

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden tiedekunta

Innovaatio- ja teknologiajohtaminen

Jari Pylvänäinen

**JÄRJESTELMÄTOIMITTAJAN KANSAINVÄLISEN LIIKETOI-  
MINNAN PÄÄTÖKSENTEKOA TUKEVIEN TYÖKALUJEN KE-  
HITTÄMINEN**

Diplomityö

Aihe on hyväksytty 2.5.2011

Tarkastaja 1: Professori Ville Ojanen

Tarkastaja 2: Tutkijaopettaja Kalle Elfvengren

Ohjaaja: DI Suvi Hyyryläinen

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä:** Jari Pylvänäinen

**Työn nimi:** Järjestelmätoimittajan kansainvälisen liiketoiminnan päätöksentekoa tukevien työkalujen kehittäminen

**Vuosi:** 2013

**Paikka:** Mikkeli

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tuotantotalouden tiedekunta, Innovaatio- ja teknologiajohtaminen

97 sivua, 9 kuvaa, 16 taulukkoa, 5 liitettä

Tarkastaja(t): professori Ville Ojanen, tutkijaopettaja Kalle Elfvingren

**Hakusanat:** Kansainvälistyminen, yrityskumppanuus, rautatiejärjestelmät

Kansainvälistyminen ja yritysten väliset kumppanuudet ovat muodostuneet Suomen yrityksille yhä tärkeämmiksi toiminnoiksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää minkälaiset työkalut ja tiedot tarvitaan kansainvälisten markkinoiden valinnan alkuvaiheessa sekä kumppanuuksien muodostamisessa rautatiejärjestelmiä toimittavalle yritykselle. Tarkasteltava perheyritys toimii PK-sektorilla.

Tutkimus koostuu teoreettisesta katsauksesta kansainvälistymiseen ja kumppanuuksiin sekä empiirisestä osasta molempien aihepiirien soveltamisesta valitulla liiketoimintalueella. Teoreettinen osuus tarkastelee kansainvälistymisen motivaatiotekijöitä ja erilaisia kansainvälistymisvaihtoehtoja paneutuen kansainvälistymisen prosessiin, riskeihin sekä riskien hallintaan. Tämän lisäksi teoriaosuudessa keskitytään yritysten välisiin kumppanuuksiin tarkastellen kumppanuuden muotoja, asemointia ja riskejä.

Työn lopputuloksena syntyi hyvä näkemys rautatiemarkkinoiden toiminnasta, jonka tukemana pystyttiin valitsemaan tarkasteltavat arviointikohteet ja kehittämään työkalut kansainvälisten markkinoiden alkuvaiheen arviointiin sekä yrityksen tavoitteita tukevan kumppaniyrityksen valintaan. Nämä työkalut muodostavat pohjan kansainvälisten markkinoiden ja kumppanuuksien systemaattiseen tarkasteluun sekä tulosten jatkokesittelyyn. Tulokset ja esitetyt kehitysehdotukset antavat hyvän lähtökohdan kansainvälisten markkinoiden ja yrityskumppanuuksien arvioinnin jatkokehittämiseen kohti kannattavampaa liiketoimintaa.

## ABSTRACT

**Author:** Jari Pylvänäinen

**Title of Thesis:** Supporting tool development for system supplier's decision making - international business.

**Year:** 2013

**Place:** Mikkeli

Master's thesis. Lappeenranta University of Technology, School of Industrial Engineering and Management, Innovation and Technology Management

97 pages, 9 pictures, 16 tables, 5 appendixes

Examiner(s): Professor Ville Ojanen, Associate Professor Kalle Elfvengren

**Keywords:** Internationalisation, business partnership, railway systems

Internationalisation and partnership between companies have become more and more important activities for Finnish companies. The target of this thesis is to determine tools and knowledge required in the initial phase to select the international market and to establish business partnerships for the railway system supplier. The observed family based company operates in a sector of small and medium sized companies.

This thesis consists of a theoretical review of internationalization and partnerships between companies and an empirical part depicting how both of the theoretical topics are applied to the selected business area. The theoretical part gives an overview of internationalisation drivers and alternatives, available for the companies, focusing on internationalization process, risks and risk management. Further, the theoretical part focuses on partnership types, partnership positioning and risks involved in business partnerships.

As a result, a good view of railway market characteristics was achieved, and based on these results it was possible to determine the most suitable criteria and develop tools for initial international market evaluation and to select partnerships supporting business targets. These tools form the foundation to systematically evaluate international markets and business partnerships and to further process the results. The thesis results and presented action proposals provide a good approach to further develop the evaluation of international markets and business partnerships towards a more profitable business.

## ALKUSANAT

Diplomityön tekemiseen kului kokonaisuudessaan kaksi ja puoli vuotta. Tämä aika ei kuitenkaan ihan kokonaisuudessaan mennyt ainoastaan tutkimuksen parissa puurtamiseen vaan sisälsi myös päivittäisiä töitä aina kulloiseenkin toimenkuvaan liittyen. Projekti kokonaisuudessaan oli todella mielenkiintoinen ja vaati paljon koulutuksen sekä työuran aikaisen tiedon soveltamista sekä mittavasti myös uuden oppimista.

Syvimmän kiitollisuuteni osoitan yrityksen toimitusjohtaja Raimo Laineelle, joka on antanut mahdollisuuden kehittyä tutkimuksen aihepiirin ympärillä sopivasti ohjausta saaden. Lisäksi erityiskiitokset yrityksessä haluan kohdistaa työn ohjaajalle Suvi Hyyryläiselle, joka on tukenut työn edistymistä sekä antanut hyviä näkökulmia. Yleiset kiitokset yrityksen osalta kuuluvat kaikille työkavereilleni, joiden kanssa olen saanut projektin tilannetta päivittää välillä yhdessä asialla humoristisesti leikitellen. Kiitokset haluan esittää myös työn tarkastajille Ville Ojaselle sekä Kalle Elfvengrenille, Villelle hyvistä kommentteistasi ja Kallelle tuesta koko projektin aikana.

Suurimmat kiitokset kuuluvat kuitenkin vaimolleni Saijalle, joka on huolehtinut kodistamme ja tyttäreemme Inarian tarpeista niinä lukuisina iltoina kun ikuinen opiskelija on jatkanut opiskelua. Lisäksi haluan kiittää koko lähipiiriäni, joka on kiinnostuksellaan innostanut minua jatkamaan opiskelua ja lopulta myös saattamaan tämän tutkimuksen päätökseen.

Mäntyharjulla 11.11.2013

Jari Pylvänäinen

## SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	2
1.3	Tutkimuksen toteutus .....	3
1.4	Tutkimuksen rakenne .....	5
2	Yrityksen kansainvälistyminen .....	8
2.1	Yleiset kansainvälistymisen motiivit .....	10
2.2	Yrityksen kansainvälistymisen mallit ja taustatekijät .....	12
2.3	Kansainvälistymismuodot .....	15
2.3.1	Sisäänpäin kansainvälistyminen .....	16
2.3.2	Epäsuora vienti .....	16
2.3.3	Suora vienti .....	16
2.3.4	Oma vienti .....	17
2.3.5	Myyntikonttori .....	17
2.3.6	Internet toiminta .....	19
2.3.7	Projektitoiminta .....	19
2.4	Kansainvälistymismuodon valinta .....	20
2.5	Kansainvälistymisen riskit .....	22
2.5.1	Kulttuuririski .....	23
2.5.2	Poliittiset riskit .....	24
2.5.3	Aineettomat oikeudet .....	26
2.5.4	Muut riskit .....	27
2.6	Riskien hallinta ja arviointi .....	27
2.6.1	Kulttuuririskin hallinta .....	28
2.6.2	Poliittisten riskien hallinta .....	29
2.6.3	Yrityspalveluorganisaatiot ja kansainvälistymistuet .....	31
2.7	Markkina-analyysi .....	31
3	Yhteistyökumppanin valinta .....	34
3.1	Erilaiset yhteistyömuodot .....	36
3.1.1	Kehittämisen rengas .....	37
3.1.2	Yhteistyörengas .....	37
3.1.3	Projektiryhmä .....	37

3.1.4	Yhteisyritys.....	38
3.1.5	Yhteisyksikkö .....	38
3.1.6	Ulkoistaminen.....	38
3.1.7	Lisensointi .....	39
3.1.8	Franchising .....	39
3.1.9	Kumppanuus .....	40
3.1.10	Muut yritys yhteistyön muodot .....	40
3.2	Riskit yritysten yhteistyössä .....	41
3.2.1	Yritysyhteistyön taloudelliset riskit.....	41
3.2.2	Yrityksen asema yhteistyössä.....	41
3.3	Yhteistyökumppanin sopivuus.....	42
3.4	Kumppanuussopimukset.....	44
3.5	Teknologian merkitys kumppanuuksissa.....	44
4	Rautatiejärjestelmätoimittajan toimintaympäristö .....	46
4.1	Suomen toimintaympäristö .....	47
4.1.1	Viranomaisen tiedonhankintakanavat Suomessa .....	48
4.1.2	Tuotteiden ja teknologian arviointi Suomessa .....	49
4.1.3	Toimittajan arviointi Suomessa.....	51
4.1.4	Järjestelmien ja tuotteiden elinkaaren hallinta Suomessa .....	51
4.1.5	Suomen toimintamallin vertailu kansainväliseen toimintamalliin .....	52
4.2	Kansainvälinen toimintaympäristö .....	52
4.2.1	Viranomaisten tiedonhankintakanavat kansainvälisesti.....	54
4.2.2	Tuotteiden ja teknologian arviointi kansainvälisesti .....	55
4.2.3	Toimittajan arviointi kansainvälisesti.....	56
4.2.4	Järjestelmien ja tuotteiden elinkaaren hallinta kansainvälisesti .....	57
4.3	Rautatiejärjestelmiä koskevat standardit ja teknologinen kehitys .....	58
4.3.1	Rautatiealan merkittävimmät standardit.....	59
4.3.2	Eurooppalainen raideliikenteen hallintajärjestelmä teknologiakehityksen suunnannäyttäjänä.....	60
5	Kansainvälisten markkinoiden arviointiprosessin määrittäminen .....	63
5.1	Kansainvälisten markkinoiden valinnan arviointiprosessin nykytila.....	63
5.2	Kansainvälisten markkinoiden valinnan arviointiprosessin kehittäminen.....	64

5.3	Kansainvälisten markkinoiden valinnan arviointiprosessin tiedon tarpeen määrittäminen.....	66
6	Yhteistyökumppanin valintakriteeristön määrittäminen.....	71
6.1	Yhteistyökumppanin valintakriteeristön nykytila.....	71
6.2	Yhteistyökumppanin valintakriteeristön kehittäminen.....	72
6.3	Yhteistyökumppanin valintakriteeristö.....	74
7	Tulokset ja johtopäätökset.....	79
7.1	Tulokset.....	79
7.2	Tulosten soveltuvuuden ja merkittävyyden arviointi.....	85
7.3	Jatkotoimenpide-ehdotukset ja suositukset.....	87
	LÄHDELUETTELO.....	90

## LIITTEET

Liite 1: PK-yritysten kansainvälistymisen tuet

Liite 2: Strategian pohjaksi tarvittava tieto

Liite 3: Liikenneviraston haastattelukysymykset

Liite 4: Kansainvälisten markkinoiden arviointityökalu

Liite 5: Yhteistyökumppanin arviointityökalu

## KUVALUETTELO

<b>Kuva 1.</b> Kuvaus työn rakenteesta .....	5
<b>Kuva 2.</b> PK-yrityksen kansainvälistymisen käynnistäminen .....	9
<b>Kuva 3.</b> Kansainvälistymisen tyypillisimmät polkuvaihtoehdot eri vaiheissa kuvattuna .....	12
<b>Kuva 4.</b> Strategiaprosessi kilpailustrategian laatimiseksi .....	32
<b>Kuva 5.</b> Partnerin valintaprosessin viitekehys.....	36
<b>Kuva 6.</b> ETCS tason 1 toimintaperiaate .....	61
<b>Kuva 7.</b> ETCS tason 2 toimintaperiaate .....	62
<b>Kuva 8.</b> ETCS tason 3 toimintaperiaate .....	62
<b>Kuva 9.</b> Kansainvälisen markkinan valinnan päätöksentekoprosessi .....	65

## TAULUKKOLUETTELO

<b>Taulukko 1.</b> Yrityksen kansainväliset toimintamuodot .....	15
<b>Taulukko 2.</b> Yrityksen kansainväliseen toimintamuotoon vaikuttavia tekijöitä.....	21
<b>Taulukko 3.</b> Kansainvälisten toimintamuotojen edut ja haitat .....	22
<b>Taulukko 4.</b> Kenttätutkimuksen osa-alueet .....	32
<b>Taulukko 5.</b> Selvityksen osa-alueet verkoston tarjoutujajäseneltä .....	43
<b>Taulukko 6.</b> Kulttuuri kansainvälisten markkinoiden arvioinnissa .....	67
<b>Taulukko 7.</b> Poliittikka kansainvälisten markkinoiden arvioinnissa .....	68
<b>Taulukko 8.</b> Aineettomat oikeudet kansainvälisten markkinoiden arvioinnissa .....	68
<b>Taulukko 9.</b> Toimialakohtainen markkinatieto kansainvälisten markkinoiden arvioinnissa .....	69
<b>Taulukko 10.</b> Kansainvälisten markkinoiden arvioinnin kansainvälistymismuodot.....	70
<b>Taulukko 11.</b> Kumppanuuden muoto yhteistyökumppanin arvioinnissa .....	74
<b>Taulukko 12.</b> Kumppaniyrityksen yleistietojen arviointikriteerit.....	75
<b>Taulukko 13.</b> Kumppaniyrityksen laadun ja osaamistason arviointikriteerit .....	75
<b>Taulukko 14.</b> Kumppaniyrityksen toimintatavan ja kapasiteetin arviointikriteerit .....	76
<b>Taulukko 15.</b> Kumppaniyrityksen rahoituksellisen ja taloudellisen tilanteen arviointikriteerit.....	77
<b>Taulukko 16.</b> Kumppaniyritysten yhteistyön asemoinnin arviointikriteerit.....	78



## LYHENNE- JA TERMILUETTELO

AHP	Analytic Hierarchy Process, analyttinen hierarkiaprosessi. Päätöksenteon tueksi käytettävä menetelmä, jonka avulla voidaan rakentaa hierarkkinen malli jäsentymättömästä ongelmasta.
Asetinlaite	Asetinlaite on järjestelmä, jota käytetään kulkuteiden varmistamiseen. Asetinlaite varmistaa kulkutie-ehtojen täyttymisen kulkutietä asetettaessa ja toteuttaa kulkutien varmistamiseen liittyvät toimenpiteet.
Baliisi	Baliisi on junien automaattisen kulunvalvonnan komponentti, joka antaa veturilaitteistolle tietoa sallitusta nopeudesta ja opasteista.
Born global yritys	Välittömästi yrityksen perustamisen yhteydessä kansainvälisen liiketoiminnan aloittava yritys.
CAGE	Apumenetelmä, jolla selvitetään kulttuurin, hallinnon ja politiikan, maantieteellisen sekä ekonomisen etäisyyden vaikutusta tutkittavaan ilmiöön.
CENELEC	Comité européen de normalisation electrotechnique, eurooppalainen standardisointijärjestö.
Demokratia	Kansanvaltaan perustuva valtiojärjestys tai hallitusmuoto, jossa hallintovalta toteuttaa kansan tahtoa.
DIN - standardit	Deutsches Institut für Normung, saksalainen standardointi-instituutti.
EN	European norm, eurooppalainen standardi.

ERA	European railway agency, Euroopan rautatievirasto
ERTMS	European Rail Traffic Management System, Eurooppalainen rautateiden liikenteenohjausjärjestelmä.
ETCS	European Traffic Management System, Eurooppalainen liikenteenhallintajärjestelmä. Järjestelmiä on määritelty tasoille 1,2 ja 3.
ETSI	European Telecommunications Standards Institute, eurooppalainen telealan standardoimisjärjestö.
FDI	Foreign direct investment, suorat investoinnit ulkomaille.
Finpro	Finpro ry (alk. Suomen vientiyhdistys, 1938–1999 Suomen ulkomaankauppaliitto), yhdistys edistää suomalaisten yritysten kansainvälistymistä.
Fintra	kansainvälisen kaupan koulutuskeskus
Finnvera	Finnvera Oyj, Suomen valtion kokonaan omistama erityisrahoitusyhtiö.
Franchising	Toimilupa tavaramerkin käyttöön yritystoiminnassa.
Force majeure	Ylivoimainen este tai tapahtuma. Sopimuksissa sopimusosapuolista riippumaton odottamaton merkittävä tapahtuma, joka estää sovitujen velvollisuuksien täyttämistä.
GSM-R	Global System for Mobile communications – Railway, rautateiden käyttöön tarkoitettu matkapuhelintaajuusalue.
Hankintalaki	Julkisia hankintoja velvoittava laki.

Hankintakriteeristö	Hankintaa koskevat arviointiperusteet.
IEC	International electrotechnical committee, kansainvälinen sähköalan standardisoimisjärjestö.
IMF	International monetary fund, kansainvälinen valuuttarahasto.
ISO - standardit	International Organization for Standardization, kansainvälinen standardoimisjärjestö.
Joint venture	Yhteisyritys, jonka muodostaa kaksi tai useampi yritys.
Kauppakamari	Järjestö, joka edistää yritystoimintaa ja talouden vapautta sekä toimii elinkeinoelämän edunvalvojana.
Keiretsu	Japanilaisessa liiketoiminnassa oleva kumppanuussuhde, joka tarkoittaa yhteisen päämäärän nimissä toimivaa yritysrystä.
Kvalitatiivinen	Laadullinen (määritelmä).
Kvantitatiivinen	Määrällinen (määritelmä).
LEU	Lineside electronics unit, välittää dynaamista dataa veturilaitteistolle.
Liikennevirasto	Liikenne- ja viestintäministeriön alaisuudessa toimiva keskusvirasto. Perustettiin yhdistämällä kolme väylävirastoa (Ratahallintokeskus, Merenkulkulaitos ja Tiehallinto)
Maailmanpankki	Antaa taloudellista tukea jäsenilleen lainoina, tukee teknisesti projekteja sekä neuvoo maiden hallituksia.
Nopef	Nordic project fund, Pohjoismaiden projektivientirahasto.

OECD	Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö.
Opastin (rautatie)	Mekaaninen tai sähköinen laite, jolla junien kuljettajia tiedotetaan edessä olevan ratalinjan tilasta.
PESTEL	Apumenetelmä, jolla selvitetään ilmiön tai organisaation poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä, ekologista ja laillista tilaa ja tulevaisuutta.
PK-yritys	Yritys, joka on luokiteltu 'Pienet - ja keskisuuret yritykset' luokkaan.
Päätoimittaja (projekti)	Projektin päätoimittaja vastaa sovitusta toimituslaajuudesta kokonaisuudessa asiakkaalle.
RAMS	Reliability, Availability, Maintainability, Safety; luotettavuus, käytettävyys, kunnossapidettävyys, turvallisuus.
Rautatieifra	Käsittää rautatieliikenteen väylän ja siihen kuuluvat laitteistot.
Rautatiejärjestelmä (tekninen)	Rautatiejärjestelmillä ohjataan ja valvotaan junaliikennettä.
Rautatieliikennekapasiteetti	Kuvaa rautatieinfran kyvykkyyden junaliikenteen määrän hallintaan.
Rautatieviranomainen	Hoitaa rautateihin liittyviä viranomaisvelvollisuuksia, esimerkiksi liikennevirasto ja liikenteenturvallisuusvirasto.
RBC	RBC Radio Block Centre, Radiosuojastuskeskus.
Referenssi	Asia, johon verrataan tai viitataan.

SFS	Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, suomalainen standardisoinnin keskusjärjestö.
Sitra	Suomen itsenäisyyden juhlarahasto.
Tariffi	Vahvistettu maksu- tai hintaluettelo. Tariffi voi viitata kuljetusmaksuihin tai tulleihin.
TE – Keskus	Työ- ja elinkeinokeskus, joka nykyisin tunnetaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristö- eli ELY-keskuksena.
Tekes	Teknologian- ja innovaatioiden kehittämiskeskus.
Totalitarismi	Poliittinen järjestelmä, jossa valtion valta ulottuu yhteiskunnan kaikille aloille.
VTT	Teknologian tutkimuskeskus.
WTO	World Trade Organization, maailman kauppajärjestö.

# 1 Johdanto

Kaikki toiminta globalisoituu ja yritysten on tähän kehityssuuntaan sopeuduttava. Globalisoituminen johtaa siihen, että yritysten on käytännössä kansainvälistyttävä joko tietoisesti tai huomaamattaan. Kilpailu kansainvälistyy ja usein kotimaassakin kohdataan kansainvälisesti toimivia kilpailijoita. Yrityksiä suuntautuu entistä kansainvälisempään toimintaan käytännössä kaikilla liiketoimintasektoreilla.

Kansainväliselle menestystarinalle ei ole olemassa suoraviivaista mallia. Jokainen yritys joutuu löytämään omat vahvuutensa ja keinonsa pärjätä kansainvälisessä kilpailussa. Objektiivinen tarkastelu on ensisijaisen tärkeää kun arvioidaan mahdollisuuksia ja uhkia kansainvälisessä liiketoiminnassa ja kansainvälistymisen haasteisiin on syytä varautua riittävästi. Varsinkin PK-sektorilla varautuminen on hyvin yrityskohtaista sekä omistajalähtöistä. Ajoittain kansainvälistymisen operaatiot on aloitettu ilman riittävää ymmärrystä aihealueesta. Tällaisissa tapauksissa markkinakohtaista arviointia ei ole tehty ja heikot käytännöt ovat johtaneet yhä kasvavaan tehottomuuteen. Lopputuloksena on, että liiketoiminnan tavoitteet jäävät usein saavuttamatta.

Kansainvälistymisen yhtenä osana on eittämättä uusien liiketoimintasuhteiden luominen. Liiketoimintasuhteet voivat syventyä jopa yritysten väliseksi strategiseksi kumppanuudeksi. Toisaalta yritysten tarve verkostoitua kasvaa ja kumppanuuden toimintamallit ovat mukana heti yhteistyön alusta alkaen. Yrityksen on tärkeää valita sopiva yhteistyökumppani heti alkuvaiheessa, koska varsinkin sopimuksin sidotusta kumppanuudesta on hankala päästä irti. Epäsopivan kumppanuuden seurauksena voi olla yrityksen heikko asema tavoitelluilla kansainvälisillä markkinoilla.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkittava yritys on hakeutunut kansainvälisille markkinoille jo pitkään ja viime vuonna halukkuus kansainvälistymiseen on kasvanut. Yrityksessä on panostettu vahvasti kansainväliseen markkinointiin ja tunnettuuden lisäämiseen, joka on jo tässä vaiheessa kantanut hedelmää. On kuitenkin todettu, että mahdollisia kansainvälisiä markkinoita on useita, joten yrityksen on suunnattava panostuksensa mahdollisimman potentiaalisille markkinoille oman kyvykkyytensä mukaan. Markkinointityön yhteydessä on myös ha-

vaittu monenlaisia toimintatapoja sekä riskejä kohdemarkkinoihin liittyen. Kansainvälistymisen riskienhallinnan on todettu jääneen puutteelliseksi, koska panostukset on kohdistettu enimmäkseen myynnin edistämiseen. Lisäksi käytyjen keskustelujen sekä tehtyjen tarjousten yhteydessä on todettu yhteistyökumppanin välttämättömyys tietyille toimituslaajuuksille. Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen tavoitteena on kehittää systemaattinen päätöksentekoprosessi kohdemarkkinoiden arviointiin, huomioida toimialansa erikoispiirteet sekä kartoittaa kansainvälisen kumppanuuden haasteita. Kohdeyrityksessä nähdään tarpeellisena myös yleinen kansainvälistymisen taustakartoitus oman ymmärryksen lisäämiseksi.

Työn teettäjäyritys on PK-sektorilla toimiva perheyritys, joka toimii pääosin kunnallisella ja valtiollisella sektorilla sekä pienemmässä määrin yksityisellä sektorilla. Tämän työn tarkastelun kohteena oleva liiketoiminta-alue on valtiolliselle sektorille tehtävät rautateiden järjestelmätoimitukset, joita yritys on tehnyt kaksi vuosikymmentä.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset**

Työssä keskitytään pääasiassa rautateihin liittyvien järjestelmätoimitusten toteuttamiseen kansainvälisillä markkinoilla sekä kansainvälistymiseen liittyvien päätöksenteontukityökalujen kehittämiseen. Rautateiden järjestelmätoimitukset käsittävät teknologiset järjestelmätoimitukset projekteissa asiakkaalle joko alihankkijana tai päätoteuttajana. Oleellista kansainvälistymisessä liiketoiminta-osa-alueen kannalta ovat myös kumppanuudet ja yhteistyö monien erilaisten yritysten kanssa.

Työn ensimmäisenä kokonaisuutena keskitytään ymmärtämään kansainvälistymisen taustatekijät, kartoittamaan oleellimmat vaatimukset kansainvälisille markkinoille siirtymiseksi, määrittämään kansainvälisen toiminnan riskitekijät ja niiden vaikutukset kohdemaissa yrityksen kannalta sekä luomaan perustyökalu kansainvälisten markkinoiden arviointiin valitulla liiketoiminta-alueella. Toisena kokonaisuutena työssä käsitellään yritysten välisiä yhteistyömuotoja, keskitytään yritykselle tarvittavan kumppanin ja yhteistyömuodon valintaan sekä määritellään perustyökalu yhteistyökumppanin soveltuvuuden arviointiin. Nämä kaksi kokonaisuutta käsittävät valitun yrityksen tämän hetkiset tarpeet kansainvälistymistä ajatellen, koska kansainvälisessä toiminnassaan yritys tarvitsee aina yhteiskumppanin nykyisellä toimituslaajuudella.

Päätutkimuskysymys:

- Mikä on kansainvälisten markkinoiden ja - kumppanuuksien valintamenetelmien nykytila ja minkälaiset työkalut tukevat yrityksen päätöksentekoa valitulla liiketoiminta-alueella kansainvälillä markkinoilla ja kumppanuuksissa?

Alatutkimuskysymykset:

- Mitä asioita tulee huomioida, kun kansainvälisiä markkinoita arvioidaan tarkasteltavan yrityksen näkökulmasta?
- Mitä yhteistyökumppanin valinnassa tulee huomioida ja miten voidaan varmistaa, että kumppaniyritykset tukevat yrityksen tavoitteita.

Valitut aihepiirit ovat todella laajoja kokonaisuuksia jo yksistään, joten työ rajataan koskemaan kansainvälisen markkinan arvioinnin ensimmäistä vaihetta ja yhteistyökumppanin ensiarviointia. Nämä vaiheet ovat ajallisesti kansainvälistymisen alkutaipaleella, jolloin on erittäin tärkeää arvioida tilannetta analyyttisesti suurempien virheiden välttämiseksi jatkossa.

### **1.3 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimus on toteutettu laadullisten periaatteiden mukaisesti. Valittu menetelmä vastaa kansainvälistymisen ja kumppanivalinnan nykytilan ja kehittämisen tutkimuskysymyksiin parhaiten. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on kuvata todellisuutta, tapahtumia ja ominaisuuksia. Tutkimus on tehtävä kokonaisvaltaisesti, että pystytään muodostamaan syvällinen käsitys ja selostus. (Eskola et al. 2003, 14).

Tutkimuksen alkuosa on koottu kirjallisuuskatsauksena. Työn teoreettiseen taustaan tutustuttaessa selvitettiin aikaisempia näkökulmia kansainvälistymiseen ja yritysten väliseen kumppanuuteen kirjallisuudesta, tieteellisistä julkaisuista sekä artikkeleista ja tutkimuksista. Teoriaosuus koottiin luomalla ensin katsaus laajemmin kansainvälistymiseen erilaisten yritysten näkökulmasta sekä kumppanuuden muotoihin. Tämän jälkeen teorian tarkastelu kohdistettiin tarkemmin tutkimuskysymyksiä vastaaviksi. Teoriaosuus auttaa tekemään määrittelyt tarvittavalta osin työn käsittelylle.



Teoriatarkastelun laajuuden määrittely kokosi linjaukset myös empiiriseen osuuteen. Lähteinä käytettiin uusinta mahdollista ja soveltuvaa vanhempaa materiaalia. Kansainvälistymistä yleisesti tarkastellaan paljon, mutta sen yritys kohtaista soveltamista hieman rajoitetummin. Kansainvälistymisen ja kumppanuuden peruseriaatteet ovat pysyneet suhteellisen muuttumattomina jo pidemmän aikaa. Hieman syvempää ja esimerkiksi PK-yrityksiin kohdistuvaa spesifisempää tietoa etsittiin artikkeleista ja vastaavista tutkimuksista.

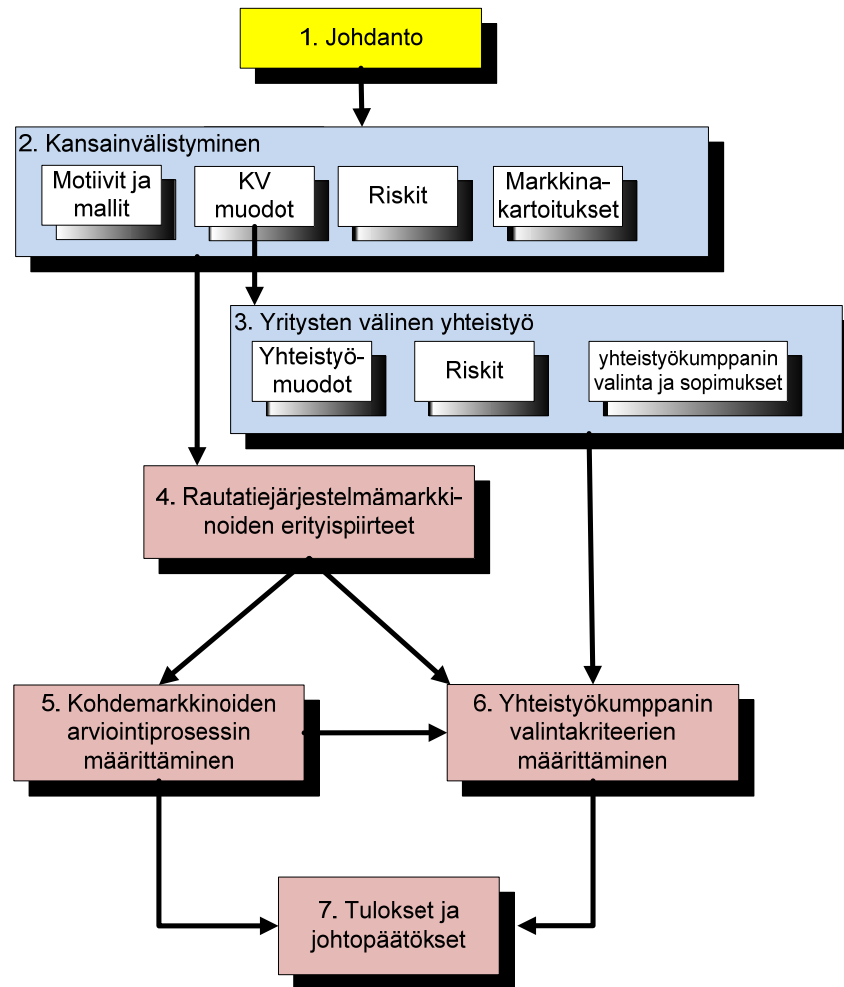
Tutkimuksessa käytettiin rautatiemarkkinoiden toimintaympäristön analysointiin haastateltuja, valmiita tekstejä sekä havainnointia, jotka ovat suhteellisen perinteisiä aineiston keruumenetelmiä. Kaikkia näitä menetelmiä hyödynnettiin tutkimuksessa suhteellisen tasa-arvoisesti. Haastatteluissa pyrittiin vapaamuotoisuuteen, rohkaisten keskustelemaan. Haastatteluihin osallistui yrityksen asiakkaita kotimaasta ja haastattelut kohdistuivat ensisijaisesti toimialakohtaiseen kartoitukseen sekä käänteiseen kansainvälistymiseen eli ulkomaisten toimijoiden tulon kotimarkkinoille tutkittavan yrityksen tuotteilla. Valmiiden tekstien analysointi liittyi yrityksen sisäisten dokumenttien analysointiin sekä kansainvälisiin tarjouspyyntöihin. Havainnointia on tehty sisäisiin toimintatapoihin liittyen useita vuosia. Havainnointia on käytetty hyväksi useissa kotimaisissa ja kansainvälisissä asiakastapaamisissa.

Haastatellut henkilöt ja tutkimuksen osana käytetyt asiakastapaamiset löytyvät tutkimuksen lähdetiedoista. Haastatellut henkilöt olivat toimittajan valintaan vaikuttavassa asemassa olevia henkilöitä ja toimivat kansainvälisissä yhteistyöelimissä Suomen edustajina. Haastatteluissa pyrittiin kartoittamaan viranomaisten tiedonhankintakanavia, toimittajavalintaan liittyviä kysymyksiä sekä viranomaisyhteistyön tasoa ja tätä kautta mahdollista tiedon välitystä. Haastatteluja järjestettiin kolme kappaletta. Tarjouspyyntömateriaalin tarkastelu antoi kuvan kansainvälisesti tapahtuvasta arvioinnista ja vaatimustasosta. Sisäisiä dokumentteja ja havainnointia käytettiin hyväksi nykytilanteen kartoittamisessa.

Teoriaosuudessa käsiteltyjä aihepiirejä sekä empiirisen osan toimintaympäristön kartoitusta hyödynnettiin yritys kohtaisessa työkalukehityksessä. Työkalujen aihepiirit suhteutettiin teoriaosuuden vastaaviin huomioiden toimintaympäristön erikoispiirteet sekä yrityksen oma asema kansainvälisessä toiminnassa. Yritykselle muodostetuissa riskipohjaisissa työkaluissa on selkeästi nähtävissä hyvä lähtökohta parempaan ennakoivaan analyysiin sekä analyysien kehittämiseksi edelleen.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Diplomityö koostuu seitsemästä osasta. Kolme ensimmäistä tarkastelee työn tutkimusongelmaa teoreettisesti ja neljä jälkimmäistä työhön liittyvää empiiristä materiaalia ja tuloksia. Työn rakenne on esitetty kuvassa 1.



**Kuva 1.** Kuvaus työn rakenteesta

Ensimmäinen kappale, joka on johdanto, käsittelee tutkimuksen taustoituksen ja tarpeen. Samassa kappaleessa käsitellään tutkimuksen tutkimuskysymykset sekä työlle asetetut tavoitteet. Työn aihepiirien rajaukset esitellään johdannossa, kuten myös työn rakenne ja työn osioiden toisiinsa linkittyminen.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa paneudutaan ensin taustoittamaan tarkemmin yritysten kansainvälistymistä, jolla luodaan yleiskuva kansainvälistymisen muodoista ja juurisyistä. Juurisyys on hyvä ymmärtää, jotta myös yritys itse tulee tietoiseksi siitä,

miksi kansainvälistyminen on ollut yrityksen strateginen valinta ja pystyy analyttisesti etenemään pyrkimyksissään. Kansainvälistymisen toimintaedellytyksiä analysoidaan riskiperusteisesti paneutuen tavanomaisesti kansainväliseen toimintaan liittyviin riskeihin. Riskien tunnistaminen on tärkeää, koska tunnistettuja riskejä on myös mahdollista hallita. Kansainvälisten markkinoiden liiketoimintapotentiaalia arvioidaan yleisellä tasolla keskittyen teoreettiseen tarkasteluun. Kansainvälistymiseen liittyvä teoria tarkastellaan kappaleessa kaksi. Teoriaosuus on suurelta osin rajattu koskemaan työssä tarkasteltavan yritysten kaltaisia PK-yrityksiä.

Yhteistyökumppanin valinnan osalta kappaleessa kolme esitetty teoriaosuus keskittyy yritysten välisiin erilaisiin yhteistyömuotoihin sekä niihin liittyviin riskeihin. Kolmannen kappaleen teoriaosuudessa kuvataan lisäksi yritysten asemaa erilaisissa kumppanuuden malleissa sekä yhteistyökumppanin sopivuuden arviointimenetelmiä kumppanuuden alkuvaiheessa. Myös teknologista näkökulmaa tarkastellaan kumppanuuksiin liittyen.

Teoriatarkastelun jälkeen kappaleessa neljä kuvataan tarkasteltavan yrityksen liiketoimintaosa-alueen, rautatiemarkkinoiden, toimintaympäristö eli markkinoiden luomat vaatimukset kyseisen yrityksen kannalta. Tämä kappale on tärkeä, jotta työssä laadittavat arviointikriteerit on mahdollista asettaa riittävällä tarkkuudella alkuvaiheen kansainvälisen markkinan analysointiin sekä yrityskumppanin valintaa varten. Tarkasteltavan yrityksen toimintaympäristön erityispiirteet ovat jokseenkin haastavat ja eroavat jonkin verran esimerkiksi normaalista projektiliiketoiminnasta.

Viides kappale kuvaa ensin tarkasteltavan yrityksen organisaation nykykäytäntöjä kansainvälisten markkinoiden valintaprosessissa sekä kartoittaa käytäntöjen kehitysmahdollisuudet. Tämän jälkeen työssä muodostetaan yritykselle mahdollisimman sopivat arviointikonaisuudet aikaisen vaiheen kansainvälisten markkinoiden arviointiin valitussa toimintaympäristössä.

Kuudes kappale kartoittaa kumppanin valinnan nykyperiaatteet tarkasteltavassa yrityksessä ja pyrkii muodostamaan kuvan periaatteiden kehitystarpeista. Kappaleen loppuksi

kuvataan yrityksen kannalta kumppanin arviointiin käytettävät kriteerit, jotka huomioivat myös toimintaympäristön vaatimukset kumppanuuksissa.

Viimeisessä kappaleessa kuvaillaan tarkasteltavalle yritykselle parhaiten sopivat riskipohjaiset analysointityökalut, jotka vastaavat mahdollisimman hyvin yrityksen nykyisiin tarpeisiin aikaisen vaiheen kansainvälisten markkinoiden ja kumppaniyrityksen arviointiin. Viimeiseksi arvioidaan lopputuloksia ja tarkastellaan toteutettujen työkalujen jatkokehitysmahdollisuuksia. Viimeinen kappale toimii myös yhteenvetona työstä.

## 2 Yrityksen kansainvälistyminen

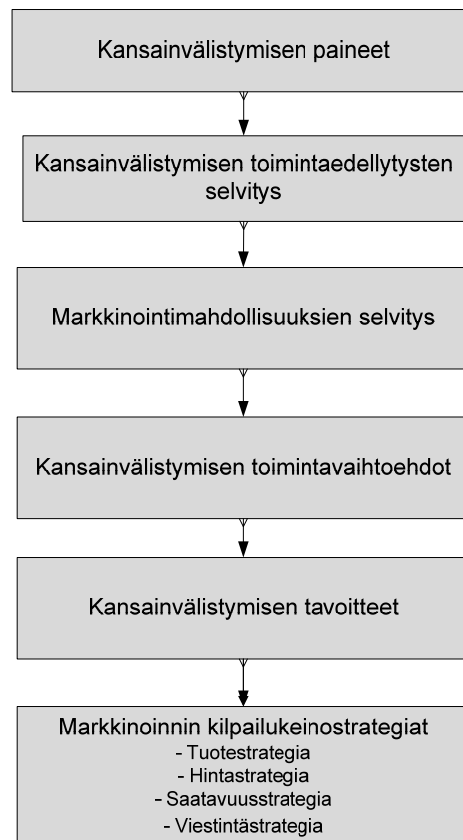
Maailman yhdentyy taloudellisesti ja poliittisesti, jonka vuoksi kokonaisvaltainen alueellinen integraatio etenee kaikissa maanosissa. Monet valtiot ja kauppa-alueet vapauttavat markkinoitaan kansainväliselle kilpailulle ja ulkomaalaiset yritykset tulevat yhä voimakkaammin mukaan aiemmille alueellisille sisämarkkinoille. Markkinoiden kansainvälistymisen muutosnopeus on kasvanut teknologian ja talouden muutosten ruokkiessa toisiaan. Yritysten on mukauduttava globaaliin kilpailuun, joten yritykset kansainvälistyvät oma-aloitteisesti tai ajautuen esimerkiksi ostojen kautta kansainväliseen toimintaan eli kansainvälistyvät aktiivisesti tai passiivisesti. (Äijö 2008, s. 20)

Jylhä et al. (1997 s. 179-180) korostaa kansainvälistyvän yrityksen kotimarkkinoiden hyvää kuntoa, sillä viennin vaikutus näkyy vasta pitkällä tähtäimellä ja aluksi kustannuksia aiheutuu tuottoja enemmän. Viennin käynnistäminen ja kehittäminen on pitkäjänteistä työtä ja se on rinnastettava investointiin. Yrityksen on suhteutettava kansainvälistymisstrategiansa riskinotto kykyensä mukaiseksi. Jylhä et al. (1997, s.179-186) jatkaa pienyrityksien yleensä kansainvälistyvän vaiheittain yksittäisen kokeilevan vientikohteen kautta muihin maihin. Kansainvälistyminen voi tapahtua sijoitusmuotoisena tai sopimusmuotoisena. Sijoitusmuotoinen tarkoittaa suoraa investointia kohdemaahan mm. perustamalla oma toimipiste kyseiseen maahan ja sopimusmuotoinen oman osaimisen sopimus pohjaista vientiä toiseen maahan.

Kansainvälistymiseen tähtäävät suomalaiset pienyritykset ovat osittain myös perheyri-tyksiä, kuten tässä työssä tarkastelun kohteena oleva yhtiö. Calabrò et al. (2009, s.407) mukaan perheyri-tykset kansainvälistyvät helpommin mikäli johtokunnassa tai johtokun-  
taa neuvovassa ryhmässä on perheen ulkopuolisia jäseniä.

Heinonen et al. (2009 s. 70-71) kuvailee yritysten kansainvälistymisen aloittamista yleensä varovaiseksi ja kokeilevaksi, riskejä välttäväksi, epäsäännölliseksi ja taloudelli-  
selta riskiltään pienehköksi. Oppimisen ja kokemusten myötä yritys saattaa olla valmis siirtymään maantieteellisesti ja psykologisesti kauemmille markkinoille. Tämä tarkoittaa haastavampien vientimuotojen kokeilemistä, kuten tytäryritystä tai yritysostoa ul-  
komailta. Aina kansainvälistyminen ei ole yllä kuvatun suoraviivaista, vaan siihen vai-

kuttavat esimerkiksi yrityksen omat resurssit, yrityksen luomat verkostot ja muut ulko-puoliset resurssit sekä yrityksen kyky hyödyntää niitä. Kuten Hurmerinta-Peltomäki (2003, s.226) toteaa, kansainvälistymisprosessi mallinnetaan lineaarisena etenemisenä tasolta toiselle, vaikka käytännössä emme tiedä mitä tasojen välissä tapahtuu tai missä järjestyksessä ne tarkalleen tapahtuvat.



**Kuva 2.** PK-yrityksen kansainvälistymisen käynnistäminen (mukaillen Jylhä et al. 1997, s. 180).

Kansainvälistyminen on prosessi, jota on yleensä vaikea suunnitella tarkasti etukäteen. Tiedonhaku- ja tiedontulkintakyvykkyys ovat tärkeitä asioita vaikkakin ne ovat usein varsin vähällä huomiolla pienemmissä yrityksissä. Suomessa kansainvälistymiseen liittyviin asioihin tarjoavat tukea useat valtiolliset ja puolivaltiolliset laitokset, kuten TE-keskus tai Finpro, joiden osaamista käytetään kuitenkin yllättävän vähäisesti. (Söderqvist et al. 2005, s.56)

Rantavuon mukaan (1991, s. 4) yritykset hankkivat kansainvälistymiseen tarvitsemaansa tietoa virallisten kanavien kautta sekä epävirallisten ja sattumanvaraisten tiedonläh-

teiden kautta, joita ovat esimerkiksi asiakaskontaktit, tavarantoimittajat, rahoittajat jne. Normaalisti paljon informaatioita tulee epävirallisten kanavien kautta, mutta mikäli vientitoiminta on alussa, ei tiedonsaantikanavia pystytä vielä hyödyntämään täydellä teholla. Suurimpia esteitä tiedonhankinnalle Rantavuon (1991, s. 40) tulosten mukaan ovat tiedonhankinnan vaatima aika, henkilöresurssien liian pieni määrä, tiedon hajanaisuus ja tiedon yleisluontoisuus.

## **2.1 Yleiset kansainvälistymisen motiivit**

Kansainvälistyminen on nykyään helpompaa kuin aiemmin ja Johnsson et al. (2008, s. 295) toteaa kansainvälisen kaupan esteiden olevan huomattavasti heikompia kuin muutama vuosikymmen sitten. Yrityksien kansainvälistymisen alku voi tapahtua useasta erisyystä. Esimerkiksi kotimaan markkinatilanteen heikentyminen tai tärkeän asiakkaan menetys kotimaassa voi työntää yritystä kansainvälisille markkinoille. Kansainvälisten markkinoiden paremmat mahdollisuudet voivat myös vetää yritystä vahvasti kansainvälistymiseen. Kansainvälistymisen syynä voi olla myös yksinkertaisesti halu asiakaskunnan laajentamiseen. Söderqvist et al. (2005, s.31) tutkimuksen mukaan voidaan myös osoittaa, että kansainvälistyminen aloitetaan myös kotimaan asiakkaan ulkomaille siirtymisen vuoksi. Kasvutavoitteiden saavuttaminen vaatii joissakin tapauksissa kansainvälistymistä ja tämä tapahtuu useimmiten harkitulla yritysjohdon päätöksellä. Kilpailijan perässä kansainvälisille markkinoille lähdetään harvoin. (Heinonen et al. 2009 s. 62, 81, Äijö 2008, s.38-39)

Äijö (2008, s.38) kuvaa yleisesti kansainvälistymisen työntötekijät kotimaan markkinoiden ongelmina ja vetotekijät houkuttelevina ja parempina mahdollisuuksina kaikille yrityksille. Äijö jatkaa, että kuitenkin kansainvälistymispäätös on moninainen ja useimmiten molempien tekijöiden yhdistelmä tai sitten yksinkertaisesti ulkoa tullut impulssi tai apu. Kansainvälistyvät yritykset voivat myös etsiä toiminnoilleen sekä tuotantotekijöilleen parhaita sijaintipaikkoja. Yleisesti on kyseessä investointien kautta tavoiteltava voiton maksimointi, joka saavutetaan tuotannon edullisuudella eri valtioissa. Kohdemaan valinnassa maakohtaisiksi eduiksi nähdään esimerkiksi edulliset raaka-aineet, työvoimakustannukset tai maan markkinoiden vetovoima. (Vuorinen 2001 s.61)

Johnsson et al. (2008, s. 297) jakaa kansainvälistymisen motiivit neljään eri ryhmään. Ensimmäinen ryhmä on markkina-ajurit, joissa standardoiduilla tuotteilla on kysyntää globaalisti. Toinen ryhmä on hinta-ajurit, joihin kuuluvat suuruuden ekonomia eli tuotantovolyymien kasvattaminen, maakohtainen differointi ja paikallisen työvoiman hyödyntäminen missä mahdollista sekä logistiikan optimointi tuotteen ominaisuuksien perusteella. Julkisen hallinnon ajurit on kolmas ryhmä, joihin kuuluvat muun muassa tekniset standardit, erilaiset tariffit sekä pääoman siirron rajoitukset. Julkisen hallinnon ajurit voivat tukea joidenkin yritysten markkina-asemaa valittavalla markkinalla. Neljäs ryhmä on kilpailulliset ajurit, jotka liittyvät globalisointiin integroituna yrityksen maailmanlaajuiseen strategiaan. Kilpailulliset ajurit voidaan edelleen jakaa kahteen ryhmään; kansainvälisten markkinoiden keskinäiseen riippuvuuteen ja globaaleihin kilpailijoihin. Kansainvälisten markkinoiden riippuvuus näkyy maakohtaisen liiketoiminnan vaikuttavuudessa myös muiden maiden liiketoimintoihin parantavasti tai heikentävästi. Globaalissa kilpailussa jollakin markkinalla menestynyt kilpailija voi saamallaan voitolla tehdä heikkoa tulosta toisessa maassa ja näin ollen esimerkiksi vaikeuttaa kilpailijoiden tuloa markkinoille. (Johnsson et al. 2008, s. 297-298)

Chetty et al. (2004 s. 47-48) toteaa eri maissa olevien yritysten kansainvälisen osaamisen kehittyvän nopeammin kuin yhdellä markkinalla olevien. Chetty et al. näkee etuna, että kansainvälisen osaamisen karttuessa on helpompi havaita uusia potentiaalisia markkinoita ja aloittaa toiminta uudessa kohteessa. Osaaminen lisää Chetty et al. mukaan myös uusien ideoiden määrää ja rohkaisee innovaatioihin. O’Cass et al. (2009 s. 1339) on lisäksi havainnut, että pienten ja keskisuurten yritysten kohdalla voidaan nähdä riippuvuus kansainvälistymisen ja menestyvien tuotteiden sekä innovaatioiden välillä. Kansainvälistymisen yhteydessä tarvitaan esimerkiksi organisaationalisia innovaatioita. On myös todennäköisempää, että kansainvälistynyt yritys kehittää menestyvän tuotteen tai palvelumallin kuin vain kotimarkkinoillaan toimiva (O’Cass et al. 2009 s. 1339).

Nykyään on yhä yleisempää perustaa uusi yritys suoraan kansainvälisille markkinoille, mikäli kotimaan markkinat ovat tiukassa kilpailutilanteessa. Tällöin yritys lähtee harjoittamaan vientiä välittömästi ja ajan myötä mahdollisesti panostaa myös kotimaan markkinoihin. Tällaisia yrityksiä kutsutaan born global –yrityksiksi. Informaatiotekno-

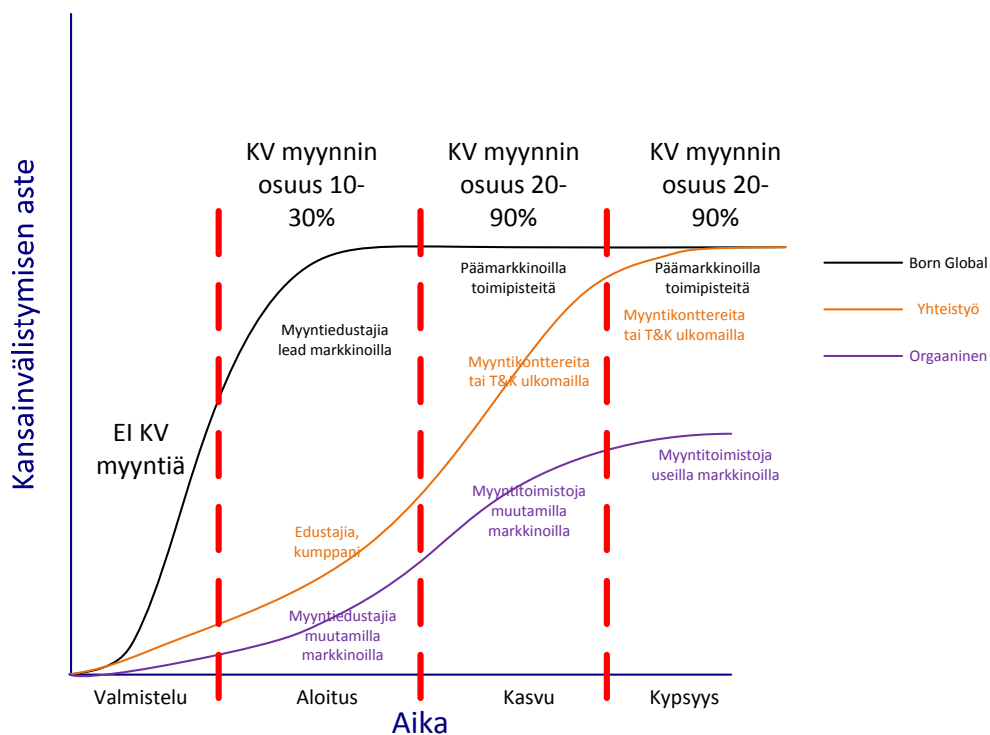


logian kehittyminen mahdollistaa myös perinteisen palveluliiketoiminnan viennin kansainvälisille markkinoille. (Heinonen et al. 2009 s. 62, 66, 79-81)

## 2.2 Yrityksen kansainvälistymisen mallit ja taustatekijät

Yritysten kansainvälistymistä on kuvattu lukuisilla eri teorioilla. Useiden teorioiden mukaan kotimaasta lähdetään liikkeelle vaiheittain. Maantieteellisesti vaiheittainen eteneminen tarkoittaa kotimaasta lähtevää ja naapurimaiden kautta tapahtuvaa etenemistä yhä kauempiin maihin. Operatiivisesti vaiheittainen kansainvälistyminen tarkoittaa viennin kautta laajenevaa toimintaa, joka etenee asteittain aina oman tuotantoyksikön perustamiseen. Suurimmat kansainvälistymisen kipupisteet eivät liity vaiheittaisuuteen vaan yleensä markkinoille pääsyyn ja liikesuhteiden solmimiseen. (Vuorinen 2001, s. 63; Heinonen et al. 2009, s. 79 ; Fonfara 2011, s 5)

Äijö et al. (2005, s.5-6) jakaa kansainvälistymisen polkuvaihtoehdot orgaaniseen-, yhteistyön kautta tapahtuvaan ja born global kansainvälistymiseen. Eri polkuvaihtoehdot on esitetty kuvassa 3.



**Kuva 3.** Kansainvälistymisen tyypillisimmät polkuvaihtoehdot eri vaiheissa kuvattuna (Äijö et al. 2005, s.19).

Kuvan 3 orgaaninen kansainvälistyminen vastaa maantieteellisesti vaiheittain tapahtuvaa kansainvälistymistä ja se on aikaa vievin keino, mutta samalla maltillisin edellä kuvatuista vaihtoehdoista. Yhteistyön kautta tapahtuva kansainvälistyminen toteutuu yleensä yrityksillä, joilla kotimaan markkinat ovat kyllästetyt joko äkillisesti tai hitaasti. Born global on, kuten jo aiemmin kuvattu, kansainvälisen toiminnan aloittaminen suoraan jopa kokonaan ilman kotimaista markkinaa kaikilla tuotteilla tai sitten yhden tuotteen osalta. Polkuvaihtoehdon valinta kuuluu kansainvälistymisen strategiseen suunnitteluun. (Äijö et al. 2005, s.5-7)

Maiden välillä on aina etäisyyttä. Etäisyys voi olla fyysistä etäisyyttä, kulttuurietäisyyttä tai taloudellista etäisyyttä. Fyysinen etäisyys tarkoittaa puhtaasti maantieteellistä etäisyyttä, jonka kasvaessa materiaalin ja työvoiman liikkuvuus sekä tiedonkulku monesti heikkenevät. Kulttuurietäisyys on kaksisuuntaista ja voi olla eri tasolla kotimaasta kohdemaan kuin päinvastoin. Taloudellinen etäisyys on markkinaympäristöjen vetovoimavarojen aiheuttamaa eroavuutta. Nämä kolme edellä lueteltua etäisyyttä muodostavat liiketoimintaetäisyyden maiden välillä. Kulttuurietäisyyteen ja taloudelliseen etäisyyteen sisältyy myös maiden välisten poliittisten rakenteiden ja toimintamallien erot eli niin kutsuttu poliittinen etäisyys. Liiketoimintaetäisyydet ovat pieniä EU maiden kesken keskenään, kun taas esimerkiksi Aasian maihin verrattuna liiketoimintaetäisyys Euroopasta vaihtelee suuresti maasta riippuen. (Vuorinen 2001, s. 63-65; Luostarinen 1980, s.129-138)

Liikkeenjohdon kannalta kansainvälistyminen tarkoittaa monien asioiden huomioimista johtamisesta ja kansantaloudesta, rahoituksesta ja laskentatoimesta, markkinoinnista aina strategiseen johtamiseen ja juridiikkaan asti. Johtamisessa huomioitavia asioita ovat yleensä ulkomainen henkilöstö ja ulkomailla tapahtuva rekrytointi, koulutus, yrityksen rakenne ja yrityskulttuuri. Kuten Chetty et al. (2003, s. 807) toteaa nopean kasvun yrityksissä yleensä myös työvoiman määrä kasvaa nopeasti. Yrityksien välisten suhteiden kehittäminen on alkuvaiheessa työllistävää, mutta samalla ne luovat menestymisen mahdollisuuksia. Kansantalous eroaa myös joka maassa toisistaan kysynnän ja tarjonnan mukaan sekä maakohtaisten riskien osalta. Rahoituksen puolelta harkittavaksi jää käyttöpääoman lisääminen, investointilaskelmat, valuutan kurssimuutokset ja kan-

sainvälinen verotus. Lisäksi markkinointi ja myynti muuttuvat kansainväliseksi markkinoinniksi ja myynniksi, sekä logistiikan merkittävyys kasvaa. Strategisen johtamisen on huomioitava globaali kilpailu ja kansainvälistymisen suunnittelu ja johtaminen. Juridisia asioita ovat maakohtainen lainsäädäntö, sopimukset, patentointi, kilpailulainsäädäntö ja oikeusprosessit. (Ahokangas et al. 2002, s. 8 ; Fonfara, 2011, s. 6 )

Pienet yritykset kansainvälistyvät hieman eri tavalla kuin suuremmat. PK-yritysten käyttäytyminen on sidoksissa enemmän omistajan tai johtajan, jotka usein ovat yksi ja sama henkilö, näkemykseen kansainvälistymisestä ja siihen liittyvistä toimista. Pienillä yrityksillä suhteiden solmiminen perustuu tietojen lisäksi tunteeseen, esimerkiksi kuinka hyvältä tuntuu tehdä töitä tietyn agentin kanssa. (Lamb et al 2011 s.686; Luostarinen 1994, s.8)

Perheyrietykset noudattavat perinteisesti pienempien yritysten kansainvälistymismallia, mutta myös poikkeuksia on. Esimerkiksi Luostarinen (1994, s.10-12) on havainnut poikkeavan toimintamallin mm. Vaisalan, Koneen ja Rapalan kohdalla. Vaisala toiminta alkoi suoraan vientiyrityksenä järjestelmätasolla ennen kotimaista markkinaa. Kone taas kansainvälistyi suoraan perustamalla omia tytäryhtiöitä yritysostojen kautta. Tämän vuoksi Kone pystyi ohittamaan monia perinteisiä kansainvälistymisen vaiheita. Rapalan nopea kansainvälistyminen käynnistyi, kun tuotantoa siirrettiin ulkomaille ja perheyrietykset alkoi käyttää ulkopuolisia johtajia. Rapalan ylin johto siirtyi myös jonkin ajan kuluttua ulkomaille lähemmäksi yrityksen isoja markkinoita Yhdysvaltoihin ja Iso-Britanniaan. Näistä esimerkeistä voidaan havaita, että yritysten nopea päätöksentekokyky ja sopeutuminen ympäristöön ovat ensisijaisen tärkeitä menestyksen saavuttamiselle.

Fonfaran (2011, s. 10-11) mukaan kansainvälistymisessä voidaan nähdä kolme erilaista vastakkainasettelua. Näitä ovat formaali tai spontaani kansainvälistymisen prosessi, sulkeutuneisuus tai avoimuus kansainvälistymisprosessin aikana ja aktiivinen tai passiivinen rooli suhdeverkoston luomiseksi. Formaali kansainvälistymisprosessi tarkoittaa hyvin valmisteltua prosessia ja yritystason strategisen päätöksen tekemistä kansainvälistymiseen ryhtymiseksi kun taas spontaani lähestymistapa hyödyntää nopeasti eteen tulevia usein äkillisiäkin mahdollisuuksia. Sulkeutuneisuus kansainvälistymisprosessin aikana on yrityksen omin voimin yrittämistä kun taas avoimuus tarkoittaa tärkeiden

yhteistyökumppanien etsintää ja markkinoiden valintaa jossa yhteistyökumppanuutta vaaditaan. Aktiivisuus ja passiivisuus suhdeverkoston luomisessa on yrityksen tapa suhtautua kumppaneiden hankintaan. Fonfara (2011, s. 21-23) näkee parhaiten menestyvät kansainvälistyvät yritykset organisaatioina, joilla on formaali kansainvälistymisprosessi lisättynä aktiivisella ja avoimella yhteistyöhalukkuudella tai sulkeutuneet yritykset, joilla on riittävät omat resurssit. Pienten ja keski suurten yritysten kohdalla lisäksi yritys-kohtainen panostaminen, suuntautuminen kansainvälisyyteen ja yrityksiä kannustava sekä kansainvälistymistä tukeva ilmapiiri ovat avaintekijöitä yritysten onnistumisessa kansainvälisessä kasvussa (Etemad, 2004. s. 14). Käytännön kautta hankittu tietotaito kansainvälisestä liiketoiminnasta määrittää yrityksen toiminnan tason ja suorituskyvyn (Kuivalainen 2010, s.148).

### 2.3 Kansainvälistymismuodot

Kansainvälistyvällä yrityksellä on valittavanaan joukko erilaisia kansainvälisiä toimintoja, joita on kuvattu taulukossa 1. Toiminnot ovat tapoja palvella ulkomailla olevia asiakkaita.

**Taulukko 1.** Yrityksen kansainväliset toimintamuodot (mukaillen Ahokangas et al. 2002, s. 24; Äijö 2008, s. 196)

Toimintamuoto	Operaatiot
<b>Sisäänpäin kansainvälistyminen</b>	- Lopputuotteiden , raaka-aineiden, komponenttien, koneiden, teknologioiden tai lisenssien osto ulkomailta.
<b>Epäsuora vienti</b>	- Alihankinta kotimaiselle päämiehelle - Vienti kotimaisten agenttien tai muiden välikäsiä kautta
<b>Suora vienti</b>	- Vienti ulkomaisten agenttien tai muiden välikäsiä kautta - Lisensointi - Franchising
<b>Oma vienti</b>	- Vienti itse ulkomaiselle asiakkaalle
<b>Myyntikonttori, sivukonttori / tytäryhtiö, tytäryhtiö ulkomailla, esimerkiksi markkinointi- tai tuotantoyksikkö</b>	- Itse perustaminen - Yritysosto - Yhteisyritys
<b>Internet- toiminta</b>	- Internetin kautta tapahtuva vienti
<b>Yhteistyötoiminta</b>	- Projektitoiminta - Yritysyhteistyön eri muodot

### **2.3.1 Sisäänpäin kansainvälistyminen**

Ostotoiminnan kautta tapahtuva kansainvälistyminen ei perinteisesti ole ollut ongelmallista. Käytännössä monet yritykset aloittavat kansainvälistymisensä ostotoiminnan kautta ostamalla komponentteja, teknologiaa ja lisenssejä. Mikäli ostot tehdään suoraan ulkomaiselta valmistajalta, avautuu mahdollisuus oppia kansainvälisen toiminnan pelisääntöjä ja tarvittavia vuorovaikutustaitoja. (Ahokangas et al. 2002, s. 46-47)

### **2.3.2 Epäsuora vienti**

Viennin ulkoistaminen jonkin toisen kotimaisen tai kotimaassa toimivan ulkomaisen organisaation tai yrityksen tehtäväksi on epäsuoraa vientiä. Epäsuoran viennin tapauksessa kotimaisen välikäden käyttäminen tuo luontaisia etuja kommunikaatiossa ja samalla vältetään ulkomaisen toiminnan hoitamisen haasteet. Epäsuora vienti ei yleensä vaadi erityistä osaamista tai kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta ja toiminta on suhteellisen riskivapaata. Toimintatapana epäsuora vienti ei ole moniportaisuuden vuoksi kovinkaan tehokas eikä se mahdollista oppimista vientitoiminnasta. Ongelmakohdat epäsuorassa viennissä ovat tiedonsaaminen asiakkaista ja kohdemaista ja välitetyn tiedon muuntelu sekä vääristyminen. Ongelman takana on yleensä oman edun tavoittelu toisen toimijan kustannuksella. (Ahokangas et al. 2002, s. 31-32 ; Heinonen et al. 2009 s. 72; Äijö 2008, s.190)

### **2.3.3 Suora vienti**

Suoran viennin etu on yrityksen mahdollisuus päästä lähemmäksi ulkomaisia markkinoita, joten tiedot ovat tarkempia ja yritys saa kokemusta ulkomaisilla markkinoilla toimimisesta. Suora vienti on toimintaa, joka vaatii yritykseltä kansainvälisen liiketoiminnan erityisosaamista. Erityisosaaminen on kielitaitoa, kulttuurien tuntemista, vientirutiinien tuntemusta sekä vientiprosessien määrittelyä. Suoran viennin mallissa tuotteita viedään ulkomaisille välikäsille tai osto-organisaatioille, joiden tehtävänä on markkinointi ja jakelu. Luonnollisesti ostajan tai edustajan osaaminen, mahdollisuudet, velvollisuudet ja jakelukanavien kattavuus vaihtelevat. Tavallisimmin suorasta viennistä tehdään sopimukset, jonka sisältöön molemmat osapuolet pyrkivät vaikuttamaan. Sopimusten laadinnassa lakimiespalvelut ovat usein tarpeen. Etuna epäsuoraan vientiin on jakeluketjun lyhentymisen sekä ulkomaisen toimijan parempi markkinatuntemus, suhteet ja loppuasiakastuntemus kotimaiseen päämieheen verrattuna. Tässä toimintamallissa onkin

oleellisen tärkeää löytää hyvä välikäsi, jonka kanssa yhteistyö sujuu kitkatta. (Ahokangas et al. 2002, s. 32-33 ; Heinonen et al. 2009 s. 72; Äijö 2008, s.190)

#### **2.3.4 Oma vienti**

Vientitoiminta, jossa valmistaja myy ja toimittaa tuotteen itse ulkomaiselle ostajalle tai loppuasiakkaalle, on omaa vientiä. Oman viennin muotoja ovat myös lisensointi franchising. Käytännössä tällöin viejä huolehtii koko toimitusketjusta, jota välikädet hoitavat epäsuorassa ja suorassa viennissä. Oma vienti on normaalisti kalliimpaa ja vaatii enemmän aikaa sekä resursseja kuin muiden vientimuotojen käyttö, mutta sillä saavutetaan etuja. Suoran viennin etuja ovat suora informaatiokanava asiakkaaseen, pitkäaikainen asiakassuhteen mahdollisuus ja parempi toimintojen kontrollointi kuin muiden vientimuotojen kanssa. Tyypillisesti oma vienti on parhaimmillaan, mikäli tuotteen hinta on korkea, myyntimäärät suuria, asiakkaita on vähän ja he haluavat yksilöllisiä tuotteita sekä palveluita. Oma vienti vaatii normaalisti pidemmän sitoutumisajan markkina-alueeseen ja asiakkaisiin muun muassa vaadittavien tukitoimien vuoksi. (Ahokangas et al. 2002, s. 33-34 ; Heinonen et al. 2009 s. 72; Äijö 2008, s.191)

Haasteina omassa viennissä on usein tarve kasvattaa käyttöpääomaa, koska toiminnan rahoittaminen, kasvavat varastot ja pidemmät maksuajat kotimaahan verrattuna sitovat pääomaa. Lisäksi usein tulee kustannuksia, joiden määrää on vaikea arvioida. Tällaisia kustannuksia tuovat yrityksen oman markkinointiorganisaation rakentaminen, uusien henkilöiden rekrytointi ja olemassa olevan henkilöstön koulutus sekä lisääntyvät matkakustannukset. (Ahokangas et al. 2002, s. 34)

#### **2.3.5 Myyntikonttori**

Myyntikonttori toimintavaihtoehtona tarkoittaa juridista ja fyysistä läsnäoloa kohde-markkinoilla. Myyntikonttorin perustamiseen liittyy usein termi FDI, joka tarkoittaa suoraa investointia ulkomaille. Tämä ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita tuotantotoiminnan aloittamista ulkomailla. Toimintavaihtoehto aiheuttaa jatkuvia kustannuksia, joten ennen voittojen saamista on toiminnasta aiheutuvat kiinteät kulut katettava. Myyntikonttorin perustamisen yksi perusedellytyksistä on myös, että yrityksellä on riittävästi osaamista ja kokemusta hoitamaan itsenäisesti tämä vientitoimintaa haastavampi kansainvälistymisen muoto. (Äijö 2008, s.196-197; Ahokangas et al. 2002, s. 42)

Myyntikonttorin perustamisen yhteydessä on harkittava kahden juridisesti eri toimintamuodon välillä, joita ovat sivukonttori tai tytäryhtiö. Toimintamuodon juridiseen malliin vaikuttaa kohdemaan verotus ja lait, joissa voi olla suuria maakohtaisia vaihteluita. (Äijö 2008, s. 199)

### ***Sivukonttori***

Juridisesti sivukonttori kuuluu erottamattomasti osaksi emoyhtiötä. Sivukonttori voi sijaita eri maassa kuin emoyhtiö, vaikka tavallisesti sivukonttoreita perustetaan vain yhden maan sisällä. Sivukonttorin perustamiskustannukset pysyvät verrattain alhaisina, koska sillä ole minipääomavaatimuksia ja sitä eivät koske niin suuri määrä yritystoiminnan rajoituksia. Emoyhtiön on helppoa ohjata ja valvoa sivukonttorin toimintaa, mutta emoyhtiöllä on myös rajoittamaton vastuu sivukonttorista. Sivukonttori ei myöskään anna syvää paikallisuuden leimaa yrityksen kannalta ja sivukonttorilla ei ole mahdollisuutta saada paikallisia tukia esimerkiksi verotukseen. (Äijö 2008, s. 199-200)

### ***Tytäryhtiö***

Tytäryhtiö on juridisesti täysin itsenäinen ja paikallisten lakien mukaan toimiva yhtiö, jonka osakkeet omistaa emoyhtiö. Lainsäädännön vuoksi käytännön toiminnan eroja syntyy esimerkiksi verotuksellisesti määrän ja perusteiden osalta, jotka on huomioitava esimerkiksi voittojen kohdentamisessa. Lainsäädännön puitteissa on myös huolehdittava henkilöstön sosiaaliturvasta, vakuutuksista ja eläkkeistä kotimaan ja ulkomaan työntekijöiden osalta kotimaan tai kohdemaan vaatimusten mukaan. Tytäryhtiön perustaminen liittyy usein pitkän aikavälin tavoitteisiin markkinaosuuden lisäämisestä kohdemaassa ja sen rooli sekä toiminnot voivat vaihdella suuresti. Ulkomaan tytäryhtiön yhtiömuoto voi vaikuttaa vastuiden määräytymiseen. (Äijö 2008, s. 199; Ahokangas et al. 2002, s. 42)

Tytäryritys voidaan perustaa kolmella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on perustaa tytäryritys alusta lähtien eli greenfield –investointina, jolloin kustannukset ovat yleensä suhteellisen kalliita. Tällöin yritystoiminnan aloittaminen kannattaa harkita tarkoin rahoituksen ja toimintojen suhteen verrattuna saavutettavaan hyötyyn. Toinen tapa on ostaa toimiva yritys kohdemaasta, jonka avulla savutetaan nopea etabloituminen. Yritystoston vaikeutena on löytää kohtuuhintainen yritys riittävällä osaamiskapasiteetilla sekä toiminnassa kulttuurierot ja johtamien haasteet. Kolmas tapa on perustaa yhteistyökumppanin kanssa yhteisyritys, eli joint venture. Yhteisyrityksen perustamisen syynä usein ovat kustannusten ja riskien jakaminen, resurssien puute ja mahdollisesti joidenkin kehi-

tysmaiden lainsäädännön kiertäminen. Yhteisyrityksen haasteena on sopivien kumppaneiden löytäminen. Yhteisyritysmuotoa käsitellään tarkemmin jäljempänä tässä työssä. (Ahokangas et al. 2002, s. 42-45)

### **2.3.6 Internet toiminta**

Internetin kautta tapahtuva kansainvälinen liiketoiminta on erityisesti houkuttelevaa markkinoinnin kannalta. Muihin toimintoihin oleellisin ero on internetin toimiminen globaalina viestintä- ja mainoskanavana sekä globaalina jakelukanavana. Internetin vahvuuksia on markkinoillepääsyn helppous tarjoajan maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Toisaalta vaikka internet tarjoaa globaalin markkina-alueen, on asiakkaiden ensin löydettävä tarjoaja valtavasta valikoimasta. (Ahokangas et al. 2002, s. 56-58)

### **2.3.7 Projektitoiminta**

Projektivienti on vientitoimintaa, jossa keskitytään yhden ainutlaatuisen hankkeen toteutukseen. Tällöin asiakas teettää itselleen kokonaisuuden, jota se ei itse pysty tai halua toteuttaa ja erilaiset teollisuusprojektit ovatkin tyypillisin esimerkki projektiviennistä. Karkeasti projektivienti on jaettavissa kolmeen eri tyyppiin, joita ovat osittais-, kokonais- ja lisätty kokonaisprojekti. Osittaisprojektissa toimittaja ottaa vastuun vain tietyn erikseen sovitun osan toimittamisesta. Kokonaisprojektit ovat toimituksia, jossa yhdellä toimittajalla on kokonaisvastuu projektista. Tyypillisesti kokonaistoimittaja käyttää alihankkijoita osatoimituksiin. Lisättyyn kokonaisprojektiin kuuluvat kokonaistoimituksen lisäksi mahdollisesti sitoumuksia kunnossapitoon, varaosapalveluun tai jopa tuotantoon. (Ahokangas et al. 2002, s. 51-52; Äijö 2008, s. 205)

Laajempien projektikokonaisuuksien yhteydessä muodostetaan yhteisyrityksiä ja konsortioita projektin ajaksi. Projektivientiin tarkoitetut yhteisyritykset ovat väliaikaisia ja ne toimivat normaalisti vain projektin ajan. Yhteisyrityksen toimintaa voidaan jatkaa myös projektin jälkeen, mikäli projektin toteutus vaatii ylläpitoa, halutaan jatkaa yhteismarkkinointia tai toteutetaan kohdemarkkinoilla uusia projekteja. Konsortio on toinen väliaikainen järjestely projektiviennin yhteydessä, joka useimmiten tarkoittaa sopimus pohjaista useamman osapuolen yhteenliittymää, kuten kommandiittiyhtiössä. Määritelmän mukaan konsortioon tulisi kuulua teollisuus- ja rahoitusyrityksiä. (Äijö 2008, s. 205)



Projektiviennin ongelma-alueet ovat rahoituksessa, alihankkijoiden johtamisessa sekä projektikaupan osaamisessa. Rahoituksen osalta maksuehdoista ja –aikatauluista sopiminen, toimittajan vakuusmaksun ja myöhästymissakkojen hallitseminen sekä valuuttakurssierot ovat keskeisimpiä huomionkohteita. Projektiviennin sopimuksissa on huomioitava maakohtaiset erot, asiakkaan vastualueet ja force majeure –tilanteet. (Aho-kangas et al. 2002, s. 52-53)

## **2.4 Kansainvälistymismuodon valinta**

Kansainvälisen liiketoiminnan ollessa osana yrityksen päivittäistä liiketoimintaa, ei vain erillisenä tavoitteena, on mahdollista rakentaa menestyksekkäs pitkän tähtäimen kansainvälistymisstrategia. Yrityksen päätös kansainvälistymismuodosta tulisi pohjautua yrityksen kokonaisstrategiaan ja tavoitteisiin. Päätökseen vaikuttavia seikkoja ovat myös yrityksen käyttämät liiketoimintaprosessit ja toimintaympäristö. Kansainvälistymismuotoon vaikuttaa toimintojen ja markkinoiden kontrollointihaluu sekä toimintojen keskinäinen koordinoitavuus ja toiminnan vaatima osaaminen. Myös investointitarpeet ja -mahdollisuudet, informaation tarve, riskinotto kyky ja toiminnan nopeus ovat keskeisessä roolissa toimintamuodon valinnassa. (Ahokangas et al. 2002, s. 59-60 ; Heinonen et al. 2009 s. 70,)

Yrityksen hyväksyntä kohdemarkkinoilla voi joillain aloilla olla ensisijaisen tärkeää. Hyväksyntään kohdemarkkinoilla vaikuttaa vahvasti käytettävä kansainvälistymismuoto, eli mitä vakaampi läsnäolo, sitä helpommin yritys hyväksyy uudelle markkinalle. Paras hyväksyntä saavutetaan siis suorilla investoinneilla ja huonoimmat epäsäännöllisten vientimuotojen kautta. Kansainvälistymisinstrumentit eli muodot ovat keinoja päästä syvempään ja laajempaan kansainvälistymiseen. Kaikkia keinoja tulee kuitenkin käyttää harkiten ja yrityksen tilanteen mukaan (World Conference Proceedings 2008, s.12, 17).

Kansainväliseen toimintamuotoon valintaan vaikuttavia kysymyksiä on esitetty seuraavassa taulukossa. Taulukko muodostaa hyvän yleiskuvan yritykselle siitä, millainen toimintamalli on yritykselle sopiva kuhunkin tilanteeseen.

**Taulukko 2.** Yrityksen kansainväliseen toimintamuotoon vaikuttavia tekijöitä (mukail-  
len Ahokangas et al. 2002, s. 61)

Toimintamuodon valin- nan osatekijä	Osatekijän arviointi
<b>Kontrolli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onko kontrolli tärkeää</li> <li>- Kenellä tai millä organisaatiolla on kontrolli?</li> <li>- Mitä asioita pitää erityisesti kontrolloida nyt ja tulevaisuudessa?</li> </ul>
<b>Koordinointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuka tai mikä organisaatio koordinoi verkostoa tai jakeluketjua?</li> <li>- Kuinka verkostoa tai jakeluketjua voidaan tai voitaisiin koordinoi- da?</li> <li>- Mitä etuja koordinointi voisi tuoda?</li> </ul>
<b>Resurssit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitkä ovat tärkeimpiä resursseja yrityksen kannalta?</li> <li>- Miten resursseja allokoidaan?</li> <li>- Miten resursseja voidaan tai pitäisi kehittää?</li> </ul>
<b>Informaatio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onko saatava informaatio oikeaa ja tarkkaa sekä ajankohtaista?</li> <li>- Mistä informaatio saadaan?</li> <li>- Kuinka informaatio käsitellään yrityksessä?</li> </ul>
<b>Nopeus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuinka nopeasti toiminta voidaan käynnistää?</li> <li>- Kuinka nopeasti toiminta voidaan tarvittaessa lopettaa?</li> <li>- Mikä on kilpailijoiden nopeus?</li> </ul>
<b>Joustavuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Säilyykö joustavuutemme ja kuinka varmistamme joustavuuden tu- levaisuudessa?</li> <li>- Millaisia vaihtoehtoja on olemassa?</li> </ul>
<b>Keskinäinen yhteensopi- vuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ovatko nykyiset ja aiottu toimintamuotomme keskenään yhteensopi- pivia?</li> <li>- Onko jakelukanaviemme kesken ristiriitoja?</li> <li>- Kuinka vältämme kanavaristiriidat tulevaisuudessa?</li> </ul>
<b>Riskit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitä riskejä toimintamuotoihin liittyy?</li> <li>- Kuinka voimme suojautua riskeiltä?</li> </ul>
<b>Kokonaistrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onko yrityksen strategia tiedon hankinnan, päätöksenteon, resurs- sien, ajoittamisen, joustavuuden ja markkina-aseman kannalta ta- sapainossa?</li> </ul>

Tutkimukset osoittavat, että yleisimmin valitaan toimintamuoto, jossa toimintaan sitou-  
tuminen on alhaisella tasolla. Tällaisia toimintamuotoja ovat esimerkiksi paikallisen  
agentin käyttäminen ja suora vienti yhteisyrityksen välityksellä. Yrityksen sitoutuminen  
uusiin markkinoihin jää alhaiseksi, koska, yrityksellä ei ole riittävää markkinatuntemus-  
ta ja poliittisen ympäristön tuntemusta. (Liesch et al. 2011, s. 869)

Johnsson et al. (2008, s. 312) listaa erilaisten kansainvälistymisen muotojen etuja sekä  
haittoja neljässä eri kategoriassa. Nämä kateoriat ovat vienti, yhteisyritykset ja allians-  
sit, lisensointi ja suorat investoinnit ulkomaille. Lista on esitetty seuraavassa taulukossa.

**Taulukko 3.** Kansainvälisten toimintamuotojen edut ja haitat (mukaillen Johnsson et al. 2008, s. 312)

Kansainvälistymismuoto	Hyödyt	Haitat
<b>Vienti</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toimitiloja ei tarvita</li> <li>2. Suuruuden ekonomiaa voidaan hyödyntää</li> <li>3. Internetin tai pienten/kokemattomien yritysten kautta voidaan päästä markkinoille</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paikallisuuden hyötyjä ei voida käyttää</li> <li>2. Markkina- ja kilpailijatietoa ei saada</li> <li>3. Välittäjäriippuvuus</li> <li>4. Tuontikaupan velvoitteet kohdemaassa</li> <li>5. Kuljetuskustannukset</li> <li>6. Voi rajoittaa asiakasvaatimuksiin reagointia</li> </ol>
<b>Yhteisyritykset ja allianssit</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investoinnin riskit on jaettu</li> <li>2. Yhdistelmä parhaasta osaamisesta ja resursseista</li> <li>3. Mahdollinen hallinnollinen muoto markkinapenetraatioon</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hyvän kumppanin löytämisen vaikeus ja sopimukselliset haasteet</li> <li>2. Kumppanuussuhteiden hallinta</li> <li>3. Kilpailuedun heikkeneminen jäljittelyn vuoksi</li> <li>4. Rajoittaa muiden kansainvälisten toimintojen integrointia ja koordinoitua</li> </ol>
<b>Lisensointi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sopimuksellisesti varmistettu tuloutus myynnistä ja markkinointioikeus</li> <li>2. Rajoittaa ekonomista ja rahoituksellista riskiä</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hyvän kumppanin löytämisen vaikeus ja sopimukselliset haasteet</li> <li>2. Kilpailuedun heikkeneminen jäljittelyn vuoksi</li> <li>3. Rajoittaa paikallisuuden hyötyjen käyttöä</li> </ol>
<b>Suorat investoinnit ulkomaille</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Täysi kontrolli kapasiteetista</li> <li>2. Mahdollistaa muiden kansainvälisten toimintojen integroinnin ja koordinoinnin</li> <li>3. Yrityskauppa mahdollistaa suoran markkinoille pääsyn</li> <li>4. Uusinvestointi mahdollistaa ympäristön mukaisen kehityksen ja investointiin voi saada tukea kohdemaalta</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merkittävä investointi ja sitoutuminen kohdemaahan, ekonominen ja rahoituksellinen riski</li> <li>2. Yrityskaupan jälkeinen integraatio ja koordinoitua voi olla hankalaa</li> <li>3. Uusinvestointiin kuluva aika ja kulujen hankala ennustettavuus.</li> </ol>

## 2.5 Kansainvälistymisen riskit

Kansainvälistymiseen liittyy monia riskejä sekä mahdollisia ongelmia, joiden tiedostaminen ja huomioon ottaminen on tärkeää heti kansainvälistymisen alkuvaiheesta lähtien. Varsinkaan PK-yrityksillä ei yleensä ole riittävästi tietoa eri maiden kulttuurillisista eroista ja siitä ettei Suomessa käytössä oleva menettelytapa aina sovi ulkomaisille markkinoille. Toinen yleinen ongelma on, ettei panostusta voida tehdä riittävästi ja tu-

loksia odotetaan syntyvän lyhyellä aikavälillä. Ongelmaksi monesti nousee myös markkinoitiosaamisen puute ja passiivisuus vientimarkkinoilla. (Jylhä et al. 1997, s. 188)

Kansainvälistyminen vaatii erikoisosaamista ja sen kokonaisuuden hallinta on tulosta organisaation oppimisesta. Tämän vuoksi kansainvälisille markkinoille pyrkiville yrityksille olisikin eduksi kerätä kokemuksia jo vientiä aloittaneilta yrityksiltä. Todellista kansainvälistä toimintaa ei voida aloittaa ennen kuin kriittinen tietomäärä on ylitetty. On myös osoitettu, että yrityksen avainhenkilöt ovat ensisijaisen tärkeässä roolissa kansainvälistymisessä. Yksilön tai johtoryhmän kunnianhimo, asenteet ja kyvykkyydet vaikuttavat voimakkaasti yrityksen kehityssuuntaan. Suomalaiset yritykset näkevätkin riskiä vähentävinä asioina johdon suuntautumisen kansainvälistymiseen, heidän aiemman tietotaitonsa kohdemaasta sekä hyvät johtamistaidot (Söderqvist et al. 2005, s.7, 55 ; Heinonen et al. 2009 s. 60-61).

Kansainvälistymisen riskienluokittelu vaihtelee suuresti kirjallisuudessa. Maariski ja poliittinen riski tarkoittavat monessa yhteydessä samaa asiaa. Maariski ja poliittinen riski voidaan yleisesti kuvata Kuusela et al. (1998, s.97) mukaan kohdemaasta aiheutuva riskiksi, joka vaikuttaa taloudelliseen kannattavuuteen. Maariskejä Kuusela et al. (1998, s.100) kehottaa tarkkailemaan koko toiminnan ajan, ettei muuttuva ympäristö kaada kansainvälistymishanketta. Tässä työssä maariski määritellään koskemaan kulttuurillisia ja poliittisia erityispiirteitä sekä myös aineettomia oikeuksia ja yrityksen oman toiminnan riskejä.

### **2.5.1 Kulttuuririski**

Kulttuurin ymmärtäminen on tärkeää kansainvälisessä liiketoiminnassa. Kulttuurilliset ominaisuudet määrittävät yhteiskunnan käyttäytymistä, niin yksilö- kuin yritystasollakin. Kulttuurillisiksi osa-alueiksi voidaan laskea yhteiskuntarakenne, sanallinen ja sanaton viestintä, uskonto ja asenteet. Yhteiskunnan hierarkisuus ja yksilön itseohjautuvuus vaikuttaa oleellisesti esimerkiksi ihmisten johtamiseen. Jokainen yhteiskunta luokittelee ihmisiä syntymäpaikan, iän, koulutuksen ja saavutusten mukaan. Tärkeää on ymmärtää miten yhteiskunta käyttäytyy eri luokkien välillä, jotta kohdemaassa osataan tehdä oikeita päätöksiä. Joissakin maissa luokittelu on erityisen suuressa asemassa ja taas toisis-

sa sitä ei tarvitse käytännössä huomioida. (Griffin et al. 1999, s. 329- 337 ; Heinonen et al. 2009 s. 68).

Hyvä kommunikaatio on eittämättä kansainvälistymisen olennainen onnistumisen edellytys. Kielelliset taidot ovat tärkeässä roolissa verkostoitumisessa ja kommunikaation selkeydessä. Soderqvist et al. (2005, s. 7) mukaan pienet ja keskisuuret yritykset eivät normaalisti panosta kielen ja kulttuurin omaksumiseen, vaikka osittain voidaan osoittaa korrelaatio kielen ja kulttuurin osaamisen välillä kansainvälistymisen menestykseen.

Lait eroavat toisistaan maakohtaisesti suhteellisen paljon. Siviililaki määrittelee mitä saa tehdä ja mitä ei saa tehdä. Uskonnolliset lait määrittävät vallassa olevien uskonnollisten tulkintojen ja käytäntöjen mukaan. Uskonnollisten lakien tulkintoja voi tehdä esimerkiksi pyhät miehet, joiden vallassa on määrittää laittomuuden rajat tulkintansa mukaan. Uskonnolliset lait voivat aiheuttaa mielenkiintoisia ongelmia yrityksille. Kommunististen ja diktaattorijohtoisten maiden lait määrittävät usein byrokraattiseksi lakijärjestelmäksi. Byrokraattinen lakijärjestelmä voivat vaihdella tilanteen mukaan, minkä katsotaan olevan parasta omalle maalle. (Griffin et al. 1999, s. 291- 295)

Liiketoimintakulttuurin osaamattomuus aiheuttaa toiminnalle riskiä, joten kansainvälistyvän yrityksen on tunnettava maan toimintatavat. Liiketoimintakulttuurin tuntemus käsittää maakohtaisen ja teollisuuden alan liiketoimintaetiikat (Scholtens et al. 2007, s. 281). Scholtens et al. toteaa tutkimuksessaan (2007, s. 281), että liiketoimintakulttuurin osaamattomuus voi johtaa yrityksen tuotteiden heikkoon hyväksyttävyyteen ja suurempiin kuluihin resurssien hankinnassa. Söderqvist et al. (2005, s.56, 31) tutkimuksen mukaan monet suomalaiset yritykset ovat nähneet liiketoimintakulttuurin tuntemuksen tärkeänä.

### **2.5.2 Poliittiset riskit**

Agarwal et al. (2007, s.166) toteaa, ettei poliittisen riskin yleisesti hyväksytyä määritelmää ole olemassa. Griffinin et al. (1999, s. 309) mukaan poliittiset riskit voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan, joita ovat omistusriskit, operationaaliset riskit ja siirrosriskit. Neljänneksi riskiksi voidaan nostaa yleiset poliittiset riskit (Tiusanen 2010). Tässä työssä käytetään Griffinin määritelmää poliittisista riskeistä täydennettynä Tiusasen lisäyk-

sellä yleisistä riskeistä, jotta saavutetaan mahdollisimman hyvin jäsenneily ja kattava katsaus riskeihin.

### ***Yleiset poliittiset riskit***

Yleisiksi poliittisiksi riskeiksi voidaan lukea maan yleinen epävakaus, hallinnon epävakaus sekä muiden ulkopuolisten valtioiden aggressiivisuus maata kohtaan. Maan yleinen epävakaus voi johtaa pahimmillaan vallankumoukseen, joka voi vahvasti vaikuttaa omistuksiin ja toimintaan kyseisessä maassa. Hallinnon epävakaus tarkoittaa hallinnon horjuvaa asemaa ja hallinnon vaihtumisen yhteydessä voi toimintamallit muuttua oleellisesti yrityksen kannalta. Muiden valtioiden aggressiot yleensä toteutuvat vientirajoitteina, joiden rikkomisella on mahdollisesti vaikutusta kauppaan muiden valtioiden kanssa. (Tiusanen 2010)

### ***Omistamisen poliittiset riskit***

Omistamisen poliittiset riskit aiheutuvat valtion pakkotoimista eli omaisuuden takavarikoinnista tai pakkolunastuksesta (Griffin et al. 1999, s. 310). Tällöin yritys menettää tekemänsä panostuksen joko kokonaan tai pientä korvausta vastaan. Samalla luonnollisesti häviävät kaikki tulevaisuuden tuotot. Omistukseen liittyvät riskit toteutuvat suhteellisen harvoin, mutta toteutuessaan niistä aiheutuu todella suurta haittaa yritykselle.

### ***Operatiiviset poliittiset riskit***

Operatiivisia riskejä ovat erilaiset kaupan esteet, joita luodaan esimerkiksi kotimaan kansantalouden tai teollisuuden suojaamiseksi (Griffin et al. 1999, s. 112, 210). Kaupan esteitä ovat esimerkiksi Tariffit eli kansainväliseen kauppaan asetettuja veroja, joita voidaan kohdistaa tuontiin, vientiin tai maan kautta kulkevaan tavarahan. Tuontitariffit vaikuttavat nostavasti ulkomailta toimitettavaan tavarahan ja siten heikentää ulkomaisten toimijoiden kilpailukykyä. Agarwal et al. (2007, s.166) toteaa, että tariffisääntelyn vähentyessä ovat muut markkinoille tulon esteet lisääntyneet. Tuontikauppaa voidaan rajoittaa myös kiintiöillä, joilla rajataan tuontihyödykkeiden määrää tietyinä ajanjaksona. Muita operatiivisia riskejä ovat esimerkiksi työvoiman hinnoittelu suhteessa tehokkuuteen sekä ammattiliittojen valta ja vaikutusmahdollisuudet, syrjivät tuote- ja testausstandardit, pääsyn rajoittaminen vallitsevaan jakeluverkostoon, monopoleja tukevat julkisen sektorin hankintamenettelyt, paikallistuottajavaatimukset, määräysten kontrollointi esimerkiksi lisensein ja investointikontrolli. (Griffin et al. 1999, s. 213- 220 ; Tiusanen 2010).

### ***Poliittiset siirrosriskit***

Yrityksen varoihin liittyvät siirrosriskit kohdistuvat valuutan arvoon, varojen siirtämiseen kotimaahan, rojaltien saamiseen ja ylimääräisiin maksuihin (Griffin et al. 1999, s. 224; Tiusanen 2010). Valuuttakontrollilla pakotetaan tuontia harjoittavat yritykset keskuspankin kontrolloimaan valuuttakurssiin, joka on yleensä epäedullinen kansainvälisille yrityksille. Siirrosriskeihin kuuluu kauppojen tekeminen ulkomaan valuutassa, jonka arvo voi vaihdella ennen maksujen maksamista. Ero voi olla niin suuri, että koko kaupan tuotto menetetään. Valuutan arvon heilahteluun vaikuttaa moni asia, kuten esimerkiksi korkotasot, valuutan devalvointi, inflaatio, maksusuoritusten tasapainoisuus, maan taloudellinen ja poliittinen tasapaino. Valtioilla on mahdollisuus rajoittaa vapaata varojen siirtoa maan rajojen ulkopuolelle. Tämä hankaloittaa esimerkiksi voittojen kotiuttamista emoyhtiöön. Voitot voivat myös jäädä oletettua pienemmiksi korkean verotuksen vuoksi. (Griffin et al. 1999, s. 195, 224, 310)

### **2.5.3 Aineettomat oikeudet**

Aineettomaan omaisuuteen sisältyvät patentit, tekijänoikeudet, tuotemerkit ja brändi ovat tärkeitä monille yrityksille. Aineeton omaisuus voi helposti hävitä tai vaurioitua, mikäli valtiot eivät pakota yrityksiään noudattamaan omistusoikeuksia. Monet kansainväliset sopimukset yrittävät varmistaa aineettomien oikeuksien pysymisen oikealla omistajallaan. Kuitenkaan kaikki valtiot eivät ole näitä sopimuksia allekirjoittaneet ja aina myöskään allekirjoitus ei takaa oikeuksien kunnioittamista. Ahokkaan et al. (2002 s.21) mukaan Kansainvälisessä toiminnassa tuotteet voidaan kopioida suhteellisen nopeastikin. Esimerkiksi Kiinan valtio on omistanut monta tehdasta, joissa tehdään piraattituotteita. Laitkaan eivät ole aina johdonmukaisia ja joissakin maissa sallitaan tuotteiden parannukset, kun taas toisissa maissa niitä ei sallita. Lisäksi hallinnolliset toimet voivat jarruttaa aineettoman omistusoikeuden saamista. Esimerkiksi Japanissa ulkomainen hakemus käsitellään neljä kertaa hitaammin kuin kotimainen (Griffin et al. 1999, s. 305-307)

Tavaramerkkien rekisteröinti ja brändit voivat olla ongelmallisia kansainvälisessä liiketoiminnassa. Kun yrityksen tavaramerkki tai brändi saavuttaa suosioita omassa kotimaassaan, sen usein havaitsee myös jo ulkomainen taho. Tästä johtuen on tapauksia, että yrityksen mennessä samalla tavaramerkillä kansainvälisille markkinoille havaitaan,

että nimi on jo rekisteröity kyseiseen maahan. Ulkomainen yritys voi tosin luopua merkin omistusoikeudesta, mikäli saa siitä riittävän korvauksen. (Griffin et al. 1999, s. 306)

#### **2.5.4 Muut riskit**

Osaamattomuus johtamisessa on riski kansainväliselle toimittajalle ja johtaminen tulisi-kin sopeuttaa yrityksen strategiaan. Johtaminen voi olla kotimarkkinakeskeistä, markkinakeskeistä tai aluekeskeistä. Kotimarkkinakeskeisessä johtamisessa kansainvälisiä markkinoita koskevat päätökset perustellaan kotimaan markkinoiden kokemuksilla. Markkinakeskeinen johtaminen ohjaa tekemään päätökset kussakin maassa erikseen kerätyn tiedon pohjalta, jolloin päätökset perustuvat paikalliseen tietoon. Aluekeskeisen toimintatavan ohjureina toimivat suuremmat aluekokonaisuudet ja standardit. Suurin merkitys on siis standardeilla, joiden hallinta on yleensä muutamilla suurilla toimittajilla. Näiden globaalien toimittajien toimintatavat luovat puitteet myös PK-yritysten toiminnalle. (Ahokangas et al. 2002, s. 17-19)

Henkilöstön saatavuus voi olla riski kansainvälistyvälle PK-yritykselle. Isommilla yrityksillä on enemmän vetovoimaa saada osaavaa henkilökuntaa ja oman kotimaan henkilöstön kotimaasuuntautuneisuus voi hankaloittaa rekrytointia. Myös tuotteet on normaalisti muokattava paikallisten vaatimusten mukaisiksi ja on mahdollista, että tuotteet tuodaan markkinoille epäkypsinä, jolloin törmätään tuotehallinnan riskiin. Lisäksi asiakas saattaa olla lojaali aikaisemmille toimittajille ja markkinat niin pienet, että ne kyllästyvät todella nopeasti (Ahokangas et al. 2002, s. 21)

### **2.6 Riskien hallinta ja arviointi**

Riskit vaarantavat toimintoja ja uhkaavat toimintojen tuloksia. Esimerkiksi yrityksiä voivat kohdata onnettomuudet, markkinoiden muutokset, virhearvioinnit ja niin edelleen. Riskiin liittyy siten tappion mahdollisuus ja menettämisen uhka. Yrityksen on sopeutettava toimintansa riskeihin, sillä yrityksen on pärjättävä valitsemisissaan toiminnoissa. Riskejä hallitaan yleisesti välttämällä riskialtista toimintaa tai ottamalla tietoinen riski. Riskien suhteen on myös normaalia, että luotetaan hyvään onneen ja mahdollisesti yhteiskunnan apuun. Riskien hallintaan kuuluu kuitenkin myös suojautumista, vahingon rajoittamista sekä siirtämistä esimerkiksi vakuutuksin. Kuusela et al. (1998, s.25) nostaa



esiin optimin suojautumisen eli vahingon minimoiminen järkevään ja kustannustehok-  
kaaseen rajaan saakka. (Kuusela et al. 1998, s. 15-18)

Riskienarviointimallin tulee olla riittävän yksinkertaista ja selkeää hyvän lopputuloksen saamiseksi. Arviointimallin on oltava helposti kommunikoitava ja mallin tulee tukea strategista päätöksentekoa sekä auttaa päätöksenteon priorisoinnissa. Riskien arviointi jaetaan kahteen vaiheeseen, joita ovat kvalitatiivinen, eli laadullinen vaihe ja kvantitatiivinen, eli määrällinen vaihe. Laadullisessa tarkastelussa pyritään keskittymään keskeisiin riskitekijöihin ja määrällisessä tarkastelussa riskitekijöiden esiintymistodennäköisyyksiin ja seurauksiin. (Hallikas et al. 2003, s 46)

### **2.6.1 Kulttuuririskin hallinta**

Maakohtaista tietoa on saatavilla monista eri lähteistä ja monenlaisia koulutusohjelmia on saatavilla, joten periaatteellinen kulttuurituntemus on suhteellisen helppoa saavuttaa. Paras kulttuurillinen osaaminen saavutetaan oleilemalla maassa jonkin aikaa ja kommunikoimalla paikallisten kanssa. Kulttuurin omaksuminen on kuitenkin aina kiinni myös henkilökohtaisista ominaisuuksista. On myös muistettava, että ulkomaalaisen yrityksen edustaja on aina ulkomaalainen verrattuna asiakkaaseen. Omien kokemuksiansa perusteella Brown (2007, s.8) ohjeistaa tutustumaan kunnolla esimerkiksi tapaamisen vaatimiin käyttäytymissääntöihin. Tällaisia ovat esimerkiksi tervehtiminen, istumajärjestys, lounastaminen, erilaiset etiketit ja neuvottelujen yhteydessä tehtävät tarjoukset sekä niihin vastaaminen. (Griffin et al. 1999, s. 358).

Asenne- ja käyttäytymiskulttuuri on huomattavasti monimutkaisempaa kuin maakohtainen kulttuuritieto. Ihmisten stereotyypittäminen on hyvin yleinen virhe kansainvälisessä liiketoiminnassa (Griffin et al. 1999, s. 518). Johtamisen ja lakituntemuksen kannalta hyödyllistä voisi olla kokemusten hankinta jo maassa toimineilta samasta kulttuurista lähtöisin olevilta yrityksiltä. Perehtyminen markkinoihin auttaa yritystä hallitsemaan kulttuuririskiä ja estämään kriisejä kumppanuussuhteissa. Olimpia et al. (2007, s. 156) näkeekin markkinoihin perehtymisen ensisijaisen tärkeänä kumppanuussuhteissa, jolloin markkinaorientaatio auttaa yritystä ymmärtämään kumppanin tarpeita ja vähentämään etäisyyttä kumppaneiden välillä sekä parantamaan tuloksia.

## 2.6.2 Poliittisten riskien hallinta

### *Yleiset poliittiset riskit sekä omistamisen poliittiset riskit*

Yleiset maakohtaiset riskit ovat hyvin laaja-alaisia vaikutuksiltaan. Tämän vuoksi niihin on vaikea varautua. On olemassa kuitenkin tiettyjä mahdollisuuksia selvittää kuinka todennäköistä riskin toteutuminen voi olla. Agarwal et al. (2007, s.168-169) toteaa esimerkiksi talouden kehitymisasteen olevan yksi tapa arvioida esimerkiksi vallankumouksen todennäköisyyttä. Talouden kehitymisasteen arvioinnissa käytetään tekijöinä tulotasoasukasta kohden, hintaindeksiä, tulojen jakautumista väestön kesken ja taloudellista kasvua. Riskiä vähentävät hyvä tulotaso ja talouden kasvu.

Valtiot toimivat eri tavalla demokratian näkökulmasta. Tämän vuoksi demokratian aste on hyvä keino arvioida kuinka hyvin maan johto toimii yleisen oikeudenmukaisuuden nimissä. Korkea demokraattisuuden aste kertoo talouden maan olevan dynaamisempi ja siten pystyy paremmin täyttämään väestön odotukset ja tyytyväiset ihmiset ryhtyvät harvemmin ääritarkoituksiin. Demokraattiset maat ovat kuitenkin hieman epävakaampia kuin totalitaariset maat. On kuitenkin osoitettavissa, että totalitaarisissa maissa investoijat menettävät useammin panoksensa poliittisista syistä kuin demokraattisissa maissa. Eräs yleisten riskien hallintamenetelmä on tutkia kohdemaan toimia muiden valtioiden kanssa. Esimerkiksi yhteistyö ja konfliktiherkkyys oman kotimaan ja kohdemaan välillä voi vaikuttaa oleellisesti toimintaan kohdemaassa. (Agarwal et al. 2007, s.168-169)

### *Operationaaliset poliittiset riskit*

Yritykset kohtaavat miltei aina joitakin operatiivisia riskejä kansainvälisessä toiminnassaan ja niihin varautumattomalle yritykselle voi koitua suuriakin tappioita. Yleisellä tasolla kohdemaan tekijöistä olisi hyvä tutkia ainakin protektionismin taso, maan talous verrattuna velkoihin, poliittinen stabiliteetti ja byrokratian aste. Protektionismin taso käsittää tuontirajoitteet, kuten tariffit ja määrärajoitteet, kotimaisen hyödykkeen ostorajoitteet ja paikallistuottajavaatimuksen. Näillä tekijöillä on mahdollista arvioida todennäköisyyttä erilaisille suojausmekanismeille myös tulevaisuudessa kohdemaassa. Mikäli maa on kovin velkaantunut, on sillä vaara joutua neuvottelemaan velan hallinnastaan investointipankkien ja muiden valtioiden kanssa. Näiden neuvottelujen tulosta on miltei mahdotonta ennustaa ja velkajärjestelyillä voi olla poliittisia, sosiaalisia ja taloudellisia seurauksia. Poliittisesti stabiili maa pysyy myös yritysten kannalta stabiilina, jolloin

myös verotus, tuontirajoitteet ja poliittinen sitoutuminen markkinatalouteen on merkittävää. Nämä tekijät helpottavat yritysten toiminnan ennustettavuutta maassa. Byrokratian astetta voidaan arvioida esimerkiksi arvioimalla punaisen nauhan (red tape) tasoa kohdemaassa, joka kuvaa hallinnon toiminnan tehokkuutta. Alun perin punaisen nauhan termi on syntynyt, kun on tarkasteltu dokumenttikokonaisuutta, joka on sidottu punaisella nauhalla yhteen. (Agarwal et al. 2007, s.168-169)

### ***Poliittiset siirrosriskit***

Agarwal et al. (2007, s.168-169) toteaa valuutan vaihtokurssin stabiilisuuden kuvaavan kohdemaan hallituksen mahdollista halua muuttaa esimerkiksi ulkomaankauppapolitiikkaansa. Yleisesti epävakaa valuutan voidaan todeta olevan riskitekijä kansainvälistä kauppaa tekeväälle yritykselle. Griffin et al. (1999, s. 655) on havainnut myyjän ja ostajan välisen valuuttaeron aiheuttavan yleensä aina erimielisyyksiä, koska molemmat suosivat omaa valuuttaansa. Ongelman voi ratkaista käyttämällä esimerkiksi kolmatta valuuttaa yhteisenä valuuttana. Valuuttakurssiriskiä voidaan myös torjua erilaisilla strategioilla, joissa esimerkiksi ostetaan tulevaisuuden valuuttaa tai valuuttaoptioita (Griffin et al. 1999, s. 670). Yritys pystyy siis monilla keinoilla suojautumaan myös valuuttariskiä vastaan, mikäli keinovalikoima on tiedossa.

Ostajan maksukyky on kriittinen tekijä ulkomaankaupassa. Tämän vuoksi ostajan taloudellinen tilanne olisi tarkastettava esimerkiksi luottoluokituksesta ja huonon maksukyvyn omaavan ostajan kanssa kauppaa tehdessä olisi aiheellista vaatia maksutapaa, joka vähentää riskiä. Tällaisia maksutapoja voivat olla ennakkomaksu, avoin tili, pankkien ja elinkeinoelämän kehittämän dokumenttimalliston (document collection), luottokirje, luottokortti ja vastakauppa. (Griffin et al. 1999, s. 655-663)

Pääoman kotiuttaminen voi joissakin tapauksissa olla hankalaa pääoman siirrosrajoitteiden vuoksi. Pääoman siirron rajoittamisesta päättävät isäntämaan hallitus tai sitä joudutaan rajoittamaan ulkoisten pakotteiden vuoksi. Pääoman siirrosrajoitteet ovat suuntaa antavia isäntämaan hallituksen halusta puuttua markkinoihin vaikeassa taloudellisessa tilanteessa tai ulkoisen paineen alla tulevaisuudessa. (Agarwal et al. 2007, s.168-169)

### **2.6.3 Yrityspalveluorganisaatiot ja kansainvälistymistuet**

Monet suomalaiset organisaatiot tukevat yritysten kansainvälistymistä. On kuitenkin todettu, että näitä palveluita käytetään suomalaisten PK-yritysten toimesta yllättävän vähäisesti. Vain muutamia palveluja esimerkiksi Finpro:lta käytetään säännöllisemmin yritysten keskuudessa. Useimmiten käytön vähäisyys johtuu heikosta palveluiden markkinoinnista, joka johtaa tiedon puutteeseen palvelun olemassa olost. Yritykset ovat myös hieman skeptisiä palveluiden hyödyllisyyteen ja siten harkitsevat käyttöä tarkasti. (Söderqvist et al. 2005, s.40-45)

Palveluorganisaatioiden välittämät tuet ja koulutus ovat olennaisia tiedonlähteitä kansainvälistymistä toteuttavalle tai harkitsevalle yritykselle. Palveluita ja tukia hyödyntämällä kansainvälistymisen yrityskohtaista riskiä voidaan madaltaa. Tunnetuimpia kansallisia kansainvälistymisen tukilaitoksia ovat Finpro, Tekes sekä TE-keskukset. Liitteessä 1 on listattu eri tukimuotojen tuen myöntäjät, tukikohteet sekä tuen laatu.

## **2.7 Markkina-analyysi**

Luostarinen (1978, s 43) kuvaa markkina-analyysin tarkoituksen olevan selvittää yrityksen vientiedellytykset. Luostarinen on muodostanut käsityksensä vuosia sitten, mutta sen voidaan todeta pitävän suhteellisen hyvin edelleen paikkansa. Markkina-analyysi voidaan suorittaa alustavasti tutkimalla toisten keräämiä ja julkaisemia tietoja ja saadun tiedon perusteella voidaan valita maa tarkemman kenttätutkimuksen kohteeksi. Yrityksestä käsin tehtävässä markkina-analyysissä voidaan selvittää markkinoiden yleiset olosuhteet, joita ovat mm. talouselämä, poliittinen tilanne, uskonto, ilmasto, kieli. Tämän lisäksi tietoa kerätään markkinaolosuhteista, joihin kuuluu kulutus, kysyntä, kilpailu, kaupan rakenne ja organisaatio. Myös tuontitullit, tuontirajoitukset, lainsäädäntö sekä tuonti- ja vientitilastot voidaan selvittää yrityksestä käsin. Saatavien tietojen tarkkuus vaihtelee luonnollisesti maasta riippuen. Kerätyn aineiston perusteella tehdään alustava päätös tarkemman tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkempaan markkina-analyysiin päädyttäessä aloitetaan kenttätutkimus kohdemaassa. Kenttätutkimuksen laajuus riippuu tarvittavasta tietomäärästä ja saatavilla olevista resursseista sekä tutkimukseen käytettävissä olevasta ajasta. Tyypillisesti kenttätutkimuksessa selvitetään monia eri osa-alueita, kuten taulukossa 4 on esitetty. (Luostarinen 1978, s 44)

**Taulukko 4.** Kenttätutkimuksen osa-alueet (mukaiillen Luostarinen 1978, s 45)

Kenttätutkimuksen osa-alue	Osa-alueen tiedontarve
<b>Tuotetutkimus</b>	Kilpailevien tuotteiden hinta, tuotantokustannukset, laatu sekä tuotteelle asetetut viranomais määräykset.
<b>Kilpailutilannetutkimus</b>	Selvitetään pahimmat kilpailijat, koko, maine, markkinaosuus, kapasiteetti, ja taloudellinen tilanne
<b>Jakelututkimus</b>	Selvitetään mahdolliset jakelutiet ja kustannukset
<b>Menekinedistämistutkimus</b>	Minkälaisia markkinointikeinoja on käytettävissä ja mitä kilpailijat käyttävät sekä kuinka paljon markkinointiin olisi panostettava.
<b>Kuluttajatutkimus</b>	Selvitetään ketkä ovat tuotteen kuluttajia, kuinka paljon kuluttajia on, minkä ikäisiä he ovat jne.
<b>Ostotapatutkimus</b>	Miten ostetaan, mistä ja miksi
<b>Mielipidetutkimus</b>	Mitä kuluttajat ajattelevat tuotteesta ja minkälaisia toivomuksia heillä on tuotteen suhteen.
<b>Kulutustutkimus</b>	Selvitys minkälaisia kulutustapoja on ja miten niihin voidaan vaikuttaa.
<b>Kuljetustutkimus</b>	Tutkitaan mahdolliset kuljetustavat ja kuljetuskustannukset
<b>Korrelaatiotutkimus</b>	Pyritään selvittämään tuotteen kysynnän kehitys ja suunta
<b>Trenditutkimus</b>	Selvitetään alan kehitys tähän asti, mihin suuntaan kehitys on menossa ja hintojen kehitys pidemmällä tähtäimellä.

Äijö (2008, s.84) laajentaa markkinoiden selvityksiä ja analyysyjä koskemaan mm. myös oman yrityksen analyysiä valmiuksista kansainväliseen toimintaan. Nämä tiedot soveltuvat parhaiten strategisten johtopäätösten tekoon kokonaisstrategiaprosessissa kilpailustrategian laatimiseksi. Tämän työn tarkasteluaajuus rajoittuu selvityksiin ja analyysihin ja strategiaprosessi kuvataan ainoastaan hahmottamaan kokonaisuutta.

**Kuva 4.** Strategiaprosessi kilpailustrategian laatimiseksi (Äijö 2008, s.84)

Äijö (2008, s.87) korostaa tiedon oikean laadun ja määrän tarpeen hahmottamista yrityksen kannalta kustannuksien ja väärän strategisen päätöksen kustannuksien suhteessa. Äijön (2008, s.90) näkemyksen mukaan kansainvälisen kilpailustrategian pohjaksi olisi hankittava vähintään liitteessä 2 kuvatut selvitykset ja analyysit.

Kansainvälisten markkinoiden viehättävyyden arviointiin käytetään Johnsson et al. (2008, s. 307-311) mukaan PESTEL ja CAGE viitekehyksiä. PESTEL viitekehys tarkastelee kohdemaan tilannetta poliittisesta, ekonomisesta, sosiaalisesta, teknologisesta,

ekologisesta ja laillisesta näkökulmasta. Kansainvälistä markkinaa arvioidessa varsinkin poliittinen, ekonominen, sosiaalinen ja laillinen näkökulma ovat erityisen tärkeitä. CAGE viitekehys arvioi kohdemarkkinaa etäisyyden avulla etäisyyttä kulttuurillisesti, hallinnollisesti ja poliittisesti, maantieteellisesti sekä ekonomisesti. Tässä työssä ei erikseen tarkastella kansainvälistymistä näiden viitekehysten avulla, koska niiden sisällöllinen tarkempi käsittely ei tuo oleellisesti uusia näkökulmia riskien ja markkina-analyysin kautta tapahtuvaan tarkasteluun.

### 3 Yhteistyökumppanin valinta

Yritysten toimintaympäristölle nykyään on tyypillistä aiempaa laajemmat markkinat sekä tuotteiden nopeampi uusiutuminen ja monimutkaistuminen. Nämä vaatimukset merkitsevät suurille yrityksille tai yrityskokoonpanoille etua, koska vain ne pystyvät riittävään resursointiin pystyäkseen täyttämään kasvavat vaatimukset. Vastatakseen markkinoiden vaatimuksiin on pienempien yritysten tehtävä yhteistyötä eli verkostoiduttava. Nykyään kansainvälistymisen yhteydessä voidaan harvoin puhua yksittäisen yrityksen menettelyistä. (Pirnes 2002, s. 9; Fonfara, 2011, s. 6; Hallikas et al. 2003, s. 15)

Verkostoitumisella tarkoitetaan yritysten ja organisaatioiden erilaisia yhteistyömalleja, joissa voi olla mukana useita eri tahoja. Verkosto voi syntyä esimerkiksi yrityksen toimintojen ulkoistamisesta tai sitten toimittajan koon kasvattamisesta, mikä samalla merkitsee suurempia toimitettavia kokonaisuuksia. Yhteistyön taso vaihtelee vapaaehtoisesta toiminnasta aina tiukasti määriteltyihin yhteistyösääntöihin ja sen muoto ja muodollisuus vaihtelevat maakohtaisesti. Verkosto muodostuu toisiinsa luottavista organisaatioista, joilla on taloudellista tai sosiaalista vuorovaikutusta tai molempia. (Pirnes 2002, s.7; Fonfara, 2011, s. 8; Hallikas et al. 2003, s. 13-15)

Varis (2004, s.27) määrittelee väitöskirjassaan kumppanuustermin kattamaan erilaiset yhteistyömuodot, joissa päivittäisiä liiketoiminta-aktiviteetteja koordinoidaan perustuen formaaliin tai epäformaaliin ymmärrykseen osapuolten välillä. Tämä määritelmä vastaa myös onnistuneen verkostoitumisen määritelmää, jossa organisaatiot ovat aloittaneet yhteistyön.

Verkostoitumisella tavoitellaan parempaa tietotaitokokoonpanoa tai edullisempaa tuotantomallia tai molempia. Yhdistämällä eri yritysten osaamista arvoketjuksi asiakkaan edun mukaisesti, voidaan rakentaa todella kilpailukykyinen järjestelmä perinteisiin tuotantomalleihin verrattuna. Verkosto tarjoaa parhaimmillaan joustavuutta, kustannustehokkuutta ja nopeaa läpäisyäikää. Verkostoitumalla on mahdollisuus muuttaa yrityksen, varsinkin päähankkijan, osa kiinteistä kustannuksista muuttuviksi kustannuksiksi ja työnjakoa voidaan tiivistää koko ajan. Verkosto syntyykin yleensä pidemmän aikajak-

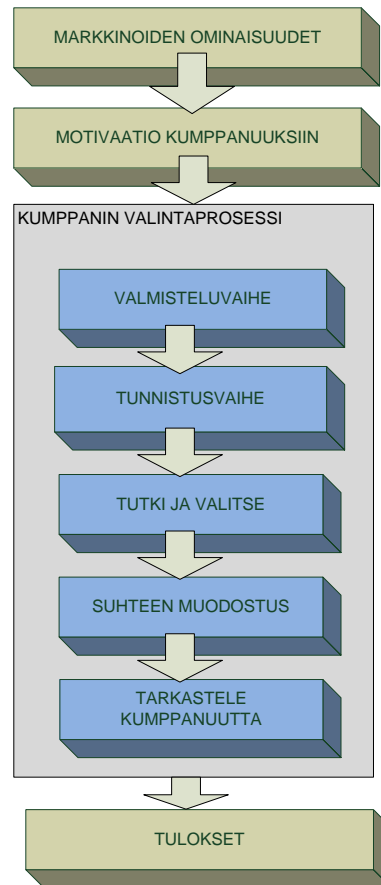
son aikana yritysten oppimisprosessina, jossa itsenäisyys vaihtuu verkostoon ja yritysten väliseen riippuvuuteen. Onnistuneen verkostoitumisen edellytyksenä on, että lopputuloksena on kaikkien osapuolien kannalta parantunut tilanne verrattuna itsenäiseen toimintaan. Fonfara (2011, s. 9) muistuttaa vielä, että vaikka yhteistyöverkostoa voi jokin yritys johtaa, ei verkostoa pysty omistamaan yksikään verkoston jäsenistä. Verkoston vaikutusmahdollisuudet ovat yrityksen omistamassa osaamisessa ja osaamisen merkittävyudessa yhteistyökumppaneihin nähden. (Pirnes 2002 s.10; Hallikas et al. 2003, s 13)

Ahokangas et al. (2002, s. 48) listaa, että yritysten välinen yhteistyö voi olla mitä tahansa ostajan ja myyjän suhteista aina syvään kumppanuuteen, jossa voi olla mukana useita eri osapuolia. Kansainvälistä yhteistyötä voidaan tehdä kotimaassa tai ulkomailla, kotimaisten tai ulkomaisten yrityksen välillä ja kaikenkokoisten toimijoiden kanssa. Yhteistyö voi käsittää mitkä toiminnot tahansa. Ahokangas jatkaa kuvaten yritysten välisen yhteistyön ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat yhteistyön lopputulokseen. Eräs ominaispiirre on se, että yhteisillä toimilla on yhteinen tavoite. Kaikki osapuolet ovat myös erillisiä toisistaan ja niillä on oma identiteetti. Yritysten rahavirrat liittyvät kustannusten sekä tuottojen siirtämiseen yritysten välillä ja lisäksi johtaminen on yhteistä ja toiminta on pitkäkestoista, jossa resursseja voidaan yhdistää sekä jakaa.

Yhteistyökumppanin kanssa voidaan myös kilpailla samanaikaisesti kun yhteistyötä tehdään. Yhteistyön ja kilpailun hallitsemisen ydinasioita ovat oman oppimiskyvyn, resurssien ja osaamisen siirron, sekä neuvottelu- ja sopimusosaamisen hallinta. Tärkeää on myös määritellä yhteistyöorganisaation oppimistavoitteiden asettaminen, organisaation läpinäkyvyys kumppanien välillä sekä yhteistyöorganisaation vastaanottoherkkyys ja joustavuus. (Ahokangas et al. 2002, s. 50)

Kumppanin valintaprosessiin liittyy useita vaiheita, joista tärkein vaihe on kumppanin valinta. Käytännössä prosessi on iteratiivinen ja vaiheet ovat osittain päällekkäisiä. Prosessin ensimmäinen vaihe on kumppanuuden tarpeen tunnistaminen. Nämä tarpeet ovat sidoksissa markkinoiden ominaisuuksiin ja motivaatioon muodostaa kumppanuuksia. Valintakriteeristö liittyy olennaisesti potentiaalisten kumppaneiden tunnistamiseen. (Varis 2004, s.20-21)





**Kuva 5.** Partnerin valintaprosessin viitekehys (mukaillen Varis 2004 s. 20).

Tässä työssä keskitytään enimmäkseen markkinoiden ominaisuuksiin, kumppanuuksien muodostamisen motivaatioihin sekä tunnistusvaiheeseen, jossa tarkastellaan mitä asioita kumppanuudessa on huomioitava sekä millaista tietoa kumppaniyrityksistä olisi tarpeen kerätä. Valmisteluvaiheeseen kuuluvat strategisen kumppanuustarpeen tunnistaminen, valintatiimin muodostaminen ja ylimmän johdon tuki sekä tunnistusvaiheen jälkeiset prosessin vaiheet jäävät tämän työn tarkastelukokonaisuudessa vähäiselle osalle.

### 3.1 Erilaiset yhteistyömuodot

Yhteistyön muodollisuus on selkeästi ulospäin erottuva verkoston ominaisuus. Yhteistyön juridinen sitovuus ja muoto vaihtelee löyhästä liitoksesta erilaisiin muodollisempiin yritysjärjestelyihin. Oleellisinta on minkä tyyppiset siteet pitävät ryhmää koossa. On myös muistettava, että yhteistyö on henkilöiden välistä toimintaa ja nämä suhteet monesti ovatkin yhteistyön lähtökohta. Erilaiset juridiset sopimukset ja yritysjärjestelyt

ovat nousseet tärkeiksi keinoiksi turvata yrityksen tekemät panostukset varsinkin kansainvälisissä yhteistyömalleissa. (Pirnes 2002, s.14)

Yritysten välisen yhteistyön perusmalleiksi Pirneksen (2002 s.14) teoksesta voidaan erotella kehittämisrengas, yhteistyörengas, projektiryhmä, yhteisyritys eli joint venture, yhteisyksikkö, ulkoistaminen, franchising ja kumppanuus. Jylhä et al. (1997 s. 185) täydentävät listaa lisensoinnilla.

### **3.1.1 Kehittämisrengas**

Kehittämisrengasta käyttävät erityisesti pienet yritykset. Sen puitteissa yrittäjät kokoontuvat toistensa luokse vuorotellen. Isäntäyritys esittelee toimintaansa ja nostaa esille havaitsemiaan kehityskohteita sekä ongelmakohtia. Muu ryhmä pyrkii esittämään parannusehdotuksia, kritiikkiä sekä virikkeitä isäntäyritykselle. Kehittämisrengastoiminta onnistuu parhaalla tavalla, mikäli yritykset ovat riittävän samankaltaisia, mutta eivät kilpaile keskenään. (Pirnes 2002 s.14-16)

### **3.1.2 Yhteistyörengas**

Yhteistyörengaan toiminnassa vaatimuksena on jokin yhteinen etu ja usein se onkin yhteinen resurssi, johon kaikilla on käyttöoikeus. Yritykset eivät esiinny ulospäin yhdessä ja niiden ei voida sanoa harjoittavan yhteistä liiketoimintaa. Yhteinen resurssi voi olla yhteinen vientipäällikkö, talouspäällikkö tai muu asiantuntija. Yhteisenä resurssina voi olla myös toimitilat, koneet ja laitteet tai logistiikka. (Pirnes 2002 s.16-17)

Yhteistyörengasta hyvänä esimerkkinä on vientirengas, jossa markkinointiponnistelut yhdistetään (Jylhä et al. 1997 s. 188). Tällöin ulkomaankaupasta aiheutuvat kustannukset voidaan jakaa osallistujien kesken (Pirnes 2002 s.17). Ahokangas et al. (2002, s. 50) listaa vientirenkaiseen liittyviksi ongelmiksi kustannusten ja tuottojen jakamisen, operatiivisten toimintojen hoitamisen ja yhteisten intressien löytämisen.

### **3.1.3 Projektiryhmä**

Projektiryhmän toiminnassa tunnusmerkkejä ovat selkeä työnjako ja yhteiseksi koettu liiketoiminta. Yritykset edustavat myös ulospäin yhteistä liiketoimintakokonaisuutta. Projektiryhmä toimiikin selkeästi strategisemmalla tasolla kuin kehittämisrengas ja yhteistyörengas. Projektiryhmä on eräänlainen strateginen allianssi, jolla voi myös olla

yhteinen nimi. Esimerkiksi lentoyhtiöt muodostavat keskenään strategisia alliansseja. Projektiryhmän tavoitteena on osaamista yhdistelemällä parantaa kilpailuetua. Osaamisen yhdistämisestä on saatavilla synergiaetuja, mutta myös suurempaa kapasiteettia. Kustannusetuja saavutetaan keskittymällä kunkin yrityksen osalta omaan ydinosaamiseen. (Pirnes 2002, s.18-19)

### **3.1.4 Yhteisyritys**

Yhteisyrityksen perustajayritykset osallistuvat strategian määrittelyyn sekä johtamiseen. Panostukset yhteisyritykseen ovat yleensä strategisia, riskipitoisia, uutta luovaa ja hyödyt saavutetaan vasta pitkällä tähtäimellä. Yhteistyön tehtävänjako vaihtelee täydellisestä lähes olemattomaan, vaikka yhteistyömalli on formaalinen. Formaali yhtiöjärjestys tarvitaan takaamaan syntyvän substanssin selkeästi määritelty omistus ennen yhteistyön aloittamista. Yhteisyrityksen keskeinen tavoite on uudenlaisen liiketoiminnan kehittäminen, käynnistäminen ja pyörittäminen. Perustajayritykset voivat rahan lisäksi tuoda pääomaa yhteistyöyritykselle teknologian, henkilökunnan, johtamistaidon tai laitteiden muodossa. Yhteisyritykset ovat suhteellisen epästabiileja yritysten eriävien etujen vuoksi. Mahdollisia ongelmia voidaan ratkaista hyvillä sopimuksilla ja omistajapohjan rakenteella. Jylhä et al. (1997 s. 185) näkee yhteisyrityksen kehitysmaiden ja entisten sekä nykyisten sosialististen maiden realistisimmaksi kansainvälistymisen vaihtoehdoksi. (Pirnes 2002, s.19-20; Äijö 2008, s. 201-202)

### **3.1.5 Yhteisyksikkö**

Yhteistyöyksikkö on kaikkein muodollisin ja sidoksiltaan tiukin yhteistyömuoto. Yhteistyöyksikössä yritykset perustavat osakeyhtiön. Perustajayritykset sijoittuvat itse tämän uuden osakeyhtiön sisälle, jolloin kaikki vaihdanta ja informaatiovirta kulkevat ulospäin yhteisen yrityksen nimissä. Samalla perustajayritykset häivyttävät imagoinsa ja olemassaolonsa. Tämä malli ei kuitenkaan ole osakeyhtiölain tarkoittama fuusio, koska emoyritys ei omista merkittävää osaa tytäryrityksistään vaan päinvastoin. Yhteisyrityksiä muodostavat perinteisesti asiantuntijayritykset ja insinööritoimistot, jotka yhteisellä nimellä saavat uskottavuutta ja paremman kokonaiskapasiteetin. (Pirnes 2002, s.20-21)

### **3.1.6 Ulkoistaminen**

Yritysyhteistyön perusmallien lisäksi yhteistyöhön ja verkostoajatteluun voidaan ottaa mukaan laajalti käytettyjä muotoja, joista yhdeksi Pirnes (2002, s.22) ottaa mukaan ul-

koistamisen (outsourcing). Ulkoistamisella yritys antaa jonkin oman toimintansa tehtäväkokonaisuuden toisen yrityksen hoidettavaksi. Periaate on tunnettu jo vuosien ajan ydintoiminnan ulkopuolelle jääviltä osin. Suuremman joustavuuden vaatimukset rakenneuudistusten ohella on johtanut arvoketjujen jalostumiseen ja ulkoistamisen yleistymiseen. (Pirnes 2002, s.22-25)

### **3.1.7 Lisensointi**

Lisensointi tarkoittaa lisensoinnin kohteen käyttöoikeuden siirtämistä lisenssin ostajalle. Äijö (2008, s.192) määrittää lisensoinnin käsittämään ainoastaan fyysisiä tuotteita. Lisenssoinnissa omistusoikeus pysyy myyjällä. Käyttöoikeus koskee myyjän määrittelemän ominaisuuden käyttöä tiettyyn lisensointisopimuksessa tarkoin määriteltyyn tarkoitukseen. Lisenssointisopimuksella voidaan esimerkiksi antaa oikeudet valmistaa, myydä ja markkinoida tuotetta, jonka oikeudet myyjä omistaa. Esimerkkinä mainittakoon Coca-Cola Company, jolla on kullakin markkina-alueella vain yksi yksinoikeudellinen lisenssi. Lisenssointiin liittyy käsitteet omistusoikeus ja omaisuus sekä omaisuuden suojaaminen, joka on erityisen tärkeää ohjelmistotuotteiden osalta. Suojaustapoina yleisimmin ovat patentointi ja sopimusteitse suojaaminen. Joissakin maissa on puutteellinen omistussuoja esimerkiksi immateriaalioikeuksiin, jolloin lisensoinnin käyttäminen vienti- ja yhteistyömuotona on käytännössä mahdotonta. (Ahokangas et al. 2002, s. 35-36)

### **3.1.8 Franchising**

Franchising eli asiakasyrittäjyys on laajalti käytetty hierarkkinen yritys yhteistyösovellus. Franchising koskee ainoastaan palvelutuotteita (Äijö 2008, s.192). Yrittämisen malli on kehitetty päämiehen toimesta ja muut toteuttavat liiketoimintamallia asianmukaisesti, yhteisesti sovituin säännöin. Asiakasyrittäjyydessä päämies vuokraa tiettyjä oikeuksia yrityksille. Oikeuksienvuokraajayrityksillä päätöksentekovalta kohdistuu ainoastaan operatiiviseen toimintaan, mutta siltä ei myöskään edellytetä aktiivista toiminnan kehittämistä. Franchising- sopimuksia tehdään monella toimialalla. Vuokraajayrityksen kannalta olennaisinta on päämiesten imago ja osaaminen, jotta hyöty olisi mahdollisimman suuri. Päämiehen kannalta vuokraajayritys auttaa nopeassa laajentumisessa ja kriittisen massan saavuttamisessa volyyमितujen kautta. Ahokankaan et al. (2002, s. 40-41) mukaan asiakasyrittäjyyden haasteet tulevat esiin järjestelmän kasvaessa valvonnassa ja maantieteellisen alueen laajenemisen myötä esiin tulevat kulttuurierot. (Pirnes 2002, s.27-30)

### 3.1.9 Kumppanuus

Kumppanuusmalleja on useita ja mallit soveltuvatkin mitä erilaisimpiin tilanteisiin. Ihmiset ja organisaatiot muodostavatkin kumppanuuksia monista eri syistä, joita voivat olla uuden strategian tai kehittämissuunnitelman laatiminen ja toteutus tai keino selviytyä kriisistä. Myös rahoitukseen liittyvät tarpeet ovat monesti mukana kumppanuuden muodostuksessa. Kumppanuudella yleensä pyritään toteuttamaan hanke, johon ei yksin toimimalla ole mahdollisuutta. Kumppanuus voidaan varmistaa sopimuksella. (Pirnes 2002, s.25-27)

### 3.1.10 Muut yritysysteistyön muodot

Käytettyjä yhteistyömuotoja on edellä mainittujen lisäksi esimerkiksi Pirneksen (2002, s.22) käsittelemät japanilaiset keiretsu-yritysysteistyön liittymät. Keiretsu on pääosin japanilainen yritysten yhteistyömuoto. Nykyään keiretsut on organisoitu pankkien ympärille, niin että yhteistyömuodon yritykset omistavat pankkien osakkeita ja pankit taas omistavat osan yrityksistä. Merkittävimpiä keiretsuja ovat Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Fuy, Sanwa ja Daiichi Kangyo, joihin kaikkiin kuuluu 20-44 yritystä.

Jylhä et al. (1997 s. 185) sekä Ahokangas et al. (2002, s. 24) lisäävät yhteistyömalleiksi erityissopimukset, joita ovat muun muassa johtamissopimus, palkkavalmistus ja yhteisvalmistus. Erityissopimukset tarjoavat mahdollisuuden teknologian siirtoon eli kyseessä yleensä on tuotantoteknologian, valmistusteknologian, liikkeenjohdon-, suunnittelu ja konsultointi, koulutus jne. osaaminen (Jylhä et al. 1997, s. 186). Esimerkiksi liikkeenjohtosopimus tarkoittaa sopimusta, jossa toinen yritys sitoutuu johtamaan asiakkaan yritystä korvausta vastaan. Liikkeenjohtosopimusta käytetään harvoin muista kansainvälisistä toiminnoista erillään, joten se voi soveltua käytettäväksi parhaiten yhteisyrityksen tai projektiviennin yhteydessä esimerkiksi tuotantolaitoksen liiketoiminnan johtamiseen. (Äijö 2008, s. 207-208)

Nykyteknologiaa hyödyntäviä yhteistyöorganisaatioita yhdistää virtuaalisuus. Nämä virtuaaliset yhteistyöverkostot hyödyntävät tietoteknisiä verkostoja yhteistyössään ja sitä kautta tiedon jakaminen on suhteellisen avointa. Virtuaaliset yhteistyömuodot tuovat tehokkuuden lisäksi haasteita, joita uudet käyttäytymismallit, uudenlaiset yhteistyösopimukset, riskien hallinnan kehittäminen vastaamaan toimintaa, aineettoman omai-

suuden hallinta sekä laillisen viitekehyksen luominen. Virtuaalisissa yhteistyömuodoissa yritysten väliset yhteistyömuodot ovat monessa tapauksessa aika perinteisiä. (Camarinha-Matos et al. 2004, s.5-6)

## **3.2 Riskit yritysten yhteistyössä**

Verkoston riskien taustalla olevat epävarmuudet liittyvät verkostoliittymän kysyntään, kilpailukykyyn, toimituskykyyn sekä yksittäisen verkostoyrityksen kannalta omaan asemaan verkostossa. Samat tekijät vaikuttavat myös ei-verkostoituneissa yrityksissä, mutta verkostossa riskit jakautuvat eri yritysten välille. Toisaalta verkostoituminen voi tuoda uusia riskejä yritykselle. (Hallikas et al. 2003, s 19)

### **3.2.1 Yritysyhteistyön taloudelliset riskit**

Kustannusten jakautuminen verkostossa vaikeuttaa kustannusten johtamista koko verkoston tasolla. Yrityksillä on käytössään erilaisia malleja kustannusjohtamiseen ja henkilöstön tiedot sekä taidot ovat vaihtelevat. Lisäksi kustannustiedon jakaminen herättää yrityksissä pelkoja sekä ennakkoluuloja. Kuitenkin verkoston päämiehellä tulisi olla riittävät tiedot kunkin verkostoyrityksen kustannusrakenteesta ja hinnanmuodostukseen vaikuttavista tekijöistä, koska päämiehen vastuulla on verkoston kilpailukykyyn turvaaminen. Menetyksistä kärsivät kaikki verkoston osapuolet. (Hallikas et al. 2003, s 23)

### **3.2.2 Yrityksen asema yhteistyössä**

Päähankkijan kannalta on edullisempaa vastaanottaa laajempia kokonaistoimituksia ja päähankkijat näkevät alihankintakumppanin aseman parempana, mikäli tällä on järjestelmätöimittaja kokemusta (Hallikas et al. 2003, s 35). Tämän tyylistä osaamista ei monesti ole PK-yrityksillä ja tästä johtuen muun muassa investointitarpeet voivat olla liian suuret nähtäviin etuihin suhteutettuna. Verkostoasemaan vaikuttavat selkeästi myös aiempi kokemus. Esimerkiksi asiakashankinnassa voidaan saavuttaa suuria etuja, mikäli referenssejä on käytettävissä osa-alueilla, joilla niitä ei muuten olisi (Hallikas et al. 2003, s 40-41). Lisäksi laaja olemassa oleva asiakaskunta parantaa asemaa verkostossa tapauksissa, jossa asiakaskunta on osittain tai kokonaan siirrettävissä verkostolle.

Henkilöstön osalta riski kasvaa mitä pienemmän yrityksen kanssa verkostoidutaan. Tällöin avainhenkilöt voivat vaikuttaa oleellisesti toimitusten varmuuteen. Mitä suurempia toimituksia verkostojäsen tekee, sitä huolellisemmin on varmistettava, ettei toimitusta

ole pilkottu liian pieniin osiin. Liian pienet osa-alueet suuremman toimituslaajuuden yhteydessä voi merkitä kasvavaa avainhenkilöistä tulevaa riskiä. (Hallikas et al. 2003, s. 37)

### **3.3 Yhteistyökumppanin sopivuus**

Varis et al. (2003, s.1) toteaa, että yrityskumppanin valinta ei ole helppoa, koska valintaan vaikuttavia tekijöitä on useita ja ne ovat luonteeltaan monimutkaisia. Verkostossa toimivien jäsenten valinta on kuitenkin yhä harvemmin sattumasta kiinni. Yhä useammin valinnassa on kyseessä harkitun ja suunnitelmallisen yhteistyötunnusteluprosessin positiivinen lopputulos. Monestikaan verkostolla ei ole tilapäisiin suhteisiin varaa, vaikka niiden avulla kertaluonteisissa projekteissa onkin mahdollista saavuttaa näennäistä etua. Tilapäisiin verkostosuhteisiin liittyy epävarmuutta esimerkiksi suuremmat toimintahäiriöiden riskit, jatkuvuuden puuttuminen ja hävikit tehokkuudessa. Kannattava liiketoiminta saavutetaan nopeimmin pitkäjänteisellä toiminnalla. (Pirnes 2002, s.82)

Kumppanin valinnan tulisi perustua myös kumppanin kehityspotentiaaliin, eikä ainoastaan nykyisiin tarpeisiin. Verkostoituminen on yritykselle investointi, jonka pitää kannattaa tulevaisuudessakin. Investoinniksi Varis (2004, s. 50) määrittää ajan sekä muut ponnistukset. Toinen tärkeä tarkastelupiste kumppanin valinnassa on osaaminen ja sen tuomat hyödyt. Tämän lisäksi yritysten arvomaailman ja yrityskulttuurin yhteensopivuus on arvioitava. Yrityskulttuurin arviointiin on kiinnitettävä huomioita erityisesti ulkomaisen kumppanin osalta. Myös omistussuhteet ja mahdolliset muut olemassa olevat sitoumukset on selvitettävä mahdollisten haittavaikutusten minimoimiseksi. Varis (2004, s.49-50) toteaa kumppanin valinnan olevan haastavaa ja ettei valintaan ole olemassa yhtä tapaa, joka soveltuu kaikkiin tilanteisiin. (Hallikas et al. 2003, s. 59-60)

Uuden verkostosuhteen rakentamisen pohjana on mahdollisimman laajan ennakkotiedon hankinta, jotta mahdollista onnistumista voidaan arvioida. Yhteistyön tunnustelun aikana voidaan uudelta ehdokkaalta pyytää selvitystä valituista aiheista verkoston ydinorganisaatiolle. Ydinorganisaatio analysoi vastaukset ja tekee johtopäätökset onko tarjoutuja potentiaalinen yhteistyökumppani. Seuraavassa taulukossa on kuvattu yksi käytössä oleva malli selvityksen osa-alueista. Myös tarjoutujajäsenen hintataso voidaan tarkastaa koemaisella tarjouspyynnöllä, jonka luonteesta molemmilla osapuolilla on selkeä käsi-

tys. Yhteistyöarvion osoittautuminen negatiiviseksi varhaisessa vaiheessa säästää kustannuksia molemmilta ja yhteistyön katkaiseminen on huomattavasti helpompaa.. (Pirnes 2002, s.83-84)

**Taulukko 5.** Selvityksen osa-alueet verkoston tarjoutujajäseneltä (Mukaiillen Pirnes 2002, s.84-86)

Selvityksen pääosa-alue	Tarvittavat tiedot
<b>Yleistiedot</b>	Yhteystiedot Yhteyshenkilötiedot Toiminnan aloitusvuosi Voimassa olevat liittymät muihin organisaatioihin Yrityksen omistussuhteet (myös selvitys mahdollisen emoyhtiön omistuksesta) Olennaiset omistusmuutokset viimeiseltä viideltä vuodelta
<b>Laatuvakuutus</b>	Tarjoutujan laatupolitiikka ja laadunvalvonnan organisointi ISO standardin osalta selvitys auditoinneista ja sertifiointeista
<b>Henkilöstön osaamisen ylläpito ja kehittäminen</b>	Koulutustarpeiden määrittely ja toteutus Koulutuksen tavoitteiden saavuttaminen Osaamisen tason ylläpito
<b>Työterveys, työsuojelu ja ympäristöasioiden hoito</b>	Filosofia on työterveyden, työsuojelun ja ympäristöasioiden hoidon takana.
<b>Käytössä oleva teknologia</b>	Teknologiastrategia Teknologian kehittämisen tärkeys ja panostus Tarjoutujan tietoturvallisuus
<b>Toimitilat, resurssit ja kapasiteetti</b>	Selvitys tuotanto- ja toimistotiloista, niiden sijainnista ja kunnosta Henkilöstöresurssit lukumääräisesti ja työtaidollisesti tuotantoaloittain Erityistaidot
<b>Rahoitus</b>	Kopio viimeisimmästä tuloslaskelmasta ja taseesta Lisäksi pankkiyhteydet ja vakuuden antajat
<b>Kokemustausta</b>	Mahdollisimman ajantasainen referenssilista Selvitys yhteistyöstä asiakkaiden organisaatioiden kanssa Kuvaus kuinka tarjoutuja tulisi toimimaan yhteistyöverkoston osana ja mielellään viittaus toteutuneeseen projektiyhteistyöhön.

Varis (2004, s.15) korostaa, että potentiaalisen kumppanin arvioinnin lisäksi on tärkeää arvioida myös omat vahvuudet ja heikkoudet. Varis et al. (2004, s.124) toteaa tutkimuksensa tuloksissa ohjelmistoalan suomalaisyritysten yleensä jättävän itsearvioinnin vähälle huomiolle.

Yrityskumppanin arvioinnin työkaluna voidaan käyttää AHP-mallia, jossa muodostetaan painotetut pää- ja alikriteeristöt arvioitavien ominaisuuksien osalta sekä arviointias- teikko. AHP-malli auttaa jäsentämään monimutkaisen ongelman hierarkiseksi ratkaisumalliksi ja AHP-mallin on todettu soveltuvan hyvin kumppaniyrityksen ensiarvioinnin jälkeiseen tarkempaan arviointiin. AHP-mallin hyödyntäminen edellyttää mallin luo-



mista olemassa oleviin omaa ohjelmointia tukeviin ohjelmistoihin tai erityisohjelmiston käyttöä. (Varis et al. 2003, s.3,6)

### **3.4 Kumppanuussopimukset**

Kansainvälistymisen yhteydessä liiketoimintasopimukset nousevat tärkeään asemaan ja yleensä aina yritysten välinen yhteistyö vahvistetaan yhteisellä kirjallisella sopimuksella. Sopimuksien luonne vaihtelee yhteistyön tason mukaisesti. Saarikiven (2008, saatesanat) mukaan suositeltavaa onkin asiantuntevan ja liikejuridiikkaan perehtyneen lakimiehen käyttö aina sopimusten neuvottelussa ja solmimisessa. Tällä tavoin varmistetaan paras mahdollinen tulos liiketoiminnan menestyessä.

Kumppanuussopimuksien perusmalleja ovat yhteistyösopimus, yhteisyrityssopimus ja projektisopimus. Lisäksi muita sopimusmuotoja ovat loppukäyttäjäsopimus, jakelusopimukset sekä palvelu ja lisenssisopimukset. Loppukäyttäjäsopimus on esimerkiksi puitesopimus toimituksille, joka voidaan yksilöidä toimituskohtaisesti toimitussopimuksella. Jakelusopimukset käsittävät agenttisopimukset ja jakelusopimukset. Palvelu ja lisenssisopimukseen kuuluvat ohjelmistolisenssisopimus ja palveluntuottajasopimus. Saarikivi (2008) on koonnut sopimusten malleja yhteen julkaisuun, josta niiden sisältöä on vaivaton tutkia. (Saarikivi 2008)

### **3.5 Teknologian merkitys kumppanuuksissa**

Kansainvälinen teknologiapainotteinen projektivienti eroaa oleellisesti kappaletavaran viennistä. Yritykset joutuvatkin panostamaan enemmän kumppanin kanssa neuvotteluihin ja hakemaan asemaansa yhteistyössä. Neuvottelut voivat olla vaikeita ja aikaa vieviä. Lähtökohtana teknologiaviennin yhteistyössä on jokaiselle osallistuvalla yritykselle tuleva sopiva hyöty suhteutettuna osaamisen ja teknologian tasoon. Ostajat kokevat teollisuusmaiden teknologian parempana kuin kehittyvien maiden, jonka vuoksi kehittyvien maiden teknologian luotettavuutta kyseenalaistetaan enemmän ja tämän vuoksi kehittyvien maiden teknologiat ovat heikommassa asemassa teknologiayritysten välisissä neuvotteluissa (Wood et al. 2011, s. 275).

Teknologianeuvotteluissa ulottuvuuksia on kaksi, taloudellinen ja psykologinen. Taloudelliset tekijät ohjaavat yleensä neuvotteluja, vaikka psykologiset vaikutukset ovat vah-

vasti mukana. Varsinkin kehittyvissä maissa hintaa voidaan joutua perustelemaan kumppanille. Hinnoittelussa on huomioitava useita näkökulmia markkinoiden tilanteesta, kilpailusta ja maan teknologiatarpeesta aina teknologian yleisyyteen asti. Hinnoittelussa on mukana aina myös psykologinen näkökulma ja koska teknologialle on vaikea määrittää objektiivista hintaa, joissakin tapauksissa teknologiatoimittaja pystyy halutun teknologian osalta suhteelliseen vapaaseen hinnoitteluun. (Liming 1997, s. 288-289)

Kumppanuussuhteen osapuolet pyrkivät vaikuttamaan vahvasti omaan osuuteensa yhteistyön hedelmistä ja käyttävät hyväkseen monenlaisia keinoja saadakseen isomman osan tulevasta hyödystä. Teknologiatoimittajien kumppanuussuhteessa teknologian osuus ja merkittävyys on hyvin oleellisessa osassa määritettäessä yrityksen asemaa kumppanuussuhteessa. Yrityksen omat neuvottelutaidot ja oman asemansa tiedostaminen sekä neuvottelukumppanin näkökulman ja tarpeiden ymmärtäminen vaikuttavat lopputulokseen. Ihmisten todellisten ja piilotettujen tarpeiden näkeminen on tärkeää neuvottelutilanteessa parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Neuvottelutaitoja on hyvä harjoitella ja itse neuvottelut tulisi nähdä käyttäytymisprosessina, ei niinkään peleinä. Taavoitteena neuvotteluissa on muodostaa kaikkia neuvotteluosapuolia hyödyttävä sopimus (win-win). (Liming 1997, s. 289-291; Slovakia 2011; Slovakia 2012)

## 4 Rautatiejärjestelmätoimittajan toimintaympäristö

Tienari et al. (2010, s 24) listaa muutamia ylikansallisia instituutioita, joiden tehtävänä on varmistaa vapaan markkinatalouden toiminta globaalisti. Näitä instituutioita ovat muun muassa taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD, maailmankauppajärjestö WTO, kansallinen valuuttarahasto IMF ja Maailmanpankki. Tienari et al. (2010, s 24) mukaan edellä mainittujen instituutioiden suurimmat haasteet ovat investointien esteiden poistaminen sekä kansallisten markkinoiden suojausmekanismien murtaminen. Lisäksi Euroopan Unioni on ottanut roolia globaalin talouden osallistujana. Myös rautatiejärjestelmien investoinnit ovat kasvaneet huomattavasti maailman laajuisesti ja investointien koon vuoksi niihin tarvitaan usein ulkopuolista rahoitusta. Rautateiden investointeja rahoittavat ylikansallisista instituutioista esimerkiksi Maailmanpankki ja Euroopan Unioni. (Egypti 2011; Slovakia 2011; Slovakia 2012; Kroatia 2011)

Rautatieinfran eli kiskojen, maa-alueiden ja järjestelmien omistamisen malleja on kaksi vertikaalisesti kuvattua mallia. Ensimmäinen on vertikaalisesti integroitu malli, jossa on sisäänrakennettuna hajautettuina tai hajauttamattomina liiketoimintayksiköt. Toinen on vertikaalisesti hajautettu malli, jossa on useampia omistajia. Molemmissa tapauksissa omistajat voivat olla yksityisiä tai valtiollisia. (Ferreira 1997, s 3-4).

Rataverkon yksityinen omistus on monissa maissa johtanut rataverkon kunnon heikentymiseen ajan mittaan investointitarpeiden ollessa suurempia kuin niihin on kaupallisella toimijalla mahdollisuus panostaa. Tämä on johtanut esimerkiksi Iso-Britanniasa rataverkon yksityistämisen peruuttamiseen ja valtiollisen yhtiön perustamiseen, jonka tehtävä on toimia infrastruktuurin haltijana. Rautatieliikenteen operointi eli kuljetuspalvelut on taas päinvastoin onnistuneesti kyetty yksityistämään suuressa osassa Eurooppaa. On siis muodostunut luonnollinen työnjako, jossa rautatieinfran omistajan vastuulla on jakaa olemassa oleva rataverkon kapasiteetti tasapuolisesti operaattoreiden kesken. Tämä asettaa lisähaasteita kokonaisuuden hallintaa rautatieinfran omistajalle.

Rautatiejärjestelmiä hankkivat julkisille rataosuuksille rautatieinfran omistajat, jotka siis ovat useimmiten valtiollisia organisaatioita. Julkisen infran haltijana toimivan rautatieorganisaation tarkoituksena on taata turvallinen ja riittävä rautatieliikennekapasiteetti

tavaran- ja henkilöiden kuljetuksiin. Ei julkisten rataosuuksien, joita ovat muun muassa teollisuuden ratapihat ja lyhyet osuudet rataverkosta, hankinnoista vastaavat yksityiset omistajat eli useimmiten teollisuuslaitokset. Teollisuuslaitosten rautatieinvestoinneissa painotus on usein vain välttämättömmissä hankinnoissa ja niiden kustannuksissa. Julkista ja yksityistä rataverkkoa koskevat samat päätason valtiolliset määräykset. Julkiselle rataverkolle on lisäksi asetettu paljon myös yksityiskohtaisempia vaatimuksia muun muassa turvallisuuteen ja operointimalleihin liittyen.

#### **4.1 Suomen toimintaympäristö**

Suomen toimintaympäristön analysoinnin tarkoitus on muodostaa kuva miten rautateiden modernisointiin liittyvistä hankkeista vastaavat infran haltijat eli rautatieviranomaiset saavat tietoa uusista yrityksistä toimialalla, miten he tekevät hankintapäätöksiään ja miten he suhtautuvat uusiin yrityksiin omalla toimialueellaan. Lisäksi pyritään kartoittamaan asioita, jotka voivat viranomaisten mielestä olla kilpailuetuja tai markkinoille tulon esteitä.

Suomessa rautateiden toimintaympäristön ylimpänä määräysvallan käyttäjänä toimii Liikenne- ja viestintäministeriö, joka valmistelee liikenneväyliin liittyviä lakeja. Lakien avulla varmistetaan perussäännöt suunnitteluun, rakentamiseen, ylläpitoon sekä lakkauttamiseen. Rautateiden toimintaan liittyy ratalaki. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2013)

Suomessa rataverkkoa on noin 5900 kilometriä, josta sähköistettyä on noin 52%. Rataverkosta suurin osa on yksiraiteista (Liikenne- ja viestintäministeriö 2013). Rataan liittyvät modernisointihankkeet kilpailuttaa Liikennevirasto ja hankkeiden kilpailutus tapahtuu hankintalain puitteissa. Liikennevirasto toimii Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalaan kuuluvana ja ministeriön ohjaamana vastaavana liikenneväylien ylläpitäjänä. Liikennevirasto vastaa rataan liittyvien väylähankkeiden toteuttamisesta. Päätökset hankkeista tehdään eduskunnassa. Liikennevirasto raportoi ministeriölle varojen käytöstä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta kaksi kertaa vuodessa (Liikenne- ja viestintäministeriö 2013). Suomen rautatiejärjestelmät hankkii Liikennevirasto suurelta osin valtion budjettivaroin. Hankesuunnittelu pyrkii ohjaamaan budjetointia, jonka perusteella investointeja voidaan toteuttaa.

Suomessa Liikennevirasto julkaisee suhteellisen hyvin tietoa tulevista tavoitteistaan toimittajille verkkodokumentein, jotka sisältävät muun muassa strategisia näkemyksiä rataverkon kehittämiseksi, budjetoituja rahamääriä vuositasolla ja jopa nimettyjä hankkeita. Epävarmuutta suunnitteluun tuo budjettivarojen käyttö, koska valtion osuuksien kohdentaminen tehdään vuositasolla ja hankkeet voivat kestää jopa kymmenen vuotta.

Suomen toimintaympäristöön liittyviä näkökulmia kartoitettiin kolmella asiakashaastattelulla. Haastattelun kohteena oli kaksi henkilöä Liikenneviraston investointi-toimialan teknisten järjestelmien yksiköstä ja yksi henkilö kunnossapitotoimialan ohjaus- ja turvalaiteyksiköstä. Kaikilla haastatelluilla henkilöillä on pitkä rautatiealan asiantuntemus ja siten hyvä näkemys toimintaympäristöstä. Haastattelun pohjana toimineet runkokysymykset on esitetty liitteessä 3.

#### **4.1.1 Viranomaisen tiedonhankintakanavat Suomessa**

Viranomaisten aika Suomessa menee suurelta osin kansainvälisen toiminnan seurantaan Euroopan tasolla, sääntöjen ja määräysten tuottamiseen, valtiollisten ja ylikansallisten vaatimusten mukaisen toiminnan varmistamiseen, rahoituksellisiin haasteisiin sekä erilaisten kehityshankkeiden toteuttamiseen. Rajallisen ajan vuoksi voidaankin viranomaisen tiedonhankintaa pitää todella haastavana. Tiedonhankintaan viranomaistyön tueksi on tarjolla useita eri lähteitä, mutta niiden seuranta ei ole kokonaisuutena organisoitua. Suomen viranomaisten tiedonhankintaa voidaan pitää enemmän tai vähemmän satunnaisena ja sattumanvaraisena.

Toimittajatietoa Liikennevirasto hakee lehdistä, messuilta ja seminaareista. Lehtiä seurataan mahdollisuuksien rajoissa omatoimisesti. Messuilla käydään muutaman kerran vuodessa. Messutapahtumat ovat pääsääntöisesti ulkomailla ja matkustuslupaan liittyy viranomaisten sisäinen ohjeistus, joka voi rajoittaa matkoja. Yleisiä seminaareja järjestetään suhteellisen vähän, joten tietoa ei saada oleellisesti myöskään tätä kautta. Pääasiallisena tiedonhankintakanavana toimittajien suunnasta nähdään toimittajien itse järjestämät tilaisuudet ja yhteydenotot. Pääosin laitetoimittajat tulevat Keski-Euroopasta. Tiedonkeruu ei normaalisti kohdistu mihinkään tiettyyn osa-alueeseen, vaan mikäli jotakin mielenkiintoista ilmenee, siitä voidaan ottaa tarkemmin selvää. Tarkoituksena ei

ole etsiä innovatiivisia tuotteita ja komponentteja. On tärkeää, että tuotteet ja komponentit ovat jo aiemmin koeteltua tekniikkaa.

Eri maiden viranomaisten välinen yhteistyö on suhteellisen vähäistä. Yhtenä syynä nähdään liian henkilöitynyt yhteydenpito. Yhteyshenkilöllä on paljon omia kiinnostuksen kohteita ja oman edun valvonta hankaloittaa avointa yhteistyötä. Organisatorisesti maat eroavat toisistaan ja hedelmällisen yhteistyön romuttaa byrokratia varsinkin massiivisten organisaatioiden osalta. Kansainväliset foorumit auttavat verkostoitumaan eri viranomaisten kanssa ja helpottavat oikeiden kontaktien löytymistä. Parasta yhteistyö Suomella on Pohjoismaiden kanssa, joista erityisesti Ruotsi ja Norja ovat olleet aktiivisia. Muun Euroopan kanssa yhteistyö ei ole kovinkaan pitkällä. Eräänä syynä nähdään, ettei Suomella ole yhteistä rajaa kovinkaan monen valtion kanssa, jonka läpi olisi junaliikennettä tarpeen hoitaa. Yhteinen raja on luonnollinen viranomaisyhteistyön alkuvoima. Suomea ei myöskään nähdä erityisen tarpeellisenä yhteistyökumppanina esimerkiksi Euroopan junaliikennettä kehitettäessä. Euroopan ulkopuolelle ei Venäjää lukuun ottamatta viranomaisyhteistyötä ole juurikaan ollut. Erilaisista hankintamalleista on haettu kokemuksia myös laajemmin, esimerkiksi allianssihankintamalli on rantautunut Suomeen Australiasta. Liikenneviraston tavoitteena onkin saada uudentyyppisiä hankintamalleja kokeiluun lähivuosien aikana.

#### **4.1.2 Tuotteiden ja teknologian arviointi Suomessa**

Tuotteiden ja teknologian arviointiin käytetään yleisesti Euroopassa käytössä olevia rautateille kohdistettuja standardeja. Standardit eivät ota kantaa tuotteiden teknologiasältöön vaan ne korostavat turvallisuuden ja käytettävyyden näkökulmaa. Viranomainen luottaa kansainväliseen arviointimenettelyyn tuotteiden ja teknologioiden standardien mukaisuudesta. Jokaisen komponentin ja järjestelmän tulee täyttää vaatimustaso, joka asetetaan käynnissä olevassa hankinnassa. Vaatimustason täytyminen osoitetaan dokumentaatiolla. Viranomainen kouluttaa vaatimusten perusasiat henkilöstölleen, mutta syventyminen eri aihealueisiin on henkilöiden oman aktiivisuuden varassa.

Tuotteiden ja teknologian arvioinnissa käytetään Eurooppalaista ristiin hyväksyntää, joka helpottaa Euroopassa toteutettujen kokonaisuuksien toimittamista. Tällöin tuotteen hyväksyntä jossakin Euroopan Unionin maassa hyväksytään kaikissa Euroopan maissa.

Kansalliset ympäristövaatimukset ovat huomioitu vaatimuksissa ja ne voidaan sisällyttää hankintakriteeristöön. Kaikki kansalliset toiminnalliset vaatimukset ovat oma kokonaisuutensa ja ne on hankintalain mukaan rajattava hankintavaiheessa ulkopuolelle.

Hankintakriteeristö kokonaisuutena määräytyy lakien ja valvovien viranomaisten kautta, suurempien hankintojen alustavasta selvityksestä, teknisen osaston suunnitteluperusteista sekä vanhojen hankintojen pohjalta havaittujen epäkohtien huomioimisella. Vaatimustason toteutumista valvotaan ulkopuolisten asiantuntijoiden toimesta sekä viranomaisen omilla katselmuksilla esimerkiksi käyttöönoton tuloksiin ja ulkopuolisen arvioijan lausuntoihin. Euroopan Unionin asettamat vaatimukset tulevat sovellettaviksi heti voimaantulostaan ja ne sisällytetäänkin yleensä hankinnan kokonaisuuteen toimittajan tai hankintaa toteuttavan organisaation vastuulle.

Referenssitoimitukset ovat suuressa roolissa tuotteiden ja teknologian arvioinnissa. Toimittajan on yleensä järjestelmien osalta omattava kokemusta useammasta kuin yhdestä vastaavasta toimituksesta. Yksittäisten komponenttien osalta markkinoille tulo on suoraviivaisempaa. Uusien yksittäisten komponenttien osalta toimivuus todennetaan vuoden mittaisen koekäytön perusteella. Suomessa ei vaadita toimialakohtaista tuotetta, vaan vaatimusten täytyessä on mahdollista käyttää myös tuotteita muilta teollisuuden aloilta, jotka ovat kaupallisesti yleisesti saatavilla. Yleisesti saatavien tuotteiden etuna pidetään hinnan maltillisuutta ja hyvää saatavuutta. Negatiivisena asiana on tuotteiden elinkaaren hallinta ja korvattavuus, joka taas koetaan parempana toimialakohtaisten tuotteiden osalta.

Yleisellä tasolla tuotteiden ja teknologioiden kannalta halutaan kehitystä tapahtuvan. Kehityksen ja uusien tuotteiden osalta on kuitenkin aina vastakkainasettelua turvallisuusnäkökohtien kanssa. Mitä vähemmän tuotteet ja teknologiat sisältävät turvallisuuden liittyviä vaatimuksia, sitä helpommin uudenlaisia ajatuksia on mahdollisuus saada vietyä käytäntöön. Turvallisuuteen liittyvissä osissa tukeudutaan paljolti vanhaan ja koeteltuun tekniikkaan. Yksittäisten komponenttien osalta saatavuuden heikkeneminen voi pakottaa ottamaan käyttöön korvaavia vaihtoehtoja.

### 4.1.3 Toimittajan arviointi Suomessa

Toimittajan valinnan tekee Liikennevirasto itsenäisesti resurssiensa puitteissa. Liikennevirasto arvioi toimittajaa ainoastaan laadullisin perustein. Laadulliset perusteet ovat yleensä referenssien arviointia sekä toimittajan organisaation arviointia. Referenssien kohdemaata ei arvioida erikseen. Organisaation arviointiin on hankintavaiheessa määriteltä kriteeristö, jota noudatetaan. Laadullisen arvioinnin perusteet ovat hankekohtaisia. Konsortiohankinnoissa toimittajan arviointi ei eroa mitenkään muista hankinnoista. Toimittajan läsnäoloa kohdemarkkinalla ei erikseen vaadita, vaikka sen voidaan todeta olevan etu toimittajalle. Yhteydenpito toimittajan ja tilaajan välillä on säännöllistä, jonka vuoksi jokaisen toimittajan on tavalla tai toisella oltava paikallisesti tavoitettavissa.

Toimittajan tulee todistaa lakisääteisten velvollisuuksiensa hoitaminen omassa maassaan virallisin dokumentein. Muutoin toimittajan taloudellista tilaa tai suorituskykyä ei yleensä arvioida oikeastaan lainkaan. Poikkeustapauksissa hankkeeseen ilmoittautumisvaiheessa on pyydetty selvitys taloudellisesta tilasta.

### 4.1.4 Järjestelmien ja tuotteiden elinkaaren hallinta Suomessa

Elinkaaren näkökulmaa ei juuri käytetä hankkeiden arvioinnissa. Ainostaan pieni osa hankkeiden vaatimuksista kohdistuu elinkaareen, vaikka elinkaaren hallinnan merkitys nähdään suurena.

Toimittajan halutaan olevan tavoitettavissa elinkaaren aikana ja jopa sitoutuvan käynnissäpidollisiin toimiin yhdessä Liikenneviraston kanssa. Tämä tarkoittaa jatkuvaa tukea kunnossapitäjille koko järjestelmän käytön ajan. Elinkaarenhallinnanmalleissa toimittajan kanssa kaikenlainen räätälöinti nähdään mahdollisena. Toimittajaa ei kuitenkaan haluta kokonaisuuden kunnossapitäjäksi, koska tällöin kunnossapidolliset toimet olisivat liian pirstaloituneet tehokkaan hallinnan kannalta.

Hankintaan kohdistettuja vaatimuksia turvallisuuden osalta käytössä olevasta järjestelmästä seurataan koko elinkaaren ajan ja vastuu on siirretty käytännössä toimittajan ohjeistukseen ja sitä kautta kunnossapitäjälle. Muutokset elinkaaren aikana käsitellään myös turvallisuuden osalta tarkemmin ja muutosten hallintaan osallistuu myös muita



viranomaistahoja. Käytettävyyksivaatimusten seurantaan on paremmat työkalut olemassa esimerkiksi liikenteen myöhästymisten syiden osalta.

#### **4.1.5 Suomen toimintamallin vertailu kansainväliseen toimintamalliin**

Suomessa vallitsevien viranomaisten ajatusten ja käytäntöjen voidaan jossakin mielessä katsoa olevan käytössä ainakin Euroopan tasolla. Suomen mittakaavan pienuus aiheuttaa omat erikoispiirteensä, joiden kanssa suurempien rautatiemaiden ei tarvitse kamppailla. Esimerkkinä mainittakoon, että suurempien toimittajien sitouttaminen markkinalle on Suomessa haastavampaa. Täydellistä varmuutta toimintamallien osalta ei voida sanoa, koska kansainvälisiä toimintamalleja ei tunneta kovinkaan hyvin.

Tuotteiden ja teknologian hyväksymisen kannalta Suomi ei ole kovinkaan byrokraattinen maa, verrattuna esimerkiksi Saksaan tai Iso-Britanniaan. Saksassa hyväksynnän voi antaa ainoastaan saksan rautateiden turvallisuusviranomainen, joten aiempia hyväksyntöjä ei voida sellaisenaan suoraan hyödyntää. Turvallisuusviranomaisen rooli nähdään kuitenkin suhteellisen samanlaisena kaikissa Euroopan maissa. Yleisten Eurooppalaisien vaatimusten noudattamisessa, jotka eivät suoraan liity teknologiaan tai tuotteisiin, Suomessa koetaan oltavan tarkkoja Eurooppalaisessa mittakaavassa. Tuotteiden ja teknologian osalta jokainen maa pystyy soveltamaan vaatimukset itselleen sopiviksi, vaikka yhteisiä linjoja standardien osalta on.

Elinkaariajattelun kannalta Euroopassa ollaan pitkälti samoilla linjoilla Suomen kanssa kunnossapidollisten töiden osalta. Ulkoistaminen on monessa maassa nykypäivää, kuten Suomessa on jo tehty. Mikäli ulkoistamista ei ole vielä toteutettu, tulee ulkoistaminen olemaan haastavaa poliittisten tekijöiden vuoksi. Elinkaaren ja hankintojen välillä on kaikissa maissa etäisyyttä toisistaan, eikä hankintavaiheessa riittävän hyvin huomioida elinkaaren hallintaan kohdistuvia haasteita.

## **4.2 Kansainvälinen toimintaympäristö**

Suomen ulkopuolisten alueiden analyysissä ei katsottu tarpeelliseksi lähteä analysoimaan markkinoita, joihin tarkasteltavalla yrityksellä ei ole tällä hetkellä mielenkiintoa edetä. Tämän vuoksi muun muassa Amerikka ja Australia ovat jätetty analyysien ulko-

puolelle. Myöskään Länsi- Eurooppa tai Kaukoita eivät ole ensisijaisia tavoitemarkkinoita, mutta kokonaisuuden vuoksi niitä on lyhyesti käsitelty tässä luvussa

Länsi-Eurooppa on yksi maailmantalouden merkittävimmistä alueista. Sen keskuksena on Euroopan unionin keskus akseli, joka sijaitsee suunnilleen Lontoo-Bryssel-Frankfurt-Milano vyöhykkeellä. EU:n osuus maailmankaupasta alueen kokoon nähden on todella suuri. (Vuorinen 2001, s. 90, 98)

Länsi-Eurooppa on edelläkävijä rautateiden kehityksessä ja suurelta osin myös suunnan näyttäjä teknologisessa kehityksessä. Rautateihin käytettävistä investoinneista meneekin yli puolet kehittyneisiin Länsi-Euroopan maihin (TLJ liiketoimintasuunnitelma 2012). Länsi-Euroopan toimintatavat ja kehityspolut ovat melko vakiintuneet, joka tarkoittaa nykyisellään korkean tason poliittista päätöksentekoa. Euroopan unioni on tukenut kehitystä mittavin investoinnein. Länsi-Euroopassa onkin jo nykyisellään varsin kattava rataverkko ja vakiintuneiden toimittajien hallitsema markkina.

Itä-Eurooppa on ollut jo vuosia Euroopan Unionin laajenemissuunta. Itä-Euroopan yhdeksi keskeisimmäksi heikkoudeksi on havaittu alusta asti heikot ja rapautuneet liikenneyhteydet. Tämän vuoksi muutos paineita Euroopan tasolla kohdistuu paljon myös rautateihin. Tavoitteena on luoda kuljetusjärjestelmä, joka tukee tulevaa talouskehitystä. Kyseessä on jättiläishanke, jonka rahoittaminen tarkoittaa EU:n jäsenmaille noin sadan miljardin euron investointeja. (Vuorinen 2001, s. 136-141)

Lähi-Idän öljyrikkaudet ovat maailmantalouden käyttövoima. Öljyvarat ovat merkinneet useille tuottajamaille huomattavaa vaurastumista, mikä näkyy myös yhteiskuntarakenteen ja elintason kohoamisena. Tuntuva osa öljytuloista on palautunut takaisin markkinatalousmaihin erilaisten rakennushankkeiden kautta (Vuorinen 2001, s. 255-141). Tällä hetkellä yksi merkittävimmistä rakennusinvestointikohteista Lähi-Idässä ovat rautatiet. Nykyään maissa oleva rataverkko on verrattain lyhyt. Kuitenkin esimerkiksi Saudi Arabia on suunnitellut rakentavansa yli 2000 ratakilometriä lähitulevaisuudessa.

Kaukoita on suuressa määrin kiinalaisten maailmaa. Kiinan kansantasavalta on nykyään maailman suurimpia kansantalouksia. Kiinaa pidetäänkin yhtenä tärkeimpänä kauppakumppanina. Suurimpia vetovoimatekijöitä ovat runsaat luonnonvarat ja yli miljardi ihmistä. Ihmisten ostovoima on kasvussa, joka merkitsee kysynnän lisääntymistä sekä laadullisten tekijöiden nykyistä suurempaa painoarvoa. (Vuorinen 2001, s. 179-181)

Ostovoiman kasvaessa myös väestön liikkuvuus lisääntyy. Kauko-idän markkinoilla on meneillään suuri määrä rataverkkoon kohdistuvia investointeja, varsinkin Kiinassa. Kauko-Idän markkinoiden houkuttelevuutta laskee pelko investoinnista saatavasta lyhytaikaisesta hyödystä, mikäli kehittyvä maa ei anna suojaa käytettävälle teknologialle.

Seuraavassa esitetty Suomen ulkopuolisten alueiden toimintaympäristökohtainen analysointi perustuu tehtyihin havaintoihin kohdeyrityksen kansainvälistymishankkeissa. Analyysin pohjana on käytetty tarjouspyyntömateriaaleja, messuja, seminaareja sekä tapaamisista viranomaisen tai muun asiakastahon kanssa. Haastatteluja ei ole käytetty työvälineenä.

#### **4.2.1 Viranomaisten tiedonhankintakanavat kansainvälisesti**

Viranomaiset hankkivat tietoa monin tavoin ja erilaisella aktiivisuudella. Mitä vakiintuneempi toimittajakunta maassa on, sitä vähemmän koetaan tiedontarvetta olevan ja se vähentää tiedonhaun aktiivisuutta. Mikäli maassa ei ole vakiintuneita toimittajia tai on havaittu muutostarve, tiedonhaku on aktiivisempaa. Tietoa haetaan yritysten internet sivuilta, lehdistä sekä julkaisuista, messuilta ja seminaareista. Messujen läheisyydessä internet sivujen kävijämäärät nousevat merkittävästi, kuten myös isojen kauppojen julkaisun yhteydessä. Lehdissä mainostaminen ei tue yrityksen tunnettuuden lisäämistä kovinkaan hyvin, mutta se auttaa omien artikkelien julkaisuissa, jotka koetaan tehokkaampana keinona lisätä tunnettuutta. Messuilla asiakkaat käyvät tutustumassa paremmin mielenkiintoisiin yrityksiin ja jopa kertomassa valituille yrityksille tulevista hankkeistaan kilpailun lisäämiseksi. Julkisissa seminaareissa esiintyminen mielenkiintoisella aiheella lisää hyvin yrityksen tunnettuutta ja antaa hyvän lisän imagoon. Toimittajan omat seminaarit asiakkaalle ovat kaikkein tehokkaimpia tiedonjakokanavia. Etenkin, jos toimittajaseminaari voidaan järjestää poliittisen taustatuen kanssa, esimerkiksi valtiollisten delegaatioiden tai suurlähetystöjen yhteydessä, on vaikutus todettu positiiviseksi.

(Innotrans 2008; Innotrans 2010; Innotrans 2012; Nordic Rail 2011; Trako 2011; Middle East Rail 2011; Middle East Rail 2013; Seminaari 2011a; Seminaari 2011b; Seminaari 2012)

Viranomaiset jakavat jonkin verran tietoa keskenään. Viranomaisten välisissä tilaisuuksissa on monenlaista ohjelmaa ja yritys onkin joissakin tapauksissa saanut kutsun kotimaiselta viranomaiselta pitää yritysesittelyn ulkomaisille vieraille. Tämän tyyppiset tilaisuudet ovat enimmäkseen suuntautuneet Länsi- Eurooppalaisiin viranomaisiin ja vakiintuneen toimittajakunnan maihin. Vakiintuneista olosuhteista johtuen ovat yritysesittelyt harvoin johtaneet jatkotoimiin, mutta ne ovat auttaneet ymmärtämään toimintaympäristöä sekä verkostoitumaan laajemmin. (Järjestelmäesittely 2010; Järjestelmäesittely 2011)

#### **4.2.2 Tuotteiden ja teknologian arviointi kansainvälisesti**

Tuotteita ja teknologioita arvioidaan monelta osin samalla tavalla kuin Suomessa. Arviointiin sovelletaan samoja rautateille kohdistettuja standardeja, joiden kautta teknologian laatua ja turvallisuutta pyritään Suomessa arvioimaan. Rautateille kohdistettujen standardien lisäksi vaaditaan eri määrä myös muiden standardien vaatimusten täyttämistä. Esimerkkinä mainittakoon muita EN- ja ETSI- standardeja sekä IEC-, DIN- ja ISO -standardeja, jotka liittyvät muun muassa tietoliikenteeseen, testaukseen, kaapelointiin ja liikkuvaan kalustoon. (Kroatia 2011, Turkki 2010)

Laajempien toimituksien osalta arvioidaan tarjousvaiheen suunnittelumateriaali, joka on käytännössä tehtävä, jotta tarjous on mahdollista laskea. Tarjouslaskennan perusteet kiinnostavat asiakasta, jonka vuoksi hinta vaaditaan yhä pienempiin yksiköihin jaettava. Yleisenä käytäntönä on myös käyttää vaatimusten numerointia ja pyytää tarjoajaa antamaan kunkin vaatimuksen osalta lausunto vaatimuksen täyttymisestä. Tällä tavalla tarjoaja sitoutuu kohta kohdalta täyttämään vaatimukset, mikäli ei erikseen ilmoita poikkeuksesta. (Kroatia 2011; Saudi Arabia 2012a; Saudi Arabia 2012b; Turkki 2010)

Rahoituksen tullessa erityisestä lähteestä, on mahdollista rajoittaa alihankkijoiden ja materiaalitoimittajien lähdeä. Esimerkiksi Euroopan Unionin rahoittamissa koh-teissa, vaaditaan laitteet ja järjestelmät toimitettaviksi pääosin jäsenmaista (Kroatia

2011). Joissakin maissa osataan hyödyntää kilpailuttamisen keinoja ensisijaisen toimittajan tukemiseksi, jolloin on mahdollista muun muassa määritellä tekniset vaatimukset sopimaan vain yhdelle toimittajalle. Tällöin kilpailutus on näennäisesti avointa, vaikka käytännössä sulkee monelta toimittajalta mahdollisuuden osallistua. Tämän tyyppiseen rajoitettuun kilpailutukseen on kuitenkin mahdollisuus puuttua ainakin Euroopan Unionin alueella. Valitusprosessi voi viedä aikaa ja saattaa toimittajan huonoon maineeseen, joten valitusprosessin käynnistämistä on syytä harkita tarkoin. (Slovakia 2012)

### **4.2.3 Toimittajan arviointi kansainvälisesti**

Tarjouskilpailuun osallistuttaessa, on yrityksen joissakin tapauksissa aluksi varmentettava tarjousta hoitavan henkilön asema hoitaa tehtäviä yrityksen ja kilpailuttajan välillä. Varmentaminen tapahtuu yrityksestä annettavalla erillisellä valtuutuksella toimia yrityksen puolesta joko yhdelle yrityksen työntekijöistä tai sitten jollekin muulle edustajalle. (Kroatia 2011; Slovakia 2010; Egypti 2012)

Toimittajan arviointi tapahtuu jonkin verran laajemmin kuin Suomessakin. Toimittajaa pyydetään muun muassa ilmoittamaan yrityksen kansalaisuus ja johtajien kansalaisuudet, kokemus urakoinnista, todistus laillisten velvoitteiden täyttämisestä sekä osakepääoma. Lisäksi ilmoitetaan projektin toteutukseen liittyvät muut yritykset, esimerkiksi alihankkijat, konsortion- tai yhteisyrityksen jäsenet sekä emo- ja tytäryhtiösuhteet. Joissakin tapauksissa alihankinnan osuutta halutaan rajoittaa prosentuaalisesti esimerkiksi 30%, jotta tarjoajalla olisi riittävä osuus projektista ja siten suurempi vaikutusmahdollisuus lopputulokseen. Kansainvälisesti hankkija haluaa tietää, millä tavalla yritys on läsnä kilpailutuksen kohteena olevan hankkeen kotimaassa. Yrityksen on myös todistettava lakisääteisten velvollisuuksien hoitaminen dokumentaation avulla. (Kroatia 2011)

Toimittajan kokoa ja kyvykkyyttä arvioidaan liikevaihdon, taseen ja luottoluokituksen avulla. Liikevaihto on ilmoitettava erikseen kotimaan toimituksiin ja ulkomaan toimituksiin. Lisäksi toimittajien osalta on joissakin tapauksissa tuotava julki oikeudessa käsitellyt riitatapaukset. Tilauskannan eli tekemättömien töiden arvoa pyydetään myös ilmoittamaan. Tilauskannan avulla voidaan arvioida kuinka hyvin toimittaja mahdollisesti suoriutuu meneillään olevasta hankinnasta, mikäli onnistuu tarjouskilpailun voittamaan. Taseesta pyydetään ilmoittamaan perusluvut, josta yrityksen tilanne on nähtä-

vissä ja luvut tulee todistaa oikeiksi. Liikevaihtoa ja tasetta ei arvioida pisteetyksen avulla. Luottoluokitusta käytetään varmistamaan toimittajan luottokelpoisuus, mikäli luoton tarvetta ilmenee. (Kroatia 2011; Egypti 2012)

Toimittajan laatua arvioidaan laadunhallintajärjestelmän puitteissa. Laadunhallinnan toiminnan takaamiseksi riittää sertifiointi kolmannelta osapuolelta, jossa todetaan kansainvälisten standardien täytyminen. Laadulliseen arviointiin kuuluvat myös projektiorganisaatio ja siihen nimetyn henkilöstön arviointi. Henkilöstön kohdalla normaalisti katsotaan riittävä kyvykkyys työkokemuksen ja vastaavien projektien osalta. Yrityskoh- taisia referenssejä tarkastellaan vastaavien projektitoteutusten osalta vaadittuna ajanjak- sona. Referenssien vaatimukset kohdistuvat toteutuksen rahalliseen arvoon ja urakoitsi- jan rooliin hankkeissa. (Kroatia 2011; Saudi Arabia 2012a; Slovakia 2012)

Tarjouspyynnöissä varmistetaan toimittajien sitoutuminen hinnoitteleamalla tarjouspyyn- tömateriaali sekä pyytämällä tarjousvakuutta. Tarjousmateriaalin hinnoittelu estää aino- astaan yleisen mielenkiinnon perusteella tapahtuvan tarjousmateriaalihankinnan. Tar- jousvakuus velvoittaa toimittajaa tekemään aidon tarjouksen ja sitoutuvan projektin tekemiseen. Mikäli toimittaja vetäytyy tarjouskilvasta, tarjousvakuus jää asiakkaalle. (Egypti 2012; Kroatia 2011; Saudi Arabia 2012a; Saudi Arabia 2012b; Slovakia 2011; Slovakia 2012)

#### **4.2.4 Järjestelmien ja tuotteiden elinkaaren hallinta kansainvälisesti**

Elinkaaren hallinnan rooli on joissakin tapauksissa korostetumpaa tarjouskilpailutuksis- sa kansainvälisesti kuin Suomessa. Korostettu rooli ilmenee tarjoukseen sisällytetystä suuremmasta kunnossapidollisesta kokonaisuudesta, joka taas osaltaan heijastaa kilpai- luttajan tilanteen erilaisuutta verrattuna kotimaiseen kilpailuttajaan.

Kehittyvissä maissa suhteellisen yleisesti elinkaarenhallinnan varmistamiseksi tarjous- pyynnön osana käytetään kunnossapitovastuun sisällyttämistä määritellyksi ajaksi toimi- tuslaajuuteen. Kunnossapidosta tehdään toimittajan ja tilaajan välillä erillinen palvelu- sopimus. Sopimusaika on yleensä muutamia vuosia lisättynä optiolla lisävuosista. Toi- mittaja sitoutuu joissakin tapauksissa kouluttamaan paikallista työvoimaa kunnossapi-

dollisiin töihin ja antamaan kouluttamansa työvoiman paikallisen viranomaisen palvelukseen palvelusopimuksen päätyttyä. (Saudia Arabia 2012a; Saudia Arabia 2012b)

Euroopassa elinkaaren hallinnan vaatimukset vaihtelevat jonkin verran maakohtaisesti. Yleisesti kaikissa maissa edellytetään kunnossapidollisten työkalujen toimittamista viikkojen analysointiin sekä kattavaa ohjeistusta järjestelmän huoltotoimenpiteistä. Yleisten vaatimusten lisäksi elinkaareen liittyvät vaatimukset voivat rajoittua varaosien toimitukseen ja koulutukseen, jolloin toimittajalla ei ole velvollisuutta tukea järjestelmää toimituksen ja takuuajan päätyttyä. Vaativimmillaan edellytetään tukea koko järjestelmän elinkaaren ajaksi, joka on noin 30 vuotta. Suomessa käytössä olevaa tukipalvelukonseptia ei juurikaan hyödynnetä, jollei toimittaja itse pysty määrittämään lisäpalvelua optioksi. (Kroatia 2011; Turkki 2010)

### **4.3 Rautatiejärjestelmiä koskevat standardit ja teknologinen kehitys**

Teknisesti informaatio- ja kommunikaatioteknologia luovat perustan kaikkien muiden teknologioiden hyödyntämismahdollisuuksille. Informaatioteknologian myötä miltei kaikkien markkinoiden toimintatavat ovat muuttuneet ja tiedon hyödykeluonne sekä kaupalliset hyödyntämismahdollisuudet ovat kasvaneet. (Heinonen et al. 2009 s. 153)

Teknologisesti rautatiemarkkinat ovat ympäristöteknologiaan sidottuja. Ympäristöteknologialla tarkoitetaan teknisiä menetelmiä ja menettelytapoja, joilla vähennetään minkä tahansa toiminnan negatiivista vaikutusta ympäristöön. Ympäristöteknologian kehittymiseen vaikuttavat ilmaston muutos, sääntely, energian ja raaka-aineiden riittävyys sekä hinta. Kehittymisen ajureina toimivat lainsäädäntö, kansainväliset tavoitteet ja tunnistetut ympäristöhaittojen taloudelliset vaikutukset. (Heinonen et al. 2009 s. 153-154)

Rautatiejärjestelmissä teknologia kehittyy suhteellisen maltillisesti. Uudenlaisten ratkaisujen on vaikeahkoa päästä markkinoille pitkien elinkaarien ja vakiintuneiden toimittajasuhteiden vuoksi. Uuden teknologian markkinointi ja myynti on mittava ponnistus ja vaatii paljon aikaa sekä kärsivällisyyttä toimittajalta. Ennen markkinoille pääsyä on läpäistävä maakohtaiset hyväksynnät ja todistettava teknologian toimivuus jopa vuosia kestävällä koekäytöllä.

### 4.3.1 Rautatiealan merkittävimmät standardit

Turvallisuuteen liittyvien järjestelmien suunnittelu, tuotanto ja elinkaaren hallinta ohjataan kansainvälisten standardien avulla. Näistä moderneihin rautatiejärjestelmiin liittyvät oleelliset standardit järjestelmätoimittajalle esitellään seuraavissa kappaleissa.

Teollisuuden alojen kattostandardina toimii IEC 61508, joka käsittelee turvallisuutta yleisesti ja laaja-alaisesti sähköisten, elektronisten ja ohjelmoitavien elektronisten järjestelmien kannalta. Standardi IEC 61508, Functional safety of electrical/ electronic/ programmable electronic safety-related systems (IEC 2005, s. 27.) on osin suomennettu ja vahvistettu myös Suomessa kansalliseksi SFS-IEC-standardiksi. Turvallisuuteen liittyvä järjestelmä (TLJ) määritellään SFS-IEC 61508-4:n (2000, s. 20) mukaan järjestelmäksi, "joka sekä toteuttaa ohjattavan laitteiston turvallisen tilan saavuttamiseksi tai ylläpitämiseksi tarpeelliset vaaditut turvatoiminnot että on tarkoitettu saavuttamaan yksin tai muiden järjestelmien kanssa vaadittujen turvatoimintojen tarpeellinen turvallisuuden eheys." Rautateiden järjestelmistä iso osa luokitellaan turvallisuuteen liittyviksi, vaikka myös näissä on kansallisia eroja. Esimerkiksi kaikki Eurooppalaiseen junanohjaukseen liittyvät järjestelmät ovat turvallisuuteen liittyviä järjestelmiä. Kattostandardin laaja-alaisuudesta johtuen turvallisuuteen liittyviin järjestelmiin kohdistuu tyypillisesti kullekin teollisuuden alalle ominaisia piirteitä. Ominaispiirteet on mahdollista huomioida alakohtaisessa turvallisuusstandardissa, joka on laadittu kattostandardin IEC 61508 pohjalta.

Rautatiealalta löytyy kohdistettuja standardeja, joita noudattamalla ei erikseen tarvitse tarkastella IEC 61508:n noudattamista (EN 50129 2003, s. 6.). Rautatiealalle kohdistetut standardit ovat EN 50126, Railway applications – The specification and demonstration of Reliability, Availability, Maintainability and Safety (RAMS), EN 50128, Railway applications – Communication, signalling and processing systems – Software for railway control and protection systems ja EN 50129, Railway applications – Communication, signalling and processing systems – Safety related electronic systems for signaling. Näitä standardeja kutsutaan rautateiden järjestelmiin liittyen yleisemmin CENELEC standardeiksi.



Nimetyt EN standardit kuvaavat toimintatavat, joilla varmistetaan rautatiealalle tuotettujen järjestelmien turvallisuus. Ylimmän tason standardina toimii EN 50126, joka kuvaillee yleisen prosessin ja esittää rautatiejärjestelmän elinkaarimallin. EN 50129 on tarkoitettu turvallisuuteen liittyvien järjestelmien ja niiden osien kehittäjille, valmistajille ja arvioijille. Tarkemmat menetelmät ja toimenpiteet ohjelmistojen vaatimusten täyttämiseen kuvataan standardissa EN 50128. (Winther 2010, s. 5, 52)

Standardien määrittelemää turvallisuuden eheystason vaatimusta käytetään yleisesti rautatiejärjestelmiin kohdistetuissa vaatimuksissa. Kansalliset viranomaiset arvioivat turvallisuuden eheyden vaatimustason ja arvioivat hankittavan järjestelmän soveltuvuutta. Toimittajan tulee luotettavasti osoittaa järjestelmänsä turvallisuuden eheystaso.

#### **4.3.2 Eurooppalainen raideliikenteenhallintajärjestelmä teknologiakehityksen suunnannäyttäjänä**

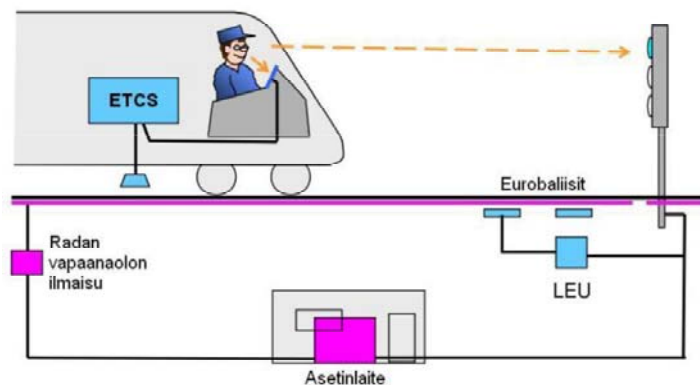
Euroopan laajuiset kehityshankkeet ovat usean maan ja toimittajien yhteispeliä. Näiden hankkeiden tarkoitus on yhtenäistää käytäntöjä sekä vaatimuksia ja tavoitteena on parantaa Euroopan valtioiden välisen junaliikenteen sujuvuutta. Euroopan mittakaavassa suurin panostus tällä hetkellä käytetään Eurooppalaiseen raideliikenteen hallintajärjestelmään (ERTMS), josta odotetaan ratkaisua valtion rajat ylittävään liikennöintiin. ERTMS on tällä merkittävin teknologian kehitystä ohjaavista voimista ja sitä käytetään rautatiejärjestelmien vaatimuksissa maailmanlaajuisesti.

ERTMS-järjestelmään liittyvät keskustelut aloitettiin jo 90-luvulla. Tavoitteena oli mm. helpottaa valtioiden rajat ylittävää raideliikennettä, tehostaa ratakapasiteetin käyttöä, yhdenmukaistaa liikenteenohjauksen ja turvajärjestelmien toiminnallisia periaatteita ja tehostaa kilpailua em. järjestelmien hankinnoissa. EU ja jäsenvaltiot ovat tukeneet standardointia, tekniikan kehitystyötä ja ensimmäisiä toteutushankkeita huomattavilla summilla. Rautateiden erillisvirasto (ERA) EU:ssa on asettanut ERTMS:n perusvaatimukset ja määritelmät ja valvoo niiden toteuttamista (De Cicco 2008, s. 3-4).

ERTMS sisältää kaksi pääkomponenttia: junien ohjausjärjestelmän (ETCS) ja langattoman tietoliikenneverkon (GSM-R). Junien ohjausjärjestelmällä (ETCS) tarkoitetaan kaikkia niitä toiminnallisia sääntöjä ja teknisiä järjestelmiä, joita tarvitaan junien turval-

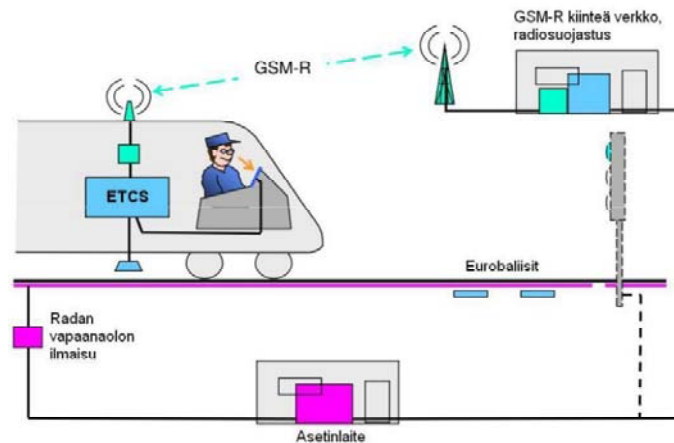
lisessa ohjauksessa ja niiden kulun valvonnassa. Eurooppalaiset junien ohjausjärjestelmät jaetaan kolmelle eri tasolle. (Järvinen 2012, s. 12)

Eurooppalaisen junien ohjausjärjestelmänjärjestelmän taso 1 (ETCS Level 1) on hyvin samankaltainen nykyisin monessa Euroopan maassa käytössä olevan kulunvalvontajärjestelmän kanssa. Kuljettaja saa tiedon varmistetuista reiteistä eli ajoluista rataverkolla olevien näkyvien opastimien kautta. Asetinlaite varmistaa kulkureitit liikenteenohjauksen toimesta ja välittää tiedon varmistuneesta reitistä radanvarren ohjaimen (LEU) avulla ohjattavien eurobaliisien kautta veturilaitteille. ERTMS taso 1 sisältää näkyvät opastimet ja raideosuuksien vapaanaolon valvonnan. (De Cicco 2008, s. 27-28; Järvinen 2012, s. 13)



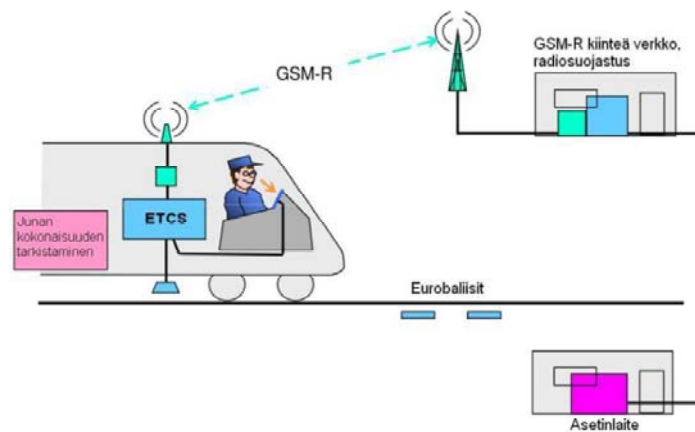
**Kuva 6.** ETCS tason 1 toimintaperiaate (mukaillen Järvinen 2012. s.13)

Eurooppalaisen junien ohjausjärjestelmän tasolla 2 (ETCS Level 2) asetinlaite varmistaa edelleen junien reitit, mutta ajolupa välitetään radiokeskuksen (RBC) kautta GSM-R -verkon välityksellä veturilaitteille kuljettajan nähtäväksi. Ratalaitteista tarvitaan raiteiden vapaanaolon valvonta sekä eurobaliisit. Eurobaliisien kautta tapahtuu junan referenssisijainnin määrittäminen. Tiedonsiirtoyhteys on jatkuvaa GSM-R -verkon kautta. ERTMS taso 2 tarjoaa mahdollisuuden kapasiteetin lisäämiseen rataverkolla. (De Cicco 2008, s. 28-29; Järvinen 2012, s. 13)



**Kuva 7.** ETCS tason 2 toimintaperiaate (mukaillen Järvinen 2012. s.14)

Eurooppalaisen junien ohjausjärjestelmänjärjestelmän taso 3 (ETCS Level 3) toimii periaatteiltaan vastaavasti kuin ETCS taso 2, lukuun ottamatta vapaanaolon valvontaa, jota ei tarvita. Junan paikantaminen määritetään GSM-R -verkon välityksellä. ETCS taso 3 hyödyntää ns. liikkuvan suojavälin, joka mahdollistaa junayksiköiden liikkumisen mahdollisimman lähekkäin. Kulunvalvonnan mahdollistama etäisyys on käytännössä junan sen hetkisen nopeuden ja ominaisuuksien mukaan laskettu jarrutusmatka turvamarginaalilla lisättynä. (De Cicco 2008, s. 30-31; Järvinen 2012, s. 14)



**Kuva 8.** ETCS tason 3 toimintaperiaate (mukaillen Järvinen 2012. s.14)

## **5 Kansainvälisten markkinoiden arviointiprosessin määrittäminen**

Tässä työssä tarkasteltava yritys on historiansa aikana operoinut useissa maissa epäsuoran viennin sekä projektiviennin kautta. Useimmiten yritys on ollut osa suurempaa järjestelmätoimitusta ja vastuussa pienemmästä osakokonaisuudesta kotimaiselle päämiehelle. Kotimaisten päämiehien kanssa toimiessa toimintamalli on suhteellisen vakiintunut ja riskitön. Yrityksen tavoitellessa viennistä saatavan liikevaihto-osuuden kasvattamista on törmätty useisiin erilaisiin haasteisiin, joita ei kotimaisen päämiehen kanssa ole. Haasteet liittyvät suurelta osin suoran vientitoiminnan ympärille, jossa yritys hoitaa suurelta osin itse markkinoinnin ja myynnin ulkomaisiin kohteisiin.

Yritys on keskittynyt hakemaan kansainvälistä kasvua rautateiden järjestelmillä, jotka ovat tämän työn tarkastelu laajuudessa. Tämä tarkoittaa normaalien kansainvälistymishaasteiden lisäksi toimintaympäristöön liittyvien erikoisuuksien ja haasteiden hallintaa.

### **5.1 Kansainvälisten markkinoiden valinnan arviointiprosessin nykytila**

Rautatiejärjestelmätoimituksien, tehtyjen tarjousten ja vuosien kokemuksen perusteella yrityksen voidaan todeta olevan murrosvaiheessa, jossa se alkaa itsenäisesti kantaa vastuuta kansainvälistymisen päätöksenteosta ja markkinoiden valinnasta. Samalla kun päätöksentekovalmiutta on pyrittävä kasvattamaan, otetaan myös kansainvälistymiseen liittyvät riskit suuremmissa määrin yrityksen sisälle.

Tähän saakka kansainvälistymisen toimintamalleina on ollut suurelta osin vain muutamia variaatioita. Ensimmäisenä toimintamallina voidaan kuvata suoran viennin tunnukset täyttävää muotoa erilaisten projektiviennin kokoonpanojen kanssa. Tämä tarkoittaa käytännössä ulkomaista päämiestä, joka on ollut ensisijaisessa kontaktissa loppuasiakkaaseen joko kotimaassaan tai ulkomailla ja toiminut päätoimittajana koko projektissa. Tällöin markkinoiden valintaan ei ole päästy vaikuttamaan, vaan päätös tehdään tapauskohtaisesti paitsi markkinoiden, myös päämiehen ominaisuuksien perusteella. Toisena muotona on samanlainen kokonaisuus, mutta yritys itse on ollut päätoimittaja. Tällöin on alusta asti arvioitu markkinoita ja sen potentiaalia liiketoiminnan kannalta. Kolman-

tena ja uusimpana toimintamuotona muotona on suora investointi kohdemarkkinoille, jossa on valittuun maahan perustettu myyntikonttori ja palkattu työntekijä.

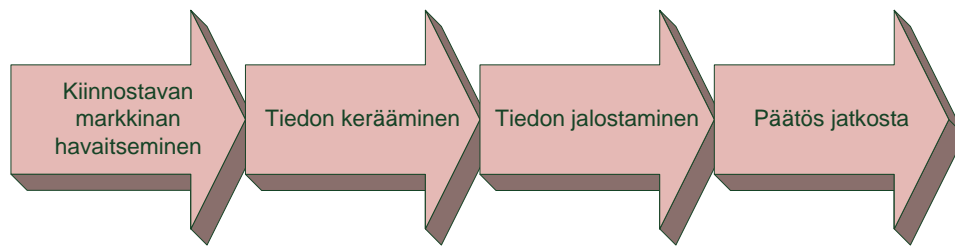
Kansainvälisten markkinoiden potentiaalin arviointiin on käytetty investointisuunnitelmia sekä rataverkon nykytilaa ja pituutta. Kilpailijoiden määrää sekä laatua on arvioitu, jotta nähtäisiin markkinoiden järjestelmätoimittajien markkina-asetat. Lisäksi markkinakokonaisuutta on verrattu Suomen nykytilaan ja historiaan. Tämän perusteella tilanteesta on luotu mielikuva, joka on ohjannut päätöksentekoa. Pääsääntöisesti lopulliset valinnat on tehnyt yrityksen johto oman näkemyksensä perusteella.

## **5.2 Kansainvälisten markkinoiden valinnan arviointiprosessin kehittäminen**

Kansainvälistymisen motiivien tunnistaminen ja niiden taustatekijöiden ymmärtäminen on osaltaan tärkeää, jotta voidaan tiedostaa tarve hakeutua uusille markkinoille. Motiivit toimivat ajureina, jotka kannustavat tuloksellisuuteen. Motiivit voivat ajan myötä myös muuttua ja sen vuoksi niitä olisi hyvä aika ajoin pysähtyä tarkastelemaan laajemman ymmärryksen saavuttamiseksi.

Markkinoiden valintaprosessin kehittämisen keskeisiä asioita on jäsennellyn markkinatiedon hankinta ja hyödyntäminen. Suositeltavaa olisi kuvata formaali menetelmä, joka olisi riittävän selkeä jokaiselle kartoitukseen osallistuvalla. Selkeys helpottaa tiedon jakamista sekä markkinoiden vertailua keskenään. Lisäksi tuloksiin on mahdollista palata tilanteen muuttuessa. Tosin mikään menetelmä ei poista yksilöllistä henkilökohtaista tietopääomaa, jota ihmiset hyödyntävät eri tavoin. Henkilökohtainen osaamisen ja tiedon määrän saaminen yhteiseen käyttöön, onkin yksi suurimmista haasteista.

Kansainvälisten markkinoiden valinnan päätöksentekoprosessiin liittyy useampia vaiheita, joita voidaan kuvata suhteellisen yksinkertaisesti. Tärkeimmät osa-alueet liittyvät erilaisen tiedon keräämiseen ja analysointiin.



**Kuva 9.** Kansainvälisen markkinan valinnan päätöksentekoprosessi

Kiinnostava markkina voidaan havaita joko jäsennellysti tutkimalla eri vaihtoehtoja tai sitten sattumalta erilaisissa yhteyksissä esimerkiksi messuilla tai yhteistyökumppanin avulla. Markkinoiden kartoittamiseen tulee määrittää alueelliset painopistealueet, kuten yrityksessä on jo tehty. Kuitenkaan ei tulisi sulkea pois täysin myöskään muita mahdollisuuksia, mutta painopistealueiden ulkopuolinen markkinaseuranta tulee olla huomattavasti satunnaisempaa päämarkkinoihin nähden.

Valmiiksi kansainväliset ja isot toimijat keskittyvät tiedonkeruussa markkinapotentiaaliin suhteellisen laajalla markkina-alueella. Käytännössä yksittäistä maata ei arvioida vaan arviointi tehdään kokonaisuutena katsoen koko alueen potentiaalia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei oleellisia liiketoiminnan potentiaalilukuja hankittaisi päätöksenteon tueksi jokaisesta alueen maasta erikseen. Kansainvälisillä toimijoilla on tuotevalikoimissaan useita eri tuotteita, joiden mukaan kokonaisuus arvioidaan. Arvioinnissa huomioidaan myös tulevat kansainväliset tapahtumat alueella, esimerkiksi olympialaiset, maailmankisat tai jalkapallon mestaruuskilpailut, jotka vaativat infrastruktuuriin investointeja. Tämän lisäksi otetaan huomioon teollisuuden normaalit kuljetustarpeet. (Alstom 2013)

Suuren kansainvälisen yrityksen keinot ja tarpeet eroavat oleellisesti käsiteltävän yrityksen tarpeista. Pienemmän ja tarkemmalle sektorille keskittyneen yrityksen kannalta on riittävää tehdä tarkastelua yhdenkin markkinan potentiaalin osalta, jossa menestystekijät ovat yritykselle suotuisat. Syynä tarkastelun lähtökohtaiseen eroon on, että riittävä volyymi on saavutettavissa huomattavasti pienemmällä tavoitetasolla.

Päätöksenteon tueksi tarvittavaa tietoa tulisi kerätä laaja-alaisesti monesta eri näkökulmasta. Tiedonkeruuta olisi tehtävä ainakin kansainvälistymisen muodon kannalta, maan

kulttuurin arviointia, politiikan ja valtiollisen ohjauksen näkökulmasta, aineettomien oikeuksien hallussa pysymisen ja tietenkin markkinoiden potentiaalın sekä kannattavuuden kannalta. Kaikkiin edellä mainittuihin kokonaisuuksiin kuuluu useita eri alakoh-  
tia, joista yrityksen pitää valita itselleen merkittävimmät. Nämä tulee määritellä tiedonkeruun helpottamiseksi ja oikean tiedon etsimiseksi tiedonkeruuvaiheessa.

Kerättyä tietoa hyödynnetään analysoimalla sitä tarkemmin. Analysoinnin tulee johtaa lopputulokseen, jossa arvioidaan saatua aineistoa yrityksen omaan taloudelliseen tilanteeseen ja kykyyn hallita kokonaisuutta. Osa-alueiden analysoinnissa on tiedon merkittävyys huomioitava, joten osa-alueiden arviointi on painotettava yritysکوhtaaisesti sopivimmalla tavalla.

Kerättyyn tietoon on kyettävä palaamaan. Muun muassa kansainvälistymismuodon muuttuessa on markkinatiedon uudelleen tarkastelu tarpeellista, jotta ei esimerkiksi lisää panosta hiipuvalla markkinalla. Ymmärrys markkinasta kasvaa koko toiminnan ajan, jonka vuoksi on analyysin paikkansapitävyys aika-ajoin otettava uudelleen arviointiin.

### **5.3 Kansainvälisten markkinoiden valinnan arviointiprosessin tiedon tarpeen määrittäminen**

Tässä työssä keskitytään kansainvälisten markkinoiden alustavaan arviointiin rautatie-  
liiketoiminta-alueella. Alustava arviointi sisältää osa-alueita, joihin on kerättävä tietoa päätöksenteon tueksi suhteellisen laaja-alaisesti. Tiedon tarpeen määrittely helpottaa keskittymään ja kohdistaa huomion haluttuihin asioihin. Tiedon keräämisen useimmissa tapauksissa voi aloittaa julkisista lähteistä ja tarkentaa esimerkiksi asiakastapaamisissa.

Valitut kansainvälisten markkinoiden arvioinnin osa-alueet ovat markkinapotentiaali, kulttuuri, politiikka, aineettomat oikeudet, toimialan markkinat ja kansainvälistymisen muoto. Osa-alueiksi valittiin aihepiirit, joiden arvioinnin katsottiin palvelevan parhaiten yritystä. kaikissa osa-alueessa käytetään painotusta merkittävyyden mukaan ja jokainen osa-alue sisältää useampia alakohtia. Kaikkia alakohtia ei ole tarpeen arvioida, jolloin se voidaan jättää huomiotta myös arvioinnissa. Mikäli jotain tietoa ei ole tarpeen kerätä, on tiedon epäoleellisuus perusteltava.

Liiketoiminnan kannalta ensisijaisen tärkeää on markkinoiden kokonaispotentiaali, jota nostetaan esille myös kirjallisuudessa. Potentiaalilla ollessa riittävän suuri, on riskinotto hyväksyttävämpää. Arvioinnin painotuksessa potentiaalilla on huomioitava, jotta kokonaisarviointi tukee oleellisesti liiketoiminnan näkökulmaa. Markkinoiden kokonaispotentiaalilla painotusta ei tehdä kokonaisuuteen nähden prosenttilukuna, vaan tunnusluvut vaikuttavat suoraan kokonaisriskien arviointiin ilman kertoimia. Tällä tavoin vaikutus lopputulokseen on suurempi ja sitä kautta markkinapotentiaalilla vaikuttavuus on painokkaampi. Tunnuslukuina toimivat kokonaisinvestointien määrä ja näkyvät tulevaisuudessa sekä olemassa järjestelmien elinkaarirakenne. Kokonaisinvestoinnit kertovat kohdemarkkinan panostuksesta rautatieliikenteeseen, joka osoittaa myös poliittista suuntaa. Järjestelmien elinkaarellinen rakenne osoittaa tulevaisuuden potentiaalista massaa korvausinvestointien suhteen. Nämä markkinapotentiaalia kuvaavat kriteerit on muodostettu kokonaismarkkinoiden osalta enimmäkseen tutkimuksen tekijän omasta näkemyksestä ja kokemuksesta.

Kulttuurilliset erot voivat olla todella suuria ja siksi on tärkeää tietää näiden erojen laajuus ja vaikutus liiketoimintaan. Ainoa keino välttyä ikäviltä yllätyksiltä on selvittää kokonaisuutta riittävästi hankkimalla omaa kokemusta vierailuin, kyselemällä muiden yritysten ja yksilöiden kokemuksia sekä tutustumalla aiheeseen yleisempien lähteiden kautta. Kulttuurillisten erojen vaikutusta on mahdollista pienentää yrityksen omalla panostuksella. Kulttuurin painotukseen yrityskohtaisessa alustavassa kokonaisarvioinnissa on käytetty arvoa 15%. Kriteeristön muodostamisen pohjana ovat olleet kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseet kulttuuririskit, jotka tukevat hyvin tutkimuksen tekijän omia havaintoja. Taulukossa 6 on esitetty kulttuurin arviointikriteerit.

**Taulukko 6.** Kulttuuri kansainvälisten markkinoiden arvioinnissa

Ominaisuus	Huomioitavat asiat
<b>Kieli</b>	Käännökset, englannin osaaminen
<b>Uskonto</b>	Vaatimukset ja tuntemus
<b>Viestintä/kommunikaatio</b>	Erot kommunikaatiokulttuurissa, väärinymmärrysmahdollisuudet jne.
<b>Liiketoimintakulttuuri</b>	Korruptio, muut käytännöt
<b>Lait</b>	Riittävän tuntemuksen saavuttaminen

Politiikka ohjaa koko maan tilannetta ja suhtautumista ulkomaisiin yrityksiin. Poliitiikan osa-alueen huono tuntemus voi johtaa kokonaisuuden kannalta heikkoon tuottavuuteen,



omaisuuden menetyksiin ja liiketoiminnallisiin tappioihin. Poliittisiin päätöksiin ja suuntauksiin ei PK-yritysten ole mahdollista vaikuttaa. Painotus politiikan osalta yrityskohtaisessa kokonaisarvioinnissa on arvoltaan 20%. Poliittisen näkökulman arviointikriteereiksi valittiin kirjallisuustutkimuksessa esiin nousseita näkökulmia. Seuraavassa taulukossa on esitetty politiikkaan liittyvät arviointikriteerit.

**Taulukko 7.** Poliitikka kansainvälisten markkinoiden arvioinnissa

Ominaisuus	Huomioitavat asiat
Maan vakaus	Hallinto, sodan uhka jne.
Omistaminen	Hankitun omistuksen pysyvyys
Tariffit	Vientimuurit
Työvoima	Tuottavuus, palkkataso ja liitot
Byrokrania	Hallintoon liittyvät
Paikallistuottajavaatimus	Paikallisen osuuden tuottaminen
Valuuttariski	Kurssivaihtelut
Valuutan siirtäminen	Valuutan siirrosriskit ja suojautuminen

Kuten kirjallisuuskatsauksessa todettiin, joissakin maissa on mahdoton suojautua kopiointia ja tietopääoman menetystä vastaan. Tämä saattaa aikaa myöden johtaa erityisosaamisen kopiointiin myös yrityksille, joiden kanssa ei etabloitumishetkellä kilpailla. Brändi on myös syytä suojata varsinkin kopiointialttiissa maissa, kuten työn teoriaosuudessa todetaan. Tuotteiden suoralta kopiointilta voidaan suojautua suhteellisen hyvin patentein sekä teknisillä ja organisaatiollisilla ratkaisuilla. Aineettomien oikeuksien painotus alustavaan yrityskohtaiseen kokonaisarviointiin asetettiin arvoon 15%. Taulukossa 8 on esitetty aineettomiin oikeuksiin liittyvät arviointikriteerit.

**Taulukko 8.** Aineettomat oikeudet kansainvälisten markkinoiden arvioinnissa

Ominaisuus	Huomioitavat asiat
Piratismi	Tuotteiden kopiointiherkkyys ja siltä suojautuminen
Tavaramerkin suojaaminen	Oman brändin hallinta

Aiemmin esitetyt kriteerit kohdistuivat yleisemmin kohdemarkkinan tilanteen arviointiin. Liiketoiminnan kannalta on kuitenkin erityisen tärkeää tietää miten toimialakohtaiset markkinat toimivat ja mikä on kilpailutilanne kohdemarkkinoilla. Yleisesti tämän tyyppisen arviointikriteeristön tarve voidaan havaita työn kirjallisuusosasta, mutta kriteeristön tarkempi muodostaminen on tehtävä toimialan luonteenpiirteiden mukaisesti,

huomioiden toimintaympäristön toimintamallit ja yrityksen omat tavoitteet. Toimintaympäristön yleinen kartoitus muodostaa hyvät suuntaviivat kriteeristön määrittämiselle. Lopulliset arviointikriteerit ovat markkinakohtaisten vaatimusten sekä yrityskohtaisten tavoitteiden yhdistelmä. Kohdemarkkinoiden ominaisuuksien ja vallitsevan toimittajatilanteen lisäksi on syytä kartoittaa markkinoiden rahoituksellista tilannetta ja asiakkaan rahan lähteitä, jotta voidaan analysoida kilpailutusten määrää sekä suunnitelmien toteutusprosenttia. Markkinointiin ja myyntityöhön on laadittava investointisuunnitelma, jossa on otetaan huomioon markkinoinnin haasteet, tunnistetaan ostajaorganisaatioon liittyviä ominaisuuksia ja kartoitetaan tavat löytää mahdolliset kumppaniehdokkaat kohdemarkkinoille sekä mietitään tehtävien investointien takaisinmaksuaika. Maa-kohtaisen asiakasorganisaation ja teknologisen tilanteen selvittäminen on toimittajan kannalta tärkeää, jotta nähdään kohdemarkkinoiden valmius ja halukkuus elinkaaren aikaisten palveluiden ulkopuoliseen hankintaan sekä tarvittavat teknologiset kehityskohdeet. Arvioinnissa on myös huomioitava mahdolliset synergiaedut, eli miten jo aiemmin aktiivisia markkinoita voidaan mahdollisesti hyödyntää tarkasteltavan kohdemarkkinan yhteydessä. Näkemys toimialakohtaisten markkinoiden alustavasta painotuksesta yrityskohtaisessa kokonaisarvioinnissa on 30%. Taulukossa 9 on esitetty toimialakohtaisiin markkinoihin liittyvät arviointikriteerit.

**Taulukko 9.** Toimialakohtainen markkinatieto kansainvälisten markkinoiden arvioinnissa

Ominaisuus	Huomioitavat asiat
<b>Markkinointi</b>	Tunnettuuden luominen
<b>Rahoituksen vakaus ja lähteet</b>	Tehdäänkö toimia turhaan, vaikutus kilpailutukseen
<b>Kilpailutuksiin pääseminen</b>	Proseduurit, kilpailutuksen malli (rakennus urakat vs. pienemmät kokonaisuudet )
<b>Kilpailutuksissa onnistuminen</b>	Kilpailutilanne, tahtotila uudelle tuotteelle
<b>Vallitsevien toimittajien rinnalle nouseminen</b>	Vallitsevien toimittajien tason saavuttaminen asiakkaan silmissä
<b>Asiakaskumppanuuden muodostaminen</b>	Asiakkaan avainhenkilöt, verkoston laajuus
<b>Kassavirran kääntyminen positiiviseksi</b>	Kokonaispotentiaali, investointistrategia
<b>Vaatimusten mukainen teknologia</b>	Vaadittavan teknologian hankinta
<b>Toimitetun järjestelmän elinkaaren hallinta</b>	Toimituksen jälkeisten palvelujen tuottamisen mahdollisuudet
<b>Etäisyyden vaikutus olemassa oleviin markkinoihin</b>	Olemassa olevien markkinoiden hyödyntämisen mahdollisuus
<b>Yrityskumppanit</b>	Löytäminen, hallinta

Valittaviksi kansainvälistymismuodoiksi on kirjallisuuskatsauksesta mukaan otettu vain kohdeyritykselle sopivimmat nykytilannetta ajatellen. Kansainvälistymisen muodon kohdalla on mahdollisuus valita ainoastaan yksi vaihtoehto. Muoto on valittava sen hetkisen näkemyksen perusteella muun muassa lopullisen tavoitteen mukaan. Esimerkiksi mikäli tulevalle markkinalle halutaan tarjota ratkaisuja varovasti tunnustellen muutaman vuoden ajan ilman omaa panostusta, valitaan epäsuora vienti. Vientimuodon muuttuessa voidaan palata suoritettuun arviointiin ja tehdä tilannepäivitys vastaamaan kutakin muutostilannetta. Seuraavassa taulukossa on esitetty mahdolliset kansainvälistymismuodot. Kansainvälistymismuodon valinnassa on huomioitava kansainvälistymismuotoon vaikuttavia tekijöitä laajalti sekä kunkin muodon hyviä ja huonoja puolia, joita kuvataan työn teoriaosuudessa. Kansainvälistymismuodon painotuksen arvoksi on asetettu 20% kokonaisuudesta. Erilaisten kansainvälistymismuotojen välillä on suuria eroja kulujen sekä johtamisen näkökulmasta ja ne tulee saada riittävästi näkyviin lopputuloksessa.

**Taulukko 10.** Kansainvälisten markkinoiden arvioinnin kansainvälistymismuodot

Muoto	Käyttökohde
<b>Epäsuora vienti</b>	Alihankkijana
<b>Suora vienti</b>	Välikäisien käyttö, agentit
<b>Oma vienti</b>	Itsenäisesti
<b>Projektivienti, yritysyhteistyö</b>	Projektioorganisaatiot, Konsortiot, yhteisyritykset
<b>Oma toimipiste Myyntikonttori, sivukonttori</b>	Omia työntekijöitä kohdemaassa

Markkinoille etenemisen voi estää edellä mainittujen lisäksi rahoitukselliset tekijät, vaikka kohdemarkkinan houkuttelevuus olisi suurikin. Rahoituksen saatavuus vaihtelee kohdemarkkinoittain ja suoraa tukea voi olla esimerkiksi EU alueella vaikea saada. Tukimuotojen laajasta kirjosta on kuitenkin suuri mahdollisuus löytää edes osittain kohteeseen sopiva. Aiemmin tässä työssä on esitelty erilaisia rahoituksen tukimuotoja ja organisaatioita, joiden tarkempi tutkiminen tehdään kunkin tarpeen mukaan.

## 6 Yhteistyökumppanin valintakriteeristön määrittäminen

Kumppanuudet ovat kohdeyrityksessä olleet lähinnä tietyn osa-alueen toimituksia toiselle yritykselle, jälleenmyyntiedustuksia tai ostoja muilta yrityksiltä. Nämä yritysten väliset suhteet ovat olleet osittain kertaluontoisia ja osa on taas pitkiä ja kestäviä. Pitkiä suhteita ei ole välttämättä alun perin suunniteltu pitkiksi vaan toiminta on todettu laadullisesti ja luotettavuudeltaan hyväksi sekä kulut kohtuullisiksi joten yhteistyö on jatkunut luontevasti.

Tutkittavan liiketoimintaosa-alueen toimitusten laajentuessa on nähtävissä myös aiempaa suurempi tarve luotettaville kumppanuussuhteille. Kumppanuuksia tarvitaan aina teknologian toimituksista asennuksiin ja mahdollisesti yhteiseen tuotekehitykseen saakka. Tärkeimpänä päämääränä on luoda kestävä ja kilpailukykyinen verkosto, jonka mukana voidaan osallistua kaikkiin haluttuihin kilpailutuksiin. Lopullinen verkosto käsittää noin kymmenen yritystä, joiden kaikkien tarjonta täydentää toisiaan.

### 6.1 Yhteistyökumppanin valintakriteeristön nykytila

Yhteistyökumppanin valintaan käytetään kohdeyrityksessä jo nykyisellään jonkin verran panoksia. Kumppanin sopivuutta kartoitetaan eniten hinnan sekä tuotteiden ja teknologian kautta, kun yritys itse toimii toimituksen päävastuullisena. Teknologian osalta soveltuvuutta verrataan loppuasiakkaan vaatimuksiin. Hintaan ja teknologiaan keskittyvä arviointi ja valintakriteeristö tarkoittaa käytännössä enemmän perinteistä ostotoimintaa ja pintapuolisempaa kumppanuutta. Kumppanin arviointiin käytetään yrityksen rahoituksen lukuja, kuten esimerkiksi liikevaihdon määrää ja tasetta sekä luottotietoja. Tietojen hakuun käytetään julkisia palveluja ja saaduilla tiedoilla voidaan päätellä yrityksen kunto ja esimerkiksi vakavaraisuus tai konkurssiherkkyys. Kumppanuuden loppuminen kesken toimituksen esimerkiksi konkurssiin voi johtaa ylitsepääsemättömiin ongelmiin erityisesti kansainvälisillä markkinoilla.

Ostettaessa materiaaleja ja palveluja moneksi vuodeksi eteenpäin, on toimitusten varmuutta pyrittävä ennakoimaan. Tämän vuoksi useita vuosia kestävässä toimituksessa on kiinnitetty huomioita toimittajien kyvykkyyteen toteuttaa sovitut työt resurssien puoles-

ta sekä hoitaa mahdolliset lisähankinnat. Kumppanuuden ollessa käännteistä ostotoimintaan verrattuna eli yrityksen ollessa toimittajan asemassa arvioidaan kumppania painotuen yrityksen vakavaraisuuteen. Tällä tavalla varmistetaan maksukyky ja saatavien todennäköinen suoritus määräpäivänä. Yrityksen toimittajan roolin vaatiessa kehitystyötä arvioidaan kumppanin potentiaalia tulevaisuuden markkinoilla.

Aiemmat kokemukset yhteistyöstä huomioidaan valintaa tehdessä. Kokemuksien puutteessa toimittajaa pyritään arvioimaan muutoin esimerkiksi muiden yhteistyökumppanien kokemusten kautta. Joissakin tapauksissa vaaditaan loppuasiakkaan hyväksyntä yhteistyökumppanille. Hyväksyntä vaaditaan tapauksissa, joissa kumppanin osaamista on käytetty osana tarjousta. Tällöin kumppanin valinta tehdään jo tarjousvaiheessa.

Pääteemoina kumppanien arvioinnin olemassa olevissa käytännöissä olivat teknologia, rahoitus, resursointi, kokemukset yhteistyöstä sekä käytettävissä olevat referenssit uushankintaa silmällä pitäen. Päätöksiä toimittajien suhteen tekevät useimmat tahot. Projektipäälliköt päättävät useimmiten projektien hankinnoista ja samalla toimittajista niin sisäisissä kuin ulkoisissa projekteissa, myynti päättää myyntivaiheessa nimettävät toimittajat ja yhteiskumppanuuksista kansainvälisissä kilpailutuksissa yrityksen johto. Toimittajien ja kumppanuuksien arviointiin tarvitaan malli, jossa yrityksen kannalta tärkeimmät osa-alueet on huomioitu ja arviointi tehdään samanlaisilla perusteilla.

## **6.2 Yhteistyökumppanin valintakriteeristön kehittäminen**

Kilpailun kiristyessä tarvitaan syvempää kumppanuutta, jonka pitkäaikaisuuteen voidaan luottaa. Syvempi kumppanuus sitoo yrityksiä enemmän kuin perinteinen toimittaja/ostaja malli. Tämä avaa myös uusia mahdollisuuksia kehittää osaamista ja yhteistä hintakilpailukykyä.

Käytössä olevan arviointimallin kriteerit olivat hyvin suhteessa tarvittavaan yleiseen tietoon, joten nämä kriteerit kannattaa säilyttää. Olemassa olevat kriteerit ja kriteerien käyttö on kuitenkin kuvattava ja toiminta on yhtenäistettävä jokaisen kumppanin kohdalta. Potentiaalisten kumppanien arviointia helpottaa kriteeristön vakinaisuus, jolloin kilpailevat toimittajat on mahdollista asettaa samalle lähtötasolle.

Lisäksi kumppanuudessa tulisi miettiä oma asema verrattuna kumppaniin. Kumppanin erikoisosaamisen kautta muodostuva asema voi sitouttaa huonoon kumppaniin, joka ei pysty tarjoamaan etuja kilpailutilanteeseen. Kumppanuuden osapuolilla erikoisosaamista tulisi olla, mutta se on pääosin kyettävä pitämään korvattavissa olevana. Aseman hahmottamiseen liittyy lisäksi päätoimittajan roolin määrittäminen yritysten välillä.

Rahoituksen osalta kumppanin alustava tarkastelu on suhteellisen kattavaa. Kansainvälisesti vakuuden antajat sekä pankkiyhteyden merkitys korostuu, koska yritykset eivät ole niin hyvin tunnettuja kuin kotimaassa.

Kapasiteettia on arvioitu jo nykyisellään, mutta suhteellisen pääpiirteittäin. Kehityskohdtaa kapasiteetin arviointiin voisi hakea yrityksen yleisistä toimintatavoista ja kehityskyvystä. Toimintakulttuurin avulla on mahdollista arvioida onko tapana ottaa liikaa töitä ja vähätelläänkö mahdollisia toimitusongelmia. Kehityskyky taas kertoo mahdollisuudesta reagoida tuleviin haasteisiin yhdessä ja erikseen.

Laadun osalta ei aina vaadita ISO –sertifiointia ja tämä ei ole pakollista jatkossakaan, mutta sertifiointiin puuttuessa on kumppanille suoritettava erillinen auditointi. Laatuun liittyy myös laadun varmistaminen osaamisen kautta eli tietoisuus osaamisen hallinnasta ja jatkuvuudesta. Laadulliseen arviointiin liittyvät referenssit, jotka hyödyttävät tarjouskilpailutuksissa. Referenssejä on hyvä tarkastella lisäksi yhteistyön kannalta. Laadullisesti yrityksen arvioinnissa aiempi yhteistyö on merkittävässä asemassa.

Turvallisuuteen liittyvien järjestelmien kohdalla määritellään tarvittavat turvallisuuden eheystasot CENELEC standardien perusteella. Kumppanuussuhteissakin nämä vaatimukset ovat ehdottomia ja koskevat yleisimmin toimitettavaa teknologiaa. Turvallisuusvaatimusten osalta kumppanin on todistettava kyvykkyytensä toimittaa määritellyn tason teknologiaa esimerkiksi sertifikaatein tai vastaavin keinoin.

Yleisiä tietoja on tarpeen käsitellä hieman laajemmin kuin mitä yrityksessä on aiemmin toteutettu. Kerättäviin yleisiin tietoihin tulee sisällyttää historiatietoa, omistukseen liittyviä asioita sekä liikevaihdon arviointia useammalta vuodelta.

### 6.3 Yhteistyökumppanin valintakriteeristö

Tämän työn tarkoituksena oli kehittää yhtenäinen kriteeristö kumppanien arviointiin, joka huomioi laajasti osa-alueita kumppanin valinnan perusteiksi. PK-yritys ei aina pysty vaatimaan kattavia selvityksiä kumppaniyrityksiltä suurempien yritysten tavoin, vaan tarvittavat tiedot on selvitettävä itsenäisesti vasten määriteltyä tiedontarvetta. Valintakriteeristön osa-alueiksi on valittu kokonaisuudet, joita ovat kumppanuuden muoto, kumppaniyrityksen yleistiedot, kumppaniyrityksen laatu ja osaamistaso, kumppaniyrityksen toimintatapa ja kapasiteetti, kumppaniyrityksen rahoituksellinen ja taloudellinen tilanne ja yhteistyön asemointi yritysten kesken.

Kumppanuuden muoto vaikuttaa muiden osa-alueiden kokonaisarviointiin sekä kumppanuuden sopimukselliseen sisältöön. Mitä pidempi ja sidotumpi kumppanuus on, sitä suurempi riski sisältyy esimerkiksi heikkoon taloudelliseen tilanteeseen. Seuraavassa taulukossa on esitetty kirjallisuuden perusteella valitut kumppanuuden muodon vaihtoehdot, jotka soveltuvat tutkittavan yrityksen nykytilanteeseen.

**Taulukko 11.** Kumppanuuden muoto yhteistyökumppanin arvioinnissa

Kumppanuuden muoto	Soveltuvuus
<b>Projektiryhmä, kumppanuus</b>	Sopimuksin yhteen projektiin
<b>Pidempiaikainen kumppanuus</b>	Sopimuksin esim. määräajaksi
<b>Yhteisyritys</b>	Perustetaan yhteisesti omistettu yritys
<b>Yhteisyksikkö</b>	Yhteinen osakeyhtiö
<b>Erytissopimukset</b>	Liikkeen/toiminnan johtaminen

Mahdollisen kumppanin yleistiedoista selvitetään yrityksen historiaa, omistussuhteita, sitoumuksia, työntekijöiden lukumäärää ja kotimaata. Yleisistä tiedoista voidaan muun muassa päätellä sitoutumista markkinaan ja riskinottohalua. Kaikista maista ei edes yrityksen yleistietoja ole saatavilla ja näissä tapauksissa on tarvittavat tiedot pyydettävä suoraan kumppaniyritykseltä. Taulukossa 12 on esitetty kumppaniyrityksen arvioinnin yleistietoihin liittyvät arviointikriteerit. Selvitettävät yleistiedot pohjautuvat pääosin kirjallisuudesta havaittuihin selvityskohteisiin, joita on täydennetty toimiala- ja yritys-kohtaisesti merkittävillä tiedoilla. Toimialalle merkittäviä tietoja ovat esimerkiksi liikevaihto ja sen kehittyminen, koska kilpailutuksissa tulee tarve arvioida liikevaihtoa jopa

viiden vuoden päähän. Tekijä on pyrkinyt lisäksi tuomaan näkemystä selvitettävien tietojen tarpeen taustaksi.

**Taulukko 12.** Kumppaniyrittäjien yleistietojen arviointikriteerit

Kriteeri	Arvioitavat asiat
<b>Kotimaa</b>	Kohdemarkkinalla vai jossakin muualla
<b>Yrityksen ikä ja historia</b>	Pysyvyys, uskottavuus
<b>Omistussuhteet</b>	Kuka toimintaa pyörittää, onko omistuksia muissa yrityksissä
<b>Muutokset omistussuhteissa</b>	Onko viimeaikaisia, vaikutukset tulevaisuuteen
<b>Muut sitoumukset</b>	Sopimukset muiden yritysten kanssa
<b>Liikevaihto ja liikevaihdon kehitys</b>	Volyymi ja stabiliteetti
<b>Tulevaisuuden liikevaihto-arvio</b>	Mikäli kumppanilla on ”omistus” tavoitemarkkinan asiakkaaseen ja toimitus vaatii kehitystyötä, jatkuvuuden ja potentiaalin arviointi
<b>Työntekijämäärä</b>	Avainhenkilöistä riippuvuus, suhteellisuus liikevaihtoon

Tämän työn teettäjäyritys arvostaa laadullista tekemistä ja on havainnut laadullisen työskentelyn selkeän riippuvuuden kustannuksiin. Laadun ja osaamisen ylläpito on yrityksille nyky-yhteiskunnassa elintärkeää. Laadukasta tekemistä arvostava loppuasiakas voi painottaa esimerkiksi kilpailutuksen valintakriteereissään laatua saadakseen hyvämaineisen yrityksen tekemään haastavia hankkeita. Kumppaniyrittäjien laadullista tekemistä ja osaamista arvioidaan taulukossa 13 esiteltyjen kriteerien mukaisesti. Kriteereissä on yhdistetty kirjallisuuden laadun ja kokemustaustan selvitykset yhteen kokonaisuuteen. Lisäksi tarkastelua on tarkennettu referenssien soveltuvuuden arviointiin käsitelyhetken tarpeeseen ja liiketoimintamahdollisuuksien parantamiseen. Yritysreferenssit eivät riitä takaamaan tarvittavan osaamisen saatavuutta, joten myös henkilöreferenssejä sekä tarvittavaa erityisosaamista arvioidaan erikseen kirjallisuuslähteistä poiketen.

**Taulukko 13.** Kumppaniyrittäjien laadun ja osaamistason arviointikriteerit

Kriteeri	Arvioitavat asiat
<b>Laadun varmistus (ISO standardi)</b>	Arvio laadusta
<b>Referenssien soveltuvuus yhteistyöhön</b>	Referenssien laatu yhteistyön tarpeisiin
<b>Referenssien riittävyys asiakkaalle ja tarjouksiin</b>	Referenssien vaikutus kilpailutuksien voittamiseen
<b>Tarvittava osaaminen edelleen saatavilla</b>	Referenssien tuoreus, tekijät edelleen saatavilla
<b>Aiempi yritysten välinen yhteistyö</b>	Onnistuminen ja lopputulos
<b>Tarvittavat erityistaidot kumppanin organisaatiossa</b>	Mitä kriittistä osaamista kumppani tarvitsee ja miten sitä ylläpidetään



Toimintatapojen arviointi selkeyttää näkemystä yritysten välisen yhteistyön onnistumisen mahdollisuuksista sekä kumppanisyriyksen sitoutumista pitkäjänteiseen toimintaan ja mahdolliseen kasvuun. Yhteistyön alkaessa on varmistettava kumppaniryriyksen kapasiteetin riittävyys yhteistyön aikana. Taulukossa 14 on esitetty kumppaniryriyksen arvioinnin toimintatapaan ja kapasiteettiin liittyvät arviointikriteerit. Teoriakatsauksesta on poimittu viisi kriteeriä ja lisäksi tarkasteltavan yrityksen kokemusperäisestä tiedosta mukaan on otettu kumppanin alihankintaverkostojen sekä jatkuvien kapasiteettia vaativien sitoumusten arviointia. Nämä kaksi lisättyä arviointikohdetta ovat tärkeitä varsinkin mittavaa työmäärää vaativissa tapauksissa.

**Taulukko 14.** Kumppaniryriyksen toimintatavan ja kapasiteetin arviointikriteerit

Kriteeri	Arvioitavat asiat
<b>Yrityskulttuuri</b>	Kulttuurierojen huomioiminen ja arviointi
<b>Henkilöstön pysyvyys</b>	Henkilöstöstä huolehtiminen ja kehittäminen
<b>Toimitilat ja tuotanto</b>	Kunto, tehokkuus
<b>Henkilöstön kokemus ja lukumäärä tuotantoaloittain</b>	Organisaation leveys/kapeus tarvittavalla sektorilla
<b>Yrityksen kehityskyky</b>	Onko kumppanilla mahdollisuus kehittyä kumppanuussuhteen aikana
<b>Käytössä olevat alihankintaverkostot</b>	Toiminnan skaalautuvuus, alihankkijoiden määrä ja hallinta
<b>Muut kapasiteettia varaavat sitoumukset</b>	Onko kumppanilla mahdollisuus tukea meitä valitulla markkinnalla

Yritysten rahoituksellinen tilanne kertoo muun muassa yrityksen johdon kyvystä sopeuttaa tekemisen taso yrityksen yleiseen tilanteeseen. Yrityksen talouden ollessa vaakaalla pohjalla on todennäköistä yrityksen olevan saatavilla koko yhteistyön ajan. Varsinkin yksittäisten projektitoimitusten osalta taloudellinen tilanne on huomioitava, jotta kokonaisuudesta voidaan selvittää ilman suurempia vaikutuksia kumppaniryriyksen estyessä tekemästä sovittuja töitä. Talouden arviointiin kerättävät tiedot lukuun ottamatta luottotietojen käyttöä on poimittu kirjallisuuskatsauksen perusteella. Luottotiedot ovat olleet yrityksen arvioinnissa mukana jo aiemmin ja niiden arviointi on havaittu hyväksi käytännöksi. Joissakin tapauksissa myös asiakas kiinnittää arvioinnissaan huomiota yritysten luottotietoihin. Seuraavassa taulukossa on esitetty kumppaniryriyksen arvioinnin rahoitukseen ja talouteen liittyvät arviointikriteerit.

**Taulukko 15.** Kumppaniyrityksen rahoituksellisen ja taloudellisen tilanteen arviointikriteerit

Kriteeri	Arvioitavat asiat
Tuloslaskelma	Talouden tunnuslukujen arviointi
Tase	Talouden kapasiteetti ja jatkuvuuden arviointi
Pankkiyhteys	Riskialttiuden arviointi
Vakuuden antajat	Vakuuksien arviointi
Luottotiedot	Aiemmat ongelmat

Järjestelmätoimituksiin liittyy muutamia erityisvelvollisuuksia, jotka on sovittava tarkkaan useamman yrityksen yhteisissä toimituksissa. Kirjallisuusosuudesta voidaan havaita laajempien toimitusten auttavan yrityksen oman kumppanuusosaston parantamisessa ja käytännössä päätoimittajan suurempi vastuu antaa enemmän valtaa. Päätoimittajan roolin sisältämät vastuut lisäävät myös toimitukseen liittyvää riskiä vastuun kantavalla yrityksellä, joten niistä on sovittava selkeästi. Tutkimuksen teoriaosuudessa on kuvattu teknologian merkitystä kumppanuuksissa ja tutkittavan yrityksen tapauksessa merkittävien teknologiakokonaisuus on rautateiden järjestelmäteknologiat. Teknologian tapauksessa on myös kaikki toimialaan liittyvät standardit ja vaatimukset otettava huomioon ja varmistettava oman sekä yrityskumppanin teknologian soveltuvuus. ERTMS-teknologioiden osalta on markkinoiden kokonaiskuvan hahmottaminen erityisen tärkeää. Mikäli mahdollisella kumppaniyrityksellä on hallussaan ERTMS-teknologioita, voi kumppanuus muodostaa merkittävän kilpailuedun tai toisaalta liian suuren riippuvuuden. Kirjallisuuden ulkopuolelta arviointikriteeriksi nousee tutkittavan kumppaniyrityksen halu yhteistyöhön vastaavien yritysten ja kilpailijoiden kanssa, koska toimialakoh- taisten toimittajamäärä on suhteellisen rajattu ja esimerkiksi liiketoiminnasta kertovaa tietoa voidaan menettää kumppanin kautta kilpailijalle. Kriteeriksi on lisätty kirjalli- suuskatsauksen ulkopuolelta myös arvioinnin kohteena olevan yrityksen käynnissä ole- vat ja aiemmat riitautukset, jotta liiketoiminnan näkemykselliset erot eivät muodosta ylipääsemätöntä haastetta yhteistyön edetessä. Kuten aiemmin tässä työssä on mainittu riitautukset selvitetään joissakin tapauksissa myös kilpailutuksiin osallistuttaessa, jonka vuoksi niiden mahdollisista vaikutuksista on hyvä olla selvillä. Taulukossa 16 on esitet- ty kumppaniyrityksen arvioinnin yhteistyön asemoinnin arviointikriteerit.

**Taulukko 16.** Kumppaniyritysten yhteistyön asemoinnin arviointikriteerit

<b>Kriteeri</b>	<b>Arvioitavat asiat</b>
<b>Päätöimittajan vastuut</b>	Päätöimittajan määrittely ja riskitason arviointi
<b>Kumppanin erityisteknologia</b>	Olemmeko sidoksissa kumppaniin teknologian kautta ja saako vastaavaa muualta
<b>Kumppanin halu yhteistyöhön kilpailijoiden kanssa</b>	Kumppanuuden tyydyttävyys (win-win) ja liiketoiminnallisen tiedon menettämisen vaara
<b>Oma teknologinen asema kumppanuudessa</b>	Oma asema kumppanuudessa
<b>Menossa olevat riitautukset</b>	Käsittelyssä/käsitelty lakituvassa jne. riski oikeustaisteluihin.

Kumppaniyrityksen hintatason selvittäminen on oleellista, jotta yhteistyö olisi mahdollisimman kannattavaa alusta alkaen. Aina ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista tavoitella mahdollisimman halpaa hintaa vaan järkevää tasoa, jolla yrityskumppani pystyy hoitamaan liiketoimintaansa, mutta ei muodosta estettä kilpailutusten voittamiseksi. Hintatason selvittäminen voidaan tehdä esimerkiksi jollakin suhteellisen vakiolla toimitusrakenteella, pyytäen mahdollista yrityskumppania hinnoittelemaan oma osuutensa.

## 7 Tulokset ja johtopäätökset

Kansainvälisten markkinoiden ja kumppanuuksien tarkastelua on tehty yrityksessä koko toiminnan ajan ja molempien kokonaisuuksien tarkastelun kehittämistarve on syntynyt pikku hiljaa. Kehittämistarve koskee tehtävien tarkastelujen yhdenmukaistamista ja mahdollisuutta hallitusti kerätä tarvittavaa tietoa toistettavissa olevilla prosesseilla. Työn lähtökohtana olivat yrityksen rautatieliiketoiminta ja siihen liittyvän toimintaympäristön ominaisuudet, joita tarkastelemalla voidaan kehittää valittua liiketoimintaa tukevat työkalut kansainvälisten markkinoiden ja kumppanuuksien riskipohjaiseen arviointiin.

Työn tässä osassa vastataan työn alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä arvioidaan työn keskeisiä tuloksia. Saavutettujen tulosten soveltuvuuden arviointi tehdään tulosten esittelyn jälkeen, jonka perusteella suositellaan mahdollisia jatkotoimenpiteitä ja jatkotutkimusehdotuksia kansainvälisten markkinoiden ja kumppanuuksien arvioinnin osalta. Johtopäätökset muodostettiin lyhyen koekäytön jälkeen, jonka avulla työkalujen toimivuutta testattiin. Koekäyttö haluttiin suorittaa, jotta jatkokehitys olisi mahdollisimman vaivatonta ja tarvittavan tietomäärän suuruusluokka kyettäisiin selvittämään

### 7.1 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja niitä verrataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Vastaus työn päätutkimuskysymykseen ”Mikä on kansainvälisten markkinoiden ja - kumppanuuksien valintamenetelmien nykytila ja minkälaiset työkalut tukevat yrityksen päätöksentekoa valitulla liiketoiminta-alueella kansainvälillä markkinoilla ja kumppanuuksissa?” pyritään antamaan alatutkimuskysymysten kautta.

Alatutkimuskysymykset olivat: 1.) Mitä asioita tulee huomioida, kun kansainvälisiä markkinoita arvioidaan tarkasteltavan yrityksen näkökulmasta? 2.) Mitä yhteistyökumppanin valinnassa tulee huomioida ja miten voidaan varmistaa, että kumppaniyritykset tukevat yrityksen tavoitteita?

### **Mitä asioita tulee huomioida, kun kansainvälisiä markkinoita arvioidaan tarkasteltavan yrityksen näkökulmasta?**

Kansainvälistymisen voidaan todeta koostuvan suhteellisen selkeistä toimista, joiden todellista järjestystä ei kuitenkaan ole pystytty vielä tutkimuksellisesti osoittamaan. Toimet voivat tapahtua peräkkäin tai rinnakkain, mutta selkeästi ne tapahtuvat jossakin vaiheessa. Kansainvälisen markkinan arviointia tehdään aina kuitenkin ensimmäisen kerran kansainvälistymisen alkuvaiheessa. Arviointiin on hyvä pystyä palaamaan omien tietojen ja markkinoiden muutosten vuoksi. Tärkeimpänä yksittäisenä haasteena on tarve laittaa kansainväliset markkinat järjestykseen, joka ohjaa resurssien ja muiden panostusten kohdentamista. Eli yrityksen on pystyttävä päättämään, mikä markkina on kaikkein houkuttelevin tarkasteluhetkellä. Markkinoiden valinnassa on kyettävä käyttämään yhtenäisiä valintaperusteita, joilla varmistetaan arvioinnin stabiliteetti riippumatta henkilökohtaisista tuntemuksista.

Kansainvälistymisen peruseriaatteet eivät eroa rautatiejärjestelmätoimittajan osalta suuresti miltei kaikkia kansainvälistyviä yrityksiä koskevista periaatteista. Samoja aihepiirejä joudutaan käsittelemään miltei kaikilla toimialoilla, jossa syntyy suora asiakaskontakti. Tämän vuoksi työssä teoriaosuudessa havaitut kansainvälistymisen mekanismit ja riskit pätevät myös tarkasteltavan yrityksen osalta.

Toimintaympäristö poikkeaa suhteellisen paljon normaalin kansainvälistyvän yrityksen toimintaympäristöstä rajoitettujen markkinoiden ja loppuasiakkaiden viranomaisluonteen vuoksi. Käytännössä loppuasiakkaana toimii aina yksi valtiollinen organisaatio, jossa on todella pitkät perinteet voimassa olevalle toimintamallille. Loppuasiakkaan kanssa kommunikaatioyhteyteen ja tarjouskilpailuihin mukaan pääseminen vaatii panostamista ajallisesti, rahallisesti sekä suunnitelmallista markkinointia. Lisäksi jokaisella markkinalla on olemassa olevat markkinoita hallitsevat toimittajat, jotka haluavat vaikeuttaa kilpailun laajentumista. Toimittajien rajoittamista markkinoilla tukee pitkä elinkaari, joka asettaa haasteensa varaosien saatavuudelle sekä varaosavarastojen hallittavuudelle.

Toimintaympäristön osalta on huomioitava, että kansainväliset järjestöt ja liittoumat pyrkivät avaamaan markkinoita ja yhtenäistämään hyväksyntämenettelyjä, joka helpottaa uusien yritysten markkinoille tuloa. Standardointi avaa mahdollisuuksia toimittajamarkkinoille ainoastaan mittavan kehityspanoksen kautta, joten pienehkölle yritykselle on tärkeää löytää tarvittavia teknologioita mahdollisimman läheltä kohdemarkkinoita, mieluusti jopa kohdemarkkinoilta.

Kansainvälisillä markkinoilla toimiessa on läsnäolo saavutettava jollakin tavalla. Tämä vaatimus tulee työskentelystä paikallisten lakien mukaan ja asiakkaan vaatimuksista, joissa monesti vaaditaan työmaan kieleksi paikallista kieltä. Tarjous pyydetään myös useasti jättämään paikallisella kielellä.

**Mitä yhteistyökumppanin valinnassa tulee huomioida ja miten voidaan varmistaa, että kumppaniyritykset tukevat yrityksen tavoitteita?**

Kaikki yritykset tarvitsevat kumppanuuksia tavalla tai toisella ja nopeasti muuttuvassa maailmassa kasvaa erilaisten kumppanuuksien tarve. Kumppanuuden muodostaminen on sinänsä yksinkertaista, mutta mikäli onnea ei ole ja alkuvaiheessa ei yrityskumppaniin kiinnitetä riittävää huomioita voi se aiheuttaa yllättäviä vaikeuksia ajallisesti ja taloudellisesti. Kumppaniyritysten arvioinnin ja kumppanuuksien muodostamisen prosessi koostuu selkeistä tekijöistä, joita tulee tarkastella ennen kumppanuutta ja sen aikana. Näihin tekijöihin on kiinnitettävä huomioita vielä erityisesti toiminnan aikana, koska alkuvaiheen tarkastelulla ei välttämättä saavuteta riittävää ymmärrystä ennen todellisen toiminnan aloittamista. Kumppanuuksia muodostettaessa tulee aina tarkastaa kumppaniyrityksen yleistiedoista tarvittava kokonaisuus taloutta, historiaa ja tulevaisuuden suunnitelmia. Kumppanin laatu vaikuttaa aina lopputulokseen jonka vuoksi kumppanuusarvioinnissa ei voi ohittaa laadullisia tekijöitä.

Yrityskulttuurit eroavat aina toisistaan kumppanuuksissa, joten kumppanin kulttuurillisen toimintaperiaatteen kartoittaminen tukee kumppanuuden kehittämistä pidemmällekin. Kulttuurierojen tunnistaminen helpottaa kommunikaation onnistumisessa ja väärinymmärrysten välttämässä. Suurten yritysten välisten kulttuurierojen kohdalla, kannattaa harkita tarkoin yrityskumppanuuden aloittamista.

Yhteistyömuodon vaatimus voi tulla loppuasiakkaalta, kumppanilta tai sitten yhteistyömuoto on vapaasti valittavissa kumppanien kesken yhteisymmärryksessä. Yhteistyön muoto vaikuttaa kunkin kumppanin lakisääteiseen asemaan. Kumppanin asemaan vaikuttaa oleellisesti, miten yhteistyö asemoidaan yritysten välillä. Oikeudet ja velvollisuudet on määriteltävä tarkasti. On myös ymmärrettävä riittävän kattavasti oman tarjonnan tärkeys kumppanuudessa sekä kumppanin vahvuus, joka ei kuitenkaan saa muodostaa riippuvuutta erityisosaamisellaan.

Valitun liiketoiminta-alueen osalta eivät pienet eivätkä suuretkaan yritykset pärjää puhtaasti itsenäisinä toimijoina kansainvälisesti, vaan paikallisilla kumppanuuksilla saavutetaan tarvittavaa kilpailukykyä. Lisäksi pienet toimijat kohtaavat haasteita teknologioiden suhteen, joita yleisesti hallitsevat suuremmat alan yritykset. Tämä asettaa lisähaasteensa kumppanuuksille, jotka eivät aina muutoinkaan ole aivan yksinkertaisia hoitaa.

Kumppanuussopimukset ovat tärkeä osa yritysten välistä yhteistyötä. Sopimukselliset asiat on hoidettava riittävällä huolellisuudella heti yhteistyön alussa, jolloin on mahdollista välttää ristiriitaisuuksia yhteistyön aikana. Sopimukset ovatkin käytännössä kumppanuuden välttämätön rauhanturvaaja.

Päätutkimuskysymys oli:

**Mikä on kansainvälisten markkinoiden ja - kumppanuuksien valintamenetelmien nykytila ja minkälaiset työkalut tukevat yrityksen päätöksentekoa valitulla liiketoiminta-alueella kansainvälillä markkinoilla ja kumppanuuksissa?**

Kansainvälistymisen ja kumppanin valinnan suhteen ollaan yrityksessä etenemässä jo hyvää vauhtia ja nykyinen toimintamalli osoittaa, että molempiin osa-alueisiin on jo alustavat käytännöt olemassa. Molempien osa-alueiden tarkastelu on yrityksessä tullut tarpeelliseksi, koska yrityksellä on paljon kansainvälisiä kontakteja, joiden avulla pyritään vientitoimintaa kasvattamaan. Kartoittamalla ja ymmärtämällä kansainvälistymisen juurisyyt ja mekanismit, pystytään paremmin hahmottamaan kansainvälistymisen kokonaisuutta, miksi jotakin on tapahtunut tai tapahtumassa. Todellisten motivaatiotekijöiden

tunnistaminen auttaa viemään kansainvälisten markkinoiden valintoja haluttuun suuntaan ja ottamaan motivaatiotekijät strategisessa suunnittelussa huomioon. Kansainvälistymisen peruseriaatteiden sisäistäminen auttaa näkemään muiden yritysten toimintamalleja ja niiden soveltuvuutta omaan yritykseen. Käytännössä kumppanuuksien arviointi voidaan nähdä erillisenä asiana kansainvälistymistä ajatellen, mutta kohdeyrityksen osalta kansainvälistyminen ohjaa kumppanuuksien syvempään muodostamiseen ja kasvattaa kumppanuuksien tarvetta.

Nykytilatarkastelun perusteella voitiin todeta molempien kokonaisuuksien osalta kehitystarpeen olemassaolo, vaikka paljon hyviä asioita oli jo huomioitu. Kansainvälisen markkinan ja kumppaniyritysten arvioinnit on toteutettu, mutta ne on suoritettu suhteellisen epäformaalisti ja tarkasteluaineistoon ei yleensä ollut mahdollisuutta palata. Kansainvälistymiseen on panostettu suhteellisen paljon ja tietoa monista markkinoista on kertynyt. Valittuja markkinoita on havaittu olevan kuitenkin liian monta ja niiden vaatimat aktiviteetit vievät paljon aikaa, jolloin resurssien tehokas kohdentaminen on tarpeen. Yritys haluaa testata omia näkemyksiään ja luoda formaalimmat työkalut riskipohjaiseen kansainvälisten markkinoiden arviointiin. Kansainvälistymistavoitteiden myötä tulevat kumppanuus ja verkostot nostamaan jatkossa merkitystään yrityksen liiketoiminnassa. Yrityksen ensisijainen tavoite on löytää pitkiä ja molempia osapuolia hyödyttäviä kumppanuuksia. Pitkäaikainen kumppanuustavoite tukee ajatusta mahdollisimman perinpohjaisesta kumppanuusyrityksen kartoituksesta heti alkuvaiheessa, jotta kumppanuuden aikana mahdollisiin ongelmiin olisi varauduttu. On myös parempi luopua täysin sopimattomasta kumppanuudesta heti alussa kuin jatkaa sitä.

Nykytilakartoituksen perusteella saatiin lähtökohtia näkemyksen laajentamiseksi, johon havaittiinkin teoriaosuuden perusteella tehtyyn aineistotutkimuksen kautta olevan edellytyksiä. Toimialakohtaista näkemystä syvennettiin toimintaympäristön tarkastelulla valitulla liiketoiminta-alueella, jonka avulla löydettiin uusia oleellisia arviointikriteerejä kansainvälisen markkinan ja kumppanin valintaan. Työkalujen muodostamisen tarve tulee menetelmän toistettavuusvaatimuksesta ja vaatimuksesta tulosten jälkitarkastelusta sekä niiden uudelleenarvioinnista.



Alustavat kansainvälisen markkinan ja kumppanin valinnan tukityökalut oli tärkeää saada käyttöön suhteellisen kattavasti ja olemassa olevilla ohjelmistoilla. Tämän vuoksi tukityökalut muodostettiin taulukkolaskentaohjelmistoon, joka on yleisesti yrityksen käytössä. Näin ollen käyttöä ei ole tarpeen rajata esimerkiksi lisenssimäärän mukaan.

Molempien työssä käsiteltävien osa-alueiden kartoituksen tueksi muodostettiin lista selvitettävistä asioista asiakokonaisuuksittain, jotka selvitettiin alatutkimuskysymysten kautta. Nämä listat toimivat muistin tukena markkina- ja kumppanuusselvityksissä. Näin saadaan arvioitavaa tietoa suhteellisen kattava kokonaisuus, jota soveltamalla voidaan molempia osa-alueita arvioida johdonmukaisesti numeroin. Arviointiin on aina mahdollisuus palata tilanteen muuttuessa.

### ***Kansainvälisten markkinoiden arviointityökalu***

Kansainvälistymisen tueksi tarvitaan monenlaista ja laaja-alaista tietoa. Samat vaatimukset koskevat myös yksittäisen markkinan arviointia. Kansainvälistymisen tiedontarve on mahdollista jakaa kokonaisuuksiin, jotka sisältävät samantyyppisiä asioita ja joihin tietoa löytyy samoista lähteistä.

Käytettävän työkalun osa-alueet ja tiedontarpeet on esitelty jo aiemmin tässä työssä. Valintakriteerit määritettiin pääosin kirjallisuuskatsauksen perusteella ja lisäyksiä tehtiin toimialakohtaisen toimintaympäristön sekä yrityksessä olevan kokemusperäisen tiedon perusteella. Työkalussa on pystyttävä kunkin osa-alueen tiedon merkittävyyden arviointiin lopputuloksen kannalta. Merkittävyyden arviointi tehdään painottamalla kutakin osa-aluetta halutulla tavalla riskien kautta. Painotuksen tarkoitus on auttaa yritystä soveltamaan kerättyä tietoa juuri sopivalla tavalla kuhunkin markkinaan ja liiketoiminta- sekä tuotekokonaisuuteen nähden. Lopulta painotuksien avulla muodostetaan tunnusluku, joka kertoo kokonaistilanteen markkinakohtaisesti. Painotuksen käytettävät alustavat lukuarvot tutkimuksen tekijä on kohdistanut osa-alueisiin merkittävyyden mukaan sekä yrityksen omien osa-alueen vaikutusmahdollisuuksien perusteella.

Arvioinnin osalta jokainen käyttöön valittu kriteeri arvostellaan kustannuksien ja johtamisen haasteiden kannalta. Kustannukset arvioidaan sen mukaan minkä verran yksittäisen kriteerin nähdään aiheuttavan kustannuksia yritykselle. Johtamisen kannalta arvioin-

tia suoritetaan kunkin kriteerin kohdalla arvioiden vaikutusta organisaatioon ja kokonaisuudenhallintaan. Näitä asioita on tarkasteltava rakenteiden ja ohjauksen haastavuuden suhteen. Kansainvälisten markkinoiden työkalun tiedon tarpeen määrittely ja arvioinnin kokonaisrakenne on esitetty liitteessä 4.

### ***Yhteistyökumppanin valintatyökalu***

Käytännössä markkinoiden valinnan aikana tai välittömästi sen jälkeen on yrityksen nyky muodossaan tehtävä valintoja myös kumppaneiden suhteen. Kumppanuuksia tarvitaan tukemaan kansainvälistymistä sekä suorittamaan sovittuja töitä toimitusten yhteydessä.

Kumppanin valintaan kehitettiin työkalu, jossa jokaiseen osa-alueeseen vaikuttaa useampi kuin yksi kriteeri ja joiden soveltuvuus sekä käyttö arviointiin voidaan valita. Osa-alueet nimettiin selkeyttämään tarkasteltavaa kokonaisuutta. Nämä osa-alueet ja kriteerit on esitetty aiemmin tässä työssä. Valintakriteeristö perustuu kirjallisuusselvitykseen, joskin sitä on täydennetty toimintaympäristön sekä yrityksen olemassa olevien käytäntöjen perusteella.

Jokainen kriteeri analysoidaan riskipohjaisesti, eli arvioidaan kuinka paljon riskiä yhteistyö sisältää. Kumppanuuden alkuvaiheessa voidaan sopimuksin varautua havaittuihin riskeihin, jotta vältetään epäedullisilta tilanteilta päivittäisessä toiminnassa kumppanin kanssa. Sopimuksen muodon ja sisällön perusteella arvioidaan riskin todennäköisyyden heikkeneminen ja jäännösriski, mitä lopulta yritysten väliseen yhteistyöhön jää. Jäännösriskin ollessa edelleen liian suuri yrityksen kannalta on yhteistyön jatkamista todella syytä harkita. Kansainvälisen markkinan analyysin tavoin ei osa-alueiden painotusta sallita, vaan tarkastelu on tehty puhtaasti riskien näkökulmasta. Kumppaniyrityksen arviointiin tarkoitetun työkalun kokonaisrakenne on esitetty liitteessä 5.

## **7.2 Tulosten soveltuvuuden ja merkittävyyden arviointi**

Monissa yrityksissä kansainvälistyminen on aiheuttanut ja tulee aiheuttamaan valtavasti kysymyksiä. Erityisesti pienet- ja keskisuuret yritykset joutuvat jossakin vaiheessa elinkaartaan tilanteeseen, jossa kansainvälistyminen tulee eteen tai sitä ainakin harkitaan. Useimmat yritykset joutuvat samalla miettimään yritysten välistä kumppanuutta ja sen

vaikutuksia kokonaisuuteen. Monet esiin nousevat kysymykset ovat luonteeltaan suhteellisen yleisiä ja samansuuntaisia kuin mitä tässä työssä on tuotu esille. On kuitenkin huomioitava, että kansainvälistyminen tapahtuu jokaisessa yrityksessä eri tavalla, joten kaikki joutuvat harkitsemaan soveltuvimman toimintamallinsa itsenäisesti. Yleisesti työssä esitellyt osa-alueet ja niiden sisältämät asiat ovat julkisesti tunnistettuja ja sovellettavissa useimpaan kansainvälistymistä ja kumppanuuksia harkitsevaan yritykseen.

Tämän diplomityön painopiste oli tarkasteltavan yrityksen valitulla liiketoiminnan osa-alueella ja kokonaisuus oli mietitty ainoastaan kohdeyrityksen kannalta, joten pelkästään tämän työn perusteella esitetyt tulokset eivät sellaisenaan ole siirrettävissä mihinkään muuhun yritykseen. Tuloksia ei siis ole mahdollista yleistää laajemmin kansainvälistymisen alkuvaiheessa oleviin yrityksiin. Pohtimalla toimialan erityispiirteitä yritys-kohtaisesti, voidaan kuitenkin todeta, että yleisemmän osuuden kriteeristöä voidaan harkiten hyödyntää myös muiden yritysten tapauksissa kansainvälistymistä ja kumppanuuksia valmistellessa.

Tulosten sovellettavuutta yrityksessä kansainvälisten markkinoiden arvioinnin osalta voidaan lyhyen koekäytön tulosten perusteella pitää suhteellisen lupaavina. Koekäytön aikana arvioitiin kaksi kansainvälistä markkinaa osa-alueittain työssä määriteltyjen painotuksien mukaisesti ja arvioinnin perusteella oli mahdollista tehdä päätöksiä jatkotoimenpiteistä. Koekäyttö osoitti myös, että kerättävä markkinatieto on laaja-alaista ja vaatii jo keräysvaiheessa ajallista ja rahallista panostusta. Tämän vuoksi useampia markkinoita ei kyetty arvioimaan, koska muiden markkinoiden osalta todettiin tietojen olevan puutteellisia. Koekäyttöön osallistuivat kansainvälistymisen parissa päivittäin työtä tekeviä henkilöitä. Kumppanuuden valintatyökalun soveltamista on aloitettu keräämällä määritettyä tietoa kumppaniehdokkaista, vaikka yhdenkään kumppaniyrityksen kanssa ei olla tällä hetkellä jatkamassa sopimukselliseen suhteeseen. Kerätty tieto on kuitenkin havaittu hyödylliseksi ja tiedon avulla luotu kokonaiskuva auttaa ymmärtämään paremmin kumppanuuden merkitystä kokonaisuutena sekä ohjaa panostamaan riittävästi kumppanuuden muodostamisen alkuvaiheeseen. Taustalla tulosten käytettävyyteen vaikuttaa tutkimuksen toimialan erikoisuuksien huomioiminen tiedonkeruun laaja-alaisuuden näkökulmasta. Tiedonkeruuseen ja kokonaiskuvan hahmottamiseen on käytetty kokonaisuutena aikaa useita vuosia.

Työn tulokset eivät ole kuitenkaan merkittävässä asemassa uuden teorian luomisessa, vaan keskittyvät enemmän hyödyntämään ja soveltamaan olemassa olevaa tietoa järjestelmiä kansainvälisillä rautatiemarkkinoilla toimittavan yrityksen näkökulmasta. Perinteisesti kansainvälistymiseen ja kumppanin valintaan liittyviä asioita osataan tunnistaa, mutta mitään yhtenäistä ohjenuoraa onnistuneen toiminnan takeeksi ei ole. Tässä työssä ei tutkimuksen kohteena ollut universaali menestymisen mekanismi kansainvälisen markkinan ja kumppanin valinnassa vaan tulosten merkittävyys on enemmän rautatieliikennejärjestelmätoimittajana toimivan yrityksen tietotarpeen kartoittaminen ja soveltaminen valintatilanteessa. Tämän tyyppistä tietoa on suhteellisen vähän saatavilla, eikä julkista tutkimuksia yleensäkään rautatieliikennejärjestelmätoimitusten ympäriltä ole kovin paljoa tehty. Työn tulosten merkittävyys onkin enemmän toimintaympäristön kautta rautatieliikenteen järjestelmien toimituksiin soveltavana ja kokonaisuutta tarkastelevana kansainvälisten markkinoiden ja kumppanin valinnan suhteen sekä kehittämiskohteiden esille tuomisessa.

### **7.3 Jatkoimenpide-ehdotukset ja suositukset**

Kansainvälisten markkinoinen ja kumppanivalintaan liittyvät kehityskohteet koskevat miltei jokaista yrityksessä työskentelevää, mutta erityisesti tällä hetkellä ylintä yritysjohtoa. Uusien toimintamallien omaksuminen ja jalkauttaminen alkaa johdon sitoutumisella. Tällä tavoin voidaan olla varmoja kehityksen suunnasta ja strategian yhteensovittamisesta sekä soveltamisesta käytäntöön.

Tämän työn aihepiiri on keskittynyt kansainvälistymisen ja kumppanuuden alkuvaiheeseen. Tulokset auttavat alustavassa päätöksenteossa, mutta eivät pidä sisällään jatkuvan arvioinnin periaatetta eivätkä alustavien päätösten jälkeisiä toimenpiteitä.

Kansainvälisen markkinan arvioinnin osalta kriteeristöjen merkittävyyden arviointi on oleellisen tärkeää. Valittujen kriteerien osalta on tunnistettava yrityksen kannalta merkittävimmät sekä valituille markkinoille etenemiskynnyksen muodostavat kriteerit. Etenemiskynnyksen muodostavat kriteerit riippuvat paljon yrityksen tilasta ja riskinsietokyvystä. Mikään yritys ei voi ottaa merkittävää riskiä useilla kansainvälisillä markkinoilla yhtä aikaa. Kriteeristön painotuksiin ja arviointiin on jatkossa kiinnitettävä huo-

mioita enemmän kuin tämän työn puitteissa on tehty. Työkalujen jatkokehityksen osalta huomiota kannattaa kiinnittää esimerkiksi AHP-mallin ominaisuuksiin ja tutkia mallin käytön mahdollisuuksia syventävän analysoinnin työkaluna molemmissa työn aihepiireissä.

Jatkotoimenpiteenä tulee määritellä kansainväliset markkinat mihin tehtyä arviointimalia sovelletaan. Lisäksi määritellään tilanteet, joissa kumppaniyritys arvioidaan valitun kriteeristön mukaisesti. Tämän jälkeen voidaan kokonaisvaltaisesti aloittaa työkalujen soveltaminen ja kehittämään edelleen tämän työn tuloksia. Seuraavana vaiheena kansainvälisten markkinoiden ja kumppanuuden arviointimallin käytölle luodaan seuranta-mekanismit, jotka tukevat mallien käyttöön liittyviä seurantapisteitä, esimerkiksi markkinatilanteen tai omistuspuhjan muutoksia. Seurantamenetelmien muodostaminen on yksi tärkeimmistä jatkuvan arvioinnin periaatteen mekanismeista.

Kansainvälistymisen osalta markkinoiden valinnan jälkeen on tarkennettava markkina-kohtaista suunnittelua mm. kilpailustrategian ja liiketoimintastrategian muodossa. Tämä vaatii kokonaisvaltaista strategista suunnittelua kunkin valitun markkinan osalta sekä markkinoiden kokonaisuuden hallintaa.

Kumppanuuden arvioinnissa tämän työn tulokset keskittyvät arviointihetken tarpeiden ja yrityskumppanin soveltumisarvioinnin ohjeistukseen. Jatkossa yhteistyön sujussa luonnollinen kehityssuunta on kohti tiiviimpiä yhteistyömalleja aina yhteiseen tuotekehitykseen asti. Tämän työn tulokset eivät näin ollen ota kantaa myöskään aloitetun yhteistyön ongelmatilanteiden hallintaan tai yhteistyön päättämiseen.

Kumppanuuden alussa on erittäin tärkeää panostaa riittävästi yhteistyön sopimuksellisiin näkökulmiin. Sopimus luo raamit ja pelisäännöt yhteistyölle, joiden puitteissa kukin osapuoli toimii. Yhteistyön sopimus on oleellisen tärkeä osa kumppanuutta, joten tämän aihepiirin syventäminen jatkossa on tarpeellista yrityksen kannalta, jotta kumppanuus olisi mahdollisimman hedelmällistä molemmille osapuolille ja kestäisi tulevat haasteet.

Luonnollisestikaan kaikkia kehityskohteita ei ole mahdollista tai kannattavaa toteuttaa yhtäaikaaisesti, vaan keskittymällä muutamaan kerrallaan. Kokonaisuuden suunnittelu ja

hallinta molemmilla osa-alueilla voidaan tehdä heti aluksi ja hiljalleen tarkentaen suunnittelun sekä kokemusten kautta. Maltillinen kehittäminen pitkällä tähtäimellä auttaa toimintatapojen jalkauttamisessa sekä uusien toimintatapojen tuomien muutosten huomioimisessa sekä hyötyjen havaitsemisessa.

Kansainvälistymiseen liittyvää markkinoiden ja kumppanuuden arviointia ei yrityksessä tulla sivuuttamaan jatkossakaan, joten aihepiirin syventäminen ja jatkotutkimukset tulevat ajankohtaisiksi lähitulevaisuudessa. Aihepiirit ovat suhteellisen laajat, joten esimerkiksi keskittyminen taloudellisten vaikutusten analysointiin kansainvälistymisessä voisi tuoda lisäarvoa päätöksenteon tueksi. Kumppanuusyritysten kanssa käytännön toiminnan analysointi kumppanuuden aikana ja kumppanuudessa tapahtuvien konfliktien havaitseminen sekä hoitaminen tulevat jatkossa korostumaan, joten lisätutkimus näiden aihepiirien ympärillä on tarpeen.

## LÄHDELUETTELO

Agarwal, J. & Feils, D. 2007. Political Risk and the Internationalisation of Firms: An empirical Study of Canadian-based Export and FDI Firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol 24, issue 3, pp. 168-181

Ahlstom. Analyst day Russia and CIS - Transport final [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.2.2013]. Saatavilla

<http://www.alstom.com/Global/Group/Resources/Documents/Investors%20document/Investor%20events/Analysts%20presentation/Analyst%20day%20Russia%20and%20CIS%20-%20Transport%20final.pdf>

Ahokangas, P. & Pihkala, K. 2002. *Kansainvälistyvä yritys*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Brown, J. 2007. *The Global Business Leader: Practical Advice for Success in a Transcultural Marketplace*. New York: Palgrave Macmillan

Calabrò, A., Mussolino, D. & Morten, H. 2009. The role of board of directors in the internationalisation process of small and medium sized family businesses. *International Journal of Globalisation and Small Business*, vol 3, issue 4, pp. 393-411

Camarinha-Matos, L. & Afsarmanesh, H. 2004. *Collaborative Networked Organizations: A research agenda for emerging business models*. Netherland: Kluwer Academic Publishers.

Chetty, S & Campbell-Hunt, C. 2003. Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, vol 37, issue 5/6, pp. 796-822

Chetty, S & Campbell-Hunt, C. 2004. Internationalisation Strategy and its Impact on Learning During the Process. *Journal of Asia Pacific Marketing*, vol 3, issue 2, pp. 38-52

Griffin, R. & Pustay, M. 1999. *International Business: A Managerial Perspective*. Second edition. United States of America: Addison-Wesley Publishing company, Inc.

De Cicco, P. 2008. *ETCS Implementation Handbook*. Paris: UIC.

EN 50126. 1999. *Railway applications – The specification and demonstration of Reliability, Availability, Maintainability and Safety (RAMS)*. Brussels. CENELEC.

EN 50128. 2001. *Railway applications – Communications, signalling and processing systems – Software for railway control and protection systems*. Brussels. CENELEC.

EN 50129. 2003. *Railway applications – Communication, signalling and processing systems – Safety related electronic systems for signalling*. Brussels. CENELEC.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. painos. Tampere: Vastapaino.

Etemad, H. 2004. *Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview*. *Canadian Journal of Administrative*, vol 21, issue 1, pp. 1-21

Ferreira, L. 1997. *Rail track infrastructure ownership: Investment and operational issues*. *Transportation*, Vol. 24, issue 2, pp. 183-200.

Fonfara, K. 2011. *A typology of company behaviour in the internationalisation process (a network approach)*. *Poznań university of economics review*, vol 11, issue 2, pp. 5-25



Hallikas, J., Karvonen, I., Lehtinen, E., Ojala, M., Pulkkinen, U., Tuominen, M., Uusi-Rauva, E. & Virolainen V-M. 2003. Riskienhallinta yhteistyöverkostossa. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus

Heinonen, J. & Kovalainen, A. (toim.) 2009. Yrityskasvun mekanismit. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Sarja A tutkimusraportteja A2.

Hurmerinta-Peltomäki, L. 2003. Time and Internationalisation: Theoretical Challenges Set by Rapid Internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, vol 1, pp. 217-236

IEC. 2005. TR 61508-0 Part o: Functional safety and IEC 61508. Geneva, IEC, Technical report TR 61508-0.

Johnsson, D., Scholes, K & Whittington, R. 2008. Exploring corporate strategy. 8 ed. Harlow: Prentice Hall

Jylhä, E. & Paasio, A. & Strömmer, R. 1997. Menestyvä yritys. Helsinki: Oy Edita Ab.

Järvinen, L. 2012. Tulevaisuuden junien kulunvalvontajärjestelmän (ERTMS) rajapinnan sovittaminen nykyisiin rautateiden turvalaitteisiin. Helsinki: Liikennevirasto. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 47/2012.

Kuivalainen, O., Puumalainen, K., Sintonen, S., Kyläheiko, K. 2010. Organisational capabilities and internationalisation of the small and medium-sized information and communications technology firms. *Journal of International Entrepreneurship*, vol 8, issue 2, pp. 135-155

Kuusela, H. & Ollikainen, R. 1998. Riskit ja riskienhallinta. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Lamb, P., Sandberg, J & Lisech, P. 2011. Small firm internationalisation unveiled through phenomenography. *Journal of International Business Studies*, vol 42, issue 5, pp. 672-693

Liesch, P., Welch, L & Buckley, P. 2011. Risk and Uncertainty in Internationalisation and International Entrepreneurship Studies. *Management International Review*, Vol 51, issue 6, pp. 851-873

Liikenne- ja viestintäministeriö. Liikenneverkko [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.9.2013]. Saatavilla <http://www.lvm.fi/liikenneverkko>

Liming, Z. 1997. Technology-transfer negotiations: towards a win-win strategy. *International Journal of Technology Management*, Vol 14, pp. 287-296

Luostarinen, R. 1978. Vientiprojektin suunnittelu. Pori: Satakunnan Kirjateollisuus Osakeyhtiö

Luostarinen, R. 1980. Internationalization of the Firm: An empirical study of the internationalization of firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristic in strategic decision-making. Helsinki: Helsinki School of economics. Series A: 30.

Luostarinen, R. (toim.) 1994. Internationalization of Family Enterprises. Helsinki: Helsinki School of economics and business administration. CIBR Working papers, Series Z-1.

O'Cass, A & Weerawardena, J. 2009. Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME. *European Journal of Marketing*, vol 43, issue 11/12, pp. 1325-1348

Olimpia, C., Chaikittisilpa, C & Thoumrungrroje, A. 2007. Market orientation, international business relationships and perceived export performance. *International Marketing Review*, vol 24, issue 2, pp. 144-163

Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy

Rantavuo, H. (toim.) 1991. PK-yritysten informaation hankinta ja kansainvälistyminen. Tampere: Tampereen yliopisto. Sarja D: Pirkanmaan liiketaloudellisen tutkimuskeskuksen julkaisuja 2.

Saarikivi, M. (toim.) 2008. PK-yritysten kansainvälistymisen sopimukset. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. Helsinki School of economics Mikkeli business campus publications N-74.

Scholtens, B. & Lammertjan, D. 2007. Cultural Values and International Differences in Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol 75, issue 3, pp. 273-284

SFS-IEC 61508-4. 2000. Sähköisten/elektronisten/ohjelmoitavien elektronisten turvallisuuteen liittyvien järjestelmien toiminnallinen turvallisuus. Osa 4: Määritelmät ja lyhenteet. Helsinki. Suomen standardisoimisliitto.

Söderqvist, M. & Holstius, K. (toim.) 2005. Internationalization of finnish small and medium-sized service companies. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu (Helia). Helian julkaisusarja A:19, 2005

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2010. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro Oy

Tiusanen, T. (2010) CS10A0050 Introduction to International Business. Luentomuistiinpanot. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Varis, J & Elfvengren, K. 2003. A Computer-Aided Framework for Alliance Partner Selection. Manchester: Proceedings of ISPIM 2003 Conference.

Varis, J., Virolainen V-M. & Puumalainen, K. 2004. In Search for Complementaries: Partnering of Technology Intensive Small Firms. *International Journal of Production economics*, Vol 90, pp. 117-125

Varis, J. 2004. Partner selection in knowledge intensive firms. Lappeenranta: Digi-paino

Vuoristo K-V. 2001. Maailman talousalueet. Porvoo: WS Bookwell Oy

Winther, T. 2010. Quick guide to safety management based on EN 50126. Tanska.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon: Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy. Juva WS Bookwell Oy TAI Helsinki: WSOYpro

Äijö, T., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Lindqvist, J. & Hanninen, H. 2005. Internationalization Handbook for the Software Business; The Model of Internationalization Paths & Internationalization Workbook. Espoo: Centre of Expertise for Software Product Business.

Wood, E., Khavul, S., Perez-Nordtvedt, L., Prakhya, S., Dabrowski, R. & Zheng, C. 2011. Strategic Commitment and Timing of Internationalization from Emerging Markets. *Journal of Small Business Management*, Vol 49, issue 2, pp. 252-282

World Conference Proceedings. 2008 International Council for Small Business World Conference. Chances and Risks for Small and Medium Sized Companies in the Process of Internationalisation and Globalisation. pp.1-22.

#### Haastattelut

Härkönen, A. 15.6.2011. Liikennevirasto, kunnossapitotoimiala, ohjaus- ja turvalaitteet, yksikön päällikkö.

Kantamaa, V-M. 13.5.2011. Liikennevirasto, investointitoimiala, tekniset järjestelmät, yksikön päällikkö.

Torttila, M. 5.8.2011. Liikennevirasto, investointitoimiala, tekniset järjestelmät, yksikön päällikkö.

### Yrityksen sisäiset dokumentit ja palaverit

Egypti. 2011. Tarjouspyyntöön ilmoittautumismateriaali ja tarjousprosessi. Saatavissa yrityksen intranetistä.

Egypti. 2012. Tasoristeysten tarjouspyyntömateriaali ja tarjousprosessi. Saatavissa yrityksen intranetistä.

Kroatia. 2011. Tarjouspyyntömateriaali ja tarjousprosessi. Saatavissa yrityksen intranetistä.

Saudi Arabia. 2012a. Tarjouspyyntömateriaali ja tarjousprosessi. Saatavissa yrityksen intranetistä.

Saudi Arabia. 2012b. tarjouspyyntömateriaali ja tarjousprosessi. Saatavissa yrityksen intranetistä

Slovakia. 2011. Tarjouspyyntömateriaali ja tarjousprosessi. Saatavissa yrityksen intranetistä.

Slovakia. 2012. Tarjouspyyntömateriaali ja tarjousprosessi. Saatavissa yrityksen intranetistä.

TLJ liiketoimintasuunnitelma. 2012. Saatavissa yrityksen intranetistä.

Turkki. 2010. Tarjouspyyntömateriaali ja tarjousprosessi. Saatavissa yrityksen intranetistä.

### Messut ja seminaarit

Innotrans 2008. Berliini, Saksa. Asiakastapaamiset ja keskustelut.

Innotrans 2010. Berliini, Saksa. Asiakastapaamiset ja keskustelut.

Innotrans 2012. Berliini, Saksa. Asiakastapaamiset ja keskustelut.

Middle East Rail 2011. Dubai, Arabiemiirikunnat. Asiakastapaamiset ja keskustelut.

Middle East Rail 2013. Dubai, Arabiemiirikunnat. Asiakastapaamiset ja keskustelut.

Järjestelmäesittely. 2010. IRSE. Helsinki.

Järjestelmäesittely. 2011. DB. Helsinki.

Seminaari. 2011a. Slovakia.

Seminaari. 2011b. Puola.

Seminaari. 2012. Unkari.

Nordic Rail 2011. Jönköping, Ruotsi. Asiakastapaamiset ja keskustelut.

Trako 2011. Gdansk, Puola. Asiakastapaamiset ja keskustelut.

## Liitteet

### Liite 1/5. PK-yritysten kansainvälistymisen tuet (mukaillen Söderqvist et al. 2005, s.71-80)

Tuen myöntäjä	Tukikohde	Tuen nimi
TE-keskus	Rahoitus/Rahoitustuet	Investointihankkeiden rahoitus
TE-keskus	Rahoitus/Rahoitustuet	PK-yritysten kehittämishankkeiden rahoitus
Tekes/Sitra	Rahoitus/Rahoitustuet	Liikeidean kehittämisrahoitus LIKSA
Tekes	Rahoitus/Rahoitustuet	Kansainvälisen t&k yhteistyön valmistelurahoitus
Ulkoasiainministeriö/Pohjoismaiden vientirahasto (Nopef), yhteysorganisaatio-na/asiantuntijana Finnvera	Rahoitus/Rahoitustuet	Lähialuehankkeet
Finnvera	Rahoitus/Laina	Kansainvälistymislaina
Nopef	Rahoitus/Laina	Ei nimeä, kohdistuukansainvälistymis- ja projektivientihankkeiden valmisteluun
Finnvera	Rahoitus/Takaus	Kansainvälistymistakaus
Finnvera	Rahoitus/Takaus	Finnveran vientitakuut, useita instrumentteja
Finnvera	Rahoitus/Takaus	Finnvera takaus
Finpro	Projektit/hankkeet	Finpron kansainvälistymiskonseptit
Sitra	Projektit/hankkeet	Intia-/Venäjä-hjelmat
TE-keskus	Projektit/hankkeet	Globaali
VTT	Projektit/hankkeet	PK-yrityksille suunnattu tuotekehitysprojektien EU –tuki CRAFT
Euroneuvontakeskus	Neuvonta /konsultointi/ verkottuminen	EU asiat
Finpro	Neuvonta /konsultointi/ verkottuminen	Hankeneuvontapalvelut
Kauppakamarit	Neuvonta /konsultointi/ verkottuminen	Käytännön vienti- ja tuontiasiat
Tekes	Neuvonta /konsultointi/ verkottuminen	Partnerinhaku ja verkostot
Yritys-Suomi	Neuvonta /konsultointi/ verkottuminen	Tarjoaa ohjausta yritysten perustamiseen ja muiden palveluntarjoajien käyttöön
Yrityskummit	Neuvonta /konsultointi/ verkottuminen	PK-yritysten kansainvälistymisen tukeminen
Fintra –kansainvälisen kaupan koulutuskeskus	Koulutus	Useita koulutuksia
Kauppakamarit	Koulutus	Useita koulutuksia
TE -keskus	Koulutus	Useita koulutuksia

**Liite 2/5.** Strategian pohjaksi tarvittava tieto (mukaillen Äijö 2008, s.84-121)

Analyysi	Analysoitava tieto
<b>Suunnittelutilanteen analyysi</b>	Analysoidaan missä suunnittelutilanteessa yritys on. Karkea jako on seuraava: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kansainvälisen toiminnan aloittaminen (esim. vienti)</li> <li>- Aloitetun kansainvälisen toiminnan normaaliin suunnitteluun kuuluva kehitystoiminta</li> <li>- Kansainvälisen myynnin kasvun hidastumisesta tai pysähtymisestä tai muusta syytä johtuva tarve tehostaa myyntiä ja markkinointia</li> <li>- Kansainvälisessä toiminnassa eteen tulleiden uusien ongelmien tai haasteiden ratkaiseminen (esim. teknologia, standardit tai kilpailu)</li> <li>- Kansainvälisen toiminnan muuttaminen tai laajentaminen uusille markkinoille.</li> </ul>
<b>Kansainvälinen trendianalyysi</b>	Katsaus mitä alalla tapahtuu ja miten toimintaympäristö muuttuu seuraavien vaiheiden kautta: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oman liiketoimintaympäristön kansalliset ja kansainväliset trendit</li> <li>2. Oman toimialan ja asiakastoimialan trendit ja alan toimijoiden muutostrendit</li> <li>3. Trendien vaikutus</li> <li>4. Yrityksen sopeutuminen trendeihin</li> </ol>
<b>Kohdetuotteen ja kohde- maan valintaa pohjustava analyysi</b>	Kokonaispotentiaalın arviointi neljän kriteerin avulla: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Markkinoiden koko eli myyntimäärä tai realistinen potentiaali</li> <li>2. Kilpailutilanne eli suorat (samanlainen tuote) kilpailijat ja epäsuorat kilpailijat (vaihtoehdot saman tarpeen täyttämiseen) sekä kilpailun määrä, rakenne ja taso</li> <li>3. Markkinoille pääsyn helppous eli fyysinen etäisyys, kaupan ja investointien esteet, lait, normit ja säädökset</li> <li>4. Tuotteiden hyväksymisaste eli kulutustottumukset, ostokäyttäytyminen, asenteet ja tuotteen uutuus- sekä outousaste.</li> </ol>
<b>Kansainvälinen markkina- ja asiakasanalyysi</b>	Markkinoille pääsyn esteet, markkinoiden koko, kasvu ja jakauma, asiakasketju, päätöksenteko ja tarpeet sekä tärkeimpien asiakkaiden analyysi.
<b>Kansainvälinen kilpailija-analyysi / kilpaileva tarjonta</b>	Kilpailumuoto (suora/epäsuora), kilpailijoiden määrä ja taso, vahvuudet ja strategiat sekä pääkilpailijoiden analyysi.
<b>Entrystrategian valintaa pohjustava analyysi</b>	Kansainvälistymispolku eli yrityksen tuotteiden välittäminen ulkomaisien asiakkaiden saataville kansainvälisen operaatiomuodon kautta. Operaatiomuodon valintaan on mm. seuraavat kriteerit: kustannukset, kokonaistuottopotentiaali/ROI, riskit, helppous/monimutkaisuus, markkinoillepääsyn nopeus, kontrollointimahdollisuudet, markkinatiedon ja kokemusten saanti. Lisäksi valintaan vaikuttavat kohdemarkkinan ominaisuudet: markkinoiden fyysinen etäisyys, markkinapotentiaali, kaupan esteet, investointiesteet ja kilpailun määrä.
<b>Yritysanalyysi</b>	Omat resurssit (talous, henkilöstö, tilat), osaaminen (johtaminen, markkinointi, talous, jakelu jne.) ja tuotteet/palvelut
<b>Muut tarvittavat analyysit</b>	Tarpeen mukaan tarkennetaan mm. kohdemarkkinat, ostokäyttäytyminen, segmentointi, markkinointi ja myynti, tuotekonseptit, viestintä, jakelutiet ja jakelijat, hinnoittelu, ulkomainen tuotanto, tuotekehitys, johtaminen ulkomaisissa yksiköissä, kansainvälinen rahoitus ja riskit ja kansainvälinen henkilöstöstrategia.



## **Liite 3/5, 1. Liikenneviraston haastattelukysymykset**

### **Tiedon hankinta**

1. Mistä saadaan tietoa uusista toimittajista (messut, lehdet, vierailut jne.)?
2. Onko tiedon keruu aktiivista vai satunnaista?
3. Minkälaista tietoa on tarpeen kerätä?
4. Kuinka hyvin viranomaisyhteistyö toimii?
5. Minkä maiden välillä on paras yhteistyö?
6. Onko Euroopan ulkopuolelle yhteistyötä (Arabimaat, Afrikka tms.)?

### **Tuotteet**

Oletetaan, että toimittaja osallistuu tarjouskilpailuun, miten toimittajan tuotteita arvioidaan? Onko jokin prosessi olemassa? Ketkä arviointiin osallistuvat?

7. Liikenteenohjaus?
8. Asetinlaite?
9. Yksittäinen komponentti?

Miten Euroopassa käytössä oleva ristiinhyväksyntä (cross acceptance) on käytössä?

10. Liikenteenohjaus
11. Asetinlaite?
12. Yksittäinen komponentti?

Mitkä ovat referenssivaatimukset erilaisille tuotteille? Tarvitaanko koekäyttöaika?

13. Liikenteenohjaus?
14. Asetinlaite?
15. Yksittäinen komponentti?

Miten suhtaudutaan uudenlaisiin teknologioihin ja innovaatioihin hankintojen yhteydessä?

16. Liikenteenohjaus?
17. Asetinlaite?
18. Yksittäinen komponentti?

Millä tavalla Suomen paikallisia olosuhteita huomioidaan tuotteita valittaessa? Minkä maalaiset tuotteet / referenssit ovat erittäin eduksi?

19. Liikenteenohjaus?

## **Liite 3/5, 2. Liikenneviraston haastattelukysymykset**

20. Asetinlaite?

21. Yksittäinen komponentti?

Onko hankinnoissa etusijalla yleiset tuotteet vai dedikoidut rautatietuotteet?

22. Liikenteenohjaus? HW suunniteltu vain rautateille?

23. Asetinlaite? HW suunniteltu vain rautateille?

24. Yksittäinen komponentti? HW suunniteltu vain rautateille?

Millä tavalla SIL tasoja arvioidaan tuotteiden osalta?

25. Liikenteenohjaus? Onko eduksi?

26. Asetinlaite? Referenssit, sertit?

27. Yksittäinen komponentti? Referenssit, sertit?

Onko tuotteiden valinnassa Trafilla roolia?

### **Toimittajan valinta**

28. Oletetaan, että toimittaja osallistuu tarjouskilpailuun, miten toimittajaa arvioidaan? Onko jokin prosessi olemassa? Ketkä arviointiin osallistuvat?

29. Onko toimittajan valinnassa Trafilla roolia?

30. Miten konsortioita tai muita yhteenliittymiä arvioidaan?

- Konsortion veturiyritys ulkomailta?
- Konsortion tietyn osuuden toimittaja ulkomailta?

31. Ulkomaisen toimittajan tilan tarkastelu? Mikä merkitys on seuraavilla asioilla?

- Vakavaraisuus?
- Liikevaihto?
- Koko?
- Ikä?
- Tase?
- Aiemmat ulkomaan toimitukset?
- Onko jollakin muulla merkitystä?

32. Vaaditaanko ulkomaiselta toimittajalta erikoisvakuuksia?

- Vastuuvakuutus?
- Projektivakuus?

### **Liite 3/5, 3. Liikenneviraston haastattelukysymykset**

33. Miten vaikuttaa järjestelmätoimittajan valintaan, mikäli toimittajalla on kotimainen kumppani?
34. Onko järjestelmätoimittajan oltava läsnä kohdemaassa (Suomi)? Jos on, niillä tavalla (agentti, toimipiste, kumppani)?
35. Miten yhteydenpito on järjestetty ulkomaisen toimijan kanssa? Ovatko konsultit avainasemassa? Onko jatkuvaa vai vain projektikokouksissa?
36. Haetaanko johonkin osa-alueeseen tietoisesti toimijaa ulkomailta? Jos näin on onko toimittajan etsiminen suunnitelmallista?

### **Kunnossapidolliset näkökulmat**

37. Miten tuotteen ja toimittajan valintaan liittyvät elinkaariajattelu?
38. Millä tavalla kunnossapidolliset asiat on mahdollista järjestää?
39. Vaaditaanko läsnäoloa / kumppania?
40. Onko ulkomaisilla toimittajilla tukipalveluvastuu?
41. Vaaditaanko kunnossapitoa koskaan takuuajaksi?

### **Vertailu**

42. Mikä on näkemyksesi edellä mainituista vastauksista, kuinka hyvin ne soveltuvat
  - Eurooppaan?
  - Arabimaihin?
  - Entisiin neuvostomaihin?
  - Afrikan maihin?
  - Muu?

## Liite 4/5, 1. Kansainvälisten markkinoiden arviointityökalu

kelt = Määritä arvo/valitse

Arviointi 1-5; 1 = vähäiset kulut/helppoa; 5= suuret kulut/todella haastavaa

Arvioinnin pääkriteeri	Arvioinnin alakriteeri	Sovel- tuvuus	Painotus	Kulut	Hallinta/ Johtami- nen/organisaatio	Painotet- tu arvo	Yrityskohtai- nen kokonai- suuden arvio
Markkinapotentiaali							0
	Investoinnit (1= todella mittavat; 5 todella vähän)						
	Olemassa olevien järjestelmien elinkaarirakenne (1= paljon lopulla; 5 suhteellisen uusia)						
Kulttuuri			0 %				0
	Kieli						
	Uskonto						
	Viestintä/kommunikaatio						
	Liiketoimintakulttuuri						
	Lait						
Politiikka			0 %				0
	Maan vakaus						
	Omistaminen						
	Tariffit						
	Työvoima						
	Byrokratia						
	Paikallistuottajavaatimus						
	Valuuttariski						
	Valuutan siirtäminen						

**Liite 4/5, 2. Kansainvälisten markkinoiden arviointityökalu**

Aineettomat oikeudet			0 %				0
	Piratismi						
	Tavaramerkin suojaaminen						
Toimialan markkinat			0 %				0
	Markkinointi						
	Rahoituksen vakaus ja lähteet						
	Kilpailutuksiin pääseminen						
	Kilpailutuksissa onnistuminen						
	Vallitsevien toimittajien rinnalle nouseminen						
	Asiakaskumppanuuden muodostaminen						
	Kassavirran kääntyminen positiiviseksi						
	Vaatimusten mukainen teknologia						
	Toimitetun järjestelmän elinkaaren hallinta						
	Etäisyyden vaikutus olemassa oleviin markkinoihin						
	Yrityskumppanit						
Kansainvälistymisen muoto			0 %				0
	Epäsuora vienti						
	Suora vienti						
	Oma vienti						
	Projektivienti, yritysysteistyö						
	Oma toimipiste Myyntikonttori, sivukonttori						
<b>YHTEENSÄ</b>			<b>0 %</b>				<b>0</b>

## Liite 5/5, 1. Yhteistyökumppanin arviointityökalu

kelt = Määritä arvo/valitse

Arviointi 1-5; 1 = vähäinen riski; 5= Suuri riski

Yrityksen nimi	Osoite	Yhteyshenkilö			
Yritys 1	Yrityskuja 3, Yritysmaailma	Matti Mattila			
Arvioinnin pääkriteeri	Arvioinnin alakriteeri	Sovel- tuvuus	Riskiaste 1-5	Sopimuksen jälkeinen riski 1-5	Jäännösriski
Kumppanuuden muoto					
	Projektiryhmä, kumppanuus				0
	Pidempiaikainen kumppanuus				0
	Yhteisyritys				0
	Yhteisyksikkö				0
	Erityissopimukset				0
Yleistiedot					
	Kotimaa				0
	Yrityksen ikä ja historia				0
	Omistussuhteet				0
	Muutokset omistussuhteissa				0
	Muut sitoumukset				0
	Liikevaihto ja liikevaihdon kehitys				0
	Tulevaisuuden liikevaihtoarvio				0
	Työntekijämäärä				0
Laatu ja osaaminen					
	Laadun varmistus (ISO standardi)				0
	Referenssien soveltuvuus yhteistyöhön				0
	Referenssien riittävyys asiakkaalle ja tajouksiin				0

**Liite 5/5, 2. Yhteistyökumppanin arviointityökalu**

	Tarvittava osaaminen edelleen saatavilla				0
	Aiempi yritysten välinen yhteistyö				0
	Tarvittavat erityistaidot kumppanin organisaatiossa				0
<b>toimintatapa ja kapasiteetti</b>					
	Yrityskulttuuri				0
	Henkilöstön pysyvyys				0
	Toimitilat ja tuotanto				0
	Henkilöstön kokemus ja lukumäärä tuotantoaloittain				0
	Yrityksen kehityskyky				0
	Käytössä olevat alihankintaverkostot				0
	Muut kapasiteettia varaavat sitoumukset				0
<b>Rahoitus ja talous</b>					
	Tuloslaskelma				0
	Tase				0
	Pankkiyhteys				0
	Vakuuden antajat				0
	Luottotiedot				
<b>Hinnoittelu</b>					
	Hintataso				0
<b>Yhteistyön asemointi</b>					
	Päätöimittajan vastuut				0
	Kumppanin erityisteknologia				0
	Kumppanin halu yhteistyöhön kilpailijoiden kanssa				0
	Oma teknologinen asema kumppanuudessa				0
	Menossa olevat riitautukset				0
<b>YHTEENSÄ</b>					0