

Professori Alexander Marschan

# Esimerkki Saksasta: Ratkaisu löytyi

Komponentteja valmistavan tehtaan omistaja, venäläinen suurliikemies ilmoitti joitakin vuosia sitten haluavansa ostaa hightec-yrityksen Saksasta. Hänellä oli tähtäimessä keskisuuri, innovaatioistaan tunnettu huippuyritys. Tarkoituksena oli sen avulla kohentaa ja laajentaa Venäjällä omistamansa yrityksen laatua ja valikoimaa.

Eteläsaksasta löytyi ominaisuuksiltaan sopiva yritys. Ensimmäiset neuvottelut käytiin yhtiön johdon kanssa. Neuvottelujen myötä ilmeni että perheyrittystä johti kolmannen sukupolven edustajat, eikä omistajilla ollut pienintäkään aikomusta luopua yrityksestään. Ensimmäinen neuvottelukierros päättyi siten tuloksetta. Kahdenkeskisissä epävirallisissa keskusteluissa kävi kuitenkin ilmi, ettei venäläinen liikemies havitellutkaan yritystä sellaisenaan vaan sen huomattavaa patenttisalkkua. Seuraavana päivänä saksalaiset isännät tutustuttivat Venäjältä tulleen vieraansa tehtaan toimintaan ja tuotantoon. Nähtyään huippuunsa viritetyn tehtaan toiminnan venäläinen vieras tuli pian siihen päätökseen ettei Venäjällä olevan tehtaansa laatutasoa pystytäkään kohentamaan ostamalla patenteja. Ilmoitin saksalaisille tästä asioiden uudesta käännteestä. Saksalaisen yhtiön johdon kanssa laadimme venäläiselle seuraavanlaisen ehdotuksen:

1. Saksalainen asiantuntijaryhmä käy paikan päällä Venäjällä tutustuakseen tehtaaseen
2. Tehdään yksityiskohtainen kartoitus venäläisen tehtaan toiminnasta venäläisen osapuolen antamien tarkkojen lisäselvitysten pohjalta
3. Saatuaan tarkan kuvan venäläisestä tehtaasta pidetään toinen neuvottelukierros tehtaalla Saksassa, jonka aikana voidaan venäläisen ja saksalaisen osapuolten välisen mahdollisen yhteistyön laajuutta
4. Saksalainen osapuoli laatii kokonaisvaltaisen suunnitelman joka mahdollistaa alan viimeisintä tekniikkaa edustavaa tuotannon toteuttamista, ottaen huomioon venäläisen tehtaan asettamia vaatimuksia ja toivomuksia
5. Robottitekniikkaa sovelletaan laajasti mahdollisuuksien puitteissa
6. Asennus, käyttöönotto sekä siihen kuuluva tehtaan käyttöhenkilökunnalle annettava koulutus sisältyy sopimukseen
7. Venäläisen tehtaan saneeraus tapahtuu vaiheittain siten, että tehdas jatkaa toimintaansa eikä sen tuotantoprosessia pysäytetä
8. Saksalaiset eivät luovuta eivätkä myy patentejaan tai valmistusta koskevia lisenssejä venäläiselle osapuolelle
9. Saksalaiset ovat valmiita myymään hightec-komponenttejaan venäläiselle osapuolelle ja sen välityksellä tehtaan asiakaskunnalle Venäjällä
10. Sopimuksen tulee noudattaa voimassa olevaa Venäjän ja Saksan välistä kauppasopimusta

Kaupalliset ja juridiset yksityiskohdat selvitettiin seuraavissa kokouksissa joissa päästiin yhteisymmärrykseen kaikista sopimuksessa olevista kohdista. Venäläisen komponenttitehtaan saneeraus kokonaisuudessaan suoritettiin puolessatoista vuodessa yhteistyösopimuksen allekirjoituksen päivämäärästä lukien.

Saanerausta seuranneena toimintavuonna voitiin loppuvuodesta tilastoida seuraavat muutokset tehtaan toiminnassa:

1. Venäläisen tehtaan tuotannon laatutaso kohosi merkittävästi
2. Tuotantokapasiteetti kaksinkertaistui
3. Tehtaan toimintaa koskeva logistiikka, mm materiaalivirtojen hallinta, selkeytyi oleellisesti
4. Työntekijöiden määrä työtehtävien uudelleenjärjestämisen myötä väheni kolmanneksella
5. Tehtaan tuottavuus parani viidenneksellä
6. Joitakin toimintoja ulkoistettiin

Yhteenvetona osapuolet totesivat olevansa tyytyväisiä tuloksiin huolimatta tarkastelujakson rajallisuudesta. Projekti ylitti selvästi sille asetetut tavoitteet.

Professori Alexander [Marschan](#)