
$X^2=13.85***$ df=4	$X^2=5.19$ df=6	$X^2=11.96**$ df=4	$X^2=40.75***$ df=6	$X^2=15.15***$ df=4	$X^2=19.78***$ df=6	$X^2=14.74***$ df=4
$X^2=2.06$ df=4	$X^2=5.25$ df=6	$X^2=6.86$ df=4	$X^2=9.96$ df=6	$X^2=5.92$ df=4	$X^2=8.50$ df=6	$X^2=3.51$ df=4
$X^2=4.16$ df=4	$X^2=8.69$ df=6	$X^2=7.23$ df=4	$X^2=11.75*$ df=6	$X^2=3.99$ df=4	$X^2=7.19$ df=6	$X^2=4.96$ df=4
$X^2=6.73$ df=6	$X^2=8.88$ df=9	$X^2=6.50$ df=6	$X^2=16.39*$ df=9	$X^2=3.29$ df=6	$X^2=10.75$ df=9	$X^2=7.94$ df=6
$X^2=7.39$ df=6	$X^2=8.50$ df=9	$X^2=13.10**$ df=6	$X^2=7.14$ df=9	$X^2=8.23$ df=6	$X^2=35.01***$ df=9	$X^2=34.93***$ df=6
$X^2=13.95**$ df=6	$X^2=14.64$ df=9	$X^2=10.98*$ df=6	$X^2=20.04**$ df=9	$X^2=6.05$ df=6	$X^2=48.52***$ df=9	$X^2=38.92***$ df=6
$X^2=19.84***$ df=6	$X^2=22.60***$ df=9	$X^2=6.92$ df=6	$X^2=31.02***$ df=9	$X^2=3.07$ df=6	$X^2=111.24***$ df=9	$X^2=118.13***$ df=6
$X^2=13.71***$ df=4	$X^2=7.24$ df=6	$X^2=6.39$ df=4	$X^2=16.63**$ df=6	$X^2=3.12$ df=4	$X^2=22.11***$ df=6	$X^2=15.03***$ df=4
$X^2=13.75**$ df=6	$X^2=19.39**$ df=9	$X^2=10.10$ df=6	$X^2=14.91*$ df=9	$X^2=2.37$ df=6	$X^2=24.52***$ df=9	$X^2=5.73$ df=6

20

21

22

23

24

25

26

-						
$X^2=19.74***$ df=4	-					
$X^2=23.74***$ df=4	$X^2=126.58***$ df=4	-				
$X^2=5.87$ df=4	$X^2=5.94$ df=4	$X^2=6.06$ df=4	-			
$X^2=1.71$ df=4	$X^2=3.29$ df=4	$X^2=5.37$ df=4	$X^2=3.94$ df=4	-		
$X^2=6.73$ df=6	$X^2=5.67$ df=6	$X^2=5.53$ df=6	$X^2=7.21$ df=6	$X^2=10.29$ df=6	-	
$X^2=8.08$ df=6	$X^2=26.62***$ df=6	$X^2=23.55***$ df=6	$X^2=5.61$ df=6	$X^2=15.22**$ df=6	$X^2=6.25$ df=9	-
$X^2=7.28$ df=6	$X^2=59.56***$ df=6	$X^2=58.78***$ df=6	$X^2=5.46$ df=6	$X^2=4.30$ df=6	$X^2=8.04$ df=9	$X^2=44.44***$ df=9
$X^2=10.93*$ df=6	$X^2=41.80***$ df=6	$X^2=38.48***$ df=6	$X^2=7.66$ df=6	$X^2=10.53$ df=6	$X^2=15.15*$ df=9	$X^2=46.97***$ df=9
$X^2=18.80***$ df=4	$X^2=75.31***$ df=4	$X^2=65.58***$ df=4	$X^2=3.09$ df=4	$X^2=0.53$ df=4	$X^2=10.11$ df=6	$X^2=22.31***$ df=6
$X^2=11.73*$ df=6	$X^2=28.17***$ df=6	$X^2=25.18***$ df=6	$X^2=4.43$ df=6	$X^2=9.71$ df=6	$X^2=6.20$ df=9	$X^2=29.19***$ df=9

27

28

29

30

-			
$X^2=67.06^{***}$ df=9	-		
$X^2=51.31^{***}$ df=6	$X^2=40.53^{***}$ df=6	-	
$X^2=44.67^{***}$ df=9	$X^2=28.88^{***}$ df=9	$X^2=20.86$ df=6	-

	1	2	3	4	5
31. Johtokunnan koko	$X^2=9.18$ df=6	$X^2=8.19$ df=6	$X^2=22.87***$ df=4	$X^2=8.61*$ df=4	$X^2=5.67$ df=4
32. Johtokunnan kokoonpano	$X^2=0.47$ df=3	$X^2=2.48$ df=3	$X^2=11.24***$ df=2	$X^2=3.95$ df=2	$X^2=1.09$ df=2
33. Johtoryhmän koko	$X^2=9.56$ df=6	$X^2=16.47**$ df=6	$X^2=12.95**$ df=4	$X^2=3.07$ df=4	$X^2=10.04**$ df=4
34. Toimitusjohtajan vastuu	$X=4.71$ df=6	$X^2=3.54$ df=6	$X^2=11.95**$ df=4	$X^2=9.79**$ df=4	$X^2=6.50$ df=4
35. Talousjohtajan toimi	$X^2=0.85$ df=3	$X^2=6.83*$ df=3	$X^2=5.52*$ df=2	$X^2=1.00$ df=2	$X^2=4.01$ df=2
36. Hallintojohtajan toimi	$X^2=11.46***$ df=3	$X^2=2.35$ df=3	$X^2=21.18***$ df=2	$X^2=21.84***$ df=2	$X^2=2.59$ df=2
37. Kansainvälisten toimintojen johtajan toimi	$X^2=5.82$ df=3	$X^2=6.28*$ df=3	$X^2=8.59**$ df=2	$X^2=3.47$ df=2	$X^2=0.36$ df=2
38. Suunnittelujohtajan toimi	$X^2=1.73$ df=3	$X^2=1.23$ df=3	$X^2=3.73$ df=2	$X^2=2.56$ df=2	$X^2=4.95*$ df=2

6	7	8	9	10	11	12
$X^2=5.95$ df=4	$X^2=9.99^{**}$ df=4	$X^2=6.01$ df=4	$X^2=0.39$ df=4	$X^2=19.34^{***}$ df=4	$X^2=10.32^{**}$ df=4	$X^2=6.51$ df=4
$X^2=0.77$ df=2	$X^2=10.49^{***}$ df=2	$X^2=9.60^{***}$ df=2	$X^2=0.96$ df=2	$X^2=2.68$ df=2	$X^2=4.14$ df=2	$X^2=3.70$ df=2
$X^2=8.02^*$ df=4	$X^2=7.61$ df=4	$X^2=0.94$ df=4	$X^2=1.47$ df=4	$X^2=17.78^{***}$ df=4	$X^2=8.43^*$ df=4	$X^2=4.77$ df=4
$X^2=1.68$ df=4	$X^2=10.69^{**}$ df=4	$X^2=9.75^{**}$ df=4	$X^2=2.64$ df=4	$X^2=4.64$ df=4	$X^2=4.46$ df=4	$X^2=4.77$ df=4
$X^2=3.36$ df=2	$X^2=1.11$ df=2	$X^2=2.76$ df=2	$X^2=5.56^*$ df=2	$X^2=4.03$ df=2	$X^2=3.25$ df=2	$X^2=2.63$ df=2
$X^2=3.99$ df=2	$X^2=10.42^{***}$ df=2	$X^2=6.35^{**}$ df=2	$X^2=1.42$ df=2	$X^2=9.54^{***}$ df=2	$X^2=25.74^{***}$ df=2	$X^2=5.86^*$ df=2
$X^2=1.11$ df=2	$X^2=2.91$ df=2	$X^2=4.00$ df=2	$X^2=0.87$ df=2	$X^2=5.98^*$ df=2	$X^2=2.61$ df=2	$X^2=1.86$ df=2
$X^2=0.53$ df=2	$X^2=0.97$ df=2	$X^2=0.86$ df=2	$X^2=1.30$ df=2	$X^2=0.52$ df=2	$X^2=2.21$ df=2	$X^2=2.88$ df=2

13	14	15	16	17	18	19
$X^2=4.87$ df=4	$X^2=5.96$ df=6	$X^2=3.34$ df=4	$X^2=5.02$ df=6	$X^2=1.68$ df=4	$X^2=8.37$ df=6	$X^2=1.98$ df=4
$X^2=2.14$ df=2	$X^2=2.06$ df=3	$X^2=1.56$ df=2	$X^2=1.91$ df=3	$X^2=0.89$ df=2	$X^2=2.63$ df=3	$X^2=6.79^{**}$ df=2
$X^2=6.15$ df=4	$X^2=4.19$ df=6	$X^2=7.87^*$ df=4	$X^2=10.34$ df=6	$X^2=3.43$ df=4	$X^2=9.86$ df=6	$X^2=5.47$ df=4
$X^2=4.37$ df=4	$X^2=3.34$ df=6	$X^2=1.20$ df=4	$X^2=2.50$ df=6	$X^2=4.13$ df=4	$X^2=2.97$ df=6	$X^2=2.29$ df=4
$X^2=0.91$ df=2	$X^2=7.22^*$ df=3	$X^2=3.49$ df=2	$X^2=5.28$ df=3	$X^2=2.23$ df=2	$X^2=5.48$ df=3	$X^2=11.79^{***}$ df=2
$X^2=9.73^{***}$ df=2	$X^2=2.10$ df=3	$X^2=5.91^*$ df=2	$X^2=5.45$ df=3	$X^2=2.72$ df=2	$X^2=10.80^{**}$ df=3	$X^2=6.73^{**}$ df=2
$X^2=7.98^{**}$ df=2	$X^2=4.27$ df=3	$X^2=5.64^*$ df=2	$X^2=7.19^*$ df=3	$X^2=4.33$ df=2	$X^2=3.59$ df=3	$X^2=2.05$ df=2
$X^2=0.93$ df=2	$X^2=1.12$ df=3	$X^2=0.98$ df=2	$X^2=5.63$ df=3	$X^2=1.19$ df=2	$X^2=3.30$ df=3	$X^2=3.63$ df=2

20	21	22	23	24	25	26
$X^2=4.03$ df=4	$X^2=19.20***$ df=4	$X^2=16.40***$ df=4	$X^2=3.02$ df=4	$X^2=3.86$ df=4	$X^2=4.03$ df=6	$X^2=10.57$ df=6
$X^2=2.45$ df=2	$X^2=6.18**$ df=2	$X^2=5.27*$ df=2	$X^2=0.40$ df=2	$X^2=0.28$ df=2	$X^2=1.68$ df=3	$X^2=7.67*$ df=3
$X^2=2.07$ df=4	$X^2=8.23*$ df=4	$X^2=5.59$ df=4	$X^2=1.40$ df=4	$X^2=5.66$ df=4	$X^2=6.79$ df=6	$X^2=7.78$ df=6
$X^2=5.80$ df=4	$X^2=9.03*$ df=4	$X^2=11.34**$ df=4	$X^2=2.92$ df=4	$X^2=4.72$ df=4	$X^2=4.52$ df=6	$X^2=4.06$ df=6
$X^2=0.75$ df=2	$X^2=3.16$ df=2	$X^2=5.98*$ df=2	$X^2=1.20$ df=2	$X^2=0.71$ df=2	$X^2=2.77$ df=3	$X^2=7.42*$ df=3
$X^2=4.06$ df=2	$X^2=28.12***$ df=2	$X^2=21.60***$ df=2	$X^2=4.17$ df=2	$X^2=0.52$ df=2	$X^2=0.13$ df=3	$X^2=15.13***$ df=3
$X^2=0.99$ df=2	$X^2=6.82**$ df=2	$X^2=7.31**$ df=2	$X^2=2.98$ df=2	$X^2=0.80$ df=2	$X^2=3.97$ df=3	$X^2=5.05$ df=3
$X^2=0.37$ df=2	$X^2=3.45$ df=2	$X^2=3.62$ df=2	$X^2=1.67$ df=2	$X^2=0.66$ df=2	$X^2=0.63$ df=3	$X^2=0.31$ df=3

27	28	29	30	31	32	33
$X^2=15.74^{**}$ df=6	$X^2=11.38^*$ df=6	$X^2=18.55^{***}$ df=4	$X^2=11.38^*$ df=6	-		
$X^2=12.75^{***}$ df=3	$X^2=6.46^*$ df=3	$X^2=7.58^{**}$ df=2	$X^2=1.12$ df=3	$X^2=3.92$ df=2	-	
$X^2=13.50^{**}$ df=6	$X^2=4.49$ df=6	$X^2=9.51^{**}$ df=4	$X^2=7.83$ df=6	$X^2=7.13$ df=4	$X^2=0.47$ df=2	-
$X^2=6.58$ df=6	$X^2=3.94$ df=6	$X^2=7.29$ df=4	$X^2=15.64^{**}$ df=6	$X^2=4.14$ df=4	$X^2=18.73^{***}$ df=2	$X^2=3.03$ df=4
$X^2=22.40^{***}$ df=3	$X^2=12.54^{***}$ df=3	$X^2=3.26$ df=2	$X^2=2.97$ df=3	$X^2=4.67^*$ df=2	$X^2=3.21^*$ df=1	$X^2=0.09$ df=2
$X^2=29.03^{***}$ df=3	$X^2=13.44^{***}$ df=3	$X^2=19.37^{***}$ df=2	$X^2=13.04^{***}$ df=3	$X^2=2.71$ df=2	$X^2=2.07$ df=1	$X^2=1.50$ df=2
$X^2=6.56^*$ df=3	$X^2=10.35^{**}$ df=3	$X^2=7.03^{**}$ df=2	$X^2=8.53^{**}$ df=3	$X^2=1.68$ df=2	$X^2=4.03^{**}$ df=1	$X^2=0.46$ df=2
$X^2=1.98$ df=3	$X^2=5.11$ df=3	$X^2=5.75^*$ df=2	$X^2=4.30$ df=3	$X^2=0.02$ df=2	$X^2=1.73$ df=1	$X^2=0.86$ df=2

34

35

36

37

38

-				
$X^2=9.11^{**}$ df=2	-			
$X^2=6.23^{**}$ df=2	$X^2=0.22$ df=1	-		
$X^2=5.56^{*}$ df=2	$X^2=0.03$ df=1	$X^2=11.08^{***}$ df=1	-	
$X^2=2.63$ df=2	$X^2=2.51$ df=1	$X^2=2.31$ df=1	$X^2=4.96^{**}$ df=1	-

LIITE No 9 Selittävien taustamuuttujien ja suunnittelutyypin välisten riippuvuuksien testiarvot vakiointien jälkeen.

<u>Vakioitu muuttuja</u>	<u>Taustamuuttuja</u>	X ²	df
Henkilökunnan koko	Asiakaskunnan koko		
- luokka 1		12,59**	6
- luokka 2		7,21	6
- luokka 3		2,92	6
	Hankkijakunnan koko		
- luokka 1		5,69	6
- luokka 2		8,55	6
- luokka 3		3,02	6
	Ulkom.hankkijak.koko		
- luokka 1		3,47	6
- luokka 2		8,14	6
- luokka 3		16,93***	6
	Lainanantajakunnan koko		
- luokka 1		0,17	6
- luokka 2		4,80	6
- luokka 3		6,45	6
	Ulkom.lainojen osuus		
- luokka 1		10,00	6
- luokka 2		3,70	6
- luokka 3		10,24	6
	Tuotteiden perusratkaisut		
- luokka 1		12,17**	6
- luokka 2		4,25	6
- luokka 3		6,70	6
	Ulkomaaiset toiminnot		
- luokka 1		9,64	9
- luokka 2		6,16	9
- luokka 3		21,80***	9
	Ulkom. toimipaikkojen osuus		
- luokka 1		8,27	6
- luokka 2		10,64*	6
- luokka 3		9,20	6
	Yrityksen koko, liikevaihto		
- luokka 1		1,64	6
- luokka 2		1,64	6
- luokka 3		1,02	6
	Yrityksen koko, tase		
- luokka 1		2,07	6
- luokka 2		6,73	6
- luokka 3		1,02	6
	Yhtiörakenne		
- luokka 1		7,99	9
- luokka 2		10,24	9
- luokka 3		8,59	9
	Toimipaikkojen lukumäärä		
- luokka 1		6,71	9
- luokka 2		4,69	9
- luokka 3		3,67	9
	Ulkom. toimipaikkojen lkm.		
- luokka 1		6,74	9
- luokka 2		16,15*	9
- luokka 3		14,63	9

LIITE No 9

Vakioitu muuttuja
Henkilökunnan koko

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

Asiakaskunnan koko

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

Taustamuuttuja

Organisaation tasot

X² df

4,28 6
5,07 6
6,69 6

Organisaation perusmalli

4,79 9
7,96 9
8,05 9

Johtokunnan koko

13,20** 6
4,59 6
2,52 6

Hallintojohtajan toimi

1,74 3
1,38 3
3,10 3

Suunnittelujohtajan toimi

4,17 3
2,81 3
7,09* 3

Henkilökunnan koko

3,36 6
11,32* 6
6,10 6

Hankkijakunnan koko

6,25 6
9,13 6
4,24 6

Ulkom.hankkijak.koko

5,50 6
6,39 6
6,46 6

Lainanantajakunnan koko

2,72 6
2,99 6
8,61 6

Ulkom.lainojen osuus

4,17 6
9,32 6
10,74* 6

Tuotteiden perusratkaisut

5,92 6
9,99 6
10,13 6

Ulkomaiset toiminnot

13,26 9
8,70 9
16,08* 9

Ulkom. toimipaikkojen osuus

3,27 6
12,94** 6
7,99 6

Yrityksen koko, liikevaihto

1,16 6
6,87 6
4,79 6

LIITE No 9

Vakioitu muuttuja

Asiakaskunnan koko

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

Hankkijakunnan koko

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

Taustamuuttuja

Yrityksen koko, tase

X²

df

4,03

6

8,25

6

5,54

6

Yhtiörakenne

12,91

9

4,26

9

24,84***

9

Toimipaikkojen lukumäärä

5,39

9

5,67

9

16,85*

9

Ulkom. toimipaikkojen lkm.

8,28

9

15,24*

9

14,52

9

Organisaation tasot

3,01

6

5,31

6

7,77

6

Organisaation perusmalli

15,27*

9

8,72

9

6,22

9

Johtokunnan koko

6,80

6

7,44

6

7,33

6

Hallintojohtajan toimi

2,27

3

1,95

3

5,15

3

Suunnittelujohtajan toimi

4,94

3

2,30

3

8,01**

3

Henkilökunnan koko

3,41

6

7,14

6

4,50

6

Asiakaskunnan koko

8,24

6

11,31*

6

5,29

6

Ulkom.hankkijak.koko

1,64

6

4,28

6

8,49

6

Lainanantajakunnan koko

10,54

6

6,31

6

8,34

6

LIITE No 9

Vakioitu muuttuja

Hankkijakunnan koko

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

Taustamuuttuja

Ulkom.lainojen osuus

X² df

9,38 6
13,79** 6
4,88 6

Tuotteiden perusratkaisut

8,01 6
6,52 6
4,39 6

Ulkomaaiset toiminnot

15,35* 9
12,18 9
17,46** 9

Ulkom. toimipaikkojen osuus

8,44 6
14,74** 6
6,82 6

Yrityksen koko, liikevaihto

5,76 6
6,24 6
1,79 6

Yrityksen koko, tase

5,28 6
6,66 6
1,32 6

Yhtiö rakenne

11,72 9
6,84 9
10,64 9

Toimipaikkojen lukumäärä

8,41 9
8,57 9
11,67 9

Ulkom. toimipaikkojen lkm.

30,42*** 9
21,18** 9
13,66 9

Organisaation tasot

4,40 6
3,45 6
3,94 6

Organisaation perusmalli

27,39*** 9
8,86 9
13,25 9

Johtokunnan koko

6,47 6
10,56 6
4,28 6

Hallintojohtajan toimi

4,62 3
0,83 3
2,05 3

Suunnittelujohtajan toimi

4,63 3
2,23 3
4,36 3

LIITE No 9

<u>Vakioitu muuttuja</u>	<u>Taustamuuttuja</u>	X^2	df
Ulkom. hankkijakunnan koko	Henkilökunnan koko		
- luokka 1		4,71	6
- luokka 2		7,07	6
- luokka 3		4,55	6
	Asiakaskunnan koko		
- luokka 1		2,89	6
- luokka 2		10,45	6
- luokka 3		3,32	6
	Hankkijakunnan koko		
- luokka 1		3,02	6
- luokka 2		8,59	6
- luokka 3		1,33	6
	Lainanantajakunnan koko		
- luokka 1		4,49	6
- luokka 2		11,74*	6
- luokka 3		5,82	6
	Ulkom.lainojen osuus		
- luokka 1		19,23***	6
- luokka 2		3,54	6
- luokka 3		4,51	6
	Tuotteiden perusratkaisut		
- luokka 1		9,66	6
- luokka 2		11,29*	6
- luokka 3		4,54	6
	Ulkomaiset toiminnot		
- luokka 1		7,20	9
- luokka 2		7,89	9
- luokka 3		7,46	9
	Ulkom. toimipaikkojen osuus		
- luokka 1		4,05	6
- luokka 2		11,65*	6
- luokka 3		1,72	6
	Yrityksen koko, liikevaihto		
- luokka 1		6,64	6
- luokka 2		8,61	6
- luokka 3		2,41	6
	Yrityksen koko, tase		
- luokka 1		5,97	6
- luokka 2		9,03	6
- luokka 3		4,75	6
	Yhtiö rakenne		
- luokka 1		8,05	9
- luokka 2		8,78	9
- luokka 3		6,97	9
	Toimipaikkojen lukumäärä		
- luokka 1		11,97	9
- luokka 2		9,63	9
- luokka 3		6,91	9
	Ulkom. toimipaikkojen lkm.		
- luokka 1		12,79	9
- luokka 2		20,63**	9
- luokka 3		7,80	9
	Organisaation tasot		
- luokka 1		5,33	6
- luokka 2		7,38	6
- luokka 3		5,09	6

LIITE No 9			
<u>Vakioitu muuttuja</u>	<u>Taustamuuttuja</u>	X ²	df
Ulkom. hankkijakunnan koko	Organisaation perusmalli		
- luokka 1		11,02	9
- luokka 2		4,35	9
- luokka 3		4,52	9
	Johtokunnan koko		
- luokka 1		4,56	6
- luokka 2		6,83	6
- luokka 3		4,47	6
	Hallintojohtajan toimi		
- luokka 1		0,22	3
- luokka 2		5,60	3
- luokka 3		4,11	3
	Suunnittelujohtajan toimi		
- luokka 1		2,52	3
- luokka 2		1,94	3
- luokka 3		6,95*	3
Lainanantajakunnan koko	Henkilökunnan koko		
- luokka 1		9,62	6
- luokka 2		1,70	6
- luokka 3		2,89	6
	Asiakaskunnan koko		
- luokka 1		3,55	6
- luokka 2		8,88	6
- luokka 3		8,07	6
	Hankkijakunnan koko		
- luokka 1		12,02*	6
- luokka 2		9,75	6
- luokka 3		28,33***	6
	Ulkom. hankkijak. koko		
- luokka 1		1,99	6
- luokka 2		10,34	6
- luokka 3		21,58***	6
	Ulkom.lainojen osuus		
- luokka 1		11,60*	6
- luokka 2		3,40	6
- luokka 3		5,82	6
	Tuotteiden perusratkaisut		
- luokka 1		13,79**	6
- luokka 2		3,13	6
- luokka 3		1,62	6
	Ulkomaiset toiminnot		
- luokka 1		7,59	9
- luokka 2		3,38	9
- luokka 3		9,14	9
	Ulkom. toimipaikkojen osuus		
- luokka 1		9,94	6
- luokka 2		6,66	6
- luokka 3		11,82*	6
	Yrityksen koko, liikevaihto		
- luokka 1		10,40	6
- luokka 2		4,61	6
- luokka 3		2,89	6
	Yrityksen koko, tase		
- luokka 1		10,35	6
- luokka 2		5,04	6
- luokka 3		4,70	6

LIITE No 9

Vakioitu muuttuja

Lainanantajakunnan koko

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

Taustamuuttuja

Yhtiö rakenne

X² df

10,33 9
9,54 9
16,67* 9

Toimipaikkojen lukumäärä

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

9,61 9
6,15 9
4,20 9

Ulkom. toimipaikkojen lkm.

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

16,16* 9
21,72*** 9
13,57 9

Organisaation tasot

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

5,79 6
2,50 6
1,94 6

Organisaation perusmalli

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

9,86 9
11,14 9
10,21 9

Johtokunnan koko

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

7,04 6
11,88* 6
10,44 6

Hallintojohtajan toimi

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

4,51 3
0,55 3
1,57 3

Suunnittelujohtajan toimi

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

1,01 3
6,74* 3
6,30* 3

Ulkom. lainojen osuus

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

Henkilökunnan koko

7,69 6
5,90 6
10,74* 6

Asiakaskunnan koko

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

11,77* 6
10,33 6
9,79 6

Hankkijakunnan koko

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

10,75* 6
4,03 6
8,06 6

Ulkom. hankkijak. koko

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

13,22** 6
4,07 6
4,67 6

Lainanantajakunnan koko

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

16,06** 6
2,99 6
7,26 6

Tuotteiden perusratkaisut

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

9,33 6
11,76* 6
5,90 6

LIITE No 9

Vakioitu muuttuja

Ulkom.lainojen osuus

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

Tuotteiden perusratkaisut

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

Taustamuuttuja

Ulkomaaiset toiminnot

X² df

8,42 9
9,54 9
8,46 9

Ulkom. toimipaikkojen osuus

8,50 6
7,77 6
7,51 6

Yrityksen koko, liikevaihto

10,32 6
5,51 6
13,42** 6

Yrityksen koko, tase

14,76** 6
7,32 6
7,74 6

Yhtiörakenne

7,88 9
10,06 9
6,12 9

Toimipaikkojen lukumäärä

9,92 9
6,27 9
12,07 9

Ulkom. toimipaikkojen lkm.

15,62* 9
11,78 9
11,13 9

Organisaation tasot

8,63 6
2,68 6
6,00 6

Organisaation perusmalli

9,05 9
5,15 9
9,80 9

Johtokunnan koko

9,90 6
3,71 6
5,34 6

Hallintojohtajan toimi

3,25 3
2,61 3
9,16** 3

Suunnittelujohtajan toimi

4,70 3
4,95 3
3,56 3

Henkilökunnan koko

9,80 6
8,97 6
5,45 6

Asiakaskunnan koko

10,85* 6
8,98 6
9,95 6

LIITE No 9

Vakioitu muuttuja

Tuotteiden perusratkaisut

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

Taustamuuttuja

Hankkijakunnan koko

Ulkom. hankkijak. koko

Lainanantajakunnan koko

Ulkom. lainojen osuus

Ulkomaiset toiminnot

Ulkom. toimipaikkojen osuus

Yrityksen koko, liikevaihto

Yrityksen koko, tase

Yhtiö rakenne

Toimipaikkojen lukumäärä

Ulkom. toimipaikkojen lkm.

Organisaation tasot

Organisaation perusmalli

Johtokunnan koko

X² df

7,01 6
8,50 6
7,54 6

15,23** 6
7,88 6
7,22 6

14,59** 6
6,07 6
4,56 6

14,49** 6
9,15 6
5,88 6

8,00 9
12,21 9
14,43 9

14,44** 6
16,71** 6
1,44 6

7,98 6
15,75** 6
4,05 6

16,01** 6
7,16 6
4,05 6

5,51 9
13,96 9
5,21 9

13,47 9
13,45 9
5,34 9

16,69* 9
13,17 9
7,68 9

8,94 6
6,75 6
2,86 6

9,88 9
15,37* 9
15,77* 9

13,86** 6
7,54 6
2,43 6

LIITE No 9

Vakioitu muuttuja

Tuotteiden perusratkaisut

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

Taustamuuttuja

Hallintojohtajan toimi

X² df

4,55 3
1,27 3
3,69 3

Suunnittelujohtajan toimi

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

6,72* 3
1,43 3
6,05 3

Ulkomaiset toiminnot

Henkilökunnan koko

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

5,78 6
5,79 6
7,22 6
12,74** 6

Asiakaskunnan koko

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

4,62 6
16,08** 6
8,33 6
11,74* 6

Hankkijakunnan koko

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

8,81 6
16,27** 6
5,47 6
11,64* 6

Ulkom. hankkijak. koko

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

1,56 6
12,36* 6
4,20 6
5,75 6

Lainanantajakunnan koko

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

1,63 6
2,24 6
6,67 6
11,55* 6

Ulkom. lainojen osuus

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

3,54 6
2,98 6
5,00 6
10,28 6

Tuotteiden perusratkaisut

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

4,52 6
8,40 6
7,85 6
11,70* 6

Ulkom. toimipaikkojen osuus

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

3,47 6
7,53 6
2,89 6
7,73 6

Yrityksen koko, liikevaihto

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

5,99 6
7,14 6
5,83 6
10,46 6

LIITE No 9

Vakioitu muuttuja

Ulkomaaiset toiminnot

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

Taustamuuttuja

Yrityksen koko, tase

X² df

9,41 6
9,69 6
5,03 6
12,06* 6

Yhtiö rakenne

- luokka 1 8,63 9
- luokka 2 5,08 9
- luokka 3 5,00 9
- luokka 4 11,89 9

Toimipaikkojen lukumäärä

- luokka 1 7,08 9
- luokka 2 7,41 9
- luokka 3 3,07 9
- luokka 4 6,66 9

Ulkom. toimipaikkojen lkm.

- luokka 1 3,47 9
- luokka 2 20,14** 9
- luokka 3 6,59 9
- luokka 4 11,73 9

Organisaation tasot

- luokka 1 6,59 6
- luokka 2 8,07 6
- luokka 3 2,71 6
- luokka 4 5,34 6

Organisaation perusmalli

- luokka 1 12,45 9
- luokka 2 9,67 9
- luokka 3 8,75 9
- luokka 4 10,12 9

Johtokunnan koko

- luokka 1 6,45 6
- luokka 2 9,90 6
- luokka 3 8,75 6
- luokka 4 7,15 6

Hallintojohtajan toimi

- luokka 1 2,14 3
- luokka 2 4,16 3
- luokka 3 3,64 3
- luokka 4 6,83* 3

Suunnittelujohtajan toimi

- luokka 1 4,40 3
- luokka 2 2,48 3
- luokka 3 6,44* 3
- luokka 4 9,00** 3

Ulkom. toimipaikkojen osuus

Henkilökunnan koko

- luokka 1 4,85 6
- luokka 2 4,84 6
- luokka 3 16,27** 6

Asiakaskunnan koko

- luokka 1 5,89 6
- luokka 2 12,97** 6
- luokka 3 10,22 6

LIITE No 9

Vakioitu muuttujaTaustamuuttujaX²

df

Ulkom. toimipaikkojen osuus

Hankkijakunnan koko

- luokka 1

9,41 6

- luokka 2

10,02 6

- luokka 3

9,49 6

Ulkom. hankkijak. koko

- luokka 1

1,34 6

- luokka 2

15,79** 6

- luokka 3

6,53 6

Lainanantajakunnan koko

- luokka 1

2,95 6

- luokka 2

13,83** 6

- luokka 3

13,00** 6

Ulkom. lainojen osuus

- luokka 1

1,93 6

- luokka 2

3,98 6

- luokka 3

12,06* 6

Tuotteiden perusratkaisut

- luokka 1

5,85 6

- luokka 2

4,40 6

- luokka 3

24,58*** 6

Ulkomaiset toiminnot

- luokka 1

9,59 9

- luokka 2

10,37 9

- luokka 3

6,12 9

Yrityksen koko, liikevaihto

- luokka 1

7,57 6

- luokka 2

4,39 6

- luokka 3

20,83*** 6

Yrityksen koko, tase

- luokka 1

10,53 6

- luokka 2

6,43 6

- luokka 3

20,81*** 6

Yhtiörakenne

- luokka 1

9,69 9

- luokka 2

6,90 9

- luokka 3

11,99 9

Toimipaikkojen lukumäärä

- luokka 1

6,41 9

- luokka 2

3,28 9

- luokka 3

14,08 9

Ulkom. toimipaikkojen lkm.

- luokka 1

0,00 9

- luokka 2

12,80 9

- luokka 3

18,84** 9

Organisaation tasot

- luokka 1

7,92 6

- luokka 2

2,35 6

- luokka 3

13,59** 6

Organisaation perusmalli

- luokka 1

10,54 9

- luokka 2

8,75 9

- luokka 3

15,11* 9

Johtokunnan koko

- luokka 1

8,15 6

- luokka 2

7,98 6

- luokka 3

10,36 6

LIITE No 9			
<u>Vakioitu muuttuja</u>	<u>Taustamuuttuja</u>	X ²	df
Ulkom. toimipaikkojen osuus	Hallintojohtajan toimi		
- luokka 1		3,83	3
- luokka 2		2,86	3
- luokka 3		7,26*	3
	Suunnittelujohtajan toimi		
- luokka 1		6,14	3
- luokka 2		6,34*	3
- luokka 3		1,00	3
Yrityksen koko, liikevaihto	Henkilökunnan koko		
- luokka 1		2,22	6
- luokka 2		2,05	6
- luokka 3		1,55	6
	Asiakaskunnan koko		
- luokka 1		4,04	6
- luokka 2		10,58	6
- luokka 3		1,04	6
	Hankkijakunnan koko		
- luokka 1		7,30	6
- luokka 2		8,09	6
- luokka 3		1,50	6
	Ulkom. hankkijak. koko		
- luokka 1		6,23	6
- luokka 2		10,48	6
- luokka 3		14,22**	6
	Lainanantajakunnan koko		
- luokka 1		4,23	6
- luokka 2		10,71*	6
- luokka 3		8,06	6
	Ulkom. lainojen osuus		
- luokka 1		9,65	6
- luokka 2		5,18	6
- luokka 3		11,00*	6
	Tuotteiden perusratkaisut		
- luokka 1		16,44**	6
- luokka 2		4,14	6
- luokka 3		9,10	6
	Ulkomaiset toiminnot		
- luokka 1		5,59	9
- luokka 2		9,17	9
- luokka 3		31,84***	9
	Ulkom. toimipaikkojen osuus		
- luokka 1		11,93*	6
- luokka 2		11,35*	6
- luokka 3		14,02**	6
	Yrityksen koko, tase		
- luokka 1		7,54	6
- luokka 2		4,39	6
- luokka 3		6,92	6
	Yhtiörakenne		
- luokka 1		9,65	9
- luokka 2		19,37**	9
- luokka 3		4,24	9
	Toimipaikkojen lukumäärä		
- luokka 1		3,21	9
- luokka 2		7,23	9
- luokka 3		4,25	9

LIITE No 9

Vakioitu muuttuja

Yrityksen koko, liikevaihto

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

Yrityksen koko, tase

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

Taustamuuttuja

Ulkom. toimipaikkojen lkm.

X²

df

7,80

9

16,38*

9

18,46**

9

Organisaation tasot

4,08

6

1,62

6

2,51

6

Organisaation perusmalli

13,75

9

8,72

9

4,91

9

Johtokunnan koko

6,90

6

1,46

6

9,39

6

Hallintojohtajan toimi

3,37

3

2,03

3

8,20**

3

Suunnittelujohtajan toimi

2,47

3

2,83

3

4,81

3

Henkilökunnan koko

3,12

6

4,30

6

2,05

6

Asiakaskunnan koko

6,65

6

7,46

6

5,33

6

Hankkijakunnan koko

10,15

6

4,05

6

1,50

6

Ulkom. hankkijak. koko

4,04

6

10,56

6

7,56

6

Lainanantajakunnan koko

2,96

6

7,10

6

4,96

6

Ulkom. lainojen osuus

11,60*

6

5,83

6

4,17

6

Tuotteiden perusratkaisut

16,91***

6

4,37

6

4,15

6

Ulkomaiset toiminnot

8,44

9

12,74

9

15,11*

9

LIITE No 9

Vakioitu muuttuja

Yrityksen koko, tase

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

Yhtiö rakenne

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

Taustamuuttuja

Ulkom. toimipaikkojen osuus

X² df

10,81* 6

18,20*** 6

7,23 6

Yrityksen koko, liikevaihto

5,15 6

1,79 6

5,66 6

Yhtiö rakenne

7,28 9

11,27 9

9,69 9

Toimipaikkojen lukumäärä

5,78 9

7,68 9

12,07 9

Ulkom. toimipaikkojen lkm.

8,12 9

23,82*** 9

12,16 9

Organisaation tasot

4,70 6

2,04 6

2,80 6

Organisaation perusmalli

7,20 9

10,05 9

12,02 9

Johtokunnan koko

10,50 6

0,88 6

4,13 6

Hallintojohtajan toimi

1,20 3

3,19 3

1,49 3

Suunnittelujohtajan toimi

4,55 3

5,51 3

3,45 3

Henkilökunnan koko

2,51 6

10,04 6

3,02 6

7,53 6

Asiakaskunnan koko

12,73** 6

12,03* 6

4,41 6

8,42 6

Hankkijakunnan koko

9,38 6

8,92 6

4,75 6

9,97 6

LIITE No 9

Vakioitu muuttuja

Yhtiö rakenne

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

Taustamuuttuja

Ulkom. hankkijak. koko

X² df

9,64 6
12,73** 6
4,71 6
3,21 6

Lainanantajakunnan koko

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

9,97 6
10,05 6
1,98 6
4,62 6

Ulkom. lainojen osuus

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

10,04 6
5,50 6
1,88 6
7,08 6

Tuotteiden perusratkaisut

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

9,84 6
6,06 6
2,25 6
5,71 6

Ulkomaiset toiminnot

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

12,61 9
5,47 9
8,25 9
6,70 9

Ulkom. toimipaikkojen osuus

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

5,77 6
9,16 6
5,94 6
8,61 6

Yrityksen koko, liikevaihto

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

6,85 6
12,62** 6
1,98 6
10,96* 6

Yrityksen koko, tase

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

4,04 6
12,67** 6
3,02 6
6,74 6

Toimipaikkojen lukumäärä

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

10,51 9
4,45 9
5,94 9
7,67 9

Ulkom. toimipaikkojen lkm.

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

21,24** 9
17,64** 9
5,94 9
8,61 9

Organisaation tasot

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

11,05* 6
4,42 6
4,54 6
6,42 6

LIITE No 9

Vakioitu muuttuja

Yhtiörakenne

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

Toimipaikkojen lukumäärä

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

Taustamuuttuja

Organisaation perusmalli

Johtokunnan koko

Hallintojohtajan toimi

Suunnittelujohtajan toimi

Henkilökunnan koko

Asiakaskunnan koko

Hankkijakunnan koko

Ulkom. hankkijak. koko

Lainanantajakunnan koko

Ulkom. lainojen osuus

Tuotteiden perusratkaisut

X² df

12,41 9
5,47 9
9,38 9
10,14 9

11,74* 6
10,83* 6
5,83 6
2,27 6

9,09** 3
3,50 3
2,02 3
8,59** 3

5,73 3
4,88 3
6,56* 3
3,62 3

0,08 6
9,14 6
3,67 6
2,55 6

5,50 6
3,55 6
15,39** 6
2,93 6

8,94 6
6,53 6
6,77 6
1,64 6

3,02 6
11,60* 6
15,66** 6
3,12 6

0,24 6
4,09 6
5,93 6
3,94 6

4,20 6
9,03 6
2,15 6
7,83 6

0,08 6
16,38** 6
6,18 6
4,40 6

LIITE No 9

Vakioitu muuttuja

Toimipaikkojen lukumäärä

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

Taustamuuttuja

Ulkomaaiset toiminnot

X²

df

2,93 9
6,07 9
8,27 9
7,96 9

Ulkom. toimipaikkojen osuus

- luokka 1 0,00 6
- luokka 2 8,82 6
- luokka 3 7,80 6
- luokka 4 3,88 6

Yrityksen koko, liikevaihto

- luokka 1 1,64 6
- luokka 2 4,14 6
- luokka 3 4,41 6
- luokka 4 3,31 6

Yrityksen koko, tase

- luokka 1 2,98 6
- luokka 2 8,12 6
- luokka 3 5,57 6
- luokka 4 2,05 6

Yhtiö rakenne

- luokka 1 1,48 9
- luokka 2 4,77 9
- luokka 3 16,46* 9
- luokka 4 22,12*** 9

Ulkom. toimipaikkojen lkm.

- luokka 1 0,00 9
- luokka 2 6,57 9
- luokka 3 18,89** 9
- luokka 4 10,93 9

Organisaation tasot

- luokka 1 0,24 6
- luokka 2 5,69 6
- luokka 3 4,07 6
- luokka 4 3,27 6

Organisaation perusmalli

- luokka 1 2,60 9
- luokka 2 14,71* 9
- luokka 3 4,38 9
- luokka 4 12,63 9

Johtokunnan koko

- luokka 1 5,13 6
- luokka 2 10,99* 6
- luokka 3 0,97 6
- luokka 4 7,52 6

Hallintojohtajan toimi

- luokka 1 3,86 3
- luokka 2 2,91 3
- luokka 3 1,28 3
- luokka 4 2,55 3

Suunnittelujohtajan toimi

- luokka 1 1,48 3
- luokka 2 7,86** 3
- luokka 3 0,07 3
- luokka 4 9,77** 3

LIITE No 9

<u>Vakioitu muuttuja</u>	<u>Taustamuuttuja</u>	<u>X²</u>	<u>df</u>
Ulkom. toimipaikkojen lkm.	Henkilökunnan koko		
- luokka 1		4,85	6
- luokka 2		4,49	6
- luokka 3		3,90	6
- luokka 4		2,08	6
	Asiakaskunnan koko		
- luokka 1		5,89	6
- luokka 2		8,58	6
- luokka 3		3,63	6
- luokka 4		3,18	6
	Hankkijakunnan koko		
- luokka 1		9,41	6
- luokka 2		9,43	6
- luokka 3		0,79	6
- luokka 4		5,27	6
	Ulkom. hankkijak. koko		
- luokka 1		1,34	6
- luokka 2		13,07**	6
- luokka 3		3,71	6
- luokka 4		2,34	6
	Lainanantajakunnan koko		
- luokka 1		2,95	6
- luokka 2		10,01	6
- luokka 3		4,71	6
- luokka 4		7,26	6
	Ulkom. lainojen osuus		
- luokka 1		1,93	6
- luokka 2		4,15	6
- luokka 3		3,39	6
- luokka 4		6,40	6
	Tuotteiden perusratkaisut		
- luokka 1		5,85	6
- luokka 2		4,05	6
- luokka 3		1,38	6
- luokka 4		7,53	6
	Ulkomaiset toiminnot		
- luokka 1		9,59	9
- luokka 2		4,86	9
- luokka 3		1,38	9
- luokka 4		2,35	9
	Ulkom. toimipaikkojen osuus		
- luokka 1		0,00	6
- luokka 2		7,00	6
- luokka 3		0,10	6
- luokka 4		2,30	6
	Yrityksen koko, liikevaihto		
- luokka 1		7,57	6
- luokka 2		4,76	6
- luokka 3		3,54	6
- luokka 4		1,16	6
	Yrityksen koko, tase		
- luokka 1		10,53	6
- luokka 2		9,31	6
- luokka 3		4,09	6
- luokka 4		0,40	6

LIITE No 9

<u>Vakioitu muuttuja</u>	<u>Taustamuuttuja</u>	<u>X²</u>	<u>df</u>
Ulkom. toimipaikkojen lkm	Yhtiörakenne		
- luokka 1		9,69	9
- luokka 2		7,97	9
- luokka 3		4,69	9
- luokka 4		8,08	9
	Toimipaikkojen lukumäärä		
- luokka 1		6,41	9
- luokka 2		3,26	9
- luokka 3		2,23	9
- luokka 4		1,91	9
	Organisaation tasot		
- luokka 1		7,92	6
- luokka 2		6,13	6
- luokka 3		3,45	6
- luokka 4		1,59	6
	Organisaation perusmalli		
- luokka 1		10,54	9
- luokka 2		10,71	9
- luokka 3		2,08	9
- luokka 4		4,42	9
	Johtokunnan koko		
- luokka 1		8,15	6
- luokka 2		6,42	6
- luokka 3		4,58	6
- luokka 4		2,73	6
	Hallintojohtajan toimi		
- luokka 1		3,83	3
- luokka 2		0,58	3
- luokka 3		1,90	3
- luokka 4		2,60	3
	Suunnittelujohtajan toimi		
- luokka 1		6,14	3
- luokka 2		2,07	3
- luokka 3		4,68	3
- luokka 4		3,03	3
Organisaation tasot	Henkilökunnan koko		
- luokka 1		2,55	6
- luokka 2		3,98	6
- luokka 3		18,50***	6
	Asiakaskunnan koko		
- luokka 1		3,73	6
- luokka 2		14,59**	6
- luokka 3		6,40	6
	Hankkijakunnan koko		
- luokka 1		4,48	6
- luokka 2		8,17	6
- luokka 3		5,74	6
	Ulkom. hankkijak. koko		
- luokka 1		4,90	6
- luokka 2		11,99*	6
- luokka 3		9,19	6
	Lainanantajakunnan koko		
- luokka 1		0,71	6
- luokka 2		5,15	6
- luokka 3		14,44**	6

LIITE No 9

Vakioitu muuttuja

Organisaation tasot

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

Taustamuuttuja

Ulkom. lainojen osuus

X²

df

8,94

6

4,41

6

10,34

6

Tuotteiden perusratkaisut

10,33

6

6,92

6

3,02

6

Ulkomaiset toiminnot

7,69

9

8,85

9

17,19**

9

Ulkom. toimipaikkojen osuus

10,60

6

11,96*

6

4,45

6

Yrityksen koko, liikevaihto

0,54

6

2,32

6

13,42**

6

Yrityksen koko, tase

0,54

6

6,47

6

13,42**

6

Yhtiörakenne

5,80

9

13,79

9

8,35

9

Toimipaikkojen lukumäärä

1,75

9

6,56

9

10,22

9

Ulkom. toimipaikkojen lkm.

9,24

9

25,59***

9

11,32

9

Organisaation perusmalli

6,93

9

8,15

9

6,99

9

Johtokunnan koko

4,33

6

5,67

6

3,01

6

Hallintojohtajan toimi

2,53

3

1,93

3

2,32

3

Suunnittelujohtajan toimi

1,41

3

3,72

3

5,30

3

LIITE No 9

Vakioitu muuttuja

Organisaation perusmalli

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

Taustamuuttuja

Henkilökunnan koko

X² df

1,97 6
9,21 6
3,83 6
7,53 6

Asiakaskunnan koko

17,08*** 6
5,73 6
13,44** 6
7,29 6

Hankkijakunnan koko

4,23 6
14,34** 6
6,51 6
6,24 6

Ulkom. hankkijak. koko

4,89 6
6,88 6
10,33 6
3,43 6

Lainanantajakunnan koko

4,70 6
7,88 6
9,94 6
2,84 6

Ulkom. lainojen osuus

3,60 6
5,92 6
12,87** 6
5,00 6

Tuotteiden perusratkaisut

7,24 6
13,84** 6
11,79* 6
11,00* 6

Ulkomaiset toiminnot

8,87 9
6,34 9
21,73*** 9
9,04 9

Ulkom. toimipaikkojen osuus

8,42 6
7,91 6
12,83** 6
4,46 6

Yrityksen koko, liikevaihto

3,46 6
13,15** 6
2,83 6
4,08 6

Yrityksen koko, tase

3,82 6
10,36 6
5,77 6
7,53 6

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3
- luokka 4

LIITE No 9

Vakioitu muuttuja

Organisaation perusmalli

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 4

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 4

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 4

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 4

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 4

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 4

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 4

Johtokunnan koko

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

- luokka 1

- luokka 2

- luokka 3

Taustamuuttuja

Yhtiörakenne

X²

df

10,10

9

8,74

9

12,41

9

6,56

9

Toimipaikkojen lukumäärä

8,38

9

12,79

9

11,65

9

5,54

9

Ulkom. toimipaikkojen lkm.

11,27

9

14,33

9

20,74**

9

5,48

9

Organisaation tasot

1,65

6

5,28

6

4,26

6

4,81

6

Johtokunnan koko

8,61

6

8,05

6

2,07

6

8,38

6

Hallintojohtajan toimi

3,63

3

3,91

3

15,12***

3

2,77

3

Suunnittelujohtajan toimi

0,64

3

1,70

3

8,34**

3

3,79

3

Henkilökunnan koko

3,47

6

8,61

6

14,24**

6

Asiakaskunnan koko

11,27*

6

11,82*

6

8,93

6

Hankkijakunnan koko

5,08

6

12,16*

6

9,98

6

Ulkom. hankkijak. koko

3,45

6

8,71

6

9,20

6

Lainanantajakunnan koko

8,60

6

6,82

6

12,30*

6

LIITE No 9

Vakioitu muuttuja

Johtokunnan koko

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

- luokka 1
- luokka 2
- luokka 3

TaustamuuttujaX²

df

Ulkom. lainojen osuus

5,36 6
8,69 6
12,00* 6

Tuotteiden perusratkaisut

12,11* 6
5,57 6
11,95* 6

Ulkomaiset toiminnot

11,28 9
12,14 9
11,73 9

Ulkom. toimipaikkojen osuus

10,48 6
4,50 6
10,80* 6

Yrityksen koko, liikevaihto

4,83 6
5,55 6
6,12 6

Yrityksen koko, tase

6,76 6
4,13 6
9,52 6

Yhtiörakenne

7,18 9
11,65 9
11,06 9

Toimipaikkojen lukumäärä

13,35 9
5,69 9
12,65 9

Ulkom. toimipaikkojen lkm.

13,75 9
11,30 9
22,06*** 9

Organisaation tasot

1,86 6
1,12 6
8,36 6

Organisaation perusmalli

7,96 9
9,46 9
12,91 9

Hallintojohtajan toimi

3,82 3
1,07 3
7,71* 3

Suunnittelujohtajan toimi

3,82 3
3,15 3
6,35* 3

LIITE No 9

Vakioitu muuttuja

Hallintojohtajan toimi

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

Taustamuuttuja

Henkilökunnan koko

Asiakaskunnan koko

Hankkijakunnan koko

Ulkom. hankkijak. koko

Lainanantajakunnan koko

Ulkom. lainojen osuus

Tuotteiden perusratkaisut

Ulkomaiset toiminnot

Ulkom. toimipaikkojen osuus

Yrityksen koko, liikevaihto

Yrityksen koko, tase

Yhtiörakenne

Toimipaikkojen lukumäärä

Ulkom. toimipaikkojen lkm.

Organisaation tasot

Organisaation perusmalli

Johtokunnan koko

Suunnittelujohtajan toimi

X² df1,81 6
10,69* 63,96 6
19,48*** 68,70 6
7,82 67,40 6
10,77* 63,54 6
11,53* 63,34 6
15,91** 69,69 6
5,69 610,61 9
14,09 95,75 6
12,64** 63,69 6
11,54* 63,67 6
9,46 68,55 9
21,75*** 97,44 9
15,47* 99,37 9
26,59*** 93,47 6
7,39 618,41** 9
14,37 99,54 6
6,56 64,13 3
4,47 3

LIITE No 9

Vakioitu muuttuja

Suunnittelujohtajan toimi

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

- luokka 1
- luokka 2

Taustamuuttuja

Henkilökunnan koko

X² df

5,56 6
16,57** 6

Asiakaskunnan koko

12,28* 6
14,29** 6

Hankkijakunnan koko

8,74 6
13,49** 6

Ulkom. hankkijak. koko

6,41 6
12,97** 6

Lainanantajakunnan koko

6,76 6
15,14** 6

Ulkom. lainojen osuus

4,81 6
17,34*** 6

Tuotteiden perusratkaisut

11,62* 6
9,97 6

Ulkomaiset toiminnot

13,03 9
19,66** 9

Ulkom. toimipaikkojen osuus

11,09* 6
11,80* 6

Yrityksen koko, liikevaihto

6,86 6
10,17 6

Yrityksen koko, tase

6,18 6
15,01** 6

Yhtiörakenne

10,10 9
18,51** 9

Toimipaikkojen lukumäärä

15,41* 9
14,03 9

Ulkom. toimipaikkojen lkm.

26,64*** 9
21,79*** 9

Organisaation tasot

5,36 6
8,89 6

Organisaation perusmalli

8,04 9
12,16 9

Johtokunnan koko

7,66 6
9,02 6

Hallintojohtajan toimi

3,19 3
6,71* 3

LIITE 10: Jatkoanalyysin, kaksisuuntaisen varianssianalyysin
testitulokset:

	F-testi- arvo	d.f.
<u>Kassajäämä I a % liikevaihdosta,</u> taulu P-1 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,381	(3,90)
Henkilökunnan koko	0,313	(2,90)
2-way interactions	0,586	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,451	(3,90)
Asiakaskunnan koko	2,926*	(2,90)
2-way interactions	3,263***	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,428	(3,89)
Hankkijakunnan koko	0,023	(2,89)
2-way interactions	0,252	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,385	(3,84)
Ulkom.hankkijakunnan koko	0,014	(2,84)
2-way interactions	0,195	(5,84)
Suunnittelutyypit	0,377	(3,89)
Lainanantajakunnan koko	0,387	(2,89)
2-way interactions	0,194	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,337	(3,67)
Ulkom.lainojen osuus	0,160	(2,67)
2-way interactions	0,980	(6,67)
Suunnittelutyypit	0,324	(3,90)
Tuotteiden perusratkaisut	1,036	(2,90)
2-way interactions	0,698	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,326	(3,86)
Ulkomaiset toiminnot	1,084	(3,86)
2-way interactions	0,403	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,438	(3,90)
Ulkom.toimipaikkojen osuus	0,250	(2,90)
2-way interactions	1,318	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,446	(3,90)
Yrityksen koko, liikevaihto	0,400	(2,90)
2-way interactions	1,114	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,461	(3,91)
Yrityksen koko, tase	0,162	(2,91)
2-way interactions	1,072	(5,91)
Suunnittelutyypit	0,369	(3,86)
Yhtiörakenne	0,816	(3,86)
2-way interactions	1,634	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,592	(3,88)
Toimipaikkojen lukumäärä	0,371	(3,88)
2-way interactions	0,900	(7,88)

Suunnittelutyypit	0,375	(3,88)
Ulkom. toimipaikkojen lkm.	0,379	(3,88)
2-way interactions	0,518	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,506	(3,88)
Organisaation tasot	0,462	(2,88)
2-way interactions	1,052	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,544	(3,87)
Organisaation perusmalli	0,996	(3,87)
2-way interactions	0,755	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,630	(3,90)
Johtokunnan koko	0,120	(2,90)
2-way interactions	0,827	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,127	(3,94)
Hallintojohtajan toimi	5,265**	(1,94)
2-way interactions	1,199	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,931	(3,94)
Suunnittelujohtajan toimi	2,786*	(1,94)
2-way interactions	0,434	(3,94)
<u>Kassajäämä I a % koko pääomasta,</u>		
taulu P-2 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,233	(3,90)
Henkilökunnan koko	0,517	(2,90)
2-way interactions	0,495	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,193	(3,90)
Asiakaskunnan koko	2,431*	(2,90)
2-way interactions	3,445***	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,218	(3,89)
Hankkijakunnan koko	0,409	(2,89)
2-way interactions	0,157	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,207	(3,84)
Ulkom.hankkijakunnan koko	1,108	(2,84)
2-way interactions	0,550	(5,84)
Suunnittelutyypit	0,184	(3,89)
Lainanantajakunnan koko	0,701	(2,89)
2-way interactions	0,213	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,212	(3,67)
Ulkom.lainojen osuus	1,570	(2,67)
2-way interactions	0,625	(6,67)
Suunnittelutyypit	0,211	(3,90)
Tuotteiden perusratkaisut	0,798	(2,90)
2-way interactions	0,749	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,244	(3,86)
Ulkomaiset toiminnot	0,489	(3,86)
2-way interactions	0,426	(9,86)

Suunnittelutyypit	0,235	(3,90)
Ulkom.toimipaikkojen osuus	0,193	(2,90)
2-way interactions	1,242	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,187	(3,90)
Yrityksen koko, liikevaihto	0,555	(2,90)
2-way interactions	0,893	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,228	(3,91)
Yrityksen koko, tase	1,310	(2,91)
2-way interactions	0,680	(5,91)
Suunnittelutyypit	0,176	(3,86)
Yhtiö rakenne	0,199	(3,86)
2-way interactions	1,373	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,176	(3,88)
Toimipaikkojen lukumäärä	0,838	(3,88)
2-way interactions	0,903	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,210	(3,88)
Ulkom.toimipaikkojen lkm.	0,120	(3,88)
2-way interactions	0,625	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,317	(3,88)
Organisaation tasot	1,366	(2,88)
2-way interactions	1,207	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,239	(3,87)
Organisaation perusmalli	0,489	(3,87)
2-way interactions	0,964	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,309	(3,90)
Johtokunnan koko	0,482	(2,90)
2-way interactions	1,064	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,397	(3,94)
Hallintojohtajan toimi	10,085***	(1,94)
2-way interactions	1,497	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,241	(3,94)
Suunnittelujohtajan toimi	2,153	(1,94)
2-way interactions	0,363	(3,94)
<u>Kassajäämä I b % liikevaihdosta,</u>		
taulu P-3 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,329	(3,90)
Henkilökunnan koko	0,700	(2,90)
2-way interactions	0,618	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,762	(3,90)
Asiakaskunnan koko	2,636*	(2,90)
2-way interactions	2,248**	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,492	(3,89)
Hankkijakunnan koko	0,061	(2,89)
2-way interactions	0,666	(6,89)

Suunnittelutyypit	0,496	(3,84)
Ulkom.hankkijakunnan koko	0,064	(2,84)
2-way interactions	0,329	(5,84)
Suunnittelutyypit	0,315	(3,89)
Lainanantajakunnan koko	0,667	(2,89)
2-way interactions	0,271	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,517	(3,67)
Ulkom.lainojen osuus	0,048	(2,67)
2-way interactions	1,282	(6,67)
Suunnittelutyypit	0,264	(3,90)
Tuotteiden perusratkaisut	1,589	(2,90)
2-way interactions	0,911	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,280	(3,86)
Ulkomaiset toiminnot	1,993	(3,86)
2-way interactions	0,527	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,494	(3,90)
Ulkom.toimipaikkojen osuus	0,607	(2,90)
2-way interactions	1,525	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,463	(3,90)
Yrityksen koko, liikevaihto	0,525	(2,90)
2-way interactions	1,267	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,420	(3,91)
Yrityksen koko, tase	0,593	(2,91)
2-way interactions	1,139	(5,91)
Suunnittelutyypit	0,506	(3,86)
Yhtiö rakenne	0,752	(3,86)
2-way interactions	1,137	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,615	(3,88)
Toimipaikkojen lukumäärä	0,557	(3,88)
2-way interactions	0,820	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,259	(3,88)
Ulkom.toimipaikkojen lkm.	0,642	(3,88)
2-way interactions	0,580	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,539	(3,88)
Organisaation tasot	0,580	(2,88)
2-way interactions	1,478	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,643	(3,87)
Organisaation perusmalli	0,677	(3,87)
2-way interactions	0,891	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,748	(3,90)
Johtokunnan koko	0,060	(2,90)
2-way interactions	1,027	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,190	(3,94)
Hallintojohtajan toimi	2,702	(1,94)
2-way interactions	1,039	(3,94)

Suunnittelutyypit	1,061	(3,94)
Suunnittelujohtajan toimi	1,727	(1,94)
2-way interactions	1,153	(3,94)
<u>Koko pääoman bruttotuottoaste %</u> ,		
taulu P-4 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,252	(3,90)
Henkilökunnan koko	0,341	(2,90)
2-way interactions	0,488	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,322	(3,90)
Asiakaskunnan koko	1,883	(2,90)
2-way interactions	2,778**	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,250	(3,89)
Hankkijakunnan koko	0,303	(2,89)
2-way interactions	0,381	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,230	(3,84)
Ulkom.hankkijakunnan koko	1,318	(2,84)
2-way interactions	0,912	(5,84)
Suunnittelutyypit	0,231	(3,89)
Lainanantajakunnan koko	0,491	(2,89)
2-way interactions	0,200	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,414	(3,67)
Ulkom.lainojen osuus	1,845	(2,67)
2-way interactions	0,837	(6,67)
Suunnittelutyypit	0,216	(3,90)
Tuotteiden perusratkaisut	0,874	(2,90)
2-way interactions	1,016	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,239	(3,86)
Ulkomaiset toiminnot	1,162	(3,86)
2-way interactions	0,667	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,297	(3,90)
Ulkom.toimipaikkojen osuus	0,274	(2,90)
2-way interactions	1,000	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,206	(3,90)
Yrityksen koko, liikevaihto	0,205	(2,90)
2-way interactions	0,801	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,269	(3,91)
Yrityksen koko, tase	0,620	(2,91)
2-way interactions	0,628	(5,91)
Suunnittelutyypit	0,149	(3,86)
Yhtiö rakenne	0,614	(3,86)
2-way interactions	1,108	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,212	(3,88)
Toimipaikkojen lukumäärä	0,684	(3,88)
2-way interactions	0,869	(7,88)

Suunnittelutyypit	0,224	(3,88)
Ulkom.toimipaikkojen lkm.	0,051	(3,88)
2-way interactions	0,638	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,363	(3,88)
Organisaation tasot	1,035	(2,88)
2-way interactions	1,797	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,274	(3,87)
Organisaation perusmalli	0,466	(3,87)
2-way interactions	1,105	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,267	(3,90)
Johtokunnan koko	0,301	(2,90)
2-way interactions	1,141	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,470	(3,94)
Hallintojohtajan toimi	6,621**	(1,94)
2-way interactions	1,217	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,268	(3,94)
Suunnittelujohtajan toimi	1,223	(1,94)
2-way interactions	0,597	(3,94)
<u>Kassajäämä I b - verot % liikevaihdosta,</u>		
taulu P-5 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,313	(3,90)
Henkilökunnan koko	0,748	(2,90)
2-way interactions	0,536	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,734	(3,90)
Asiakaskunnan koko	2,221	(2,90)
2-way interactions	1,998*	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,502	(3,89)
Hankkijakunnan koko	0,091	(2,89)
2-way interactions	0,620	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,623	(3,84)
Ulkom.hankkijakunnan koko	0,078	(2,84)
2-way interactions	0,328	(5,84)
Suunnittelutyypit	0,270	(3,89)
Lainanantajakunnan koko	0,853	(2,89)
2-way interactions	0,319	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,552	(3,67)
Ulkom.lainojen osuus	0,025	(2,67)
2-way interactions	1,336	(6,67)
Suunnittelutyypit	0,227	(3,90)
Tuotteiden perusratkaisut	1,878	(2,90)
2-way interactions	0,876	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,307	(3,86)
Ulkomaiset toiminnot	1,813	(3,86)
2-way interactions	0,481	(9,86)

Suunnittelutyypit	0,518	(3,90)
Ulkom.toimipaikkojen osuus	0,430	(2,90)
2-way interactions	1,405	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,458	(3,90)
Yrityksen koko, liikevaihto	0,519	(2,90)
2-way interactions	1,247	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,382	(3,91)
Yrityksen koko, tase	0,741	(2,91)
2-way interactions	1,159	(5,91)
Suunnittelutyypit	0,557	(3,86)
Yhtiö rakenne	0,789	(3,86)
2-way interactions	1,114	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,630	(3,88)
Toimipaikkojen lukumäärä	0,474	(3,88)
2-way interactions	0,938	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,222	(3,88)
Ulkom.toimipaikkojen lkm.	0,606	(3,88)
2-way interactions	0,562	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,560	(3,88)
Organisaation tasot	0,616	(2,88)
2-way interactions	1,257	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,662	(3,87)
Organisaation perusmalli	0,698	(3,87)
2-way interactions	0,919	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,782	(3,90)
Johtokunnan koko	0,078	(2,90)
2-way interactions	0,959	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,236	(3,94)
Hallintojohtajan toimi	2,477	(1,94)
2-way interactions	1,226	(3,94)
Suunnittelutyypit	1,096	(3,94)
Suunnittelujohtajan toimi	1,771	(1,94)
2-way interactions	1,027	(3,94)
<u>Koko pääoman tuottoaste %</u> ,		
taulu P-6 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,305	(3,90)
Henkilökunnan koko	0,444	(2,90)
2-way interactions	0,413	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,471	(3,90)
Asiakaskunnan koko	1,349	(2,90)
2-way interactions	2,310**	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,356	(3,89)
Hankkijakunnan koko	0,157	(2,89)
2-way interactions	0,421	(6,89)

Suunnittelutyypit	0,440	(3,84)
Ulkom.hankkijakunnan koko	1,436	(2,84)
2-way interactions	0,772	(5,84)
Suunnittelutyypit	0,308	(3,89)
Lainanantajakunnan koko	0,245	(2,89)
2-way interactions	0,203	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,481	(3,67)
Ulkom.lainojen osuus	1,551	(2,67)
2-way interactions	0,931	(6,67)
Suunnittelutyypit	0,278	(3,90)
Tuotteiden perusratkaisut	0,845	(2,90)
2-way interactions	0,912	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,320	(3,86)
Ulkomaiset toiminnot	1,110	(3,86)
2-way interactions	0,638	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,368	(3,90)
Ulkom.toimipaikkojen osuus	0,216	(2,90)
2-way interactions	0,821	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,278	(3,90)
Yrityksen koko, liikevaihto	0,131	(2,90)
2-way interactions	0,803	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,365	(3,91)
Yrityksen koko, tase	0,383	(2,91)
2-way interactions	0,683	(5,91)
Suunnittelutyypit	0,201	(3,86)
Yhtiö rakenne	0,655	(3,86)
2-way interactions	1,142	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,310	(3,88)
Toimipaikkojen lukumäärä	0,562	(3,88)
2-way interactions	0,948	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,279	(3,88)
Ulkom.toimipaikkojen lkm.	0,085	(3,88)
2-way interactions	0,563	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,487	(3,88)
Organisaation tasot	0,828	(2,88)
2-way interactions	1,495	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,366	(3,87)
Organisaation perusmalli	0,392	(3,87)
2-way interactions	1,160	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,366	(3,90)
Johtokunnan koko	0,266	(2,90)
2-way interactions	1,087	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,666	(3,94)
Hallintojohtajan toimi	6,278**	(1,94)
2-way interactions	1,530	(3,94)

Suunnittelutyypit	0,331	(3,94)
Suunnittelujohtajan toimi	1,219	(1,94)
2-way interactions	0,466	(3,94)
<u>Kassajäämä II % liikevaihdosta,</u>		
taulu P-7 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,350	(3,90)
Henkilökunnan koko	0,198	(2,90)
2-way interactions	0,350	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,229	(3,90)
Asiakaskunnan koko	2,207	(2,90)
2-way interactions	1,961*	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,473	(3,89)
Hankkijakunnan koko	0,019	(2,89)
2-way interactions	0,555	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,807	(3,84)
Ulkom.hankkijakunnan koko	0,929	(2,84)
2-way interactions	0,677	(5,84)
Suunnittelutyypit	0,480	(3,89)
Lainanantajakunnan koko	0,158	(2,89)
2-way interactions	0,168	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,890	(3,67)
Ulkom.lainojen osuus	1,893	(2,67)
2-way interactions	0,882	(6,67)
Suunnittelutyypit	0,382	(3,90)
Tuotteiden perusratkaisut	0,030	(2,90)
2-way interactions	1,131	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,287	(3,86)
Ulkomaiset toiminnot	0,741	(3,86)
2-way interactions	0,493	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,532	(3,90)
Ulkom.toimipaikkojen osuus	1,103	(2,90)
2-way interactions	1,325	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,409	(3,90)
Yrityksen koko, liikevaihto	0,124	(2,90)
2-way interactions	0,985	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,533	(3,91)
Yrityksen koko, tase	0,191	(2,91)
2-way interactions	0,921	(5,91)
Suunnittelutyypit	0,296	(3,86)
Yhtiö rakenne	0,878	(3,86)
2-way interactions	0,925	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,339	(3,88)
Toimipaikkojen lukumäärä	0,525	(3,88)
2-way interactions	0,960	(7,88)

Suunnittelutyypit	0,268	(3,88)
Ulkom.toimipaikkojen lkm.	0,259	(3,88)
2-way interactions	0,578	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,673	(3,88)
Organisaation tasot	0,779	(2,88)
2-way interactions	1,638	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,509	(3,87)
Organisaation perusmalli	0,179	(3,87)
2-way interactions	0,963	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,687	(3,90)
Johtokunnan koko	0,418	(2,90)
2-way interactions	0,927	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,031	(3,94)
Hallintojohtajan toimi	4,260**	(1,94)
2-way interactions	1,571	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,710	(3,94)
Suunnittelujohtajan toimi	1,660	(1,94)
2-way interactions	0,653	(3,94)
<u>Kassajäämä II % koko pääomasta,</u>		
taulu P-8 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,364	(3,90)
Henkilökunnan koko	0,295	(2,90)
2-way interactions	0,436	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,633	(3,90)
Asiakaskunnan koko	2,222	(2,90)
2-way interactions	2,076*	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,369	(3,89)
Hankkijakunnan koko	0,119	(2,89)
2-way interactions	0,435	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,506	(3,84)
Ulkom.hankkijakunnan koko	1,674	(2,84)
2-way interactions	1,263	(5,84)
Suunnittelutyypit	0,451	(3,89)
Lainanantajakunnan koko	0,980	(2,89)
2-way interactions	0,197	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,748	(3,67)
Ulkom.lainojen osuus	3,033*	(2,67)
2-way interactions	0,862	(6,67)
Suunnittelutyypit	0,337	(3,90)
Tuotteiden perusratkaisut	0,028	(2,90)
2-way interactions	0,985	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,298	(3,86)
Ulkomaiset toiminnot	0,514	(3,86)
2-way interactions	0,609	(9,86)

Suunnittelutyypit	0,490	(3,90)
Ulkom.toimipaikkojen osuus	0,673	(2,90)
2-way interactions	1,127	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,326	(3,90)
Yrityksen koko, liikevaihto	0,218	(2,90)
2-way interactions	0,835	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,438	(3,91)
Yrityksen koko, tase	0,865	(2,91)
2-way interactions	0,681	(5,91)
Suunnittelutyypit	0,226	(3,86)
Yhtiörakenne	0,676	(3,86)
2-way interactions	1,093	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,305	(3,88)
Toimipaikkojen lukumäärä	0,561	(3,88)
2-way interactions	0,949	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,288	(3,88)
Ulkom.toimipaikkojen lkm.	0,078	(3,88)
2-way interactions	0,596	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,552	(3,88)
Organisaation tasot	1,018	(2,88)
2-way interactions	1,375	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,450	(3,87)
Organisaation perusmalli	0,362	(3,87)
2-way interactions	1,255	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,458	(3,90)
Johtokunnan koko	0,302	(2,90)
2-way interactions	1,367	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,729	(3,94)
Hallintojohtajan toimi	6,635**	(1,94)
2-way interactions	1,765	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,371	(3,94)
Suunnittelujohtajan toimi	0,867	(1,94)
2-way interactions	0,624	(3,94)
<u>Käyttökate % liikevaihdosta,</u>		
taulu P-9 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,939	(3,90)
Henkilökunnan koko	0,668	(2,90)
2-way interactions	0,488	(6,90)
Suunnittelutyypit	2,117*	(3,90)
Asiakaskunnan koko	4,665**	(2,90)
2-way interactions	1,135	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,587	(3,89)
Hankkijakunnan koko	0,124	(2,89)
2-way interactions	0,681	(6,89)

Suunnittelutyypit	0,430	(3,84)
Ulkom.hankkijakunnan koko	0,285	(2,84)
2-way interactions	0,522	(5,84)
Suunnittelutyypit	0,535	(3,89)
Lainanantajakunnan koko	0,692	(2,89)
2-way interactions	0,531	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,372	(3,67)
Ulkom.lainojen osuus	0,404	(2,67)
2-way interactions	0,357	(6,67)
Suunnittelutyypit	0,465	(3,90)
Tuotteiden perusratkaisut	1,497	(2,90)
2-way interactions	0,687	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,490	(3,86)
Ulkomaiset toiminnot	2,944**	(3,86)
2-way interactions	0,823	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,339	(3,90)
Ulkom.toimipaikkojen osuus	1,675	(2,90)
2-way interactions	0,380	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,191	(3,90)
Yrityksen koko, liikevaihto	1,214	(2,90)
2-way interactions	0,697	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,952	(3,91)
Yrityksen koko, tase	0,824	(2,91)
2-way interactions	0,668	(5,91)
Suunnittelutyypit	0,622	(3,86)
Yhtiö rakenne	0,292	(3,86)
2-way interactions	1,496	(9,86)
Suunnittelutyypit	1,122	(3,88)
Toimipaikkojen lukumäärä	2,942**	(3,88)
2-way interactions	1,706	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,636	(3,88)
Ulkom.toimipaikkojen lkm.	1,846	(3,88)
2-way interactions	0,238	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,933	(3,88)
Organisaation tasot	1,527	(2,88)
2-way interactions	0,869	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,529	(3,87)
Organisaation perusmalli	0,148	(3,87)
2-way interactions	1,137	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,816	(3,90)
Johtokunnan koko	0,237	(2,90)
2-way interactions	0,859	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,457	(3,94)
Hallintojohtajan toimi	5,514**	(1,94)
2-way interactions	2,100	(3,94)

Suunnittelutyypit	0,721	(3,94)
Suunnittelujohtajan toimi	0,000	(1,94)
2-way interactions	1,144	(3,94)
<u>Käyttökate % koko pääomasta,</u>		
taulu P-10 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,205	(3,90)
Henkilökunnan koko	5,896***	(2,90)
2-way interactions	0,108	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,062	(3,90)
Asiakaskunnan koko	2,031	(2,90)
2-way interactions	1,542	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,118	(3,89)
Hankkijakunnan koko	1,836	(2,89)
2-way interactions	0,243	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,107	(3,84)
Ulkom.hankkijakunnan koko	2,317	(2,84)
2-way interactions	1,123	(5,84)
Suunnittelutyypit	0,046	(3,89)
Lainanantajakunnan koko	3,226**	(2,89)
2-way interactions	0,432	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,246	(3,67)
Ulkom.lainojen osuus	0,473	(2,67)
2-way interactions	0,670	(6,67)
Suunnittelutyypit	0,113	(3,90)
Tuotteiden perusratkaisut	3,213**	(2,90)
2-way interactions	0,725	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,231	(3,86)
Ulkomaiset toiminnot	0,569	(3,86)
2-way interactions	0,801	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,060	(3,90)
Ulkom.toimipaikkojen osuus	0,265	(2,90)
2-way interactions	1,185	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,175	(3,90)
Yrityksen koko, liikevaihto	4,827***	(2,90)
2-way interactions	0,243	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,468	(3,91)
Yrityksen koko, tase	7,019***	(2,91)
2-way interactions	0,182	(5,91)
Suunnittelutyypit	0,045	(3,86)
Yhtiö rakenne	0,395	(3,86)
2-way interactions	1,522	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,051	(3,88)
Toimipaikkojen lukumäärä	3,341**	(3,88)
2-way interactions	1,285	(7,88)

Suunnittelutyypit	0,033	(3,88)
Ulkom.toimipaikkojen lkm.	0,778	(3,88)
2-way interactions	0,951	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,246	(3,88)
Organisaation tasot	6,410***	(2,88)
2-way interactions	1,878*	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,111	(3,87)
Organisaation perusmalli	0,340	(3,87)
2-way interactions	1,364	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,129	(3,90)
Johtokunnan koko	1,624	(2,90)
2-way interactions	0,768	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,200	(3,94)
Hallintojohtajan toimi	12,231***	(1,94)
2-way interactions	2,185*	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,117	(3,94)
Suunnittelujohtajan toimi	0,001	(1,94)
2-way interactions	0,312	(3,94)
<u>Käyttöperusteinen kokonaistulos % liikevaihdosta,</u>		
taulu P-11 selitys:		
Suunnittelutyypit	1,208	(3,90)
Henkilökunnan koko	0,124	(2,90)
2-way interactions	0,962	(6,90)
Suunnittelutyypit	2,121*	(3,90)
Asiakaskunnan koko	4,592**	(2,90)
2-way interactions	1,602	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,001	(3,89)
Hankkijakunnan koko	0,497	(2,89)
2-way interactions	1,322	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,684	(3,84)
Ulkom.hankkijakunnan koko	0,391	(2,84)
2-way interactions	0,861	(5,84)
Suunnittelutyypit	1,392	(3,89)
Lainanantajakunnan koko	0,935	(2,89)
2-way interactions	0,724	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,485	(3,67)
Ulkom.lainojen osuus	2,263	(2,67)
2-way interactions	0,691	(6,67)
Suunnittelutyypit	1,493	(3,90)
Tuotteiden perusratkaisut	2,238	(2,90)
2-way interactions	1,264	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,230	(3,86)
Ulkomaiset toiminnot	0,336	(3,86)
2-way interactions	0,630	(9,86)

Suunnittelutyypit	1,223	(3,90)
Ulkom.toimipaikkojen osuus	2,181	(2,90)
2-way interactions	0,962	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,345	(3,90)
Yrityksen koko, liikevaihto	0,154	(2,90)
2-way interactions	2,140*	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,137	(3,91)
Yrityksen koko, tase	0,249	(2,91)
2-way interactions	0,644	(5,91)
Suunnittelutyypit	1,021	(3,86)
Yhtiörakenne	1,802	(3,86)
2-way interactions	1,261	(9,86)
Suunnittelutyypit	1,216	(3,88)
Toimipaikkojen lukumäärä	0,748	(3,88)
2-way interactions	1,291	(7,88)
Suunnittelutyypit	1,642	(3,88)
Ulkom.toimipaikkojen lkm.	1,558	(3,88)
2-way interactions	0,590	(7,88)
Suunnittelutyypit	1,246	(3,88)
Organisaation tasot	0,286	(2,88)
2-way interactions	2,006*	(6,88)
Suunnittelutyypit	1,376	(3,87)
Organisaation perusmalli	1,958	(3,87)
2-way interactions	1,682	(8,87)
Suunnittelutyypit	1,232	(3,90)
Johtokunnan koko	0,183	(2,90)
2-way interactions	1,112	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,423	(3,94)
Hallintojohtajan toimi	2,852*	(1,94)
2-way interactions	1,348	(3,94)
Suunnittelutyypit	1,202	(3,94)
Suunnittelujohtajan toimi	0,020	(1,94)
2-way interactions	1,822	(3,94)
<u>Käyttöperusteinen kokonaistulos + korot % koko pääomasta,</u>		
taulu P-12 selitys:		
Suunnittelutyypit	1,431	(3,90)
Henkilökunnan koko	1,276	(2,90)
2-way interactions	0,798	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,343	(3,90)
Asiakaskunnan koko	3,603**	(2,90)
2-way interactions	2,222**	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,983	(3,89)
Hankkijakunnan koko	0,051	(2,89)
2-way interactions	0,940	(6,89)

Suunnittelutyypit	0,768	(3,84)
Ulkom.hankkijakunnan koko	0,987	(2,84)
2-way interactions	0,816	(5,84)
Suunnittelutyypit	1,311	(3,89)
Lainanantajakunnan koko	0,820	(2,89)
2-way interactions	1,326	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,826	(3,67)
Ulkom.lainojen osuus	0,746	(2,67)
2-way interactions	0,966	(6,67)
Suunnittelutyypit	1,156	(3,90)
Tuotteiden perusratkaisut	0,214	(2,90)
2-way interactions	1,592	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,106	(3,86)
Ulkomaiset toiminnot	0,224	(3,86)
2-way interactions	0,583	(9,86)
Suunnittelutyypit	1,182	(3,90)
Ulkom.toimipaikkojen osuus	1,342	(2,90)
2-way interactions	0,322	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,200	(3,90)
Yrityksen koko, liikevaihto	0,569	(2,90)
2-way interactions	1,313	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,017	(3,91)
Yrityksen koko, tase	0,478	(2,91)
2-way interactions	0,398	(5,91)
Suunnittelutyypit	1,496	(3,86)
Yhtiörakenne	1,303	(3,86)
2-way interactions	2,667***	(9,86)
Suunnittelutyypit	1,264	(3,88)
Toimipaikkojen lukumäärä	0,946	(3,88)
2-way interactions	1,367	(7,88)
Suunnittelutyypit	1,560	(3,88)
Ulkom.toimipaikkojen lkm.	0,956	(3,88)
2-way interactions	0,459	(7,88)
Suunnittelutyypit	1,196	(3,88)
Organisaation tasot	0,890	(2,88)
2-way interactions	3,090***	(6,88)
Suunnittelutyypit	1,954	(3,87)
Organisaation perusmalli	1,662	(3,87)
2-way interactions	2,721***	(8,87)
Suunnittelutyypit	1,240	(3,90)
Johtokunnan koko	0,696	(2,90)
2-way interactions	1,021	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,095	(3,94)
Hallintojohtajan toimi	4,742**	(1,94)
2-way interactions	0,945	(3,94)

Suunnittelutyypit	1,292	(3,94)
Suunnittelujohtajan toimi	0,067	(1,94)
2-way interactions	1,424	(3,94)
<u>Current ratio,</u>		
taulu P-13 selitys:		
Suunnittelutyypit	1,230	(3,90)
Henkilökunnan koko	0,700	(2,90)
2-way interactions	1,113	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,381	(3,90)
Asiakaskunnan koko	0,225	(2,90)
2-way interactions	2,614**	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,050	(3,89)
Hankkijakunnan koko	2,831*	(2,89)
2-way interactions	0,666	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,645	(3,84)
Ulkom.hankkijakunnan koko	0,586	(2,84)
2-way interactions	1,309	(5,84)
Suunnittelutyypit	1,731	(3,89)
Lainanantajakunnan koko	2,045	(2,89)
2-way interactions	0,596	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,409	(3,67)
Ulkom.lainojen osuus	1,187	(2,67)
2-way interactions	1,481	(6,67)
Suunnittelutyypit	1,624	(3,90)
Tuotteiden perusratkaisut	1,107	(2,90)
2-way interactions	1,378	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,552	(3,86)
Ulkomaiset toiminnot	2,026	(3,86)
2-way interactions	1,642	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,705	(3,90)
Ulkom.toimipaikkojen osuus	1,710	(2,90)
2-way interactions	1,328	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,532	(3,90)
Yrityksen koko, liikevaihto	0,734	(2,90)
2-way interactions	1,464	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,422	(3,91)
Yrityksen koko, tase	0,777	(2,91)
2-way interactions	0,704	(5,91)
Suunnittelutyypit	1,403	(3,86)
Yhtiö rakenne	0,754	(3,86)
2-way interactions	1,309	(9,86)
Suunnittelutyypit	1,144	(3,88)
Toimipaikkojen lukumäärä	1,687	(3,88)
2-way interactions	1,224	(7,88)

Suunnittelutyypit	0,716	(3,88)
Ulkom.toimipaikkojen lkm.	1,155	(3,88)
2-way interactions	1,368	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,950	(3,88)
Organisaation tasot	0,538	(2,88)
2-way interactions	1,097	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,893	(3,87)
Organisaation perusmalli	0,678	(3,87)
2-way interactions	1,379	(8,87)
Suunnittelutyypit	1,699	(3,90)
Johtokunnan koko	5,090***	(2,90)
2-way interactions	1,580	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,038	(3,94)
Hallintojohtajan toimi	0,217	(1,94)
2-way interactions	1,429	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,739	(3,94)
Suunnittelujohtajan toimi	0,954	(1,94)
2-way interactions	1,025	(3,94)
<u>Velkaantumisaste %, taulu P-14 selitys:</u>		
Suunnittelutyypit	1,339	(3,90)
Henkilökunnan koko	0,239	(2,90)
2-way interactions	1,892*	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,305	(3,90)
Asiakaskunnan koko	0,017	(2,90)
2-way interactions	3,067***	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,789	(3,89)
Hankkijakunnan koko	1,420	(2,89)
2-way interactions	1,825*	(6,89)
Suunnittelutyypit	1,074	(3,84)
Ulkom.hankkijakunnan koko	1,726	(2,84)
2-way interactions	0,602	(5,84)
Suunnittelutyypit	1,512	(3,89)
Lainanantajakunnan koko	0,441	(2,89)
2-way interactions	0,887	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,229	(3,67)
Ulkom.lainojen osuus	2,771*	(2,67)
2-way interactions	0,852	(6,67)
Suunnittelutyypit	1,454	(3,90)
Tuotteiden perusratkaisut	2,564*	(2,90)
2-way interactions	1,317	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,987	(3,86)
Ulkomaiset toiminnot	0,250	(3,86)
2-way interactions	0,891	(9,86)

Suunnittelutyypit	1,103	(3,90)
Ulkom.toimipaikkojen osuus	2,162	(2,90)
2-way interactions	0,535	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,015	(3,90)
Yrityksen koko, liikevaihto	0,762	(2,90)
2-way interactions	1,030	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,095	(3,91)
Yrityksen koko, tase	0,244	(2,91)
2-way interactions	0,643	(5,91)
Suunnittelutyypit	0,892	(3,86)
Yhtiörakenne	0,594	(3,86)
2-way interactions	0,305	(9,86)
Suunnittelutyypit	1,272	(3,88)
Toimipaikkojen lukumäärä	1,111	(3,88)
2-way interactions	0,587	(7,88)
Suunnittelutyypit	1,126	(3,88)
Ulkom.toimipaikkojen 1km.	1,191	(3,88)
2-way interactions	1,456	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,818	(3,88)
Organisaation tasot	0,196	(2,88)
2-way interactions	0,043	(6,88)
Suunnittelutyypit	1,192	(3,87)
Organisaation perusmalli	1,915	(3,87)
2-way interactions	0,564	(8,87)
Suunnittelutyypit	1,271	(3,90)
Johtokunnan koko	0,345	(2,90)
2-way interactions	0,897	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,187	(3,94)
Hallintojohtajan toimi	0,047	(1,94)
2-way interactions	0,476	(3,94)
Suunnittelutyypit	1,417	(3,94)
Suunnittelujohtajan toimi	0,762	(1,94)
2-way interactions	0,789	(3,94)
<u>Nettovelkojen takaisinmaksukyky %, taulu P-15 selitys:</u>		
Suunnittelutyypit	0,622	(3,90)
Henkilökunnan koko	0,016	(2,90)
2-way interactions	0,853	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,037	(3,90)
Asiakaskunnan koko	0,609	(2,90)
2-way interactions	1,223	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,501	(3,89)
Hankkijakunnan koko	0,029	(2,89)
2-way interactions	1,026	(6,89)

Suunnittelutyypit	0,614	(3,84)
Ulkom.hankkijakunnan koko	0,055	(2,84)
2-way interactions	1,058	(5,84)
Suunnittelutyypit	1,539	(3,89)
Lainanantajakunnan koko	2,326*	(2,89)
2-way interactions	0,388	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,069	(3,67)
Ulkom.lainojen osuus	1,144	(2,67)
2-way interactions	0,596	(6,67)
Suunnittelutyypit	0,707	(3,90)
Tuotteiden perusratkaisut	0,495	(2,90)
2-way interactions	0,651	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,420	(3,86)
Ulkomaiset toiminnot	0,382	(3,86)
2-way interactions	0,823	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,467	(3,90)
Ulkom.toimipaikkojen osuus	0,248	(2,90)
2-way interactions	0,278	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,948	(3,90)
Yrityksen koko, liikevaihto	0,801	(2,90)
2-way interactions	0,448	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,116	(3,91)
Yrityksen koko, tase	1,596	(2,91)
2-way interactions	0,871	(5,91)
Suunnittelutyypit	0,509	(3,86)
Yhtiö rakenne	0,123	(3,86)
2-way interactions	0,984	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,688	(3,88)
Toimipaikkojen lukumäärä	0,451	(3,88)
2-way interactions	0,690	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,764	(3,88)
Ulkom.toimipaikkojen lkm.	1,596	(3,88)
2-way interactions	0,562	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,978	(3,88)
Organisaation tasot	2,624*	(2,88)
2-way interactions	0,134	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,535	(3,87)
Organisaation perusmalli	0,083	(3,87)
2-way interactions	0,806	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,829	(3,90)
Johtokunnan koko	0,612	(2,90)
2-way interactions	1,029	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,948	(3,94)
Hallintojohtajan toimi	1,178	(1,94)
2-way interactions	1,308	(3,94)

Suunnittelutyypit	0,505	(3,94)
Suunnittelujohtajan toimi	0,441	(1,94)
2-way interactions	0,944	(3,94)
<u>Vieraan pääoman takaisinmaksukyky %, taulu P-16 selitys:</u>		
Suunnittelutyypit	0,596	(3,90)
Henkilökunnan koko	0,310	(2,90)
2-way interactions	0,446	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,946	(3,90)
Asiakaskunnan koko	2,522*	(2,90)
2-way interactions	2,205**	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,525	(3,89)
Hankkijakunnan koko	0,101	(2,89)
2-way interactions	0,795	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,572	(3,84)
Ulkom.hankkijakunnan koko	1,253	(2,84)
2-way interactions	1,462	(5,84)
Suunnittelutyypit	0,775	(3,89)
Lainanantajakunnan koko	1,374	(2,89)
2-way interactions	0,341	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,914	(3,67)
Ulkom.lainojen osuus	3,934**	(2,67)
2-way interactions	0,707	(6,67)
Suunnittelutyypit	0,513	(3,90)
Tuotteiden perusratkaisut	0,078	(2,90)
2-way interactions	1,037	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,416	(3,86)
Ulkomaiset toiminnot	0,696	(3,86)
2-way interactions	0,661	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,667	(3,90)
Ulkom.toimipaikkojen osuus	1,086	(2,90)
2-way interactions	1,171	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,488	(3,90)
Yrityksen koko, liikevaihto	0,506	(2,90)
2-way interactions	0,520	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,646	(3,91)
Yrityksen koko, tase	1,009	(2,91)
2-way interactions	0,491	(5,91)
Suunnittelutyypit	0,379	(3,86)
Yhtiörakenne	1,006	(3,86)
2-way interactions	1,131	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,523	(3,88)
Toimipaikkojen lukumäärä	1,027	(3,88)
2-way interactions	0,723	(7,88)

Suunnittelutyypit	0,449	(3,88)
Ulkom.toimipaikkojen lkm.	0,405	(3,88)
2-way interactions	0,642	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,718	(3,88)
Organisaation tasot	0,695	(2,88)
2-way interactions	1,075	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,738	(3,87)
Organisaation perusmalli	0,459	(3,87)
2-way interactions	1,304	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,587	(3,90)
Johtokunnan koko	0,357	(2,90)
2-way interactions	1,245	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,057	(3,94)
Hallintojohtajan toimi	7,261***	(1,94)
2-way interactions	1,708	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,591	(3,94)
Suunnittelujohtajan toimi	0,608	(1,94)
2-way interactions	0,733	(3,94)
<u>Vieras pääoma % liikevaihdosta,</u> taulu P-17 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,226	(3,90)
Henkilökunnan koko	2,084	(2,90)
2-way interactions	1,232	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,890	(3,90)
Asiakaskunnan koko	0,887	(2,90)
2-way interactions	0,665	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,056	(3,89)
Hankkijakunnan koko	2,152	(2,89)
2-way interactions	0,684	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,353	(3,84)
Ulkom.hankkijakunnan koko	1,343	(2,84)
2-way interactions	1,361	(5,84)
Suunnittelutyypit	0,175	(3,89)
Lainanantajakunnan koko	6,026***	(2,89)
2-way interactions	0,794	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,097	(3,67)
Ulkom.lainojen osuus	9,214***	(2,67)
2-way interactions	1,741	(6,67)
Suunnittelutyypit	0,343	(3,90)
Tuotteiden perusratkaisut	11,559***	(2,90)
2-way interactions	1,257	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,129	(3,86)
Ulkomaiset toiminnot	0,882	(3,86)
2-way interactions	0,623	(9,86)

Suunnittelutyypit	0,276	(3,90)
Ulkom.toimipaikkojen osuus	2,738*	(2,90)
2-way interactions	0,880	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,209	(3,90)
Yrityksen koko, liikevaihto	0,965	(2,90)
2-way interactions	1,308	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,111	(3,91)
Yrityksen koko, tase	8,243***	(2,91)
2-way interactions	0,517	(5,91)
Suunnittelutyypit	0,455	(3,86)
Yhtiö rakenne	0,094	(3,86)
2-way interactions	0,401	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,347	(3,88)
Toimipaikkojen lukumäärä	0,263	(3,88)
2-way interactions	1,150	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,085	(3,88)
Ulkom.toimipaikkojen lkm.	1,180	(3,88)
2-way interactions	0,934	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,189	(3,88)
Organisaation tasot	2,920*	(2,88)
2-way interactions	1,417	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,292	(3,87)
Organisaation perusmalli	0,435	(3,87)
2-way interactions	0,617	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,385	(3,90)
Johtokunnan koko	1,596	(2,90)
2-way interactions	1,119	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,236	(3,94)
Hallintojohtajan toimi	1,406	(1,94)
2-way interactions	0,366	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,402	(3,94)
Suunnittelujohtajan toimi	0,702	(1,94)
2-way interactions	0,696	(3,94)
<u>Vieraan pääoman muutos %, taulu P-18 selitys:</u>		
Suunnittelutyypit:	0,371	(3,90)
Henkilökunnan koko	0,609	(2,90)
2-way interactions	0,819	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,192	(3,90)
Asiakaskunnan koko	0,162	(2,90)
2-way interactions	0,652	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,346	(3,89)
Hankkijakunnan koko	0,043	(2,89)
2-way interactions	1,067	(6,89)

Suunnittelutyypit	0,264	(3,84)
Ulkom.hankkijakunnan koko	0,187	(2,84)
2-way interactions	0,550	(5,84)
Suunnittelutyypit	0,318	(3,89)
Lainanantajakunnan koko	0,213	(2,89)
2-way interactions	0,666	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,087	(3,67)
Ulkom.lainojen osuus	0,489	(2,67)
2-way interactions	0,792	(6,67)
Suunnittelutyypit	0,309	(3,90)
Tuotteiden perusratkaisut	0,675	(2,90)
2-way interactions	1,040	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,457	(3,86)
Ulkomaiset toiminnot	1,052	(3,86)
2-way interactions	2,260**	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,270	(3,90)
Ulkom.toimipaikkojen osuus	1,815	(2,90)
2-way interactions	0,696	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,387	(3,90)
Yrityksen koko, liikevaihto	0,656	(2,90)
2-way interactions	0,625	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,503	(3,91)
Yrityksen koko, tase	1,238	(2,91)
2-way interactions	0,983	(5,91)
Suunnittelutyypit	0,299	(3,86)
Yhtiörakenne	1,794	(3,86)
2-way interactions	1,418	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,208	(3,88)
Toimipaikkojen lukumäärä	0,030	(3,88)
2-way interactions	0,353	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,089	(3,88)
Ulkom.toimipaikkojen lkm.	2,358*	(3,88)
2-way interactions	1,446	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,438	(3,88)
Organisaation tasot	0,450	(2,88)
2-way interactions	1,532	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,277	(3,87)
Organisaation perusmalli	0,149	(3,87)
2-way interactions	1,736*	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,376	(3,90)
Johtokunnan koko	0,792	(2,90)
2-way interactions	1,201	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,311	(3,94)
Hallintojohtajan toimi	0,361	(1,94)
2-way interactions	0,281	(3,94)

Suunnittelutyypit	0,487	(3,94)
Suunnittelujohtajan toimi	4,135**	(1,94)
2-way interactions	4,043***	(3,94)
<u>Koko pääoman muutos %, taulu P-19 selitys:</u>		
Suunnittelutyypit	0,246	(3,90)
Henkilökunnan koko	0,233	(2,90)
2-way interactions	0,901	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,207	(3,90)
Asiakaskunnan koko	0,019	(2,90)
2-way interactions	1,032	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,328	(3,89)
Hankkijakunnan koko	0,363	(2,89)
2-way interactions	0,748	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,251	(3,84)
Ulkom.hankkijakunnan koko	0,468	(2,84)
2-way interactions	1,032	(5,84)
Suunnittelutyypit	0,238	(3,89)
Lainantantajakunnan koko	0,378	(2,89)
2-way interactions	1,088	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,024	(3,67)
Ulkom.lainojen osuus	0,047	(2,67)
2-way interactions	1,004	(6,67)
Suunnittelutyypit	0,207	(3,90)
Tuotteiden perusratkaisut	0,102	(2,90)
2-way interactions	2,456**	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,332	(3,86)
Ulkomaiset toiminnot	1,239	(3,86)
2-way interactions	1,357	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,432	(3,90)
Ulkom.toimipaikkojen osuus	3,738**	(2,90)
2-way interactions	0,699	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,222	(3,90)
Yrityksen koko, liikevaihto	0,137	(2,90)
2-way interactions	0,522	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,295	(3,91)
Yrityksen koko, tase	0,413	(2,91)
2-way interactions	0,474	(5,91)
Suunnittelutyypit	0,332	(3,86)
Yhtiö rakenne	1,089	(3,86)
2-way interactions	1,334	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,246	(3,88)
Toimipaikkojen lukumäärä	0,484	(3,88)
2-way interactions	0,695	(7,88)

Suunnittelutyypit	0,128	(3,88)
Ulkom.toimipaikkojen lkm.	3,678**	(3,88)
2-way interactions	2,109*	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,405	(3,88)
Organisaation tasot	1,266	(2,88)
2-way interactions	0,663	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,280	(3,87)
Organisaation perusmalli	0,940	(3,87)
2-way interactions	1,567	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,261	(3,90)
Johtokunnan koko	0,876	(2,90)
2-way interactions	2,279**	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,198	(3,94)
Hallintojohtajan toimi	0,003	(1,94)
2-way interactions	0,284	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,629	(3,94)
Suunnittelujohtajan toimi	5,907**	(1,94)
2-way interactions	2,659*	(3,94)
<u>Koko pääoman kiertonopeus,</u> taulu P-20 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,417	(3,90)
Henkilökunnan koko	3,089**	(2,90)
2-way interactions	3,867***	(6,90)
Suunnittelutyypit	2,042	(3,90)
Asiakaskunnan koko	2,064	(2,90)
2-way interactions	0,628	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,690	(3,89)
Hankkijakunnan koko	1,995	(2,89)
2-way interactions	3,858***	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,810	(3,84)
Ulkom.hankkijakunnan koko	4,008**	(2,84)
2-way interactions	1,489	(5,84)
Suunnittelutyypit	0,240	(3,89)
Lainanantajakunnan koko	4,464**	(2,89)
2-way interactions	0,622	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,253	(3,67)
Ulkom.lainojen osuus	4,583**	(2,67)
2-way interactions	1,408	(6,67)
Suunnittelutyypit	0,290	(3,90)
Tuotteiden perusratkaisut	7,123***	(2,90)
2-way interactions	0,493	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,305	(3,86)
Ulkomaiset toiminnot	3,299**	(3,86)
2-way interactions	0,342	(9,86)

Suunnittelutyypit	0,191	(3,90)
Ulkom.toimipaikkojen osuus	7,269***	(2,90)
2-way interactions	0,842	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,869	(3,90)
Yrityksen koko, liikevaihto	0,527	(2,90)
2-way interactions	2,849**	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,441	(3,91)
Yrityksen koko, tase	5,824***	(2,91)
2-way interactions	0,872	(5,91)
Suunnittelutyypit	0,795	(3,86)
Yhtiö rakenne	0,685	(3,86)
2-way interactions	1,071	(9,86)
Suunnittelutyypit	0,802	(3,88)
Toimipaikkojen lukumäärä	0,517	(3,88)
2-way interactions	1,277	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,233	(3,88)
Ulkom.toimipaikkojen lkm.	4,993***	(3,88)
2-way interactions	0,737	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,393	(3,88)
Organisaation tasot	2,373*	(2,88)
2-way interactions	1,290	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,580	(3,87)
Organisaation perusmalli	0,488	(3,87)
2-way interactions	0,857	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,812	(3,90)
Johtokunnan koko	0,458	(2,90)
2-way interactions	1,471	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,799	(3,94)
Hallintojohtajan toimi	0,546	(1,94)
2-way interactions	0,081	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,884	(3,94)
Suunnittelujohtajan toimi	0,213	(1,94)
2-way interactions	0,896	(3,94)

LIITE 10: Jatkoanalyysin, kaksisuuntaisen varianssianalyysin
testitulokset:

	F-testi- arvo	d. f.
<u>Kassajäämä I a % liikevaihdosta,</u>		
taulu P-1 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,565	(3,85)
Toimiala	1,506	(3,85)
2-way interactions	0,415	(7,85)
Suunnittelutyypit	0,434	(3,87)
Maantieteellinen markkina-alue	1,319	(3,87)
2-way interactions	0,588	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,752	(3,88)
Ulkomaisten asiakaskunnan koko	0,213	(2,88)
2-way interactions	2,436**	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,584	(3,90)
Ulkomaantoimintojen os. liikevaihdosta	0,496	(2,90)
2-way interactions	2,090*	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,328	(3,73)
Ulk.ostojen osuus koko ostoista	0,188	(2,73)
2-way interactions	1,280	(6,73)
Suunnittelutyypit	0,545	(3,90)
Omistajakunnan koko	0,276	(2,90)
2-way interactions	1,149	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,797	(3,83)
Tuotteiden markkinat	0,577	(3,83)
2-way interactions	1,890*	(6,83)
Suunnittelutyypit	0,922	(3,90)
Tuotantotyyppi	3,627**	(2,90)
2-way interactions	0,765	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,537	(3,88)
Tuotantoteknologian tuot.tek.valtaisuus	3,809**	(3,88)
2-way interactions	2,901***	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,517	(3,89)
Tuotannon raaka-aineet	2,634*	(2,89)
2-way interactions	1,319	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,176	(3,78)
Viennin kesto, vuodet	2,670	(1,78)
2-way interactions	0,846	(3,78)
Suunnittelutyypit	0,151	(3,86)
Päätuotteen elinkaari	1,267	(2,86)
2-way interactions	1,601	(4,86)
Suunnittelutyypit	0,476	(3,85)
Päätuotteen markkinaosuus	0,024	(2,85)
2-way interactions	0,513	(6,85)

Suunnittelutyypit	0,441	(3,83)
Päätuotteen markkinaos. kehitys	2,478*	(3,83)
2-way interactions	0,837	(8,83)
Suunnittelutyypit	0,571	(3,94)
Johtokunnan kokoonpano	0,048	(1,94)
2-way interactions	0,176	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,346	(3,78)
Johtoryhmän koko	0,304	(2,78)
2-way interactions	0,771	(6,78)
Suunnittelutyypit	0,648	(3,88)
Toimitusjohtajan vastuu	1,091	(2,88)
2-way interactions	1,631	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,639	(3,95)
Talousjohtajan toimi	0,326	(1,95)
2-way interactions	0,677	(2,95)
Suunnittelutyypit	0,722	(3,94)
Kansainväl.toimintojen johtaja	1,903	(1,94)
2-way interactions	0,902	(3,94)
<u>Kassajäämä I a % koko pääomasta,</u>		
taulu P-2 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,376	(3,85)
Toimiala	0,438	(3,85)
2-way interactions	0,508	(7,85)
Suunnittelutyypit	0,118	(3,87)
Maantieteellinen markkina-alue	1,415	(3,87)
2-way interactions	0,533	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,312	(3,88)
Ulkomaisen asiakaskunnan koko	0,341	(2,88)
2-way interactions	2,307**	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,211	(3,90)
Ulkomaantoimintojen os. liikevaihdosta	1,342	(2,90)
2-way interactions	1,614	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,333	(3,73)
Ulk.ostojen osuus koko ostoista	0,182	(2,73)
2-way interactions	1,456	(6,73)
Suunnittelutyypit	0,180	(3,90)
Omistajakunnan koko	0,488	(2,90)
2-way interactions	1,390	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,296	(3,83)
Tuotteiden markkinat	0,867	(3,83)
2-way interactions	1,849*	(6,83)
Suunnittelutyypit	0,265	(3,90)
Tuotantotyyppi	3,188**	(2,90)
2-way interactions	0,632	(6,90)

Suunnittelutyypit	0,368	(3,88)
Tuotantoteknologian tuot.tek.valtaisuus	1,109	(3,88)
2-way interactions	2,370**	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,213	(3,89)
Tuotannon raaka-aineet	2,467*	(2,89)
2-way interactions	0,569	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,220	(3,78)
Viennin kesto, vuodet	2,458	(1,78)
2-way interactions	0,789	(3,78)
Suunnittelutyypit	0,353	(3,86)
Päätuotteen elinkaari	2,001	(2,86)
2-way interactions	1,279	(4,86)
Suunnittelutyypit	0,180	(3,85)
Päätuotteen markkinaosuus	0,570	(2,85)
2-way interactions	1,836*	(6,85)
Suunnittelutyypit	0,342	(3,83)
Päätuotteen markkinaos. kehitys	2,843**	(3,83)
2-way interactions	0,558	(8,83)
Suunnittelutyypit	0,232	(3,94)
Johtokunnan kokoonpano	0,052	(1,94)
2-way interactions	0,156	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,146	(3,78)
Johtoryhmän koko	0,638	(2,78)
2-way interactions	0,394	(6,78)
Suunnittelutyypit	0,353	(3,88)
Toimitusjohtajan vastuu	0,886	(2,88)
2-way interactions	1,109	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,264	(3,95)
Talousjohtajan toimi	2,372	(1,95)
2-way interactions	3,056*	(2,95)
Suunnittelutyypit	0,341	(3,94)
Kansainväl.toimintojen johtaja	3,832*	(1,94)
2-way interactions	1,330	(3,94)
<u>Kassajäämä I b % liikevaihdosta,</u>		
taulu P-3 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,668	(3,85)
Toimiala	1,361	(3,85)
2-way interactions	0,425	(7,85)
Suunnittelutyypit	0,561	(3,87)
Maantieteellinen markkina-alue	1,394	(3,87)
2-way interactions	0,966	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,989	(3,88)
Ulkomaisen asiakaskunnan koko	0,403	(2,88)
2-way interactions	2,869**	(6,88)

Suunnittelutyypit	0,856	(3,90)
Ulkomaantoimintojen os. liikevaihdosta	0,528	(2,90)
2-way interactions	2,694**	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,475	(3,73)
Ulk.ostojen osuus koko ostoista	0,662	(2,73)
2-way interactions	1,818	(6,73)
Suunnittelutyypit	0,603	(3,90)
Omistajakunnan koko	0,491	(2,90)
2-way interactions	0,885	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,833	(3,83)
Tuotteiden markkinat	0,555	(3,83)
2-way interactions	1,511	(6,83)
Suunnittelutyypit	1,064	(3,90)
Tuotantotyyppi	2,161	(2,90)
2-way interactions	0,734	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,425	(3,88)
Tuotantoteknologian tuot.tek.valtaisuus	5,984***	(3,88)
2-way interactions	2,737**	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,641	(3,89)
Tuotannon raaka-aineet	1,825	(2,89)
2-way interactions	1,192	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,189	(3,78)
Viennin kesto, vuodet	3,294*	(1,78)
2-way interactions	0,601	(3,78)
Suunnittelutyypit	0,371	(3,86)
Päätuotteen elinkaari	0,715	(2,86)
2-way interactions	2,174*	(4,86)
Suunnittelutyypit	0,633	(3,85)
Päätuotteen markkinaosuus	0,007	(2,85)
2-way interactions	0,726	(6,85)
Suunnittelutyypit	0,525	(3,83)
Päätuotteen markkinaos. kehitys	2,391*	(3,83)
2-way interactions	0,931	(8,83)
Suunnittelutyypit	0,683	(3,94)
Johtokunnan kokoonpano	0,006	(1,94)
2-way interactions	0,145	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,743	(3,78)
Johtoryhmän koko	0,384	(2,78)
2-way interactions	0,906	(6,78)
Suunnittelutyypit	0,864	(3,88)
Toimitusjohtajan vastuu	0,579	(2,88)
2-way interactions	1,354	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,706	(3,95)
Talousjohtajan toimi	0,004	(1,95)
2-way interactions	0,449	(2,95)

Suunnittelutyypit	0,790	(3,94)
Kansainväl.toimintojen johtaja	0,468	(1,94)
2-way interactions	0,584	(3,94)
<u>Koko pääoman bruttotuottoaste %, taulu P-4 selitys:</u>		
Suunnittelutyypit	0,349	(3,85)
Toimiala	0,692	(3,85)
2-way interactions	0,531	(7,85)
Suunnittelutyypit	0,149	(3,87)
Maantieteellinen markkina-alue	1,258	(3,87)
2-way interactions	0,559	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,362	(3,88)
Ulkomaisen asiakaskunnan koko	0,677	(2,88)
2-way interactions	2,871**	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,169	(3,90)
Ulkomaantoimintojen os. liikevaihdosta	0,608	(2,90)
2-way interactions	2,129*	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,306	(3,73)
Ulk.ostojen osuus koko ostoista	0,667	(2,73)
2-way interactions	1,937*	(6,73)
Suunnittelutyypit	0,233	(3,90)
Omistajakunnan koko	0,709	(2,90)
2-way interactions	1,267	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,368	(3,83)
Tuotteiden markkinat	0,649	(3,83)
2-way interactions	1,709	(6,83)
Suunnittelutyypit	0,333	(3,90)
Tuotantotyyppi	2,880*	(2,90)
2-way interactions	0,725	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,387	(3,88)
Tuotantoteknologian tuot.tek.valtaisuus	2,591*	(3,88)
2-way interactions	2,167**	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,157	(3,89)
Tuotannon raaka-aineet	2,137	(2,89)
2-way interactions	0,405	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,111	(3,78)
Viennin kesto, vuodet	2,932*	(1,78)
2-way interactions	0,378	(3,78)
Suunnittelutyypit	0,074	(3,86)
Päätuotteen elinkaari	1,085	(2,86)
2-way interactions	1,677	(4,86)
Suunnittelutyypit	0,106	(3,85)
Päätuotteen markkinaosuus	0,388	(2,85)
2-way interactions	2,102*	(6,85)

Suunnittelutyypit	0,324	(3,83)
Päätuotteen markkinaos. kehitys	3,239**	(3,83)
2-way interactions	0,656	(8,83)
Suunnittelutyypit	0,218	(3,94)
Johtokunnan kokoonpano	0,000	(1,94)
2-way interactions	0,336	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,179	(3,78)
Johtoryhmän koko	0,299	(2,78)
2-way interactions	0,389	(6,78)
Suunnittelutyypit	0,467	(3,88)
Toimitusjohtajan vastuu	0,871	(2,88)
2-way interactions	1,172	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,258	(3,95)
Talousjohtajan toimi	0,873	(1,95)
2-way interactions	2,359*	(2,95)
Suunnittelutyypit	0,297	(3,94)
Kansainväl.toimintojen johtaja	1,575	(1,94)
2-way interactions	0,823	(3,94)
<u>Kassajäämä I b - verot % liikevaihdosta,</u>		
taulu P-5 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,715	(3,85)
Toimiala	1,580	(3,85)
2-way interactions	0,444	(7,85)
Suunnittelutyypit	0,644	(3,87)
Maantieteellinen markkina-alue	1,242	(3,87)
2-way interactions	1,052	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,945	(3,88)
Ulkomaisten asiakaskunnan koko	0,363	(2,88)
2-way interactions	2,518**	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,903	(3,90)
Ulkomaantoimintojen os. liikevaihdosta	0,667	(2,90)
2-way interactions	3,038***	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,543	(3,73)
Ulk.ostojen osuus koko ostoista	0,986	(2,73)
2-way interactions	1,810	(6,73)
Suunnittelutyypit	0,600	(3,90)
Omistajakunnan koko	0,446	(2,90)
2-way interactions	0,884	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,837	(3,83)
Tuotteiden markkinat	0,719	(3,83)
2-way interactions	1,438	(6,83)
Suunnittelutyypit	1,101	(3,90)
Tuotantotyyppi	1,964	(2,90)
2-way interactions	0,671	(6,90)

Suunnittelutyypit	0,372	(3,88)
Tuotantoteknologian tuot.tek.valtaisuus	6,543***	(3,88)
2-way interactions	2,536**	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,702	(3,89)
Tuotannon raaka-aineet	1,830	(2,89)
2-way interactions	1,245	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,239	(3,78)
Viennin kesto, vuodet	3,706*	(1,78)
2-way interactions	0,448	(3,78)
Suunnittelutyypit	0,438	(3,86)
Päätuotteen elinkaari	0,629	(2,86)
2-way interactions	2,322*	(4,86)
Suunnittelutyypit	0,652	(3,85)
Päätuotteen markkinaosuus	0,004	(2,85)
2-way interactions	0,698	(6,85)
Suunnittelutyypit	0,589	(3,83)
Päätuotteen markkinaos. kehitys	2,335*	(3,83)
2-way interactions	0,921	(8,83)
Suunnittelutyypit	0,722	(3,94)
Johtokunnan kokoonpano	0,002	(1,94)
2-way interactions	0,127	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,834	(3,78)
Johtoryhmän koko	0,633	(2,78)
2-way interactions	0,978	(6,78)
Suunnittelutyypit	0,902	(3,88)
Toimitusjohtajan vastuu	0,513	(2,88)
2-way interactions	1,345	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,756	(3,95)
Talousjohtajan toimi	0,019	(1,95)
2-way interactions	0,540	(2,95)
Suunnittelutyypit	0,829	(3,94)
Kansainväl.toimintojen johtaja	0,459	(1,94)
2-way interactions	0,637	(3,94)
<u>Koko pääoman tuottoaste %, taulu P-6 selitys:</u>		
Suunnittelutyypit	0,465	(3,85)
Toimiala	0,792	(3,85)
2-way interactions	0,509	(7,85)
Suunnittelutyypit	0,202	(3,87)
Maantieteellinen markkina-alue	1,046	(3,87)
2-way interactions	0,634	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,323	(3,88)
Ulkomaisen asiakaskunnan koko	0,626	(2,88)
2-way interactions	2,351**	(6,88)

Suunnittelutyypit	0,204	(3,90)
Ulkomaantoimintojen os. liikevaihdosta	0,800	(2,90)
2-way interactions	2,469**	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,353	(3,73)
Ulk.ostojen osuus koko ostoista	1,049	(2,73)
2-way interactions	2,027*	(6,73)
Suunnittelutyypit	0,296	(3,90)
Omistajakunnan koko	0,604	(2,90)
2-way interactions	1,175	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,511	(3,83)
Tuotteiden markkinat	0,577	(3,83)
2-way interactions	1,625	(6,83)
Suunnittelutyypit	0,466	(3,90)
Tuotantotyyppi	2,722*	(2,90)
2-way interactions	0,728	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,382	(3,88)
Tuotantoteknologian tuot.tek.valtaisuus	3,309**	(3,88)
2-way interactions	2,017*	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,210	(3,89)
Tuotannon raaka-aineet	2,098	(2,89)
2-way interactions	0,514	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,078	(3,78)
Viennin kesto, vuodet	3,610*	(1,78)
2-way interactions	0,283	(3,78)
Suunnittelutyypit	0,017	(3,86)
Päätuotteen elinkaari	0,881	(2,86)
2-way interactions	1,855	(4,86)
Suunnittelutyypit	0,078	(3,85)
Päätuotteen markkinaosuus	0,447	(2,85)
2-way interactions	2,072*	(6,85)
Suunnittelutyypit	0,404	(3,83)
Päätuotteen markkinaos. kehitys	3,165**	(3,83)
2-way interactions	0,624	(8,83)
Suunnittelutyypit	0,279	(3,94)
Johtokunnan kokoonpano	0,017	(1,94)
2-way interactions	0,436	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,302	(3,78)
Johtoryhmän koko	0,422	(2,78)
2-way interactions	0,439	(6,78)
Suunnittelutyypit	0,539	(3,88)
Toimitusjohtajan vastuu	0,487	(2,88)
2-way interactions	1,061	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,323	(3,95)
Talousjohtajan toimi	1,065	(1,95)
2-way interactions	2,631*	(2,95)

Suunnittelutyypit	0,385	(3,94)
Kansainväl.toimintojen johtaja	1,446	(1,94)
2-way interactions	1,016	(3,94)
<u>Kassajäämä II % liikevaihdosta,</u>		
taulu P-7 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,516	(3,85)
Toimiala	0,200	(3,85)
2-way interactions	0,577	(7,85)
Suunnittelutyypit	0,367	(3,87)
Maantieteellinen markkina-alue	0,327	(3,87)
2-way interactions	0,555	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,716	(3,88)
Ulkomaisen asiakaskunnan koko	1,587	(2,88)
2-way interactions	2,492**	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,445	(3,90)
Ulkomaantoimintojen os. liikevaihdosta	0,159	(2,90)
2-way interactions	2,802**	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,517	(3,73)
Ulk.ostojen osuus koko ostoista	0,748	(2,73)
2-way interactions	2,276**	(6,73)
Suunnittelutyypit	0,512	(3,90)
Omistajakunnan koko	1,160	(2,90)
2-way interactions	0,984	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,556	(3,83)
Tuotteiden markkinat	0,240	(3,83)
2-way interactions	1,131	(6,83)
Suunnittelutyypit	0,566	(3,90)
Tuotantotyyppi	0,275	(2,90)
2-way interactions	0,936	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,302	(3,88)
Tuotantoteknologian tuot.tek.valtaisuus	2,688*	(3,88)
2-way interactions	2,182**	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,326	(3,89)
Tuotannon raaka-aineet	2,288	(2,89)
2-way interactions	0,719	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,145	(3,78)
Viennin kesto, vuodet	1,509	(1,78)
2-way interactions	0,492	(3,78)
Suunnittelutyypit	0,152	(3,86)
Päätuotteen elinkaari	0,475	(2,86)
2-way interactions	2,334*	(4,86)
Suunnittelutyypit	0,274	(3,85)
Päätuotteen markkinaosuus	0,438	(2,85)
2-way interactions	1,222	(6,85)

Suunnittelutyypit	0,467	(3,83)
Päätuotteen markkinaos. kehitys	3,407**	(3,83)
2-way interactions	0,775	(8,83)
Suunnittelutyypit	0,438	(3,94)
Johtokunnan kokoonpano	0,255	(1,94)
2-way interactions	0,165	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,481	(3,78)
Johtoryhmän koko	1,022	(2,78)
2-way interactions	0,366	(6,78)
Suunnittelutyypit	0,741	(3,88)
Toimitusjohtajan vastuu	0,766	(2,88)
2-way interactions	0,874	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,507	(3,95)
Talousjohtajan toimi	0,046	(1,95)
2-way interactions	0,998	(2,95)
Suunnittelutyypit	0,601	(3,94)
Kansainväl.toimintojen johtaja	1,018	(1,94)
2-way interactions	0,836	(3,94)
<u>Kassajäämä II % koko pääomasta,</u>		
taulu P-8 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,411	(3,85)
Toimiala	0,070	(3,85)
2-way interactions	0,616	(7,85)
Suunnittelutyypit	0,283	(3,87)
Maantieteellinen markkina-alue	0,316	(3,87)
2-way interactions	0,481	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,357	(3,88)
Ulkomaisten asiakaskunnan koko	2,114	(2,88)
2-way interactions	2,390**	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,214	(3,90)
Ulkomaantoimintojen os. liikevaihdosta	0,937	(2,90)
2-way interactions	2,194**	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,303	(3,73)
Ulk.ostojen osuus koko ostoista	0,936	(2,73)
2-way interactions	1,952*	(6,73)
Suunnittelutyypit	0,356	(3,90)
Omistajakunnan koko	1,440	(2,90)
2-way interactions	1,189	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,320	(3,83)
Tuotteiden markkinat	0,114	(3,83)
2-way interactions	1,125	(6,83)
Suunnittelutyypit	0,404	(3,90)
Tuotantotyyppi	0,568	(2,90)
2-way interactions	0,891	(6,90)

Suunnittelutyypit	0,398	(3,88)
Tuotantoteknologian tuot.tek.valtaisuus	1,881	(3,88)
2-way interactions	2,009*	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,226	(3,89)
Tuotannon raaka-aineet	1,860	(2,89)
2-way interactions	0,412	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,078	(3,78)
Viennin kesto, vuodet	1,618	(1,78)
2-way interactions	0,500	(3,78)
Suunnittelutyypit	0,015	(3,86)
Päätuotteen elinkaari	1,155	(2,86)
2-way interactions	2,198*	(4,86)
Suunnittelutyypit	0,148	(3,85)
Päätuotteen markkinaosuus	0,744	(2,85)
2-way interactions	2,304**	(6,85)
Suunnittelutyypit	0,482	(3,83)
Päätuotteen markkinaos. kehitys	2,682*	(3,83)
2-way interactions	0,571	(8,83)
Suunnittelutyypit	0,328	(3,94)
Johtokunnan kokoonpano	0,045	(1,94)
2-way interactions	0,537	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,313	(3,78)
Johtoryhmän koko	0,703	(2,78)
2-way interactions	0,317	(6,78)
Suunnittelutyypit	0,737	(3,88)
Toimitusjohtajan vastuu	1,024	(2,88)
2-way interactions	1,123	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,374	(3,95)
Talousjohtajan toimi	0,968	(1,95)
2-way interactions	2,322*	(2,95)
Suunnittelutyypit	0,438	(3,94)
Kansainväl.toimintojen johtaja	1,443	(1,94)
2-way interactions	1,030	(3,94)
<u>Käyttökate % liikevaihdosta,</u>		
taulu P-9 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,848	(3,85)
Toimiala	1,933	(3,85)
2-way interactions	0,216	(7,85)
Suunnittelutyypit	0,526	(3,87)
Maantieteellinen markkina-alue	2,099	(3,87)
2-way interactions	0,498	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,708	(3,88)
Ulkomaisen asiakaskunnan koko	0,139	(2,88)
2-way interactions	0,973	(6,88)

Suunnittelutyypit	0,851	(3,90)
Ulkomaantoimintojen os. liikevaihdosta	0,551	(2,90)
2-way interactions	1,484	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,412	(3,73)
Ulk.ostojen osuus koko ostoista	0,158	(2,73)
2-way interactions	0,564	(6,73)
Suunnittelutyypit	0,715	(3,90)
Omistajakunnan koko	0,801	(2,90)
2-way interactions	1,029	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,871	(3,83)
Tuotteiden markkinat	0,172	(3,83)
2-way interactions	2,347**	(6,83)
Suunnittelutyypit	1,085	(3,90)
Tuotantotyyppi	4,314**	(2,90)
2-way interactions	0,422	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,707	(3,88)
Tuotantoteknologian tuot.tek.valtaisuus	0,987	(3,88)
2-way interactions	1,368	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,643	(3,89)
Tuotannon raaka-aineet	0,172	(2,89)
2-way interactions	1,064	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,465	(3,78)
Viennin kesto, vuodet	0,012	(1,78)
2-way interactions	1,611	(3,78)
Suunnittelutyypit	0,609	(3,86)
Päätuotteen elinkaari	5,084***	(2,86)
2-way interactions	1,649	(4,86)
Suunnittelutyypit	0,617	(3,85)
Päätuotteen markkinaosuus	0,629	(2,85)
2-way interactions	0,537	(6,85)
Suunnittelutyypit	1,007	(3,83)
Päätuotteen markkinaos. kehitys	0,651	(3,83)
2-way interactions	0,705	(8,83)
Suunnittelutyypit	0,854	(3,94)
Johtokunnan kokoonpano	0,648	(1,94)
2-way interactions	0,108	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,787	(3,78)
Johtoryhmän koko	0,075	(2,78)
2-way interactions	0,134	(6,78)
Suunnittelutyypit	0,876	(3,88)
Toimitusjohtajan vastuu	0,953	(2,88)
2-way interactions	0,285	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,640	(3,95)
Talousjohtajan toimi	0,342	(1,95)
2-way interactions	0,946	(2,95)

Suunnittelutyypit	0,843	(3,94)
Kansainväl.toimintojen johtaja	0,540	(1,94)
2-way interactions	0,924	(3,94)
<u>Käyttökate % koko pääomasta,</u>		
taulu P-10 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,258	(3,85)
Toimiala	1,542	(3,85)
2-way interactions	0,444	(7,85)
Suunnittelutyypit	0,112	(3,87)
Maantieteellinen markkina-alue	0,695	(3,87)
2-way interactions	0,845	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,055	(3,88)
Ulkomaisten asiakaskunnan koko	0,517	(2,88)
2-way interactions	0,844	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,127	(3,90)
Ulkomaantoimintojen os. liikevaihdosta	0,975	(2,90)
2-way interactions	0,996	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,518	(3,73)
Ulk.ostojen osuus koko ostoista	1,130	(2,73)
2-way interactions	0,663	(6,73)
Suunnittelutyypit	0,065	(3,90)
Omistajakunnan koko	0,730	(2,90)
2-way interactions	1,182	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,135	(3,83)
Tuotteiden markkinat	1,143	(3,83)
2-way interactions	2,998**	(6,83)
Suunnittelutyypit	0,102	(3,90)
Tuotantotyyppi	5,562***	(2,90)
2-way interactions	0,778	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,098	(3,88)
Tuotantoteknologian tuot.tek.valtaisuus	0,214	(3,88)
2-way interactions	1,538	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,181	(3,89)
Tuotannon raaka-aineet	0,832	(2,89)
2-way interactions	0,449	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,126	(3,78)
Viennin kesto, vuodet	0,021	(1,78)
2-way interactions	1,157	(3,78)
Suunnittelutyypit	0,209	(3,86)
Päätuotteen elinkaari	2,996*	(2,86)
2-way interactions	0,963	(4,86)
Suunnittelutyypit	0,313	(3,85)
Päätuotteen markkinaosuus	1,124	(2,85)
2-way interactions	1,849*	(6,85)

Suunnittelutyypit	0,251	(3,83)
Päätuotteen markkinaos. kehitys	2,588*	(3,83)
2-way interactions	0,705	(8,83)
Suunnittelutyypit	0,081	(3,94)
Johtokunnan kokoonpano	0,587	(1,94)
2-way interactions	0,511	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,163	(3,78)
Johtoryhmän koko	0,320	(2,78)
2-way interactions	0,474	(6,78)
Suunnittelutyypit	0,391	(3,88)
Toimitusjohtajan vastuu	0,891	(2,88)
2-way interactions	0,536	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,095	(3,95)
Talousjohtajan toimi	0,318	(1,95)
2-way interactions	3,687**	(2,95)
Suunnittelutyypit	0,133	(3,94)
Kansainväl.toimintojen johtaja	2,214	(1,94)
2-way interactions	1,563	(3,94)

Käyttöperusteinen kokonaistulos % liikevaihdosta,
taulu P-11 selitys:

Suunnittelutyypit	1,118	(3,85)
Toimiala	3,677**	(3,85)
2-way interactions	0,224	(7,85)
Suunnittelutyypit	1,271	(3,87)
Maantieteellinen markkina-alue	2,806**	(3,87)
2-way interactions	0,616	(8,87)
Suunnittelutyypit	1,648	(3,88)
Ulkomaisten asiakaskunnan koko	4,959***	(2,88)
2-way interactions	1,507	(6,88)
Suunnittelutyypit	1,245	(3,90)
Ulkomaantoimintojen os. liikevaihdosta	0,467	(2,90)
2-way interactions	2,036*	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,085	(3,73)
Ulk.ostojen osuus koko ostoista	0,097	(2,73)
2-way interactions	1,667	(6,73)
Suunnittelutyypit	1,487	(3,90)
Omistajakunnan koko	2,034	(2,90)
2-way interactions	0,934	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,761	(3,83)
Tuotteiden markkinat	1,904	(3,83)
2-way interactions	1,523	(6,83)
Suunnittelutyypit	1,170	(3,90)
Tuotantotyyppi	1,952	(2,90)
2-way interactions	1,046	(6,90)

Suunnittelutyypit	1,134	(3,88)
* Tuotantoteknologian tuot.tek.valtaisuus	1,220	(3,88)
2-way interactions	1,342	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,897	(3,89)
Tuotannon raaka-aineet	4,107**	(2,89)
2-way interactions	0,741	(6,89)
Suunnittelutyypit	1,276	(3,78)
Viennin kesto, vuodet	0,184	(1,78)
2-way interactions	0,909	(3,78)
Suunnittelutyypit	1,829	(3,86)
Päätuotteen elinkaari	0,262	(2,86)
2-way interactions	2,005*	(4,86)
Suunnittelutyypit	1,377	(3,85)
Päätuotteen markkinaosuus	0,576	(2,85)
2-way interactions	0,939	(6,85)
Suunnittelutyypit	1,303	(3,83)
Päätuotteen markkinaos. kehitys	0,915	(3,83)
2-way interactions	2,647**	(8,83)
Suunnittelutyypit	1,075	(3,94)
Johtokunnan kokoonpano	0,306	(1,94)
2-way interactions	0,476	(3,94)
Suunnittelutyypit	1,527	(3,78)
Johtoryhmän koko	2,170	(2,78)
2-way interactions	0,911	(6,78)
Suunnittelutyypit	0,901	(3,88)
Toimitusjohtajan vastuu	1,861	(2,88)
2-way interactions	0,356	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,901	(3,95)
Talousjohtajan toimi	1,317	(1,95)
2-way interactions	0,667	(2,95)
Suunnittelutyypit	1,178	(3,94)
Kansainväl.toimintojen johtaja	0,049	(1,94)
2-way interactions	0,837	(3,94)
<u>Käyttöperusteinen kokonaistulos + korot % koko pääomasta,</u>		
taulu P-12 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,836	(3,85)
Toimiala	1,151	(3,85)
2-way interactions	0,036	(7,85)
Suunnittelutyypit	1,447	(3,87)
Maantieteellinen markkina-alue	2,691*	(3,87)
2-way interactions	0,612	(8,87)
Suunnittelutyypit	1,401	(3,88)
Ulkomaisen asiakaskunnan koko	1,781	(2,88)
2-way interactions	1,575	(6,88)

Suunnittelutyypit	1,501	(3,90)
Ulkomaantoimintojen os. liikevaihdosta	1,141	(2,90)
2-way interactions	2,502**	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,648	(3,73)
Ulk.ostojen osuus koko ostoista	0,357	(2,73)
2-way interactions	1,297	(6,73)
Suunnittelutyypit	1,320	(3,90)
Omistajakunnan koko	0,245	(2,90)
2-way interactions	0,646	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,713	(3,83)
Tuotteiden markkinat	0,135	(3,83)
2-way interactions	4,447***	(6,83)
Suunnittelutyypit	1,370	(3,90)
Tuotantotyyppi	0,672	(2,90)
2-way interactions	1,200	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,496	(3,88)
Tuotantoteknologian tuot.tek.valtaisuus	0,968	(3,88)
2-way interactions	1,360	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,959	(3,89)
Tuotannon raaka-aineet	1,287	(2,89)
2-way interactions	1,093	(6,89)
Suunnittelutyypit	1,153	(3,78)
Viennin kesto, vuodet	0,351	(1,78)
2-way interactions	0,550	(3,78)
Suunnittelutyypit	1,347	(3,86)
Päätuotteen elinkaari	0,441	(2,86)
2-way interactions	2,058*	(4,86)
Suunnittelutyypit	1,548	(3,85)
Päätuotteen markkinaosuus	0,623	(2,85)
2-way interactions	1,972*	(6,85)
Suunnittelutyypit	1,797	(3,83)
Päätuotteen markkinaos. kehitys	1,808	(3,83)
2-way interactions	2,739***	(8,83)
Suunnittelutyypit	1,296	(3,94)
Johtokunnan kokoonpano	0,475	(1,94)
2-way interactions	0,506	(3,94)
Suunnittelutyypit	1,219	(3,78)
Johtoryhmän koko	0,250	(2,78)
2-way interactions	0,408	(6,78)
Suunnittelutyypit	0,857	(3,88)
Toimitusjohtajan vastuu	1,350	(2,88)
2-way interactions	0,644	(6,88)
Suunnittelutyypit	1,227	(3,95)
Talousjohtajan toimi	0,010	(1,95)
2-way interactions	1,357	(2,95)

Suunnittelutyypit	1,305	(3,94)
Kansainväl.toimintojen johtaja	0,188	(1,94)
2-way interactions	1,842	(3,94)
<u>Current ratio,</u>		
taulu P-13 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,944	(3,85)
Toimiala	2,891**	(3,85)
2-way interactions	0,462	(7,85)
Suunnittelutyypit	0,690	(3,87)
Maantieteellinen markkina-alue	2,676*	(3,87)
2-way interactions	0,292	(8,87)
Suunnittelutyypit	1,050	(3,88)
Ulkomaisen asiakaskunnan koko	0,008	(2,88)
2-way interactions	2,062*	(6,88)
Suunnittelutyypit	1,237	(3,90)
Ulkomaantoimintojen os. liikevaihdosta	1,582	(2,90)
2-way interactions	1,490	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,569	(3,73)
Ulk.ostojen osuus koko ostoista	0,932	(2,73)
2-way interactions	0,210	(6,73)
Suunnittelutyypit	1,213	(3,90)
Omistajakunnan koko	1,601	(2,90)
2-way interactions	1,183	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,233	(3,83)
Tuotteiden markkinat	0,222	(3,83)
2-way interactions	2,074*	(6,83)
Suunnittelutyypit	1,219	(3,90)
Tuotantotyyppi	1,414	(2,90)
2-way interactions	1,942*	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,922	(3,88)
Tuotantoteknologian tuot.tek.valtaisuus	0,673	(3,88)
2-way interactions	1,569	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,906	(3,89)
Tuotannon raaka-aineet	1,677	(2,89)
2-way interactions	0,591	(6,89)
Suunnittelutyypit	1,153	(3,78)
Viennin kesto, vuodet	1,246	(1,78)
2-way interactions	0,888	(3,78)
Suunnittelutyypit	0,973	(3,86)
Päätuotteen elinkaari	0,043	(2,86)
2-way interactions	0,666	(4,86)
Suunnittelutyypit	0,575	(3,85)
Päätuotteen markkinaosuus	3,308**	(2,85)
2-way interactions	1,212	(6,85)

Suunnittelutyypit	0,469	(3,83)
Päätuotteen markkinaos. kehitys	1,290	(3,83)
2-way interactions	0,910	(8,83)
Suunnittelutyypit	1,071	(3,94)
Johtokunnan kokoonpano	0,003	(1,94)
2-way interactions	0,241	(3,94)
Suunnittelutyypit	1,846	(3,78)
Johtoryhmän koko	1,312	(2,78)
2-way interactions	0,839	(6,78)
Suunnittelutyypit	1,187	(3,88)
Toimitusjohtajan vastuu	0,591	(2,88)
2-way interactions	3,433***	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,744	(3,95)
Talousjohtajan toimi	1,628	(1,95)
2-way interactions	0,150	(2,95)
Suunnittelutyypit	1,159	(3,94)
Kansainväl.toimintojen johtaja	0,010	(1,94)
2-way interactions	1,318	(3,94)
<u>Velkaantumisaste %, taulu P-14 selitys:</u>		
Suunnittelutyypit	0,866	(3,85)
Toimiala	0,989	(3,85)
2-way interactions	1,218	(7,85)
Suunnittelutyypit	1,075	(3,87)
Maantieteellinen markkina-alue	1,646	(3,87)
2-way interactions	0,733	(8,87)
Suunnittelutyypit	1,274	(3,88)
Ulkomaisen asiakaskunnan koko	0,046	(2,88)
2-way interactions	2,269**	(6,88)
Suunnittelutyypit	1,314	(3,90)
Ulkomaantoimintojen os. liikevaihdosta	2,619*	(2,90)
2-way interactions	2,975**	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,815	(3,73)
Ulk.ostojen osuus koko ostoista	3,279**	(2,73)
2-way interactions	1,874*	(6,73)
Suunnittelutyypit	1,659	(3,90)
Omistajakunnan koko	3,239**	(2,90)
2-way interactions	0,965	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,365	(3,83)
Tuotteiden markkinat	0,242	(3,83)
2-way interactions	3,003***	(6,83)
Suunnittelutyypit	1,485	(3,90)
Tuotantotyyppi	6,166***	(2,90)
2-way interactions	2,938**	(6,90)

Suunnittelutyypit	1,070	(3,88)
Tuotantoteknologian tuot.tek.valtaisuus	0,309	(3,88)
2-way interactions	0,858	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,945	(3,89)
Tuotannon raaka-aineet	0,263	(2,89)
2-way interactions	1,015	(6,89)
Suunnittelutyypit	1,143	(3,78)
Viennin kesto, vuodet	0,839	(1,78)
2-way interactions	2,540*	(3,78)
Suunnittelutyypit	1,330	(3,86)
Päätuotteen elinkaari	0,048	(2,86)
2-way interactions	0,423	(4,86)
Suunnittelutyypit	1,545	(3,85)
Päätuotteen markkinaosuus	0,619	(2,85)
2-way interactions	1,804	(6,85)
Suunnittelutyypit	0,993	(3,83)
Päätuotteen markkinaos. kehitys	1,182	(3,83)
2-way interactions	0,301	(8,83)
Suunnittelutyypit	1,376	(3,94)
Johtokunnan kokoonpano	1,247	(1,94)
2-way interactions	0,317	(3,94)
Suunnittelutyypit	2,177*	(3,78)
Johtoryhmän koko	0,271	(2,78)
2-way interactions	1,220	(6,78)
Suunnittelutyypit	0,809	(3,88)
Toimitusjohtajan vastuu	1,396	(2,88)
2-way interactions	1,409	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,924	(3,95)
Talousjohtajan toimi	2,198	(1,95)
2-way interactions	2,001	(2,95)
Suunnittelutyypit	1,379	(3,94)
Kansainväl.toimintojen johtaja	2,862*	(1,94)
2-way interactions	0,793	(3,94)
<u>Nettovelkojen takaisinmaksukyky %, taulu P-15 selitys:</u>		
Suunnittelutyypit	0,675	(3,85)
Toimiala	0,150	(3,85)
2-way interactions	0,442	(7,85)
Suunnittelutyypit	0,816	(3,87)
Maantieteellinen markkina-alue	1,710	(3,87)
2-way interactions	0,364	(8,87)
Suunnittelutyypit	1,462	(3,88)
Ulkomaisen asiakaskunnan koko	3,176**	(2,88)
2-way interactions	2,793**	(6,88)

Suunnittelutyypit	0,788	(3,90)
Ulkomaantoimintojen os. liikevaihdosta	1,774	(2,90)
2-way interactions	2,562**	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,513	(3,73)
Ulk.ostojen osuus koko ostoista	0,204	(2,73)
2-way interactions	0,692	(6,73)
Suunnittelutyypit	0,556	(3,90)
Omistajakunnan koko	1,607	(2,90)
2-way interactions	0,499	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,890	(3,83)
Tuotteiden markkinat	3,495**	(3,83)
2-way interactions	5,023***	(6,83)
Suunnittelutyypit	0,849	(3,90)
Tuotantotyyppi	1,534	(2,90)
2-way interactions	0,984	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,164	(3,88)
Tuotantoteknologian tuot.tek.valtaisuus	4,224***	(3,88)
2-way interactions	2,588**	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,626	(3,89)
Tuotannon raaka-aineet	2,083	(2,89)
2-way interactions	1,470	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,539	(3,78)
Viennin kesto, vuodet	3,439*	(1,78)
2-way interactions	1,779	(3,78)
Suunnittelutyypit	0,859	(3,86)
Päätuotteen elinkaari	1,048	(2,86)
2-way interactions	0,681	(4,86)
Suunnittelutyypit	0,445	(3,85)
Päätuotteen markkinaosuus	2,740*	(2,85)
2-way interactions	0,683	(6,85)
Suunnittelutyypit	0,491	(3,83)
Päätuotteen markkinaos. kehitys	0,619	(3,83)
2-way interactions	0,500	(8,83)
Suunnittelutyypit	0,582	(3,94)
Johtokunnan kokoonpano	0,360	(1,94)
2-way interactions	1,022	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,661	(3,78)
Johtoryhmän koko	0,524	(2,78)
2-way interactions	0,596	(6,78)
Suunnittelutyypit	1,364	(3,88)
Toimitusjohtajan vastuu	4,247**	(2,88)
2-way interactions	2,411**	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,719	(3,95)
Talousjohtajan toimi	0,204	(1,95)
2-way interactions	0,186	(2,95)

Suunnittelutyypit	0,623	(3,94)
Kansainväl.toimintojen johtaja	0,949	(1,94)
2-way interactions	0,181	(3,94)
<u>Vieraan pääoman takaisinmaksukyky %, taulu P-16 selitys:</u>		
Suunnittelutyypit	0,561	(3,85)
Toimiala	0,103	(3,85)
2-way interactions	0,424	(7,85)
Suunnittelutyypit	0,450	(3,87)
Maantieteellinen markkina-alue	0,304	(3,87)
2-way interactions	0,778	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,578	(3,88)
Ulkomaisten asiakaskunnan koko	1,852	(2,88)
2-way interactions	2,749**	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,371	(3,90)
Ulkomaantoimintojen os. liikevaihdosta	0,962	(2,90)
2-way interactions	2,016*	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,382	(3,73)
Ulk.ostojen osuus koko ostoista	0,316	(2,73)
2-way interactions	1,514	(6,73)
Suunnittelutyypit	0,584	(3,90)
Omistajakunnan koko	1,322	(2,90)
2-way interactions	1,128	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,523	(3,83)
Tuotteiden markkinat	0,168	(3,83)
2-way interactions	1,600	(6,83)
Suunnittelutyypit	0,653	(3,90)
Tuotantotyyppi	0,869	(2,90)
2-way interactions	1,003	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,547	(3,88)
Tuotantoteknologian tuot.tek.valtaisuus	1,764	(3,88)
2-way interactions	2,172**	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,388	(3,89)
Tuotannon raaka-aineet	1,173	(2,89)
2-way interactions	0,282	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,197	(3,78)
Viennin kesto, vuodet	1,470	(1,78)
2-way interactions	0,832	(3,78)
Suunnittelutyypit	0,071	(3,86)
Päätuotteen elinkaari	1,157	(2,86)
2-way interactions	1,815	(4,86)
Suunnittelutyypit	0,337	(3,85)
Päätuotteen markkinaosuus	0,539	(2,85)
2-way interactions	2,542**	(6,85)

Suunnittelutyypit	0,601	(3,83)
Päätuotteen markkinaos. kehitys	2,070	(3,83)
2-way interactions	0,417	(8,83)
Suunnittelutyypit	0,524	(3,94)
Johtokunnan kokoonpano	0,041	(1,94)
2-way interactions	0,455	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,413	(3,78)
Johtoryhmän koko	0,233	(2,78)
2-way interactions	0,283	(6,78)
Suunnittelutyypit	0,938	(3,88)
Toimitusjohtajan vastuu	0,966	(2,88)
2-way interactions	1,837*	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,568	(3,95)
Talousjohtajan toimi	0,336	(1,95)
2-way interactions	1,399	(2,95)
Suunnittelutyypit	0,673	(3,94)
Kansainväl.toimintojen johtaja	1,627	(1,94)
2-way interactions	1,350	(3,94)
<u>Vieras pääoma % liikevaihdosta,</u>		
taulu P-17 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,670	(3,85)
Toimiala	2,904**	(3,85)
2-way interactions	2,006*	(7,85)
Suunnittelutyypit	1,029	(3,87)
Maantieteellinen markkina-alue	3,912**	(3,87)
2-way interactions	1,343	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,371	(3,88)
Ulkomaisten asiakaskunnan koko	0,570	(2,88)
2-way interactions	2,248**	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,679	(3,90)
Ulkomaantoimintojen os. liikevaihdosta	9,175***	(2,90)
2-way interactions	1,035	(6,90)
Suunnittelutyypit	1,163	(3,73)
Ulk.ostojen osuus koko ostoista	3,669**	(2,73)
2-way interactions	0,512	(6,73)
Suunnittelutyypit	0,556	(3,90)
Omistajakunnan koko	3,307**	(2,90)
2-way interactions	1,762	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,064	(3,83)
Tuotteiden markkinat	2,888**	(3,83)
2-way interactions	2,005*	(6,83)
Suunnittelutyypit	0,233	(3,90)
Tuotantotyyppi	2,910*	(2,90)
2-way interactions	0,790	(6,90)

Suunnittelutyypit	0,379	(3,88)
Tuotantoteknologian tuot.tek.valtaisuus	0,616	(3,88)
2-way interactions	0,553	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,591	(3,89)
Tuotannon raaka-aineet	2,016	(2,89)
2-way interactions	0,397	(6,89)
Suunnittelutyypit	1,240	(3,78)
Viennin kesto, vuodet	0,181	(1,78)
2-way interactions	0,908	(3,78)
Suunnittelutyypit	0,480	(3,86)
Päätuotteen elinkaari	0,262	(2,86)
2-way interactions	1,820	(4,86)
Suunnittelutyypit	0,774	(3,85)
Päätuotteen markkinaosuus	1,682	(2,85)
2-way interactions	1,293	(6,85)
Suunnittelutyypit	1,001	(3,83)
Päätuotteen markkinaos. kehitys	4,788***	(3,83)
2-way interactions	0,913	(8,83)
Suunnittelutyypit	0,480	(3,94)
Johtokunnan kokoonpano	0,035	(1,94)
2-way interactions	1,364	(3,94)
Suunnittelutyypit	1,030	(3,78)
Johtoryhmän koko	3,273**	(2,78)
2-way interactions	0,938	(6,78)
Suunnittelutyypit	0,505	(3,88)
Toimitusjohtajan vastuu	0,747	(2,88)
2-way interactions	1,359	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,484	(3,95)
Talousjohtajan toimi	0,000	(1,95)
2-way interactions	0,622	(2,95)
Suunnittelutyypit	0,429	(3,94)
Kansainväl.toimintojen johtaja	3,730*	(1,94)
2-way interactions	0,350	(3,94)
<u>Vieraan pääoman muutos %, taulu P-18 selitys:</u>		
Suunnittelutyypit	0,436	(3,85)
Toimiala	1,115	(3,85)
2-way interactions	0,895	(7,85)
Suunnittelutyypit	0,282	(3,87)
Maantieteellinen markkina-alue	0,568	(3,87)
2-way interactions	1,876*	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,331	(3,88)
Ulkomaisen asiakaskunnan koko	0,162	(2,88)
2-way interactions	1,101	(6,88)

Suunnittelutyypit	0,242	(3,90)
Ulkomaantoimintojen os. liikevaihdosta	0,572	(2,90)
2-way interactions	0,441	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,150	(3,73)
Ulk.ostojen osuus koko ostoista	0,134	(2,73)
2-way interactions	1,091	(6,73)
Suunnittelutyypit	0,137	(3,90)
Omistajakunnan koko	1,910	(2,90)
2-way interactions	0,417	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,210	(3,83)
Tuotteiden markkinat	0,796	(3,83)
2-way interactions	0,672	(6,83)
Suunnittelutyypit	0,608	(3,90)
Tuotantotyyppi	3,285**	(2,90)
2-way interactions	0,889	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,241	(3,88)
Tuotantoteknologian tuot.tek.valtaisuus	0,072	(3,88)
2-way interactions	1,125	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,298	(3,89)
Tuotannon raaka-aineet	0,319	(2,89)
2-way interactions	0,554	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,240	(3,78)
Viennin kesto, vuodet	0,977	(1,78)
2-way interactions	0,322	(3,78)
Suunnittelutyypit	0,129	(3,86)
Päätuotteen elinkaari	3,942**	(2,86)
2-way interactions	1,601	(4,86)
Suunnittelutyypit	0,121	(3,85)
Päätuotteen markkinaosuus	0,973	(2,85)
2-way interactions	0,614	(6,85)
Suunnittelutyypit	0,274	(3,83)
Päätuotteen markkinaos. kehitys	2,056	(3,83)
2-way interactions	1,175	(8,83)
Suunnittelutyypit	0,244	(3,94)
Johtokunnan kokoonpano	0,006	(1,94)
2-way interactions	0,201	(3,94)
Suunnittelutyypit	0,548	(3,78)
Johtoryhmän koko	0,479	(2,78)
2-way interactions	0,490	(6,78)
Suunnittelutyypit	0,301	(3,88)
Toimitusjohtajan vastuu	1,099	(2,88)
2-way interactions	0,533	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,228	(3,95)
Talousjohtajan toimi	0,523	(1,95)
2-way interactions	1,264	(2,95)

Suunnittelutyypit	0,229	(3,94)
Kansainväl.toimintojen johtaja	0,769	(1,94)
2-way interactions	0,414	(3,94)
<u>Koko pääoman muutos %,</u>		
taulu P-19 selitys:		
Suunnittelutyypit	0,333	(3,85)
Toimiala	2,557*	(3,85)
2-way interactions	1,280	(7,85)
Suunnittelutyypit	0,214	(3,87)
Maantieteellinen markkina-alue	0,685	(3,87)
2-way interactions	1,858*	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,422	(3,88)
Ulkomaisten asiakaskunnan koko	1,006	(2,88)
2-way interactions	1,228	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,201	(3,90)
Ulkomaantoimintojen os. liikevaihdosta	0,956	(2,90)
2-way interactions	1,334	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,177	(3,73)
Ulk.ostojen osuus koko ostoista	0,402	(2,73)
2-way interactions	1,130	(6,73)
Suunnittelutyypit	0,181	(3,90)
Omistajakunnan koko	2,286	(2,90)
2-way interactions	0,507	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,049	(3,83)
Tuotteiden markkinat	1,334	(3,83)
2-way interactions	1,426	(6,83)
Suunnittelutyypit	0,287	(3,90)
Tuotantotyyppi	0,327	(2,90)
2-way interactions	1,460	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,234	(3,88)
Tuotantoteknologian tuot.tek.valtaisuus	0,366	(3,88)
2-way interactions	0,875	(7,88)
Suunnittelutyypit	0,359	(3,89)
Tuotannon raaka-aineet	0,814	(2,89)
2-way interactions	0,753	(6,89)
Suunnittelutyypit	0,111	(3,78)
Viennin kesto, vuodet	1,581	(1,78)
2-way interactions	0,847	(3,78)
Suunnittelutyypit	0,084	(3,86)
Päätuotteen elinkaari	3,491**	(2,86)
2-way interactions	0,608	(4,86)
Suunnittelutyypit	0,068	(3,85)
Päätuotteen markkinaosuus	0,218	(2,85)
2-way interactions	0,902	(6,85)

Suunnittelutyypit	0,041	(3,83)
Päätuotteen markkinaos. kehitys	1,801	(3,83)
2-way interactions	0,734	(8,83)
Suunnittelutyypit	0,208	(3,94)
Johtokunnan kokoonpano	0,009	(1,94)
2-way interactions	0,957	(3,94)
Suunnittelutyypit	1,100	(3,78)
Johtoryhmän koko	1,388	(2,78)
2-way interactions	1,234	(6,78)
Suunnittelutyypit	0,282	(3,88)
Toimitusjohtajan vastuu	1,013	(2,88)
2-way interactions	0,752	(6,88)
Suunnittelutyypit	0,133	(3,95)
Talousjohtajan toimi	1,374	(1,95)
2-way interactions	2,826*	(2,95)
Suunnittelutyypit	0,201	(3,94)
Kansainväl.toimintojen johtaja	3,178*	(1,94)
2-way interactions	0,467	(3,94)
<u>Koko pääoman kiertonopeus,</u>		
taulu P-20 selitys:		
Suunnittelutyypit	1,589	(3,85)
Toimiala	2,412*	(3,85)
2-way interactions	1,745	(7,85)
Suunnittelutyypit	1,522	(3,87)
Maantieteellinen markkina-alue	4,116***	(3,87)
2-way interactions	1,599	(8,87)
Suunnittelutyypit	0,884	(3,88)
Ulkomaisen asiakaskunnan koko	2,110	(2,88)
2-way interactions	2,219**	(6,88)
Suunnittelutyypit	1,947	(3,90)
Ulkomaantoimintojen os. liikevaihdosta	8,624***	(2,90)
2-way interactions	1,207	(6,90)
Suunnittelutyypit	2,854**	(3,73)
Ulk.ostojen osuus koko ostoista	3,401**	(2,73)
2-way interactions	0,636	(6,73)
Suunnittelutyypit	0,757	(3,90)
Omistajakunnan koko	4,311**	(2,90)
2-way interactions	1,365	(6,90)
Suunnittelutyypit	0,621	(3,83)
Tuotteiden markkinat	1,842	(3,83)
2-way interactions	0,563	(6,83)
Suunnittelutyypit	0,977	(3,90)
Tuotantotyyppi	0,133	(2,90)
2-way interactions	0,609	(6,90)

Suunnittelutyypit	0,996	(3,88)
Tuotantoteknologian tuot.tek.valtaisuus	1,257	(3,88)
2-way interactions	0,330	(7,88)
Suunnittelutyypit	1,193	(3,89)
Tuotannon raaka-aineet	0,169	(2,89)
2-way interactions	0,675	(6,89)
Suunnittelutyypit	1,485	(3,78)
Viennin kesto, vuodet	0,008	(1,78)
2-way interactions	4,252***	(3,78)
Suunnittelutyypit	1,240	(3,86)
Päätuotteen elinkaari	0,238	(2,86)
2-way interactions	1,469	(4,86)
Suunnittelutyypit	1,548	(3,85)
Päätuotteen markkinaosuus	0,942	(2,85)
2-way interactions	0,829	(6,85)
Suunnittelutyypit	1,893	(3,83)
Päätuotteen markkinaos. kehitys	6,078***	(3,83)
2-way interactions	1,534	(8,83)
Suunnittelutyypit	1,201	(3,94)
Johtokunnan kokoonpano	0,114	(1,94)
2-way interactions	2,536*	(3,94)
Suunnittelutyypit	1,336	(3,78)
Johtoryhmän koko	1,824	(2,78)
2-way interactions	1,124	(6,78)
Suunnittelutyypit	1,259	(3,88)
Toimitusjohtajan vastuu	2,099	(2,88)
2-way interactions	2,150*	(6,88)
Suunnittelutyypit	1,029	(3,95)
Talousjohtajan toimi	0,029	(1,95)
2-way interactions	1,329	(2,95)
Suunnittelutyypit	0,975	(3,94)
Kansainväl.toimintojen johtaja	1,207	(1,94)
2-way interactions	0,461	(3,94)

