

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT  
School of Engineering Science  
Tuotantotalous  
Yrittäjyys

*Jyrki Rautamäki*

**KANSAINVÄLISTYVÄN LOGISTIIKKAYRITYKSEN RESURSSIANALYYSI**

Tarkastajat:

Professori Timo Pihkala  
Tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen

# TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT  
School of Engineering Science  
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Jyrki Rautamäki

## **Kansainvälistyvän logistiikkayrityksen resurssianalyysi**

Diplomityö

2020

100 sivua, 25 kuvaa ja 7 taulukkoa

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala ja tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen

Hakusanat: Resurssiperusteinen teoria, kansainvälistyminen, strateginen suunnittelu

Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida kansainvälistymistä suunnittelevan logistiikka-alan yrityksen resursseihin perustuvia menestystekijöitä ja niiden hyödyntämisen mahdollisuuksia uudella markkina-alueella. Työssä esitellään keskeiset kansainvälistymisen teoriat sekä operaatiomallit ja perehdytään liiketoiminnan analysointiprosessiin. Sisäisen analysoinnin osalta keskitytään resurssiperusteiseen teoriaan ja sen soveltamiseen kansainvälistymisstrategian suunnittelussa.

Analysointiosiossa analysoidaan yrityksen ydinosaamisen nykytilannetta resurssipohjaisen teorian pohjalta sekä hahmotellaan Venäjälle laajentumisen mahdollisuuksia sekä soveltuvia operaatiomuotoja eri kansainvälistymisteorioiden näkökulmasta. Markkinaympäristöä ja sen erityispiirteitä käsitellään yleisellä tasolla, jotta niiden resursseille asettamat vaatimukset voidaan huomioida varsinaisessa strategiatyössä. Analyysien aineistona käytetään yrityksestä saatavilla olevia julkisia tietoja sekä kohdemarkkinaa ja toimintaympäristöä koskevia eri järjestöjen ja organisaatioiden julkaisemia tilastoja ja ennusteita.

Resurssiperusteisen näkökulman todetaan soveltuvan kansainvälistymisen edellytysten täyttymisen arviointiin hyvin. Sen pohjalta tehdyt analyysit resurssien nykytilasta yhdistettynä ulkoisiin analyysihin mahdollistavat kehitystarpeiden tunnistamisen ja niiden viemisen toimintasuunnitelmiin.

Tehtyjen analyysien perusteella soveltuvimmaksi operaatiomalliksi todetaan tytäryrityksen perustaminen tai yritysosto. Yrityksellä tunnistetaan kotimarkkinassa kilpailuetua tuottavia resursseja, joiden ei kuitenkaan yksinään voida katsoa varmistavan kilpailuedun saavuttamista uudessa markkinassa. Kilpailukyvyn vahvistamiseen liittyvien resurssien lisäämiseen ja kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota strategiatyön valmistelun seuraavissa vaiheissa.

## **ABSTRACT**

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT  
School of Engineering Science  
Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Jyrki Rautamäki

### **Resource analysis of internationalizing logistics company**

Master's thesis

2020

100 pages, 25 figures and 5 tables

Examiners: Professor Timo Pihkala and Postdoctoral researcher Tuuli Ikäheimonen

Keywords: Resource-based theory, internationalization, strategic planning

The objective of the thesis is to analyze resource-based key competences of internationalizing logistics company and further evaluate the possibility to gain competitive advantage in foreign markets based on them. As a theoretical background, the common internationalization theories are presented together with international operation models. Business analysis process is discussed in general level. The internal analysis is focused on the resource-based theory and its application to internationalization strategy process.

In the empirical part of the thesis the resource analysis is performed. The internationalization theories are applied to evaluate the possible operation models. The macroenvironment and its specific and culture-based characteristics are observed to understand the different requirements they set for the current resources. To protect the trade secrets only publicly available information is used for the internal analysis of the company. External analysis is based on reports, statistics and forecasts of organizations following the development of the market or the target country.

Resource-based theory is found to suit well analyzing the internationalization competences. The synthesis of the internal and external analysis enables the recognition of specific resource development needs, which can be considered in preparation of business or action plans.

As a result of performed analysis it is found that most suitable operational model is establishing a daughter company or acquisition. The company has key resources providing competitive edge in home market, but it cannot be seen that similar competitive advantage could be possible in foreign market without further developing market specific competence. The actions required to improve competitiveness will be utilized in the following phases on internationalization strategy process.

## ALKUSANAT

Tämän työn laatiminen on ollut haastava, mutta palkitseva tehtävä. Olen aiemmin toiminut erilaisissa kansainvälisissä ympäristöissä ja sivunnut työtehtävissäni kansainvälistymistä, ulkomaisten tytäryritysten perustamista ja hallinnointia, kulttuurieroja ja rajat ylittävää yhteistoimintaa monin eri tavoin. Syventyminen kansainvälistymisteorioihin ja kansainvälisen toiminnan edellytyksien sekä kilpailuedun perusteiden arviointi resurssiperusteisesta näkökulmasta avasi minulle toisaalta uudenlaisia näkökulmia, toisaalta perusteli aiempia kokemuksiani uusilla tavoilla. Toivon, että työ palvelee Oy M. Rauanheimo Ab:ta vastaavalla tavalla ja tulee osaltaan ohjaamaan myöhempää päätöksentekoa suuntaan, jolla yritys saavuttaa kansainvälistymiselle asettamansa tavoitteet.

Haluan kiittää Oy M. Rauanheimo Ab:n toimitusjohtaja Joakim Laxåbackia mahdollisuudesta tutustua yritykseen ja sen osaamiseen sekä kaikesta avusta työn loppuun saattamisessa. Suuri kiitos kuuluu myös työn ohjaajalle, professori Timo Pihkalalle, joka on osaltaan varmistanut työn jatkuvan etenemisen ja suunnassa pysymisen. Erityiskiitoksen ansaitsee ehdottomasti myös perheeni, jonka ymmärtäväisyys ja tuki on ollut vankkumatonta.

26.04.2020

Jyrki Rautamäki

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	3
1.1	Tutkimuksen tavoite.....	3
1.2	Tutkimuksen tausta .....	4
1.3	Tutkimuksen rajaus .....	5
1.4	Tutkimuksen toteutus.....	5
2	LIIKETOIMINTASTRATEGIA .....	7
2.1	Määritelmiä .....	7
2.2	Geneeriset liiketoimintastrategiat .....	9
2.3	Liiketoimintayksikön strategia.....	12
3	KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIA .....	15
3.1	Kansainvälistyminen.....	15
3.2	Kansainvälistymisteorioita.....	17
4	RESURSSIPERUSTEINEN TEORIA (RBV) .....	24
4.1	Taustaa .....	24
4.2	Resurssit ja pysyvä kilpailuetu.....	25
4.3	Kyvykkyudet.....	28
4.4	Resursseihin perustuva näkökulma kansainvälistymiseen.....	30
5	LIIKETOIMINNAN ANALYSOINNIN MENETELMÄT .....	32
5.1	Analysointiprosessi .....	32
5.2	Toimintaympäristön analysointi .....	36
5.3	Markkina-analyysi .....	38
5.4	Asiakasanalyysi.....	40
5.5	Kilpailija-analyysi .....	40
5.6	Sisäinen analysointi .....	42

6	TOIMINTAYMPÄRISTÖN JA RESURSSIEN ANALYSOINTI .....	45
6.1	Toimintaympäristön analysointi .....	45
6.1.1	Poliittinen toimintaympäristö .....	47
6.1.2	Taloudellinen toimintaympäristö .....	48
6.1.3	Sosiokulttuurinen toimintaympäristö .....	50
6.1.4	Teknologinen toimintaympäristö .....	53
6.1.5	Ekologinen toimintaympäristö .....	53
6.2	Markkinoiden analysointi .....	54
6.3	Sisäinen analysointi .....	59
6.3.1	Yrityksen syntyhistoriaa.....	59
6.3.2	Kasvun vuodet 2002-2019 .....	61
6.3.3	Toiminnan kehittäminen .....	64
6.3.4	Resurssianalyysi .....	65
6.4	Analysoinnin tulokset .....	71
7	KANSAINVÄLISTYMISEN SUUNTAVIIVAT .....	75
7.1	Vaihtoehtoiset kansainvälistymismallit .....	75
7.2	Kansainvälistymisehdotus.....	77
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	79
9	LÄHTEET.....	86

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tavoite

Oy M. Rauanheimo Ab on ahtaukseen ja laivaukseen erikoistunut logistiikkayritys, joka kuuluu KWH-yhtymään. KWH-yhtymä on suomalainen monialainen perheyrittäjä, joka tuote- ja palveluvalikoimaan kuuluu hiomatuotteita, vesilukkoja sekä logistiikka-alan palveluita. Se jakautuu kolmeen liiketoimintaryhmään, Mirka, KWH Logistics ja KWH Invest, joista Mirka on erikoistunut hiomatuotteisiin, KWH Logistics logistiikan palveluihin ja KWH Invest vesilukkojen valmistukseen sekä strategisiin osakeomistuksiin. KWH Logistics -liiketoimintaryhmään kuuluu Oy M. Rauanheimo Ab:n lisäksi logistiikan eri osa-alueille erikoistuneita yrityksiä, kuten Oy KWH Freeze Ab, Oy Backman-Trummer Ab, Oy Moonway Ab, Oy Blomberg Stevedoring Ab, Stevena Oy, Oy Otto Rodén Ab, A. Jalander Oy, Vaasa Stevedoring Oy sekä Oy Adolf Lahti Yxpilä Ab. Liiketoimintaryhmän liikevaihto vuonna 2018 oli 185 miljoonaa euroa ja sen palveluksessa oli yli 500 henkilöä. Oy M. Rauanheimo Ab sisäryhtymänsä tarjoaa asiakkailleen kattavat logistiikkapalvelut, joihin kuuluu niin laivausta ja lastinkäsittelyä kuin huolintaa sekä tullauspalveluita. Transitopalveluissa Rauanheimo on Suomen merkittävin bulkkituotteiden huolitsija ja ahtaaja.

Tämän tutkimuksen kohteena on Oy M. Rauanheimo Ab:n kansainvälistyminen ja erityisesti sen laajentuminen Venäjän markkinoille. Yrityksellä on paikallistoimisto Moskovassa ja useita venäläisiä transitopalveluiden asiakkaita, mutta varsinaisia logistiikkapalveluita se ei nykyisellään Venäjällä tarjoa. Venäjä on kuitenkin tunnistettu merkittäväksi kohdemarkkinaksi, jonne laajentumista tukee yrityksen johdon pitkäaikainen kokemus Venäjällä toimimisesta sekä transitotoiminnan kasvun myötä rakentunut laaja asiakaskunta.

Tutkimuksessa analysoidaan yrityksen ydinosaamisen nykytilannetta resurssipohjaisen teorian pohjalta sekä hahmotellaan Venäjälle laajentumisen mahdollisuuksia eri kansainvälistymisteorioiden näkökulmasta. Työssä tarkastellaan yrityksen viime vuosien aikaisen kasvun menestystekijöitä ja pyritään niiden pohjalta tunnistamaan ne erityistä kilpailuetua tuottavat tekijät, joilla voidaan nähdä saavutettavan kilpailuetua Venäjän markkinoilla. Markkinaympäristöä ja sen erityispiirteitä käsitellään tasolla, jolla sen asettamia

edellytyksiä kilpailuedun saavuttamiselle voidaan tunnistaa ja huomioida varsinaisen strategiatyön yhteydessä. Työn tavoitteena on analyysihin ja sovellettaviin kansainvälistymisteorioihin perustuen määritellä yrityksen Venäjälle laajentumisen edellytykset. Tulosten pohjalta yritys voi aloittaa varsinaisen kansainvälistymisstrategian laatimisen.

## 1.2 Tutkimuksen tausta

Kansainvälistymisellä tavoitellaan tyypillisesti kasvua tai pyritään varautumaan markkinatilanteen muutoksiin. Markkinaosuuden laajentaminen ei ehkä kotimarkkinassa ole mahdollista tai mielekäästä tai yrityksen tuloksenteekokyky pyritään varmistamaan laajentumalla sen ulkopuolelle, pyrkien näin vähentämään yrityksen herkkyyttä paikallisille markkinatilanteen muutoksille. On myös mahdollista, että kansainvälistymään pyrkivällä yrityksellä on kotimarkkinassaan ainutlaatuinen kilpailuetu, jonka kopioiminen tai soveltaminen kansainvälisessä toiminnassa nähdään mahdolliseksi. Usein kansainvälistymisen käynnistäjänä toimii yrityksen kansainvälisyyteen pyrkivä ja motivoitunut johto, joka on halukas tarttumaan haasteisiin, joita kotimarkkinan ulkopuoliset markkinat tarjoavat.

Logistiset palvelut ovat toimialana voimakkaan kilpailun alaisena. Erikoistuneita yrityksiä on lukuisia, toimialan asiakaspohja on erittäin laaja ja toiminnan laadusta riippuen kilpailuetua luo joko paikallisuus, toimijan koko tai toiminnan kattavuus. Logistisia kokonaispalveluita tarjoavia yrityksiä ei kuitenkaan ole kuin rajallinen määrä. KWH Logistics on määrätietoisesti lähtenyt rakentamaan toiminnallista kokonaisuutta voidakseen tarjota asiakkailleen räätälöityjä kokonaispalveluita. Vertikaalisen integraation ja voimakkaan kasvun myötä se on kymmenessä vuodessa kasvanut Suomen suurimmaksi logistisia kokonaispalveluita tarjoavaksi toimijaksi. Vahvan kasvun taustalla ovat konsernille laadittu pitkän tähtäimen strategia sekä investoinnit mahdollistava omistajan vahva taloudellinen asema. Konserni pyrkii jatkuvasti kehittämään yrityksensä, mutta etsii myös jatkuvasti uutta yritystoimintaa ostettavaksi. Yritysoistoissaan se keskittyy laatuyrityksiin, joilla on yhteys sen nykyisiin toimialoihin.

### 1.3 Tutkimuksen rajaus

Liiketoiminnan kehittämisen perustana on lähtötilanteen tunteminen, jonka kriittisiä tekijöitä ovat riittävän kattavat ja luotettavat sisäiset ja ulkoiset analyysit (Kamensky, 2015, 52). Kansainvälistymisstrategian laatimisen pohjana pyritään hyödyntämään analyysien perusteella viime vuosien kasvun ja kannattavuuden keskeiset menestystekijät, joiden voidaan katsoa tuottaneen Oy M. Rauanheimo Ab:lle erityistä kilpailuetua. Lähtökohtana laajentumiselle Venäjän markkinoille on tunnistaa ja keskittyä yrityksen nykyisiin vahvuuksiin ja pyrkiä tunnistamaan niistä uuteen markkina-alueeseen parhaiten soveltuvat ja sovellettavat toiminnan mallit.

Pääpaino työssä on yrityksen sisäisessä analysoinnissa, pyrkien kuitenkin painottamaan tärkeiksi katsottuja ulkoisia näkökulmia, jotta yrityksen resursseja ja kyvykkyyksiä voitaisiin arvioida kriittisesti ja ulkoisten tekijöiden asettamia vaatimuksia ymmärtäen. Kilpailija- sekä asiakasanalyysijä käsitellään kohdealueen laajuudesta johtuen periaatteellisella tasolla. Kattava markkinatutkimus on syytä tehdä myöhemmässä vaiheessa markkina-alueen ja asiakassegmentin määrittämiseksi ja tarkentamiseksi. Yksityiskohtainen kilpailija- ja markkina-analyysi on mielekästä tehdä vasta kun tärkeimpiä rajoituksia koskevat päätökset on tehty. Markkinatutkimus on rajattu tämän työn ulkopuolelle.

Analyyseista saadun tiedon pohjalta arvioidaan ja esitellään yrityksen tilanteeseen soveltuvimmat kansainvälistymisstrategiat sekä niiden hyödyntämisen mahdollisuudet ja rajoitukset yrityksen johdon edelleen hyödynnettäväksi.

### 1.4 Tutkimuksen toteutus

Yrityksen kansainvälistymisstrategian tulee perustua nykytilanteen tuntemukselle. Jotta kansainvälistyminen olisi menestyksellistä, nykytilanteen menestystekijöitä on tarkasteltava kansainvälistymisen edellytyksien näkökulmasta.

Tutkimuksessa perehdytään resurssiperusteista teoriaa sekä keskeisiä kansainvälistymisteorioita ja kansainvälistymisstrategioita käsittelevään lähdeaineistoon sekä

esitellään keskeiset liiketoiminnan analysoinnin menetelmät. Menestystekijöiden tunnistamiseksi nykytilannetta analysoidaan eri näkökulmista, painottaen sisäistä analyysiä erityisen kilpailuedun tunnistamiseksi resurssiperusteisen teorian viitekehyksessä. Empiirisessä osuudessa syvennetään käsitystä nykytilan resursseista ja yrityksen erityisistä vahvuuksista, joilla pyritään kohdentamaan huomiota mahdollisiin resurssien kehittämisen tarpeisiin kansainvälistymisen mahdollistamiseksi. Kohdemarkkinaa analysoidaan yleisellä tasolla, jotta sen erityispiirteet tulisivat riittävästi huomioiduksi johtopäätöksiä tehtäessä. Liikesalaisuuksien suojaamiseksi työssä käytetään vain julkisista lähteistä saatavia tietoja.

Työn toisessa luvussa tarkastellaan strategiaa ja strategista suunnittelua sekä esitellään tunnetut generiset strategiat. Kolmannessa luvussa syvennetään kansainvälistymisen näkökulmaa ja tutustutaan eri kansainvälistymisteorioihin ja niiden keskeisiin piirteisiin. Neljäs luku käsittelee resurssiperusteisen teorian sisältöä ja sen yhteyttä kansainvälistymiseen. Viidennessä luvussa tarkastellaan liiketoiminnan analysointia, jonka jälkeen varsinainen nykytilanteen analysointi suoritetaan luvussa kuusi. Seitsemäs luku tiivistää analysoinnin tulosten pohjalta kansainvälistymisen suuntaviivat jatkosuunnittelun tarpeisiin. Kahdeksannessa esitellään johtopäätökset.

## 2 LIKETOIMINTASTRATEGIA

### 2.1 Määritelmiä

Strategiaa on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Kirjallisuudessa ja tutkimuksessa esiintyy lukuisia eri koulukuntia ja näkökulmia, sekä niiden pohjalta tehtyjä määritelmiä. Jokaisella yrityksellä on kuitenkin yksilöllinen käsitys strategian tarkoituksesta ja siitä, mitä se pitää sisällään ja miten se toteutetaan (Ahokangas & Pihkala 2002, 87).

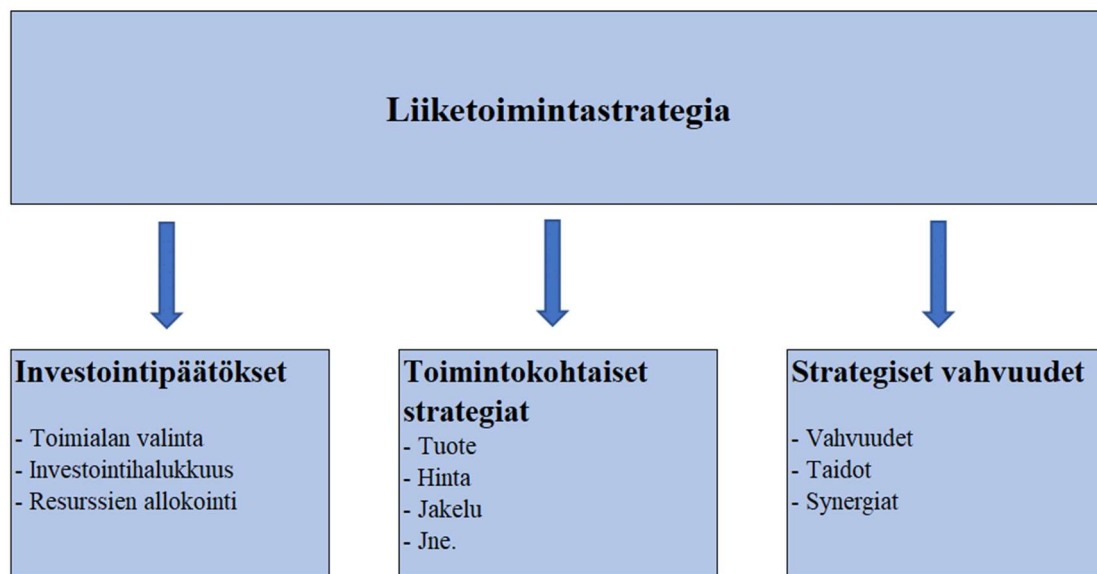
Michael Porterin (1996, 62) mukaan strategian tarkoituksena on yrityksen erilaistuminen ja ainutlaatuisen arvoketjun luominen, jotta se voisi säilyttää kilpailuetunsa. Toisin sanoen sen tulisi tehdä eri asioita kuin kilpailijoidensa tai tehdessään samoja asioita, niitä tulisi tehdä erilaisella, arvoa luovalla tavalla. Kim & Mauborgnen (2015, 71-74) mukaan strategian tulee välittää selvä viesti yrityksen tarjonnasta, varmistaa riittävä erottautuminen kilpailijoista ja sillä tulee olla selvästi erottuva painopiste yrityksen arvoprofilissa.

Grant (2008, 17) määrittää strategian välineiksi, joilla yksilöt ja organisaatiot saavuttavat asettamansa tavoitteet. Välineillä Grant tarkoittaa suunnitelmia, toimintatapoja ja periaatteita, jotka ohjaavat ja yhtenäistävät yksittäisiä toimenpiteitä. Barney & Hesterlyn (2012, 22) mukaan onnistuneen strategian tulee tuottaa yritykselle kilpailuetua. Elkin (1998, 30) erottaa toisistaan organisaation ja liiketoimintayksikön strategian ja korostaa, että strategia tulee aina laatia myös liiketoimintayksiköiden tasolla.

Kamenskyn (2015, 18) strategiamääritelmä ”*strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan*” nostaa yrityksen resurssit keskeiseen asemaan strategiassa. Äijö (2008, 70) määrittelee strategisen suunnittelun ylivoimaisen osaamisen ja ylivoimaisen asiakashyödyn luomiseksi, määrittelemiseksi ja hyödyntämiseksi markkinoilla.

Aaker (2001, 4-6) esittää liiketoimintastrategialle kuusi eri ulottuvuutta: Markkina, investointitaso, toimintokohtaiset strategiat, strategiset vahvuudet, resurssien jako ja

synergiaetujen kehittäminen. Ulottuvuuksista markkinaa, investointitasoa, toimintokohtaisia strategioita ja strategisia vahvuuksia voidaan soveltaa kaikkiin yrityksiin. Resurssien jako ja synergiaetujen kehittäminen koskevat erityisesti yrityksiä, joissa on useita liiketoimintayksiköitä tai rajatulle asiakassegmentille tuotettavia tuoteryhmiä. Ulottuvuudet muodostavat liiketoimintastrategian kolme ydinaluetta: Investointipäätökset, strategiset vahvuudet ja toimintokohtaiset strategiat (kuva 1).



**Kuva 1** Liiketoimintastrategian ydinalueet. (Mukailtu Aaker 2001, 6)

Ulottuvuuksista ensimmäinen käsittelee markkinaa, jolla yritys aikoo kilpailla. Se riippuu yrityksen tekemistä valinnoista tuotteiden ja palveluiden, kilpailuympäristön ja kilpailijoiden sekä vertikaalisen integraation tason osalta. Vastaavasti tärkeitä rajanvetoja ovat tuotteet ja palvelut, joita ei haluta tarjota, tai segmentit, joita pyritään välttämään. (Aaker 2001, 4)

Investointitaso tarkastelee sitä, pyrkiikö yritys investoimaan kasvuun vai nykyisen markkina-aseman säilyttämiseen, minimoimaan investoinnit vai vapauttamaan pääomia esimerkiksi toimintoja myymällä. Toimintokohtaiset strategiat ovat strategioita, joita tarvitaan tietyssä tuotemarkkinassa toimimiseksi. Tällaisia ovat muun muassa tuotelinja-, viestintä-, hinnoittelu-, jakelu-, segmentointi ja valmistusstrategia. (Aaker 2001, 4-5)

Strategiset vahvuudet ovat pysyvää kilpailuetua tuottavia vahvuuksia tai kyvykkyyksiä. Kyvykkyydet ovat strategisesti tärkeitä kilpailuedun lähteitä, vahvuuksia ovat esimerkiksi brändi tai vakiintunut asiakaskunta. (Aaker 2001, 5)

Resurssien jako käsittelee sekä taloudellisten että fyysisten resurssien jakoa organisaation eri yksiköiden välillä. Synergiaetujen kehittämisessä luodaan arvoa yksiköillä, jotka tukevat tai täydentävät toistensa toimintoja. Synergiaetuja hyödyntämällä yritys voi saavuttaa vaikeasti kopioitavissa olevaa kilpailuetua.

## 2.2 Geneeriset liiketoimintastrategiat

Porter (1985, 3) näkee, että kilpailuedun perusteena on asiakkaiden kokema arvo. Yritys voi tavoitella kilpailuetua joko erikoistumalla tai kustannusjohtajuudella ja sen toiminnan kohderyhmä voi olla joko laaja tai suppea toiminnan laajuudesta riippuen. Kilpailuetujen perustyyppit ja kohderyhmät yhdistämällä Porter (1985, 11) muodostaa kolme geneeristä liiketoimintastrategiaa: Kustannusjohtajuusstrategia, erikoistumisstrategia ja keskittymisstrategia. Keskittymisstrategia voidaan edelleen jakaa kustannuksiin tai erikoitumiseen sen mukaan, kumpaan toiminnassa pyritään keskittymään.

Kustannusjohtajuusstrategiassa yritys pyrkii tuottavuuden parantamiseen. Tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman alhaiset tuotantokustannukset kilpailijoihin verrattuna ja pitää ne alemmina (Porter 1985, 12). Keinoja tavoitteen saavuttamiseen ovat muun muassa tuotannon skaalaetu, automatisoidut prosessit tai erityisen edulliset raaka-ainekustannukset. Strategiaa voidaan soveltaa myös tarkoin rajatulle markkinasegmentille (Day & Wensley 1988, 3.).

Erikoistumisstrategiassa pyritään luomaan jotain erottuvaa ja ainutkertaista, selvästi toimialan muusta tarjonnasta poikkeavaa. Erottavuus ja ainutkertaisuus voivat perustua tuotteiden tai palveluiden ominaisuuksiin tai suorituskykyyn, jollaisia kilpailijoilla ei ole tarjota. Näin tuotteista on mahdollista saada markkinoilta kilpailijoita parempi hinta. (Porter 1985, 14)

Keskittymisstrategiassa tarkoituksena on valita segmentti tai asiakasryhmä, jolle tarjooma halutaan kohdistaa (Porter 1985, 15). Valinta voi kohdistua myös maantieteelliseen alueeseen.

Yritys voi keskittyä joko kustannuksiin tai pyrkiä erikoistumaan. Koska keskittymisstrategioissa yritys pyrkii kilpailuedun saavuttamiseen suppeassa kohderyhmässä, sen markkina on luonnollisesti kokonaismarkkinaa rajatumpi, millä saattaa olla vaikutuksia kannattavuuteen tai toiminnan laajuuteen (Porter 1985, 15).

Porterin mukaan yritys ei käytännössä voi noudattaa kuin yhtä geneeristä liiketoimintastrategiaa (Porter 1985, 17). Eri geneeristen liiketoimintastrategioiden noudattaminen tulee kysymykseen vain yrityksissä, joissa on selkeästi erillisiä liiketoimintayksiköitä. (Porter, 1985, 17-18). Barney & Hesterly (2012, 175) esittää kustannusjohtajuuteen pyrkivien yritysten tarvitsevan yleensä myös erikoistumista jossain laajuudessa. Hill (1988, 402) haastaa Porterin teorian rajoittuneisuuden ja toteaa, että erikoistumisstrategiaa menestyksekkäästi noudattavan yrityksen on mahdollista saavuttaa myös kustannusjohtajuus. Geneeriset liiketoimintastrategiat Porterin mukaan on esitetty kuvassa 2.

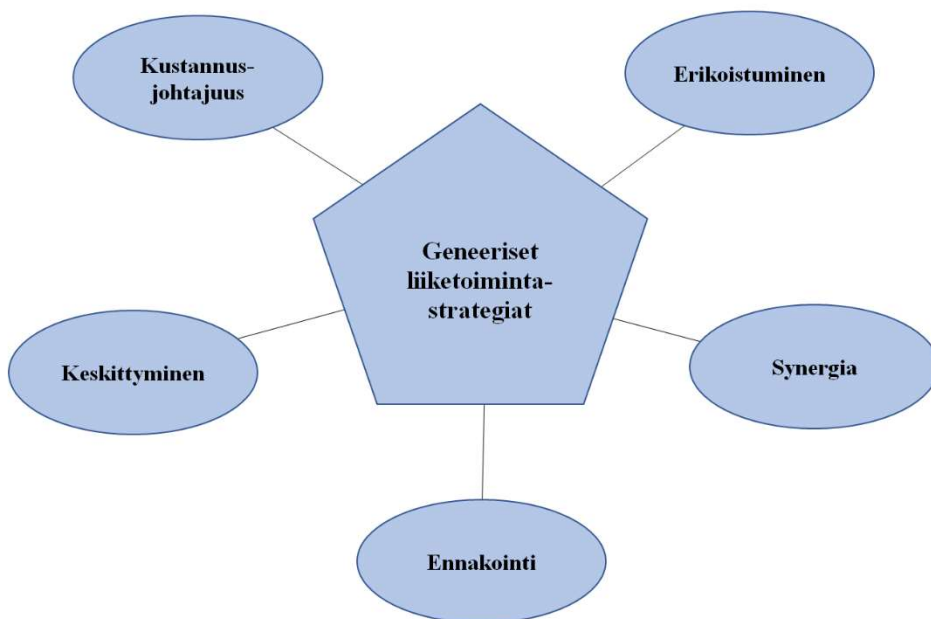
		Kilpailuetu	
		Kustannusjohtaminen	Erikoistuminen
Toiminnan laajuus	Laaja kohderyhmä	<b>1. Kustannusjohtajuus</b>	<b>2. Erikoistuminen</b>
	Suppea kohderyhmä	<b>3A. Kustannustehokkuuteen keskittyminen</b>	<b>3B. Erikoistumiseen keskittyminen</b>

**Kuva 2** Geneeriset liiketoimintastrategiat Porterin mukaan (Mukailtu Porter, 1985, 12)

Esitetyt geneeriset strategiat tuottavat kilpailuetua yritykselle eri tavoin. Laajaa kohderyhmää tavoitteleva yritys voi keskittyä kustannusjohtajuuteen tai erikoistumiseen. Suppean

kohderyhmän tapauksessa noudatetaan keskittymisstrategiaa, jolloin markkinasta tai asiakassegmentistä riippuen keskittyy joko kustannustehokkuuteen tai erikoistumiseen.

Aaker (2001, 138–139) korostaa geneerisistä liiketoimintastrategioista kustannusjohtajuutta ja erikoistumista, mutta tuo niiden rinnalle keskittymis-, ennakointi- ja synergiastrategian (kuva 3). Ennakointistrategiaa noudattava yritys pyrkii saamaan kilpailuetua uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisestä ensimmäisenä. Synergiastrategiassa yrityksen liiketoimintayksiköt pyrkivät hyödyntämään yhteisiä resursseja kilpailuetua saadakseen. Yhteisiä resursseja voivat olla esimerkiksi asiakkuudet, myyntiorganisaatio, brändi tai tuotekehitys. Synergian avulla saavutettu kilpailukyky saattaa olla kestävä, sillä yhteisiin resursseihin perustuvat synergiahyödyt ovat harvoin samankaltaisia eri yrityksissä.



**Kuva 3** Geneeriset liiketoimintastrategiat Aakerin mukaan (Aaker 2001, 139)

Kirjallisuudessa esiintyviä muita geneerisiä liiketoimintastrategioita ovat esimerkiksi Treacyn ja Wierseman (1993) esittelemä Porterin mallin haastava, asiakkaille tuotettavaan arvoon pohjautuva malli (Vahvaselkä 2009, 83). Siinä geneerisinä liiketoimintastrategioina ovat toiminallinen erinomaisuus, täydellisen asiakaskeskeisyyden strategia ja tuotejohtajuusstrategia. Toiminallinen erinomaisuus -strategiaa noudattava yritys pyrkii

saavuttamaan kilpailuetua yhdistämällä ja optimoimalla tuotannon ja toimitusketjun toimintoja ja tekemään näin asiakaskokemuksen mahdollisimman vaivattomaksi. Täydellisen asiakaskeskeisyyden strategiassa yritys pyrkii tarjoamaan ainutlaatuista asiakaskokemusta segmentoimalla, kohdistamalla ja räätälöimällä tuotteet tai palvelut näin määritellyille asiakasryhmille. Täydellisen asiakaskeskeisyyden strategia johtaa tyypillisesti korkeampaan asiakasuskollisuuteen. Tuotejohtajuusstrategiassa yritys pyrkii aktiivisesti löytämään uusia ja innovatiivisia ratkaisuja korvaamaan markkinoilla olevia tuotteita. Tuotejohtajuusstrategiaa noudattava yritys on valmis uhraamaan myös omia, kannattaviakin tuotteitaan. (Treacy & Wiersema, 1993, 85-89)

Äijö (2008, 80) huomauttaa, että geneerisiä liiketoimintastrategioita ei tule nähdä vaihtoehtoisina perusstrategioina, joista tulisi valita itselle sopiviin, vaan pyrkiä ensisijaisesti kehittämään oma ja ainutlaatuinen strategia. Yritys voi myös pyrkiä siirtymään markkinoilla kilpailemisesta markkinoiden luomiseen valitsemalla Kim & Mauborgnen (2005) kehittämän sinisen meren strategian. Strategiassa ei pyritä mukautumaan olemassa olevaan markkinaan vaan tietoisesti ja ennen kilpailijoita muuttamaan markkinoiden rajoja. Tarkoituksena on saavuttaa uudenlainen, toimialan totutuista käytännöistä poikkeava arvontuontimalli siten, että suoria kilpailijoita on vähän tai ei lainkaan. Toisin sanoen yritys pyrkii luomaan itselleen täysin uutta markkinatilaa (Kim & Mauborgne, 2017, 32).

### **2.3 Liiketoimintayksikön strategia**

Grantin (2008, 19) määritelmän mukaan voittoa tavoittelevan yrityksen strategia jakautuu organisaatiotason liiketoimintastrategiaan ja liiketoimintayksiköiden kilpailustrategiaan. Organisaatiotason strategiassa määritetään yrityksen keskeiset toimialat, joilla toimivat liiketoimintayksiköt laativat yksikköön keskittyvät kilpailustrategiat. Jakautumista havainnollistetaan kuvassa 4.



**Kuva 4** Strategian jakautuminen (Grant 2008, 20)

Elkin (1998, 30) painottaa, että strategian määrittäminen pelkästään vain organisaatiotasolle johtaa helposti tilanteeseen, jossa strategian soveltaminen liiketoimintayksikön tasolla on vaikeaa. Porterin (1980) mukaan kilpailustrategian laadinnassa on tärkeää pyrkiä huomioimaan kilpailijoiden strategia vastaavalla toimialalla. Kilpailijoiden tuoteryhmien elinkaaren vaiheella saattaa olla merkittävä vaikutus siihen, miten voimakkaasti ja millä keinoin kilpailija pyrkii säilyttämään markkinaosuutensa tai kannattavuutensa.

Vahvaselkä (2009) jakaa strategisen päätöksenteon kolmelle eri strategiatasolle: Yhtymätason strategia, liiketoimintatason strategia ja funktionaalinen strategia. Yhtymätasolla tehdään päätökset siitä missä bisneksessä halutaan olla sekä päätetään mahdollisesta kansainvälistymisestä: Miksi, minne ja miten. Näkemyksen mukaan entry-strategiasta tulisi päättää yhtymätasolla. Liiketoimintatasolla päätetään kilpailustrategiasta sekä kilpailueduista ja menestystekijöistä. Hyödyksi voidaan käyttää geneerisiä strategioita. Funktionaalisen strategian tasolla päätetään hankinta-, markkinointi-, tuotanto-, tutkimus & kehitys-, rahoitus- ja henkilöstöstrategioista eli siitä miten kilpailuetu on tarkoitus saada aikaan käytännön tasolla. (Vahvaselkä 2009, 57)

Äijö (2008, 75) muistuttaa, että usein strategiatyössä siirrytään vision, mission ja tavoitteiden määrittämisen jälkeen suoraan toimenpiteiden määrittelyyn, jolloin itse strategia jää määrittelemättä. Oleellista on ensin muodostaa strategialle faktoihin perustuvat lähtökohdat, sen jälkeen keskittyä varsinaiseen strategiaan ja vasta lopuksi suunnitella strategian toteuttaminen. Varsinaisessa strategiassa tulisi määrittää ainakin bisneskonsepti, menestyksen perusta sekä strategiset toimintaperiaatteet ja toimenpiteet. Menestyksen perustan määrittämiseksi yrityksen tulisi pystyä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi asiakkaat ostavat yritykseltä mieluummin kuin sen kilpailijoilta?
- Mitä yrityksen on osattava kilpailijoita paremmin asemansa säilyttääkseen?
- Mitä yrityksen on pystyttävä tekemään vähintään yhtä hyvin kuin kilpailijat ollakseen markkinoilla hyväksyttävä tarjoaja? (Äijö 2008, 77)

## 3 KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIA

### 3.1 Kansainvälistyminen

Yrityksillä on lukuisia eri syitä pyrkiä laajentamaan toimintaansa kotimarkkinansa ulkopuolelle. Laajentumishalukkuutta edistää kotimarkkinoiden pienuus, kiristynyt kilpailu sekä kasvumahdollisuuksien rajoitteet (Äijö 2008, 25). Kansainvälistymisen houkuttelevuutta lisäävät ulkomaisten asiakkaiden mukanaan tuomat laajemmat mahdollisuudet, ulkomaisten tai kansainvälisten kilpailijoiden aiheuttama paine, teknologisen osaamisen laajentamisen tarve tai hintakilpailun aikaansaamat kustannuspaineet. (Ritvanen et al 2011, 168)

Kansainvälistyminen voidaan määritellä useista eri näkökulmista. Määrittelyn näkökulmana voi olla toimiala, kansatalous tai globaali talous. Kansainvälistymisen näkökulma voi myös keskittyä yritykseen, sen yksikköön tai yksittäiseen toimintoon, jopa yrityksen työntekijöihin (Vahvaselkä 2009, 17).

Kansainvälistyminen edellyttää osaamista niin yrityksen johdolta kuin työntekijöiltä ja sillä on merkittäviä vaikutuksia yrityksen kulttuuriin, johtamiseen, tiedon hallintaan, tuotantoon, logistiikkaan, talouteen, myyntiin ja markkinointiin, mikä tarkoittaa, että ne tulee huomioida kansainvälistymisstrategian laadinnassa. (Äijö 2008, 159).

Kuivalainen ja Saarenketo (2001, 115) tarkastelee yrityksen edellytyksiä kansainvälistyä johtamisen, tuotteiden ja rahoituksen sekä henkilöstön kautta. Lähtökohtaisesti kansainvälistyminen perusedellytyksenä on yrityksen liiketoimintamalli sekä yrityksellä oleva ydinosaaminen, johon sen on mahdollista kansainvälistymisensä perustaa. Johtamisen näkökulmasta oleellista on, että yrityksen johdolla on riittävä kansainvälinen osaaminen sekä kykyä hyödyntää kansainvälistymistä tukevia verkostoja. Tuotenäkökulmasta markkinoiden tuntemus on avainkysymys. Tuotteella tai palvelulla on oltava selkeä ja perusteltavissa oleva kilpailuetu. Ilman vakaata taloudellista tilannetta kansainvälistymiseen ei voida katsoa olevan edellytyksiä. Myös lisärahoitusta on oltava Saatavissa tarvittaessa. Henkilöstön tulee olla motivoitunutta ja valmis panostamaan kansainväliseen toimintaan. Kansainvälinen toiminta edellyttää eri kulttuurien ymmärtämystä, kielitaitoa sekä monipuolisia yhteistyötaitoja.

Digitalisaatio ja globalisaatio madaltavat kansainvälistymisen kynnyksiä. Mohantyn ja Nandin (2010, 7) mukaan kommunikaatioteknologioiden kehittyminen ja tiedonvaihdon nopeutuminen, kuljetusyhteyksien paraneminen sekä maakohtaiseen sääntelyyn väheneminen johtaa kansainvälisten investointien lisääntymiseen, mikä edelleen avaa yrityksille uusia mahdollisuuksia ja ansainnan tapoja kuten uudenlaisia jakeluverkostoja tai strategisia alliansseja. Liiketoimintamahdollisuuksien lisääntyminen on johtanut kansainvälistymisen kasvuun mahdollistamalla uusien toiminnallisten organisaatioiden muodostamisen. (Mohanty & Nandi 2010, 7)

Kansainvälistymisstrategian tarkoituksena on määrittellä toimintatavat, joiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan kansainvälistymiselle asettamansa tavoitteet (Äijö 2008, 133). Kansainvälistymisstrategia koostuu toimintaympäristön ja noudatettavan toimintamuodon valinnasta, ottaen huomioon yrityksen kypsyyden kansainvälisillä markkinoilla toimimiseksi. Strategian muita osa-alueita ovat yrityksen rakenne, johtaminen ja yrityksen osaamistaso.

Riippuen tavoista, joilla yritys pyrkii palvelemaan ulkomaisia asiakkaitaan, se voi valita toiminnalleen erilaisia kansainvälisiä operaatiomuotoja. Ahokangas & Pihkala (2002, 24) esittää seuraavia kansainvälisiä operaatiomuotoja:

- sisäänpäin kansainvälistyminen
- epäsuora vienti
- suora vienti
- oma vienti
- tytäryhtiö ulkomailla
- yhteistyöoperaatiomuodot
- internet-operaatiot.

Sisäänpäin kansainvälistymistä määrittää raaka-aineiden, komponenttien tai teknologian ostaminen ulkomailta. Epäsuorassa viennissä ollaan sopimussuhteessa kotimaiseen päämieheen tai toimijoihin, joiden kautta varsinainen vienti tapahtuu. Suoralla viennillä puolestaan tarkoitetaan toimintaa, jossa vienti tapahtuu ulkomaisten välikäsiä kautta. Omaa vientiä harjoittava yritys toimii suoraan ulkomaisten asiakkaiden kanssa, joko viemällä itse tai lisenssiä tai liiketoimintakonseptia myymällä. Tyypillisiä kansainvälistymisen muotoja ovat myös

ulkomaille perustettavat tytäryhtiöt tai valmiin yrityksen ostaminen sekä erilaiset yhteistyöoperaatiomuodot, kuten allianssit, projektioperaatiot ja johtamissopimukset. Operaatiomuotoja voidaan tarkastella niiden asettamien osaamisvaatimusten, kuten kielitaidon tai markkinatuntemuksen näkökulmasta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 24-25)

Vahvaselän (2009, 19) mukaan kansainvälistymistä voidaan tarkastella kasvunäkökulmasta yrityksen kasvustrategiana perustuen Penrosen (1959) kasvuteoriaan. Tässä työssä viitekehyksenä käytetty resurssiperusteinen teoria pohjautuu samaan Edith Penrosen vuonna 1959 julkaistuun perusteokseen ”The Theory of The Growth of The Firm”. Teoria tarkastelee kansainvälistymistä yrityksen resurssien ja niiden kehittämisen näkökulmasta ja kantavana ajatuksena nähdään yrityksen sisäiset tekijät ulkoisia tärkeämmiksi, strategiseen päätöksentekoon ja menestymiseen vaikuttavina tekijöinä (Vahvaselkä, 20).

### **3.2 Kansainvälistymisteorioita**

Kansainvälistymisen tutkimuksessa kansainvälistymistä käsitteenä on määritetty lukuisin eri tavoin. Tutkimus on voinut keskittyä joko pienen tai suuren yrityksen kansainvälistymiseen tai kansainvälistyminen liittynyt tutkimuksen muuhun ulottuvuuteen. Yritysten kansainvälistymistä voidaan kuvata erilaisilla toisiaan täydentävillä teorioilla, jotka Vahvaselän (2009, 21) mukaan voidaan jakaa taloustieteeseen, käyttäytymistieteisiin tai resurssi- ja verkostonäkökulmaan pohjautuviin teorioihin ja malleihin sekä kasvumalleihin. Seuraavassa tarkastellaan erilaisia kansainvälistymisen käsitteitä.

Oviatt & McDougall (1994, 49) tarkastelee uutta kansainvälistä yritystä ja toteaa kansainvälisen yrityksen pyrkivän kilpailuedun saavuttamiseen toimimalla useammassa maissa. Kansainvälistyminen on myös määritetty yrittäjämäisten mahdollisuuksien tunnistamiseksi sekä hyödyntämiseksi uusiin kansainvälisiin markkinoihin pääsemiseksi (Chandra, Styles & Wilkinson 2009, 31). Ahokangas ja Pihkala (2002, 62) näkee kansainvälistymisen olevan prosessi. Taulukossa 1 on esitetty erilaisia kansainvälistymisen määritelmiä.

**Taulukko 1** Kansainvälistymisen määritelmiä (Ahokangas & Pihkala 2002, 62)

Määrittelijät	Määritelmä
Welch & Luostarinen 1988	"Kansainvälistyminen on prosessi, joka tarkoittaa lisääntyvää mukanaoloa kansainvälisissä operaatioissa."
Beamish 1990	"Kansainvälistyminen on prosessi, jossa yritysten tietoisuus tulevista kansainvälisten liiketoimintojen suorista ja epäsuorista vaikutuksista lisääntyy, ja ne aloittavat ja suorittavat liiketoimia, joiden osapuolet ovat toisissa maissa."
Johanson & Mattson 1988	"Kansainvälistyminen on prosessi, jossa kehitetään liikesuhteita toisiin maihin joko laajentamalla uusiin verkostoihin, tunkeutumalla syvemmälle verkostoihin tai integroimalla verkostoja toisiinsa."
Ahokangas 1998	"Kansainvälistyminen on prosessi, jossa yritykset liikuttelevat, kokoavat ja kehittävät resursseja kansainvälistä toimintaansa varten."

Myös Calof & Beamishin (1990, 77) mukaan kyse on prosessista, jossa yritykset pyrkivät sopeuttamaan toimintojaan kansainväliseen ympäristöön. Johanson ja Vahlne (1977, 23) määritteli kansainvälistymisen ”yritysten asteittaiseksi kansainvälisen läsnäolonsa kasvattamisen prosessiksi”. Myöhemmin he esittivät kansainvälistymisen olevan tulosta yrityksen pyrkimyksistä vahvistaa asemaansa verkostossa (Johanson & Vahlne 2009, 1423).

Äijön (2008, 41) mukaan kansainvälistyminen ei ole sarja strategisia toimenpiteitä vaan kokonaisvaltainen oppimis- ja muutosprosessi, joka vaikuttaa laajasti yrityksen eri toimintoihin. Kansainvälistymien on usein myös yrityksen kasvustrategian osa (Vahvaselkä 2009, 17).

Welch & Paavilainen-Mäntymäki (2014, 2) toteavat tutkijoiden yhteisen käsityksen, jonka mukaan kansainvälistyminen on aikaa vaativa monitahoinen prosessi. He tutkivat aiempaa kansainvälistymisen tutkimusta ja analyysiensa pohjalta havaitsivat kansainvälistymisteorioiden perustuvan pääsääntöisesti kahteen eri vaihemalliin: I-malliin ja U-malliin.

Myös innovaatiomallina tunnettu I-malli perustuu näkemykseen, jossa kansainvälistyminen lähtee liikkeelle innovaatiosta. Andersen (1993, 212-213) vertaili eri innovaatiomalleja neljän eri tutkimuksen pohjalta ja totesi mallien eroavan toisistaan vaiheiden määrässä sekä määritelmässä, mutta keskeisen eron liittyvän kansainvälistymisen käynnistymiseen. Kahdessa tutkitussa mallissa yrityksen ei oleteta olevan kiinnostunut kansainvälistymisestä, jolloin kansainvälistymisen käynnistymiseen liittyy erityinen, usein ulkopuolinen, työntävä tekijä. Kahdessa muussa mallissa yrityksillä itsellään on aktiivinen kansainvälistymisen pyrkimys.

Reid (1981) esittää innovaatioon perustuvassa mallissaan viisi eri vaihetta: Tietoisuus, aikomus, kokeilu, arviointi ja hyväksyminen. Reid yhdistää innovaatioiden omaksumisprosessin vientitoiminnan aloittamiseen ja kehittymiseen. (Reid 1981, 102–104).

Toinen kansainvälistymisen vaihemalleista on U-malli, joka tunnetaan laajemmin Uppsala-mallina. Sen ovat 1970-luvulla kehittäneet Uppsalan yliopistossa toimineet tutkijat Jan Johanson ja Jan-Erik Vahlne (1977) ja se muodostaa merkittävimmän teoriapohjan kansainvälistymiselle. Uppsala-malli on Welch & Paavilainen-Mäntymäen (2014, 8) mukaan eniten viitattu kansainvälistymisen teoria.

Uppsala-malli keskittyy siihen, miten yritys kehittyy kansainvälisillä markkinoilla ja kuinka sen kansainvälistymisen aste kasvaa vaiheittain oppimisen tuloksena. Forsgrenin (2002, 259) mukaan mallissa oletetaan tiedon puutteen olevan este kansainväliselle toiminnan laajentamiselle, mutta yritys voi omalla toiminnallaan saavuttaa tarvittavan tiedon.

Uppsala-mallissa nähdään kansainvälistyminen vaiheittaisten päätösten sarjana (Johanson & Vahlne 1977, 23). Welch & Paavilainen-Mäntymäen (2014, 8) mukaan U-mallin keskeinen piirre on sen prosessinomainen lähestyminen kansainvälistymiseen. U-malli on dynaaminen ja oppimisen merkitys on siinä keskeinen (Welch & Paavilainen-Mäntymäen 2014, 8).

Mallin mukaan yritykset pyrkivät ensisijaisesti kansainvälistymään fyysisesti sekä kulttuurillisesti itseään lähellä oleville markkinoille. Yrityksen oppiessa kokemuksistaan näillä helpommin lähestyttävillä markkinoilla sen on mahdollista laajentua myös kaukaisempiin ja kulttuuriltaan erilaisiin maihin (Johanson & Vahlne, 1977, 1990). Uppsala-mallissa

kansainvälistymisen vaiheita on neljä. Alussa vientitoiminta on satunnaista. Toisessa vaiheessa vientitoiminta on vakiintunut ja eikä sitä enää hoideta pelkästään kotimaasta käsin vaan paikallista agenttia käyttäen. Seuraavassa vaiheessa kyseeseen tulee paikallisen tytäryrityksen perustaminen ja viimeisessä, neljännessä vaiheessa oma, paikallismarkkinoista vastaava tuotantolaitos. (Johanson & Vahlne, 1977, 1990)

Vaiheittaisuus on keskeinen elementti oppimisprosessissa. Ensimmäisessä vaiheessa yritys oppii kohdemarkkinan toimintatavoista ja lainalaisuuksista, jotka edelleen syventyvät toisessa vaiheessa. Oppiminen mahdollistaa ymmärryksen markkinassa toimimisen edellytyksistä ja johtaa paikallistoiminnan käynnistämiseen seuraavissa vaiheissa. Mallin mukaisten vaiheiden kesto ja siirtyminen vaiheiden välillä saattaa viedä useita vuosia. (Johanson & Vahlne, 1977, 1990)

Molemmat vaihemallit korostavat kokemukseen perustuvan tiedon merkitystä (Andersen 1993, 212). Autio (2005, 12) näkee U-mallin mukaisen tarkastelun painottuvan yrityksen kansainvälistymisen rajoitteisiin, I-mallissa puolestaan tarkastellaan tekijöitä, jotka edesauttavat sitä.

OLI-malli (Ownership, Location and Internalization), joka tunnetaan myös nimellä Eclectic Paradigm (Dunning, 1988) tai eklektinen OLI-teoria (Vahvaselkä 2009, 22) olettaa yritysten tekevän kansainvälistymiseen liittyviä päätöksiä omistuksen (Ownership), sijoittumisen (Location) ja resurssien sisäyttämisen (Internalisation) näkökulmista. Teorian mukaan yritykset pyrkivät viemään toimintaansa sinne, missä edellistä saatavia kilpailuetuja on mahdollista parhaiten hyödyntää (Vahvaselkä 2009, 22; Ahokangas & Pihkala 2002, 68).

Omistuksen näkökulmasta tarkastellaan kilpailuedun lisäämistä ulkomaille kohdistuvilla investoinneilla. Mikäli ulkomaille investoimalla on saavutettavissa kilpailuetua esimerkiksi verotuksellisenä hyötynä, sitä todennäköisempää on tuotannon aloittaminen tai lisääminen ulkomailla (Dunning 1988). Sijainnilla tarkoitetaan eri alueiden ja maiden houkuttelevuutta yrityksen arvon lisäämisen näkökulmasta, toisin sanoen tuotantoa kannatta sijoittaa sinne, missä tuotannon kokonaiskustannukset ovat edullisimmillaan (Ahokangas & Pihkala 2002, 69)

Resurssien sisäyttäminen arvioi vaihtoehtoisia tapoja hyödyntää ydinosaamista kansainvälisillä markkinoilla. Mikäli yritys hyötyy parhaiten tuottamalla itse tuotteita kansainvälisessä kohdemarkkinassa, se todennäköisesti pyrkii mieluiten toimimaan paikallisen tytäryrityksen kautta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 69).

Edellä esiteltyihin teorioihin ja viitekehyksiin sisältyy myös rajoitteita. Uppsala-mallia (Johanson & Vahlne, 1977, 1990) on kritisoitu, koska se ei selitä uusien kansainvälisten yritysten syntyä. Forsgrenin (2002, 274) mukaan nykyaikaiset kansainvälistymisen käytännöt ovat monipuolisempia kuin malli esittää. OLI-mallin (Dunning, 1988) on puolestaan nähty soveltuvan huonosti pk-yrityksiin ja yksittäisen yrittäjän tarpeisiin.

Oviatt ja McDougall (1994, 49) ovat tutkineet kansainvälistä toimintaa varten perustettuja yrityksiä. Nämä kansainväliset uudet yritykset (International New Venture) ovat organisaatioita, joiden toiminta perustuu kilpailuedun saavuttamiseen useissa maissa toimimalla. Tyypillistä kansainvälisille uusille yrityksille on, että niillä on käytettävissään resursseja useasta eri maasta (Oviatt & McDougal 1994, 49). Näillä yrityksillä ei välttämättä ole merkittävässä määrin henkilöstöä (Madsen & Servais, 1997, 563) eikä niiden kilpailuetu perustu organisaation suuruuteen, mutta niillä on määrätietoinen pyrkimys kansainväliseen toimintaan. Kansainväliset uudet yritykset haastavat Oviatt ja McDougalin (1994, 50) mukaan Johanssonin ja Vahlneen Uppsala-mallin (1977,1990), jossa kansainvälistymisen nähdään tapahtuvan vaiheittain.

Oviatt & McDougal (1994, 59) jakaa kansainväliset uudet yritykset toiminnan ja markkina-alueen laajuuden kuvan 5 mukaisesti.

		UUSIEN KANSAINVÄLISTEN MARKKINOIDEN TEKIJÄT	
Arvoketjun aktiviteettien koordinointi	Vähän maiden välillä koordinoitavia aktiviteetteja	<b>Tuontia tai vientiä harjoittava start-up yritys</b> A	<b>Monikansallinen kaupanharjoittaja</b> B
	Paljon maiden välillä koordinoitavia aktiviteetteja	<b>Maantieteellisesti keskittynyt start-up yritys</b> C	<b>Globaali start-up yritys</b> D
		Rajattu alue	Laaja alue

**Kuva 5** Kansainvälisten yritysten tyypit, (Mukailtu Oviatt & McDougal, 1994, 59)

Ryhmissä A ja B toiminta ei edellytä merkittävää investointia kohdemaahan vaan kyseessä perinteinen vienti- ja tuontitoiminta. Nämä uusien kansainvälisten markkinoiden tekijät (*New international market makers*) pyrkivät luomaan uusia markkinoita ja hyödyntämään maiden välisten resurssien erojen aikaansaamaa kilpailuetua. (Oviatt ja McDougal 1994, 58).

Ryhmä C pyrkii toimimaan valikoidulla maantieteellisellä alueella ja hyödyntämään toiminnassaan resursseja kotimaan ulkopuolelta. Ryhmään kuuluva kansainvälinen uusi yritys harjoittaa muutakin toimintaa kuin vientiä tai tuontia ja koordinoi toiminnassaan tuotantoa, henkilöstöä sekä teknologista kehittymistä. Kilpailuetuna kolmannen ryhmän yrityksillä on pitkälle viety erikoistuminen rajatulla markkina-alueella. (Oviatt ja McDougal 1994, 59)

Ryhmän D yrityksillä koordinointiin liittyy lisäksi maantieteellinen ulottuvuus (Oviatt & McDougal 1994, 60). Ne pyrkivät saavuttamaan kilpailuetua keskittämällä toimintaansa parhaan tuoton tarjoavalle alueelle, mikä edellyttää laajoja resursseja ja niiden monipuolista hallintaa. Ryhmän yritykset pyrkivät jatkuvasti löytämään uusia resursseja ja markkinoita.

Johansonin ja Mattsonin (1988) verkostomalli pohjautuu Uppsala-malliin, mutta tarkastelee kansainvälistymistä verkostonäkökulmasta. Siinä kansainvälistymisen nähdään tapahtuvan liiketoimintasuhteiden kautta ja sen mukaan yritystä tulee analysoida suhteessa kansainväli-

ympäristön muihin toimijoihin. Mallissa yrityksen kotimaisia verkostoja hyödynnetään edelleen kansainvälisten verkostojen luomisessa. (Hollensen 2014, 125)

Verkostomallissa mukaan markkinat voidaan käsittää yritysten verkostona, jossa yksittäiset yritykset ovat riippuvaisia toisistaan. Yritysten on näin koordinoitava toimenpiteitään niiden välisen vuorovaikutuksen avulla. Verkostomallin kansainvälistymisprosessiin kuuluu laajentuminen, syvemmälle tunkeutuminen ja integroituminen. Mallin mukainen kansainvälistyminen etenee seuraavilla tavoilla:

1. verkoston laajenemisen kautta uusia verkostoja luomalla
2. olemassa olevan verkoston toiminnan syvenemisen kautta
3. integroitumalla muiden verkostojen kanssa. (Johanson & Mattsson 1988, 242–248.)

Kuten vaihemalleissa, myös verkostomallissa organisaation oppimisella on keskeinen rooli. Hollensenin (2014, 88) mukaan verkostoituminen on usein erittäin nopea tapa kansainvälistyä.

Born global -mallissa yritys on jo syntyessään kansainvälinen tai kansainvälistyy välittömästi perustamisensa jälkeen. Nopea kansainvälistyminen johtuu toiminnan laadusta tai perustuu aiempaan kokemukseen (Madsen ja Servais 1997, 569).

## 4 RESURSSIPERUSTEINEN TEORIA (RBV)

### 4.1 Taustaa

Resurssiperusteisen teorian mukaan yrityksen kehittyminen perustuu yrityksen resursseihin ja niiden yhdistelmiin. Se pyrkii selittämään yritysten olemassaoloa ja kehittymistä niiden käytössä tai niiden Saatavissa olevien resurssien pohjalta olettamalla, että yrityksen pysyvät ja vaikeasti kopioitavissa olevat resurssit muodostavan kilpailuedun ytimen (Ahokangas & Pihkala 2002, 77). Resurssiperusteisen teorian taustat ovat Edith Penrosen (1959) tutkimuksissa, joissa hän tarkasteli yritysten kasvuprosessia. Tutkimusten pohjalta julkaistiin teos "The Theory of The Growth of The Firm", jossa yritys nähdään erityisesti sisäisten resurssien lähteenä. Resurssiperusteista teoriaa ovat edelleen kehittäneet muun muassa Barney (1991), Wernerfelt (1995) ja Hamel & Prahalad (1990).

Wernerfelt (1995, 171) näkee teorian levinneen laajempaan käyttöön vasta Prahaladin ja Hamelin ydinpätevyksiä käsitelleen artikkelin "Core Competence of the Corporation" julkaisun jälkeen. 1990-luvun alkupuoliskolla teoriaa käsittelevät myös Barney (1991) ja Peteraff (1993). Grant (2008, 16) toteaa strategisen analyysin alkaneen 1990-luvulla keskittyä aiempaa enemmän yritysten sisäisiin ominaisuuksiin kilpailuedun lähteenä ja resurssiperusteisesta teoriasta tuli keskeinen strategia-ajattelun osa-alue.

Teorian pohjana on kaksi perusolettamusta. Ensinnäkään saman toimialan yritykset eivät ole resursseiltaan samalaisia, toisekseen resurssien siirreltävyyys on rajallista (Barney 1991, 101). Eri yritysten suoriutumisessa on siis eroja, eivätkä resurssit yksin takaa kilpailuedun saavuttamista. Peteraffin (1993, 180) mukaan resurssiperusteinen teoria selittää kilpailukyvyyn eroavuuden kahden ulkoisilta ominaisuuksiltaan toisiaan vastaavan kilpailijan välillä yritysten resurssien ja kyvykkyyksien erolla. Resursseja, jotka kykenevät ansaitsemaan keskimääräistä parempia voittoja kutsutaan arvokkaiksi resursseiksi.

Yritykset pyrkivät suojaamaan arvokkaita resurssejaan ja hankkimaan niitä täydentäviä, uusia resursseja. Kilpailuedun saavuttamiseksi yrityksellä on oltava kyvykkyyttä hallita resurssipohjaansa, toisin sanoen sen on kyettävä hyödyntämään ja yhdistämään resurssejaan

optimaalisesti. Hittin (2001, 17) mukaan yrityksen ydinosaaminen kehittyy yrityksen oppiessa saavuttamaan kilpailuetua resursseja ja kyvykkyyksiä hyödyntämällä.

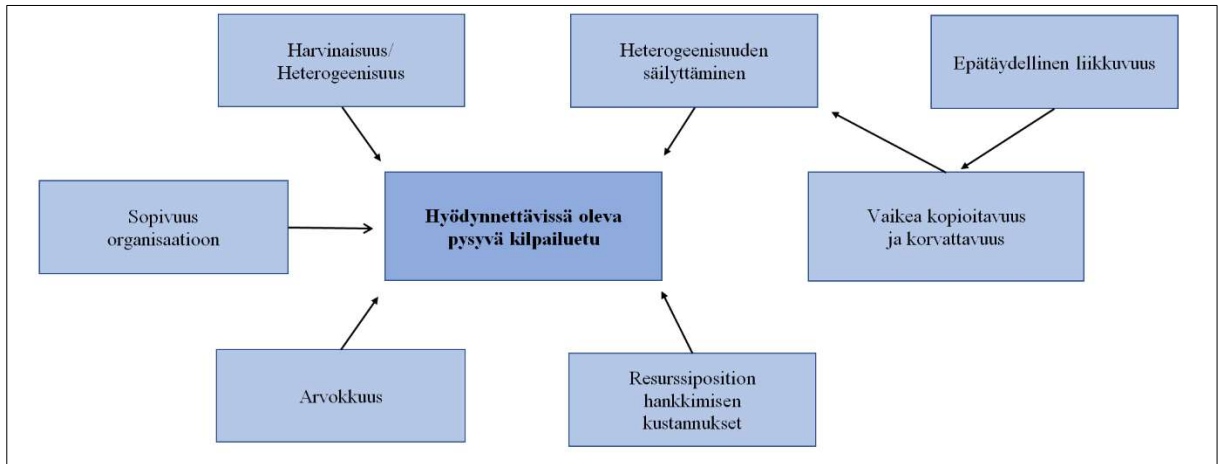
## 4.2 Resurssit ja pysyvä kilpailuetu

Penrosen (1959, 72-73) mukaan yrityksen resurssit ovat konkreettisia, kuten tehtaat, koneet, raaka-aineet sekä työvoima. Barney (1991, 101) esittää yrityksen resursseina varallisuuden, prosessit ja osaamisen sekä muut tehokkaan liiketoiminnan mahdollistavat tekijät. Hän jakaa resurssit ominaisuuksiensa perusteella fyysisiin tai pääomaresursseihin, jotka edelleen voivat olla joko inhimillisiä tai organisaatioon perustuvia. Fyysisiä resursseja ovat esimerkiksi käytettävä teknologia, koneet ja tuotantolaitokset sekä raaka-aineet. Inhimilliset pääomaresurssit muodostuvat osaamisen tasosta ja kokemuksesta, koulutuksesta, suhteista sekä näkemyksellisyydestä. Organisaatioperusteiset resurssit ovat yrityksen sisäiset toiminta- ja ohjausjärjestelmät sekä niiden koordinointi ja kontrollointi ja organisaation perustuvat sisäiset ja ulkoiset kontaktiverkostot. (Barney, 1991, 101)

Chatterjee ja Wernerfelt (1991, 34) puolestaan jakavat resurssit fyysisiin resursseihin, aineettomiin hyödykkeisiin ja rahoituksellisiin resursseihin. Hallin (1992, 136) mukaan aineettomia resursseja ovat varat ja taidot. Varoja ovat esimerkiksi sopimukset, tavaramerkit, yrityksen maine. Taitoihin luetaan organisaation osaaminen ja kyvykkyys sekä ominaisuudet, jotka yhdessä luovat yrityksen kulttuurin. Mahoney & Rajendran (1992, 365) toteaa ainutlaatuisten kyvykkyyksien, kuten teknisen tietotaidon ja johdon kyvykkyyden olevan pysyvän kilpailuedun lähteitä. Teecen (1998, 75) mukaan kyvykkyyksien kopiointi on vaikeaa, kun ne perustuvat organisaation kumulatiiviseen oppimiseen.

Resurssiperusteinen näkökulma on keskeinen kilpailuetujen lähteitä tarkasteltaessa. Kamenskyn (2014, 26) mukaan osaaminen ratkaisee yrityksen menestymisen pitkällä aikavälillä. Barney (1991, 102) mukaan yritys saavuttaa pysyvän kilpailuedun silloin, kun sen liiketoiminnan kopiointi ei ole mahdollista. Liiketoiminnan kopioinnin mahdottomuus on erittäin vaikea saavuttaa ilman ainutlaatuisia resursseja. Peteraf (1993, 180) nostaa kilpailukyvyn mahdollistaviin tekijöihin resurssien heterogeenisyyden sekä resurssien epätäydellisen liikkuvuuden. Epätäydellinen liikkuvuus tarkoittaa resursseja, jotka ovat

arvokkaampia nykyiselle käyttäjälle ja joiden siirtämisen kustannus nousee niin korkeaksi, ettei niitä kannata siirtää. Kuvassa 6 havainnollistetaan kilpailuedun muodostumista.



**Kuva 6** Kilpailuedun muodostuminen (Mukailtu Barney 1991; Peteraf 1993)

Pysyvä kilpailuetu edellyttää erottautumista kilpailijoista. Yleisellä tasolla erottautuminen perustuu asiakkaan saamaan suurempaan hyötyyn tai erikoistumiseen. Kamenskyn (2014, 134) mukaan kilpailuetu perustuu yrityksen ydinosaamiseen, joka on organisaation oppimisen tulosta. Wernerfelt (2011, 1369) toteaa, etteivät markkinoilta saatavissa olevat resurssit ole kaikille samanarvoisia, vaan olemassa olevista resursseista riippuu, miten yritys pystyy uuden resurssin hyödyntämään.

Rugman ja Verbeke (2002, 773) toteavat, että Penrosen (1959) teoria keskittyy enemmän yrityksen optimaaliseen kasvuun kuin tuottojen saavuttamiseen. Tarkasteltaessa yrityksen strategista johtamista kasvun näkökulmasta, voidaan tunnistaa kaksi kasvun perustapaa: orgaaninen kasvu ja yrityskaupat (esim. Penrose 1959, 138; McKelvie, Wiklund & Davidsson 2006). McKelvie & Wiklund (2010, 262) jakavat kasvun perustavat kolmeen ryhmään seuraavasti:

- Orgaaninen kasvu
- Yritysostoja hyödyntävä kasvu
- Hybridinen kasvu, esimerkiksi lisensointi, franchising-toiminta ja erilaiset yhteenliittymät yritysten välillä.

Yrityskauppoja tehdään lukuisista eri syistä. Yritystoston motiivina saattaa olla yrityksen tai sen markkina-aseman uudistaminen, voimavarojen yhdistämisen tuottamat synergiahyödyt, kilpailuetujen hankinta ilman vaikeaa tai hidasta omaa kehitystyötä tai pyrkimys laajemmin hyödyntää yrityksen olemassa olevia kilpailutekijöitä (Haspeslagh & Jemison 1991, 3). Bower (2001, 94-95) toteaa viisi keskeistä syytä yritysostolle: ylikapasiteetti, laajentuminen maantieteellisesti, tuotevalikoiman tai asiakasryhmän laajentamisen pyrkimykset, toimialan lähentyminen sekä oman tutkimus- ja kehittämistyön korvaaminen.

Yritystoston motiiveja on tutkimuksissa ryhmitelty eri tavoin. Taulukossa 2 on esitelty erilaisia ryhmittelyjä.

**Taulukko 2** Yritystosten motiiveja

Lähde	Yritystoston motiivit
Penrose (1959, 138)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Edullisempi tapa kasvaa kuin orgaaninen</li> <li>2. Ainoa tapa kasvaa.</li> </ol>
Laamanen (1997, 59-65)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resurssien ja kompetenssien hankkiminen ja hyödyntäminen</li> <li>2. Markkina-aseman vahvistaminen</li> <li>3. Tekijät, joilla on vaikutusta ryhmien 1 ja 2 tekijöihin:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. osakkeiden arvon kehittäminen</li> <li>b. johdon vaikutusvallan lisääminen</li> <li>c. organisaatio ja sen säilyttäminen</li> </ol> </li> </ol>
Keil (2000, 29)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lainsäädäntö</li> <li>2. Kustannustehokkuus</li> <li>3. Resurssien hankinta</li> <li>4. Oppiminen</li> <li>5. Strateginen asema</li> </ol>

### 4.3 Kyvykkyydet

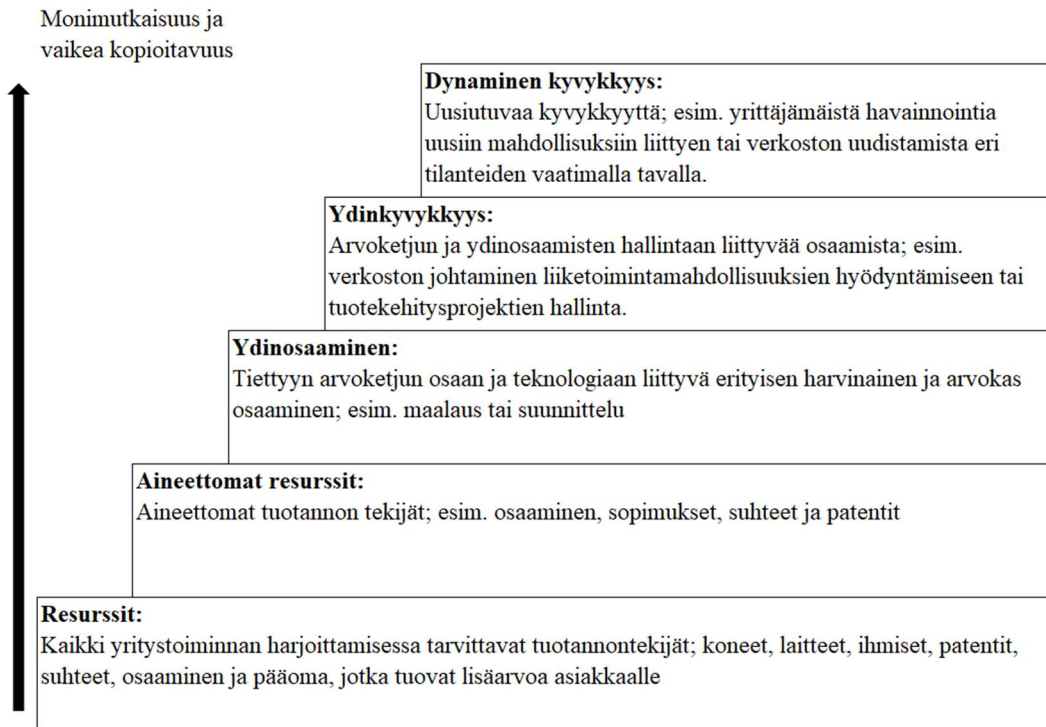
Kuten edellä on todettu, resurssien luokitteluun on kirjallisuudessa lukuisia eri tapoja. Resurssien luokittelua haasteellisempaa on kyvykkyyksien luokittelu, sillä niihin liittyvä terminologia ei ole yksiselitteinen. Grant (2008, 130-131) erottaa resurssit ja kyvykkyydet toisistaan. Hänen näkemyksessään resurssit ovat lähtökijöinä tuotantoprosessissa, mutta yksittäiset resurssit eivät tuota kilpailukykyä. Kilpailukyvyyn lähteenä toimii kyvykkyys, joka syntyy resurssien yhteistoiminnasta. Barney (1991, 101) määritelmän mukaan termi resurssi pitää sisällään myös kyvykkyyden.

Kyvykkyyksinä voidaan myös ymmärtää resurssien tarkoituksellinen yhdistäminen halutun tuloksen saavuttamiseksi (Hitt et al. 2001, 108). Näkemyksen mukaan kyvykkyydet kehittyvät ajan kuluessa resurssien välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Resursseja voidaan vaihtaa, mutta kyvykkyyksien on oltava aikaa paremmin kestäviä.

Hamel ja Prahalad (1990, 82) määrittelevät ydinosaamisen kokonaisuudeksi taitoja ja tekniikoita, joita hyödyntämällä yrityksen on mahdollista tarjota tietty hyöty asiakkailleen. Ydinosaaminen on useiden yksittäisten taitojen ja organisaatioyksiköistä kootun oppimisen summa (Hamel & Prahalad 1994b, 255). Heidän näkemyksensä mukaan osaaminen voidaan määrittää ydinosaamiseksi sen tuottaessa asiakkaalle merkityksellistä ja kilpailijoihin verrattuna merkittävää lisäarvoa (Hamel & Prahalad 1994b, 255-260). Bakker, Jones & Nichols (1994) määrittää ydinosaamisen teknologiseksi ja tuotannolliseksi osaamiseksi, mutta erottaa siitä erilleen ydinkyvykkyyden, joka koostuu moninaisista toimintatavoista ja hyviksi todetuista käytännöistä. Näihin ydinkyvykkyyksiin sisältyvät usein yrityksen kilpailuedun kannalta tärkeimmät resurssit.

Dynaamisella kyvykkyyksillä tarkoitetaan kykyä johtaa kyvykkyyksien uusiutumista muuttuvassa toimintaympäristössä (Teece et al. 1997, 515). Dynaamisten kyvykkyyksien teoriaa taustoittaa niin Penrosen (1959) näkemys resursseista kuin Shumpeterin (1961) ajatukset innovaatioista ja luovasta tuhosta. Niissä painotetaan enemmän (kollektiivista) oppimista ja (organisaation) kehittymistä kuin perinteisessä resurssiperusteisessa teoriassa.

Erilaisia resurssityyppejä ja niiden hierarkiaa on kuvattu alla kuvassa 7. Taulukossa ylöspäin siirryttäessä resurssien arvokkuus kasvaa ja kopioitavuus vaikeutuu.



**Kuva 7** Resurssien luokittelu (Vuorinen et al. 2006, 207)

Pyrittäessä hyödyntämään resurssiperusteista näkökulmaa strategian pohjana, ensimmäiseksi on analysoitava ja tunnistettava resurssit ja kyvykkyudet. Tämän pohjalta arvioidaan niiden potentiaali ja valitaan niitä valitulla markkina-alueella parhaiten hyödyntävä strategia. (Grant 2008, 147)

Resurssianalyysi on ensiarvoisen tärkeä väline yritysjohdolle, mutta parhaatkaan resurssit eivät pysty takaamaan kilpailuedun saavuttamista, ellei sovittua strategiaa noudateta poikkeuksetta. Hamelin ja Prahaladin (1994b, 254) mukaan ylin johto on keskeisessä roolissa myös ydinkyvykkyyksien tunnistamisessa ja synergiahyötyjen löytämisessä. Wernerfeltin (1984, 171) mukaan arvokkaimmat resurssit on kyettävä yksilöimään. Grant (2008, 129) painottaa, ettei resurssianalyysia pidä nähdä vain nykyisten resurssien arviointina vaan se toimii resurssivajeiden ja -puutteiden tunnistamisen välineenä sekä auttaa resurssien kehittämisessä tulevaisuuden tarpeisiin.

#### 4.4 Resursseihin perustuva näkökulma kansainvälistymiseen

Perinteisesti kansainvälistymistä on tarkasteltu toimialatasolla perustuen 1950-luvulla esiteltyyn SCP-paradigmaan (Structure Conduct Performance), jossa yrityksen toiminta ja tuloksellisuus määräytyvät sen toimialan rakenteen perusteella. 1990-luvulla sen on korvannut resurssipohjainen strategia-ajattelu, jossa yrityksen kilpailukykyä ja kehittymismahdollisuuksia määrittävät toimialan sijaan yrityksen ydinsaaminen sekä johdon toiminta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 19-20).

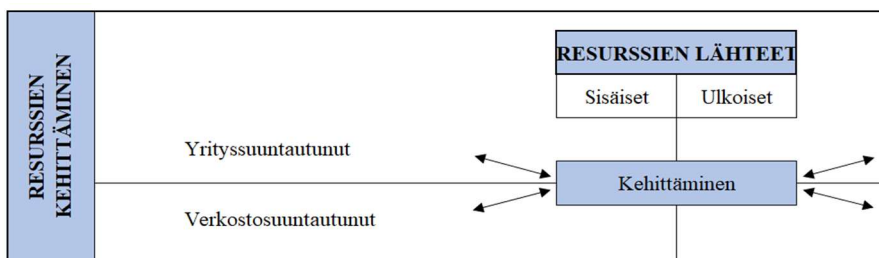
Penrosen kasvuteoriaan (1959) pohjautuvan resurssiperusteisen näkökulman mukaan yrityksen sisäiset tekijät ovat strategisen päätöksenteon ja menestymisen kannalta tärkeämmässä asemassa kuin ympäristötekijät. Resurssimalli tarkastelee yrityksen kestäviä ja ainutlaatuisia ominaisuuksia ja osaamista, jotka ovat strategian pohjana. Vaikeasti kopioitavissa olevat, kestävät ja ainutlaatuiset ominaisuudet edistävät yrityksen kilpailukykyä ja tuottavat menestyksekkään kansainvälistymisen tarvitsemää kestäväää kilpailuetua. Ainutlaatuisten ominaisuuksiensa avulla yrityksen on mahdollista erottautua. Kansainvälistymisessä resurssinäkökulman merkitys on keskeinen. (Vahvaselkä 2009, 29)

Resurssit voivat olla yrityksen omia tai verkoston kautta hyödynnettäviä. Kilpailuetua luovat resurssit, jotka perustuvat organisaation oppimiskykyyn ja tietoon. Ahokankaan ja Pihkalan (2002, 77) mukaan yrityksen kansainvälistyminen on menestyksekkäintä, kun resursseja on käytössä riittävästi ja organisaation on sekä kyvykäs että halukas kehittämään omaa osaamistaan. Erilaisia tunnettuja resurssipohjaisia malleja ovat esimerkiksi Tallmanin ja Fladmoe-Lindquistin malli, Malnightin malli ja Ahokankaan malli (Ahokangas & Pihkala 2002, 65).

Tallmanin ja Fladmoe-Lindquistin (1994) mallissa tarkastellaan yrityksen käytettävissä olevien resurssien määrää ja halua kehittää resurssejaan uutta oppiakseen. Malli on kehitetty erityisesti erilaisia strategioita noudattavien ja toiminnoiltaan eroavien suurien yritysten kuvaamiseen ja luokitteluun (Ahokangas & Pihkala 2002, 79).

Malnightin (1995) malli tarkastelee kotimarkkinoilta kansainvälisille markkinoille siirtyneen yrityksen sisäisiä suhteita ja niiden kehittymistä. Se tarkastelee erityisesti suhdetta emoyhtiön ja tytäryhtiöiden välillä (Ahokangas & Pihkala 2002, 82).

Ahokankaan (1998) resurssi- ja verkostoteorioihin pohjautuvassa mallissa pyritään erottelemaan erilaisia yritysten kehittymisen pohjana olevia strategioita. Sen tausta on 1990-luvulla tehdyssä pk-yritysten toiminnan tutkimuksessa. Mallissa yrityksen kansainvälisen toiminnan kehittyminen perustuu joko yritysten omaan sisäiseen osaamiseen tai yrityksen ulkopuolelta hankittuun, ulkoiseen osaamiseen. Mallissa voidaan erottaa kaksi ydinulottuvuutta sekä neljä eri tapaa kehittää kansainvälistä osaamista resurssien lähteistä riippuen (kuva 8). Yrityksen toimintaa voidaan tarkastella resurssien keskinäisen riippuvuuden sekä kontrolloinnin kautta, jotka määrittävät ydinulottuvuuksien, yritys- tai verkostosuuntautuneisuuden kautta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 79.)



**Kuva 8** Resurssien kehittämistavat kansainvälistyvässä yrityksessä (Ahokangas & Pihkala 2002, 80)

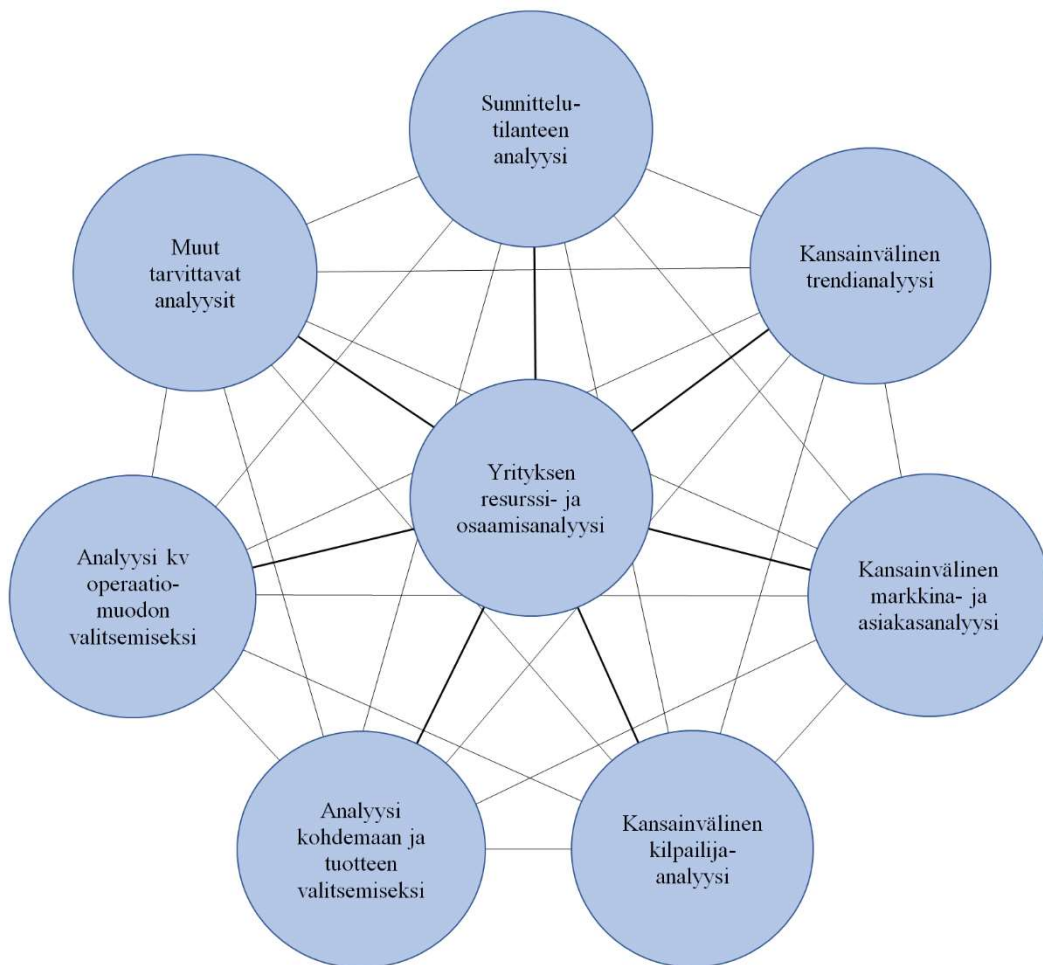
Ahokankaan (1998) mallissa kansainvälistä osaamista voidaan kehittää joko pelkästään sisäisiin tarpeisiin, käyttää ulkoisia resursseja sisäisen toiminnan kehittämiseen, kehittää sisäistä osaamista siten, että siitä hyötyy myös verkosto tai ulkopuolisia resursseja hyödyntäen kehittää sekä verkostoa että yritystä. Kehittämistapojen pohjalta esitetään viisi strategista kansainvälistymisen tapaa:

1. asiakassuuntautunut diversifikaatio, jossa monipuolistetaan tuotevalikoimaa
2. tuotesuuntautunut verkostoituminen
3. tehokkuuden parantaminen toiminnassa ja tiedonhankinnassa
4. markkinoinnin ja tuotekehityksen tehostaminen
5. kotimainen verkostoituminen ja asiakasvalinta ulkomailla (Ahokangas & Pihkala 2002, 81)

## 5 LIIKETOIMINNAN ANALYSOINNIN MENETELMÄT

### 5.1 Analysointiprosessi

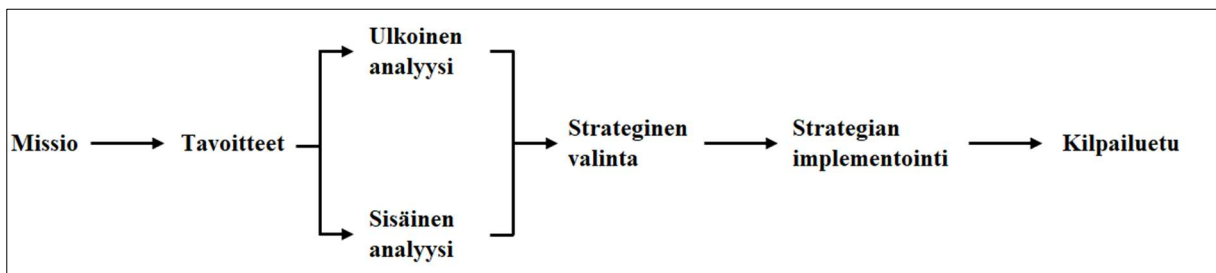
Strategisesta suunnittelusta vastaavalla yritysjohdolla tulisi ylivoimaisen asiakashyödyn määrittelemiseksi olla syvälinen käsitys yrityksen menestyksen perusteista kotimarkkinoilla sekä kansainvälisen menestymisen sille asettamista lisävaatimuksista (Äijö 2008, 73). Kansainvälistymisstrategia ei ole pelkästään tuotteiden, markkinoiden ja toimintamuotojen valinnasta, vaan yrityksen osaamisen ja resurssien sekä tuotteiden ja palveluiden mukauttamisesta olemassa oleviin mahdollisuuksiin (Äijö 2008, 86). Kattavan käsityksen saamiseksi tarvitaan selvityksiä ja analyyskejä (kuva 9).



**Kuva 9** Strategian tueksi tarvittavat analyysit (Äijö 2008, 91)

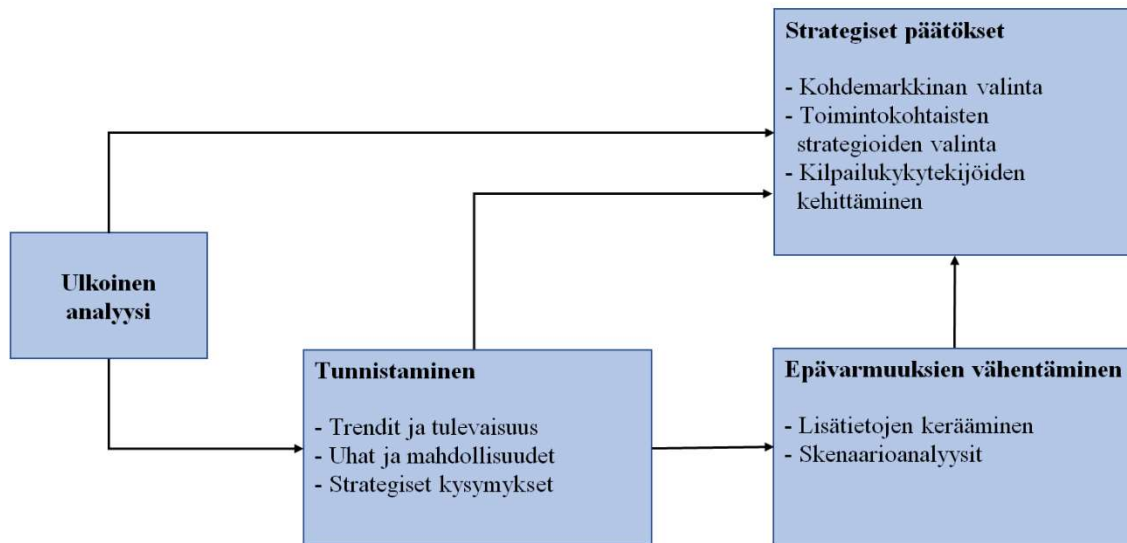
Olennaisena voidaan pitää strategian perustamista määrällisesti riittävään ja laadullisesti hyvään tietoon, joka pohjautuu kattaviin analyysihin tai yrityksen resurssien osaamiseen, ammattitaitoon, näkemykseen tai luovuuteen. Parhaassa tapauksessa kaikkia edellä mainittuja tekijöitä on hyödynnetty. (Grant 2008, 27)

Barney & Hesterly (2012, 22-28) esittää strategiaprosessin sarjana päätöksiä, alkaen yrityksen mission määrittämisestä. Se etenee tavoiteasetannan kautta sisäisiin sekä ulkoisiin analyysihin, joiden tarkoituksena on tunnistaa sekä yrityksen että markkinoiden ja kilpailutilanteen nykytila. Analyysien synteesi muodostaa pohjan päätökselle valittavasta strategiasta. Kun strategia on valittu, siirrytään strategian jalkauttamisvaiheeseen. Prosessin tavoitteena on tuottaa yritykselle kilpailuetua (kuva 10).



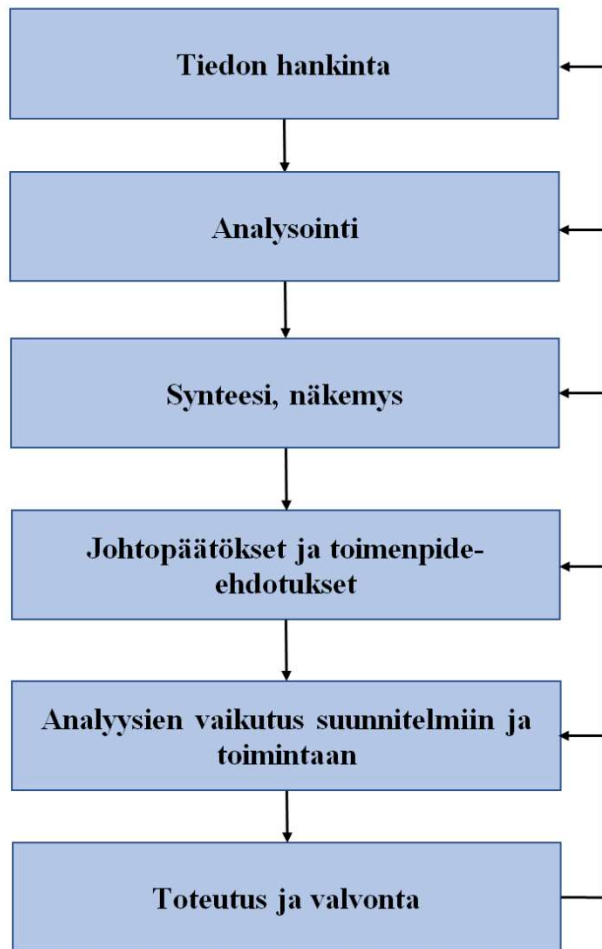
**Kuva 10** Yrityksen strategisen johtamisen prosessi (Barney & Hesterly, 2015, 27)

Tavoiteasetannan jälkeisiä ulkoisia analyyskejä ovat muun muassa toimintaympäristön analyysi, markkina-analyysi, asiakasanalyysi ja kilpailija-analyysi (Aaker 2001, 41). Analyysityöskentely luo perustan liiketoiminnan kehittämiseksi (Kamensky, 2014, 47). Ulkoisten analyysien pohjalta voidaan valita liiketoiminta-alueet, joilla voidaan odottaa kasvua ja joita on syytä vahvistaa tai joihin panostusta on syytä vähentää. Ulkoiset analyysit tuottavat myös tietoa erityisistä kilpailukykyä vahvistavista tekijöistä, joiden hankintaan tai kehitykseen tulee panostaa. Ulkoisen analyysin rooleja on selvennetty kuvassa 11.



**Kuva 11** Ulkoinen analyysi (Aaker 2001, 38)

Kamenskyn (2014, 120-128) mukaan analysointi on monivaiheinen prosessi, jonka tuloksena tulisi syntyä hyvän kokonais käsityksen ja -ymmärryksen mahdollistavia synteesejä. Analyysissä tulee pyrkiä objektiivisuuteen ja on tärkeää, että analyysin suorittajilla on osaamista ja syvempää ymmärrystä analysoitavista aiheista. Tiedon hankinta on analyysiprosessin kriittinen vaihe ja prosessin edetessä aiempiin vaiheisiin on tarvittaessa palattava. Kamensky (2014, 53) painottaa suunnittelun ja toteutuksen tiivistä yhteyttä sekä kaikkien avainhenkilöiden aktivointia strategian luomisessa, toteuttamisessa sekä uudistamisessa.



**Kuva 12** Analysointiprosessi (Kamensky, 2004)

Analysointivaiheessa kerätty tieto käsitellään eri näkökulmista ja pyritään muodostamaan mahdollisimman hyvin analysoitua asiakokonaisuutta kuvaava malli. Synteesivaiheessa eri analyyseistä muodostetaan kokonaisnäkemys suoritettuja analyysejä yhdistämällä. Usein käytetty tapa synteesin suorittamiseksi on niin kutsuttu SWOT-analyysi (kuva 13). Se ei ole itsessään analyysi, vaan tapa laatia yhteenveto analyyseiden tuloksista. SWOT-yhteenvetoa ei saisi laatia ilman riittävän syvällisiä analyysejä ja se tulisi aina tehdä suhteessa asiakkaisiin ja verrattuna kilpailijoihin, sillä mikään vahvuus tai heikkous ei käytännössä ole absoluuttinen (Äijö 2008,123).

	Positiiviset asiat	Negatiiviset asiat
Yhteenveto yritysanalyyseistä (resurssit ja osaaminen eri yritystoiminnan alueilla)	<b>VAHVUUDET</b> Missä sisäisissä ja ulkoisissa asioissa yritys on asiakkaiden kannalta selvästi kilpailijoita parempi?	<b>HEIKKOUEDET</b> Missä sisäisissä ja ulkoisissa asioissa yritys on asiakkaiden kannalta selvästi kilpailijoita huonompi?
Yhteenveto ympäristöanalyyseistä (trendit, markkinat, asiakkaat ja kilpailu)	<b>MAHDOLLISUUDET</b> Mitä yrityksen kannalta positiivisia muutoksia ympäristössä on tapahtumassa?	<b>UHAT</b> Mitä yrityksen kannalta negatiivisia muutoksia ympäristössä on tapahtumassa?

**Kuva 13** SWOT-yhteenvedon rakenne (Äijö 2008, 124)

Synteeseistä muodostetun kokonaisnäkemyksen pohjalta tehdään johtopäätökset, joiden tulee edelleen johtaa ehdotuksiin toimenpiteiksi. Ehdotukset viedään konkreetian tasolle toimenpidesuunnitelmissa, joiden toimeenpanoa tulee valvoa toteutumisen varmistamiseksi.

Ylivoimainen asiakashyöty ja sen taustalla oleva yrityksen sisäisistä vahvuuksista syntyvä ylivoimainen osaaminen tulee selvästi erottaa toisistaan. Yrityksen sisäiset menestystekijät ovat resursseja, taitoja, osaamista ja niihin pohjautuvia kyvykkyyksiä. Nämä resurssit ja kyvykkyydet toimivat pohjana ylivoimaiselle osaamiselle, joka edelleen mahdollistaa ylivoimaisen asiakashyödyn saavuttamisen. (Äijö 2008, 67)

## 5.2 Toimintaympäristön analysointi

Toimintaympäristöä analysoimalla pyritään selvittämään yrityksen toiminnan kannalta oleelliset trendit ja niiden mukanaan tuomat uhat ja mahdollisuudet. Aaker (2001, 96) jakaa toimintaympäristön analyysin viiteen keskeiseen aihepiiriin (taulukko 3).

**Taulukko 3** Toimintaympäristön analyysin strategiset kysymykset (Mukaiilu Aaker 2001, 97)

Teknologia	Mitkä teknologiat hiipuvat? Minkä teknologioiden odotetaan kehittyvän?
Hallinto	Mitä muutoksia on odotettavissa sääntelyyn? Mikä tulee olemaan muutosten vaikutus?
Talous	Mikä on yrityksen toiminta-alueen talouden kehitys? Miten talouden kehitys tulee vaikuttamaan strategiaan valintoihin?
Kulttuuri	Mitä trendejä on tunnistettavissa Mitä muoti-ilmiöitä tulee tapahtumaan?
Väestö	Miten väestörakenteen muutokset vaikuttavat yrityksen markkinoihin? Muodostavatko muutokset uhan vai mahdollisuuden?

PESTE-analyysi on toimintaympäristön analysoinnin väline, joka ryhmittelee liiketoimintaympäristöön vaikuttavat keskeyttävät tekijät kuuteen erikseen tarkasteltavaan osaluokkaan:

- poliittiset
- taloudelliset
- sosiaaliset
- teknologiset
- ekologiset (Kamensky, M. 2014, 131).

Poliittinen toimintaympäristö pitää sisällään yrityksen kansainväliseen liiketoimintaan vaikuttavat poliittiset tekijät kotimaassa sekä yritystä koskevat poliittiset tekijät kohdemaassa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi omistajuuteen tai rahoitukseen liittyvät poliittiset tekijät tai toimintaan ja toimintaedellytyksiin vaikuttavat tekijät, kuten erilaiset protektionistiset lait ja säännökset tai verotukselliset ja työvoimaa koskevat sääntelytoimet. (Vahvaselkä 2009, 68)

Taloudellisesta näkökulmasta voidaan tarkastella globaalia taloutta, kohdemarkkinan taloutta tai tarkastelun kohteesta riippuen molempia. Kohdemarkkinan osalta merkittäviä tekijöitä ovat markkinan koko ja ominaisuudet, kuten talouskasvu, työllisyyden kehittyminen, hinta- ja tulotaso, resurssit ja niiden saatavuus sekä korkotaso. Taloudelliseen toimintaympäristöön kuuluvat luonnollisesti myös rahoitukseen ja valuuttaan liittyvät tekijät. (Vahvaselkä 2009, 68)

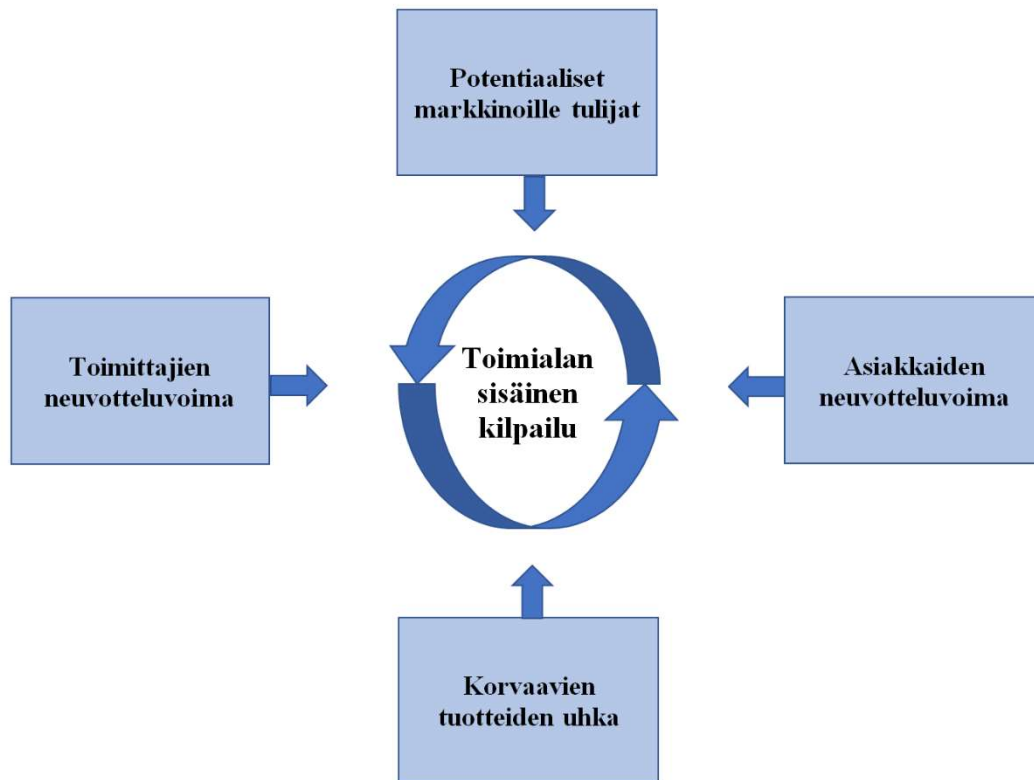
Sosiaaliseen toimintaympäristöön kuuluvat kulttuuri sekä demografiset tekijät. Kulttuuri on käsitteenä laaja ja pitää sisällään niin kielen, arvoja ja asenteita, tapoja sekä uskomuksia ja sosiaalisia instituutioita. Kulttuuriin ja paikallisten liiketoiminnan tapojen sekä ostokäyttäytymisen ymmärtäminen on keskeisen tärkeää markkinointitoimia suunniteltaessa. (Vahvaselkä 2009, 69)

Teknologiset tekijät ovat yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavia tuote- tai palvelukohtaisia tekijöitä. Erityisen tarkastelun kohteena ovat teknologisessa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja niiden vaikutus liiketoimintaan (Vahvaselkä 2009, 68). Ekologisia tekijöitä ovat muun muassa ympäristönsuojelu ja sitä koskeva lainsäädäntö sekä kierrätys. Ympäristötietoisuuden lisääntyminen on viime vuosina vaikuttanut voimakkaasti ympäristöpoliittiseen päätöksentekoon ja kuluttajien ostokäyttäytymiseen (Kotler 2012, 80).

PESTE-toimintaympäristöanalyysi tunnetaan eri lähteissä myös nimillä PEST, jolloin siinä ei ole erillistä ekologista osa-alueita, tai PESTEL, jolloin siihen on liitetty mukaan juridiset (Legal) tekijät (Vahvaselkä 2009, 68)

### **5.3 Markkina-analyysi**

Markkina-analyysillä pyritään selvittämään markkinan kiinnostavuus ja potentiaali. Aakerin (2001, 76) mukaan tätä määrittää investointien ja tuottojen välinen suhde. Mitä kilpaillumpi toimiala, sitä pienemmät ovat tuotot. Porterin (2008, 26) mukaan toimialan pitkän aikavälin tuottopotentiaalimäärää viisi keskeistä voimaa: Asiakkaat, toimittajat, uudet markkinoille tulijat, korvaavat tuotteet sekä toimialan sisäinen kilpailu.



**Kuva 14** Porterin viisi kilpailuvoimaa (Porter 2008, 27)

Keskeinen tekijä markkina-analyysissä on tarkasteltavan markkinan rajausta. Markkinan laajuuden selvittämien on markkina-analyysin lähtökohta (Aaker 2001, 78). Kamenskyn (2014 113) mukaan markkinaa ei tule rajata liian tuotokeskeisesti. Myös potentiaalinen markkina tulisi pyrkiä huomioimaan. Aakerin (2001, 79) mukaan markkinoiden laajuuteen voivat merkittävästi vaikuttaa uudenlaiset tuotteet tai palvelut sekä tavat käyttää ja hankkia nykyisiä tuotteita ja palveluita. Yrityksen tulee toimia nykyisten menestystekijöidensä mukaisesti, mutta samalla pyrkiä jatkuvasti tunnistamaan uusia ja orastavia menestystekijöitä, jotka tulevat korvaamaan nykyisiä menestystekijöitä (Aaker 2001, 92).

Äijön (2008, 102) mukaan kokonaispotentiaali tulisi arvioida neljän kriteerin pohjalta, joihin vaikuttavat useat taustatekijät. Kriteerejä ovat markkinoiden koko, nykyinen kilpailu, markkinoille pääsy ja tuotteiden hyväksyttävyyys. Kokonaismarkkinoiden arvioinnin lisäksi on tärkeää selvittää relevanttien markkinoiden koko. Relevantit markkinat ovat se osuus kokonaiskysynnästä, joka kohdistuu tarjottaviin tuotteisiin tai palveluihin (Äijö 2008, 105).

## 5.4 Asiakasanalyysi

Asiakasanalyysissä pyritään määrittämään keskeiset asiakassegmentit, asiakkaiden motivaatio sekä erityiset tiedostamattomat asiakastarpeet. Siinä tulisi pyrkiä tunnistamaan strategisesti merkittävimmät, eli kannattavimmat, suurimmat tai lupaavimmat asiakkaat. Aakerin (2001, 43) mukaan asiakkaiden luokittelu voidaan tehdä lukuisilla eri tavoilla, mikä vaikeuttaa asiakassegmenttien tunnistamista. Asiakassegmenttien määrittämisessä on tärkeää selvittää, mikä tarve tai vaatimus muodostaa tarkasteltavan segmentin. Tunnistamalla tarpeet ja vaatimukset on mahdollista löytää mahdollisuuksia kilpailuedun saavuttamiseen (Anderson & Narus, 1999, 44). Robertson ja Barich (1992) esittää neljä ulottuvuutta asiakassegmentin kannattavuuden määrittelyyn (taulukko 4).

**Taulukko 4** Asiakassegmentin kannattavuuden määrittelyn ulottuvuudet (Robertson ja Barich 1992)

Ulottuvuus	Kannattavuuden määrittely
Mitattavuus	Voidaanko asiakassegmentin kokoa, kasvua ja markkinapotentiaalia mitata?
Kannattavuus	Mikä on asiakassegmentin kannattavuuspotentiaali?
Saavutettavuus	Miten asiakassegmentti on tunnistettavissa ja saavutettavissa?
Toteutettavuus	Voidaanko asiakassegmenttiin kohdentaa myynti- ja markkinointitoimenpiteitä?

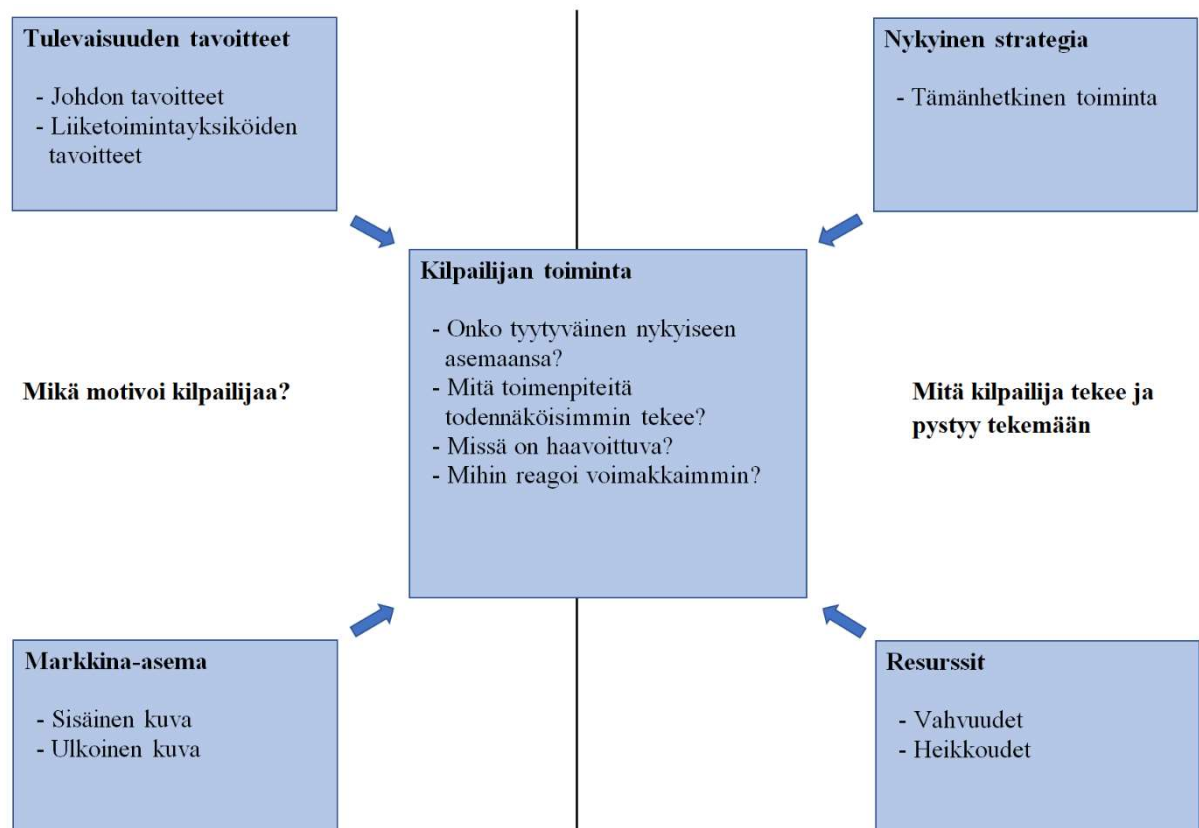
Tiedostamattomien asiakastarpeiden analyysissä keskeistä on tunnistaa markkinoilta puuttuvia tuotteita tai palveluita. Analyysi on strategisesti merkittävä, sillä se saattaa avata täysin uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Aakerin (2001, 52) mukaan tiedostamattomien asiakastarpeiden selvittäminen ja tunnistaminen on vaikeaa.

## 5.5 Kilpailija-analyysi

Yrityksen taloudellinen menestyminen ei perustu resurssien määrään tai laatuun vaan siihen, miten tehokkaasti niitä pystytään käyttämään kilpailijoihin verrattuna. Kilpailutilanteen

tunteminen on perusedellytys kilpailuedun saavuttamiseksi (Kamensky, 2014, 89). Porterin (1980) mukaan yrityksen tulisi tuntea toimialansa kilpailuasetelma, kilpailijoidensa strategia ja resurssit sekä tavoitteet (kuva 15).

Kilpailijoita voidaan määrittää asiakkaiden tai strategioiden näkökulmasta. Asiakasnäkökulmasta katsottuna kilpailua määrittää se, minkälaisia vaihtoehtoja asiakkaalla on käytettävissä. Kilpailijoita ovat vaihtoehdon tarjoavat toimijat. Strategianäkökulmasta kilpailua määrittää liiketoimintastrategioiden vastaavuus, jolloin samalla tavoin toimivat yritykset ovat kilpailijoita.



**Kuva 15** Kilpailija-analyysin komponentit (Porter, 1980, 49)

Porterin (1980, 67) mukaan kilpailija-analyysillä pyritään selvittämään, miten kilpailija kokee nykyisen markkina-asemansa ja mitä sekä kuinka kilpailijan voidaan jatkossa odottaa toimivan.

Parhaassa tapauksessa kilpailijoista voidaan tunnistaa piirteitä, joiden pohjalta on mahdollista saavuttaa kilpailuetua.

Aaker (2001, 21) korostaa, että on tärkeää ymmärtää pääkilpailijoiden toimintakyky, imago, tavoitteet, strategia, kulttuuri, kustannusrakenne sekä keskeiset vahvuudet ja heikkoudet. Toimintakyvystä ja yrityksen elinkelpoisuudesta kertoo kilpailijan myynti ja myynnin kasvu sekä kannattavuus. Imagon osalta on oleellista tunnistaa kilpailijan asemoituminen sekä se, minkälaisena toimijana kilpailija markkinoilla koetaan. Kilpailijan tavoitteiden tunteminen auttaa ymmärtämään miten sitoutunut kilpailija on toimintaansa ja onko sillä pyrkimystä esimerkiksi merkittävään kasvuun. Aiempaan ja nykyiseen strategiaan perehtymällä voidaan ennakoida tulevia strategisia toimenpiteitä. Kulttuurin kautta pyritään syvemmin ymmärtämään kilpailijan arvoja, kuten yrittäjyyttä, kustannushallintaa tai asiakkaan arvostusta. Kustannusrakenne selvittämällä voidaan arvioida, onko kilpailijalla kustannusetu, joka tulisi omassa strategiassa huomioida. Vahvuuksien ja heikkouksien arvioinnissa tulee muistaa kiinnittää huomiota vahvuuksiin, jotka usein jäävät heikkouksia vähemmälle huomiolle. (Aaker 2001, 21)

## 5.6 Sisäinen analysointi

Yrityksen sisäisessä analysoinnissa pyritään tutkimaan resurssi- ja osaamistekijät, joilla on vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn ja toimintaan kansainvälisessä ympäristössä. Äijön (2008, 118) mukaan sisäinen analyysi tulee tehdä vasta muiden analyysien jälkeen. Oleellista analysoinnissa on kriittisesti arvioida yrityksen keskeisiä resurssi- ja osaamistekijöitä ulkoisissa analyyseissä todettujen tekijöiden asettamien vaatimuksien näkökulmasta. Resursseja ja osaamista ei myöskään tule erottaa toisistaan, koska ne liittyvät yleensä johonkin yrityksen perustoimintoon ja siksi niitä tulisi tarkastella seuraavilla keskeisillä alueilla:

- yritys kokonaisuutena
- liikkeenjohto
- tuotanto
- hankinta ja logistiikka
- innovaatiot ja teknologia
- markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu

- rahoitus ja taloushallinto
- henkilöstö ja henkilöstöhallinta. (Äijö 2008, 119)

Yrityksen yleisiä resursseja ja osaamista analysoitaessa tarkastellaan omistajia sekä keskeisiä sidosryhmiä, imagoa ja brändiä, sijaintia, immateriaalioikeuksia, organisaatiota, yrityskulttuuria, infrastruktuuria ja informaatiojärjestelmiä sekä tiedon hallintaa. (Äijö 2008, 119)

Liikkeenjohdollisista resursseista tarkastellaan johtajaresursseja, johtamistaitoja, erityisesti visiointikykyä, strategista osaamista ja visiointikykyä, kokemusta kansainvälisestä toiminnasta, suhteita kansainvälisessä toiminnassa sekä muita oleellisia liikkeenjohtotekijöitä. (Äijö 2008, 120)

Tuotannollisia resursseja ja osaamista arvioitaessa keskeisiä tekijöitä ovat hankinta ja logistiikka, innovaatiot ja teknologia, markkinointi, myynti sekä asiakaspalvelu, rahoitus ja taloushallinto sekä henkilöstö ja henkilöstöhallinta. (Äijö 2008, 120)

Hankintaan ja logistiikkaan liittyviä resursseja ja osaamista ovat logistiikka, raaka-aineiden ja energian saanti, hankinta ja ostot sekä toimittajasuhteet ja -hallinta. Innovaatioihin ja teknologiaan liittyvät resurssit ja osaaminen käsittävät tutkimus- ja kehitystoiminnan sekä innovatiivisuuden (Äijö 2008, 120).

Markkinointiin, myyntiin ja asiakaspalveluun liittyviä resursseja ja osaamista ovat kokemus ja osaaminen, asiakastuntemus, asiakaspalvelu, asiakassuhteet ja asiakastyytyväisyys, imago, brändi ja viestintä, markkinatutkimus, jakelu sekä hinnoittelu. (Äijö 2008, 120-121)

Rahoitukseen ja taloushallintaan liittyviä resursseja ovat liikevaihto ja liikevoitto, pääomat, pääomarakenne, saanti ja vakuudet, rahoittajasuhteet, käteisvarat, maksuvalmius ja kassavirta, vakavaraisuus, omavaraisuusaste sekä tuottoaste. Henkilöstöön ja henkilöstöhallintaan liittyviä resursseja ovat esimerkiksi henkilöstöressurssien määrä ja laatu, ammattitaito, koulutus, kielitaito ja kansainvälinen kokemus, sitoutuneisuus, luovuus ja motivaatio. (Äijö 2008, 121)

Tarkastelun pohjalta tulee laatia yhteenveto ja arvioida kriittisesti mitä kansainvälistymisen kannalta oleellisia edellytyksiä on syytä vahvistaa ja kehittää. Äijö (2008, 121) suosittelee tekemään tarkennetun analyysin ja arvion tarvittavista resursseista sen jälkeen, kun kansainvälistymisen toimintasuunnitelma on tehty, sillä osaamisen ja resurssien kehittäminen on strateginen toimenpide.

Jay B. Barney (2008) kehittämä VRIO-malli (kuva 16) tarkastelee yritystä sen resursseihin perustuvan kilpailukyvyn näkökulmasta. Se asettaa resursseille ja kyvykkyyksille neljä keskeistä kysymystä resurssiperusteisen sisäisen analyysin pohjaksi:

- arvokkuus (*Value*)
- harvinaisuus (*Rarity*)
- kopioitavuus (*Imitability*)
- organisaatio (*Organization*). (Barney & Hesterly 2008, 71)

Arvokkuus tarkastelee resurssin kykyä hyödyntää mahdollisuuksia tai torjua uhkia. Vain arvokkaat resurssit voivat olla kilpailuedun lähteitä. Resurssin arvokkuus tietyssä markkinassa ei kuitenkaan tarkoita, että se toimisi vahvuutena kaikilla markkinoilla (Barney & Hesterly 2008, 78). Harvinaisuus kertoo resurssin hyödynnettävyydestä eli siitä, kuinka laajasti kilpailijoilla on mahdollisuus saman tai vastaavan resurssin hyödyntämiseen. Mitä harvinaisempi resurssi, sitä paremmin on mahdollista erottautua kilpailijoista. Kopioitavuudessa arvioidaan sitä, kuinka vaikeaa tai kallista on resurssin hankkiminen tai kehittäminen. Kopioitavuus määrittää kilpailuedun pysyvyyttä. Organisaatiokysymyksessä tarkastellaan sitä, missä määrin yrityksen toimintatavat ja -prosessit tukevat arvokkaiden, harvinaisten ja vaikeasti kopioitavissa olevien resurssien hyödyntämistä. (Barney & Hesterly 2008, 71)

Onko resurssi tai kyvykkyys:				
Arvokas?	Harvinainen?	Vaikeasti kopioitavissa?	Hyödynnetty?	Vaikutus kilpailukykyyn
Ei	-	-	Ei	Kilpailukyvyyn haitta
Kyllä	Ei	-	↑ ↓	Kilpailupariteetti
Kyllä	Kyllä	Ei		Lyhytaikainen kilpailuetu
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kestävä kilpailuetu

Kuva 16 VRIO-viitekehys (Barney & Hesterly 2008, 92)

## 6 TOIMINTAYMPÄRISTÖN JA RESURSSIEN ANALYSOINTI

Työn empiirisessä osassa analysoidaan toimintaympäristöä ja kohdemarkkinaa, yrityksen nykytilannetta sekä resursseja kansainvälistymisstrategian laatimisen pohjaksi. Toimintaympäristönä tarkastellaan Venäjää, jonne laajentumista suunnitellaan. Kohdemarkkinalle tehdään PESTE-viitekehysten mukainen analysointi pyrkien painottamaan tarkastelua kansainvälistymisen kannalta oleellisiin tekijöihin. Markkinoita analysoidaan logistiikan ja erityisesti transitoliikenteen näkökulmasta pitäytyen tarkasteluissa kuitenkin yleisellä tasolla, koska varsinaista segmenttiä ja alueellista kohdistusta ei ole vielä päätetty. Asiakkaiden ja kilpailijoiden analysointi on samasta syystä rajattu tämän työn ulkopuolelle.

Yrityksen resurssien analysoinnissa taustoitetaan yrityksen pitkää historiaa, minkä jälkeen keskitytään voimakkaan kasvun vuosiin 2002-2019. Kasvua tarkastelemalla pyritään tunnistamaan keskeisiä menestystekijöitä resurssianalyyssissä huomioitavaksi. Resurssianalyyssissä ryhmitellään resurssit Äijön (2008) analysointimallin mukaisesti sekä arvioidaan niitä Barney & Hesterlyn (2008) VRIO-mallia mukailleen.

### 6.1 Toimintaympäristön analysointi

Toimintaympäristönä tarkastellaan tässä ympäristöä, jonne toiminnan laajentamista suunnitellaan. Venäjän federaatio on kahden maanosan, Euroopan ja Aasian alueella sijaitseva maailman suurin valtio. Sen 17 miljoonan neliökilometrin pinta-alasta noin kolmasosa sijaitsee

Euroopassa. Sen alueella on runsaasti merkittäviä luonnonrikkauksia, joiden hyödyntämistä vaikeuttaa ikirouta, joka vallitsee yli puolella Venäjän maapinta-alasta. Venäjällä on kymmeniä tuhansia kilometrejä rantaviivaa, mutta merkittävä osa liittyvistä vesistöistä ja merialueista on suuren osan vuodesta jään peittämiä.

Venäjän alueella on yksitoista eri aikavyöhykettä. Rajanaapureita ovat Suomi, Norja, Pohjois-Korea, Kiina, Mongolia, Kazakstan, Azerbaidžan, Georgia, Ukraina, Valko-Venäjä, Latvia, Puola ja Viro.

Venäjällä on 146,7 miljoonaa asukasta (Rosstat 2019, 9), joista 74 % asuu kaupungeissa. Asukastiheys on maan kokonaispinta-ala huomioiden noin 9 asukasta/neliökilometri, mutta alasta vain noin kolmannes on asuttua ikiroudasta ja vaikeista olosuhteista johtuen. Merkittävä osuus väestöstä on keskittynyt Venäjän Euroopan puoleisiin osiin. (World population review 2020)

Venäjän suurin kaupunki on pääkaupunki Moskova, jonka lisäksi Venäjällä on kuusitoista miljoonakaupunkia (BOFIT 2019a). Noin kymmenen prosenttia Venäjän väestöstä asuu Moskovan alueella, jonne keskittyy myös hallinto ja taloudellinen toiminta. Moskova toimii keskuksena, jonka ympärille maan keskeinen liikenneinfrastruktuuri on rakennettu. Moskova toimii raideliikenteen keskuksena, josta junanradat lähtevät säteittäisesti suurien kaupunkien suuntiin. Suurten kaupunkien väliset välimatkat ovat pitkiä. Keskittynyt aluerakenne tekee resurssien tasaisen ja tehokkaan hyödyntämisen haastavaksi. (Helanterä & Tynkkynen 2002, 53–58)

Tärkein kuljetusmuoto Venäjällä on rautatiekuljetus. Rahtiliikenteestä rautateiden osuus on noin 85 %. Venäjän rautatieverkoston kokonaispituus vuonna 2019 oli yli 85 000 kilometriä (Russian Railways (2020). Verkostoon kuuluu muun muassa maan halkaiseva Trans-Siperian rata, joka yhdistää Euroopan ja Aasian sekä Tyynenvaltameren alueet. Maanteitä Venäjällä oli vuonna 2010 yhteensä noin 1 450 000 kilometriä. Päällystettyä maantietä tästä oli noin 800 000 kilometriä. (Finpro 2010, 4)

Kuten edellä on todettu, Venäjä on alueeltaan laaja ja moniulotteinen. Tarkasteltaessa Venäjää toimintaympäristönä vuonna 2014 alkanutta Ukrainan kriisiä ja siihen liittyvien tapahtumien kokonaisvaltaista vaikutusta toimintaympäristöön ei voida sivuuttaa. Monet Venäjällä toimineet suomalaisyritykset ovat joko vetäytyneet venäjän markkinoilta tai luopuneet paikallisista toiminnoistaan, osa väliaikaisesti, osa kokonaan. Seuraavassa tarkastellaan toimintaympäristöä poliittisesta, taloudellisesta, sosiokulttuurisesta, teknologisesta sekä ekologisesta näkökulmasta PESTE-analyysin ryhmittelyn mukaisesti.

### 6.1.1 Poliittinen toimintaympäristö

Venäjä on lyhyessä ajassa siirtynyt sosialismista markkinatalouteen. Venäjän Federaatio syntyi Neuvostoliiton hajotessa vuonna 1991 ja maan kehittyminen nykymuotoonsa on vaatinut lukuisia reformeja niin talouden kuin lainsäädännön alueilla. Sen poliittinen toimintaympäristö muuttui merkittävästi vuonna 2014 Venäjän loukattua Ukrainan alueellista koskemattomuutta ja liitettävä Ukrainaan kuuluneen Krimin niemimaan alueeseensa. Venäjän toimintaa on pidetty kansainvälisten lakien vastaisena ja sille on toimintansa seurauksena asetettu pakotteita sekä EU:n että Yhdysvaltain toimesta. Pakotteet ovat kohdistuneet valtio-omisteisten pankkien toimintaan ja rahoitukseen sekä tiettyihin teknologisiin tuotteisiin, joiden myyminen tai välittäminen sekä vienti kiellettiin (EUVL 2014). Lisäksi yksittäisten, merkittäviksi katsottujen henkilöiden varoja jäädytettiin ja heille asetettiin matkustusrajoitteita (Ulkoasiainministeriö 2016). Kriisin jatkuessa pakotteita on asteittain laajennettu ja kiristetty. Vuonna 2020 pakotteet ovat edelleen voimassa.

Venäjä on osaltaan asettanut vastapakotteita. Vastapakotteet pitävät sisällään muun muassa tuontirajoitteita, millä on ollut erityisen merkittävä vaikutus elintarvikevientiin Suomesta Venäjälle, mutta myös vaikutuksia suomalaisten yritysten kaupankäyntiin sekä sijoituksiin Venäjällä. Venäjä on myös käynnistänyt erityisiä tuonninkorvausohjelmia, joilla pyritään vähentämään riippuvuutta ulkovaltioista tapahtuvasta tavarantuonnista. (Finnvera 2019)

Lukuisista reformeista huolimatta Venäjän lainsäädäntö ja liiketoimintakäytännöt poikkeavat edelleen huomattavasti länsimaisesta. Osa laeista, säädöksistä ja normeista pohjautuu edelleen

Neuvostoliiton aikaisiin toimintamalleihin eivätkä siten vastaa nykyaikaisiin tarpeisiin. Eri tasoilla tapahtuvan korruption vähentämiseen on julkisesti panostettu, mutta rakenteellisten muutosten pitkäkestoisuus hidastaa kehitystä myös tällä alueella.

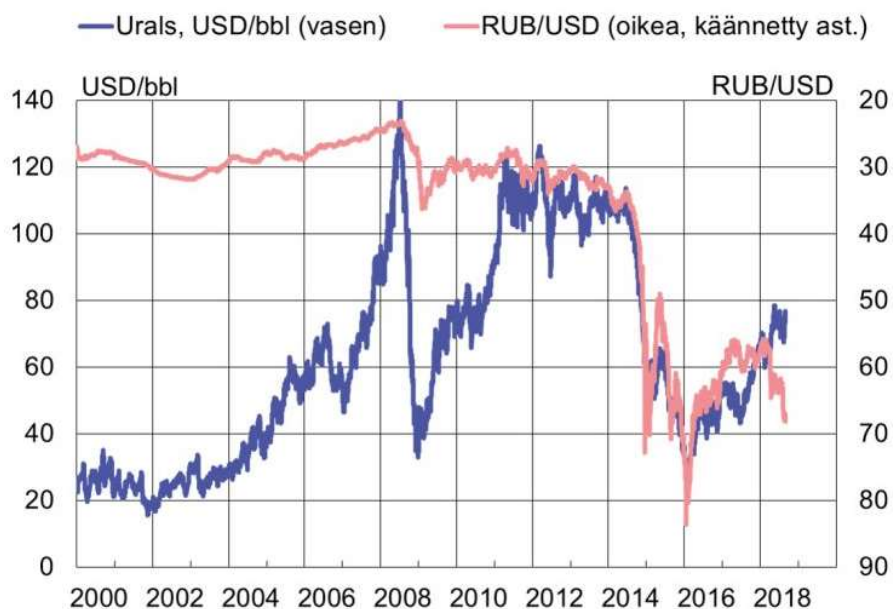
Transparency International on maailmanlaajuisesti toimiva, riippumaton ja poliittisesti puolueeton kansainvälinen korruption vastainen järjestö, joka julkaisee vuosittain korruptioindeksiä (Corruption Perception Index). Indeksillä tarkastelee julkisen sektorin korruptiota ja vuonna 2019 se vertaili sataakahdeksäkymmentä eri maata. Korruptioindeksin arvot vaihtelevat korruptoituneimmasta (indeksin arvo 0) vähiten korruptoituneeseen (indeksin arvo 100). Vuonna 2019 Venäjän indeksi oli 28, kun se vuonna 2015 oli 29, mikä kertoo koetun korruption kehittymisestä huonompaan suuntaan.

Liiketoimintaympäristön tilasta kertoo myös konsulttiyhtiö PricewaterhouseCoopersin (2019) tekemä haastattelututkimus, jossa verrattiin Venäjän tämänhetkistä liiketoimintaympäristöä 1990-luvun alun aikaiseen. Tutkimuksessa oli mukana edustajia tuhannesta erikokoisesta yrityksestä eri puolilta Venäjää. Liiketoiminnan arvioi nykyään 1990-luvun alkua vaikeammaksi noin puolet vastaajista. Liiketoimintaa hankaloittavan ja yrityssektorin kehittymistä hidastavan nähdään erilaiset hallintoon ja lainsäädäntöön liittyvät tekijät, valtion kontrolli sekä tarkastukset. Lähes 70% vastaajista näkee korruption pysyneen ennallaan tai pahentuneen viime vuosikymmenien aikana. (BOFIT 2019b)

### 6.1.2 Taloudellinen toimintaympäristö

Venäjän rahapolitiikassa tapahtui merkittäviä muutoksia vuosien 2014 ja 2015 vaihteessa. Venäjän keskuspankki päästi ruplan vapaasti kellumaan vuoden 2014 lopussa. Samaan aikaan ajoittui raakaöljyn hinnan radikaali lasku sekä kansainvälisten pakotteiden asettaminen Ukrainan tapahtumien seurauksena. Ruplan kellutuksen johdosta sen kurssin muutokset alkoivat seurata raakaöljyn maailmanmarkkinahintojen muutoksia. Näin jatkui vuoteen 2017, jonka jälkeen valuuttakurssin kehitys alkoi jälleen eriytyä, osin keskuspankin vuonna 2017 aloittamien toimenpiteiden johdosta, myöhemmin osin myös geopolittisista syistä. Yhdysvaltojen vuonna 2018 kiristämät pakotteet lisäsivät markkinoiden epävarmuutta

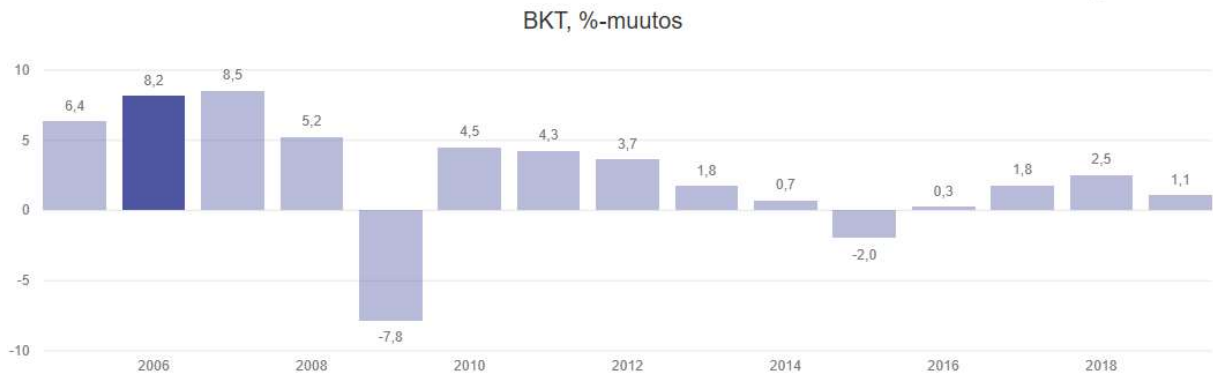
heikentäen ruplan kurssia samanaikaisesta öljyn markkinahinnan noususta huolimatta. Kuva 17 esittää öljyn hinnan ja ruplan dollarikurssin kehittymistä vuosina 2000-2018.



**Kuva 17** Öljyn hinta ja Venäjän valuuttakurssi (BOFIT 2018)

Venäjän bruttokansantuotteen kasvu on vuoden 2012 jälkeen ollut maailmatalouden kasvua hitaampaa. Valtiontalouden perustaa voidaan pitää hyvänä eikä talouskasvulle olisi esteitä, mutta lukuisat rakenteelliset ongelmat hidastavat sen kehittymistä. Suomen Pankin Siirtymätalouksien tutkimuslaitos BOFITin (2019c) ennusteen mukaan Venäjän nykyisellään harjoittama varovainen talouspolitiikka ei tule muuttumaan ennustejaksolla 2020-2021.

Venäjän odotetaan jatkossakin pyrkimään mahdollisimman suureen riippumattomuuteen ulkomaista ja makrotalouden vakaana säilyttämiseen. Riippumattomuus ulkomaista johtaa kotimaisten tuotteiden ja palveluiden suosimiseen sekä tuonnin rajoittamiseen. Pakotteissa ei odoteta tapahtuvan radikaaleja muutoksia suuntaan tai toiseen vaan niiden odotetaan pysyvän voimassa nykytasossaan. Myöskään öljyn maailmanmarkkinassa ei odoteta ennustejaksolla tapahtuvan merkittäviä muutoksia. Lähivuosille ennustetaan noin puolentoista prosentin kasvua.



**Kuva 18** Venäjän bruttokansantuotteen kehittyminen vuodesta 2005 (BOFIT 2020)

Venäjän viennin nopealla kasvulla on ollut merkittävä vaikutus talouskasvuun. Vienti kasvoi vuosina 2017 ja 2018 noin viiden prosentin vuosivauhtia, mutta sen odotetaan selvästi hidastuneen vuonna 2019. Lähivuosien kasvuun tulee vaikuttamaan merkittävästi uusien vientireittien avautuminen sekä globaalin kysynnän kehittyminen. Tuonnin kasvuennuste on maltillinen, lisääntyvän investointikysynnän nähdään sitä vauhdittavan, toisaalta sekä tuonnin- korvauspolitiikka että kotimaisten tuotteiden suosiminen toimivat kasvun rajoitteina.

**Taulukko 5** Bruttokansantuotteen volyymin vuosimuutos 2017-2018 ja BOFIT ennuste vuosille 2019-2020, % (BOFIT 2019c, 4)

	2017*	2018**	2019	2020	2021
BKT	1,6	2,3	1	1,8	1,6
Kulutusmenot	3,1	1,8	1	1,4	1,4
Yksityinen kulutus	3,3	2,3	1,1	1,4	1,4
Julkinen kulutus	2,5	0,3	0,4	1	1
Kiinteät investoinnit	5,2	2,9	1	2,5	2
Vienti	5	5,5	0,8	2	2
Tuonti	17,4	2,7	0,2	1,5	2

Memo: \* Rosstatin kolmas arvio 2.4.2019, \*\* Rosstatin toinen arvio 2.4.2019.

### 6.1.3 Sosiokulttuurinen toimintaympäristö

Sosiokulttuurista ympäristöä analysoidaan Geert Hofsteden (2011) kulttuuridimensioiden avulla. Hofsteden dimensiot tarkastelevat seuraavia dimensioita: Valtaetäisyys (*Power Distance*), individualismi (*Individualism*), epävarmuuden välttäminen (*Uncertainty Avoidance*),

maskuliinisuus (*Masculinity*), aikaorientaatio (*Long Term versus Short Term Orientation*) sekä nautinnontavoittelu (*Indulgence*) (Hofstede 2011, 8)

Valtaetäisyydellä tarkoitetaan eriarvoisuutta ja eriarvoisuuden tunnetta (Hofstede 2011, 9). Se ilmaisee missä määrin vähempiarvoinen yhteisön jäsen odottaa ja hyväksyy vallan epätasaisen jakautumisen (Hofstede 2020). Venäjän valtaetäisyyden indeksiarvo on 93 eli se on huomattavan suuri. Arvojärjestyksellä ja komentoketuilla on organisaatioissa keskeinen merkitys. Liiketoiminnassa käyttäytymisen tulee ilmaista asemaa ja suoritettaville tehtäville sekä vastuulle tulee olla selvä mandaatti. (Hofstede 2020)

Individualismi mittaa yhteisön jäsenten keskinäisen riippuvuuden astetta. Siinä ilmenee kulttuurillinen näkemys siitä, kokevatko yksilöt itsensä yksilöinä vai kuuluvansa ryhmään. Yhteisöissä, joissa individualismin aste on korkea, yksilöiden oletetaan pitävän huolta itsestään ja lähimmäistään. Kollektiivisissa yhteiskunnissa ryhmien sisällä pidetään huolta ryhmään kuuluvista (Hofstede 2011, 11). Venäjän individualismia kuvaava indeksi on tasolla 39 eli kollektiivisuus painottuu selvästi. Perhe- ja ystävyysuhteiden merkitys korostuu kaikessa kanssakäymisessä. Henkilökohtaiset suhteet ja niihin perustuva luottamus ovat erittäin tärkeitä liiketoiminnassa. (Hofstede 2020)

Maskuliinisuus viittaa kilpailun, saavutusten ja menetyksen merkitykseen yhteiskunnassa. Matala indeksi, feminiinisyys, osoittaa määräävämmiksi tekijöiksi elämänlaadun, muiden huomioimisen ja välittämisen (Hofstede 2011, 12). Venäjä on indeksiarvollaan 36 suhteellisen feminiininen muodollisen hierarkian aiheuttamasta näennäisestä maskuliinisuudestaan huolimatta. Venäläiseen kulttuuriin kuuluu vaatimattomuus, eivätkä venäläiset pyri tuomaan itseään ja saavutuksiaan esille. Itseään ja saavutuksiaan korostava käytös saatetaan hyväksyä johtajalta, mutta sitä ei arvosteta vertaisryhmässä. (Hofstede 2020)

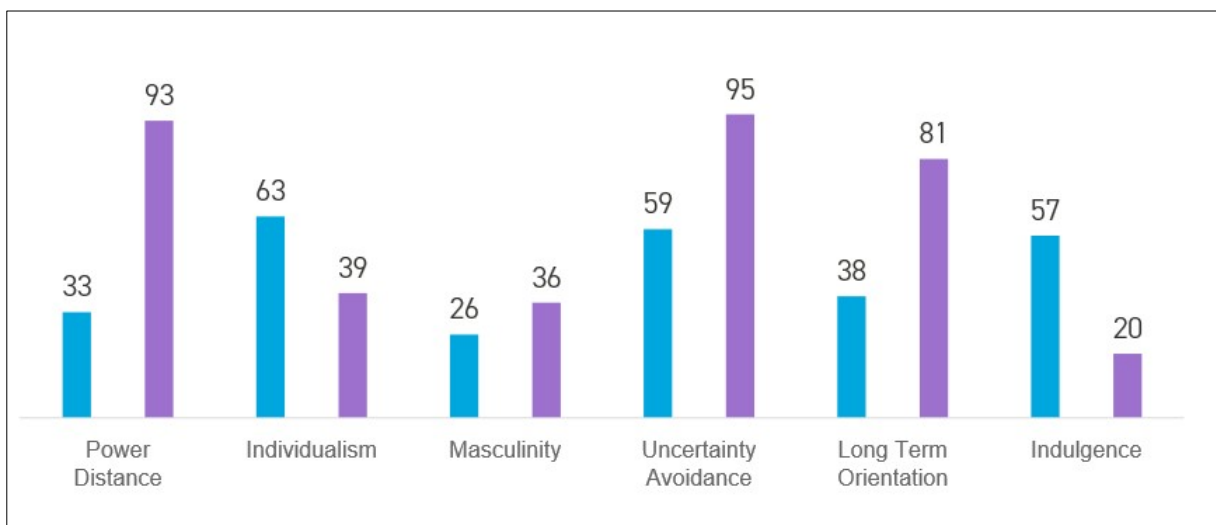
Epävarmuuden välttämisen näkökulma tarkastelee yhteiskunnan tapaa käsitellä tulevaisuuden ennustamattomuutta. Pyritäänkö tulevaisuutta kontrolloimaan vai onko parempi ottaa se vastaan sellaisena kuin tulee ja mukautua. Indeksi kertoo missä määrin epävarmuus ja tuntematon koetaan uhkana, joka pyritään välttämään (Hofstede 2011, 10). Venäläisillä indeksi on 95, mikä on erittäin korkea arvo. Tuntemattomia kohdellaan hyvin muodollisesti ja pää-

sääntöisesti pyritään tarkkaan etukäteissuunnitteluun. Toimintatavat ovat usein erittäin byrokraattisia ja järjestelmällisiä. (Hofstede 2020)

Aikaorientaatiossa arvioidaan mukautumiskykyä muuttuviin olosuhteisiin. Pitkään aikaorientaatioon liittyy turvallisuushakuisuus, lyhyessä aikaorientaatiossa pyritään löytämään nopeita ratkaisuja (Hofstede 2011, 13-15). Venäjä on indeksiarvolla 81 kulttuuriltaan selvästi pitkään aikaorientaatioon painottuva, käytännönläheinen yhteiskunta. Venäläiset ovat määritelmän mukaan säästäväisyyteen taipuvaisia ja uskovat totuuden olevan riippuvainen tilanteesta ja näin kykeneviä mukauttamaan perinteitä muuttuviin olosuhteisiin. (Hofstede 2020)

Nautinnontavoitteludimensio tarkastelee tapaa kontrolloida haluja ja impulsiivisuutta. Vahva kontrolli tarkoittaa pidättyväisyyttä. Venäläinen kulttuuri on voimakkaan kontrolloiva eli hillitty ja pidättyväinen. Tyypillisesti tällaiset kulttuurit ovat kyynisiä ja taipuvaisia pessimistisyyteen. Omaan nautintoon tähtäävää toimintaa ei yleisesti pidetä soveliaana. (Hofstede 2020)

Kulttuurisia dimensioita voidaan selventää vertaamalla niitä Suomen ja Venäjän välillä. Kuva 19 esittää Suomen ja Venäjän kulttuuristen dimensioiden eroja. Sininen pylväs kuvaa Suomea.



**Kuva 19** Suomen ja Venäjän kulttuuriset dimensiot Hofsteden mukaan (Hofstede 2020)

#### 6.1.4 Teknologinen toimintaympäristö

Teknologian kehittyminen Venäjällä jakautuu Gokhbergin ja Sokolovin (2016) mukaan neljään historialliseen vaiheeseen viimeisen sadan vuoden jaksolla. Ensimmäisen maailmansodan jälkeen 1920-1930 luvuilla pyrittiin ottamaan kiinni muiden teknologinen etumatka. 1940-1950 luvuilla kehittymiseen vaikutti keskeisesti uhka-ajattelu. 1970-1980 -luvuilla elettiin pysähtyneisyyden ja neuvostojärjestelmän kriisin aikaa, kunnes 1990-2000 -luvuilla päästiin strategisiin reformeihin ja mahdollisuuksien hyödyntämiseen, joka edelleen johtaa innovaatioiden kehittymiseen. (Gokhberg & Sokolov 2016)

Gokhbergin ja Sokolovin (2016) mukaan Neuvostoliiton hajoamisen jälkeinen siirtyminen markkinatalouteen on ollut pitkä ja vaikea prosessi. Yksityistäminen, instituutioiden radikaali muuttuminen, talouskriisit sekä demografian haasteet ovat hidastaneet teknologista kehittymistä. Uudenlaisen markkinasysteemin luominen edellytti koko yhteiskunnan syvää muutosta ja mukautumista uusiin toimintamalleihin vanhojen rakenteiden edelleen ollessa käytössä (Gokhberg & Sokolov 2016, 259). Vuoden 1998 talouskriisin jälkeen maan hallitus julisti tieteen ja teknologian yhdeksi kansallisista prioriteeteista ja alkoi lisääntyvässä määrin panostaa niiden edistämiseen, mutta merkittäviä konkreettisia tuloksia ei ole vielä saatu (Sokolov & Chulok 2015, 17)

Suomen puolustusministeriön, sisäministeriön ja ulkoministeriön toimeksiannosta laadittu Venäjän nykytilaa ja tulevaisuutta turvallisuuden näkökulmista tarkasteleva Voiman Venäjä -raportti (2019, 155) toteaa Venäjän teknologisen kehittymisen olevan länsimaihin verrattuna yleisesti jäljessä ja jäävän kehityksessä jälkeen myös nopeasti kehittyvistä Aasian maista. Jälkeenjääneisyys pakottaa Venäjän jatkuvaan sopeutumiseen ja yhteistyön tekemiseen muiden maiden kanssa (Puolustusministeriö 2019, 155).

#### 6.1.5 Ekologinen toimintaympäristö

Venäjän alue on laaja ja monipuolinen. Se ulottuu useille ilmastovyöhykkeille, joilla on erilaisia ekologisia haasteita. Sen alueella sijaitsevat maailman suurimmat puhtaan veden varastot sekä merkittävän suuret metsävarannot ja rikas eläin- ja kasvikunta. Vastapainona alueella on

kaupunkeja, joissa on merkittäviä saasteongelmia. Vanhakantainen tuotantoteknologia sekä teollisuuden tuotantorakenteet aiheuttavat merkittävää ympäristökuormitusta, jonka nopea ja merkittävä vähentäminen on vaikeaa. Suomen puolustusministeriön laatiman Haasteiden Venäjä -raportin (2008) mukaan Venäjän ympäristöpolitiikkaa on 2000-luvulla ohjannut sen alisteisuus energiapolitiikalle sekä pyrkimys saattaa luonnonvarat valtion hallintaan.

## 6.2 Markkinoiden analysointi

Logistiikka voidaan ymmärtää palveluverkostona, joka palvelee tuotteiden ja hyödykkeiden fyysistä liikuttamista sekä rajojen yli ja rajoilla tapahtuvaa kauppaa. Se pitää sisällään laajan määrän erilaisia kuljetus-, varastointi-, välitys-, toimitus- ja terminaalitoimintoaktiiviteetteja sekä niihin liittyvää data- ja informaation hallintaa (Arvis et al, 2018, 1). Markkinoiden koon määrittäminen on haasteellista, sillä palveluita voidaan tarkastella lukuisilla eri tavoilla, jotka eivät ole keskenään vertailukelpoisia, mutta maailmanlaajuisesti näiden toimintojen liikevaihto ylittää 4,6 biljoonaa Yhdysvaltain dollaria (PricewaterhouseCoopers, 2016, 4). Kotimaan markkinoiden kokoa voidaan arvioida logistiikkakustannusten avulla. Teollisuuden ja kaupan logistiikkakustannukset vuonna 2016 olivat 40,3 miljardia euroa, joista Suomeen kohdistui 27,5 miljardia euroa (Solakivi et al. 2018, 14).

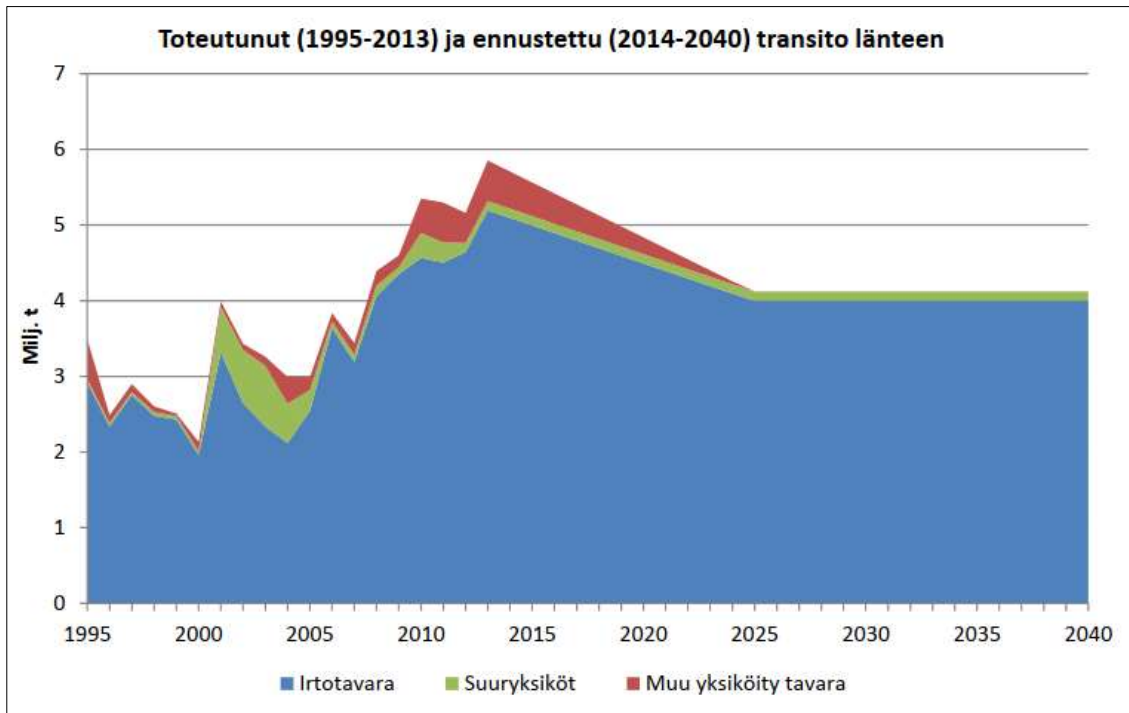
Maailmanmarkkinoiden tasolla toimialan avaintrendejä ovat viime vuosina olleet globalisaatio, markkinoiden vapautuminen, tuotteiden differointi sekä toimitusketjujen rationalisointi. Valmistajien ja jälleenmyyjien maailmanlaajuisesti laajeneva hankinta yhdessä rajat ylittävien markkinoiden kanssa vaativat myös logistiikan toimijoita kansainvälistymään. Markkinoiden vapautuminen ja kilpailun sääntelyn vähentyminen esimerkiksi postipalveluiden tai raideliikenteen osalta on muuttanut toimintamalleja ja mahdollistanut uusien palveluiden kehittymisen. Tuotteiden ja palveluiden differoinnilla pyritään erottautumaan ja laajentamaan tarjontaa sekä tuottamaan erilaisia lisäarvopalveluita. Toimitusketjuja rationalisoimalla pyritään laajempiin palvelukokonaisuuksiin. Toisaalta ne mahdollistavat myös lisääntyneen asiakashyödyn tarjotessaan laajempia kokonaisuuksia. (Transport Intelligence, 2019, 21)

Transitoliikenne on kolmannen valtion kautta tapahtuvaa tavaraliikennettä kahden valtion välillä. Transitotavaroita ei tullata maassa, jonka kautta ne kuljetetaan eikä niitä tilastoida

kauttakulkuvaltion ulkomaankaupaksi. Suomi toimii kauttakulkuvaltiona Venäjän ulkomaankaupalle. Venäjän transitoliikenteen määrä Itämerellä oli vuonna 2012 noin 67 miljoonaa tonnia. Transitoliikenteen satamista merkittävimpiä ovat Tallinnan, Riikan, Ventspilsin ja Klaipedan satamat. Suomen satamien osuus vuonna 2012 oli noin 7 miljoonaa tonnia. (Lapp ja Iikkanen 2014, 61)

Venäjän pyrkimyksenä on oman satamakapasiteettinsa merkittävä kasvattaminen, tavoitteenaan vuoteen 2030 mennessä luopua ulkomaisten satamien käytöstä transitoliikenteessä kokonaan (Lapp ja Iikkanen 2014, 62). Itämeren alueen lisäksi kapasiteettia on tarkoituksena kasvattaa pohjoisissa satamissa, Kaukoidässä, Mustalla merellä sekä Asovanmerellä. Satamakapasiteetin lisääntyminen johtaa myös muun logistisen infrastruktuurin kehittymiseen, joka edelleen saattaa avata uusia vaihtoehtoja kuljetusten hoitamiseen. Tämä kuitenkin edellyttää laajamittaista väylästruktuurin modernisointia ja kehittämistä, mikä on prosessina hidas ja vahvasti riippuvainen talouden kehitymisestä. (Lapp ja Iikkanen 2014, 63)

Länteen suuntautuvan transiton kehittymisen ennusteissa on arvioitu transitoliikenteen loppuvan vuoteen 2025 mennessä, lukuun ottamatta Kostamuksesta lähtevää rautapellettitransitoa, joka kulkee Kokkolan sataman kautta. Kokkolan sataman arvioidaan säilyvän kilpailukykyisenä kuljettaessa rautapellettiä Eurooppaan. Kaukoitään suuntautuvien kuljetuksien osalta Venäjän omien satamien käytön oletetaan olevan kustannustehokkaampaa. Kuvassa 20 on esitetty ennuste vuosille 2014-2040. Merkillepantavaa ennusteessa on, että noin 75% (3 miljoonaa tonnia) ennusteen mukaisesta määrästä on yksinomaan Kokkolan kautta kulkevaa rautapellettitransitoa. (Lapp ja Iikkanen 2014, 65)



**Kuva 20** Länsitransiton toteutumat ja ennuste (Lapp ja Iikkanen 2014, 65)

Transitoliikenteen kehittymiseen Suomessa vaikuttaa Venäjän talouskasvu, teollisuuden ja satamien kehittyminen sekä Suomen kilpailukykyyn kauttakulkureittinä. Venäjän omien satamien kehittymisen arvioidaan vähentävän länteen suuntautuvan kuivan irtotavaran ja muun yksiköidyn tavaran transitoa. Itään suuntautuvan transiton on vielä vuonna 2014 arvioitu olevan kasvussa, mutta sen kasvua on todennäköisesti hidastanut myöhemmät Venäjälle asetetut sanktiot. Venäjän poliittiseen ja taloudelliseen kehittymiseen liittyvillä epävarmuustekijöillä on merkittävä vaikutus transitoliikenteen kehittymiseen. On myös syytä huomioida, että yksittäisen kuljetussopimuksen merkitys kokonaismääriin saattaa olla huomattava, mistä Kokkolan sataman rautapellettiliikenne toimii käytännön esimerkkinä.

**Taulukko 6** Transitoliikenteen ennusteet vuonna 2040 sekä muutos vuoteen 2013 verrattuna. (Lapp ja Iikkanen 2014, 66)

	Toteutunut volyymi 2013 [milj. t]	Ennustettu volyymi 2040 [milj. t]	Erotus [milj. t]
Transito länteen			
Irtotavara	5,2	4,0	-1,2
Suuryksiköt	0,1	0,1	0,0
Muu yksiköity tavara	0,5	0,0	-0,5
<b>Yhteensä</b>	<b>5,9</b>	<b>4,1</b>	<b>-1,7</b>
Transito itään			
Irtotavara	0,1	0,7	0,5
Suuryksiköt	1,1	1,5	0,4
Muu yksiköity tavara 0,4 0,0 -0,4	0,4	0,0	-0,4
<b>Yhteensä</b>	<b>1,7</b>	<b>2,2</b>	<b>0,5</b>
<b>Molemmat suunnat yhteensä</b>	<b>7,5</b>	<b>6,3</b>	<b>-1,2</b>

Vuonna 2018 transiton kokonaismäärä Suomen satamien kautta oli 9 miljoonaa tonnia (Traficom 2019). Vuoteen 2017 verrattuna transiton määrä kasvoi 24,1 prosenttia (910 000 tonnia). Kasvua HaminaKotkan satamassa oli 438 000 tonnia ja Kokkolan satamassa 193 000 tonnia. Kolmannen merkittävän transitosataman Porin kautta kulki 2018 260 000 tonnia. (Osto&Logistiikka 2018)

Venäjänsuursatamien kehityksen merkitys transitoliikenteelle on mittava. Esimerkiksi Suomenlahdella sijaitsevan Ust-Lugan sataman kapasiteetti on moninkertainen Suomen satamiin verrattuna, esimerkiksi Helsingin Vuosaaren satamaan verrattuna noin kymmenkertainen. (Wahlström et al. 2013, 16)

Suomelle kilpailuetua Venäjän satamiin verrattuna on tuonut satamien laadukas ja luotettava toiminta, varastoinnin turvallisuus sekä virallisten organisaatioiden, kuten tullin, transitoliikennettä tukeva toiminta. (Sundberg et al. 52)

Logistiikan näkökulmasta Venäjällä on merkittävä kehitystarve. Maailmanpankin tekemässä eri maiden logistista toimivuutta mittaavassa Logistic Performance Index LPI 2018:ssa Venäjä oli sijalla 85 yhteensä 167:stä tarkastellusta maasta (Arvis et al. 2018, 41).

Kun pohjoiset merireitit aikanaan vapautuvat jäistä, globaalit logistiikkavirrat tulevat muuttumaan merkittävästi ja niihin liittyvät kuljetuskäytävähankkeet tulevat avaamaan uusia mahdollisuuksia Suomen kauttakulkuliikenteelle. Meneillään olevat ja tulevat hankkeet keskittyvät pääosin Arktisille alueille, jotka jäätilanteen mahdollistaessa muodostavat nykyistä taloudellisempia kuljetusyhteyksiä Euroopan ja Aasian välille.

Rail Baltica -hanke pyrkii modernisoimaan nykyisen 1520 mm leveän raideverkoston ja rakentamaan uuden 1435 mm leveän suurnopeusrautatieyhteyden Viron Tallinnasta Puolaan Varsovaan. Yhdistämällä rautatiekuljetukset muiden kuljetusmuotojen kanssa, Rail Baltica -hanke pyrkii yhdistämään Itämeren alueen merkittävät kasvukeskukset, kuten Helsingin, Pietarin, Tallinnan, Riikan, Kaunaksen, Varsovan ja Berliinin (Rail Baltica 2018, 222).

Toinen merkittävä tulevaisuuden hanke, Koillisväylä, pyrkii merkittävästi lyhentämään kuljetusmatka Aasian ja Euroopan välillä. Koillisväylä voisi toimia transitoväylänä, jonka kautta kulkisi konttiliikennettä Suomen kautta Eurooppaan. Toistaiseksi hankkeen kokonaiskustannukset ovat olleet liian suuria, mutta tilanteeseen saattaa tulla muutoksia esimerkiksi ympäristönsuojeluun liittyvän kiristyvän lainsäädännön johdosta. (Utriainen 2013, 31)

Koillisväylän tai Jäämeren käytävän merkittävin maayhteys kulkee Euroopan TEN-T verkkoon kuuluva nelostie, jota pitkin muodostuu nopein yhteys Pohjois-Norjaan ja Luoteis-Venäjälle. TEN-T-liikenneverkko on EU:n määrittämä yhdeksän strategisesti merkittävän ydinverkkokäytävän kokonaisuus (Liikennevirasto 2018, 6). Jäämeren lähin syväsatama sijaitsee Kirkkoniemessä. Junayhteyden rakentamisen kannattavuutta on selvitetty osana Rail Baltica- hanketta sekä Helsingin ja Tallinnan yhdistävän tunnelin yhteydessä, mutta toistaiseksi sitä ei ole voitu osoittaa kannattavaksi (Liikennevirasto 2018, 22).

Arctic Corridor -hanke pyrkii ohjaamaan tavaraliikennettä optimaalisesti. Kuljetusliikennöinnin tarve tulee lisääntymään arktisen Euroopan mittavien kaasu-, öljy- ja kaivoshankkeiden johdosta (Arctic Corridor 2020). Koillisväylä pystyisi toteutuessaan lyhentämään Euroopan ja Aasian välistä merimatka merkittävästi, välillä Shanghai-Rotterdam noin 26 % ja välillä Yokohama-Rotterdam jopa 37 %. Vuonna 2017 Koillisväylällä kuljetettiin lähinnä Venäjän vienti- tai sisäisiä kuljetuksia yhteensä noin 10 miljoonaa tonnia. (Liikennevirasto 2018, 16-17)

### **6.3 Sisäinen analysointi**

#### **6.3.1 Yrityksen syntyhistoriaa**

Konttoristi Otto Waldemar Rodén (1860-1908) alkoi 7. huhtikuuta 1884 toimia yksityisenä elinkeinonharjoittajana Kokkolassa. Alkuvaiheen toiminta höyrylaiva-agenttina ja huolitsijana kasvoi perustajansa kuolinvuoteen 1908 mennessä kaupungin johtavaksi laivameklari- ja huolintayhtiöksi. Toimintaa jatkoi Otto Waldemar Rodénin poika Astley Waldemar Rodén, joka myöhemmin laajensi omistuspohjaa ja luovutti liiketoiminnan 1920 uudelle osakeyhtiölle, jonka nimeksi tuli Ab Otto Rodén Oy.

Astley Waldemar Rodén oli mukana perustamassa myös useita muita yrityksiä, joista 1929 perustettu ahtaus- ja huolintayhtiö Ab Yxpila Stevedoring Co Ltd (YSC) muodosti Ab Otto Rodén Oy:n kanssa myöhemmin konsernin, jolla oli yhteinen omistaja ja johto.

Mauri Kaukovalta Rauanheimo (1902-1938) perusti M. Rauanheimon Petsamossa. Hänen kuotuaan yritys myytiin Ragnar Nordströmille, jonka perheen omistuksessa yritys säilyi aina vuoteen 1983 saakka. Suomen menetettyä Petsamon Neuvostoliitolle, M. Rauanheimo Oy:n toiminta siirtyi vuonna 1945 Kokkolaan. Vuonna 1954 Ab Otto Rodén Oy:n sekä Ab Yxpila Stevedoring Co Ltd:n osakkeet myytiin M. Rauanheimo Oy:lle.

Nordström-konserni oli 1950-luvun puolivälissä merkittävä ahtaus- ja huolintatoimintaa harjoittava yritysryhmä, jolla oli toimintaa Kokkolan lisäksi kotikaupungissaan Loviisassa sekä

Hangossa. Toiminnan pääpainopiste 1950-luvulla oli pyöreän puutavaran viennissä sekä fosfaatin ja kalisulolan tuontitoiminnassa Kemira Oy:n tarpeisiin. Seuraavien vuosikymmenien aikana toimintaa kehittivät merkittävästi Kemiran tehtaiden kasvavat tuontitarpeet, mutta yhteen merkittävään asiakkaaseen perustuva toiminta oli haavoittuvaista. Kemiran alettua hoitaa oma tuontirahtinsa 1980-luvun vaihteessa pakotti M. Rauanheimo Oy:n etsimään korvaavia toimintavaihtoehtoja muun muassa sellupuun merikuljetuksesta ja rahtilinjaliikenteen kehittämistä, joista jälkimmäinen osoittautui hyväksi valinnaksi. Rahtimarkkinoiden yleisistä vaikeuksista huolimatta linjaliikenteellä onnistuttiin helpottamaan sahatavaran vientiä sekä tasaamaan työllisyyttä satamassa.

Vuonna 1983 Nordström-konserni teki päätöksen keskittää toimintansa kotikaupunkiinsa Loviisaan, minkä seurauksena M. Rauanheimo Oy myytiin Oy Auto-Haro Ab:lle. Autokauppaa olivat 1970-luvulla vaikeuttaneet erilaiset valuutta- ja verotusongelmat ja Oy Auto-Haro Ab:n omistajat uskoivat huolinta- ja ahtaustoiminnan kannattavuuteen ja mahdollisuuteen saada siitä autokaupalle tasapainottavaa liiketoimintaa. Yritysryhmän liikevaihto oli 19 miljoonaa markkaa ja siinä työskenteli 115 vakinaista työntekijää. Oy Auto-Haro Ab omistuksessa Oy M. Rauanheimo Ab:n oli vuoteen 1988, jolloin se myytiin edelleen Botnia Shippingille.

Oy Auto-Haro Ab:n omistuksen aikainen yhteistyö Pietarsaarelaisen Botnia Shippingin kanssa johti yrityskauppaan. Linjaliikenteen kehittyminen jatkui positiivisena. Vuonna 2001 nykyinen omistaja, KWH-konserniin kuuluva Oy Backman-Trummer Ab hankki omistukseensa Botnia Shipping -ryhmän, johon kuuluivat Rauanheimo Kokkolassa, Botnia Shipping Pietarsaarella sekä Kristinestads Stevedoring Kristiinankaupungissa. Myöhemmin Pietarsaaren Botnia Shipping myytiin edelleen UPM:lle. Vuonna 2002 Oy M. Rauanheimo Ab:n toimitusjohtajaksi nimitettiin Joakim Laxåback, joka toimii tehtävässä edelleen. Laxåbackin aloitettua yrityksen johdossa, Venäjälle suunnattu markkinointi lisääntyi ja syveni merkittävästi ja yritykseen muodostui erityinen kauttakulkuosasto. Tässä työssä keskitytään erityisesti vuoden 2002 jälkeiseen kasvuun ja sen mahdollistaneiden tekijöiden analysointiin.

### 6.3.2 Kasvun vuodet 2002-2019

Oy M. Rauanheimon kasvu vuosina 2002-2019 on ollut määrätietoista ja voimakasta. Se on perustunut merkittävään toiminnan laajentumiseen, minkä on mahdollistanut määrätietoinen logistiikkaratkaisujen kehittäminen sekä verkostoituminen laajojen kokonaispalveluiden mahdollistamiseksi. Kuvassa 21 esitetään aikavälin merkittäviä tapahtumia.

2002	Joakim Laxåback aloittaa toimitusjohtajana
2003	Kauttakulkuosasto muodostetaan Panostusta Venäjälle ja venäläisiin asiakkaisiin lisätään
2004	Kostamuksen tehtaiden ensimmäiset rautapellettisopimukset Yhteistyö RWD Services -yrityksen kanssa alkaa Nordkalkin kalkkikiven käsittely ja kuljettaminen alkaa
2005	Kokkolan sataman joka sään terminaali vihittään käyttöön
2006	Kolmivuotinen sopimus Kostamuksen rautapellettien käsittelystä Kaliumkloridi ja Yaran kuljetussopimukset Kiinaan Tetra Chemicalsin kanssa Talvivaaran tuonti- ja vientisopimus
2007	Konttiliikenne käynnistyy ja vauhdittaa Talvivaaran liikennettä RUSAL alumiinirikasteen purku ja kuljetus venäjälle alkaa Yhteistyö Tetra Chemicalsin kanssa Kokkolassa alkaa
2008	Olenogorskin rautamalmin käsittely aloitetaan Siilinjärven rautadioksidin kuljetukset Kiinaan aloitetaan Säännöllinen merilinja aloittaa toimintansa välillä Kokkola-Antwerpen
2009	Kokkolan Lastaus Oy konserniin, nimeksi perinteikäs Oy Adolf Lahti Yxpila Ab Kokkolan sataman kauttakululiikenne kasvaa 2,6 miljoonaan tonniin
2010	
2011	
2012	Toiminta Kotkan-Haminan satamassa alkaa
2013	Yaran lannoitekuljetukset Siilinjärveltä aloitetaan Leasingsopimus kuudestasadasta venäläisestä pellettivaunusta
2014	Rauanheimo ja VR Transpoint ryhtyvät strategiseen yhteistyöhön sekä kotimaan että Venäjään liittyvän liiketoiminnan myynnissä ja tuotannossa
2015	Yhteistyö Terrafamen kanssa laajenee lisäarvopalveluihin Sotkamon kaivoksella
2016	Yhteistyö venäläisen Severstalin kanssa laajenee rautatiekuljetuksiin venäjän rautateillä kaivokselta Suomen rajalle
2017	Metsä Groupin Äänekosken tehtaan logistiikkaratkaisujen toimittaminen alkaa Toiminta Haminassa laajenee nelivuotisenn kestävästä Sarens -projektin myötä
2018	Stevecon bulk-liiketoiminnan ja bulk-terminaalit ostetaan. Toiminta Porissa alkaa ja laajenee myös Ouluun. Moskovan toimisto avataan
2019	Bulk-terminaalien rakentaminen Tahkoluotoon käynnistyy. Koverhar käynnistyy

**Kuva 21** Oy M. Rauanheimo Ab:n kehitysvaiheita vuosina 2002-2019

Vuonna 2004 Oy M. Rauanheimo Ab allekirjoitti ensimmäiset sopimuksensa Kostamuksen tehtaiden rautapellettien kuljettamisesta ja käsittelystä yhteistyössä venäläisen RWD Services

-yrityksen kanssa. Yhteistyöllä pystyttiin varmistamaan koko kuljettamisen ja käsittelyn logistiikkaketju aina lastaukseen saakka. Seuraavan vuoden aikana toimintaa kasvatti Yara Suomi Oy:n rautaoksidin käsittely ja kuljettaminen Tanskaan. Vuonna 2006 Oy M. Rauanheimo Ab sai useita monivuotisia sopimuksia. Rautapellettitransitoa kasvatti yhteistyössä VR Cargon (nykyään VR Transpoint) kanssa allekirjoitettu kolmivuotinen sopimus koskien kaivos- ja metallurgiyhtiö Severstalin kanssa Kostamuksen tehtaiden rautapellettien kuljetusta ja käsittelyä. Muut merkittävät pitkäaikaisen sopimukset olivat Tetra Chemicals Oy:n kanssa solmittu kaliumkloridin ja Yara Suomi Oy:n kanssa solmittu rautaoksidin käsittely ja kuljetus Kiinaan. Myös Talvivaaran kanssa allekirjoitettiin vientiä ja tuontia koskeva sopimus.

Vuoden 2007 aikana käynnistyi konttiliikenne, josta kehittyi tulevana vuosina keskeinen osa Oy M. Rauanheimo Ab:n toimintaa. Alumiinirikasteen purkua ja Venäjälle kuljettamista koskeva sopimus allekirjoitettiin maailman suurimpiin alumiinin tuottajiin lukeutuvan venäläisen RUSAL-yhtiön kanssa. Seuraavana vuonna alkoivat Venäjän Olenegorskin rautamalmin transitokuljetukset.

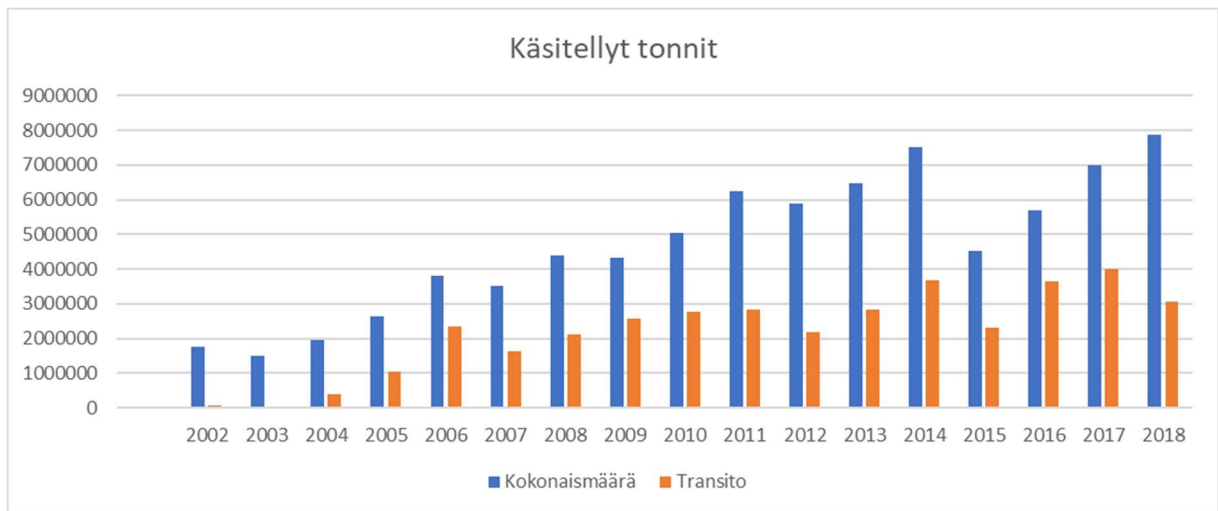
Oy M. Rauanheimo laajensi toimintaansa Haminan satamaan vuonna 2012 ja aloitti Yara Suomi Oy:n lannoitekuljetukset vuonna 2013. Samana vuonna asema transitomarkkinoilla vahvistui entisestään yrityksen solmittua leasingisopimus kuudestasadasta pellettikuljetuksiin tarkoitettua venäläisestä junanvaunusta. Severstalin sopimusta jatkettiin ja volyymejä kasvatettiin.

M. Rauanheimo solmi 2017 sopimuksen Metsä Groupin Äänekosken tehtaan kokonaisvaltaisten logistiikkaratkaisujen toimittamisesta yhteistyössä VR Transpointin kanssa. Oy M. Rauanheimo Ab hoitaa selluvaunujen lastaamisen Äänekoskella sekä varastoinnin ja uudelleenlastaamisen Helsingin Vuosaaren satamassa (Helsingin Satama 2019). Kotkassa Oy M. Rauanheimon toiminta laajeni vuonna 2018 sen ostettua Steveco Oy:n bulk-liiketoiminnan ja bulk-terminaalit Kotkan Mussalossa. (Kymen Sanomat 2018)

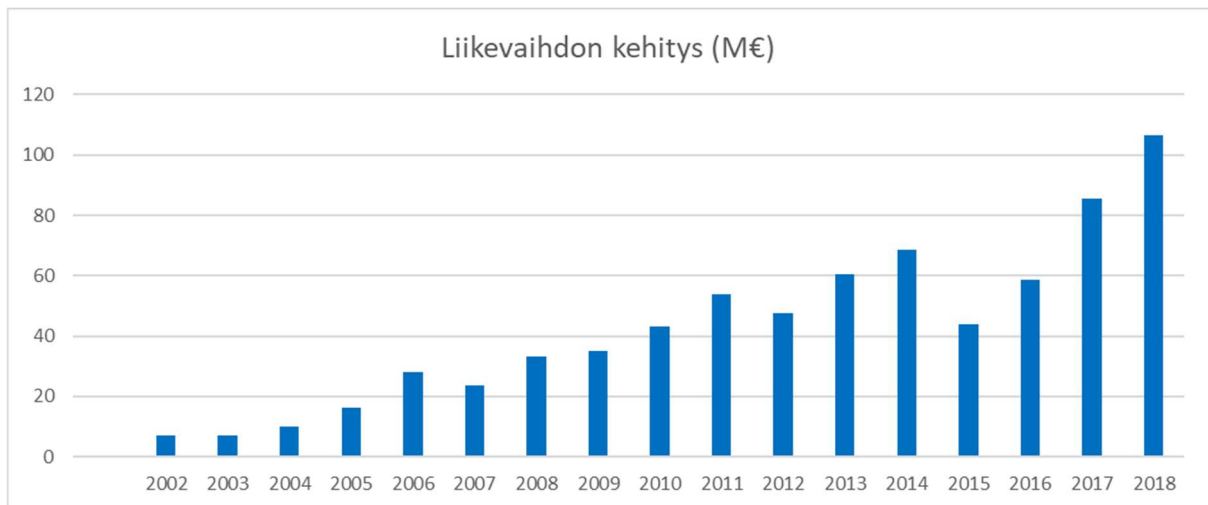
Porin Tahkoluotoon Oy M. Rauanheimo laajensi toimintaansa vuoden 2018 alkupuolella. Sen kautta kulkee merkittävä määrä venäläisen kivihiilen transitosta. Saman vuoden syksynä yritys

investoi hiiliterminaalitoiminnan merkittävään kasvattamiseen Tahkoluodossa ostamalla Viron Muugasta täydellisen automatisoidun hiiliterminaalilaitteiston. Laitteistoa asennetaan parhaillaan Tahkoluotoon ja terminaalin toiminnan odotetaan käynnistyvän kesällä 2020. (Rauanheimo 2019)

Vuonna 2019 Oy M. Rauanheimo Ab solmi Hangon Sataman kanssa aiesopimuksen Koverharin sataman kehittämiseksi bulkkituotesatamaksi. Tavoitteena on yhteistyössä tehdä satamasta kilpailukykyinen rahtisatama sekä transito- että kotimaanliikenteen tarpeisiin. (Osto&Logistiikka 2019). Vuoden 2019 lokakuussa tehtiin ensimmäiset venäläisen antrasiitin transitokuljetukset Koverharin kautta. Asiakkaana ja sopimuskumppanina on venäläinen Siperian Antracite. Oy M. Rauanheimo Ab:n kilpailuetuna sopimuksen saamisessa oli kyky toimittaa asiakkaalle toimiva logistinen kokonaisratkaisu, jonka osaltaan mahdollisti yhteistyö Hangon Sataman ja VR Transpointin kanssa (VR Transpoint 2019). Tavoitteena on saavuttaa 1,5 miljoonaa käsiteltyä tonnia ensimmäisen 12 kuukauden aikana (KWH Group 2019).



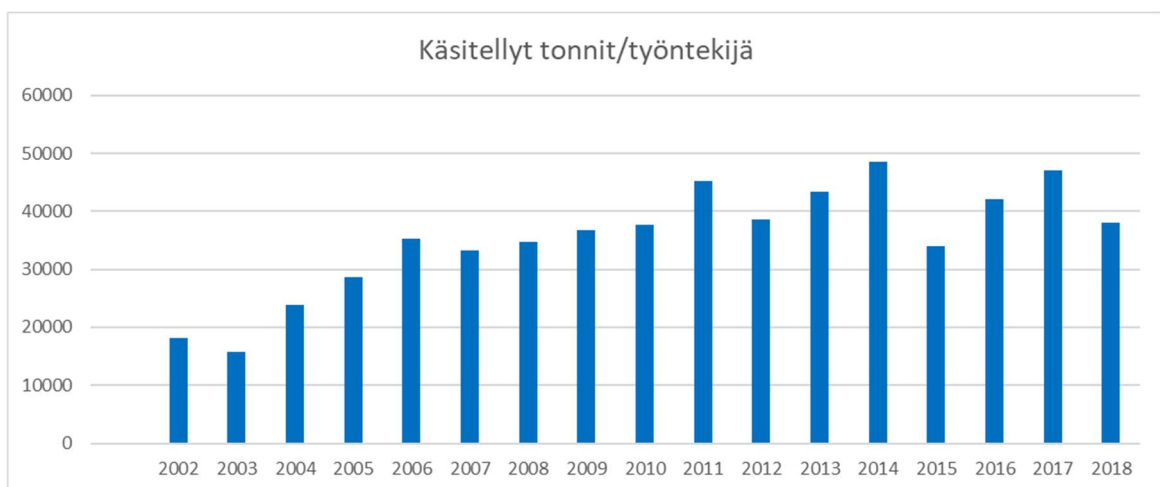
**Kuva 22** Oy M. Rauanheimo Ab:n käsittelemien tonniin sekä transiton kehittymien vuosina 2002-2018 (Granholm 2015, 176; Laxåback 2020)



**Kuva 23** Oy M. Rauanheimo Ab:n liikevaihdon kehittyminen 2002-2018 (Granholm 2015, Taloussanomat 2020)

### 6.3.3 Toiminnan kehittäminen

Oy M. Rauanheimo Ab kehittää jatkuvasti työskentelytapojaan voidakseen tarjota asiakkailleen entistä laadukkaampia ja kustannustehokkaampia palveluita. Kuvassa 24 on esitetty käsiteltyjen tonniin kehittyminen työntekijä kohti. Se tarjoaa asiakkailleen myös erilaisia lisäarvopalveluita, kuten tehdaspalveluita, konttien kiinnitys- ja lastauspalveluita, kuormien pakkaus- ja purkupalveluita, kansainvälisen kaupan ja logistiikan konsultointia sekä kuormanäytteiden ottoa.



**Kuva 24** Oy M. Rauanheimo Ab:n tuottavuuden kehittyminen 2002-2014 (Granholm 2015, 177; Laxåback 2020)

#### 6.3.4 Resurssianalyysi

Yritystä analysoidaan sisäisesti teoriaosuudessa esiteltyä Äijön (2008) analysointimallia sekä VRIO-viitekehystä mukaillen. Tarkastelua joudutaan sen laajuudesta sekä osin liikesalaisuuden piiriin kuuluvien yksityiskohtien suojaamiseksi rajoittamaan, mutta sen pohjalta voidaan tunnistaa keskeisiä vahvuuksia sekä resursseja. Yksityiskohtaisempien analyysien suorittaminen lopullisen strategiatyön pohjaksi on suositeltavaa.

#### **Yritys kokonaisuutena**

Yrityksen omistava KWH-Yhtymä on pitkäikäinen ja vakavarainen perheyritys. Sen omavaraisuusaste on vuosina 2014-2018 ollut yli 80%, vuonna 2018 tasolla 83%. Yhtymän kokonaisinvestointien vuosittainen kasvu on ollut noin 15%. KWH Logistics – liiketoimintaryhmän, johon Oy M. Rauanheimo Ab kuuluu, keskimääräinen vuosittainen kasvu on ollut noin 10 prosenttia.

KWH-Logistics on jo useamman vuoden kuulunut alansa suurimpiin toimijoihin, mutta yritysstruktuurista johtuen liiketoimintaryhmän yritykset on koettu erillisiksi toimijoiksi. Vuonna 2019 aloitettiin määrätietoinen brändityö yrityksen koon ja palvelutarjonnan selkeyttämiseksi. KWH on brändinä tunnettu ja luotettavaksi koettu, joten on luonteva ratkaisu rakentaa imagoa ja brändiä sen pohjalta.

Osana KWH-Logistics -liiketoimintaryhmää Oy M. Rauanheimo Ab pyrkii ryhmän mission mukaisesti tuottamaan asiakkailleen optimoituja logistiikkaratkaisuja. Ryhmän visiona on olla johtava ja luotetuin innovaatioihin, kestävään kehitykseen ja turvallisuuteen panostava logistiikkapartneri.

Oy M. Rauanheimo Ab toimii vahvasti verkostoituneena sekä sisäisesti että ulkoisesti ja pystyy verkostonsa turvin tarjoamaan kokonaispalvelua lukuisiin logistisiin tarpeisiin. Se toimii operaattorina seitsemässä satamassa. Organisaatioltaan se on hiottu tehokkaaksi, mistä



Transitotoiminnan kasvaessa se on lisännyt systemaattisesti myös paikallisosaamistaan, perustanut edustuston Moskovaan ja palkannut Venäjän markkinaympäristöä syvällisesti tuntevia avainhenkilöitä.

### **Tuotanto, hankinta ja logistiikka**

Oy M. Rauanheimo Ab:n resursseja arvioitaessa tuotantoon liittyvä hankinta tarkoittaa kaluston sekä operointiin liittyvien tarvikkeiden hankintaa ja logistiikka käytännön toiminnan tehokkuuden mahdollistavia tekijöitä. Logistiikkayritys voi toimia kalustonsa asettamien rajoitteiden puitteissa, jolloin toimintojen mukautettavuus eri materiaaleille sekä tuotteille on rajallinen, tai se voi pyrkiä mukauttamaan toimintaansa hanke- tai sopimuskohtaisesti. Eri materiaalit edellyttävät erilaista kuljetus- ja käsittelykalustoa. Voidakseen tarjota kokonaisvaltaisia logistiikkapalveluita, Oy M. Rauanheimo Ab pyrkii räätälöimään hankkeet asiakkaiden tarpeiden mukaisesti, josta esimerkkinä voidaan mainita hiilen purkamiseen ja lastaamiseen erikoistunut kalusto Porin Tahkoluodossa, erikoiskalusto antrasiitin käsittelyyn Hangon Koverharissa ja lannoitteille räätälöity kuormanpurku ja siirtokalusto Kotkan Mussalossa.

Tuotannon rahoitus perustuu positiiviseen kassavirtaan ei vaadi mittavia rahoitusjärjestelyjä. Tuotannon vaatimat investoinnit voidaan toteuttaa taloudellisesti vahvan omistajan tuella ilman ulkopuolista riskirahoitusta. Taloushallinto on keskitetty ja palvelee kaikkia liiketoimintaryhmän yrityksiä.

### **Innovaatiot ja teknologia**

Kuormankäsittelyyn pyritään jatkuvasti kehittämään tehokkaampia ja luotettavampia ratkaisuja, minkä lisäksi kalustoa pyritään modernisoimaan ja automatisoimaan mahdollisuuksien mukaan. Digitalisaation myötä ohjaus- ja seurantajärjestelmien kehittäminen sekä paikkatiedon kytkeminen toimintoihin ovat keskeisiä kehitysalueita. Logistiikkatoiminnoista on mahdollista kerätä merkittävästi nykyistä enemmän dataa hyödynnettäväksi tuotannon optimoinnissa. Yritys kehittää myös jatkuvasti erilaisia lisäarvopalveluja, kuten tehdaspalveluita, kansainvälisen kaupan ja logistiikan

konsultointipalveluita sekä kuormanäytteiden ottoa. Innovaatiotoiminta on yksi KWH Logistics -liiketoimintaryhmän keskeisistä arvoista.

### **Markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu**

Oy M. Rauanheimo Ab:n markkinointi- ja myyntiorganisaatio on jaettu alueellisesti etelä-, länsi- ja pohjoisalueeseen, minkä lisäksi transitopalvelut muodostavat oman, lähinnä Venäjälle suuntautuvan myyntialueensa. Asiakaspalvelu noudattaa vastaavia aluejakoja, tarkentuen spesifisten toiminnallisten yksiköiden perusteella. Markkinointi- ja myyntihenkilöstö on kokenutta sekä ammattitaitoista ja tuntee erittäin hyvin asiakaskuntansa tarpeet ja rajoitteet. Asiakassuhteet ovat tyypillisesti pitkiä ja määräaikaisiin sopimuksiin perustuvia. Palveluntuottajan vaihtamisen kustannukset eivät kuitenkaan välttämättä ole merkittävän suuria.

### **Rahoitus ja taloushallinto**

Yrityksen liikevaihto vuonna 2018 oli 106,6 MEUR, liikevoittoprosentin ollessa noin 495 TEUR (kauppalehti). Liikevaihto kasvoi 24,7 % vuodesta 2017. Liikevaihdon kasvu on ollut voimakasta useiden vuosien ajan, kuten kuvasta 22 nähdään.

Vakavaraisen omistajan ansiosta Oy M. Rauanheimo Ab:n rahoituspohja on erittäin vahva. Vahva rahoituspohja mahdollistaa niin toiminnalliset investoinnit kuin mahdolliset yritysostot. Kuten edellä on todettu, KWH-konsernin omavaraisuusaste on erittäin korkea, mitä voidaan ehdottomasti pitää yrityksen merkittävänä resurssina. KWH-konsernin vuosittaiset investoinnit vuonna 2018 olivat 58 MEUR, joka vastasi 11,5 %:a konsernin 502 MEUR liikevaihdosta ja ovat viime vuonna olleet voimakkaassa kasvussa. Vuonna 2019 KWH-Logistics liiketoimintaryhmän investoinnit olivat luokkaa 97 MEUR, mikä vastasi yli 51 %:a ryhmän 187 MEUR liikevaihdosta. Konsernin lukuja vuodelta 2019 ei tätä työtä tehdessä ollut käytettävissä.

## **Henkilöstö ja henkilöstöhallinta.**

Henkilöstöä Oy M. Rauanheimolla oli vuonna 2018 170 henkeä. Oma henkilöstö yhdessä sisaryritysten kanssa luo viime kädessä yrityksen toiminnan selkärangan. Yrityksen ja liiketoimintaryhmän viime vuosien kehittyminen on kehittänyt myös niiden henkilöstön osaamista yksilölliseen ja erikoistuneeseen suuntaan ja muodostaa osaltaan ainutlaatuisen osaamiskertymän. Henkilöstön sitoutuminen ja tiimityö ovat liiketoimintaryhmän keskeisiä arvoja.

Henkilöstön kielitaito on kansainväliseltä toimijalta vaadittavalla tasolla, mikä voidaan katsoa perusedellytykseksi logistiikan alalla. Toiminnan mahdollisesti laajentuessa uusille kielialueille, joissa yleisillä kansainvälisillä kielillä ei ole totuttu toimimaan, avaintehtävissä toimivan henkilöstön kielitaitoon täytyy panostaa.

Edellä tarkastellut resurssit on koottu taulukkoon 7, jossa niitä on arvioitu Barney & Hesterlyn (2008) esittelemän VRIO-mallin mukaisesti. Sarakkeissa esitetään arvio resursseista merkiten niitä seuraavasti: Arvokkuus (V), harvinaisuus (R), vaikea kopioitavuus (I) ja resurssin hyödyntäminen koko organisaation näkökulmasta (O). Taulukon pohjalta voidaan todeta kansainvälistymisen kannalta kriittisiä tekijä ja tunnistaa niiden vahvistamis- ja kehittämistarpeita valitun markkina-alueen ja segmentin näkökulmasta. Kuten edellä on todettu, tarkennetun analyysin suorittaminen on suositeltavaa sen jälkeen, kun kansainvälistymisen toimintasuunnitelma on tehty.

Taulukko 7 Resurssien analysointi

	V	R	I	O
<b>1. Yrityksen yleiset resurssit ja osaaminen</b>				
- Omistajat ja sidosryhmät	X	X	X	X
- imago, brändi ja referenssit	X	X	X	X
- sijainti				
- organisaatio	X	X		
- yrityskulttuuri	X	X	X	X
- infrastruktuuri ja informaatiojärjestelmät				
- tiedon hallinta	X	X		X
<b>2. Liikkeenjohdolliset resurssit ja osaaminen</b>				
- johtajaresurssit	X	X		X
- johtamistaidot (visiointikyky, strateginen osaaminen, inspiointikyky)	X	X	X	X
- kokemus ja suhteet erityisesti kansainvälisestä toiminnasta	X	X		X
<b>3. Tuotannolliset resurssit ja osaaminen</b>				
- sijainti				
- tilat	X			
- tuotteet, teknologiat ja patentit	X	X		X
- koneet, laitteet ja kalusto	X	X		X
- raaka-aineiden ja energian saanti				
- tuotantoprosessit, organisointi, tuottavuus ja tehokkuus	X	X	X	X
- laadun hallinta	X			
<b>4. Hankintaan ja logistiikkaan liittyvät resurssit ja osaaminen</b>				
- logistiikka	X			
- hankinta ja ostot	X	X		X
- toimittajasuhteet ja -hallinta	X	X	X	X
<b>5. Innovaatioihin ja teknologiaan liittyvät resurssit ja osaaminen</b>				
- tutkimus- ja kehitystoiminta	X			
- innovatiivisuus	X	X		X
<b>6. Markkinointiin, myyntiin ja asiakaspalveluun liittyvät resurssit ja osaaminen</b>				
- markkinointi-, myynti- ja asiakaspalveluresurssit	X			
- kokemus ja osaaminen	X	X		X
- asiakastuntemus				
- asiakaspalvelu, asiakassuhteet ja asiakastyytyväisyys				
- imago, brändi ja viestintä	X	X	X	X
- jakelu				
- hinnoittelu				
<b>7. Rahoitukseen ja taloushallintaan liittyvät resurssit ja osaaminen</b>				
- liikevaihto ja liikevoitto				
- pääomat, pääomarakenne, saanti ja vakuudet	X	X	X	X
- käteisvarat, maksuvalmius ja kassavirta				
- vakavaraisuus, omavaraisuusaste ja tuottoaste	X	X	X	X
<b>8. Henkilöstöön ja henkilöstöhallintaan liittyvät resurssit ja osaaminen</b>				
- henkilöstöresurssien määrä ja laatu	X	X		X
- ammattitaito, koulutus, kielitaito ja kansainvälinen kokemus	X	X		
- sitoutuneisuus, luovuus ja motivaatiotaso	X	X		

Valtaosa resursseista voidaan nähdä mahdollisen kilpailuedun lähteinä, mutta on huomattava, että yksittäisen resurssin arvokkuus ei kuitenkaan yksin riitä kilpailuedun saavuttamiseen. Vastaavasti resurssin arvokkuus tietyssä markkinassa ei välttämättä ei kykene tuottamaan vastaavaa kilpailuetua muilla markkinoilla, minkä johdosta resurssin arvokkuus tulee aina arvioida kyseisen markkinan erityispiirteet huomioiden. Mikäli resurssin voidaan katsoa olevan

sekä arvokas että harvinainen, mutta harvinaisuudestaan huolimatta helposti tai kohtuullisin kustannuksin kopioitavissa, se voi parhaimmillaankin tuottaa vain tilapäistä kilpailuetua. Mitä harvinaisempi resurssi on kyseessä, sitä paremmin yritys pystyy erottautumaan muista yrityksistä samoilla markkinoilla. Resurssi, jolla ei ole arvoa, saattaa olla haittatekijä kilpailukyvyille. Mitä vaikeammin arvokas ja harvinainen resurssi on kopioitavissa tai mitä suuremmat ovat sen kopioinnin kustannukset, sitä pysyvämpää on kilpailuetu. Kestävää kilpailuetu on, mikäli yrityksen toimintatavat ja -prosessit tukevat näiden resurssien hyödyntämistä.

#### **6.4 Analysoinnin tulokset**

Oy M. Rauanheimon resurssit, joiden voidaan katsoa olevan sekä arvokkaita että harvinaisia, ovat yrityksen omistukseen ja rahoitukseen, johtamiseen, tuotantoon ja henkilöstöön liittyviä. Taloudelliset resurssit ovat arvokkaita, koska ne mahdollistavat tarpeelliset investoinnit erilaisten mahdollisuuksien avautuessa. Ne myös mahdollistavat erilaisiin uhkiin varautumisen ja vastaamisen. Niiden voidaan katsoa olevan harvinaisia, koska tyypillisesti sekä omistusrakenne että omistajan taloudellinen tilanne ovat yksilöllisiä, eivätkä näin ollen myöskään kopioitavissa olevia.

Kuten omistajuuteen, myös johtamiseen liittyvät resurssit ovat yksilöllisiä ja siten harvinaiseksi katsottavia. Niiden kopioitavuus on vaikeaa, mutta mikään ei varsinaisesti estä kilpailijoita palkkaamasta yhtä päteviä tai vielä pätevämpiä johtajia. Sen sijaan johtamistaidot ja visiointikyky ovat enemmän kollektiiviseen kertyneeseen osaamiseen ja johtoryhmien kokoonpanoon sekä dynamiikkaan liittyviä tekijöitä, jotka eivät ole sellaisenaan siirrettävissä tai kopioitavissa.

Tuotantoon liittyvistä resursseista analyysistä erottuu harvinaisina ja vaikeasti kopioitavina tuotantoprosessit sekä toimittajasuhteet, joiden voidaan ymmärtää olevan lähinnä kokonaisratkaisujen sekä verkostojen hallintaa. Oman ydintoimintansa ympärille rakennetuille vahvoilla yhteistyöverkostoilla Oy M. Rauanheimo Ab pystyy tuottamaan asiakkailleen kokonaisuuksia, joita kilpailijat eivät pysty tarjoamaan. Nykytoiminnassa tällä on saavutettavissa kilpailuetua, erityisesti transitoliikenteessä.

Kuten monella muullakin teollisuuden alalla, työntekijät muodostavat merkittävän kilpailutekijän ja toiminnan tehokkuuden ja laadun perustan. Niiden ei kuitenkaan voida katsoa olevan vaikeasti kopioitavissa olevia eikä näin ollen pysyvän kilpailuedun lähteinä. Toiminnan automatisointi muuttaa toimialan rakennetta ja henkilöresurssien painopistettä jatkuvasti.

Oy M. Rauanheimo Ab:n toimintaa kattaa nykyisellään laajasti toimintoja teollisen tuotannon jälkeisistä materiaalin tai tuotteen hallintaan liittyvistä logistisen arvoketjun osista aina tuotteen asiakkaalle toimittamiseen saakka. Toiminnan kansainvälistyessä keskeinen kysymys on, mitä arvoketjun osia yrityksen tulisi itse omistaa tai pystyä hallinnoimaan ja miten se kyseissä markkinassa ja segmentissä on mahdollista. Yksityiskohtaista arvoketjuanalyysiä ei tehdä tämän työn puitteissa, mutta sen suorittaminen on suositeltavaa, kun kohdealue ja segmentti on valittu.

Edellisten strategiatyön pohjaksi tarkoitettujen analyysien tuloksia tarkastellaan kahdesta näkökulmasta: Mitkä ovat yrityksen kansainvälistymisen kannalta keskeiset strategiset haasteet ja mitkä ovat niiden varteenotettavat strategiset vaihtoehdot. Strategisia haasteita ovat asiakastuntemuksen riittävyys, kilpailijatuntemuksen riittävyys, tuntemattomuus markkinoilla ja erottautumisen mahdollisuudet, toimivan ja hallittavissa olevan verkoston rakentaminen sekä kustannuskilpailukyky.

Asiakas- ja kilpailijatuntemuksen liiallinen pinnallisuus voi johtaa virheellisiin arvioihin toiminnan laajuuden ja kasvun mahdollisuuksista sekä kilpailijoiden reaktioista uuden tulijan ilmaantuessa markkinoille. Aiempi toiminta on saattanut olla asiakkaan itsensä omistamaa ja ylläpitämää, jossa vain rautatiekuljetuksen on hoitanut yhteistyökumppani. Asiakkaalle saattaa olla mahdollista tuottaa lisäarvoa joko logistiikan hallinnoinnin yksinkertaisuutena, mahdollisuutena keskittyä omiin ydintoimintoihin tai lisäkapasiteettina omille toiminnoille, mutta ilman riittävän syvällistä tietoa on vaikea arvioida, pystytäänkö palvelua tuottamaan kilpailukykyisillä kustannuksilla vai suojaavatko kilpailijat toimintaansa esimerkiksi aggressiivisella hinnoittelulla tai esteillä uuden tulijan toiminnalle. Markkinatuntemuksen sekä kulttuurin ja toimintatapojen ymmärryksen lisääminen on erittäin tärkeää.

Tuntemattomuus markkinoilla on uuden tulijan merkittävä haaste, joka saattaa pahimmillaan olla esteenä toiminnan kasvattamiselle suunnitellusti. Ratkaisevaksi saattaa osoittautua yhteistyöverkoston rakentaminen ja sen hallinta, mutta harkittavaksi tulee väistämättä myös toiminnan aloittaminen yritysoston kautta. Tällöin ostettava yritys on vakiintunut ja tunnettu toimija markkinoilla, jolla on olemassa omia verkostoja ja toiminnan kannalta välttämättömiä yhteyksiä viranomaisiin ja sidosryhmiin. Olemassa olevan yrityksen toiminnan kehittämien ja uusien toimintamallien käyttöönotto saattaa olla helpompaa kuin toiminnan aloittaminen perustamalla uusi yritys.

Erottautuminen markkinoilla on elinehto kannattavalle liiketoiminnalle uusilla markkinoilla. Mikäli yrityksellä ei kilpailuetua, joka erottaa sen kilpailijoista, sen pitkän tähtäimen toimintaedellytykset ovat kyseenalaiset. Kilpailuedun lähde vaikuttaa keskeisesti kansainvälistymisstrategiaan. Oy M. Rauanheimo Ab:n vahvuuksina on edellä todettu sen omistusperusta ja omistajan vakavaraisuus, johdon strateginen osaaminen sekä toimintaprosessit. Näistä ensimmäiset mahdollistavat laajentamisen ja siihen liittyvät investoinnit, mutta toimintaprosessit eivät välttämättä ole sellaisenaan kopioitavissa uusille markkinoille. Yritys joutuu harkitsemaan, missä määrin sen on itse pystyttävä hallinnoimaan toimintaansa hyödyntääkseen ja säilyttääkseen kilpailuetunsa.

Oy M. Rauanheimo Ab on nykytoiminnassaan onnistunut rakentamaan toimivia yhteistyöverkostoja ja menestyksekkäästi hallitsemaan toimintaa niiden puitteissa. Toisaalta voidaan todeta, että pätevillä yhteistyökumppaneilla on ollut merkittävä vaikutus yrityksen aiempaan menestymiseen. Toiminnan laajentuessa uusille markkinoille tarvitaan uusia yhteistyökumppaneita, joilla on vakiintuneita käytäntöjä ja toimintamalleja nykyisten toimijoiden kanssa. Verkostojen rakentaminen ja niiden hallinnoinnin mallit asettavat erilaisia vaatimuksia eri kulttuureissa. Toimijoiden ansaintalogiikka saattaa arvoketjun eri vaiheissa poiketa totutuista malleista, mikä entisestään korostaa markkinoiden ja kulttuurin tuntemuksen tärkeyttä.

Kustannuskilpailukykyyn saavuttaminen edellyttää tuotantomallien tehokkuutta, tarkoitukseen sopivaa laitteistoa ja toimivia huoltopalveluita sekä kilpailukykyisiä työvoimakustannuksia tai kilpailijoita korkeampaa automatisaatioastetta. Mikäli laitteistoon joudutaan merkittävästi

investoimaan, vaatimukset sijoitetun pääoman tuotolle eivät saa nousta tasolle, jossa kilpailukyky vaarantuu. Jos laatu ja toimitusvarmuus korostuvat kilpailutekijöinä, ne on kyettävä varmistamaan, mikä saattaa osaltaan nostaa toiminnan kustannuksia.

Edellä esitettyihin haasteisiin vastaamisen strategisia vaihtoehtoja käsitellään tässä viitteellisenä ja suuntaa antavina. Niitä ei pidä ymmärtää ainoina mahdollisina malleina, sillä niiden taustana olevat analyysit eivät ole kattavia eivätkä näin ollen riittäviä oikeiden johtopäätösten tekemiseen.

Luotettavin keino asiakas- ja kilpailijatuntemuksen hankkimiseksi on kattavan markkinatutkimuksen tekeminen tai teettäminen valituille kohdealueille ja toiminnoille. Potentiaalisten asiakkaiden tiedostamattomien tarpeiden määrittäminen on tärkeää mahdollisten lisäarvotekijöiden tunnistamiseksi. Mikäli palveluiden nykyinen kustannustaso on alhainen, mutta laadultaan hyväksyttävissä, ainoaksi kilpailuetua tuottavaksi tekijäksi jää hinta. Uudenlaisilla toiminta- tai hinnoittelumalleilla voi kuitenkin olla mahdollista löytää tapoja päästä eroon suorasta hintakilpailusta.

Verkostoituminen arvoketjun muiden toimijoiden kanssa on perusedellytys kilpailukykyisen toimitusketjun ylläpitämiseksi. Laatomalla palvelulle kattava arvoketjuanalyysi ja tarkastelemalla sen eri osien toimijoita ja niiden keskinäisiä riippuvuuksia voidaan kartoittaa verkoston hallinnan kannalta kriittisiä tekijöitä. Mikäli toimitusketjuun väistämättä sisältyy toimijoita, jotka kykenevät hinnoittelullaan säätämään tuotettavan palvelun kustannuksia ja näin esimerkiksi varmistamaan markkinaosuuden pysymisen alhaisella tasolla, kustannuskilpailukykyyn saavuttamisen edellytyksiä on syytä tarkastella osana riskiarviota.

Tarkempien analyysien suorittamisen jälkeen tuloksista on syytä tehdä yhteenveto, jossa niiden välisiä yhteyksiä voidaan tarkastella. Yhteenvedon tuloksena pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin mahdollisimman konkreettisella tavalla:

- Mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet kilpailijoihin verrattuna?
- Mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet suhteessa asiakkaisiin?
- Missä asioissa yritys on yhtä hyvä kuin kilpailijansa?

## 7 KANSAINVÄLISTYMISEN SUUNTAVIIVAT

Kansainvälistymispäätöksen tekemiseen ja kansainvälistymisprosessin käynnistämiseen liittyy kolme keskeistä, päätöksiin johtavaa kysymystä:

1. Miksi yritys haluaa kansainvälistyä – kansainvälistymispäätös
2. Minne yritys haluaa kansainvälistyä – kohdemarkkinapäätös
3. Miten yritys aikoo kansainvälistyä – operaatiomuotopäätös (Vahvaselkä 2009, 61)

Tämän työn lähtökohtana on tilanne, jossa on tehty alustava kansainvälistymis- ja kohdemarkkinapäätös ja pyrkimyksenä on selvittää suositeltavat operaatiomuodot jatkojalostettavaksi syvemmän ja laajemman analysointiprosessin yhteydessä. Lopulliseen operaatiomuotoon vaikuttaa merkittävästi se, kuinka paljon yritys aikoo sitoa resurssejaan kohdemaahan, missä määrin sen on tarkoitus olla fyysisesti läsnä kohdemaassa, millaiset ovat yrityksen kontrollimahdollisuudet ja edunvalvontamenetelmät sekä mikä on sen tavoittelema tuottotaso (Vahvaselkä 2009, 71).

Tässä kappaleessa tarkastellaan vaihtoehtoisia kansainvälistymismuotoja tehtyjen analyysien tulosten pohjalta ja tehdään alustava ehdotus strategiatyön taustaksi.

### 7.1 Vaihtoehtoiset kansainvälistymismallit

Kansainvälistymisstrategiassa pyritään määrittämään toimintatavat, joiden avulla yrityksen on tarkoitus saavuttaa kansainvälistymiselle asetettavat tavoitteet (Äijö 2008, 133). Strategia koostuu toimintaympäristön ja -muodon valinnasta ja huomioi yrityksen kyvykkyyden kansainvälistymiseen. Strategian tulee ottaa kantaa myös yrityksen rakenteeseen, johtamiseen ja osaamistasoon. Käytännössä tämä toteutetaan yrityksen eri liiketoiminta-alueille ja yksiköille laadittavin liiketoimintasuunnitelmin.

Teorioiden näkökulmasta Oy M. Rauanheimo Ab:n kansainvälistyminen voidaan nähdä vaiheittaisensa, soveltaen Uppsala-mallia mukailevana, tai sitä voidaan tarkastella OLI-mallin, eli eklektisen paradigman viitekehysessä. Uppsala-mallissa pyritään kansainvälistymään

lähellä oleville markkinoille ja vaihteellisuus johtuu kansainvälistymiseen liittyvästä oppimisprosessista. Oy M. Rauanheimo Ab:n toiminta Venäläisten asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa on kasvanut vaihteellain ja seuraavana, luonnollisena kehitysvaiheena on joko oman tytäryrityksen perustaminen tai valmiin, markkinoilla toimintansa vakiintuneen yrityksen ostaminen.

OLI-mallia sovellettaessa tarkastellaan luvussa 3.2 esitelty mukaisesti omistusta, sijoittumista ja sisäyttämistä. Sen mukaan toimintaa pyritään viemään sinne, missä näiden tekijöiden tuottama kilpailuetu on parhaiten hyödynnettävissä. Ulkomaille investoimalla ei tässä tapauksessa voida nähdä saavutettavan suoraa verotuksellista hyötyä, mutta omistuksen näkökulmasta se toimii kasvun mahdollistajana avatessaan palvelutarjontaa laajemmalle asiakaskunnalle. Sijainnin kannalta oleellista on kustannuskilpailukyvyyn säilyttäminen eli palvelutarjonta ja yhteistyöverkostot on kyettävä rakentamaan siten, että toiminnan kokonaiskustannukset ovat mahdollisimman alhaiset.

Resurssiperusteisesta näkökulmasta kansainvälistymisen edellytyksiä tarkasteltaessa mielenkiintoisin OLI-mallin osa-alue on resurssien sisäyttäminen: Miten voidaan parhaiten varmistaa oman ydinosaamisen maksimaalinen hyödyntäminen uudella markkinalla? Oman tytäryrityksen perustaminen varmistaa oman osaamisen parhaan hyödynnettävyyden ja laajimmat kontrollointimahdollisuudet. Toisaalta uuden yrityksen tuntemattomuus ja orgaaninen kasvattaminen saattaa johtaa tilanteeseen, jossa kannattavuuden saavuttaminen vaatii pitkäaikaista sitoutumista markkinaan ja sen muutoksiin. Yritysosto mahdollistaa omien toimintamallien ja osaamisen viemisen olemassa olevaan yritykseen, mutta toimintakulttuurin muuttaminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja edellyttää onnistuakseen syvällistä paikalliskulttuurin ja toimintatapojen tuntemusta. Eräänlaisina välimuotoina voidaan nähdä yhteisyrityksen perustaminen tai perustettavan oman tytäryhtiön tiivis yhteistyö vakiintuneen toimijan kanssa toiminnan käynnistämiseksi.

## 7.2 Kansainvälistymisehdotus

Oy M. Rauanheimo Ab:n kansainvälistyminen logistiikkapalveluiden tuottajana Venäjän markkinoille on tässä työssä tehtyjen analyysien pohjalta suositeltavaa tehdä perustamalla tytäryritys tai ostamalla jo toiminnassa oleva yritys. Erilaisia yhteistyöoperaatiomalleja voidaan käyttää alkuvaiheessa toiminnan käynnistämiseksi ja tunnettuuden lisäämiseksi erityisesti perustettaessa uusi yritys.

Oy M. Rauanheimon ydinosaaminen on toimituskokonaisuuksien rakentamista, verkoston hallintaa sekä tuotannollista kyvykkyyttä, jota tukee ja jonka mahdollistaa vakaa taloudellinen pohja. Taloudellisten ja rahoitukseen liittyvien resurssien turvin yrityksen on mahdollista tehdä merkittäviä investointeja kansainvälistymiseensä ja siten sopivan mahdollisuuden ilmaantuessa tehdä nopeita päätöksiä. Aiemman menestymisen kannalta keskeiset resurssit, kuten tuotannollinen kyvykkyys sekä verkoston hallinta eivät kuitenkaan ole sellaisenaan siirrettävissä uuteen markkinaan.

Lopulliseen toimintamalliin vaikuttaa oleellisesti tarjottavien palveluiden ja toiminnan maantieteellisen painopisteen valinta. Valinta määrittää, ketkä ovat asiakkaita ja minkälaiseen kilpailutilanteeseen valinta johtaa. On todennäköistä, että eri alueet ja palvelut poikkeavat kilpailutilanteen ja toimintamahdollisuuksien osalta toisistaan merkittävästi. Kansainvälistymisen suunnittelun ensi vaiheessa voidaan ottaa tarkasteluun muutamia vaihtoehtoisia kärkipalveluja ja toimintamalleja, joissa nähdään mahdollisena saavuttaa kilpailuetua. Kärkipalvelut ja -mallit voivat kohdistua tiettyihin asiakkaisiin, käsiteltävään tuotteeseen, asiakkaan tuotannon sijaintiin, kuljetusreitteihin tai potentiaaliseen yhteistyöverkoston ja sen avaamiin mahdollisuuksiin. Näistä valitaan jatkojalostukseen vahvimman kilpailuedun tuottavat palvelutuotteet.

Valittujen palvelutuotteiden pohjalta tehdään kattava markkinatutkimus, jolla pyritään selvittämään asiakkaat, asiakastarpeet, kilpailijat sekä suunnitellun toiminnan keskeiset edellytykset sekä vaatimukset yritykselle. Edellytykset ja vaatimukset huomioidaan toisen vaiheen tarkemmissa sisäisissä ja ulkoisissa analyyseissä ja muodostetaan näin käsitys kansainvälistymisen strategisista vaatimuksista.

Strategisten vaatimusten pohjalta määritetään tarvittavien paikallistoimintojen laajuus ja vaadittava osaaminen sekä aloitetaan kartoitukset mahdollisista ostettavista yrityksistä tai tytäryrityksen perustamisen vaatimista investoinneista. Analyyseissa tunnistetut yrityksen omien resurssien lisäämisen ja vahvistamisen tarpeet viedään toimintasuunnitelmiin systemaattisen kehittämisen varmistamiseksi.

## 8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Oy M. Rauanheimo Ab on ahtaukseen ja laivaukseen erikoistunut logistiikkayritys, joka kuuluu KWH-konsernin logistisia palveluita tarjoavaan KWH Logistics -liiketoimintaryhmään. Liiketoimintaryhmään kuuluu Oy M. Rauanheimo Ab:n lisäksi useita logistiikan eri osa-alueille erikoistuneita yrityksiä. Yhdessä muiden konserniyritysten sekä yhteistyöverkostonsa kanssa Oy M. Rauanheimo Ab tarjoaa asiakkailleen erilaisia logistisia kokonaispalveluja.

Tämän tutkimuksen kohteena oli Oy M. Rauanheimo Ab:n kansainvälistyminen ja erityisesti sen pyrkimys laajentua Venäjän markkinoille. Yrityksellä on paikallistoimisto Moskovassa ja se tarjoaa nykyisellään transitopalveluita venäläiselle asiakkaita, mutta harkitsee logistiikkapalveluiden laajempaa tarjoamista Venäjällä. Venäjälle laajentumista tukee yrityksen johdon pitkäaikainen kokemus Venäjällä toimimisesta sekä transitotoiminnan kasvun myötä rakentunut laaja asiakaskunta.

Yritykset pyrkivät tyypillisesti kasvamaan tai varautumaan markkinatilanteen muutoksiin kansainvälistymällä. Oy M. Rauanheimo Ab ei ole vielä saavuttanut kasvun rajoja kotimarkkinassaan, mutta sen transitotoiminta ja pitkäaikainen työ venäläisten asiakkaiden parissa luo luontevan taustan Venäjälle laajentumiselle. Venäjän logistiikkamarkkina on laaja ja kasvava, minkä lisäksi siellä voidaan nähdä kysyntää uusille toimijoille ja uudentlaisille toimintamalleille. Yrityksen pyrkimyksenä on tarkoin analysoida nykytilanteensa sekä tähänastisen menestyksensä tekijät voidakseen arvioida samojen tai vastaavien tekijöiden toimintamahdollisuudet toisenlaisessa markkinaympäristössä ja toimintakulttuurissa. Toimialan sisäinen vastustus uusia tulijoita vastaan voi olla voimakasta, mikä tulee huomioitavaksi entry-strategian valinnassa.

Kuten liiketoiminnan kehittämisessä yleisesti, myös kansainvälistymisen suunnittelussa perustana tulee olla kattaviin ja luotettaviin sisäisiin ja ulkoisiin analyyseihin perustuva lähtötilanteen tuntemus. Tunnistamalla nykyiset vahvuudet ja menestystekijät ja tarkastelemalla niitä kohdemarkkinan asettamien vaatimusten näkökulmasta, voidaan suunnitella kansainvälistymisen edellyttämiä ja kansainvälistymiseen tähtäviä toimenpiteitä. Varsinaisen kansainvälistymisstrategian pohjana voidaan näin tehokkaimmin käyttää yrityksen

omia vahvuuksia, joko määrätietoisesti vahvistettuina tai toimintakelpoisiksi analyyseissä todettuina sellaisenaan.

Tässä työssä suoritettujen analyysien perusteella on määritelty yrityksen Venäjälle laajentumisen edellytyksiä pyrkien samanaikaisesti nostamaan esille kohdemarkkinasta aiheutuvia vaatimuksia strategian laadinnassa hyödynnettäväksi. Ydinosaamisen tarkastelu on tehty resurssiperusteisen teorian näkökulmasta ja tunnettuja kansainvälistymisteorioita hyödyntäen. Yrityksen sisäisen analysoinnin lisäksi on pyritty painottamaan myös keskeisiä ulkoisia näkökulmia. Kohteena olevaa markkinaympäristöä on yleisellä tasolla tarkasteltu PESTE-analyysillä, jotta sen erityisvaatimukset tulisivat riittävässä määrin huomioitua myöhemmässä päätöksenteossa.

Resurssiperusteisesta näkökulmasta tarkasteltiin yrityksen kestäviä ja ainutlaatuisia ominaisuuksia sekä osaamista, joiden avulla yrityksen on mahdollista erottautua. Tarkastelun perusteella voidaan todeta yrityksen kasvun ja menestymisen perusteita, joihin myös mahdollinen kansainvälinen kilpailuetu voi perustua. Toisaalta se tarkastelee resursseja tavalla, joka auttaa paremmin tunnistamaan niiden rajoitteita sekä kehittämisen tarpeita ja tuottaa tärkeää tietoa myös muuhun strategiatyöhön. Sen avulla voidaan tunnistaa organisaation oppimiskykyyn ja tietoon perustuvia resursseja. Tietoa voidaan edelleen käyttää pysyvän kilpailuedun saavuttamiseen.

Oy M. Rauanheimo Ab:n keskeisinä kilpailuetua tuottavina tekijöinä tunnistettiin yrityksen omistukseen ja rahoitukseen, johtamiseen, tuotantoon ja henkilöstöön liittyviä resursseja. Taloudelliset resurssit mahdollistavat tarpeelliset investoinnit kasvun ja laajentumisen toteuttamiseksi ja ne mahdollistavat erilaisiin uhkiin varautumisen ja vastaamisen. Niiden voidaan resursseina katsoa olevan arvokkaita, harvinaisia ja vaikeasti kopioitavissa olevia. Ne eivät yksin pysty tuottamaan kilpailuetua, mutta niiden avulla kilpailuetu on mahdollista saavuttaa nopeammin.

Johtamiseen liittyvät resurssit ovat yksilöllisiä ja henkilösidonniaisia. Niiden kannalta oleellinen tekijä on tyypillisesti johdon, johtoryhmän tai linjaorganisaation toimintakyky ja ryhmädynamiikka, joka on ainutlaatuinen. Yksilötasolla keskeistä on aiempi kokemus,

visiointikyky sekä kertynyt osaaminen. Johtamisen resurssien ainulaatuisuus, kollektiivinen kumuloitunut osaaminen sekä ryhmän yhdessä toimimisen tehokkuus ja kyky tuottaa kilpailuetua ei kuitenkaan välttämättä ole pitkäaikaista. Henkilömuutoksista johtuen kokonaisuus ja erityisesti ryhmädynamiikan kannalta tärkeät yksilöt saattavat siirtyä eläkkeelle tai kilpailijoiden palvelukseen, perustaa omia kilpailevia yrityksiä tai siirtyä sisäisesti toisiin tehtäviin, jolloin ainutkertaisella yhdistelmällä aikaansaatu kilpailuetu saatetaan menettää. Mitä pienempi on ryhmä, jonka toimintaan kilpailuetu perustuu, sitä haavoittuvampi se on muutoksia kohdatessaan. Toisaalta alati muuttuvassa ja kehittyvässä markkinassa myös johdon on pystyttävä jatkuvasti mukautumaan markkinoiden muutoksiin, jolloin stabiilia ja muuttumattomana säilyvää ryhmää on vaikea nähdä pysyvän kilpailuedun lähteenä.

Tuotannon resursseista keskeisimpiä ovat tuotantoprosessit, jotka tyypillisesti räätälöidään asiakkaan tarpeisiin, sekä verkoston hallinta, joka täydentää arvoketjun asiakkaan tarpeiden kannalta optimaalisella tavalla, luoden samalla kaikkia hyödyttävän toiminnallisen intressin. Tuotantoprosessit ovat kopioitavissa, jossain määrin myös korvattavissa, mistä esimerkkinä voidaan mainita erilaisten laitteistojen käyttö samojen materiaalien ja tuotteiden hallinnassa ja siirroissa. Tuotantoprosessit saattavat kuitenkin vaatia kilpailijoilta kalliita investointeja laitteistoihin, mikä puolestaan johtaa kustannuspaineisiin hinnoittelussa tai heikentyneeseen kannattavuuteen. Panostamalla tuotannon jatkuvaan kehittämiseen, kilpailuedun ylläpitäminen on mahdollista.

Oy M. Rauanheimo Ab:n tapauksessa keskeiset resurssit ovat osin verkoston kautta hyödynnettäviä. Verkostoitumiskyky ja verkoston johtaminen sekä hallinta erottuvat nykytoiminnassa pysyvää kilpailuetua tuottavina tekijöinä. Niiden hyödynnettävyyden edellytyksenä on kuitenkin korkealaatuinen verkostojen hallinta ja johtaminen. Kotimarkkinoilla KWH-Logistics -liiketoimintaryhmän yritykset pystyvät yhdessä yhteistyöverkoston avulla tuottamaan laaja-alaisia kokonaisuuksia, joissa arvoa tuottava ydinosaaminen on yritysryhmän omissa käsissä. Toiminta lähes kaikissa merkittävässä kotimaisissa satamissa mahdollistaa asiakasta hyödyntävän optimoinnin markkinassa, jossa monet kilpailijat toimivat paikallisesti. Kansainvälistyessä keskeinen kysymys tulee olemaan se, miten tämän erityisen kyvykkyyden pystyy hyödyntämään uusilla markkinoilla. Yrityksen omilla resursseilla voidaan varmistaa ydintoiminnan laatu, minkä lisäksi ne mahdollistavat

markkinaosuuden kasvattamisen vaatimat investoinnit, mutta yhteisten intressien varmistamiseksi yhteistyökumppanien valintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Yrityksen tähänastisessa kansainvälistymiskehityksessä voidaan nähdä selvää vaihteellisuutta. Logistiikka-ala ja erityisesti transitoliikenne sen osana on toimintana jo lähtökohtaisesti kansainvälistä. Toiminnan käynnistyttyä volyymin kasvattaminen asiakaspohjaa laajentamalla on luonnollinen kehityspolku. Kannattavuuden parantaminen tehokkuutta lisäämällä niin investoinnein kuin verkoston kehittämisen keinoin lisää mahdollisuuksia uudentilaisille palveluille ja ratkaisuyhdistelmille. Kun palvelukokonaisuuden arvoketju on verkoston avulla hallinnassa, voidaan siirtyä tarkastelemaan myös vertikaalisen integraation mahdollisuuksia laajempien kokonaisuuksien hallitsemiseksi. Edelleen tarkasteltavaksi tulee myös toiminnan laajentaminen muille, Suomen ulkopuolisille alueille.

Kansainvälistymisen vaihteellisuus mukailee Johansson & Vahlner (1977, 1990) Uppsalamallia. Mallissa yrityksen kansainvälistymisen asteen kasvun nähdään perustuvan oppimisprosessiin, jossa vaihteellisuus on keskeinen elementti. Kun yritys on oppinut uuden markkinan toimintatapoja ja edellytyksiä markkinassa toimimiseksi, se pyrkii käynnistämään paikallistoimintaa seuraavissa vaiheissa. Uppsala-mallin mukaan yritykset pyrkivät ensisijaisesti kansainvälistymään kulttuuriltaan vastaaville ja fyysisesti lähellä sijaitseville markkinoille, mikä ei ole asianlaita Oy M. Rauanheimo Ab:n tapauksessa. Venäjä on fyysisesti lähellä, mutta poikkeaa kulttuurilliset erot Suomen ja Venäjän välillä ovat merkittäviä.

Yrityksen kasvuun ja Venäjän toimintojen asteittaiseen lisääntymiseen liittyvä oppiminen verkostojen ja laajempien toimituskokonaisuuksien hallinnasta sekä Venäläisistä asiakkaista ja liiketoimintakulttuurista alentaa kynnyksiä siirtyä suuremmille markkinoille. Kansainvälistymisen osalta mielenkiintoisen viitekehyksen tarjoaa myös Dunningin (1988) OLI-malli, jossa kansainvälistymistä tarkastellaan omistuksen, sijoittumisen sekä ydinosaamisen maksimaalisen hyödyntämisen tuottaman kilpailuedun näkökulmasta. Teorian mukaan yritykset pyrkivät keskittämään toimintaansa markkinoille, joissa näiden tekijöiden pohjalta määrittyvä kilpailuetu on parhaiten hyödynnettävissä. Valittaessa toimintamallia ja sijoittumista tulee kiinnittää erityisesti huomiota kilpailijoiden ja asiakkaiden välisten suhteiden

kehittämiseen. Keskeistä on kuitenkin resurssien sisäyttäminen, jolla varmistetaan kontrollin säilyminen kansainvälisessä toiminnassa.

Venäjä on vaativa ja haasteellinen markkina. Osoituksena vaativuudesta voidaan nähdä useiden suomalaisyritysten vetäytyminen Venäjän markkinoilta viime vuosien aikana. Se on kuitenkin erittäin laaja, paikoin kehittymätön ja vanhoja toimintatapoja noudattava, joten yritykselle, jolla on hallussaan kilpailuetu ja joka kykenee mukautumaan markkinan vaatimuksiin, se tarjoaa merkittävän kasvumahdollisuuden. Poliittisen toimintaympäristön muututtua vuoden 2014 tapahtumien seurauksena voimassa olevat pakotteet, sekä niiden johdosta asetetut vastapakotteet saattavat merkittävästi rajoittaa toimintaedellytyksiä. Haasteellisuutta lisää Venäjän lainsäädännön ja liiketoimintakäytäntöjen poikkeavuus länsimaisesta liiketoimintaympäristöstä. Osa lainsäädännöstä ja normeista on vanhakantaista ja pohjautuu Neuvostoliiton aikaisiin toimintamalleihin. Korruption ei nähdä kehittyneen merkittävästi parempaan suuntaan, mikä osaltaan saattaa vaikeuttaa länsimaisen yrityksen mahdollisuuksia kilpailla menestyksekkäästi paikallisten toimijoiden kanssa.

Koska Venäjä on kohdemarkkinana laaja ja monipuolinen eikä asiakassegmenttiä tai toiminnan alueellista painopistettä ole vielä valittu, asiakas- ja kilpailija-analyysit on rajattu tämän työn ulkopuolelle. Kansainvälistymisstrategian laatimisen yhteydessä on syytä tehdä kohdennettu markkinatutkimus sekä kattavat analyysit todellisen asiakastarpeen ja liiketoimintapotentiaalin sekä toisaalta kilpailutilanteen määrittämiseksi ja kilpailijoiden reaktioiden arvioimiseksi. Varsinaisessa strategisessa suunnittelussa tulee lisäksi huolellisesti analysoida kulttuurilliset toimintamallit sekä liiketoimintaympäristö, jotta erilaisten toimijoiden intressit tulee parhaalla mahdollisella tavalla huomioitua.

Venäjällä voidaan toisaalta nähdä merkittävä kehitystarve logistiikan toiminnoissa, mikä saattaa aiheuttaa lisääntyvää kysyntää uusille toimintatavoille ja toimijoille. Teollisuuden logististen tarpeiden lisäksi pohjoisten merireittien vapautuminen jäistä tulee tapahtuessaan muuttamaan globaaleja logistiikkavirtoja merkittävästi. Uudet kuljetusreitit tulevat muodostamaan aiempaa taloudellisempia kuljetusyhteyksiä Euroopan ja Aasian välille. Koillisväylän on arvioitu tulevaisuudessa muodostavan merkittävän transitoväylän Eurooppaan kulkevalle konttiliikenteelle. Erilaisia suunnitelmia Suomen läpi tapahtuvista kuljetuksista on

julkisuudessa esitetty, mutta toistaiseksi niitä ei ole voitu osoittaa kannattaviksi. Samalla kuitenkin ratayhteys Jäämereltä Pietariin on jo olemassa ja saattaa tarjota kasvavia liiketoimintamahdollisuuksia hyödynnettäväksi. Myös arktisen alueen kaasu-, öljy- ja kaivoshankkeet tulevat lisäämään logististen palveluiden tarpeita. Oy M. Rauanheimo Ab:n kannalta tämä tarjoaa laajenevia mahdollisuuksia hyödynnettäväksi pitkällä tähtäimellä. Varhaisen toimijan edun voi saada vain olemalla markkinoilla mukana ensimmäisten joukossa

Huolinta- ja logistiikka-ala on toimintatavoiltaan vanhakantainen ja noudattaa alan vakiintuneita käytäntöjä, mikä avaa mahdollisuuksia uusille alalle tulijoille tai niitä kehittämään kykeneville vakiintuneille toimijoille. Digitalisaation kehittyminen, paikkatiedon hallinta, esineiden internetin laajentamat automatisoinnin mahdollisuudet sekä tekoälyn monipuolinen hyödyntäminen saattaa mahdollistaa myös alan ulkopuolisten toimijoiden pääsyn markkinoille täysin uudentyyppisillä toimintamalleilla. Koska toiminnan luotettavuus on keskeinen arvo ja logistisiin palveluihin sitoutuu lähes poikkeuksetta useita toimijoita, alan perusrakenteiden on vaikea nähdä olevan nopeasti muutettavissa. Uusiin teknologioihin panostaminen ja toimintojen jatkuva kehittäminen on kuitenkin tärkeää jo pelkästään nykyisen markkina-aseman säilyttämiseksi. Uusille markkinoille laajentuessa saattaa olla mahdollista tarjota erottuvia ja nykyisen kilpailutilanteen muuttavia palvelukokonaisuuksia myös perinteisin mallein, mutta on tärkeää huomioida, että kilpailijoiden tai sidosryhmien reaktiot saattavat rajoittaa toiminnan volyyymiä, nostaa toiminnan kustannukset kannattamattomalle tasolle tai pahimmillaan estää koko toiminnan. Kilpailijoiden toimintaan liittyviä riskejä tulee pyrkiä ennakoimaan riittävän laajoilla kilpailija-analyyseillä.

Tutkimusten mukaan suomalaisyritysten merkittävimmät kansainvälistymisen vaikeudet liittyvät muutamaan päätekijään. Merkittävin vaikeuttava tekijä on ollut yrityksen tuntemattomuus uusilla markkinoilla, joka voi ilmentyä myös kilpailijoiden vakiintuneina asiakassuhteina, joihin on vaikea päästä vaikuttamaan. Toisena päätekijänä on nähty puutteellinen markkinatieto tai liian vähäinen ymmärrys kulttuurista ja kilpailusta. Kolmas tekijä, resurssien puutteet, on saattanut liittyä henkilöstön kansainväliseen kokemukseen tai kielitaitoon, mutta myös rahoitukseen liittyviin, riskinkantokykyä vahvistaviin tekijöihin. Neljännen pääryhmän muodostavat ulkopuolisuuden johdosta yritykseen vaikuttavat yleiset

hankaluudet, kuten etäisyys markkinoista, protektionismi, kaupan ja lainsäädännön esteet sekä kilpailijoiden vastatoimet. (Äijö 2008, 49)

Ahokangasta ja Pihkalaa (2002, 105) mukailen strategiasuunnittelussa on tärkeää jatkuvasti arvioida käytettävien lähtöoletusten realistisuutta, yrityksen osaamista ja tahtoa tavoitteiden saavuttamiseksi, strategioiden ja toimenpiteiden yhteensopivuutta, kansainvälistymisstrategiaan liittyviä riskejä sekä kansainvälistymisen merkitystä yrityksen taloudelle sekä sen mahdollista vaikutusta yrityksen joustavuuteen. Näiden peruskysymysten kriittiseen tarkasteluun on syytä palata jokaisessa strategisen suunnittelun vaiheessa huomioiden erityisesti edellä esitetyt kansainvälistymisen tunnetut vaikeudet.

Resurssiperusteista näkökulmaa voidaan pitää perusteltuna ja hyvin soveltuvana kansainvälistymisen edellytysten täyttymisen arviointiin. Se tuottaa arvokasta näkemystä resurssien nykytilaan ja yhdistettynä ulkoisiin analyyseihin auttaa tunnistamaan kehitystarpeita tai suoranaisia puutteita, jotka ovat keskeisen tärkeitä kilpailuedun saavuttamiseksi tavoitelluilla markkinoilla. On kovin helppoa uskoa menestymisen mahdollisuuksiin kotimarkkinan ulkopuolella pelkästään markkinoita arvioimalla, mutta vasta resurssien ja kyvykkyyksien arviointi kertoo, onko menestymiselle perusteita.

Oy M. Rauanheimo Ab:n osalta soveltuvimmaksi operaatiomalliksi tässä työssä todettu tytäryrityksen perustaminen tai yritysosto. Tytäryrityksen perustaminen edellyttää lisäksi yhteistyöoperaatiomuotoja, jotta voidaan saavuttaa tarvittava tunnettuus markkinoilla ja uskottavuus asiakkaiden parissa. Seuraavassa vaiheessa yrityksen tulee kartoittaa alueet, asiakkaat, segmentit ja tarjottavat palvelukokonaisuudet markkinatutkimuksen kohdentamiseksi. Tutkimus kannattaa rajata tarkoin, jotta sen tuloksia voidaan hyödyntää kansainvälistymisstrategian suunnittelussa.

## 9 LÄHTEET

Aaker, D. 2001. *Strategic Market Management*, 6th ed., John Wiley & Sons, Inc. NY

Ahokangas, P. 1998. Internationalisation and resources. An analysis of processes in Nordic SMEs. *Acta Wasaensia*, osa 64. Business Administration, University of Vaasa.

Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. *Kansainvälistyvä yritys*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Andersen, O. 1993. On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of international business studies*, 209-231. 24(2), p. 209. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490230

Anderson, J. C. & Narus, J. A. 1999. *Business market management: Understanding, creating, and delivering value*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.

Arctic Corridor 2020. Growth Through Arctic Resources. [WWW-dokumentti]. [viitattu 18.04.2020]. Saatavissa: <https://arcticcorridor.fi/>

Arvis, J-F., Ojala, L., Wiederer, C., Shepherd, B., Raj, A., Dairabayeva, K., Kiiski, T. 2018. *Connecting to Compete 2018: Trade Logistics in the Global Economy*. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. Washington.

Autio, E. 2005. Creative tension: The significance of ben oviatt's and patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures'. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 9-19.

Baghai, M., Smit, S., Viguerie, P. 2009. Is Your Growth Strategy Flying Blind? *Harvard Business Review*. May2009, Vol. 87 Issue 5, p86-96. 11p.

Bakker, H., Jones, W. & Nichols, M. 1994. Using core competencies to develop new business. *Long Range Planning*, 27(6), p. 13.

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17. pp. 99–120.

Barney, J. & Hesterly, W. 2008. Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. 2. painos. Pearson Education, Upper Saddle River.

Barney, J. & Hesterly, W. 2012. Strategic Management and Competitive Advantage. Pearson Education, Inc. New Jersey

Barney, J. & Hesterly, W. 2015. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, 5th ed., global ed. Pearson Education Limited, Pearson

BOFIT 2019a. Viikkokatsaus 2019/30. [WWW-dokumentti]. [viitattu 18.04.2020]. Saatavissa: [https://www.bofit.fi/fi/seuranta/viikkokatsaus/2019/vw201930\\_3/](https://www.bofit.fi/fi/seuranta/viikkokatsaus/2019/vw201930_3/)

BOFIT 2019b. Viikkokatsaus 19.12.2019. [WWW-dokumentti]. [viitattu 18.04.2020]. Saatavissa: <https://www.bofit.fi/globalassets/bofit/seuranta/viikkokatsaus/2019/v201951.pdf>

BOFIT 2019c. Venäjä-ennuste 2019-2021 / 2. [WWW-dokumentti]. [viitattu 18.04.2020]. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bof/handle/123456789/16359>

BOFIT 2020. Venäjä-tilastot [WWW-dokumentti]. [viitattu 12.4.2020]. Saatavissa: <https://www.bofit.fi/fi/seuranta/tilastot/venaja-tilastot/>

Bower, J. 2001. Not all M&As are alike – and that matters. *Harvard Business Review* 79:3, 92–101.

Calof, J., Beamish, P. 1995. Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*. Vol. 4. No. 2. 115-131.

Chandra, Y., Styles, C. & Wilkinson, I. 2009. The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*. 26(1), 30-61.

Chatterjee, S. & Wernerfelt, B. 1991. The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence. *Strategic Management Journal*. Vol. 12, No. 1., 33-48.

Day, George S. & Wensley, Robin 1988. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*. Vol. 52(2), 1–20.

Dunning, J. 1988. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*. 19(1), p. 1. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490372

Elkin, P. 1998. *Mastering Business Planning & Strategy*. 2. p., Thorogood Publishing Ltd., London

EUVL 2014. Euroopan unionin neuvoston päätös 2014/512/YUTP, EUVL L 229 31.7.2014, s. 13-17. [WWW-dokumentti]. [viitattu 18.4.2020]. Saatavissa <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014D0512&from=FI>

Finnvera 2019. Suomalaisyriykset epäilevät Venäjän-markkinoita, vaikka riskit olisivat hallittavissa luottovakuutuksilla. [WWW-dokumentti]. [viitattu 18.04.2020]. Saatavissa <https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/artikkelit/suomalaisyriykset-epailevat-venajan-markkinoita-vaikka-riskit-olisivat-hallittavissa-luottovakuutuksilla>

Finpro 2010. Venäjän maaraportti, helmikuu 2010. Finpro Oy. 55 s. [WWW-dokumentti]. [viitattu 18.04.2020]. Saatavissa: <https://www.yumpu.com/fi/document/view/27984401/venaja-finpro/45>

Forsgren, M. 2002. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review. *International Business Review*, 11(3), pp. 257-277.

- Gokhberg, L. & Sokolov, A. 2016. Technology foresight in Russia in historical evolutionary perspective. *Technological Forecasting & Social Change* 119, 256-267
- Granhölm, O. 2015. Port of Kokkola – Oy M. Rauanheimo Ab. Kokkolan Satama Oy – Oy M. Rauanheimo Ab, Vaasa.
- Grant, R. 2008. *Contemporary Strategy Analysis*. 6. painos, Blackwell Publishing Ltd, Oxford
- Prahalad, C. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 68(3), p. 79.
- Hamel, G. & Prahalad, C. 1994a. Competing for the future. *Harvard Business Review*. July-August 1994, 2-9.
- Hamel, G. & Prahalad, C. 1994b. *Kilpajuoksu tulevasta (Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.). Translation copyright Talentum Media Oy, käänös Maria Mikkonen.
- Haspeslagh, P. & Jemison, D. 1991. *Managing acquisitions. Creating value through corporate renewal*. New York: Free Press.
- Helanterä, A. & Tynkkynen, V. 2002. *Maantieteelle Venäjä ei voi mitään*. Helsinki: Ajatus Kirjat.
- Helsingin Satama 2019. Rauanheimo kasvaa Vuosaaressa sellun ansiosta. [WWW-dokumentti]. [viitattu 1.2.2020]. Saatavissa <https://www.portofhelsinki.fi/verkkolehti/rauanheimokasvaa-vuosaaressa-sellun-ansiosta>)
- Hill, C. 1988. Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework, *Academy of Management Review*. Vol. 13 Issue 3, s. 401-412

Hitt, M., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. 2001. Strategic Management Competitiveness and Globalisation. 7 ed. South-Western College Publishing.

Hofstede, G. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). [WWW-dokumentti]. [viitattu 1.2.2020] Saatavissa: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Hofstede, G. 2020. Country comparison: Finland, Russia [WWW-dokumentti]. [viitattu 1.2.2020]. Saatavissa: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/finland,russia/>

Johanson, J. & Vahlne, J. E. 1977. The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*. 8(1), 23-32.

Johanson, J. & Vahlne, J. E. 1990. The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*. Vol.7, Iss 4. 11-24

Johanson, J. & Vahlne, J. E. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.

Kim, W. & Mauborgne, R. 2005. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business School. Boston

Kim, W. & Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia., 8. p., Talentum Media Oy, Helsinki

Kim, W. & Mauborgne, R. 2017. Uusi sininen meri: rohkeus kasvaa. Alma Talent, Helsinki

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy. 301 s.

Keil, T. 2000. External corporate venturing: cognition, speed, and capability development. Doctoral dissertations/Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business 2000/2. Espoo: Helsinki University of Technology.

Kor, Y. & Mahoney, J. 2004. Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. *Journal of Management Studies*. 41:1 January 2004, 183–191. Blackwell Publishing Ltd.

Kotler, P. & Keller, K. 2012. Marketing management. 14. ed., global ed. Harlow: Pearson.

KWH Group 2019. Rauanheimo laajentaa Hangon satamassa. [WWW-dokumentti]. [viitattu 1.2.2020]. Saatavissa: <https://www.kwhgroup.com/rauanheimo-laajentaa-hangon-satamassa>

Kymen Sanomat 2018. Steveco myi bulk-liiketoiminnan Rauanheimolle. [verkkodokumentti]. [viitattu 1.2.2020]. Saatavissa: <https://kymensanomat.fi/uutiset/lahella/5dd68d38-c772-4974-8541-35d7dd8ece73>

Laamanen, T. 1997. The acquisition of technological competencies through the acquisition of new, technology-based companies. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Management, Institute of Strategy and International Business 1997/1. Otaniemi: Helsinki University of Technology.

Lapp, T., Iikkanen, P. 2014. Suomen ja ulkomaiden välisen meriliikenteen ennuste 2040. Liikennevirasto. Helsinki

Liikennevirasto 2018. Jäämeren rataselvitys. [WWW-dokumentti]. [viitattu 12.02.2020] Saatavilla: [https://julkaisut.vayla.fi/pdf8/lr\\_2018\\_jaameren\\_rataselvitys\\_web.pdf](https://julkaisut.vayla.fi/pdf8/lr_2018_jaameren_rataselvitys_web.pdf)

Lockett, A., Wiklund, J., Davidsson, P. & Girma, S. 2011. Organic and Acquisitive Growth: Re-examining, Testing and Extending Penrose's Growth Theory. *Journal of Management Studies*. 48:1, 48–74.

Madsen, T. K. & Servais, P. 1997. The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*. 6(6), pp. 561-583.

Mahoney, J. & Rajendran, P. 1992. The Resource-based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 13(5), p. 363.

Malnigh, T. W. 1995. Globalization of an ethnocentric firm: An evolutionary perspective. *Strategic Management Journal*, 16(2), pp. 119-141. doi:10.1002/smj.4250160204

McKelvie, A. & Wiklund, J. 2010. Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship Theory and Practice* 34:2, 261–288.

McKelvie, A., Wiklund, J. & Davidsson P. 2006. A Resource-Based View on Organic and Acquired Growth. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*. Vol. 9. Oxford, UK: Elsevier JAI. 175–194.

Osto & Logistiikka 2018. Tavarakuljetukset meritse yhä kasvussa. [WWW-dokumentti]. [viitattu 12.02.2020] Saatavissa: <https://www.ostologistiikka.fi/kategoriat/kuljetukset/tavarakuljetukset-meritse-yha-kasvussa>

Osto&Logistiikka 2019. Rauanheimo ja Hangon Satama yhteistyöhön [WWW-dokumentti]. [viitattu 12.02.2020] Saatavissa: <https://www.ostologistiikka.fi/kategoriat/kuljetukset/rauanheimo-ja-hangon-satama-yhteistyohon>

Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. 1994. Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*. 36(1), p. 29. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400128

Penrose, E. 1959. The theory of the growth of the firm. London. Basil Blackwell and Mott.

Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

Porter, M. 1980. *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York

Porter, M. 1985. *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York

Porter, M. 1996. What is Strategy. *Harvard Business Review*. November-December 1996, Reprint 96608, s.61-78

Porter, M. 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. Vol. 86 Issue 1, s.78-93

Prahalad, C. K. and Hamel, Gary 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. Vol. 68, Issue 3, p. 79-91.

Puolustusministeriö 2008. Haasteiden Venäjä. [WWW-dokumentti]. [viitattu 2.2.2020]. Saatavissa [https://www.defmin.fi/files/1232/Haasteiden\\_Venaja.pdf](https://www.defmin.fi/files/1232/Haasteiden_Venaja.pdf)

Puolustusministeriö 2019. Voiman Venäjä -raportti. [WWW-dokumentti]. [viitattu 2.2.2020]. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-663-060-4>

PricewaterhouseCoopers 2016. Shifting Patterns – the future of the logistics industry. [WWW-dokumentti]. [viitattu 12.4.2020]. Saatavissa: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/transportation-logistics/publications/the-future-of-the-logistics-industry.html>

Rail Baltica 2018. Final Study Report. [WWW-dokumentti]. [viitattu 12.4.2020]. Saatavissa: [http://www.railbaltica.org/wp-content/uploads/2019/05/RB\\_Operational\\_Plan\\_Final\\_Study\\_Report\\_final.pdf](http://www.railbaltica.org/wp-content/uploads/2019/05/RB_Operational_Plan_Final_Study_Report_final.pdf)

Rauanheimo 2019. Rauanheimo continues investing in Tahkoluoto terminal of the deep-water port of Pori. [WWW-dokumentti]. [viitattu 12.4.2020]. Saatavissa: <https://www.rauanheimo.com/en/2019/12/13/rauanheimo-continues-investing-in-tahkoluoto-terminal-of-the-deep-water-port-of-pori/>

Reid, S. 1981. The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101-112

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A., Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry. Saarijärvi

Robertson, T. S. & Barich, H. 1992. A successful approach to segmenting industrial markets. *Planning Review*. 20(6), pp. 4-48. doi:10.1108/eb054386

Rosstat 2019. Current Statistical Survey. *Journal of the Federal State Statistics Service*. No 2 (103). [WWW-dokumentti]. [viitattu 18.04.2020]. Saatavissa [https://gks.ru/storage/mediabank/St\\_ob2-eng.pdf](https://gks.ru/storage/mediabank/St_ob2-eng.pdf)

Rugman, A. & Verbeke, A. 2002. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*. Vol. 23, 769–780. John Wiley & Sons Ltd.

Russian Railways 2020. Overview. [WWW-dokumentti]. [viitattu 18.04.2020]. Saatavissa: <https://eng.rzd.ru/en/9635>

Sokolov, A. & Chulok, A. 2015. Priorities for future innovation: Russian S&T Foresight 2030. *Futures* 80, s. 17–32

Solakivi, T., Ojala, L., Laari, S., Lorentz, H., Kiiski, T., Töyli, J., Malmsten, J., Bask, A., Rintala, O., Paimander, A., Rintala, H, 2018. Logistiikkaselvitys 2018. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja E-2:2018. Turku

Sundberg, P., Räsänen, O., Posti, A., Pöntynen, R. 2010. Suomen transitoliikenne nyt ja tulevaisuudessa. Turun yliopiston merenkulkualan koulutus- ja tutkimuskeskuksen julkaisu B 180. Turku

Taloussanommat 2020. Yritystiedot: Oy M. Rauanheimo Ab. [WWW-dokumentti]. [viitattu 18.04.2020]. Saatavissa: <https://www.is.fi/yritys/oy-m-rauanheimo-ab/karleby/0179291-9/>

Tilastokeskus 2020. Kotimaan kauppa. [WWW-dokumentti]. [viitattu 12.4.2020]. Saatavissa: [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_kotimaankauppa.html](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kotimaankauppa.html)

Traficom 2019. Ulkomaan meriliikennetilasto 2018 [WWW-dokumentti]. [viitattu 18.04.2020]. Saatavissa: [https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/file/Ulkomaan\\_Meriliikenteen\\_2018\\_vuosijulkaisu.pdf](https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/file/Ulkomaan_Meriliikenteen_2018_vuosijulkaisu.pdf)

Transport Intelligence 2019. Total Logistics 2019 [WWW-dokumentti]. [viitattu 2.2.2020]. Saatavissa: <http://gscintell.com/downloads/reports>

Teece D., Pisano G & Shuen A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18: 509–533.

Treacy, M. & Wiersema, F. 1993. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*. Vol. 71 Issue 1, s. 83-93

Ulkoasiainministeriö 2020 Ukrainan tilanne: pakotteet. [WWW-dokumentti]. [viitattu 18.04.2020]. Saatavissa [https://um.fi/pakotteet-maittain/-/asset\\_publisher/4MioQZzZJNV0/content/ukrainan-tilanne-pakotteet/385142](https://um.fi/pakotteet-maittain/-/asset_publisher/4MioQZzZJNV0/content/ukrainan-tilanne-pakotteet/385142)

Utriainen, M. 2013. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 2/2013: Meriliikenteen trendikatsaus. Helsinki: Liikennevirasto.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Edita Prima Oy. Helsinki  
VR Transpoint 2019., Suomen uusin transitosatama on Koverhar [WWW-dokumentti]. [Viitattu 12.4.2020]. Saatavissa: <https://www.vrtranspoint.fi/fi/vr-transpoint/linked/artikkeli/suomen-uusin-transitosatama-on-koverhar-131220191200/>

Vuorinen T. & Varamäki e. & Kohtamäki M. & Pihkala T. 2006: Operationalizing Sme Network Resources. *Journal of Enterprising Culture*. 14, 3, p.199–218.

Wahlström, I., Kajander, S., Söderholm, P. 2013. Laiva 2015: Development and Change Factors of Finnish Maritime Dry Cargo Transport. Turun Yliopisto, Merenkulkualan koulutus- ja tutkimuskeskus. Turku

Welch, L. S. & Luostarinen, R. 1988. Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, vol. 14 No. 2, 34-55

Welch, C., Paavilainen-Mäntymäki, E. 2014. Putting Process (Back) In: Research on the Internationalization Process of the Firm, *International Journal of Management Reviews*, 2-23

Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5:2, 171–180

Wernerfelt, B. 1995. A Resource-based View of the Firm. Ten Years After. *Strategic Management Journal*. Vol. 16, 171–174

Wernerfelt, B. 2011. The Use of Resources in Resource Acquisition. *Journal of Management*. 37:5, 1369-1373

World population review 2020. Russia. [WWW-dokumentti]. [viitattu 12.4.2020]. Saatavissa: <https://worldpopulationreview.com/countries/russia-population/>

Äijö, T. (2008) Kilpailukyky huippukuntoon. WS Bookwell Oy. Juva.