

Tielaitos

TIELIIKELAITOKSEN VIENNIN  
STRATEGINEN KEHITTÄMINEN  
V. 1995-1997



Helsinki 1995

Vientikeskus

08 TIEL / TIE



**Tielaitos**  
Kirjasto

Doknro: 950987  
Nidenro: 951526

## JOHDANTO

Viennin strategista kehittämistä pohdittiin ajalla 21.02.-26.06.1995 vientikeskuksessa työryhmässä, jonka jäseniä ovat Lassi Rämö (pj.), Petri Ellmén, Leo Koivula, Raimo Sallanmaa, Esko Sirvio ja Matti Mannonen (Finnroad Oy). Ensimmäisessä vaiheessa työskentelyyn osallistui myös Bror Karell (Finnroad Oy), jolloin analysoitiin Finnroadin strategisen kehittämisen tilanne, suoritettiin haastattelut, järjestettiin workshop 30.3.1995 (kolmen muun omistajan edustajien kanssa) ja nimettiin kohteet, joiden osalta Finnroadin kilpailukykyä on kehitetty huhtikuusta alkaen. Toisessa vaiheessa käsiteltiin koko tulevan tieliikelaitoksen viennin perusteita, tavoiteasettelua, strategisia valintoja ja organisointia. Tulokset on koottu tähän muistioon. Ulkopuolisina asiantuntijoina toimivat Pekka Huovinen ja Jussi Heikkilä Auctor Oy:stä.

Kansainväliseen toiminnan piiriin nykyisessä tielaitoksessa kuuluu sekä institutionaalinen (yhteistyö) toiminta, lahja-avun hallinnointi että kaupallinen vienti. Laitoksen jakautuessa ja instituutionaalisen toiminnan jäädessä Tiehallintoon on sen sisältämä huomattava Tuotantoon siirtyvän vientitoiminnan tuki (ja markkinointimahdollisuus) pyrittävä hyödyntämään. On siis välttämätöntä määritellä institutionaalisen yhteistyön tavoitteet, ja myös sen ja kaupallisen viennin väliset suhteet.

Jo siirtymävaiheen aikana ennen liikelaitokseksi muuttumista tulisi mahdollisimman hyvin nähdä se, miten merkittävää osuutta kansainvälinen toiminta tulevan liikelaitoksen toimintastrategiassa näyttelee. Useat seikat puoltavan viennin kasvua: i) tielaitoksen osaamisella näyttää olevan kysyntää maamme rajojen ulkopuolella, ja tarjolla on tilaisuuksia, joihin olisi tartuttava; ii) Suomen markkinat ovat suhteellisen pienet ja haavoittuvat; ja iii) tielaitoksella on jo merkittävää vientikokemusta.

Menestyvä vientitoiminta edellyttää laitoksen johdon täyttä tukea ja siihen on panostettava. Panostus johdon taholta tarkoittaa siirtymäkauden aikana tuotteistuksen huomioimista tilauskäytännössä. Nykyiset puolivalmiiksi tuotteistetut järjestelmät ja menetelmät eivät kelpaa sellaisinaan vientituotteiksi. Tilauksiin tulee jo nyt sisällyttää tuotteistusvaatimus ja huomioida se myös tilaushinnassa, vaikka tuote tulisikin ensisijaisesti laitoksen omaan käyttöön. Toimimalla näin saadaan laadukkaita, käyttökustannuksiltaan kilpailukykyisiä tuotteita asiakkaillemme sekä kotimaahan että ulkomaille.

1.	TIELIIKELAITOKSEN LIIKETOIMINTA-ALUEET JA KANSAINVÄLISTÄMINEN	2
2.	VIENNIN LIIKEIDEA	3
3.	VIENNIN TULOSTAVOITTEIDEN ASETUS VUOSILLE 1997-2000	3
4.	VIENNIN STRATEGISET VALINNAT	4
4.1	Osaamisalueiden tasapainotus ja vientituotteiden kehittäminen	5
4.2	Kohdemarkkinoiden valinta ja markkinakehittäminen	7
4.3	Johtamistavan, tulos-, myynti- ja toteutusvastuiden määrittäminen	8
5.	VIENNIN ORGANISOINTI	9
5.1	Keskitetyn vientiyksikön perustaminen	9
5.2	Finnroad Oy:n kehittäminen	11
5.2.1	Finnroadin perustamisen syyt ja toimintaperiaatteet	11
5.2.2	Liikeidea, toiminta-alueet ja kohdemarkkinat	11
5.2.3	Tavoitteet vuosille 1995-1997	12
5.2.4	Finnroadin kehittämisen painopisteet	12
5.3	IHME:n kehittäminen	12
5.4	Finnport -yhteistyön kehittäminen	13
6.	VIENTIHENKILÖSTÖ	13
6.1	Määrä ja palvelussuhde	13
6.2	Henkilöstön kehittäminen	15
7.	VIENNIN KEHITYSOHJELMAN LAADINTA VUOSILLE 1995-1997	15

Liitteet :

1. Tielaitoksen viennin osaamisalueet (lista)
2. Finnroadin kohdemaiden ryhmittely (kesäkuu 1995)
3. Finnroadin kehittämisen tilanne (kesäkuu 1995)
4. Tielielaitoksen viennin strateginen kehitysohjelma 1995-1997 (runko)

## 1. TIELIIKELAITOKSEN LIIKETOIMINTA-ALUEET JA KANSAINVÄLISTÄMINEN

Lähtöoletuksena on, että tielaitoksen tuotanto muuttuu "Tielii-  
kelaitokseksi" vuonna 1997. Tavoitteena on tieliikelaitoksen  
menestyminen avoimessa kilpailussa liikenne-, kuljetus- ja  
tiesektorin kotimaanmarkkinoilla, jotka asteittain yhdentyvät  
osaksi EU:n markkinoita. Ulkomaisia kilpailijoita tulee myös Suo-  
meen, todennäköisesti lähialueiden kasvavien markkinoiden  
(Venäjän lähialueet ja Baltia) houkuttelemisena ja niiden kautta.

Tieliikelaitoksella oletetaan olevan seuraavat liiketoiminta-alueet:  
kunnossapito, suunnittelu, tierakentaminen sekä muu maa- ja  
vesirakentaminen. Menestyminen edellyttää kysyntä- ja tuotepe-  
rustan vertikaalista ja/tai horisontaalista laajentamista. Mm.  
liikelaitoksen kannalta kannattaa selvittää edellytykset laajentua  
horisontaalisesti vesirakentamiseen ja -suunnitteluun, jolla  
nykyisellä tielaitoksella on osaamista ja referenssejä. Tässä  
oletetaan nykyisen tielaitoksen institutionaalisen kansainvälisen  
toiminnan ja yhteyksien jatkuvan perustettavan tilaajaviraston  
puitteissa.

Tieliikelaitoksen tavoitteena on kehittyä markkinajohtajaksi  
kunnossapidon sekä tiehallinnon kehittämis- ja suunnitte-  
lupalvelujen alueilla, sekä luoda vahva asema tiensuunnittelussa  
ja -rakentamisessa vuoteen 2000 mennessä. Markkinajohtajuu-  
den asettaminen tavoitteeksi on perusteltua, kun otetaan huomi-  
oon nykyisen tielaitoksen laaja ja syvälinen osaaminen em.  
alueilla ja se, että kunnossapidon ja tiehallinnon palvelujen  
markkinat ovat vasta syntyneessä Suomessa. Vaatimattomampi  
tavoite merkitsisi tämän osaamisen väheksymistä tai epäuskoa  
tieliikelaitoksen menestymiseen avoimessa kilpailussa.

Rakennuslama kotimaassa on v. 1991-1995 havainnollisesti  
todentanut markkinakeskeisyyteen liittyvän riskin: mitä suurempi  
tietty yritys on ja mitä alhaisempi yrityksen kansainvälistymisen  
aste on (ts. mitä suurempi riippuvuus päämarkkinoista on), sitä  
todennäköisemmin yritys tulee ansaintakyvyttömäksi ja päätyy  
taloudellisiin vaikeuksiin kun päämarkkinoiden kysyntä äkillisesti  
romahtaa.

Tulevan tieliikelaitoksen markkinariskien hajauttaminen, eli kan-  
sainvälistymisen pakko on perusteltua, kun em. kysyntämuutok-  
sen lisäksi otetaan huomioon tiealan kilpailun vapauttaminen  
kotimaassa ja suomalaisten yritysten ansaintamahdollisuuksien

vähentäminen ulkomaisen kilpailun lisääntyessä. Lisäperusteluja ovat kansainvälistymisen tarjoamat mahdollisuudet ydinosaamisen ja -tuotteiden jatkuvaan kehittämiseen, ja tätä kautta kilpailukyvyyn ja jatkuvuuden varmistamiseen.

Tieliikelaitoksen koko vienti ehdotetaan vastuutettavaksi ja organisoitavaksi erilliseen yksikköön. Keskittämällä varmistetaan edellytykset viennin jatkumiselle ja tulevan liikelaitoksen laajan osaamis pohjan hyödyntämiselle.

## 2. VIENNIN LIIKEIDEA

Tieliikelaitoksen viennin liikeideana on valikoitujen ulkomaisten asiakkaiden, eli tie-, liikenne- ja vesitiealan organisaatioiden, näiden toimintojen ja valmiuksien laadukas kehittäminen sekä suunnittelu-, projektinjohto-, koulutus-, urakointi-, tutkimus- ja mittaustehtävien korkealaatuinen suoritus kohdemaissa perustuen tieliikelaitoksen koko alan kattavaan ydinosaamiseen ja sen tuotteistamiseen, asiakaskeskeiseen markkinointiin sekä pitkäaikaiseen yhteistyöhön asiakkaiden kanssa.

Tieliikelaitoksen vientiä kehitetään synergisesti yhteistoiminnassa johtavien suomalaisten ja kansainvälisten yritysten kanssa. Luottamuksellisia ja toimivia suhteita syvennetään ja laajennetaan tulevaan tiehallintoon, kehitysyhteistyö- ja muihin viranomaisiin, muihin suomalaisiin sidosryhmiin sekä kansainvälisiin rahoittajiin ja alan järjestöihin.

## 3. VIENNIN TULOSTAVOITTEIDEN ASETUS VUOSILLE 1997-2000

Tieliikelaitoksen tavoiteasettelu tähtää kannattavaan kaupalliseen vientiin jo lyhyellä aikavälillä. Tulostavoitteiden mitoituksen perustana on kannattavan viennin vähimmäiskoko, maksukykyisen kysynnän/asiakkaiden olemassaolo, kilpailun luonne sekä nykyisen tielaitoksen vienti, kansainvälinen yhteistyö ja kilpailukykyiset osaamisalueet, jotka ovat tuotteistettavissa.

Vientiin sitoutuvan (käyttö)pääoman tarpeen arvioidaan olevan yhteensä 10 Mmk tasolla v. 1997-2000. Tulevalle liikelaitokselle siirretään nykyinen vientitoiminta ml. keskeneräiset toimeksiannot.

Vuosina 1997-1998 koko viennin laskutustavoite on 30-40 Mmk. Käyttökatteen arvioidaan olevan lievästi negatiivinen. Tämä johtuu em. panostamisesta viennin organisointiin, markkina- ja tuotekehittämiseen eri osa-alueilla ja kohdemaissa. Konsultointiin ja suunnitteluun painottuvan viennin tulorahoitus ei vielä riitä kattamaan kuluja.

Vuosina 1999-2000 koko viennin laskutustavoite on 60-80 Mmk. Käyttökatteeksi tavoitellaan 10 %. Siten viennin läpilyöntiajaksi tavoitellaan kaksi vuotta, ja takaisinmaksuajaksi (laskettuna 10 Mmk panostukselle) 4-5 vuotta.

Vuoteen 2005 mennessä tavoitellaan 200-250 Mmk vuosilaskutusta, jonka arvioidaan olevan noin 5 % vuositasolla suhteessa liikelaitoksen kokonaislaskutukseen. Tällöin pääosa välivuosina kertyvästä voitosta panostetaan edelleen viennin kasvattamiseen ja monipuolistamiseen. Kasvun tavoittelu edellyttää, että tieliikelaitoksen kotimaantoiminta on kehittynyt kannattavasti, omistaja ja johto katsovat viennin merkittäväksi osaksi liikelaitoksen kokonaistoimintaa, ja että vienti laajennetaan urakointiin.

Viennin kokonaistavoitteet jaetaan edelleen kullekin tulos-, myynti- ja tuotantovastuulliselle osa-alueelle, jotka määritetään jatkossa ensisijaisten alojen/tuotteiden, kohdemarkkinoiden, vientiyksiköiden ja -kanavien mukaan (ks. kohdat 4-5).

#### 4. VIENNIN STRATEGISET VALINNAT

Tieliikelaitoksen viennin johtaminen ja jatkuva kehittäminen perustuu seuraaviin strategisiin valintoihin, jotka koskevat:

- osaamista (Mihin vienti perustuu?) ja tuotteita (Mitä viedään?)
- kohdemarkkinoita (Minne viedään?) ja asiakkaita (Kenelle myydään? Kuka rahoittaa?)
- viennin organisointia (Miten viedään? Kenen kanssa viedään?)
- kilpailustrategioita ja toimintamalleja (Miten kilpaillaan?, Miten voitamme?)
- päätoimisia, osa-aikaisia ja projektikohtaisia avainhenkilöitä (Keskä vievät?, "Mihin valmiuksiin perustuen? Millaisia arvoja noudattaen? Millaista urakier toa ja palkitsemista käyttäen?)

Viennissä on kyse muuttuvien strategisten tilanteiden johtamisesta reaaliajassa, yleensä merkittävän epävarmuuden vallitessa. Erityisesti markkinoiden muutokset pakottavat vientijohdon muuttamaan ja uusimaan vastaavasti strategisia valintoja.

Vientikykyisyyden turvaaminen edellyttää tuotteistuksen huomiointia jo siirtymäkauden aikana. Siirtymäkauden tilauksissa tulee vaatia menetelmien ja järjestelmien tekemistä valmiiksi. Tämä tarkoittaa riittäviä menetelmäkuvauksia ja mm. systeemi-manuaaleja. Nykykäytännössä on näitä asioita laiminlyöty minkä takia tilaajan tulisi huolehtia siitä että edellämainittujen dokumenttien ym. materiaalin tuottaminen sisältyy tilaukseen tai toimittajan laatujärjestelmään.

#### **4.1 Osaamisalueiden tasapainotus ja vientituotteiden kehittäminen**

Vienti perustuu tieliikelaitoksen osaamisalueisiin (ks. Liite 1) ja tähänastiseen vientikokemukseen. Viennin tehokas käynnistys ja kehityspanoksen rajallisuus edellyttää, että osaamisalueet/tuotteet asetetaan tärkeysjärjestykseen, ja tuotteistaminen ajoitetaan ja mitoitetaan käytettävissä olevan kehityspanoksen suhteen.

Vienti ehdotetaan perustettavaksi alusta lähtien tasapainoisesti tieliikelaitoksen pääliiketoimintojen ja tiealan integroidun osaamisen pohjalle. Osaamisen vientikelpoisuus tutkitaan ja kilpailukykyisimmiksi arvioitavien vientituotteiden kehittämiseen ryhdytään kullakin seuraavista osaamisalueista:

1. Tienpidon, tiehallinnon ja -tuotannon organisaatioiden johtaminen sekä näiden toimintojen ja järjestelmien kehittäminen (ml. eriytyvän tiehallinnon osaaminen), joka on ainutlaatuista osaamista suhteessa yksityisen sektorin osaamiseen.
2. Talvi- ja kesäkunnossapidon johtaminen ja kehittäminen, tiestön kuntotutkimukset ja -mittaukset, kunnossapidon tarvearviointi ja toimenpiteiden suunnittelu sekä sovitun tiestön kunnossapitourakointi, ml. kaluston käyttö
3. Tieverkon ja liikenteen suunnittelu, uusien eri tasoisten teiden yleis-, esi-, tie- ja rakennussuunnittelu, ml. geo-, silta- ja ympäristötekniikan osaaminen



4. Uusien teiden rakentamisen ja tuotannon johtaminen sekä tiekannan perusrakennus- ja korjaustoiminnan osaaminen, ml. rakennuttaminen ja projektinjohtourakointi
5. Vesiväylien, satamien ja telakoiden suunnittelun, rakentamisen, korjaustoiminnan, käytön ja kunnossapidon osaaminen.

Laajimmillaan tietyn osaamisalueen vientituotteiden valikoima voi koostua suunnittelu-, projektijohto-, urakointi-, tutkimus-, mittaus-, konsultointi- ja koulutuspalveluista. Ks. alustava arvio, Liite 1.

Uusimman kilpailu- ja kilpailukykyajattelun mukaan tuotteistus sisältää myös kilpailustrategioiden, markkinointi-, tarjous- ja toteutusprosessien sekä -valmiuksien kehittämisen. Nämä kehitetään mm. seuraavissa kilpailutilanteissa menestymiseksi ja voitettavien toimeksiantojen toteuttamiseksi sopimuksenmukaisesti ja kannattavasti:

- esivalikoitumiseen perustuvat kansainvälisten kehitysrahoituslaitosten pelisääntöjen mukaiset tarjouskilpailut
- hankkeiden omaehtoinen kehittäminen yhteistyössä asiakkaiden kanssa
- tarjouskilpailut tietyn tiestön kunnossapitourakoinnista Suomen lähialueilla
- tarjouskilpailut satamien ja vesiväylien kehittämisestä Itämeren alueella
- Finnidan bilateraalisen kehitysyhteistyön toimeksiannot
- eri tyyppisten suunnittelu-, konsultointi- tutkimus-, mittaus ja koulutuspalvelujen markkinointi, tarjoaminen ja sopimusneuvottelut (ml. toimeksiantojen läpivienti).

Vientikelpoisen osaamisen arviointi sekä lupaavimpien vientituotteiden valinta ja kehittämispäätösten teko perustuu myös ulkoisiin arvioihin, joita teetetään ulkopuolisilla, riippumattomilla, suomalaisilla ja kansainvälisillä asiantuntijoilla.

Syksyllä 1995 valitaan kultakin osaamisalueelta ensisijaiset vientituoteaihiot, joita ryhdytään tuotteistamaan lupaavimmille kohdemarkkinoille. Myös vientituoteinnovaatiot otetaan huomioon. Aihioille nimetään tuotepäälliköt, jotka vastaavat tuotteistamisesta, ml. koemarkkinoinnista ja -tarjouksista sekä pilotoinnista v. 1995-1996.

## 4.2 Kohdemarkkinoiden valinta ja markkinakehittäminen

Alkuvuosina vienti keskitetään lupaavimpiin maihin, esim. vain kolmeen maahan sekä näissä alan organisaatioihin (asiakkaisiin) ja rahoittajiin. Ensisijaisissa maissa pyritään asteittain toimimaan useammalla osaamisalueella ja tarjoamaan myös laajoja palvelukokonaisuuksia.

Ensisijaisten kohdemaiden valinta perustuu nykyiseen maatuntemukseen ja asiakassuhteisiin, tehtäviin maa-analyysihin (skenaarioihin) sekä myös ulkopuolisten maa-asiantuntijoiden arvioihin. Potentiaalisen kohdemaan osalta analysoidaan mm.:

- kansantalouden perustiedot (teollisuus, bruttokansantuote, liikenne jne.)
- asiakkaat eli tiealan organisaatiot, näiden kehittämistarpeet ja investointiohjelmat, oma rahoituskyky ja kansainvälinen rahoitus; em. viiden osaamisalueen osalta
- kilpailukenttä, paikalliset ja ulkomaiset kilpailijat; ml. yhteistyömahdollisuudet
- nykyisen tielaitoksen vientikokemukset ja yhteistyösuhteet
- Finnroad Oy:n kolmen muun osakkaan vientikokemus ja yhteistyösuhteet.

Kohdemaiden valintaperusteina käytetään mm. asiakastarpeiden ja investointien realistisuutta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, ko. tarpeiden yhteensopivuutta tulevan liikelaitoksen osaamisen ja vientituotteiden kanssa sekä kilpailussa menestymisen todennäköisyyttä.

Markkinakehittämisessä erotetaan kunkin maan osalta myönteisessä tapauksessa seuraavat vaiheet: maa-analyysin teko, alustava maavalinta ja koemarkkinointi/-tarjoukset, pilottitoimeksiantojen läpivienti, paikallisten yhteyksien luominen, panostus jatkuvaan markkinointiin, toimeksiantojen sarjan toteutus menestyksellisesti, sekä mahdollinen etabloituminen, kun edellytysten tähän todetaan olevan olemassa. Kielteisessä tapauksessa esim. vain seurataan markkinapotentiaalın realisoitumista pitemmällä aikavälillä ja tehdään koetarjouksia, tai ko. maasta luovutaan kokonaan.

Vuonna 1995 markkinakehittäminen kohdistuu lähinnä Finnroadin ensisijaisiin kohdemaihin, Venäjään, Puolaan, Kiinaan, Pakistaniin, Vietnamiin ja Ghanaan, sekä Baltian maihin.

### 4.3 Johtamistavan, tulos-, myynti- ja toteutusvastuiden määrittely

Viennin johtamistapa, vastuiden määrittely ja organisointi perustuu strategiaan valintoihin koskien osaamisalueita ja tuotekehitystä, kohdemaita ja markkinakehittämistä sekä yhteistyötä. Samassa yhteydessä tarkistetaan Finnroad Oy:n ja IHME:n asema (valinnat).

Viennin johtamista, vastuita ja organisointia koskevat ratkaisut tehdään soveltaen seuraavia periaatteita (Kuva 1):

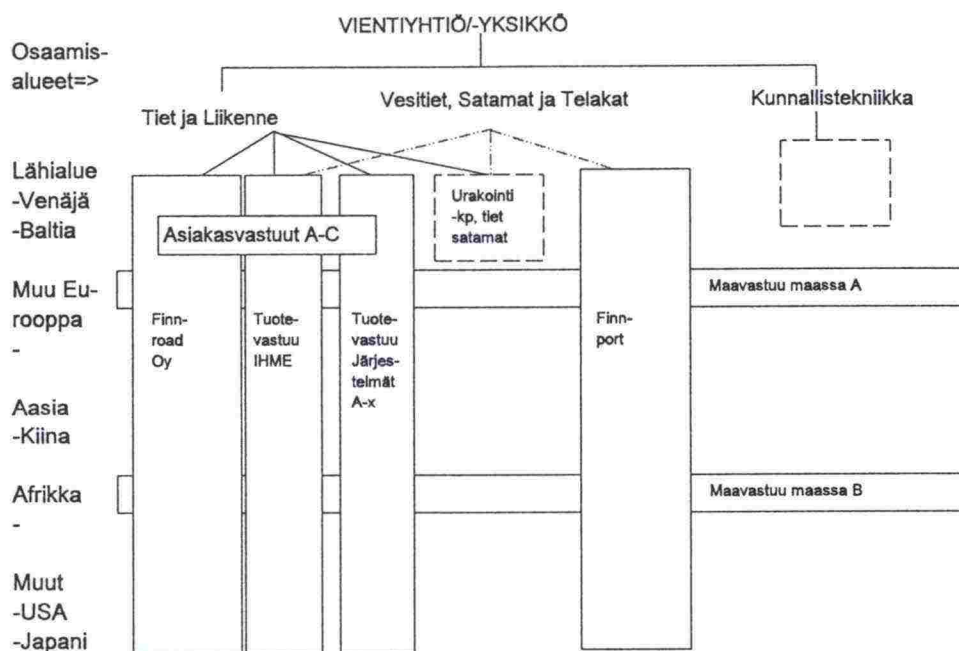
- Tulosvastuu tieliikelaitoksen viennistä keskitetään vientiyksikölle ja -johdolle, joka jakaa tulosvastuun edelleen vientipäälliköille osaamisalueittain, tuotteittain ja/tai maittain. Tulosvastuu sisältää vastuut myynnistä, sopimuksista, toteutuksesta ja voitosta/tappiosta.
- Tietyn tulosvastuullisen osa-alueen sisällä erotetaan myynti- ja tuotanto-/toteutusvastuut. Myyntivastuita voidaan myös yhdistää kattamaan useampia osaamisalueita ja tuotteita sovitun markkinajaon puitteissa.
- Finnroad Oy:n perustamisella halutaan saada v. 1995-1997 kokemuksia menestymisen ehdoista avoimessa, kaupallisessa viennissä. Finnroad on markkinointiyksikkö, jolle on aluksi annettu laaja myyntivastuu sekä maantieteellisesti että osaamisalueiden osalta. Kun liikenne ministeriön kielteinen kanta tielaitoksen täysin oman vientiyhtiön perustamista kohtaan kävi ilmi, syntyi idea yhteisestä konsultoinnin ja suunnittelun osaamisen vientiyhtiöstä kolmen alan johtavan konsultin kanssa. Toimeksiantojen sopimukset tehdään pääsääntöisesti Finnroadin nimissä. Kukin osakkaista seuraa osaltaan viennin, eli omien suunnitteluresurssiensa käytön ja esim. järjestelmien viennin kehitystä ja kannattavuutta. Osakaskohtaisen tulosvastuun kantaa ko. edustaja Finnroadin hallituksessa. Osakaskohtainen tulos määräytyy pääosaksi saata vien töiden tulojen ja vientipanostuksen (ml. osakepääoma) erotuksena. Alku vaiheessa osinkotuotoilla on toissijainen merkitys. Ks. tarkemmin kohta 5.2.

- Tulos-/myyntivastuuta voidaan jakaa myös osaamisalueittain. Esim. jatkossa selvitetään edellytykset yhteistyöryhmän (työnimellä Finnport-ryhmä) perustamiselle suomalaisen vesiväyliin, satamiin ja telakoihin liittyvän osaamisen viennin kehittämiseksi. Ks. tarkemmin kohta 5.4.
- Tulos-/myyntivastuuta voidaan jakaa myös tuotteittain. Esim. IHME:llä on tulosvastuu tielaitoksen koulutusosaimisen vientimarkkinoinnin ja koulutuspalvelujen järjestämisestä käyttäen hyväksi myös ulkopuolisia asiantuntijoita (ks. kohta 5.3). Selkeää tuotevastuuta edellyttää esim. järjestelmät, joiden yhteydessä viedään ohjelmistoja ja laitteita, joihin liittyy pitkäaikainen tuotevastuu ja joita ylläpidetään ja uusitaan vuosien ajan.
- Viennin kehittyessä myyntivastuita jaetaan edelleen maa- ja asiakaskohtaisesti. Päätoiminen maavastuun tai asiakasvastuu edellyttää, että myyntivolyyymi ja sen tuotot riittävät kattamaan myös ko. markkinointiratkaisun kiinteät kulut. Tulosvastuu voidaan myös siirtää kokonaan tiettyyn kohdemaahan perustettavalle tytär- tai osakkuusyhtiölle.

## 5. VIENNIN ORGANISOINTI

### 5.1 Keskitetyn vientiyksikön perustaminen

Tieliikelaitoksen perustamisen yhteydessä ehdotetaan koko viennin keskittämistä tulosityksikölle suoraan tieliikelaitoksen johdon alaisuuteen syksyllä 1997 (maaliskuussa 1998). Vientiyksikkö perustetaan mahdollisesti alusta lähtien tytäryhtiömuotoon. Vientiyksikölle siirtyy myös Finnroad Oy:n aktiivisen omistajan rooli ja tehtävät.



Kuva 1. Tielikelaitoksen viennin tulos-, myynti- ja tuotantovastuiden määrittäminen (periaate).

Vientivastuun keskittämisellä ja itsenäisellä asemalla varmistetaan edellytykset tieliikelaitoksen viennin ja sen kilpailukykyyn, imagon ja asiakassuhteiden kehittämiseksi, sekä henkilöstön motivoinnille vienti- ja kansainvälisiin tehtäviin.

Vuosina 1995-1997 nykyinen vientikeskus vastaa tulevan liikelaitoksen viennin strategisesta kehittämisestä seuraavilla osa-alueilla:

- kansainvälisten kehitysrahoituslaitosten rahoittamien hankkeiden toteutus valikoiduissa maissa Finnroadin kautta
- kunnossapidon osaamisen, suunnittelu- ja urakointipalvelujen vienti
- teiden, vesiväylien, satamien ja telakoiden rakennusurakointi ulkomailla
- koulutuspalvelujen vienti (IHME)
- management consulting -palvelujen ja järjestelmien vienti
- vesiväyliin, satamiin ja telakoihin liittyvän osaamisen yhdistetty vienti.

Vientikeskuksen ydin muutettaneen ko. liikelaitoksen vientiyksiköksi/-yhtiöksi syksyllä 1997 (maaliskuussa 1998).

## 5.2 Finnroad Oy:n kehittäminen

### 5.2.1 Finnroadin perustamisen syyt ja toimintaperiaatteet

Tielaitoksen kaupallisen viennin kanavaksi todettiin 1990-luvun alussa tarvittavan vientiyhtiö, joka poistaa virastomuodosta aiheutuvat mm. verotukselliset ongelmat. Tielaitos perusti yhdessä kolmen johtavan suomalaisen tie- ja liikennesektorin konsulttiyhtiön kanssa syksyllä 1994 Finnroad Oy:n, jolla on yhdistetyltä osaamispohjaltaan ja taustavoimiltaan edellytykset menestyä kansainvälisessä kilpailussa. Vienti-markkinointia tehostettiin keskittämällä markkinointi valituissa kohdemaissa yhden nimen alle. Finnroad yhdistää ainutlaatuisella tavalla julkisen hallinnon ja yksityisten konsulttien osaamisen, ja tarjoaa käyttökelpoisen vientikanavan myös omistajien ulkopuolisille yrityksille.

Finnroad toimii ensisijaisesti markkinointiyhtiönä, joka rahoittaa toimintansa toteutettavista hankkeista, näiden toteuttajilta keräämillään komissioilla. Tietyn hankkeen toteutusvastuun kantaa yksi tai useampia omistajia. Toteutushenkilöstö hankkeisiin rekrytoidaan pääsääntöisesti omistajien piiristä ja tarvittaessa ulkopuolelta.

Finnroadin toiminnalle määritetään maantieteelliset painopistealueet, joihin markkinointi keskitetään. Tapauskohtaisesti harkiten toimitaan myös ulkopuolisissa maissa.

Nykyisen tielaitoksen konsultointivienti tapahtuu v. 1995-1997 Finnroadin kautta, mikäli ei ole erityistä syytä toimia toisin.

### 5.2.2 Liikeidea, toiminta-alueet ja kohdemarkkinat

Finnroad tarjoaa maailman johtavaa asiantuntemusta ensisijaisesti teiden suunnittelussa, rakentamisessa ja kunnossapidossa sekä liikenteen kehittämisessä kylmän ilmaston alueella. Toiminnan piiriin kuuluvat tiet ja sillat, kaupunkiliikenne, vesitiet, satamat, rautatiet sekä lentokentät. Kohteena ovat Maailmanpankin, Euroopan Unionin kehitysrahastojen, Pohjoismaiden Investointipankin ja Kehitysrahaston sekä Euroopan, Afrikan ja Aasian Kehityspankkien rahoittamat ko. sektorin hankkeet. Kilpailukyky perustuu omistajien koko tie- ja liikennesektorin kattavaan osaamiseen, kansainvälisiin projektireferensseihin 30 vuodelta, sekä tielaitoksen laajoihin kansainvälisiin yhteyksiin.

Finnroadin potentiaaliset kohdemmaat on jaettu neljään ryhmään: 1) aggressiivisen markkinoinnin kohteet, 2) aktiivisesti seurattavat maat, 3) tapauskohtaisesti harkittavat maat sekä 4) maat, joihin ei panosteta lainkaan. Ensimmäisen ryhmän maita ovat v. 1995 Venäjä, Puola, Kiina, Pakistan, Vietnam ja Ghana. Maiden ryhmittely ilmenee Liitteestä 2.

### 5.2.3 Tavoitteet vuosille 1995-1997

Finnroadin toiminnan tavoitteena on kannattava vienti jo ensimmäisestä kokonaisesta toimintavuodesta 1995 alkaen.

Vuodelle 1995 henkilölaskutustavoite on 5,5 mmk, eli 10-12 henkilötyövuotta. Tavoitteena on henkilölaskutuksen kasvattaminen 20 miljoonaan markkaan (40-50 henkilötyövuoteen) vuoteen 1997 mennessä. Kun tielaitoksen osuudeksi oletetaan keskimäärin 40 % toimeksiannoista v. 1997, tielaitoksen henkilöstö tekee Finnroadin kautta töitä 16-20 henkilötyövuotta ko. vuonna.

### 5.2.4 Finnroadin kehittämisen painopisteet

Keväällä 1995 tehtiin strategiaselvitys Finnroadin kilpailukyvyyn kehittämiseksi ja ensimmäisten toimeksiantojen saannin edellytysten varmistamiseksi. Tulosten perusteella valittiin kuusi ensisijaista kehittämisen kohdetta (tavoiteasettelu, kohdemaiden ryhmittely, etabloituminen, johtoryhmän toiminta, omistajien avainhenkilöiden käyttö ja partneristrategia). Kehittämisen tilanne kesäkuussa 1995 ilmenee Liitteestä 3.

## 5.3 IHME:n kehittäminen

Tielaitoksen nykyisen kansainvälisen koulutusyksikön, IHME:n toiminta on osa tielaitoksen vientitoimintaa. Liikennealan koulutus on IHME:n ydinosaamista. IHME:n saamat toimeksiannot perustuvat pitkälle sen asemaan tielaitoksen neutraalissa viitekehyksessä. Näin IHME edistää osaltaan liikennealan vientiä yleensä.

Tulevassa liikelaitoksessa tulosvastuullinen koulutustoiminta sijoittuu luontevimmin vientiyksikköön. IHME:n identiteetti omana koulutusyksikkönä ehdotetaan säilytettäväksi. Merkittävä osa koulutustoimintaa liittyy muodossa tai toisessa muuhun

hanketoimintaan. Tavoitteena on säilyttää IHME:n laaja kontaktipinta mm. tulevaan tiehallintovirastoon. Laajat kontaktipinnat ja jatkuva vuorovaikutus edistää omien koulutushankkeiden ideointia ja kehittelyä ja takaa ajan tasolla olevan tuote- ja henkilötuntemuksen koulutustoiminnan käyttöön. Koska liikelaitoksen sisäisen koulutustoiminnan volyymin arvioidaan vähenevän ja koska IHME:n koulutustoiminnan kasvattaminen jo lähivuosina näyttää mahdolliselta, jatkossa selvitetään em. koulutusyksiköiden synergiamahdollisuudet, IHME:n tuotevalikoiman laajennusmahdollisuudet ja resurssien vahvistamisen tarve.

Vuosina 1995-1996 tavoitteena on lisätä merkittävästi asiakkaiden oman ja muun ulkopuolisen koulutuspalvelujen rahoituksen osuutta.

#### 5.4 Finnport -yhteistyön kehittäminen

Selvitetään edellytykset vesiväyliin, satamiin ja telakoihin liittyvän osaamisen vientiin yhteistyössä tulevan tieliikelaitoksen, suomalaisten ja ulkomaisten osapuolten kesken. Tuleva liikelaitos toimisi tässä johtavana osapuolena. Markkinapotentiaali arvioidaan Itämeren alueen hankkeissa sekä kauempana valikoitujen kehitysmaiden hankkeissa. Samalla selvitetään mahdollisuudet markkinoida ko. alan osaamista Finnroad Oy:n kautta erityisesti kehitysmaissa.

Finnport -yhteistyön selvitystyö suoritetaan v. 1995-1996.

## 6. VIENTIHENKILÖSTÖ

### 6.1 Määrä ja palvelussuhde

Vientihenkilöstön tarve määritellään em. tavoiteasettelun ja strategisten valintojen perusteella. Avainhenkilöitä tarvitaan seuraaviin tehtäviin:

- vienti- ja asiakasmarkkinointiin, ja toimeksiantojen myynti- ja tarjoustehtäviin
- saatujen toimeksiantojen läpivientiin ja suorittaviin tehtäviin scopen mukaan Suomessa ja kohdemaissa
- rahoittajasuhteiden luomiseen ja ylläpitoon
- määräaikaisiin tehtäviin pysyvissä toimintayksiköissä kohdemaissa



- tehtäviin yhteistyöryhmissä sekä mahdollisissa tytär- ja osakkuusyhtiöissä.

Viennin henkilöstöstrategia kytkeytyy tulevan liikelaitoksen henkilöstöstrategiaan: jatkossa vientitehtäviin rekrytoidaan kaikilta liiketoiminnan osa-alueilta ja vientiajattelua ja -kokemusta levitetään mahdollisimman laajasti myös alueorganisaatioon. Rekrytointijärjestelmän avulla varmistetaan avainhenkilöiden pätevyys ja sopivuus ko. vientitehtävään, sekä henkilön ja hänen perheensä sopeutuminen kohdemaan olosuhteisiin. Uusrekrytoinnissa on otettava automaattiset selkeät valintakriteerit valittaville henkilöille: mahdollisimman hyvä valmis kansainvälinen tausta (työharjoittelu, opiskelu) ja hyvä kielitaito.

Projektikohtaisiin tai määräaikaisiin tehtäviin ulkomaille lähtevien avainhenkilöiden kanssa sovitaan paluusta mahdollisimman houkuttavaan, kuitenkin vähintään samantasoiseen tehtävään liikelaitoksen puitteissa. Vientitehtävässä onnistumista pidetään lisäansiona henkilön pyrkiessä jatkossa vaativampiin tehtäviin. Laitoksessa olevan potentiaalisen voimavaran käyttöönotossa on huomioitava:

- avainpaikoissa, laitoksen "yrityskulttuuria" luomassa on vahvasti kansainvälistä näkemystä ja kokemuksia omavia henkilöitä;
- esimiesten tuki ja kannustus on tässä oleellisen tärkeä. Esimiesasemassa olevia tulisi velvoittaa käymään alaisensa kanssa kehityskeskusteluja, ja aktiivisesti hakea niitä henkilöitä, joilla on innostusta ja potentiaalia orientoitua kansainvälisiin tehtäviin;
- urakierto saatava toimimaan ja vientitoiminta osaksi urakiertoa tuettava; kansainvälisten komennusten arvostus olisi tehtävä mahdollisimman korkeaksi. Uusien, muualta tulleiden näkemysten arvo voi olla suuri;
- palkkauksen käyttö kannustimena ja esim. tehtävapisteytystä käytettävä tukemaan kansainvälistymistavoitteita.
- lähialueyhteistyön antamat mahdollisuudet saada kansainvälistä kokemusta tulee hyödyntää täysimääräisesti.

Viennin päätoimisten henkilöstön "toistaiseksi jatkuvien" työsuhteiden puitteet ovat samat kuin tieliikelaitoksen muun henkilös-

tön. Kun avainhenkilöt siirtyvät määräajaksi ulkomaiseen tytäryhtiöön tai kohdemaihin projektikohtaisiin tehtäviin, näihin työsuhteisiin kehitetään oma sopimuskäytäntö, jossa otetaan huomioon mm. verotuskysymykset. Tällä hetkellä yli 6 kk pituisille komenuksille lähtevät siirtyvät verotussyistä Finnroad Oy:n palvelukseen.

## 6.2 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön valmiuksien kehittäminen nykytilasta kilpailutilanteen vaatimuksien mukaiseksi on kova haaste. Koska viennillä on merkittävä osuus tulevan liikelaitoksen toiminnassa, tulee myös vientitoiminnan henkilöstölle asettamat vaatimukset ottaa huomioon henkilöstötoimenpiteissä.

Mitä osaamista ammattitaitoinen vientitoiminta henkilöstöltä vaatii? Seuraavassa on lueteltu eräitä kansainvälisiä osaamisalueita, joita olisi hallittava oman ammattitaidon lisäksi:

- myynti- ja markkinointi
- suhdetoiminta ja esiintyminen
- kielitaito.

Vuodesta 1996 alkaen uusitaan vientijohdolle ja -henkilöstölle valmennusohjelmat Bisnes-, kieli-, maa-, kulttuuri- ja muun perusvalmennuksen lisäksi luodaan ja parannetaan henkilö- ja ryhmäkohtaisia valmiuksia ensisijaisten tuotteiden myyntiin ja tarjoamiseen sekä toimeksiantojen suoritukseen kohdemaissa.

## 7. VIENNIN KEHITYSOHJELMAN LAADINTA VUOSILLE 1995-1997

Nykyisen vientikeskuksen toimesta laaditaan strateginen kehitysohjelma, joka

käsittää em. elementit ja viedään läpi v. 1995-1997 (ks. ohjelman runko, Liite 4):

- viennin liikeidean määrittäminen, strategisten valintojen teko sekä johtamistavan, vastuiden, organisaation ja arvojen määrittäminen, viennin kannattavuuden valvonta ja yhtiömuotoisen vientiyksikön perustamisen valmistelu (johtoryhmä)

- vientikelpoisten osaamisalueiden kartoitus ja priorisointi (johtoryhmä)
- vientituotteiden ja näiden kilpailustrategioiden, myynti-, tarjous- ja toteutusprosessien kehittäminen, ml. koemarkkinointi ja -tarjoukset sekä pilotointi, yhteistyössä sisäisten ja ulkoisten yhteistyösapuolten kanssa (nimettävät tuote-päälliköt)
- potentiaalisten vientimaiden tutkiminen ja ensisijaisten kohdemaiden valinta, ml. potentiaalisten asiakkaiden tunnistus ja näiden realisoituvan kysyntäpotentiaalin selvitys, kilpailukentän selvitys, tie(liike)laitoksen esittäytyminen, tuotteiden koemarkkinointi ja pilotointi (johtoryhmä, sisäiset maa-asiantuntijat ja ulkopuoliset konsultit)
- tulos-, myynti- ja toteutusvastuiden määrittämisen mukaisten vientiyksiköiden toiminnan kehittäminen, kuten Finnroad Oy ja IHME (johtoryhmä)
- johdon ja avainhenkilöstön valmennus vienti- ja kansainvälisiin tehtäviin (johtoryhmä, sisäiset ja ulkopuoliset asiantuntijat).

## TIELIIKELAITOKSEN VIENNIN OSAAMISALUEET

1 tiehallinto	2 johtaminen	3 liikennetutkimus/turvallisuus	4 kunnossapito	5 suunnittelu	6 tuotanto	7 geo-, silta- ja mitaustekniikka	8 vesiväylät/satamat	9 standardointityö & T&K	10 koulutus	11 ympäristö
twinning  tierekisterinkehittäminen  lainsäädännön kehittäminen  organisaation kehittäminen *tielaitoksen kehittäminen *kunnossapito org. luominen *kalustohallinnan kehittäminen  erikoiskuljetusten hallinta * OTR	projektihallinto * finanssihallinta * aikataulut  rahoituskonsultointi  laatuajärjestelmät  arvioinnit * projektievaluoinnit * liikenteenpalvelutaso * liikennetalous, IVAR  MIS * KV-INFO	liikenteenmittaus *Vk LAM ohjelma+laite *Tk LAM *mittausmenetelmät *laitekonsultointi *painomittaus  liikenneturvallisuus *turvallisuukselvitykset	kunnossapidon optimointi * kuntomittauksen suoritus * KURRE *HDM/HIPS/PMS  Soratiet *menetelmät *laitteistokonsultointi *laitevienti  Talvikunnossapito *menetelmät *laitteistokonsultointi *laitevienti *tiesää	rakennussuunnittelu  projektisuunnitelmat * kannattavuus * projektidokumentit  urkkaasakirjojen arviointi	kokonaisurakointi  päällysteet * öljysora * AB  tuotannon valvonta	geo * GPR * lab. laitteistokonsultointi  silta * BMS * siirtasuunnittelu, standardiratk.	väylät * suunnittelu * mittaus * kartoitus * ruoppaussuunn. * valvonta * väylämerkintä * turvalaitekonsultointi  konttisatamat * oper. suunnittelu * seurantajärjestelmät * kunnossapito * laitekonsultointi  telakat * rakennusvalvonta	kehityskeskukset * menetelmät * tutkimusjohto * laatuarviot  tienkäyttäjän palvelut * tiedonvälitys-tiedotus * liikenteenohjaus-RDS	koulutusjärjestelyt * tekniset asiantuntija palvelut ja koulutus * liikenneturvakoulutus * kuljetusliikenteen hallinta * kuljetuksen oper. hallinta * tukit kehittyvien talouksien liikennesektorin organisaatiolle * koulutustutkimukset ja koulutussuunnittelu * ylimmän- ja keski johdon kuljetusten suunnittelu ja johtaminen	EIA  tienpidon ymp. vaikutusten tunteminen

FINNROADIN KOHDEMAIDEN RYHMITTELY (kesäkuu 1995)

AGGRESSIIVISET	AKTIIVISET	TAPAUKOHITTAISESTI HARKITTAVAT	EI MENNÄ
KIINA	BANGLADESH	MUU INDOKIINA	EU-MAAT, NORJA, SVEITSI
VENÄJÄ	SRI LANKA	NEPAL	KAIKKI AMERIKAT
PAKISTAN	STAN-MAAT	IRAN, LÄHI-ITÄ	OSEANIA
VIETNAM	ETIOPIA	MONGOLIA	JAPANI
GHANA	TANSANIA	VALKOVENÄJÄ	TAIWAN
PUOLA	SAMBIA	UKRAINA	KOREAT
	UGANDA	MOLDOVA	INDONESIA
	UNKARI	MUU ITÄ-EUROOPPA	FILIPPIINIT
	BALTIA	KANNASMAAT	SINGAPORE
		EGYPTI	INTIA
		ERITREA	BURMA
		KENIA	BHUTAN
			AFGANISTAN
			MUU AFRIKKA

## FINNROADIN STRATEGISEN KEHITTÄMISEN TILANNE (kesäkuu 1995)

Finnroadin toiminnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi tehtiin keväällä 1995 strategiaselvitys, jonka perusteella valittiin kuusi ensisijaista kehittämiskohdetta.

1) Finnroadin tavoiteasetanta ja panostus 1995-1997; tilanne:

- \* Laskutustavoitte vuodelle 1995 on määritetty
- \* Vuosien 1996 ja -97 tarkat tavoitteet määrittelemättä hallituksessa
- \* laskennallinen toimintabudjetti tehty omakustannushinnan ja provision määrittelemiseksi

2) Kohdemaista päättäminen

- \* kohdemaavalinta suoritettu (ks. liite 5.1)

3) Etabloitumisstrategian määrittäminen ja toimeenpano

- \* mahdollisen etabloitumisen kohdemaat määritetty
- \* yksityiskohtaiset selvitykset etabloitumisen vaihtoehtoista tehdään kesän loppuun mennessä
- \* hallituksen päätökset 09/95

4) Johtoryhmän toiminnan tehostaminen

- \* johtoryhmän merkitys sisäistetty kaikissa osakasyrityksissä
- \* toimivaltaa ei ole määritetty kirjallisesti, sen operatiivinen rooli on silti selkeä
- \* kaikilla jäsenillä on nimetyt varajäsenet

5) Osakkaiden avainhenkilöiden käyttö markkinointiin ja tarjoustoimintaan

- \* tarjoustoiminnan vastuutus ja toimintaperiaatteet selkeät
- \* Finnroadin markkinoinnin toimintamalli tekemättä, avainhenkilöiden käyttöä markkinointiin tehostetaan jatkossa.

6) Finnroadin partneristrategian määrittäminen ja toimeenpano

- \* partnerikartoitus tekeillä osakkaiden nykyisistä partnereista
- \* jatkotoimenpiteet 08/95

07.06.1995

# TIELIIKELAITOKSEN VIENNIN KEHITYSOHJELMA V. 1995-1997

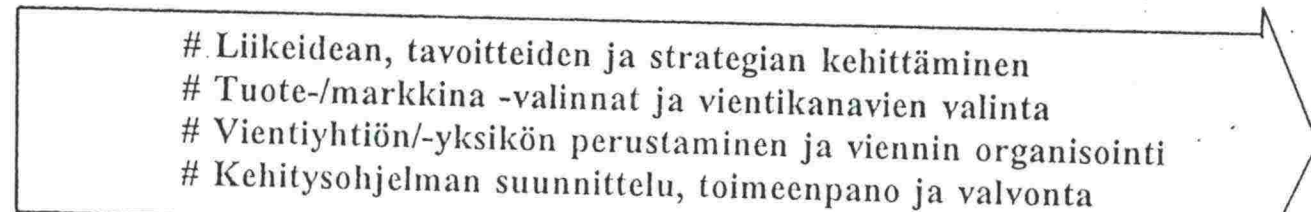
OSA-ALUE/PROJEKTI

1995

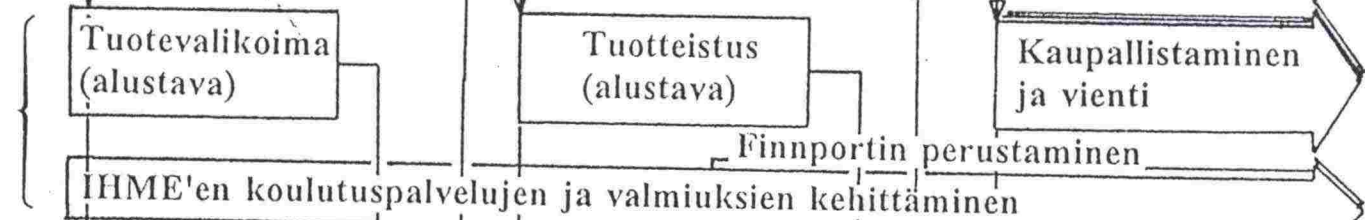
1996

1997

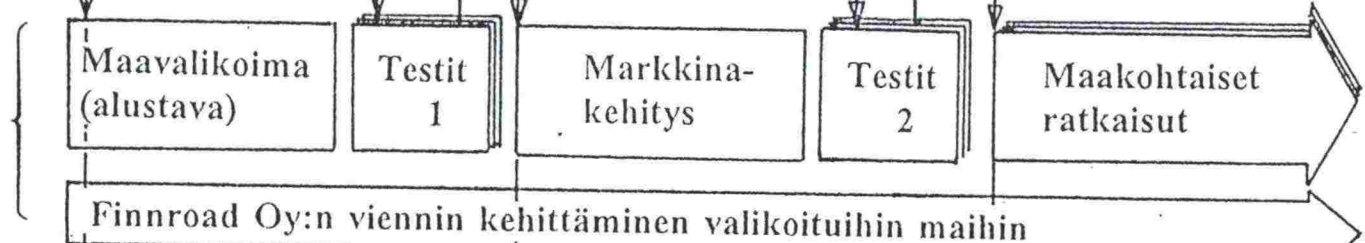
Strategisen kehittämisen johtaminen



Ydinosaamisen tuotteistaminen ja kaupallistaminen



Markkinakehittäminen ja etabloituminen



Kilpailustrategioiden, toimintamallien ja valmiuksien kehittäminen

