



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ERKKI TERVALA  
RAKENNUSALAN YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISS-  
STRATEGIAT

Diplomityö

Tarkastajat: professori Jukka Pekkanen  
ja projektipäällikkö Juha-Matti Junnonen  
Tarkastajat ja aihe hyväksytty  
koulutusvaradekaanin päätöksellä  
29. toukokuuta 2017

## TIIVISTELMÄ

**ERKKI TERVALA:** Rakennusalan yritysten kansainvälistymisstrategiat

Diplomityö, 69 sivua, 7 liitesivua

Kesäkuu 2017

Rakennustekniikan diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Rakennustuotanto

Tarkastaja: professori Jukka Pekkanen ja projektipäällikkö Juha-Matti Junnonen

Avainsanat: yritysstrategia, kansainvälistymisstrategia, rakennusyritys

Rakennusalan kansainvälinen liiketoiminta on Suomessa ollut aikoinaan varsin laajamittaista. Kuitenkin tällä hetkellä kansainvälinen kaupankäynti rakennusosalalla on sangen vaatimatonta.

Tässä tutkimuksessa kartoitetaan rakennusalan kansainvälistymiseen liittyviä strategiamalleja ja -vaihtoehtoja. Kehitämme kirjallisuuden perusteella soveltuvan strategiamallin, jota tarkastelemme suhteessa kansainvälistyneiden rakennusalan yritysten välisiin vaihtoehtoihin. Tämän tarkastelun perusteella pyrimme esittämään strategiasuosituksia kansainvälisesti toimivalle rakennusalan yritykselle. Tutkimus vastaa kysymykseen: Mitkä ovat rakennusalan yritysten mahdolliset ja valitut kansainvälistymisstrategiat?

Tutkimuksessa tarkastellaan Suomen kansainvälisen rakennustoimen taustoja ja ongelmanasettelua; kehitetään kansainvälistyvän rakennusalan yrityksen yleisiä strategiamalleja; tutkitaan kansainvälistyneiden rakennusalan yritysten strategiamalleja esimerkkitapausten pohjalta; ja esitellään tulokset ja strategiasuositukset.

Keskeisiä ympäristötekijöitä kansainvälisessä rakennusliiketoiminnassa ovat alan paikallinen luonne ja ankara kilpailutilanne. Toimialan paikalliseen luonteeseen liittyy oleellisesti paikallisten kumppaneitten huomioiminen strategiassa. Myös ankara kilpailutilanne on huomioitava aseteltaessa markkina- ja kehitystavoitteita.

Kansainvälistymisen tulee olla proaktiivista ja hyvin etukäteen valmisteltua. Kansainvälistyminen on syytä aloittaa kapealla vahvalla sektorilla - sektorilla joka on osoittanut kilpailukykyä jo kotimaan liiketoiminnassa. Kasvutavoitteet tulee asettaa etapeittain siten, että seuraava kasvuvaihe voi tukeutua edelliseen.

Parhaiten etabloituminen voidaan järjestää ostamalla paikallinen hyvin toimiva yritys. Emoyrityksen tulee myös osoittaa kykynsä tuoda lisäarvoa tyttärilleen. Markkina-alueena on syytä tavoitella mahdollisimman kehittyntä ja kilpailtua markkinaan, joka takaa pysyvän kilpailuedun.

Tutkimusaineisto osoittaa varsin kiistattomasti, että strategiset valinnat ovat vaikuttaneet Skanskan kansainvälisen liiketoiminnan kehittymiseen. Tutkimuksen mukaan ei ole mitään syytä mikseivät myös suomalaiset rakennusalan yritykset voisivat saavuttaa merkittävää ulkomaista liiketoimintaa oikeilla strategisilla valinnoilla.

## ABSTRACT

**ERKKI TERVALA:** Internationalization Strategies of Selected Construction Companies

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 69 pages, 7 Appendix pages

June 2017

Master's Degree Programme in Civil Engineering

Major: Construction Production

Examiner: Professor Jukka Pekkanen and project manager Juha-Matti Junnonen

Keywords: Corporate Strategy, International Strategy, Construction Company

Finnish international construction business has been fairly extensive. However, currently the international construction business is quite modest. In this study, we studied the strategy models and options related to the international construction business. We developed an appropriate strategy model based on the literary, which we then examined in relation to internationalized construction companies chosen strategy options.

Based on this review we strive to present recommendations for an internationally operating construction company. The study answers the question: What are the possible and selected internationalization strategies of selected construction companies?

The study; examines the backgrounds of the Finnish international construction business and the layout of the problem; develops a general strategy model for international construction company; explores internationalized construction business strategy models on the basis of case studies; and presents the results and recommendations of the strategy.

Key environmental factors in the international construction business are the local nature of the industry and a fierce competitive environment. Industry's local nature relates to the importance of the local partners role in the strategy. There is also tough competition in the market, which is to be taken into account while setting market share and development goals.

Internationalization must be proactive and prepared well in advance. Internationalization should be initiated from a niche sector - the sector that has demonstrated its competitiveness in the domestic business. Growth Stages objectives should be set so that the next phase of growth can rely on the previous one.

Establishing a presence in the market may be best implemented by acquiring a local well operating company. The parent company will also need to demonstrate the ability to add value. There is need to pursue the most advanced market areas, which guarantees a durable competitive advantage.

The research shows quite clearly that the strategic choices have contributed to the development of international business for Skanska. The study shows that there is no reason why not also Finnish construction companies could achieve significant international operations with right strategic choices.

## ALKUSANAT

Erityisesti haluan kiittää perhettäni - vaimoani ja lapsiani - jotka ovat jaksaneet kannustaa minua opintojeni aikana. Erikoismaininnan saakoon tällä kerralla myös tyttäreni Ida-Maaria, joka jäi mainitsematta edellisen diplomityöni alkusanoissa 1998 koska syntyi vasta pari kuukautta edellisen diplomityöni valmistumisen jälkeen.

Lopuksi haluaisin vielä kiittää työni ohjaajaa Juha-Matti Junnosta ja Professori Jukka Pekkasta kaikesta avusta ja mielenkiintoisesta koulutuksesta. Kiitokset myös tyttärelleni DI Tiia-Maria Tervalalle joka auttoi kieliasun tarkastuksessa.

Oulussa, 29.5.2017

Erkki Tervala

## SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta .....	1
1.2	Tutkimusongelma.....	2
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus .....	2
1.4	Tutkimusmenetelmä .....	3
2.	SUOMALAISEN RAKENNUSALAN VIENNIN TAUSTAT .....	4
2.1	Rakennusalan viennin historia .....	4
2.2	Rakennusalan viennin nykytilanne.....	4
2.3	Yhteenveto .....	6
3.	STRATEGIAYMPÄRISTÖN TARKASTELU .....	7
3.1	Kilpailuympäristön analysointi .....	7
3.2	Toimialan kilpailutaso.....	8
3.3	Kuluttajien ja tuottajien markkinavoima.....	9
3.4	Uusien toimintatapojen uhka.....	9
3.5	Uusien kilpailijoiden uhka .....	10
3.6	Kansainvälisten kilpailijoiden uhka .....	10
3.7	Kilpailuympäristön analyysin yhteenveto.....	11
4.	KANSAINVÄLISTYMISEN STRATEGIAMALLIT .....	12
4.1	Kasvustrategiat .....	12
4.2	Vaihtoehtoiset kasvustrategiat.....	13
4.3	Arvoketjuanalyysi .....	14
4.4	Kilpailustrategia .....	16
4.5	Haastajan strategiavaihtoehdot.....	17
4.6	Ydinkompetenssit.....	18
4.7	Emoyhtiön kasvustrategiat.....	18
4.8	Pysyvän kilpailuedun saavuttaminen .....	19
5.	KANSAINVÄLISTYMISSPROSESSI .....	22
5.1	Kansainvälistymisen motivaatiot .....	22
5.2	Kansainvälistymisen prosessikaavio .....	23
5.3	Yrityksen kansainvälisten vahvuuksien analysointi.....	24
5.4	Kansainvälistymisen mahdollisuudet ja uhat .....	24
5.5	Markkinastrategia.....	26
5.6	Markkinariskit .....	27
5.7	Operaatiostrategia.....	28
6.	SYNTEESI.....	30
6.1	Kansainvälistymisen valmistelu.....	30
6.2	Tarvittavien kompetenssien kehittäminen.....	30
6.3	Markkinasegmentin valinta .....	31
6.4	Operaatiostrategia.....	31

6.5	Markkina-alueen määrittely .....	31
6.6	Yhteenveto .....	32
7.	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO .....	34
8.	VAIHE 1 - TEORIAN TODENTAMINEN .....	36
8.1	Skanska.....	36
8.1.1	Liiketoiminnan kehittyminen .....	36
8.1.2	Kansainvälistymisen alku.....	38
8.1.3	Tasainen kasvuvaihe.....	39
8.1.4	Kansainvälistymisen motiivit.....	39
8.1.5	Erikoiskompetenssit .....	40
8.1.6	Markkina-alueet.....	40
8.1.7	Etabloitumistapa ja kumppanit.....	41
8.1.8	Kasvun tasaantuminen.....	41
8.1.9	Kasvun analyysi .....	42
8.1.10	Kasvun lopun analyysi .....	43
9.	VAIHE 2 - STRATEGIOIDEN VERTAILU .....	45
9.1	Lemminkäinen.....	45
9.1.1	Liiketoiminnan kehittyminen .....	45
9.1.2	Kansainvälistymisen motiivit.....	47
9.1.3	Erikoiskompetenssit .....	48
9.1.4	Markkina-alueet.....	48
9.1.5	Etabloitumistapa.....	49
9.1.6	Paikalliset kumppanit .....	50
9.1.7	Analyysi.....	50
9.2	YIT .....	52
9.2.1	Liiketoiminnan kehittyminen .....	52
9.2.2	Kansainvälistymisen motiivit.....	54
9.2.3	Erikoiskompetenssit .....	54
9.2.4	Markkina-alueet.....	54
9.2.5	Etabloitumistapa ja paikalliset kumppanit .....	54
9.2.6	Analyysi.....	55
10.	TULOSTEN VERTAILU .....	56
10.1	Analyysi .....	56
10.2	Pisteytys .....	56
11.	JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET .....	59
11.1	Johdanto .....	59
11.2	Ympäristön analysointi .....	59
11.3	Proaktiivisuus .....	60
11.4	Ydinkompetenssit.....	60
11.5	Kasvun portaat.....	60
11.6	Pysyvä etabloituminen .....	61
11.7	Emoyhtiön rooli.....	61

11.8	Markkina-alue .....	61
11.9	Yrityksen kokonaisstrategia .....	62
12.	YHTEENVETO .....	63

## LIITE A: OTTEITA SKANSKAN VUOSIKERTOMUKSISTA

## KUVALUETTELO

Kuva 1.	<i>Rakennusliikkeiden kansainvälinen toiminta (RT Rakennusteollisuus, 2017)</i> .....	5
Kuva 2.	<i>Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Porter M. E., 1980, p. 4)</i> .....	7
Kuva 3.	<i>10 suurimman rakennusliikkeen liikevaihto suomessa (Largestcompanies, 2017), muokattu lähteestä</i> .....	8
Kuva 4.	<i>Rakennusalan kilpailumallin yhteenveto (Porter, mukailen)</i> .....	11
Kuva 5.	<i>Kasvuportaati</i> .....	13
Kuva 6.	<i>Ansoffin ikkuna, mukailen (Ansoff &amp; McDonnell, 1987)</i> .....	13
Kuva 7.	<i>Arvojärjestelmä (Porter M. , 1990, p. 43)</i> .....	15
Kuva 8.	<i>Konsernin arvojärjestelmä</i> .....	16
Kuva 9.	<i>Porterin kolme perusstrategiaa ja kansainvälistyvän rakennusyhtiön strategiavaihtoehdot</i> .....	17
Kuva 10.	<i>Kansallisen kilpailukykyyn määräävät tekijät (Porter M. , 1990, p. 72)</i> .....	20
Kuva 11.	<i>Ote suoran ulkomaisen investoinnin päätössekvenssistä (Czinkota, Ronkainen, &amp; Moffet, 2010, p. 55)</i> .....	21
Kuva 12.	<i>Pysyvän kilpailuedun saavuttaminen</i> .....	21
Kuva 13.	<i>Kansainvälisen laajentumisen päätöksentekokaavio (Gunhan &amp; Arditi, 2005, p. 929)</i> .....	23
Kuva 14.	<i>Saavutetun kilpailuedun hyödyntäminen</i> .....	27
Kuva 15.	<i>Porterin yleinen strategiamalli ja sen sovellus</i> .....	29
Kuva 16.	<i>Kansainvälistymisprosessi</i> .....	32
Kuva 17.	<i>Kilpailuille tai tuntemattomille markkinoille etabloituminen hyödyntämällä paikallisia kumppaneita ja uusia toimintatapoja</i> .....	33
Kuva 18.	<i>Yritysten kansainvälisyyden vertailutaulukko</i> .....	34
Kuva 19.	<i>Yritysten vientitoiminnan suhde yrityksen liikevaihtoon</i> .....	35
Kuva 20.	<i>Skanskan kotimaan ja ulkomaiden liiketoiminta</i> .....	37
Kuva 21.	<i>Skanskan kansainvälisen liiketoiminnan muutokset</i> .....	37
Kuva 22.	<i>Skanskan kansainvälistymisen alku</i> .....	38
Kuva 23.	<i>Ote Skanskan vuosikertomuksesta (Skanska, 1994)</i> .....	39
Kuva 24.	<i>Ote Skanskan vuosikertomuksesta vuodelta 1992</i> .....	40
Kuva 25.	<i>Ote Skanskan vuosikertomuksesta vuodelta 1992</i> .....	40
Kuva 26.	<i>Ote Skanskan vuosikertomuksesta vuodelta 1998</i> .....	41
Kuva 27.	<i>Skanskan liiketoiminnan kasvun tasaantuminen</i> .....	42
Kuva 28.	<i>Skanskan strategiat Ansoffin strategiaikkunamallin mukaisesti</i> .....	43
Kuva 29.	<i>Skanskan osingon ja liikevaihdon kehitys</i> .....	44
Kuva 30.	<i>Lemminkäisen liikevaihdon jakautuma liiketoiminta-alueittain, 2016</i> .....	45



<i>Kuva 31.</i>	<i>Lemminkäisen kansainvälistymisaskleet.....</i>	<i>47</i>
<i>Kuva 32.</i>	<i>Lemminkäisen Venäjän strategia .....</i>	<i>49</i>
<i>Kuva 33.</i>	<i>Lemminkäisen liiketoimintojen kansainvälisyysaste .....</i>	<i>50</i>
<i>Kuva 34.</i>	<i>YIT:n liikevaihdon jakautuminen toimialoittain.....</i>	<i>52</i>
<i>Kuva 35.</i>	<i>YIT:n liiketoiminta esitettynä Ansoffin matriisissa.....</i>	<i>53</i>
<i>Kuva 36.</i>	<i>YIT:n rakennusliiketoiminnan osuus .....</i>	<i>53</i>
<i>Kuva 37.</i>	<i>Kansainvälistymisen kokonaisstrategia.....</i>	<i>62</i>

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Rakennusalan kansainvälinen toiminta on Suomessa ollut 1970- ja 1980-luvuilla varsin laajamittaista. Kuitenkin suomalaisten rakennusyriytysten kansainvälinen liiketoiminta on tällä hetkellä sangen vaatimatonta, verrattuna esimerkiksi ruotsalaisten rakennusalan yritysten liiketoimintaan - tai kansainvälisen liiketoiminnan osuuteen yleensä tietyn liiketoiminta-alueen liikevaihdosta.

Historiassa rakentajamme ovat lähteneet komennuksille kirjaimellisesti ympäri maapalloa, välillä erittäinkin eksoottisiin maihin. Kuitenkin tänä päivänä vientitoiminta on vähentynyt, ja rakennusyriityksemme ovat etabloituneet pääasiassa vain naapurimaihin Ruotsiin, Norjaan, Baltiaan ja Venäjälle.

Rakennusala koetaan usein melko vanhoillisena teollisuudenalana. Rakennusalalla on kuitenkin näkyvissä uusia teknisiä murroskohtia, kuten modulaarinen suunnittelu ja valmistus, BIM-tietomallit (Building Information Modelling), uusiutuvat energiateknologiat, rakentamisen automaatio ja robotisaatio. Murroskohta voi olla myös esimerkiksi palvelukonseptissa. Radikaali muutos alalla saattaa häiritä markkinoita ja tuottaa "epäjatkuvuuskohtan", joka saattaa heikentää vakiintuneiden toimijoiden asemaa. Epäjatkuvuuskohta saattaa tuoda myös uusia kansainvälisiä kilpailijoita markkinoille, tai avata uusia mahdollisuuksia kansainväliseen kilpailuun.

Suomessa rakennusalan pelikentällä onkin nähtävissä muutoksia. Suurimpien suomalaisten talonrakentajien tulos on ollut laskussa tai pienessä kasvussa, mutta keskikokoiset rakennusyhtiöt ovat kasvaneet vauhdilla (Kauppalehti, 2015).

Sellaista rakennusalan kansainvälistymisen strategioihin liittyvää tutkimusta ei ole saatavilla, joka selittäisi miksi rakennusalan pitkä vientihistoria ei ole tuottanut pysyvää kansainvälistä liiketoimintaa.

Tässä tutkimuksessa kartoitamme rakennusalan kansainvälistymiseen liittyviä strategiamalleja ja -vaihtoehtoja. Kehitämme kirjallisuuden perusteella soveltuvan strategiamallin, jota tarkastelemme suhteessa kansainvälistyneiden rakennusalan yritysten valitsemiin strategiavaihtoehtoihin. Tämän tarkastelun perusteella pyrimme esittämään strategiasuosituksia kansainvälisesti toimivalle tai kansainvälistymiseen pyrkivälle rakennusalan yritykselle.

## 1.2 Tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma voidaan esittää kysymyksenä:

*Mitkä ovat rakennusalan yritysten mahdolliset ja valitut kansainvälistymisstrategiat?*

Diplomityön keskittyy neljään kysymykseen jotka ovat keskeisiä tutkimusongelman kannalta:

1. Mitkä keskeiset ympäristötekijät vaikuttavat kansainvälisessä rakennusteollisuudessa?
2. Mitä yleisiä strategiamalleja tulisi soveltaa rakennusalan kansainvälisessä liiketoiminnassa?
3. Mitä markkinoilletulostrategioita kansainvälistymiseen pyrkivän rakennusalan yrityksen tulisi soveltaa?
4. Mitkä strategiakysymykset ovat ominaisia kansainvälistyvälle rakennusalan yritykselle ja miten yrityksen tulisi niitä soveltaa?

## 1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen päätavoite on tutkia strategioita kansainvälistyneen tai kansainvälistyvän rakennusalan yrityksen näkökulmasta. Rakennusalan yritysten kansainvälistymiseen liittyvää aiempaa tutkimusta ei ole havaittu. Tämän diplomityön tavoitteena onkin:

1. Luoda kokonaiskuva kansainvälistyvän rakennusalan yrityksen liiketoimintaympäristöstä.
2. Tunnistaa olemassa olevat strategiamallit, joita voitaisiin parhaiten soveltaa suunniteltaessa rakennusalan yrityksen kansainvälistymisstrategioita.
3. Eritellä ne strategiset kysymykset, jotka ovat ominaisia rakennusyrityksen kansainvälisessä liiketoiminnassa ja esitellä vaihtoehtoisia tapoja käsitellä tunnistettuja kysymyksiä.
4. Tunnistaa tapaustutkimuksen avulla ne strategiat, joita kansainvälistyvät rakennusalan yritykset ovat käyttäneet.
5. Esitellä strategiasuosituksia kansainvälistyville rakennusalan yrityksille.

Tutkimus käsittelee rakennustoiminnassa mukana olevien yritysten kansainvälistymiseen liittyviä strategioita. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan kokonaan esimerkiksi rakennustuoteteollisuus. Tutkimus keskittyy strategia- ja toimintamalleihin lähinnä suomalaisten rakennusyritysten ja rakennusliiketoiminnan näkökulmasta.

## 1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa käytetään teoreettisia ja empiirisiä tutkimusmenetelmiä ja tarkastellaan todellisia liiketoimintamalleja. Tämän työn lähestymistapa perustuu esimerkkitapauksiin, toisin sanoen kokemusperäiseen tutkimukseen, joka tutkii nykyaikaisia ilmiöitä todellisessa ympäristössä.

Tämä tutkielma on jaettu seuraavaan viiteen vaiheeseen:

1. Ensimmäiseksi tarkastellaan Suomen kansainvälisen rakennustoimen taustoja ja ongelmanasettelua.
2. Toiseksi kehitetään kansainvälistyvän rakennusalan yrityksen mahdolliset yleiset strategiamallit analysoimalla tällä hetkellä saatavilla olevaa kirjallisuutta, ja esitellään kansainvälistyvän rakennusalan yrityksen strategiamalli.
3. Kolmanneksi kootaan synteesi yleisten strategiamallien ja kansainvälistyvien rakennusalan yritysten toimintaympäristöanalyysin pohjalta.
4. Neljänneksi kansainvälistyneiden rakennusalan yritysten strategiamalleja tutkitaan esimerkkitapausten pohjalta. Strategiamallit analysoidaan kehitetyn strategiamallin pohjalta.
5. Lopuksi esitellään tulokset ja strategiasuositukset.

## 2. SUOMALAISEN RAKENNUSALAN VIENNIN TAUSTAT

### 2.1 Rakennusalan viennin historia

Suomalaisella rakennusalan vientitoiminnan historia on pitkä ja varsin värikäs. Historiaa on kuvattu mielenkiintoisesti esimerkiksi Laakson ja Tammisen kirjassa *Rakentajat maailmalla*. Suomessa rakennusalan vientiä onkin tehty jo 1700-luvulta saakka. Rakennusalan urakointia on tehty yli 100 maahan. Vientimaiden pitkällä listalla esiintyy useita varsin värikkäitä maita kuten muun muassa; Etiopia, Irak, Iran, Jemen, Jordania, Libya, Liberia, Libanon, Kamerun, Kenia, Kuwait, Mosambik, Nigeria, Saudi-Arabia, Senegal, Somalia, Sudan, Tansania, Vietnam ja tietenkin Neuvostoliitto. Laakson kirjassa mainitaan rakennusalan kohdemaina myös kohtuullisen pieni joukko länsimaitakin. Esimerkiksi Saksan todetaan olleen varsin haastava markkina suomalaisille rakennusyriyksille. (Laakso & Tamminen, 2014).

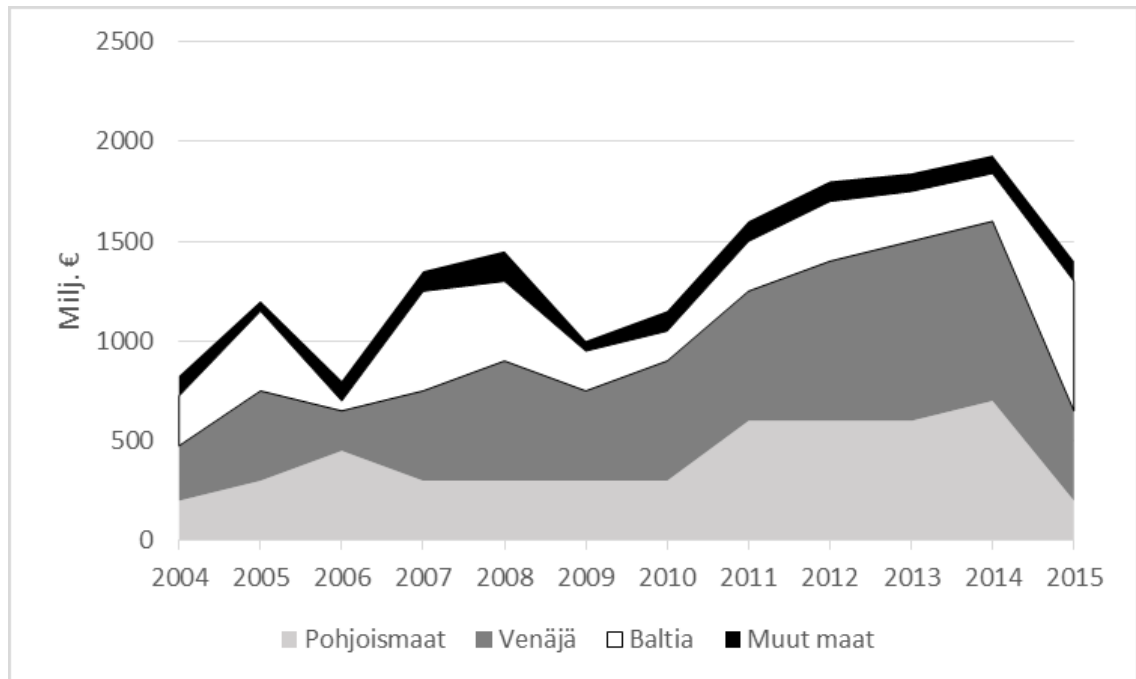
Rakennusvientä on paljolti käytetty tasasaamaan rakennussuhdanteita. Esimerkiksi 1970-luku päättyi Suomessa lievään taantumaa. Tuolloin rakennusliikkeiden ja suunnittelijoiden vapaa kapasiteetti käytettiin vientiponnisteluihin. Vientilaskutus kaksinkertaistui vuoden 1977 aikana. 1980-luku oli projektiviennin huippukautta Neuvostoliittoon, Lähi-Itään ja Afrikkaan. 1990-luvulla clearing-kauppa Neuvostoliittoon loppui. 2000-luvulla aikoinaan maailmanlaajuinen projektivienti kuitenkin supistui asuntogryndaamiseksi Venäjällä ja Itä-Euroopassa. (Seppo, 2017).

Viennin osuus kansainvälistä rakennustoimintaa harjoittaneiden suomalaisten rakennusyriyten liikevaihdosta saattoi 1970- ja 1980-luvuilla olla jopa kolmannes. Esimerkiksi YIT:n liikevaihdosta tuolla ajanjaksolla peräti kolme neljäsosaa tuli viennistä (Laakso & Tamminen, 2014). Vuonna 2016 YIT:n liikevaihdosta tuli ulkomailta enää noin neljännes, eli 27 prosenttia. (YIT, 2016). Samaan aikaan toisen merkittävän suomalaisen rakennusviejän, Lemminkäisen, liikevaihdosta tuli ulkomailta 33 prosenttia (Lemminkäinen, 2016).

### 2.2 Rakennusalan viennin nykytilanne

Uusimpien tilastojen mukaan koko suomalaisen rakennustuotannon arvo vuonna 2015 oli noin 28.8 miljardia euroa (Rakennusteollisuus, RT, 2016). Suomalaisten rakennusliikkeiden kansainvälinen toiminta samana vuonna oli puolestaan noin 1,4 miljardia euroa. Rakennusalan vientitoiminnan osuus rakennusteollisuuden kokonaisvolyyymistä

olisi näitten lukujen valossa vain noin 5 prosenttia. Yksittäisistä maista Venäjän osuus oli noin 35 %, Viron 28 %, Ruotsin 12 %, Liettuan 9 % ja Latvian 7 % (Kuva 1) (RT Rakennusteollisuus, 2017).



**Kuva 1. Rakennusliikkeiden kansainvälinen toiminta (RT Rakennusteollisuus, 2017)**

Kansainvälistyminen kuitenkin lisääntyy myös rakennusalalla jatkuvasti. Vertailun vuoksi Ruotsin kansainvälisimmän rakennusalan yrityksen Skanskan liiketoiminnasta yli kolme neljännestä (78 prosenttia) tuli ulkomailta. Skanska on vuonna 2016 kansainvälistyneiden rakennusyritysten listalla sijalla 10. Kyseisen listan sijoitukset on määriteltä yritysten kotimaan ulkopuolelta tulevien tulojen mukaan (Engineering News/Record, 2016).

Vastaavasti Virossa valmistalojen tuotannosta vientiin meni vuonna 2015 noin 95 prosenttia - joka arvoltaan on vajaat 0.3 miljardia euroa. Suurimpina asiakasmaina ovat Norja 34 %, Ruotsi 20 %, Saksa 16 %, Suomi 6 % ja Ranska 5 %. (Forecon, 2016).

Suomeen puolestaan pysyvän etabloitumisen ovat ulkomaisista rakennusalan yrityksistä tehneet jo 1990-luvulla Skanska ja NCC. Myös kansainväliset suunnittelutoimistot ovat vähin äänin ostaneet suomalaisia insinööritoimistoja omistukseensa. Esimerkiksi Tanskalainen Ramboll ja Brittiläinen WSP ovat ostaneet rakennusalan suunnittelutoimistoja Suomesta. (Ojanperä, 2004).

## 2.3 Yhteenveto

Tarkasteltaessa rakennusviennin historiaa, voidaan todeta suomalaisen vientitoiminnan olleen varsin kehitysyhteistyöpainoiteista. Vientimaiden listalla on ollut varsin paljon maita, jotka ovat toimintaympäristöltään erittäin haastavia ja riskitasoltaan sangen korkeita. Vientitoiminta on ollut hyvinkin projektikohtaista, perustuen useasti esimerkiksi Maailmanpankin rahoittamiin hankkeisiin tai suomalaisen teollisuuden tarpeisiin. Varsinaista pysyvämpää markkinoille etabloitumista ei ole tapahtunut juurikaan muualle kuin Neuvostoliiton, Baltian ja Pohjoismaiden alueille (RT Rakennusteollisuus, 2017).

Yleisesti ottaen ulkomaankauppa on tärkeä Suomen kaltaiselle valtiolle. Ulkomaankaupan osuus Suomen bruttokansantuotteesta oli vuonna 2015 noin 38 prosenttia. Merkittävien kauppakumppanimme oli Saksa (Elinkeinoelämän Keskusliitto, EK, 2017).

Suomalaisen rakennusalan viennin historia on ollut varsin mielenkiintoista, haastavaa ja kokemusrikasta. Kuitenkin, esimerkiksi Suomen ulkomaankaupan kokonaistilastoihin ja referenssimaihin verrattuna voidaan todeta, että suomalaisen rakennusteollisuuden vienti on yleisen liiketoiminnan kannalta vaatimatonta.

Globalisaatio on jo edennyt pitkälle useimmilla yhteiskunnan eri liiketoiminta-alueilla. Vaikka rakennusalalla on vielä paljon paikallista toimintaa, ei alalla ole mitään perimmäistä syytä miksei globalisaatio etenisi myös kyseisellä alalla.

## 3. STRATEGIAYMPÄRISTÖN TARKASTELU

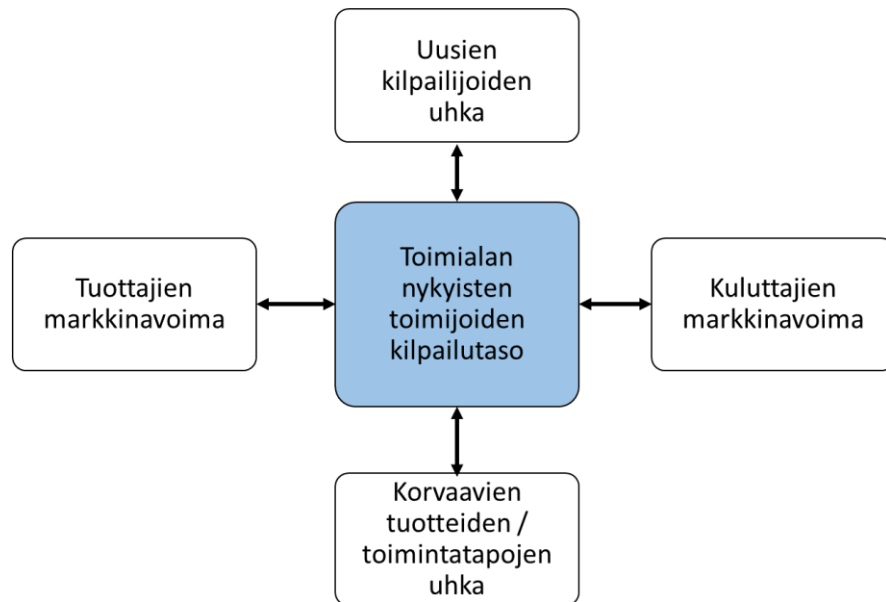
### 3.1 Kilpailuympäristön analysointi

Kansainvälisellä ja kansallisella kilpailulla on monia eroavaisuuksia, joita yleensä korostetaan kehitettäessä kansainvälistä kilpailustrategiaa;

- eroavuudet maitten välisissä tuotantotekijöissä
- erilaiset toimintaolosuhteet ulkomailla
- erilaiset ulkomaisten hallitusten roolit ja
- erot tavoitteissa, resursseissa ja kyvyssä seurata ulkomaalaisia kilpailijoita.

Kuitenkin rakenteelliset tekijät ja markkinavoimat, jotka toimivat globaaleilla teollisuudenaloilla, ovat samat kuin kotimaan teollisuudessa. (Porter M. E., 1980, p. 276).

Porter esittää hyvin tunnetussa strategiamallissaan, että teollisuudenalan kilpailun intensiteetti riippuu viidestä olennaisesta kilpailutekijästä, jotka on esitetty alla olevassa kuvassa (Kuva 2). (Porter M. E., 1980, p. 4). Tässä luvussa on esitetty rakennusalan kilpailuympäristön analysointi Porterin mallin mukaan.



Kuva 2. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Porter M. E., 1980, p. 4)



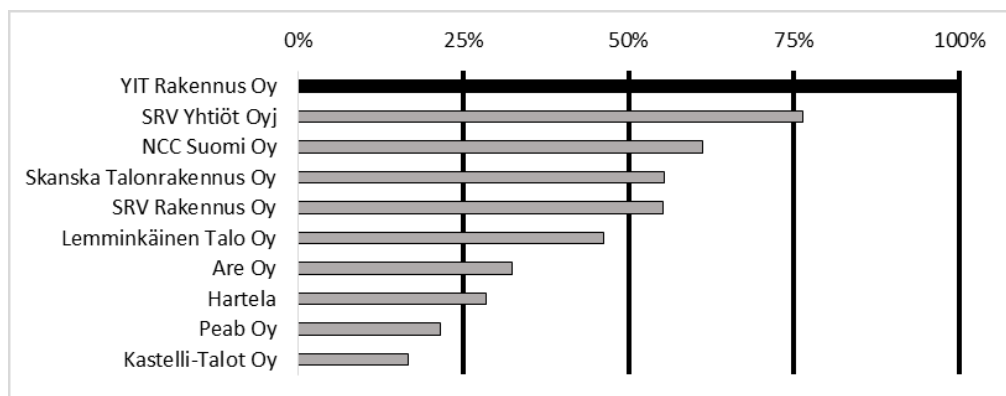
### 3.2 Toimialan kilpailutaso

Rakennusliiketoiminnan perusluonteeseen kuuluu paikallinen tuotanto, joka on varsin työvoima- ja materiaalivaltaista. Tämä selittääkin sen, miksi kyseinen teollisuudenala on pääosin fokusoitunut kotimarkkinoille. Rakennusteollisuuden yritysrakenteelle on tunnusomaista, että alalla on useita pieniä yrityksiä, ja muutama iso yritys, jotka dominoivat kansainvälistä markkinaa. (Grosso, Jankowska, & Gonzales, 2008).

Rakennusalaan kuuluu myös yleensä mittava alihankkijaverkoston käyttö, jonka vuoksi rakennusosalalla toimiikin suuri joukko erilaisia alihankintayrityksiä. Myös rakennushankkeiden koko voi vaihdella omakotitalosta ydinvoimalaan, jonka johdosta alalla voi toimia hyvinkin erikokoisia yrityksiä (RT Rakennusteollisuus, 2016). Tästä onkin seurauksena varsin fragmentoitunut kilpailukenttä.

*Rakennusala on vahvasti paikallista toimintaa.*

Rakennusalan kilpailu on myös Suomessa voimakasta. Kymmenen suurimman suomalaisen talonrakennusyrityksen liikevaihtoja vertailtaessa havaitaan, että alan yritykset ovat samaa kokoluokkaa (Kuva 3). Yritysten pieni kokoero merkitseekin varsin tasaista kilpailutilannetta. Lisäksi alan suurimman yrityksen liikevaihto on vain noin kymmenen prosenttia koko alan liikevaihdosta. (Largestcompanies, 2017). Esimerkiksi EU:n kilpailuviraston mukaan yrityksellä voi olla määräävä markkina-asema vasta kun se saavuttaa 40–45 prosentin markkinaosuuden (Commission of the European Communities, 1981, p. 103).



**Kuva 3. 10 suurimman rakennusliikkeen liikevaihto suomessa (Largestcompanies, 2017), muokattu lähteestä**

Voidaankin todeta, että rakennusalan nykyisten toimijoiden kilpailutaso eri maissa on yleisesti ottaen korkea. On todennäköistä, että yhdelläkään rakennusyrityksellä ei ole merkittävää markkinaosuutta ja yksikään alan toimija ei voi saavuttaa hallitsevaa vaikutusvaltaa markkinoilla. (Platt, 1994).

*Rakennusliiketoiminta on erittäin kilpailtu markkina-alue, jossa ei voi saavuttaa määräävää markkina-asemaa.*

### 3.3 Kuluttajien ja tuottajien markkinavoima

On hyvin tunnettu tosiasia, että rakennusteollisuuteen vaikuttaa yleiset talouden trendit. Rakennusteollisuus on merkittävä osa kansantaloutta koska se tuottaa pääasiassa investointihyödykkeitä. Alue on laaja ja koostuu isosta joukosta osallistujia, mukaan lukien rakennuttajat, omistajat, konsultit, toimittajat jne. (Platt, 1994).

Rakennusteollisuus on suhdanneherkkä ala, jota luonnehtii markkinoiden heilahtelu. Rakennusinvestoinnit seuraavat sykliä, jota ohjaavat voimakkaasti liiketoimintaolosuhteet, korkotasot ja kasvuodotukset. Matalasuhdanteiden aikana rakennusteollisuuden kysyntä heikkenee, joka synnyttää voimakkaan kilpailun rakentajien välillä. Tämä tilanne pakottaa urakoitsijoita tarjoamaan epärealistisen alhaisia tarjouksia, ja ottamaan projekteja oman kompetenssialueen ulkopuolelta. (Platt, 1994). Suomessa rakennusala onkin kokenut kaksi isoa nousukautta ja yhden ison ja monta pienempää lamaa viimeisen 50 vuoden aikana (Mölsä, 2016).

Edellä olevan perusteella voidaankin todeta, että kuluttajien ja tuottajien markkinavoima vaihtelee voimakkaasti alan syklien mukaan. Matalasuhdanteen aikana ostajat ovat vahvoilla ja tuottajat heikoilla, kun taas noususuhdanteen aikana voimasuhteet ovat päinvastoin.

Paikallisen hallinnon tekemät hankinnat ovat rakennussektorilla merkittävä kysynnätekijä, joka muodostaa merkittävän osan koko kokonaismarkkinasta. Hallinnon käyttämällä säädetyillä hankintatavoilla voi olla merkittävä vaikutus kaupantekoon, ja ne saattavat rajoittaa myös ulkomaalaisen yrityksen osallistumista julkishallinnon hankkeisiin. (Grosso, Jankowska, & Gonzales, 2008).

### 3.4 Uusien toimintatapojen uhka

Rakennusala nähdään usein vanhoillisena teollisuudenalana, johtuen pääosin toiminnan projektiluontoisuudesta, lainsäädännöstä, laajasta sidosryhmästä ja riskien suhteesta ideoiden arvoon (Kananen, 2014). Vennström ja Eriksson esittivät asiakkaitten näkemiä esteitä rakennusalalla, jonka vuoksi asiakkaat eivät kokeneet pystyvänsä vaikuttamaan lopputulokseen haluamallaan tavalla. Esteitä olivat *asenteet* (lyhytnäköisyys, rajoittuneet asenteet, moraalinen puute ja fokus projekteihin prosessien sijaan) ja *teollisuuden esteet* (rakennusprosessin perinteinen organisointi, konservatiivinen teollisuuskulttuuri ja perinteiset tuotantoprosessit) (Vennström, 2010).

Rakennusala ei ole omaksunut helposti uusia toimintatapoja tai tuotteita. Sen vuoksi rakennusalalla toimivalle yrityksille uudet toimintatavat eivät ole olleet historiassa mikään uhka. Toisaalta, onnistuneet toimintatavan muutokset saattavat antaa haastavalle yritykselle mahdollisuuden muuttaa kilpailutilannetta myös rakennusalalla.

Rakennusalalla onkin näkyvissä uusia muutosten aaltoja kuten: modulaarinen suunnittelu ja valmistus, BIM -tietomallit (Building Information Modelling), uusiutuvat energia-tekniologiat, rakentamisen automaatio ja robotisaatio (Wong, 2015). Radikaali muutos alalla saattaa häiritä markkinoita ja tuottaa "epäjatkuvuuskohtaa", joka saattaa heikentää vakiintuneiden toimijoiden asemaa (Louders, 2012). Epäjatkuvuuskohta saattaa tuoda alalle myös uusia kansainvälisiä kilpailijoita tai avata mahdollisuuden kansainväliseen kilpailuun.

### 3.5 Uusien kilpailijoiden uhka

Uusia kilpailijoita voi syntyä rakennusalalle varsin helposti, koska alalle pääsyyn on matala kynnys - erityisesti pienempien hankkeiden kautta. Esimerkiksi Suomessa tilastokeskuksen tietokannassa on yli 50 000 rakennusalan yritystä. Päätoimisesti rakentamiseen keskittyvien yritysten määrä on kuitenkin huomattavasti pienempi, arviolta alle 10 000 (RT Rakennusteollisuus, 2016). Vuosittain aloittaa toimintansa noin 4 000 uutta rakennusalan yritystä, mutta myös suunnilleen saman verran yrityksiä lopettaa. (Tilastokeskus, 2016).

*Rakennusalalla on matala alalletulokynnys*

### 3.6 Kansainvälisten kilpailijoiden uhka

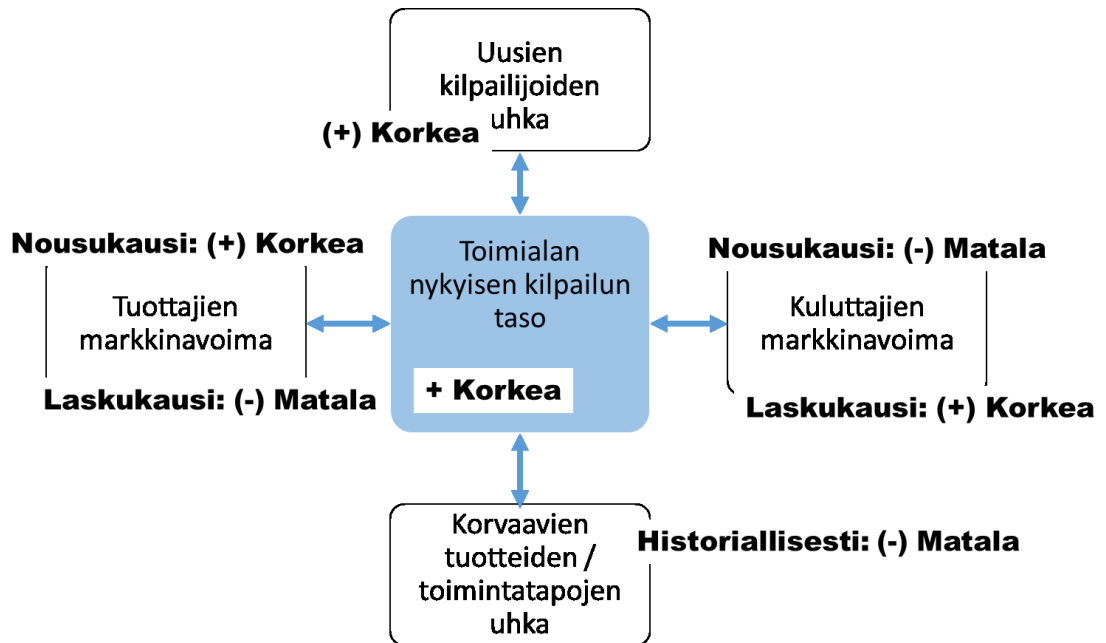
Rakennusliiketoiminta on vahvasti säädeltyä useissa laissa - mukaan lukien rakentamisen ja tuotteiden standardit, erityiset kaupallisen toiminnan rajoitteet, ja henkilöresurssien käyttöön liittyvät määräykset. Esimerkiksi Suomessa on ainakin 57 eri laissa asetettu rakentamiseen liittyviä määräyksiä (Jääskeläinen & Syrjänen, 2000). Onkin syystä olettaa, että monimutkaisen ja laajan rakentamiseen liittyvän kansallisen lainsäädännön hallitseminen pitää myös ottaa huomioon kansainvälisessä liiketoiminnassa.

Rakennusalan kilpailuympäristön analysoinnin perusteella voidaan olettaa, että ulkomaalaisen yrityksen on verrattain vaikea tulla rakennusmarkkinoille, johtuen lähinnä maakohtaisen lainsäädännön heikosta tietämyksestä, paikallisten rakennustapojen vähäisen tuntemisesta ja paikallisten verkostojen puuttumisesta. Kadefors onkin tutkimuksessaan todennut, että rakennusala on paikallista toimintaa, jossa paikallisilla ostajilla on läheiset ja pitkäaikaiset suhteet alalla toimijoihin. Vain isoissa ja monimutkaisissa projekteissa tulee kysymykseen etsiä parhaat rakentajat laajalta maantieteelliseltä alueelta. (Kadeforsa, Björlingsonb, & Karlsson, 2007).

*Ulkomaalaisen yrityksen on verrattain vaikea tulla kansallisille rakennusmarkkinoille*

### 3.7 Kilpailuympäristön analyysin yhteenveto

Alla olevassa kuvassa (Kuva 4) on esitetty yhteenveto rakennusalan yleisestä kilpailumallista. Alalla on yleisesti ottaen korkea kilpailutaso ja matala alalle tulo- ja poistumiskynnys. Kuluttajien ja tuottajien markkinavoima vaihtelee voimakkaasti sykleissä. Ala on myös sangen vanhoillinen. Kansainvälisellä kilpailijalla on kuitenkin korkeahko sisääntulokynnys alan paikallisen luonteen, paikallisen verkoston ja paikallisen lainsäädännön johdosta.



Kuva 4. Rakennusalan kilpailumallin yhteenveto (Porter, mukailten)

## 4. KANSAINVÄLISTYMISEN STRATEGIAMALLIT

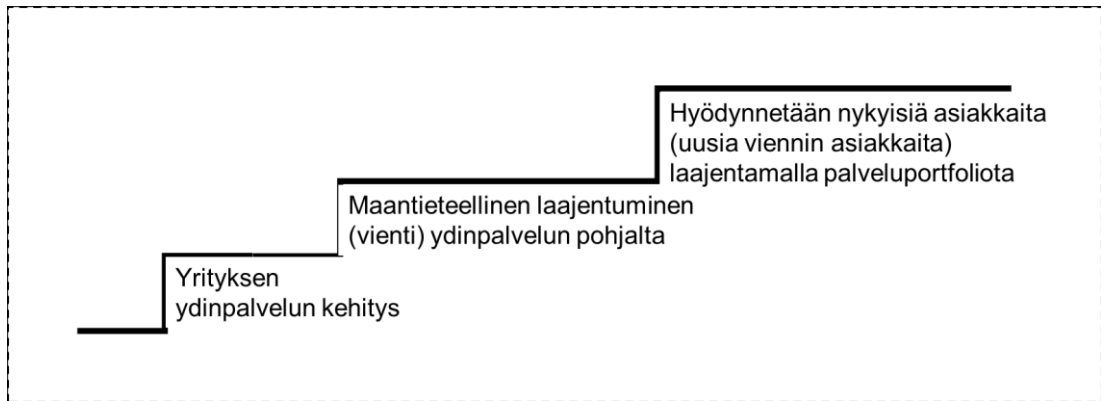
### 4.1 Kasvustrategiat

Yrityksen ei tarvitse kilpailla kansainvälisesti ollakseen menestyksekkäs. Kansainvälistymisestä saatavat kilpailuhyödyt vaihtelevatkin paljon eri teollisuudenalojen välillä (Porter M. E., 1980, p. 276). Kansainvälistymisen taustalla on kuitenkin yrityksen tarve etsiä kasvumahdollisuuksia. Näin ollen, jos haluamme identifioida kansainvälistymisstrategioita, meidän pitää ensin tarkastella kasvustrategioita yleisesti.

Baghain (Baghai, Coley, & White, 1996) tekemä tutkimus osoittaa, että yritykset, jotka ovat kasvaneet menestyksekkäästi, harkitsivat erilaisia mahdollisuuksia kasvu-urallaan. Baghai tunnisti seitsemän erilaista kasvustrategiaa;

- nykyisten asiakkaiden hyödyntäminen
- uusien asiakkaiden houkuttelu
- tuotteen tai palvelun innovointi
- lisäarvon tuottamiseen liittyvä innovointi
- teollisuuden rakenteen parantaminen
- maantieteellinen laajentaminen
- uusille liiketoiminta-alueille siirtyminen.

Kyseisen tutkimuksen mukaan menestyksekkäät yritykset harkitsivat kaikkia seitsemää vaihtoehtoa - ja käyttivät useita niistä. Yritykset eivät kuitenkaan käyttäneet kasvustrategioita yhtä aikaa, vaan strategiat vaihtelivat ajan kuluessa siten, että niistä muodostui kasvuun johtavat portaavat (engl. Staircases to Growth (Kuva 5)). Esimerkiksi innovoimalla yhtä tuotetta tai palvelua, yritys voi kehittää kiinnostavan palvelutarjoaman, joka puolestaan tarjoaa portaan maantieteelliseen laajentumiseen. Maantieteellinen laajentuminen taas tuo uusia asiakkaita, joita hyödyntämällä yritys voi siirtyä laajemmalle liiketoiminta-alueelle kyseisellä markkina-alueella.



**Kuva 5. Kasvuportaati**

## 4.2 Vaihtoehtoiset kasvustrategiat

Igor Ansoff on esittänyt kirjassaan *Corporate Strategy* (Ansoff & McDonnell, 1987, p. 99) yrityksen kasvustrategian vaihtoehtoisia kehityspolkuja. Malli perustuu markkinaan tai tuotteeseen liittyviin valintoihin, jotka on esitetty alla olevassa kuvassa. Esitetyt strategiavaihtoehdot, kuten uusien tuotteiden kehittäminen tai nykyisen markkinan penetraatio, voivat olla sopivia strategiavaihtoehtoja myös rakennusyrittäjälle. Tämä tutkimus kuitenkin käsittelee pääasiassa strategiavaihtoehtoa, jossa yrityksen nykyisellä tuotteella, eli rakennusliiketoiminnalla, pyritään uusille kansainvälisille markkina-alueille (Kuva 6).

	Nykyiset tuotteet	Uudet tuotteet
Nykyiset markkinat	Markkina penetraation	Tuotekehitys
Uudet markkina	Markkinoiden kehittäminen TUTKIMUSALUE	Diversifikaatio

**Kuva 6. Ansoffin ikkuna, mukailen (Ansoff & McDonnell, 1987)**

Vaikka tämä tutkimus ei pyrikään kartoittamaan muita strategiankehitysvaihtoehtoja, niin uusien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen vaikuttaa usein myös yritysten kansainvälistymisstrategioihin. Rakennusalalla kansainvälinen laajentuminen ei ole niin yksiselitteistä kuin monella muulla teollisuudenalalla. Tämä johtuu pääasiassa vientitoiminnan haasteista, jotka johtuvat rakennusalan paikallisesta luonteesta, työvoimavaltaisuudesta ja kilpailutilanteesta - kuten on kuvattu luvussa 3.2 (Toimialan kilpailutaso). Rakennusyrittäjällä, varsinkin pörssiyrityksellä, on kuitenkin samanlaiset omistajien luo-

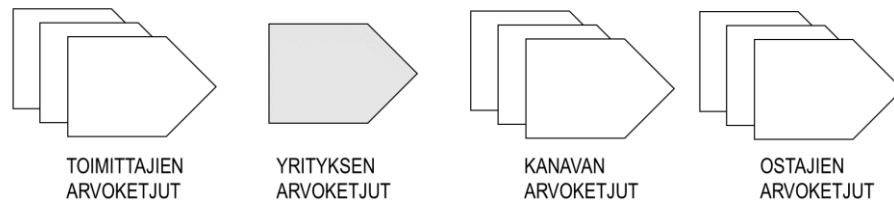
mat paineet kasvattaa liiketoimintaa kuten muillakin yrityksillä. Koska liiketoiminnan kasvattaminen esimerkiksi kansainvälistymisen kautta ei ole täysin yksiselitteistä, ovatkin monet rakennusalan pörssiyritykset pyrkinneet hakemaan kasvua uusien tuotteiden tai palvelujen liiketoiminnan kautta. Tästä on esimerkkinä muun muassa YIT:n kiinteistö- tekniset palvelut (YIT, 2016).

Kasvun haku uusien tuotteiden ja palvelujen kautta on sinällään loogista yrityskehitystä. Kasvu uusille liiketoimintasegmenteille saattaa kuitenkin johtaa esimerkiksi toiminnaltaan hyvin erillisiin liiketoimintayksiköihin. On olemassa paljon tutkimuksia, joiden mukaan useilla erillisillä liiketoiminta-alueilla toimivat yritykset loivat vähemmän liikearvoa kuin heidän fokusoidut vastineensa (Berger & Ofek, 1995). Tutkimuksen mukaan monialainen yritys yli-investoi segmenteille, joilla on huonoja investointimahdollisuuksia, ja että tämä yli-investointi alentaa yrityksen arvoa. Tämä selitys edellyttää, että monimuotoisuus investointimahdollisuuksissa tuhoaa arvoa, koska moninaisuus luo tilanteen, jossa yritys voi tehottomasti siirtää varoja hyvistä segmenteistä huonompiin. (Lamont & Polk, 2002). Myös rakennusalalla on tutkittu liiketoiminnan hajauttamisen vaikutusta yritysten tuloksenteekokykyyn. Ibrahimin tutkimuksen mukaan hajauttaminen ei ole auttanut englantilaisten rakennusyritysten tuloksenteekokykyä (Ibrahim, 2007). Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös Singaporesta, jossa rakennustoimintaan foku-soituneet yritykset ovat kasvaneet liiketoimintansa hajauttaneita yrityksiä enemmän. (Ofori & Chan , 2000).

Monimuotoisuuden negatiivinen tai positiivinen vaikutus liiketoimintaan riippuu oleellisesti emoyhtiön kyvykkyydestä tarjota liiketoimintayksiköille lisäarvoa. Ilman lisäarvoa saattaa emoyhtiön olemassaolo kokonaisuudessaan tulla kyseenalaiseksi. Emoyrityksen ja potentiaalisesti itsenäisten liiketoimintayksiköiden ongelmatiikkaa käsitellään tarkemmin luvussa 4.7 (Emoyhtiön kasvustrategiat).

### **4.3 Arvoketjuanalyysi**

Toinen hyvin tunnettu analyttinen strategiamalli on Porterin arvoketjuanalyysi (Kuva 7). Malli esittää, että strategian ydin on yrityksen asettaminen oikeaan paikkaan arvojärjestelmässä. Yritys voi valita strategisen vaihtoehdon, jossa se pyrkii etenemään arvoketjussa joko ylös tai alaspäin (Porter M. , 1990, p. 43). Tässä yhteydessä kuitenkin tarkastellaan ainoastaan tapausta, jossa yritys säilyttää asemansa rakennusliiketoiminnan arvoketjussa, eikä pyri hankkimaan liiketoimintaa esimerkiksi tuoteliiketoiminnasta tai siirry arvoketjussa esimerkiksi talotekniikan toimittajaksi.



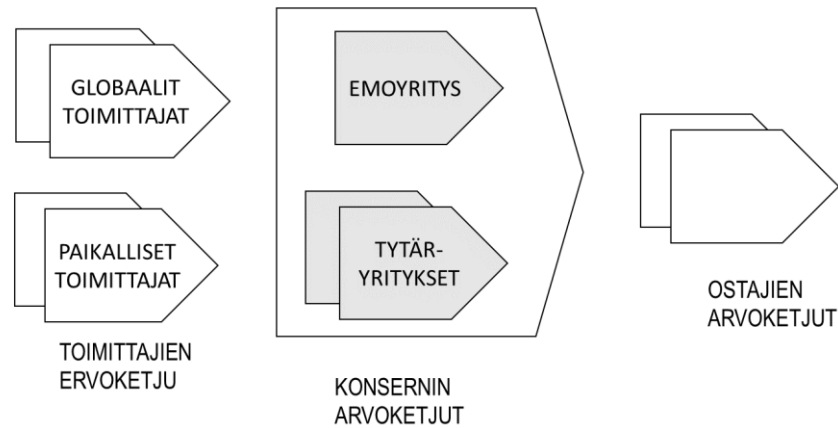
**Kuva 7. Arvojärjestelmä (Porter M. , 1990, p. 43)**

Vaikka yllä todettiin, että tässä tutkimuksessa ei tarkastella erilaisia arvoketjuun liittyviä variaatioita, yrityksen *arvoketjun muodostuminen* tulee kuitenkin huomioida varsinkin kansainvälisessä projektitoiminnassa. Yrityksen kilpailuetu ei perustu ainoastaan yrityksen omaan toimintaan, vaan mahdollinen etu perustuu kaikkien arvoketjussa mukana olevien yritysten verkoston toimintaan. Kansainvälisessä projektitoiminnassa ei yleensä voida käyttää tehokkaasti yrityksen olemassa olevaa kotimaan arvoketjuverkostoa, vaan koko arvoketjuverkosto pitää suunnitella erikseen.

Jos kansainvälistymien toteutetaan yritysoston kautta, on tietenkin luonnollista, että paikallisen ostetun yrityksen arvoketjuverkostoa hyödynnetään merkittävässä määrin. Tässä yhteydessä tulee kuitenkin huomioida, että arvoketjun muodostumiseen saattaa vaikuttaa myös emoyhtiön tuoma lisäarvo luvun 4.7 (Emoyhtiön kasvatusstrategiat) mukaisesti.

Esimerkiksi Martekin tutkimuksessa on identifioitu neljä eri hankintastrategiaa, joita ulkomaalaiset rakennusyritykset käyttivät osana vientitoimintaansa. Ensinnäkin yritykset muuntautuvat etsiessään optimaalisia hankintalähteitä esimerkiksi monistamalla kotimaansa toimittajia tai kontrolloimalla paikallisia toimittajia. Toiseksi yritykset kehittävät omia toimittajamonopoleja markkina- asemansa avulla. Kolmanneksi yritykset yrittävät löytää mahdollisuuksia hyödyntää ulkomaisia teknologiakeskeisiä hankintoja - varsinkin jos kysymyksessä oli suojattu teknologia. Lopuksi yritykset yrittävät myös hyödyntää kohdemaan hankintaverkostoa sen kustannustason vuoksi, tai osana maailmanlaajuista strategiaa. (Martek, 2016). (Kuva 8)







**Kuva 8. Konsernin arvojärjestelmä**

#### 4.4 Kilpailustrategia

Kansainvälisesti toimivan rakennusalan yrityksen kilpailustrategian vaihtoehtoja voidaan tarkastella perinteisten strategiamallien kautta. Porter on esittänyt, että menestyksellä kilpailustrategialle on kolme vaihtoehtoa; (i) kustannusjohtajuus, (ii) differointi ja (iii) keskittyminen kapealle segmentille (Porter M. E., 1980, p. 35). Autio on esimerkiksi todennut, että vakiintuneilla markkinoilla on vaikea tavoitella koko kohde-markkinaa, ja siksi toiminnan tulisi keskittyä selkeästi määrätylle segmentille. (Autio & Kähkönen, 1994). Koska rakennusyritys pyrkii vientitoiminnassaan vakiintuneille markkinoille, on kapea kohdealue tämän ajatuksen mukaan oikea kilpailustrategia.

Porterin mukaan differointiin yleisesti liittyviä taitoja tai resursseja ovat: vahva markkinointikyky, tuotekehitys, luovuus, kyky perustutkimukseen, yrityksen maine laatu- tai teknologiajohtajana, pitkä perinne teollisuudenalalta tai ainutlaatuinen yhdistelmä taitoja muista liiketoiminnoista ja vahva jakelukanavien tuki (Porter M. E., 1980, p. 41). Tämän mallin mukaan kansainväliseen laajentumiseen pyrkivän rakennusliikkeen tulisi siis analysoida, mikä on yrityksen kilpailukyky esimerkiksi tuotekehityksen tai markkinoinnin saralla.

Alla olevassa kuvassa (Kuva 9) on esitetty Porterin kolmen perusstrategian malli ja siihen liittyen todennäköiset rakennusalan yrityksen strategiavaihtoehdot kansainvälisessä toiminnassa.

		KILPAILUETU	
		Alhaiset kustannukset	Differointi
KILPAILU- KENTTÄ	Laaja kohdealue	<b>1. Kustannusjohtajuus</b>  <i>Toiminnan laajentaminen</i>  	<b>2. Differointi</b>  <i>Toiminnan laajentaminen</i>  
	Kapea kohdealue	<b>3A. Kustannuspainotteinen keskittymisstrategia</b>  <i>Mahdollista kansainvälisessä rakennustoiminnassa jos kustannusetu perustuu innovaatioon</i>	<b>3B. Differointipainotteinen keskittymisstrategia</b>  <i>Todennäköinen strategiavaihtoehto laajennettaessa liiketoimintaa uuteen maahan</i>

**Kuva 9. Porterin kolme perusstrategiaa ja kansainvälistyvän rakennusyrityksen strategiavaihtoehdot**

Edellä esitetyt kilpailustrategiat liittyvät yrityksen kansainväliseen toimintaan. Kansallisessa toiminnassa mahdolliset strategiavaihtoehdot ovat todennäköisesti erilaisia. Myös markkinoille jo menestyksekkäästi etabloitunut toimija voi myöhemmin laajentaa toimintaansa esimerkiksi uusille laajemmille kohdemarkkina-alueille, kuten on esitetty ”kasvun portaissa”, luvussa 4.1 (Kasvustrategiat) ja strategiavaihtoehdoissa, luvussa 4.2 (Vaihtoehtoiset kasvustrategiat). Myös tässä tapauksessa strategiavaihtoehdot todennäköisesti muuttuvat.

## 4.5 Haastajan strategiavaihtoehdot

Uudelle markkina-alueelle laajentuessaan rakennusliike on väistämättä haastajan roolissa. Kotler esittää haastajalla olevan yhdeksän erilaista hyökkäysstrategiavaihtoehtoa (Kotler, 1998). Haastajan täytyy jatkuvasti etsiä uusia mahdollisuuksia. Taulukossa 1 on esitetty Kotlerin esittämät vaihtoehdot ja niiden mahdollinen sopivuus kansainvälistyvälle rakennusalan yritykselle.

Toiminta laajalla kansainvälisellä markkinalla voi myös tuoda itsessään mahdollisuuksia kansainvälisen strategiaedun kehittämiseen. Esimerkiksi standardisointia ja moduulirakenteinen on menestyksekkäästi hyödynnetty kansainvälisessä öljy- ja meriteollisuudessa. Rakennusalalla esimerkiksi BIM (building information modeling) voi antaa merkittäviä uusia mahdollisuuksia kansainvälisen toiminnan organisoinnissa. (Goetjen, Dann, & Van den Berg, 2016).

**Taulukko 1. Hyökkäysstrategiavaihtoehdot (Kotler), johon on lisätty kansainvälistyvän rakennusalan yrityksen vaihtoehdot**

Nro	Strategiavaihtoehto	Sopivuus kansainvälistyvälle rakennusalan yritykselle
1	hinnan alennus	vaikea toteuttaa kansainvälisessä ympäristössä
2	halvemman kategorian tuotteet	ei ehkä kantava strategia
3	arvokkaammat tuotteet	mahdollinen
4	tuoteprofilointi	mahdollinen
5	tuoteinnovointi	mahdollinen
6	parannettu palvelu	mahdollinen
7	jakeluun liittyvä innovointi	ehkä
8	valmistuskustannusten vähentäminen	ehkä innovoinnin kautta
9	intensiivinen markkinointi	mahdollinen lisäarvo

Rakennusyrityksen ydinkompetenssien perusteella voidaan päätyä yhteen tai useampaan strategiavaihtoehtoon. Ottaen huomioon alan kilpailutason kovuus on todennäköistä, että yksi strategiavaihto ei ole riittävä, vaan yrityksen tulee olla riittävän hyvä myös kaikissa muissakin strategiavaihtoehtoissa.

## 4.6 Ydinkompetenssit

Prahalad ja Hamel esittivät yrityksen ydinkompetenssien identifioinnin merkityksen osana strategista suunnittelua. Malli esittää, että kilpailuedun perusta on johdon kyky yhdistää yrityksen teknologioita ja tuotantokykyä kyvykkyyksiin, jotka vahvistavat yksittäisen liiketoiminnan kyvykkyyttä sovituttua muuttuvaan ympäristöön. Ydinkompetenssit tarjoavat pääsyn eri markkinoille, auttavat tuomaan asiakashyötyä ja ovat vaikeasti kilpailijoihin kopioitavissa tai hyödynnettävissä. (Prahalad & Hamel, 1990).

Coyne kritisoi, että ydinkompetenssimallin käyttö on ylimitoitettu todeten, että vain muutama yritys omaa oikeita ydinkompetensseja, ja vielä harvempi on onnistunut saamaan ne toimimaan. Coyne esittää, että tärkeintä ei ole julistaa, että omistaa ydinkompetensseja, vaan tärkeintä on määritellä mitä kompetensseja tarvitaan ja kehittää niitä. (Coyne, Hall, & Corman, 1997). Voidaankin olettaa, että kansainvälistymään pyrkivän rakennusyrityksen täytyy tarkastella tarvittavia kehitettäviä kompetensseja myös nimenomaan kansainvälisen liiketoiminnan valittujen strategioiden ja tarpeiden mukaan.

*Ydinkompetenssien kehitys kansainvälisen liiketoiminnan mukaisesti*

## 4.7 Emoyhtiön kasvatusstrategiat

Konsernistrategia, joka fokusoi yksinomaan mielenkiintoisten markkina-alueiden etsimiseen, todennäköisesti jättää huomioimatta erään tärkeän kysymyksen - pystyykö emoyhtiö tuomaan mitään lisäarvoa eri markkinoiden liiketoimintayksiköille (Junnonen,

1998). Campbell esitti vanhempainstrategian (engl. Parental Strategy) teoreettiset perusteet vuonna 1994. Vanhempainstrategian teoriassa käsitellään monialayrityksen ohjaimiseen liittyvää ongelmatiikkaa, jossa monialayritys hallitsee potentiaalisesti itsenäisiä liiketoimintayksiköitä. Kyseisen teorian mukaan monialayrityksen tulisi tuoda lisäarvoa omistamilleen itsenäisille liiketoimintayksiköille vaikuttamalla positiivisesti liiketoimintayksiköiden toimintaedellytyksiin, eli ”kasvattamalla jälkeläisiä”. Jos emoyhtiö ei pysty tuomaan lisäarvoa itsenäisille tytäryrityksilleen, sen olemassaolo saattaa olla jopa kyseenalaista. (Campbell, Goold, & Alexander, 1994).

Campbellin vanhempainstrategia käsitteli monialayrityksen ja itsenäisten liiketoimintayksiköiden toimintaan liittyvää ongelmatiikkaa. Koska rakennusala on lähtökohtaisesti varsin paikallista toimintaa, toimivat maakohtaiset liiketoimintayksiköt käytännössä varsin itsenäisesti - kuten Campbellin esittämät monialayrityksen itsenäiset liiketoimintayksikötkin. Tässä yhteydessä Campbellin strategiamallin oletetaan soveltuvan hyvin myös rakennusalan emoyhtiön ja maakohtaisten itsenäisten liiketoimintayksiköiden yhteistyön analysointiin.

Campbellin vanhempainstrategian mukaan konsernin emoyhtiön, eli ”vanhemman”, on tärkeä löytää ne vanhemmuuden alueet, jossa konserni voi tarjota lisäarvoa kansallisesti toimiville liiketoimintayksiköille. Rakennusyhtymän strategian muodostaminen vaatii konsernin luoman lisäarvon – vanhemmuuden - tiedostamista. Vanhemmuuden lisäarvon tulisi myös ohjata konsernin liiketoiminta-alueiden valintaa ja organisointia. (Junnonen, 1998, p. 113).

Yhtymän pääkonttori voi tuoda vanhemmuuteen liittyvää lisäarvoa; suoraan - tukemalla yksittäisiä liiketoimintayksiköitä; tai epäsuorasti - tukemalla liiketoimintayksiköiden yhteistyötä. Pääkonttori voi esimerkiksi parantaa liiketoimintasuunnitelmia ja budjetointia, tukea niiden yhteensovittamista, tarjota erityisen kyvykkään keskusorganisaation palveluksia tai tehdä viisaita yrityskauppoja (Campbell, Goold, & Alexander, 1995).

Campbellin mukaan sisaryritykset voivat tuoda lisäarvoa toisilleen esimerkiksi seuraavilla alueilla: yhteinen asiakasrajapinta, ristiin myynti, mittakaavaetu, jaetut resurssit, usean pisteen kilpailu, vertikaalinen integrointi, tietojen ja hyvien toimintatapojen jakaminen, uuden liiketoiminnan kehittäminen ja riskienhallinta. (Campbell, Goold, & Alexander, 1995).

*Kansainvälistyvän rakennusyhtymän tulee suunnitella ja kehittää emoyhtiön tuomaa lisäarvoa suhteessa tytäryrityksiin ja niiden väliseen toimintaan.*

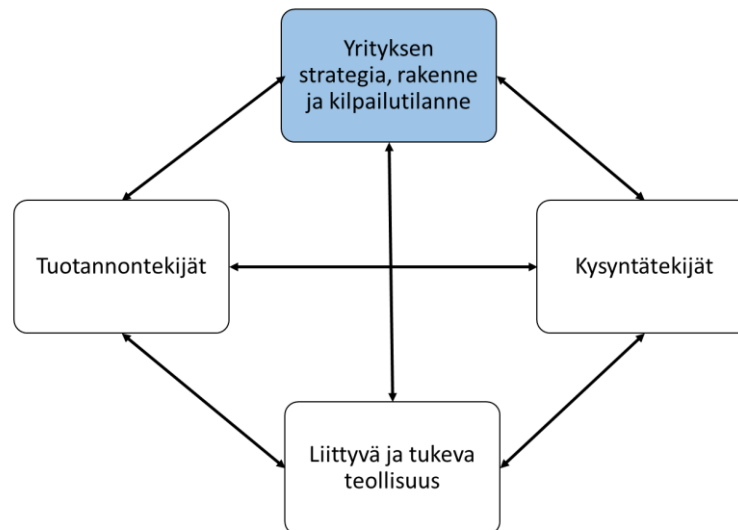
## **4.8 Pysyvän kilpailuedun saavuttaminen**

Porterin mukaan kansakunnan kilpailuetu riippuu sen teollisuuden kyvystä innovoida ja kehittyä. Kansakunnan yritykset voivat saada kotimarkkinan paineen ja haasteiden joh-

dosta etuaseman maailman parhaisiin kilpailijoihin nähden. Eli Porterin mukaan yritykset hyötyvät vahvoista kotimaisista kilpailijoista, aggressiivisista toimittajista ja vaativista kotimaisista asiakkaista. (Porter M. E., 1991, p. 69). Ympäristön ja kilpailijoiden merkittävä rooli onkin motivoida yritystä laskemaan hintoja, parantamaan tuotteita ja hyödyntämään teknologioita (Porter M. E., 1998, p. 206).

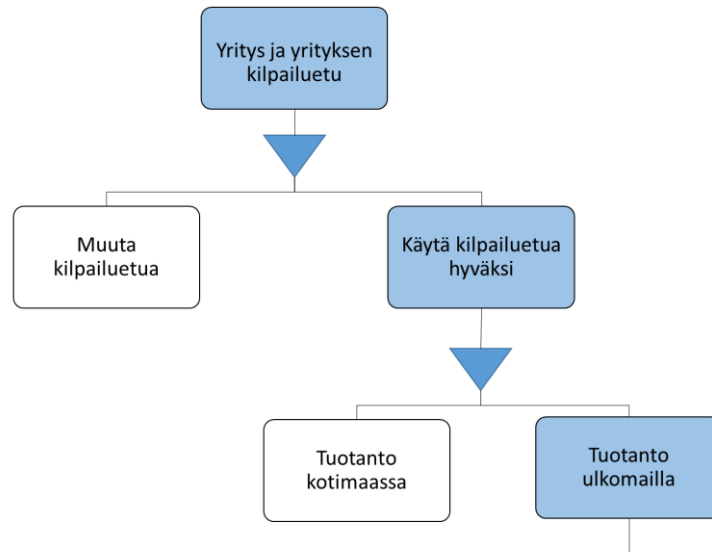
Porter selittää tiettyjen yritysten *pysyvän innovatiivisuuden* johtuvan spesifisistä kansakunnan ominaispiirteistä (Kuva 10). Porterin (Porter M. E., 1991, p. 73) mukaan nämä ominaispiirteet ovat:

1. *Tuotantotekijät*. Kansakunnan tarjoamat tuotanto-olosuhteet, kuten työvoima.
2. *Kysyntätekijät*. Kotimarkkinan kysynnän luonne.
3. *Liittyvä ja tukeva teollisuus*. Tehokkaan toimittajaverkoston olemassaolo.
4. *Yrityksen strategia, rakenne ja kilpailutilanne*. Kansakunnan kehittämät yritys-olosuhteet ja kotimaisen kilpailun luonne.



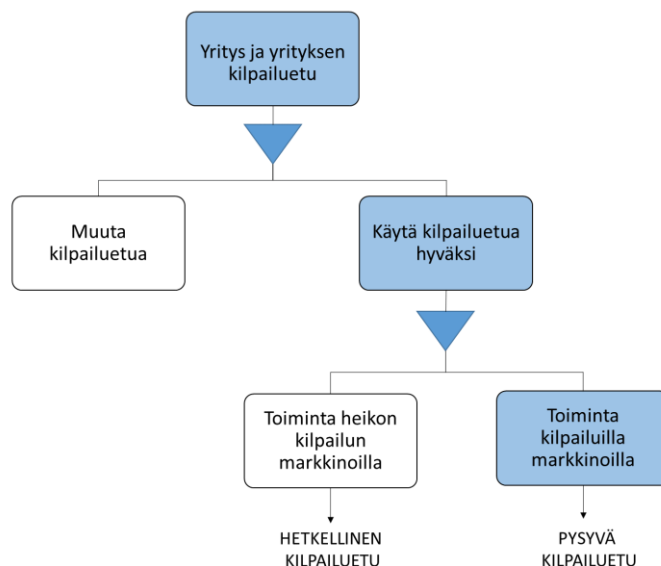
**Kuva 10. Kansallisen kilpailukyvyntä määräävät tekijät (Porter M. , 1990, p. 72)**

Porterin mallissa pysyvää kilpailuetua synnyttää siis *kova kilpailu kotimaassa ja vaativat asiakkaat*. Porter ei kuitenkaan huomioi kansakunnan kilpailukykyä käsittelevässä kirjallisuudessaan, että kansainvälisesti toimiva yritys voi esimerkiksi vaikuttaa tuotantotekijöihin hakemalla kilpailuetua muun muassa siirtämällä tuotantoa ulkomaille. Esimerkiksi Czinkota esittää kirjassaan ulkomaisen investoinnin päätössekvenssin, jonka kaksi ensimmäistä tasoa ovat alla olevan kuvan mukaiset (Kuva 11) (Czinkota, Ronkainen, & Moffet, 2010, p. 55):



**Kuva 11. Ote suoran ulkomaisen investoinnin päätössekvenssistä (Czinkota, Ronkainen, & Moffet, 2010, p. 55)**

Czinkotan esittämä päätössekvenssi olettaa, että kilpailuedun tavoittelu monikansallisessa kilvoittelussa vaatii esimerkiksi tuotantoetujen etsimistä ulkomaisesta tuotannosta. Yhdistämällä Porterin esitetyt jatkuvan innovatiivisuuden tekijät Czinkotan päätöksentekomalliin voitaisiin olettaa, että *pysyvän kilpailuedun* luominen vaatisi myös kilpailuedun kehittämistä *toimimalla kilpailuilla markkinoilla* (Kuva 12) Tästä ei löytynyt suoranaista tieteellistä kirjallisuutta, mutta asiaan on käsitelty myös kappaleessa 5.5. (Markkinastrategia).



*Rakennusalan yrityksen tulee pyrkiä toimimaan ja olemaan kilpailukykyinen kehittyvillä markkinoilla.*

**Kuva 12. Pysyvän kilpailuedun saavuttaminen**

## 5. KANSAINVÄLISTYMISSPROSESSI

### 5.1 Kansainvälistymisen motivaatiot

Czinkotan mukaan yrityksen kansainvälistymisen motivaatiot voidaan jakaa proaktiivisiin ja reaktiivisiin motiiveihin (Czinkota, Ronkainen, & Moffet, 2010, p. 403). Proaktiivisiin motiiveihin kuuluvat:

- liiketoiminnan tuottojen tuomat edut,
- ainutlaatuiset tuotteet,
- teknologinen etu,
- ainutlaatuinen informaatio,
- johdon sitoutuminen ja
- verohyödyt ja mittakaavaedut.

Czinkota on todennut myös, että useat yritykset uskovat, että heillä on ainutlaatuiset tuotteet tai palvelut, vaikkakaan tämä ei välttämättä pidä paikkaansa kansainvälisesti. Kuitenkin, jos tuote tai teknologia on ainutlaatuinen, antaa se epäilemättä kilpailuedun, mutta myös siinäkin tapauksessa tulee harkita kuinka pitkään kyseinen etu kestää.

Reaktiivisiin motiiveihin kuuluvat;

- kilpailun paine,
- ylituotanto,
- vähentyvä kotimaan myynti,
- ylijäämäkapasiteetti,
- saturoituva kotimarkkina ja
- asiakkaiden tai satamien läheisyys.

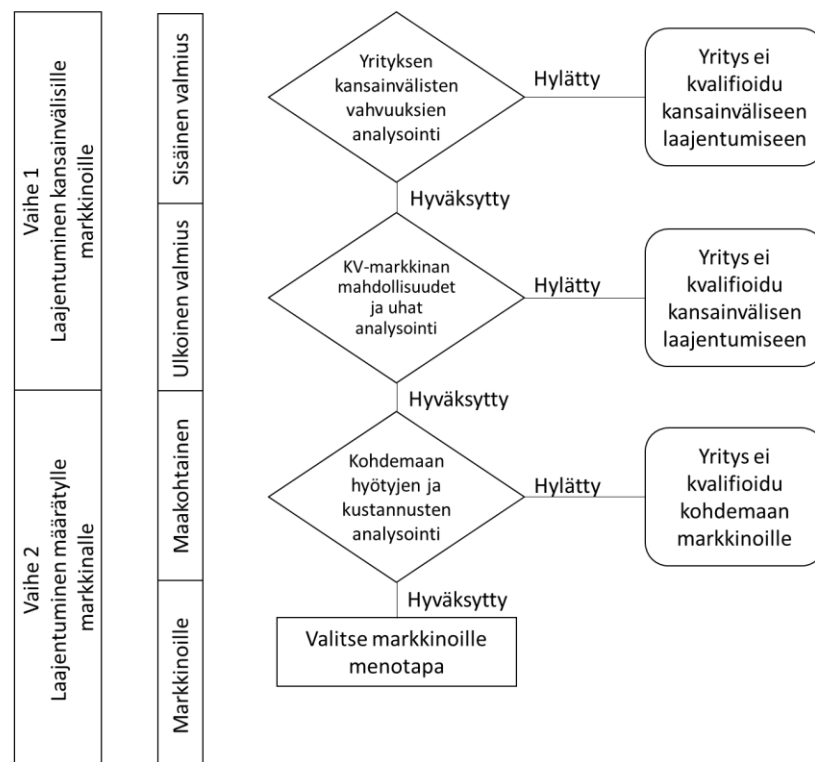
Czinkotan mukaan kansainvälisessä liiketoiminnassa menestyviä yrityksiä motivoi yleensä proaktiiviset - yrityksen sisäiset - motiivit. Proaktiiviset yritykset ovat myös usein palveluhalukkaampia kuin reaktiiviset yritykset. Tämän lisäksi proaktiiviset yritykset ovat enemmän markkinointi- ja strategiaorientoituneita (Czinkota, Ronkainen, & Moffet, 2010, p. 405).

*Rakennusalan yrityksen tulee olla proaktiivinen suhteessa kansainvälistymiseen.*

## 5.2 Kansainvälistymisen prosessikaavio

Gunhanin tutkimuksen mukaan rakennusalan yrityksillä on useita syitä laajentaa liiketoimintojaan kansainvälisille markkinoille. Kuitenkin monimutkaiseen kansainväliseen ympäristöön vaikuttaa useita eri tekijöitä. Toiminta kansainvälisessä ympäristössä luo myös riskejä, jotka eivät ole välttämättä hyvin sisäistetty yrityksissä, jotka toimivat pääasiassa kotimarkkinoilla. Rakennusyritysten onkin sen vuoksi tärkeää seurata kurinalaista ja hyvin informoitua strategiaa kansainvälistymiseen liittyvässä päätöksenteossa. Päätöksenteossa tulee huomioida yrityksen vahvuudet suhteessa liiketoimintaan kansainvälisillä markkinoilla, kansainvälisen liiketoiminnan tuomat uhat ja mahdollisuudet, ja spesifisissä maissa suoritettavien kansainvälisten projektien kustannukset ja hyödyt. (Gunhan & Arditi, 2005, p. 928).

Gunhanin esittämä kansainvälisen laajentumisen päätöksentekomalli ohjaa rakennusyrityksiä tekemään kansainvälistymiseen ja tiettyyn markkinalueeseen liittyviä strategisia päätöksiä. Päätöksenteko on kaksivaiheinen (Kuva 13). Ensimmäisessä vaiheessa yritys analysoi kansainvälistymisen tarpeen, ja onko yrityksellä resursseja ja kompetensseja toteuttaa kyseinen liike. Seuraavassa vaiheessa analysoidaan kattavasti tietyssä maassa operoinnista saatavat edut siihen liittyvä kaustannukset ja riskit (Gunhan & Arditi, 2005, pp. 929-930).



**Kuva 13. Kansainvälisen laajentumisen päätöksentekokaavio (Gunhan & Arditi, 2005, p. 929)**



Kyseistä päätöksentekoprosessia käytetään myös alla esitettävässä rakennusalan yrityksen kansainvälistymiseen liittyvien päätösten analysoinnissa.

### 5.3 Yrityksen kansainvälisten vahvuuksien analysointi

Gunhanin tutkimuksen mukaan kansainvälistyneiden yhdysvaltalaisen rakennusalan yritysten kokemat omat vahvuudet suhteessa kansainväliseen liiketoimintaan olivat painotettu seuraavasti kyseisillä osa-alueilla (taulukko 2). Kriittisimpinä osatekijöinä oli tuotu esiin *erikoisosaaminen, projektihallinnan asiantuntemus ja kansainvälinen verkosto*.

Jos tarkastelemme kansainvälistymistä vasta suunnittelevaa rakennusyritystä, voimme unohtaa *kokemuksen* merkityksen vahvuuksissa. Samoin myös *verkotot* ovat kansainvälisyyttä aloittelevalla yrityksellä vajavaiset.

**Taulukko 2. Yrityksen vahvuudet**

Osatekijä	Suhteellinen painostus
Projektinhallinnan asiantuntemus	16.9 %
Taloudellinen vahvuus	8.1 %
Erikoisosaaminen	19.4 %
Kansainvälinen verkosto	13.0 %
Kokemus	23.8 %
Teknologiataso	11.5 %
Laitteisto, materiaali, työvoima	7.3 %

Rakennusalan yrityksen kansainvälistymisen suunnittelussa voidaankin kiinnittää huomiota seuraaviin osa-alueisiin:

- Kokemus - kansainvälisen kokemuksen hankinta.
- Erikoisosaaminen - oman erikoisosaamisen todellinen taso edistyneissä teknologioissa ja sen kansainvälinen kilpailukyky.
- Projektinhallinnan asiantuntemus – asiantuntemuksen oikea taso, kyky toteuttaa projekteja aikataulussa budjetin sisällä ja laatustandardien puitteissa.
- Kansainvälinen verkosto – yritysverkostojen luominen esimerkiksi yritysostojen kautta.

### 5.4 Kansainvälistymisen mahdollisuudet ja uhat

Gunhanin (Gunhan & Arditi, 2005, p. 931) tutkimuksen mukaan, kansainvälistyneiden yhdysvaltalaisen rakennusalan yritysten kokemat ulkomaisen rakennustoiminnan mahdollisuudet ovat esitetty taulukossa 3. Tässä yhteydessä kilpailuetu tarkoittaa etua, joka

tulee erikoisosaamisesta tai teknologisesta johtoasemasta. Maantieteellinen laajentaminen tarkoittaa monimuotoisuutta, joka vähentää riskejä, ja liiketoiminnan laajentaminen tarkoittaa uusien markkinoiden kehittämistä liiketoiminnalle. Kansainvälistymisen pääasiallisena etuna yritykset ovat nähneet uusien ja kasvavien markkinoiden kartoituksen.

**Taulukko 3. Ulkomailla tehtävän rakennusliiketoiminnan edut (Gunhan & Arditi, 2005)**

Osatekijä	Suhteellinen painotus
Maine	3.2 %
Liiketoiminnan laajentaminen	18.7 %
Maantieteellinen laajentuminen	12.4 %
Uusien ja kasvavien markkinoiden kartoitus	24.3 %
Yrityksen suojaaminen suhdannevaihtelulta	16.1 %
Resurssien kilpailullinen käyttö	11.2 %
Kilpailuetu	14.1 %

Kansainvälisen markkinan uhat on Gunhanin tutkimuksessa arvioitu seuraavan taulukon 4 mukaisesti. Pääasiallisina koettuina uhkina näyttäisi olevan avaintyöntekijöiden menetys ja resurssien niukkuus. Kansainvälinen projektitoiminta vaatiikin yleensä henkilöresurssien siirtämistä maiden välillä, joka saattaa johtaa työntekijöiden menetykseen. Henkilöresurssien laajamittainen siirto maiden välillä onkin todennäköisempää vaihtoehdossa, jossa kansainvälinen toiminta perustuu yksittäisiin projekteihin kuin pysyvämpään etabloitumiseen (Grosso, Jankowska, & Gonzales, 2008).

**Taulukko 4. Ulkomailla tehtävän rakennustoiminnan uhat (Gunhan & Arditi, 2005)**

Osatekijä	Suhteellinen painotus
Inflaatio ja valuuttamuutokset	13.3 %
Korkotason nousu	12.8 %
Rahoitusresurssien niukkuus	19.1 %
Lahjonta	9.0 %
Ulkomaaiset kilpailijat isäntämaassa	11.9 %
Kulttuurierot	9.3 %
Avaintyöntekijöiden menetys	24.6 %

Yhteenvetona voidaan todeta, että kansainvälisen liiketoiminnan mahdollisuudet liittyvät lähinnä yrityksen kasvuun ja uhat liittyvät henkilöstö- ja rahoitusresursseihin.

## 5.5 Markkinastrategia

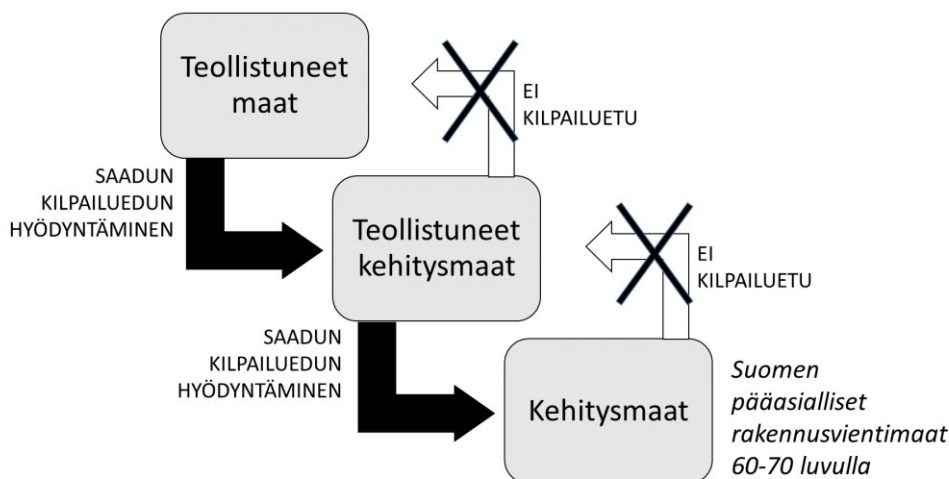
Vernon on esittänyt, että yrityksen kotimarkkinan rooli on tärkeä tekijä yrityksen menestyksessä kansainvälisillä markkinoilla (Vernon, 1966). Tutkijat ovat myös todenneet, että monikansallisuus heijastuu yrityksen kykyyn hyödyntää yhdessä maassa saavutettuja vahvuuksia toisessa maassa. (Porter M. , 1990, p. 18). Voidaankin olettaa, että mitä teknisesti kehittyneimmissä kilpailuissa maissa yritys toimii, sitä paremmin yritys pystyy hyödyntämään saavutettua markkinaetua.

Uusimmissa tutkimuksissa on myös todettu, että perinteiseen kehittyvien markkinoiden vientitoimintaan liittyy ongelmia. Useita vuosikymmeniä monikansalliset yritykset pystyivät saamaan hyviä voittoja viemällä kehitysmaihin resursseja, joita oli vaikea siirtää, mukaan lukien aineettomia hyödykkeitä kuten suunnittelua, teknologiaa, johtamisjärjestelmää ja yrityskulttuuria. Näiden hyödykkeiden siirtämisessä monikansallinen yritys oli tehokkaampi kuin paikallinen kilpailijansa. Kuitenkin lisääntynyt yksilöiden ja liiketoimintapalvelujen globalisoituminen antaa paikallisille yrityksille mahdollisuuden palkata kymmenittäin, tai jopa sadoittain, asiantuntijoita täyttämään tietämysvajettaan. Menestyvillä paikallisilla yrityksillä on myös lisääntyneet mahdollisuudet käyttää ulkomaalaisia yritysostoja avukseen hankkiakseen tietämystä, jonka kehittäminen muuten veisi vuosikymmeniä. (Santos & Williamson, 2015).

Kehitysmää yrityksen kotimaana voi vaikuttaa myös negatiivisesti potentiaalisiin asiakaisiin. Turkista lähtöisin olevan yrityksen johtaja on todennut että; ”kukaan ei pyydä minua rakentamaan Champs-Elyseelle, minun pitää mennä vaikeisiin maihin, missä minun on helpompi kilpailla”. Kehityksissa toimivien yritysten edut tulevat esiin maissa, jotka ovat vieläkin kehittymättöimpiä. (Cuervo-cazurra, 2008). Cuervo-cazurran mukaan kehityksistä lähtöisin olevat monikansalliset yritykset ovat yleensä teollisuusmaista lähtöisin olevia verrokkejaan pienempiä, omaavat vähemmän uusinta teknologiaa ja heidän resurssinsa ovat yksinkertaisempia - tämä saattaaakin pitää paikansa myös pääasiassa kehityksissä toimivien länsimaisten yritystenkin kohdalla.

*Voidaan olettaa, että länsimaiden teknisesti kehittyneillä ja kilpailuilla markkinoilla hankittua kokemusta voidaan hyödyntää kehittyvien markkinoiden liiketoiminnassa, mutta ei juurikaan päinvastoin.* Kilpailulla markkinalla tarkoitetaan tässä yhteydessä markkinaa, jossa on vapaata kilpailua, eikä markkinaa joka on suojaavan lainsäädännön tai korruption takia suljettu, ja joka on sen takia kilpailullisesti haastava markkina.

Suomen 60–70 -luvun pääasialliset vientireferenssit alikehittyneissä maissa eivät todennäköisesti juuri auttaneet vientiponnisteluissa esimerkiksi Länsi-Euroopan markkinoilla (Kuva 14).



**Kuva 14. Saavutetun kilpailuedun hyödyntäminen**

## 5.6 Markkinariskit

Vuonna 1982 Professori Pertti Kouri on todennut; ”Tekstiili ja nahkateollisuudenkin menestys on ollut Neuvostoliiton varassa, samoin telakkateollisuuden. Nämä menestymisen tekijät eivät ole kestäviä. Näillä aloilla olisi syytä pyrkiä länsimarkkinoille, jolla kilpailu on kuitenkin erittäin ankaraa” (Mölsä, Rakennuslehti, 2016).

Suomalaisen rakennusteollisuuden perinteinen vientimaa on ollut Venäjä. OECD määrittelee julkisesti tuettujen vientiluottojen järjestelyyn liittyvän maariskiluokituksen. Riskimäärittelyssä otetaan huomioon maksuhistoria, rahamarkkinat, kansantalous, poliittiset riskit ja muut mahdolliset riskitekijät. Jokainen maa luokitellaan yhteen kahdeksasta kategoriasta (0-7), jossa 7 edustaa korkeinta riskiluokkaa. Suomen perinteinen rakennusviejien kohdemaan Venäjän riskitaso on 4. Vertailun vuoksi samalla riskitalolla ovat myös Algeria, Kolumbia ja Namibia. (OECD, 2017).

Luvussa 5.4 (Kansainvälistymisen mahdollisuudet ja uhat) on todettu, että kolmanneksi yleisin etu kansainvälisessä liiketoiminnassa on yrityksen suojaaminen suhdannevaihteluilta. Jos yrityksen kansainvälistymisstrategiaan kuuluu liiketoiminnan kasvattaminen merkittävästi korkean riskitason maissa, vaikuttaa se väistämättä myös yrityksen riskitasoon. Esimerkiksi YIT:llä Venäjän liiketoiminnan osuus on vuonna 2016 ollut 15 prosenttia koko yrityksen liikevaihdosta. Ennen Ukrainan kriisiä, vuonna 2013, Venäjän osuus YIT:n liikevaihdosta oli yli neljännes, eli 27 prosenttia. Täten esimerkiksi YIT:n Venäjän toiminnot eivät välttämättä helpota suhdannevaihteluita, vaan saattavat päinvastoin korostaa niitä - varsinkin kun myös Suomen taloustilanne on varsin riippuvainen Venäjän markkinan heilahduksista.

## 5.7 Operaatiostrategia

Tapa, jolla rakennusyrietykset siirtyvät kansainvälisille markkinoille vaihtelee yksittäisestä projektista pysyvämpään toimintamalliin.

Projektitoiminta oli dominoiva toimintamalli suomalaisten rakennusalan vientitoiminnassa 1970–80 -luvulla (RT Rakennusteollisuus, 2017). Rakennusyrietykset ovat toimialan perusluonteesta johtuen hyvin fokusoituneet projektitoimintaan, ja esimerkiksi Pekuri on kritisoinut, että rakennusyrietysten fokus on liikaa projektitoiminnan kehityksessä, eikä tarpeeksi liiketoiminnan johdossa, yrityksen kyvyssä kilpailla ja menestyä markkinoilla (Pekuri, 2015). Tämä saattaa olla syynä siihen, miksi monet rakennusalan yrietykset vaikuttavat ajattelevan kansainvälistymistä pääasiassa projektitoiminnan kautta.

### *Markkinan vaikutus operaatiostrategiaan*

Chen oli yllätyksekseen havainnut, että rakennusalan yrietykset, jotka etenivät heille *tuntemattomille* markkinoille aggressiivisemmin, päätyivät useimmin pysyvään toimintamalliin sen sijaan että toimisivat projektikohtaisesti - toisin kuin yleiset strategiset liiketoimintamallit esittävät. Tämän todetaan johtuvan siitä, että rakentajat pystyttävät paikallistoimiston saadakseen paikallisstatuksen, hankkiakseen paikallistietämystä, rakentaa pisyvän paikallisverkoston, ja kehittääkseen muita kyvykkyksiä paikallista liiketoimintaa varten. Perinteisimmin toimivat rakennusyrietykset, jotka operoivat *tutulla* markkinoilla taas päätyvät projektikohtaiseen lähestymistapaan koska se toimintamalli on tutumpi. Chenin mukaan oli myös odottamatonta havaita, että urakoitsijoilla, tullessaan *kilpailuille* markkinoille, oli tapana käyttää pisyvää etabloitumista projektien sijaan. Chenin mukaan tämä vahvistaa sen, että jotkut yleiset liiketoiminnan teoriat eivät ehkä päde rakennuslalla, vaan erityiset kansainvälisen rakennusalan käyttäytymismallit pitää ottaa huomioon. (Chen, 2005, p. 185).

Chenin löydökset ovat kuitenkin selitettävissä myös ympäristöanalyysin perusteella, katso luku 3.1 (Kilpailuympäristön analysointi). Kuten ympäristöanalyysissa olemme todenneet, kansainvälisen yrietyksen merkittävin markkinoilletulokynnys on kansallisten kontaktien puuttuminen ja heikko tietämys paikallisesta rakennuslainsäädännöstä. Kansallista rakennusalan tietämystä voidaan kuitenkin hankkia verraten helposti hankkimalla yrietykumppaniksi sopiva paikallinen rakennusyrietyt. Sopivan yrietykumppanin löytäminen pitäisi olla mahdollista kun oletetaan, että kyseisillä kohdemarkkinoilla toimii useita rakennusalan yrietyksiä.

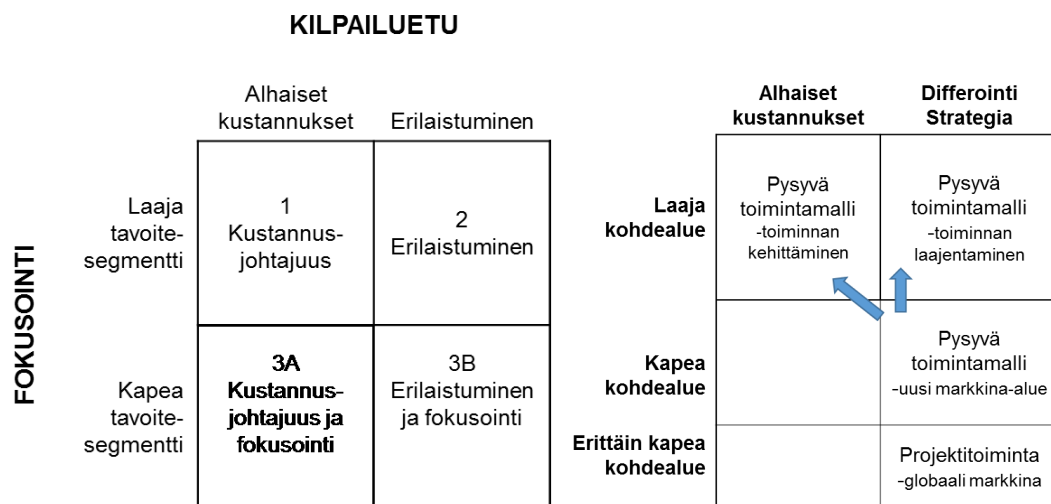
### *Fokuksen vaikutus operaatiostrategiaan*

Kappaleessa 4.4 (Kilpailustrategia) on esitetty, että kilpailustrategian mukaisessa *kapean kohdealueen* -strategiassa on huomioitava myös fokuksen terävyys. Voidaankin olettaa, että mitä globaalimpaa toiminta on, tai mitä vaativampi vientiympäristö on kilpailu-

ja toimintaolosuhteiltaan, sitä terävämpi keskittymisstrategia tarvitaan. Fokuksen terävyys on yrityksen strateginen valinta, mihin vaikuttaa muun muassa yrityksen ydin-kompetenssit suhteessa kansainvälisiin markkinoihin. Valittu toiminnan fokuksen terävyys vaikuttaa siten myös operaatiostrategiaan.

Esimerkiksi itävaltalainen Vamed suunnittelee, rakentaa ja hallinnoi yksinomaan kompleksisia julkisen terveydenhuollon kiinteistöjä. Se käyttää toiminnassaan hyväkseen yli 700 merkittävän maailmanlaajuisen projektin tuomaa kokemusta, jota tukee oma innovatiivinen järjestelmä- ja rahoitustutkimus. (Vamed, 2015) Vamed perustaa toimintansa omaan itävaltalaiseen henkilöstöön, jota se tuo työmaalle tarvittaessa. Suunnittelu tehdään etänä, mutta projektin johto ja valvonta tapahtuu työmaalla, ulkomaisen henkilöstön toimesta. Rakennuksen kuoret tehdään paikallisesti, mutta kaikki projektin tarvitsemat ”älykkäät” lääketieteelliset- ja tekniset laitteet suunnitellaan ja valmistetaan keskiteytsti. (Martek, 2016).

Alla olevassa kuvassa (Kuva 15) on esitetty markkinoiden kohdealueen valintavaihtoehdot.



**Kuva 15. Porterin yleinen strategiamalli ja sen sovellus**

## 6. SYNTEESI

### 6.1 Kansainvälistymisen valmistelu

Tämän tutkimuksen mukaan onnistunut kansainvälistyminen lähtee proaktiivisesta lähtökohdasta. Tämän vuoksi on tärkeää, että kansainvälistymismahdollisuuksien ja vaihtoehtojen kartoitus ja tutkiminen aloitetaan hyvissä ajoin. Kansainvälistymiseen liittyvä pohjakartoitus onkin syytä tehdä osana normaalia vuosittaista strategiasuunnitteluprosessia - jo ennen kuin varsinaisen kansainvälistymiseen liittyviä toimenpiteitä edes harmitaan. Tällä tavalla voidaan nopeasti, proaktiivisesti ja tehokkaasti hyödyntää kansainvälisille markkinoille tulevat mahdollisuudet. Jatkuva kansainvälistymiseen liittyvä pohjakartoitus antaa myös mahdollisuuden reagoida proaktiivisesti mahdollisiin reaktiivisiin, ulkoisiin paineisiin.

Tutkimuskysymys 1: Ovatko yrityksen kansainvälistymisen motiivit proaktiiviset vai reaktiiviset?

### 6.2 Tarvittavien kompetenssien kehittäminen

Kansainvälisessä liiketoiminnassa tarvittavien kompetenssien ja emoyhtiön lisäarvon kehittäminen saattaa kestää useita vuosia ja vaatii määrätietoista ohjausta. Aikainen kansainvälistymisen mahdollisuuksien tiedostaminen antaa mahdollisuuden kehittää pitkäjänteisesti kansainvälisen emoyhtiön vahvuuksia ja tarvittavaa lisäarvoa tuovia toimintoja. Esimerkiksi tutkimusta ja tuotekehitystä ohjataan pitkälti tulevaisuuden tarpeiden pohjalta, jonka vuoksi kansainvälistyminen tulisi olla mukana myös yrityksen tulevaisuuskuvasssa. Erikoishuomio tulee kiinnittää mahdollisiin teknologisiin tai toimintatapoihin liittyviin murroskohtiin, joiden hyödyntäminen toisi tarvittavaa lisäarvoa.

Myös yrityskulttuurin ja prosessien kehityksessä tulee huomioida kansainvälisen liiketoiminnan vaatimukset. Esimerkiksi laatuohjeet ja asiakkaan huomioimiseen liittyvät prosessit ja ohjeistukset voidaan kehittää silmälläpitäen niiden mahdollinen tuleva käyttö myös kansainvälisessä kontekstissa. On huomioitava, että kyseiset prosessit ja ohjeet tehdään niin laadukkaiksi, että ne tuovat lisäarvoa myös kansainvälisessä liiketoiminnassa.

Tutkimuskysymys 2: Onko yrityksellä selkeitä vahvuusalueita tai kehitysprojekteja, joita se pyrkii hyödyntämään kansainvälisillä markkinoilla?

### 6.3 Markkinasegmentin valinta

Vahvuusalueiden pohjalta voidaan puolestaan määritellä se minkä tyyppisille markkina-alueille yritys voisi pyrkiä. Esimerkiksi yritys voi pyrkiä globaaleille markkinoille kapealla erikoissegmentillä tai lähteä lähimarkkinoille hieman laajemman segmentin avulla. Tämä tutkimus antaa viitteitä siitä, että lähtökohtaisesti kehittyvien markkinoiden varaan ei kannata suunnitella pitempiaikaista liiketoimintaa - jollei kilpailukyvyn jatkuvaa kehittymistä voida varmistaa esimerkiksi kotimarkkinoiden kilpailutilanteen pohjalta.

Tutkimuskysymys 3: Onko yrityksellä pyrkimystä teknisesti ja kilpailullisesti kehittyneille markkinoille, vai suuntaako se toimintaa alikehittyneisiin maihin?

### 6.4 Operaatiostrategia

Omien vahvuuksien identifioinnin jälkeen voidaan suunnitella markkinoille pääsyn toimintatapa, joka voi olla projektikohtaista toimintaa tai pysyvä edustus. Kuten aiemmin todettiin, rakennusala on erittäin paikallista toimintaa, jonka vuoksi alan markkinoille on vaikea päästä maan rajojen ulkopuolelta. Tämän vuoksi projektipohjainen lähestymistapa soveltuu todennäköisesti hyvin ainoastaan tilanteeseen, jossa toimitaan globaalisti erittäin kapealla segmentillä - muussa tapauksessa projektitoiminnan edut saattavat olla kyseenalaiset.

Tutkimuskysymys 4A: Onko kansainvälinen operointimalli projektitoimintaa vai pysyvää edustusta?

Pysyvän edustuksen orgaaninen kasvattaminen on hidasta, ja saattaa kestää pitkään ennen kuin toimiva paikallisen verkosto on luotu. Verkoston rakentaminen voidaan tehdä helpoiten ostamalla paikallinen rakennusalan yritys johtajineen. Tämä perustuu siihen oletukseen, että rakennusosalalla on useita paikallisia toimijoita, joiden joukosta on todennäköisesti suhteellisen helppo löytää yhteistoiminnasta kiinnostunut kumppani. Koska kumppaniyrityksen mukana on tarkoitus ostaa rakennusalan liiketoiminnassa tarvittava toimiva paikallinen kontaktiverkosto, on tärkeää, että yrityksen toimitusjohtaja ja johtohenkilöstö ovat halukkaita jatkamaan tehtävissään.

Tutkimuskysymys 4B: Miten pysyvä vientiedustus on toteutettu, yritysostoin vai orgaanisen kasvun kautta? Jos yritysosto, niin onko vanha yritysjohto mukana myös jatkossa?

### 6.5 Markkina-alueen määrittely

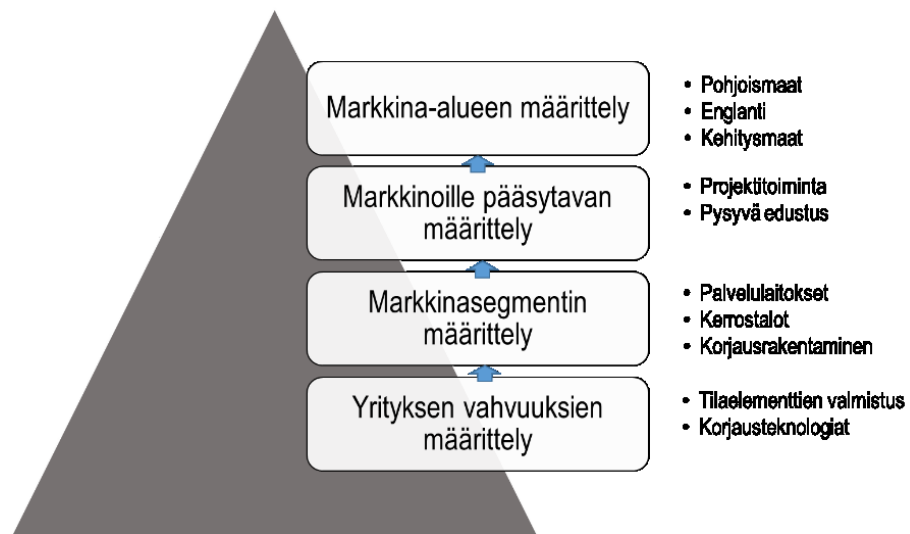
Edellisten kohtien pohjalta voidaan suorittaa varsinainen markkinakartoitus, jossa analysoidaan yksittäiset markkina-alueet tarkemmin huomioiden markkinan hyödyt, kilpai-



lun määrä ja mahdollisten potentiaalisten yhteistyökumppaneitten verkostot. Lähtökoh-  
taisesti suomalaisen rakennusalan yrityksen tulisi valita ensimmäiseksi kohdealueekseen  
esimerkiksi Pohjoismaat tai Keski-Eurooppa. Kilpaillut ja teknisesti edistyneet markki-  
nat luovat pohjan pysyväälle kilpailuedulle.

## 6.6 Yhteenveto

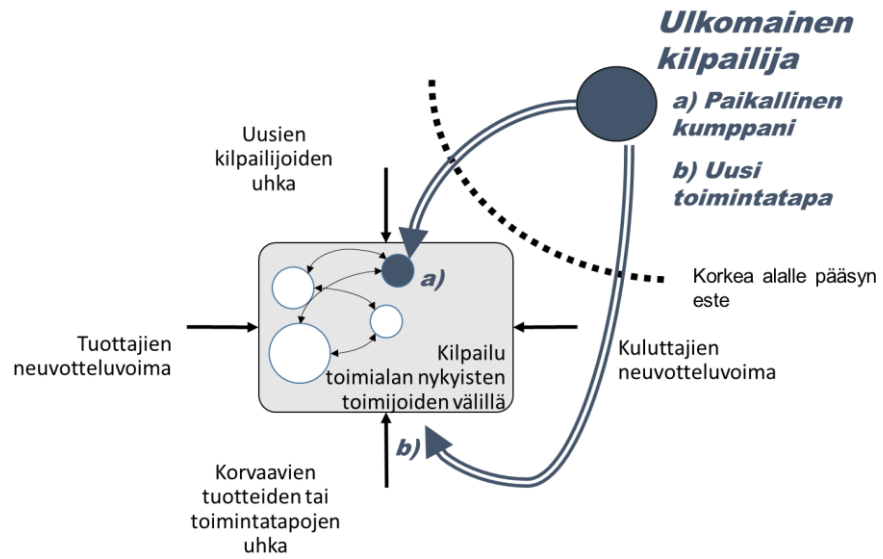
Alla olevassa kuvassa (Kuva 16) on esitetty kansainvälistymisprosessin rakentuminen ja  
siihen liittyviä mahdollisia esimerkkejä.



**Kuva 16. Kansainvälistymisprosessi**

Jos oletetaan aiemman kilpailuympäristön analyysin perusteella, että rakennusalan ny-  
kyisten toimijoiden keskuudessa vallitsee ankara kilpailu, ja että toimialalla on matala  
alalietulokynnys, niin korvaavan tuotteen tai uusien toimintatapojen merkitys mahdolli-  
sena kilpailutekijänä korostuu. Varsinkin monikansallisella yrityksellä voidaan olettaa  
olevan mahdollisuudet ja resurssit hyödyntää eri markkina-alueilla tapahtuvaa kehitystä.

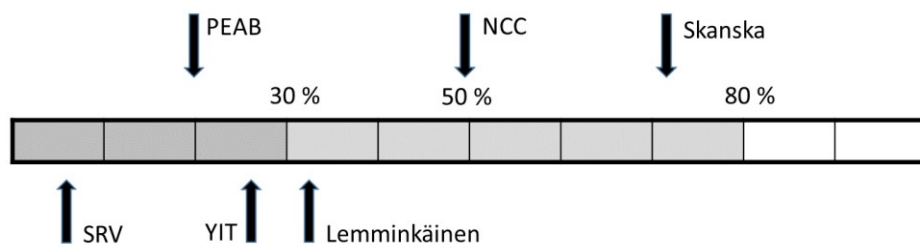
Alla olevassa kuvassa (Kuva 17) esitetään ulkomaisen kilpailijan mahdolliset etabloi-  
tumisstrategiat, joita ovat toiminnan käynnistäminen paikallisen yrityksen avulla ja uu-  
sien toimintatapojen hyödyntäminen.



**Kuva 17. Kilpailuille tai tuntemattomille markkinoille etabloituminen hyödyntämällä paikallisia kumppaneita ja uusia toimintatapoja**

## 7. TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

Tutkimuksen pääasiallisena kohteena ovat rakennusalanalla toimivat suomalaiset yritykset, jotka harjoittavat kansainvälistä rakennustoimintaa. Vertailukohtia tutkimukseen haetaan ruotsalaisista rakennusalan yrityksistä. Alustavassa vaiheessa tarkasteluun otettiin mukaan kolme Suomen ja Ruotsin suurinta rakennusalan yritystä: Suomesta SRV, YIT ja Lemminkäinen, ja Ruotsista PEAB, NCC ja Skanska. Alla olevan kuva (Kuva 18) tuo esiin selvästi, että ruotsalaisilla yrityksillä on suomalaisia kansainvälisempi ote rakennusalan liiketoiminnassa.



**Kuva 18. Yritysten kansainvälisyyden vertailutaulukko**

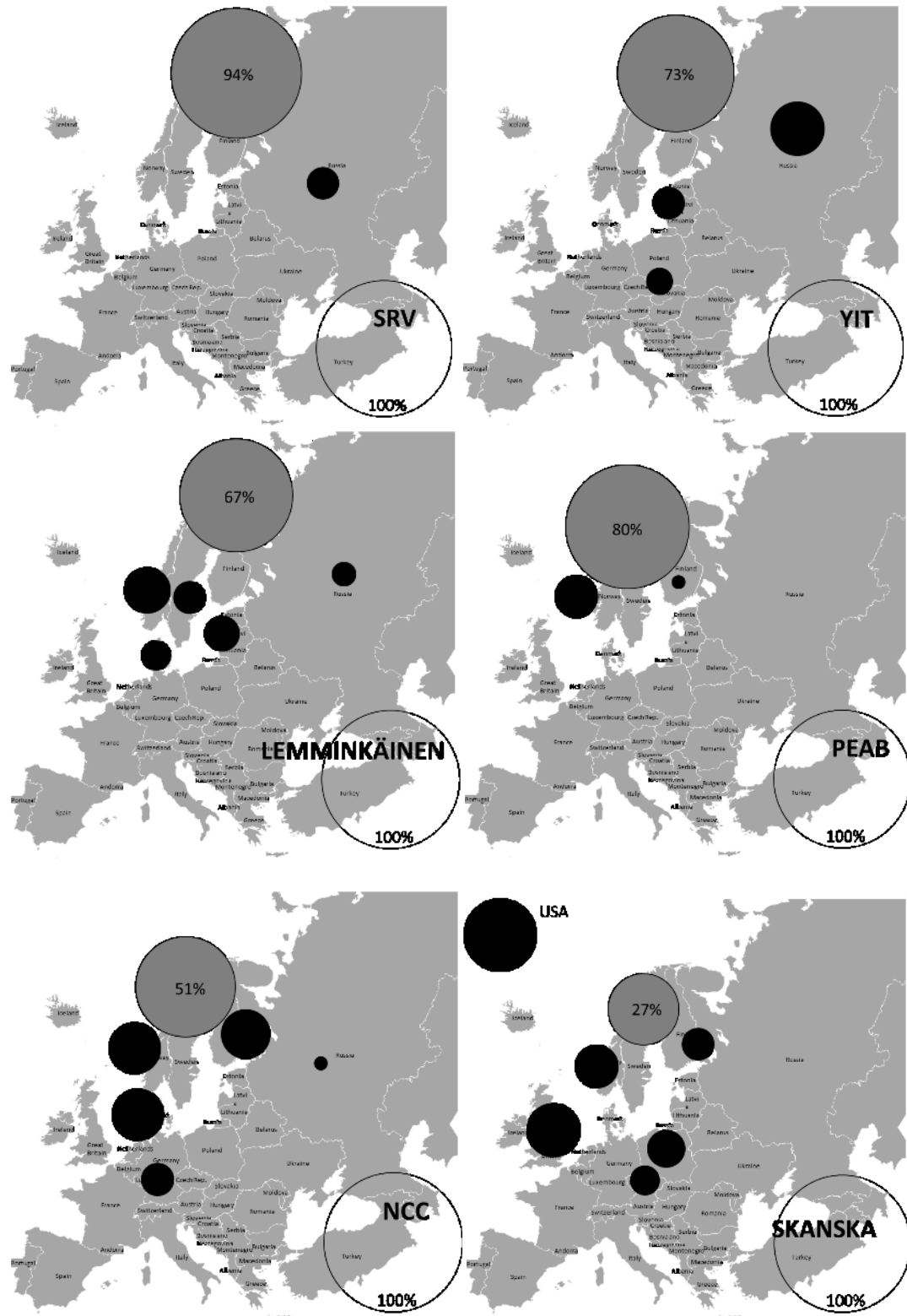
Skanska on selvästi kansainvälinen yritys tässä joukossa, ulkomaisen liikevaihdon osuuden ollessa 73 prosenttia. Skanska valitaankin tutkimuksemme empiriaosuuden referenssi kohteeksi esimerkkinä alan parhaimmista käytännöistä.

Tutkimusmenetelmä on kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa tarkastelemme teoriaosuuden tuloksia Skanskan toimintaa vasten ja verifioimme tulosten luotettavuutta. Toisessa vaiheessa vertaamme kahden suomalaisen yrityksen kansainvälistymisstrategioita Skanskan strategiseen toimintaan, ja teorian tuomaan viitekehykseen. Toisessa vaiheessa tarkastelemme tarkemmin suomalaisista yrityksistä Lemminkäistä, jonka kansainvälisen liikevaihdon osuus on 33 prosenttia, ja YIT:tä, jonka ulkomaisen liiketoiminnan osuus on 27 prosenttia.

Jatkotarkasteluun ei oteta mukaan SRV:tä, jonka kansainvälisen liiketoiminnan osuus on vain 6 prosenttia, eikä PEAB:tä, jonka ulkomaisen toimintojen osuus on 22 prosenttia. Mainittujen yritysten kansainvälisyysaste on niin alhainen, ettei yritysten liiketoiminnan analysointi anna minkäänlaista kuvaa kansainvälistymisstrategioista.

Alla olevissa kuvissa (Kuva 19) on esitetty alustavan vaiheen kohdeyritysten vientitoiminnan suuruus suhteutettuna kyseisen yrityksen koko liikevaihtoon. Kuvissa harmaa ympyrä kuvaa kotimaan liikevaihtoa, ja mustat ympyrät kuvaavat vientialueitten liike-

vaihtoa. Ympyröiden koko on verrannollinen koko yrityksen liikevaihtoon, joka on piirretty kuvien oikeaan alareunaan ympyrällä.



Kuva 19. Yritysten vientitoiminnan suhde yrityksen liikevaihtoon

## 8. VAIHE 1 - TEORIAN TODENTAMINEN

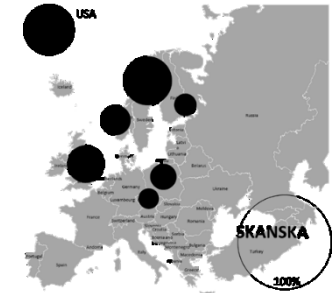
### 8.1 Skanska

#### 8.1.1 Liiketoiminnan kehittyminen

Skanskan liikevaihdon jakautuminen vuonna 2016 on esitetty alla olevassa taulukossa 5. Yhdysvaltojen toimintojen yhteenlaskettu osuus on 29 prosenttia - joka on jopa yrityksen kotimaan liikevaihtoa suurempi.

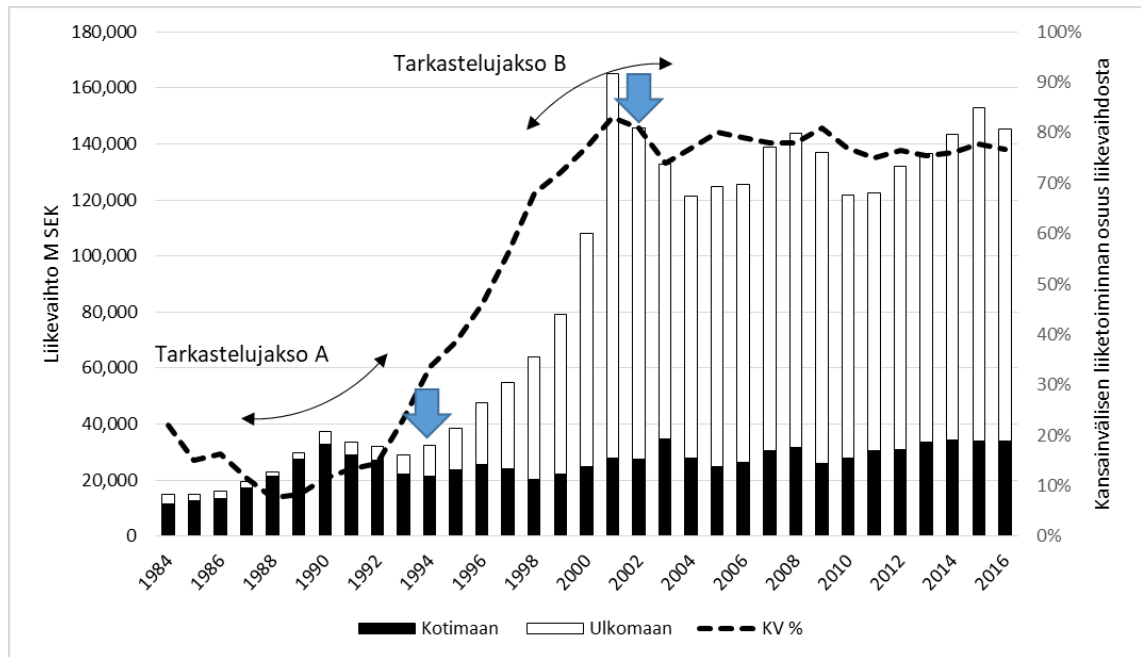
**Taulukko 5. Skanskan liikevaihdon jakautuminen 2016 (Skanska, 2017)**

Liiketoiminta-alue	Prosenttia liikevaihdosta
Ruotsi – kotimaa	27 %
Norja	11 %
Suomi	6 %
Puola	8 %
Tšekin tasavalta	5 %
UK	16 %
USA Building	19 %
USA Civil	10 %



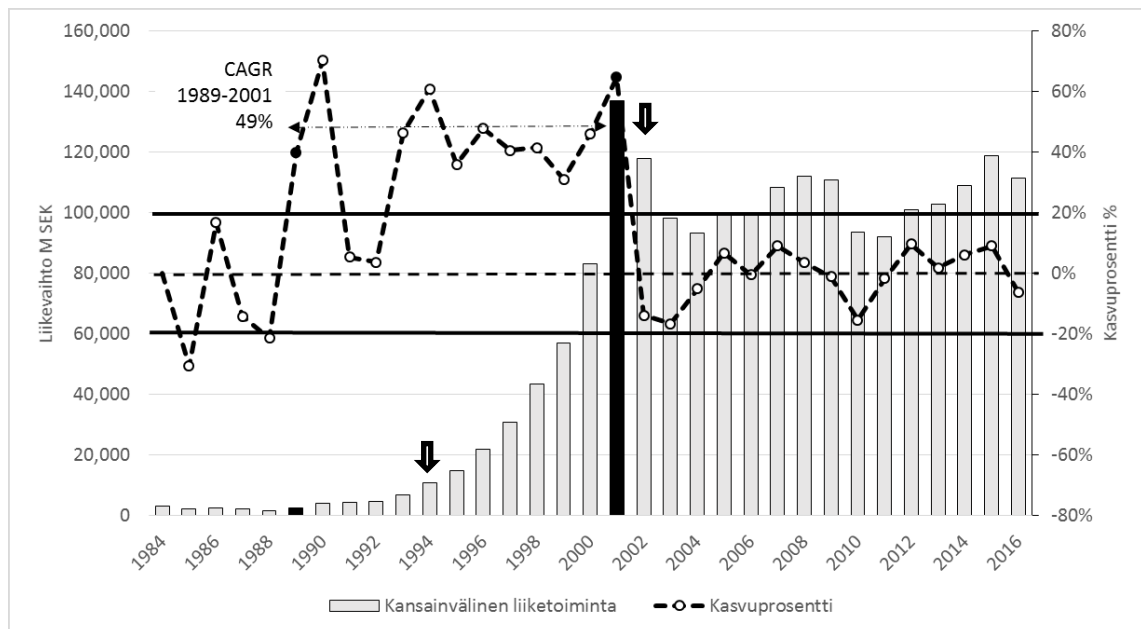
Skanskan liiketoiminnan historiassa on ollut kaksi selkeää murroskohtaa. Vuonna 1990 yrityksen kansainvälistyminen lähti selvään kasvuun. Vuoden 2001 jälkeen voimakas kasvu pysähtyi nollakasvuksi. Nollakasvua on kestänyt aina tarkastelujakson loppuun saakka. Tässä tutkimuksessa paneudutaan tarkemmin kyseisiin käännejaksoihin, jotka ajoittuvat 1990-luvun ja vuosituhannen vaihteeseen. Merkillepantavaa on myös se, että Skanskan kotimaan liikevaihto on pysynyt karkeasti ottaen lähes samalla tasolla yli kolmenkymmenen vuoden tarkastelujakson aikana.

Skanska on tehnyt tarkastelujaksolla kaksi merkittävää strategiamuutosta, vuosina 1994 ja 2002. Nämä strategiapäätökset ajoittuvat kansainvälisen liiketoiminnan kasvun alkuun ja kasvukauden loppuun. Näillä strategisilla päätöksillä näyttäisi olevan selkeä yhteys kansainvälisen liiketoiminnan kehitykseen (Kuva 20).



**Kuva 20. Skanskan kotimaan ja ulkomaiden liiketoiminta**

Alla olevassa kuvassa (Kuva 21) on tarkemmin esitetty Skanskan kansainvälisen liiketoiminnan suuruus ja kansainvälisen liiketoiminnan kasvuprosentti tarkastelujaksolla. Kuten alla olevasta kuvasta huomataan, oli kansainvälisen liiketoiminnan kasvu vuosien 1989 ja 2001 välillä huomattavaa. Pääosin kasvuprosentti oli 40 prosenttia, välillä jopa 60. Vuosien 1990 ja 2000 ulkomaan liikevaihtoista laskettu kertyvä vuotuinen kasvuprosentti (CAGR<sup>1</sup>) oli jopa 49 prosenttia.



**Kuva 21. Skanskan kansainvälisen liiketoiminnan muutokset**

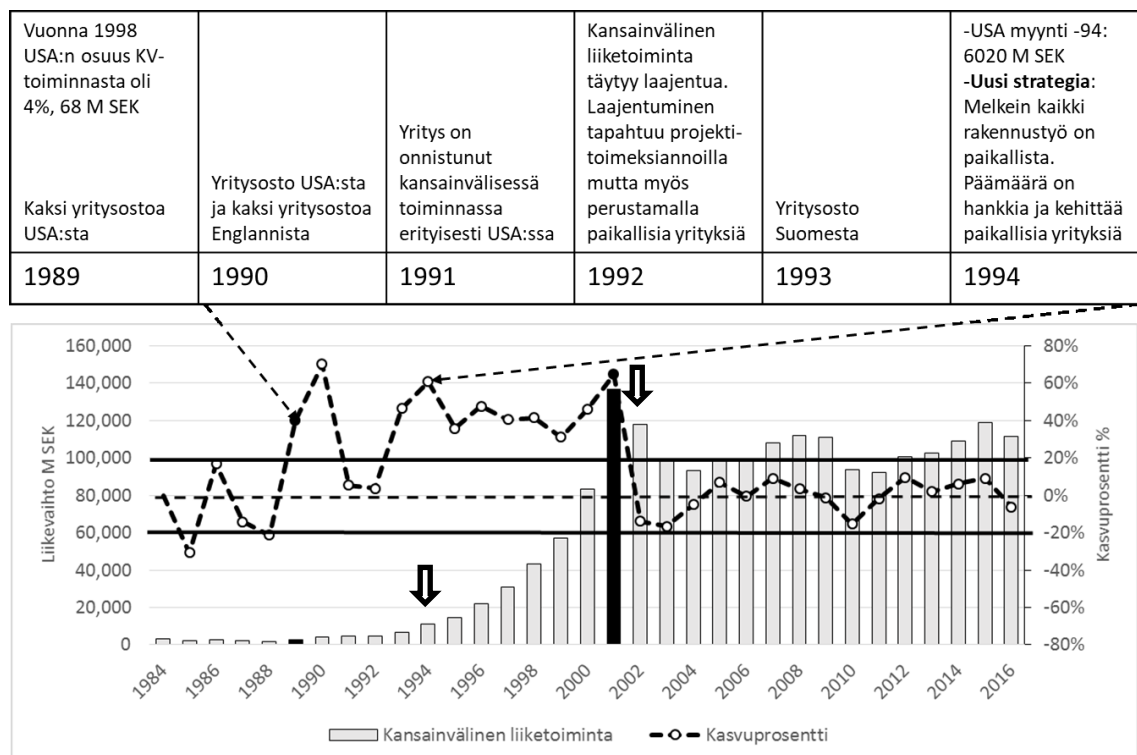
<sup>1</sup> Compound Annual Growth Rate

## 8.1.2 Kansainvälistymisen alku

Vuonna 1998 Skanskan yritysryhmä oli aktiivinen 30 maassa Ruotsin ulkopuolella. Kansainvälinen liiketoiminta oli pääasiassa projektitoimintaa, joka keskittyi etupäässä vesivoimalaitoksiin, ja myös satamiin, siltoihin ja tunneleihin. Projektitoimintaa tapahtui varsinkin matalan- ja keskitulotason maissa. Tämän lisäksi Skanskalla oli pysyvää liiketoimintaa Tanskassa, sekä hotelli ja kauppakeskusprojekteja myös korkean tulotason maissa.

Ennen kasvuvaihetta, vuonna 1989, USA:ssa tapahtuvan toiminnan liikevaihdon suuruus oli 68 miljoonaa ruotsin kruunua, joka on vain 4 prosenttia yrityksen kansainvälisestä toiminnasta, ja alle prosentin yrityksen koko liikevaihdosta. Vuonna 1990 Skanska teki kaksi tärkeää yritysostoa USA:sta. Molempien yritysten yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 1989 nousi 199 miljoonaa US dollariin. Vuoden 1990 alussa Skanska teki vielä yhden yrityskaupan Yhdysvalloista, kun se osti projektinjohtoyrityksen, jonka liikevaihto oli 180 miljoonaa US dollaria. Samana vuonna Skanska osti myös loppuosat kahden englantilaisen yrityksen osakkeista. Yritysostokset liittyivät pääasiassa Skanskan vahvaan liiketoiminta-alueeseen; siltoihin ja infrarakentamiseen. (Kuva 22).

Selkeä strategian muutos tapahtui 1994. Vanha strategia perustui projektivientiin, joka pääasiassa perustui kapeaan erikoisosaamiseen maanalaisessa rakentamisessa ja vesivoimalaitoksissa. On huomioitava, että uuden strategian mukainen toiminta alkoi käytännössä jo viisi vuotta aikaisemmin, vuoden 1989 yritysostojen myötä.



Kuva 22. Skanskan kansainvälistymisen alku

Skanskan uudessa strategiassa todetaan, että melkein kaikki rakennustyö on paikallista. Uusille markkinoille mentäessä yrityksellä on tavoitteena hankkia ja kehittää paikallisia yrityksiä, jotka kilpailevat muitten paikallisten rakentajien kanssa. Strategiassa todetaan myös, että markkinat tulevat yhä enemmän samankaltaisiksi, erityisesti Euroopassa. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys voi hankkia mittakaavaetuja teknologian, ostotoiminnan ja työmenetelmien alueelta (Skanska, 1994, p. 2) (Kuva 23).

**Expansion abroad.** In our judgement, the Swedish market is not sufficiently large and expansive to ensure Skanska's long-term growth. This is why we are venturing outside the borders of Sweden. In doing so, we are pursuing two strategies: a new strategy and a traditional Skanska strategy. The new strategy is to transform Skanska into a transnational company that works in a number of 'domestic' markets. The traditional strategy is project exports, primarily utilizing our niche expertise in fields like underground construction and hydropower projects.

Nearly all construction work is local. When we enter new markets today, according to new Skanska strategy our aim is therefore acquire and develop local companies that compete with other local builders. Meanwhile, markets are becoming more and more similar, especially in Europe. This means that we can take advantage of economies of scale in technology, purchasing and working methods.

**Kuva 23. Ote Skanskan vuosikertomuksesta (Skanska, 1994)**

*Paikallisuuden korostaminen ja strategian muutos perinteisestä projektitoiminnasta "laajennettu kotimarkkina" – ajatteluun vastaa hyvin tutkimuksessa esitettyä teoriaosuutta luvuissa 3.2 (Toimialan kilpailutaso) ja 5.7 (Operaatiostrategia).*

### 8.1.3 Tasainen kasvuvaihe

Skanskassa tehtiin mittavat rakennemuutokset vuosina 1998–2001. Ydinliiketoimintoihin kuulumattomien yritysten osakkeet myytiin. Samalla Skanska hankki useita rakennusalan yrityksiä, jotka täydentävät konsernin toimintaa maantieteellisesti tai toiminnallisesti, pääasiassa Euroopassa, mutta myös Etelä-Amerikassa ja Aasiassa.

Skanska oli kehittynyt yhdeksi suurimmista kansainvälisistä yrityksistä, joka tarjoaa rakentamiseen liittyviä palveluja. Vuonna 2000 Skanska oli maailman viidenneksi suurin rakennusyritys kahden ranskalaisen, yhden amerikkalaisen ja yhden saksalaisen yrityksen jälkeen (jollei huomioida japanilaisia rakennusalan yrityksiä).

### 8.1.4 Kansainvälistymisen motiivit

Ensimmäiset kansainvälistymiseen liittyvät merkittävät yritysostot tapahtuivat vuonna 1989. Tuona vuonna yrityksellä oli hyvää kasvua eikä ongelmia kotimarkkinoilla. Myös edellisenä vuonna yrityksen kotimarkkinoilla ja Länsi-Euroopassa oli noususuhdanne. Skanska on ottanut myös selkeän proaktiivisen strategisen tavoitteen kohti kansainvälistymistä vuonna 1992 (Kuva 24).



On the basis of Skanska's international experience, operations abroad must expand and thereby assume a large role in the Group. This will be done through project based assignments such as road and civil engineering contracts, but also buy establishing a local presence in a number of selected markets of particular interest. Continued investments in markets of historical importance to Skanska and in the United States will enjoy high priority. The emergence of a more closely integrated Europe with new procurement rules will also bring new opportunities.

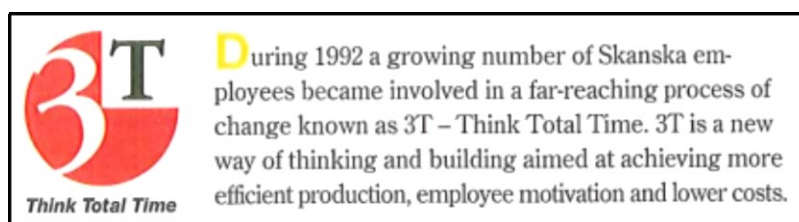
#### **Kuva 24. Ote Skanskan vuosikertomuksesta vuodelta 1992**

*Tämä viittaa siihen, että kansainvälistymistä haettiin proaktiivisesti aikana, jolloin yrityksen liiketoiminnalla meni hyvin. Tämä vastaa hyvin teoriaosuuden löytöjä luvun 5.1 (Kansainvälistymisen motivaatiot) mukaisesti.*

#### **8.1.5 Erikoiskompetenssit**

Ennen toiminnan laajentumista Skanskan fokusoitui erityisesti vesivoimalaitosten rakentamiseen. Tämän rinnalle kehittyi myös erityisesti hotellirakentaminen, maanalainen rakentaminen, sillat ja kauppakeskukset. Skanska oli myös voimakkaasti kehittämässä uusia toimintamalleja julkisen ja yksityisen sektorin välille (Public & Private Partnership).

Vuonna 1990 Skanska aloitti uuden toiminnankehitysprojektin, jonka nimi oli Operaatio 3T (Total Time Thinking). Hankkeen tarkoituksena oli kehittää yrityksen ajankäyttöön liittyviä aihealueita. Kyseinen hanke säilyikin näkyvällä paikalla yrityksen vuosikertomuksissa viisi vuotta aina vuoteen 1995 saakka, joka sinällään indikoi varsin merkittävästä prosessikehityshankkeesta. (Kuva 25)



#### **Kuva 25. Ote Skanskan vuosikertomuksesta vuodelta 1992**

*Kompetenssien kehitys on linjassa teoriaosuuden luvun 4.6 (Ydinkompetenssit) kanssa.*

#### **8.1.6 Markkina-alueet**

Skanska aloitti kansainvälisen toimintansa pääasiassa kehitysmaissa. Jo vuonna 1989 Skanskan projektistrategiana oli valita projekteja poliittisesti ja yhteiskuntarakenteeltaan

sopivista maista. Kehittyviin maihin tehtävä projektiliiketoiminta lopetettiin vuonna 2007.

Jo vuonna 1985 Skanskalla oli teräsrakenteisiin liittyvä yhteistyöyritys USA:n haastavilla markkinoilla, ja toimintaa esimerkiksi Hong Kongissa ja Itävallassa. Vuonna 1989 yritys teki merkittäviä lisäinvestointeja kilpailulle ja teknisesti edistyneelle Yhdysvaltojen markkinoille.

*Skanskalla on yrityksen toiminnan merkittävin osa länsimaissa, teoriaosuuden luvun 5.5 (Markkinastrategia) mukaisesti.*

### 8.1.7 Etabloitumistapa ja kumppanit

Ennen 1990-luvun kasvuvaihetta Skanska oli toiminut perinteisen projektivetoisesti pääasiassa kehitysmaissa. Kasvuvaihe tapahtui kuitenkin etabloitumalla paikalliseksi tekijäksi yritysostojen kautta. Vuosina 1998 - 2000 Skanska teki 15 yrityskauppa, joista yhdeksän tapahtui vuonna 2002. Skanska myös korosti, että hankittavien rakennusyritysten tulee toimia kannattavalla pohjalla ja yritysten johdon tulee olla sitoutuneita yrityskauppaan, joka perustuu molemminpuoliseen luottamukseen (Kuva 26).

#### ACQUISITIONS OPEN UP GROWTH POTENTIAL

In recent years, Skanska has acquired a number of construction companies in different countries. Essential criteria for such acquisition decisions are that the company has good management and strong position in its market, as well as growth potential in organization and its operations.

### Kuva 26. Ote Skanskan vuosikertomuksesta vuodelta 1998

*Skanska on etabloitunut yritysostoin teoriaosuuden luvun 5.7 (Operaatiostrategia) mukaisesti.*

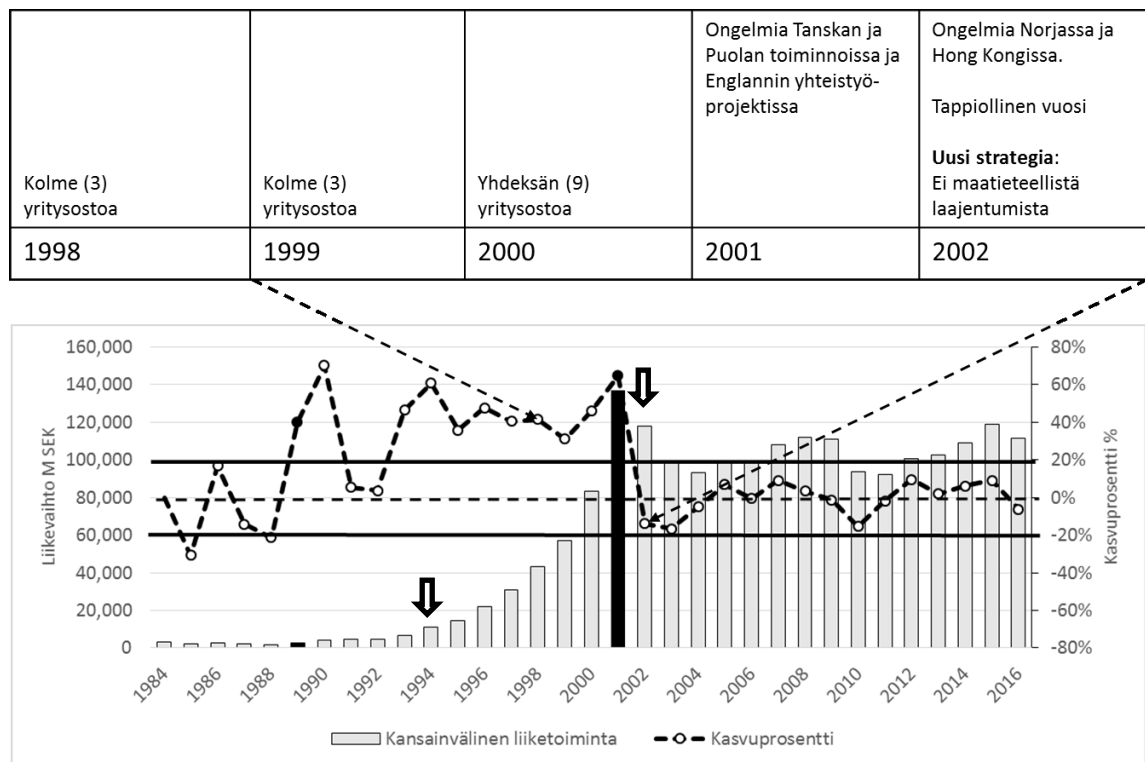
### 8.1.8 Kasvun tasaantuminen

Kolmetoista vuotta jatkunut voimakas kasvuvaihe päättyi vuonna 2002. Vuonna 2001 yrityksellä oli ongelmia Tanskan ja Puolan toiminnoissa ja myös Englannin yhteistyöprojekteissa. Vuonna 2002 vanhoja ongelmia poistui ja uusia tuli tilalle Norjasta ja Hong Kongista, myös Ruotsissa oli laatuongelmia.

Kesällä 2002 Skanskan hallitus vahvisti yrityksen strategista suuntaa. Syksyllä 2002 yritys täsmensi strategiaa lisää, ja analysoi teroitettua strategiansa eri liiketoimintalueita vastaan. Tämän analyysin seurauksena yritys totesi, että uudella strategialla on mahdollista lisätä tuloja merkittävästi ilman maantieteellistä laajentumista. Yritys päätti myös, että sen kaksi liiketoimintayksikköä eivät enää sovi strategiaan vaatimuksiin - nimittäin; Skanskan *kansainväliset projektit* ("kotimarkkinoilla" strategian vuoksi) ja

*asuntotuotanto* Yhdysvalloissa (koska yritys ei ole johtava tällä alalla). Eräitä muita pieniä toimintoja muilla markkinoilla myös vähitellen lopetettiin. Yrityksen tavoitteena on olla numero yksi tai kaksi yrityksen koon ja kannattavuuden suhteen kullakin kotimarkkina-alueella.

Vuoden 2002 strategian jälkeen liiketoiminnan kasvu on kuitenkin pysynyt nolllalinjalla ilman merkittävää kasvua tai supistumista (Kuva 27).



**Kuva 27. Skanskan liiketoiminnan kasvun tasaantuminen**

### 8.1.9 Kasvun analyysi

Skanskan menestyksenkäs kasvuvaihe 90 -luvulla perustuu hyvin todennäköisesti paikallisten rakennusyritysten yrityskauppoihin. Skanska korostaa myös rakennustoiminnan paikallista luonnetta useaan otteeseen eri vuosikertomuksissa. Tämä on hyvin linjassa tutkimuksessa esitetyn teorian kanssa, katso luku 3.6 (Kansainvälisten kilpailijoiden uhka).

Kansainvälistyminen on myös lähtenyt proaktiivista motiiveista luvun 5.1 (Kansainvälistymisen motivaatiot) mukaisesti. Tutkimuksessa on myös havaittavissa merkkejä siitä, että kansainvälistymisen pohjana ovat olleet muun muassa Skanskan vesivoimalaitoksiin liittyvät ydinkompetenssit, katso luku 4.6. (Ydinkompetenssit).

*Kaiken kaikkiaan tässä tutkimuksessa esitetty teoria sopi hyvin yhteen Skanskan tekemien strategisten ratkaisujen kanssa.*

### 8.1.10 Kasvun lopun analyysi

Yrityksen kasvun taantuminen alkoi vuosituhatosen alkuvaiheessa. Kasvun pysähtymisen syytä ei tässä tutkimuksessa pystytä täysin luotettavasti arvioimaan. Kasvun taantuma liittyy kuitenkin varsin selvästi yrityksen strategian muutokseen vuonna 2002. Uudessa strategiassa fokus siirtyi uusien markkina-alueiden hankkimisen sijaan markkinaosuuksien kasvattamiseen olemassa olevilla markkina-alueilla. Nämä Skanskan kaksi päästrategiaa on kuvattu Ansoffin strategiaikkunamallissa alla olevassa kuvassa (Kuva 28). Vuoden 2002 strategia ei ole tuottanut toivottavaa liiketoiminnan kehitystä, kun taas vuoden 1994 strategia on tuottanut merkittävää liiketoiminnan kasvua.

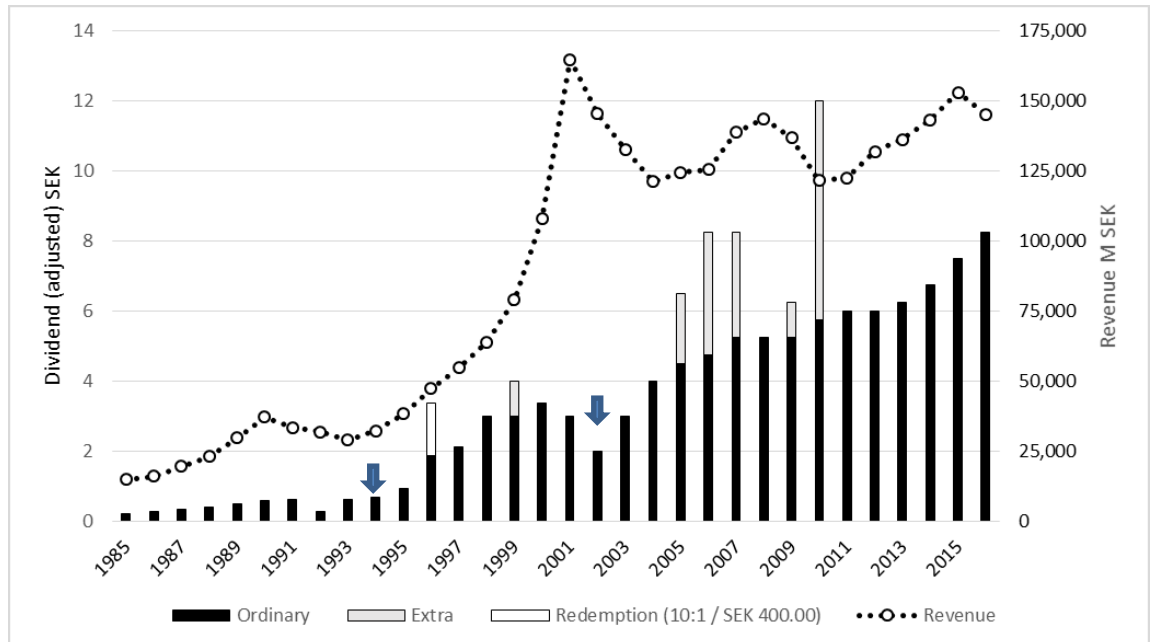
	Nykyiset Tuotteet	Uudet tuotteet
Nykyiset markkinat	Markkina penetraation <b>2002 strategia</b> <i>Markkinaosuuksien lisääminen nykyisillä markkina-alueilla</i> <b>Kasvun pysähtyminen</b>	Tuotekehitys
Uudet markkina	Markkinoiden kehittäminen <b>1994 strategia</b> <i>Uusien markkina-alueiden hankinta yritysostoin</i> <b>Kasvukausi</b>	Diversifikaatio

**Kuva 28. Skanskan strategiat Ansoffin strategiaikkunamallin mukaisesti**

Syys siihen miksi vuoden 2002 strategiamalli ei toimi, saattaa löytyä ympäristöanalyysin luvusta 3.2 (Toimialan kilpailutaso). Analyysissa todettiin, että rakennusmarkkina on erittäin kilpailtu, ja yhdelläkään rakennusyriyksellä ei ole merkittävää markkinaosuutta, jonka vuoksi yksikään toimittaja ei voi saada hallitsevaa vaikutusta markkinaan. Esimerkiksi Skanska on ylivoimaisesti Ruotsin suurin rakennusalan yritys, ja siitä huolimatta sillä on vain alle 8 prosentin osuus kotimarkkinoistaan. Myös Skanskan kotimaan liiketoiminnan arvo on vain noin kolminkertaistunut kolmenkymmenen vuoden aikana. Toimialan korkea kilpailutaso selittäisikin hyvin sen, miksi Skanskan kasvu pysähtyi 2002 strategiamuutoksen jälkeen.

Tutkimuksesta ei käy ilmi miksi strategiaa muutettiin, mutta voidaan olettaa, että useita vuosia kestänyt voimakas kasvu on aiheuttanut kasvuongelmia, joita on pyritty ratkaisemaan strategiamuutoksella. Tämä on nähtävissä hyvin alla olevassa kuvassa, jossa kasvupiikin aikana ja sen jälkeen yrityksen osingonjakokyky alkoi laskea. Yrityksen koon kasvaessa vanhat ohjaus- ja organisaatorakenteet saattavat myös toimia epätydyttävästi. Erittäin voimakas kasvu saattaa myös aiheuttaa ongelmia, olihan Skanska tehnyt kymmenkunta yritysostoa vuoden aikana. Toisaalta työvoimavaltaisen ja hyvin paikallisen liiketoiminnan hallitseminen globaalisti aiheuttaa myös omia haasteitaan

laajassa mittakaavassa. Ongelmakohtia voi myös aiheuttaa emoyrityksen kyky tuottaa riittävästi lisäarvoa hyvin laajalle yritysryppäälle. Alla olevasta kuvasta näkyy myös, että vaikka kasvu pysähtyi 2002 Strategian jälkeen, on yritys pystynyt lisäämään osingonmaksukykyään tasaisesti strategiamuutoksen jälkeen (Kuva 29).



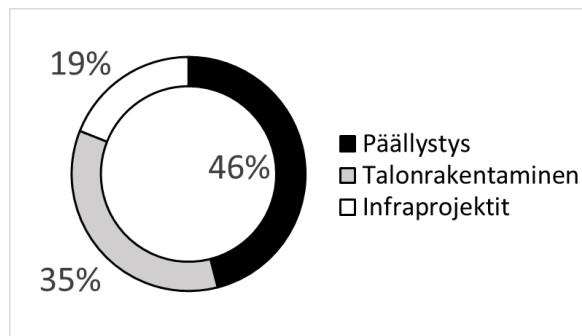
**Kuva 29. Skanskan osingon ja liikevaihdon kehitys**

## 9. VAIHE 2 - STRATEGIOIDEN VERTAILU

### 9.1 Lemminkäinen

#### 9.1.1 Liiketoiminnan kehittyminen

Lemminkäisellä on kolme liiketoiminta-aluetta: talonrakentaminen, infrarakentaminen ja päällystysliiketoiminta. Vuonna 2016 Lemminkäisen liiketoiminnasta 46 prosenttia tuli päällystysliiketoiminnasta, 35 prosenttia talonrakentamisesta ja 19 prosenttia infrarakentamisesta (Kuva 30). Kyseisenä vuonna Lemminkäisen liikevaihto heikentyi kymmenen prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Ainoastaan Lemminkäisen kotimaan talonrakennus pystyi kasvattamaan liikevaihtoaan. Suurimmat liiketoiminnan vähenykset tulivat Venäjän toiminnoista ja konsernijärjestelyistä.



**Kuva 30. Lemminkäisen liikevaihdon jakautuma liiketoiminta-alueittain, 2016**

Päällystysliiketoiminta on Lemminkäisen kansainvälinen liiketoiminta-alue, alueen liikevaihdosta 45 prosenttia tuli Suomesta, 41 prosenttia Skandinaviasta ja 14 prosenttia Baltian maista. Koko Lemminkäisen liikevaihdon maantieteellinen jakautuminen on esitetty alla olevassa taulukossa 6.

**Taulukko 6. Lemminkäisen liikevaihdon maantieteellinen jakautuminen, 2016**

Liiketoiminta-alue	Prosenttia liikevaihdosta
Suomi	67 %
Norja	12 %
Baltian maat	7 %
Ruotsi	6 %
Tanska	5 %
Venäjä	3 %

Asfaltti Osakeyhtiö Lemminkäinen perustettiin vuonna 1910 helsinkiläisten rakennusmestarien erikoisliikkeeksi ja aliurakoitsijaksi, toimialanaan rakennusten vedeneristystyöt sekä bitumiset piha- ja katutyöt.

1990-luvulla Lemminkäinen toteutti projektihankkeita ympäri maailmaa ja rakensi muun muassa televerkkoja Euroopassa, Aasiassa sekä Pohjois- ja Etelä-Amerikassa. Tytäryhtiö Lemcon vastasi televerkoista sekä isojen kansainvälisten rakennushankkeiden projektinjohdosta. Vuonna 1994 toimintaa oli yhdessätoista maassa. Liikevaihdosta yli puolet tuli ulkomaantoiminnoista.

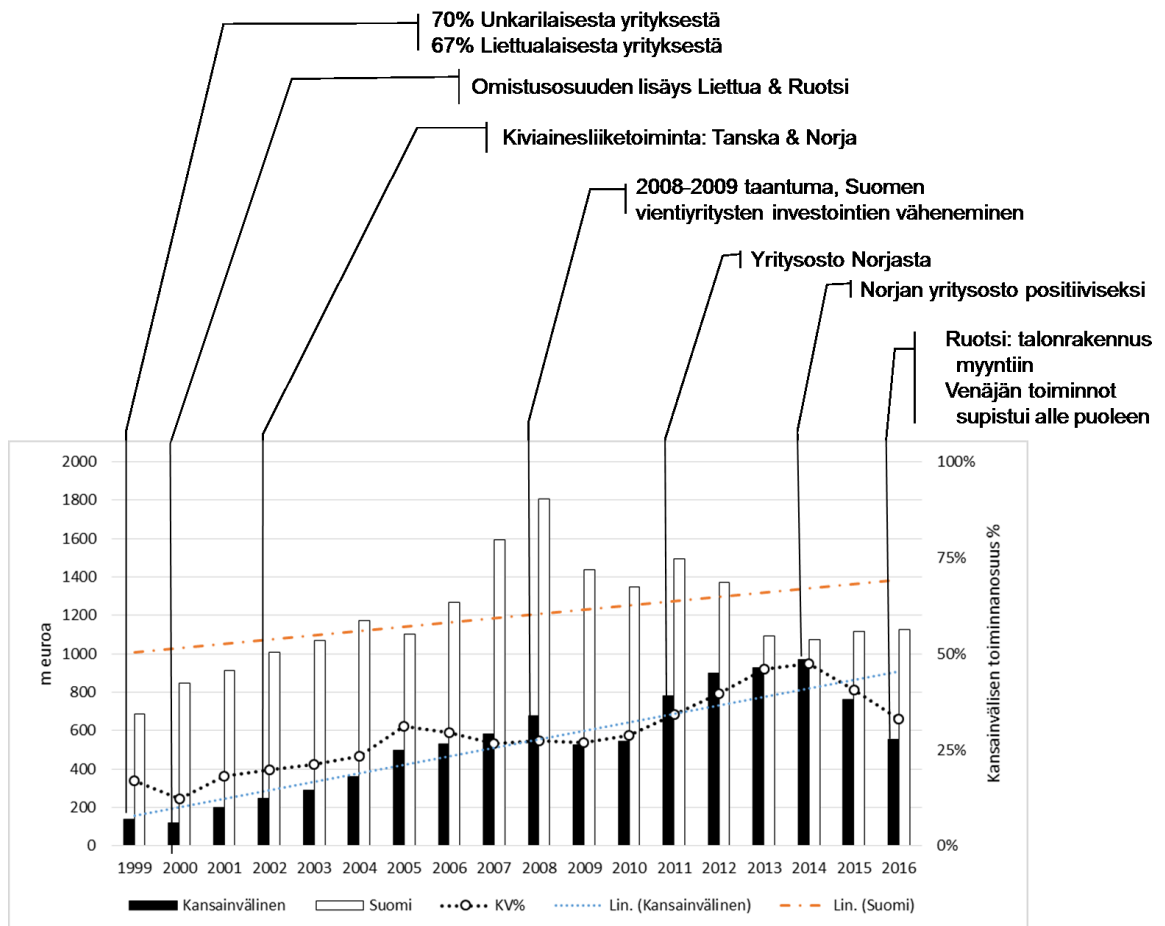
Tarkastelujakson (1999 - 2016) alussa Lemminkäinen toimi kansainvälisesti projektirakentajana Kauko-Idästä Väli-Amerikkaan, painopisteen ollessa Keski-Euroopassa. Lemminkäisen mukaan yrityksen ulkomaantoiminnan painopiste oli toiminnoissa, joissa erikoisosaamisen ja etabloitumisen kautta on saavutettavissa merkittävä alueellinen markkina-asema. Esimerkkeinä on mainittu päällystystoiminta Venäjällä, Baltian maissa ja Tanskassa, sekä tunnelilouhinta, pohjavahvistustyöt ja tiemerkinnot Ruotsissa. Lemminkäinen on tutkinut myös Puolan kasvavien markkinoiden potentiaalia, mutta yrityksen hankkeelle asettamat kriteerit eivät ole konkreettisesti täyttyneet.

Itämeren alueen ulkopuolella Lemminkäinen on tehnyt menestykselliseksi osoittautunutta projektinjohtotoimintaa suomalaisen teollisuuden ulkomaisissa investointikohteissa. Lemminkäinen onkin ollut hovihankkijana useille isoille suomalaisille kansainvälisille yrityksille kuten Nokia, Stora Enso, Perlos, Elcoteq, Onninen ja UPM-Kymmene. Tämä liiketoiminta kuitenkin hiipui vuonna 2008, kun suomalaisten vientiyritysten ulkomaiset investoinnit vähenivät. Tehtaitten lisäksi Lemminkäinen siirtyi televerkkojen rakentajaksi Nokian menestyksen imussa. Televerkkojen rakentaminen kasvoi erityisesti vuonna 2000, ja siitä puolestaan luovuttiin vuonna 2013.

Yksi Lemminkäisen merkittävimmistä 2000-luvun vientihankkeista oli Botnian sellutehtaan rakentaminen Uruguayssa. Muita vaativia hankkeita olivat muun muassa Olkiluodon ydinvoimala sekä lentokenttien päällystykset eri maissa - Siperiasta Huippuvuorille. Vuonna 2004 Lemminkäinen käynnisti Kiinassa hankkeen, joka oli jo neljästoista Lemminkäisen projektinjohtomallilla toteuttama paperitehdas maailmassa. Vuonna 2008 Lemminkäinen sai Ruotsin Ådalsbana-tunnelin jatkourakan ja vahvasti samana vuonna maanalaisen kaivosurakoinnin osaamista hankkimalla siihen erikoistuneen yrityksen.

Lemminkäinen teki useita yritysostoja tarkastelujakson alussa 1999 - 2001, jonka jälkeen oli lähes kymmenen vuoden hiljainen ajanjakso. Vuonna 2011 Lemminkäinen lähti uudestaan yritysostoksille, ja osti norjalaisen valtion omistaman yrityksen koko osakekannan. Vuonna 2012 Lemminkäinen totesi strategiseksi tavoitteeksi toiminnan kansainvälistymisen, ja alkoi kehittää konsernin kansainvälistä hankintayhteistyötä. Norjalaisen entisen valtionyrityksen kääntäminen voitolliseksi kesti kuitenkin kolme vuotta.

Vuonna 2014 alkoi myös Krimin kriisi, joka vaikutti negatiivisesti Lemminkäisen Venäjän liiketoimintoihin. Tämän johdosta Lemminkäisen vuoden 2012 kansainvälistymistavoitteet toteutuivat varsin huonosti. Alla olevassa kuvassa (Kuva 31) on esitetty Lemminkäisen merkittävimmät kansainvälistymisaskleet. Vuoden 1999 ja 2016 välinen kertyvä vuotuinen kasvuprosentti<sup>2</sup> oli seitsemän prosenttia. Jos kasvuprosentti lasketaan vuoden 2014 huippukohdasta, kertyi yritykselle yhdeksän prosentin vuotuinen kasvu.



**Kuva 31. Lemminkäisen kansainvälistymisaskleet**

### 9.1.2 Kansainvälistymisen motiivit

Tarkastelujakson alussa Lemminkäinen teki monta yrityshankintaa, joka viittaa proaktiiviseen toimintaan. Proaktiivisen alun jälkeen alkoi kuitenkin kymmenen vuoden hiljaisempi kausi. Vuonna 2011 toimitusjohtaja kuitenkin totesi, että heillä on suuri mahdollisuus liiketoiminnan kannattavaan kasvattamiseen Suomen ulkopuolella. Kasvua vauhdittamaan perustettiin neljäs toimiala - kansainväliset toiminnot.

<sup>2</sup> Kertyvä vuotuinen kasvuprosentti (compound annual growth rate, CAGR) mittaa esimerkiksi liikevaihdon kasvun korkokannan ajanjakson - esimerkiksi 5 tai 10 vuoden - aikana.



Vuonna 2013 yritys asetti tavoitteeksi saada 20 prosenttia tuloistaan Venäjän markkinoilta. Tätä voidaan pitää varsin reaktiivisena vientiliiketoiminnan motiivina, koska samana vuonna yrityksen tulos laski tappiolle yli neljä prosenttia. Tappiolle joutuminen voidaan olettaa käynnistäneen uusien vientitavoitteiden asettamisen.

Yleisesti ottaen näyttäisi siltä, että Lemminkäisen kansainvälistymisstrategiat ovat välillä seuranneet niin sanottua ajopuustrategiaa. Rakennushankkeiden toteuttaminen ympäri maailmaa suomalaisille vientiyrityksille ja siirtyminen televerkkorakentajiksi Nokian imussa, ovat todennäköisesti olleet enemmän eteen tulleiden mahdollisuuksien hyödyntämistä kuin strategista suunnittelua. Voidaan olettaa, että strategiseen suunnitteluun perustuva päätöksenteko johtaa yleensä pysyvämpiluonteisiin liiketoimintoihin.

### 9.1.3 Erikoiskompetenssit

Lemminkäisen mukaan yritys parantaa kilpailukykyään ja tuottaa lisäarvoa asiakkaille erikoistuotteilla, -menetelmillä ja -osaamisella, joita se kehittää aktiivisesti. Tällaisia ovat mm. erikoisasfaltit, pohjavahvistuksen erikoistekniikat, erilaiset louhintatekniikat, rakenteiden jännitysmenetelmät ja projektinjohto-osaaminen.

Lemminkäisellä on päällystealan laboratorio kaikissa toimintamaissaan. Laadunvalvonnan lisäksi laboratorio kehittää ja parantaa asfalttituotteita, sekä etsii niille uusia käyttömahdollisuuksia. Uusia käyttömahdollisuuksia ovat esimerkiksi kierrätysasfaltti ja kumibitumi. Myös vaativien lentokenttäpäällystysten tekeminen vaikuttaa olevan jonkinasteinen ydinkompetenssialue.

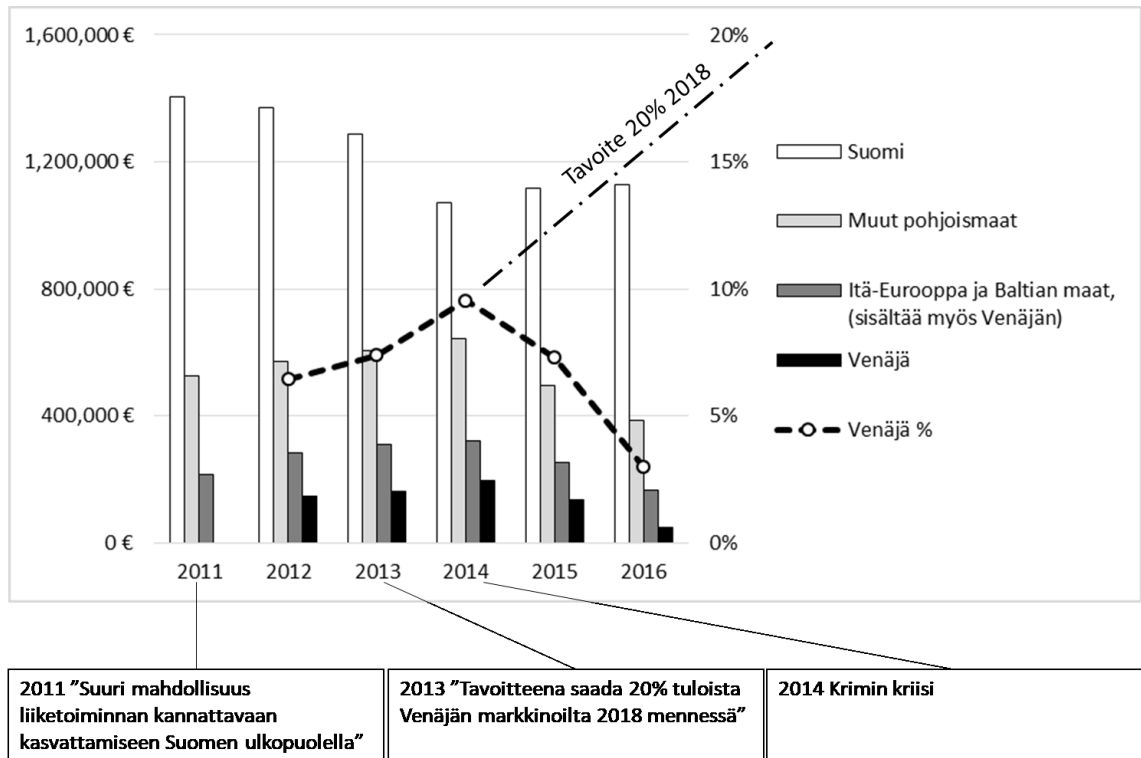
Lemminkäisellä on siis selvästi havaittavissa olevat ydinkompetenssit ja niiden kehitystoimintaa. Talonrakennusalueen merkittävää erikoisosaamista tutkimuksessa ei kuitenkaan juurikaan havaittu.

### 9.1.4 Markkina-alueet

Lemminkäinen on lähtenyt määrätietoisesti etabloitumaan teknisesti edistyneille ja kilpailulle Skandinavian markkinoille. Yrityksellä on kuitenkin ollut myös useampaankin otteeseen pyrkimys laajentaa Venäjän toimintaansa, mutta on aina vetäytynyt pois markkinoiden heilahtelun ja tappioiden johdosta. Vuonna 2013 yritys asetti tavoitteeksi saada 20 prosenttia yrityksen tuloista Venäjän markkinoilta strategiakauden loppuun mennessä vuonna 2018. Toki strategiakautta on vielä jäljellä, mutta strategiakauden puolivälissä Venäjän liikevaihto on laskenut seitsemästä prosentista kolmeen prosenttiin. Syksyllä 2015 Lemminkäinen päätti olla aloittamatta toistaiseksi uusia omaperusteisia asuntokohteita Venäjällä.

Alla olevassa kuvassa (Kuva 32) on esitetty Lemminkäisen esittämät Venäjän markkinan liittyvät strategiset tavoitteet, ja kyseisen markkinan todellinen kehitys. Kuva tuo

esille hyvin kyseiseen markkinaan liittyvät liiketoimintariskit luvun 5.6 (Markkinariskit) mukaisesti.



**Kuva 32. Lemminkäisen Venäjän strategia**

### 9.1.5 Etabloimistapa

Yrityksen toiminta on ollut välillä hyvinkin projektivoittoista, kuten projektinjohtourakointi globaalisti varsinkin suomalaisille tilaajille. Lemminkäisellä on kuitenkin myös paikallista toimintaa Pohjoismaissa ja Baltiassa.

Projektinjohtotoimintaa - jota tehtiin pääasiassa suomalaisen teollisuuden ulkomaisissa investointikohteissa - ei ehkä voida tulkita varsinaiseksi markkina-aluestrategiaksi. Enemmän kyseessä näyttäisi olevan satunnaisesti eri puolille maapalloa tehtävää projektitoimintaa, joka perustana oli asiakkaan ja toimittajan yhteinen kotimaa. Yrityksen mukaan: "Lemminkäisen kansainvälinen toiminta on myös suomalaisen teollisuuden palvelua missä tahansa maailmassa. Viimeksi mainitulla osa-alueella Lemminkäinen lienee ainut suomalainen rakennusliike, jolla on toteennäytetty kyky vastata tilaajiensa tarpeisiin". Suomalaisille kansainvälisille yrityksille palvelu oli toki erinomaista, mutta pelkästään sen varaan ei ehkä kuitenkaan kovin merkittävää kansainvälistä kasvustrategiaa voida rakentaa – minkä käytäntö onkin näyttänyt toteen.

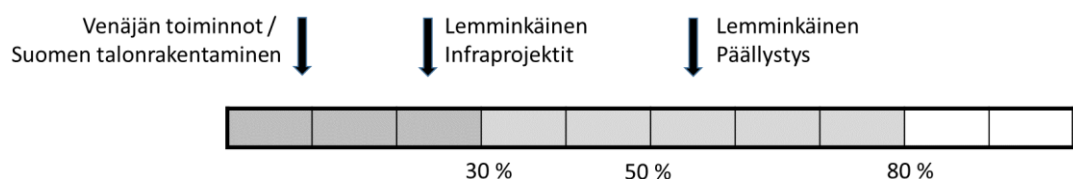
### 9.1.6 Paikalliset kumppanit

Lemminkäinen on hyödyntänyt paikallisia kumppaneita hyvin Skandinavian liiketoiminnan kehityksessä. Jostain syystä Puolaan etabloitumiseen yritys ei ole kuitenkaan löytänyt sopivaa ratkaisua. Lemminkäisen Norjan yrityskaupan kokemukseen perustuen on kuitenkin syytä yleisesti todeta, että yritysostojen suhteen on syytä noudattaa varovaisuutta. Huomiota on kiinnitettävä esimerkiksi ostettavan yrityksen todelliseen kilpailukykyyn ja kannattavuuteen.

### 9.1.7 Analyysi

Lemminkäisen kansainvälistymisstrategiassa on tämän tutkimuksen teoriaosuuden mukaisia peruselementtejä, kuten pysyvä etabloituminen teknisesti kehittyneille markkinoille ja keskittyminen ydinosamisalueille. Strategian toteutuminen ei kuitenkaan ole jostain syystä edennyt Skandinaviaa pidemmälle.

Lemminkäisellä on kolme liiketoiminta-aluetta: talonrakentaminen, infrarakentaminen ja päällystysliiketoiminta. Lemminkäisen kansainvälisesti vahva ydinosaminen näyttäisi olevan päällystysliiketoiminta-alueella, eikä niinkään talonrakentamisessa. Tämä oletamus perustuu yrityksen itse ilmoittamiin ydinosamisiin - jotka olivat pääasiassa päällystysliiketoiminta-alueelta. Päällystysliiketoiminta on myös ollut vahvasti mukana yrityksen etabloitumisessa teknisesti kehittyneille markkinoille. Alla olevassa kuvassa on myös esitetty Lemminkäisen eri liiketoiminta-alueiden kansainvälisyysaste (Kuva 33). Koska talonrakennusliiketoiminnasta ei ole saatavilla maakohtaisia tietoja, niin kyseisen alueen suhdeluku on saatu laskemalla Venäjän liiketoiminnan ja Suomen talonrakennustoiminnan välinen suhdeluku. Kuvasta nähdäänkin, että Lemminkäisen päällystysliiketoiminta-alue on yksinään kansainvälisesti kohtuullisen hyvin menestynyt.



#### Kuva 33. Lemminkäisen liiketoimintojen kansainvälisyysaste

Lemminkäisen kolmesta liiketoiminta-alueesta talonrakentamisen liiketoiminta-alueella ei juurikaan ole yhteneväisyyksiä infrarakentamisen tai päällystystoiminnan kanssa. Näiden liiketoimintojen asiakkaat, työmenetelmät, työkalut ja tarvittavat kompetenssit ovat pääasiassa täysin erillisiä. Onkin vaikea löytää suuria synergiaetuja talonrakentamisen ja Lemminkäisen kahden muun liiketoiminta-alueen välillä. Sen sijaan infrarakentamisen ja päällystystoiminnan liiketoimintayksiköillä on yhteneväisyyksiä esimer-

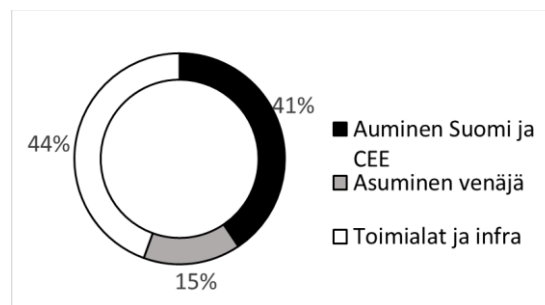
kiksi työkaluissa ja kompetensseissa, mutta erityisesti näillä kahdella yksiköllä on sama asiakaspohja. Voidaan siis todeta, että Lemminkäisen talonrakennustoiminnassa on kyseessä niin sanotusta hajautetusta liiketoiminnasta, eli liiketoiminnasta, jolla ei ole juurikaan yhteyttä yrityksen muuhun liiketoimintaan, katso luku 4.2 (Vaihtoehtoiset kasvustrategiat).

Jos oletetaan, että talonrakennusala on itsenäistä hajautettua toimintaa, onkin hieman outoa, miksi Lemminkäinen vuonna 2010 muutti vanhan perinteikkään Palmberg yritysrändin Lemminkäinen Taloksi. Lemminkäinen oli ostanut rakennusliikkeen Oy Alfred A Palmberg Ab:n vuonna 1975, johon konsernin talonrakentamisen liiketoiminta keskitettiin. Talojen ostajille Lemminkäinen nimenä oli todennäköisesti pääasiassa tuttu vain asfalttityömaista. Onkin hieman vaikeaa nähdä miten asfaltti-imago vaikuttaa positiivisesti rakennusmyyntiin - varsinkin kun vuonna 2003 esiin tuotu asfalttikartelli on pitänyt Lemminkäisen nimen säännöllisesti negatiivispainotteisissa otsikoissa aina tähän päivään saakka. Lemminkäisen Ruotsin talonrakentamisen liiketoiminnan myynti vuonna 2015 saattaa olla seurausta kansainvälisen tason ydinosaamisen riittämättömyydestä nimenomaan talonrakennuspuolella.

## 9.2 YIT

### 9.2.1 Liiketoiminnan kehittyminen

YIT:n liikevaihto jakaantui vuonna 2016 toimialoittain seuraavasti: *Asuminen Suomi ja CEE*, 727,9 milj. euroa, *Asuminen Venäjä*, 267,9 milj. euroa ja *Toimitilat ja infra*, 797,4 milj. euroa (Kuva 34). Kyseisenä vuonna koko yrityksen liikevaihto nousi kahdeksan prosenttia, mutta liikevoitto laski yhdeksäntoista prosenttia. Vuonna 2016 Venäjän toimialan oikaistu liikevoittomarginaali oli noin prosentin negatiivinen. YIT:n mukaan yritys on Venäjän suurin ulkomaalainen asuntorakentaja.



**Kuva 34. YIT:n liikevaihdon jakautuminen toimialoittain**

YIT:n liikevaihdon maantieteellinen jakautuminen vuonna 2016 on puolestaan esitetty alla olevassa taulukossa 7.

**Taulukko 7. YIT:n liikevaihdon maantieteellinen jakautuminen 2016**

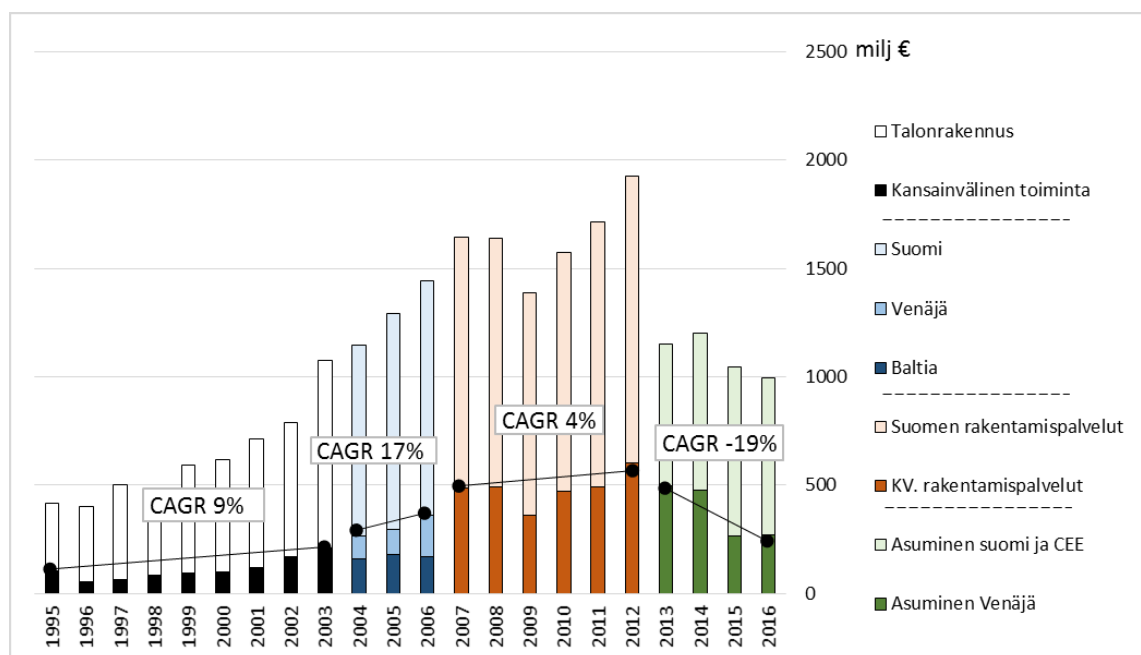
Maantieteellinen jakaantuma	Prosenttia liikevaihdosta
Suomi	73 %
Venäjä	16 %
Baltian maat	6 %
Keskinen Itä-Eurooppa	4 %

YIT:n liiketoimintarakenteessa on vuosien varrella ollut erilaisia liiketoimintayksiköitä kuten talotekniikka ja teollisuuden kunnossapito. Vuonna 2013 kiinteistötekniiset palvelut eriytettiin omaksi Caverion nimiseksi yhtiökseen. Alla olevassa kuvassa (Kuva 35) on esitetty YIT:n suurimpien liiketoimintarakenteiden sijoittuminen Ansoffin strategiaikkunamalliin (Ansoff & McDonnell, 1987). Venäjän markkinat ovat kyseisessä matriisissa luokiteltu yrityksen nykyiseksi markkinaksi, koska YIT on toiminut Venäjällä jo 1960-luvulta lähtien. Kuten tutkimuksen rajauksessa todettiin, niin tässä tutkimuksessa YIT:n liiketoiminnasta on kuitenkin pyritty huomioimaan ainoastaan rakennusliiketoiminnan osuus.



**Kuva 35. YIT:n liiketoiminta esitettyä Ansoffin matriisissa**

YIT:n kotimaisen ja ulkomaisen rakennusliiketoiminnan liikevaihdon kehityksestä on vaikea saada yhtenäistä kuvaa yrityksen vuosikertomuksista, koska yrityksen konserni-rakenne ja raportointikäytäntö ovat muuttuneet useasti vuosien varrella. Alla olevassa kuvassa (Kuva 36) on esitetty neljä eri ajanjaksoa, jotka eivät ole suoraan vertauskelpoisia toistensa kanssa. Ajanjaksojen ensimmäisen ja viimeisen vuoden liikevaihdoista on laskettu kertyvä vuotuinen kasvuprosentti CAGR<sup>3</sup>. Huomioi, että alla olevissa luvuissa ei ole mukana YIT:n koko liiketoimintaa, ainoastaan rakentamiseen liittyvät osiot.



**Kuva 36. YIT:n rakennusliiketoiminnan osuus**

Kuvasta voidaan havaita, että YIT:llä ei ole ollut kokonaisuudessaan kovin merkittävää kansainvälisen liiketoiminnan kasvua viimeisen kahdenkymmenen vuoden tarkastelujakson aikana. Toki yrityksellä on välillä ollut myös kohtuullisen hyviä kasvujaksoja.

<sup>3</sup> Kertyvä vuotuinen kasvuprosentti (compound annual growth rate, CAGR)

Venäjän markkinan ja ruplan kurssin heilahtelut vaikuttavat merkittävästi koko YIT:n liiketoimintalukuihin, varsinkin sen jälkeen kun Caverionin liiketoiminta ei ole enää tasoittamassa isoimpia heilahteluja. Esimerkiksi vuonna 2015 YIT:n Venäjän liikevaihto lähes puolittui. Samalla koko yrityksen liikevaihto laski 8 prosenttia ja voitto laski 42 prosenttia. Tämä kuvaa hyvin Venäjän markkinan heijastusvaikutuksia yrityksen tulokseen.

### **9.2.2 Kansainvälistymisen motiivit**

Kansainvälistyminen tarkoittaa YIT:n osalla käytännössä lähinnä Venäjän liiketoimintaa. Vasta vuonna 2015 YIT on lähtenyt kehittämään liiketoimintaa Puolan markkinoille perustamalla yksikön Varsovaan. Kyseessä oli siis yksikön perustaminen eikä yritysosto. Vuonna 2016 laajentuminen Puolaan edistyi ensimmäisen tonttihankinnan ja hankekäynnistyksen myötä.

Varsinaista proaktiivista tai reaktiivista kansainvälistymistä ei tutkimuksessa havaita. Venäjän liiketoiminta näyttäisi perustuvan enemmän historiaan, kuin proaktiiviseen strategiaan.

### **9.2.3 Erikoiskompetenssit**

YIT:n erikoiskompetenssialue on ainakin aikoinaan ollut vesi- ja ympäristötekniikan palvelut, joita yritys tarjosi Pohjois-Euroopassa ja eräissä Lähi- ja Kaukoidän maissa. Mitään muuta erikoista kansainvälistymiseen liittyvää kompetenssikehitystä ei kuitenkaan ole havaittavissa yrityksen vuosikertomuksista.

### **9.2.4 Markkina-alueet**

YIT ei ole laajentanut toimintaa varsinaisiin kilpailtuihin länsimaihin, ei edes pohjoismaihin. YIT:n kansainvälinen toiminta perustuu pääasiassa yrityksen perinteisiin Venäjän ja Baltian markkinoihin.

### **9.2.5 Etabloimistapa ja paikalliset kumppanit**

YIT:n etabloimistapa uusille markkinoille on lähinnä rakennushankkeen käynnistäminen tai uuden yksikön perustaminen - kuten Puolan yksikön perustaminen 2015. Merkittäviä yrityskauppoja YIT:n rakennusliiketoimintasektorilla ei ole tarkastelujaksona tapahtunut.

### 9.2.6 Analyysi

YIT:n kansainvälinen rakennusliiketoiminta ei ole erityisen määrätietoista, pois lukien vuosikymmenten toiminta Venäjällä. Kansainvälinen toiminta ei ole myöskään kasvanut merkittävästi.

YIT:n kohdalla Venäjän markkinoiden suuri painoarvo pahentaa erityisesti kausivaihte-  
luita, varsinkin kun myös yrityksen kotimarkkina on varsin riippuvainen Venäjän mark-  
kinoista. Kansainvälinen laajentuminen näyttää tapahtuvan pääasiassa projektitoiminnan  
kautta. Esimerkiksi joulukuussa 2016 yritys oli mukana perustamassa rahastoa, joka  
sijoittaa asuntokehityshankkeisiin CEE maissa.



## 10. TULOSTEN VERTAILU

### 10.1 Analyysi

Tuloksien tarkastelu indikoi, että onnistunut kansainvälistymisstrategia on tuonut mukanaan merkittävän liikevaihdon kasvun. Skanskan kansainvälistymisstrategiat olivat yllättävänkin yhteneviä esitetyn teorian kanssa.

Tarkastelun perusteella voidaan olettaa, että Lemminkäinen on luonut riittävän ydinkompetenssialueen, jonka pohjalta kansainvälistymistä voisi hyvin kehittää. Kuitenkin riittävä motivaatio ja rohkeus edetä pidemmälle kansainvälistymisessä näyttäisivät puuttuvan. Myös selkeämpi keskittyminen omaan ydinosamisalueeseen kansainvälisessä liiketoiminnassa, saattaisi auttaa yritystä kehittämään riittävän kasvupuortaan merkittävämpään kansainväliseen laajentumiseen.

YIT puolestaan näyttäisi tässä vaiheessa olevan melko passiivinen laajemman kansainvälistymisen suhteen. Toki laaja liiketoiminta Venäjällä tuo mukanaan onnistuessaan ja suotuisissa ympäristöolosuhteissa myös merkittäviä kasvumahdollisuuksia. Tämä kehityspolku sisältää kuitenkin paljon taloudellisia riskejä. Jos YIT päättää lähteä kansainvälistymään laajemmalle, sen tulisi - tämän tutkimuksen mukaan - terävöittää ydinkompetenssejaan ja edetä yritysostoin myös länsimarkkinoille.

### 10.2 Pisteytys

Tutkimuksen tässä osassa verrataan Lemminkäisen ja YIT:n kansainvälistymiseen liittyviä strategisia valintoja Skanskan vastaaviin referenssivalintoihin ja teoriaosuuden indikoimiin strategiamalleihin. Valintoja tarkastellaan saavutettujen kansainvälistymistulosten, kansainvälistymiseen liittyvien motiivien, ydinkompetenssien, markkina-alueen valinnan, liiketoiminnan toimintatavan ja paikallisten resurssien käytön kautta.

Pisteytys tehdään prosenttiasteikolla 0 – 100 %, käyttäen maksimi referenssinä tutkijan oletusta parhaasta suorituksesta. Vaihtoehtoisesti pisteytys voidaan myös laskea vertailujoukon toteutuneista arvoista. Ei-laskennallisissa arvioinneissa käytetään neliportaista asteikkoa 25 %, 50 %, 75 % ja 100 %. Tuolloin maksimiarvo on kirjallisuusteoriassa identifioitua paras toimintatapa. Alla esitetyssä taulukossa 8 on esitetty pisteytykset ja niihin liittyvät selitykset.

Taulukko 8. Vertailutaulukko

SKANSKA	LEMMINKÄINEN	YIT
<b>KANSAINVÄLISTYMISEN TULOKSET</b>		
<i>Kansainvälisen liiketoiminnan osuus; 90 prosenttia liikevaihdosta antaa täydet 100 %</i>		
73/90 = <b>80 %</b>	33/90 = <b>37 %</b>	27/90 = <b>30 %</b>
<i>Saavutettu kertyvä vuotuinen kasvuprosentti (CAGR); 50 % CAGR antaa täydet 100 %</i>		
CAGR 49 % / 12v <b>49/50 = 100 %</b>	CAGR 19 % / 7v (1999–2008) <b>19/50 = 38 %</b>	CAGR 17 % / 2v ja 9 % / 8v <b>10/50 = 20 %</b>
<b>KANSAINVÄLISTYMISEN STRATEGIAT</b>		
<i>1 Ovatko yrityksen motiivit proaktiiviset vai reaktiiviset?</i>		
Varsin proaktiivinen toimita kasvuvaiheessa, joka kuitenkin loppui 2001 strategian yhteydessä. <b>75 %</b>	Alku proaktiivista ja uusi proaktiivinen lausunto vuoden 2001 vuosikertomuksessa. <b>50 %</b>	Reaktiivinen ja osittain passiivinen lähtökohta kansainvälistymiseen. <b>25 %</b>
<i>2 Onko yrityksellä selkeitä vahvuusalueita tai kehitysprojekteja, joita se pyrkii hyödyntämään kansainvälisillä markkinoilla?</i>		
Fokusalueena vesivoimalaitokset ja projektinjohto, myös 3T prosessinkehitys selkeästi näkyvillä useassa vuosikertomuksessa. <b>75 %</b>	Fokusalueena asfaltointi, louhinta ja projektinjohto, ja selkeä ydinkompetenssien identifiointi vuosikertomuksessa. <b>75 %</b>	Fokusalueena on mainittu vesi ja ympäristötekniikka. <b>50 %</b>
<i>3 Onko yrityksellä pyrkimystä teknisesti ja kilpailullisesti kehittyneille markkinoille, vai suuntaako se toimintaa alikehittyneisiin maihin?</i>		
Markkina-alueena länsimaiset korkean elintason maat mukaan lukien USA. <b>100 %</b>	Markkina-alueena pohjoismaat. <b>50 %</b>	Markkina-alueena Venäjä ja Baltia. <b>25 %</b>

4A Onko kansainvälinen operointimalli projektitoimintaa vai pysyvää edustusta?

Pysyvä etabloituminen yritysostoin, projektitoiminta on lopetettu.

100 %

Pysyvä etabloituminen, projektitoiminta loppunut asiakkaiden kysynnän loputtua

75 %

Etabloituminen suunnitelmissa Puolaan, mutta ei toteutettu.

50 %

4B Miten pysyvä vientiedustus on toteutettu, yritysostoin vai orgaanisen kasvun kautta. Jos yritysosto, niin onko vanha yritysjohto mukana myös jatkossa?

Useita yritysostoja kasvun aikana, strategiana ostettavan yrityksen johdon hyväksyntä.

100 %

Yritysostoilla etabloitu uusille markkinoille, yksi kannattavuudeltaan epäonnistunut hankinta

75 %

Ei merkintöjä yritysostoista.

25 %

Skanska

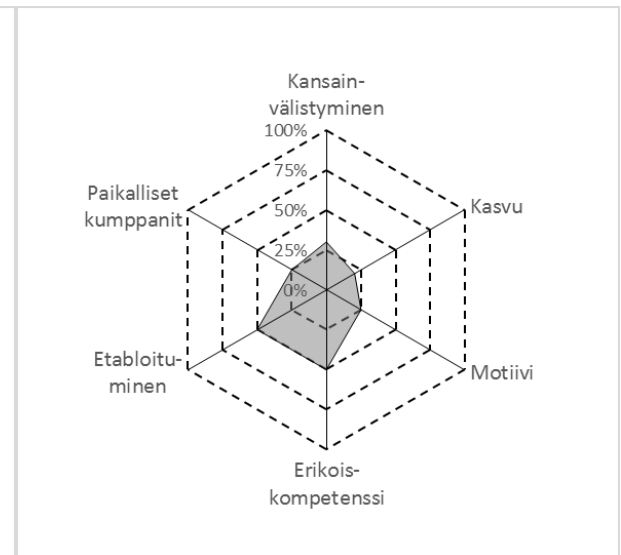
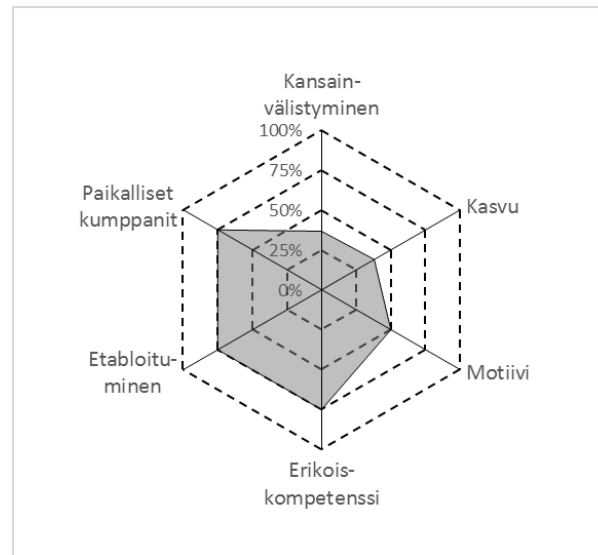
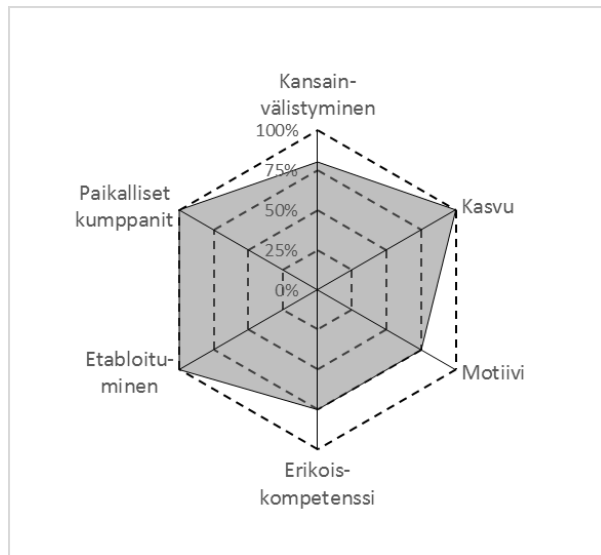
73%

Lemminkäinen

33%

YIT

27%



# 11. JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

## 11.1 Johdanto

Tutkimusaineisto osoittaa varsin kiistattomasti, että tehdyt strategiset valinnat ovat vaikuttaneet Skanskan kansainvälisen liiketoiminnan kehittymiseen. Skanska on tehnyt tarkastelujaksolla kaksi selkeää strategista linjausta, ja molemmissa tapauksissa yrityksen kansainvälisessä liiketoiminnassa oli nähtävissä selkeä käännekohta. Huomionarvoista on myös se, että kotimaan markkinoitten suhteen liiketoiminnassa ei tarkastelujaksolla tapahtunut juurikaan merkittäviä muutoksia.

Alla on esitelty ne strategiset huomiot ja valinnat, jotka tämän tutkimuksen mukaan vaikuttavat yrityksen kansainvälisen liiketoiminnan positiiviseen kehitykseen. Tutkimuksen mukaan ei ole mitään näkyvää syytä, mikseivät myös suomalaiset rakennusalan yritykset voisi saavuttaa merkittävää ulkomaista liiketoimintaa oikeilla määrätietoisilla strategisilla valinnoilla.

Kansainvälistyminen ei kuitenkaan sinällään ole liiketoiminnan itsearvo, se on vain yksi kasvustrategiavaihtoehto. Epäonnistunut kansainvälistymisstrategia saattaa kuitenkin tuhota yrityksen liiketoimintaedellytykset.

## 11.2 Ympäristön analysointi

Rakennusalan kansainvälisen kilpailuympäristön lainalaisuuksien selkeä tiedostaminen on todennäköisesti oleellisin tienviitta oikeiden strategiaratkaisujen valinnassa.

Tutkimuksen mukaan rakentaminen on erittäin *paikallista toimintaa*. Paikallisuutta korosti myös kansainvälisesti menestynyt Skanska lukuisaan otteeseen vuosikertomuksissaan. Liiketoiminnan vahvan paikallisen luonteen johdosta, kaikki yleiset kansainvälistymiseen ja liiketoimintaan liittyvät strategiamallit eivät välttämättä sovellu suoraan rakennusosalalle. Paikallisuus vaikuttaa oleellisesti esimerkiksi uusien markkinoiden etabloitumisvaihtoehtoihin.

Toinen keskeinen ympäristötekijä on alalla olevien kilpailijoiden ja muiden toimijoiden korkea lukumäärä ja *kova kilpailutaso*. On hyvin todennäköistä, että yhdelläkään rakennusyriyksellä ei ole merkittävää markkinaosuutta, eikä yksikään alan toimija voi saavuttaa hallitsevaa markkinaosuutta. Myös tämä vaikuttaa oleellisesti strategisiin tavoitteisiin ja -valintoihin.

Paikallinen toimintaympäristö viittaa vahvasti paikallisten yhteistyökumppaneiden tärkeään rooliin. Vaativa kilpailuympäristö puolestaan edellyttää tehokasta toimintaa, lisäarvoa ja todellista kilpailuetua. Vaativassa kilpailuympäristössä orgaaninen kasvu on todennäköisesti suhteellisen hidasta, vaikka yrityksellä olisikin selkeä kilpailuetu.

### 11.3 Proaktiivisuus

Tämän tarkastelun mukaan onnistuneen rakennusalan kansainvälisen liiketoiminnan perustana on *proaktiivinen* mahdollisuuksien kartoitus, pitkäjänteinen kehitystoiminta, hyvä valmistelu ja rohkea suunnitelmien mukaan eteneminen.

Onkin suositeltavaa, että kansainvälistymistä strategisena vaihtoehtona aletaan kartoittaa jo useita vuosia ennen mahdollista lopullista kansainvälistymispäätöstä. Kansainväliseen liiketoimintaan riittävien valmiuksien kehittäminen saattaa parhaimmillaankin kestää useita vuosia. Toisaalta, sopivat liiketoimintamahdollisuudet tai ulkopuoliset paineet vaativat yleensä nopeaa toimintaa, jonka vuoksi on hyvä olla valmistautunut tilanteeseen etukäteen.

Proaktiivinen kansainvälistyminen alkaa *kotimaan liiketoiminnan vahvuuksien kautta*. Lähtökohtaisesti kansainvälistymisen perustalla tulisi olla kotimaan liiketoiminnan tuottama vahva asema ja tulos, jotka perustuvat esimerkiksi ainutlaatuisen tuotteisiin tai teknologiseen etuun. Jos kansainvälistymisen motivaation perustuu reaktiivisesti esimerkiksi kotimarkkinoiden ylituotantoon tai kilpailun paineeseen, ovat ulkomaisen liiketoiminnan epäonnistumisen riskit korkeat.

### 11.4 Ydinkompetenssit

Kansainvälisellä liiketoiminta-alueella yritys on *haastaja*. Haastajan on pystyttävä tuomaan alalle jotain uutta *lisäarvoa*. Todennäköisesti hintojen polkeminen ei onnistu kansainvälisissä toiminnoissa - toki sopiva innovaatio saattaa myös tarkoittaa saavutettua hintaetua.

Kotimaan liiketoiminnassa havaittuja *ydinetuja* tulee *jatkuvasti kehittää* määrätietoisesti vieläkin tehokkaammaksi - kehitystyössä samalla huomioiden kyseisten etujen mahdollinen hyödyntäminen kansainvälisessä liiketoiminnassa. Ydinkompetensseja tarkasteltaessa tulee huomioida myös mahdolliset teknologian tuomat epäjatkuvuuskohdat, jotka saattavat avata mahdollisuuden ylimääräiseen kansainväliseen kilpailuetuun. Myös kansainvälistymiseen liittyviä kompetensseja tulee kehittää aktiivisesti.

### 11.5 Kasvun portaat

Tämän analyysin mukaan kansainvälinen laajentuminen olisi syytä alkaa *kapeasta ydinsegmentistä*, joka on kansainvälisesti riittävän kilpailukykyinen. Jo alkuvaiheessa yrityksen tulisi suunnitella myös seuraava *kasvun portas*, joka otetaan ensimmäisten kan-

sainvälisten askelten jälkeen. Seuraava porras voi perustua esimerkiksi uusien kansainvälisten asiakaskontaktien hyödyntämiseen laajemmassa liiketoiminnassa.

Kansainvälisen verkoston ja kokemuspohjan asteittainen ja systemaattinen rakentaminen antaa hyvät mahdollisuudet toiminnan edelleen laajentamiseen.

## 11.6 Pysyvä etabloituminen

Tapa, jolla rakennusyrietykset siirtyvät kansainvälisille markkinoille, vaihtelee yksittäisestä projektista pysyvämpään läsnäoloon. Rakennusala ja rakennusyrietykset ovat liiketoiminnan luonteesta johtuen yleensä hyvin keskittyneitä projektien johtamiseen ja projektitoimituksiin liittyviin käytäntöihin. Tämän vuoksi projektimuotoinen etabloituminen saattaa olla usein ensimmäisenä mieleen tuleva etabloitumisvaihtoehto. Tämän tutkimuksen mukaan etabloituminen uusille tuntemattomille ja kilpailuille kansainvälisille markkinoille onnistuu kuitenkin helpoiten pysyväluonteisen etabloitumisen kautta. Taustalla tähän on rakennusliiketoiminnan paikallisuus. Projekteihin perustuva kansainvälistyminen on kilpailukykyinen lähinnä erikoisprojekteissa.

Pysyvä etabloituminen on tehokkainta tehdä yritysostojen kautta, onhan alalla yleensä paljon yrityksiä joista pitäisi olla suhteellisen helppo löytää sopiva yrityskumppani. Yritysosstolla on tarkoitus ostaa myös paikallinen yhteistyöverkosto ja asiakassuhteet, jonka takia vanhan johdon jatkaminen roolissaan on toivottavaa. Koska marginaalit ovat pienet kilpailulla alalla, on syytä kiinnittää huomiota ostettavan yrityksen hyviin liiketoimintaedellytyksiin ja kasvumahdollisuuksiin.

## 11.7 Emoyhtiön rooli

Ennen yritysostoa on suunniteltava huolella *emoyhtiön rooli* (engl. Parental Strategy) ja sen tuoma lisäarvo. Emoyhtiön lisäarvo voi tulla prosessi-, työkalu- tai työmenetelmäkehityksestä, tai esimerkiksi rahoituskuvioista. Samoin emoyhtiön tulee suunnitella miten eri tytäryhtiöt voisivat tuoda lisäarvoa myös toisilleen. Kansainvälisen, mutta varsin paikallisesti toimivan yritysryppään kilpailukyvyn ylläpito pitkällä ajanjaksolla on myös huomioitava. Yrityksen on pyrittävä pysyvään globaaliin innovatiivisuuteen, etsimällä paras tietotaito ja haastavimmat markkinat globaalisti.

Yrityksen *arvoketjun suunnittelu* tulee tehdä kansainvälisessä kontekstissa, huomioiden esimerkiksi uusien paikallisten hankintaverkostojen hyödyntäminen globaalisti.

## 11.8 Markkina-alue

Tämän tutkimuksen mukaan ulkomaille tulisi lähteä länteen (teknisesti haastava ja kilpailtu markkina) eikä itään (kehittyvät markkina). Onnistuminen läntisillä teknisesti kehittyneillä ja kilpailuilla markkinoilla takaa menestyksen myös kehittyvillä markkinoilla. Kehittyviin maihin suuntautuminen voi tuoda toki hyvin pikavoittoja, mutta saattaa olla vain ajan kysymys, koska markkinan ottaa haltuunsa kehittyvä paikallinen yri-

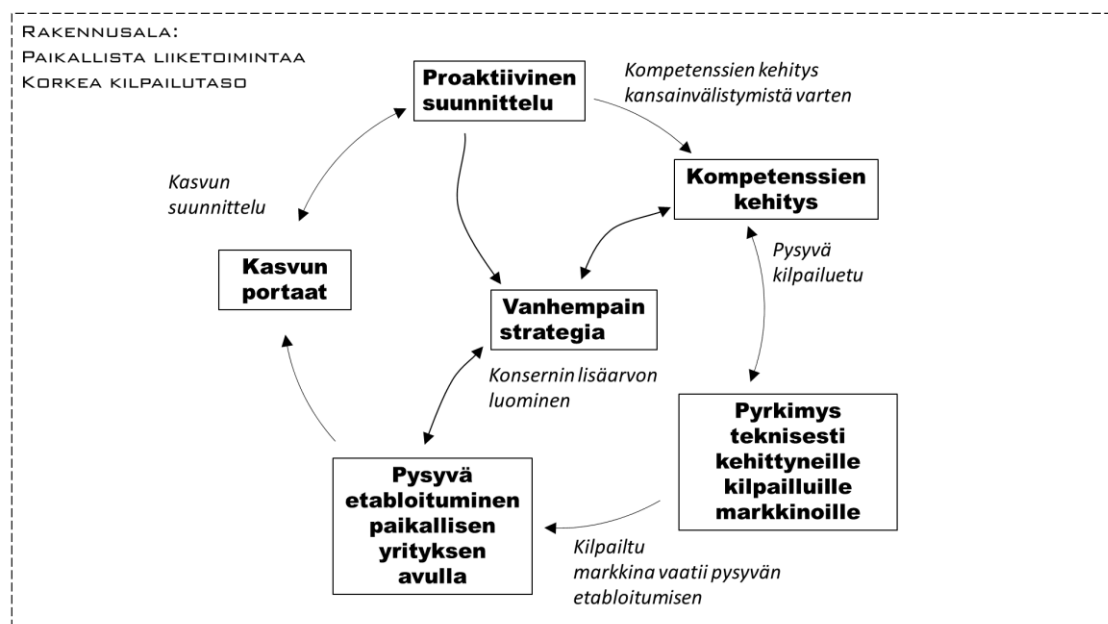
tys tai kilpailukykyisempi länsimainen yritys. Jos kilpailukyky ei tunnu riittävän haastaville markkinoille, on syytä miettiä kansainvälistymisen toteuttamista vielä uudestaan.

Venäjän markkinan suuri osuus liiketoiminnassa tuskin ainakaan suojaa kotimarkkinan suhdannevaihteluilta, vaan ainoastaan lisää liiketoiminnan heilahteluja. Korkean riski markkinoille on syytä mennä silloin kun liiketoiminta on niin merkittävää, että se kestää riskialttiin markkinan muutokset.

## 11.9 Yrityksen kokonaisstrategia

On hyvä myös korostaa, että kansainvälisessä toiminnassa on hyvin todennäköisesti eri strategia kuin kansallisessa toiminnassa. Toki kansainvälisen liiketoiminnan kasvaessa ja kehittyessä myös siitä tulee osa yrityksen laajennettua kotimarkkinaa, jolloin kotimaan ja ulkomaan toimintojen strategiat voivat yhtyä.

Kansainvälistymisen tulee olla balanssissa muihin kasvustrategiavaihtoehtoihin. Esimerkiksi toiminnan laajentaminen muihin liiketoiminta-alueisiin on mahdollista, kunhan huomioidaan missä määrin uudet liiketoiminta-alueet tuovat lisäarvoa koko yrityksen liiketoimintaan. Yrityksen johdon sitouttaminen kansainvälistymisstrategiaan on oleellista toiminnan onnistumisen kannalta. Kansainvälistymisen strategiat on kuvattu alla olevassa kuvassa (Kuva 37).



Kuva 37. Kansainvälistymisen kokonaisstrategia

## 12. YHTEENVETO

Rakennusalan kansainvälinen toiminta on Suomessa ollut 1970- ja 80 -luvuilla varsin laajamittaista. Kuitenkin suomalaisten rakennusyriyten kansainvälinen liiketoiminta on tällä hetkellä sängen vaatimatonta, verrattuna esimerkiksi ruotsalaisten rakennusalan yritysten liiketoimintaan. Tässä tutkimuksessa kartoitamme rakennusalan kansainvälistymiseen liittyviä strategiamalleja ja -vaihtoehtoja. Kehitämme kirjallisuuden perusteella soveltuvan strategiamallin, jota tarkastelemme suhteessa kansainvälistyneiden rakennusalan yritysten valitsemiin strategiavaihtoehtoihin. Tämän tarkastelun perusteella pyrimme esittämään strategiasuosituksia kansainvälisesti toimivalle tai kansainvälistymiseen pyrkivälle rakennusalan yritykselle.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma voidaan esittää kysymyksenä: mitkä ovat rakennusalan yritysten mahdolliset ja valitut kansainvälistymisstrategiat? Tutkimuksen tavoitteena on selvittää; mitkä keskeiset ympäristötekijät vaikuttavat kansainvälisessä rakennusteollisuudessa; mitä strategiamalleja tulisi soveltaa rakennusalan kansainvälisessä liiketoiminnassa; ja mitä markkinoilletulostrategioita kansainvälistymiseen pyrkivän rakennusalan yrityksen tulisi soveltaa?

Tämä tutkielma on jaettu seuraaviin vaiheisiin. Ensimmäiseksi tarkastellaan Suomen kansainvälisen rakennustoimen taustoja ja ongelmanasettelua. Toiseksi kehitetään kansainvälistyvän rakennusalan yrityksen yleiset strategiamallit analysoimalla kirjallisuutta. Kolmanneksi kootaan synteesi yleisten strategiamallien ja kansainvälistyvien rakennusalan yritysten strategioiden avulla. Neljänneksi kansainvälistyneiden rakennusalan yritysten strategiamalleja tutkitaan esimerkkitapausten pohjalta. Lopuksi esitellään tulokset ja strategiasuositukset.

Keskeisiä ympäristötekijöitä kansainvälisessä rakennusliiketoiminnassa ovat alan paikallinen luonne ja ankara kilpailutilanne – eli kilpailutilanne, jossa on mukana useita toimijoita joista yksikään ei voi saavuttaa määräävää markkina-asemaa. Toimialan paikalliseen luonteeseen liittyy olennaisesti paikallisten kumppaneitten huomioiminen strategiassa. Myös ankara kilpailutilanne on huomioitava aseteltaessa markkina- ja kehitystavoitteita.

Kansainvälistymisen tulee olla proaktiivista ja hyvin etukäteen valmisteltua. Reaktiivinen valmistautumaton ulkomaille lähtö ei todennäköisesti tuota toivottua tulosta. Kansainvälisillä markkinoilla yritys on väistämättä haastaja - haastajan tulee tuoda markkinoille lisäarvoa menestyäkseen. Kansainvälistyminen on syytä aloittaa kapealla vahvalla sektorilla – sektorilla, joka on osoittanut kilpailukykyä jo kotimaan liiketoiminnassa. Kasvutavoitteet tulee asettaa etapeittain siten, että seuraava kasvuvaihe voi tukeutua edelliseen.



Rakennusalan paikallisen toiminnan johdosta pysyvä etabloituminen markkinoille on tehokkainta. Parhaiten etabloituminen voidaan järjestää ostamalla paikallinen hyvin toimiva yritys johtajineen. Tämä puolestaan edellyttää sen, että emoyritys voi osoittaa tuovansa lisäarvoa tyttärilleen esimerkiksi toiminnankehityksen, tietotaidon tai yhteistyön kautta.

Markkina-alueena on syytä tavoitella mahdollisimman kehittynyttä ja kilpailtua markkinaan. Kilpailulla markkinoilla onnistuminen takaa pysyvän kilpailuedun, jota voidaan käyttää laajempaan kasvuun. Jos rahkeet eivät riitä kilpailtuun markkinaan, on syytä tarkastella kansainvälistymistavoitteita uudestaan.

Tutkimusaineisto osoittaa varsin kiistattomasti, että strategiset valinnat ovat vaikuttaneet Skanskan kansainvälisen liiketoiminnan kehittymiseen. Skanska on tehnyt tarkastelujaksolla kaksi selkeää strategista linjausta, ja molemmissa tapauksissa yrityksen kansainvälisessä liiketoiminnassa oli selkeä käännekohta. Tutkimuksen mukaan ei ole mitään syytä mikseivät myös suomalaiset rakennusalan yritykset voisi saavuttaa merkittävää ulkomaista liiketoimintaa oikeilla strategisilla valinnoilla.

Tutkimus osoittaa selvästi, että strategisilla päätöksillä on merkittävä vaikutus yrityksen kansainvälisen liiketoiminnan kehitykseen. Tutkimusmenetelmän rajallisuuden vuoksi emme kuitenkaan pysty saamaan vastausta kaikkiin strategisiin yksityiskohtiin, joita on esitetty tutkielman teoriaosuudessa, jonka vuoksi tulokset eivät ole täysin luotettavia. Pystymme kuitenkin saamaan riittävän näkyvyyden tihettyihin perustaviin strategiavalintoihin.

Koska tutkimus rajoittui yleisesti saatavilla olevaan informaatioon, emme tutkimusmenetelmän puitteissa pystyneet verifioimaan yritysten tekemiä strategisia suunnitelmia ja valintoja erityisen syvällisesti. Otos on myöskin hyvin suppea sekä yritysten lukumäärän että maantieteellisen alueen suhteen, jonka vuoksi tutkimuksen luotettavuus kärsii.

Yleisellä tasolla esitetty teoria näytti kuitenkin pitävän yllättävänkin hyvin yhteen Skanskan parhaiden käytäntöjen mukaan. Tutkimus osoittaa myös kuitenkin kiistattomasti, että strategisilla valinnoilla on vaikutusta yrityksen kansainvälistymisen kehitykseen. On ilmeistä, että oikealla kansainvälistymisen yritysstrategialla voidaan saavuttaa merkittävää liiketoimintaa. Tämän vuoksi rakennusalan kansainvälisiä yritysstrategioita olisi ehdottomasti tutkittava laajemmalla otoksella, laajemmalla maantieteellisellä alueella ja tarkemmin myös yritysten sisäpuolelta.

## LÄHDELUETTELO

- Goetjen, K. H., Dann, C., & Van den Berg, J. (2016). *2016 engineering and construction trends*. PwC.
- Alexander, M., Whitehead, J., Goold, Michael, & Campbell, Andrew. (2014). *Corporate-Level Strategy, Making Decisions about the Business Portfolio*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1987). *Corporate strategy*. Penguin Books.
- Autio, E., & Kähkönen, P. (1994). *Teknologiayrittäjän opas*. Tekniikan akateemisten liitto, TEK.
- Baghai, M., Coley, S., & White, D. (1996). Staircases to growth. *The McKinsey Quarterly Number 4*, pp. 38-61.
- Berger, P. G., & Ofek, E. (1995). Diversification's effect on firm value. *Journal of Financial Economics 37*, pp. 39-65.
- Campbell. (2014). *Corporate Level Strategy*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Campbell, A., Goold, M., & Alexander, M. (1994). *Corporate-level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Firm*. London: J. Wiley.
- Campbell, A., Goold, M., & Alexander, M. (1995, April). Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage. *Harvard Business Review*, 73 (2), pp. 120-132.
- Chen, C. (2005). *Dissertation; Entry Strategies for International Construction Markets*. The Pennsylvania State University.
- Commission of the European Communities. (1981). *Tenth Report on Competition Policy*. Bryssels.
- Coyne, K., Hall, S., & Corman, C. (1997, Number 1). Is your core competence a mirage. *The McKinsey Quarterly*, pp. 41-53.
- Cuervo-cazurra, A. &. (2008). Transforming disadvantages into advantages: Developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, 39(6), pp. 957-979.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffet, M. H. (2010). *International Business, Eight Edition*. Harcour Brace College Publisher.

- Elinkeinoelämän Keskusliitto, EK. (2017, 03 11). *Ulkomaankauppa*. Retrieved from <https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/ulkomaankauppa/>
- Engineering News/Record . (2016, August). *The 2016 Top 250 International Contractors 1-100*. Retrieved from <http://www.enr.com/toplists/2016-Top-250-International-Contractors1>
- Forecon. (2016, 5 4). *Viron rakennusala nojaa vahvasti myös vientiin*. Retrieved from <http://www.forecon.fi/fi/blogi/viron-rakennusala-nojaa-vahvasti-my%C3%B6s-vientiin>
- Grosso, M. G., Jankowska, A., & Gonzales, F. (2008). Trade and Regulation: The case of construction services. (p. 6). OECD Experts meeting on Construction Services.
- Gunhan, S., & Arditi, D. (2005). International expansion decision for construction companies. *Journal of Construction Engineering and Management*, 928-937.
- Ibrahim, Y. M. (2007). The impact of diversification on the performance of UK construction firms. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 12(2), pp. 73-86.
- İhsan, Y. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL. *International Journal of Business and Management*, Vol 7, No 24, p. 53.
- Jääskeläinen, L., & Syrjänen, O. (2000). *Maankäyttö- ja rakennuslaki selityksineen: Käytännön käsikirja*. Helsinki: Rakennustieto.
- Junnonen, J.-M. (1998, 02). Strategy formation in construction firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vuosikerta/volyymi 5, Numero 2, pp. 107-114.
- Kadeforsa, A., Björklingson, E., & Karlsson, A. (2007, May). Procuring service innovations: Contractor selection for partnering projects. *International Journal of Project Management*, Volume 25, Issue 4, pp. 375-385.
- Kananen, J. (2014). *Pro Gradu: Innovaatiota Alianssimallilla*. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Kauppalehti. (2015, 8 11). *Valta vaihtuu rakennusalalla*. Retrieved from Keskikokoiset rakennusyhtiöt kasvavat nyt vauhdilla. Ne haastavat tosissaan alan hiipuvia jättejä.: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/valta-vaihtuu-rakennusalalla/PNjeKTCU>

- Kotler, P. (1998). *Marketing Management, Analysis, Plannin, Implementation and Control 9th Edition*. Prentice Hall International Editions.
- Laakso, M., & Tamminen, S. (2014). *Rakentajat maailmalla, Vientirakentamisen vuosikymmenet*. RIL.
- Lamont, O. A., & Polk, C. (2002). Does diversification destroy value? Evidence from the industry shocks. *Journal of Financial Economics* 63, pp. 51-77.
- Largestcompanies. (2017). *Suurimmat yritykset liikevaihdon mukaan - Suomi*. Retrieved from toimialalla Talonrakentaminen:  
<http://www.largestcompanies.fi/toplistat/suomi/suurimmat-yritykset-liikevaihdon-mukaan-ilman-tytaryhtioita/toimiala/talonrakentaminen?includeChildCompanies=True>
- Lemminkäinen. (1999-2016). *Vuosikertomus*.
- Lemminkäinen. (2016). Retrieved from  
[http://reports.lemminkainen.com/2016/fi?\\_ga=1.175669988.752056453.1488877351](http://reports.lemminkainen.com/2016/fi?_ga=1.175669988.752056453.1488877351)
- Louders, S. M. (2012, February). Decoupling market incumbency from organizational prehistory: Locating the real sources of competitive advantage in R&D for radical innovation. *Strategic Management Journal*, volume 34, issue 2, p. 245.
- Martek, I. &. (2016). Value chain supply procurement strategies in international construction. *Management Decision*, 54(2), pp. 501-521.
- Mölsä, S. (2016). *Rakennuslehti*. Retrieved from Rakentaja on ollut aina vuoristoradalla – rahamarkkinoiden, muuttoliikkeen ja finanssipolitiikan heiteltävänä:  
<http://www.rakennuslehti.fi/2016/05/rakentaja-on-ollut-aina-vuoristoradalla-rahamarkkinoiden-muuttoliikkeen-ja-finanssipolitiikan-heiteltavana/>
- OECD. (2017). *Country Risk Classifications of the Participants to the Arrangement on Officially Supported Export Credits*. Retrieved from  
<http://www.oecd.org/trade/xcred/cre-crc-current-english.pdf>
- Ofori, G., & Chan, S. (2000). Growth paths of Construction Enterprises in Singapore, 1980 – 98. *Engineering, Construction and Architectural management* 7(3), pp. 307 – 321.
- Ojanperä, J. (2004). Kansainväliset insinööritoimistot napsivat suunnittelu-yhtiöitä Suomesta. *Tekniikka & Talous*.

- Pekuri, A. (2015). *The role of business models in construction business management*. Univeristy of Oulu.
- Platt, H. P. (1994). Business cycle effects on the state corporate failure rates. *Journal of Economic and Business*. 46, pp. 113-127.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Macmillan Press Ltd.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1991). *Michael E. Porter on competition and strategy*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage*. Free Press.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990, May-June). The Core Competence of the Corporation. *Harward Business Review*.
- Rakennusteollisuus, RT. (2016). *Rakennusteollisuuden suhdannekatsaus 12.4.2016*.
- RT Rakennusteollisuus. (2016). *Rakennusalan työmarkkinat, perustietoa*. Retrieved from <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Tyoelama/Tietoja-tyovoimasta-rakennusalalla/>
- RT Rakennusteollisuus. (2017, 02 06). *Kansainvälinen toiminta*. Retrieved from <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/Kuviopankki/Vientimarkkinat/>
- Santos, J. F., & Williamson, P. J. (2015). The new mission for multinationals. *MIT Sloan Management Review*, 06/2015, *Vuosikerta/volyymi 56, Numero 4*, pp. 45-54.
- Seppo, M. (2017). Rakentaja on ollut aina vuoristoradalla - rahamarkkinoiden, muuttoliikkeen ja finanssipolitiikan heiteltävänä. *Rakennuslehti*.
- Skanska . (1985-2016). *Vuosikertomus*.
- Skanska. (1994). *Annual report*.
- Skanska. (2017). *Annual Reports*. Retrieved from <http://group.skanska.com/investors/reports-publications/annual-reports/>
- Tilastokeskus. (2016). *Aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten lukumäärä vuodesta 2013- kunnittain ja toimialaluokituksen TOL2008 mukaisesti*. Tilastokeskus.

- Vamed. (2015). *Facts & Figures*. Retrieved from Vuosikertomus 2015:  
<https://www.vamed.com/en/company/facts-figures/>
- Vennström, A. &. (2010, 4). Client perceived barriers to change of the construction process. *Construction Innovation*, 10(2), pp. 126-137.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quartely Journal of Economics*, Volume 50, Number 2, pp. 190-207.
- Wong, J. Z. (2015). A Vision of the Future Construction Industry of Hong Kong. *ISARC. Proceedings of the International Symposium on Automation and Robotics in Construction*;
- YIT. (1999-2016). *Vuosikertomus*.
- YIT. (2016). *YIT Vuosikertomus*. YIT.

## LIITE A: OTTEITA SKANSKAN VUOSIKERTOMUKSISTA

1988

Skanska's international operations have been downsized in recent years – mainly due to lower demand, combined with a deterioration in the ability of many countries to pay for projects. This market situation has caused problems for many large international contractors.

The task of strategic development work also moved forward, and during 1988 Skanska continued the process of concentration and specialization initiated a few years ago.

A company of Skanska's size and potential must continuously focus attention on long-term Group objectives. The strategy for pursuing these goals must be clear and well-known throughout the organization if each employee is to live up to the demands made on his or her position. This is especially important in an industry and in a company whose business concept is largely based on selling knowledge, professional experience and service.

Skanska's operations are now organized into eight business segments:

- Swedish construction operations
- Technology and project development
- Specialized companies related to construction operations

Major new civil engineering projects are currently being studied in such countries as Zimbabwe and India, and Skanska has established cooperation with Swedish development aid authorities for this purpose.

The acquisition of 1/3 of the shares in Norway's leading construction company, Selmer-Sande Entreprenør a.s. means that in the future, Skanska will participate in the Norwegian market through its leading contractor, thereby gaining a good exchange of experience and new opportunities for joint international projects.

1989

För Skanskakoncernen har de senaste åren inneburit tillväxt såväl genom expansion inom den befintliga rörelsen som genom förvärv av företag som kompletterar de tidigare verksamheterna. I USA utbyggdes under året basen i nordöstra USA genom förvärv av Slattery Associates Inc och tillköp av ytterligare aktier i Karl Koch Erecting Co Inc. Skanskas ställning i New York-området stärktes ytterligare under våren 1990 genom förvärv av bygglidningsföretaget Sordoni Construction Corporation.

**Koncernbolag.** Skanskakoncernen tillfördes under 1989 ett antal rörelsedrivande bolag genom köp av aktier från utomstående.

Det största förvärvet avsåg samtliga aktier i Norrfors Kraft AB, ett bolag som ägde åtta vattenkraftverk i Bergslagen med en medelårsproduktion om sammanlagt drygt 50 GWh. Myresjökoncernen ökade sin produktionskapacitet genom att köpa samtliga aktier i det närbelägna Nordiska Trähus AB. Av övriga företagsköp kan nämnas Lundqvist & Söner Muddrings AB och Götaverken Mekan Montage AB.

I USA genomförde Skanska (USA) Inc. två viktiga företagsköp. Dels förvärvades samtliga

Skanska International Civil Engineering har ansvaret för Skanskas anläggningsverksamhet utanför Skandinavien och USA. Huvudinriktningen är projektexport från Sverige till låg- och medelinkomstländer.

Strävan är att gå in tidigt i projekten och att välja sunda projekt som politiskt och samhällsekonomiskt ligger rätt i ett land. Projektet skall vara lönsamma för kunden. Skanska International Civil Engineering bistår kunder med bedömning och synpunkter på byggnadsfrågor samt ekonomiska och tekniska risker.

En svagare svensk marknad aktualiserar åter ett ökat engagemang i utlandsmarknaden, genom såväl satsningar på fastigheter i politiskt stabila länder som entreprenaduppdrag. Den snabba politiska utvecklingen i Östeuropa gör naturligtvis vår närvaro där mer intressant.

aktier i anläggningsföretaget Slattery Associates Inc., dels köptes ytterligare 41 procent av aktierna i stålbyggnadsföretaget Karl Koch Erecting Co Inc, ett bolag som tidigare till 49 procent ägts av Skanska. De båda bolagens omsättning under 1989 uppgick till 199 miljoner USD, varav 102 miljoner USD kom att påverka koncernens omsättning.

Som ett led i den ökande utlandsverksamheten höjdes aktiekapitalet i ett holländskt dotterbolag till ett belopp motsvarande 490 Mkr. Bolaget namnändrades därefter till Skanska Finance B.V. Ett annat finansbolag – Devoncourt Holdings Unlimited – startade sin verksamhet på Irland.

Skanska har byggt mer än 240 kraftverk över världen. Under de senaste åren har 5–10 kraftverksprojekt pågått kontinuerligt utanför Sverige. Ett hundratal berggrum för oljelagring har byggts sedan 1970-talet.



1990

I april 1990 skedde ytterligare ett USA-förvärv genom köpet av Sordoni Construction Company, ett i New York-området verksamt projektledningsföretag med en omsättning på ca 180 miljoner USD.

Outside Sweden, a number of companies were established to own and manage real estate projects on which construction is expected to begin during the next few years. Furthermore, Skanska acquired the remaining shares in the previously part-owned English subsidiaries Trinity Tower Property Co. Ltd. and Marktune Ltd. In the United States, the Group bought all the shares in the New Jersey-based project management firm Sordoni Construction Company in April 1990. The company's revenues during the year amounted to USD 51 M.

personnel and in production. A new development project called Operation 3 T was started. Its objective is to improve our time utilization. With time as a monitoring tool, we will achieve better capital and resource utilization, more efficient production and higher quality. At the same time, we will be better positioned to employ a total-cost concept in assuming overall responsibility for project planning, design, production and function, as a growing proportion of our clients want us to do. A project implementation process in which all specialists work together while sharing overall financial responsibility is necessary in order to minimize errors and enable us to guarantee that the product meets the client's demands. By creating a platform for continuous development from project to project, we are taking advantage of the great developmental potential that the construction industry possesses. Costly improvisations at the building site must be reduced, and the industry must become less dependent on wages and salaries. A reduction in political regulation and micromanagement will make it easier to move toward increasing the "industrialization" of construction work.

1991

Through Operation 3 T – Total Time Thinking – Skanska has become the first construction company in Sweden to initiate a far-reaching process of change. This will increase our operational efficiency, while at the same time giving our clients greater value for money.

Our international ambitions remain firm. We have also been successful in the international construction sector, especially in the United States. Our investments in these operations will become even more essential, given the current weak market outlook in Sweden.

We hope to increase our project exports in the civil engineering field. This is important because of the new situation in Europe. It is therefore crucial for the government – through the Export Credits Guarantee Board, the Swedish International Development Authority and the Agency for International Technical and Economic Cooperation – to take into account the benefits that these exports provide to many small and medium-sized Swedish companies in the form of jobs. Through our international projects, we can also gain experience that will contribute to innovation and development in the Swedish construction industry and in the Swedish business sector generally.

#### **Organizational structure**

As part of our adjustment to the new market situation, and in order to take advantage of the potential for improvements identified by Operation 3 T, we have reviewed Skanska's organizational structure at all levels, especially in our construction and industrial companies.

1992

*Think Total Time*

During 1992 a growing number of Skanska employees became involved in a far-reaching process of change known as 3T – Think Total Time. 3T is a new way of thinking and building aimed at achieving more efficient production, employee motivation and lower costs.

Skanska is expanding its role in international construction. During 1992 the Group opened new offices in Berlin and Tallinn, while marketing its services more intensively in the Middle East, Africa, America and Asia.



The Group has successfully pursued the task of strengthening its competitiveness by disseminating the 3T concept: Think Total Time. During 1992 this far-reaching process of change yielded clear results in the form of shorter project times, improved quality and greater cost-effectiveness.

A continued commitment to 3T is one of Skanska's most important tools in a very weak market.

Skanska must become the most efficient construction company in terms of time, cost and quality as a result of this ongoing reform process. It must lead the way in creating an efficient construction sector in Sweden.

On the basis of Skanska's international experience, operations abroad must expand and thereby assume a larger role in the Group. This will be done through project-based assignments such as road and civil engineering contracts, but also by establishing a local presence in a number of selected markets of particular interest. Continued investments in markets of historic importance to Skanska and in the United States will enjoy high priority. The emergence of a more closely integrated Europe with new procurement rules will also bring new opportunities. A higher level of ambition

1993

*Structural measures*

Last year I pointed to a number of areas that I view as having great strategic importance to the long-term growth of the Group. To me, the key concepts are efficiency-raising, organizational and resource adjustments, internationalization and financial consolidation.

Although the process of change I am referring to will span a period of years, Skanska achieved concrete results in several areas during 1993.

The 3T process underwent further refinements during the year and is now being applied on a broad basis at individual work sites. Skanska improved its purchasing organization in order to take better advantage of the Group's strength in this area. Housing construction resources are now being gathered in a strong new specialized unit—Skanska Bostäder—with an eye toward the market upturn that is expected within a few years.

Skanska is taking continued steps to further internationalize its operations, both in project form and through the establishment of local companies abroad. Early in 1994 we formed Rakennus-Skanska Oy, which has the Finnish market as its domestic base. We believe that this company will have good potential to work successfully in the export markets that are now opening up in Russia and other countries of the former Soviet Union.

Skanska possesses advanced technological skills but needs to make further investments in technical development. It will continue to assign them high priority. This is especially true of construction methods, since today's more client-oriented construction demands a higher level of employee skills. It is also true of the environmental field, where it is increasingly important to deal with recycling issues in particular.

1994

#### Expansion abroad

In our judgment, the Swedish market is not sufficiently large and expansive to ensure Skanska's long-term growth.

This is why we are venturing outside the borders of Sweden. In doing so, we are pursuing two strategies: a new strategy and a traditional Skanska strategy. The new strategy is to transform Skanska into a transnational company that works in a number of "domestic" markets. The traditional strategy is project exports, primarily utilizing our niche expertise in fields like underground construction and hydropower projects.

Nearly all construction work is local.

When we enter new markets today, according to the new Skanska strategy our aim is therefore to acquire and develop local companies that compete with other local builders. Meanwhile, markets are becoming more and more similar, especially in Europe. This means that today we can take advantage of economies of scale in technology, purchasing and working methods. Our strategy is consequently to become strong in a number of countries, both on our own power and through acquisitions. Skanska is already one of Europe's ten largest construction companies. Our goal is to build on that position, provided it can be done profitably and with reasonable risk-taking.

Another one of Skanska's strong "domestic" markets is the United States—especially the Eastern Seaboard, where we are a market leader following a number of acquisitions in recent years. Here, too, the investments are relatively small, but the growth potential is substantial. During 1994 we spent approximately SEK 200 M to buy