

Keskusteluaiheita - Discussion papers

No. 515

Jarkko Rantala

SUOMALAISEN RAKENNUSTEOLLISUUDEN

KILPAILUKYKY PROJEKTIVIENNISSÄ

Case: Venäjän sotilaskylät

Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus
-projektissa tutkitaan, millaista teollista toimintaa voidaan harjoittaa Suomessa menestyksekkäimmin. Siinä tutkitaan menestyneitä vientiyrityksiämme ja pohditaan, miten niiden toimintaympäristöä tulisi kehittää, jotta ne pystyisivät saavuttamaan kilpailuetuja kansainvälisiin kilpailijoihin verrattuna.

Projektin päärahoittajina ovat Suomen itsenäisyyden juhlarahasto (SITRA), Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos (ETLA), kauppaa- ja teollisuusministeriö (KTM) sekä eri alojen tärkeimmät yritykset.

"The Competitive Advantage of Finland" research project evaluates the competitiveness of Finnish export industries and crucial elements behind their performance. The project focuses on what kind of industrial activities have the best possibilities for success in Finland.

The project is organised by Etlatieto Ltd and financed mainly by the Finnish national Fund for Research and Development (SITRA), The Research Institute of the Finnish Economy (ETLA), Ministry of Trade and Industry (KTM) as well as major companies in various fields.

 **ETLATIETO**

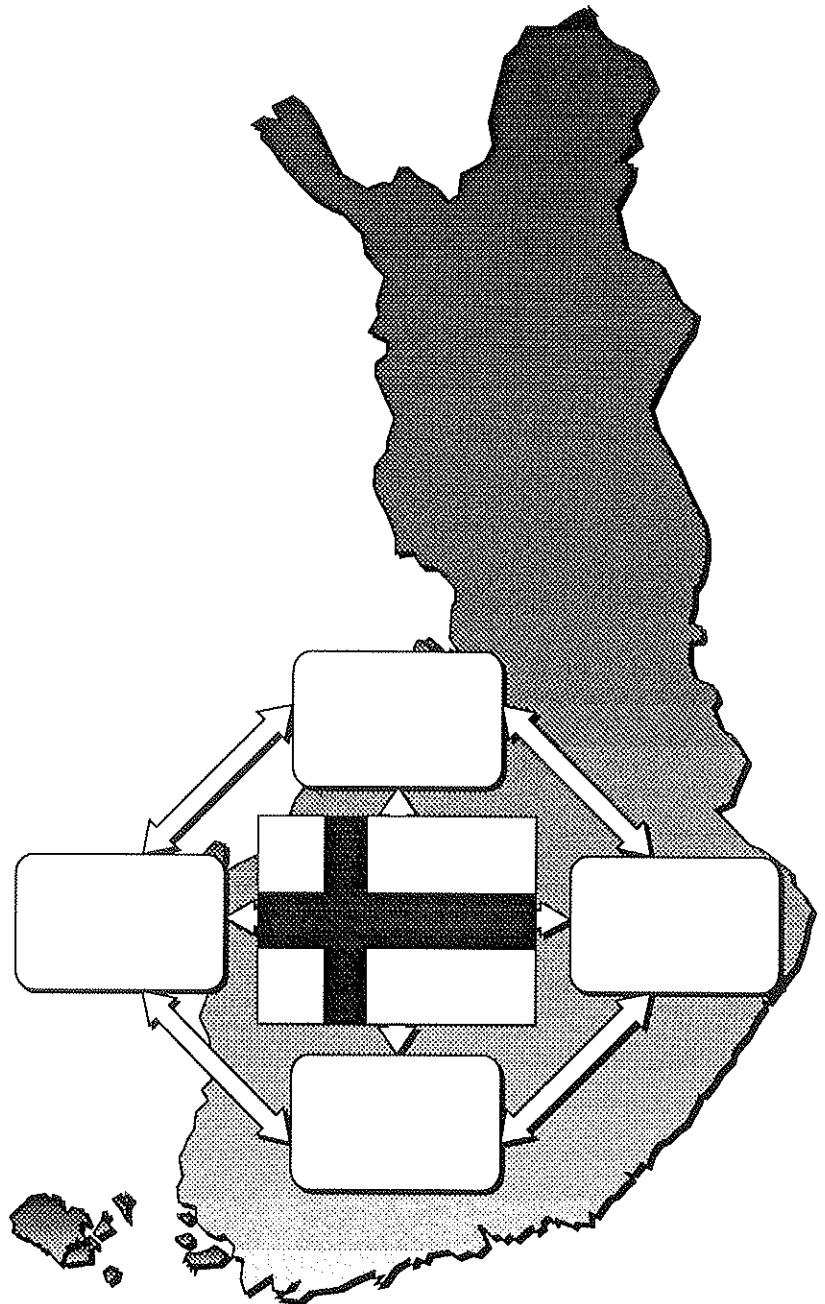
(ETLAn projektitutkimus- ja tietopalveluyksikkö)
Lonnrotinkatu 4 b 00120 Helsinki Finland
90 - 609 901 fax: 90 - 601 753

Jarkko Rantala

Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus

The Competitive Advantage of Finland

SUOMALAISEN RAKENNUS- TEOLLISUUDEN KILPAILUKYKY PROJEKTIVIENNISSÄ Case: Venäjän sotilaskylät



TIIVISTELMÄ

RANTALA, Jarkko, SUOMALAISEN RAKENNUSTEOLLISUUDEN KILPAILUKYKY PROJEKTIVIENNISSÄ, CASE: VENÄJÄN SOTILASKYLÄT. Helsinki. ETLA, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, The Research Institute of the Finnish Economy, 1994, 25 s. (Keskusteluaiheita, Discussion Papers, ISSN 0781-6847; No. 515)

Tämä rakennusteollisuuden kilpailukykyä Venäjän projektiviennissä käsittelevä tutkimus on osa *Rakennusklusterin kansainvälinen kilpailukyky* -tutkimusta, joka on tehty VTT:n rakennustekniikan tutkimusyksikössä Tampereella. *Rakennusklusteri* -tutkimus kuuluu Etlatieto Oy:n koordinoimaan *Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus* -tutkimusprojektiin.

Venäjän sotilaskyläiden rakentaminen on mittava rakennusurakka, koska niihin rakennetaan kaikkiaan noin 44 000 asuntoa sekä siihen liittyvä infrastruktuuri. Suomalaiset rakennusliikkeet ovat saaneet noin kolmanneksen Venäjän sotilaskyläurakoista. Suomalaisten rakennusliikkeiden menestyksen taustalla ovat projektinjohto-osaaminen, hyvä maine, hyvä hintakilpailukyky johtuen edullisesta markan kurssista, läheinen sijainti sekä kokemus Venäjän alueella rakentamisesta. Haastatellut uskoivat, että sotilaskylät ovat merkittävä referenssi lähitulevaisuudessa Venäjän markkinoilla rakennettaessa, koska kysymyksessä on Euroopan suurin rakennusprojekti. Suomalaisten rakennusliikkeiden heikkous on tällä hetkellä huono taloudellinen kannattavuus ja rahoituksen niukkuus. Myös kansainvälisten rahoituslähteiden hyödyntämisessä ja uusien markkina-alueiden tuntemisessa on puutteita. Viiden seuraavan vuoden aikana suomalaisten rakennusliikkeiden kansainvälisen toiminnan painopiste on Venäjällä. Haastatellut uskoivat, että toiminta pitkällä tähtäimellä edellyttää etabloitumista Venäjälle.

AVAINSANAT: rakennusteollisuus, urakoitsijat, kilpailukyky, Venäjän sotilaskylät.

RANTALA, Jarkko, THE COMPETITIVENESS OF THE FINNISH CONSTRUCTION INDUSTRY, CASE: MILITARY HOUSING PROJECTS FINANCED BY GERMANY IN THE CIS COUNTRIES. Helsinki. ETLA, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, The Research Institute of the Finnish Economy, 1994, 25 s. (Keskusteluaiheita, Discussion Papers, ISSN 0781-6847; No. 515)

The goal of this particular study is to analyze the competitive advantage of the Finnish contractors. The analysis was carried out by interviewing the managers of the most important enterprises in that field. This study is a part of the *Construction Cluster* research project, which is carried out by VTT Building Technology in Tampere. The *Construction Cluster* research project is, on the other hand, a part of *Finland's National Competitiveness and Industrial Future* research project organized by Etlatieto Ltd.

Military housing projects financed by Germany in the CIS countries are the biggest construction contracts in Europe at this moment: totally 44,000 dwellings and necessary infrastructure. Finnish building contractors have won one third of the contracts for military housing, awarded on the basis of open international bidding. Reasons for the success are construction management know-how, good reputation, favourable exchange rates and experience in Russia and other CIS countries. The managers interviewed believed that military housing projects will be useful references in the near future. The weakness of Finnish contractors is the result of poor profitability and the scarcity of economic resources. Knowledge of markets and international financing is also lacking. The managers interviewed believed that the Finnish contractors will concentrate their international activity in Russia and other CIS countries. In the long term the founding of local subsidiaries and affiliated companies is necessity.

KEY WORDS: construction industry, contractors, competitiveness, military housing projects in CIS countries.

ESIPUHE

Tämä tutkimus on osa *Rakennusklusterin kansainvälinen kilpailukyky* -tutkimusta, joka taas on osa Etlatieto Oy:n koordinoimaa laajaa *Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus* -projektia. Tämä suomalaisen rakennusteollisuuden kansainvälistä kilpailukykyä Venäjän projektiviennissä käsittelevä tutkimus on tehty pääosin haastattelututkimuksena. Tutkimuksen on tehnyt tekn. yo Jarkko Rantala Tampereen teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laitokselta. Haastattelututkimuksen alkuvaiheessa saimme arvokkaita kommentteja professori Raimo Salokankaalta Tampereen teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laitokselta. Kiitokset molemmille antoisasta yhteistyöstä!

Tampereella, lokakuussa 1994

Pekka Pajakkala
VTT, Rakennustekniikka
Tutkimusalueen päällikkö

YHTEENVETO

Suomalaiset rakennusliikkeet ovat saaneet noin kolmanneksen Venäjän sotilaskyläurakoista. Kaikki sotilaskyläurakat perustuvat kansainväliseen tarjouskilpailuun, jossa urakoista on kilpaillut noin 50 yritystä. Sotilaskyläurakat ovat tuoneet töitä myös useille suomalaisille aliurakoitsijoille ja materiaalitoimittajille.

Suomalaisten rakennusliikkeiden vahvuuksia ovat haastateltujen mukaan projektin johto -osaaminen, hyvä maine, Venäjän paikallistuntemus ja paikalliset suhteet sekä edullinen markan kurssi. Myös hyvät kuljetusyhteydet Suomesta Venäjälle ovat merkittävä kilpailuetu. Haastateltujen mielestä tärkein tuotannontekijä projektiviennissä on osaava henkilökunta, jolla on hyvä kokemus rakentamisesta ja myös kielitaitoa. Toteutukseen liittyvä tärkeä luotu tuotannontekijä on hyvä hankintajärjestelmä eli menetelmä, jolla löydetään luotettavat ja edulliset alihankkijat. Hankintajärjestelmän toimivuus perustuu taas ammattitaitoisiin työntekijöihin. Haastatellut yritykset ovat panostaneet huomattavasti tietotekniikan laite- ja ohjelmistohankintoihin sekä niiden kehittämiseen. Esimerkiksi kaikki sotilaskyläprojekteissa toimivat toimihenkilöt käyttävät tietotekniikkaa hyväksi työtehtävissään.

Haastattelujen mukaan suurimpia heikkouksia ovat asiakkaiden tarpeiden, vaatimusten ja toimintatapojen tunteminen, markkinointiosaamisen puute sekä kansainvälisten rahoituslähteiden hyödyntämiseen liittyvän osaamisen puute. Myös kansainväliseen toimintaan pätevistä henkilökunnasta on pulaa. Pääoma on merkittävä tuotannontekijä rakennusliikkeiden toiminnassa. Suomalaisilla rakennusyrittäjillä vakavaraisuus ja rahoituksen saanti ovat tulleet ongelmiksi rakentamisen voimakkaan laskusuhdanteen seurauksena.

Rakennusliikkeiden kansainvälisen toiminnan painopiste on seuraavan viiden vuoden aikana Venäjällä ja muissa IVY-maissa. Erityisesti Venäjä nähdään mahdollisuuksien alueena, koska siellä on noin 150 miljoonaa asukasta ja markkina-alue on lähellä Suomea. Venäjällä on myös paljon luonnonvaroja, jotka tekevät sen houkuttelevaksi kohteeksi monelle länsimaiselle investoijalle. Haastatellut uskoivat, että suomalaisten menestyminen sotilaskyläurakoissa tuo paljon mahdollisuuksia länsimaisten investoijien parissa, koska sotilaskylät ovat Euroopan suurimpana rakennuskohteena merkittävä referenssikohde.

Haastatellut yritykset näkevät välttämättömäksi toimia tulevaisuudessa paikallisesti mm. Venäjällä. Etabloiduttaessa pystytään ottamaan paremmin huomioon paikalliset olosuhteet ja voidaan paremmin kilpailla paikallisten rakennusyritysten kanssa. Haastateltujen mukaan suurimmat uhat Venäjällä ovat poliittinen tilanne, lainsäädännön muutokset, inflaatio, mafia ja uudet kilpailijat mm. Turkista, Koreasta ja Bulgariasta. Sotilaskyläkohteissa suomalaiset ovat tehneet yhteistyötä lähinnä suurimpien saksalaisten rakennusliikkeiden kanssa. Suomalaiset urakoitsijat eivät ole keskenään tehneet yhteistyötä näissä kohteissa. Haastatellut uskoivat, että myös yhteistyö suomalaisten yritysten kesken toisi kilpailuetua ja uusia mahdollisuuksia Venäjän markkinoilla.

SISÄLLYSLUETTELO

| | sivu |
|--|------|
| 1. JOHDANTO | 1 |
| 1.1. Tausta | 1 |
| 1.2. Mikä on klusteri ? | 1 |
| 1.3. Tavoitteet | 1 |
| 1.4. Teoreettisena kehyksenä Michael E. Porterin timanttimalli | 2 |
| 1.5. Tutkimusmetodina pääasiassa haastattelut | 4 |
| 2. TOIMIALAN KILPAILUKYKY | 5 |
| 2.1. Yleistä sotilaskylähankkeista | 5 |
| 2.2. Yleistä sotilaskyliä rakentavista yrityksistä | 7 |
| 2.2.1. Haka-Stroi Oy | 7 |
| 2.2.2. Rakennustoimisto A. Puolimatka Oy | 7 |
| 2.2.3. Teräsbetoni Oy | 8 |
| 2.3. Tuotannontekijöiden kehitys ja merkitys | 9 |
| 2.3.1. Tärkeimmät tuotannontekijät | 9 |
| 2.3.2. Panostukset tuotannontekijöiden kehittämiseen | 10 |
| 2.4. Tuki- ja liitännäisteollisuus | 11 |
| 2.5. Kysyntäolot | 12 |
| 2.5.1. Asiakkaiden erityispiirteet ja vaatimukset | 12 |
| 2.5.2. Koti- ja ulkomaisen kysynnän merkitys yrityksen toiminnalle | 13 |
| 2.6. Yritysten strategiat ja keskinäinen kilpailu | 14 |
| 2.6.1. Keskeiset strategiat | 14 |
| 2.6.2. Kilpailu | 15 |
| 2.8. Muut tekijät | 16 |
| 3. YRITYSTEN KÄSITYS TULEVAISUUDESTA JA ESITETYT TOIVEET | 17 |
| 3.1. Tulevaisuuden näkymät | 17 |
| 3.2. Menestyneet ja potentiaaliset tuotteet | 18 |
| 3.3. Toimenpide-ehdotukset | 18 |
| 4. YHTEENVETO | 20 |

LIITTEET

| | |
|---|----|
| LIITE 1: Rakennuskluusterin kansainvälinen kilpailukyky - tutkimus, haastattelujen aihepiirit | 23 |
| LIITE 2: Rakennuskluusterin kansainvälinen kilpailukyky -tutkimus, rakennus- liikkeiden haastattelut, case: Venäjän sotilaskylät | 25 |

1. JOHDANTO

1.1. Tausta

Miksi joidenkin yritysten tuotteet ja palvelut menestyvät kansainvälisillä markkinoilla? Mitkä ovat ne Suomen talouden klusterit, jotka menestyvät ja joilla on tulevaisuudessakin edellytyksiä menestyä kansainvälisessä kilpailussa? Näiden kysymysten ratkaisemiseksi Etlatieto Oy on käynnistänyt *Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus* -tutkimusprojektin. Projektissa on kaikkiaan noin kymmenen osaprojektia, joista yksi on *rakennusklusteri* -tutkimus. Tämä raportti on yksi *rakennusklusteri* -tutkimuksen osaraporteista ja keskittyy suomalaisen rakennusteollisuuden¹⁾ kilpailukyvyn selvittämiseen Venäjän projektiviennissä. Tutkimuksessa case-kohteeksi valittiin ajankohtaisuuden vuoksi Venäjän sotilaskylät.

Rakennusklusteri -tutkimus on tehty VTT:n rakennustekniikan tutkimusyksikössä Tampereella. *Rakennusklusteri* -tutkimus sisälsi useita osatutkimuksia (kuvio 1). Näistä teräsrakenteiden toimittajien kilpailukykyä selvittänyt osatutkimus oli myös osa perusmetalliklusterin tutkimusta, jonka tekemisestä vastasi kokonaisuudessaan Etlatieto Oy. Etlatieto Oy vastasi ja koordinoi myös osatutkimukset, jotka käsittelivät Kone Oy:n kansainvälistymistä ja kansainvälistä julkista rahoitusta lähialueiden projektiviennissä. *Rakennusklusteri* -tutkimuksen osatutkimusten tekemiseen osallistuivat Tampereen teknillisen korkeakoulun, Teknillisen korkeakoulun ja Helsingin kauppakorkeakoulun opiskelijat.

1.2. Mikä on klusteri?

Tutkimuksessa klusterilla tarkoitetaan yritysten ja tuotantolaitosten muodostamien tuotantoketjujen sekä ketjuja palvelevien tuki- ja liitännäisyriyten muodostamaa verkostoa. Klusteriin kuuluvat myös julkisen vallan tarjoamat koulutus-, tutkimus- yms. palvelut.

1.3. Tavoitteet

Rakennusklusteri -tutkimus on omalta osaltaan tuottanut tietoa *Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus* -projektiin. *Rakennusklusteri* -tutkimuksessa tavoitteena on ollut:

1. tutkia, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat rakentamisen toimialojen kehittymiseen ja kansainväliseen menestymiseen,

1) Rakennusteollisuudella tarkoitetaan rakennusliikkeiden eli urakointiyritysten toimintaa.

2. tutkia, miten potentiaalisten osaamisalueiden kansainvälistymistä voidaan lisätä ja
3. hahmottaa vaihtoehtoisia visioita, strategioita ja toimenpide-ehdotuksia, joihin rakennusalan eri osapuolien tulee sitoutua.

Tämä osaraportti keskittyy *rakennusklusteri* -tutkimuksen ensimmäiseen osatavoitteeseen. Tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet rakennusteollisuuden projektiviennin kilpailukyvyn kehitykseen Suomessa, mitkä ovat kansainvälisillä markkinoilla menestyneiden rakennusliikkeiden kilpailukyvyn osatekijät ja mitkä ovat yritysten käsitykset tulevaisuudesta.

Kuvio 1. *Rakennusklusteri* -tutkimuksen osatutkimukset.



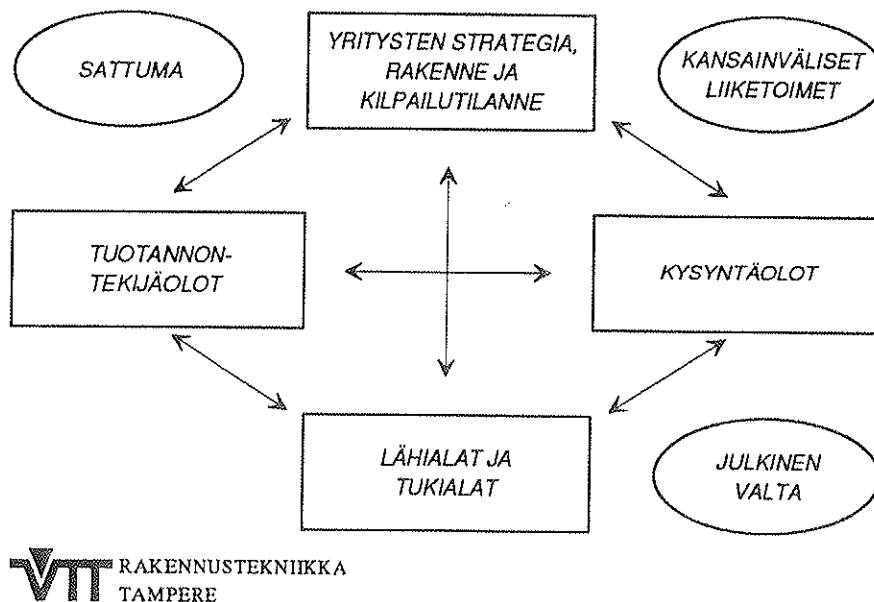
1.4. Teoreettisena kehyksenä Michael E. Porterin timanttimalli

Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus -tutkimusprojektissa kilpailukyvyn muodostumiseen vaikuttavia osatekijöitä tarkastellaan ns. Porterin timanttimallin avulla, jonka Michael E. Porter on esittänyt kirjassaan "The Competitive Advantage of Nations". Malli kattaa

perinteisiä malleja laajemmin kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät ja on osoittautunut operationaaliseksi työkaluksi niin yrityksissä kuin elinkeinopolitiikankin parissa työskentelevien ihmisten keskuudessa. Mallin avulla on tuotettu vertailukelpoista tietoa yritysten kilpailuvyystä useista eri maista.

Porterin mukaan toimialan kansainvälinen menestys on riippuvainen neljästä perustekijästä, jotka muokkaavat yritysten kilpailuympäristöä kilpailuetua edistävasti tai jarruttavasti. Nämä neljä perustekijää ovat tuotannontekijäolot, kysyntäolot, lähialat sekä yritysten strategia, rakenne ja kilpailutilanne (kuvio 2). Tähän ympäristöön vaikuttavat myös julkinen valta ja sattuma. Maat menestyvät todennäköisimmin niillä toimialoilla, joissa perustekijöistä muodostuva "timantti" on suotuisin.

Kuvio 2. Michael E. Porterin timanttimalli.



Tuotannontekijöillä tarkoitetaan tuotannon panostekijöiden saatavuutta, hintaa ja laatua. Panostekijöitä ovat esim. luonnonvarat, infrastruktuuri, pääoma, teknologia, inhimilliset resurssit ja tieto-taito. Kysyntä muokkaa yritysten tekemien parannusten ja innovaatioiden vauhtia ja luonnetta. Kysyntätekijöitä ovat nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeet sekä erilaiset säännöt, rajoitukset ja ohjeet, jotka yritys pyrkii toiminnallaan täyttämään. Lähialoiksi katsotaan yritykseen tai toimialaan sidoksissa olevat yritystoimintaa tai siihen suoraan kytkeytyvää toimintaa harjoittavat osapuolet, esim. alihankkijat. Yritysten strategia,

rakenne ja kilpailutilanne käsittävät yritysten perustamista, organisointia ja johtamista koskevat olot sekä kotimaisen kilpailun luonteen. Sattuman varaisia tekijöitä ovat yritysten ja usein myös valtiovallan vaikutuspiirin ulottumattomissa olevat asiat, esim. keksinnöt, tekniset läpimurrot, ulkoiset poliittiset tapahtumat ja ulkomaanmarkkinoiden kysynnässä tapahtuvat suuret muutokset.

Tutkimuksessa on tarkasteltu myös yritysten kansainvälisiä liiketoimia, vaikka Porter painottaakin kotimaan merkitystä ja jättää vähemmälle huomiolle monikansallisten yritysten rakenteen. Monikansallisten yritysten olemassaolo on kuitenkin hyvin ratkaiseva tekijä kansainvälisen kaupan rakenteen määräytymisessä monella toimialalla.

1.5. Tutkimusmetodina pääasiassa haastattelut

Tämä raportti pohjautuu pääasiassa yrityshaastatteluihin. Lähteenä on käytetty myös yritysten julkaisemia vuosikertomuksia, historiikkeja, toimialajärjestöjen tai muiden julkisten organisaatioiden julkaisemaa kirjallista aineistoa sekä ajankohtaisia lehtiartikkeleita. Jokaiselle haastatellulle lähetettiin postissa haastattelujen aihepiirit hyvissä ajoin ennen haastattelua. Haastattelujen aihepiirit on esitetty liitteessä 1 ja ne ovat yhteneväiset muiden *Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus* -tutkimusprojektin klusteritutkimusten haastattelujen kanssa.

Tässä osatutkimuksessa haastatellut yritykset ja henkilöt on esitetty liitteessä 2. Yritysten lisäksi haastateltiin mm. toimialajärjestöjen edustajia. Haastateltaviksi yrityksiksi valittiin lähinnä sellaisia, joilla on ollut selvästi kansainvälisillä markkinoilla menestyneitä tuotteita, tuotekokonaisuuksia tai muuta osaamista. Toimialajärjestöt ehdottivat haastateltaviksi sopivat yritykset ja listausta täydensivät rahoittajat ja tutkimusta ohjaavan tukiryhmän jäsenet.

2. TOIMIALAN KILPAILUKYKY

2.1. Yleistä sotilaskylähankkeista¹⁾

1980-luvulla suuri osa Suomen rakennusteollisuuden viennistä suuntautui entisen Neuvostoliiton alueelle. Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen vienti väheni huomattavasti. Suomen rakennusteollisuuden vientiä ovatkin piristäneet merkittävästi 1990-luvun Venäjän sotilaskyläurakat. Suomalaisten rakentajien kokemus Venäjän alueella rakentamisessa on haastateltujen mukaan auttanut saksalaisten luottamuksen saavuttamisessa ja sotilaskyläurakoiden saamisessa. Suomalaiset rakennusliikkeet ovat saaneet kolmanneksen Venäjän sotilaskyläurakoista (kuvio 3). Kaikki sotilaskyläurakat perustuvat kansainväliseen tarjouskilpailuun. Sotilaskyläurakat ovat tuoneet töitä myös useille suomalaisille aliorakoitsijoille ja materiaali-toimittajille.

Kuvio 3. Venäjän sotilaskylähankkeet. Suomalaisten rakennusliikkeiden saamat sotilaskyläurakat on neliöity. Lähde: Finnish Trade Review 5/1993.



1) Tässä luvussa on käytetty haastattelujen ja vuosikertomusten lisäksi mm. seuraavia julkaisuja ja lehtiartikkeleita: RTK:n vuosikirja 1993; Kuuri, Jyrki: Neuvostoliitossa toteutettavan materiaali-projektin hankintojen suunnittelu- ja seuranta-järjestelmä, TTKK; Finnish Trade Review 5/1993; Tekniikka & Talous 4.11.1993: Sotilaskylät tuovat suomalaisille satojen miljoonien alihankinnat; Kauppalehti 8.12.1993: Urakoitsijat vaativat rahoittajan vastaantuloa; Rakennuslehti 16.12.1993: Hakalle, Puolimatikalle ja Teräsbetonille vientiurakoita.

Kun Länsi-Saksa ja Itä-Saksa yhdistyivät vuonna 1990, oli Itä-Saksan alueella 340 000 venäläistä sotilasta ja heidän 210 000 perheenjäsentä. Venäjä lupasi vetää joukkonsa pois Saksan alueelta vuoden 1994 loppuun mennessä. Suurin ongelma venäläisten sotilaiden Saksasta poistumiselle oli heidän asuttamisensa Venäjälle. Siksi sotilaille ja heidän perheilleen päätettiin rakentaa yli 30 kylää eri puolille Venäjää ja muita IVY-maita. Saksa on osallistunut tähän prosessiin aktiivisesti rahoittajana. Saksan hallitus päätti aluksi, että asuntoja rakennetaan 36 000 kappaletta. Sotilaskyläurakoiden kokonaishinnaksi sovittiin 7,8 mrd DEM:iä. Myöhemmin kustannusarviota nostettiin 8,35 mrd DEM:iin ja kustannustason alentuessa rakennettavien asuntojen määrä lisättiin 44 000:een asuntoon.

Vaikka sotilaskyliin rakennettavien asuntojen lukumäärä on suuri, ovat sotilaskylät kuitenkin pääosiltaan muuta kuin asuntorakentamista. Esimerkiksi yhteen sotilaskylään on jouduttu siirtämään jopa yli 800 000 m³ maata. Haastateltujen mukaan infrastruktuurin rakentaminen on hyvin suuri ja usein vaikein osa sotilaskylien rakentamisessa. Sotilaskyliin joudutaan tekemään tuhansia metrejä kaukolämpö- ja kaasuverkostoja, vesijohto- ja viemäriverkostoja sekä sähkö- ja puhelinlinjoja. Logistiikkaosaamisen merkitys on myös ollut suuri sotilaskyliä rakennettaessa, koska sotilaskylissä siirretään huomattavia maamassoja ja suuri määrä rakennustarvikkeita. Esimerkiksi yhteen sotilaskylään toimitettiin noin 2 500 rekka-autokuormallista materiaaleja. Haastattelujen mukaan sotilaskyläurakoissa menestyminen perustuukin suuresti työmaan käyttö- ja yleiskustannusten sekä kuljetusten optimointiin. Lisäksi sotilaskyliä menestyksellinen toteuttaminen vaatii suurta osaamista mm. projektinjohdolta.

Sotilaskylissä yritykset kilpailevat lähes kokonaan hinnalla. Sotilaskyläkohteissa hinnan merkitys on 70 prosenttia ja teknisen osaamisen 30 prosenttia. Lisäksi saksalaiset yritykset saavat 50 pisteen eli 5 prosentin suuruisen edun urakkakilpailussa, koska koko sotilaiden siirtoprosessin maksavat saksalaiset veronmaksajat. Voidaan sanoa, että sotilaskylät ovat "perusrakentamista", jossa toiminnalliset ja esteettiset tekijät ovat saaneet melko vähän huomiota.

Sotilaskylät ovat ns. avaimet käteen -urakoita. Esimerkiksi urakoitsijat tekevät suunnitelmat itse venäläisten ohjeellisten kuvien ja vaatimusten pohjalta. Tällöin keskeistä on, että suunnittelijat ovat kokeneita ja tuntevat venäläiset rakennusnormit.

Sotilaskyliä rakentaminen on luonteeltaan väliaikainen projekti. Sotilaskyliä rakennusurakoiden hankkimisen ja menestyksellisen rakentamisen takana on kuitenkin osaamista, jolle on kysyntää kansainvälisillä markkinoilla myöhemminkin.

2.2. Yleistä sotilaskyliä rakentavista yrityksistä

Suomalaisista rakennusliikkeistä vuoden 1993 lopussa sotilaskyliä rakensivat Haka-Stroi Oy, Rakennustoimisto A.Puolimatka Oy ja Teräsbetoni Oy. Haastatteluhetkellä eli vuoden 1993 lopussa Haka-Stroi Oy¹⁾ oli saanut viisi, Rakennustoimisto A.Puolimatka Oy kolme ja Teräsbetoni Oy kaksi sotilaskyläurakkaa.

2.2.1. Haka-Stroi Oy

Haka Oy perusti tytäryhtiö Haka-Stroi Oy:n idän markkinoilla toimimiseksi. Haka-Stroi Oy aloitti toimintansa yhtiömuodossa vasta vuoden 1993 alusta. Ennen tätä Haka Oy oli toiminut idän markkinoilla jo yli 20 vuotta. Ennen Haka-Stroita yhtiössä toimi Neuvostoliiton kaupan ryhmä, jonka nimi muutettiin Sov-Hakaksi. Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen nimeksi otettiin Haka-Stroi. Haka-Stroi Oy:n saamat viisi sotilaskylähanketta olivat: Marina-Gorka, Novo-Smolino, Mulino, Andrepol ja Ross. Haka-Stroin liikevaihto vuonna 1992 oli 384 milj. markkaa ja yhtiö työllisti ko. vuoden lopussa 155 henkilöä. Henkilöstö koostui lähes kokonaan toimihenkilöistä.

Haka Oy oli Suomen suurin rakennuskonserni, kunnes koko konserni haettiin konkurssiin keväällä 1994. Konsernin liikevaihto vuonna 1992 oli 5 867 milj. markkaa ja konserni työllisti noin 5 500 henkilöä. Yhtiö perustettiin vuonna 1938. Konsernin liiketoiminnan avainalueet olivat kotimaan ja lähialueiden talonrakentaminen, kiinteistöliiketoiminta, maa- ja vesirakentaminen sekä puutaloteollisuus.

Vuonna 1993 noin puolet Haka-konsernin tilauskannasta tuli ulkomaan toiminnoista. Kansainvälisen toiminnan päämarkkina-alueita olivat Venäjä ja muut IVY-maat, Baltian maat, Saksa ja muu keskinen Eurooppa sekä Pohjois-Amerikka. Kansainvälisillä markkinoilla Haka Oy toimi pääasiassa paikallisten tytär- ja osakkuusyhtiöiden kautta hyödyntäen konsernin yhteistoiminta- ja know-how -verkostoa. Haka Oy oli yksi kansainvälistyneimpiä rakennusliikkeitä Suomessa. Haka Oy etabloitui uusille markkina-alueille voimakkaammin kuin muut suomalaiset rakennusliikkeet.

2.2.2. Rakennustoimisto A.Puolimatka Oy

Rakennustoimisto A.Puolimatka Oy on perustettu vuonna 1947 ja se oli vuonna 1993 Suomen toiseksi suurin rakennusliike laskutuksella mitattuna. Puolimatka-konsernin liikevaihto vuonna

1) Haka Oy ja samalla Haka-Stroi Oy haettiin konkurssiin keväällä 1994.

1992 oli noin 2 600 milj. markkaa. Puolimatka-konserniin kuuluu urakointitoiminnan lisäksi suunnittelutoimintaa ja rakennusosateollisuutta tytäryritysten kautta. Konserni työllisti noin 4 700 henkilöä vuonna 1992, joista talonrakennustoiminnassa työskenteli noin 2 500, suunnittelussa 120 ja rakennusosateollisuudessa 2 100 henkilöä. Konsernin laskutuksesta vuonna 1992 urakointitoiminnasta muodostui 78,9 prosenttia, suunnittelusta 0,4 prosenttia ja rakennusosateollisuudesta 20,7 prosenttia. Viennin osuus laskutuksesta on kasvanut merkittävästi kotimaan rakentamisen laskusuhdanteen vuoksi ja vuoden 1994 aikana viennin osuus nousee jo 50 prosenttiin.

Puolimatka Oy:n omistus pohjassa on tapahtunut kaksi merkittävää muutosta. Ensimmäinen näistä tapahtui vuonna 1985, kun Puolimatka Oy myytiin Hankkijalle, josta myöhemmin tuli Novera-yhtymä. Vuonna 1992 KOP osti Puolimatka Oy:n koko osakekannan Novera-yhtymän konkurssin jälkeen.

Kansainväliset toiminnot muodostivat aikaisemmin oman yhtiön, mutta kesäkuussa 1992 kansainvälisen rakentamisen toiminnot siirrettiin Puolimatka International Oy:ltä Rakennustoi-
misto A.Puolimatka Oy:lle lukuunottamatta Ranskan vapaa-ajan asuntojen rakentamista ja Saksan projekteja. Samalla vientitoiminnan painopiste keskitettiin IVY-maihin ja Baltiaan, joissa Puolimatka on toteuttanut rakennusprojekteja jo kahdenkymmenen vuoden ajan. Vientiosasto on oma tulosvastuullinen yksikkö, joka on selkeästi erillään yrityksen muusta toiminnasta. Vientiosastolla on mm. oma taloushallinto. Vientiosasto työllistää noin 120 henkilöä. Puolimatka Oy:n saamat kolme sotilaskyläkohdetta ovat Shaikovka, Alakurtti ja Kasimovo. Työntekijöitä sotilaskylätyömailla on tällä hetkellä noin 2 700, mutta he ovat pääasiassa paikallisia rakennusmiehiä.

2.2.3. Teräsbetoni Oy

Rakennus- ja insinööritoimisto Teräsbetoni Oy perustettiin vuonna 1945 ja yritys on tullut tunnetuksi erityisesti suurten teollisuusrakennuskohteiden, voimalaitosten ja muiden teknisesti vaativien erikoiskohteiden urakoitsijana. Teräsbetoni Oy on perheyritys, jonka perustaja on vuorineuvos Ilmari Helanto. Haastattelun mukaan perheyrityksessä omistajien persoona on vaikuttanut voimakkaasti yrityskulttuurin muodostumiseen.

Teräsbetoni Oy alkoi 1980-luvun alussa voimakkaasti laajentaa toimintaansa lähinnä yritysosto-
toin sekä rakennusteollisuuden eri sektoreilla että sitä sivuavilla toimialoilla. Kun konserniin vuoden 1990 loppupuolella kuului lähes 30 yhtiötä, uusittiin konsernin rakenne ja perustettiin uusi emoyhtiö Teräsbetoni-Yhtymä Oy. Rakennus- ja insinööritoimisto Teräsbetoni Oy jatkaa edelleen yhtymän tytäryhtiönä perinteistä rakennustoimintaansa. Yhtymän liikevaihto vuoden 1993 kesäkuussa päättyneellä tilikaudella oli 1 143 milj. markkaa.

Teräsbetoni Oy on yksi suomalaisen rakennusviennin uranuurtajista. Ensimmäiset vientiprojektit yritys toteutti Lähi-idässä jo 1960-luvulla. Finn-Stroi Oy:n¹⁾ perustajaosakkaana Teräsbetoni Oy osallistui entisen Neuvostoliiton rakennusurakoihin 1970-luvun alusta lähtien. Oman vientitoiminnan Neuvostoliittoon Teräsbetoni Oy aloitti 1980-luvulla. Rakennus- ja insinööri-toimisto Teräsbetoni Oy:n vienti on keskittynyt nykyisin lähes ainoastaan Venäjälle. Kotimaan rakentamisen volyymin pudottua voimakkaasti on viennin merkitys edelleen korostunut. Vuonna 1993 yli 80 % laskutuksesta tuli viennistä. Teräsbetoni Oy:n saamat kaksi sotilaskylä-urakkaa ovat Sokolin ikkunatehdas ja Kubinka.

2.3. Tuotannontekijöiden kehitys ja merkitys

2.3.1. Tärkeimmät tuotannontekijät

Haastateltujen mielestä tärkein tuotannontekijä ja kilpailukykytekijä projektiviennissä on osaava henkilökunta, jolla on hyvä kokemus rakentamisesta ja myös kielitaitoa. Maa-alueilla ja muilla luonnonvaroilla haastatellut eivät nähneet olevan niin suurta merkitystä, vaan haastatellut korostivat erityisesti hyvän ammattitaidon merkitystä. Haastateltujen mukaan tämä ammattitaito käsittää kvr-tyyppisissä²⁾ hankkeissa ensinnäkin suunnitteluun liittyvän "development"-osaamisen ja sen jälkeen myös toteutukseen liittyvän osaamisen. Haastateltujen mielestä erityisesti toteutukseen liittyvä osaaminen on kaikilla urakoitsijoilla erilainen ja siten merkittävä kilpailukykytekijä.

Toteutukseen liittyvä tärkeä luotu tuotannontekijä on hyvä hankintajärjestelmä eli menetelmä, jolla löydetään luotettavat ja edulliset alihankkijat. Hankintajärjestelmän toimivuus perustuu taas ammattitaitoisiin työntekijöihin. Mikäli urakkahinta on liian kallis, jää urakka saamatta ja kysymys on silloin haastateltujen mukaan väärien alihankkijoiden käyttämisestä. Sotilaskylä-hankkeissa työt ovat hyvin pitkälle aliurakoitu ja alihankkijoiden vaikutus hintaan on suuri.

1) Finn-Stroi Oy perustettiin vuonna 1972 työyhteenliittymäksi toteuttamaan Svetogorskin selluloosa- ja paperitehtaiden uudistus- ja laajennustöitä. Ko. rakennushanke ja kaupungin laajennushanke vaativat suuruusluokkansa ja aikajänteensä vuoksi työn toteuttavilta suomalaisilta yrityksiltä normaalia suurempaa riskinottoa. Yhtiön perustaminen osui ajankohtaan, jolloin Suomen ja Neuvostoliiton välinen bilateraali-kauppa kasvoi voimakkaasti öljyn hinnannousun vuoksi. Yhtiö toteutti useita rakennusprojekteja ja kasvoi voimakkaasti vuoteen 1984 saakka. Työyhteenliittymä hajosi, koska mm. omistajayritykset kasvoivat ja kykenivät itse vastaamaan suuristakin vientiprojekteista. Lähde: Heikkinen, Jukarainen, Kurki & Sirkkanen: Yritysanalyysi Finn-Stroi Oy:stä. Liikkeenjohdon instituutti, Lifim-kurssi 1988.

2) Kvr-rakentamisessa eli kokonaisvastuurakentamisessa yksi rakennuttajaan sopimussuhteessa oleva urakoitsija huolehtii rakennuskohteen suunnittelusta ja toteutuksesta.

Kun rakennushankkeessa käytetään paljon aliurakointia, on pääurakoitsijan otettava koko riski ja kyettävä jakamaan aliurakat sellaisiksi kokonaisuuksiksi, että niissä on mahdollisimman vähän riskiä. Mikäli pääurakoitsija siirtäisi kaikille aliurakoitsijoille riskiä, muodostuisi hinta liian suureksi.

Haastateltujen mielestä kaikessa kansainvälisessä toiminnassa on tärkeää ottaa huomioon kulttuurierot. Projektivientihankkeissakin on mukana useita eri kansallisuuksia ja kaikilla on omat tapansa toimia. Kansainvälisissä urakoissa on tärkeää muuttaa toiminta kunkin kohteen ja maan vaatimusten mukaiseksi. Haastateltujen mielestä muuttumiskykyyn vaikuttavat henkilöstön kokemus ja ammattitaito kansainvälisissä urakoissa.

Pääoma on myös merkittävä tuotannontekijä rakennusliikkeiden toiminnassa. Sotilaskylistä kilpailtaessa yritysten pääomarakenteen pitää olla kunnossa, ennen kuin voi läpäistä edes esivalintaa. Työn tilaaja eli saksalais-venäläinen konsortio CWU on haastateltujen mukaan hyvin tarkka yritysten taloudellisesta tilanteesta. Suomalaisilla rakennusyriyksillä vakavaraisuus ja rahoituksen saanti ovat tulleet ongelmiksi mm. rakentamisen voimakkaan laskusuhdanteen seurauksena. Haastateltujen mielestä haastatteluhetkellä eli vuoden 1993 lopussa tuskin mikään suomalainen rakennusliike läpäisisi sotilaskylien esivalintaa juuri pääoma- ja rahoitustilanteen vuoksi. Muilta ominaisuuksiltaan suomalaiset rakennusliikkeet ovat haastateltujen mukaan arvostettuja ja kilpailukykyisiä.

Myös tarjousten tekeminen maksaa huomattavasti. Esim. yhden sotilaskyläurakan tarjouksen tekeminen maksaa haastateltujen perusteella noin 500 000 - 700 000 markkaa. Aivan pieni yritys ei pysty tekemään tarjousta.

Rahoitustilanteesta on selvästi tullut rasite ja suomalaiset rakennusliikkeet voivat ottaa tällä hetkellä vain sellaisia vientiurakoita, joissa rahoitus on jo järjestetty. Siksi sotilaskyläprojektit ovat olleet erittäin hyvä kohde suomalaisille rakennusyriyksille, koska niissä rahoitus ja maksuohjelma on valmiina. Sotilaskyläkohteet ovat siten olleet rakennusliikkeille rahoituksen suhteen riskittömiä.

2.3.2. Panostukset tuotannontekijöiden kehittämiseen

Työntekijöiden koulutuksen lisäksi haastatellut yritykset ovat panostaneet tietotekniikan laite- ja ohjelmistohankintoihin sekä niiden kehittämiseen. Rahallisesti tietotekniikkaan panostetaan selvästi eniten. Tällä hetkellä kaikki sotilaskyläprojekteissa toimivat toimihenkilöt käyttävät tietotekniikkaa hyväksi työtehtävissään. Suunnittelu tehdään kokonaan CAD:llä ja aikataulusuunnitteluun ja projektin seurantaan käytetään siihen soveltuvia ohjelmistoja. Rakennusyriyksissä pyritään käyttämään valmiita ohjelmapaketteja. Räättälöityjä ohjelmia ei juurikaan

käytetä. Haastateltujen mielestä tietotekniikan käyttö nopeuttaa tarjousten tekemistä ja parantaa kustannuslaskennan tarkkuutta.

Haastatellut yritykset panostivat tutkimus- ja kehittämistoiminnassa tuotantoprosessin ja laatujärjestelmien kehittämiseen. Näitä yritykset pyrkivät hyödyntämään kilpailukeinoina. Haastatellut uskoivat, että laatujärjestelmät ovat tulevaisuudessa välttämättömiä kansainvälisillä markkinoilla.

Ulkomailta tuotua teknologiaa eivät haastatellut rakennusliikkeet ole hyödyntäneet kovin paljon. Haastatelluista yrityksistä Teräsbetoni Oy hyödynsi amerikkalaisten pilvenpiirtäjätekniikkaa vientiprojektissa. Haastatellut korostivat kuitenkin, että työ pitäisi ensin osata tehdä hyvin kotimaassa ennen kuin sitä voidaan lähteä tekemään kansainvälisillä markkinoilla. Ulkomailla opettelu on aina vaikeampaa.

2.4. Tuki- ja liitännäisteollisuus

Haastatteluissa tuli esille, että kansainvälisissä vientihankkeissa, esimerkiksi sotilaskyläprojekteissa, pyritään urakka jakamaan useisiin aliurakoihin. Pääurakoitsijalla itsellään on yleensä laskenta, aliurakkatarjousten kysely ja tilaus sekä projektin johto. Mikäli pääurakoitsija pitää aliurakoitsijoiden hintatasoa liian kalliina, niin työ tehdään itse. Venäjän sotilaskylähankkeissa ainoastaan projektin johtohenkilöt ovat suomalaisia.

Kotimaiset ja ulkomaiset rakennusmateriaali- ja tuotetoimittajat ovat aina projektikohtaisia. Haastatellut kertoivat, että joka projektiin pyritään etsimään edullisimmat alihankkijat tekemällä riittävästi tarjouskyselyjä tuotteiden hinnoista. Sotilaskyläurakoissa oli alunperin tarkoitus hankkia materiaalit mm. "halpamaista" sekä myös paikallisista tehtaista, joihin on tuotu lisää nykyaikaista teknologiaa. Suomen markan kurssikehityksestä johtuen suomalaiset rakennusmateriaalit ovat olleet hinnaltaan hyvin kilpailukykyisiä. Sotilaskylissä onkin käytetty runsaasti suomalaisia rakennusmateriaaleja ja -tuotteita ja sotilaskylien kotimaisuusaste on noussut peräti 50-60 prosenttiin. Myös kohtuullisen lyhyet kuljetusetäisyydet sekä kuljetusten toimivuus ovat edesauttaneet suomalaisten rakennusmateriaalien käyttöä. Haastatellut korostivat, että suomalaiset materiaalit ovat laadultaan olleet aina kansainvälisesti kilpailukykyisiä. Haastatteluhetkellä eli vuoden 1993 lopussa eräät ulkomaiset rakennusmateriaalit- ja tuotteet olivat haastateltujen mielestä noin 30 prosenttia kalliimpia kuin suomalaiset.

Periaatteessa materiaalit ostetaan halvimmalta toimittajalta. Haastatteluissa tuli kuitenkin esille ajatus, että tulevaisuudessa käytettävien alihankkijoiden tulee täyttää myös rakennusliikkeiden asettamat laatuvaatimukset. Rakennusliikkeen laatujärjestelmän onnistumiselle on välttämätön-

tä, että kaikki rakennushankkeen osapuolet toimivat hyväksytyt laatujärjestelmän mukaisesti.

Suomalaiset rakennusliikkeet omistavat itsekin rakennusosateollisuutta. Esimerkiksi Rakennustoimisto A. Puolimatka Oy:llä on merkittäviä suomalaisia kaluste-, ovi- ja ikkunateollisuuden yrityksiä. Haastatellut kertoivat kuitenkin, että kaikki hankinnat kilpailutetaan. Haastatellut olivat sitä mieltä, että mikäli omalle teollisuudelle annetaan pieniäkin etuja, saattavat alihankintojen ja lopulta koko rakennushankkeen hintataso muodostua liian kalliiksi. Haastatellut korostivat myös, että vaikka kotimainen rakennusosateollisuus on tällä hetkellä hinnaltaan kilpailukykyistä, valvotaan sen hintatasoa koko ajan.

Teknologiapohjaisissa vientihankkeissa ovat rakennusliikkeet hyödyntäneet ko. alan asiantuntijayrityksiä. Teknologiapohjaisia vientihankkeita ovat olleet voimalaitokset, vedenkäsittelylaitokset, elintarviketeollisuuden laitokset, sairaalat ja esim. betonielementtitehtaat. Lähtökohtana on tällöin ollut ottaa hankkeeseen mukaan henkilöitä ja yrityksiä, joilla on paras asiantuntemus ko. teknologia-alalla. Kansainvälisessä viennissä on tehty esimerkiksi kattilalaitoksia yhteistyössä kattilatoimittajan kanssa, jolloin on voitu myydä "kokonaispaketti". Projektin johto ja vastuu urakasta on teknologiapohjaisissa hankkeissa kuitenkin ollut rakennusliikkeellä. Joissakin hankkeissa myös tutkimusorganisaatiot ovat olleet mukana. Esimerkiksi VTT on ollut mukana mikroelektroniikkatehtaan rakennushankkeessa asiantuntijana.

2.5. Kysyntäolot

2.5.1. Asiakkaiden erityispiirteet ja vaatimukset

Sotilaskylähankkeissa työn tilaaja on IVY:n puolustusvoimat. Konsulttina ja valvoja on saksalaisvenäläinen konsortio. Tällöin urakoitsijan on tultava toimeen kahden eri organisaation ja kansallisuuden kanssa, mikä ei aina ole haastateltujen mukaan ongelmatonta. Haastatellut pitivät saksalaisia erittäin vaativina ja heidän mielestään saksalaiset puuttuvat pienimpiinkin yksityiskohtiin. Haastateltujen mukaan sotilaskylien rakennushankkeissa suurin vaativuus tulee erittäin tiukasta aikataulusta ja myös kohtuullisen kovista laatuvaatimuksista.

Nykyisin Venäjälle investoivat amerikkalaiset asiakkaat ovat yleensä globaalia yritystoimintaa harjoittavia öljyalan yrityksiä tai muita suuria ja kansainvälisesti menestyneitä yrityksiä, jotka haluavat investoida Venäjälle, koska koko muu maailma on jo "valloitettu". Näiden yritysten tuotantolaitos tai muu rakennus Venäjällä on tavallaan käyntikortti, "show place", johon panostetaan paljon. Koska Venäjä on uusi ja suuri markkina-alue amerikkalaiselle yritykselle, saa investointi yleensä paljon huomiota yrityksen johdolta ja myös ulkopuolisilta sidosryhmillä.

tä. Amerikkalaiset suuret yritykset ovat haastateltujen mielestä hyviä asiakkaita, koska niillä rahoitus on aina valmiina ja niiden maksukyky on hyvä. "Silloin suomalainen rakennusliike voi keskittyä vain oleelliseen eli mahdollisimman hyvän lopputuotteen toteuttamiseen asiakkaan tarpeiden mukaisesti."

Venäläisiäkin yrityksiä ja investoijia on tullut vähitellen suomalaisten rakennusliikkeiden asiakkaiksi. Haastateltujen mukaan venäläinen asiakas poikkeaa esim. amerikkalaisesta asiakkaasta. "Amerikkalaiselle asiakkaalla on aina selvä näkemys, miten ongelma ratkaistaan ja miten toimitaan. Sen sijaan venäläisellä asiakkaalla on ongelma, mutta ei useinkaan valmiina ratkaisuvaihtoehtoja, jolloin lähtökohtana on vain rakennettavan rakennuksen maantieteellinen sijainti ja rahoitus." Haastateltujen mielestä venäläisten asiakkaiden kanssa toimittaessa on oleellista rahoituksen varmistaminen etukäteen.

Haastatteluissa tuli esille, että esimerkiksi amerikkalaisille asiakkaille on tärkeää, että asiat esitellään oikealla tavalla ja siksi heidän kanssa toimittaessa on tärkeää muuttaa esittämistapaa hieman vaatimattomasta "best in the world" -tyyliin. Haastatellut korostivat eri kulttuuritapojen tuntemisen tärkeyttä.

2.5.2. Koti- ja ulkomaisen kysynnän merkitys yrityksen toiminnalle

Kotimaan rakentamisen vähentymisen vuoksi kansainvälinen kysyntä on korostunut jatkuvasti yritysten toiminnassa. Tällä hetkellä haastatelluissa rakennusliikkeissä kansainvälisistä projekteista tulee yrityksestä riippuen 50-80 prosenttia yrityksen koko laskutuksesta. Rakennusliikkeiden kansainvälisen toiminnan osuus laskutuksesta on vaihdellut suurestikin eri vuosina. Nyt ollaan nousemassa 1980-luvun alun huipputasolle. Vientitoiminta on kuitenkin muuttunut siinä mielessä, että nykyisin rakennetaan paikallisella työvoimalla, kun aikaisempina vuosikymmeninä on käytetty suomalaista työvoimaa.

Vientiprojektit kompensoivat kotimaan rakentamisen volyymin alhaista tasoa. Ne ovat tuoneet suurille suomalaisille rakennusliikkeille runsaasti lisää liikevaihtoa ja antaneet työtä myös suomalaisille aliurakoitsijoille ja materiaalityöntekijöille. Haastateltujen mielestä sotilaskylät toimivat tulevaisuudessa myös hyvänä referenssinä, kun kilpaillaan Venäjän alueella toteutettavista urakoista. Vaikka sotilaskylät ovatkin vain "perusrakentamista", ne ovat hyvä osoitus suomalaisten osaamisesta Venäjän alueella rakentamisesta ja niiden avulla voidaan saavuttaa vahva asema luotettavana ja kokeneena Venäjän alueen rakentajana. Haastateltujen mukaan esimerkiksi amerikkalaiset ja saksalaiset arvostavat tällaisia referenssejä huomattavasti.

2.6. Yritysten strategiat ja keskinäinen kilpailu

2.6.1. Keskeiset strategiat

Sotilaskylien rakennushankkeissa ja muissa "perusrakentamista" sisältävissä rakennusprojekteissa kustannusjohtajuus on yleisin strategia, koska urakkakilpailu on pitkälti puhdasta hintakilpailua. Suurten länsimaisten yritysten sekä kaasu- ja öljyalan yritysten kanssa toimittaessa strategia perustuu enemmän differointiin, vaikka asiakkaat hakevat aina myös edullista hintaa. Näissä hankkeissa korostuu kuitenkin myös asiakaslähtöinen palvelu. Haastateltujen mukaan differointi on osoittautunut menestykseksi varsinkin suurten amerikkalaisten yritysten Venäjän investointeja rakennettaessa. Haastattelujen mukaan amerikkalaisille referenssit merkitsevät erityisen paljon ja luottamuksen saavuttaminen on ehdoton edellytys menestymiselle. Silloin pelkkä kustannusjohtajuus ei riitä.

Rakennusteollisuuden vientitoiminta on tällä hetkellä hyvin pitkälle keskittynyt Venäjälle. Painopistealueena ovat erityisesti suuret metropolit Pietari ja Moskova, joissa on aloittamassa toimintaansa jo moni muukin ulkomainen yritys. Aivan viime vuosina suuret suomalaiset rakennusliikkeet ovat keskittyneet Venäjän markkinoilla sotilaskyläurakoiden hankkimiseen ja toteuttamiseen. Toinen suuri asiakasryhmä on ollut Venäjälle investoivat suuret länsimaiset, lähinnä amerikkalaiset, yritykset. Viime aikoina myös venäläiset investoijat ovat tulleet asiakkaiksi. Sotilaskyläprojektit saadaan valmiiksi vuoden 1995 alussa. Haastateltujen mukaan länsimaisten ja myös maksukykyisten venäläisten sijoittajien osuus Venäjällä kasvaa koko ajan ja he ovat potentiaalisia asiakkaita myös rakennusliikkeille. Potentiaalisia rakennushankkeita Venäjällä ovat mm. öljyntuotantoalueiden rakennushankkeet.

Haastatelluissa yrityksissä perusajatuksena tähän mennessä on ollut, että toimintaa harjoitetaan aluksi Suomesta käsin. Samanaikaisesti kehitetään paikallista rakennustoimintaa valituissa suurimmissa kaupungeissa. Haastatellut yritykset näkevät välttämättömäksi toimia tulevaisuudessa paikallisesti Venäjän markkinoilla ja muillakin uusilla markkina-alueilla, koska rakentaminen on perusluonteeltaan paikallista toimintaa. "Projektivienti on yleensä poikkeuksellisen tilanteen tuoma mahdollisuus." Etabloiduttaessa pystytään ottamaan paremmin huomioon paikalliset olosuhteet ja voidaan paremmin kilpailla muiden paikallisten rakennusyri-tysten kanssa. Näin vältetään myös mahdolliset kohdemaiden asettamat määräykset rakentamisen kotimaisuusasteesta. Haastatteluissa tuli esille myös käsitys, että kun viennin osuus nousee yli 50 prosenttiin liikevaihdosta, on toiminnan kannalta järkevää etabloitua.

Haastatellut korostivat, että imagon ja hyvän maineen luominen ovat tärkeitä, koska kaupankäynti perustuu pitkälti luottamukseen. Luottamuksen saavuttaminen on tärkeää myös silloin, kun haetaan yhteistyökumppaneita suurten projektien toteuttamiseen.

Sotilaskyläkohteissa suomalaiset ovat tehneet yhteistyötä lähinnä suurimpien saksalaisten rakennusliikkeiden kanssa. Suomalaiset urakoitsijat eivät ole keskenään tehneet yhteistyötä näissä kohteissa. Muissa kuin sotilaskyläurakoissa yhteistyökumppaneita on haettu lähinnä Keski-Euroopasta ja USA:sta. Haastatteluissa tuli esille mielipide, että esimerkiksi Saksaan on turha lähteä yksin kilpailemaan saksalaisten kanssa. Saksassa on markkinoita ja pääomaa, mutta ko. markkinoilla toimittaessa kannattaa harkita työyhteisliittymien tai yhteisyritysten perustamista paikallisten yritysten kanssa.

2.6.2. Kilpailu

Rakennusteollisuuden Keskusliiton mukaan millään rakennusliikkeellä ei ole Suomessa ylivoimaista markkina-asemaa, sillä missään maakunnassa minkään yrityksen markkinaosuus ei ylitä 25 prosenttia. Suuret yritykset ovat valtakunnallisia ja ne joutuvat kilpailemaan paikallisten yritysten kanssa. Kuitenkin 1990-luvun laskusuhdanteessa kilpailu saattaa olla joillakin alueilla vääristynyttä johtuen yhteiskunnan yrityksille myöntämistä tuista.

Vientihankkeissa kilpailijoita ovat aina sen maan yrittäjät, mistä rahoitus on peräisin. Siksi saksalaiset rakennusliikkeet ovat olleet vahvoja kilpailijoita sotilaskyläurakoissa, koska rahoitus on tullut Saksasta. Seuraavan kilpailijaryhmän muodostavat "halpamaiden" eli Turkin, Korean ja Bulgarian yritykset. Haastateltujen mukaan Venäjän sotilaskyläurakoista kilpaili noin 50 yritystä ja pahimpia kilpailijoita olivat turkkilaiset. Haastateltujen mukaan turkkilaiset rakentavat nopeasti ja hintataso on alhainen, mutta laatutaso ei täytä aina kaikkia vaatimuksia. Siten haastatellut pitävät turkkilaisia vakavana kilpailijana ainoastaan "perusrakentamista" sisältävissä urakoissa.

Korealaiset rakennusyrietykset ovat uusia kilpailijoita Venäjän markkinoilla ja he ovat tulleet markkinoille hinnoittelun avulla kuten aikoinaan Lähi-itäänkin. Korealaiset tekevät urakoita 20-30 prosenttia halvemmalla kuin suomalaiset, vaikka he käyttävät haastateltujen mukaan samoja tuotantotekijöitä kuin suomalaisetkin eli paikallista työvoimaa, jopa suomalaista projektin johtoa sekä suomalaisia rakennusmateriaaleja ja -tuotteita. Bulgarianlaiset rakennusyrietykset ovat myös uusia kilpailijoita. Haastateltujen mukaan aikaisemmin bulgarialaiset rakennusliikkeet toimivat yhteistyössä saksalaisten rakennusliikkeiden kanssa, mutta nyt he ovat tulossa esim. Venäjän markkinoille myös itsenäisesti.

Haastatellut kertoivat, että kilpailu on hyvin erilaista eri puolilla Venäjää. Haastateltujen mielestä rakentaminen Pietarissa on lähes samanlaista kuin rakentaminen Helsingissä. Pietariin saa nopeasti tarvittaessa toimitettua materiaaleja Suomesta ja siksi paikallisten materiaalivalmistajien kanssa voi neuvotella hinnoista. Sen sijaan toimittaessa kauempana Venäjällä, jossa esim. betonin valmistajia on vain yksi tai muutamia, saattavat hinnat nousta nopeasti moninkertaisiksi.

2.8. Muut tekijät

Haastatellut olivat sitä mieltä, että myös sattuma vaikuttaa yrityksen menestymiseen ja että on tärkeää olla oikeassa paikassa oikeaan aikaan, jotta sopivat yhteistyökumppanit ja asiakkaat löytyvät. Yrityksen koolla haastatellut eivät nähneet olevan suurta vaikutusta kilpailukykyyn. Ainoa etu suuresta koosta on laajempi kontaktipinta. Lisäksi pienellä yrityksellä ei ole aina resursseja tarjota kaikkia urakoita, jotka olisi potentiaalista saada.

Haastateltujen mielestä Suomen EU-jäsenyys avaisi markkinat läntisessä Euroopassa ja siten se antaisi suomalaisille rakennusliikkeille uusia mahdollisuuksia. EU:n alueella on paljon kilpailijoita, mutta myös paljon pääomaa. Lisäksi esimerkiksi amerikkalaiset suhtautuvat EU-jäsenyyteen myönteisesti. Mutta haastatteluissa nousi esille myös epäily, että EU-jäsenyys saattaa tuoda ongelmia Venäjän rajan ylittämiseen, joka on ollut tähän mennessä suomalaisille yrityksille helpompaa kuin muiden läntisten maiden yrityksille.

3. YRITYSTEN KÄSITYS TULEVAISUUDESTA JA ESITETYT TOIVEET

3.1. Tulevaisuuden näkymät

Kotimaan rakentamisen elpyessä ulkomaisen kysynnän osuus rakennusliikkeiden toiminnasta vähenee nykyisestä, mutta tulevaisuudessakin kansainvälisten projektien osuus tulee todennäköisesti pysymään korkeammalla kuin keskimäärin 1980-luvulla. Haastatteluissa tuli esille mielipide, että viittä vuotta pidemmällä aikavälillä ei kannata tällä hetkellä toimintaa tarkasti suunnitella, koska ympäristö muuttuu todella nopeasti. Haastateltujen mukaan rakennusteollisuuden viennin painopistealueena tulevat seuraavat viisi vuotta olemaan Venäjän markkinat. Tosin myös muiden maiden markkinoita tutkitaan. Rakennusliikkeiden ulkomaisen kysynnän volyymin kehitys riippuukin paljolti Venäjän poliittisen ja taloudellisen tilanteen kehityksestä. Mikäli Venäjän talous kasvaa, avautuu aivan Suomen läheisyydessä suuret markkinat. Venäjä on markkina-alueena sekä maantieteellisesti että asukasluvultaan suuri. Venäjällä on noin 150 miljoonaa asukasta¹⁾ ja jatkuva asuntopula. Olemassa olevien rakennusten taso on erittäin heikko.

Suomalaisen rakennusteollisuuden kilpailukyky perustuu tällä hetkellä paljolti markan alhaiseen kurssiin. Laadussa ja osaamisessa suomalaiset rakennusliikkeet ja rakennusmateriaalitoimittajat ovat haastateltujen mielestä olleet aina kilpailukykyisiä, mutta nyt myös hintakilpailukyky on erityisen hyvä. Markan arvon parantuminen mahdollisesti jopa aikaisemmalle tasolle poistaisi suomalaisilta rakennusyrityksiltä yhden merkittävän kilpailuedun. Toisaalta haastateltujen mielestä suomalaiset saavuttavat nyt vahvan aseman luotettavana rakentajana Venäjän markkinoilla, mikä saattaa kompensoida hintatekijää tulevaisuudessa.

Sotilaskyläprojektit tulevat todennäköisesti loppumaan vuoden 1995 alussa. Haastatellut uskoivat, että lähitulevaisuudessa etenkin länsimaisten rahoittamat rakennusinvestoinnit lisääntyvät Venäjällä. Haastateltujen mukaan Venäjän sotilaskylät toimivat referenssinä eli mahdolliset investoijat katsovat ensin, miten rakennusliike on menestynyt sotilaskyläprojekteissa. Sotilaskylien merkitys referenssikohteena on haastateltujen mielestä suuri, koska kysymyksessä on Euroopan suurin rakennusprojekti. Sotilaskyläprojekteista tullaan seuraamaan lähinnä aikataulussa pysymistä poikkeuksellisissa olosuhteissa rakennettaessa. Haastatteluissa tuli esille myös käsitys, että Venäjän markkinoilla tapahtuu segmentoitumista ja differoitumista ja että suomalaistenkin rakennusliikkeiden on keskityttävä tiettyihin alueisiin ja hanketyyppeihin.

1) Lähde: United Nations Demographic Yearbook 1993.

Baltian maat eivät haastateltujen mukaan kiinnosta suuria rakennusliikkeitä kovin paljon, koska ko. maissa ei ole odotettavissa suuria rakennushankkeita. Pienissä hankkeissa käyttökulut nousevat helposti suurilla rakennusliikkeillä liian suuriksi. Haastateltujen mukaan pienehköjen urakoiden tekeminen vaatii esim. etabloitumista. Baltian pienet rakennushankkeet ovat potentiaalinen markkina pienille suomalaisille rakennusliikkeille. Myös Pietarissa olisi markkinoita pienillekin yrityksille, mutta toiminta vieraassa maassa vaatii aina melko suuria taloudellisia panostuksia ja "paikan päällä olemista".

Haastateltujen mielestä myös "hiekkamaat", mm. Libya ja Libanon, ovat mahdollisuuksien aluetta vielä tänäkin päivänä. Näiden maiden "rakennusboomit" eivät vain vielä ole alkaneet. Esimerkiksi Libyassa rakennusinvestointien käynnistyminen edellyttää, että amerikkalaiset lopettavat pakotteet Libyaa kohtaan. Libanonissa taas sodan on loputtava ennen kuin jälleenrakennustyöt voidaan aloittaa.

3.2. Menestyneet ja potentiaaliset tuotteet

Haastatellut kokivat design build -urakkamuodon hyväksi toimintatavaksi ja näkivät sen soveltuvan hyvin myös Venäjän markkinoille. Design build -urakassa rakennusurakoitsija vastaa hankkeen suunnittelusta ja toteutuksesta. Haastateltujen mielestä näin toimittaessa voidaan käyttää kokonaisuudessaan suomalaisten urakoitsijoiden vahvaa kokemusta ja osaamista Venäjän olosuhteissa rakentamisesta.

Projektin johto-osaamisen myyminen on haastateltujen mukaan suomalaisille rakennusliikkeille yksi mahdollisuus myös tulevaisuudessa. Haastatteluissa tuli esille mielipide, että "managementtiä myyvät kaikki, mutta managementin myyminen Venäjälle on täysin eri asia". Haastateltujen mielestä Suomessa hallitaan erityisesti ne osa-alueet, jotka ovat managementissä erityisiä Venäjällä toimittaessa. Asuntojen lisäksi suomalaiset rakentavat sotilaskyliin huomattavasti infrastruktuuria. Haastateltujen mielestä suomalaisilla on myös erikoisosaamista teknologiapohjaisissa vientihankkeissa, kuten voimalaitoksissa, vedenkäsittelylaitoksissa, sairaaloissa, hotelleissa ja elintarviketeollisuuden laitoksissa. Haastatellut korostivat myös, että hyvällä laadulla on tulevaisuudessa yhä suurempi merkitys kansainvälisillä markkinoilla menestyttäessä.

3.3. Toimenpide-ehdotukset

Haastatellut toivoivat, että kilpailua vääristävät julkiset tuet lopetettaisiin. Heidän mielestään tällaisia tukia ovat työllistämistuet ja yritysten käynnistämisavustukset. Hyödyllisinä haastatellut pitivät kuitenkin vienti-, tuotekehitys- ja markkinointitukia.

Haastateltujen mielestä suomalainen rakennusliike on huonommassa asemassa kuin esimerkiksi ruotsalainen, koska Ruotsissa rakennusteollisuus saa vientiin valtion takuun. Suomessa rakennusliike ei saa projektivientiin valtion takuita, vaan ne pitää olla itsellä, mikä on usein varsin kallista. Haastateltujen mielestä viranomaisten tehtävä on varmistaa, että suomalaiset yritykset ovat "samalla lähtöviivalla" ainakin pahimpien kilpailijamaiden yritysten kanssa.

Haastatellut toivoivat, että pankkien luottamus rakennusalaan palautuisi. Nyt monen muun maan rakennusliikkeillä on rahoitusetu ja ne kykenevät jopa järjestelemään projektien rahoitusta. Suomalaisille se on tällä hetkellä lähes mahdotonta. Suomalaisten rakennusliikkeiden vakavaraisuus on kärsinyt rakentamisen voimakkaasta laskusuhdanteesta, mikä saattaa haitata kansainvälisten urakoiden saamista. Kansainvälisissä projekteissa on usein tärkeää, että taloudelliset taustat ovat kunnossa ennen kuin rakennusliikkeeseen luotetaan.

Haastatteluissa tuli esille mielipide, että suomalaisten rakennusliikkeiden tulisi lisätä yhteistyötä suomalaisten alan yritysten kanssa vientiprojektien hankkimiseksi ja toteuttamiseksi. Haastateltujen mielestä etenkin amerikkalaisille asiakkaille suurella koolla ja resursseilla on suuri merkitys. Suomalaiset yritykset ovat amerikkalaisessa mittakaavassa liian pieniä saadakseen yksin tiettyjä urakoita, mutta yhteistyöllä se voisi onnistua. Haastatteluissa korostettiin sitä, että työyhteisöissä on huolehdittava siitä, että siitä on hyötyä kaikille osapuolille. Muuten työyhteisö liittymä alkaa kilpailemaan sen osakasyritysten kanssa samoista urakoista, kuten kävi aikoinaan Finn-Stroille.

Haastatellut olivat myös sitä mieltä, että suomalaisten poliitikkojen, lähetystöjen ja viranomaisten tulisi markkinoida nykyistä paremmin Suomea maailmalla. Varsinkin Venäjällä paikallishallinnoilla on paljon itsenäistä päätösvaltaa eri asioissa ja siksi sinne tulisi tehdä ministerivierailuja sekä muita korkean tason vierailuja. Haastateltujen mukaan Venäjällä arvostetaan tällaista huomion osoittamista. "Muiden maiden ministerit tekevät tällaisia vierailuja, mutta suomalaiset poliitikot loistavat poissaolollaan."

Haastateltujen mielestä viranomaisten tulisi vaikuttaa Venäjällä rakennusnormien kehitykseen ja Suomessakin tulisi pyrkiä mahdollisimman pian totuttautumaan EU:n mukaisiin normeihin. Haastatteluissa tuli myös esille, että VTT:n tulisi vahvistaa asemansa myös tulevaisuudessa virallisesti hyväksyttynä tarkastuslaitoksena Venäjällä. Haastatellut näkivät, että tällä on vaikutusta suomalaisten tuotteiden kelpoisuuteen Venäjällä rakennettavissa kohteissa.

Haastatteluissa mainittiin myös, että entisen Neuvostoliiton ja Suomen välillä oli erittäin hyvä verosopimus, joka toistaiseksi on edelleenkin voimassa. Haastatellut toivat kuitenkin esille epäilyksen, että verotuskäytäntö tulee muuttumaan, koska IVY-maat ovat nykyisin avoimena kaikkien maiden yrityksille ja suuret kansainväliset sijoittajat ovat tulleet markkina-alueelle. Mikäli verotuskäytäntö muuttuu, tulee yksi suomalaisten kilpailuetu poistumaan.

4. YHTEENVETO

Suomalaisten rakennusliikkeiden vahvuuksia ovat haastateltujen mukaan projektin johto-osaaminen, hyvä maine, laatu, Venäjän paikallistuntemus ja paikalliset suhteet sekä vielä tällä hetkellä edullinen hintataso (taulukko 1). Lisäksi Suomesta on erittäin hyvät kuljetusyhteydet Venäjälle ja osa Venäjää on hyvin lähellä Suomea. Suomalaisten rakennusyri-tysten vahvuuk-sista tuli haastatteluissa esille myös nopeus. Esim. Teräsbetoni rakensi McDonaldsille Venäjälle tuotantolaitoksen, joka palvelee noin 100 ravintolaa, 11 kuukaudessa. Vastaavan tuotantolaitoksen rakentaminen olisi kestänyt amerikkalaisilta 24 kuukautta, kun huomioidaan myös oudoista olosuhteista aiheutuvat viivytykset. Hyvin hoidetut projektit ovat tärkeitä referenssejä, joiden kautta suomalaiset rakennusliikkeet ovat selvästi saaneet uusia asiakkaita. Suomalaisilla rakennusliikkeillä on myös kokemusta teknologiapohjaisista vientiprojekteista.

Taulukko 1. Rakennusteollisuuden vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat Venäjän projektiviennissä.

VAHVUUDET

- projektin johto-osaaminen
- hyvä maine
- Venäjän tuntemus ja paikalliset suhteet
- hyvät kuljetusyhteydet Venäjälle
- laatu ja nopeus
- referenssit Venäjällä
- kokemusta teknologiapohjaisista vienti-projekteista
- hyvä hintakilpailukyky tällä hetkellä

HEIKKOUEDET

- markkinointi
- asiakkaiden tarpeiden ja toimintatapo-jen tunteminen
- kansainväliseen toimintaan pätevistä työntekijöistä pulaa
- yritysten huono taloudellinen tilanne
- rahoituksen niukkuus

MAHDOLLISUUDET

- Venäjä: potentiaalinen markkina suuri ja lähellä Suomea
- laatuajattelun ja asiakaslähtöisyyden hyödyntäminen
- yhteistyö suomalaisten yritysten kanssa
- paikallisten yhteistyökumppaneiden hankkiminen
- etabloituminen
- kansainvälisten rahoituslähteiden hyö-dyntäminen

UHAT

- Venäjän poliittinen tilanne
- lainsäädännön muutokset Venäjällä
- Venäjän suuri inflaatio
- Venäjän mafia
- Venäjän markkinoille tulee koko ajan uusia kilpailijoita eri maista
- toimivien organisaatioiden hajoaminen, jolloin useiden vuosien aikana hankittu kokemus häviää ja jonka uudelleen luominen kestää useita vuosia

Haastatellut kokivat yritysten markkinointiosaamisen puutteelliseksi. Heikkoudeksi koettiin myös se, että yritykset eivät tunne markkinoita perusteellisesti. "Suuri haaste on se, miten analysoida asiakaskentän tarpeet ja vaatimukset sekä heidän toimintatapansa." Tämä on haastateltujen mielestä koko suomalaisen rakennusalan selvä heikkous ja korostuu erityisesti Venäjän vaativalla markkina-alueella. Kansainväliseen toimintaan pätevistä henkilökunnasta on pulaa. Myös yritysten huono taloudellinen tilanne on suuri heikkous. Siitä on tullut selkeä rasite, koska vakuudet ovat kalliita ja suomalaisten rakennusliikkeiden mahdollisuuksia toteuttaa suuria rakennushankkeita epäillään. Lisäksi ei ole sellaisia investointi- ja panostusmahdollisuuksia kuin tilanne vaatisi. Syyinä rahoituksen niukkuuteen on haastateltujen mielestä erityisesti Suomen yleinen taloudellinen tilanne sekä pankkien huono luottamus rakennusalan tulevaisuuteen. Lähes kaikki suuret suomalaiset rakennusliikkeet epäonnistuivat aikanaan juuri sijoitustoiminnassa ja haastateltujen mielestä kestää jonkin aikaa, ennen kuin rahoittajat uskovat sijoitusten kannattavuuteen. Suomalaiset ovat rahoitusjärjestelyjen vuoksi myös hävinneet urakoita, koska on ollut hankkeita, joihin olisi pitänyt sijoittaa rahaa eikä se ole ollut mahdollista.

Rahoitus ei ole ollut ongelma esim. sotilaskyläurakoissa tai vakavaraisten länsimaisten yritysten rakennushankkeissa. Niissä rahoitus on tilaajan puolelta järjestetty ja urakat ovat siinä mielessä olleet riskittömiä. Rahoitus on yksi kilpailukeino varsinkin silloin, kun tilaajalla ei ole itsellään rahaa ja urakoitsija voi tarjota kokonaistuotetta rahoitusjärjestelyineen. Toistaiseksi suuret suomalaiset rakennusliikkeet keskittyvät enemmän projektin johtoon kuin rahoitusmahdollisuuden merkittävään hyödyntämiseen. Haastateltujen mielestä tämä on yksi suomalaisten rakennusliikkeiden heikkous, koska suuret kansainväliset yritykset voivat toimia rahoitusedulla. Nyt suomalaisten rakennusliikkeiden on keskityttävä vain projekteihin, joissa rahoitus on järjestetty tilaajan toimesta.

Haastatellut kokivat kansainvälisten rahoituslähteiden hyödyntämisen suureksi haasteeksi ja osaamisen tällä hetkellä ko. alueella aivan liian pieneksi. Maailmanpankki ja EBRD eli Euroopan jälleenrakennus- ja kehityspankki ovat potentiaalisia rahoituslähteitä. Idän markkinat ovat vasta avautumassa Maailmanpankin listalla. Vientiluotto on myös yksi kansainvälisissä projekteissa käytettävissä oleva rahoituslähde, mutta haastatellut kokivat sen toiminnan kankeaksi ja lisäksi rahoituksen kalliiksi.

Venäjä nähdään mahdollisuuksien alueena, koska siellä on noin 150 miljoonaa asukasta ja markkina-alue on lähellä Suomea. Venäjällä on paljon luonnonvaroja, jotka tekevät sen ihanteelliseksi kohdealueeksi. Haastatellut uskoivat, että suomalaisten menestyminen sotilaskylissä tuo paljon mahdollisuuksia länsimaisten investoijien parissa, koska sotilaskylät ovat Euroopan suurimpana rakennuskohteena merkittävä referenssikohde. Kilpailuetu pyritään rakentamaan laatuajattelun varaan unohtamatta panostusta paikallisuuteen ja sen hyödyntämiseen. Haastatellut uskoivat myös, että suomalaisten yritysten yhteistyö tai liittoutuminen

paikallisten yritysten kanssa voisi tuoda kilpailuetua. "Rakentajalle verkostotalous on tärkeä, koska näillä markkinoilla ei välttämättä voi erikoistua esim. paperitehtaan rakentajaksi tai puhdistuslaitoksen rakentajaksi. Silloin ei riitä markkinoita tai pitäisi toimia eri alueilla. Lisäksi millään yrityksellä ei ole mahdollisuutta hallita kaikkea osaamista." Venäjän lisäksi potentiaalisia markkina-alueita ovat yhä edelleenkin myös ns. "hiekkamaat" eli Libya ja Libanon. Haastattelujen mukaan pienille rakennusliikkeille löytyisi potentiaalisia markkinoita Baltiasta ja Pietarista.

Uhkaksi kotimaassa koettiin toimivien organisaatioiden hajoaminen, jolloin useiden vuosien aikana hankittu kokemus häviää ja jonka uudelleen luominen kestää useita vuosia. Suurimmat uhat Venäjällä ovat haastateltujen mukaan poliittisen tilanteen epävarmuus ja lainsäädännön muutokset. Myös Venäjän korkea inflaatio on suuri ongelma. Haastatellut kertoivat, että urakoita ei koskaan voida perustaa vanhoihin hintoihin, vaan hinnat täytyy tarkistaa lyhyin väliajoin. Jokapäiväinen ongelma Venäjän markkinoilla on myös mafia. Mafia on osa koko liiketoimintaa Venäjällä ja siksi on välttämätöntä palkata esim. työmaille aseistetut vartijat. Haastatellut mainitsivat uhkina myös lukuisat Venäjälle tulleet rakennusyritykset sekä paikalliset venäläiset rakennusyritykset. Kilpailijoita tulee kaikkien länsimaiden lisäksi ns. halpamaista, joita ovat mm. Turkki, Korea, Intia ja Bulgaria. Halpamaista tulevat yritykset pystyvät haastateltujen mukaan kilpailemaan usein vain kohteista, jotka eivät vaadi kovin suurta erikoisosaamista.

RAKENNUSKLUSTERIN KANSAINVÄLINEN KILPAILUKYKY - TUTKIMUS, HAASTATTELUJEN AIHEPIIRIT, JOTKA LÄHETETTIIN HAASTATELLUILLE ENNEN HAASTATTELUA

Mikä on yrityksen liikeidea ja strategia? / Onko toimialan yrityksillä selkeitä liikeideoita ja strategioita? Mitkä tekijät ovat muovanneet toimialan nykyisenlaiseksi?

- yrityksen tuotteet ja niiden asiakkaat, merkittävimmät tuotelanseeraukset
- imago eli miksi asiakkaat ostavat juuri meiltä
- millä tavalla toimintatapa on järjestetty
- strategia liikeidean toteuttamiseksi: kustannusjohtajuus, differointi vai keskittyminen
- historia (suuret muutokset, tärkeimmät kehitysvaiheet, merkittävät henkilöt), nykyhetki ja tulevaisuus, tulevat trendit

Yrityksen / toimialan kilpailukenttä Suomessa ja muissa maissa?

- yrityksen tuotteiden markkinaosuuden kehitys kotimaassa ja muissa maissa
- merkittävimmät kilpailijat eri tuotteissa, mahdollisesti kilpailijoiden markkinaosuudet
- yrityksen koko verrattuna muihin samaa tuotetta tuottaviin yrityksiin
- alalle tulon esteet Suomessa ja muissa maissa, esim. pääsy jakelukanaviin
- liikkumavapaus toimialalla: Voiko yritys vaihtaa strategian nopeasti esim. kustannusjohtajuudesta differointiin? Dominoiko muutama suuri yritys toimialaa?
- mahdolliset uudet kilpailijat ja tuotteet

Yrityksen / toimialan kilpailuedut

- omat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat
- miten yritys on löytänyt kilpailuedut, miten ne ovat muuttuneet ja kehittyneet ja mihin ne perustuvat (miksi kilpailuetu toimii)

Asiakkaat

- ovatko asiakkaat vaativia; esimerkkejä vaativasta koti- ja ulkomaisesta kysynnästä ja sen vaikutuksesta yrityksen toimintaan ja innovaatiotasoon
- asiakkaiden erityispiirteet kotimaassa ja ulkomailla

Yrityksen toimintaketju

- mitä toimintoja yritys tekee itse ja mitä se pyrkii teettämään muilla (esim. tärkeimmät tuotteet ja niiden tuottamiseksi tarvittavat toiminnat)
- keskeiset yrityksen erikoisosaamisen alueet
- tärkeät ulkomaiset ja kotimaiset toimittajat
- alihankkijoiden saatavuus, kilpailukyky ja erikoistuneisuus

Yrityksen / toimialan tuotannontekijät

- tärkeimmät tuotannontekijät
- mitkä tuotannontekijät luovat yritykselle kilpailuetua
- luontaisten (mm. maa, luonnonvarat) ja luotujen (mm. osaaminen, koulutus, T&K) tuotannontekijöiden merkitys

Panostukset yritystoiminnan ja tuotannon kehittämiseen

- merkittävimmät investoinnit 1980- ja 1990-luvulla
- osaamisen kehittäminen: T&K-toiminnan laajuus ja tavoitteet, koulutus
- onko luotu omia tuoteinnovaatioita
- ollaanko ulkomailta tuotua tekniikkaa pystytty kehittämään kotimaassa

Yrityksen ja toimialan toimintaympäristö ja toiveet sen kehittämisen suhteen

- ulkopuolisten tekijöiden vaikutus yrityksen kilpailuasemaan esim. pääoman saatavuus ja verotus
- viranomaismääräysten ja -ohjeiden sekä laatustandardien vaikutus alan kilpailukykyyn
- tämän hetkiset ja mahdolliset yhteiskunnan toimenpiteet kilpailukykyyn edistämiseksi
- EU:n vaikutus
- suhtautuminen globaalistumiseen: onko uhka vai mahdollisuus, miten mahdollisuudet pyritään hyödyntämään

Kansainväliset toiminnot

- miksi, milloin ja miten (esim. yritysostot ja joint-venture yritykset)
- painopistealueet ennen, nyt ja tulevaisuudessa (kohdemaat ja tuotteet)
- ovatko kansainväliset investoinnit onnistuneet tavoitteiden mukaisesti

Rahoitus

- kansainvälisten hankkeiden rahoituksen lähteet, rahoitusehdot ja vakuusjärjestelyt
- millaisia tarjouksia ja kilpailumenettelyjä kansainvälisten hankkeiden rahoitus on edellyttänyt
- onko ollut sellaisia projekteja, joita on hävitty tai voitettu rahoitusjärjestelyjen vuoksi
- millaisia rahoitusinstrumenttejä tarvitaan kansainvälisissä hankkeissa

Sattuman vaikutus yritystoimintaan?**Mistä uudet ideat ovat lähtöisin?****Oletteko saanut kertoa mielestänne kaiken oleellisen?**

**RAKENNUSKLUSTERIN KANSAINVÄLINEN KILPAILUKYKY - TUTKIMUS,
RAKENNUSLIIKKEIDEN HAASTATTELUT, CASE: VENÄJÄN SOTILASKYLÄT**

| | |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| Rakennustoimisto A. Puolimatka Oy | Vientijohtaja Jukka Nykänen |
| Haka -Stroi Oy | Toimitusjohtaja Martti Rautee |
| Teräsbetoni Oy | Vientijohtaja Lasse Alanne |
| Rakennusteollisuuden Keskusliitto | Toimitusjohtaja Matti Loukola |

ELINKEINOELÄMÄN TUTKIMUSLAITOS (ETLA)
THE RESEARCH INSTITUTE OF THE FINNISH ECONOMY
LÖNNROTINKATU 4 B, FIN-00120 HELSINKI

Puh./Tel. (90) 609 900
Int. 358-0-609 900

Telefax (90) 601 753
Int. 358-0-601 753

KESKUSTELUAIHEITA - DISCUSSION PAPERS ISSN 0781-6847

- No 486 JUHANA A.A. HEIKKILÄ, Corporate Venture Capital mallina suuryritysten ja pk-yritysten yhteistyölle. 07.04.1994. 63 s.
- No 487 SUVI HINTSANEN, Energia-alan tietämyspohjainen vienti. 07.04.1994. 49 s.
- No 488 JULIANNA BORSOS, Foreign Companies in Estonia - Industrial Environment and Experiences. 30.03.1994. 82 s.
- No 489 ANTTI PUTUS, Matkapuhelinteollisuuden kotimainen kehitys ja kilpailukyky. 11.04.1994. 41 s.
- No 490 JARI ILKKA, Kirjapainojen kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus. 14.04.1994. 54 s.
- No 491 PASI KUOPPAMÄKI, European Markets for Corporate Control: A Study of Takeovers' Influence on Corporate Behavior and Implications on EC Competition Policy. 25.04.1994. 131 p.
- No 492 TOMI TORRI, The World Economy of Metals; A Finnish Perspective. 02.05.1994. 49 p.
- No 493 PIIA KAIPAINEN, Competitive Advantage of Finnish Steel Industry. 02.05.1994. 76 p.
- No 494 ERKKA HOPPONEN, Itsenäisen voimantuotannon rahoitus ja kilpailukyky. 16.05.1994. 75 s.
- No 495 JOUNI P. MÄKELÄ, Teleklusterin tutkimus- ja kehitystoiminta sekä koulutus ja konsultointi. 16.05.1994. 67 s.
- No 496 JYRKI RUUTU, Tuntipalkkojen ja työmäärän jousto teollisuudessa laman aikana. 18.05.1994. 68 s.
- No 497 MIKA MALIRANTA, Suomen työn tuottavuuden kansainvälinen taso ruoan, juomien ja tupakkatuotteiden valmistuksessa. Kahdenvälinen vertailu Ruotsiin ja Yhdysvaltoihin. 24.05.1994. 23 s.
- No 498 MAARIT SÄYNEVIRTA - PEKKA YLÄ-ANTTILA, Teknologiaintensiivisten yritysten kansainvälistyminen. 06.06.1994. 54 s.
- No 499 PETTERI KAUPPALA, Matkustajaläivi liikenteen kansallinen kilpailukyky. 06.06.1994. 65 s.

- No 500 KAAREL KILVITS, Current State of Estonian Industry. The basic material prepared in autumn 1993 for the joint Estonian-Finnish study project on "the Future of Estonian industry". 10.06.1994. 74 p.
- No 501 KALLE LAAKSONEN - RAIJA VOLK, Elintarvikeklusterin kilpailukyky - Väliraportti. 20.06.1994. 59 s.
- No 502 SYNNÖVE VUORI, Teknologian tutkimuksen nykytila Suomessa. 21.06.1994. 23 s.
- No 503 PETRI ROUVINEN, Hyvinvointi-klusterin kilpailukyky - Väliraportti. 27.07.1994. 66 s.
- No 504 SYNNÖVE VUORI, R&D, Technology Diffusion and Productivity in Finnish Manufacturing. 30.08.1994. 27 p.
- No 505 MINNA SALMI, The Rise of Kone Elevators to the top of the world. 05.09.1994. 29 p.
- No 506 JARI AALTO, Suomalaisten teräsrakenteiden toimittajien kilpailukyky. 05.09.1994. 31 s.
- No 507 PIA KORPINEN, Kilpailuetu kansainvälisessä kaupassa - suomalainen kuntovälineollisuus. 05.09.1994. 78 s.
- No 508 RISTO PENTTINEN, Timanttimalin arvostelu. 05.09.1994. 32 s.
- No 509 GUSTAV VON HERTZEN - JULIANNA BORSOS, An Agro-food Industrial Strategy for the Baltic States. 21.09.1994. 75 p.
- No 510 JUHA VILJAKAINEN, Euroopan unionin teollisuuspolitiikka ja suomalainen terästeollisuus. Case: Rautaruukki. 26.09.1994. 30 s.
- No 511 NINA J. KONTULAINEN, Competitive Advantage of the Finnish Fiber Processing Machinery Industry. 10.10.1994. 60 p.
- No 512 HANNA VUORI, Betoniteollisuuden kilpailukyky. 18.10.1994. 39 s.
- No 513 PASI KUOPPAMÄKI, Ilmastonmuutos ja Suomen maatalous. 19.10.1994. 36 s.
- No 514 ESKO TORSTI, Profit Margins in Finnish Industry - a Panel Data Analysis. 26.10.1994. 24 p.
- No 515 JARKKO RANTALA, Suomalaisen rakennusteollisuuden kilpailukyky projektiviennissä, Case: Venäjän sotilaskylät. The Competitiveness of the Finnish Construction Industry, Case: Military Housing Projects Financed by Germany in the Cis Countries. 26.10.1994. 25 s.

Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksen julkaisemat "Keskusteluaiheet" ovat raportteja alustavista tutkimustuloksista ja väliraportteja tekeillä olevista tutkimuksista. Tässä sarjassa julkaistuja monisteita on mahdollista ostaa Taloustieto Oy:stä kopiointi- ja toimituskuluja vastaavaan hintaan.

Papers in this series are reports on preliminary research results and on studies in progress. They are sold by Taloustieto Oy for a nominal fee covering copying and postage costs.