

Anni Leino

Tuotantolaitosten sijoittelun strategia

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Insinööriytyö

11.4.2014

Tekijä Otsikko	Anni Leino Tuotantolaitosten sijoittelun strategia
Sivumäärä Aika	30 sivua 11.4.2014
Tutkinto	insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	toimitusketjun hallinta
Ohjaaja	yliopettaja Antero Putkiranta
<p>Insinööri työ käsitteli yritysten eri tuotantolaitosten sijoittelua ja roolia varsinkin yrityksen kotimaan ulkopuolella. Työ pohjautui varsin voimakkaasti Kasra Ferdows nimisen henkilön teoriaan yrityksen sijoittelun strategiasta sekä kuudesta tuotantoyksikön roolista. Olennaisena osana myös oli roolien sekä siinä samassa yksiköiden kehittäminen haluttuun suuntaan.</p> <p>Insinööri työ teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin keräämään tietoa palveluliiketoiminnasta, muuttuvista ja kiinteistä kustannuksista, tuoteprosessoinnista sekä logistiikan sijoittelustrategiasta, jotka on hyvä ymmärtää ennen kuin alkaa perehtyä Ferdowsin luomaan teoriaan. Teorian alussa käytiin hieman läpi myös prosessiajattelua. Tuotantoyksikön sijoittelustrategiaan liittyi myös nykyisen sijoituksen määrittäminen sekä tulevaisuudessa sijoituksen kehittäminen haluttuun suuntaan.</p> <p>Lopuksi analysoin kolmea kansainvälisesti toimivaa IT-alan yritystä ja niiden strategisia rooleja. Kyseiset Yritykset olivat Google, IBM sekä Tieto. Analysointini perusteella kaikilla kolmella yrityksellä oli lähes kaikki kuusi rooliaan käytössä, eikä niillä todennäköisesti ole aikeissa edes pyrkiä vain yhteen rooliin. Tämä on kannattavaa silloin, kun strategiset roolit ovat suunniteltuja ja hallittuja.</p>	
Avainsanat	Strateginen rooli, tuotantoyksikön roolin kehittäminen

Author Title	Anni Leino Placement strategy of a company units
Number of Pages Date	30 pages 11 April 2014
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial management and Engineering
Specialisation option	Supply chain management
Instructor	Antero Putkiranta Principal lecturer
<p>The thesis studied production facilities of companies and the role of placement especially in a company's home country. The work was based very strongly on Kasra Ferdows' theory of the placement strategy of a company and the role of the six production units. As an integral part was development of also and units in the desired direction.</p> <p>The theoretical framework in this thesis focused on collecting information about the service operations, variable and fixed costs, logistics placement strategy, and product processing which is good to understand before one begins to familiarize oneself with Ferdows' creation of the theory. The beginning of the theory included also the process of thinking. The manufacturing unit placement strategy was also associated with the current position and the determination of future investment in the development of the desired direction.</p> <p>Finally, three internationally operating IT-companies and their strategic roles analysed. These companies were Google, IBM and Tieto. On the basis of the analysis of each of the three companies had almost all the six roles available and they are not likely even to try to fit into only one role. This is profitable when the strategic roles are designed and managed.</p>	
Keywords	strategic role, the role of the development of the production unit

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Prosessiajattelu	2
3	Palveluliiketoiminta	3
3.1	Palvelun luonne	4
3.2	Muuttuvat ja kiinteät kustannukset	5
3.3	Tuoteprosessointi	7
4	Tuotantoyksiköiden sijoittelu	10
4.1	Sijoittelun hyötyjä	10
4.2	Enemmän ulkomaantehtailta	11
4.3	Logistiikan sijaintistrategia	12
4.4	Kuusi roolia	14
4.5	Strategisen roolin määrittäminen	16
4.6	Strategisen roolin kehittäminen	18
4.7	Ulkomaankasvun vaaliminen	21
5	Strategian siirtäminen eri yrityksiin	23
5.1	Google	23
5.2	IBM	25
5.3	Tieto	27
6	Yhteenveto	29
	Lähteet	31

1 Johdanto

Varsinkin globaalissa liiketoiminnassa on hyvin tärkeää, että yrityksen johtajilla on selkeä käsitys oman yrityksensä nykytilasta sekä käsitys siitä, mihin suuntaan halutaan jatkossa mennä. Menestyvään yritykseen tarvitaan muutakin kuin hyvä liikeidea tai tuote. Tarvitaan hyvä strategia ja toimivat ja kannattava tuotantosuunnitelma. Ilman selkeää strategiaa ja tulevaisuuden suunnitelmia ei todennäköisesti voida pyörittää kansainvälisesti menestyvää yritystä. Yrityksen laajentuessa, etenkin kansainvälisesti, tarvitaan tietämystä ja osaamista nykyisestä markkinatilanteesta sekä kilpailijoista.

Insinööriö on tehty Metropolia Ammattikorkeakoulun tuotantotalouden koulutusohjelmaan ja työ koostuu kahdesta eri osiosta. Ensin on teoriaosuus, joka perustuu pitkälti Kasra Ferdowsin kehittämään teoriaan, jossa käsitellään yrityksen yksiköiden sijoittelun strategioita, sitä pohjustaakseni käsittelen ensin aiheeseen liittyviä muitakin teoria-alueita.

Työn tavoitteena on tutkia Kasra Ferdowsin kirjoittamaa teoriaa yritysten yksiköiden sijoittelun strategiasta ja sen soveltamisesta käytännössä. Varsinaista teorian aiheen lisäksi käsittelen ensin palveluliiketoimintaa, muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia, tuote-prosessointia sekä logistiikan sijoittelustrategiaa, jotka antavat hyvän pohjan ymmärtää Ferdowsin luomaa teoriaa. Työni aloitan käsittelemällä hieman myös prosessiajattelua. Tavoitteena on sisäistää Ferdowsin teoria ja sen kuusi strategista roolia sekä strategisten roolien kehittäminen. Myös globaalin liiketoiminnan menestymisen edellytysten ymmärtäminen on tavoitteenani.

Teorian käsittelemisen jälkeen aion siirtää käsittelemäni teorian kolmeen IT-alan yritykseen tutkimalla, millaisia liiketoimintastrategioita yrityksillä on käytössään. Valitsemani yritykset ovat kaikki kansainvälisesti menestyviä ja tunnettuja yrityksiä. Päätin valita yrityksiksi sellaisia yrityksiä, jotka olisivat itselleni jo entuudestaan tuttuja, joten päädyin valinnassani Googleen, IBM:ään sekä Tietoon.

2 Prosessiajattelu

Prosessilla tarkoitetaan toimintojen kokonaisuutta, joka johtaa haluttuun lopputulokseen, joka on usein lähtöisin asiakkaan tarpeesta. Prosessi muuttaa esimerkiksi työvoiman ja raaka-aineet halutuksi lopputulokseksi, palveluksi tai tuotteeksi. Ajateltaessa tehtävää työtä laajempaan kokonaisuuteen eli prosessina pystytään paremmin miettimään omaa toimintaa niin, että se tekisi muiden toiminnan mahdollisimman helpoksi. Prosessiajattelu auttaa kehittämään ja parantamaan prosessia tuottavammaksi ja tehokkaammaksi sekä laadullisesti paremmaksi. [Putkiranta 2012]

Prosessi pitää kuitenkin aina olla kuvata ja miettiä koko prosessin merkitystä ja kaikkia sen eri vaiheita, myös prosessin omistaja tulisi olla selvillä. Mikäli prosessin omistaja ei ole selvillä, on yleensä kaikki muukin epäselvää, eikä tiedetä kenelle kuuluu mikäkin tehtävä vastuulleen. Prosessin kehittäminen on lähes mahdotonta, ellei tiedetä sen omistajaa.

Kun prosessi on kunnolla kuvattu ja mietitty kaikki vaiheet tarkkaan läpi, voidaan miettiä, onko jokin vaihe turha ja voidaanko se jättää pois, jolloin prosessi nopeutuu ja kenties säästöjä syntyy. Prosessin kuvaamisessa on siis kaikin puolin hyötyä. Jaettaessa prosessi osiin voidaan tarkemmin miettiä jokaisen vaiheen funktiota ja toimivuutta. Silloin, kun ajatellaan vain yhtä suurta kokonaisuutta, unohdetaan helposti pienemmän vaiheet ja pidetään niitä epäoleellisina, mitä ne eivät välttämättä ole, päinvastoin.

Jotta prosessia voitaisiin mitata, on se senkin puolesta kuvattava. Prosessin mittaamista taas halutaan tehdä, jotta nähtäisiin, onko prosessi riittävän tehokas tuottaakseen haluttua tulosta. Mittausta palvelee myös laadunvarmistusta ja toiminnanohjausta sekä muuttaa strategian mitattaviksi tavoitteiksi ja tunnusluvuiksi. Ilman ennalta määriteltyjä ja kaikille julkisesti kerrottuja tavoitteita, voi tulos helposti jäädä haluttua pienemmäksi, koska työntekijät eivät välttämättä tee kaikkea voitavaansa. Tavoitteiden asettaminen etukäteen antaa työntekijöille kuvan, että heidän työllään on merkitystä. Tavoitteiden määrittelemisen puutteesta saattaa jäädä kuva, ettei ole väliä, mikä tulos tulee olemaan. [Haverila, 2009]

Prosessia mitattaessa voidaan asettaa erilaisia tulostavoitteita ja luoda työntekijöille kannustepalkkausjärjestelmä. Kannustejärjestelmät on aina realistisempi ja oikeudenmukaisempi, kun sen pohjana on ennalta määritellyt tavoitteet ja taulukot. Tavoitteiden

pääsemisestä tulee työntekijät tietenkin palkita, jotta uusiin tavoitteisiin pyritään pääsemään entistäkin lujemmin. Tavoitteita ei saa asettaa liian korkeiksi, jolloin työntekijöille aiheutuu turhaa stressiä, mikä taas ei palvele ketään, vaan niitä tulee nostaa hiljalleen. Edelliseen tavoitetasoon päästessä, uusi tavoite tulee asettaa hieman korkeammaksi, myös välitavoitteet ovat suotavia.

Prosessiajattelua käytetään niin tuotannossa kuin palveluissakin. Palvelu ajateltuna ei juuri eroa tuotannon prosessista. Monesti ei vain osata ajatella, että esimerkiksi terveydenhuolto olisi prosessi siinä missä auton valmistus tehtaalla. Terveystuotannosta esimerkiksi voisi ottaa vanhusten kotihoidonpalvelun, jota ei vielä osata ajatella kokonaisuutena prosessina, jolloin sitä olisi paljon helpompi kehittää ja saada se tuottavammaksi ja tehokkaammaksi. Se olisi todella tärkeää, kun tässä tuottavuus merkitsisi todennäköisesti hoitajien työtaakan kevenemistä ja useamman vanhuksen parempaa avunsaantia. [Juhela, 2013.]

3 Palveluliiketoiminta

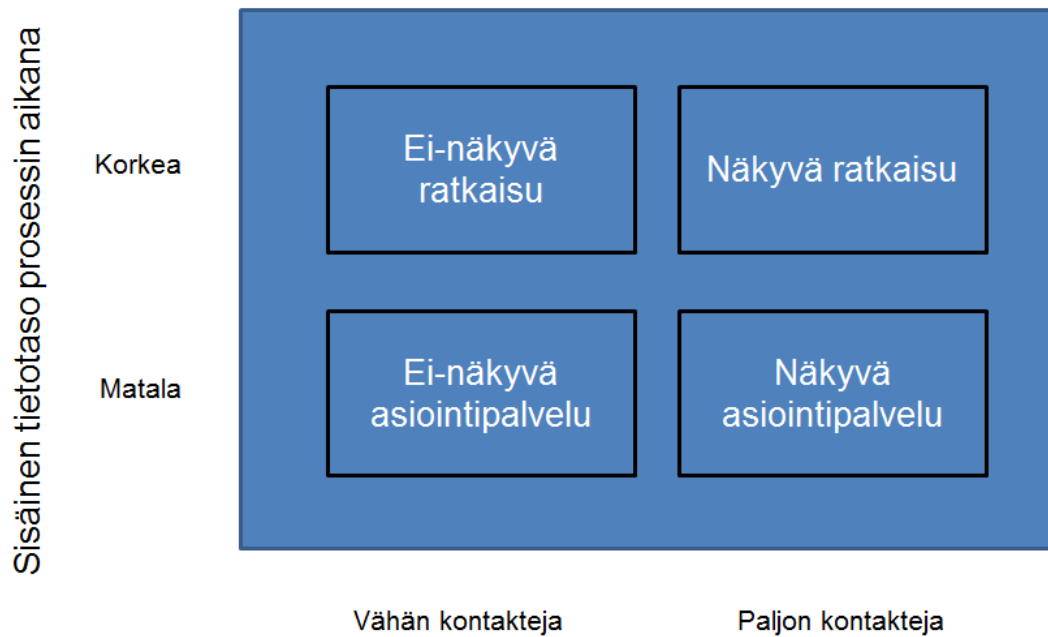
Monissa maissa palvelut ovat syrjäyttäneet perinteisen valmistusteollisuuden, mikä viestittää radikaalia muutosta yhteiskunnassa sekä liiketoimintaympäristössä. Se on osittain helpottanut palvelulajien muodostumisessa, kuten teknologiapalvelut sekä internetpalvelut, niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Ensimmäisiä palveluita B2B markkinoilla eli business to business markkinat, mitä yritykset ostivat, olivat muun muassa kirjanpito, kuljetus ja mainonta. Tämän seurauksena yritykset pystyivät keskittymään omaan ydinosaamiseensa. Teollisuuden kasvun myötä syntyi tarve teollisuuden palveluille, kuten asiakas-, huolto- sekä muut tukipalvelut.

KIBS-yritysten synty on myös seurausta palvelualojen kasvusta. KIBS:illä tarkoitetaan osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluita. KIBS-lyhenne tulee englannin kielen sanoista Knowledge Intensive Business Services. Yksi keskeinen tekijä KIBS-yritysten kasvussa ovat olleet monimutkaiset IT-järjestelmät, jotka vaativat korkeaa ammattitaitoa niiden optimaaliseen käyttöön ja hallintaan. Tämän seurauksena on tullut kukoistava IT-konsultointi, joka vastaa yritysten tarpeisiin saada apua monimutkaisissa järjestelmissä. Myös uutena ilmiönä on vain jonkin osa-alueen ulkoistaminen, missä yrityksiä auttaa tällaiseen toimintaan keskittyneet yritykset. Kaiken kaikkiaan palvelut ovat tulleet jäädäkseen, ja niin on palvelujen tutkimuskin. [Youngdahl, Ramaswamy, 2008.]

3.1 Palvelun luonne

Palvelujen yhteisiä piirteitä ovat aineettomuus, heterogeenisyys, hetkellisyys sekä samanaikaisuus kulutuksen tuotannon kanssa. Aineettomuudella tarkoitetaan sitä, että palvelua ei havaita ihmisten aisteilla. Heterogeenisyys viittaa ajatukseen, että kaikki asiakkaat kokevat palvelutilanteet yksilöllisesti, mikä on erittäin tärkeää yritysten ymmärtää, mikäli he haluavat standardoida palvelutoimintaa sekä mitata asiakastytyvyyttä. Samanaikaisuus kulutuksen ja tuotannon palveluiden kanssa merkitsee sitä, että palveluja ei voida inventoida, mikä taas tekee palvelujen laadun analysoinnista hankalaa. Toinen tärkeä ominaisuus, joka erottaa palvelut toisistaan, on tarvittava määrä asiakaskontakteja palvelun sisällä. Mitä enemmän asiakaskontakteja ja vuorovaikutusta palvelu edellyttää, sitä vaikeampaa on yhtenäistää palveluja, minkä seurauksena kustannukset nousevat. Asiakaskontaktien vähentyessä on standardoiminen helpompaa ja kustannukset pienenevät. [Youngdahl, Ramaswamy, 2008.]

Edellä mainitut ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten palvelut ovat organisoitu eli mitkä kohdat palvelutoimesta näkyvät asiakkaalle (front-office) ja mitkä taas eivät näy (back-office). Tähän vaikuttaa hyvin paljon se, kuinka paljon asiakaskontakteja palvelu edellyttää. Näkyviä palvelutoiminnat ovat tyypillisesti ne palvelut, jotka vaativat paljon asiakaskontakteja, kun taas ei-näkyvissä palvelutoimissa on vähemmän suoria kontakteja asiakkaan kanssa. Näkyvää palvelutoimintaa tarjotaan yleensä monen kanavan kautta, kuten puhelinpalveluna ja verkkosivujen kautta. Näkymättömät palvelutoimet yleensä vain tukevat sisäisesti näkyvää palvelutoimintaa. Katso kuva alla.



Asiakaskontaktien määrä prosessin aikana

Kuva 1. Näkyvä ja ei-näkyvä palvelu. [Mukailtu Youngdahl & Ramaswamy, 2008].

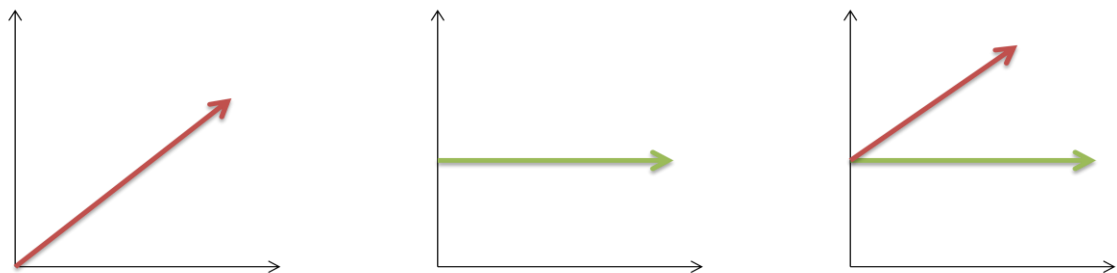
3.2 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Tuotekohtaisten kustannustietojen selvittäminen on yrityksen sisäisen laskentatoimen tehtävä, eikä niitä saa valmiina esimerkiksi ulkoisen laskentatoimen tietojärjestelmistä. Seuraavaksi käsitelenkin hieman kustannuksia ja niihin liittyviä asioita. Ilman oikeanlaista kustannuslaskentaa ei todennäköisesti voida pyörittää kannattavaa yritystä eikä tehdä oikeita päätöksiä ohjatakseen yritystä kannattavaan suuntaan. Yritysjohdolle kustannuslaskenta on hyvin monentyyppisten päätösten pohjaksi. Kustannustietoa tarvitaan muun muassa päätettäessä uuden tuotteen tai palvelun ottamisesta valikoimaan, ratkaistaessa, kannattaako jokin tuote valmistaa itse vai ostaa ulkopuoliselta valmistajalta, päätettäessä suoritteiden myyntihinnoista sekä budjetoitaessa. [Tevä-Helminen, 2012]

Yksi ja sama kustannuslaskenta ei sovi kaikille yrityksille, siksi kustannuslaskentajärjestelmä rakennetaan aina jokaiselle yritykselle sopivaksi, riippuen siitä, millainen yrityksen toiminta ja tuotanto on. Mikään erillinen laki ei velvoita mihinkään tiettyyn laskentatapaan, joten yritys voi valita haluamansa menetelmät oman tarpeensa mukaan.

Usein oletetaan yksinkertaisesti, että muuttuvat kustannukset muuttuvat suoraan verrannollisesti tuotannon määrään mukaan nähden ja kiinteät kustannukset eivät muuttuisi nimensä mukaan. Kiinteätkin kustannukset voivat muuttua, esimerkiksi uuden koneen oston jälkeen kiinteät kustannukset ovat nousseet. Aina muuttuvien ja kiinteiden kustannusten määrittäminen ei ole helppoa. Yleissääntönä voidaan pitää, että muuttuvina kustannuksina pidetään vain kustannuksia, joiden riippuvuus toiminta-asteesta on selvää.

Kiinteisiin kustannuksiin lasketaan esimerkiksi kiinteistöiden kustannukset, laitekustannukset ja sähkö eli kustannukset, joihin ei voida vaikuttaa lyhyellä aikavälillä. Muuttuviin kustannuksiin lasketaan esimerkiksi tuotannosta syntyvät kustannukset, kuten palkat, raaka-aineet eli kustannukset, joihin voidaan vaikuttaa lyhyellä aikavälillä. Muuttuvista ja kiinteistä kustannuksista syntyy yleiskustannukset (katso kuva 2). Tämän lyhyen aikavälin jokainen yritys määrittää itse parhaakseen katsomakseen aikaväliksi. [Tevä-Helminen, 2012.]



Muuttuvat kustannukset

Kiinteät kustannukset

Yleiskustannukset

Kuva 2. Muuttuvat ja kiinteät kustannukset. [Tevä-Helminen, 2012].

Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten lisäksi yritysten on osattava kohdistaa välittömät ja välilliset kustannukset oikein. Tähänkään ei ole varsinaista oikeaa tai väärää tapaa, vaan jokainen yritys tekee ne itselleen sopivalla tavalla. Välittömiä kustannuksia ovat yleensä muuttuvat kustannukset eli kustannukset, jotka voidaan suoraan kohdistaa kyseiselle tuotteelle, kuten raaka-ainekustannukset, alihankinnan kustannukset sekä tuotannon työntekijöiden palkkakustannukset. [Tevä-Helminen, 2012]. Välillisiä kusan-

nuksia eli yleiskustannuksia taas ovat yleensä kiinteät kustannukset eli kustannukset, joita ei voi suoraan kohdistaa kyseiseen tuotteeseen. Näiden kustannusten kohdistus tapahtuu erilaisia jakoperusteita käyttäen, mikäli kohdistaminen ylipäätään on mahdollista tai tarkoituksenmukaista. Tällaisia kustannuksia voivat olla esimerkiksi yritysjohdon palkat, pääomakustannukset, tilakustannukset.

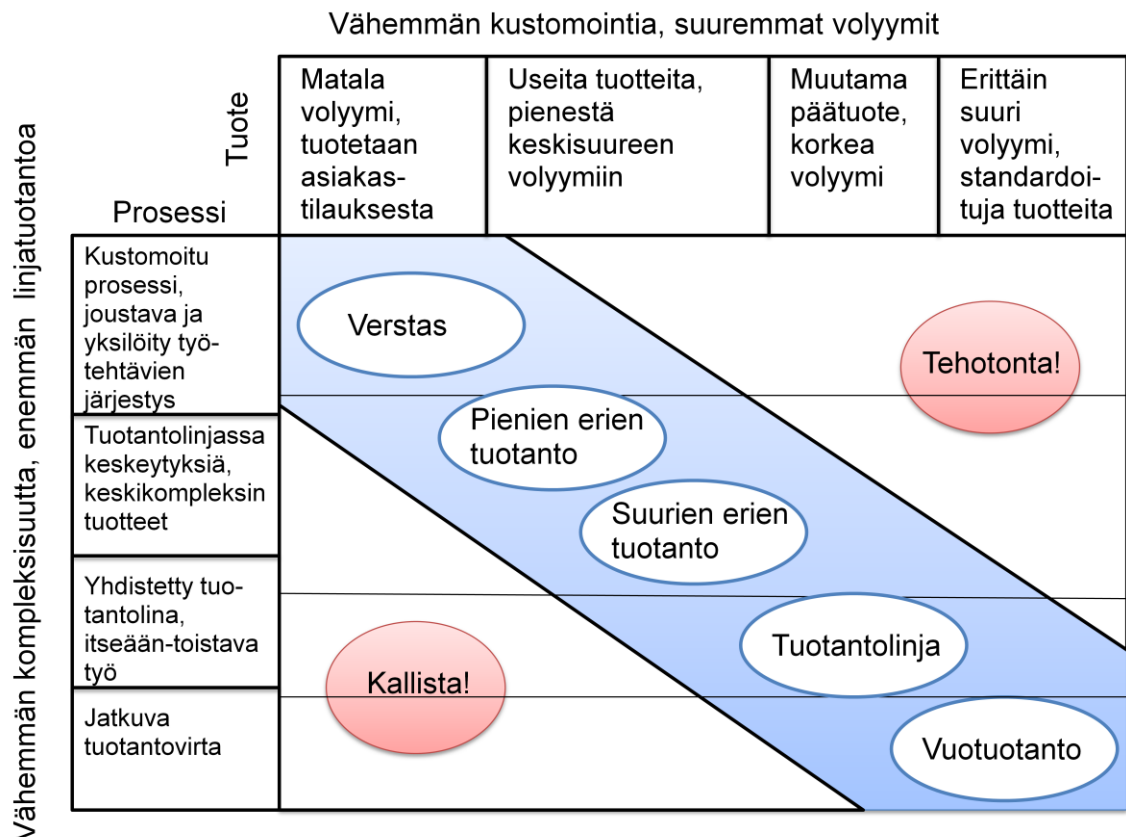
Kun yrityksessä huomataan taloustilanteensa heikentyneen, joudutaan miettimään mitä pitäisi tehdä talouden korjaamiseksi, jolloin todennäköisesti päädytään leikkaamaan kustannuksia palkkakustannuksista, koska ne vievät usein yritysten menoista suuren osan. Esimerkiksi raaka-ainekustannuksista ja vuokrasta ei voida säästää, koska silloin heikentyisi itse päätarkoitus eli tavaran tuottaminen tai toimittaminen. Tässä tilanteessa saatetaan huomata, ettei yritys voi pitää kallista asiantuntijaa vain yhdessä toimipisteessä, varsinkin, jos toimipisteen volyyymi ei ole tarpeeksi suuri verrattuna koko yrityksen kokoon. Toimipiste todennäköisesti muutenkin tarvitsisi asiantuntijaa vain murtoosan sen kokonaistyöajasta, jolloin palkkakustannukset nousisivat turhan takia. Tällöin ko. asiantuntija on osa laajempaa verkostoa, jossa hänen osaamistaan jaetaan suuremmalle joukolle esimerkiksi yrityksen muihin toimipisteisiin. [Putkiranta 2014].

3.3 Tuoteprosessointi

Hayes ja Wheelwright ovat kehittäneet tuoteprosessimatriisin auttamaan määrittäessä yrityksen omaa asemaa tuotantoprosessin perusteella. He ovat onnistuneet erottamaan tuotteen elinkaaren prosessin elinkaaresta. Matriisin avulla on helpompi tehostaa yrityksen tuotantotapaa. Konsepti auttaa yritysten johtajia ymmärtämään paremmin strategisia vaihtoehtoja, etenkin tuotantoprosessin suhteen.

Matriisissa ylhäällä on prosessi (kuva 3), mikä on joustava, mutta ei kustannustehokas. Kuvassa esimerkkinä on annettu verstaas, jossa viime tingassakin tulevat muutokset tai asiakkaan toiveet ovat mahdollisia eivätkä aiheuta suuria muutoksia. Tähän sopii matalan volyymin tuotanto, asiakastilauksesta tehtävä tuotanto sekä mukautettu ja yksilöity prosessi. Alaviistossa kaksi seuraavaa strategiapistettä ovat pienten erien tuotanto sekä suurten erien tuotanto. Tuotteena näissä voi olla useita, pienestä keskisuureen volyyymiin. Prosessissa voi olla keskeytyksiä. Tuotanto on enemmän järjestelmällinen, standardoitu ja koneellinen. Alimpana matriisissa tuotanto on järjestelmällinen ja tehokas, mutta hyvin joustamaton. Tehokkaimmat tuotantotavat sopivat yrityksille, joilla on

muutama päätuote ja korkea volyymi tai erittäin korkea volyymi ja standardoituja perushyödykkeitä.



Kuva 3. Tuote-prosessi-matriisi [Muokattu, Hayes & Wheelwright 1979].

Yrityksen asema määritellään yrityksen tuotantoprosessin sekä tuotteen perusteella. Tavoitteena on päästä vasemmalta ylhäältä oikealle alas kulkevalle poikkiviivalle tai hyvin lähelle viivaa. Mentäessä liikaa vasemmalle alas, on tuotanto liian kallista tai mentäessä liikaa oikealle ylös, on tuotanto liian tehotonta. Mitä enemmän viivasta poiketaan, sitä erikoisempi tuote silloin on, viivasta poikkeaminen voi olla myös kilpailuetu. Yrityksen on silloin osattava hyödyntää tilanteensa oikein, sillä erikoisella tuotteella kilpailtaessa yritys on myös hyvin haavoittuvainen. [Hayes & Wheelwright 1979].

Määrittäessään kilpailuasemaa yrityksen on tunnistettava ensimmäiseksi missä alueella se on vahva ja missä alueella heikko. Tuoteprosessin valintaan liittyy merkittäviä päätöksiä, sillä niistä riippuvat kriittiset tehtävät kilpailuedun säilyttämisen suhteen. Prosessin rakenteella voidaan saavuttaa erilaisia kilpailuetuja, esimerkiksi standardoitu prosessi on luotettava ja kustannustehokas.

Matriisi rohkaisee johtajia luovaan ajatteluun sekä organisoituun toimivaltaan, mikä auttaa saavuttamaan parempaa kilpailuetua. Se myös auttaa huomaamaan ennusteesta poikkeavia muutoksia sekä auttaa huomaamaan paremmin strategian tärkeyden. Matriisin avulla voidaan miettiä, ollaanko menossa oikeaan suuntaan markkinointistrategian mukaisesti tai valmistuksessa. Mikäli havaitaan jotain poikkeavaa, voidaan muutoksia tehdä tarpeen mukaan jo ennen kuin mitään suuria virheitä sattuu.

Yritys voi halutessaan vaihtaa asemaansa markkinoilla, jolloin matriisin avulla tehty alkusijoitus ja muutokseen tarvittavat suunnitelmat uutta sijaintia varten auttavat muutoksen eri vaiheissa. Aseman vaihtaminen ei tietenkään ole riskitöntä. Muutos ei välttämättä vastaakaan tavoiteltua tai tuotannossa tai markkinoinnissa voi tulla ongelmia. Myös tuotannon laajentamisessa on riskinsä, jos laajentamisen jälkeen ei osatakaan keskittyä oikeisiin asioihin, jolloin huomataankin tuotannon olevan ylijäämäistä tai hidasta ynnä muuta. [Hayes & Wheelwright 1979].

Neljä eri kasvutapaa

Mikäli yrityksen johto haluaa nostaa omaa asemaansa tuote-prosessi-matriisissa, on sillä neljä eri vaihtoehtoa kasvattaa yritystään. Yrityksen johtajien on kuitenkin pysyttävä yhdessä kasvutavassa kerrallaan.

Ensimmäinen tapa on pyrkiä kokonaan uusille markkinoille, mikä ei tietenkään ole lainkaan yksinkertaista, sillä uusille markkinoille päästäkseen voidaan tarvita kokonaan uusia tuotteita tai laajentaa tuotevalikoimaa. Usein myös uuden matriisin tekeminen on paikallaan. Tähän tietenkin tarvitaan merkittäviä investointeja, jotta tuotelinjan laajenus olisi mahdollinen ja sitä kautta avautuisivat myös uudet markkinat. Tässä riskinä on niin sanotusti hiipivä nollatulos, kun investointeja tehdään paljon, mutta myyntivolyymi ei kasvakaan suunnitelmien mukaisesti. [Hayes & Wheelwright 1979].

Toinen tapa on laajentaa tuotantoprosessia. Yritys voi esimerkiksi lisätä vähemmän standardoituja, joustavampia prosesseja, yrittää lisätä myyntiä tai karsia kustannuksia. Usein muutoksen jälkeen yritys tuottaa täysin eri tuotteita, jolloin yritys tarvitsee ehdottomasti uuden tuote-prosessi-matriisin ja uudet suunnitelmat tai muuten yrityksen johto toimii aivan väärän organisaatorakenteen mukaan tai käytössä on epäsopiva prosessi, mikä taas saattaa johtaa suuriinkin ongelmiin.

Kolmas tapa on kasvattaa tuotetta laajentamalla tuotelinjaa yhtenäismarkkinoilla. Se tapahtuu lisäämällä standardoituja tuotteita, mutta samalla nykyiset, vähemmän standardoidut tuotteet tulee säilyttää. Myös erikoisominaisuuksien lisääminen olemassa oleviin tuotteisiin on yksi vaihtoehto. Tässä yrityksen johdon on kuitenkin muistettava tuleva sijainti matriisissa. Mikäli joudutaan liikaa vasemmalle poikkiviivasta (kuva 3), voi tuotantoprosessille kasaantua kohtuuttoman suurta painetta. Kaiken tekemisen tulee olla tietoista ja harkittua.

Neljäs ja helpoin tapa muuttaa yrityksen sijaintia, on yksinkertainen kasvu myynnissä. Tämä kuitenkin edellyttää vakaat olot vallitsevan kilpailutilanteen, teknologian ja markkinoiden suhteen.

4 Tuotantoyksiköiden sijoittelu

4.1 Sijoittelun hyötyjä

Monet yritykset eivät hyödynnä koko potentiaalia ulkomaalaisilla tehtailaan. Yritykset perustavat toimipaikkojaan ulkomaille usein vain hyödyntääkseen tulleja, kauppamyöntyksiä, halpaa työvoimaa, investointitukia sekä vähentääkseen kuljetuskustannuksia.

On kuitenkin yrityksiä, jotka vaativat ulkomaan toimipaikoiltaan enemmän kuin perinteisesti vaaditut hyödyt, jolloin he myös saavat enemmän kuin muut. He perustavat tehtaitaan ulkomaille, paitsi saadakseen kaikki edellä mainitut hyödyt, myös päästäkseen lähemmäksi asiakkaitaan ja toimittajiaan, mikä taas muun muassa lisää säästöjä kuljetuskustannuksiin ja nopeuttaa toimitusaikoja. Ulkomaille perustettu toimipaikka tuo myös osaavia ja taitavia työntekijöitä ja luo asiantuntevia keskuksia koko yritykselle. Nämä toimipaikat myös suorittavat toimintoja, kuten erilaisia myyminjälkeisiä palveluja sekä tuotekehitystä. [Heizer & Render, 2011].

Ferdowsin teorian mukaan on johtajia, jotka pitävät valmistuskustannuksia kilpailuetuna ja on johtajia, joiden mielestä valmistuskustannukset eivät ole merkittävä kilpailuetu. Eron johtajien välille saa kysymällä kysymyksen: "Miten ulkomaille sijaitsevaa tehdasta käytetään kilpailuetuna, ei pelkästään suoraan palvelevilla markkinoilla, vaan kaikilla markkinoiden osa-alueilla?". [Ferdows 1997, sivu 76]. Jos johtaja ei pidä valmistuskustannuksia kilpailuetuna, ulkomaantehtaita pyöritetään alhaisin resurssein eikä vaadita

sitä tehoa, mitä pystyttäisiin saavuttamaan. Siksi valmistukseen saattaa tuhlaantua turhia kustannuksia eikä uusia tuotteita ja innovaatioita synny niin herkästi. Ne johtajat, jotka uskovat valmistuskustannusten olevan kilpailuetu, vaativat taas ulkomaantehtaitaan korkeampaa tuottavuutta ja innovatiivisuutta saavuttaakseen matalat kustannukset. Tästä seurauksena he pystyvät tarjoamaan esimerkillistä asiakaspalvelua ympäri maailman. Asiakaspalvelua parantaa muun muassa kilpailukelpoinen hinta, nopeat ja luotettava tuotteen toimitus ja saatavuus, uudet innovaatiot sekä helppo lähestyttävyyys. [Heizer & Render 2011].

4.2 Enemmän ulkomaantehtailta

Yritysten pitäisi pystyä erittelemään, kuinka paljon mikäkin toimipiste tai tehdas on vastuussa yrityksen menestyksestä. Ilman tätä tietoa, on vaikea arvioida tehtaiden menestymistä ja kannattavuutta ja sitä kautta sen tarpeellisuutta yritykselle. Jokaisen erillisen yksikön tulosta tulisi aina verrata myös sen alueen kilpailijoihin ja heidän lukuihinsa, sillä esimerkiksi huonossa taloustilanteessa eniten merkitsee se, kenellä menee vähiten huonosti. [Ferdows 1997].

Pidettäessä ulkomaantehtaita kilpailuedun lähteenä palkitaan se suuremmilla markkinaosuuksilla sekä suuremmilla voitoilla kilpailijoihin verrattuna. Globaalin kilpailun kasvaessa kuilu kasvaa yhtiöiden välillä, jotka kohtelevat ulkomaantehtaitaan kuin ne olisivat toimittajia ja yhtiöiden jotka eivät tee niin. Johtajat joilla on rajoittautunut näkemys siitä, mitä ulkomaantehtaat voisivat tai niiden pitäisi saavuttaa, ovat kaatumassa seuraaviin realiteetteihin globaalissa bisneksessä. [Heizer & Render 2011].

Merkittävin asia on hintojen lasku. Ulkomaantehtaan perustaminen olisi hyvä keino vähentää erilaisia kaupan esteitä. Toisena syynä voidaan mainita tehtaan sijainnin valitseminen pelkästään matalien palkkojen perusteella. Kehityksen kasvu, tuotekehitys ja kasvava halu saada maailmanlaajuinen toimittaja asettavat vähemmän painoarvoa pienille palkoille kuin saavuttaa monikansallisuus, valittaessa paikkaa ulkomaalaiselle tuotantolaitokselle. Virheellisesti luultuna matalat palkat eivät aina ole tae matalille tuotantokustannuksille. Kun paremmat valmistajat ovat perustamassa uusia tehtaitaan kehitysmaihin, he suosivat alueita, missä on kehittynyt ilmapiiri ja työntekijöiden taidot ovat suuremmassa merkityksessä kuin alueella, jossa on matalat palkkakustannukset. Matalan palkan alueilla tuotannon nopeus voi olla hidasta ja takkuilla pahastikin ja

osaavaa henkilöstöä voi olla hankala löytää. Alueilla, missä taas palkat ovat hieman korkeampia, saadaan osaavampia työntekijöitä ja tuotantonopeus ja määrät saadaan paljon korkeammaksi, jolloin päästään suurempiin rahallisiin hyötyihin. [Ferdows 1997].

Seuraava syy tulee tarpeesta saada ideat ja tuotteet kehityksestä tuotantoon vieläkin nopeammin ja tehokkaammin. Tämä on painostanut yrityksiä tekemään yhteistyötä ja yhdistämään kehitys- ja tuotantopisteitä. Monet yritykset ovatkin keskittäneet kehityksen ja tuotannon samaan organisaatioon. Suuntaus merkitsee poikkeamista perinteisestä ajatuksesta missä ulkomaan yksikön rooli on tuottaa sitä, mitä pääkonttorilla on suunniteltu ja kehitetty. Johtajat, jotka pystyvät ajattelemaan uudella tavalla ja uskaltavat poiketa vanhoista tavoista ja uskovat, että jakamalla kehitys ja tuotanto kahteen erilliseen yksikköön ei ole taloudellisesti kannattavaa, sillä resurssit ovat kalliita näissä toiminnoissa. Nämä paremmat valmistajat ovat ratkaisseet ongelman muuttamalla tehtaat asiantuntijoiksi. Muodostetaan eri yksiköitä, joissa valmistetaan eri vaiheiden tuotteita. Nämä yksiköt sitten vastaavat jokainen itsestään ja omasta kehityksestään. [Ferdows 1997].

4.3 Logistiikan sijaintistrategia

Yrityksen sijainnilla voi olla suurikin merkitys muun muassa kustannusten sekä asiakkaiden suhteen. Väärin valittu sijainti voi tuottaa suhteettoman suuria kustannuksia logistisesti tai toisaalta esimerkiksi varaston vuokra voi olla sen hyötyarvoa suurempi. Sijainnin määrittelemisessä tulee ottaa huomioon monta asiaa ja usein huomataankin, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Missä tahansa toiminnon vaiheessa tehty säästötoimenpide vaikuttaa aina kaikkeen muuhunkin, eikä se välttämättä näy suoraan kokonaiskustannuksissa. Esimerkiksi yhdistämällä kaikki valmiit tuotteet yhteen jakelukeskukseen, minimoidaan varastokustannukset ja kiertonopeus kasvaa, mutta samalla kuljetuskustannukset nousevat. Toisaalta suurien tilauksien paremmat ostohinnat kompensoivat lisääntyneitä kuljetuskustannuksia, jolloin kokonaiskustannukset pienenevät. [Karrus 2001].

Logistiikka ei kuitenkaan ole yrityksille pelkkä kustannus, vaan sillä saavutetaan monia hyötyjä. Tietenkin tavara saadaan sinne, missä sitä tarvitaan tai varaosat kuljetetaan varastosta tehtaalle. Logistiikka on myös keskeinen tapa saavuttaa laajemmin asiakkaat sekä hyödyntää volyymin tuomaa marginaalikustannusten laskua. Asiakas saattaa

kokea logistiikan keskeisenä osana palvelua, jolloin sen puuttuminen saattaa aiheuttaa asiakkaiden siirtymisen kilpailijoille. Hyvällä logistiikalla saadaan erottuvuutta kilpailijoiden tuotteista sekä jakelukanavista, jolloin logistiikkapalvelut tuovat lisäarvoa yrityksille.

Logistiikan organisointi on logististen osien sekä toimintojen järjestämistä tehokkaaksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi. Logistiikka tulisi organisointi niin, että se olisi mahdollisimman tehokas ja toimiva kokonaisuus. Tähän ei kuitenkaan ole olemassa yhtä oikeaa vastausta. Liiketoiminnan monimuotoisuus ja muuttuvuus määräävät, millä tavalla organisointi ja johtaminen tulisi toteuttaa. Kokonaiskustannusten minimoimisessa on johdon ymmärrettävä kompromissien vaikutus ja sen on osattava ottaa huomioon kaikki muutosten vaikutukset, koskien jokaista yksittäistäkin toimintoa, koska ainut merkittävä tekijä on kokonaiskustannus. Laskettaessa kustannuksia ja säästöjä on tiedettävä kaikkien tapahtumien kustannukset tarkasti. Ilman tietoa siitä, mitä mikäkin maksaa, ei voida kontrolloida tai valvoa logistiikan toimivuutta ja suorituskykyä. [Karrus 2001].

Logistiikan koordinointi voidaan toteuttaa käyttämällä eri tapoja. Strategisella tasolla päätetään, mitkä logistiset toiminnot halutaan pitää yrityksen sisällä sekä miten ne tulee sijoittaa suhteessa muihin toimintoihin yrityksen hierarkiassa. Operationaaliset toiminnot, kuten varastointi ja varastonohjaus, sijoitetaan puolestaan yhden johtajan valvottavaksi. Keskitetyssä koordinoinnissa kaikki logistisia toimintoja hallitaan keskitetysti yhdestä pisteestä, esimerkiksi yrityksen pääkonttorista, jolloin säästetään kustannuksia volyymin kautta. Hajautetussa koordinoinnissa logististen toimintojen hallinta on jaettu usealle toimipisteelle, jolloin se sopii yrityksille, joilla on useita markkina-alueita sekä tuotteita. [Lambert & Douglas 2001].

Paikallisilla pisteillä on paras tuntemus omasta markkina-alueistaan. Panostamalla tietotekniikkaan ja informaatiojärjestelmiin korkea palvelutaso voidaan saavuttaa riippumatta hallintatavasta. Linjakoordinoinnissa kaikki logistiset toiminnot on jaettu yhden osaston sisään (linjaorganisaatio). Henkilöstön koordinoinnissa logistiset toiminnot on jaettu kukin toiminto jonkin päätoiminnon alle ja yksilöity, jolloin nämä toiminnot ohjaavat ja auttavat päätoiminnon toteutumista. Näiden yhdistelmää linja- sekä henkilöstökoordinointia käytetään yrityksissä, joissa toimintoja ei ole erikseen koordinoitu tietyn linjan alle. [Lambert & Douglas 2001].

Logistiikan sijainnin määrittämiseenkin auttaa seuraavaksi esiteltävät kuusi sijaintistrategian roolia, joiden avulla voidaan miettiä, millaisia yrityksen yksiköt ovat nyt ja millaisiksi yksiköiksi halutaan tulla tulevaisuudessa.

4.4 Kuusi roolia

Tässä työssä strategian määrittämiseen käytetään Ferdowsin mallia, jonka avulla tarkastellaan yritysten strategisia päätöksiä, jotka vaikuttavat yrityksen menestymiseen. Strategisen roolin malli (Ferdows 1997) koostuu kuudesta eri roolista: Offshore, Source, Server, Contributor, Out-post ja Lead. Helpottaakseen yrityksen roolin määrittämistä voidaan kysyä kaksi kysymystä: ”Mikä on strategian ensisijainen syy tuotantolaitoksen sijainnille?” sekä ”Mikä on nykyisen toiminnan laajuus?”. [Ferdows 1997 sivu 78]. Vastaamalla näihin kysymyksiin johtajat saavat Ferdowsin kehittämät puitteet luokitella tehtaat ja voivat määrittää niiden avulla, missä kohtaa omat tehtaat sijaitsevat.

Tässä osiossa käydään ensin läpi jokainen rooli ja niiden vaikutus toisiinsa kilpailutilanteessa. Jokainen rooli voidaan sijoittaa joko tuotantolaitokseen tai palveluja tarjoavaan yritykseen. Palveluja tarjoavassa yrityksessä eri rooleja on yleensä niiden kotimaisissa tai ulkomaalaisissa toimipisteissä tai muissa palveluja tarjoavissa toimipaikoissa.

Offshore

Kun halutaan siirtää tuotanto tai aloittaa tuotanto lähelle ulkomailla, tulee tehtaan olla lähellä raaka-aineita ja työvoimaa. Offshoren toimintatapa sopii hyvin halpojen tuotteiden tuottamiseen, jolloin vahvaa osaamista ei tarvita, vain halpatyövoima menee osaamisen edelle eli tuotetaan mahdollisimman vähäisin kustannuksin tuotteita. Investoinnit teknillisiin ja johdollisiin resursseihin on pidetty minimissä. Pienet kehitykset ja suunnittelut tehdään paikan päällä työmaalla. Paikalliset johtajat valitsevat harvoin keskeisiä toimittajia sekä harvoin neuvottelevat hinnasta. Kirjanpidolliset asiat hoidetaan kuitenkin kotimaassa.

Source

Source -strategian ensisijainen tavoite on tuottaa tuotteita mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla, kuten ulkomaan tuotannossakin, mutta strategian rooli on laajempaa. Johtajilla on suurempi valta tehdä päätöksiä muun muassa toimittajien valinnoissa, hankinnoissa, tuotantosuunnitelmissa, prosessimuutoksissa, lähtevissä kuljetuksissa sekä tuotannon kustomoinnissa. Source -tuotantolaitos sijoitetaan yleensä maahan, missä tuotantokustannukset ovat todella matalat, ilmapiiri on suhteellisen kehittynyt sekä työvoimaa on hyvin saatavilla. Halutaan myös toimia lähellä asiakasta, muun muassa palvellaan asiakasta omalla äidinkielellään, jolloin paikallisten työntekijöiden rooli nousee tärkeämpään asemaan.

Out-Post

Out-Post -strategian pääasiallinen rooli on kerätä tietoa. Se on sijoitettu alueelle, missä on edistykselliset toimittajat, kilpailijat ja tutkimuslaboratoriot tai missä asiakkaat sijaitsevat. Koska jokaisen tuotantolaitoksen on tehtävä tuotteita ja palvella markkinoita, käytännössä kaikki Out-Post -tuotantolaitokset ovat toissijaisessa roolissa verrattuna Serveriin ja Offshoreen.

Lead

Lead -tuotantolaitos luo uusia prosesseja, tuotteita ja teknologioita koko yhtiölle. Tämän tyyppinen tuotantolaitos käyttää paikallista osaamista ja teknologisia resursseja, ei pelkästään tiedon keräämiseen pääkonttorille, vaan myös siirtämään hyödyllistä tietotaitoa, jota on kerätty tuotteista ja prosesseista. Johtajilla on ratkaiseva ääni valittaessa tärkeitä tavarantoimittajia, ja usein he osallistuvat kehitykseen toimittajien kanssa. Monilla työntekijöillä on suora kontakti asiakkaiden, koneiden toimittajien, kehityslaboratorioiden sekä muiden tietokeskusten kanssa. He usein myös tekevät innovatiivisia aloitteita.

Server

Server on tuotantolaitos, joka tyydyttää kansalliset tai alueelliset markkinat. Tyypillisesti se tarjoaa tien kiertää tulleja, pienentää veroja, vähentää kuljetuskustannuksia sekä estää altistumista valuuttojen kurssien vaihteluille. Tämä strategia on paljo itsenäisempi tapa toimi kuin Offshore -strategia. Toimintatavassa tehtaan johtajilla on valtuudet tehdä vähäisiä muutoksia tuotteisiin sekä muokata tuotantometodeita sopivammaksi paikallisiin olosuhteisiin, mutta sen toimivalta on hyvin vähäistä tällä alueella.

Contributor

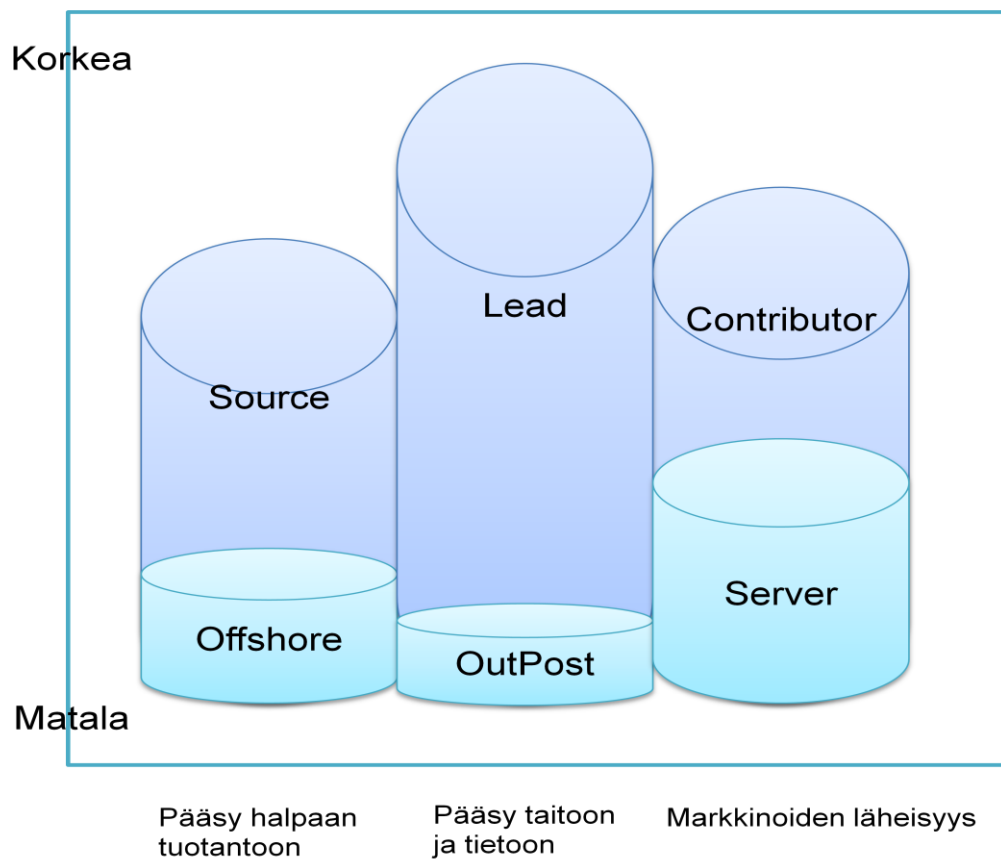
Contributor palvelee myös kansallisia sekä alueellisia markkinoita, mutta sillä on vastuu laajentaa tuotanto- sekä prosessisuunnittelua ja kehitystä sekä valita toimittajat. Contributor -tuotantolaitos kilpailee yhtiön kotimaisten tehtaiden kanssa testaamalla uusia prosessiteknologioita, tietokonejärjestelmiä ja tuotteita. Sillä on omat kehitys-, suunnittelu- ja tuotantovalmiudet. Contributor -yksiköllä on myös valtuudet tehdä hankintapäätöksiä sekä osallistua valitsemaan avaintoimittajia yhtiölle.

4.5 Strategisen roolin määrittäminen

Yrityksen nykyisen roolin määrittämisen jälkeen tulee yrityksen määrittää myös rooli, jossa se haluaa olla tulevaisuudessa. Roolia voivat ohjata niin sisäiset kuin ulkoisetkin tapahtumat. Sisäisiä tapahtumia voivat olla muun muassa fuusio, jolloin tulee uusia tehtaita tai toimipisteitä mahdollisesti myös uusille paikoille. Myös myytävät ja valmistettavat tuotteet voivat muuttua sekä tehtaiden koot voivat vaihdella. Ulkoisia tapahtumia voivat olla muun muassa palkkojen nousut, alenevat hinnat ja kasvavat paikalliset markkinat. Ulkoiset ja sisäiset tapahtumat voivat pakottaa nopeaan yrityksen roolin muuttamiseen. Esimerkiksi nopea palkkakustannusten nousu voi pakottaa yrityksen vaihtamaan roolinsa tuotantolaitoksesta ulkomailla palveluntarjoajaan.

Ferdows on laatinut erilaisia kaavioita helpottamaan roolien määrittämistä sekä tulevaisuuden suunnitelmien tekemistä. Kuvassa 4 yksi versio Ferdowsin laatimasta kaavios- ta. Tuotannossa tapahtuvien muutosten jälkeen on usein syytä määrittää yrityksen rooli uudelleen. Roolia yleensä pyritään nostamaan kaaviossa ylöspäin tai siirtymään vaakasuorassa tasossa. Joskus kuitenkin joudutaan laskemaan määrittystä alaspäin tai

roolin jo ollessa alimpana on syytä miettiä tuotantolaitoksesta luopumista. Kaaviossa helpoimmat roolit ovat alhaalla, ja useimmilla yrityksillä on tarkoitus pystyä nousemaan ylöspäin, mutta joskus yritykset pysyttelevät alhaalla tarkoituksella. Esimerkiksi Coca-Cola pysyttelee kaaviossa alhaalla sen pullotuslaitosten osalta. Koska valmiista juomasta tulisi liian suuret kuljetuskustannukset, on Coca-Cola perustanut pullotuslaitoksia ympäri maailmaa ja toimittaa laitoksille omat raaka-aineensa, joihin lisätään vesi paikan päällä, jolloin säästytään turhalta veden kuljettamiselta. Kaaviossa sivulle liikuttaessa yrityksiltä vaaditaan merkittävää satsausta organisaation muutokseen, ohjausjärjestelmiin sekä laitteisiin.



Kuva 4. Strategisen roolin määrittäminen. [Muokattu Ferdows 1997].

4.6 Strategisen roolin kehittäminen

Jos yritys haluaa nostaa omaa tuotantolaitostaan ylöspäin kaaviossa, joutuu se laajentamaan ja uudistamaan omaa strategiaansa. Tuottajat, jotka sijaitsevat kaaviossa ylhäällä (Lead, Server sekä Contributor), ovat paremmassa asemassa kuin keskivertovalmistajat. Strategisen roolin nostamiseen (kaaviossa) liittyy merkittäviä haasteita, mutta sen tuovat hyödyt ovat sitäkin merkittävämpiä. Päästäkseen näihin kolmeen halettuun strategiseen rooliin yritykseltä vie usein vuosia sekä valtavia investointeja resursseihin. Kaikesta huolimatta yritykset, jotka pääsevät näihin tasoihin, saavat valtavaa hyötyä.

Vaikka tehtaat aloittavatkin eri asemista, strategisen roolin nostaminen ylöspäin vaatii kaikilta yhteisiä välttämättömiä toimia. Roolinsa ylöspäin viemiseen tarvitaan keskittymistä aineettomiin hyötyihin, osaamisen edistämistä sekä lujan verkoston luomisen. Kaikilla yrityksillä ulkomaille toimipisteen perustamiseen tai ylläpitämiseen on erilaisia syitä, olivatpa ne sitten konkreettisen hyödyn tavoittelemista eli työ-, pääoma- sekä kuljetuskustannusten vähentämistä, joita on helppo mitata ja havaita. Tai aineettoman hyödyn tavoittelemista eli tiedon keräämistä ympäristöstä, asiakkaat tai tavarantoimittajat, joita on vaikea mitata. [Ferdows 1997].

Mikäli tuottajalla on lähes olematon strateginen rooli, konkreettiset hyödyt ohjaavat usein päätöstä siirtää tuotanto ulkomaille. Yrityksen päivittäessä strategista rooliaan kaaviossa nousu korostaakin aineettomia etuja konkreettisten hyötyjen sijasta. Esimerkkinä voidaan mainita Lego Groupin tuotannon jättäminen Eurooppaan, huipputeollisuuden maat tarjoavat osaavaa teollisuutta ja kehittyneet toimittajat. Tutkimuskeskusten sekä yliopistojen avulla Lego pääsee omiin tarkoituksiinsa paljon tehokkaammin. Monesti yritysten johtajille on vaikea argumentoida aineettomien hyötyjen puolesta, jotka näkyvät vasta myöhemmin, verrattuna konkreettisiin hyötyihin, jotka näkyvät heti. Suurempi huomio aineettomiin hyötyihin voisi tuoda niiden merkitystä enemmän ja näkyvämmiin esille, jolloin ruvettaisiin laajemmin ajattelemaan myös aineettomia hyötyjä mietittäessä uuden tuotantolaitoksen sijaintia. [Ferdows 1997].

Osaamisen edistäminen työntekijöiden keskuudessa on myös hyvin olennainen toimenpide, mikäli omaa strategista roolia halutaan nostaa korkeammalle tasolle. Osaamisen kehittämistä auttaa kolme eri vaihetta: sisäinen kehittäminen, ulkoisten resurssien kehittäminen sekä maailmanlaajuisten valtuuksien lunastaminen.

Monelle yritykselle kysyntä kasvaa suorituskykyä nopeammin, jolloin ei pystytä vastaamaan asiakkaiden kysyntään, mikä taas aiheuttaa lisää ongelmia pitkällä aikavälillä. Yrityksen ulkoasu, koneistus, tuotesuunnitteluprosessi sekä tuotannon laatu kasvavat, kun henkilökunnalle tarjotaan enemmän koulutuksia, aloitetaan innovatiivisia työprojekteja, itsejohtamista, Just-In-Time -tuotanto sekä tietokoneavusteinen tuotanto. Jos yritys ei kehity sisäisesti niin nopeasti, kuin kilpailu sitä vaatii, todennäköisesti se ei pysty pitämään strategista rooliaan halutulla tasolla, kuvassa 4 korkealla sijaitsevilla rooleilla ei selviydytä pitkällä aikavälillä laiminlyömällä mainittuja kohtia. Tuotannon tehokkuuden ja laadun parantaminen usein pakottavat tehtaot ottamaan vastaan suurempia tehtäviä. Korkean suorituskyvyn omaavien tehtaot johtajat tällöin luonnollisesti haluavat laajentaa omaa vaikutusvaltaansa tehtaot seinien ulkopuolelle. [Ferdows 1997].

Ulkoisten resurssien kehittäminen on myös tärkeää. Suurien kulujen välttämiseksi yritys voi joutua kehittämään tuotesuunnitelmiaan, jolloin tuotannonohjaus saataisiin paljon yksinkertaisemmaksi, esimerkiksi komponenttien vähentäminen. Myös logistista puolta tulee kehittää. Yrityksen pitäisi ottaa vastaan tilauksia myös vähittäiskaupoilta ja hankkia loppukäyttäjille jakelijoita, mitkä sijaitsevat useissa eri maissa. Näiden tuotantolaitosten tulee myös pystyä kehittämään kapasiteettiaan kasvavan kysynnän mukaan, ottaa vastaan tilauksia useilla eri kielillä sekä mahdollistaa tilausten tekeminen muillakin tietokonesysteemeillä, kuin mitä he itse käyttävät. Kansainvälisten kuljetusten järjestäminen ja erilaisten tuotemallien ja tuotteiden osien laajentaminen on myös tarpeellista. Ratkaistakseen kaikki haasteet on yrityksen laajennettava sisäisiä sekä ulkoisia kykyjä. [Ferdows 1997].

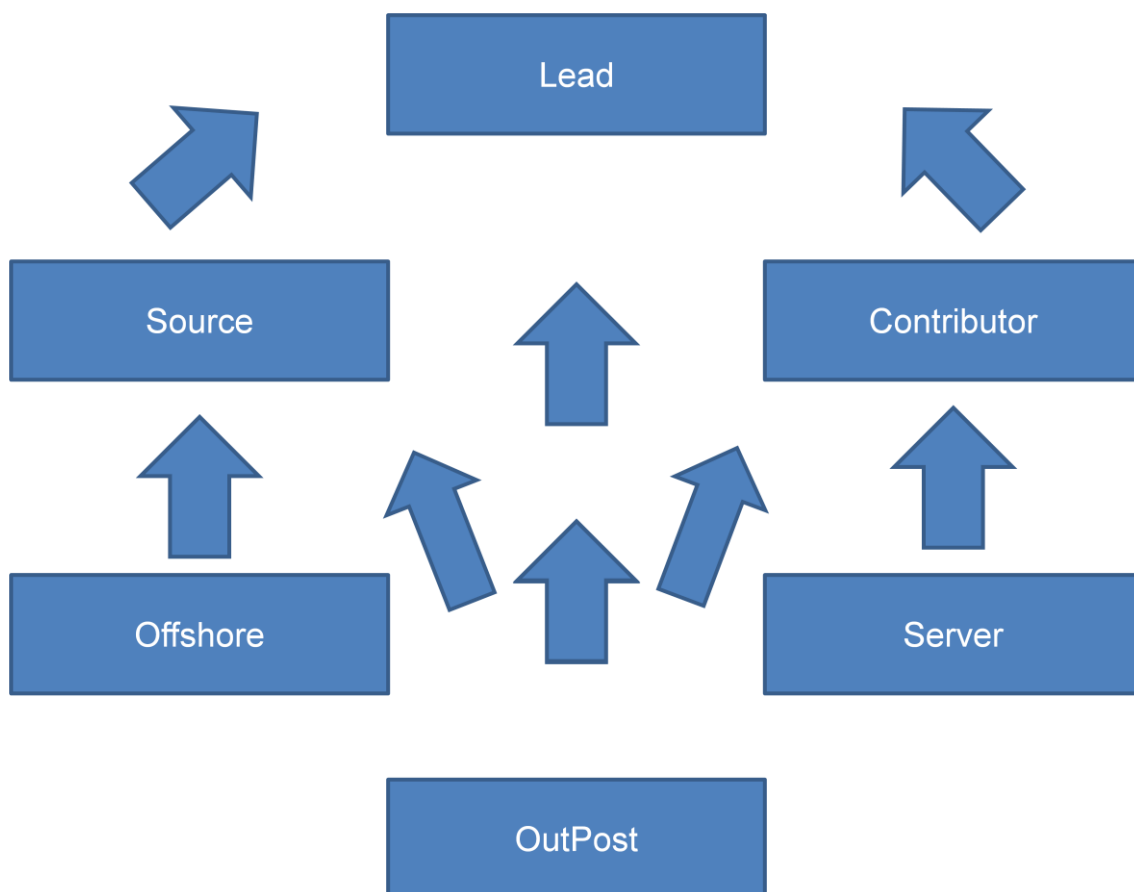
Viimeinen vaihe osaamisen edistämässä on maailmanlaajuisten valtuuksien lunastaminen. Mikäli halutaan markkinajohtajaksi, tarvitaan toimivaltuudet puuttua nykyisen tuotanto-operaatioon sekä kyky luoda uutta tietoa yrityksen tuotannon toiminnoista tulevaisuudessa. Merkittävä tekijä on yleiskustannusten karsiminen, mikä mahdollistaa tehtaot laajenemisen. Yleiskustannusten karsimisessa auttaa uusien tuotteiden ja prosessien kehittäminen sekä niiden yksinkertaistaminen, näillä saadaan huomattavaa etu kilpailukykyä ajatellen. [Ferdows 1997].

Kuten edellä on kuvattu, strategisen roolin muuttaminen on hyvin haastava ja monimutkainen prosessi. Se myös muuttaa yrityksen yrityskulttuuria ja vaikuttaa johtamistyyliin, joten yritysten on mietittävä eri vaihtoehtoja hyvin tarkasti ennen kuin lähtevät

kyseiseen operaatioon. Muutokseen ei pidä lähteä kevyin perustein ja siihen on yhtiön ja tuotantolaitoksen sitouduttava tosissaan koko ajaksi, jotta saadaan onnistuneita tuloksia aikaan.

Kolmas toimenpide, jota tuotantolaitoksen tulee tehdä pitääkseen strategisen roolinsa tai nostaakseen sitä, on lujan ja kestävä toimiverkon luonti. Tehtaiden sulkemiset, tuotannon muuttaminen maasta toiseen sekä tuotantolaitosten myyminen ja ostaminen ovat kaikki kalliita toimintoja. Luomalla lujan toimiverkon paremman tuotantolaitoksen johtajat takaavat paremman strategisen roolin pysymisen. Luja toimiverkko on keino selviytyä muuttuvassa kilpailukykyisessä ympäristössä ilman äärimmäisiä toimenpiteitä. Valuuttojen vaihtelu aiheuttaa ongelmia tuotantolaitoksille, jotka toimivat heikoilla turvaverkoilla, jolloin he saattavat joutua siirtämään nopeasti ja äkillisesti tuotantoaan muihin toimipisteisiin pitääkseen tuotantokustannukset alhaalla. [Ferdows 1997].

Ne tuotantolaitokset, joilla on lähes olematon strateginen rooli, investoivat pieniä määriä tuotantolaitoksensa ulkopuolelle verrattuna niihin tuotantolaitoksiin kenellä on vahva strateginen rooli. Suuremmat investoinnit tuovat kuitenkin suuremmat hyödyt ja voitot, jolloin yrityksillä on paremmat edellytykset selviytyä huonommassakin kilpailutilanteessa. Voidaankin todeta lujemman toimiverkoston olevan myös turvallisempi toimiverkosto. Turvallinen toimintaympäristö taas on kehityksen edistämiseksi välttämätön edellytys, joka mahdollistaa tuotantolaitoksen laajenemisen vaikeissakin olosuhteissa. [Ferdows 1997].



Kuva 5. Strategisen roolin kehittäminen. [Muokattu Ferdows 1997].

4.7 Ulkomaankasvun vaaliminen

Ulkomaan toimipisteen suuntaviivoja on tarkasteltava säännöllisesti, mihin suuntaan strateginen rooli on menossa maailmanlaajuisesti tarkasteltuna. Strategisen roolin tarkastelussa auttaa jonkinlaisen kartan luonti nykyisistä verkostoista sekä strategisista rooleista. Siihen olisi hyvä liittää kaikki mahdolliset tuotantolaitokset. Kartan avulla voidaan verrata halutun strategisen roolin määritelmää ja varmistaa, missä vaiheessa ollaan menossa, ollaanko menossa haluttuun suuntaan tai onko onnistuttu pitämään haluttu roolitaso. Tällaisella vertailulla nähdään helpommin kaikki epäkohdat toimiverkostossa ja syntyy mielikuva tarvittavista muutoksista. Näitä tarkistuksia tärkeämpää kuitenkin on, mitä tapahtuu niiden tarkistusten välillä. [Heizer & Rendar 2011].

Tätä vielä kriittisempää on lisätä kapasiteettia sekä tietotaitoa myös ulkomaan tuotantolaitoksiin. Niiden lisäämiseen auttaa osaava henkilökunta, kuljetusjärjestelmät sekä laaduntarkkailun lisääminen. Ei ole sattumaa, että paremmilla tuotantolaitoksilla on jaettu teknisiä resursseja ja osaamista joka puolelle maailmaa. Sivutoimipisteiden joh-

tajien ongelmaksi muodostuu yleensä tulosten ylläpitäminen ja parantaminen, mutta samalla päällekkäisten tehtävien välttäminen toimiverkostossa. Tässä puolestaan auttaa tuotantolaitoksen erikoistuminen johonkin erikoisalaan. Joskus kuitenkin alustavan erikoissuunnan valinta tai kasvualustan valinta riittää, jolloin jokaisen tuotantolaitoksen ei välttämättä tarvitse erikoistua täydellisesti. [Ferdows 1997].

Saavuttaakseen halutun lopputuloksen, on jokaisen tuotantolaitoksen johtajan laajennettava sopivaa toimivaltaa. Se voi olla sisäisenhallinnan tehostamista, ulkoisten resurssien rakentamista tai sitten kansainvälisten toimivaltuuksien hankkimista. Tietenkin emoyhtiöllä on vastuu, että ulkomaan toimipisteen johtajilla on sopiva osaaminen omaan tehtäväänsä. Varsinkin tapauksissa, joissa toimipisteen strateginen rooli muuttuu, voi ajankohtaiseksi tulla johtajan pätevyyden tarkastaminen ja mahdollisesti johtajan vaihtaminen.

Server -rooli ja Contributor -rooli tarvitsevat johtajan, jolla on paikallistuntemusta, mukaan lukien erittäin hyvän paikallisen kielen osaamisen. Source -tuotantolaitos taas tarvitsee johtajan, jolla on tekninen osaaminen suorituskyvyn optimoimiseen. Lead -tuotantolaitos tarvitsee johtajan, jolla ei ole pelkästään vahva tausta teknisestä osaamisesta, vaan lisäksi hänen on myös tunnettava paikalliset olosuhteet sekä tuntee yhtiön läheisesti. Huolelliset rekrytoinnit, kehitys ja oikeanlaiset tehtävänannot mahdollistavat strategisen roolin kehittymisen. Kehityksen esteiden ja kompastuskivien välttämiseksi tarvitaan tietenkin myös vankkaa sitoutumista koko yhtiöltä, ylintä johtoa myöten. Seuraavaksi luetellaan muutamia yleisiä virheitä, joita ei osata välttää. [Ferdows 1997].

Tuotantolaitoksen johtajan luottamuksen puute omaa henkilökuntansa ja tuotantolaitoksensa kykyjä kohtaan asettaa sen kehitykselle liian pieniä rajoja. Vanhoihin kaavoihin rutinoitunut taloudenhallinta voi tehdä tuotantolaitoksesta lypsylehmän, jolloin sille ei jää varoja sijoittaa tarpeellisiin laajennuksiin nostaakseen strategista rooliaan. Nousu on edettävä askel kerrallaan ja jokainen uusi askel tarvitsee lisää resursseja eli uusia sijoituksia. Suuri houkutus on siirtää tuotantolaitoksia valuuttojen vaihtelujen mukaan, mikä tekee johtamisesta epävakaa. Myös valtioiden tarjoamat lisätuet tuotantolaitoksen sijoittamisesta kauaksi teknologiakeskuksista, kehittyneistä markettikeskittymistä tai edistyksellisistä toimittajista, voi olla vaikea vastustaa. Johtaja voi tuntea itsensä haavoittuvaksi ulkoistamisien ja rajujen taloudellisten leikkausten keskellä, jolloin hän voi sortua edellä mainittuihin virheisiin huonon taloudellisen menestyksen pelossa. Todellinen menestyvä ulkomaantuotantolaitoksen johtaja on se, kuka selviytyy näistä es-

teistä ja ylläpitää suotuisan ympäristön kasvulle. Kaikista ulkomaan toimipisteistä ei tietenkään tule markkinajohtajia, mutta se on voimakas strateginen voimavara koko yhtiölle. [Ferdows 1997].

5 Strategian siirtäminen eri yrityksiin

5.1 Google

Google on alun perin perustettu hakukonepalveluksi, mutta se on myöhemmin laajentunut tarjoamaan myös muita Internet-palveluja ja muuta älyteknologiaa. Sen ovat perustaneet yhdysvaltalaiset Larry Page ja Sergey Brin vuonna 1995, jolloin sen nimi oli BackRub, mutta jo vuonna 1996 nimi vaihdettiin Googleksi. Nykyisin Google on pörssi-yhtiö ja sillä on työntekijöitä noin 46 000, yli 40 eri maassa. Googlen rekrytointibudjetti on suurempi kuin millään muulla yrityksellä, sillä se haluaa palkata vain parhaat mahdolliset työntekijät. Sen pääkonttori sijaitsee Kaliforniassa, Yhdysvalloissa. Suomessa Googlella on toimipiste Helsingissä, tuotekehitysyksikkö Oulussa sekä palvelinkeskus Haminassa. [Googlen historia 2014].

Googlen hakukonepalvelin oli alusta asti erilainen kuin kilpailijansa. Se laski kuinka paljon kullekin sivulle linkitetään muualta internetissä ja laittoi sivut niiden perusteella järjestykseen, kun kilpailijoiden hakutulokset perustuivat haetun sanan esiintymismäärään sivuilla. Googlen elintärkeiden palveluiden, Googlen hakukoneen, Gmailin, Google Docsin ja Google Driven, lisäksi Googlella on kymmeniä muita palveluita, kuten Google translate sekä Google maps. Google on tehnyt useita yrityskauppoja, joiden tekeminen on usein ollut Googlelle suuri riski, mutta usein riski on kannattanut, kuten voidaan todeta Gmailin ja Androidin kohdalla, joiden ostaminen oli riski, mutta se kannatti nykyiseen menestykseen vedoten. [Googlen historia 2014].

Googlen ilmiömäisen menestymisen pohjalla on sen keräämä tieto sen käyttäjiltä. Se kerää ja analysoi dataa muun muassa siitä, mitä sen käyttäjät hakevat tai jakavat, jolloin se osaa paremmin ohjata mainoksiaan oikeille käyttäjille. Mainostajat eivät joudu maksamaan mainoksen näkymisestä, vaan maksu määräytyy mainoksen klikkauksista, mikä myös eroaa kilpailijoiden toiminnasta. Google tavoittelee läpinäkyvää toimintaympäristöä, jolloin sen mahdollisuudet tiedon keräämiseen käyttäjiltä olisivat mahdollisimman helpot.

Strateginen rooli

Googlen strategisia rooleja mietittäessä ehdottomasti yksi niistä on Lead. Googlen tavoitteena, on kehittää ja toteuttaa kaikista hulluimmatkin ideat ensimmäisenä. Se panostaa innovointiin, kehitykseen ja investointeihin todella paljon ja antaa työntekijöilleen kaiken mahdollisen avun uuden luomiseen. Tämän tavoitteen mahdollistamiseksi Google on perustanut 2010 puolisolaisen Google X – tutkimuslaboratorion. Hankkeen onnistumisesta esimerkkinä on mm. 2014 myyntiin tulevat Google lasit eli silmälaseihin kiinnitettävä tietokone sekä testivaiheessa oleva itseään ajava Google auto. Sen tavoitteena on aina olla 10 kertaa parempi kuin kilpailijansa. Kun Google tekee uuden tuotteen, sillä on oltava miljardi potentiaalista käyttäjää. Tätä kutsutaan Googella 10x-malliksi. [Onninen 2014].

Googlen tavoite on saada internet kaikkialle maailmassa, missä on myös sähköt vuosikymmenen loppuun mennessä. Tavoite saavutetaan valtavilla heliumpalloilla, jotka toimivat internetin signaaleina, yksi pallo riittää luomaan signaalin noin Helsingin ja Espoon kokoiselle alueelle. [Onninen 2014].

Google haluaa olla lähellä käyttäjiään ja palvella heitä omalla kielellään, mikä viittaa Sourcen strategiaan. Tästä oivana esimerkkinä on jo alkuajoista lähtien eri kielillä luodut Googlen hakupalvelut. Myös toimipisteiden suuri määrä ympäri maailmaa kertoo tästä. Google myös hyödyntää hyvin ympäristöään, kuten Pohjoismaiden toimistojen kohdalla. Pohjoismaissa tietokoneiden ja laitteiden kuumentama toimisto ei ole ongelmana, siitä pitävät huolen kylmä ilmasto sekä aina kylmä merivesi. Myös sähkön katkeamaton saanti on turvattu Pohjoismaissa taatusti. Googlen kaltaiselle yritykselle lyhyetkin sähkönjakeluhäiriöt tuovat merkittävää haittaa.

Näistä näkee, että Google käyttää myös muita strategioita menestyäkseen, toisin sanoen Googella on jossain määrin käytössään kaikki kuusi strategiaa. Tosin Google ei kulje halvan työvoiman perässä, päinvastoin, se on valmis maksamaan suuriakin summia hyvästä työntekijästä, mikä osakseen on syynä sen suureen menestykseen. [Onninen 2014]. Kun annetaan työntekijöille vapaat kädet ja rajaton määrä rahaa, on yleensä tuloskin sen mukaista.

Kuten jo aiemmin on mainittu, Googlen yksi suurimmista tavoitteista on kerätä tietoa siitä, mitä ja missä sen käyttäjät ovat, tekevät ja hakevat tietoa, jolloin sen on myös helpompi kehittää uusia innovaatioita, jotka vastaisivat sen käyttäjän tarpeisiin parhaiten. Tästä on helppo päätellä Googlella olevan käytössään myös Out-Post -strategia. Eli Googlen pääkonttorilla kerätään kaikkea mahdollista tietoa sen käyttäjistä, jotta sen käyttäjät saisivat mahdollisimman henkilökohtaista ja parasta palvelua. Googelta on myös kerrottu, että se välttelee veroja ja muita maksuja mahdollisimman paljon, tietysti jokaisen maan lakien puitteissa. Verojen pienentämisen tavoittelemisen taas viittaa Server -strategiaan. Googlen Euroopan pääkonttori sijaitsee Irlannissa, missä monikansallisten yhtiöiden on mahdollista sopia yhteisöveron määrästä yksilöllisesti. On arvioitu, että vuosina 2010–2013 Google olisi kiertänyt veroja 4,5 miljardin euron arvosta. [Onninen 2014]

Kaikista hulluista kokeiluista Googlekaan ei ole saanut luotua suuria menestystarinoita vaan on joutunut jossain vaiheessa luopumaan kokeiluistaan, kuten Google+, Google Buzz ja Google Wave, mutta ilman rohkeita ideoita ja toteutuksia ei ole mahdollista tulla markkinajohtajaksi.

5.2 IBM

IBM eli International Business Machines on teknologiayritys, joka on perustettu vuonna 1911 ja aloittanut Suomessa toimintansa vuonna 1936. Sen perusajatus on ratkoa asiakkaiden liiketoimintaongelmia teknologian avulla. IBM:n tuote- ja palvelutarjonta koostuu tietokonejärjestelmistä, ohjelmistoista, verkkojärjestelmistä, tallennustekniikasta, mikroelektroniikasta ja monista muista osa-alueista, joista maailmanlaajuinen konsultointi- ja palveluorganisaatio rakentaa heidän asiakkaille liiketoimintaa tukevia tietojenkäsittelyratkaisuja.

IBM on brändiarvoltaan maailman toiseksi arvokkain yritys Coca-Colan jälkeen. Vuonna 2013 IBM:lle myönnettiin 6 809 patenttia, mikä sijoitti IBM:n Yhdysvaltojen patenttitalojen ensimmäiseksi jo 21. vuotena peräkkäin. Yli 8000 keksijää 41 maasta tekevät mahdollisiksi nämä huimat patenttien määrät. [IBM 2014]

Strateginen rooli

IBM:n pääkonttori sijaitsee Bostonissa, USA:ssa, lähellä Harvardin yliopistoa, mistä sen on helppo tehdä yhteistyötä Harvardin kanssa ja olla mukana kehittämässä uusinta teknologiaa ja ennen kaikkea sillä on käytettävissä uusimmat tutkimukset ja tulevaisuuden työntekijät. Tämä tietenkin viittaa Out-Postiin strategiaan, eli IBM haluaa olla lähellä uusinta tietoa ja uusimpia teknologioita. Myös Suomessa sen pääkonttori sijaitsee Helsingissä, Munkkivuorella, mistä sen on helppo tehdä yhteistyötä esimerkiksi eri korkeakoulujen kanssa.

Vuonna 2014 IBM on käynnistänyt ”Project Lucy” -hankkeen, jonka tarkoituksena on saada Watsonin kaltainen kognitiivisen tietojenkäsittelyn ratkaisut Afrikan mantereelle. Watson on kognitiivinen teknologia, jossa muun muassa koneet ymmärtävät eri kieliä, pystyvät pitämään yhteyttä muihin persoonallisemmin sekä pystyvät oppimaan käyttäjästään. IBM on perustanut Afrikkaan tutkimuslaboratorion, jossa tutkijat saavat käyttöönsä uusimman teknologian. Ensimmäiseksi uudessa osaamiskeskuksessa keskitytään analysoimaan ja ratkomaan terveydenhuoltoon ja koulutukseen liittyviä haasteita. Osaamiskeskuksen lisäksi IBM avaa innovaatiokeskukset Nigeriassa, Marokossa ja Etelä-Afrikassa. Juuri tällaiset hankkeet kuvastavat IBM:n Lead-roolia, koska yritys haluaa olla ensimmäisenä kehittämässä uusia teknologioita ja valmis panostamaan suuriakin investointeja usean vuoden ajalle.

Kyseisessä hankkeessa uuden teknologian kehittäminen auttaa myös kehittämään köyhän maanosan asukkaiden taloutta ja elinoloja, jotka kenties tulevaisuudessa tulevat olemaan potentiaalisia asiakkaita IBM:lle. Näkisin myös tässä hankkeessa Sourcen strategiaa, sillä laboratorioden sijoittaminen eri paikkoihin vie IBM:ää lähemmäs asiakkaita ja todennäköisemmin pystytään palvelemaan asiakkaita heidän omalla kielellään. Myös kustannukset tulevat olemaan alhaisempia kuin esimerkiksi sijoittaa samanlainen laboratorio USA:han.

Kuten aikaisemmin tuli ilmi, on IBM:llä paljon patentteja, kuten myös useita keksijöitä ympäri maailmaa eli IBM panostaa uuden kehittämiseen todella paljon. Se myös tekee paljon erilaisia yhteistyöprojekteja eri yliopistojen kanssa ympäri maailmaa. Yhteistyö perustuu molempia osapuolia hyödyttävään vuoropuheluun sekä tiedon ja osaamisen jakamiseen. [IBM 2014]. Näin päästään käsiksi uusimpiin innovatiivisuuksiin sekä mahdollisesti luodaan uusia huippu osaajia tulevaisuuteen. Nämä viittaavat Contributor -rooliin, koska näillä toimilla edistetään uusien tuotteiden syntyä ja uusia teknologioita.

5.3 Tieto

Tieto on Pohjoismaiden suurin tietotekniikkapalveluyritys, joka tarjoaa kaikki tarvittavat IT-palvelut alusta loppuun yksityiselle kuin julkisellekin sektorille. Tieto on perustettu vuonna 1968, ja sen pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Tiedon toimitusjohtajana työskentelee Kimmo Alkio. Yrityksen palveluksessa työskentelee noin 15 000 ammattilaista noin 20 maassa. Sen liikevaihto vuonna 2013 oli 1671,3 miljoonaa euroa. [Tiedon historia 2014].

Tiedon strategiset valinnat ovat toimialaosaamisen vahvistaminen perustana pitkäaikaiset asiakassuhteet ja asiakkaiden ydinprosessien ymmärtäminen, tarjoaman vahvistaminen koko elinkaaren kattaviin palveluihin, investoinnit konsultointi- ja integraatiopalveluihin, painopiste markkinoilla, joilla Tieto voi olla kolmen johtavan palvelutuottajan joukossa ydinmarkkinoilla eli Pohjoismaissa toiminnan kasvu perustuu vahvaan asemaan Suomessa ja Ruotsissa. Tuotekehitystoiminnassa Tieto tavoittelee globaalisti vahvaa asemaa. Yhtiöllä on hyvät valmiudet tukea asiakkaidensa menestystä myös Suomen ja Ruotsin ulkopuolella. Tiedon Suomen ja Ruotsin ulkopuolisia markkinoita kutsutaan nimellä New Markets. Tiedolla on toimipisteet Belgiassa, Filippiineillä, Hollannissa, Indonesiassa, Intiassa, Isossa-Britanniassa, Italiassa, Itävallassa, Kanadassa, Kiinassa, Latviassa, Liettuaassa, Malesiassa, Norjassa, Puolassa, Ruotsissa, Saksassa, Singaporessa, Suomessa, Tanskassa, Tšekin tasavallassa, Ukrainassa, Valko-Venäjällä, Venäjällä, Virossa ja Yhdysvalloissa. [Markkina-alueet 2014].

Tieto joutuu koko ajan laajentamaan osaamistaan, konesaleja on automatisoitu ja rutiinityötä on siirretty edullisemman kustannustason maihin, myös telekommunikaatiosektorin murros aiheuttaa ylikapasiteettia. Tietokaan ei ole tästä syystä välttynyt henkilöstönsä vähennyksiltä.

Strateginen rooli

Tiedolla on yksi toimipiste Intian Punessa, joka on perustettu lähinnä kustannussäästöjen aikaansaamiseksi. Yhtiö haluaa kehittää kustannustehokkuuttaan, mutta samalla myös parantaa laatuaan. Tiedon työvoimasta 10 % sijaitsee Intiassa. Tästä tietenkin voidaan huomata, että Tiedolla on käytössä Offshore -tuotantolaitos, koska pääpaino Tiedolla kuitenkin on Pohjoismaissa ja sen pääkonttori sijaitsee Suomessa, missä kuitenkin hoidetaan kaikki tärkeät päätökset. Aikana, jolloin talous on tiukalla, aikoo Tieto kuitenkin kasvattaa Intian osuuttaan. Offshoring -tuotannon osuus vuonna 2013 Tiedolla oli 34 %. Tietenkin Tiedolla on myös OutPost roolin mukaista toimintaa, koska sen pääasialliset asiakkaat ovat Pohjoismaissa, jolloin se tarvitsee nimenomaan tietoa sen pohjoismaisten asiakkaiden palvelutarpeesta, jonka perusteella se voi parhaiten kehittää omaa toimintaa sen pääkäyttäjien tarpeen mukaan.

Tiedolla on myös Contributor -strategiaa, koska sillä on selkeä halu laajentua koko ajan ja se on onnistunutkin siinä. Tiedolla on tavoitteena olla kolmen parhaan IT-palveluntarjoajan joukossa niillä markkinoilla-alueilla, joilla sillä on toimintaa. Siksi on oleellista, että Tiedolla on Contributor -toimipisteitä, jotta toivottu tavoite toteutuu. [Tiedosta 2014]

Myös Tiedon kohdalla voidaan selkeästi todeta sillä olevan Lead -asema, koska se on Pohjoismaiden suurin tietotekniikkapalveluyritys, joka kehittää itseään jatkuvasti ja pyrkii tuomaan markkinoille jatkuvasti uusia innovatiivisia keksintöjä. Koska Tieto tarjoaa asiakkailleen kokonaisvaltaisia ratkaisuja, se on ulkoistanut palveluitaan, jotta se pystyisi tarjoamaan parasta asiakkailleen. Se tekee myös paljon yhteistyötä eri yritysten kanssa esimerkiksi Googlen Android-sovellusten kohdalla. Kuten Tiedon toimipisteiden jakaantumisesta ympäri maailmaa voidaan nähdä, on sillä myös Source -rooli. Tieto haluaa olla lähellä asiakkaitaan ja palvella jokaista käyttäjää mahdollisimman henkilökohtaisesti.

6 Yhteenveto

Työn lähtökohtana oli perehtyä Kasar Ferdowsin teoriaan yritysten tuotantoyksiköiden sijoittelun strategista, jonka pohjalta analysoin kolmea kansainvälistä IT-yritystä. Yritykset, joiden johtajat vaativat ulkomaan toimipaikoiltaan enemmän kuin perinteisesti vaaditut hyödyt, saavat enemmän kuin muut yritykset. He perustavat tehtaitaan ulkomaille paitsi saadakseen hyötyä tulleista, kauppamyönnytyksiä, halpaa työvoimaa, investointitukia sekä vähentääkseen kuljetuskustannuksia, myös päästäkseen lähemmäksi asiakkaitaan ja toimittajiaan, mikä taas muun muassa lisää säästöjä kuljetuskustannuksiin ja nopeuttaa toimitusaikoja. Ulkomaille perustettu toimipaikka tuo myös osaavia ja taitavia työntekijöitä ja luo asiantuntevia keskuksia koko yritykselle. Nämä toimipaikat myös suorittavat toimintoja, kuten erilaisia myynninjälkeisiä palveluja sekä tuotekehitystä.

Ferdowsin teorian mukaan on johtajia, jotka pitävät valmistuskustannuksia kilpailuetuna, ja on johtajia, joiden mielestä valmistuskustannukset eivät ole merkittävä kilpailuetu. Teoriassa on määritelty kuusi eri roolista: Offshore, Source, Server, Contributor, Out-post ja Lead. Yrityksen johto määrittelee mitä kaikkia rooleja yrityksen eri toimipisteillä on tällä hetkellä. Tämän hetkisen tilanteen määrittämisen lisäksi yrityksen tulee määrittellä myös tulevaisuuden roolitavoitteet, jotta yrityksen kasvu olisi mahdollista.

Yhtiön halutessa nostaa omaa tuotantolaitostaan tai toimipistettään ylöspäin markkina-tilanteessa, joutuu se laajentamaan ja uudistamaan omaa strategiaansa. Tuottajat, jotka sijaitsevat markkinatilanteessa ylhäällä (Lead, Server sekä Contributor), ovat paremmassa asemassa kuin keskiverto valmistajat. Strategisen roolin nostamiseen liittyy merkittäviä haasteita, mutta sen tuovat hyödyt ovat sitäkin merkittävämpiä. Päästäkseen näihin kolmeen haluttuun strategiseen rooliin, yritykseltä vie usein vuosia sekä valtavia investointeja resursseihin. Kaikesta huolimatta yritykset, jotka pääsevät näihin tasoihin, saavat valtavaa hyötyä.

Työssä analysoin kolmen kansainvälisen IT-yrityksen Googlen, IBM:n ja Tiedon rooleja. Analysoinneista kävi ilmi, että kaikilla kolmella yrityksellä on Lead-rooli, mikä ei tietenkään tullut yllätyksenä, sillä kaikki ovat kansainvälisesti erittäin menestyviä yrityksiä omalla alueellaan. Vaikkakin IBM ja Tieto ovat melko samalla alueella, on Tieto keskittynyt enemmän Pohjoismaihin kuin muuhun maailmaan. Huomasin myös, että kaikilla yrityksillä on useampi rooli, melkein kaikki roolit jopa samanaikaisesti. Voidaankin siis

todeta, että kansainvälisesti menestyvän yrityksen tulee hallita useampi rooli samaan aikaan. Strategisten roolien tulee kuitenkin olla suunniteltuja ja hallittuja, jotta kehitys on turvattu. Aina ei ole edes järkevää kehittää kaikkia tuotantolaitoksiaan korkeammalle strategisessa roolituksessa. On tilanteita, jolloin on parempi pysytellä alhaisemmassa roolissa esimerkiksi kustannussäästöjen vuoksi.

Lähteet

Ferdows Kasra. 1997. Making the most of foreign factories. Harvard business review. March-April.

Googlen historia. 2014. Verkkodokumentti. Google.
<<https://www.google.fi/intl/fi/about/company/products/>> Luettu 15.2.2014.

Haverila J. Matti, Kouri Ilkka, Miettinen Asko, Uusi-Rauva Erkki. 2009. Teollisuustalous. Infacs johtamistekniikka oy.

Hayes, R. and Wheelwright, S. 1979. Link Manufacturing Process and Product Life Cycles. Harvard Business Review. Vol. 57, January-February, pp. 133-140.

Heizer, Render. 2011. Principles of operations management. Pearson.

IBM Brings Watson to Africa. 2014. Verkkodokumentti. IBM. <<http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/43106.wss>> Luettu 21.3.2014

IBM osana yhteiskuntaa. 2014. Verkkodokumentti. IBM. <<http://www.ibm.com/>> Luettu 25.3.2014

Juhela, Rami. 2013. Metropolia Ammattikorkeakoulu. SAP projekti -kurssi.

Karrus, Kaij E. 2001. Sanoma Pro Oy. Logistiikka.

Lambert J. & Douglas M. 2001. Strategic logistics management. Organizing for effective logistics.

Markkina-alueet. 2014. Verkkodokumentti. Tieto. <<http://www.tieto.fi/tiedosta>> Luettu 18.3.2014

Onninen O. 2014. Google on jo vahvempi kuin moni kansallisvaltio, mutta se haluaa vielä enemmän. Image. Sivut 36–43.

Putkiranta Antero. 2012. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Tevä-Helminen Virpi. 2012. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Teknologiayrityksen kannattavuuden hallinta.

Tiedon historia. 2014. Verkkodokumentti. Tieto. <<http://www.tieto.fi/tiedosta>> Luettu 18.3.2014

Tiedosta. 2014. Verkkodokumentti. Tieto. <<http://www.tieto.fi/tiedosta>> Luettu 18.3.2014

Tuoteprosessimatriisi. Verkkodokumentti.
<<http://www.maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumHayesWheelwright79%282%29.htm>>
Luettu 20.2.2014.

Vaalisto, Heidi. 26.4.2012. Intia iloitsee Tiedon säästöistä. Digitoday.
<<http://www.digitoday.fi/tyo-ja-ura/2012/04/26/intia-iloitsee-tiedon-saastoista-ei-koske-meita/201228231/66>>

Youngdahl, W. & Ramaswamy, K. 2008. "Offshoring knowledge and service work: A conceptual model and research agenda", Journal of Operations Management, Vol. 26, No. 2, pp. 212–221.