



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

TUOMAS LUUKKA
SUOMALAISEN RAKENNUSPROJEKTIVIENNIN MENESTYSTEKI-
JÄT

Diplomityö

Tarkastajat: professori Jukka Pekkanen
ja projektipäällikkö Juha-Matti Junnonen
Tarkastajat ja aihe hyväksytty koulutus-
varadekaanin päätöksellä 3. tammikuuta
2018

TIIVISTELMÄ

LUUKKA TUOMAS: Suomalaisen rakennusprojektiviennin menestystekijät

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 68 sivua

Marraskuu 2018

Rakennustekniikan diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Rakennustuotanto

Tarkastajat: professori Jukka Pekkanen (TTY), projektipäällikkö Juha-Matti Junnonen (TTY)

Avainsanat: kansainvälistyminen, rakennusprojektivienti, rakennusyritys

Rakennusprojektiviennin huippuvuosina suomalaisten rakennusyritysten kansainvälinen toiminta oli huomattavan suurta. Parhaimmillaan joidenkin rakennusyritysten viennin laskutus oli kotimaan laskutusta suurempi. Nykyään kansainvälinen toiminta on merkittävästi vähäisempää ja 2010-luvun loppua kohden se ollut laskusuunnassa. Kansainvälistymällä suomalaisilla rakennusyrityksillä on mahdollisuus oppia uusia ja parempia toimintatapoja sekä kehittää omaa kilpailukykyä. Tärkeimmät syyt rakennusyritysten kansainvälistymiseen ovat kuitenkin kasvu ja suhdannevaihteluilta suojautuminen.

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin suomalaisen rakennusprojektiviennin menestystekijöitä ja edellytyksiä. Tutkimus koostuu kirjallisuustutkimuksesta, haastattelututkimuksesta ja aineistoanalyysistä. Kirjallisuustutkimuksessa tarkasteltiin rakennusyritysten kansainvälistymisen tavoitteita, muotoja, riskejä ja haasteita sekä kansainvälistä kilpailukykyä. Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin suomalaisen rakennusalan kansainvälistymisen vaiheita sekä case-yrityksen kehityskaarta.

Haastattelututkimuksella selvitettiin syitä case-yrityksen kansainväliselle menestymiselle, ja myös suomalaisen rakennusviennin menestymiselle yleensä. Teemahaastatteluihin osallistui sekä case-yrityksen että kahden muun rakennusyrityksen entisiä työntekijöitä. Aineistoanalyysissä tarkasteltiin suomalaisten rakennusyritysten kansainvälisen toiminnan tämän hetkistä tilaa.

Case-yrityksen kansainvälinen menestys perustui vahvaan osaamiseen varsinkin erikoiskohteiden rakentamisessa. Hyvän ennakkosuunnittelun ja toteutuksen onnistumisen seurausta oli ulkomaisten projektien valmistuminen aikataulussa. Asiakastyytyväisyyttä ja hyviä tilaajasuhteita selittivät myös toimiminen sovitusti ja suomalaisille tyypillinen toiminnan rehellisyys. Onnistunut yhteistyö paikallisen partnerin kanssa oli menestymisen edellytys esimerkiksi Saudi-Arabiassa. Pohjan case-yrityksen kansainväliselle menestymiselle loivat vientihenkinen yritysjohto ja omistajat sekä oikeanlainen yrityskulttuuri.

Kansainvälistyvien suomalaisten rakennusyritysten on tunnistettava oma ydinosaamisensa ja sopeutettava se valittuun kohdemarkkinaan. Riskinottokyky on yksi kansainvälistymisen edellytys. Toisaalta kansainvälistymisen riskit on kyettävä tunnistamaan ja niitä täytyy tarvittaessa torjua tai niiden seurauksiin tulee varautua.

ABSTRACT

LUUKKA TUOMAS: Success factors of Finnish construction projects abroad

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 68 pages

November, 2018

Master's Degree Programme in Civil Engineering

Major: Construction Production

Examiners: Professor Jukka Pekkanen (TUT), project manager Juha-Matti Junnonen (TUT)

Keywords: internationalization, construction export, construction company

The scale of internationalization of Finnish companies was significant when construction export was all-time high. At best foreign invoicing of some construction companies was greater than domestic invoicing. Currently this internationalized business is minor and it is heading slightly downwards. When taking business international Finnish construction companies have opportunities to learn new and better ways of doing things and also develop their competitiveness. The most important reasons for internationalization are however growth and protection from economic fluctuations.

The general aim of the research was to identify success factors and requirements of Finnish construction export. The research consists of a literature study, an interview survey and a company analysis. In the literature study the aims, forms, risks and challenges of internationalization are examined. Also the history of Finnish construction export and the phases of the case company were discussed.

In the interview study the reasons for the case company's successful internationalization was examined. The participants of the theme interview represented the case company and two other construction companies. The company analysis focused on the present state of the Finnish construction companies in their international business.

The success of the case company's international business was based on strong know-how especially in specialized construction. Because of good planning and successful execution foreign projects were delivered on time. Customer satisfaction and good client relationships could also be explained with operating according to agreements and being honest in general. In addition successful cooperation with local partner was required for example in Saudi-Arabia. The foundation of case company's international success was established with export oriented company management and ownership and suitable company culture.

Finnish construction companies that are planning international operations, must identify their core competence and adapt it to chosen market. Capability to take risks is one requirement. On the other hand risks of internationalization must be able to identify, and when necessary, they must be prevented or their consequences must be dealt with.

ALKUSANAT

Tämän diplomityön ohjausryhmään kuuluivat Kari Holopainen, Rauni Nokela, Raimo Nurmela, Pentti J. Aula ja Lauri Palojärvi. Haluan kiittää kaikkia hyvistä neuvoista, arvokkaista tiedoista ja jopa käytännön järjestelyistä haastatteluihin liittyen. Kiitos myös haastatteluihin osallistujille. Lisäksi haluan kiittää diplomityön ohjaajaa Juha-Matti Junnosta ja tarkastajaa professori Jukka Pekkasta.

Oulussa 22.10.2018

Tuomas Luukka

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
2.	KANSAINVÄLISEN LIIKETOIMINNAN KEHITYSPORTAAT	4
2.1	Rakennusyriyten kansainvälistymisen tavoitteet.....	4
2.2	Kansainvälistymisen riskit ja haasteet.....	6
2.3	Kansainvälistymisen muodot	11
2.3.1	Projektivienti.....	11
2.3.2	Tytäryhtiöoperaatiot.....	12
2.3.3	Yritysyhteistyö	13
2.4	Kansainvälinen kilpailukyky.....	14
3.	SUOMALAISEN RAKENNUSALAN KANSAINVÄLISTYMINEN.....	17
3.1	Kansainvälistymisen aikajänteet	17
3.1.1	Ensiaskleet.....	17
3.1.2	Toiminnan kasvattaminen ja bilateraali-kauppa.....	18
3.1.3	Toiminnan huipentuma	19
3.1.4	Muutoksen tuulet.....	20
3.1.5	Tulevaisuuden näkymät	23
3.2	Case-yrityksen kehityskaari	23
3.2.1	Toiminnan aloittaminen	24
3.2.2	Toimialan laajentaminen.....	25
3.2.3	Toiminnan kansainvälistyminen	26
3.2.4	Kansainvälistymisen haasteet	28
4.	HAASTATTELUTUTKIMUS	30
4.1	Haastattelututkimus tutkimusmenetelmänä.....	30
4.1.1	Teemahaastattelun teema-alueet	30
4.2	Teemahaastatteluiden kuvaus.....	31
4.3	Teemahaastattelututkimuksen tulokset	32
4.3.1	Kansainvälistymisen syyt.....	32
4.3.2	Kansainvälistymisstrategia.....	34
4.3.3	Tarjoustoiminnassa menestyminen	37
4.3.4	Ulkomaisen projektin toteutuksessa menestyminen	39
4.3.5	Kannattavan vientitoiminnan edellytykset.....	41
4.3.6	Kansainvälistymisen haasteet ja ongelmat.....	43
4.3.7	Kansainvälistymisen riskit	45
4.3.8	Rakennusviennistä opittua	48
4.4	Teemahaastatteluiden tulosten analysointi.....	51
5.	TULOSTEN ANALYSOINTI JA SOPIVUUS NYKYISEEN TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN	55

5.1	Aineistoanalyysi	55
5.1.1	YIT	55
5.1.2	SRV	56
5.1.3	Lehto	57
5.1.4	Pohjola Rakennus.....	58
5.1.5	Fira	58
5.2	Liiketoiminnalliset tavoitteet ja kansainvälistymisen keinot	59
5.3	Löydösten sopivuus nykyiseen ympäristöön.....	60
6.	YHTEENVETO	63
	LÄHTEET	66

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Suomelle pienenä kansantaloutena kansainvälinen osallistuminen on kehityksen edellytys. Vienti ja kansainvälistyminen ovat Suomelle elinehto ja usealle yritykselle ainoa mahdollisuus turvata kasvu ja kannattavuus. Kansainvälistyminen voidaan nähdä myös keinona kehittää yrityksen kilpailukykyä. Kansainvälistymisen edellyttämien taloudellisten ja tuotannollisten resurssien lisäksi tärkeää on henkisten resurssien eli tarvittavien tietojen ja taitojen kehittäminen. Yrityksen tavoitteet voidaan kiteyttää yhdeksi perustavoitteeksi, joka on kansainvälisen kilpailukykyyn kehittäminen. Avaintekijöitä tähän ovat muun muassa teknologian hyödyntäminen, osaaminen, innovaatiot, tehokkuuden nostaminen ja kustannusten laskeminen. Jotta kovassa kansainvälisessä kilpailussa menestyy, yrityksen on oltava jossain asiakkaalle tärkeässä asiassa kilpailijoitaan parempi. Yritysten on myös syytä huomioida kansainvälistymisen sisältämät haasteet ja riskit. Ulkomaan hankkeet aiheuttavat usein sellaisia riskitekijöitä, joita kotimaan hankkeissa ei esiinny. Merkittävässä asemassa kansainvälistymisessä on myös verkostoituminen ja yhteistyö.

2010-luvun loppua kohden suomalaisten rakennusyritysten kansainvälinen toiminta on ollut laskusuunnassa. Vuonna 2016 liikevaihtoa kansainvälisestä toiminnasta kertyi yhteensä n. 1,1 miljardia euroa (Rakennusteollisuus RT, 2017). Edellisvuoteen verrattuna kansainvälinen toiminta supistui erityisesti Baltian maissa ja Venäjällä. Pohjoismaissa projektit lisääntyivät jonkin verran. Kansainvälisen toiminnan näkymät ovat kohene-massa. Merkinä tästä ovat viimeaikaiset signaalit joidenkin rakennusyritysten kansainvälisen toiminnan aloittamisesta sekä toisten rakennusyritysten kansainvälistymissuunnitelmista. Suomalaisten rakennusalan yritysten kansainvälinen toiminta voidaan jakaa yritysten ja niiden tytäryhtiöiden tai hallitsemien yritysten paikalliseen toimintaan sekä projektien, palveluiden, tuotteiden tai rakennusmateriaalien vientiin (Koivu *et al.*, 2003).

Kotimaan suhdannevaihtelut ja kansainvälisen talouden muutokset ovat ohjanneet suomalaisten rakennusyritysten toimintaa. Rakennusyritysten kansainvälinen toiminta alkoi sotakorvausten jälkeisellä kaupankäynnillä Neuvostoliittoon. Vesivoimalaitosprojekteista alkanutta toimintaa seurasi laajamittaisempi rakennusvientititänäänapuriin osana maiden välistä bilateraaliakauppaa. Suomen ja Neuvostoliiton välisen kaupan erityisluonne oli kaupan kahdenvälisyys, johon myös rakennusvientititänäänapuriin perustui. Neuvostoliittoon kohdistuvan projektiviennin merkittävimmät kohteet olivat Svetogorsk-projekti ja Kostamuksen teollisuus- ja kaupunkihanke, joista jälkimmäisestä tuli Suomen kaikkien aikojen suurin ja kannattavin rakennusvientiprojekti. Kokonaisuudeltaan urakka oli ar-

voltaan yli 2,5 miljardia euroa (Rakentamisen kansainvälistyminen, 2005). Rajaprojektien hyvän kannattavuuden lisäksi ne toivat suomalaisille tärkeää projektivientikokemusta. 1960-1980-luvuilla suomalaiset urakoitsijat toteuttivat rakennusprojekteja Neuvostoliiton lisäksi erityisesti Lähi-idässä, missä öljyn hinnannousu ja paikallisen rakennuskapasiteetin vähyys merkitsivät suuria mahdollisuuksia, ja myös riskejä. YIT oli mennyt edelläkävijänä Irakiin tekemään vesihuoltohanketta jo vuonna 1958. Rakennusyrittysten kansainvälisen toiminnan luonteessa tapahtui merkittävä muutos 2000-luvun alussa. Kun aikaisemmin kansainvälistä toimintaa harjoitettiin pääasiassa projektivientinä, nyt tapahtui selvä käänne osakkuus- ja tytäryhtiöiden kohdemaassa tapahtuvaan toimintaan. Rakennusliikkeet ja myös rakennustuoteteollisuus ovat pyrkineet etabloitumaan erityisesti Itämeren alueelle.

Tämän tutkimuksen case-yrityksenä on Oulun Maarakennuspojat Oy (OMP). OMP perustettiin vuonna 1964 aikana, jolloin vallitsi rakentamisen korkeasuhdanne. Maa- ja vesirakennusalan yrityksenä aloittanut OMP kasvoi nopeasti, laajensi toimintaansa rakennustuoteteollisuuteen ja myös kansainvälistyi. Kotimaan suhdannetilanteen muuttuessa haasteelliseksi yhtiö suuntasi ensin naapurimaihin Neuvostoliittoon, Ruotsiin ja Norjaan ja myöhemmin Lähi-itään, Afrikkaan, Amerikkaan ja Kaukoitään. Rakennusviennin huippuvuosina OMP:n viennin laskutus oli kotimaan laskutusta suurempi. Vuonna 1984 OMP myytiin Rakennuskunta Hakalle, joka meni konkurssiin rakennusalan lama-aikana vuonna 1994.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ja kehittää suomalaisen rakennusprojektiviennin menestystekijöitä ja edellytyksiä. Alatavoitteena tässä tutkimuksessa on analysoida syitä Suomen rakennusviennin menestymiselle ja erityisesti case-yrityksen, Oulun Maarakennuspojat Oy:n, kehittymiselle yhdeksi johtavista rakennusviejistä vuosina 1970-1990.

Tutkimuksen tavoitteisiin pääsemiseksi muodostettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- Mitkä olivat ne tekijät, joiden avulla OMP saavutti aikanaan kansainvälistä menestystä?
- Mitä ongelmia OMP:n kansainvälisessä toiminnassa tuli vastaan?
- Ovatko menneiden vuosien menestystekijät valideja nykyisessä toimintaympäristössä?
- Mitkä menestystekijät mahdollistavat suomalaisen rakennusviennin uuskasvun?

Tutkimus rajataan koskemaan rakennusyrittysten projektivientiä. Näin ollen tutkimuksen ulkopuolelle jäävät toimialoista esimerkiksi rakennustuoteyritykset, suunnitteluvienti ja tuotannollisten alojen projektitoimittajat. Rajaus on tehty, jotta tutkimus ei laajene liiaksi ja toisaalta myös siksi, että tarkasteltava case-yritys teki pääasiassa projektivientiä.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa hyödynnetään kirjallisuus- ja haastattelututkimuksia sekä aineistoanalyysia. Aiheeseen liittyviä teorioita käsitellään kirjallisuustutkimuksen kautta. Case-yrityksen taustoja käsitellään muistelmateoksen ”Mentiin eikä meinattu”, sekä muun yritykseen liittyvän aineiston avulla.

Tutkimuksen empiirinen aineisto hankittiin haastattelututkimuksella sekä aineistoanalyysillä. Haastattelututkimus suoritetaan kaksivaiheisena. Ensimmäisessä vaiheessa pyrittiin saamaan tarkka ja monipuolinen kuva OMP:sta ja erityisesti sen kansainvälisestä toiminnasta. Ensimmäisessä vaiheessa haastateltavat koostuivat toimintansa jo lopettaneen OMP:n entisistä työntekijöistä. Toisessa vaiheessa haastateltaviksi pyrittiin löytämään toiminnassa olevien rakennusalan yritysten työntekijöitä, joiden toimenkuvaan sisältyy kansainvälinen toiminta. Aineistoanalyysillä haettiin tietoa useammasta suomalaisesta rakennusyrytyksestä, jotka harjoittavat kansainvälistä toimintaa tai suunnittelevat sen aloittamista.

2. KANSAINVÄLISEN LIIKETOIMINNAN KEHITYSPORTAAT

2.1 Rakennusyritysten kansainvälistymisen tavoitteet

Suomalaisten rakennusyritysten laajentumiselle kansainvälisille markkinoille on esitetty useita syitä. Luostarisen (1994) mukaan kansainvälistymiseen vaikuttaa kotimaan tekijöitä, kohdemaan tekijöitä ja yrityksen sisäisiä tekijöitä. Kotimaan markkinoiden pienuus ja avoimuus muodostavat työntekijän kohti kansainvälistymistä. Kotimaan markkinoiden avoimuus mahdollistaa toisaalta ulkomaisten kilpailijoiden osallistumisen Suomen markkinoiden kysyntäkakun jakamiseen. Syntynyt kansainvälistymispaine jopa pakottaa kotimaisia yrityksiä hakemaan kansainvälisen kilpailukyvyyn kehittämispohjaa ulkomailta markkinoilta. Kohdemaan markkinoiden avoimuus sekä suuruus ja sen aiheuttamat mahdollisuudet aiheuttavat vetoa kohti kansainvälistymistä. Kansainvälinen menestymisen edellyttää yritykseltä jonkin kilpailutekijän osalta ylivoimaa ja kykyä hyödyntää sitä käyttämällä oikeita kansainvälistymisen strategioita. Kansainvälistymisen kolme osastrategiaa ovat (1) tuotestrategia eli mitä myydään, (2) markkinastrategia eli mikä kohdemaan valitaan ja (3) operaatiostrategia eli mikä toimintamalli valitaan. (Luostarinen, 1981).

Tekijät, jotka saavat yrityksen johdon harkitsemaan vientitoiminnan aloittamista voidaan jakaa sisäisiin tekijöihin eli yrityskohtaisiin tekijöihin ja ulkopuolisiin tekijöihin. Sisäisiä tekijöitä voivat olla esimerkiksi (Luostarinen, 1978):

- Yrityksen päämääränä on kasvu, mutta alan kotimaiset markkinat ovat liian pienet päämäärän toteuttamiseksi
- Yrityksellä on käyttämätöntä kapasiteettia
- Toiminnalle ovat ominaisia voimakkaat kausivaihtelut
- Yrityksellä on oivallinen tuoteidea
- Yrityksellä on ylijäämävarastoja.

Vientitoiminnan aloittamista selittävistä ulkoisista tekijöistä voidaan mainita (Luostarinen, 1978):

- Alan kotimaista kysyntää uhkaa merkittävä lasku
- Ulkomaisilla markkinoilla ilmenee kiinnostusta yritystä kohtaan
- Kilpailu kotimaan markkinoilla on kiristynyt vapaakaupan johdosta, mutta samalla avannut myös laajat ulkomaiset markkinat
- Kauppapoliittisissa olosuhteissa tapahtuu paremmat vientimahdollisuudet tarjoava muutos.

Rakennusyritysten kansainvälisen laajentumisen päätöksentekoa käsittelevä tutkimus (Gunhan *et al.*, 2005) listaa kansainvälisten markkinoiden luomia mahdollisuuksia sekä niille tutkimuksessa annettuja painoarvoja taulukon 1 mukaisesti.

Taulukko 1. *Kansainvälisten markkinoiden luomat mahdollisuudet. Perustuu lähteeseen (Gunhan et al., 2005).*

Mahdollisuus	Suhteellinen painoarvo
Pitkän aikavälin kannattavuuden parantuminen	28,70
Osakkeenomistajien tuoton ylläpitäminen	19,20
Globalisaatio ja sen tuomat uudet liiketoimintamahdollisuudet	16,40
Uuden tyyppiset rakennusmarkkinat	10,90
Kansainvälisten sopimusten luomat mahdollisuudet	9,60
Kehittyvien markkinoiden yksityistämisen luomat mahdollisuudet	8,90
Uusien teknologioiden käyttäminen kilpailuedun saavuttamiseksi	6,30
Mahdollisuustekijöiden painoarvot yhteensä	100,00

Taulukossa 1 esitetyille kansainvälisten markkinoiden luomille mahdollisuuksille selvästi suurin painoarvo on annettu pitkän aikavälin kannattavuuden parantumiselle. Myös osakkeenomistajien tuoton ylläpitämistä sekä globalisaatiota ja sen tuomia uusia liiketoimintamahdollisuuksia on painotettu merkittävinä mahdollisuuksina. Uusien teknologioiden käyttäminen kilpailuedun saavuttamiseksi on sen sijaan arvioitu vähiten merkittäväksi.

Gunhan *et al.* (2005) tekemän tutkimuksen päätöksentekomallilla pyrittiin arvioimaan, onko rakennusalan yritys valmis tai pätevä kansainvälisille markkinoille. Jos yritys läpäisi testin, edelleen arvioitiin, onko se valmis ryhtymään rakennusprojekteihin jossakin tietystä maasta. Arvioinnissa käytettyjä vieraan maan rakennusmarkkinoille siirtymisen mahdollisia hyötyjä ja niiden painoarvoja on esitetty taulukossa 2. Hyödyistä eniten on painotettu uusien ja kasvavien markkinoiden hyödyntämistä. Liiketoiminnan laajentaminen on saanut toiseksi suurimman ja suhdannevaihteluilta suojautuminen kolmanneksi suurimman painoarvon. Kansainvälisillä pelikentillä saavutetulle maineelle on annettu tässä tutkimuksessa ainoastaan vähäinen painoarvo.

Taulukko 2. *Vieraan maan rakennusmarkkinoille siirtymisen hyödyt. Perustuu lähteeseen (Gunhan et al., 2005).*

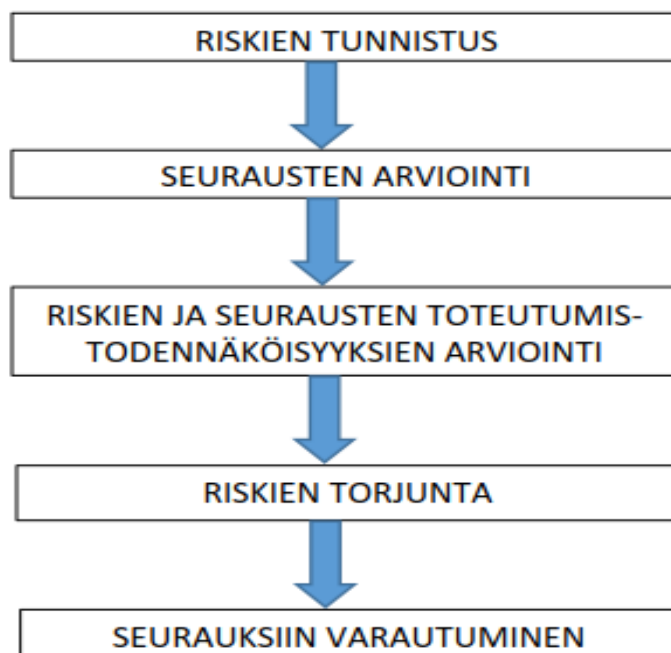
Hyöty	Suhteellinen painoarvo
Uusien ja kasvavien markkinoiden hyödyntäminen	24,30
Liiketoiminnan laajentaminen	18,70
Suhdannevaihteluilta suojautuminen	16,10
Erikoisosaamisen tai teknologisen johtopaikan tuoma kilpailuetu	14,10
Riskien vähentyminen maantieteellisen laajentumisen myötä	12,40
Resurssien tehokas käyttö	11,20
Kansainvälisillä pelikentillä saavutettu maine	3,20
Hyötytekijöiden painoarvot yhteensä	100,00

2.2 Kansainvälistymisen riskit ja haasteet

Rakennusviennin riskejä ja niiden hallintaa käsittelevässä tutkimuksessa (Palojärvi, 1986) riski määritellään rakennusvientihankkeen eri vaiheessa vallitsevaksi mahdollisuudeksi, että asetetut odotukset eivät toteudu. Riski voidaan käsittää odotusten kannalta mahdollisuutena negatiiviseen tai positiiviseen seuraukseen. Yrityksen tulee arvioida, mitkä seuraukset se kantaa itse ryhtymättä vastatoimiin, mihin seurauksiin se varautuu ja mitä riskejä se pyrkii torjumaan. Riskin torjunta tarkoittaa toimia, joilla riski poistetaan tai sen todennäköisyyttä muutetaan. Riskin seurauksiin varautuminen tarkoittaa toimia, joilla valmistaudutaan kantamaan seuraukset itse tai joilla seuraukset siirretään muiden kannettavaksi. (Palojärvi, 1986).

Riskien hallintamenettely on esitetty kuvassa 1. Ensimmäisenä vaiheena on hankkeen eri vaiheiden riskien tunnistus. Seuraavaksi arvioidaan riskien seuraukset ja niiden kustannukset. Joissakin tapauksissa on vaikea tietää, milloin on kyseessä riskin välittömästä seurauksesta ja milloin seurauksen seurauksesta. Riskeillä saattaa siis olla niin sanottuja alkeisriskejä, joiden seurauksia yrityksen tunnistamat riskit ovat. Käytännön esimerkki valottaa tätä seuraavasti: Lähi-idän valtio uhkaa kaikkia Persianlahden öljyaluksia (alkeisriski). Öljyn hinta nousee (alkeisriskin seuraus). Rakennusviennin kohdemaan öljyntuontikustannukset kasvavat ja taloudellinen tila huononee (riski). Vientiyrityksen saavat viivästyvät (riskin seuraus). On yleistä, että riskien sijaan tarkastellaan pelkästään

seurauksia. Tällöin on vaarana, että merkittävä riski jää kokonaan tunnistamatta ja sen kohtalokas seuraus tarkastelematta. Riskien hallintamenettelyn kolmas vaihe on riskien ja seurausten toteutumistodennäköisyyksien arviointi. Riskien todennäköisyyksien määrittäminen ei perustu täsmälliseen tietoon, vaan yrityksen kulloinkin käytettävissä olevaan, usein vain kokemuseräiseen hajatietoon. On kuitenkin parempi tilanne, että riskit on tunnistettu, vaikka todennäköisyyksiä ei tunnetakaan, kuin että riskejä ei ole tunnistettu. Tärkeää on seurausten pitäminen hyväksyttävänä. Riskien hallinnassa vastatoimina riskejä vastaan ovat riskien torjunta ja riskeihin varautuminen. Riskien torjunta tapahtuu lähinnä uudelleensuunnittelun ja työmenetelmien valinnan kautta. Torjunnan tärkeysjärjestys määräytyy riskien toteutumistodennäköisyyksien ja seurausten arvon perusteella. Riskeihin varautuminen voi tapahtua siirtämällä ne vakuutusmenettelyin vakuutusyhtiöiden kannettavaksi. Riskit voidaan myös siirtää sopimismenettelyin asiakkaan, asiakkaan edustajan, asiakkaan muiden toimittajien, omien aliurakoitsijoiden, alihankkijoiden tai muiden toimittajien kannettavaksi. Näissä sopimusmenettelyissä on tärkeää sopimusasiakirjojen selvyys ja yksiselitteisyys. Jos kohtuuhintaisia vakuutusmenettelyjä ei ole saatavissa, eikä riskejä voida sopimusmenettelyin siirtää muille eikä myöskään torjua, on riskit varauduttava kantamaan itse. Tällöin on määritettävä näiden riskien seurausten sallittu yläraja. Jos asetettu yläraja ylittyy, on hankkeesta luovuttava. (Palojärvi, 1986).



Kuva 1. Riskien hallintamenettelyn osat. Perustuu lähteeseen (Palojärvi, 1986).

Rakennusviennin riskit voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin: maariskit, toteutusriskit ja force majeure-riskit. Maariskit ovat riippumattomia itse hankkeesta, niiden aiheuttajana on toteutusympäristö kohdemaassa. Toteutusriskit ovat riippuvaisia ensisijaisesti hankkeesta, niiden aiheuttajana ovat sopimuksesta ja sen toteuttamisesta riippuvat tekijät. Force majeure-riskien aiheuttajina ovat sopimusosapuolten kontrollin ulkopuolella olevat tekijät. (Palojärvi, 1986).

Maariskejä ovat (Palojärvi, 1986):

- Poliittiset maariskit, kuten poliittiset vallanvaihdokset, vallankaappaukset tai niiden yritykset. Näiden seurauksina on ollut muun muassa sopimuksen keskeytyminen tai lykkääntyminen sekä lähes poikkeuksetta henkilösuhteiden muuttuminen.
- Taloudellis-hallinnolliset maariskit, joiden seurauksia ovat esimerkiksi verojen ja maksujen muutokset, saatavien viivästyminen, valuuttakurssien muutokset, tuontisäännöstelyt ja hankkeiden hidastuminen tai viivästyminen. Taloudellisen tilanteen muutos on ollut yleinen toteutunut riski tilanteessa, jossa rakennusvientiä on tapahtunut niin sanottuihin boomimaihin, joissa on alkanut talouden laskukausi.
- Lainsäädännölliset maariskit, joita ovat muun muassa olemassa olevien lakien oletetusta poikkeava tulkinta sekä uusien lakien ja asetusten säätäminen hankkeen aikana. Edellä mainittujen riskien seurauksena esiintyy ensisijaisesti aikatauluvaikeuksia ja kustannusten lisääntymistä.
- Luonnonolosuhteisiin liittyvät riskit voivat olla ilmasto-olosuhteiden (sateet, auringonsäteily, tuulet ja myrskyt) aiheuttamia. Myös maaperäolosuhteet (kallion louhittavuus, kerrosrakenteiden tiivistettävyyden, käytettävien kiviainesten laatu ym.) ja vesiolosuhteet (pohjaveden korkeusasema, sateet, veden virtausolosuhteet, veden laatu ja saatavuus ym.) aiheuttavat omat riskinsä.

Toteutusriskejä ovat (Palojärvi, 1986):

- Tekniset riskit, jotka aiheutuvat käytettävästä tuotantotekniikasta. Tekniset riskit voidaan jakaa edelleen ainakin suunnittelun, työmenetelmien, kaluston, hankintojen, kuljetusten, työvoiman käytön, aliurakoitsijan ja yhteistyökumppaneiden toiminnan ja ulkopuolisten osapuolten toiminnan riskeihin.
- Kaupalliset riskit, jotka aiheutuvat käytetyistä kaupallisista menettelyistä. Merkittävimmät toteutuksen kaupalliset riskit ovat sopimussaatavien maksuaika, sopimussaatavien jääminen maksamatta, sopimussaatavien maksuvaluutta, vakuuksien pidättäminen sekä tehdyn ja laskutetun työn suhde. Merkittävää on, että rakennusvientihankkeissa työskenteleville annetaan paljon valtaa ja vastuuta verrattuna kotimaan toimintaan. Päivittäisiin tehtäviin voi kuulua kaupallisia tehtäviä, joita työmaalla toimivat henkilöt eivät ole tottuneet kotimaassa hoitamaan.
- Sopimusjuridiset riskit, jotka aiheutuvat sopimusten sisällöstä. Yleisiä tämän kategorian riskejä ovat käsitys toimituksen laajuudesta (erityisesti turnkey-sopimuksissa), kunnossapitotöiden laajuus (osaa kohteesta on jo käytetty), työmaateiden ja yleisen liikenteen käytön korvaukset, pohjatutkimusten ja muiden selosteiden paikkansapitävyyden vastuut, tilaajalle ja valvojalle annettavien palveluiden määrä ja laatu sekä vastuu force majeure-tapahtumien seurauksista.
- Henkilöriskit, jotka aiheutuvat yrityksen henkilöstön (kaikki toteutukseen jollakin tavalla liittyvä henkilöstö) toiminnasta. Henkilöriskit voivat liittyä henkilöstön motivaatioon (työhalu, viihtyminen, keskinäinen viihtyminen), henkilöstön käytökseen (kanssakäyminen valvontahenkilöstön, yhteistyökumppaneiden ja alihankkijoiden kanssa sisältäen erimielisyyksien käsittelyn, erilaisen kulttuurin, menettelytapojen ja kauppatapojen tuntemus) ja henkilöstön ammattitaitoon (tekninen osaaminen, johtamisominaisuudet, kielitaito, asiakirjojen hallinta, huolellisuus, tavoitteellisuus). Lisäksi henkilöriskit voivat toteutua rikosten ja väärinkäytösten (lahjonta, asiakirjaväärennökset, työvoimalainsäädännön rikkominen, veronkierto, huumeiden ja alkoholin käyttö ym.) muodossa.

Kolmas rakennusviennin riskien päätyyppi on force majeure-riskit, joiden aiheuttajana ovat sopimuksesta riippumattomat ennalta-arvaamattomat tekijät. Kotimaan rakennushankkeissa yleisesti käytetyissä Rakennusurakan yleisissä sopimusehdoissa (YSE1998) ylivoimainen este on määritelty seuraavasti: ”Puolustustila- tai valmiuslaissa tarkoitettu poikkeuksellinen olosuhde tai niihin verrattava seikka, joka aiheuttaa urakoitsijalle huomattavia vaikeuksia saada työntekijöitä ja rakennustavaroita tai muuten estää urakkasuorituksen.” Lisäksi ylivoimainen este voi YSE:n mukaan olla lakko, saarto, työsulku tai muu työtaistelutoimenpide, poikkeukselliset sääolosuhteet tai muu poikkeuksellinen seikka, jota sopijaosapuoli ei ole voinut ottaa huomioon. Huomionarvoista on, että force majeure-tilanne määritellään eri maissa eri tavalla. Kansainvälisellä kauppakamarilla (ICC) sekä FIDIC:llä (International Federation of Consulting Engineers) on myös omat perusmallilausekkeet force majeure-tilanteita varten. FIDIC:n määritelmä force majeure-tilanteelle on poikkeuksellinen tilanne tai olosuhde, joka on osapuolen hallinnan ulkopuolella, johon osapuoli ei ole kohtuudella voinut varautua ennen sopimuksen tekoa, josta osapuoli ei ole kohtuudella voinut välttyä tai selviytyä tai joka ei ole olennaisesti toisesta osapuolesta johtuva. Poikkeuksellisia tapahtumia tai olosuhteita ovat (FIDIC, 1999):

- a) sota, maahanhyökkäys, vihamielisyydet, ulkomaisten vihollisten toimet,
- b) terrorismi, kapina, vallankumous, kansannousu, sisällissota,
- c) levottomuudet, mellakka, lakko tai työsulku,
- d) räjähdysaineet, ionisoiva säteily tai radioaktiivinen saastuminen ja
- e) luonnon katastrofit, kuten maanjäristys, hurrikaani, taifuuni tai vulkaaninen toiminta.

Kansainvälistyvän yrityksen liiketoimintaan vaikuttavista kohdemaan riskeistä Suominen (2003) erottelee poliittiset riskit ja maariskit toisistaan. Poliittiset riskit voivat saada poliittisen, taloudellisen tai sosiaalisen ulottuvuuden. Poliittista riskiä voivat lisätä ideologiset, rodulliset, uskonnolliset ja maanomistukseen liittyvät tekijät. Maariski esiintyy yleensä taloudellisessa yhteydessä. Lisäksi sen esiintymistä voidaan selittää lainsäädännöllisillä, sosiaalisilla ja kulttuurisilla tekijöillä. Esimerkiksi johtamiskulttuurien väliset erot voivat aiheuttaa johtamisongelmia. (Suominen, 2003).

Maariskien arvioimiseen on saatavilla pankkien, vakuutusyhtiöiden, viranomaisten ja lehtien maariskiraportteja. Lisäksi hyödyllistä tietoa antavat asiantuntijatietoon pohjautuvat maariskiarviot eli ”old hands”-analyysit. Asiantuntijoita voivat olla esimerkiksi diplomaatit, kaupalliset sihteerit, liikemiehet, tilintarkastajat ja journalistit. Maariskien indeksejä, luokituksia ja tilastoja on saatavilla useista lähteistä. Niiden arviointikohteita eri painotuksilla ovat muun muassa poliittinen vakavuus, hallinnolliset hankaluudet, vaihtotase, maan taloudellinen tila, luottokelpoisuus, rahoituksen saatavuus sekä myös sosioekonomiset, uskonnolliset, militaariset ja etniset tekijät. Nämä arviointimenetelmät toimivat kohdemaan alustavassa arvioinnissa, mutta eivät pysty ennustamaan nopeita ympäristön muutoksia. (Suominen, 2003).

Palojärven (1986) mukaan rakennusviennin riskien tunnistamisen sekä niiden toteutumisen todennäköisyyksien ja seurausten kustannusvaikutusten passiivisen arvioinnin lisäksi tulee ensisijaisesti keskittyä aktiiviseen riskien torjuntaan ja seurauksiin varautumiseen. Palojärvi (2009) kuitenkin korostaa, että riskien asianmukainen tunnistaminen on välttämätöntä riskienhallintamenettelyn seuraavien vaiheiden kannalta. Tolosen rakennushankkeen riskien arviointia kustannusarviolaskennassa käsittelevän väitöskirjan (Tolonen, 2003) mukaan rakennushankkeen riskien identifiointi muodostaa kriittisimmän osan koko riskianalyyysiprosessista. Riskien tunnistamisessa käytettävät tekniikat voivat perustua aikaisempiin kokemuksiin perustuviin menetelmiin, kuten esimerkiksi tarkistuslistatyypisiin lähestymistapoihin. Riskien identifiointiin voidaan käyttää myös kysely-haastattelumenetelmiä sekä Delphi-menetelmää, jotka luokitellaan asiantuntijamenetelmiksi. Lisäksi voidaan käyttää luovia menetelmiä kuten aivoriihi-tyyppisiä menetelmiä sekä kaikkien edellä mainittujen yhdistelmiä ja sovelluksia. Riskien identifiointissa on tärkeää tiedostaa, millä tietämisen tasolla se toteutetaan. Englannin kielen termein riskin kolme perinteistä kategoriaa ovat: 1) known, 2) known unknowns ja 3) unknown unknown risks. (Tolonen, 2003). Taulukossa 3 on esitetty tietämisen tason eri vaihtoehtoja. *Tiedetään, että tiedetään* –tilanne on tavoiteltava. *Ei tiedetä, että tiedetään* –tilanteessa yrityksessä olemassa oleva tieto ja kokemus eivät siirry yksilöiltä koko organisaation tiedoksi. Ratkaisuna tähän voi olla esimerkiksi yritysکوhtainen kokemustietopankki. *Tiedetään, että ei tiedetä* –tilanne on siinä mielessä ongelmaton, että lisätietoa on yleensä tarvittaessa tarjolla. *Ei tiedetä, että ei tiedetä* –tilanne on sen sijaan vaarallinen, koska tilanteisiin ei tällöin osata varautua. Ratkaisuna tähän on yksilöiden ja organisaation oppiminen. Opiskelu on ratkaisu myös yleiseen tilanteeseen: *luullaan, että tiedetään*. *Tiedetään, että luullaan* –tilanne ei ole ongelma, jos on halua hankkia tietoa. (Tolonen, 2003).

Taulukko 3. *Tietämisen tasot, ongelmien luonne ja ratkaisumahdollisuudet. Perustuu lähteeseen (Tolonen, 2003).*

<i>Tietämisen taso</i>	<i>Ongelman luonne</i>	<i>Ratkaisumahdollisuuksia</i>
<i>tiedetään, että tiedetään</i>	<i>OK</i>	-
<i>ei tiedetä, että tiedetään</i>	<i>tiedonsiirto-ongelma</i>	<i>esim. tietopankit</i>
<i>tiedetään, että ei tiedetä</i>	<i>OK</i>	<i>lisätiedon hankinta</i>
<i>ei tiedetä, että ei tiedetä</i>	<i>”teuraaksi vietävä lammas”</i>	<i>opiskelu</i>
<i>luullaan, että tiedetään</i>	<i>yleinen ongelma</i>	<i>asenne, opiskelu</i>
<i>tiedetään, että luullaan</i>	<i>OK</i>	<i>tiedon hankinta</i>

Yritykseen ja liiketoimintaan kohdistuvien riskien lisäksi voidaan riskejä tarkastella myös työntekijän näkökulmasta. Suomisen (2003) mukaan jopa 25-40 % ulkomaankomennuksista epäonnistuu kokonaan tai osittain. Rekrytointiriskiin varautumisen keinoina esitetään valmentautumisohjelmaa, lääkärintarkastuksia, erilaisia testejä, lähtijän ja perheen syvähaastatteluja, kielitaidon kohentamista sekä aikaisempien kokemusten jakamista. Ekspatriaatti kohtaa komennuksellaan uuden riskimaailman: Paikallinen ilmasto, liikennekulttuuri, saastuminen ja tartuntataudit voivat tarkoittaa konkreettisia terveystriskejä. On myös huomioitava asunnon, ulkona liikkumisen ja perheenjäsenten turvallisuus. Tärkeää on lisäksi huolehtia puolison suhdeverkostosta ja lasten koulunkäynnistä. Ajallisesti tarkasteltuna ekspatriaattiin kohdistuvat kansainvälistymisen riskit voivat toteutua jo ennen komennusta, sen aikana tai vasta paluumuuton jälkeen. Kotimaahan palaavalle työntekijälle ei välttämättä löydykään sopivaa tehtävää yrityksen organisaatiossa. Myös puolison urakatkos voi heikentää työmahdollisuuksia ja sosiaaliturvaa. (Suominen, 2003).

2.3 Kansainvälistymisen muodot

Kansainvälisen liiketoiminnan operaatiomuodoista tarkastelun kohteena tässä tutkimuksessa on ensisijaisesti rakennusyrityksen vientitoiminnan eri vaihtoehdot. Laajemmasta näkökulmasta ulkomaankauppa sisältää luonnollisesti myös tuonnin. Useasti yrityksen ensikosketus kansainvälistymiseen tapahtuukin koneiden, laitteiden, tietotaidon, raaka-aineiden tai tuotteiden tuonnilla (Luostarinen, 1997). Yritykselle on yhä vaikeampaa valita vain yhtä kansainvälistymisen muotoa, jossa pitäytyä. Sekä ulkoiset ympäristötekijät että sisäiset tekijät muuttuvat kansainvälistymisen jatkuessa. On välttämätöntä hallita useita kansainvälistymisen muotoja. Erilaisille ulkomaanmarkkinoille pääsyn optimoimiseksi yritykselle ei ole tärkeää vain sen hetkisen toimintamuodon määrittäminen, vaan useamman eri toimintamuodon sovittaminen yhteen. (Luostarinen, 1997). Rakennusalan viennillä tarkoitetaan rakennusratkaisujen ja –suunnitelmien sekä Suomessa valmistettavien rakennusjärjestelmien ja –tuotteiden sekä muiden rakennuspanosten vientiä investointikohteisiin, sekä suomalaisen henkilöstön käyttöä projektitehtäviin kohteiden sijaintimaassa, kolmansissa maissa ja Suomessa (Huovinen, 2000).

2.3.1 Projektivienti

Projektivienti määritellään kotimaassa aikaan saatavien investointiratkaisujen, fyysisten järjestelmien ja niiden sisältämien investointipanosten vientinä kohdemaahan sekä kotimaisen projektihenkilöstön määräaikaisina tehtävinä kohteessa sen toteutus- ja käyttövaiheiden aikana. Projektivientiin sisältyy perinteistä tavaravientiä koneiden, laitteiden, järjestelmien, sekä rakennustuotteiden ja –materiaalien vientinä. (Huovinen, 2000). Projektiviennille tunnusomaisia ominaispiirteitä ovat kertaluonteisuus ja rajoittuneisuus. Toteutettavan hankkeen sisältö on määritelty tarkasti ja yksityiskohtaisesti tilaajan ja toteutta-

jien toimesta. Lisäksi projektiviennille on ominaista resurssiperusteisuus ja organisoituneisuus, mitkä viittaavat toteutuksessa tarvittaviin aineellisiin ja toiminnallisiin tekijöihin. Projektiviennin kaksi päätyyppiä ovat osaprojekti ja kokonaisprojekti. (Karhu, 2002).

Osaprojektissa vientiyritys toimittaa ainoastaan tietyn osan tavaroista, laitteista tai suoritteista, joita kokonaisprojektin toteuttamiseen tarvitaan. Osaprojektin toimittaja ei ole vastuussa kokonaisprojektin vaatimista järjestelyistä ja suoritusten yhteensovittamisesta. Osaprojektit ovat yleinen toimintatapa kehittyneisiin maihin suuntautuvassa projektiviennissä. Osaprojektin vaatimien pienempien resurssien myötä niitä voivat toteuttaa isojen ohella myös pienet ja keskisuuret yritykset. (Karhu, 2002).

Kokonaisprojektissa eli ”avaimet käteen”-projektissa (turnkey project) päätoteuttajana oleva yritys vastaa kokonaisuudessaan hankkeen toteuttamisesta. Kokonaisuuteen kuuluvat suunnittelu, rakentaminen, laitteistotoimitukset, asennukset ja valmiin kohteen luovutus sekä mahdollisesti tietotaidon tarjoaminen tilaajan käytettäväksi. (Karhu, 2002). Varsinkin suurissa kokonaisprojekteissa on harvinaista, että projektin toimittaja vastaa itse kaikesta tai edes suurimmasta osaa toteutuksesta. Tämä tarkoittaa lukuisia mahdollisuuksia aliurakoitsijoille. Päätoteuttajalta tämä vaatii merkittäviä organisointitaitoja ja hyviä suhdeverkostoja aliurakoitsijoiden ja tavarantoimittajien suuntaan. (Luostarinen, 1997). Laajennetussa kokonaisprojektissa (turnkey plus project) toimitukseen saattaa sisältyä esimerkiksi rahoituksen järjestämistä, liikkeenjohdollista tukea, koulutusta ja markkinointitoimenpiteitä. Kokonaisprojektit ovat tyyppillisiä viennin kohdistuessa vähemmän kehittyneisiin maihin. Suurten taloudellisten ja toiminnallisten resurssien tarpeen takia kokonaisprojektien toteuttaminen on mahdollista lähinnä suurille yrityksille. (Karhu, 2002).

2.3.2 Tytäryhtiöoperaatiot

Kansainvälistymisprosessin edetessä yritys siirtyy usein tytäryhtiöoperaatioiden käyttöön. Tässä kansainvälistymisen muodossa on kyse pitkän ajan investoinnista kohdemaaan. Tytäryhtiöoperaatioista on useita variaatioita ja ne asettavat erilaisia vaatimuksia yrityksen taloudellisille ja toiminnallisille resursseille. (Luostarinen, 1997). Ulkomaille perustettava yksikkö voi olla epäitsenäinen toimipaikka eli se on juridisesti täysin erottamaton osa kotimaassa sijaitsevaa yhtiötä. Tämän vähemmän sitoutumista ja resursseja vaativan yksikkötyypin tehtävänä on ainoastaan avustaa ja tukea kotimaassa sijaitsevan yhtiön liiketoimintaa. Pidemmälle viedyssä etabloitumisessa perustetaan tytäryhtiö, joka rekisteröidään sijaintimaassaan, jolla on oma kirjanpito ja joka kaikissa toiminnoissaan on paikallisten säännösten alainen. Ulkomaan yksiköt voidaan jaotella myös toiminnallisten tarkoitusten perusteella, kuten esimerkiksi: myynninedistäminen ja suhdetoiminta, hankintatoiminta, varastointi ja jakelu, myynti, palvelu, tutkimus ja kehittäminen, teknologian siirto, rahoitustoiminnot, holding-toiminta, tuotteiden kokoonpano, teollinen valmistus ja captive-toiminta. (Karhu, 2002).

Ulkomaisten yksikön perustaminen voidaan toteuttaa ostamalla olemassa oleva yritys tai perustamalla kokonaan uusi tytäryhtiö. Ulkomaisten toimintayksikön perustaminen on tavallisesti kokonaiskustannuksiltaan kalliimpaa uusinveistoinnin kautta kuin laajentuminen yritystoston kautta. (Karhu, 2002). Omistuksen näkökulmasta emoyhtiö voi omistaa tytäryhtiön kokonaan (solo venture), osittain yhden tai useamman paikallisen/kotimaisen/kolmannen maan yrityksen kanssa (joint venture) tai osittain yhdessä valtiollisen yrityksen tai muun toimijan kanssa (mixed venture). Joissakin tapauksissa, erityisesti kehittyvissä maissa vähemmistöomistajuus tytäryhtiössä voi antaa paremmat edellytykset liiketoiminnalle. (Luostarinen, 1997).

Pysyvämpää etabloitumista kohdemarkkinoille tytäryhtiöoperaatioiden kautta voidaan perustella usealla syyllä. Luostarisen (1997) mukaan ajatus siitä saattaa ilmaantua muiden kansainvälistymisen muotojen käytön yhteydessä paljastuneiden ongelmien tai mahdollisuuksien myötä. Lisäksi tytäryhtiön perustamista voidaan perustella defensiivisenä toimenpiteenä markkinaosuuden tai kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Karhun (2002) mukaan ulkomaisten toimintayksiköiden perustaminen tulee ajankohtaiseksi usein tilanteessa, missä yritys on jo pitkään toiminut vientimarkkinoilla, ja toiminta on kasvanut niin suureksi, ettei pelkästään kotimaan tuotanto ja tuotteiden vienti ole taloudellisesti edullisinta. Muita motiiveja (toiminnalliset) voivat olla esimerkiksi: suotuisamman sääntely-ympäristön hyödyntäminen, kokemusten hankkiminen kohdemaasta, tuotantopanosten helpompi saatavuus, markkinaosuuden valtaaminen, uusien jakelukanavien tavoittaminen, toimimattomista markkinajärjestelmistä irtaantuminen, paikallisuuden tuomien etujen saavuttaminen, sidosryhmäsuhteiden hoitamisen helpottuminen ja kaupan rajoituksista vapautuminen. Taloudellisia motiiveja voivat olla edullisempien tuotantokustannusten mahdollistaminen, yhteiskunnan luomien houkuttimien hyödyntäminen, vastuiden määrän rajoittaminen ja verosuunnittelun mahdollisuuksien laajentaminen. (Karhu, 2002).

2.3.3 Yritysyhteistyö

Kansainvälisessä liiketoiminnassa menestyminen edellyttää yhä useammin yritysten voimavarojen yhdistämistä. Yritysten yhteistyö voi olla kansainvälistä liiketoimintaa, joka liittyy ulkomaankauppa- ja sopimusoperaatioihin sekä ulkomaisiin investointeihin. Yritysverkosto, jonka puitteissa yhteistyö tapahtuu, on vähintään kahden toistensa voimavaroista enemmän tai vähemmän riippuvaisen, mutta muutoin itsenäisen yrityksen muodostama liittoutuma. Tässä verkostoitumisessa on kysymys enemmän kuin tavanomaisesta asiakkaan ja myyjän välisestä suhteesta. Erona tavanomaisiin markkinasuhteisiin yhteistyölle on ominaista pitkäaikaisuus, pitkäjänteisyys ja yritysten toisiaan täydentävä riippuvuusuhde. Yritysyhteistyöllä tavoitellaan pitkäjänteistä strategista hyötyä, eikä sen merkitystä mitata lyhytnäköisesti rahalla ja volyyymilla. (Karhu, 2002).

Yritysyhteistyö voi tulla kyseeseen esimerkiksi suuren mittakaavan hankkeen toimituksessa. Vaihtoehtona aliurakoinnille yritys voi solmia pitkäaikaisia yhteistyösopimuksia muiden toimijoiden kanssa. Taustalla on usein tarvittavan henkilöstön sekä taloudellisten

ja fyysisten resurssien puute. Yhteistyösopimukset voivat liittyä muun muassa tutkimukseen ja kehitykseen, myyntiin ja markkinointiin, hankintoihin, logistiikkaan, johtamiseen, valmistukseen ja projektien toteuttamiseen. (Luostarinen, 1997).

Yritysten välisen yhteistyön tavoitteiksi esitetään osapuolten toiminnan tehostaminen sekä synergiaetujen luominen ja niiden hyödyntäminen. Synergiaetuihin pyritään luomalla yhdessä kilpailukykytekijöitä, joita yritys yksin ei pystyisi saavuttamaan. Synergiaetuja hyödynnetään yhdistämällä yritysten taitoja ja vahvuuksia. Joissain tapauksissa tavoitteena on vähentää hintakilpailua ja karsia tarjouskilpailua, jolloin voidaan puhua kartellitoiminnasta. (Luostarinen, 1997). Muita syitä yritysyhteistyön voivat olla pienemmät riskit pienemmän investointitarpeen seurauksena, vähäisempi investointirahoituksen ja käyttöpääoman tarve, omien resurssien riittämättömyys ja omaan ydinosaamiseen keskittymisen mahdollistaminen. (Karhu, 2002).

Yritysyhteistyön onnistuminen edellyttää osapuolten keskinäistä uskoa ja luottamusta. Muita tämän toimintamuodon vaatimuksia ovat tavoitteiden yhteensopivuus, selkeä vastuunjako, yrityskulttuurien yhteensopivuus, yhteistyöhön panostaminen, sen kehittäminen ja siihen sitoutuminen, sopiminen käytännön toimintatavoista ja sopiminen yhteistyöstä irtaantumisesta. (Karhu, 2002). Yhteistyössä menestymisen merkittävä tekijä yritykselle on oikean partnerin valinta. Yhteistyön epäonnistumisen syynä on usein osapuolten yhteisten hyötyjen puute. (Reuer *et al.*, 2011).

2.4 Kansainvälinen kilpailukyky

Suomen investointiklusteriin kuuluvien yritysten kansainvälistä kilpailukykyä ja sen kehittämistä käsittelevässä tutkimuksessa (Huovinen, 2000) rakennus-, kiinteistö- ja inf-raklusterin yritykset jaetaan kuuluvaksi viiteen toimialaan: (1) rakennustuoteyritykset, (2) rakennusalan suunnittelijat, (3) rakennusalan urakoitsijat, (4) tuotannollisten alojen projektitoimittajat ja (5) tuotannollisten alojen suunnittelijat. Nämä yritykset voivat olla yritysmuodoltaan konserneja, yhtiöitä, tytäryhtiöitä ja tulosyksiköitä. Investointimarkkinoilla tarkoitetaan eri kansantalouksissa tapahtuvaa yksityisen ja julkisen sektorin investoijien uusinvestointien sekä ylläpito-, uusimis- ja laajennusinvestointien suunnittelua ja toteutusta. Investointimarkkinoihin perustuvalla kansainvälisellä liiketoiminnalla tarkoitetaan eri maiden investoijien eli asiakkaiden reaalisten investointikohteiden suunnittelua, toteutusta ja käyttöönottoa kansantalouksien sektoreilla eri maiden yritysten eli toimeksisaajien toimesta. Rakennusalan kansainvälisellä liiketoiminnalla tarkoitetaan rakennusyritysten, suunnittelu- ja konsultointitoimistojen, talotekniikan ja erikoisalojen urakoitsijoiden sekä rakennustuotteita ja rakennusmateriaaleja valmistavien yritysten osallistumista rakennuskohteiden suunnittelu-, toteutus-, käyttö- ja ylläpitovaiheisiin eri sijaintimaissa. Yritykset operoivat ulkomailla toimintaverkkojensa (tytär- ja osakkuusyhtiöiden, edustustojen ja edustajien), kumppanien ja välillisten osapuolten (rahoittajien, kehittäjien

ja eri palvelualojen yritysten avulla) avulla. Urakointiliiketoiminnot ovat investointimarkkinoihin perustuvia ydinliiketoimintoja. Kansainvälisen urakointiliiketoiminnan päätyypit ovat (Huovinen, 2000):

- Luonnonvarojen jalostukseen liittyvä urakointi
- Energian tuotantoon liittyvä urakointi
- Tehdastuotantoon liittyvä urakointi
- Tele- ja tietoliikenneverkkoihin liittyvä urakointi
- Infrastruktuuriin liittyvä urakointi
- Rakennuskantaan liittyvä urakointi

Kansainvälisellä kilpailukyvyllä tarkoitetaan yrityksen kykyä voittaa tarjouskilpailuja ulkomaisilla markkinoilla sekä kykyä toteuttaa saadut toimeksiannot sopimusten ja teknisten määräysten mukaan, korkean asiakastyytyväisyystason varmistuen, riidattomasti, risikit halliten ja yritykselle itselleen kannattavasti (Huovinen, 1999). Kansainvälisen kilpailukyvyn viisi osa-aluetta ovat: (Huovinen, 2000)

1. Yrityksen kilpailustrategiat ja asiakkaille tarjoamat ratkaisut (tuotteet, järjestelmät, suunnitelmat ja palvelut)
2. Yrityksen prosessit (johtamis-, myynti-, suunnittelu-, tarjous-, toteutus-, toimitus-, ylläpito-, kehitys- ja rahoitusprosessit)
3. Yrityksen ydinosamiset (ydinteknologiat, ydinratkaisut, -tuotteet ja -palvelut sekä tietämys asiakkaiden liiketoiminnasta, investointikohteista ja näiden tuotoksista)
4. Yrityspuite (johto, omistus, liiketoiminta- ja markkinarakenteet, rahoitus ja arvot)
5. Laajennettu yrityspuite (verkottuminen ja kumppanuudet).

Yritykset joutuvat useimmiten räätälöimään investointimarkkinoilla tarjoamansa ratkaisun, tuotteen, palvelun sekä myynti-, toimitus- ja palveluprosessinsa. Menestyäkseen kansainvälisillä markkinoilla yrityksen tulee kehittää pitkäjänteisesti ydinosamista, järjestelmiä, ratkaisuja, tuotteita, palveluja ja toimintamalleja. Yrityspuite tarjoaa kolmelle ensimmäiselle osa-alueelle perustan ja reunaehdot. Laajennettu yrityspuite syntyy muun muassa kumppanuuksien ja verkottumisen tuloksena yrityksen johdon hakiessa uusia kilpailuetuja tai ainakin varmistuessa pysymisen mukana kilpailussa. (Huovinen, 2000).

Rakennusyritysten kansainvälisen kilpailukyvyn kehittämiseksi on ehdotettu omistus- ja rahoituspohjan kansainvälistämistä niin, että markkinarakenteen monipuolistamiseksi yritysostot, tytäryhtiöiden perustannat ja kumppanuudet voidaan mitoittaa ja ajoittaa suhteessa Itä-meren alueella, Euroopassa ja Aasiassa tarjoutuviin mahdollisuuksiin. Kansainvälisen kilpailukyvyn kehitysstrategiana tulisi olla uusien ydinosamisten kehittäminen, asiakas- ja hankerahoituksen osaamisten ja ratkaisujen kehittäminen. Lisäksi tulisi terä-

vöittää kilpailukykyä valittujen roolien mukaan: suunnittelija-toteuttaja, projektinjoh-
tourakoitsija, pääurakoitsija, kiinteistö- tai infrakehittäjä ja/tai urakoitsija. (Huovinen,
2000).

Suomalaisen rakennusalan vahvuuksia ovat pitkälle tuotteistettuihin rakenne- ja projek-
tinhallintaratkaisuihin perustuva esivalmistusteknologia sekä rakennusten ja yhdyskun-
tien hallittu energiankäyttö. Lisäksi suomalaisilta löytyy kylmässä rakentamisen tietotai-
toa, jota voidaan soveltaa myös arktisissa olosuhteissa. Laatu järjestelmien pitkälle viety
kehitystyö on edesauttamassa muun muassa tuottavuuden parantamista. Rakennusallalla
on myös hyvät eväät tietotekniikan hyödyntämiselle. (Matilainen *et al.*, 1994). Muita tee-
moja, joilla suomalaisilla yrityksillä on mahdollisuus menestyä osaamistason ja kehitys-
toiminnan tason puolesta, ovat esimerkiksi: ympäristötekniologia ja kestävä kehitys, si-
säilman hallintaa koskeva osaaminen sekä elinkaarikysymykset. (Koivu *et al.*, 2003).

Kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kehittäminen edellyttävät, että kansainvälistymisen vi-
siota ja strategioita tarkastellaan pitkällä aikavälillä. Uusien tuotteiden, palvelujen ja kil-
pailukykytekijöiden etsiminen tapahtuu ymmärtämällä yhä paremmin asiakkaiden ja ym-
päristön taloudelliset, sosiaaliset ekologiset ja kulttuuriset tarpeet. Rakennusalan on tär-
keää kehittää asiakaslähtöisiä toimintatapoja ja lisätä asiakkaan tarpeisiin, vaatimuksiin
ja markkinoihin liittyvää tietotasoa. Yritysten tuotanto-orientoitunut toimintatapa on
syytä muuttaa enemmän tuote- ja palveluorientoituneeksi. Lisäksi toiminta tulee sopeut-
taa kohdemaiden kysynnän vaatimuksiin. Verkostoituminen, yhteistyö ja innovatiivisuus
on myös etenevässä määrin otettava kilpailukyvyyn lähteeksi. Suomalaiset yritykset ovat
kansainvälisen mittapuun mukaan pieniä. Vaikka pienuuden etuna on joustavuus, erityi-
sesti pk-yritysten taloudelliset ja henkiset resurssit ovat vähäiset. Yritysten tulisi luoda
vakiintuneita yhteistyösuhteita ja hyödyntää niitä kansainvälistymisessä sekä lopputuo-
teiden kehittämisessä kokonaisuuksina. Suuret kansainväliset hankkeet edellyttävät yh-
teistyön laajentamista myös muihin teknologia-alojen yrityksiin, mikä voisi tarkoittaa
energiayritysten, vesihuollon, ympäristötekniologian sekä rakennusalan yritysten yhteis-
toimintaa. (Matilainen *et al.*, 1994). Kansainvälistymiseen tähtäviä kehitystehtäviä tu-
kemaan tarvitaan myös toimenpiteitä, kuten uusia tapoja seurata kansainvälisiä kiinnos-
tavia markkinoita ja teknologista kehitystä sekä kansainvälinen vertailu parhaisiin käy-
täntöihin (benchmarking). (Koivu *et al.*, 2003).

3. SUOMALAISEN RAKENNUSALAN KANSAINVÄLISTYMINEN

3.1 Kansainvälistymisen aikajänteet

Jälleenrakennusaikana Suomessa investoitiin voimakkaasti. Toimivaa infrastruktuuria, teollisuutta ja asuntoja rakennettiin. Suomeen syntyi merkittäviä rakennusyhtiöitä, ja myös konsultti- ja rakennustuoteteollisuusyhtiöitä. Valtavan jälleenrakennusurakan kokemukset antoivat rakennusalan yrityksille uskoa ja intoa kokeilla voimia myös kansainvälisissä haasteissa. (Rakentamisen kansainvälistyminen, 2005). Suomalaisen rakennusalan kansainvälistymisen historiaa on tässä luvussa tarkasteltu viidessä aikajaksossa: Ensiaskeleet (ennen vuotta 1960), toiminnan kasvattaminen ja bilateraali kauppa (1960-1980), toiminnan huipentuma (1980-1990), muutoksen tuulet (1990-) ja tulevaisuuden näkymät.

3.1.1 Ensiaskeleet

Suomalaisen rakentamisen taso kehittyi 1950- ja 1960-luvuilla kilpailukykyisemmäksi ja kansainvälistä rakentamisen tasoa otettiin nopeasti kiinni (Laakso *et al.*, 2014). Ensimmäiset kansainväliset rakennushankkeet olivat Neuvostoliitossa toteutetut vesivoimalaitokset. Vuosina 1947-1965 rakennettiin kaikkiaan neljä voimalaitosta, joista ensimmäiset toimitettiin sotakorvauksina, ja loput kaupallisilla sopimuksilla. Itä-Karjalassa sijaitsevien voimalaitosten rakennuttajana toimi Imatran Voima Oy, ja myös suunnittelusta ja toteutuksesta vastasivat suomalaiset yritykset. Näistä projekteista saadut kokemukset ja kontaktit voidaan katsoa olleen tarpeellinen pohjustus tuleville suurille rakennuskohteille itänaapurissa. (Rakentamisen kansainvälistyminen, 2005).

1950-luvulla alkoivat rakennusalan suunnittelijat ja urakoitsijat suunnata katseitaan kohti Lähi-itää. Kansainvälisen konsultti- ja projektivientitoiminnan tueksi perustettiin yhteisliittymiä. Rakentajat perustivat osuuskunta Finencon ja suunnittelijat Finnconsult-yhteisliittymän. Nämä molemmat tekivät markkinatutkimuksia Lähi-idässä. Myös valtiovalta kiinnitti huomiota rakennusviennin mahdollisuuksiin; Suomen Ulkomaankauppaliitto ryhtyi 1950-luvun lopulla edistämään rakennusvientä, ja selvitti erityisesti Irakin ja Kuwaitin markkinoita. (Laakso *et al.*, 2014).

Lähi-idän projektiviejät olivat suomalaisen rakennusviennin pioneereja. Ensimmäiset vientikokeilut eivät olleet kooltaan merkittäviä suhteessa kotimaan liiketoimintaan ja puutteet paikallisen toimintaympäristön tietämyksessä aiheuttivat myös tappiollisia pro-

jekteja. Esimerkiksi Irakin toteutettujen projektien tuloksena saatiin kuitenkin luotua verkostoa, mikä mahdollisti isoja vientiprojekteja tulevina vuosikymmeninä. (Palojärvi, 2009).

3.1.2 Toiminnan kasvattaminen ja bilateraali-kauppa

1960-luvulla projektivienti länteen laajeni useisiin Lähi-idän ja Pohjois-Afrikan maihin, kuten Saudi-Arabiaan, Libyaan, Egyptiin ja Iraniin. 1970-luvulla elettiin Lähi-idän viennin kasvusuhdannetta. Alueen mailla ei ollut omaa rakennuskapasiteettia ja öljyn hinnannousu toi varallisuutta. (Rakentamisen kansainvälistyminen, 2005).

Öljytulojen aikaansaamasta tiettyjen maiden vaurastumisesta sekä kehitysyhteistyöhankkeiden käynnistymisestä johtuen suomalaiset rakentajat suuntasivat 1970-luvulla myös Afrikkaan. Kehitysyhteistyöhankkeet olivat usein tie- ja vesihuoltohankkeita. Suomen kehitysapurahoin rahoitetuista projekteista saaduilla kokemuksilla ja referensseillä oli suuri merkitys jatkoa ajatellen. (Laakso *et al.*, 2014).

Rakennusvienti Ruotsiin ja Norjaan oli vaatimatonta ennen 1960-luvun alkupuoliskoa. Edulliset suhdanteet ja Suomen markan devalvointi avasivat mahdollisuuksia varsinkin elementtiviennille. Suomalaiset rakentajat saivat Ruotsista ja Norjasta runsaasti tilauksia 1970-luvulla. Näiden maiden tasaisempi kansantalouden kehitys tasasi sopivasti kotimaan suhdannevaihteluita. (Laakso *et al.*, 2014).

Suomen ja Neuvostoliiton välisen kaupan erityisluonne oli kaupan kahdenvälisyys (bilateraalisuus), joka erotti sen 1950-luvun jälkipuoliskolta lähtien Suomen muusta kaupasta (multilateraalikauppa) (Holopainen, 2014). Kaupan viisivuotinen runkosopimus määritteli viennin rakennetta ja sen tasapainoa. Vuosittaisessa tavaravaihtopöytäkirjassa määritettiin tarkemmin viennin ja tuonnin rakenne ja nimettiin konkreettiset rakennusprojektit. (Rakentamisen kansainvälistyminen, 2005). Bilateraali-kaupalle oli ominaista, että suomalaiset viejät saivat yleensä paremman hinnan Neuvostoliiton markkinoilta kuin muualta (Eronen *et al.*). Suomalaiset viejäyritykset olivatkin järjestelmän vankkoja kannattajia (Holopainen, 2014).

Rakennusvienti Neuvostoliittoon osana maiden välistä bilateraali-kauppaa alkoi ns. raja-projekteilla 1970-luvun alussa (Viru-hotelli Tallinnaan, Pääjärven metsäkeskus ja Svetogorskin kaapeli- ja sellutehdasprojekti). Svetogorsk-projekti jatkui lukuisten lisäsopimusten kautta aina 1980-luvun alkupuolelle saakka. Nämä hankkeet olivat luonteeltaan yhteistyöprojekteja. Suomalaisten rakentajien yhteistyökumppaneina oli sekä ulkomaisia että kotimaisia konetoimittajia ja teknologiaosaajia, ja myös Neuvostoliittolaisia suunnittelujärjestöjä. Svetogorsk-projektin toimintojen koordinoijana toimi Finn-Stroi. Finn-Stroi oli suomalaisten rakennusliikkeiden yhteisyritys, jonka osakkaita olivat Rakennuskunta Haka, Oy Alfred Palmberg Ab, Polar-rakennusyhtiö, Insinööriyö Oy, Teräsbetoni

Oy, Puolimatka Oy ja Oy Yleinen Insinööritoimisto. (Rakentamisen kansainvälistyminen, 2005).

Neuvostoliittoon suuntautunut rakennusvientitöiden kulminoitua Kostamus-projektiin. Vuosina 1977-1985 urakoitu Kostamuksen teollisuus- ja kaupunkihanke on edelleen laajuudeltaan ja taloudellisesti Suomen ylivoimaisesti suurin rakennusvientikohde. (Laakso *et al.*, 2014). Suurprojektin neuvotteluihin osallistui suomalaisten puolelta Finn-Stroi. Tässä vaiheessa Finn-Stroin osakaskuntaa laajennettiin. Uusiksi osakkaiksi tulivat Finnbotnia Oy, Lemminkäinen Oy, Kummila Oy, Palkki Oy ja Perusyhtymä Oy. Kokonaishintatarjous käsitti kaupungin rakentamisen, teollisuusrakennukset ja kaiken tarvittavan infrastruktuurin. Kokonaisuudeltaan urakka oli arvoltaan yli 2,5 miljardia euroa. Kostamukseen hankittiin kaikki rakennustarvikkeet ja hankinnat Suomesta. Parhaimmillaan työmaalla oli töissä 4300 suomalaista. Lisäksi satoja konsultti- ja suunnittelutoimistojen insinöörejä työllistyi Suomessa. (Rakentamisen kansainvälistyminen, 2005).

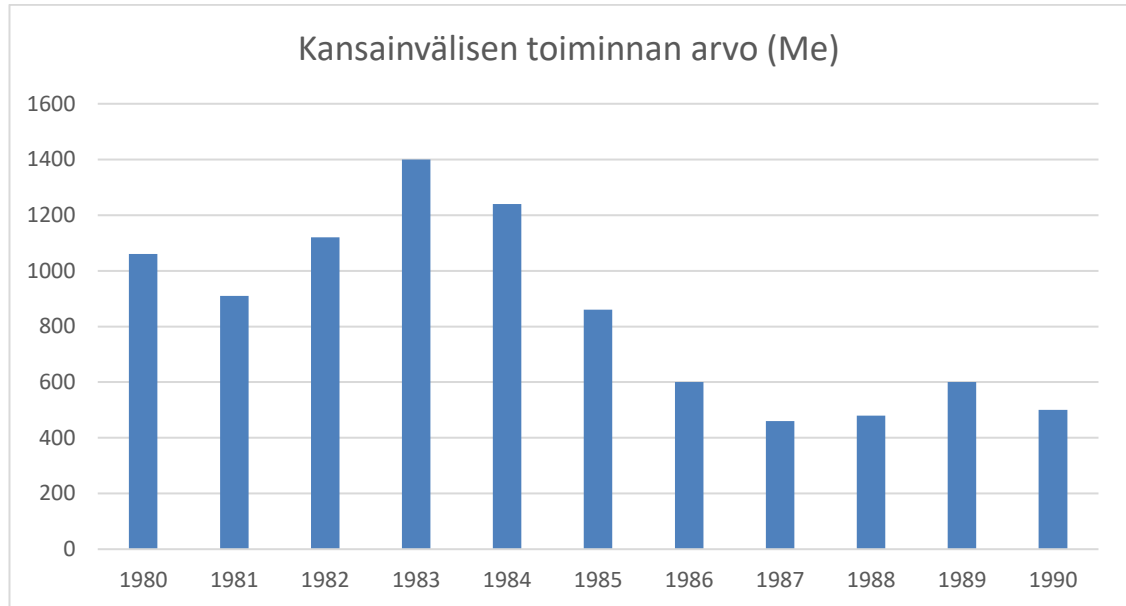
Suurten bilateraali-kaupan rakennusprojektien merkitys oli suuri. Projektit työllistivät suuren joukon rakentajia ja mahdollistivat yrityksille taloudellisen tuloksen tekemisen ja oman vientitoiminnan kehittämisen. Suuret projektit kouluttivat myös ison määrän projektitoiminnan ammattilaisia. (Rakentamisen kansainvälistyminen, 2005).

3.1.3 Toiminnan huipentuma

Lähi-idän rakennusviennin menestyksen vuodet jatkuivat 1980-luvun puoliväliin asti. Kilpailu urakoista alkoi tulla suomalaisille liian kovaksi aasialaisten toimijoiden tultua markkinoille. Lisäksi öljyn hinnan romahtaminen vaikutti markkinoiden heikkenemiseen. (Laakso *et al.*, 2014). Toimintaedellytykset huononivat myös riskien toteutumisen muodossa. Iranin ja Irakin välinen sota keskeytti projekteja molemmissa maissa. Libyassa tulivat voimaan talouspakotteet. Parikymmentä vuotta kestänyt suomalaisten rakennusyritysten toiminta Lähi-idässä oli päättymässä. (Rakentamisen kansainvälistyminen, 2005).

Neuvostoliiton isojen projektien jälkeen Finn-Stroin osakkaat ja joukko muita yrityksiä aloittivat oman markkinointinsa. Projektivienti itänaapurin laajeni ja monipuolistui nopeasti. 1980-luvulla rakennettiin mm. asuntokyliä, siltoja, rautatievarikkoja, hotelleja, varastoja, autotehtaita, elektroniikkatehtaita, meijereitä ja satamia. Uudisrakentamisen lisäksi suomalaiset urakoivat mittavia korjausrakennus- ja entisöintikohteita. Merkittävimpiä toteuttajia olivat Haka, Polar-Rakennus, Perusyhtymä, Puolimatka, YIT ja Lemminkäinen. Laajentuminen oli myös maantieteellistä, Suomen rajan läheisyydestä siirryttiin aina ankarien olosuhteiden Siperiaan asti. Neuvostoliiton rakennusviennin huippuvuosi oli vuonna 1983, jolloin laskutuksen arvo oli yli 500 miljoonaa euroa. (Laakso *et al.*, 2014). Vuosi 1983 oli toiminnan arvolla mitattuna myös koko suomalaisten rakennusyritysten kansainvälisen toiminnan huipentuma (Rakentamisen tila 2030). Tässä vaiheessa rakennusvientiä harjoittavien yritysten viennin osuus laskutuksesta oli huomattavan suuri. Esimerkiksi suomalaisen rakennusviennin edelläkävijäksi kuvatun Perusyhtymän

yhtiöryhmän (Perusyhtymä, Vesto ja YIT) viennin osuus laskutuksesta oli yli puolet 1980-luvun alussa. Näistä YIT:llä viennin osuus laskutuksesta vuonna 1982 oli jopa 60 prosenttia. (Herranen, 2012). Kuvassa 2 on esitetty suomalaisten rakennusyri-tysten kansainvälisen toiminnan arvo vuosina 1980-1990.



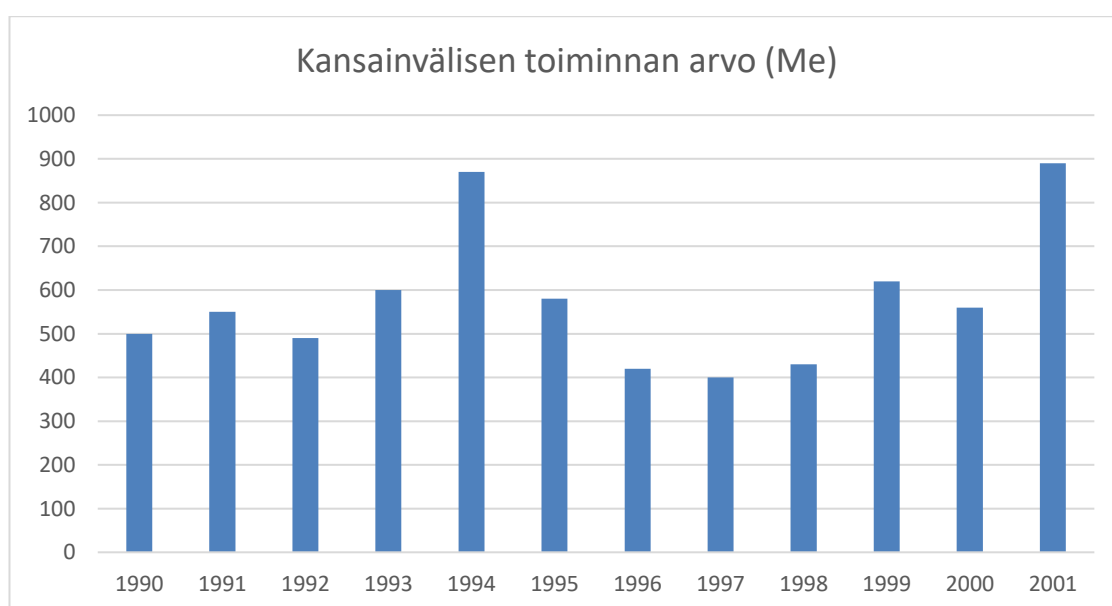
Kuva 2. Suomalaisten rakennusyri-tysten kansainvälinen toiminta vuosina 1980-1990. Perustuu lähteeseen (RIL 224-2004).

Pohjoismaiden ulkopuolisessa Länsi-Euroopassa suomalaiset olivat osallistuneet suhdanteiden ja olosuhteiden salliessa yksittäisiin hankkeisiin jo 1960- ja 1970-luvulla. Näillä kehittyneillä ja kilpailluilla markkinoilla suomalaisilla rakentajilla oli usein vaikeuksia. Joissain maissa rakennusmarkkinoiden toimintatavat olivat protektionistisia ja esimerkiksi Saksassa tiukat ja byrokraattiset rakennusmääräykset ja hyväksyttämismenettelyt vaikeuttivat markkinoille pääsyä. Isossa-Britanniassa päästiin rakentamaan paperitehdasta 1980-luvulla, mikä käynnisti Lemminkäisen teollisuusrakentamisen Euroopassa. Metsäteollisuuden hankkeissa Lemminkäinen toimi projektinjohtorakentajana. Useampi-kin rakennusliike osallistui Espanjan Aurinkorannikon loma-asuntojen rakennushankkeisiin 1980-luvulla. Yleisesti suomalaiset toimivat rakennuttajina ja urakoinnista huolehtivat paikalliset rakennusyri-tykset. (Laakso *et al.*, 2014). Aluksi lupaaville Espanjan markkinoille menivät ainakin YIT, Puolimatka, Polar ja Haka aikeinaan myydä asuntoja suomalaisille ja eurooppalaisille asiakkaille (Rakentamisen kansainvälistyminen, 2005).

3.1.4 Muutoksen tuulet

Suomalaisten rakennusyri-tysten kansainvälisen toiminnan arvon kehittyminen vuosina 1990-2001 on esitetty kuvassa 3. 1990-luvulla suomalaiset rakentajat olivat vetäytyneet Lähi-idästä. Yrityksillä oli kouliintuneita projektiviennin ammattilaisia, joten uusia markkinoita etsittiin. Lähempänä Espanjassa oli käynnistynyt loma-asuntojen rakentaminen ja

myyminen. 1990-luvun alun laman myötä suomalaiset rakentajat vetäytyivät kuitenkin aurinkorannikolta. (Rakentamisen kansainvälistyminen, 2005). Projektinjohto-osaamisen turvin Lemminkäinen urakoi ICT-toimialan yrityksille teollisuuslaitoksia Euroopassa. Jatkumoa tälle olivat televerkkojen rakentaminen matkapuhelinoperaattoreille. Televerkko-liiketoiminnasta tuli nopeasti yhtiölle rakennusviennin globaalia toimintaa. (Laakso *et al.*, 2014). Kiinan markkinoilla suomalaiset saivat liiketoimintaa aikaiseksi 1990-luvulla lähinnä ympäristösektorilla. Nämä hankkeet sisälsivät suunnittelua, koneiden ja laitteiden toimituksia, asennusvalvontaa ja käyttöhenkilökunnan koulutusta. Varsinaiset rakennustyöt ovat jääneet kuitenkin kiinalaisille urakoitsijoille. Valtionjohdon tukema protektionismi, byrokratia ja valtio- ja aluetason lakien ja säännösten viidakko ovat tehneet urakointisektorille pääsyn käytännössä mahdottomaksi ulkomaisille toimijoille. (Rakentamisen kansainvälistyminen, 2005).



Kuva 3. Suomalaisien rakennusyritysten kansainvälinen toiminta vuosina 1990-2001. Perustuu lähteeseen (RIL 224-2004).

Tultaessa 1990-luvulle suomalaisten rakentajien idänviennin olosuhteet olivat muuttuneet. Neuvostoliiton talousvaikeudet olivat lisääntyneet öljyn hinnanlaskun myötä. Kauppapolitiikan muutosten myötä Neuvostoliiton rakennusmarkkinoille oli tullut kilpailukykyisiä yrityksiä muista Euroopan maista. Bilateraali-kaupan päättymiselle oli jo nähty enusmerkkejä ja sen loppu koitti vuoden 1990 lopussa. Kilpailuasetelmien ja pelisääntöjen muuttumisen seurauksena perinteinen projektivienti päättyi ja suomalaiset yritykset joutuivat muuttamaan strategioitaan. Venäjän ja Baltian (Neuvostoliitto oli hajonnut vuonna 1991) muotoutuville markkinoille pyrittiin nyt etabloitumalla ja yhteisyrityksiä perustamalla. (Laakso *et al.*, 2014).

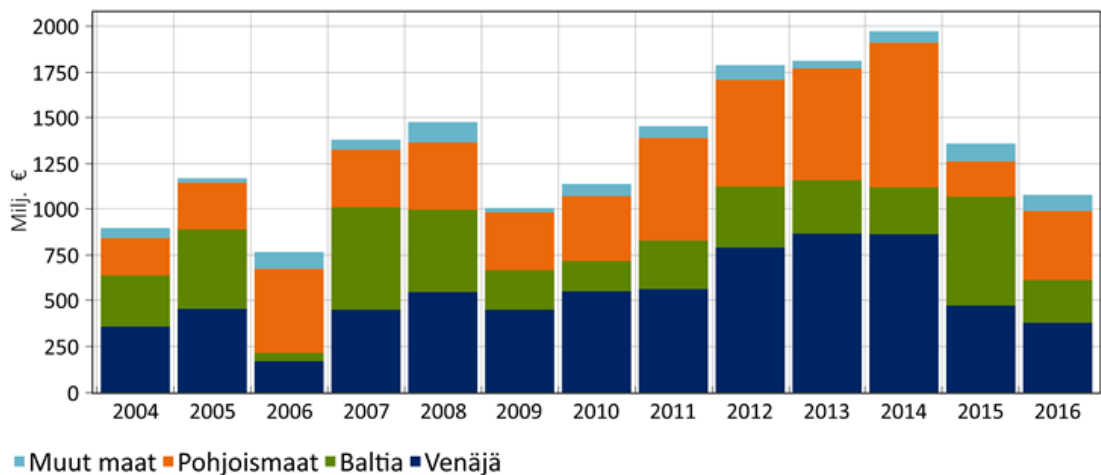
Vuonna 1990 puhjennut lama koetteli erityisen pahoin rakennusala. Rakennusalan kriisi tarkoitti myös sitä, että ruotsalaisille yrityksille tarjoutui mahdollisuus Suomen markkinoille tulon. (Herranen, 2012). 1990-luvun lama Suomessa ja Neuvostoliiton romahdus

aiheuttivat sen, että useita suomalaisia kansainvälisiä rakennusyhtiöitä joko lopetti toimintansa tai ulkomainen urakoitsija osti ne. 2000-luvulla jäljelle jääneet kilpailukykyisimmät yritykset pyrkivät sijoittumaan pysyvämmiin ulkomaan markkinoille kasvun lisäämiseksi ja kilpailukykyisen aseman syventämiseksi. (Palojärvi, 2009).

Rakennusyriytysten kansainvälisen toiminnan luonteessa tapahtui merkittävä muutos 2000-luvun alussa. Aikaisemmin kansainvälistä toimintaa harjoitettiin pääasiassa projektivientinä, mutta sittemmin on tapahtunut selvä käänne osakkuus- ja tytäryhtiöiden kohdemaassa tapahtuvaan toimintaan. (Rakentamisen tila 2030). Rakennusliikkeet ja rakennustuoteteollisuus ovat pyrkineet etabloitumaan erityisesti Itämeren alueelle. Liiketoiminnan painopiste siirtyi enemmän asuntogryndaukseen. Esimerkiksi Venäjälle perustettiin asuntorakentamiseen keskittyviä tytäryhtiöitä ja käytettiin huomattavia summia tonttien hankintaan. (Herranen, 2012).

Vuoden 2008 finanssikriisi aiheutti rakennusinvestointien lykkäyksiä, toimintojen supistumista ja peruutuksia maailmanlaajuisesti (Palojärvi, 2009). 2010-luvulla suomalaisten rakennusliikkeiden kansainvälinen toiminta oli nousujohteista, kunnes kääntyi laskuun vuonna 2015. Rakennusliikkeiden liikevaihdot ovat supistuneet erityisesti Venäjällä ja Baltiassa. Pohjoismaissa sen sijaan liikevaihdot ovat lähteneet kasvuun. (Kuva 4.). Maa-kohtaisessa tarkastelussa merkittävimmät kohdemaat vuonna 2016 olivat Venäjä, Norja, Viro ja Ruotsi. Rakentamisen kansainvälisen toiminnan kohdemaista Venäjän osuus oli suurin. Rakennusliikkeiden kansainvälisen toiminnan liikevaihdosta hieman yli kolmannes syntyi Venäjällä. (Kuva 5.).

Rakennusliikkeiden kansainvälinen toiminta



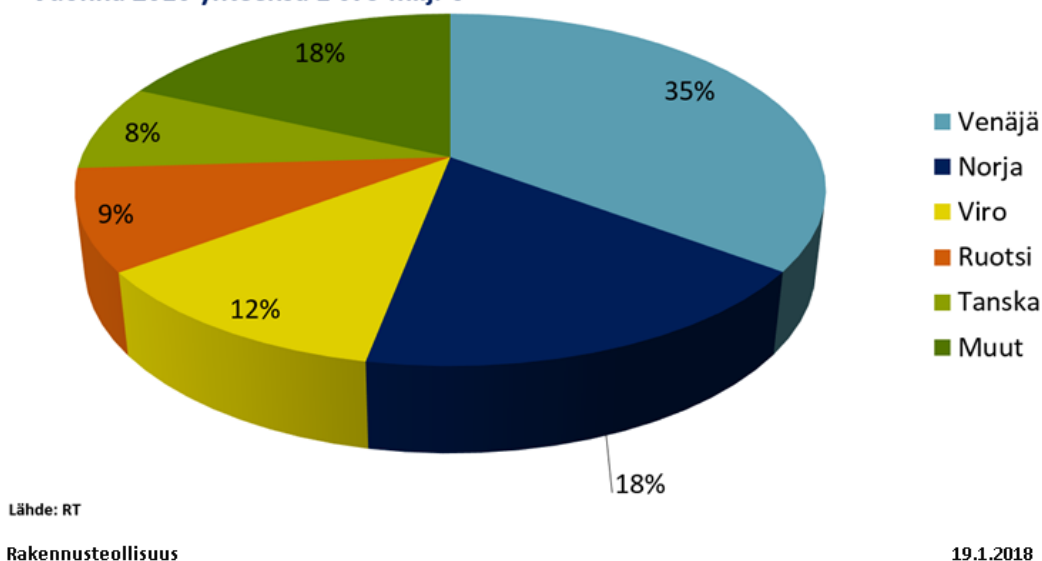
Lähde: Macrobond/Rakennusteollisuus RT

19.1.2018

Kuva 4. Suomalaisten rakennusliikkeiden kansainvälinen toiminta vuosina 2004-2016 (Rakennusteollisuus RT, 2017).

Rakennusliikkeiden kansainvälinen toiminta maittain 2016

Vuonna 2016 yhteensä 1 079 milj. €



19.1.2018

Kuva 5. Rakentamisen kansainvälisen toiminnan kohdemaat 2016 (Rakennusteollisuus RT, 2017).

3.1.5 Tulevaisuuden näkymät

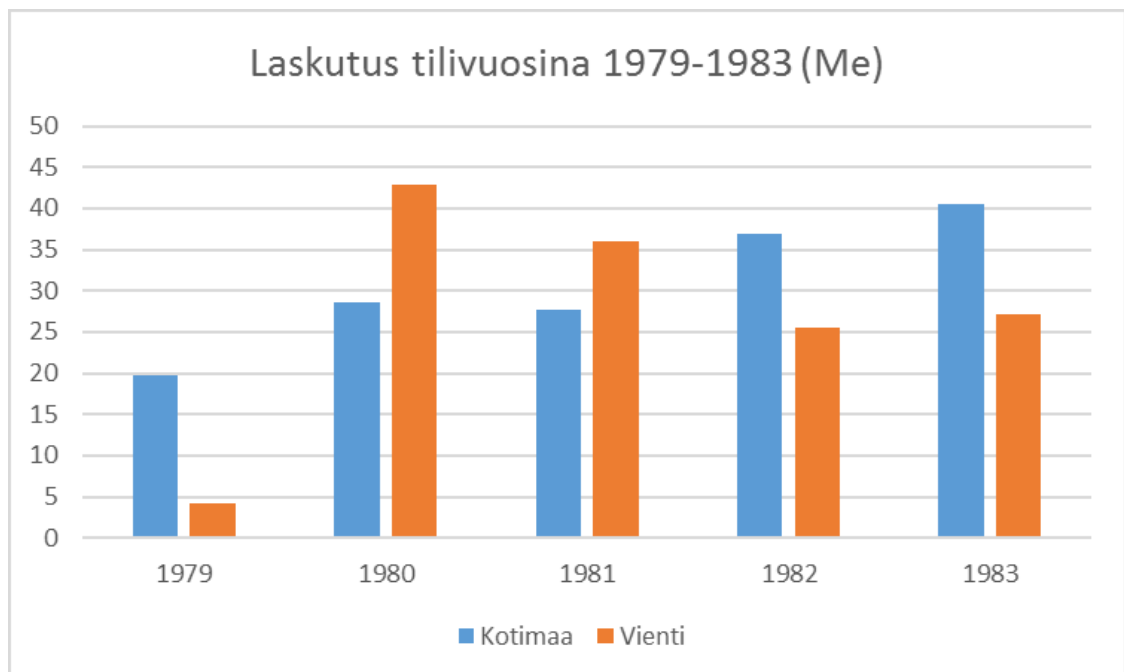
Pohjoismaisia rakennusmarkkinoita tarkastelevassa katsauksessa (Rakennusteollisuus RT, 2018) Pohjoismaiden yhteenlaskettujen rakennusinvestointien kasvun ennustetaan hidastuvan ja jäävän pariin prosenttiin vuonna 2018. Rakentamisen kasvun painopiste on ollut asuntorakentamisessa, jonka ennakoidaan hiljentyvän erityisesti Ruotsissa ja Norjassa. Julkiset toimitilainvestoinnit kasvavat sairaalahankkeiden ja koulujen rakentamisen myötä kaikissa Pohjoismaissa. Maa- ja vesirakentaminen on kasvussa Ruotsissa ja varsinkin Norjassa. (Rakennusteollisuus RT, 2018). Rakentamisen määrän odotetaan kasvavan Euroconstruct-alueella 3,5 prosenttia vuonna 2018. Koko Euroopan tasolla rakentamisen ennakoidaan kasvavan myös vuosina 2018-2020. (Rakennuslehti, 15.12.2017). Venäjän talouden näkymät ovat vuodelle 2018 ja 2019 positiiviset, tosin kasvuvauhdin ennakoidaan jäävän hitaaksi (Rakennusteollisuus RT, 2018). Rakennus- ja kiinteistöalan tulevaisuuden näkymiä tarkastelevan tutkimuksen (Metropolia Ammattikorkeakoulu, 2012) mukaan uusina markkina-alueina ja talousmahteina nousevat Kiina ja Itä-Aasia laajemmin sekä Intia.

3.2 Case-yrityksen kehityskaari

Case-yrityksen nimi muuttui 30 vuotta (mukaan laskettu Hakan aika) kestäneen toiminnan aikana kerran ja myös omistus pohjassa tapahtui muutoksia. Merkittävä taustavaikuttaja oli Maa- ja vesitekniikan tuki ry. Perustettaessa Case-yritys sai nimekseen Oulun

Maarakennuspojat Oy. Yritysjärjestelyjen myötä nimi muutettiin OMP-Yhtymä Oy:ksi ja vuonna 1984 se myytiin rakennuskunta Hakalle. 1990-luvun lama Suomessa koetteli erityisesti rakennusalaa. Hakan kohtalona oli hakeutuminen konkurssiin vuonna 1994.

Tässä tutkimuksessa case-yrityksestä käytetään (selvyyden vuoksi) nimeä OMP. Kuvassa 6 on esitetty OMP:n kotimaan ja viennin laskutus tilivuosina 1979-1983. Kaaviosta nähdään liikevaihdon kehitys tarkasteluajanjaksolla. Huomionarvoista on viennin suuri osuus. Esimerkiksi vuosina 1980 ja 1981 viennin laskutus on suurempi kuin kotimaan laskutus. Jotta saadaan käsitys OMP:n kokoluokasta suomalaisena rakennusyrittäjänä, niin voidaan tarkastella sen ja Perusyhtymän yhtiöryhmään kuuluneen YIT:n laskutusta vertailuvuonna 1982. Tuolloin YIT:n laskutus oli 468 miljoonaa euroa (Herranen, 2012) ja OMP:n laskutus oli 62 miljoonaa euroa. Tämän luvun lähteenä on käytetty kirjaa ”Mentiin eikä meinattu”.



Kuva 6. OMP:n kotimaan ja viennin laskutuksen kehitys. Perustuu lähteeseen (Nokela 2016).

3.2.1 Toiminnan aloittaminen

OMP perustettiin vuonna 1964, jolloin Suomessa elettiin jälleenrakentamisen aikaa. Maata kehitettiin kovasti ja vallitsi rakentamisen korkeasuhdanne. Erityisesti maarakennusurakoita rakennuttivat pääasiassa kunnat ja valtio. Pohjoisessa Suomessa urakoivat Etelä-Suomen yritykset. Paikalliset maarakennusurakoitsijat olivat usein yhdellä tai muutamalla koneella urakoivia mies ja kone –yhdistelmiä, jotka eivät pystyneet tarjoamaan isommista urakoista vaan päätyivät alihankintaketjun osaksi. Tähän hakivat muutosta OMP:n perustajaurakoitsijat Erkki Karvonen, Erkki Rissanen ja Martti Tauriainen, jotka

yhdistivät voimansa päästäkseen kilpailemaan suuremmista ja kannattavammista urakoista. Hieman myöhemmin Reijo Holopainen tuli mukaan toimintaan toimitusjohtajan ja osakkaan roolissa. OMP aloitti toimintansa maa- ja vesirakentajana. Sen ensimmäiset hankkeet olivat pieniä (arvoltaan satoja tuhansia euroja nykyrahassa) tieurakoita. Yritys sai nopeasti luotettavan toimijan maineen ja urakoiden koko kasvoi. OMP:n voidaan sanoa saaneen merkittävän aseman rakentajana valtakunnallisestikin, kun se sai Tie- ja vesirakennushallituksen tilaaman Helsinki-Turku-moottoritieurakan Vihdin Palojärveltä. Toiminnan alkuaikoina OMP teki myös vesirakennushankkeita, muun muassa satamahankkeita, ruoppaustöitä ja säännöstelyhankkeita. Merkittävä urakka oli Lokan tekoaltaan rakennustyön urakka, jonka myötä syntyivät hyvät suhteet Kemijoki Oy:öön ja Imatran Voima Oy:öön, jotka toimivat myös tulevien vuosien voimalaitosten rakennuttajina.

3.2.2 Toimialan laajentaminen

OMP:n toimialaan lisättiin talon- ja teollisuusrakentaminen vuonna 1968. Talonrakennusyksikkö rakensi muun muassa toimisto- ja varastorakennuksia sekä teollisuusrakennuskohteita. Ensimmäiset kohteet olivat pieniä mutta kohta rakennettiin jo vaativampia tehdasarakennuksia. Merkittävässä teollisuuskohteissa, kuten Imatran Voima Oy:n Loviisan ydinvoimalassa ja Outokumpu Oy:n Tornion jaloterästehtaassa OMP toteutti perustustöitä, talonrakennustöitä ja vesihuoltotöitä. Julkisia rakennuskohteita olivat esimerkiksi sairaalat, koulut, kunnantalot ja kirjastot. Asuntorakennusosasto rakensi pääasiassa kerros- ja rivitaloja Pohjois-Suomessa mutta myös esimerkiksi Espoossa. Edellä mainittujen lisäksi toimialaa laajennettiin myös vesihuoltoon. Taustalla oli vuoden 1961 uusi vesilaki, joka edellytti kaupunkeja ja kuntia rakentamaan viemäröintejä ja jätevedenpuhdistamoja.

Maarakennuskohteiden toteuttaja käytti yleisesti pieniä koneurakoitsijoita. Isojen ja vaativien urakoiden toteutuksessa OMP tarvitsi lisäksi huomattavan määrän omia koneita ja kalustoa. Toiminnan laajentuessa kaluston määrä kasvoi ja perustettiin konepankki, joka vuokrasi koneet työmaille sisäisellä vuokralla. Kalustotoiminnan, joka sisälsi myös erikoiskalustoa (paalutuskoneita, raskaita maansiirto-dumppereita, louhintakalustoa, siltojen telinekalustoa yms.), katsottiin olevan tärkeää toimitusvarmuuden ja kilpailukyvyn kannalta. Koneiden korjaamista ja huoltoa varten oli konekorjaamo. Samaan yhteyteen OMP:n pääkonttorin kanssa (Oulun Toppilaan) rakennettiin myös Konepaja vuonna 1974. Konepaja oli itsenäinen tulosityksikkö. Sen tarkoituksena oli turvata teräsrakenteiden saanti teollisuusrakentamiseen. Konepajan tuotantoa meni aluksi lähinnä OMP:n oman toiminnan tukemiseen. Myöhemmin se toimitti tuotteitaan asiakkaille paljolti itsenäisesti. Konepajan tuotteita olivat muiden muassa siltojen teräspalkit, rakennusten teräsrakenteet ja alumiiniuunien teräsrakenteet, joista viimeksi mainitut menivät alumiiniteollisuuden kohteisiin Ruotsissa, Norjassa, Islannissa ja Kanadassa.

Edelleen jatkoa toimialan laajentumiseen oli Rajaville Oy:n osto vuonna 1976. Yrityskaupan myötä OMP sai taas uuden yksikön, joka toimitti betonituotteita. Rajavillen perheyritys oli perustettu vuonna 1950. Sen ensimmäisiä tuotteita olivat betonirenkaat ja –putket, joita tarvittiin kunnallistekniikan rakenteisiin. Kohta aloitettiin valmisbetonin tuotanto rakennusliikkeiden tarpeisiin. Elementtirakentamisen myötä tuotevalikoimaan tulivat erilaiset betonielementit, kuten runkoelementit, ontelolaatat ja julkisivuelementit. Rajaville-brändi on edelleen olemassa. Rajaville Oy on nykyään osa Parma Oy:tä (joka kuuluu kansainväliseen Consolis-konserniin).

OMP:n oltua toiminnassa 10 vuotta vuonna 1974 se toteutti siis maa- ja vesirakennushankkeita, voimalaitosurakoita, teollisuusrakentamista ja asuintalojen rakentamista. Lisäksi se toimitti Konepajan moninaisia tuotteita sekä betonitehtaan tuotteita. Toimintaa oli tässä vaiheessa Suomen lisäksi naapurimaissa ja ainakin 10-vuotisesitteen lupauksen mukaan ”tulevaisuudessa kaikkialla”. Jos liiketoiminnan valintoihin liittyen esitetään usein kysymys ”hajauta vai keskitä”, niin OMP:n strategiana vaikutti olevan näistä ensimmäinen. Pyrittiin olemaan mukana rakentamisen kaikissa osa-alueissa.

Tilikaudella 1973-1974 yhtiöllä oli työntekijöitä keskimäärin 800 henkilöä. Myöhemmin rönsyilevän OMP:n tytäryhtiöiden toimialoina oli muun lisäksi kiinteistötoimintaa, tavarakauppaa, lomaosakekauppaa, kiviainesten jalostusta sekä tekstiili- ja turkiskauppaa.

3.2.3 Toiminnan kansainvälistyminen

Rakennusalalle tyypillisesti suhdanteet vaihtelivat 1970-luvulla Suomessa nopeaan tahtiin. Maa- ja vesirakentaminen oli jo kääntynyt laskuun. Talonrakentamisen markkinat vetivät vielä kohtuullisesti. Teollisuusrakentamisen isoja urakoita oli päättynyt tai päätymässä. Haasteellisen suhdannetilanteen ajamana monipuolista osaamista omaava OMP käänsi katseensa naapurimaiden markkinoille.

OMP:n maarakennusvienti alkoi Kostamuksen jättiprojektista, jossa oli tarjolla runsaasti töitä suomalaisille rakentajille. Kostamus sijaitsi rajan läheisyydessä ja sille löytyi helposti työvoimaa Suomesta työllisyyden ollessa huonontunut. Hankkeen suuruudesta johdun perustettiin yhteenliittymiä. Finn-Stroi oli projektivientiyhtiö, joka oli perustettu suurten teollisuus- ja yhdyskuntaprojektien rakentamiseen, johtamiseen ja kehittämiseen Neuvostoliitossa. Kostamuksen tarjoustoiminta oli keskitetty Finn-Stroi:lle. Yhtenä yrityksenä Finn-Stroi:ssa oli Finnbotnia, jonka olivat perustaneet neljä rakennusliikettä: OMP, Oulun Rakennus, Insinöörirakentajat ja Rakennusvoima. Jotta varsinaiset rakennustyöt saattoivat alkaa, täytyi rakentaa rautatie ja maantie Suomen rajalta Kostamukseen. Tätä varten perustettiin Kostamuksen maarakennusryhmä, johon kuuluivat Lemminkäinen, Perusyhtymä ja Finnbotnia (jonka jäsen OMP oli). Tästä hankkeesta alkoi OMP:n maarakennusvienti.

Kostamuksen ensimmäisen vaiheen rakennustöiden aloitusurakka sovittiin suoraan Finn-Stroi:n ja OMP:n kanssa. Aloitusurakkaan kuuluivat kaikki tilapäiset työt ja laitokset varsinaisten urakoiden käynnistämistä varten. Osana työyhteensä liittymä Rakennus-Kairaa OMP rakensi kerrostaloja Kostamuksen kaupunkialueelle. Kostamus toi rakennustöiden lisäksi tilauksia Rajavillen elementtitehtaalle. OMP:iin kuuluva Rajaville oli merkittävin elementtien toimittaja, sen tehdas toimitti kunnallistekniikan elementtejä, teollisuusrakennusten runkoelementtejä, TT-laattoja, kerrostalojen sandwich-elementtejä, julkisivuelementtejä ja parveke-elementtejä. Myös Konepaja toimitti itsenäisesti tuotteitaan Kostamukseen. Kostamus oli muiden suomalaisten yritysten lailla OMP:lle hyvin tärkeä. Se pääsi kannattavaan mammuttiprojektiin lähes vuosikymmeneksi alle 300 kilometrin päässä pääkonttorista ilman suuria omia vientiponnisteluja. Tämä oli osaltaan mahdollistamassa OMP:n nopeaa kasvua ja varmaa tulopohjaa.

Samoihin aikoihin Kostamuksen kanssa OMP alkoi suunnata katseensa kohti Ruotsin ja Norjan markkinoita. Lähtölaukaus viennille Ruotsiin oli LKAB:n pelletointilaitoksen perustusurakka Svappavaarassa. Urakka toi jatkotilauksia samalta tilaajalta OMP:n konepajalle myöhemmin. OMP:n hyvät referenssit mahdollistivat myös elementtitoimitukset, jotka kattoivat kaiken elementtien suunnittelusta niiden asennustöihin. Pohjois-Ruotsista OMP:n maarakennusosasto sai myös silta- ja tieurakoita.

Norjaan perustettiin sisarliike OMP Norge A/S helpottamaan siellä urakointia. Norjassa rakennettiin muun muassa kalanjalostustehtaita, kaivosteollisuuden kohteita ja Kautokeinon kulttuuritalo. Näistä viimeksi mainitun urakan tappiot ja haasteelliset markkinat protektionismin muodossa olivat osaltaan myötävaikuttamassa OMP:n rakennusurakoinnin loppumista Pohjois-Norjassa. Konepaja urakoi jatkossakin hyvällä menestyksellä eri puolilla Norjaa.

Vuonna 1976 OMP:n hallitus oli tehnyt strategisen päätöksen Lähi-idän ja Afrikan markkinoille lähtemisestä. Ajavana voimana oli tämän markkina-alueen kova kysyntä ja urakoiden vähentyminen kotimaassa. Muutamaa vuotta myöhemmin aloitettiin ensimmäiset projektit öljyn hinnannousun vaurastuttamissa Saudi-Arabiassa ja Libyassa. Näissä maissa työskenteli suurimmillaan 120 länsimaista toimihenkilöä ja 64 työntekijää. Tämän lisäksi OMP:n palkkalistoilla oli 1120 niin sanottua TCN (Third Country National) työntekijää. Kun esimerkiksi Kostamuksessa kaikki työntekijät tulivat Suomesta, niin nyt näin oli ainoastaan erikoistöiden ammattimiesten tapauksessa. Merkittävimmät Saudi-Arabian ja Libyan urakat olivat meijeri (avaimet käteen-urakka), vaatetehtas, jätevedenpuhdistamoja, maanalaisia vesisäiliöitä, huolto- ja koulutuskeskus sekä asuinrakennuksia.

Kuvassa 7 on esitetty karttakuva OMP:n kansainvälisestä toiminnasta. Joissakin koh-teissa, kuten esimerkiksi Nigeriassa, Skotlannissa ja muutamissa Kaukoidän maissa toiminta rajoittui tunnusteluihin, yhteistyökumppaneiden etsintään ja tarjousten jättämiseen ilman että projekteja konkretisoitui. Kaakkois-Aasian markkinoistakin OMP:n vienti-

osasto teki selvityksiä 1980-luvun puolivälissä. Tämän alueen maiden rakennusbuumi tulisi kuitenkin alkamaan vasta hieman myöhemmin, joten projektivientiä ei toteutunut. Lisäksi tässä vaiheessa OMP:lla oli uusi omistaja (Haka), jonka johto ei vaikuttanut olemaan valmis tekemään päätöksiä kaukoviennin puolesta.

OMP:n kansainvälistymisen syiden taustalla oli mitä ilmeisemmin kasvustrategia ja toisaalta kotimaan suhdanteiden huonontuminen. Selittäväenä tekijänä oli lisäksi yrityksen osaomistajan Maa- ja vesitekniikan tuki ry:n johtohenkilöiden myönteinen asenne rakennusvientiin. Takavuosien kertomuksista välittyy myös OMP:n johdon huoli työpaikkojen puolesta kotimaan markkinoiden hiljetessä.



Kuva 7. Karttakuva OMP:n kansainvälisestä toiminnasta. (Nokela, 2016).

3.2.4 Kansainvälistymisen haasteet

Vuosikymmenten takaiseen pienen rakennusyhtiön kansainvälistymiseen liittyy lukuisia haasteita. Monissa vientikohteissa, ellei kaikissa yhteisen kielen löytäminen oli vaikeaa. Pohjoismaissa pärjättiin kutakuinkin omin avuin mutta Neuvostoliiton projekteissa

tarvittiin usein tulkkeja, joiden osaaminen oli monenkirjavaa noihin aikoihin. Kaukoviennin kohteissa toimihenkilöiden englannin kielen taito oli monesti riittävällä tasolla. Usein mainitut kulttuurierot tulevat esille kuvauksissa. Kulttuurien ja työskentelytapojen yhteensovittaminen vaati kärsivällisyyttä ja tahtoa. Ruotsissa ja Norjassa nämä tekijät eivät olleet merkittävässä roolissa. Operatiivisia haasteita näistä kohteista löytyi kuitenkin logistiikan osalta. Materiaalikuljetuksia rajoittivat pohjoisen luonnonpuistojen tarkat säännökset ja joskus kuljetusyhteyksien puuttuminen kokonaan, jolloin jouduttiin turvautumaan helikoptereihin.

Joissain tapauksissa törmättiin myös protektionismin kaltaiseen vastustukseen kohde- maan omien urakoitsijoiden ja muiden tahojen puolelta. Seurauksena oli esimerkiksi pätevyysvaatimusten muuttumista, erilaisten urakoitsijaluokitusten hankkimista ja paikallisen työvoiman käytön vaatimista. Joissain tapauksissa tarjouspyynnöllä ulkomaiselle urakoitsijalle (OMP) haluttiin vain saada vain käypä hinta selville, jonka jälkeen tilaajankin intresseissä oli ensisijaisesti sopia paikallisen urakoitsijan kanssa, kunhan hintatasoa oli pudotettu.

Eräs haasteellinen seikka vientiprojekteissa oli puutteellinen tiedonkulku. Nykyisen kaltaisia tietoliikenneyhteyksiä ei ollut käytettävissä. Urakoiden tarjoaminen, urakoiden rakentaminen ja kustannusten seuranta täytyi onnistua ilman sähköisiä tietojenkäsittelytyökaluja ja tietoliikennettä. Puhelimitse ja teleksillä tapahtuva tiedonsiirto merkitsi joissain tapauksissa vuorokausien viiveitä tiedonkulussa.

Liiketoiminnan kannalta haasteita varsinkin pienelle yritykselle aiheutti erityisesti viennitoiminnassa käyttöpääoman saanti, joka ei aina onnistunut pelkästään tulorahoituksella. Pankit ja rahoituslaitokset olivat ainakin noina aikoina vaativia vakuudeksi kelpaavan omaisuuden suhteen. Vaikkakin harvoin, niin projektit olivat joskus myös tappiollisia (erinäisistä syistä). Esimerkiksi mittavat tappiot aiheuttanut Kautokeinin kulttuuritalon rakennusurakka oli sisältänyt runsaasti urakoitsijasta riippumattomia yllätyksiä ja ollut muutenkin haastava (lähdemateriaali ei anna yksityiskohtaisempia syitä). Seuranneiden lisätöiden jälkikäteen esitettyjä laskutuksia ei hyväksytty tilaajan puolelta. Sen aikaisia urakkasopimusten ehtojen sisältöä voi vain arvailla.

4. HAASTATTELUTUTKIMUS

4.1 Haastattelututkimus tutkimusmenetelmänä

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuodoista. Kun halutaan kuulla ihmisten mielipiteitä, kerätä tietoa, käsityksiä ja uskomuksia tai kun halutaan ymmärtää, miten he arvottavat tapahtumia, on luonnollista keskustella heidän kanssaan. Haastattelu muistuttaa keskustelua monella tapaa. Molempiin sisältyy kielellinen ja ei-kielellinen kommunikatio, jossa välittyvät ajatukset, asenteet, tiedot, mielipiteet ja tunteet. Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jonka haastattelija on pannut alulle tavoitteena saada tutkimuksen kannalta merkityksellistä tietoa. Haastattelun tulos on siis seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. Tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. Tuloksena on kuva jostakin, vaikkakin epätäydellinen sellainen. (Hirsjärvi *et al.*, 2001).

Tutkimushaastattelun eri lajit eroavat toisistaan lähinnä strukturointiasteen perusteella. Eroja syntyy siitä, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelija jäsentää tilannetta. Strukturoidussa lomakehaastattelussa kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on täysin määrätty. Strukturoitu haastattelu on usein helppo toteuttaa, vaikeutena on lähinnä haastattelulomakkeen ja kysymysten muotoilu. Strukturoimattomia haastatteluja ovat muun muassa avoin haastattelu, kliininen haastattelu ja syvähaastattelu. Nämä haastattelut muistuttavat hyvin paljon keskustelua, jossa edellinen vastaus vaikuttaa seuraavaan kysymykseen. Yleensä aiheen määrittely on väljää ja aiheesta toiseen siirtyminen tapahtuu haastateltavan ehdoilla. Puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista, että jotkin haastattelun näkökohdat on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Teemahaastattelussa, joka luokitellaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi, ollaan yleensä kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja –ominaisuuksista sekä hypoteesien löytämisestä, ei niinkään ennalta asetettujen hypoteesien todentamisesta. Teemahaastattelu sisältää hahmotelman siitä, mitä kysyä, mutta ei tarkkarajaista suunnitelmaa siitä, miten kysyä sitä. Haastattelutilanne muistuttaa enemmän keskustelua kuin tarkasti ennalta laadittua kysymys kysymykseltä etenemistä. Kuitenkin kysymyksillä on tärkeä rooli haastattelun toteutuksessa. Teemahaastattelun suunnitteluun kuuluu tärkeänä tehtävänä haastatteluteemojen määrittäminen. (Hirsjärvi *et al.*, 2001).

4.1.1 Teemahaastattelun teema-alueet

Teemahaastattelun haastattelurunko muodostuu yksityiskohtaisen kysymysluettelon sijaan teema-alueuettelosta. Teema-alueet edustavat tutkittavia ilmiöitä ja niitä kuvaavia peruskäsitteitä. Haastattelutilanteessa teema-alueet tarkennetaan kysymyksillä siten, että sekä tutkija että haastateltava toimivat tarkentajana. Teema-alueiden pohjalta keskustelua

jatketaan ja syvennetään niin pitkälle kuin tutkimusintressit edellyttävät ja haastateltavan edellytykset sallivat. (Hirsjärvi *et al.*, 2001). Tämän tutkimuksen haastatteluteemoja olivat:

- Kansainvälistymisen syyt
- Kansainvälistymisstrategia
- Tarjoustoiminnassa menestyminen
- Ulkomaisen projektin toteutuksessa menestyminen
- Kannattavan vientitoiminnan edellytykset
- Kansainvälistymisen haasteet ja ongelmat
- Kansainvälistymisen riskit
- Rakennusviennistä opittua.

4.2 Teemahaastatteluiden kuvaus

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tutkimuksessa käytettävä haastattelulaji oli teemahaastattelu. Haastattelut olivat luonteeltaan avointa keskustelua. Haastattelun runkona toimi teema-alueluettelo, jota täydennettiin tarkentavilla kysymyksillä. Haastatteluissa huomioitiin joustavuuden periaate, eli pyrittiin jättämään tarpeeksi liikkumavaraa tilanneratkaisujen tekemiseen. Eri haastateltavien tapauksissa kysymykset ja niiden järjestys saattoivat vaihdella. Pyrkimyksenä oli, että haastateltavat pystyivät vastaamaan vapaasti ja omin sanoin. Haastatteluiden osallistujille annettiin myös mahdollisuus kysymysten esittämiseen.

Haastatteluihin osallistui yhteensä kahdeksan ihmistä. Haastateltavat valittiin diplomityön ohjausryhmässä. Haastatteluihin osallistujista viisi ensimmäistä olivat entisiä OMP:n työntekijöitä. Heidän lisäksi haastateltiin kahta henkilöä, joilla oli kokemusta rakennusyrityksen kansainvälisestä toiminnasta jokseenkin samalta ajanjaksolta. Toisella heistä oli pitkä ura Lemminkäisessä ja toisella pitkä ura YIT:ssä. Viimeisenä haastateltiin vielä henkilöä, jolla oli tuoreta kokemusta rakennusyritys Lemminkäisen kansainvälisestä toiminnasta. Viimeistä haastattelusta pyrittiin saamaan käsitystä siihen, missä määrin aikaisempien vuosikymmenten kokemukset ja taidot heijastuvat nykypäivään. Luovassa 5.1 käsiteltävästä aineistoanalyysistä pyrittiin myös saamaan tähän lisäinformaatiota. Haastateltavien nimet ja tehtävät on esitetty taulukossa 4. Taulukossa on mainittu tämän tutkimuksen kannalta kunkin haastateltavan oleellisin tehtävä. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin Oulun yliopiston Tellus Innovation Arenan neuvotteluhuoneessa. Neljä muuta OMP:n haastattelua pidettiin haastateltavien kotona Oulussa ja Kempeleessä. Kahden seuraavan haastattelun paikkana oli RIL:n Helsingin toimiston neuvotteluhuone. Viimeinen haastattelu tapahtui neuvotteluhuoneessa toimistorakennus Dixissä Tikkurilassa. Haastattelut nauhoitettiin käyttämällä digitaalista sanelukonetta. Nauhoitettua haastattelumateriaalia ei litteroitu kirjalliseen muotoon kokonaisuudessaan, vaan ainoastaan oleellimmat pääkohdat kirjattiin ylös. Haastatteluista saadun aineiston kokonaiskesto oli 15 tuntia ja 28 minuuttia. Haastatteluiden keskimääräinen kesto oli 1 tunti ja 56 minuuttia.

Taulukko 4. Teemahaastattelun osallistujien tiedot.

Haastattelu	Nimi	Yritys	Tehtävät
1	Tapio Kankkunen	OMP	Talousjohtaja
2	Raimo Nurmela	OMP	Vientijohtaja, NL, Ruotsi, Norja, Saudi-Arabia ja Libya
3	Pentti J. Aula	OMP	Aluejohtaja, Saudi-Arabia, toimitusjohtaja, OMP Arabia Ltd
4	Eero Puttonen	OMP	Projektipäällikkö, Saudi-Arabia
5	Olavi Lohi	OMP	Vientijohtaja
6	Lauri Palojärvi	Lemminkäinen	Yhtiön kansainvälistäminen, Irak, Nigeria, Liberia ja Kenia
7	Mikko Rekola	YIT	Kansainvälisen toiminnan johtaja
8	Timo Kohtamäki	Lemminkäinen	Toimitusjohtaja 2009-2014

Haastattelijan näkökulmasta haastatteluiden pitkä kesto oli jossain määrin haastavaa. Haastattelujen aikana keskustelu ajautui ajoittain hieman pois varsinaisesta aiheesta. Toisaalta haastatelluilta saadut laveat ja rönsyilevät vastaukset antoivat haastattelijalle käsityksen siitä, mikä oli rakennusviennin ajan kuva muutamia kymmeniä vuosia sitten. Positiivisena ongelmana voidaan pitää haastatteluista saatua runsasta materiaalia. Haastattelijan arvion mukaan tutkimuksen tulokset syntyivät tarinoiden kautta. Niitä kertomalla kymmeniä vuosia vanhat asiat palautuivat muistiin. Ajoittain tarinoita muisteltiin hyvinkin yksityiskohtaisesti.

4.3 Teemahaastattelututkimuksen tulokset

4.3.1 Kansainvälistymisen syyt

Kenties tärkeimpänä syynä OMP:n kansainvälistymiseen haastatteluista nousee kotimaan rakentamisen huono suhdannetilanne. Suomessa rakentaminen hiljeni 1970-luvun laman myötä. Kotimaan projektien päättyessä hyvää tulosta tehnyttä ja ammattitaitoista projektihenkilöstöä alkoi vapautua. Yrityksen johto halusi etsiä vaihtoehtoa irtisanomisille. Lisäksi perinteisissä kotimaan urakkakohteissa oli kova kilpailu. Puttonen kertoi, kuinka jossain vaiheessa OMP:n Konepajaan tuli kielitaitoinen johtaja, jolla oli näkemys, että Pohjoismaissa oli kilpailutilanteen kannalta paremmat mahdollisuudet kuin Suomessa.

Lohen mukaan tärkeää roolia OMP:n kansainvälistymisen syitä selittäessä esittävät myös yrityksen johdon ennakkoluulottomuus ja kiinnostus rakennusvientiin. Lisäksi laajentuminen, kasvu ja monipuolistuminen olivat luonnollista nuorekkaassa organisaatiossa. Myös yrityksen työntekijät olivat halukkaita saamaan uusia kokemuksia.

”OMP:ssähän se oli kaikki toiminta semmoista projektikohtaista ja innovatiivista ja innostuttiin herkästi ja aina katsottiin uutta.” (Lohi)

Eräänä selittävänä tekijänä OMP:n kansainvälistymiseen mainittiin muiden suomalaisten rakennusliikkeiden esimerkki. Nurmelan mukaan esimerkiksi YIT:n ja Vesi-Pekan kokemukset rohkaisivat käynnistämään vientiä Lähi-itään. Nurmela esitti kaukovientiin lähdön syynä tai oikeammin mahdollistajana pitkäkestoisen ja kannattavan Kostamus-projektin tuottamat taloudelliset resurssit.

Lemminkäisen kansainvälistymisen syiksi Palojärvi esitti muun muassa sen, että koska suomalaisen rakennusviennin päätekijä YIT kansainvälistyi, niin muutkin rakennusyrietykset halusivat tehdä niin. Se oli siis tavallaan muotia. Tärkein syy oli kuitenkin Lemminkäisen pyrkimys kasvuun. Tätä selitti osaltaan sen ajan johtamisoppi: jos ei kasva, niin kuolee. Lisäksi yrityksen johdossa vaikutti ihmisiä, joilla oli henkilökohtainen kiinnostus kansainvälistymiseen. Myös Lemminkäisen kansainvälistymisen iso mahdollistaja oli Kostamus-projekti. Palojärvi spekuloi, että ilman Finnstroin tuottoja yrityksen omistajat olisivat ajatelleet asiaa huomattavasti varovaisemmin. Palojärven mukaan 1980-luvulla tuli lisäksi uusi ajattelutapa, jonka mukaan koko yhtiön kilpailukyky kehittyi sen antautuessa avoimeen kansainväliseen kilpailuun.

”Lemminkäisellä tuli tämä selvästi tämä, ja se oli tätä porterilaisuutta, että kasvun lisäksi tähdätään kilpailukyyn kehittämiseen.” (Palojärvi)

Rekola kertoi, että selkeä syy YIT:n kansainvälistymiseen oli se, että yrityksellä oli halua kasvaa mutta toisaalta kotimarkkina oli pieni. Tässä vaiheessa oli luonnollista etsiä kasvua muualta. Lisäksi esille tuli jälleen 1970-luvun lopun suhdanteiden muuttuminen Suomessa. Rekola mainitsi syyksi myös sen, että vuosikymmenien aikana YIT:lle oli kehittynyt osaamista monella rakentamisen osa-alueella, erityisesti infrassa ja vesihuoltotekniikassa. Öljytulojen vaurastuttamat uudet markkinat avasivat uusia mahdollisuuksia. Näissä maissa investoitiin voimakkaasti ja siten YIT:n osaamiselle oli kova kysyntä.

”Kyllä suhdanteilla oli aika paljon siihen asiaan todella merkitystä.” (Rekola)

Kohtamäki, jolla on siis tuoreinta näkemystä kansainvälistymisestä, löysi Lemminkäisen kansainvälistymiseen neljä merkittävää syytä: Haettiin laajempaa kotimarkkinaa, missä suhdannevaihtelut olisivat vähäisempiä. Toiseksi puolustettiin omaa asemaa kilpailukentässä. Lisäksi haluttiin palvella asiakasta siellä missä ikinä asiakas rakentajan palveluja tarvitsi. Kasvu ja tuloksen tekeminen olivat Kohtamäen mukaan tietenkin aina se perussyy kansainvälistymiseen. Suomen kalliorakentamismarkkinat olivat pienet, ja niille oli

tyypillistä suuret heilahtelut. Lemminkäinen lähti Ruotsiin lähtökohtaisesti markkinavoilyymia tasaamaan. Asfalttiliiketoiminnan osalta Ruotsiin mentiin eräänlaisena vastaiskuna. Isot pohjoismaiset toimijat alkoivat tulla Suomen markkinoille ja Lemminkäinen halusi vastavuoroisesti olla läsnä heidän kotimarkkinallaan. Ei voinut toimia pelkästään Suomen markkinoilla, jossa myös ulkomaiset kilpailijat toimivat. Vaarana oli niin sanotusti kutistuminen kuoliaaksi. Lemminkäisen (Lemcon) projektivientiä selitti puolestaan pitkälti suomalaisten asiakkaiden palveleminen niiden rakennusinvestointien toteuttamisessa ulkomailla.

4.3.2 Kansainvälistymisstrategia

Puttonen kuvaili OMP:n rakennusviennin kehittymistä siten, että aluksi toimittiin Pohjoismaissa ja Neuvostoliitossa, sitten Lähi-idässä, minkä jälkeen kuroteltiin vieläkin kauemmaksi. Kuten kirjallisuusosiossa kerrottiin, Lähi-idän ja Afrikan markkinoiden osalta tehtiin strateginen päätös lähteä Saudi-Arabiaan ja Libyaan. Puttosen mukaan näiden maiden lisäksi myös Nigeriaan oli lähetetty tunnustelijat aikaisemmin. Hän kertoi, että markkinoita ei erityisemmin kuitenkaan tutkittu, eikä varsinaista strategiaa ollut. Puttonen jatkoi, että myöhemmin Lähi-idän markkinoiden hiipumisen jälkeen tutkittiin Kaakkois-Aasian markkinoita ja niitä tutkittiin paremmin. Lohi oli samoilla linjoilla Puttosen kanssa, hänen mukaan OMP:ssä ei tehty laajoja strategisia selvityksiä ja tutkimuksia. Lähi-itään päätettiin mennä sillä perusteella, että joku (suomalainen rakennusyriety) siellä oli ja menestyi. Lohi lisäsi vielä, että valituilla kohdemarkkinoilla haluttiin investoida nykyaikaiseen yhteiskuntaan. Lisäksi siellä oli rahaa ja siellä oli pulaa osaajista ja toteuttajista eli kilpailu oli rajallista. Aulakin sanoi, että OMP lähti Saudi-Arabiaan koska siellä oli öljyä, alhainen infrastruktuuri ja pula rakentajista. Libyan valintaa hän selitti sillä, että Vesi-Pekka (OMP:n sisaryhtiö) oli ollut siellä jo muutaman vuoden. Aula kertoi, että Lähi-idän markkinoita seurattiin Suomesta käsin. Samansuuntaisesti Kankkunen sanoi, että kohdemarkkinoista kerättiin tietoa lehdistöstä ja ulkoministeriöstä. Kankkusen mukaan kohde- maiksi valittiin Saudi-Arabia ja Libya, koska ei haluttu laajentua liiaksi. Lisäksi haluttiin välttää sotariskimaita, joten esimerkiksi Irakiin ja Iraniin ei lähdetty ollenkaan. Myös Nigeria arvioitiin liian vaikeaksi maaksi.

”Ei siinä tehty semmosia laajoja strategisia selvityksiä ja tutkimuksia. Se oli vähän semmosta, että lähetään nyt tuonne kokkeilemaan...että katottiin jos siellä joku jo oli ja näki, että siellähän rupeaa menestymään, niin lähetettiin mukkaan...ettei menty ihan sanotaan kärkiyksikössä.” (Lohi)

Puttonen kertoi tähän teemaan liittyen vientiosaamisen ostamisesta OMP:n Konepajaan. Ruotsin vientiä harjoittanut yritys ostettiin ja siitä tuli Konepajan asennusosasto, joka toimi pääasiassa Ruotsissa ja Norjassa.

Tarjottujen projektien painopiste oli muualla kuin perinteisissä urakkakohteissa. Aulan, Nurmelan ja Puttosen mukaan OMP:n tarjoamiksi projekteiksi valikoitui erityisesti erikoisosaamista vaativat jätevedenpuhdistamoprojektit. Puttonen mainitsi myös kaivostollisuuden alumiiniuunit ja Libyan meijeriprojektin. Tilaajien valikoitumisen osalta keskityttiin melko kapeaan joukkoon asiakkaita ainakin Lähi-idässä ja Pohjois-Afrikassa. Kun investoivat valtion organisaatiot oltiin löydetty (Saudi-Arabiassa Royal Commission for Jubail and Yanbu ja Libyassa Ministry of Light Industry), kohdistettiin tarjoustoiminta lähinnä näihin.

Kilpailutilannetta eri maissa epäilemättä arvioitiin. Lohen mukaan esimerkiksi Irakissa nähtiin olevan runsaasti ulkomaisia toimijoita eli kilpailutilanne oli siellä huonompi. Mitä tulee kilpailija-analyysiin, niin ainakin Aulan ja Kankkusen kertoman mukaan kilpailijoiden toimintaan ei juurikaan kiinnitetty huomiota, vaan keskityttiin omaan toimintaan. Usein ei myöskään tiedetty, ketkä projekteista kilpailivat.

Kansainvälistymisen muodoista puhuttaessa Puttonen kertoi, että Lähi-itään mentiin aluksi projekteja tarjoamaan. Hänen mukaan projektivienti oli luonnollinen tapa aloittaa toiminta. Myöhemmin oli järkevämpää perustaa paikallinen yritys. Näissä oudoimmissa maissa täytyi olla paikallinen partneri, joka tunsu maan. Puttonen korosti paikallisen partnerin tärkeyttä jo projektivientivaiheessa.

Palojärvi kertoi Lemminkäisessä kehitetystä suppiloteoriasta, jossa tarjottavien hankkeiden ominaisuudet kuvattiin kapenevassa suppilossa. Hankkeita arvioitiin yrityksen kilpailukyvyn kannalta ensin karkeassa seulassa. Seulaa tihennettiin ja lopulta tarjottavaksi tuli vain sellaisia projekteja, jotka olivat hyviä Lemminkäiselle. Kohdemarkkinan seuranta oli Palojärven mukaan edellytys kansainvälisen strategian toteuttamiselle. Kohdemarkkinan seuranta oli jo ennen kuin puhuttiin varsinaisesta strategiasta, ja se muuttui ajan myötä systemaattiseksi. Joukko kohdemaita valittiin karkealla kädellä ja niistä tehtiin kirjoituspöytä tutkimus (desk research). Kohdemaan eduiksi määriteltiin muun muassa oikeanlaisen hallinnon olemassaolo ja se, että maassa pärjäsi englannin kielellä. Lemminkäinen alkoi myös ensimmäisten joukossa hyödyntää ulkopuolisia palvelun tarjoajia näiden perustutkimusten hankinnassa. Maihin, joissa arvioitiin voivan toimia, lähetettiin ihmisiä tekemään kenttätutkimuksia (field research). Kenttätutkimusten perusteella lopulta päätettiin voiko maassa ruveta tarjoamaan jotain. Varsinaisesta kansainvälistymisstrategiasta voitiin puhua 1970- ja 1980-luvun vaihteessa. Palojärvi listasi Lemminkäisen kansainvälistymisen pääkeinoiksi CM-konseptin (Construction Management) käytön, tiettyihin asiakkaisiin erikoistumisen sekä yrityksen infraosaamisen tunnistamisen kilpailuetuna.

YIT:n strateginen suunnittelu oli Rekolan mukaan erittäin systemaattista 1980-luvulta lähtien. Kyseessä oli jatkuva prosessi, jossa strategiaa tarkasteltiin vuosittain ja se tähtäsi eteenpäin kolme vuotta. Koko yrityksen strategian lisäksi eri yksiköillä oli oma strategi-

nen suunnittelu, joka keskittyi sen yksikön toiminta-alueeseen, markkina-alueeseen kilpailuasetelmaan ja tulevien potentiaalisten projektien kartoitukseen. Tämä korostui 1990- ja 2000-luvulla, kun YIT etabloitui paikallisyrittäjiin. Ne tekivät markkina-alueensa kohdalta strategian, joka nivoutui koko yrityksen strategiaan. Lähi-itään ja Afrikkaan oltiin perustettu eri maihin aluekonttoreiden verkosto jo aikaisemmin tehtävään tukea projekteja. Tuolloin etabloitumisaste oli yleisesti ottaen matala. Saudi-Arabiaan kylläkin perustettiin jo 1970-luvun lopulla yhteisyritys paikallisen toimijan kanssa. Yhteisyritys toteutti 1980-luvulla menestyksellisesti kolme merkittävää viljasiiloprojektia hyödyntäen molempien partnereiden resursseja ja osaamista. (Myöhemmin bisnesmahdollisuuksien heiketessä yhteisyritys purettiin hallitusti ja riidattomasti.) 1990-luvun loppupuolella Baltiassa ja Venäjällä syntyi markkinaa yksityisille asiakkaille myytävistä asunnoista. YIT:n strateginen kehitys meni siihen suuntaan, että gryndausbisneksestä tuli merkittävä osa osaamista. Ja jos markkinoilla halusi toimia, niin piti muuntautua, piti paikallistua. Projektivientikonseptilla, joka oli aktiivista koko 1990-luvun, ei olisi saanut kuin harvoja erikoistöitä. Tässä vaiheessa paikallisia yrityksiä perustettiin yritysostoin. Haluttiin valmiita yrityksiä, jotka toimivat jo markkinoilla ja olivat riittävän kokoisia. Lisäksi näissä yrityksissä täytyi olla sekä osaamista että kasvu- ja kehityspotentiaalia. Yritysostojen kautta päästiin markkinoille mahdollisimman nopeasti ja päästiin markkinoiden sisäkehälle. Kohdemarkkinoiden seuranta oli paikallisten yritysten avaintoimintaa. Projektivientitoiminnan yhteydessä kohdemarkkinan seuranta tehtiin Rekolan mukaan kaikista mahdollisista kanavista ja paikan päällä käymällä. Aluekonttoriverkosto palveli tätä toimintaa seuraamalla lähialueiden markkinoita. Tietoa haettiin esimerkiksi paikallishallinnosta, suurlähetystöistä, maailmanpankista ja partneriverkostosta. Esimerkiksi Venäjällä YIT:n kilpailijoita asuntogryndauksessa olivat paikalliset urakoitsijat. Paikallistumisen lisäksi sen piti erottautua kilpailijoista erilaisella konseptilla ja erilaisella brändillä. Paikallisiin kilpailijoihin verrattuna YIT:llä oli esimerkiksi erilainen laatuajattelu ja asiakkaille tarjottiin myös apua asuntoluototuksen järjestämisessä.

”Kyllä kansainvälinen toiminta niin kuin kaikki toiminta, on se sitten pelkkää kotimaan tai muuta, niin vaatii paljon strategista suunnittelua.” (Rekola)

Kohtamäki kuvasi Lemminkäisen projektiviennin strategiaa siten, että palveltiin suomalaista asiakasta siellä, minne se ikinä sitten menikin. Esimerkiksi Nokian ja Koneen sekä metsäteollisuuden ja energiateollisuuden rakennusinvestointien perässä mentiin kaukaisiin maihin, joihin Lemminkäisellä ei ollut järkevää perustaa omaa yhtiötä ja etabloitua. Lemminkäisen roolina oli toimia näissä hankkeissa projektinjohtorakentajana. Asfalttiliiketoiminnan osalta strategiana oli puolestaan etabloituminen Ruotsiin, Norjaan ja Tanskaan. Tämä tapahtui joko ostamalla yritys tai perustamalla oma yhtiö. Kalliorakentamista Lemminkäinen harjoitti Ruotsissa mutta Suomesta käsin. Kohdemaan valintaan vaikutti se, että Ruotsissa oli suurin piirtein samankaltaiset toimintaolosuhteet. Esimerkiksi kalliooperaatio, sopimusasiakirjat ja olosuhteet olivat samankaltaisia kuin Suomessa. Li-

säksi paikallisilla urakoitsijoilla ei ollut juurikaan kilpailuetua: Pohjois-Ruotsin kohteisiin oli yhtäläiset logistiset vaatimukset etelässä sijaitseville ruotsalaisyrityksille. Lemminkäisellä oli etuna joustavampi työvoima ja hieman pienemmät palkkakustannukset. Mitä tulee kohdemaiden markkinaselvityksiin, niin Kohtamäki totesi niiden tekemisen tai teettämisen aika yksikertaiseksi ja mekaaniseksi tehtäväksi. Markkinoiden lisäksi selvityksiä oli tarve tehdä yritysostoja varten. Näitä palveluja tarjoavat esimerkiksi investointipankkiirit, jotka toimittavat kaikki tarvittavat tiedot kohdeyrityksen koosta, liikevaihdosta, kannattavuudesta, johdosta ja omistuksesta.

Kohtamäki näki, että etabloituminen ostamalla kohdemaasta on kaikessa tavanomaisessa rakentamisessa oikea kansainvälistymisen muoto. Ostettavan yrityksen olisi oltava riittävän iso ja erityisesti sillä oli oltava riittävän kyvykäs johto, joka kykenee kasvattamaan ja kehittämään toimintaa. Yhteisyrityskuviot eivät ole Kohtamäen mukaan missään nimessä huono vaihtoehto. Kuitenkin hänen arvionsa oli, että ne eivät ole lopullisia olomuotoja, vaan enemmänkin väliaikaisia ratkaisuja, eräänlaisia ponnahduslautoja. Joka tapauksessa yhteisyritys tuo toimintaan jonkinlaista hitauskerrointa.

4.3.3 Tarjoustoiminnassa menestyminen

Tarjoustoiminnassa menestymiseen liittyen haastateltavilta kysyttiin projektien toteutushenkilöiden osallistumisesta tarjouslaskentaan. Puttosen mukaan toteutushenkilöstö pyrittiin ottamaan mukaan tarjouslaskentaan ainakin jossain laajuudessa. Aula kommentoi, että tieto kulki projektien toteuttajilta tarjouslaskentaan. Nurmela näki asian siten, että projektihenkilöstö laski itselleen projekteja. Lisäksi Nurmela sanoi, että jos ei ole ymmärrystä toteutuksesta, seurauksena on laskenta keskimääräisillä hinnoilla. Tällöin helpojen projektien hinta muodostuu liian kalliiksi ja vaikeiden projektien hinta muodostuu liian halvoiksi. Tarjoustoiminnassa menestymisessä Lohi piti tärkeänä mahdollisimman hyvän asiantuntijaryhmän saamista kasaan ja laskennan toteuttamista hyvässä yhteistyössä. Projektista riippuen asiantuntijat olivat joko pelkästään omasta organisaatiosta tai sekä omasta että yhteistyöyritysten organisaatioista. Jälkimmäinen saattoi tulla kyseeseen avaimet käteen –projektissa, missä jokin yritys toimitti laitteistoasennuksen, toinen yritys prosessisuunnittelun jne.

”Projektihenkilöstö laski itselleen uusia töitä, toteutuskokemus oli välittömästi käytössä.” (Nurmela)

Haastatteluissa tuli useammankin haastateltavan kertomana esille seikka, joka selitti OMP:n menestymistä tarjouskilpailuissa. Pyrittiin etsimään tilaajan suunnitelmiin omia, parempia ratkaisuja (Kankkunen). Tavoitteena oli toimivien, kestävien ja edullisten ratkaisujen löytäminen. Tällöin projekti voitiin hinnoitella kilpailukykyisesti (Lohi). Esimerkiksi jätevesipuhdistamoiden kohdalla suurin osa ratkaisuista tehtiin omalla vaihtoehdolla, eikä alkuperäisen suunnitelman mukaisesti (tilaaja hyväksyi esitetyt vaihtoehdot). Tästä syntyi kilpailuetua (Aula).

”Tarjous perustui omaan suunnitelmaan, joka oli merkittävästi halvempi.” (Aula)

OMP:n kansainvälisen toiminnan jatkuessa sen hankintaosaaminen kehittyi. Esimerkiksi Aula kuvaili, kuinka Saudi-Arabian jätevesipuhdistamoprojekteissa opittiin hankkimaan maailmalta komponentteja sieltä mistä ne oli edullista hankkia. Tätä tietämystä käytettiin hyväksi seuraavissa projekteissa jokaisen kohteen kasvattaessa tietomäärää.

”Opittiin hankkimaan materiaalia maailmalta.” (Kankkunen)

OMP:n tavalla toimia vaikutti olevan vaikutusta tarjouskilpailussa menestymiseen. Tämä tuli esille siinä vaiheessa, kun tilaajalle oli tullut kokemusta suomalaisesta yrityksestä aikaisempien projektien osalta. Kankkunen totesi, että ulkomailla tilaajalle tai muille osapuolille oli yllättävää, että suomalaiset tekivät mitä sovittiin. Nurmelan mukaan OMP:n tapa hoitaa asioita sekä rehellisyys johtivat siihen, että se sai jatkossakin tarjouspyyntöjä. Hän kuvaili suhteita tilaajiin hyväksi. Lohen mukaan tarjoustoiminnassa menestyminen perustui asiakkaan luottamukseen, ei pelkästään hintaan.

Haastateltavilta kysyttiin ulkomaisen tilaajan asiakastyytyväisyystasosta ja sen mahdollisesta mittaamisesta. Haastatteluun osallistujat eivät muistaneet, että asiakastyytyväisyyttä olisi varsinaisesti mitattu. Vastausten perusteella se tuli esille tilaajan käyttäytymisen ja puheiden kautta.

”Jos asiakas ei olisi ollut tyytyväinen, niin ei olisi tullut uusia tarjouspyyntöjä. Se on siinä.” (Aula)

”Tyytyväinen tilaaja maksaa paremmin.” (Puttonen)

Edelleen tarjoustoimintaan liittyen Puttonen muistutti, että tarjousta laskettaessa piti huomioida riskejä, ja se kuinka valmiita suunnitelmat olivat. Myös Aula kertoi riskianalyysin mukaisista prosenttilisäyksistä laskentaan. Nurmelan mukaan ulkomaan projektin tapauksessa tarjoustoiminnassa piti ymmärtää erilaiset olosuhteet verrattuna kotimaahan.

Palojärven mukaan tarjoustoiminnassa oli oltava riittävän ajoissa liikkeellä, jotta kaikki tarvittavat toimet menestymistä varten voitiin viedä läpi. Tarjoustoiminnassa menestyminen edellytti myös, että tunsu asiakkaan riittävällä tarkkuudella ja tuli tämän kanssa toimeen. Samoin piti tuntea se ympäristö (ihmiset, lainsäädäntö, asiakirjojen laadinta ym.), missä hanke toteutettiin. Edelleen piti tunnistaa oma kilpailuetu. Lisäksi ajatellen omia resursseja ja kilpailutekijöitä oli tärkeää löytää ajoissa avaintiimi, johon kilpailuetu tiivistyy. Palojärvi sanoi, että hankkeen johtaja kiinnitettiin osaksi tarjoushanketta tai jopa sitä vetämään. Yksi menestystekijä siis oli suunnitellun hankkeen johtajan ja mielellään parin apulaisen mukanaolo jo tarjousvaiheessa. Lemminkäisen toteutuneissa hankkeissa näin myös usein oli. Palojärven mielipide oli, että jos haluttiin jatkuvasti menestyä tarjoustoiminnassa, niin oli pakko etabloitua tavalla tai toisella. Hän esitti, että etabloitua voi myös asiakkaaseen.

”Kaikki lähtee minusta siitä, että se asiakas pitää tuntea ja tulla sen kanssa toimeen. Jos ei sitä ole, niin tarjouksessa ei voi menestyä muuten kuin sitten tarjoamalla ikään kuin väärin, josta myöhemmin tulee tappiota kyllä.” (Palojärvi)

Rekola listasi tarjoustoiminnassa menestymisen tekijöiksi kilpailukykyisen laadun, kilpailukykyisen hinnan sekä referenssit. Merkittävää oli aikaisemmin tehdyt projektit ja se, minkälainen vaikutelma asiakkaaseen oli tehty. Rekola korosti asiakassuhteiden kunnoissa pitämistä. Hintakilpailukykyyn saavuttamiseksi yrityksellä piti olla selkeä näkemys, että hallitsee tekniset, tuotannolliset ja sopimustekniset asiat. Oli tärkeää hallita logistiikka, oikeanlaisen henkilöstön ja työvoiman hankinta, paikalliset normit ja projektin spesifikaatiot. Lisäksi erilaiset urakkamuotojen ja sopimusmuotojen sudenkuopat oli osattava. YIT:llä tarjouslaskentaan oli kehittynyt oma ammattitaitoinen porukka ja yleensä projektin toteutushenkilöt olivat oma ryhmänsä. Jos tarjouslaskenta tehtiin pääkonttorilla ja projektisuunnitelma oli tehty paperille, ne käytiin joka tapauksessa läpi alue-toimiston kanssa. Jos potentiaalinen kandidaatti projektin vetäjäksi oli mietittynä valmiiksi, niin tätä hyödynnettiin tarjousvaiheessa.

4.3.4 Ulkomaisen projektin toteutuksessa menestyminen

Projektihenkilöstön merkitys nousi voimakkaasti esille projektin toteutuksessa menestymisessä ulkomailla. Esimerkiksi Kankkunen tähdensi, että menestyminen oli täysin toteuttavan henkilöstön varassa. Puttosen mukaan tärkeintä oli olla hyvä porukka; työntekijät ja työnjohto. Myös Aula totesi projektihenkilöstön osaamisen, asenteen ja panostamisen työhön olevan ensiarvoisen tärkeää. Lohen mukaan projekteja vetämään ja johtamaan tarvittiin päteviä ja osaavia henkilöitä, jotka olivat lisäksi hyviä kokonaisuuden hallitsijoita. Nurmela sanoi projektihenkilöstön olevan avainasemassa projektin toteutuksessa menestymiseen. Hän jatkoi, että kohdemaan maajohto ja maakoordinaattori Suomessa loivat edellytyksiä toiminnalle.

”Projektihenkilöstön osaaminen, asenne ja panostaminen siihen työhön on aivan ensiarvoisen tärkeää.” (Aula)

Lohi korosti hyvää ja kokonaisvaltaista projektin ennakkosuunnittelua. Suunnittelussa pyrittiin löytämään ratkaisuja, joilla pystyttiin vähentämään työn määrää. Hänen mukaan projekti oli tehty valmiiksi erilaisilla vaihtoehdoilla jo tarjousvaiheessa. Projektin toteutuksen ennakkosuunnittelu saattoi olla hyvinkin yksityiskohtaista. Tavaroiden ja materiaalien määrät selvitettiin (jopa naulat, pultit ja ruuvit laskettiin). Määriteltiin, mitä tuotiin Suomesta ja mitä hankittiin maailmalta, miten kuljetettiin, miten pakattiin jne. Tämä kuvaus kohdistui lähinnä projektiviennin ensimmäisiin kohteisiin Saudi-Arabiassa ja Libyassa. Alkuaikoina näissä maissa ei ollut saatavilla juurikaan mitään materiaaleja, vaan kaikki tuotiin ulkomailta.

Kukaan haastateltavista ei kertonut ulkomaisten projektien myöhästymisistä aikatauluista. Joissain tapauksissa kohde ei valmistunut alkuperäisen aikataulun mukaisesti, mutta tällöin syynä oli lisä- ja muutostyöt. Nurmelan mukaan projektit pystyttiin toteuttamaan suunnitelmien ja aikataulujen mukaisesti. Myös Kankkunen kertoi, että aikatauluissa pysyttiin, eikä Puttonenkaan muistanut yhtään projektia, josta olisi maksettu sakkoja myöhästymisestä. Samoilla linjoilla oli myös Aula:

”Meillä ei ollut mitään aikataulumyöhästymisiä...missään ei menty myöhästymissakkoihin.” (Aula)

Haastateltavista ainakin Kankkunen, Aula ja Nurmela olivat sitä mieltä, että projektin toteutus ulkomailla ei varsinaisen rakentamisen osalta juurikaan eronnut teknisestä toteutuksesta Suomessa. Joitain paikallisia vivahteita oli esimerkiksi betonin valmistusta ajatellen, kuten erilainen kiviaines ja ilmasto-olosuhteet, mutta nämä asiat osattiin ottaa huomioon jo suunnitteluvaiheessa.

Kysyttäessä kokemuksista yhteistyöstä muiden toimijoiden kanssa vastaukset antoivat ymmärtää, että siinä pääsääntöisesti onnistuttiin. Vaikka epäilyjä osapuolten välillä joskus olikin, yhteistyö toimi yleensä hyvin (Kankkunen). Eräässä avaimet käteen –projektissa (Libya) vaadittiin monien osa-alueiden hallintaa (suunnittelu, meijeriosaaminen, laitesuunnittelu ym.) ja siten monen suomalaisen osapuolen yhteistyötä. Tässäkin projektissa onnistuttiin hyvin. (Lohi). Lähi-idässä suomalaisten välillä oli yritystasolla vähemmän yhteistyötä kuin esimerkiksi Kostamuksessa (Nurmela). Saudi-Arabiaan perustetun tytäryhtiön OMP Arabian paikallisesta kumppanista saatiin myös hyviä kokemuksia (Aula). Vastapainoksi haastatteluissa ilmeni, että pari kertaa Lähi-idässä aliurakoitsija haastoi OMP:n oikeuteen erimielisyyksien takia. Näistä oikeustoimista ei kuitenkaan koitunut seurauksia (Nurmela).

Rekolan mukaan ulkomaisen projektin toteutuksessa kaiken A ja O oli projektipäällikkö, johon uskotaan sekä muu avainhenkilöstö. Projektinjohtajan täytyi pitää huolta organisaatiosta, jotta se puhalsi yhteen hiileen työmaalla ja vapaa-ajalla. Hyvän ilmapiirin merkitys sekä mahdollisesti mukana olevan perheen hyvinvointi korostuivat työskennellessä kaukana eristyksessä. Yrityksen projektinhallintajärjestelmät oli lisäksi oltava hallinnassa. YIT:n isoissa projekteissa tehtiin mobilisointisuunnitelma, jossa projekti käytiin paperilla läpi. Suunnitelma sisälsi budjetit, aikataulut, seurantajärjestelmät, organisaatioiden määrittelyt, vastuut, pääkonttorin ja aluekonttorin tukipalvelut. asiat käytiin läpi myös mahdollisen kumppanin kanssa ja varmistettiin molemminpuolinen asioiden ymmärrys. Projektiorganisaation toiminta, myös neuvotteluiden osalta, oli tämän jälkeen itsenäistä. YIT:llä oli kuitenkin olemassa myös eräänlainen projektiorganisaation sivussa tai yläpuolella toimiva projektihallitus, joka toimi selkänäojana poikkeavia tilanteita varten. Se ei puuttunut projektin varsinaiseen johtamiseen, vaan toimi erityistilanteissa, kuten esimerkiksi isojen kalustoinvestointipäätösten kohdalla tai merkittävässä ongelmatilanteissa. Muita tekijöitä projektin toteutuksessa menestymiseen olivat projektin spesifikaatioiden

ymmärtäminen sekä aikataulussa pysyminen. Väärinymmärrykset saattoivat potentiaalisesti aiheuttaa toteutuksessa suuriakin ongelmia. Rekola arvioi, että jos aikataulujen suhteen meni hyvin, se ruokki menestystä ja antoi myös väljyyttä toimintaan.

”Aikatauluissa pysyminen on ihan...se yksi avainasia. Silloin jos projekti pysyy aikataulussa, niin yleensä se silloin menee hyvin. Jos aikatauluongelmia tulee, niin sitten se kasaa muita ongelmia.” (Rekola)

4.3.5 Kannattavan vientitoiminnan edellytykset

Lohen mukaan kannattavan vientitoiminnan edellytyksiä olivat hyvät ennakkotiedot kohdeista, kohdemaan toimintatavoista ja kohdemaan kulttuurista. Lisäksi hän mainitsi edellytyksiksi tehtävistä riippuen kielitaidon, jonka tulisi olla päättävissä elimissä erittäinkin hyvä. Kankkunen nosti tähän teemaan liittyen esille oikeat yhteistyökumppanit, aikatauluissa pysymisen ja erilaisten kansainvälistymisen muotojen käyttämisen riippuen projektista. Hän myös painotti, että osaamisen piti olla monipuolista siitäkin syystä, että asioiden selvittäminen Suomesta käsin oli vaikeaa ja hidasta johtuen huonoista tiedonsiirtoyhteyksistä. Osaamista piti olla muun muassa verotusasioissa, tullausasioissa ja rahoitusasioissa. Merkittäväksi edellytykseksi OMP:n vientitoiminnalle hän mainitsee Vientita-kuulaitoksen, joka antoi valtion takauksen projektiviejille.

”Ne piti osata ja uskaltaa siellä paikalla ratkaista ne asiat.” (Kankkunen)

Aulan mukaan kannattava vientitoiminta edellyttää hankkeiden sisällön ja näin ollen niiden kustannusrakenteen tuntemista, varmaa toteutushenkilöstöä ja varmaa, laskunsa maksavaa asiakasta. Myös Nurmela piti hyvien tilaajasuhteiden ja toteutuksen hallinnan merkitystä tärkeänä. Puttonen esitti, että kannattavaan vientitoimintaan tarvitaan jonkin uuden tilanteen aiheuttamaa markkinoiden imua. Tämä muutos markkinoilla voi syntyä esimerkiksi öljykriisin, uusien teknologioiden tai suurten kehitysprojektien kautta. Puttosen mukaan myös OMP:n vientiponnistelut liittyivät näihin muutoksiin markkinoilla.

Kilpailukyky kannattavan vientitoiminnan selittävänä tekijänä nousi esille joko suoraan tai epäsuorasti useamman haastateltavan vastauksissa. Kilpailukykyä OMP saavutti muun muassa erikoistumalla jätevedenpuhdistamoihin (Aula, Nurmela, Puttonen). OMP:n Konepaja erikoistui puolestaan alumiiniuunien valmistukseen (Kankkunen, Puttonen). Lisäksi kilpailukykyä saavutettiin aikaisemminkin mainitulla maailman laajuisella koneiden, laitteiden ym. materiaalien hankintaosaamisella. Puttosen mukaan tämä oli siihen aikaan täysin poikkeuksellista. Lähi-idässä kilpailun kiristyessä kilpailuetua haettiin halvemman TCN-työvoiman käyttöön siirtymisellä. (Nurmela)

”Pitää olla kilpailukykyinen tavalla tai toisella siinä tilanteessa.” (Puttonen)

Edellä mainittujen lisäksi haastateltavat painottivat myös yrityskulttuuriin ja johtamiseen liittyviä asioita. Vastausten perusteella OMP:n toiminnalle oli tyypillistä yrittämisen vapaus organisaatiossa (Puttonen) sekä kohdemaan henkilöstön suuret valtuudet ja vastuut (Aula). Nurmela korosti, että oli tärkeää tukea voimakkaasti vientihenkilöstöä, ja että päätöksentekoa ei voinut projektikohtaisissa toteutuskysymyksissä eikä muissa kohdemaan paikalliskysymyksissä juurikaan siirtää Suomeen. Kankkunen esitti myös tämän suuntaisia ajatuksia. Puttosen mukaan OMP oli yritystasolla monessa asiassa edelläkävijä, esimerkiksi ATK:n käyttöönnotossa se oli eturintamassa.

Myös OMP:n johdon merkitystä kannattavalle vientitoiminnalle pidettiin merkittävänä. Johtoa ja sitä kautta muiden avainhenkilöitä arvioitiin muun muassa rohkeiksi, ennakkoluottomiksi ja pioneerihenkeä omaaviksi. Kun OMP:n ja sen myöhemmin ostaneen Hakan yrityskulttuureja verrattiin, haastateltavat löysivät monia eroja OMP:n eduksi. Nurmela kritisoi, että Hakassa kuviteltiin kaikkien vientitoiminnan päätösten pystyttävän tekemään Suomesta käsin ilman kansainvälistä osaamista. Hän muiden muassa harmitteli, että Haka ei pystynyt hyödyntämään ostettua länsiviennin osaamista. Aulan mukaan Hakan johdolla ei ollut kykyä mennä uusille markkinoille eikä myöskään kykyä luottaa yrityksen uusia markkinoita selvittäviin henkilöihin. Puttonen muisteli, kuinka Kaakkois-Aasian tunnusteluja tehtiin mutta tarvittavaa päätöstä etabloitumisesta ei koskaan Hakalta saatu.

”Et voi kansainvälistyä, tai et voi siinä onnistua, jos ei ylin johto ole totaalisen komittoitunut siihen.” (Aula)

”Hakan ostaessa OMP:n heidän toimintakulttuurissa ei ymmärretty OMP:n kaltaista vikkellä toimintaa ja riskinottoa.” (Puttonen)

Palojärvi listasi kannattavan vientitoiminnan edellytykseksi kilpailuedun, markkina-alueen, pystyvät avainjohtajat ja riittävän pääomapohjan. Yrityksellä oli oltava tunnistettu kilpailuetu, joka oli jo jossain, vähintään kotimarkkinoilla koeteltu ja hyväksi havaittu. Tunnistetun markkina-alueen piti tarjota myös pysyviä toimintaedellytyksiä. Tässä kohtaa Palojärvi korosti, että markkinan ei välttämättä täytynyt olla maa tai alue. Se saattoi olla jokin asiakas, asiakasryhmä tai teknologiasegmentti. Edellytyksenä oli myös yrityksen pystyvät avainjohtajat. Johtajilla täytyi olla osaamisen lisäksi motivaatiota, joka myös kesti. Palojärvi korosti lisäksi poliittista soveliaisuutta. Yrityksen riittävän pääomapohjan tarvetta selitti ainakin se, että vientitoiminnassa saattoi kestää kauankin ennen kuin tuotteja alkoi tulla.

Rekola sanoi, että kannattavan vientitoiminnan edellytyksenä oli vahva osaaminen ja myös tietty erikoisosaaminen. Piti osata fokuoitua johonkin. Onnistuneesta fokuoitumisesta kertoo esimerkiksi n. 30 vuoden yhtäjaksoinen, mittava ja tuloksekas vesihuollon vientitoiminta eri markkina-alueilla (lähialueilla, Afrikassa, Kauko-idässä ja Lähi-

idässä). Tärkeää oli myös yrityksen toimiminen yhtenä joukkona (kotimaassa ja ulkomailla). Positiiviseen yrityskulttuuriin kuului lisäksi kannustava, kehittävä, vastuuta jakava ja vastuuseen kannustava johtaminen. Rekola mainitsi myös muutosjohtamisen, jolla hän haki sitä, että piti olla herkkyyttä. Tarvittaessa piti uusiutua ja toisaalta piti luopua. Yhdeksi kannattavan vientitoiminnan edellytykseksi Rekola nosti oikean toimintavolyymin. Yrityksen kansainvälisen toiminnan oli oltava oikeissa mittasuhteissa kokonaisuutta ajatellen. Näin esimerkiksi riskit eivät kasvaneet liian suuriksi.

”Maailmalle ei kannata lähteä kilpailemaan, jos ei hallitse sitä aluetta, josta lähtee kilpailemaan.” (Rekola)

Kun Kohtamäeltä kysyttiin kansainvälistymisen edellytyksiä, hän painotti kilpailukykyä, joka tarkoittaa äärimmäisen terävää osaamista. Kohtamäki kertoi oppineensa, että sellainen ajatus, että jos on liikaa työvoimaa tai koneita, niin se ei ole mikään perustelu kansainvälistymiselle. Hän korosti myös sitä, että ei ole olemassa mitään paikkaa, missä olisi helppo kilpailla.

”Kyllä se, että oltiin Suomessa teknisesti tosi hyviä tekijöitä, niin edesauttoi siihen, että sitten rupesi pärjäämään myöskin siellä Ruotsissa. Niin se vaan menee. Eli se kilpailukyky lähtee siitä, että se homma pitäisi osata vähintään yhtä hyvin kuin ne paikallisetkin.” (Kohtamäki)

Resurssikysymystä tarkasteltaessa Kohtamäki arvioi, että kansainvälisiin tehtäviin ei ole mahdollisista vain kasailla jotain ryhmää. Ulkomailla työskenteleviä pystytään auttamaan rajallisesti Suomesta käsin, joten sen täytyy olla melkoisen koeteltu tiimi, joka selviää siellä. Henkilöresursseihin liittyen Kohtamäki kertoi myös resursoinnin vaikeudesta Lemminkäisellä. Rekrytointitilanteissa kansainvälisillä tehtävillä houkuteltiin työntekijöitä, ja niistä oltiin myös kiinnostuneita. Kuitenkin realiteetti oli usein se että, kun ulkomaan komennus tuli ajankohtaiseksi, ei lähtijöitä ollutkaan kovin helppoa löytää. Tarvitavista resursseista tulivat myös aikaresurssi ja raharesurssi. Kohtamäki muistutti, että kansainvälistyminen vaatii hyvää suunnittelua, kilpailukentän ja markkinan tutkimista sekä oman toimintatavan miettimistä. Kansainvälistyminen voi hyvinkin edellyttää myös muutoksia yrityskulttuurissa. Esimerkiksi Lemminkäisessä tämä merkitsi muun muassa konserni kielen muuttamista englanniksi. Puutteellinen kielitaito voi olla Kohtamäen mukaan edelleen ongelma, joka voi jähmettää esimerkiksi johtoryhmän työskentelyä.

4.3.6 Kansainvälistymisen haasteet ja ongelmat

OMP:n kansainvälistymisen haasteita on käsitelty luvussa 3.2.4 kirjallisuusselvityksen kautta. Tästä aiheesta keskusteltiin myös haastatteluissa. Tätä teemaa käsiteltiin yrityksen, työntekijän ja projektin toteutuksen näkökulmasta. Aula kertoi Saudi-Arabiassa toimivia yrityksiä koskevasta säännöstä, jonka mukaan niillä piti olla vähintään paikallinen

agentti. Vaihtoehtona niiden piti hankkia paikallinen työyhtymäkumppani tai perustaa tytäryhtiö maahan. OMP aloitti toiminnan kevyimmällä vaihtoehdolla eli paikallisen agentin hankkimisella. Haasteeksi osoittautui sopivan ehdokkaan löytäminen, sillä ensimmäisen agentin kanssa OMP ei saanut yhtään urakkaa Saudi-Arabiassa. Toinen kansainvälistymisen haaste Aulan mukaan oli kilpailutilanteen kiristyminen Lähi-idän markkinoilla. Aulan lailla myös Nurmela ja Puttonen mainitsivat kilpailun kovenemisen: OMP:n kilpailukyky hävisi muutamassa vuodessa, kun paikalliset toimijat ja halvan työvoiman yritykset muun muassa Turkista ja Kauko-idän maista alkoivat tarjota projekteja. Puttonen myös vertaili projektivientiä ja etabloitumista perustamalla paikallinen yritys kohdemaan. Hänen mukaan projektiviennissä oli enemmän haasteita liittyen palkanmaksuun (päivärahat, sosiaaliturvamaksut), verotukseen ja ammattiyhdistysliikkeisiin.

Sekä Nurmela että Kankkunen esittivät, että ongelmalliseksi muodostui tarjouskannan hallinta. OMP oli kuitenkin pieni toimija ja projektikoot saattoivat olla suuria. Lisäksi joskus toteutettavaksi tuli useampia projekteja samanaikaisesti. Tarjouskanta oli jossain vaiheessa noin 60 prosenttia liikevaihdosta, kun se normaalissa kotimaan toiminnassa oli muutamia prosenteja. Nurmela lisäsi vielä, että verrattuna kotimaan arabimaissa päätökset tarjousten hyväksymisestä kestivät paljon kauemmin. OMP:n pienuus aiheutti myös toimitusvaikeuksia. Kankkusen mukaan isot kaupat alumiiniuunien toimituksista aiheuttivat kapasiteettiongelmaa OMP:n Konepajalle.

Kankkusen muita esille nostamia kansainvälisen toiminnan haasteista ja ongelmia olivat paikallisten urakoitsijoiden epävirallinen suosiminen esimerkiksi Ruotsissa, muutos- ja lisätöiden huomioiminen riittävästi esimerkiksi Norjassa sekä projektien henkilöstön, kaluston ja materiaalien organisointiin liittyvät seikat. Myös projektirahoituksen ja tarvittavien takauksien järjestäminen toivat hänen mukaan omat haasteensa. OMP:llä oli ajoittain ongelmia materiaalihankinnoissa paikan päällä. Nurmelan kertoman mukaan esimerkiksi sementin ja harjateräksen saanti loppui välillä Libyassa.

Myös työntekijöiden ja heidän perheenjäsenten näkökulma muistettiin mainita. Lohen mukaan ulkomailla työskenteleville oli tärkeää, että kotiasiat Suomessa olivat kunnossa. Nurmela otti esille väsymisen matkatyöhön ja 60 tunnin työviikkoon sekä kotijoukkojen väsymisen ja mahdolliset pelot. Muita Lohen mainitsemia haasteita olivat kielitaito ja kohdemaan erilainen lainsäädäntö. Nurmela kertoi pienistä ongelmista paikallisten viranomaisten ja lupien kanssa sekä totutusta poikkeavista paikallisista sopimusehtojen tulkinnoista. Esimerkiksi Libyassa sopimukset tehtiin sekä englanniksi että arabiaksi. Sopimuksia tulkittiin Libyan lain mukaan ja tulkintatilanteissa arabiankielinen sopimus oli määräävä. Nurmela arvioi kielitaidon riittämättömyyden yllättävän pieneksi ongelmaksi. Nurmela jatkoi vielä ongelmista kertomalla, että joissain tapauksissa OMP:n hankintaihmissä yritettiin lahjoa, mikä saattoi olla kyseisessä maassa normaali käytäntö.

Olellainen seikka huomioitavaksi kansainvälisessä toiminnassa olivat kulttuurierot. Ne saattoivat nousta esiin liiketoiminnassa ilmenevinä ongelmina. Esimerkiksi Norjassa ei

ollut alkuaikoina kulttuuria rakennusurakointia ajatellen. Tämä johti useisiin riitatilanteisiin tilaajan kanssa kesken projektien. Kuitenkin projektin loppuessa tilaajat olivat Norjassakin yleensä tyytyväisiä (Puttonen). Tässä suhteessa rakentamisen liiketoimintakulttuurit poikkesivat Norjan ja Suomen, ja erityisesti Norjan ja Ruotsin välillä. Lohi määritteli haasteeksi tai ongelmaksi myös totuuden ja rehellisyyden erilaisen käsityksen monissa maissa verrattuna Suomeen. Tämä voitaneen ajatella olevan yksi kulttuuriero. Kulttuurieroista, sopeutumisvaikeuksista tai muista seikoista johtuen joskus suomalaisia työntekijöitä joutui niin sanotusti palaamaan maitojunalla kotiin (Aula, Nurmela).

”Yleensä tulee ongelmia, ne tulee pystyä ratkaisemaan.” (Puttonen)

Palojärvi näki, että kansainvälistymisen ongelmien ydin oli rakentamisen paikallisuus. Ulkomailla uutta opittavaa oli erityisen paljon. Tähän liittyi oppimiskäyrä, eli ensimmäisissä hankkeissa haasteita ja ongelmia oli enemmän kuin myöhemmässä vaiheessa. Haasteeksi Palojärvi näki englannin kielen taitajien vähäisyys. Kielitaidon merkitys korostui tilanteissa, joissa päätöksiä piti tehdä nopeasti ja itsenäisesti. Haasteita ja ongelmia käsiteltäessä nousi esille myös korruptio. Palojärven mukaan esimerkiksi kehitysmaissa toimintaan liittyi usein, ellei jopa aina korruptio, ja useimmat firmat myös sotkeutuivat siihen.

”Rakennusbisnes on paikallista. Se on se ongelmien ydin.” (Palojärvi)

Palojärven tapaan myös Rekola huomautti, että kansainväliseen toimintaan saattoi liittyä huomattavasti haasteita toiminnan alkuvaiheessa. Kun kohdemaan käytännöt tulevat tutuiksi, on tilanne pikemminkin ”business as usual”. Kulttuurierot eivät Rekolan mukaan nousseet haasteina tai ongelmina merkittävästi esiin, vaikka YIT:llä oli toimintaa monenlaisissa kulttuureissa. Se, että kulttuuritörmäyksiä ei tullut, johtui osaltaan suomalaisten hyvästä sopeutumiskyvystä ja yhteistyökyvystä. Oma roolinsa tässä oli myös yrityskulttuurilla. YIT:llä oli pitkä kokemus kansainvälisestä toiminnasta ja se myös kurssitti työntekijöitään muun muassa eri maiden tavoista ja viranomaistoiminnasta. Jossain määrin haasteita asetti kansainvälisen liiketoiminnan pitkän aikavälin tähtäin. Tämä korostui gryndausbisneksessä, missä tonttivarantoon sekä rakenteilla oleviin ja valmiisiin asuntoihin oli kiinnitetty runsaasti taloudellisia resursseja. Markkinatilanteen muuttuminen esimerkiksi öljyn hinnan laskun vaikutuksesta saattoi tarkoittaa asuntojen myynnin vaikeutumista ja tonttien arvojen laskemista, mikä vähintäänkin viivästytti tuottojen saamista.

4.3.7 Kansainvälistymisen riskit

Kansainvälistymisen riskejä tuli haastatteluissa esille useita. Kankkusen mukaan riskejä toteutui jo materiaalien ja kaluston kuljettamisen yhteydessä Suomesta projektivientikohteisiin. Kuljetuksiin käytettyjen laivojen kannelta saattoi tippua materiaalia mereen. Tällaiseen riskiin oltiin kylläkin varauduttu vakuutuksin. Vaarana oli kuitenkin (projektin)

myöhästyminen aikataulusta, jos korvaavaa materiaalia ei saatu ajoissa. Toteutusriskejä arvioitiin Kankkusen mukaan käymällä urakkasopimus läpi tätä silmällä pitäen. Mahdollisuutta kattaa näitä riskejä kohtuuhintaisilla vakuutuksilla selvitettiin myös. Yksi OMP:n kansainvälisen toiminnan toteutunut riski oli valuuttariski (Aula, Kankkunen, Lohi, Nurmela). Valuuttariski on esimerkki riskistä, joka toteutui myös positiiviseen suuntaan. Valuuttariskejä pyrittiin poistamaan termiinikauppoja tekemällä.

Merkittävä tilaajariski toteutui Saudi-Arabiassa, kun yhden urakkakohteen asiakas vaati runsaita lisä- ja muutostöitä mutta kieltäytyi maksamasta niistä. Urakasta tuli lopulta OMP:lle hyvin tappiollinen. Tässä tapauksessa tilaajan korkea yhteiskunnallinen asema (ministeri) aiheutti sen, että OMP ei uskaltanut riitauttaa asiaa, koska pelkäsi sen vaikeuttavan liiketoimintaa maassa. Tämän tilaajariskin osalta voitiin kuitenkin puhua erikoistapauksesta. Nurmelan mukaan tilaajariski oli yleisesti ottaen vähäinen johtuen ainakin osittain aikaisemmin mainituista hyvistä tilaajasuhteista. Toisaalta tilaajan maksukyvyyn radikaali heikkeneminen mainittiin myös tilaajariskinä (Kankkunen, Lohi, Nurmela, Puttonen). Libyasta OMP joutui lopulta lähtemään hallitsemattomasti, jolloin maahan jäivät kalusto ja tukikohdat. Kun tilaaja öljyn hinnan voimakkaan laskemisen takia pystynyt tai halunnut maksamaan, niin OMP:lle jäi maksusaatavia. Erääntyviä saatavia vähennettynä omavastuuosuudella OMP sai takaisin valtion vientitakuulaitokselta.

”...että kun tilaaja ei sitte pystynytäkään maksamaan... ne sitten meni vientitakuulaitoksen piikkiin. Tämä oli semmonen hyvin tärkeä asia tämä poliittisen ja kaupallisen riskin takaus, jonka sai sieltä. Eihän sinne olis menny kukkaan ilman sitä. Se olis ollu liian iso riski.” (Kankkunen)

Tarjousten voittaminen isoista projekteista tarkoitti isoja rekrytointeja. Rekrytointiriski toteutui kuitenkin vain harvoin. Aulan ja Nurmelan mukaan kaksi suomalaista projekti-päällikköä jouduttiin lähettämään kotiin Lähi-idästä. Nurmelan muistutti, että Lähi-idän maat olivat niin sanottuja kuivia maita. Hänen mukaan suomalaisten alkoholin käyttö ei ollut iso ongelma muun muassa toverikurin takia.

Myös aliurakoitsija saattoi olla riskin lähde. Nurmela mainitsi oikeustoimista aliurakoitsijan kanssa Libyassa sekä projektin terminoisesta aliurakoitsijan osalta Saudi-Arabiassa. Jälkimäisen (myös Aulan mainitseman) projektin kohdalla OMP joutui ottamaan aliurakan haltuun eli toteuttamaan sen itse. Tämä tarkoitti satojen työntekijöiden pikaista rekrytointia.

Haastateltavien luettelemia ihmisiin kohdistuneita riskejä olivat turvallisuusriskit yleensä (Lohi), käärmeen ja skorpionin puremat, liikennekulttuurista johtuva onnettomuusriski ja lentokonekaappaus (Nurmela). Lisäksi tapahtui yksi suomalaisen kuolemaan johtanut väkivaltatilanne riidan seurauksena työmaalla (Nurmela).

Riskejä siis tunnistettiin ja niihin varauduttiin jossain määrin. Varautuminen oli esimerkiksi vakuutusten ottamista, termiinikauppojen tekemistä, urakkasopimusten arviointia ja

riskien hinnoittelua tarjouksiin. Jo ennen kohdemaan valintaa oltiin arvioitu maariskiä, ja esimerkiksi Kankkusen mukaan sotariskimaihin ei lähdetty ollenkaan. Haastateltavien kuvaukset kertovat kuitenkin myös siitä, että OMP:n riskianalyysit eivät olleet erityisen perinpohjaisia. Lohi arvioi, että riskejä ei tunnistettu eikä niihin varauduttu juurikaan. Myöskään Puttosen kommentin perusteella riskejä ei paljolti tiedostettu.

”Onhan hirveesti riskejä ollut silloin kun omppilaiset on lähteny Saudi-Arabiaan rakentamaan... osittain Omppinkin (OMP) meni suin päin tietämättä riskeistä.”
(Puttonen)

Palojärvi muistutti, että siihen aikaan (rakennusviennin alkuaikoina) riskejä ei ajateltu tai tunnistettu samaan aikaan kuin nykyään. Hän nosti ratkaisevaksi riskialueeksi yrityksen avainjohdon osaamisen. Kansainvälisessä rakentamisessa korostuu avainjohdon osaamisalueista yleisjohtaminen ja erityisesti kulttuurierojen hallinta. Kulttuurieroja löytyi alueellisesti, mutta myös toimialoittain ja yrityskohtaisesti. Kulttuurieroja saattoi olla esimerkiksi pienen ja suuren yrityksen välillä. Kansainvälistymisen riskejä ajatellen toinen johdon tärkeä osaamisen alue oli erilaiset sopimusjärjestelyt, jotka liittyivät esimerkiksi toimitussopimuksiin, reklamointiin ja hankkeen etenemisen seurantaan. Jos nämä osa-alueet hallittiin, niin vähintään kohtalaisesti onnistuttiin. Nämä olivat ne suurimmat riskit. Palojärven mukaan Lemminkäisessä ei oikeastaan tehty formaalista riskien tunnistamista. Joskin tarjouslaskelmien loppuun tehtiin yleensä riskiluettelo siitä, mikä voisi mennä pieleen. Riskeistä tehtiin lisäkustannusarvio, joka perustui pitkälti tarjouslaskijan tuntemukseen. Tämä kehittyi 1980-luvulta alkaen, kun siirryttiin maakohtaiseen seurantaan. Tarjousta tarkasteltiin isommalla porukalla ja arvioitiin mitä riskejä siihen liittyi ja miten niihin suhtauduttiin.

”Avainjohdon osaaminen, se on se ratkaiseva alue, se riskialue. Sieltä syntyy suurimmat uhat ja sieltä syntyy suurimmat mahdollisuudet.” (Palojärvi)

Rekola nosti merkittäväksi riskiksi poliittiset riskit. Näistä esimerkkinä oli YIT:n toiminnan keskeytyminen ja henkilöstön kotiuttaminen Irakissa sodan takia. Kuwaitissa sodan takia YIT:n työntekijöitä joutui puolestaan panttivangiksi muutamaksi kuukaudeksi. Väärät rekrytoinnit ovat Rekolan mukaan aina riski, mutta näitä toteutui kuitenkin vain joitain harvoja. Riskejä saattoi liittyä myös kumppanien, kuten aliurakoitsijoiden, laitetoimittajien tai materiaalitoimittajien valintaan. Rekola tähdensi, että riskejä piti arvioida etukäteen ja harkita niiden pohjalta hankkeeseen ryhtymistä. Kuitenkin jos riskien suhteen pelasi aina varman päälle, kävi helposti niin, että hommaa ei saatu.

Niistä kansainvälistymisen riskeistä, mitä Kohtamäki on kohdannut, hän mainitsi ensimmäisenä resursoinnin. Kohtamäen mukaan keskeisin riski oli se, että löytääkö parhaat tekijät. Tämä korostui esimerkiksi erikoisosaamista vaativassa kalliorakentamisessa. Osavien tekijöiden löytäminen oli haaste varsinkin tilanteissa, missä projekteja tuli toteutukseen saman aikaisesti Suomen lisäksi Ruotsissa ja Norjassa. Ruotsissa Lemminkäinen

kohtaama riski oli paikallisten hyvinkin aggressiivinen ja jopa laittomin keinoin tapahtuva oman markkinan suojaaminen. Paikalliset aliurakoitsijat kertoivat, että jos he tulevat Lemminkäisen työmaalle, niin ruotsalaiset pääurakoitsijat lopettavat heiltä tilaamisen. Venäjällä esille tullut riski oli korruptio. Jos yritys toimi suomalaisilla pelisäännöillä, niin monet asiat etenivät hitaasti. Oma riskinsä oli se, että oma väki syyllistyi korruptioon tai muihin laittomuuksiin. Merkittävä riski Venäjällä oli markkinariski. Markkinatilanteen muuttuessa huonompaan suuntaan asuntojen rakentaminen olisi tappiollista ja toisaalta hankitun tonttimaan myyntikin olisi tappiollista. Kohtamäki mainitsi vielä riskeistä paikallisten hankintamenettelyiden tai olosuhteiden riittämätön ymmärtäminen. Norjassa konkretisoitui tällainen riski, kun tienhoitourakan lumi- ja jääolosuhteet yllättivät Lemminkäisen.

4.3.8 Rakennusviennistä opittua

Tutkimuksen haastatteluiden viimeisenä teemana oli rakennusviennistä opittua. Haastateltavia pyydettiin muun muassa kuvailemaan kotimaan toiminnan ja kansainvälisen toiminnan eroja, kokemuksia ajatellen rakennusvientä tänä päivänä ja mahdollista jälkivii-sautta. Oli luonnollista, että tässä vaiheessa haastattelua kerrattiin paljolti aikaisempia asioita.

Varsinainen projektin tekninen toteutus ei haastateltavien mukaan eronnut paljon toteutuksesta Suomessa. Esimerkiksi Nurmela sanoi, että verrattuna kotimaahan vientiosaamisessa on tärkeää moninainen osaaminen työmaan ulkopuolella, kuten esimerkiksi hankinnat, rekrytoinnit ja sopimusasiat. Urakoitsijan aseman Nurmela näki joissain maissa erilaiseksi kotimaahan verrattuna. Hänen mukaan tilaaja saattoi olla täysin dominoivassa asemassa ja urakoitsija täysin alisteinen. Tästä esimerkkinä olivat ”on first demand” –takaukset, jotka tilaaja saattoi milloin tahansa rahastaa, ja ilman perusteluja. Nurmelan mukaan ainoa tapa suojautua tältä oli tehdä riittävän hyvää työtä aikataulussa ja pitää tilaajasuhteet kunnossa.

Kankkunen korosti tässä vaiheessa haastattelua rakennusviennistä opituista asioista materiaalien hankkimista maailmalta. Aula muistutti, kuinka opittiin menestymään tarjous-toiminnassa perustamalla tarjous omaan (halvempaan) suunnitelmaan alkuperäisestä tilaajan suunnitelmasta poiketen. Lisäksi hän kertasi sen seikan tärkeydestä, että oli paikallinen yhteistyökumppani, joka oli hyvissä asemissa markkinoilla. Myös Puttonen otti esille vielä yhteistyöstä kiinnostuneen hyvän paikallisen partnerin, joka hallitsi paikalliset olosuhteet. Henkilökohtaisesti Puttonen sanoi oppineensa ehkä eniten juridiikasta ja sopimustekniikasta.

Lohi arvioi, että kansainvälisestä toiminnasta saa laajemman maailmankatsomuksen, se laventaa näkemystä ja suhtautumista asioihin. Hän lisäsi, että ulkomailta työskentelevillä maailmankansalaisilla on monipuolista kokemusta, mistä on etua sekä henkilöille että

yrittäjille. Lohi määritteli kansainvälistä kokemusta omaavat henkilöt yritykselle käyttökelpoisiksi. Puttonen näki samansuuntaisesti suomalaisessa rakennusviennissä ja kansainvälisessä toiminnassa hyötyjä. Yritykset kehittyisivät kansainvälisesti ja monia teknologioita, menetelmiä ja toimintatapoja voitaisiin ottaa käyttöön täällä. Kansainvälisistä yrityskulttuureista voitaisiin myös oppia.

Rakennusvientiä tänä päivänä OMP:n haastateltavat arvioivat siten, että etabloituminen on kenties oikea ratkaisu nykyään. Puttonen arvioi paikallisen tytäryhtiön ilmeisesti parhaaksi vaihtoehdoksi viennin aloittamiseen. Samoin ajatteli Nurmela, hänenkin mielestä vienti nykyään vaatii etabloitumista kohdemaahan tytäryhtiön tai osakkuusyhtiön kautta. Projektivientikohteena voisi olla hänen mukaan Venäjän pohjoiset investointikohteet. Suomalaisilla, joilla on kokemusta venäläisistä ja arktisista olosuhteista, olisi siellä etulyöntiasema. Myös Aulan mukaan projektivienti on nykyään harvoissa tapauksissa mahdollista, se voisi ehkä tulla kyseeseen esimerkiksi kehitysyhteistyöprojektin tapauksessa.

Jälkiviisaana Puttosen mielestä OMP olisi voinut mennä Lähi-itään muutamaa vuotta aikaisemmin, jolloin kilpailu siellä olisi ollut vieläkin vähäisempää. Kaakkois-Aasiaan, missä kauppoja ei syntynyt, olisi pitänyt hänen mukaan etabloitua. Nurmelan sanoi, että jälkiviisaana olisi voinut kouluttaa ihmisiä enemmän ainakin kielistä, kansainvälisestä toiminnasta ja lainsäädännöstä.

”Ei ollut kielitaitoa, ei kansainvälistä kokemusta, ei riskitietoisuutta. Sen sijaan oli pioneerihenkeä, työtä pelkäämättömiä ja oppimishaluisia omppilaisia.” (Nurmela)

Palojärvi oli sitä mieltä, että jos aikoo menestyksellisesti toimia, vientiajattelusta pitää siirtyä ehdottamaan pyrkimykseen pysyvään toimintaan valituille markkinoille. Yhden projektin yksittäisestä viennistä pitää päästä kohti teollisempaa toimintaa. Palojärven mukaan maailmalla on edelleen kysyntää riittävästi. Ensimmäisenä ei kannata mennä vaikeisiin olosuhteisiin. Onnistumiseen tarvitaan sekä yksilöiden että organisaation sitkeyttä. Lisäksi tarvitaan johdonmukaista strategista ajattelua. Yrityksellä on oltava tunnistettua ja harjoiteltua kilpailukykyä ja sen suhteen on oltava tarvittaessa luova. Jonkin uuden kilpailuedun kehittäminen voi olla erityisesti pk-yrityksille kallista, ja tähän voisi olla tarpeen löytää resursseja joltain julkiselta taholta. Suomalaisien vahvuuksina Palojärvi mainitsee tietyt käyttäytymispiirteet, avoimuus, rehellisyys ja varsinkin poliittinen neutraalius.

Tähän teemaan liittyen Rekola tähdensi, että yrityksellä on oltava ydinosaamista ja se pitää pystyä maastouttamaan eri markkina-alueille. Ydinosaaminen on sopeutettava paikalliseen ympäristöön, sitä on jalostettavat ja kehitettävä yhdessä paikallisen partnerin kanssa. Rekolan mukaan yritysostoihin panostaminen toimii kasvun vauhdittajana. Yritysosto on vaativa prosessi ja siihen on satsattava paljon aikaa mutta se kantaa hedelmää. Strateginen suunnittelu on ydinasia. Menneiden vuosien projektiviennin buumia on Re-

kolan arvion mukaan vaikea kuvitella nykyään. Markkinat, toimintaympäristöt ja yritykset elävät jatkuvaa muutosta eli menneeseen ei ole paluuta, vaan suunta on kohti uusia ja uudenlaisia haasteita. Jälkiviisautena Rekola mainitsi nopeamman reagoitiherkkyuden. Hänen mielestä joissain tilanteissa YIT:ssä olisi voitu reagoida aikaisemmin, esimerkiksi luopuessa jostain liiketoiminnasta jollain markkinalla.

Kohtamäellä oli hyviä kokemuksia erikoistumisesta. Lemminkäisen kalliorakentaminen, päällystystoiminta ja projektinjohto olivat niitä erikoisosaamisen alueita, joille löytyi kysyntää Suomen rajojen ulkopuolelta. Tilaajasuhteiden ja asiakaslähtöisen ajattelun tärkeyttä Kohtamäki korosti erityisesti projektinjohtoliiketoiminnassa. Yrityskulttuurin, vientihenkisyyden ja rohkeuden Kohtamäki tunnisti oleellisiksi asioiksi. Hän muistutti, että tässä suhteessa yritykset ovat hieman erilaisia kuin muutama vuosikymmen sitten. Nykyään yritykset ovat usein pörssiyrityksiä, jotka raportoivat systemaattisesti, laativat ja julkistavat strategioita ja toimivat niiden mukaan. Entisen kaltaisia kansainvälistymisen kokeiluja ja irtiottoja on siten vaikeampi tehdä nykyään.

”...Että sijoittajat arvostaa sitä, että yritys kehittyy vakaasti ja systemaattisesti ja ymmärrettävästi, ja siihen maailmaan huonosti sopii niinku sellaiset irtiotot.”
(Kohtamäki)

Toiminnan rehellisyyttä Kohtamäki piti aivan keskeisenä asiana. Toisaalta kohdemaata tulisi valita siten, että siellä on mahdollisuus toimia suomalaisten etiikkaan sopivilla pelisäännöillä. Toisaalta rehellinen toiminta on kilpailukykytekijä, jopa keskeinen sellainen. Esimerkiksi Venäjän asuntomyynti perustui pitkälti tähän. Venäläisellä ostajalla on hyvä laatumielikuva suomalaisten tekemistä asunnoista. Ne valmistuvat silloin kun on luvattu, ne ovat laadultaan hyviä ja yleisesti ottaen tehdään mitä on luvattu. Kansainvälisiin projekteihin lähtijöiltä vaaditaan Kohtamäen mukaan edelleen poikkeuksellista itsenäisyyttä. Vastuuta täytyy antaa ja sitä pitää pystyä ottamaan. Nykyään yritysten järjestelmät ja ohjausmekanismit ovat kyllä kehittyneet, mikä toisaalta vie valtaa pois ja toisaalta tuo työkaluja työn tekemiseen. Kohtamäki piti kansainvälistä hankintaosaamista yhtenä mahdollisena etuna. Tai pikemminkin hän piti sitä jo edellytyksenä. Pelkästään paikallisten hankintakanavien varassa toimiminen voi tarkoittaa putoamista pois kilpailusta. Innovatiivisuus tuli Lemminkäisen osalta esille kierrätysasfaltin hyödyntämisessä. Innovatiivisuutta tarkasteltaessa kilpailukykytekijänä Kohtamäki tähdensi, että tätä on syytä tarkastella huolellisesti. Tämän suhteen pitää siis olla kriittinen, koska kyllä muuallakin osataan. Omilla innovaatioilla toteutuksessa ja omilla suunnitteluratkaisuilla on joka tapauksessa hänen mukaan nykyäänkin merkitystä. Kohtamäki allekirjoittaa tämän voimassa olevaksi kilpailueduksi edelleen.

Kohtamäen mukaan kansainvälisestä toiminnasta tulee yritykselle kokemusta ja osaamista. Esimerkiksi sopimusmaailman käytäntöjä, teknistä osaamista ja laatujärjestelmiä voi tuoda hyödynnettäväksi kotimaan liiketoimintaan. Kansainvälistymisestä saatavana

hyötynä liiketoimintaan on myös suhdanteiden tasaus, josta tulee vakautta ja stabiiliutta tekemiseen.

4.4 Teemahaastatteluiden tulosten analysointi

Teemahaastatteluilla pyrittiin saamaan vastauksia kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haettiin selitystä OMP:n kansainväliseen menestykseen. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli:

1. Mitkä olivat ne tekijät, joiden avulla OMP saavutti aikanaan kansainvälistä menestystä?

Haastatteluiden tulosten perusteella OMP:n kansainvälinen menestyminen perustui vahvasti osaamiseen. Perinteisen rakentamisen lisäksi osaamista löytyi erikoiskohteiden toteuttamiseen. Parhaimmat esimerkit erikoisosaamisesta olivat jätevedenpuhdistamot ja alumiiniuunit. Lisäksi erikoisosaamista vaati meijerin toteuttaminen avaimet käteen –projektina. Erona kotimaan toimintaan vientihenkilöstöltä vaadittiin monipuolista osaamista työmaan ulkopuolelta. Vaadittavat taidot liittyivät esimerkiksi sopimusasioihin, verotusasioihin, rahoitusasioihin, takauksiin, rekrytointeihin, kielitaitoon ja hankintoihin. Erityisesti hankintaosaaminen kansainvälisiltä markkinoilta nousi tutkimuksessa esille. Ulkomailla työskenteleviltä henkilöiltä vaadittiin myös sopeutumiskykyä paikalliseen kulttuuriin ja paikallisiin olosuhteisiin sekä oikeanlaista asennetta ja rohkeutta.

Jotta ulkomailla menestyi, sinne piti ensin lähteä. Tärkeä tekijä, joka lähtemistä selitti, oli hyvä kysyntä jollakin markkinalla. Kyseessä saattoi olla lähivientiä tarkoittava markkina, jolla kilpailutilanne oli edullisempi verrattuna kotimaahan. OMP:n tapauksessa lähivienti kohdistui Ruotsiin, Norjaan ja Neuvostoliittoon. Jonkin muutoksen aiheuttamana saattoi myös syntyä uusien markkinoiden imua. Näin tapahtui Lähi-idässä ja Pohjois-Afrikassa valtioiden investointihalukkuuden ja öljyn hinnan nousun tuoman vaurastumisen myötä. Potentiaalista menestymistä uusilla markkinoilla puolsi myös pula rakentajista.

OMP:n kansainväliseen menestymiseen tarvittiin hyvän markkinatilanteen lisäksi kilpailukykyä. Sitä saavutettiin edellä mainitulla monipuolisella osaamisella. Kilpailukykyä saatiin myös erikoistumisen kautta. Lisäksi OMP:n nuorekas ja innovatiivinen organisaatio sekä tietynlainen edelläkävijyys voidaan katsoa kilpailukykytekijäksi. Tarjoustoiminnassa saatiin kilpailukykyä käyttämällä omia suunnitelmia ja vaihtoehtoja. Tarjous voitiin hinnoitella kilpailukykyisesti. Edullisemmista ratkaisuista hyötyi myös tilaaja, eli tässä suhteessa asiakkaalle pystyttiin tuottamaan lisäarvoa.

Edullisten suunnitelmien ja ratkaisujen ja edullisten kansainvälisten hankintojen lisäksi OMP menestyi tarjoustoiminnassa panostamalla urakan sisällön tarkkaan tuntemiseen. Oli tärkeää, että tarjouslaskentaan osallistui monipuolinen asiantuntijaryhmä hyvässä yh-

teistyössä. Projektin toteutushenkilöt osallistuivat tarjouslaskentaan ainakin jossain laajuudessa. Projektin toteutuksen ymmärrys edesauttoi välttämään tarjousten laskelmien keskiarvoistumista. Myös hyvä asiakastyytyväisyys hyödynsi OMP:tä myöhemmissä tarjouskilpailuissa. Tarjoustoiminnassa menestyttiin lisäksi siksi, että laskelmissa osattiin huomioida riittävästi riskejä, suunnitelmien valmiusasteita ja totutusta poikkeavia olosuhteita.

Projektin toteutuksessa oli tärkeää hyvä ja kokonaisvaltainen ennakkosuunnittelu. Merkittävä tekijä oli myös luonnollisesti projektihenkilöstön osaaminen, asenne ja monet ulkomaan projektissa pärjäämistä puoltavat ominaisuudet. Toteutuksen osaamisen ja projektin hyvän ennakkosuunnittelun seurauksena projektien myöhästymisiä ei juurikaan esiintynyt. Aikataulussa pysyminen oli seuraus ja myös menestystekijä. Onnistuminen edellä mainituissa asioissa tarkoitti myös hyvää asiakastyytyväisyyttä. Hyvä asiakas oli maksava ja osaltaan yhteistyökykyinen. Hyviä tilaajasuhteita korostettiin haastatteluissa. OMP:n tapa toimia oli olla rehellinen ja tehdä mitä oli sovittu. Tämä mahdollisti hyvien tilaajasuhteiden säilyttämisen.

Saavutettua kansainvälistä menestystä kannattavan vientitoiminnan muodossa selittää OMP:n onnistunut yhteistyö muiden toimijoiden kanssa. Yhteistyötä tehtiin suomalaisten yritysten välillä erityisesti avaimet käteen –projekteissa. Oikean partnerin löytämisen jälkeen Saudi-Arabiassa (pakollisen) paikallisen agentin kanssa yhteistyö sujui hyvin. Yhteistyö syventyi osaomistajuuteen paikallisessa osakkuusyhtiössä.

Riskienhallinnan osalta voidaan ajatella, että OMP:n rakennusviennin riskien tunnistaminen ja niihin varautuminen ei ollut kaiken kattavaa mutta ei myöskään olematonta. Jo maavalinnan yhteydessä arvioitiin joidenkin maiden riskit liian suuriksi. Vakuutuksilla ja muun muassa termiinkaupoilla poistettiin joitain riskejä. Kenties OMP:n riskienhallintaa oli, että tehtiin hyvää työtä aikataulussa pitäen tilaaja tyytyväisenä, ja välttyttiin näin monelta harmilta.

OMP:n kansainvälisen toiminnan menestys juontaa yrityskulttuuriin ja johtamiseen. OMP oli organisaationa ketterä ja ihmisten tehtäväkuvat olivat joustavia. Tyypillistä oli yrittämisen vapaus. Tätä kuvaa lausahdus ”Se tekee, joka osaa ja uskaltaa”. Vientitoiminnassa kohdemaan henkilöstöllä oli suuret valtuudet ja vastuu. Johto luotti henkilöihin ja heidän päätöksentekokykyyn. Haastatteluissa kansainvälistä menestystä selitettiin myös kuvailemalla OMP:n johtoa vientihenkiseksi, ennakkoluulottomaksi, rohkeaksi ja pioneerihenkiseksi. Vaikka OMP:ssä huomiottiin riskejä, niitä uskallettiin myös ottaa. Organisaatiossa tapahtui myös oppimista. Opittiin uusia toimintatapoja, opittiin käyttämään yhteistyökumppaneita ja kehittämään yhteistyötä. Haastatteluissa nousi myös esille epävirallinen yhteistyö eri yritysten henkilöiden välillä tiedonvaihdon muodossa. Tänä päivänä tätä sanotaan verkostoitumiseksi.

Edellä esitetyjä OMP:n kansainvälistä menestystä selittäviä tekijöitä täydentämään seuraavassa on tarkasteltu tätä näkökulmaa Lemminkäisen ja YIT:n osalta. Haastatteluissa esille tulleiden näiden yritysten vastaavista menestystekijöistä löytyy paljon samankaltaisuuksia ja joitain pieniä eroavaisuuksia. Osaaminen ja varsinkin erikoisosaaminen nähtiin menestystekijäksi kautta linjan. Yrityksen johdon, muun avainhenkilöstön sekä kohde- maan projektihenkilöstön, erityisesti projektipäällikön roolit nähtiin merkittävinä. Jois- sain haastatteluissa painotettiin projektin johdon osaamisen tärkeyttä, ja toisissa painotet- tiin yrityksen johdon kyvykkyyden merkitystä. Mitä kauemmas menneisyyteen mentiin, sitä merkityksellisempää oli ulkomailla työskentelevien itsenäinen työskentely, monipuol- linen osaaminen myös työmaan ulkopuolisissa asioissa sekä vastuun antaminen ja otta- minen. Nykyään näiden merkitys on vähentynyt mutta edelleen ne ovat jossain määrin voimassa.

Innovatiivisuus yhtenä OMP:n kilpailukykytekijänä tuli esille esimerkiksi omien suunnitelmien ja vaihtoehtojen esittämisenä tarjoustoiminnan yhteydessä. Tämä ei tullut spon- taanisti esille muissa haastatteluissa. Kuitenkin viimeisessä haastattelussa, jonka haasta- teltavalla oli viimeaikaisinta kokemusta kansainvälisestä toiminnasta, tätä erikseen ky- syttäessä se tunnistettiin mahdolliseksi kilpailueduksi nykyäänkin. Samaan hengenvetoon tuli muistutus siitä, että yrityksen innovatiivisuutta tai muuta kilpailukykytekijää tulee tarkastella huolellisesti ja kriittisesti. Kansainvälistä hankintaosaamista kuvattiin OMP:n aikana yhdeksi kilpailutekijäksi. Haastatteluiden tulosten perusteella se on näinä päivinä enemmänkin edellytys ja jopa välttämättömyys kansainvälisessä toiminnassa, ja miksei myös kotimaan toiminnassa.

Toisesta tutkimuskysymyksestä toivottiin saatavan kuvauksia OMP:n aikana rakennus- yrityksen kansainväliseen toimintaan liittyvistä haasteista ja ongelmista. Toinen tutki- muskysymys oli:

2. Mitä ongelmia OMP:n kansainvälisessä toiminnassa tuli vastaan?

Eräs haastateltava muistutti siitä tosiasiasta, että jokaisessa rakennusprojektissa tulee on- gelmia, ja että ne tulee pystyä ratkaisemaan. Ulkomaisessa projektissa tulee kuitenkin usein eteen ongelmia, joita ei esiinny kotimaan toiminnassa. OMP:n vientihenkilöstö jou- tui ratkomaan ongelmia pitkälti paikan päällä ja itsenäisesti. Tämä edellytti paljon vas- tuuta ja valtaa esimerkiksi päätöksenteon suhteen. Haasteena oli myös se, että ongelmien ratkominen vaati hyvinkin monipuolista osaamista. Vientihenkilöstön oli hallittava pro- jektin toteutuksen paikalliset vivahteet, hankinnat, rekrytoinnit, sopimustekniikka, vero- tusasiat, takausasiat sekä henkilöstön, kaluston ja materiaalien organisointi. Lisäksi piti tunnistaa paikalliset määräykset ja lainsäädäntö sekä urakoitsijan mahdollisesti erilainen asema suhteessa tilaajaan.

Kansainvälisessä toiminnassa oli usein välttämätöntä ja joskus pakollistakin olla paikallinen kumppani. Haasteena oli löytää kumppani, joka oli halukas yhteistyöhön, osasi asiansa ja jolla oli oikeanlaisia kontakteja. Joskus, vähäisessä määrin tosin, yhteistyökumppanin kanssa tuli riitoja erimielisyyksien takia. Muiden toimijoiden kanssa toimiessa törmättiin myös kulttuurieroihin, jotka osaltaan aiheuttivat omat ongelmansa OMP:n kansainvälisessä toiminnassa. Esimerkiksi totuuden ja rehellisyyden merkitys oli joissain maissa erilainen, mihin Suomessa oli totuttu. Kulttuurieroista tai muista sopeutumisvaikeuksista johtuen joitain (harvoja) OMP:n suomalaisia työntekijöitä jouduttiin lähettämään takaisin kotimaahan. Rakennusurakoinnin kulttuurierot tai kulttuurin puute aiheuttivat jonkin verran riitatilanteita tilaajan kanssa Norjassa. OMP:n kansainvälistä liiketoimintaa hankaloittavia kulttuurieroja olivat lisäksi paikallisten viranomaisten toimintatavat sekä paikallisten sopimusehtojen totutusta poikkeavat tulkinnat.

Ajoittain ongelmalliseksi muodostui tarjouskannan hallinta. Toteutettavaksi saattoi tulla useampi projekti samanaikaisesti. Lisäksi projektikoot olivat usein suuria. OMP:n pienuus tarkoitti myös sitä, että iso kauppa esimerkiksi alumiiniuunien toimituksesta aiheutti kapasiteettiongelmia Konepaja-yksikölle. Isojen projektien toteutus aiheutti myös haasteita projektirahoituksen ja takauksien järjestämiseen. Alkuaikoina aliurakoitsijoiden puute oli ongelma siinä mielessä, että OMP joutui investoimaan voimakkaasti koneisiin ja kalustoon.

Kun Haka oli ostanut OMP:n, sen vientitoimintaan kohdistui uudenlaisia ongelmia yrityksen sisältä. Yrityksen organisaation rakenne oli nyt liian monimutkainen ja jäykkä. Sen toimintakulttuuri ei mahdollistanut tarvittavaa ketterää, joustavaa ja rohkeaa toimintaa. Hakassa vientitoiminnan päätöksentekoa keskitettiin liiaksi kotimaahan.

OMP:n kansainväliseen toimintaan liittyi useita riskejä, joista osa tunnistettiin ja osa jäi tunnistamatta. Moniin riskeihin myös varauduttiin. Maariskiä arvioitiin ja joihinkin maihin päätettiin olla menemättä. Taloudellis-hallinnollisia maariskejä toteutui taloudellisen tilanteen muuttuessa öljyntuottajamaissa. Öljyn hinnan voimakas lasku aiheutti talouden laskukauden ja seurauksena oli saatavien viivästyminen. Tilaajilta jäi myös saatavia maksamatta kokonaan. Lainsäädännöllisiä maariskejä esiintyi jonkin verran lakien ja asetusten oletetusta poikkeavan tulkinnan muodossa. Toteutusriskeistä teknisiä riskejä toteutui esimerkiksi kuljetusten yhteydessä sekä aliurakoitsijan ja yhteistyökumppanin toiminnan seurauksena. Esiintyneitä kaupallisia riskejä olivat ainakin sopimussaatavien jääminen maksamatta sekä tehdyn ja laskutetun työn epäsuhta. Vähäisiä toteutuksen henkilöriskejä toteutui johtuen henkilöstön viihtymisestä, erilaisesta kulttuurista tai erimielisyyksien käsittelystä. Ihmisiin kohdistuneita riskejä olivat muun muassa liikenneonnettomuudet, käärmeen ja skorpionin puremat, yksi lentokonekaappaus ja yksi väkivallanteko.

5. TULOSTEN ANALYSOINTI JA SOPIVUUS NYKYISEEN TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN

5.1 Aineistoanalyysi

Haastattelututkimuksen tueksi tehtiin aineistoanalyysi, missä tarkasteltiin suomalaisten rakennusyrietysten kansainvälistä toimintaa. Tarkastelun kohteena olevat yritykset otettiin Rakennuslehden (Rakennuslehti, 2018) kokoamasta vuosittaisesta Suurimmat-kyselystä. Analyysi rajattiin koskemaan rakennusyhtiöitä, joiden liikevaihto oli yli 200 miljoonaa euroa. Lisäksi valintakriteerinä oli, että yritykset harjoittivat kansainvälistä toimintaa tai suunnittelivat sen aloittamista. Koska ruotsalaiset yritykset NCC, Peab ja Skanska eivät julkista maakohtaisia tilinpäätöstietoja, näiden suomalaiset tytäryhtiöt jätettiin tarkastelun ulkopuolelle. Tässä tutkimuksessa tydytään esittämään huomautus, että ruotsalaisten rakennusyrietysten suomalaisten tytäryhtiöiden kansainvälinen toiminta on todennäköisesti rajattua. Erityisesti toiminta Ruotsin markkinoilla on mitä ilmeisemmin pois suljettu vaihtoehto. Tutkimuksen aineistoanalyysiin tuli näin ollen yhteensä viisi yritystä.

5.1.1 YIT

YIT:n ja Lemminkäisen yhdistymistä 1.2.2018 kuvataan YIT:n vuosikertomuksessa ”strategisesti tärkeäksi askeleeksi matkalla yhdeksi johtavista kaupunkikehittäjistä Pohjois-Euroopan rakentamisen markkinoilla”. Yhdistymisen tavoitteena on vahvistaa tasetta merkittävästi sekä lisätä monipuolisesti resursseja ja suhdannekestävyyttä. Yhdistymisen myötä kerrotaan avautuvan myös monipuolisia kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia. YIT:n raportointisegmentit ovat Asuminen Suomi ja CEE, Asuminen Venäjä, Päällystys, Infra-projektit, Toimitilat ja Kiinteistöt. Yrityksen strategiana on hakea kasvua CEE-maissa, joissa kysynnän kasvu on vahvaa. Myös kannattavuus on ollut CEE-maissa keskimääräistä parempi. (vuosikertomus 2017). YIT on sopinut vuoden 2018 kesäkuussa yhteisyrityksen perustamisesta Slovakiaan. Yhteisyritys, josta YIT ja RSJ Investments omistavat kumpikin 50%, kehittää asuintalo- ja liiketilahankkeita Bratislavassa. YIT kertoo tämän olevan osa yrityksen strategiaa kasvaa ”kannattavasti kumppanien kanssa”. Lisäksi yhteisyrityksen perustamista kuvataan keinona kasvattaa pääomatehokkaasti investointikapasiteettia. (YIT OYJ Sijoittajauutinen 26.6.2018).

YIT:n ja Lemminkäisen yhdistetyssä portfoliossa on toimintaa 11 maassa (Suomi, Venäjä, Ruotsi, Norja, Tanska, Viro, Latvia, Liettua, Tšekki, Slovakia ja Puola). Kokonaisliikevaihto (yli 3,8 miljardia euroa) jakautuu maantieteellisesti seuraavasti (arvio): Suomi 2654,1 Me, Venäjä 462,0 Me, Skandinavia 391,1 Me, Baltia 273,8 Me ja CEE-maat 110,2 Me. Näin ollen ulkomaan toiminnan osuus liikevaihdosta on 32 %. Yrityksen toiminnallinen jako ulkomailla on: Venäjällä Päällystys, Toimitilat ja Asuminen, Skandinaviassa

Päällystys ja Infraprojektit, Baltiassa Päällystys, Infraprojektit, Toimitilat, Kiinteistöt ja Asuminen sekä CEE-maissa Toimitilat, Kiinteistöt ja Asuminen. Aikaisempaa tasapainoisemman tuote- ja palvelutarjoama sekä laajemman maantieteellisen kattavuuden odotetaan tarjoavan uusia kasvumahdollisuuksia sekä vakautta suhdanteiden muutoksia vastaan. YIT:n mukaan suurempi koko mahdollistaa erikoistumisen ja ketteryuden, koska suuren organisaation sisällä voi olla pieniä erikoistuneita yksiköitä tai ns. start-up hubeja. YIT kehittää uutta liiketoimintaa sekä digitalisoi ja parantaa asiakaskokemusta Asumisen palvelut-kehitysohjelmalla. Esimerkiksi Venäjällä on lanseerattu YIT Plus-palvelu, jossa asiakas voi muun muassa ostaa lisäpalveluja, tilata huoltotapahtumia ja maksaa palveluista. (Vuosikertomus 2017).

YIT:n liiketoiminnan riskejä Venäjällä mainitaan olevan korostunut väärinkäytösten riski. Toimenpiteinä YIT:n yritysturvallisuuteen kiinnitetään erityistä huomiota keskeisissä toimintaprosesseissa, kuten tontinhankinnassa, rekrytoinnissa, vartioinnissa ja ostamisessa. Yrityksen hankintaprosessin läpinäkyvyyttä on kehitetty tarkoituksena mahdollistaa tehokkaampi hankinta ja harmaan talouden ennaltaehkäiseminen toimitusketjussa. Toimintaympäristön muutoksiin liittyvien strategisten riskien hallintatoimia ovat jo mainitut liiketoiminta- ja projektiportfolion hajautus sekä maantieteellinen hajautus. YIT:n kansainvälisen liiketoiminnan lähiajan riskejä ovat Venäjän talouskehitykseen liittyvät epävarmuustekijät. Öljyn hinnan vaihtelu ja ruplan hinnan volatiliteetti, geopoliittiset jännitteet ja inflaatio voivat vaikuttaa heikentävästi ostovoimaan ja kuluttajien luottamukseen. CEE-maissa markkinoiden ylikuumentuminen vaikuttaa toteutuessaan muun muassa resurssien hintatasoon ja saatavuuteen. Viranomaistoimintaan, lupaprosesseihin ja niiden sujuvuuteen liittyy epävarmuustekijöitä erityisesti Venäjällä ja CEE-maissa. Merkittävimpiä taloudellisia riskejä ovat valuuttakurssikehitykseen ja rahoituksen saatavuuteen liittyvät riskit. YIT:n suunnittelee pienentävänsä Venäjälle sitoutunutta pääomaa n. 77 Me vuoden 2018 loppuun mennessä osana pääoman kiertonopeuden parantamista. Skandinavian asuntorakentamisen markkinoiden negatiivinen kehitys saattaa vaikuttaa rahoituksen saatavuuteen. (Vuosikertomus 2017).

5.1.2 SRV

SRV:n strategiana on toimia valituissa kasvukeskuksissa Suomessa, Venäjällä ja Virossa. Tällä hetkellä yrityksellä on kansainvälistä toimintaa Venäjällä, missä se rakentaa ja operoi eli osaomistaa kauppakeskuksia Pietarissa ja Moskovassa sekä rakentaa omaperustaisia asuntoja Viipurissa. SRV:n asiakkaina on institutionaalisia sijoittajia, kauppakeskusten vuokralaisia ja asiakkaita sekä asunnonostajia. Pääkilpailijoita ovat paikalliset toimijat. SRV mainitsee omiksi vahvuuksiksi Venäjän moderneimpiin kuuluvien kauppakeskusten oberoimisen ja osaomistamisen sekä niiden kehittämisen realisointia varten. SRV kertoo tulleen palkituksi kauppakeskusten onnistuneesta markkinoinnista. SRV:n roolit ovat rakentaja, kehittäjä, käyttäjä- ja kiinteistöpalveluiden tarjoaja, operoija, omistaja, käyttäjä ja konsultti. (Vuosikatsaus 2017). Erikoistumista kauppakeskuksiin on perusteltu

sillä, että Venäjällä kauppakeskuksissa on pinta-alaa asukasta kohti vain puolet siitä, mitä länsimaissa. Uusien kauppakeskusten teon hidastuessa tai pysähtyessä SRV näkee mahdollisuutena modernisoida vanhoja. (Talouselämä 2013).

SRV:n liikevaihdon jakautuu seuraavasti: Suomen liiketoiminta 98%, kansainvälinen liiketoiminta 2%. Kansainvälinen liiketoiminta keskittyy jatkossakin Venäjälle. Kansainvälisen liiketoiminnan liikevaihto oli 18 Me vuonna 2017, kun se vuonna 2016 oli 52,4 Me ja vuonna 2015 65,1 Me. Kansainvälisen liiketoiminnan operatiivinen liikevoitto oli -6,7 Me. Myös kansainvälisen liiketoiminnan henkilöstö ja tilauskanta on ollut viime vuosina laskussa. Negatiivista tulosta selittää osakkuusyritysten omistamien kauppakeskusten tuottoja suuremmat operointi- ja rahoituskustannukset. Myös Ruplan kurssi vaikutti negatiivisesti tulokseen vuonna 2017. Pyrkimyksenä on luopua kauppakeskuksista markkinatilanteen salliessa. SRV on myöhemmin järjestellyt rahoitusta pääosin ruplamääräisellä lainalla, mikä pienentää ruplan kurssivaihteluista koituvaa riskiä. Osakkuusyritysten aikaisemmat lainat olivat euromääräisiä. SRV kuvaa kansainväliseen toimintaansa liittyvien riskien olevan Venäjän talous ja ruplan kurssi. (Vuosikatsaus 2017).

5.1.3 Lehto

Lehto kuuluu Suomen voimakkaimmin kasvaviin rakennusyhtiöihin. Sen vuoden 2017 liikevaihdosta (594,1 Me) on kasvua edelliseen vuoteen 64,2 %. Lehto toimii neljällä palvelualueella: Asunnot, Toimitilat, Hyvinvointitilat ja Korjausrakentaminen. Pääosa asuntorakentamisesta on omaperusteista tuotantoa. Toimitilarakentamisesta valtaosa on urakamuotoista mutta jonkin verran on myös omaperustaisia toimitilahankkeita. Tytäryhtiö Lehto Sverige toimii Ruotsin markkinoilla. Toiminnan ytimenä on talousohjattu rakentaminen. Suunnittelu ja siten myös kustannusten määräytyminen pidetään omissa käsissä. Toistettavat vakioratkaisut nopeuttavat suunnitteluprosesseja ja rakentamista. Omilla tehtailla tapahtuva moduuli- ja elementtituotanto takaa varmemman kuivaketjun ja paremman laadun kuin perinteisesti rakentamalla. Kaikki tehtaot sijaitsevat Suomessa. Lehto kertoo liiketoimintamallinsa ansiosta pystyvänsä alentamaan rakennus- ja asumiskustannuksia ja siten tarjoamaan kohtuuhintaisia asuntoja myös kasvukeskuksissa. (Vuosikertomus 2017).

Lehto laajensi toimintaansa Ruotsiin vuonna 2017. Ruotsin tytäryhtiön Lehto Sverige:n taloudellinen merkitys on toistaiseksi vähäinen. Lehto Group Oy omistaa tytäryhtiöstä 88% ja neljä ruotsalaista vähemmistöomistajaa 12%. Ruotsalaisten vähemmistöomistajien kautta Lehto hankki paikallista osaamista. Joulukuussa alkoi ensimmäinen päiväkotihanke Ruotsissa. Lehto voitti tarjouskilpailun kolmen moduulirakenteisen päiväkodin rakentamisesta Ruotsiin Botkyrkan kuntaan. Päiväkotimoduulit rakennetaan Suomessa ja toimitetaan Ruotsiin. Lehdon suunnitelmassa on laajentaa toimintaa edelleen Pohjoismaissa. (Vuosikertomus 2017).

Ruotsin asuntomarkkinoiden tämän hetkisen jäähtymisen Lehto näkee mahdollisuutena. Uusien hankkeiden aloitusten jarruttaminen tarkoittaa mahdollisesti uusien tonttien kilpailun helpottumista. Lehto pyrkii siis hyötymään markkinoiden rauhoittumisesta ja hakee lähivuosina merkittävää asuntorakentamisen markkinaosuutta Ruotsissa. Päiväkoti-hankkeissa nähdään puolestaan mahdollisuuksia, koska niille on kova tarve. Lisäksi Ruotsissa kunnat etsivät malleja, joilla ne voivat rakennuttaa päiväkoteja edullisemmin ja nopeammin. (Kauppalehti 2017).

5.1.4 Pohjola Rakennus

Pohjola Rakennus kuuluu myös vahvasti kasvaviin rakennusyhtiöihin. Sen vuoden 2017 liikevaihto oli 264,6 Me, missä on kasvua 38,6 % edelliseen vuoteen verrattuna. (Rakennuslehti 2018). Pohjola Rakennus sanoo keskittyvänsä kiinteistöjen, alueiden ja kaupunginosien kehittämiseen pääpainona asuntorakentaminen. Yrityksen tavoitteena on kohtuuhintaisten asuntojen tuottaminen, johon pyritään muun muassa vakioidulla tavalla rakentaa kerrostaloja. (Projektuutiset 2017).

Pohjola Rakennuksella ei ole vielä toimintaa ulkomailla mutta se on suunnitelmassa. Pohjola Rakennuksen toimitusjohtajan (Metsälä) mukaan yritys on suuntaamassa kansainvälisille markkinoille: ”Tutkimme parhaillaan lähialueita, luomme strategiaa ja suunnitellamme kansainvälistymiskokeiluja.” Näiden suunnitelmien tueksi on hallitustyöskentelyyn otettu kansainvälistä kokemusta. Yrityksen hallitus on pyritty saamaan aikaisempaa strategisemmaksi ja kansainvälisesti ajattelevammaksi. (Kauppalehti 2018).

5.1.5 Fira

Firan liiketoiminta muodostuu rakentamisesta sekä uusien palvelukonseptien ja älyliiketoiminnan ratkaisujen kaupallistamisesta. Se toteuttaa uudis-, korjaus- ja modernisointirakentamisen hankkeita. Fira Palvelut Oy kehittää uusia palvelukonsepteja ja digitalisointia. Älyliiketoiminnan tarkoituksena on kehittää uudenlaisia toimintamalleja. Rakentaminen on liiketoiminnan kivijalka, joka mahdollistaa skaalautuvien palvelukonseptien ja tietopohjaisten älyratkaisujen kehittämisen kotimaisille ja kansainvälisille markkinoille. Fira kehittää myös yhteistyömalleja kotimaisten ja kansainvälisten toimijoiden kanssa. Kehitetyillä tietopohjaisilla ratkaisuilla pyritään sujuvoittamaan ammattilaisten työtä, vähentämään suunnittelun ja rakentamisen aikaista hukkaa ja hävikkiä. Tavoitteena on tehostaa materiaalien ja ajan käyttöä, parantaa tuottavuutta sekä säästää luontoa. Fira arvioi saavuttavansa viiden vuoden kuluessa vaikuttavuudeltaan ja arvoltaan merkittävän kansainvälisen aseman. Firan älyliiketoiminnan kehittämälle työmaiden aikataulutus- ja tuotannonohjausjärjestelmälle on asetettu mittavia kasvu- ja kansainvälistymistavoitteita. Tällä hetkellä (vuoden 2017 lopussa) sitä käyttää kahdeksan asiakasta, joista yksi on ruotsalainen rakennusyhtiö. (Vuosikertomus 2017).

Firan yhtenä toiminta-ajatuksena on, että muut rakentajat eivät olisikaan kilpailijoita, vaan potentiaalisia asiakkaita. Ajatuksena on tarjota sen (suunnittelun, tietotyön ja logistiikan) ideoita ja työkaluja koko rakennusalan käyttöön. Tästä haettaisiin siis myös kansainvälistä liiketoimintaa. Esimerkkinä muille toimijoille tarjottavasta palveluosaamista voisi tulevaisuudessa olla myös erilaiset elinkaaripalvelut. Rakennusaikaisten tietomallien yksityiskohtia voidaan soveltaa rakennuksen myöhemmissä vaiheissa vaikkapa sähköisen huoltokirjan muodossa. (Vuosikertomus 2017). Firan toimitusjohtajan (Aho) mukaan uudet teknologiat ajavat muutosta rakentamisessa ja niihin investoidaan yhä enemmän. Rakennusalan muutos tarjoaa uudenlaisia globaaleja liiketoimintamahdollisuuksia. (Aho 2018).

5.2 Liiketoiminnalliset tavoitteet ja kansainvälistymisen keinot

Haastatteluiden ja aineistoanalyysin tulosten perusteella rakennusyrietysten kaksi tärkeintä syytä kansainvälistymiseen vaikuttaisi olevan pyrkimys kasvuun ja tarve suojautua suhdannevaihteluilta. Erityisesti yritysten julkisessa tiedottamisessa nämä seikat tulevat toistuvasti esille. Luonnollisesti kasvun lisäksi ulkomaan liiketoiminnalla tavoitellaan hyvää kannattavuutta. Haastattelutilanteissa yksittäisten henkilöiden kuvauksissa saatiin myös muita selittäviä tekijöitä. Näitä olivat ainakin yrityksen oman kilpailukyvyn kehittäminen kansainvälistymisen seurauksena ja siten oman aseman puolustaminen kilpailukentässä. Usein liiketoiminnan peruspilarina esitettävä asiakkaan palveleminen voi myös olla yksi syy siirtyä Suomen rajojen ulkopuolelle. Eli ulkomaan toiminnan aloittamisen aiheuttaa asiakkaan esittämä tarve.

Aineistoanalyysi paljastaa, että suomalaiset rakennusyrietykset kansainvälistyvät jossain määrin erilaisilla strategioilla ja konsepteilla. Yhteistä on se, että kohdemarkkinana on Suomen lähialueet. Lisäksi yhteistä on kansainvälistymisen muoto eli rakennusyrietykset ovat perustaneet tytäryhtiöitä tai osakkuusyhtiöitä kohdemaihin. Usein tytäryhtiö on syntynyt yrityskaupan kautta. Tällä tavalla on saatu tarvittavaa paikallista osaamista. Osakkuusyhtiöiden yhtenä esille tulleen tehtävänä on tuoda ulkopuolista pääomaa hankkeisiin, jotka vaativat suuria investointeja. Suurimmalla ja kansainvälisesti kokeneimmalla yrityksellä (YIT) on toimintaa 11 maassa. Jotkut toimivat ainoastaan yhdessä maassa Suomen lisäksi. Usein kansainvälistä toimintaa aloitteleva yritys on ottanut ensimmäiseksi kohteekseen naapurimaa Ruotsin. Kansainvälistä toimintaa suunnittelevan yrityksen alustavina toimenpiteinä voidaan nähdä strategian muodostamista ja mahdollisten kohdealueiden tutkimista. Myöskin yrityksen hallituksen kokoonpanoon tehdään muutoksia, jotta yritykseen saadaan tarvittavaa strategista näkemystä ja kansainvälistä kokemusta.

Kannattavaa liiketoimintaa haetaan erilaisilla konsepteilla eri markkinoilla. Venäjän markkinoilla kilpailuetua haetaan nähtävästi erikoistumalla jollekin kapealle sektorille, kuten esimerkiksi päällystysliiketoimintaan tai kauppakeskusten rakentamiseen ja ope-

roimiseen. Asuntotuotannossa Venäjällä tavoitellaan menestystä omaperusteisella asun-
torakentamisella, johon liittyy olennaisena osaamisalueena strateginen tontinhankinta.
Suomalaiset toimijat eivät vaikuta kilpailevan Venäjällä niinkään hinnalla, vaan laaduk-
kaammalla brändillä. Lisäksi kuluttaja-asiakkaiden tarpeita pyritään tyydyttämään muun
muassa tarjoamalla asumiseen liittyviä lisäpalveluja. Tähän liiketoimintaan liittyy myös
osaltaan digitalisaatio. Pohjoismaissa suomalaisilla rakennusyrityksillä vaikuttaisi olevan
mahdollisuus kilpailuun hinnalla. Esitetyt keinot tämän saavuttamiseksi ovat kustannus-
tehokkaampi rakentaminen käyttämällä vakioituja ratkaisuja ja moduulirakenteita. Näin
pyritään nopeuttamaan sekä suunnitteluvaihetta että rakentamisvaihetta. Digitalisaation
ja älyliiketoiminnan tuomiksi liiketoimintamahdollisuuksiksi kerrotaan myös erilaisten
tietopohjaisten älyratkaisujen ja työkalujen kaupallistaminen. Tässä uudehkossa ajattelu-
tavassa kohdeasiakkaana ovat toiset, myös ulkomaiset rakennusalan yritykset.

5.3 Löydösten sopivuus nykyiseen ympäristöön

Seuraavassa on pyritty arvioimaan case-yrityksen kansainväliseen menestymiseen vai-
kuttaneiden tekijöiden sopivuutta ja validiutta rakennusyritysten nykyiseen toimintaym-
päristöön. Lisäksi haetaan näkemystä mahdollisuuksiin lisätä suomalaista rakennusvien-
tiä. Tässä luvussa pyritään vastaamaan kolmanteen ja neljänteen tutkimuskysymyksen:

3. Ovatko menneiden vuosien menestystekijät valideja nykyisessä toimintaympäris-
tössä?
4. Mitkä menestystekijät mahdollistavat suomalaisen rakennusviennin uuskasvun?

Osaaminen ja varsinkin erikoisosaaminen olivat menestystekijöitä OMP:n aikaan ja ovat
niitä nykyäänkin. Voidaan tietenkin arvioida, että osaaminen on tärkeää kaikessa liiketoi-
minnassa riippumatta siitä, millä markkinalla toimitaan. Kuitenkin kansainvälisessä kil-
pailussa oman ydinosaamisen tunnistaminen, siihen keskittyminen ja sen kehittäminen
ovat poikkeuksellisen tärkeitä. Samoin voimassa on edelleen sen tärkeys, että projektit
valmistuvat ajallaan ja niiden toimitus on sovitun kaltainen. Toisin sanoen asiakastyty-
väisyys ja hyvät tilaajasuhteet ovat huomattavan tärkeitä asioita. Näin on myös mahdol-
lisuus saavuttaa jatkuvuutta avainasiakkaiden kanssa toimimiseen. Suomalaisiin usein lii-
tetty ja haastatteluissakin mainittu toiminnan rehellisyys tunnustetaan voimassa olevaksi
kilpailukykytekijäksi edelleen. Aikojen saatossa suomalaisten rehellisyys on jopa aiheut-
tanut hämmästyksiä tietyissä kulttuureissa. Aiheeseen liittyen ulkomaan toiminnassa esille
nousee usein korruptio. Haastatteluiden ja yritysten julkisen tiedottamisen viesti on, että
korruptioon sen eri muodoissa ei tule sotkeutua. Tämä silläkin uhalla, että seurauksena
voi olla toiminnan hankaloituminen ja viivästysten esiintyminen.

Onnistunutta yhteistyötä paikallisen kumppanin kanssa korostettiin OMP:n vientitoimin-
nassa. Nykyisin toimitaan samansuuntaisesti. Paikallistuntemusta markkinan, toiminta-

olosuhteiden ja kontaktien muodossa hankitaan esimerkiksi ostamalla olemassa oleva yritys kohdemaasta. Osakkuusyhtiön perustaminen paikallisen toimijan kanssa on myös vaihtoehto, vaikka joidenkin arvioiden mukaan se on ennemminkin väliaikainen ratkaisu.

Kansainvälinen hankintaosaaminen oli yksi OMP:n menestystekijä. Sillä saavutettiin kilpailuetua ja se kehittyi vientikokemusten karttuessa. Nyt kansainvälinen hankintaosaaminen on välttämätön taito, joka kaikkien täytyy hallita. Niinpä sillä ei pystyne enää saavuttamaan etua kilpailijoihin nähden. Omien vaihtoehtojen ja suunnitteluratkaisujen esittäminen tarjousvaiheessa sen sijaan voi olla validi menestystekijä. Haastattelututkimuksen tuoreta kokemusta sisältävässä osiossa tämä tunnistettiin. Siihen ei ole välttämättä mahdollisuutta kaikissa tarjouskilpailuissa, mutta joissain tapauksissa tilaaja näkee mahdollisuuden parempaan ja/tai edullisempaan vaihtoehtoon sen esittäjän eduksi.

OMP:n harjoittama projektivienti nähdään lähinnä menneisyyden toimintamuotona. Myös OMP:n haastateltavat myönsivät tämän. Itse asiassa OMP siirtyi itsekin projektiviennistä pysyvämpään tytäryhtiötoimintaan esimerkiksi Saudi-Arabiassa. Tutkimuksessa saadun käsityksen mukaan projektivienti toi kuitenkin mukanaan joitain hyödyllisiä oppeja. Tälle alkuvaiheen toiminnalle oli luonteenomaista, että tarvittavat koneet, materiaalit ja tarvikkeet kuljetettiin Suomesta. Samoin henkilöresurssit tulivat aluksi kotimaasta. Onnistumisen edellytyksenä oli hyvät logistiikan taidot sekä korostetun huolellinen ja yksityiskohtainen projektin ennakkosuunnittelu. Edellä mainitut taidot ovat kotimaisen ja ulkomaisen rakennushankkeen toteutuksen kannalta hyödyllisiä myös tulevaisuudessa. Mahdollisuudet projektivientiin tulevaisuudessa nähdään melko vähäisinä, mutta ei aivan olemattomina. Haastatteluissa mainittiin ainakin asiakkaan palveleminen siellä, missä asiakkaan omat kansainvälistymiseen liittyvät investointitarpeet edellyttivät. Myös arktiset energia-alan investointikohteet esimerkiksi Venäjällä mainittiin mahdollisena projektivientikohteena. Tähän liittyy kiistatta suomalaisten kokemus venäläisestä toimintaympäristöstä ja arktisista olosuhteista.

Yrityksen johdon ja omistajien vientihenkisyys ja rohkeus ovat tekijöitä, joita edellytetään kansainväliseen toimintaan ryhtyessä. Rohkeus on kuitenkin syytä erottaa uhkarohkeudesta, josta myöskin löytyy esimerkkejä historiasta. Oikeanlaisen yrityskulttuurin kehittyminen vaatii aikaa ja mahdollisesti henkilöstömuutoksia esimerkiksi hallitustyöskentelyn osalta. OMP:n aikana strategisen suunnittelun sijaan puhuttiin ennemminkin reagoinnista. Etuna oli kenties päätöksenteon nopeus. Nykyisin strateginen ajattelu täytyy sisältää yrityksen toimintaan. Joka tapauksessa reagointiherkkyyttä voidaan pitää hyvänä ominaisuutena. Nopealla reagointikyvyllä pystytään saavuttamaan etua tilanteessa, missä markkinamuutokset vaikuttavat liiketoimintaan suuntaan tai toiseen. Kyseeseen voi tällöin tulla joko läsnäolon vähentäminen markkinalla tai toiminnan kasvattaminen markkinalla. OMP otti joissain tapauksissa esimerkkinä toisilta suomalaisilta rakennusyrittäjiltä lähtiessään ulkomaille tarjoamaan projekteja. Jos ajatellaan, että OMP:n toimintaan liittyi benchmarking, pidettäköön sitä kannatettavana nykyäänkin. Parhaiden käytäntöjen oppiminen toisilta kotimaisilta ja ulkomaisilta toimijoilta on sekä sallittua että suotavaa.

Aikanaan OMP:n ja muiden suomalaisten rakennusyritysten lähtiessä vientitoimintaan lähialueita kauemmas taloudelliset resurssit olivat yksi tämän mahdollistava tekijä. Yritysten rahoituskuviot ovat noista ajoista muuttuneet. Yritysten pääomiin ja kansainvälisen toiminnan rahoituksen tarpeeseen liittyviä tekijöitä ei ole käsitelty tässä tutkimuksessa kovin laajalti. Haastattelututkimuksessa esitettiin kuitenkin ajatuksia esimerkiksi siitä, että varsinkin pk-yrityksille voisi olla tarpeen tarjota niiden kansainvälistymispyrkimykseen tukea joltain julkiselta taholta.

6. YHTEENVETO

Kansainvälistymiselle voidaan löytää useita syitä ja motiiveja. Kansainvälistymiseen vaikuttaa kotimaan tekijöitä, kohdemaan tekijöitä ja yrityksen sisäisiä tekijöitä. Kotimaan markkinoiden pienuus ja avoimuus aiheuttavat työntekijän kohti kansainvälistymistä. Toisaalta kohdemaan markkinoiden avoimuus ja suuruus sekä sen aiheuttamat mahdollisuudet muodostavat vetoa kohti kansainvälistymistä.

Tutkimuksen Case-yrityksen (OMP) kansainvälinen menestys perustui vahvaan osaamiseen varsinkin erikoiskohteiden rakentamisessa. Menestymiseen tarvittiin myös monipuolista osaamista työmaan ulkopuolella. Ulkomailla toimimiseen vaadittiin taitoja liittyen muun muassa sopimusasioihin, kansainvälisiin hankintoihin, rekrytointeihin, verotus- ja rahoitusasioihin sekä takauksiin. OMP:n kilpailukykyä selitti omien suunnitelmien ja vaihtoehtojen esittäminen tarjousvaiheessa. Näin pystyttiin tarjoamaan tilaajalle edullisempia ratkaisuja. Hyvät tilaajasuhteet ja asiakastyytyväisyys olivatkin ensiarvoisen tärkeitä kansainvälisessä menestymisessä. Projektien toteutuksessa OMP menestyi muun muassa tarkalla urakan sisällön tuntemisella ja hyvällä ennakkosuunnittelulla. Tähän kiinnitettiin kenties erityistäkin huomiota johtuen projektiviennille tyypillisistä logistisista haasteista. Tärkeää roolia esittivät myös projektihenkilöstö ja varsinkin projektinjohto, mikä viestii onnistuneista rekrytoinneista. Suunnittelun ja toteutuksen onnistuminen seurauksena OMP:n ulkomaiset projektit valmistuivat aikataulussa. Tutkimuksen tekijän arvio on, että tämä olisi nykyisenkin mittapuun mukaan hyvä saavutus. Myös onnistunut yhteistyö paikallisen partnerin kanssa selitti osaltaan onnistumisia erityisesti Saudi-Arabiassa. Pohjan menestymiselle loivat vientihenkilöinen yritysjohto ja omistajat. Organisaationa OMP oli ketterä ja tehtäväkuvat olivat joustavia. Varsinkin vientihenkilöstöllä oli paljon valtuuksia ja vastuita. Yrityksen toiminnan voisi kuvata olleen rohkea.

Useat edellä mainitut menestystekijät ovat edelleen valideja nykyisessä toimintaympäristössä. Joidenkin tekijöiden painoarvo on vähäisempi nykyään ja toisten tekijöiden merkitys on entistäkin tärkeämpi. Osaavan henkilöstön merkitys on olennainen. Kansainvälisessä toiminnassa esiintyvien haasteiden ja ongelmien selvittämiseksi ulkomailla toimivalta henkilöstöltä vaaditaan nykyäänkin jossain määrin monipuolisempaa osaamista, itenäisempää työskentelyä ja siten suurempaa vastuunottokykyä. Erilaisten kumppanuuksien, yhteistyön ja verkottumisen voidaan sanoa olevan entistäkin tärkeämpiä tekijöitä pyrkiessä kansainväliseen menestykseen. Erityisesti paikallisen kumppanin tuomat hyödyt nousevat esiin tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen arvio on, että yhteistyö eri muodoissaan on joissain tapauksissa jopa välttämätöntä, jotta kansainvälistymisessä onnistutaan. Yhteistyökuvioilla paikallisen kumppanin kanssa haetaan osaamista paikallisesta markkinasta, olosuhteista ja kontakteista. Yhteistyön motiivina erityisesti pk-yrityksillä voi

olla tarvittavia taloudellisten tai fyysisten resurssien puute. On kuitenkin muistettava, että yhteistyökumppani on valittava huolella.

Pysyminen aikatauluissa kertoo onnistumisista monellakin osa-alueella. Riippumatta siitä missä ajassa eletään, tässä onnistuminen ruokkii menestystä. Aikatauluissa pysyminen ja toimiminen sovitusti edesauttavat hyvän asiakastyytyväisyyden saavuttamisessa. Yleensäkin toiminnan rehellisyys, joka nähtiin joissain OMP:n rakennusviennin kohdemaissa jopa harvinaislaatuksena, voidaan katsoa olevan suomalaisten kilpailutekijä vielä nykyiselläänkin.

Tämän tutkimuksen johtopäätöksiä on, että kansainvälistyvien suomalaisten rakennusyritysten on tunnistettava oma ydinosaamisensa ja se on pystyttävä sopeuttamaan valittuun kohdemarkkinaan. Ulkomaan toimintaa suunnittelevien yritysten alustavina toimenpiteinä ovat strategian muodostaminen ja mahdollisten kohdealueiden tutkiminen. Kansainvälistymisen riskit on kyettävä tunnistamaan kullakin markkina-alueella. Toisaalta riskejä täytyy torjua ja riskien seurauksiin täytyy varautua. Toisaalta riskinotto kyky on yksi kansainvälistymisen edellytys. Kenties menneisyydestä olisi syytä ottaa oppia tässä suhteessa, vaikkakaan uhkarohkeista ja yltiöpäisistä ulkomaan seikkailuista ei pidä ottaa mallia. Mitä kansainvälistymisen operaatiomuotoon tulee, sekä haastattelututkimuksen että aineistoanalyysin tulokset puhuvat paljolti kohdemaahan etabloitumisen puolesta entisen kaltaisen projektiviennin sijaan. Yhtenä vaihtoehtona esitetty yritysoston kautta tapahtuva tytäryhtiön perustaminen toimii kasvun vauhdittajana ja samalla päästään hyödyntämään paikallisen osaamisen tuomia etuja.

Kansainvälistymispyrkimykset asettavat vaatimuksia yrityksen johdolle ja yrityskulttuurille. Edellytyksenä on muun muassa kielitaito, oikeanlainen asenne kansainvälistymistä kohtaan ja mahdollisesti kv-kokemus. Lisäksi yritysjohdolta täytyy löytyä tietynlaista reagointiherkkyyttä, jotta markkinoilla tapahtuviin muutoksiin voidaan sopeutua. Samaan aikaan tarvitaan pitkäjänteistä strategista suunnittelua, jonka yksi osa-alue on rakennusyrityksen kansainvälistymisstrategia.

Aikanaan OMP ja useat muut suomalaiset rakennusyritykset kokivat kilpailun kiristymisen erityisesti Lähi-idän markkinoilla. Kansainvälinen kilpailutilanne ei ole noista ajoista helpottunut. Tämän johtopäätös on, että ylimääräiset tuotannolliset resurssit eivät ole riittävä perustelu kansainvälistymiselle. Eikä myöskään se, että joku toinen yritys on lähtenyt ulkomaan markkinoille. Kansainvälistä toimintaa suunnittelevalla rakennusyrityksellä on oltava jokin kilpailuetu eli toisin sanoen sen on oltava erinomainen omalla alueellaan.

Suoria vastauksia siihen, mitkä menestystekijät mahdollistavat suomalaisen rakennusviennin uuskasvun, tämä tutkimus ei pysty antamaan. Aineisto-analyysissa esille tulleita keinoja kansainvälisen menestyksen saavuttamiseksi on esimerkiksi toistettavien vakio-

ratkaisujen ja moduulirakenteiden käyttäminen nopeuttamaan suunnitteluprosesseja ja rakentamista. Tällä pyritään toisaalta palvelemaan asiakasta nopeammin ja toisaalta saavuttamaan hintakilpailukykyä. Lisäksi suomalaiset rakennusyrietykset hakevat liiketoimintamahdollisuuksia ulkomailta digitalisaatiosta ja älyliiketoiminnasta. Uudenlaisesta ajattelusta kertoo suhtautuminen ulkomaisiin rakennusalan yrityksiin siten, että myös ne ovat potentiaalisia asiakkaita uusille palvelukonsepteille ja älyliiketoiminnan ratkaisuille. Joillain markkinoilla sen sijaan keskitytään kilpailijoita paremman laadun tai asumiseen liittyvien lisäpalvelujen tarjoamiseen erityisesti kuluttaja-asiakkaille.

Kansainvälistymällä suomalaisella rakennusyrietyksellä on mahdollisuus saavuttaa sen hakemaa kasvua sekä suojautua rakennuslalle tyypillisiltä suhdannevaihteluilta. Lisäksi kansainvälistyminen voi tuoda mukanaan tärkeitä oppeja ja osaltaan edesauttaa yrityksen kilpailukyvyyn kehittämisessä. Kansainvälistyminen sisältää myös riskejä ja haasteita, joihin kotimaan hankkeissa ei olla totuttu.

Tutkimuksen arvioinnissa on syytä huomioida, että aika on suodattanut jossain määrin haastatteluiden tietoja. Kaikkea tutkimuksen kannalta kenties oleellista tietoa ei myöskään ollut enää käytettävissä. On selvää, että ajat ovat muuttuneet monessakin suhteessa sitten projektiviennin kulta-aikojen. Markkinat, toimintaympäristöt ja yritykset elävät jatkuvaa muutosta. Vaikka jotkin asiat eivät ole enää päde, niin toiset asiat kestävät hyvin aikaa. Tietyt lainalaisuudet ovat voimassa vielä nykyäänkin.

LÄHTEET

Gunham, S., Arditi, D. (2005). International Decision for Construction Companies. Journal of Construction Engineering and Management. Vol. 131, No 8.

Eronen, J., Orpana, M., (1993). Neuvostoliiton markkinat ja niiden romahtaminen Suomen vientiteollisuuden kannalta. Tutkimusraportti 56. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

FIDIC (1999). Conditions of Contract for Construction. For building and engineering works designed by the employer. First Edition 1999.

Herranen, T. (2012). Rohkeiden rakentajien vuosisata: YIT 1912-2012. Edita Publishing Oy

Hirsjärvi, S., Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University.

Huovinen, P. (2000). Suomen investointiklusteriin kuuluvien yritysten kansainvälinen kilpailukyky ja sen kehittäminen. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden raportteja. Teknillinen korkeakoulu.

Huovinen, P. (1999). Yrityksen kansainvälisen liiketoiminnan ja kilpailukykyyn kehittämisen työkalut kirjallisuudessa. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden raportteja 146. Teknillinen korkeakoulu.

Huovinen, P. (1997). Suomen investointiklusterin kansainvälistymisen nykytila ja sen vaikutukset yritysryhmien kilpailukykyyn ulkomaisilla investointimarkkinoilla. Rakennus- ja yhdyskuntatekniikan osasto. Teknillinen korkeakoulu.

Holopainen, K. (2014). Kokonaisesitys Suomen Neuvostoliiton-kaupasta. Kansantaloudellinen aikakausikirja. 110. vsk. 4/2014.

Junnonen J. (2004). Rakentamisen tila vuonna 2030. Liite: Rakentamisen nykytila. Suomen rakennusinsinöörien liitto RIL ry. RIL 224-2004.

Karhu, K. (2002). Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Edita Publishing Oy.

Kauppalehti. 13.12.2017. Lehto Group alkaa kiihdyttää asuntorakentamista Ruotsissa.

Kauppalehti. 8.3.2018. Pohjola Rakennus hakee kansainvälistä kasvua. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/pohjola-rakennus-hakee-kansainvalista-kasvua/f2cjWS8g>

Koivu T., Björnsson, H. (2003). Kohti kansainvälistä arvoverkottunutta rakentamista: linjaukset rakennuskluusterin teknologiaohjelman kansainvälistymiselle. Teknologiaakatsaus 137/2003. Teknologian kehittämiskeskus TEKES.

Laakso, M., Tamminen, S. (2014). Rakentajat maailmalla, vientirakentamisen vuosikymmenet. RIL

Luostarinen, R., Welch, L. (1997). International business operations. KY Book Store.

Luostarinen, R., (1981). Suomalaisten yritysten kansainvälistyminen: Motiivit, strategiat ongelmat ja vaateet. FIBO research reports No. 1981/1. Helsingin Kauppakorkeakoulu.

Luostarinen, R., (1978). Vientiprojektin suunnittelu. Vientikoulutussäätiön julkaisuja nro 2. Satakunnan Kirjateollisuus Osakeyhtiö.

Matilainen, J., Lehtinen, E., Pajakkala, P. (1994). Yhteistyöllä innovaatioita uusille markkinoille: rakennuskluusterin kilpailukyky. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos; Valtion teknillinen tutkimuskeskus (Tampere). Rakennustekniikka.

Metropolia Ammattikorkeakoulu. (2012). Rakennus- ja kiinteistöalan tulevaisuuden näkymiä.

Nokela, R. (toim.) (2016). Mentiin eikä meinattu: Jäämereltä öljykentille: Muistelmia OMP:n taipaleelta. Maa- ja vesitekniikan tuki ry.

Suomen rakennusinsinöörien liitto RIL ry (2005). Rakentamisen kansainvälistyminen. RIL 228-2005.

Suomen rakennusinsinöörien liitto RIL ry (2004). Tulevaisuusjaoston johtoryhmä. Rakentamisen tila vuonna 2030. RIL 224-2004.

Palojärvi, L. (2009). Managing risks in the international growth business of finnish construction contractors and building product suppliers. Teknillinen korkeakoulu.

Palojärvi, L. (1986). Rakennusviennin riskit ja niiden hallinta. Teknillinen korkeakoulu.

Projekti uutiset. 3.2.2017. Pohjola Rakennus kasvaa muuta toimialaa vahvemmin. <http://www.projekti uutiset.fi/pohjola-rakennus-kasvaa-muuta-toimialaa-vahvemmin/>

Rakennuslehti. 9.5.2018. nro 16. Suurimmat 2017 rakennusliikkeet ja erikoisurakoitsijat.

Rakennuslehti. 15.12.2017. nro 40. Asumot ovat vetäneet koko Euroopan rakentamisen kasvuun.

Rakennusteollisuus RT. (2017). Rakennusteollisuus RT:n suhdannekatsaus syksy 2017.

Rakennusteollisuus RT. (2018). Rakennusteollisuus RT:n teemakatsaus I/2018: Pohjoismaiset rakennusmarkkinat.

Rakennusteollisuus RT. (2018). Rakennusteollisuus RT:n suhdannekatsaus maaliskuu 2018.

Rakennustieto Oy. Rakennusurakan yleiset sopimusehdot YSE 1998. Tarkistettu, muutumaton, 2.painos. Joulukuu 2016.

Reuer, J., Ariño, A., Olk, P. (2011). Entrepreneurial Alliances. Pearson Education.

Suominen, A., (2003). Riskienhallinta. WSOY.

Talouselämä. 15.9.2013. SRV ottaa mielellään Venäjä-riskiä. <https://www.talouselama.fi/uutiset/srv-ottaa-mielellaan-venaja-riskia/ced08e1e-6188-3576-8689-bba9eb5976b5>

Tolonen, T., (2003). Rakennushankkeen riskien arviointi kustannusarviolaskennassa. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisuja 419.

YIT vuosikertomus 2017. <https://www.yitgroup.com/fi/news-repository/porssitiedotteet/yitn-vuosikertomus-vuodelta-2017-on-julkaistu>

YIT OYJ Sijoittajauutinen 26.6.2018. <https://www.yitgroup.com/fi/news-repository/sijoittajauutiset/yit-perustaa-yhteisyrityksen-isojen-aluehankkeiden-toteuttamiseen-slovaakiassa>