

L u e n n o

# OM:n historia ja päätöksenteko



## Luennon sisältö

- OM:n historia
- OM:n strateginen ja operatiivinen päätöksenteko

A wireframe globe is positioned in the upper right corner of the slide, showing a grid of latitude and longitude lines.

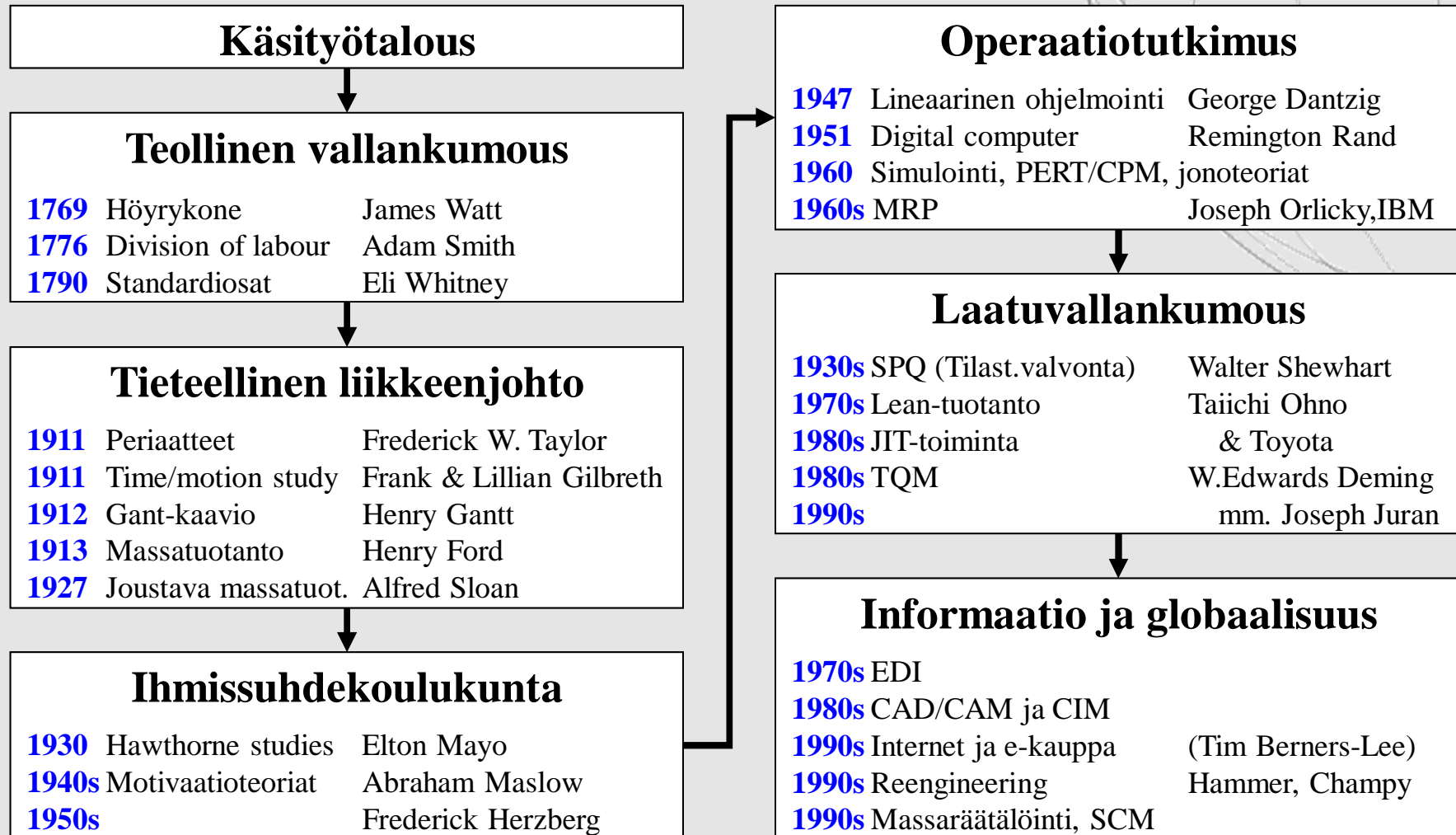
# **Operations Management in historia**

# Operaatioita tehty aikojen alusta asti!

2500 eKr.



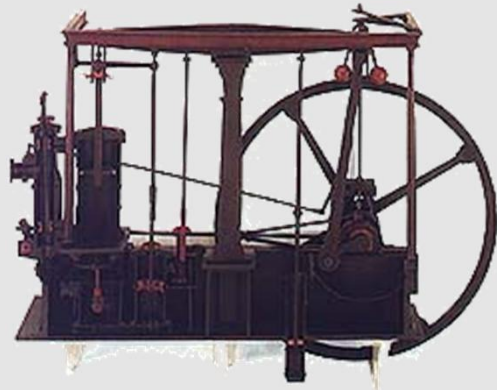
# Operaatioiden johtamisen (OM) historia



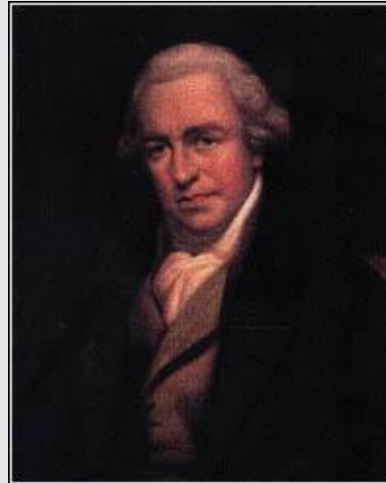
# Käsityötalous



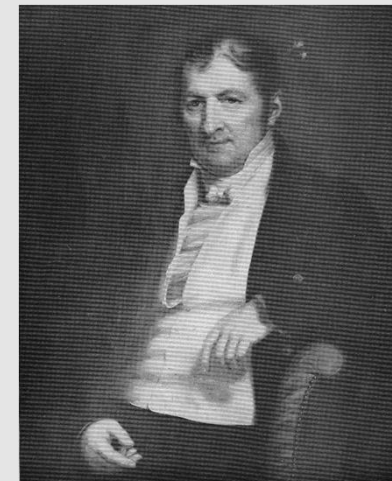
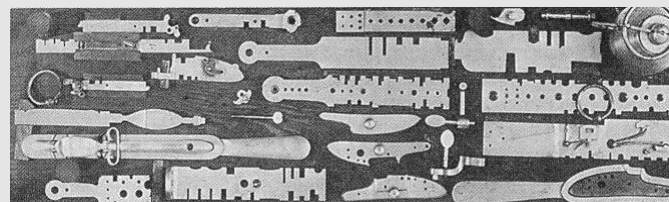
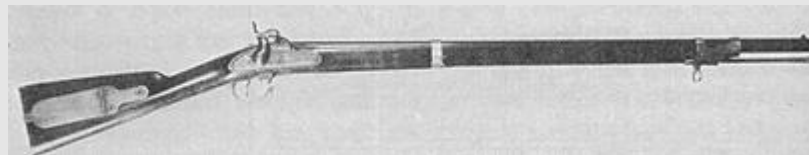
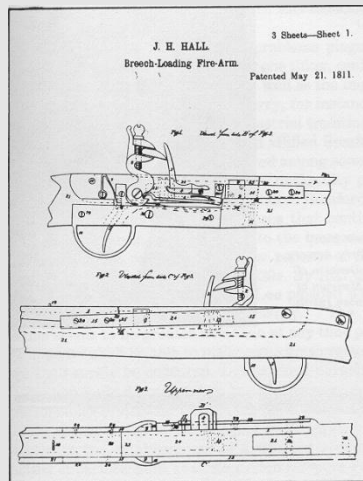
# Teollinen vallankumous



**James Watt**



**Adam  
Smith**

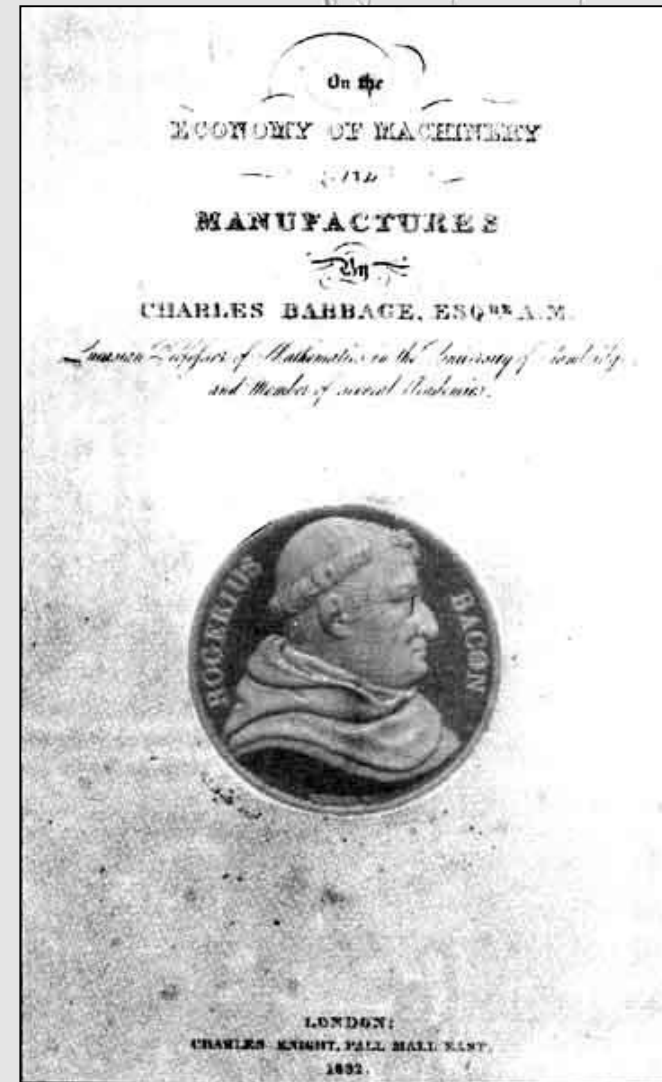


**Eli Whitney**

# Tieteellinen liikkeenjohto



**Charles Babbage**



# Tieteellinen liikkeenjohto



**Frederick W. Taylor**

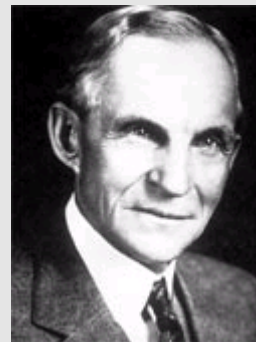
$$B = \left( p + [a + 0.51 + (0.0048) * \text{kuljetusmatka}] * \frac{27}{L} \right) * 1.27$$

**Frank & Lillian Gilbreth**



		TIME			
		Month 1	Month 2	Month 3	Month 4
TASKS	Task A	█			
	Task B		█	█	
	Task C	█	█		
	Task D				█

**Henry Gantt**



**Henry Ford**



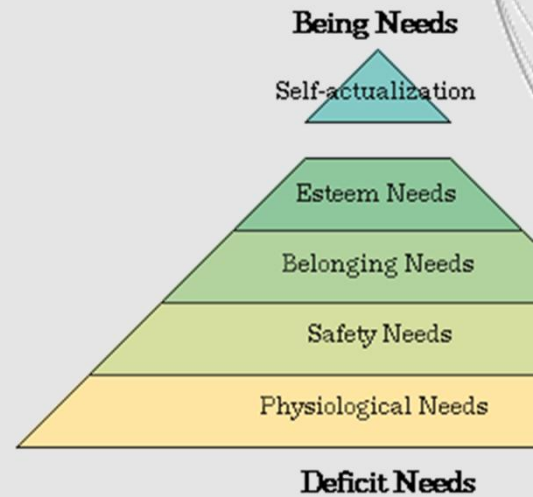
**Alfred Sloan**



# Ihmissuhdekoulukunta



***Elton Mayo***



***Abraham Maslow***



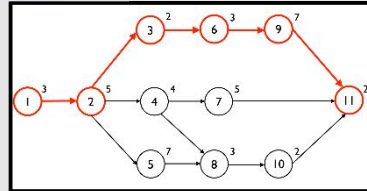
***Frederick Herzberg***

Motivator factors	Hygiene factors
▼ Achievement	▼ Supervision
▼ Recognition	▼ Company policy
▼ Work itself	▼ Working conditions
▼ Responsibility	▼ Salary
▼ Advancement	▼ Peer relationship
▼ Growth	▼ Security

# Operaatiotutkimus



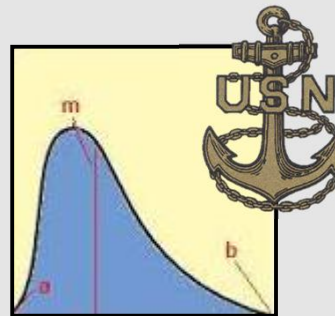
**George Dantzig**



**DuPont**



**Remington Rand**



**US Navy**

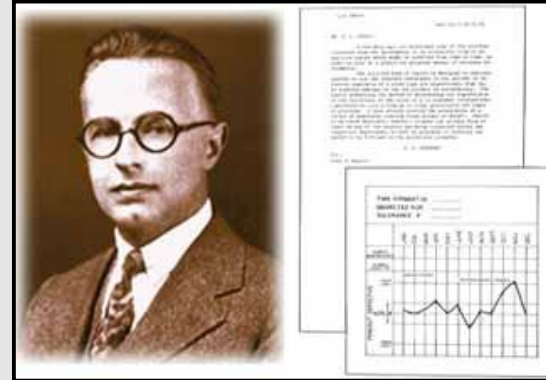


**Joseph Orlicky**

# Laatuvalankumous

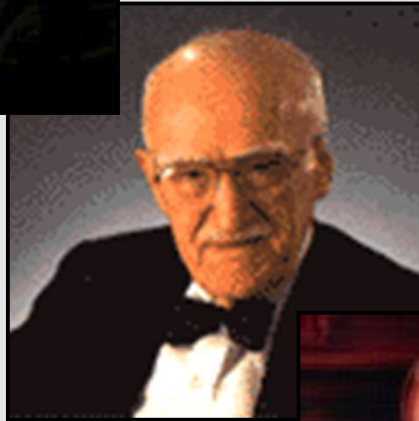


**W. Edwards Deming**

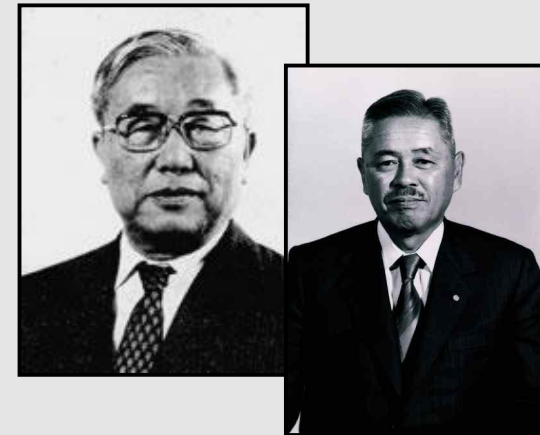


**Walter Shewhart**

**Joseph Juran**

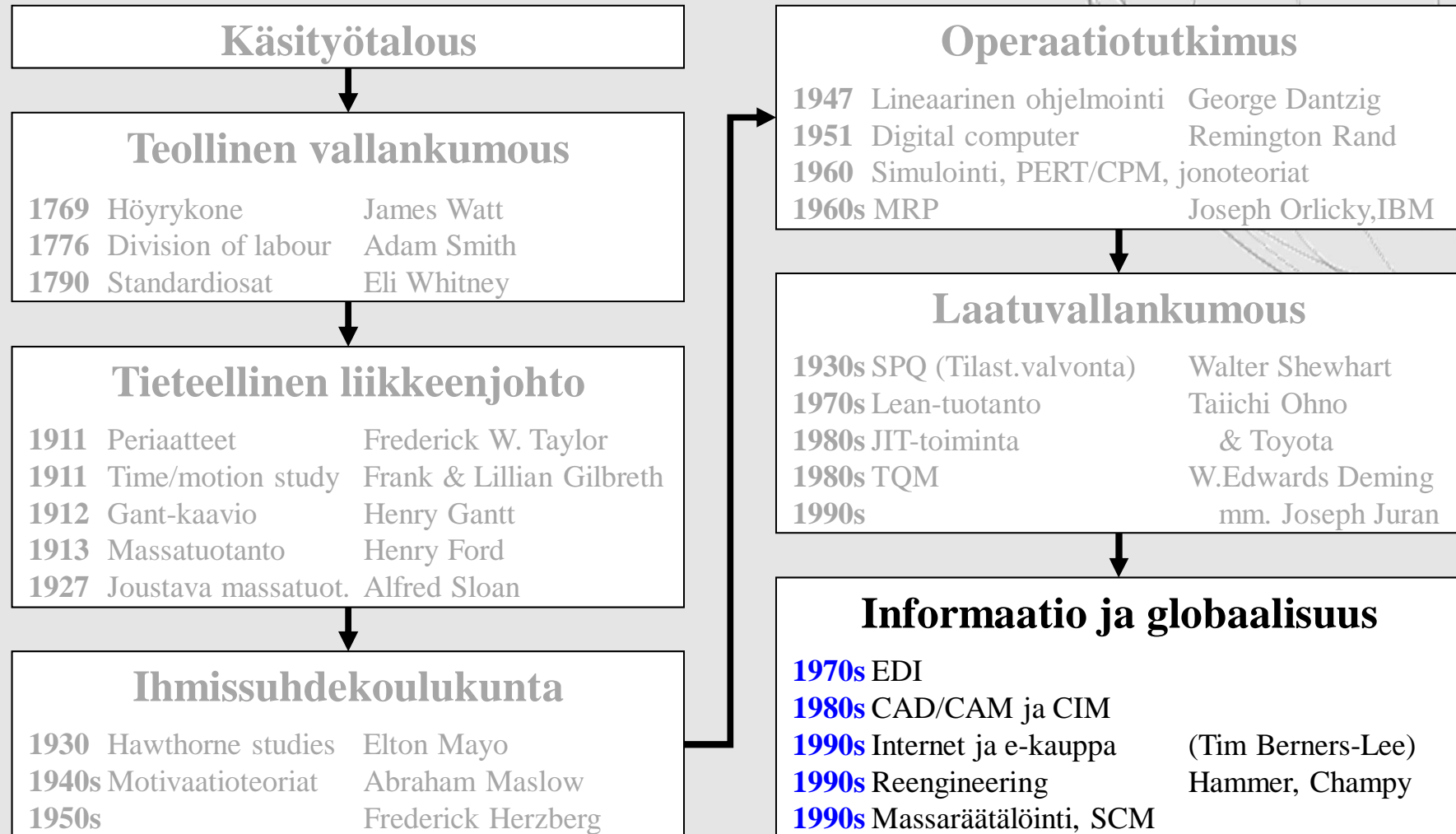


**Philip Crosby**



**E. Toyoda ja T. Ohno**

# Operaatioiden johtamisen (OM) historia



I'M LOOKING FOR A SENSITIVE,  
ATTRACTIVE, INTELLIGENT MAN...  
BUT ALL THOSE  
GUYS HAVE  
BOYFRIENDS!



# Joitakin tämän vuosisadan alun kysymyksiä

- **Yritysten ja toimitusketjujen verkostoituminen**
  - miten globalisaatiota ja kansainvälistä tuotantoverkostoa ohjataan?
    - toisaalta, miten yritysostojen jälkeinen integrointi hoidetaan?
- **Nopeuden ja joustavuuden tavoittelu**
  - miten (uusia) tuotteita saataisiin nopeammin markkinoille?
  - miten joustavuutta pystytään lisäämään operaatioihin?
- **Teknologisen kehityksen huomiointi**
  - automatisointi ja robotiikka, digitalisaatio ja tekoäly, telematiikka...
  - miten sähköinen liiketoiminta vaikuttaa operaatioihin?
- **Vastuullisuus ja riskien hallinta**
  - eettisyys, vihreät arvot, lisääntyvät rajoitukset, tuottajan vastuu jne.
  - miten monikulttuurista työntekijäjoukkoa johdetaan?
  - miten toimia epävarmuuden lisääntyessä (kysyntä/tarjonta/ympäristö)?



A wireframe globe is positioned in the upper right corner of the slide, showing a grid of latitude and longitude lines.

# **Strateginen ja operatiivinen päätöksenteko**





**K** Supermarket  
*Postitalo*



# Yrityksissä lukemattomia OM-kysymyksiä

## - case ruokakauppa -

- **markkinapositionointi**
- **strategia** (tuote- ja palveluvalikoima)
- **kapasiteetti**
- **sijainti**
- **tilaratkaisu**
- **teknologiataso**
- **prosessit ja suoritusmittarit**
- **laadun takaaminen**
- **kysynnän ennustaminen**
- **varastonhallinta**
- **työntekijöiden johtaminen** (työnsuunnittelu ja työvuorot)
- **koneiden huolto ja ylläpito**
- **yritysyhteistyö ja mahd. vertikaalinen integraatio**
- **hinnoittelupolitiikka**
- **logistiikan hoitaminen**
- **rahoitus jne.**

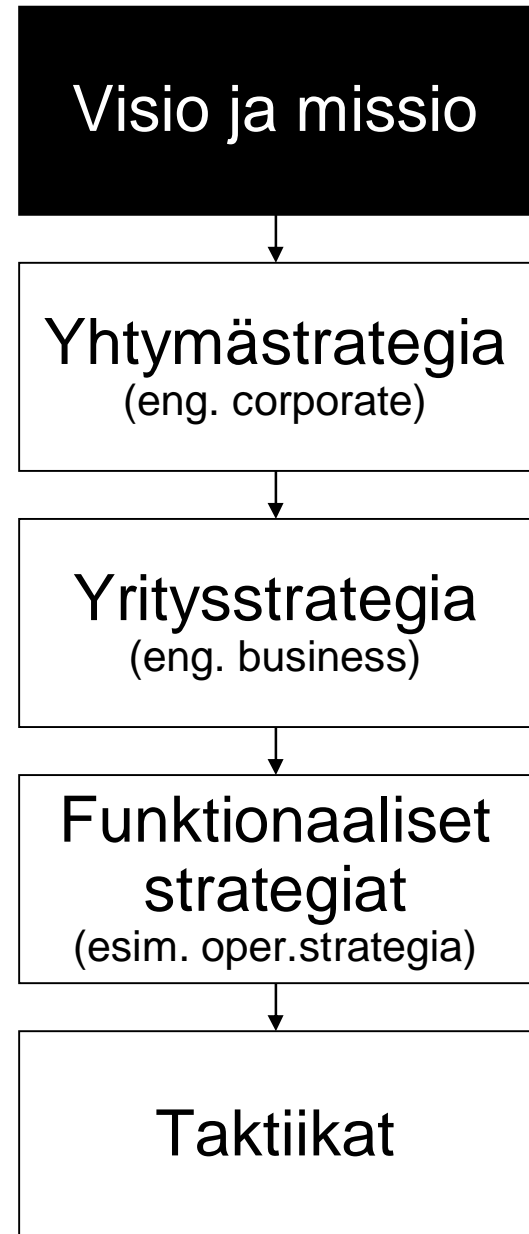
*“Suunnittelua, luonnostelua, operoimista, valvomista ja kehittämistä”*

# Päätöksenteossa kaksi eri tasoa



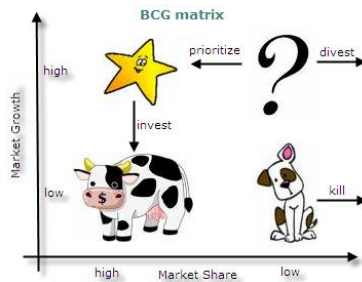
- **Strateginen päätöksentekotaso**
  - “Yrityksen operaatiot ovat joko kilpailullinen ase tai riippakivi. Ne ovat harvoin neutraaleja” - Skinner ‘69
- **Operatiivinen päätöksentekotaso**
  - ”Uudelleen suunnittelema Austinin tehtaalla tilankäytön ja siirtymällä solutuotantoon IBM...
    - pudotti tuotteen kulkeman matkan 2,5 kilometristä 200 metriin
    - pudotti tilatarpeen puoleen
    - kolminkertaisti työntekijöiden tuottavuuden”

*“Our company vision is to make every brand more inspiring and the world more intelligent.” J*



# Leiras myydään saksalaiselle Scheringille

TALOUS | JULKAISTU 16.07.1996 14:00



Huhtamäen lääkeyksikkö Leiras Oy siirtyy saksalaiselle lääkekonserni Schering AG:lle tänään allekirjoitetulla sopimuksella. Kauppahinta on hieman päälle 1,4 miljardia markkaa. Yrityskauppa vaatii vielä Saksan kilpailuviranomaisten hyväksynnän. Huhtamäki ilmoitti jo talvella etsivänsä ostajaa Leirakselle.

# Huhtamäki

## Huhtamäki myy Leafin hollantilaisille

Arkisto 27.4.1999 klo 07:59 | päivitetty 4.6.2008 klo 22:40

Huhtamäki myy makeisryhmänsä Leafin hollantilaiselle makeisyhtiö CSM:lle. Sopimus kattaa Leafin koko toiminnan lukuun ottamatta erikseen myynnissä olevaa purukumitehdasta Kiinassa.

Hollantilainen CSM-yhtiö on kansainvälisesti toimiva elintarvikkeiden ja niiden raaka-aineiden valmistaja. Sen keskeisiä tuotealueita ovat leipomoraaka-aineet, pakatut elintarvikkeet, sokerimakaiset, sokeri sekä maitohappo ja sen johdannaiset.

Visio ja missio

**Yhtymästrategia**  
(eng. corporate)

Yritysstrategia  
(eng. business)

Funktionaaliset strategiat  
(esim. oper.strategia)

Taktiikat

# Printtauksen määrä vähenee ja kuvaaminen siirtyy kännyköihin – japanilaisjätti Canon varautuu muutokseen siirtymällä turvallisuus- ja terveystekniikkaan

Canon kertoi toissa viikolla ostavansa suurkaupalla Toshiba lääketieteelliset kuvantamistoiminnot. Canonin Euroopan pääjohtaja Rokus van Iperen kertoo laajassa HS-haastattelussa, miten yhtiö pyrkii eri tavoin kuviin ja niiden käsittelyyn erikoistumalla kääntämään toimialaa ravistelevan digitaalisen murroksen voitokseen.

YLI 190 000 työntekijän Canon on tyypillinen esimerkki jättyyhtiöstä, jonka täytyy tavallaan keksiä itsensä uudelleen digitalisaation paineissa.

Sen suurin tuoteryhmä, kopiokoneet, kärsii toimistojen muuttumisesta ”paperittomiksi”. Kameroissa huolena on puolestaan se, että kamerat siirtyvät kännyköihin.

Esimerkiksi pokkarikameroiden myynti on vähentynyt viidessä vuodessa noin puoleen.

Canonin Euroopan, Lähi-idän ja Afrikan alueen pääjohtaja **Rokus van Iperen** sanoo, että tuleva muutos on ennemminkin mahdollisuus kuin uhka.

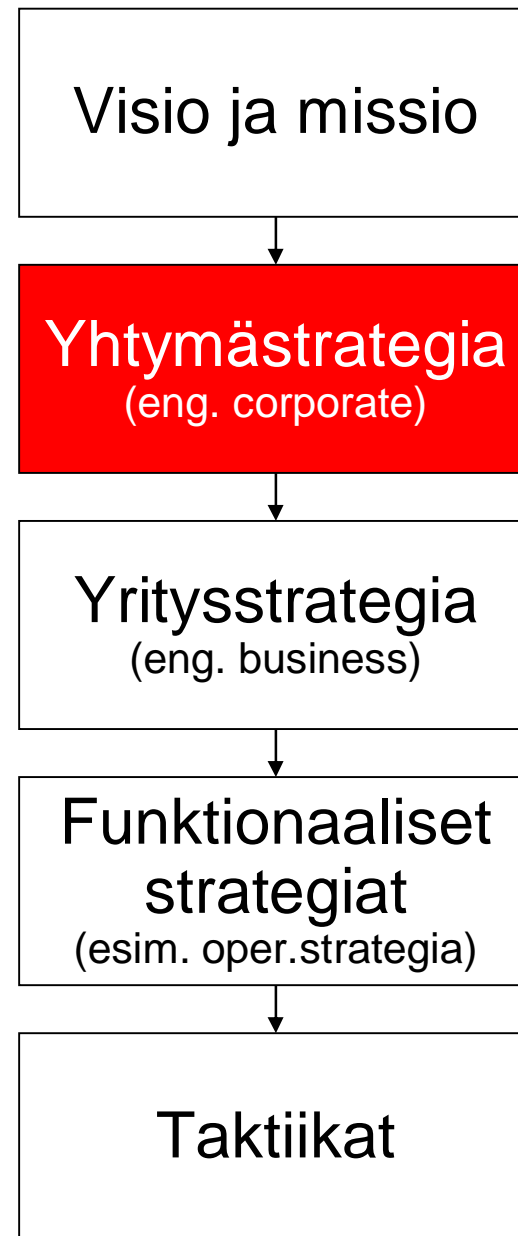
Perinteikäs japanilaisyhtiö on laajentanut määrätietoisesti toimintaansa niin kuluttaja- kuin yrityskaupassa.

”Kaiken ytimenä on kuva. Tavoittemme on se, että meillä olisi rooli jokaisessa maailmassa otetussa kuvassa ja sähköisessä dokumentissa, niin kuluttajille kuin yrittäjille”, Helsingissä viime viikon tiistaina vierailut van Iperen kertoo.

**VAN IPEREN** selittää, kuinka yhtiö siirtyy niin toimistolaitteissa kuin kameroissa erilaisiin kuvantamisen ekosysteemien ja pilvipalvelujen tarjoajaksi.



# Canon



# Yritysstrategia

Pitkäaikaisten suunnitelmien ja systeemien kehittämistä joiden avulla yritys menestyy (tavoitteet ja suunnitelma miten niihin päästään).

## Strategian kehittämisprosessi

Sisäinen analyysi

Kilpailija-analyysi

Ulkoinen analyysi

Ympäristö-analyysi

miten yritys kilpailee;

**tuotteet, asiakkaat, kilpailuetu**

*asiakkaiden arvostama kyky, joka antaa yritykselle etua sen kilpailijoihin verrattuna (usein operaatiopohjainen)*

Visio ja missio

Yhtymästrategia  
(eng. corporate)

**Yritysstrategia**  
(eng. business)

Funktionaaliset strategiat  
(esim. oper.strategia)

Taktiikat

# Operaatiot strategiaprosessin osana





# Operaatiot strategiaprosessin osana

- **Operaatioilla ei kauheasti merkitystä strategiaprosessissa 50- ja 60-luvulla**
  - Gailbraith: "The problem of production has been solved"
  - tuotantokysymyksiä pohdittiin ainoastaan tehtaissa
- **Globaali kilpailu nosti merkitystä 70-luvulla**
  - japanilaisten menestykselle kaivattiin selityksiä
- **Noussut arvostetuksi 80-luvulta lähtien**
  - hbr: "competing on the eight dimensions of quality"
  - hbr: "zero defections: quality comes to services"
  - hbr: "time - the next source of competitive advantage"
  - hbr: "competing on capabilities"
  - hbr: "what really makes factories flexible"
  - hbr: "four faces of mass customization"

# Operaatioiden strateginen rooli on korostunut



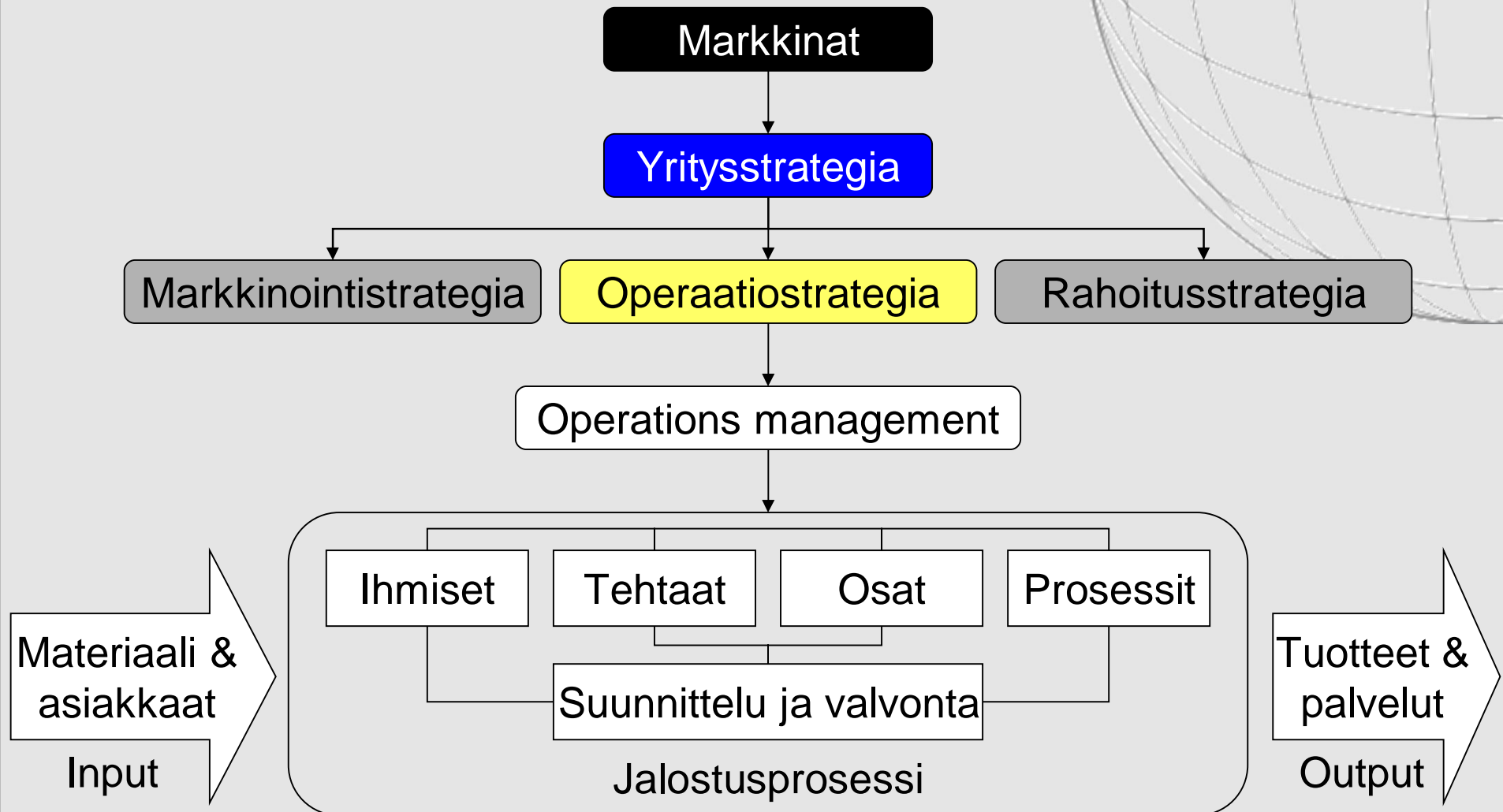
*Yritysten menestys riippuu entistä enemmän kyvystä kilpailla markkinoilla hinnan, laadun, nopeuden ja joustavuuden avulla*



***“vision without execution  
is hallucination”***

**Thomas A. Edison**

# Yritysstrategiasta funktionaaliset strategiat





*“meet customers’ short-haul travel needs at fares competitive with the cost of automobile travel”*



*“no-frills, low cost service using secondary airports, no meals or entertainment, simplified booking system”*

**SOUTHWEST AIRLINES**  
A SYMBOL OF FREEDOM®

Visio ja missio



Yhtymästrategia  
(eng. corporate)



Yritysstrategia  
(eng. business)



**Funktionaaliset strategiat**  
(esim. oper.strategia)



Taktiikat

# Operaatiostrategia

- **Vastaa kysymykseen mitä pitää tehdä (hyvin) jotta pystytään toteuttamaan yritysstrategiaa**
  - määrittelee operaatioiden tavoitteet ja merkityksen
    - osa-alueina mm. prosessit, kapasiteetti, sijainti, laatu, teknologia...
  - antaa pohjan taktisille päätöksille ja valinnoille
    - esim. tuotannonsuunnittelu, valmista vai osta -päätökset
  - ohjaa sisäisten kyvykkyyksien kehittämistä
  - ottaa kantaa operaatioiden aktiiviseen vs. passiiviseen rooliin
    - lead, parity, lag...



**SOUTHWEST AIRLINES**  
A SYMBOL OF FREEDOM®

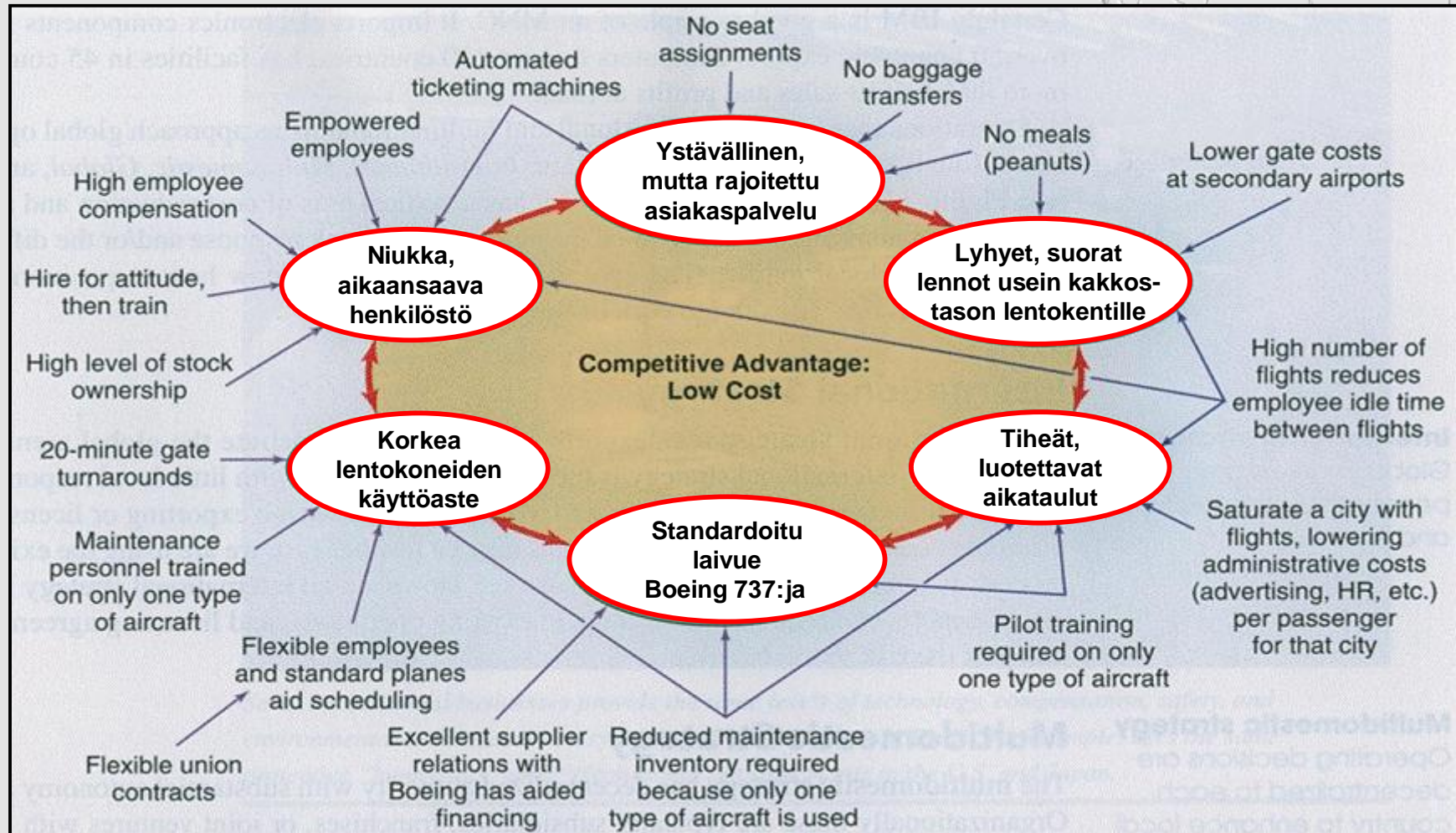
*“meet customers’ short-haul travel needs at fares competitive with the cost of automobile travel”*



*“no-frills, low cost service using secondary airports, no meals or entertainment, simplified booking system”*

# Monien asioiden pitää sopia yhteen

## - case Southwest Airlines -



# Operaatiostrategian alastrategioita



- **Jalostusprosessi**
  - tuotantotyyppi, suhtautuminen elinkaariin (lead vs. lag), laatustrategia...
- **Kapasiteetti**
  - kokonaismäärä ja käyttöaste, yleinen sijoittelu (yksi iso vs. monta pientä), vaihtelun hallinta (varastointi vs. ylityöt), lisäämisajoitus (ennen vs. jälkeen)...
- **Sijainti**
  - yksiköiden sijainnit, riskienhallinta, kansainvälisyys...
- **Henkilöstö**
  - määrä, rooli, osaamistaso, koulutus, työkierto...
- **Teknologia (koneet, ihmiset, prosessit)**
  - yleinen teknologiataso (vaikuttaa moneen asiaan)
  - teknologian kehittäminen ja hyväksikäyttö, ulkoistamisen rooli
- **Informaatio (IT)**
  - datan hyväksikäyttö; tuotekehitys, valikoimat, tuotannosuunnittelu jne.



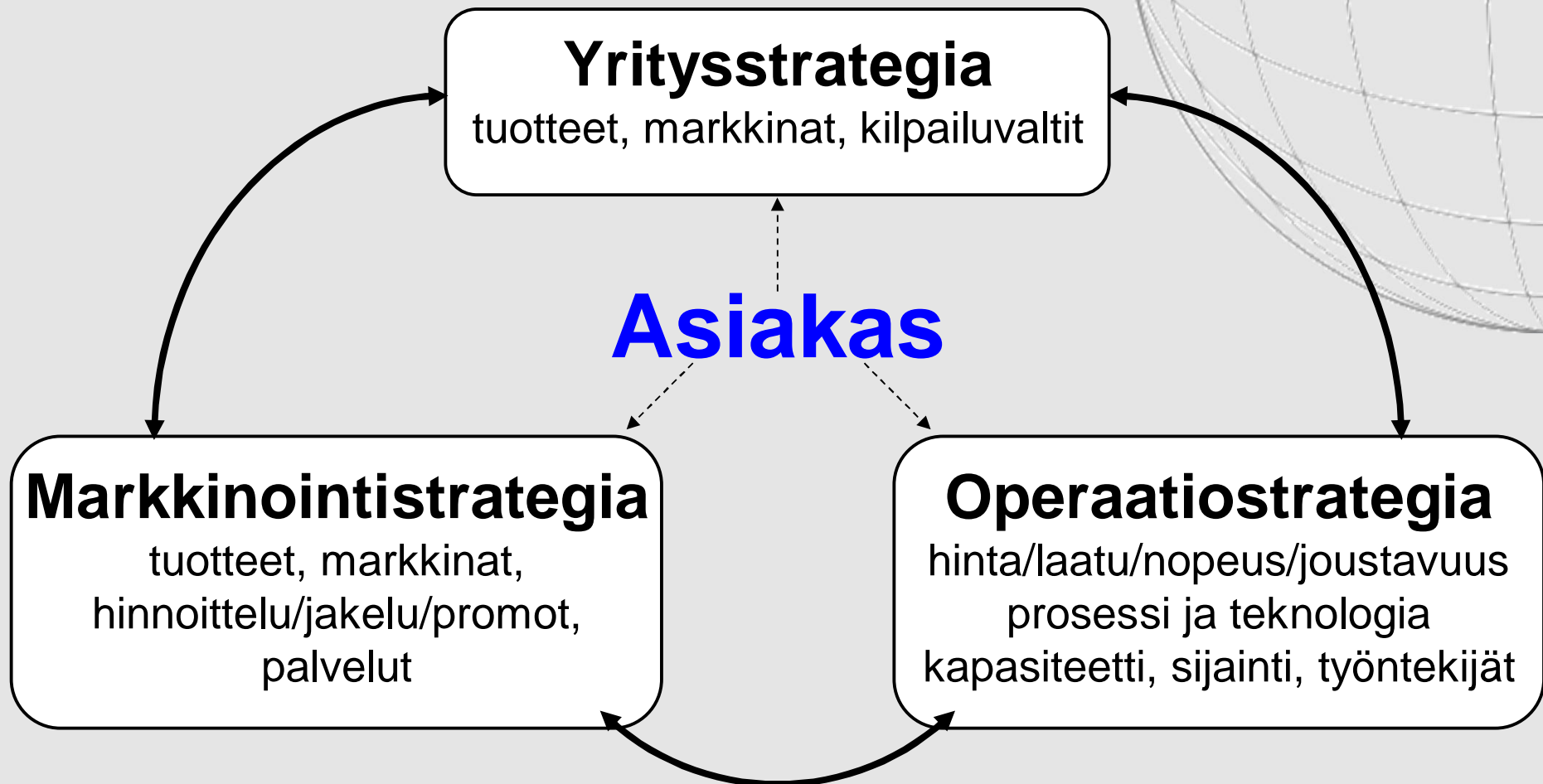
# Disney World, Orlando

*koko perheen lomaelämys + tuotteen omalaatuisuus + laatu*



- **Kapasiteettistrategia**
  - tarvetta isompi maapala, yleinen tasainen kapasiteetin kasvatus kysynnän perässä, hotellit asiakasmäärähallinnan ytimessä
- **Sijaintistrategia**
  - paljon tilaa, lämmin sää, kaukana Disneylandistä, ei byrokratiaa, turisteille sopiva, mahdollisesti muitakin ajanviettopaikkoja lähellä
- **Tilasuunnittelustrategia**
  - “convenience to spend money”, eri ryhmät erotettu toisistaan (puistot ja järvet äänivalleina), poikittaisliikenne, ravintolat ja pelitilat tiiviisti jne.
- **Henkilöstöstrategia**
  - lahjakkaimmat, palvelualttius, jatkuva koulutus
- **Laatustrategia**
  - siisteys, toimivuus, rauhallisuus, turvallisuus
- **Teknologiastrategia**
  - vahva sisäinen teknologiaosaaminen, jonojen aktiivinen seuranta
- **Informaatiostrategia**
  - jatkuva radioliikenne, elektroniset kyltit, yhdistetyt varausjärjestelmät jne.

# Miten operaatiostrategia pitäisi kehittää?



**Ei voida kehittää irrallaan!**

***Kapasiteetti***

***Nopeus***

***Jakelu/varastointi***

***Laatu***

***Tuotevalikoima***

***Kustannukset***

***Tuoteuutuudet***

***Huoltotoimet***

EXHIBIT Marketing/Manufacturing Areas of Necessary Cooperation but Potential Conflict

Problem area	Typical marketing comment	Typical manufacturing comment
1 Capacity planning and long-range sales forecasting.	"Why don't we have enough capacity?"	"Why didn't we have accurate sales forecasts?"
2 Production scheduling and short-range sales forecasting.	"We need faster response. Our lead times are ridiculous."	"We need realistic customer commitments and sales forecasts that don't change like wind direction."
3 Delivery and physical distribution.	"Why don't we ever have the right merchandise in inventory?"	"We can't keep everything in inventory."
4 Quality assurance.	"Why can't we have reasonable quality at reasonable cost?"	"Why must we always offer options that are too hard to manufacture and that offer little customer utility?"
5 Breadth of product line.	"Our customers demand variety."	"The product line is too broad — all we get are short, uneconomical runs."
6 Cost control.	"Our costs are so high that we are not competitive in the marketplace."	"We can't provide fast delivery, broad variety, rapid response to change, and high quality at low cost."
7 New product introduction.	"New products are our life blood."	"Unnecessary design changes are prohibitively expensive."
8 Adjunct services such as spare parts inventory support, installation, and repair.	"Field service costs are too high."	"Products are being used in ways for which they weren't designed."

# Sisäisen koordinaation tärkeys

## - case AOL ja hinnoittelun muuttaminen -

### AOL scrambling to increase capacity

February 24, 1997  
Web posted at: 8:00 p.m. EST

DULLES, Virginia (CNN) -- America Online is making strides to rebuild its network services since a wave of new subscribers stretched the system to meet an unprecedented demand last month, AOL spokesperson Trish Primrose said Monday.



Primrose said the company is spending \$350 million to upgrade its service in an effort to satisfy the needs of their customers.

"We've increased the size of our customer service force by 400 to answer subscriber questions. We're adding modems and access lines, and next Wednesday we'll be breaking ground on a 180,000-square-foot data center that will double the amount of data space we have. It will also help connect people to the Internet more efficiently," Primrose said.

Steve Case, chairman and chief executive officer of America Online, Inc., is lending his face to a media campaign to assure users that his company is taking the necessary steps to relieve any problems the network has. Television commercials and print ads about AOL upgrades are appearing nationwide.

Primrose said AOL has set aside \$24.3 million for refunds and credits to users.

In addition to the new data center, Primrose said AOL intends to lease supplemental modem capacity beginning in April. She said the network expects to be able to handle more than 16 million member sessions daily by the end of June.

- **Nopeasti kasvavat markkinat**
  - tuotto riippuvainen asiakasmääristä
  - asiakasmäärillä ja -palvelulla käänteinen suhde
- **Markkinointi muutti hinnoittelun aika-perusteisesta kiinteään kk-taksaan**
  - viestintää vähennettiin asiakasmäärien kasvun hallitsemiseksi
- **Kysynnän kasvun paha aliarviointi johti kapasiteettivajeeseen**
  - lisäksi läpipäasheet käyttäjät jäivät langoille yhteysongelmia välttääkseen
- **Tuotanto joutui hankkimaan nopeasti kallista lisäkapasiteettia ja tekemään ylitöitä**
  - suuret investoinnit uudesta kapasiteetista
  - asennuskatkot vihastuttivat asiakkaita entisestään

# Verizon and AT&T customers are getting slower speeds because of unlimited data plans

T-Mobile is now the fastest and Sprint is still the slowest.

By Rani Molla | @ranimolla | Aug 2, 2017, 1:00am EDT

Unlimited data plans are slowing down mobile speeds for Verizon and AT&T customers, according to [data released today](#) by mobile network measurement company OpenSignal.

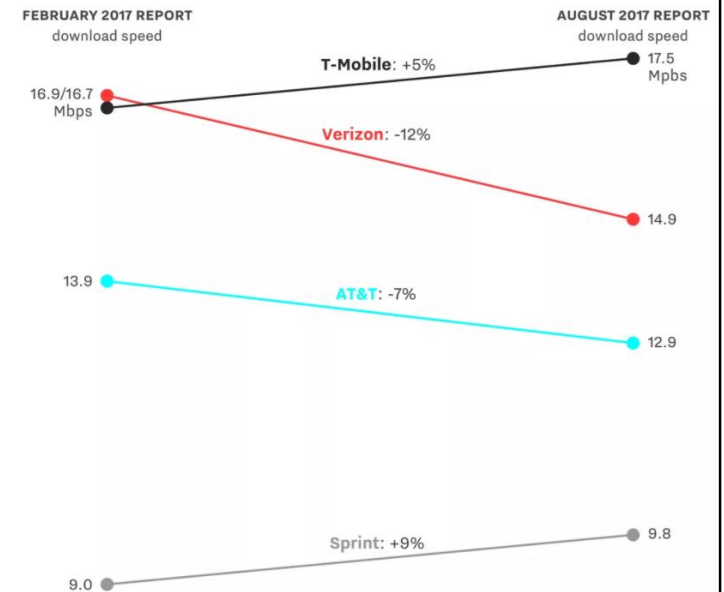
Verizon and AT&T reinstated their unlimited plans in February to compete with T-Mobile and Sprint, which have long offered unlimited data plans, and have since seen a deluge of demand.

Greater data demand — either more data usage or more customers — means slower speeds. Think of it as increased traffic on a highway. Verizon and AT&T also have [nearly double the subscribers](#) of T-Mobile and Sprint, so changes in their offerings hit their networks harder.

Carriers have long supported greater leeway to manage their networks as part of the U.S. government's fierce debate over net neutrality. T-Mobile's unlimited plan [often limits video streaming quality](#) in a bid to ease the burden on its network; others like Verizon recently have tested similar tools to improve speeds. To staunch advocates of open internet rules, however, these techniques [violate the spirit of federal safeguards](#) meant to ensure all web traffic is treated equally.

Both Verizon and AT&T saw a notable decline in speeds after introducing unlimited plans. T-Mobile and Sprint have been able to gradually account for the increase in data demand, so their speeds weren't negatively affected this year — indeed, they both got faster since OpenSignal's February report.

## AT&T and Verizon LTE mobile download speeds have declined thanks to unlimited data plans



verizon<sup>✓</sup>



Mobile Sprint



# Operatiiviset vahvuudet kilpailuetuna

## Hinta



- matala kustannustaso
- kustannustehokkuus
- skaalaedut (volyymi tai valikoima)

## Laatu



- huippulaatu
- tasalaatuisuus
- tuoteosaaminen
- prosessiosaaminen

## Nopeus



- tuotekehitystahti
- tilaus-toimitus riipeys
- toimitusvarmuus (eli luotettavuus)
- asiakaspalvelu
- sijannillinen helppous

## Joustavuus



- yksilöllinen räätälöinti
- laaja tuotevalikoima
- volyymijoustavuus
- toimitusaikajoustavuus

# Yritykset kilpailevat eri painotuksilla

## - case raskaat työkoneet -



	<b>CATERPILLAR®</b>	<b>KOMATSU</b>
Ostohinta	korkea	matala/keskitasoa
Elinkaarikustan.	alhainen	keskitasoa
Käyttöikä	pitkä	keskitasoa
Korjaustiheys	keskitasoa	alhainen
Varaosatoimitus	24 tuntia	keskitasoa
Muuta	tuotekehitys (moottori)	rahoitusapua



**Elinkaarikustan.,  
käyttöikä, palvelu**

**Ostohinta ja  
luotettavuus**

**universaalit liiketoimintalait:**

***Tunne  
asiakkaasi!***

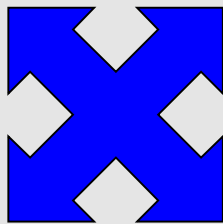


# Vahvuuksien keskinäinen suhde

- perinteinen suhtautuminen -

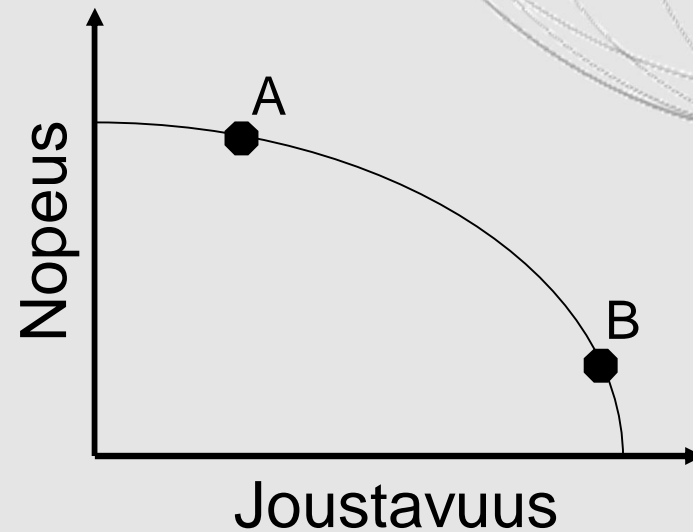
Hinta

Laatu



Nopeus

Joustavuus



***Kilpailuetu keskittymällä!***

# Vahvuuksien keskinäinen suhde

## - moderni suhtautuminen -

“deal-breakers”

**Order Qualifiers**  
minimivaatimukset

*esim.*

**Hinta**  
**Laatu**  
**Nopeus**  
**Joustavuus**

näissäkin vaatimustaso nousee...

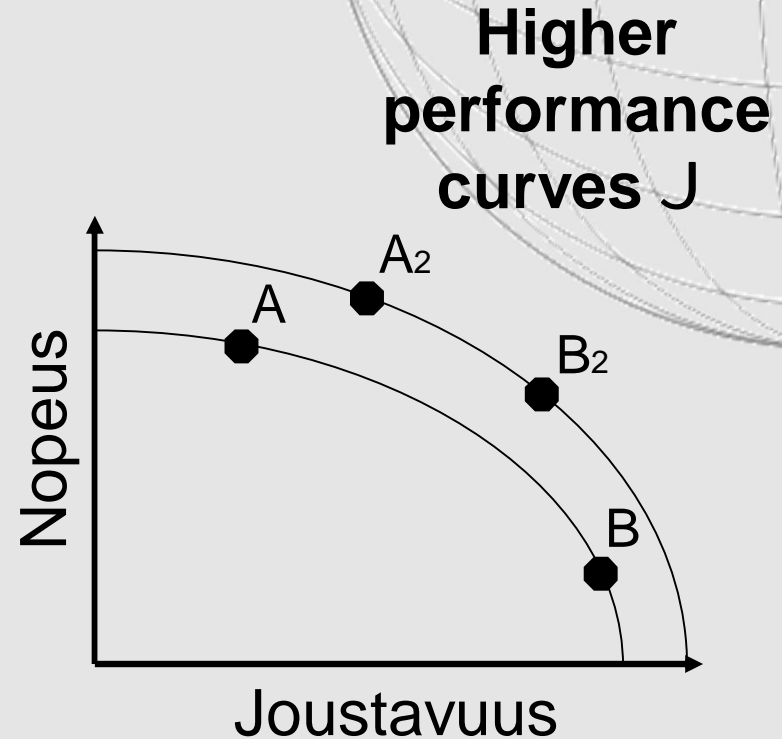
**Order Winners**  
kilpailuetumuuttajat

*esim.*

**Palvelu**  
**???**

viimeinen/ratkaiseva päätöksentekomuuttuja

mikään ei ole ikuista...



**“World-class”  
operaatiot!**

# Kaikki ei ole kuitenkaan muuttunut!

Asiakassegmenttien  
arvostuksissa eroja  
- case lento Tokioon -

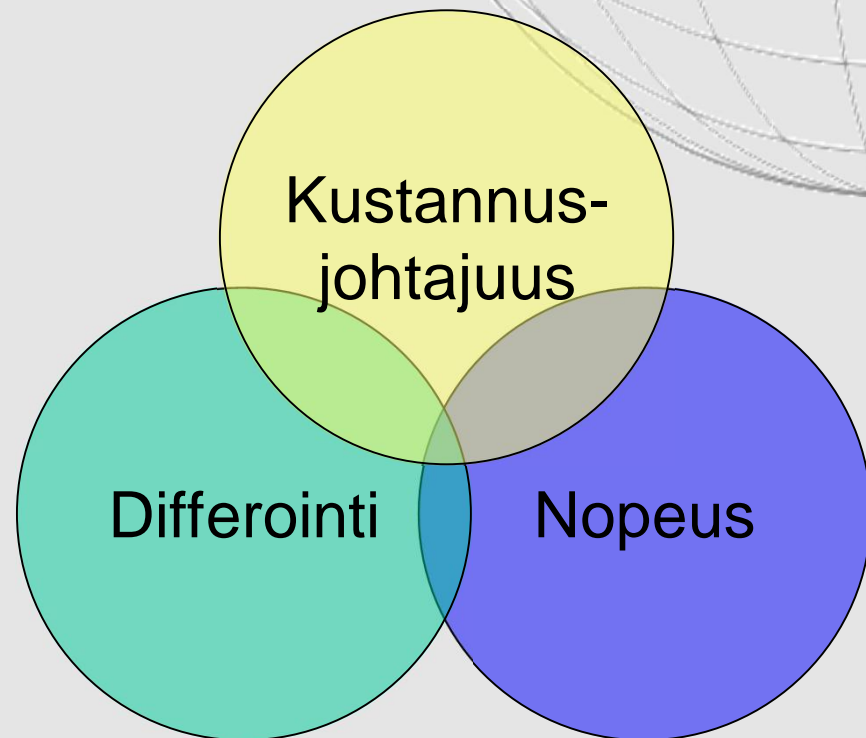
## Minimivaatimukset

Lentää Tokioon  
Turvallisuus

## Kilpailuetu

Hinta  
Laatu  
Nopeus  
Joustavuus jne.

Trade-offit ovat vieläkin  
olemassa



***Mitä tämä tarkoittaa?***

**universaalit liiketoimintalait:**

***FOKUS!***

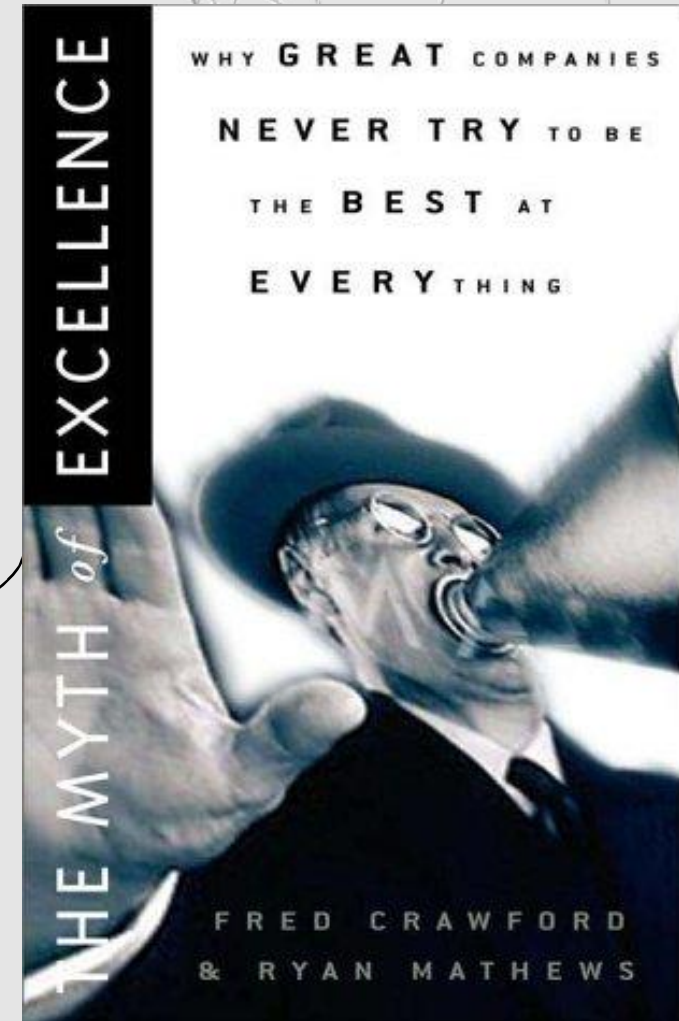
# Menestyvät yritykset fokuoittuvat! (maailman vanhin asia)

- **Mikään yritys ei pärjää yrittämällä olla kaikkea kaikille**

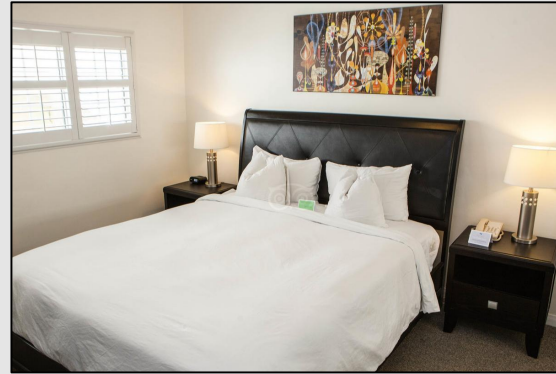
- taloudellisesti haastavaa (investoinnit ja pienet vol.)
- operatiivisesti mahdotonta (ristiriitaiset tavoitteet)
- osaamisen kannalta mahdotonta
- asiakas pitää mahdottomana (skeptismi)

- **Yrityksen löydettävä oma markkinalupauksensa ja pystyttävä toimittamaan se**

- tuote, hinta, palvelu, elämys, kätevyys...
  - erinomainen yhdessä ominaisuudessa
  - hyvä toisessa ominaisuudessa
  - vähintään keskitasoa lopuissa



# Menestyvät yritykset fokusoituvat - case Magic Castle Hotel -



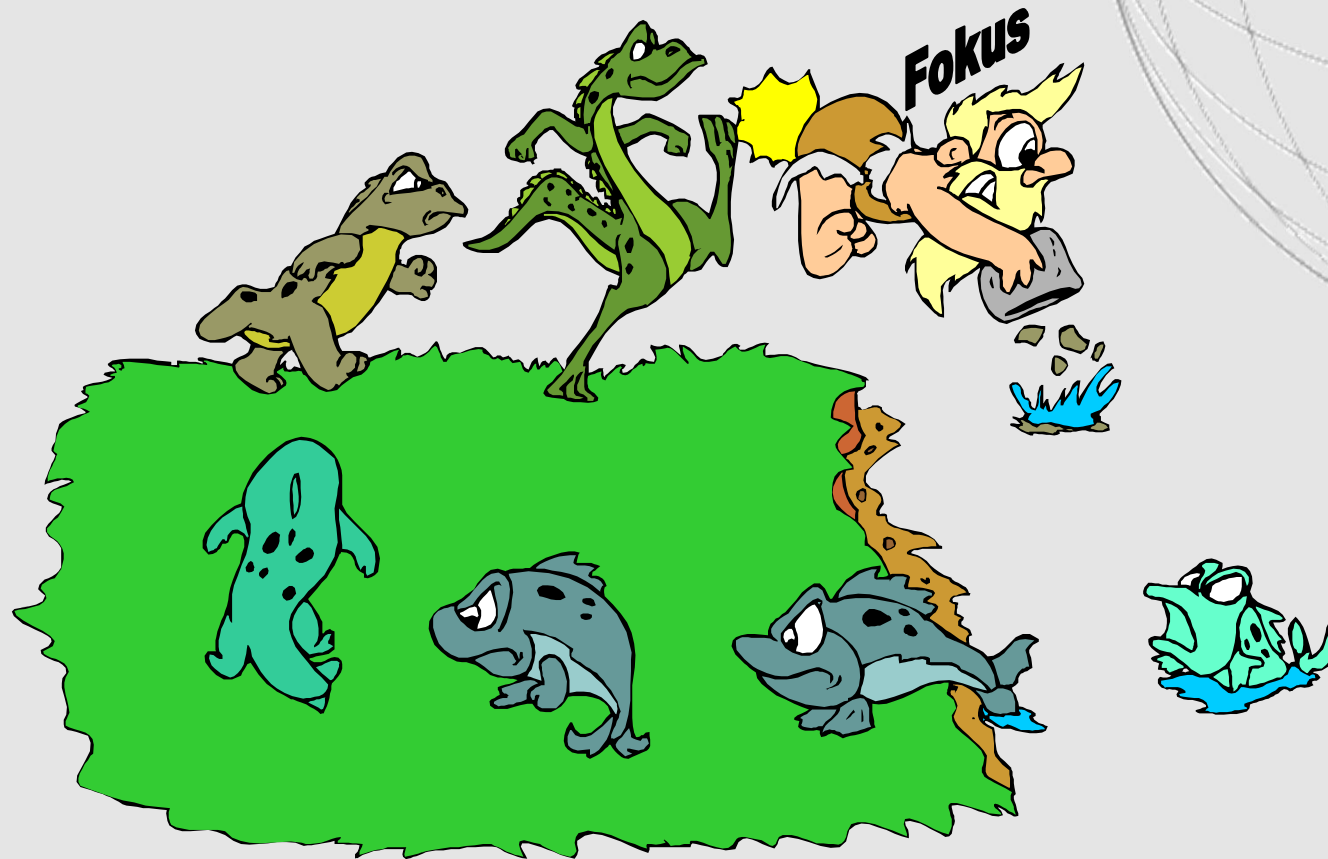
Tripadvisor: #6 of 380 Hotels in Los Angeles



Snack List Menu Magic Castle Hotel		
<b>Munchies</b>	<b>Candy</b>	<b>Drinks</b>
Cheetos	Kit Kat	Coca Cola
Doritos	Snickers	Diet Coke / Coke Zero
Fritos	Reese's Cups	Cherry Coke
Potato Chips	Skittles	Cherry Coke Zero
Cheese-its	M&M's	Lemon-Lime Soda
Oreos	Peanut M&M's	Diet 7-Up
Chocolate Chip Cookies	Rice Krispie Treats	Dr. Pepper
Peanuts	Sour Patch Kids	Diet Dr. Pepper
Pretzels	Hershey Bars	Root Beer
Chex Mix	Hershey w/ Almonds	Lemonade
Cracker Jacks		Lemon Iced Tea
Microwave Popcorn	<b>Fiji Water (\$4)</b>	Ginger Ale
Assorted Crackers	1 liter bottle	Cream Soda
Peanut Granola Bars		Mountain Dew
Oats 'n' Honey Granola Bars		Orange Soda
	<i>Free Laundry Service and Wi-Fi for guests of Magic Castle Hotel!</i>	Fruit Punch Soda

è **"Know Who You Are...And Own It"**  
(and create big memorable moments)

# Valitettava käytännön kokemus...



*Operatiivinen fokus tuppaa katoamaan ajan kanssa*

## UPM aloittaa rajun saneerauksen

Voikkaan paperitehdas kiinni, Valkeakosken sellutehdas suljetaan

- ▶ Metsäyhtiö UPM aloittaa rajun saneerauksen kannattavuutensa kohentamiseksi. Yhtiö vähentää 3 600 työpaikkaa, joista melkein 3 000 on Suomessa. Tavoitteena on parantaa vuositulosta 200 miljoonalla eurolla.

UPM lopettaa Voikkaan paperitehtaan ja Valkeakosken sellutehtaan.

Lisäksi se sulkee paperikoneita Kuusankosken- ja Tervasaaren-tehtaillaan. Yhtiön mukaan yksiköt tuottavat tappiota.

Saneerausohjelmallaan UPM tekee taloushistoriaa, sillä yksikään suomalainen yritys ei ole kertaikkuna vähentänyt näin paljon työntekijöitään.

Työntekijät tyrmistyivät UPM:n johdon ratkaisusta, mutta sijoittajat olivat mielissään. Metsäyhtiön pörssikurssi nousi keskiviikkona viisi prosenttia. Myös muut puunjalostajat vahvistuivat.

UPM:n toimitusjohtaja **Jussi Pesonen** perusteli ohjelmaa uudella ja nopeasti muuttuvalla liiketoimintaympäristöllä. "Menneisyyden menestyksellä ei voi luoda tulevaisuuden menestyksen edellytyksiä ilman että itse kehittää toimintojaan", hän sanoi.

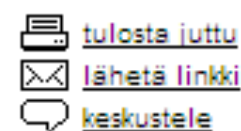
Ponnisteluista huolimatta UPM:n kannattavuus on Pesosen mukaan pysynyt heikkona. "Neljän viime vuoden aikana liikevoittomme ei ole yltänyt edes minimitavoitteesemme."

Pesosen mukaan Euroopassa on ylikapasiteettia erityisesti päällystetyssä aikakauslehtipaperissa ja päällystetyssä hienopaperissa. "Länsi-Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa kasvu on hidasta."

Saneerauksen jälkeen UPM:stä tulee Pesosen mielestä "erittäin kilpailukykyinen valmistaja", jolla on maailman suurimmat ja leveimmät aikakauslehti- ja hienopaperikoneet.

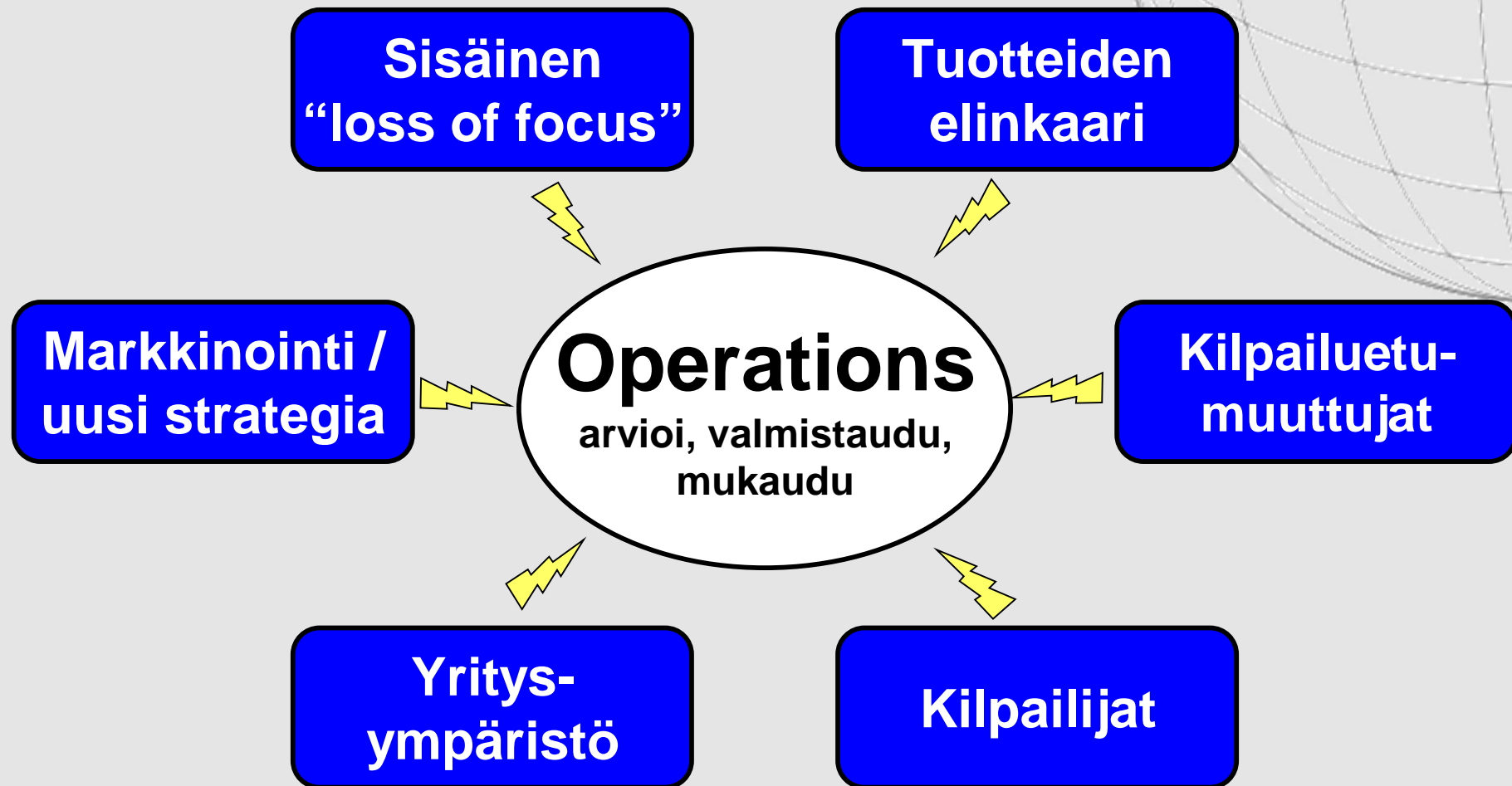
Tuotannon lopettamisen takia paperia ja sellua valmistavilta tehtailta katoaa vajaat tuhat työntekijää, joten loput 2 600 työpaikkaa karsitaan tasaisesti kaikista yksiköistä.

Yhteistoimintaneuvottelut käynnistetään lähipäivinä.

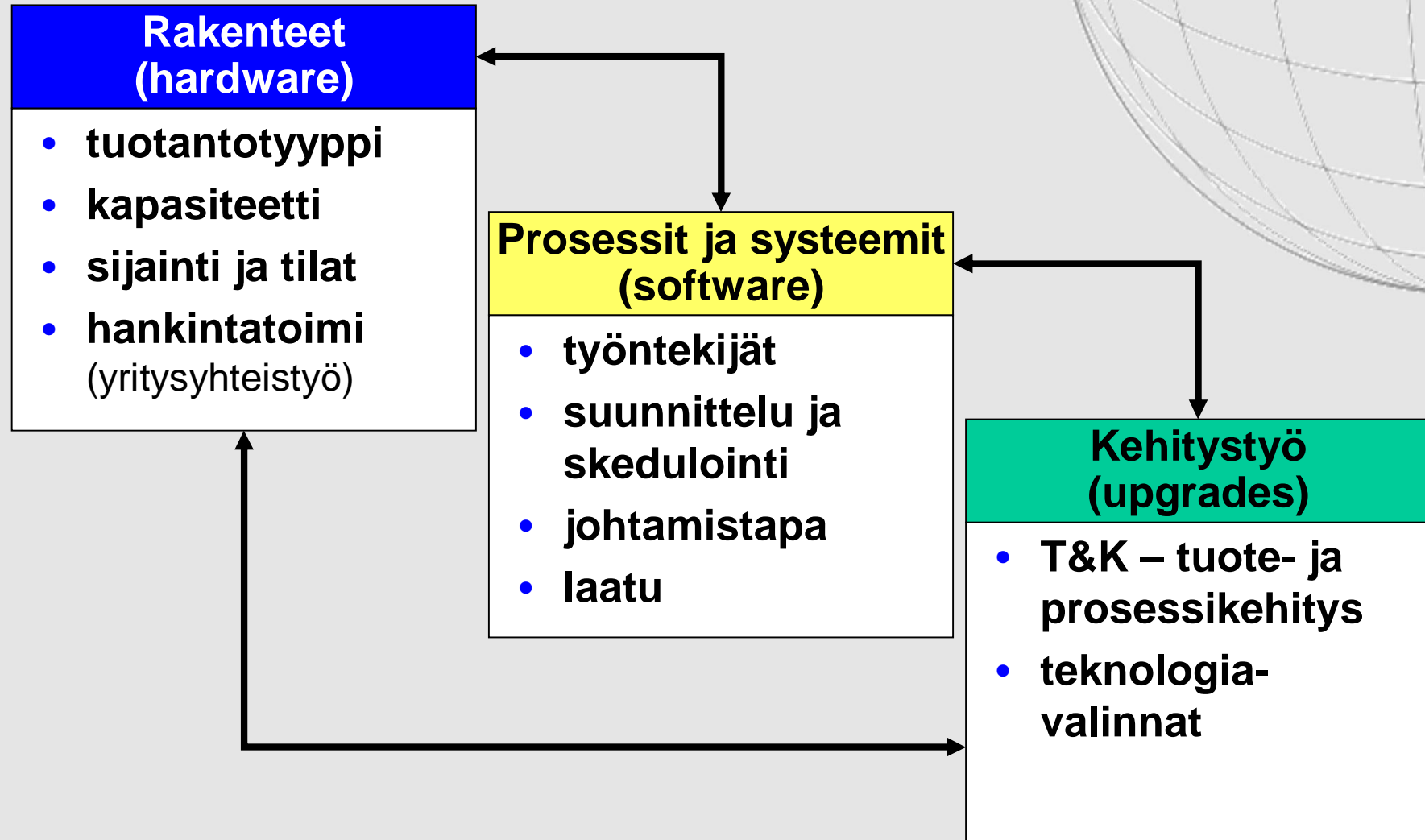




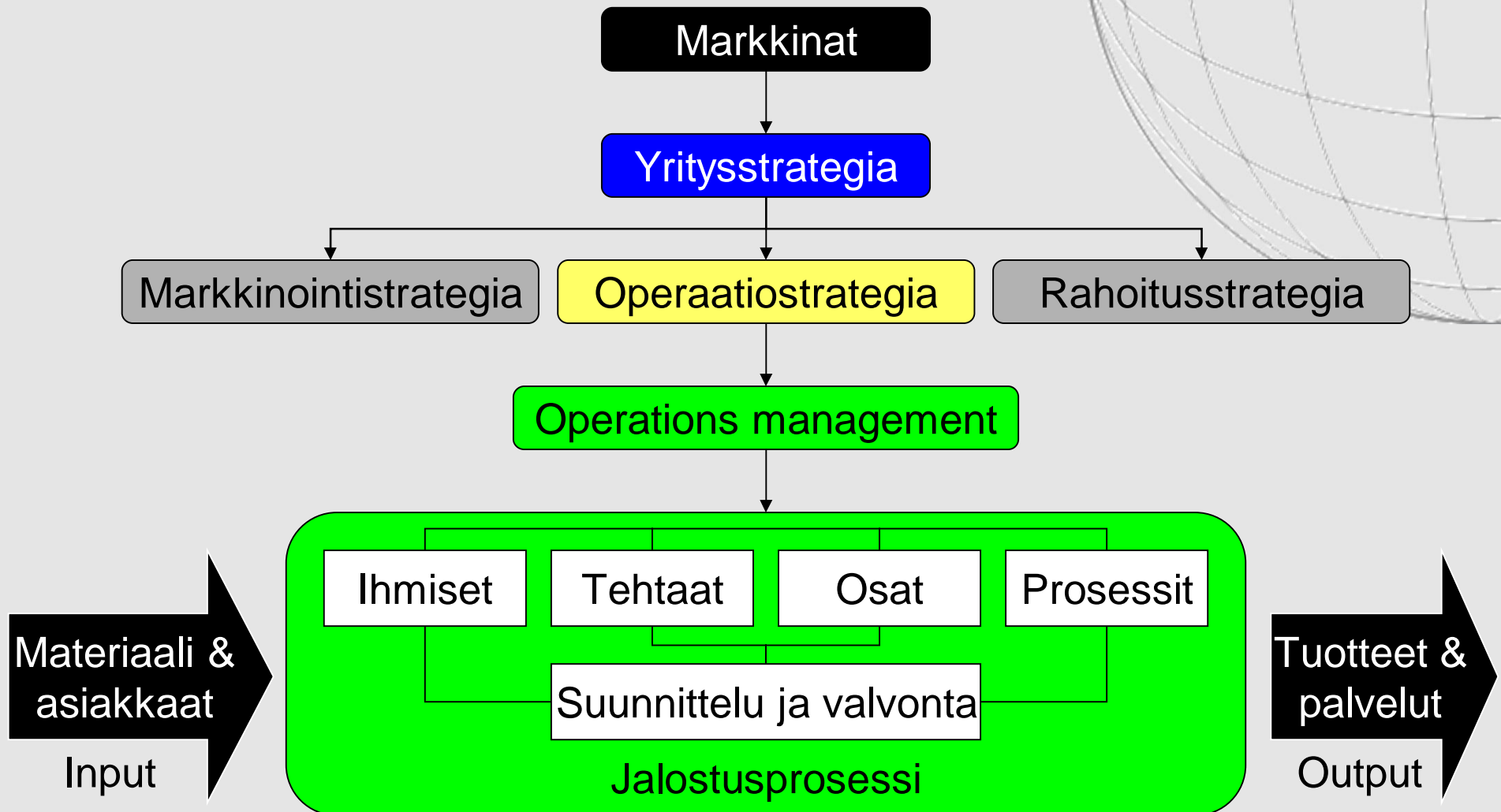
# Operaatiostrategiaa pitää välillä päivittää



# OM-strategian päivittäminen työlästä



# Operatiivista tasoa ei saa unohtaa



# OM-päätösten jako hieman teennäinen

<i>Suunnittelutyyppe</i>	<i>Aikajänne</i>	<i>Esim.</i>
<b>Strateginen</b>	<b>Pitkä</b>	<b>Tehtaan valmistusprosessi, koko, sijainti</b>
<b>Taktinen</b>	<b>Keskipitkä</b>	<b>Henkilöstön määrä, materiaalitardeet, layout, uudet tuotteet, laatu, valmista vai osta</b>
<b>Operatiivinen suunnittelu ja valvonta</b>	<b>Lyhyt</b>	<b>Päivittäinen henkilöiden, töiden ja koneiden organisoiminen, varaston hallinta, laadun valvonta, huolto</b>

# Päätökset liittyvät vahvasti toisiinsa



*"OM-manager"  
tekee kaikkea*

# OM-päätökset menestyksen takana

## - case Walmart vs. Kmart -

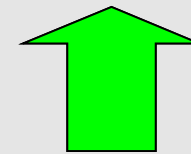
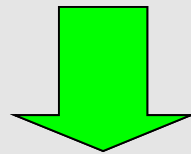
- **Kmart selvä markkinajohtaja 80-luvulle asti**
  - vuoden 1987 myynti: Walmart \$16B vs. Kmart \$26B
    - kumpikin kauppaketju perustettu vuonna 1962
- **10 vuodessa Walmart ajoi selvästi ohi**
  - vuoden 1998 myynti: Walmart \$137B vs. Kmart \$37B
- **Operaatiot merkittävin selitystekijä**
  - Walmart panosti operaatioihin ja kustannusten alentamiseen
    - painopiste tietojärjestelmissä (EDI), varastohallinnassa ja kuljetusjärjestelmissä (nopeampi toimitus ja tavaraa aina hyllyssä)
    - varaston kierto ja myynti/m<sup>2</sup> 2-4 kertaa Kmartia parempia
  - Kmart panosti vahvasti markkinointiin
    - painopiste televisiomainonnassa ja tuotevalikoimissa (esim. Jaclyn Smithin sai oman tuotemerkkinsä)
    - asiakkaat valittivat puutteista, huonosta palvelusta, likaisuudesta jne.

# OM-päätökset liittyvät vahvasti toisiinsa

- case Walmart -

## Yritysstrategia

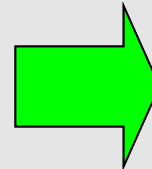
Kilpailuedun saavuttaminen tarjoamalla asiakkaille  
hyvälaatuisia tuotteita kilpailukykyisin hinnoin



## Operaatiostrategia

*(mitä pitää tehdä hyvin  
tavoitteisiin pääsemiseksi)*

- Lyhyet läpimenoajat
- Alhaiset varastotasot



## Operaatorakenne

*(millaisilla rakenteellisilla  
päätöksillä päästään tuloksiin)*

- EDI ja sis.tiedonvälitys
- Sijaintipäätökset ja  
terminaalitoiminta

# OM-päätökset menestyksen takana

## - case Walmart vs. Kmart -

- **Kmart selvä markkinajohtaja 80-luvulle asti**
  - vuoden 1987 myynti: Walmart \$16B vs. Kmart \$26B
    - kumpikin kauppaketju perustettu vuonna 1962
- **10 vuodessa Walmart ajoi selvästi ohi**
  - vuoden 1998 myynti: Walmart \$137B vs. Kmart \$37B
- **Operaatiot merkittävin selitystekijä**
  - Walmart panosti operaatioihin ja kustannusten alentamiseen
    - painopiste tietojärjestelmissä (EDI), varastonhallinnassa ja kuljetusjärjestelmissä (nopeampi toimitus ja tavaraa aina hyllyssä)
    - varaston kierto ja myynti/m<sup>2</sup> 2-4 kertaa Kmartia parempia
  - Kmart panosti vahvasti markkinointiin
    - painopiste televisiomainonnassa ja tuotevalikoimissa (esim. Jaclyn Smithin sai oman tuotemerkinsä)
    - asiakkaat valittivat puutteista, huonosta palvelusta, likaisuudesta jne.



## Kmart files Chapter 11



January 22, 2002: 12:28 p.m. ET

Struggling discount retailer ends speculation, files for bankruptcy protection.

NEW YORK (CNN/Money) - Kmart Corp., the second largest discount retailer in the United States, filed for Chapter 11 bankruptcy protection Tuesday, ending weeks of speculation about the company's financial health.

Kmart's filing, the biggest retail bankruptcy ever in the United States, had been widely expected, but company officials had for several weeks declined to comment.

The filing came a day after Fleming Companies Inc., Kmart's biggest food distributor, halted shipments to Kmart after the retailer failed to make its regular weekly payments. Fleming's move may have been the last straw for Kmart, which has struggled for months with sluggish sales and strong competition from [Wal-Mart Stores Inc.](#) ([WMT](#): up \$1.87 to \$58.22, [Research](#), [Estimates](#)), the No. 1 discounter in terms of annual revenue.

In recent weeks, ratings agencies had downgraded Kmart's credit, its stock plunged and the company was removed from Standard & Poor's benchmark index of 500 leading stocks.

[SAVE THIS](#)

[EMAIL THIS](#)

[PRINT THIS](#)

[MOST POPULAR](#)

### RELATED STORIES

- [A look at Kmart's history](#) - Jan. 22, 2002
- [Fleming halts Kmart food shipments](#) - Jan. 21, 2002
- [Singing the blue light blues](#) - Jan. 18, 2002

### RELATED LINKS

- [Kmart](#)
- [Fortune: It's not a good thing](#)

## Kmart stands by Stewart's company

Retailer says MSO 'is a valued brand partner'

The Associated Press

Updated: 12:20 p.m. ET July 16, 2004

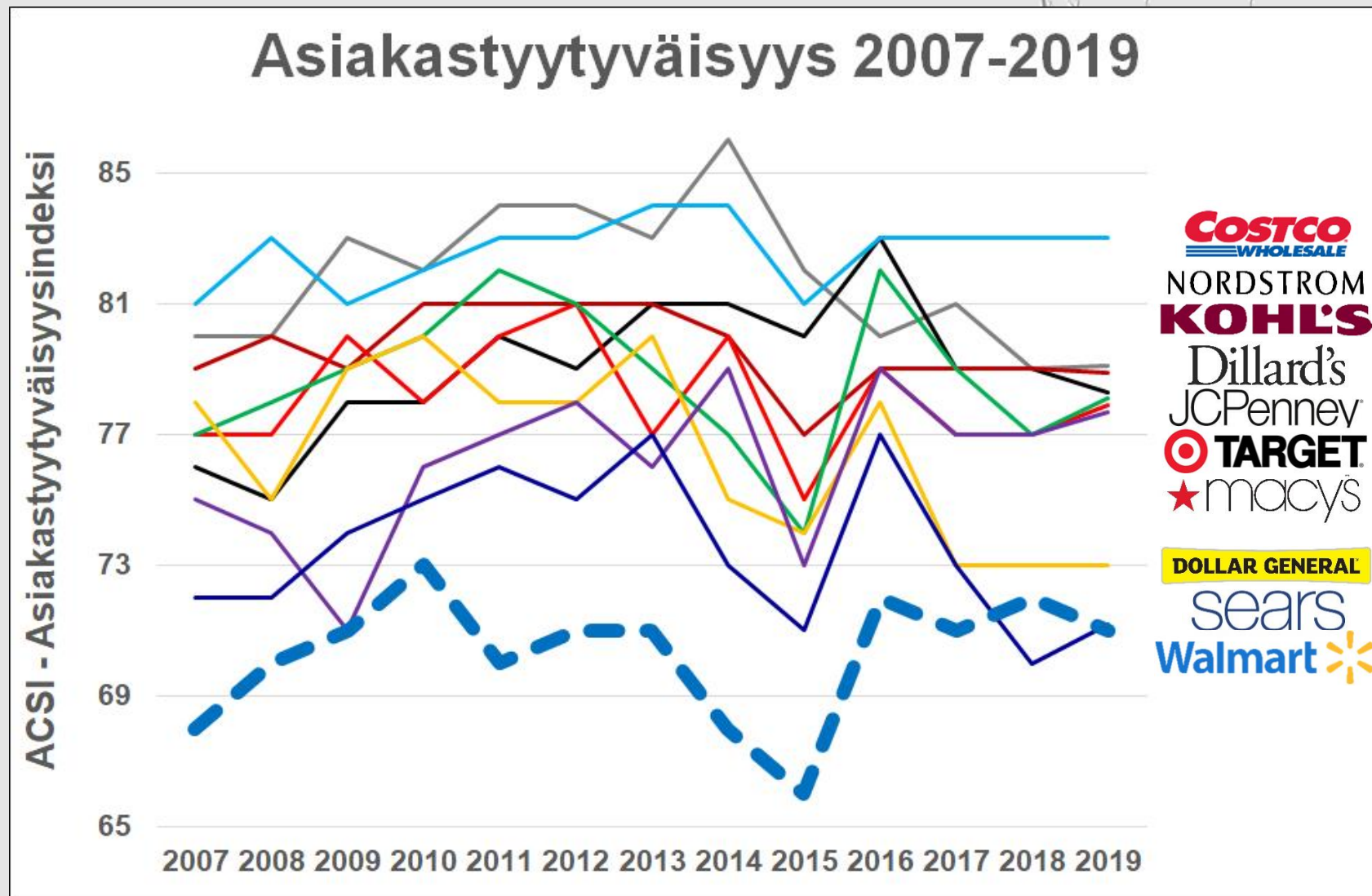
DETROIT - Kmart Holding Co. reiterated its loyalty to Martha Stewart's company Friday after the domestic style maven [was sentenced to five months](#) in prison for lying about a stock sale.

"Martha Stewart Living Omnimedia is a valued brand partner of Kmart," the Troy-based retailer said. "We look forward to continuing our mutually beneficial and successful relationship with MSLO."

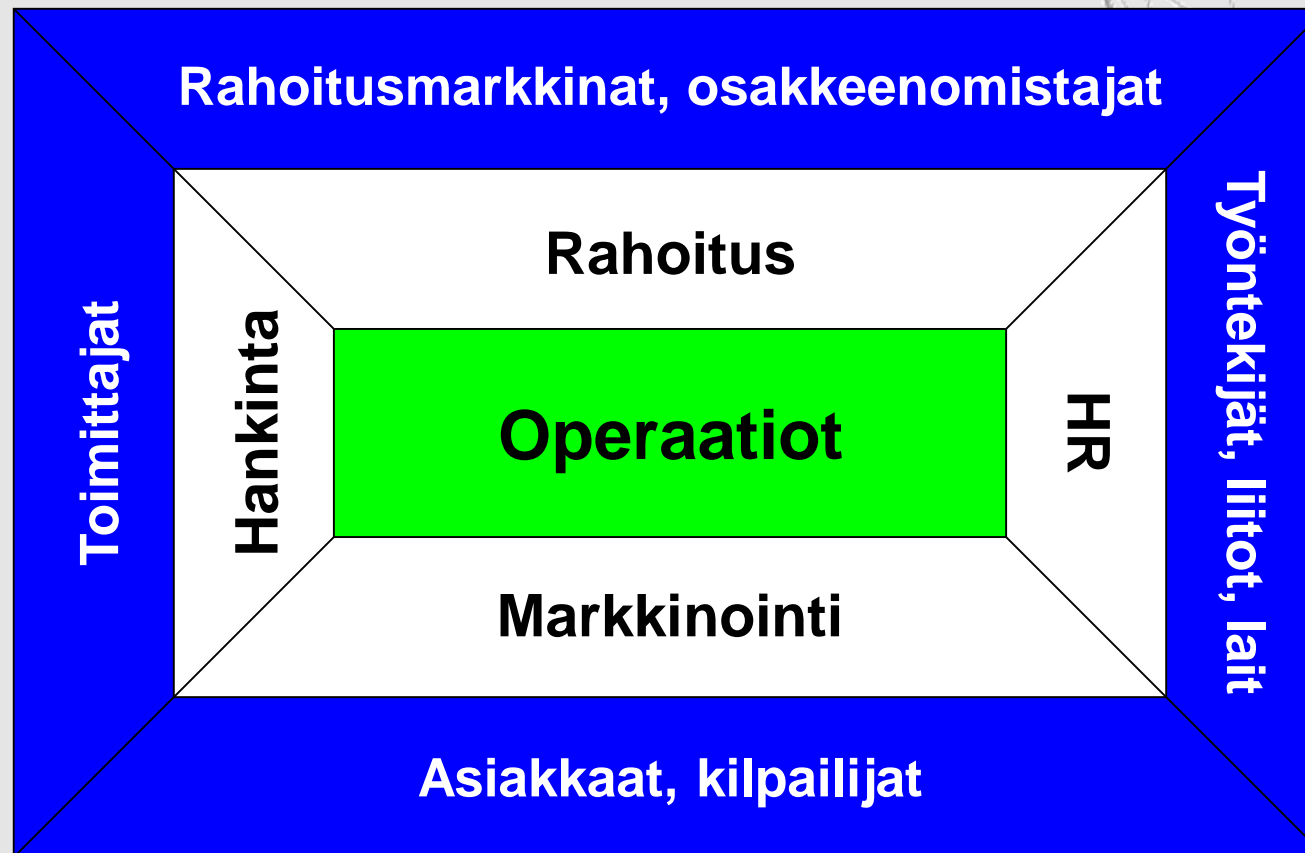


# Menestyvät yritykset fokusoituvat!

- case tyytymättömät asiakkaat vuodesta toiseen -



# Onko ytimessä olosta mitään hyötyä?

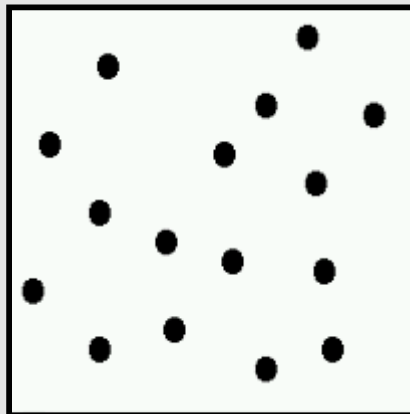


**“Suojassa kaikkein pahimmalta dynaamisuuodelta”**

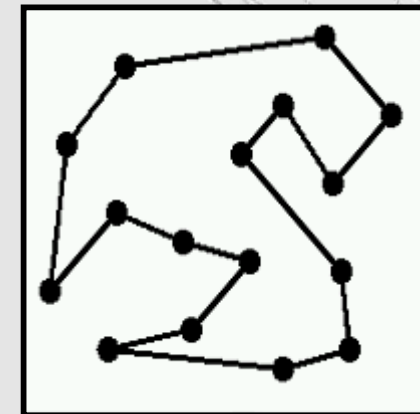
è OM-päätöksenteossa voidaan käyttää matemaattisia menetelmiä melko hyvin J

# Menetelmien käyttö OM-päätöksenteossa?

- case klassinen kaupparatsuongelma -



Input



Output

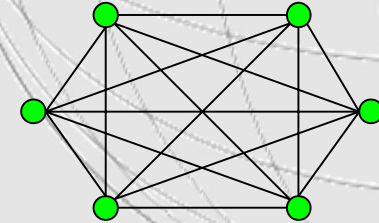
**Kauanko lyhimmän reitin optimointi vie  
100 asiakkaan tapauksessa?**

# Menetelmien käyttö OM-päätöksenteossa?

## - case klassinen kaupparatsuongelma -

- **Kaupparatsuongelma:**

- 100 asiakasta, minimoitava kuljettu matka
- paikat ja paikkojen väliset etäisyydet tiedossa
- vaihtoehtoisia reittejä 100! eli  $9 \cdot 10^{157}$



- **Kuinka kauan ongelman ratkaiseminen vie?**

- prosessorin tehokkuus  $10^{13}$  laskua per sekunti
- molekyyliä mahtuisi universumiin  $10^{125}$  (teoreettinen)
- maailman ikä  $10^{17}$  sekuntia
- $10^{13} \cdot 10^{125} \cdot 10^{17} = 10^{155}$  ( $< 9 \cdot 10^{157}$ )

- **OM-ongelmat usein hyvin samankaltaisia**

- managerial judgment needed: "choose wisely"

# OM-ongelmien perusluonne ymmärrettävä!



"Choose Wisely"

# Päätöksenteko käytännössä haastavaa

- lisäarvon tuottaminen vaatii todellisia taitoja -

