

Netland, T. H., & Aspelund, A. (2013). Company-specific production systems and competitive advantage: A resource-based view on the Volvo production system. International Journal of Operations & Production Management, 33(11/12), 1511–1531. doi: 10.1108/IJOPM-07-2010-0171

Tiivistelmän tiivistelmä

Kirjoittajat toteavat yrityskohtaisen tuotannonohjausjärjestelmän (company-specific production system (XPS) yritysten mahdollisuudeksi. Kirjoittajat pohtivat kilpailuetua yrityskohtaisen tuotannonohjausjärjestelmän asiayhteydessä. Tapauksena on Volvon (Volvo Group) kehittämä tuotannonohjausjärjestelmä (Volvo production system, VPS). Kirjoittajat käyttävät resurssipohjaista yrityksen teoriaa tässä yhteydessä. Kirjoittajat pyrkivät esittämään (VRIO model) parannellun mallin resurssipohjaisesta yrityksestä.

Johdanto

Toyotan tuotantojärjestelmä (Toyota Production System, TPS) on ollut esimerkkinä itse kehitettävästä järjestelmästä. Yritykset ovat pyrkineet luomaan vastaavia yrityskohtaisia tuotannonohjausjärjestelmiä (company-specific production system (XPS).

Yrityskohtaisia tuotannonohjausjärjestelmiä ovat käyttäneet yritykset, jotka ovat käyneet läpi nopean kasvun vaiheita. (Toisaalta) tällaiset yritykset ovat nykyään kokoelma erilaisia kansainvälisiä yksiköitä, jolloin yhteisön toimintatapojen läpivienti erilaisissa yksiköissä on ongelma.

Milloin yrityskohtainen tuotannonohjausjärjestelmä on kilpailuetu? Kirjoittajien mukaan tämä on perustunut enemmän uskoon kuin tutkimuksella tuettuun tuloksiin. Kirjoittajat käyvät läpi Volvon (Volvo Group) kehittämä tuotannonohjausjärjestelmää tutkimuksen tapauksena.

Kestävän kilpailuedun malli (VRIS, VRIO)

Barneyn malli (VRIS: valuable (V), rare (R), imperfectly imitable (I), non-substitutable (S) resursseihin liittyvästä kilpailuedusta on ollut keskeinen yrityksen teoria kirjallisuudessa. Mallin mukaan moni resursseista on vaihdettavista, mutta osa resursseista on yrityskohtaisia ja ”tarttuvia”(sticky). Eli ”tarttuvia” resursseja on vaikea siirtää yrityksen ulkopuolelle.

Yrityskohtaiset ja pysyvät resurssit ovat pohjana monessa esityksessä. Resurssit kehittyvät yrityksen omaan historiaan perustuen. Resurssi voi olla luonteeltaan käsin koskematon, jolloin se on taitoihin perustuva ja siksi moniulotteinen. Resurssi voi olla sosiaalisesti monimutkainen.

Yksi keskustelun aihe on ollut yrityksen kyvykkyydet ja erityisesti dynaamiset kyvykkyydet.

Barney on kehittänyt malliaan (VRIS → VRIO), jolloin O tarkoittaa yhteisön käyttämää resurssin hyödyntämisen tapaa. VRIO-malli esittelee seuraavat kilpailuedut: kilpailullinen haitta, kilpailullinen

46 tasatilanne, hetkellinen kilpailuetu ja kestävä kilpailullinen etu.

48 Toyotan tuotantojärjestelmä (Toyota Production System, TPS)

50 Toyotan tuotantojärjestelmä ja tuotantojärjestelmän kehittäminen on kuvattu tarkasti Taiichi Ohnon
51 kirjassa. Toyotan tuotantojärjestelmä ajatuksia on siirretty myös länsimaisiin asiayhteyksiin. Eri lähteiden
52 mukaan Toyotan tuotantojärjestelmä on ollut ylivoimainen länsimaisiin tuotantojärjestelmiin nähden.
53 Toyotan tuotantojärjestelmä on synnyttänyt ohuttuotantoa (lean) koskevan liiketoiminnan suuntaukseen,
54 jolloin vastaavia tuotantojärjestelmiä on kehitetty vaihtelevilla tuloksilla. Toyota on menestynyt hyvin,
55 jolloin Toyotan tuotantojärjestelmää voidaan pitää yhtenä merkittävänä Toyotan kilpailuetuna.

57 Onko tuotantojärjestelmä perusluonteeltaan harvinainen ja vaikeasti matkittavissa? Toyotan
58 tuotantojärjestelmää on kuvattu erilaisissa lähteissä. Kirjallisuudessa on myös tukea yrityskohtaisen
59 tuotannonohjausjärjestelmän (company-specific production system (XPS) suhteen.

61 Kaikesta huolimatta Toyotan menestystä on ollut vaikea toteuttaa muissa asiayhteyksissä. Yhden
62 väittämän mukaan Toyotan organisaatiokulttuuri on ollut yksi tekijä vaikeuttamassa Toyotan
63 tuotantojärjestelmän toistamista toisessa asiayhteydessä.

65 Kirjoittajat tutkivat tapauksena Volvon tuotannonohjausjärjestelmä, koska sillä on pitkä historia.

67 Menetelmä

69 Tässä tutkimuksessa käytetään tapaustutkimusta. Tapauksena oleva Volvo Group on n. 90 000 tuhannen
70 työntekijän yritys, jolla on yksiköjä 19 maassa ja myyntitoimintaa yli 180 maassa. Mitä Volvo tekee?
71 Tämä kysymys on ollut tutkijoiden kysymys jo pitkään.

73 Kirjoittajat ovat haastatelleet 11 työntekijää sekä Ruotsissa sijaitsevassa Volvon koulutuskeskuksessa (5
74 haastattelua) ja Ruotsin ulkopuolisista yksiköistä (6 haastattelua). Tämän lisäksi kirjoittajat pääsivät
75 tutustumaan Volvon sisäisiin asiakirjoihin sekä Volvon intranetsivuihin.

77 **Mallin (VRIO) arviointia Volvon tapauksen perusteella**

79 Arvokas. Volvo totesi eri vaiheiden jälkeen tarpeen kehittää oma tuotannonohjausjärjestelmä. Volvo on
80 myynyt ja ostanut eri osia yrityksestä, ja jäljelle jäänyt Volvo Group on laajentunut eri maihin. Vuonna
81 2005 Volvo Group päätti toteuttaa koko yrityksen kattavan tuotantojärjestelmän hankkeen.
82 Tuotantojärjestelmän hankkeen taloudellisia hyötyjä on ollut vaikea osoittaa, mutta myönteisenä
83 tuloksena on havaittu parantunut laatu, tuotantokoneiden parempi käyttöaste ja turvallisuuden
84 paranemisen. Haastattelujen perusteella voi todeta, että oma tuotannonohjausjärjestelmä mahdollistaa
85 järjestelmällisen tuotannon.

87 Harvinainen. Kilpailuedun kannalta resurssien pitäisi olla harvinaisia. Volvon oma
88 tuotannonohjausjärjestelmä on tarkoitettu yrityskohtaiseksi. Volvo selvitti vuodesta 2005 alkaen
89 yksikkökohtaisia tuotantojärjestelmiä. Lisäksi Volvo selvitti kilpailijoiden tilannetta. Selvitys päättyi
90 vuonna 2006. Volvon oma tuotannonohjausjärjestelmä laitettiin käyttöön vuonna 2007. Kuvassa 2
91 esitellään Volvon oma tuotannonohjausjärjestelmä. Perusteena on Volvon oma tapa toimia (The Volvo
92 Way), jonka päällä on ryhmytyö, prosessien tasaisuus, sisäänrakennettu laatu, jatkuva parantaminen,
93 oikea-aikainen tuotanto ja asiakas. Toisaalta voi todeta, että Volvon oma tuotannonohjausjärjestelmä
94 perustuu Toyotan tuotannonohjausjärjestelmän ajatuksiin.

Vaikeasti toistettava/kopioitava. Strateginen resurssi tarjoaa kilpailuetua ollessaan vaikeasti toistettava. Volvon oma tapa toimia (The Volvo Way) voi olla vaikeasti toistettavissa, ja mainitut viisi toimintatapaa on mahdollista toistaa toisessa asiayhteydessä. Historiallisesti katsoen Volvo tutustui Toyotan toimintatapoihin jo 1970-luvulla. Aikanaan Volvoa pidettiin yhtiönä, joka torjui ohuttuotannon, vaikka Volvo tosiasiallisesti rakensi omaa toimintaansa ohuttuotannon päälle. Volvo noudatti skandinaavista toimintamallia, jolloin oli työpaikan demokratiaa, työntekijöiden osallistumista, työolojen parantamista ja matalia hierarkian tasoja. Tällöin pyrittiin vastaamaan linjalla tehtävän työn ongelmiin. Ihmislähtöinen tuotannon filosofia ei aiheuttanut ristiriitoja, mutta vaati soveltamista paikallisiin olosuhteisiin. Yksi tekijä oli yhteistyö ammattiliittojen kanssa aikana, jolloin muissa asiayhteyksissä ammattiliittojen ja yritysten välillä oli ristiriitoja.

Yhteisöllinen hyötykäyttö. Yhteisöllinen hyötykäyttö on keskeinen osa mallissa (VRIO). Vuodesta 2007 alkaen Volvon oma tuotannonohjausjärjestelmä on tarkoittanut omaa organisaatiomallia ja laajaa johtajien sitoutumista. Lisäksi Volvo järjesti oman koulutuskeskuksen (VPS Academy). Jokaisessa liiketoimintayksikössä on kansainvälinen johtaja (VPS Global Coordinator) sekä jokaisella tehtaalla on paikallinen johtaja (VPS Coordinator). Tavoitteena on kehittää jokaisen yksikön kykyä toteuttaa Volvon oman tuotannonohjausjärjestelmän periaatteita. Volvolla on hajautettu rakenne, jolloin jokaisen yksikön pitää sovittaa toimintansa Volvon oman tuotannonohjausjärjestelmän periaatteilla.

Keskustelu

Mallin (VRIO) täydentäminen. Kirjoittajat toteavat mallin (VRIO) tarjoavan tavan tarkastella yritysten omia tuotannonohjausjärjestelmiä. Toisaalta kirjoittajat toteavat mallin olevan pysyvä, jolloin se ei huomioi ajasta riippuvia tekijöitä. Yrityksen oma tuotannonohjausjärjestelmä on resurssina ajasta riippuvainen, jolloin jatkuva parannus on oltava osana. Lisäksi hyötyä tulee oman tuotannonohjausjärjestelmän sovittamisesta strategiaan.

Oma tuotannonohjausjärjestelmä ja kilpailullinen tasatilanne. Yritysten omia tuotannonohjausjärjestelmiä toteutetaan maailmanlaajuisesti. Kirjoittajat esittävät seuraavan johtopäätöksen.

P1. Jos teollisuudenalalla, jossa oma tuotannonohjausjärjestelmä on vallitseva tilanne, niin oma tuotannonohjausjärjestelmä on oleellinen kilpailun tasatilanteelle.

Toyotan tuotannonohjausjärjestelmä ja muiden tuotannonohjausjärjestelmien selvittäminen on ollut omien toiminnanohjausjärjestelmien taustalla.

P2a. Oma tuotannonohjausjärjestelmä voi tuottaa hetkellisen kilpailuedun, jos oma tuotannonohjausjärjestelmä otetaan käyttöön ennen kilpailijoita samalla teollisuudenalalla, vaikka oman tuotannonohjausjärjestelmän sisältö ei ole harvinainen ja vaikeasti toistettavissa.

P2b. Jos oman tuotannonohjausjärjestelmän toteutus nopeus on edellä prosessin taidokkuudessa ja/tai prosessin tehokkuudessa, vaikka oman tuotannonohjausjärjestelmän sisältö ei ole harvinainen ja vaikeasti toistettavissa.

P3. Jos oma tuotannonohjausjärjestelmä on sovitettu arvokkaisiin, harvinaisiin ja vaikeasti toistettaviin strategisiin toiminnan resursseihin ja kyvykkyyksiin, niin tämä mahdollistaa pysyvän kilpailuedun.

Käytännön huomioita. Yritys voi saavuttaa hetkellisen kilpailuedun omalla tuotannonohjausjärjestelmällä. Nopea ja keskittynyt oman tuotannonohjausjärjestelmän hankkiminen voi tarjota hetkellisen kilpailuedun.

146 Kirjoittajat huomioivat, että toteutus ja yhteisön hyödyntäminen voi tarjota kilpailuetua. Oma
147 tuotannonohjausjärjestelmä voi olla arvokas työkalu määrittämään ja parantamaan keskeisiä
148 ydinkyvykkyyksiä ja ydinresursseja. Eli oman tuotannonohjausjärjestelmän perustuu ajasta riippuviin
149 yrityksen strategiaan prosesseihin ja mahdollistettava olemassa olevia strategisia resursseja.
150

151 Johtopäätöksiä

152
153 Yritysten omat tuotannonohjausjärjestelmät ovat nousseet esille. Toisaalta tällaisten yrityksen laajuisten
154 ohjelmien hyötyjä ei tunneta täydellisesti tällä hetkellä. Käytetty malli (VRIO) ei kuitenkaan pysty
155 esittämään kilpailuetuja kuten oman tuotannonohjausjärjestelmän hyötykäyttö.
156

157
158

159

160

161

[jatkuu seuraavalla sivulla]

162

163 **Olsen, K. A. (2009). In-House Programming Is Not Passé:**
164 **Automating Originality. Computer, 42(4), 116–115.**
165 **doi:10.1109/MC.2009.121**

166

167 Yrityksen (yhteisön) omana työnä tehtävä ohjelmointi (In-House Programming) menetti suosiota 1980-
168 luvulla. Perusteena oli jatkuvasti kohoavat kustannukset sekä aikatauluiltaan pettävät ohjelmistohankkeet.
169 Näiden perusteiden vuoksi monet pienet ja keskisuuret pyrkivät hankkimaan valmiiksi kehitettyjä
170 kaupallisia tuotteita (off-the-shelf package). Toisaalta osa yrityksistä hankki laajoja
171 toiminnanohjausjärjestelmiä (enterprise resource planning, ERP).

172

173 Jos tietotekniikka katsotaan vain yleisenä hyödykkeenä (IT as a commodity), niin valmiit tuotteet voivat
174 olla vaihtoehto. Kaikesta huolimatta on yhtiöitä, jotka ovat keskittyneitä hyvin pieneen liiketoiminnan
175 alueeseen (niche).

176

177 Kirjoittajan mukaan tietotekniikka tarjoaa mahdollisuuksia, mutta vain yrityksille, jotka kehittävät itse
178 omat tietokoneohjelmansa. Jos yritys käyttää tietotekniikka tehokkaasti, niin on mahdollista
179 automatisoida kaikki oleellinen toiminta mahdollistaen kilpailukyvyn.

180

181 **Tietotekniikan esimerkkitapaus**

182

183 Esimerkkitapauksen yritys valmistaa laivojen potkureita, jotka ovat jokaiselle asiakkaalle räätälöityjä,
184 jolloin asiakkaat valmistavat kokonaisia potkurijärjestelmiä.

185

186 **Tuotantoprosessi**

187

188 Asiakas tilaa potkurin piirustukset, ja täysin uudessa tilauksessa asiakas määrittelee potkurin geometrian.
189 Tämän jälkeen valmistaja rakentaa mallin käyttämällä 3D-mallinnuksella (3D CAD/
190 CAM) viisiakselisella sorvauksella; prosessissa on muitakin vaiheita. Lopputuloksena on nikkelin ja
191 alumiinin sekoituksella tehty potkuri. Loppujen lopuksi vain harva yritys valmistaa potkureita tällä
192 tavalla.

193

194 **Kaksi osa-aluetta**

195

196 Kirjoittaja toteaa, että tapausyritys voidaan jakaa kahteen osaan. Yritys on ainutlaatuinen vain
197 valmistusprosessin suhteen, jolloin muut osat ovat tavallisia toimintoja. Tapauksen yhteydessä käytetään
198 ulkopuolelta ostettua tietotekniikka, mutta vaatimuksena on ollut avoimen tietokannan käyttö, jolloin
199 ulkopuolelta ostettua voidaan käyttää avoimen tietokannan avulla.

200

201 **Itse kehitetyn tietotekniikan mahdollisuudet**

202

203 Tapauksen tietotekniikassa käytettiin sovelluskehittäjä (MS Access), relaatiotietokantaa ja
204 ohjelmointikielenä Visual Basic for Applications -ohjelmointikieltä. MS Access on osa Microsoft Office
205 -ohjelmistopakettia. Rakennettu ratkaisu käsittelee tilaukset, datan mallinnuksen, kirjaamiset ja tukee
206 sähköistä liiketoimintaa. Suurin osa datan lisäämisestä tapahtuu kosketusnäytöillä ja kaikki työntekijät
207 käyttävät järjestelmää. Koska järjestelmä on itse kehitetty, niin käsitteet/termit sekä prosessit ovat tuttuja.
208 Henkilökunta osallistui laajasti järjestelmän määrittelyyn. Laaja järjestelmän omistus yksinkertaistaa sekä

209 järjestelmän koulutusta että järjestelmän hyväksyntää.

210

211 **Jaetut standardit**

212

213 Käytettävä järjestelmä kerää kaikki asiakkaiden käyttämät tilausmenetelmät sekä asiakkaiden käyttämät
214 tiedostomuodot. Valitettavasti jokainen asiakas käyttää eri menetelmiä ja tiedostomuotoja. Tämän vuoksi
215 asiakkaiden käyttämät menetelmät ja tiedostomuodot pitää ymmärtää oikein mahdollisimman nopeasti.

216

217 **Matematiikka rahan tuojana**

218

219 Monesti voimme käyttää älykkäitä ratkaisuja. Yrityksen tuotteiden ainutlaatuisuuden vuoksi tehtävät
220 mallinnukset voivat johtaa NP-täydellisiin määrittelyongelmiin. Tämän vuoksi yritys käyttää
221 heuristiikoita löytämään lähes täydellisen ratkaisun löytämiseen. Tähän toimintoon kehitetty ohjelma
222 yksistään mahdollistaa 15-25% verran tuotantokatkosten vähentämisen. Tämän lisäksi on mittalaitteiden
223 ohjelmia, jotka mahdollistavat toleranssien hallinnan tuotteiden ominaisuuksissa.

224

225 **Kovan voiman (Brute-force algorithms) algoritmit**

226

227 Aiemmin kokenut johtaja yritti löytää korjaukset eri kohtiin käyttämällä taulukkolaskentaa. Tämä työ
228 saattoi kestää tunteja, ja menetelmänä se ei kattanut monimutkaisimpia malleja. Nykyisin käytössä on
229 kovan voiman ratkaisu, joka menee läpi kaikki mahdollisuudet ja tarjoaa parhaan ratkaisun. Laskelmien
230 mukaan tämä ratkaisu maksoi itsensä takaisin kolmessa viikossa. Vastaava ratkaisu on käytössä osien
231 työstössä, jolloin tehokas pöytätietokone (PC) ratkaisee ongelman muutamassa minuutissa, ja vastaava
232 työ perinteisillä menetelmillä vei päiviä.

233

234 Tuotteeseen liittyy valumuotti, johon lisätään 1300-asteinen (celsius-asteikko) metalliaines. Koska metalli
235 tiivistyy jäähtyessään, niin valumuottiin pitää lisätä perusmallin lisäksi ylimääräistä metallia. Nykyisin
236 prosessia pystytään säätämään, jolloin muottiin voidaan lisätä oikeat määrät metallia valumuotin eri
237 kohtiin. Loppujen lopuksi prosessi tuottaa oikeilla toleransseilla tehtyjä tuotteita.

238

239 Loppujen lopuksi yritys käyttää rahaa sekä standardiohjelmiin että itse kehitettyihin ohjelmiin melko
240 lailla saman määrän rahaa.

241

242 **Tasaisuus ja joustavuus yhdistettynä**

243

244 Käyttäjät näkevät järjestelmän erilaisina lomakkeina, ja ohjelma on kehitetty lomakkeiden ympärille. Eli
245 järjestelmässä on mahdollista luoda ja poistaa erilaisia lomakkeita. Tietokanta on kaiken yhdistäjä, jolloin
246 on mahdollista luoda uusia kenttiä ja uusia tauluja, mutta yleisesti ottaen datan muuttamiseen on vähän
247 kannusteita. Järjestelmään on tehty erilaisia korjauksia ajan mittaan.

248

249 **Yhteenkokoaminen**

250

251 Kun yritys (konepaja) tekee tilauksen mukaisen tuotteen, niin ydinohjelma lisää kaiken datan liittyen
252 laskuun, asiakastunnistukseen, viitenumeroihin ja hintoihin suoraan ulkopuolelta ostetun
253 kirjanpitojärjestelmän tietokantaan, jolloin kirjanpitojärjestelmä löytää laskun tiedot käsittelyä varten.
254 Loppujen lopuksi järjestelmä tallentaa datan vain kerran, koska järjestelmän avoin tietokanta mahdollistaa
255 tämän.

256

257 **Lopuksi**

258

259 Tapausyritys on vuosien mittaan pystynyt lisäämään tuotantoaan samalla henkilökunnalla ilman
260 henkilöstön lisäämistä. Tämä ei olisi ollut mahdollista ilman itse kehitettyjä järjestelmiä.

261

262 Voivatko kilpailijat seurata perässä? Tietysti voivat, mutta tapausyritys on siirtynyt eri alueelle.

263 Liiketoiminnassa on mahdollista toimia osittain samoilla ja eri alueilla verrattuna kilpailijoihin. On
264 mahdollista saada kilpailuetua liiketoiminnan alueelta, jossa kilpailijat eivät toimi.

265

266

267 [jatkuu seuraavalla sivulla]

268

269 **Liite 1: Lisenssi**270 **Nimeä-Epäkaupallinen-Ei muutoksia 4.0 Kansainvälinen**

271

272 Avoimesti lisensoitu teos

273

274 Tämä teos on lisensoitu Nimeä-Epäkaupallinen-Ei muutoksia 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä. Teoksen
275 uudelleen käytön yhteydessä pitää mainita kirjoittaja. Valittu lisenssi tarkoittaa, että teoksen sisältö on
276 vapaasti käytettävissä, kunhan alkuperäislähteeseen viitataan.

277

278 Lisenssin kansantajuinen esitys on seuraavalla www-sivulla:

279

280 <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fi>

281

282

283

284 NIMI:

285 Teoksen tekijä on ilmoitettava siten kuin tekijä tai teoksen lisensoija on sen määrännyt (mutta ei siten että
286 ilmoitus viittaisi lisenssinantajan tukevan lisenssinsaajaa tai teoksen käyttötapaa).

287

288 Ei muutettuja teoksia

289 Teosta ei saa muuttaa, muunnella tai käyttää toisen teoksen pohjana.

290

291 Epäkaupallinen

292 Lisenssi ei salli teoksen käyttöä ansiotarkoituksessa.

293

294 Lisenssin perusteellinen juridinen esitys on seuraavalla www-sivulla:

295

296 <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.fi>

297

298 [jatkuu seuraavalla sivulla]

299

300

301 Liite 2: Vastuulausekkeita

302

303 Yksittäisen ihmisen yksittäistä tulkintaa yksittäisistä asioista / aiheista

304

305 Tämä teos on yksittäisen ihmisen tulkintaa eri asioista / aiheista, eikä edusta minkään (rekisteröidyn tai
306 rekisteröimättömän) yhteisön virallista tai epävirallista kantaa. Tässä teoksessa mainitut mielipiteet eivät
307 ole (lainopillisia) neuvoja, ja lukijoita kehoitetaan itse perehtymään huolellisesti tässä teoksessa
308 mainittuihin asioihin / aiheisiin.

309

310 Tämä teos ei kata tulevaisuuden kehittymistä, jolloin tässä teoksessa mainitut ennustukset voivat
311 osoittautua vääräksi. Vastaavalla tavalla tämä teos ei kata menneisyyden tulkintaa, jolloin tässä teoksessa
312 tehdyt arviot menneisyydestä voivat osoittautua vääräksi.

313

314 Poliittisia vastuulausekkeita

315

316 Tämä teos käsittelee useita poliittisia mielipiteitä erilaisista asioista / aiheista. Nämä mielipiteet eivät
317 kuitenkaan ole virallisia neuvoja poliittisen päätöksen perustaksi. Teoksen lukijoita kehoitetaan lukemaan
318 kukin mielipide yksittäisen henkilön ajatuksena, koska esitetyt mielipiteet eivät ole minkään yksittäisen
319 puolueen (rekisteröity tai rekisteröimätön) virallisia mielipiteitä. Lisäksi esitetyt poliittiset mielipiteet
320 eivät edusta minkään puoleen (rekisteröity tai rekisteröimätön) jäsenjärjestön (rekisteröity tai
321 rekisteröimätön) virallista kannanottoa.

322

323 Teoksessa esitetyt poliittiset mielipiteet eivät kata Suomen, Euroopan tai maailmanlaajuisen politiikan
324 menneisyyttä tai tulevaisuutta, ja ovat vain yksittäisen henkilön yksittäisiä mielipiteitä.

325

326 Teoksessa esitetyt poliittiset mielipiteet eivät ole tarkoitettu virallisen tai epävirallisen ehdokkuuden
327 tukemiseksi missään vaalissa millään tasolla, eli teoksessa esitetyt poliittiset mielipiteet eivät ole
328 virallisiin vaaleihin valmistautuvan virallisen tai epävirallisen ehdokkaan mielipiteitä. Mahdollisissa
329 virallisissa vaaleissa (teoksen julkaisun jälkeen) virallisena ehdokkaana esitetyt poliittiset mielipiteet ovat
330 oma kokonaisuutensa, ja virallisissa vaaleissa (teoksen julkaisun jälkeen) virallisen ehdokkaan julkiset
331 mielipiteet ovat tämän teoksen ulkopuolella, ja tämä teos ei ennakoit tulevia mahdollisia poliittisia
332 mielipiteitä virallisissa vaaleissa (teoksen julkaisun jälkeen).

333

334 Viitattujen www-sivujen sisältö

335

336 Tässä teoksessa viitataan erilaisiin www-sivuihin. Viitattujen www-sivujen laillinen sisältö on tarkistettu
337 tämän teoksen julkaisuhetkellä, mutta monen viitattun www-sivu sisältö tulee mahdollisesti muuttumaan
338 tämän teoksen julkaisun jälkeen. Kaikki muutokset viitatuilla www-sivuilla ovat viitattujen www-sivujen
339 omistajien / ylläpitäjien vastuulla. Kaikki uusi laillinen ja/tai laiton sisältö viitatuilla www-sivuilla ei ole
340 tämän teoksen kirjoittajan vastuulla, ja tämän teoksen lukijoita kehoitetaan huolellisesti välttämään www-
341 sivuilta ladattavien laittomien sisältöjen käyttöä.

342

343 Kaupallinen sisältö / Yleishyödyllisyys

344

345 Tämä teos ei sisällä kaupallista sisältöä, eikä tätä teosta ole tarkoitettu kaupalliseksi sisällöksi, ja käytetyn
346 lisenssin mukaisesti tämä teos on tarkoitettu ei-kaupalliseksi sisällöksi. Tämä teos ei sisällä kaupallisen
347 yhteisön (rekisteröity tai rekisteröimätön) liike- tai ammattisalaisuuksia.