

1.5.2025

OMA / 14 / v1
Julkinen / www

Li, L., Markowski, C., Xu, L., & Markowski, E. (2008). TQM—A predecessor of ERP implementation. *International Journal of Production Economics*, 115(2), 569–580. doi:10.1016/j.ijpe.2008.07.004

Tiivistelmän tiivistelmä

Onko laatujohtaminen (total quality management, TQM) edellytys toiminnanohjausjärjestelmän (enterprise resource planning system, ERP) toteuttamiselle? Tämä kysymys on kiinnostanut johtajia. Monet yhtiöt aikovat toteuttaa sekä laatujohtamisen järjestelmän että toiminnanohjausjärjestelmän vastatakseen markkinoiden kilpailuun. Kysymys on selvä: kumpi järjestelmä pitäisi toteuttaa ensin? Tässä tutkimuksessa kerätään aineisto yhdysvaltalaisilta teollisuusyrityksiltä. Laatujohtaminen on filosofia, joka painottaa prosessin kehittämistä, ja vastaavasti toiminnanohjausjärjestelmä on tietotekninen mekanismi, joko toteuttaa yrityksen laajuisen prosessin hallinnan. Käsitteellinen kehitys ja tämän tutkimuksen tulokset ehdottavat, että toiminnanohjausjärjestelmä voi onnistua, jos toiminnanohjausjärjestelmää edeltää laatujohtamisen painotus.

1. Johdanto

Onko laatujohtaminen (total quality management, TQM) edellytys toiminnanohjausjärjestelmän (enterprise resource planning systems, ERP) toteutukselle? Tämä kysymys on kiinnostanut liiketoiminnan johtajia. Monet yhtiöt aikovat toteuttaa sekä laatujohtamisen että toiminnanohjausjärjestelmän. Kysymys on seuraava: kumpi järjestelmä kannattaisi toteuttaa ensin? Tähän mennessä tähän kysymykseen ei ole esitetty vastausta. Tämä tutkimus selvittää aihetta keräämällä aineisto 154 yhdysvaltalaiselta yhtiöltä, joilla on ollut laatujohtaminen tavoitteena sekä toiminnanohjausjärjestelmä toteutettuna.

Laatujohtaminen on filosofia, joka järjestelmänäkökulmasta keskittyy jatkuvaan parantamiseen tavoitteena tuottaa ylivoimaista laatua asiakkaalle. Keskeistä laatujohtamisessa on ollut asiakastytyväisyys, työntekijöiden sitouttaminen ja prosessien parantaminen.

Toiminnanohjausjärjestelmä on yhdenmukaistava informaatioteknologiaa, joka toteuttaa järjestelmän käsitettä. Toiminnanohjausjärjestelmä yhdenmukaistaa liiketoiminnan prosessit toteuttamaan datan virtaamista ja informaatiota kaikille toimitusprosessien osille sekä yrityksessä että liiketoiminnan yhteistyökumppaneissa. On vähän tutkimuksia, jotka keskittyvät laatujohtamisen ja toiminnanohjausjärjestelmän yhteyteen. Kirjoittajat ovat löytäneet haun tuloksena kaksi tutkimusta aiheesta.

Keskeiset tutkimuskysymykset ovat seuraavat. (i) onko laatujohtaminen edellytys toiminnanohjausjärjestelmän toteutukselle? (ii) Kuinka hyvin laatujohtamisen painotus ja toiminnanohjausjärjestelmän toteutus vaikuttavat yrityksen tuotantoon/toimintojen ohjaukseen ja asiakastytyväisyyteen sitoutumiselle? (iii) Vaikuttaako parempi tuotannon/toimintojen ohjaus ja asiakastytyväisyys yrityksen suorituskykyyn?

2. Kirjallisuus ja tutkimusasetelma

Eri henkilöt ovat vaikuttaneet laatujohtamisen toteutukseen ja kirjallisuuteen alkaen 1950-luvulta. Toiminnanohjausjärjestelmät saapuivat markkinoille 1990-luvulla. Laatujohtaminen on filosofia, joka painottaa prosessien parantamista, ja toiminnanohjausjärjestelmä toteuttaa yrityksen laajuisen prosessien hallinnan. Perustuen käsitteelliseen kehitykseen ja aikajaksoon kirjoittajat esittävät hypoteesina, että laatujohtamisen toteutus edeltää toiminnanohjausjärjestelmän toteuttamista.

1.5.2025

OMA / 14 / v1
Julkinen / www*2.1. Laatujohtamisen painotus*

Laatujohtaminen tarkoittaa yhteisön muutoksia ja pyrkii parantamaan kaikkia prosesseja ja liiketoimintaa. Toiminnanohjausjärjestelmä on prosesseihin perustuva teknologian hanke, jolloin toiminnanohjausjärjestelmän toteutus vaatii muutoksia kaikkiin prosesseihin. Tässä mielessä laatujohtaminen ja toiminnanohjausjärjestelmä ovat täydentäviä ja jakavat monta samaa aluetta. Laatujohtaminen edeltää toiminnanohjausjärjestelmää luomalla yhteisöllisen rakenteen toiminnanohjausjärjestelmää varten.

Laatujohtaminen keskittyy asiakastyytyvyyteen, mutta tarkoittaa myös matalaa yhteisöllistä rakennetta verrattuna korkeaan hierarkiaan. Matalan hierarkian yhteisö on edellytys toiminnanohjausjärjestelmälle, jolloin toiminnanohjausjärjestelmä tarjoaa suorat viestinnän kanavat erilaisille toiminnallisille ryhmille; tällöin voidaan vastata nopeasti markkinoiden ja asiakkaiden tarpeisiin.

Sekä laatujohtaminen ja toiminnanohjausjärjestelmä vaativat ylimmän johdon sitoutumista. Ylimmän johdon ohjaus tarkoittaa jatkuvaa laadun parantamista ja yrityksen laajuista informaatioteknologian hallintaa.

Laatujohtaminen painottaa laajasti työntekijöiden osallistumista ja tunnistaa tarpeen kehittää ihmisten ajattelutapaa sekä tarpeen muuttaa ihmisten käyttäytymistä, asennetta ja filosofiaa liiketoiminnan tekemiselle. Sitoutuminen elämän kestäväan oppimiselle, yrityskeskeinen ajattelu ja suostuvaisuus soveltaa uusinta informaatioteknologiaa sekä uusia liiketoiminnan prosesseja on keskeistä laatujohtamisen filosofialle. Toiminnanohjausjärjestelmän toteutus on onnistunut, jos sitoutuminen prosessien muutokseen sovelletaan yhteisössä.

Uuden teknologian soveltamisessa keskeistä on ihmiset, jotka asentavat informaatioteknologian rakenteet ja toteuttavat toiminnanohjausjärjestelmän päivittäiset toiminnot. Tämä heijastelee ihmisten osallistumista, joka on yksi laatujohtamisen kolmesta periaatteesta. Tarvitaan joukko uusia taitoja ja tietämystä hallinnoimaan ja toimittamaan yritysjärjestelmät, toimittaman liiketoiminnan informaatio ja asiakastieto sekä kehittämään päätöksentekoa tukevaa informaatiota. Jotta toiminnanohjausjärjestelmästä olisi hyötyä on yhteisön työntekijöiden opittava uusi teknologia ja uusi joukko prosesseja. Tässä mielessä sitoutuminen jatkuvaan oppimiseen on edellytys onnistuneelle toiminnanohjausjärjestelmän toteutukselle.

Yksi keskeinen teema laatujohtamisessa on liiketoimintaprosessien uudistaminen. Laadunhallinta on yksi toiminnanohjausjärjestelmää tukeva rakenne. Erilaisia prosesseja voidaan toteuttaa käyttämällä toiminnanohjausjärjestelmää.

Toiminnanohjausjärjestelmän toteuttaminen vaatii kaksi kohtaa prosessien uudistamisessa. 1) Liiketoiminnan prosessit on laitettava keskeiseksi osaksi yhteisön rakennetta. 2) Liiketoiminnan toimintoja ei pidä jakaa perustuen erikoistumiseen tai työnjakoon. Eli kokonainen prosessi pitää soveltaa yrityksen laajuisesti. Nämä edellytykset viittaavat siihen, että prosessien uudelleensuunnittelu on keskeinen osa toiminnanohjausjärjestelmän toteuttamista.

Perustuen kirjallisuuskatsaukseen ja keskusteluihin liiketoiminnan johtajien kanssa kirjoittajat esittävät seuraavat hypoteesit.

Hypoteesi 1a. Laatujohtamisen painotus vaikuttaa myönteisesti toiminnanohjausjärjestelmän toteutukseen.

Hypoteesi 1b. Laatujohtamisen painotus vaikuttaa myönteisesti toimintojen hallinnan kyvykkyyksiin.

1.5.2025

OMA / 14 / v1
Julkinen / www

Hypoteesi 1c. Laatujohtamisen painotus vaikuttaa asiakastytyvyyteen sitoutumiselle.

2.2. Toiminnanohjausjärjestelmän toteutus

Toiminnanohjausjärjestelmän toteutus vaikuttaa yhteisön toimintojen ja suorituskyvyn eri aiheisiin. Tämän vuoksi ylimmän johdon ja työntekijöiden sitoutuminen on hyvin toivottavaa. 1990-luvulta ja 2000-luvun alusta on raportoitu monia toiminnanohjausjärjestelmän epäonnistumisia, jolloin on havaittu toiminnanohjausjärjestelmän muuttaman yhteisön rakennetta, liiketoiminnan prosesseja ja työntekijöiden sitoutumista. Esimerkkinä voi mainita, että lähes jokainen yritys kokee toiminnanohjausjärjestelmän nykyisten tuotannon prosessien ja yhteisön rakenteiden välillä epävastaavuutta. Johtajien pitää päättää, että haluavatko he sovittaa toiminnanohjausjärjestelmää vai haluavatko sovittaa nykyisiä liiketoiminnan prosesseja vastaamaan informaatioteknologian vaatimuksia. Vaikka toiminnanohjausjärjestelmän asentaminen vaikuttaa sekä johtajien että työntekijöiden käyttäytymiseen, niin toiminnanohjausjärjestelmän vaikutus otetaan huomioon melko vähäisesti.

2.3. Tuotanto/toimintojen hallinta

Tuotanto ja toimintojen hallinta on keskeistä yhtiön asiakassuuntautuneille tavoitteille. Toiminnanohjausjärjestelmän toteutus vaikuttaa toimittajan kykyyn tehdä tuotannonsuunnittelua ja varastonhallintaa. Teollisuusyritysten on hallittava iso määrä kysynnän ja tuotannon dataa, joka vaihtelee raaka-aineiden tiedoista osiin ja komponentteihin, mikä tarkoittaa tosiaikaista toimitusta ja kulujen hallintaa. Jos toiminnanohjausjärjestelmä toteutetaan oikein, niin yrityksen laajuisten järjestelmät mahdollistavat datan hallinnan tehokkaasti.

Operaatiotutkimuksen (Operations management) kirjallisuus viittaa, että toimituskyky, toimituslupaukset ja toimituksen nopeus ovat tuotannon tehokkuuden mittareita. Toiminnanohjausjärjestelmät auttavat nopeuttamaan tuotannon toimintoja yksinkertaistamalla prosesseja ja hävittämällä turhia vaiheita.

Sähköisen liiketoiminnan ympäristössä asiakkaat ja toimittajat vaativat saman tiedon kuin toimintoja toteuttavilla työntekijöillä on käytössään; tämä voidaan toteuttaa toiminnanohjausjärjestelmällä tai www-sivulla. Toiminnanohjausjärjestelmät voivat vähentää informaation vääristymiä ja informaation hidasteita. Toiminnanohjausjärjestelmiä toteuttaneet yhtiöt ovat raportoineet asiakastytyvyyden lisääntymisestä perustuen täsmälliseen dataan.

2.4. Asiakastytyvyys

Asiakastytyvyys heijastelee yhtiön ymmärrystä asiakastarpeista ja on yksi laatujohtamisen periaatteista. Sekä laatujohtaminen että toiminnanohjausjärjestelmä alkavat ja päättyvät asiakkaisiin ja markkinoihin. Sekä laatujohtamisen että toiminnanohjausjärjestelmän tavoite on toimittaa tuottavasti tuotteita ja palveluita asiakkaille hyväksyttävällä tasolla. Eli asiakastytyvyys voidaan laittaa keskeiseksi osaksi yrityksen toimintoja, jolloin toimitetaan oikeat tuotteet oikealla laadulla toimittamalla tuotteet oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Toiminnanohjausjärjestelmä voi auttaa toimittamalla informaatiota asiakastarpeista paremmin kuin kilpailija.

Hypoteesi 2a. Onnistunut toiminnanohjausjärjestelmän toteutus vaikuttaa myönteisesti toimintojen hallinnan kyvykkyyksiin.

Hypoteesi 2b. Onnistunut toiminnanohjausjärjestelmän toteutus vaikuttaa myönteisesti asiakastytyvyyteen sitoutumiselle.

2.5. Suorituskyky

1.5.2025

OMA / 14 / v1
Julkinen / www

Hyvä suorituskky tarkoittaa, ett yhtiolla on hyv taloudellinen asema pysyäkseen kilpailun edell. Tuotto investoinneille, investointien tuottojen kasvu ja myynnin tulokset ovat hyvin tunnistettuja talouden mittareita operaatiotutkimuksen kirjallisuudessa. Yrityksen taloudellinen suorituskky on keskeist yrityksen olemassaololle. Tässä tutkimuksessa ehdotetaan, ett toiminnanohjausjärjestelmän toteutus, toimintojen hallinta ja asiakastyytyväisyys vaikuttavat yhteisön taloudelliseen suorituskkyyn.

Hypoteesi 3a. Toimintojen hallinnan suorituskky vaikuttaa yrityksen suoritukseen.

Hypoteesi 3b. Asiakastyytyväisyyteen sitoutuminen vaikuttaa yrityksen suoritukseen.

3. Tutkimusmenetelmä

3.1. Aineiston kerääminen ja aineistot

Aineisto kerättiin Association of Operations Management -järjestön (APICS) jäseniltä. Järjestön jäsenillä oli tietämystä sekä laatujohtamisesta että toiminnanohjausjärjestelmistä.

Tutkimusväline kehitettiin vuonna 2004 perustuen olemassa olevaan kirjallisuuteen. Tutkimusvälinettä testasi joukko johtajia, joilla oli kokemusta toiminnanohjausjärjestelmien toteutuksesta. Tutkimusvälinettä paranneltiin palautteen pohjalta. Korjattu kysely 2000 järjestön jäsenelle, jotka työskentelivät yhdysvaltalaisissa teollisuusyrityksissä. 210 vastausta saatiin koottua, ja loppujen lopuksi 154 vastausta otettiin mukaan tutkimukseen, jolloin osa saaduista vastauksista oli epätäydellisiä.

3.2. Tutkimusväline

Liitteessä A on lueteltu kysytyt aiheet. Kysely perustus 7-kohtaiseen Likertin asteikkoon. Kyselyt käsittelivät laatujohtamisen merkitystä. Kysymykset perustuivat kirjallisuuteen ja keskusteluihin johtajien kanssa. Kyselyssä kysyttiin mm. seuraavia asioita: toiminnanohjausjärjestelmän toteutus, toiminnan tehokkuus ja asiakastyytyväisyys. Taulukossa 2 on kuvattu kuvailevat tilastolliset muuttujat.

3.3. Mallin rakenteiden luotettavuuden mittaaminen

Käsitteellinen malli sisälsi suhteita viiden rakenteen välillä. Taulukossa 3 on esitetty tilastolliset tiedot.

3.4. Mallin testaaminen

Kuvassa 2 esitetään hypoteesien suhteet eri rakenteiden välillä. Malli sisältää viisi keskeistä osaa: laatujohtamisen painotus, toiminnanohjausjärjestelmän toteutus, tuotannon/toimintojen hallinta, asiakastyytyväisyys ja yrityksen suorituskky markkinoilla. Taulukossa 3 ja kuvassa 3 on esitetty koko joukko suhteita.

4. Tulokset

(H1a) osoittautui, ett laatujohtamisen painotus vaikuttaa myönteisesti toiminnanohjausjärjestelmän toteutukseen, ja tämä suhde on tilastollisesti merkittävä.

(H1b) osoittautui, ett laatujohtamisen painotus ei vaikuta tuotannon/toimintojen hallintaan, joten yksi hypoteesi osoittautui vääräksi.

(H1b) osoittautui, ett laatujohtamisen painotus vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen sitoutumiseen.

1.5.2025

OMA / 14 / v1
Julkinen / www

Tulokset osoittavat, että laatujohtamisen painotus työntekijöiden osallistumiselle, asiakaskeskeisyydelle ja liiketoiminnan prosessien uudistamiselle mahdollistaa toiminnanohjausjärjestelmän toteutuksen. Toiminnanohjausjärjestelmä hävittää vanhat tietokonejärjestelmät markkinoinnissa, tuotannossa, taloudessa ja varastonhallinnassa, jolloin siitä tulee uusi liiketoiminnan prosessi. Tämä prosessi vaatii ylimmän johdon sitoutumisen, eri toiminta-alueiden viestintää, täsmällistä dataa ja käytettävää informaatiota. Laatujohtaminen on siis perusta toiminnanohjausjärjestelmän toteutukselle.

Eli hypoteesit 1a-1c saavat tukea: laatujohtamisen painotus on edellytys toiminnanohjausjärjestelmän toteutukselle.

(H2a) tulokset osoittavat, että yhteisön tuki toiminnanohjausjärjestelmän toteutukselle ja datan täsmällisyys ovat keskeisiä varastonhallinnalle, läpimenoaikojen vähentämiselle, toimitukselle ja toimittajasuhteille; tämä tulos on vastaava aikaisemman tutkimuksen kanssa.

(H2b) tulokset osoittavat, että toiminnanohjausjärjestelmän toteuttaminen ei vaikuta suoraan asiakastytyväisyyteen. Osoittautui, että parempi toimintojen hallinta vaikuttaa asiakastytyväisyyteen.

Näyttäisi siltä, että laatujohtamisen painotus vaikuttaa asiakastytyväisyyteen sitoutumiselle, kun taas toiminnanohjausjärjestelmän toteuttaminen vaikuttaa enemmän yrityksen tuotannon/toimintojen ohjauksen suorituskykyyn.

(H3a) tulokset osoittavat, että hypoteesi 3a ei saa tukea; vastaavasti osoittautui, että yrityksen toimintojen hallinnan suorituskyky vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn (H3b). Osoittautui, että suurempi sitoutuminen asiakastytyväisyyteen vaikuttaa suorituskykyyn. Eli parempi tuotannon/toimintojen hallinnan suorituskyky tarkoittaa sitoutumista asiakastytyväisyyteen, jolloin sitoutuminen asiakastytyväisyyteen parantaa yrityksen suorituskykyä.

Kirjoittajat toteavat, että toiminnanohjausjärjestelmän toteutus vaikuttaa toimintojen hallinnan suorituskykyyn, joka vaikuttaa asiakastytyväisyyteen. Asiakastytyväisyys vaikuttaa laajasti yrityksen suorituskykyyn markkinoilla, mikä voi vaikuttaa markkina-asemaan.

5. Keskustelu

5.1. Kuinka laatujohtamisen osatekijät ja toiminnanohjausjärjestelmän toteuttaminen liittyvät toisiinsa

Löydetyt viisi rakennetta voidaan todeta seuraavasti: laatujohtamisen painotus vaikuttaa toiminnanohjausjärjestelmän toteutukseen ja asiakastytyväisyyteen; toiminnanohjausjärjestelmän toteutus vaikuttaa toimintojen hallintaan; toimintojen hallinta johtaa parempaan asiakastytyväisyyteen, mikä taas vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn.

5.2. Miksi laatujohtaminen edeltää toiminnanohjausjärjestelmän toteutusta

Laatujohtaminen painottaa asiakastytyväisyyttä, ylimmän johdon sitoutumista ja jatkuvaa oppimista, ja nämä kaikki ovat perustekijöitä toteuttamaan yhteisön tietotekniikkaa.

6. Keskustelu

Tuloksina on siis kolme tulosta. (i) Toiminnanohjausjärjestelmän toteutus voi olla menestyksekkäs, jos sitä edeltää laatujohtamisen painotus. (ii) Laatujohtamisen ja asiakastytyväisyyden välillä on suhde, jolloin toiminnanohjausjärjestelmän toteutuksella ja toimintojen hallinnalla on suhde. (iii) Toiminnanohjausjärjestelmän toteutus vaikuttaa toimintojen hallintaan, jolloin on suoria vaikutuksia

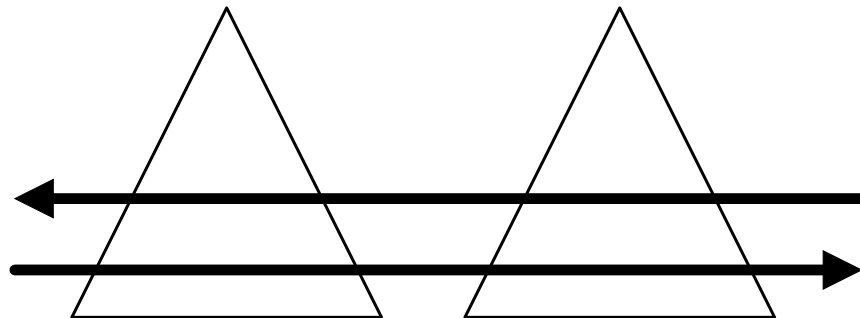
1.5.2025

OMA / 14 / v1
Julkinen / www

asiakastyytyväisyydessä pärjäämiselle. Lisäksi hyvä asiakastyytyväisyys johtaa parempaa suorituskkyyn. Tämän vuoksi teollisuusyrityksiä suositellaan keskittymään laatujohtamiseen ennen toiminnanohjausjärjestelmän toteutusta.

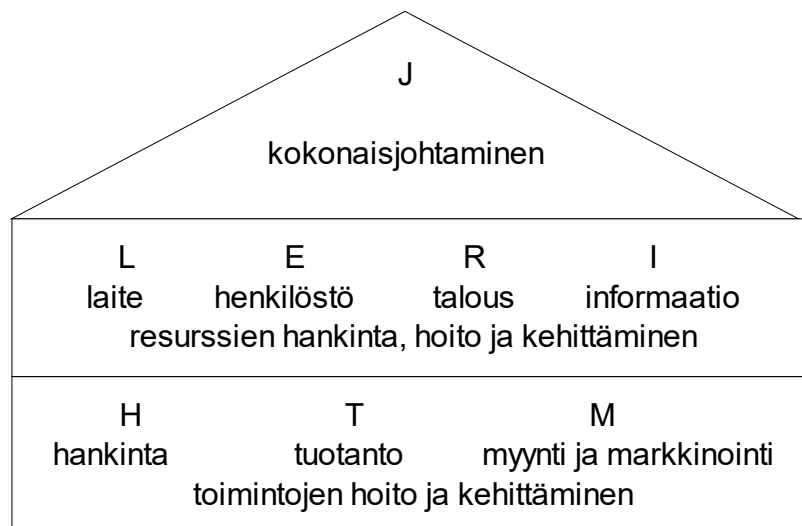
OMA ARVIO

Perusongelma taitaa olla aika selvä: erilaiset prosessit virtaavat eri suuntiin erilaisissa hierarkioissa.



Prosessien läpivienti tarkoittaa matalampaa hierarkiaa. Toisaalta tietty määrä hierarkiaa on suora seuraus ihmisten järjestäytymisessä erilaisiin yhteisöihin. Hierarkian määrälle ja laadulle ei ole olemassa mitään suoraa kaavaa.

Järvisen teoksien perusteella voi todeta yrityksen kahdeksan päätoimintoa.



Yrityksen kahdeksan päätoimintoa (perustuen Järvinen (1998, 2003) ja Kerola & Järvinen (1975))
Huomio: kuvan on tehnyt Jukka S. Rannila

Tietysti päätoiminnot vaihtelevat yhteisöstä toiseen, mutta samat yleiset päätoiminnot (JLERIHTM) voidaan erotella erilaisissa yhteisöissä.

Oma havainto on, että tuotanto on keskeinen osa kaikkea toimintaa, jolloin on vaikea järjestää mitään toimintaa, joka menee yli tuotannon rajojen yli. Esimerkkinä voi mainita tuotannon erilaisten laitteiden toleranssit, joiden rajojen yli on vaikea tehdä mitään tuotantoa.

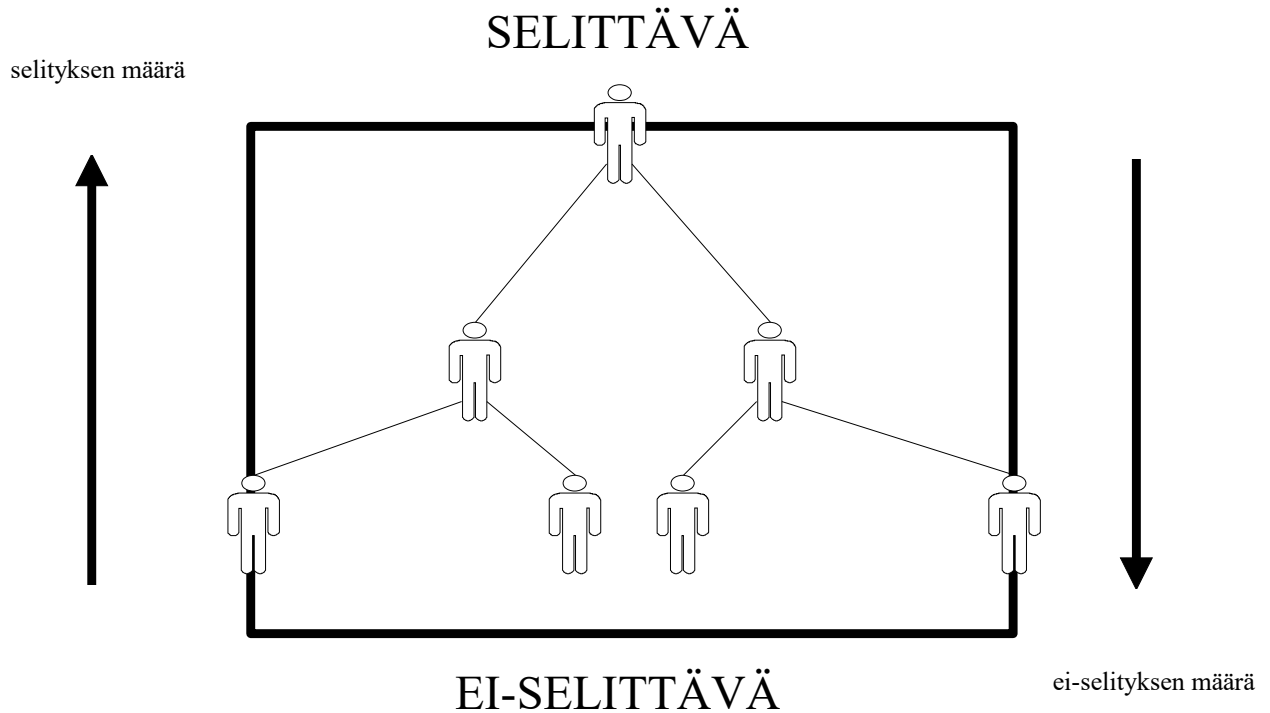
1.5.2025

OMA / 14 / v1
Julkinen / www

277

278 Toisaalta pitää todeta selityksen määrä suhteessa hierarkiaan. Alemmilla toiminnan tasoilla tehdään
279 enemmän kuin selitetään.

280



281

282

283 Tietotekniikan käyttöönotto vaatii paljon selittävää työtä, jotta erilaiset tietotekniset järjestelmät voidaan
284 ottaa oikeasti käyttöön.

285

286 Oma havainto on, että ennen jonkin tietoteknisen järjestelmän käyttöönottoa on erilaiset prosessit oltava
287 hyvin hallinnassa. Jos erilaiset prosessit eivät ole hallinnassa, niin tietoteknisen järjestelmän kehittäjät
288 alkavat kysellä erilaisia prosessimalleja. Eli prosessien laadun hyvä hallinta tulee ennen tietotekniikkaa.
289 Tässä mielessä olen samaa mieltä varsinaisen artikkelin viestin kanssa: liiketoiminnan prosessien laadun
290 hyvä hallinta ennen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa.

291

292

293

294 Järvinen, P. (1998). ATK-toiminnan johtaminen. Tampere: Opinpaja.

295

296 Järvinen, P. (2003). ATK-toiminnan johtaminen. Tampere: Opinpajan kirja.

297

298 Kerola, P., & Järvinen, P. (1975). Systemointi II. Helsinki: Gaudeamus.

1.5.2025

OMA / 14 / v1
Julkinen / www

299

300 Liite 1: Lisenssi

301 Nimeä-Epäkaupallinen-Ei muutoksia 4.0 Kansainvälinen

302

303 Avoimesti lisensoitu teos

304

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

308

309 Lisenssin kansantajuinen esitys on seuraavalla www-sivulla:

310

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

312

313

314

315 NIMI:

316 Teoksen tekijä on ilmoitettava siten kuin tekijä tai teoksen lisensoija on sen määrännyt (mutta ei siten että
317 ilmoitus viittaisi lisenssinantajan tukevan lisenssinsaaajaa tai teoksen käyttötapaa).

318

319 Ei muutettuja teoksia

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

321

322 Epäkaupallinen

323 Lisenssi ei salli teoksen käyttöä ansiotarkoituksessa.

324

325 Lisenssin perusteellinen juridinen esitys on seuraavalla www-sivulla:

326

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

328

329 [jatkuu seuraavalla sivulla]

330

1.5.2025

OMA / 14 / v1
Julkinen / www

331

332 Liite 2: Vastuulausekkeita

333

334 Yksittäisen ihmisen yksittäistä tulkintaa yksittäisistä asioista / aiheista

335

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

340

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

344

345 Poliittisia vastuulausekkeita

346

347 Tämä teos käsittelee useita poliittisia mielipiteitä erilaisista asioista / aiheista. Nämä mielipiteet eivät
348 kuitenkaan ole virallisia neuvoja poliittisen päätöksen perustaksi. Teoksen lukijoita kehoitetaan lukemaan
349 kukin mielipide yksittäisen henkilön ajatuksena, koska esitetyt mielipiteet eivät ole minkään yksittäisen
350 puolueen (rekisteröity tai rekisteröimätön) virallisia mielipiteitä. Lisäksi esitetyt poliittiset mielipiteet
351 eivät edusta minkään puoleen (rekisteröity tai rekisteröimätön) jäsenjärjestön (rekisteröity tai
352 rekisteröimätön) virallista kannanottoa.

353

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

356

357 Teoksessa esitetyt poliittiset mielipiteet eivät ole tarkoitettu virallisen tai epävirallisen ehdokkuuden
358 tukemiseksi missään vaalissa millään tasolla, eli teoksessa esitetyt poliittiset mielipiteet eivät ole
359 virallisiin vaaleihin valmistautuvan virallisen tai epävirallisen ehdokkaan mielipiteitä. Mahdollisissa
360 virallisissa vaaleissa (teoksen julkaisun jälkeen) virallisena ehdokkaana esitetyt poliittiset mielipiteet ovat
361 oma kokonaisuutensa, ja virallisissa vaaleissa (teoksen julkaisun jälkeen) virallisen ehdokkaan julkiset
362 mielipiteet ovat tämän teoksen ulkopuolella, ja tämä teos ei ennakoiv tulevia mahdollisia poliittisia
363 mielipiteitä virallisissa vaaleissa (teoksen julkaisun jälkeen).

364

365 Viitattujen www-sivujen sisältö

366

367 Tässä teoksessa viitataan erilaisiin www-sivuihin. Viitattujen www-sivujen laillinen sisältö on tarkistettu
368 tämän teoksen julkaisuhetkellä, mutta monen viitatus www-sivu sisältö tulee mahdollisesti muuttumaan
369 tämän teoksen julkaisun jälkeen. Kaikki muutokset viitatuilla www-sivuilla ovat viitattujen www-sivujen
370 omistajien / ylläpitäjien vastuulla. Kaikki uusi laillinen ja/tai laiton sisältö viitatuilla www-sivuilla ei ole
371 tämän teoksen kirjoittajan vastuulla, ja tämän teoksen lukijoita kehoitetaan huolellisesti välttämään www-
372 sivuilta ladattavien laittomien sisältöjen käyttöä.

373

374 Kaupallinen sisältö / Yleishyödyllisyys

375

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