

KANSAINVÄLISEN KASVUN SUUNNITTELUPROJEKTI

Case: Arkkitehtitoimisto kansainvälistyy – kohteena Nepal



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketoiminnan kehittäminen

Syyslukukausi 2017

Hanna Rossi

Koulutus Liiketoiminnan kehittäminen
Kampus Visamäki

Tekijä	Hanna Rossi	Vuosi 2017
Työn nimi	Kansainvälisen kasvun suunnitteluprojekti Case: Arkkitehtitoimisto kansainvälistyy – kohteena Nepal	
Työn ohjaaja/t	Helena Turunen	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia suomalaisen arkkitehtitoimiston kansainvälisen kasvun suunnitteluprojektia, jossa yrityksen tavoite on kansainvälistyä ja aloittaa vientitoimintaa Nepalissa.

Opinnäytetyön kohdeyritys on Suomessa menestynyt, vankan ammattitaidon omaava arkkitehtitoimisto. Yrityksen johtohenkilöt olivat saaneet viitteitä Nepalin maanjäristyksen jälkeisistä uudelleenrakennusprojekteista ja he näkevät ne mahdollisuutena yrityksen huippuosaamiselle: suunnittelulle ja uudisrakentamiselle.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin vierailuilla Nepaliin ja opinnäytetyön teoreettinen osuus koostuu osioista: projekti, kansainvälinen markkinatieto ja henkilöstön osaamisen kehittäminen. Teoreettisen viitekehyksen keskeinen teema on yrityksen kansainvälistyminen ja Nepalin liiketoimintaympäristö.

Kokonaisuudessaan markkinaselvityksen luoma käsitys Nepalista oli hyvin tarpeellinen ja suuntaa antava. Vierailut Nepaliin ovat antaneet selkeän kuvan maan todellisesta tilanteesta: toimintaympäristöä on vaikea ennustaa, maan taloudellinen tilanne on haasteellinen ja rakentamiseen liittyvät projektit etenevät hitaasti johtuen maan poliittisesta tilanteesta. Projekti oli onnistunut ja se täytti sille asetetut vaatimukset aikataulun, toteutuksen ja tulosten osalta.

Avainsanat projekti, markkinatieto, kansainvälistyminen, osaamisen kehittäminen, kulttuuri, liiketoimintaympäristö

Sivut 62 sivua, joista liitteitä 8 sivua

Degree Programme in Business Development
Campus, Visamäki

Author	Hanna Rossi	Year 2017
Subject	Kansainvälisen kasvun suunnitteluprojekti Case: Arkkitehtitoimisto kansainvälistyy – kohteena Nepal	
Supervisors	Helena Turunen	

ABSTRACT

The aim of this thesis was to research the Helin & Co Architects project of becoming international, and starting export in Nepal. The architecture company applied for Tekes service funding, which enables companies to develop a vision and strategy for international growth. Helin & Co Architects focused on doing market survey in Nepal.

Helin & Co Architects is one of the most famous architecture companies in Finland. The company's board of directors found out about the Earthquake Housing Reconstruction projects for Nepal, and were interested in taking part in these projects. Helin & Co Architects is specialized in Earthquake Housing Reconstruction.

The empirical part of the research was implemented by visiting Nepal. The theoretical part consists of the following parts: foreign market knowledge, and development of personnel knowhow training. The main theme of the theoretical framework is internationalization and business environment of Nepal.

The overview of the Nepal's market analysis was necessary to conduct. Visits in Nepal gave clear understanding of the actual circumstances: operational environment is difficult to predict, the economical state of the country is challenging, and construction related projects are progressing slowly due to the political situation in the country. The project was successful and fulfilled its requirements regarding schedule, implementation, and results.

Keywords project, market knowledge, internationalization, culture, business environment, development of personnel knowhow training

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	1
ABSTRACT	3
1.1 Opinnäytetyön lähtökohta	1
1.2. Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelmat	2
1.3. Menetelmät	2
1.4. Työn rakenne	3
2 TAUSTATIETOA	4
2.1 Yleistä tietoa Arkkitehtitoimisto Helin & Co Oy:stä	4
2.2 Arkkitehtitoimistojen muutos ja menestyminen	5
2.4 Miksi Nepal?	6
2.5 Kansainvälisen kasvun suunnitteluprojekti Tekes rahoituksella	7
3. YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN.....	7
3.1 Kansainvälistymisen määritelmä	7
3.2 Yritys kansainvälistyy	8
3.2.1. Toimintasuunnitelma yrityksen kansainvälistymiseen	9
3.2.2 Kansainvälistymisen syyt ja motiivit.....	10
3.2.3 Kansainvälistymisen edellytykset.....	12
3.2.4 Kansainvälistymisen haasteet	12
3.2.5 Menestyminen kansainvälisillä markkinoilla	13
3.2.6 Verkostoituminen ja sen merkitys kansainvälistyessä	14
3.3 Markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä	14
3.3.1. Markkinatiedon merkitys	16
3.3.2 Markkinatiedon hankinta	16
3.3.3 Kansainvälisen markkinatiedon käyttömuodot	17
3.3.4 Markkinatiedon analysointi	18
3.4. PEST -analyysi	20
3.5 Henkilöstöstrategia osana yrityksen kansainvälistymistä	21
3.5.1 Kansainvälisen henkilöstöstrategian suunnittelu	22
3.5.2 Henkilöstöjohtaminen yrityksen kansainvälistymisen eri vaiheissa	22
3.5.3 Oppiminen ja osaaminen kansainvälistyessä.....	23
3.6. Kohdemaan kulttuurin tuntemus	24
3.6.1 Kulttuuritutkimus	25
4 KANSAINVÄLISEN KASVUN SUUNNITTELUPROJEKTI	26
4.1. Projekti.....	26
4.2 Kansainvälisen kasvun suunnitteluprojekti	29
4.3 Projektin rahoitus	29
5 PROJEKTIN TOTEUTUS JA TULOKSET	29
5.1. Kansainvälisen kasvun suunnitteluprojekti	29
5.1.1 Projektin idean ja mahdollisuuden tunnistaminen.....	30

5.1.2	Projektin suunnittelu ja aikataulu	30
5.1.3	Projektin aloitus ja toteutus	31
5.1.4	Markkinatiedon hankinta Nepalissa	31
5.1.5	Projektin seuranta ja väliraportti	34
5.1.6	Henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma	35
5.1.7	Projektin loppuraportti	35
5.2	Projektin tulokset	36
5.2.1	Yhteenveto ja arkkitehtitoimiston palautteet projektista	37
5.2.2	Nepalilaisten kontaktien ohjeistuksia markkinoille pääsyyn	39
5.2.3	Henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnitelma	39
6	MARKKINATIETOA – NEPAL	42
6.1	Nepal pähkinäkuoressa	42
6.2	PEST –analyysi Nepalin liiketoimintaympäristöstä 2016 – 2017	45
6.3	Liiketoimintakulttuuri Nepalissa	46
6.4	Hoffsteden malli nepalilaisesta kulttuurista	48
6.5	Rakentaminen Nepalissa	49
7.	POHDINTAA JA YHTEENVETO	51
7.1.	Pohdintaa	51
7.2.	Yhteenveto	53
	LÄHTEET	54

Liitteet

Liite 1 Market Survey in Nepal

1. JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön lähtökohta

Kiinan ja Intian välissä sijaitseva Nepal kuuluu maailman vähiten kehittyneisiin maihin ja on yksi Aasian köyhimmistä maista. Nepalissa asuu n. 31 miljoonaa ihmistä yli 120 eri etnisestä ryhmästä. (Suomen Suurlähetystö, Kathmandu n.d.) Keväällä 2015 Nepalia vavisutti voimakas maanjäristys. Maanjäristyksen tuhojen korjaaminen johtaa maassa runsaaseen uudelleenrakentamiseen ja Nepal tarvitsee apua, sekä oikeanlaista tietotaitoa rakennussuunnitteluun maanjäristysalueille. Nepal hallitus on julkistanut pääministerin johtaman yksitoistajäsenisen autonomian viranomaistahon vastaamaan jälleenrakennustyöstä seuraavaksi viideksi vuodeksi. Viranomaistahon tavoitteena on koordinoita ja ohjata jälleenrakennustyötä, joka toteutetaan eri ministeriöiden kautta.

Nepalin jälleenrakennus on tuonut maahan monia kansainvälisiä arkkitehtitoimistoja ja rakennusalan yrityksiä uudelleenrakentamisen projekteihin. Opinnäytetyön case arkkitehtitoimiston johtohenkilöt olivat saaneet viiheitä Nepalin uudelleenrakennusprojekteista ja he näkivät olosuhteet Nepalin markkinoilla mahdollisuutena yrityksen huippuosaamiselle; suunnittelulle ja uudisrakentamiselle.

Arkkitehtitoimiston johto teki päätöksen aloittaa Nepaliin suuntautuvan projektin, ja haki tälle kansainvälistymishankkeelle Innovaatorahoituskeskus Tekesin kansainvälisen kasvun suunnittelun projektirahoitusta. Tekesin projektirahoitus on avustusmuotoinen ja se on pääsääntöisesti tarkoitettu kansainvälistymisen valmisteleviin vaiheisiin. Nepalilainen ja suomalainen kulttuuri ja liiketoimintaympäristö eroavat toisistaan monin tavoin, joten saatu projektirahoitus kohdistettiin markkinatiedon hankintaan Nepalissa.

Yritys-Suomen mukaan yritysten kansainvälistyminen alkaa yleensä markkinamahdollisuuksien tunnistamisesta, mutta se edellyttää yrityksiltä osaamisen kehittämistä, sekä palvelun sopeuttamista kohdemarkkinoille. Markkinatiedon hankinta kohteesta on ennen konkreettisia toimenpiteitä erittäin tärkeää, sillä suurin osa kansainvälistymisen haasteista liittyy kohdemarkkinoiden tuntemattomuuteen. Markkinatietoa tarkasteltaessa tutkitaan mm. asiakkaita ja kilpailijoita, joilla on suora vaikutus yritykseen, sekä poliittisia, taloudellisia, juridisia, sosiaalisia ja kulttuuritekijöitä, joilla on epäsuora vaikutus yritykseen. (Yritys-Suomi n.d)

Markkinatieto on myös yrityksen ja sen henkilöstön kansainvälisen kehittämisen avaintekijöitä. Henkilöstön kansainvälinen osaaminen syntyy tiedosta ja sen oikeasta tilanteenmukaisesta soveltamisesta. (Fintra 1998,

28.) Projektin rahoittaja, Tekes, suosittelee projektirahoitusta käytettävän myös organisaation kehittämiseen. Arkkitehtitoimistolla on tarve kehittää oman henkilöstön kansainvälistä osaamista, jolloin yritys saa kilpailuetua globaaleilla markkinoilla ja vahvistaa menestymismahdollisuuksiaan.

Työskentelin kansainvälisen kasvun suunnitteluprojektissa projektipäällikkönä ja Nepalin asiantuntijana. Nepalilaisen yhteistyöverkostoni kautta arkkitehtitoimistolla oli mahdollisuus heti projektin alkaessa päästä tapamaan potentiaalisia asiakkaita ja yhteistyökumppaneita, joka nopeutti projektin etenemistä. Nepalissa suhdeverkosto on mahdollistava tekijä markkinoille pääsemiseksi ja verkostoituminen nähtiin elintärkeänä tunnettujen ja uskottavuuden luomiseksi kohdemarkkinoilla.

1.2. Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia suomalaisen arkkitehtitoimiston kansainvälisen kasvun suunnitteluprojektia, jossa yrityksen tavoite oli kansainvälistyä ja aloittaa vientitoimintaa Nepalissa. Kansainvälisen kasvun suunnitteluprojektissa keskityttiin markkinatiedon hankintaan Nepalin markkinasta ja laadittiin henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma.

Tehdyn markkinaselvityksen tavoitteena oli löytää tietoa potentiaalisista asiakkaista, yhteistyökumppaneista ja sijoittajista. Tavoitteena oli myös selvittää tietoa Nepalin markkinasta ja markkinoiden luonteesta, jotka voivat vahvistaa yrityksen mahdollisuuksia ja pienentää riskiä Nepalissa toimimiselle, sekä arvioida erilaisia toimintavaihtoehtoja. Henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnitelmaan pyrittiin kehittämään ratkaisu, jolla yrityksen henkilökunnan osaamista kehitetään työskentelyyn kansainvälisissä projekteissa.

Arkkitehtitoimisto pyrki löytämään vastaukset mm. seuraaviin avainkysymyksiin:

- Mitkä ovat syyt ja edellytykset yrityksen kansainvälistymiselle?
- Minkälainen on Nepalin liiketoimintaympäristö ja mitkä ovat mahdollisuudet ja riskit kohdemaassa toimimiseen?
- Miten markkinatietoa hankitaan kohdemarkkinasta ja miten tietoa analysoidaan?
- Miten kehittää henkilöstön osaamisen kehittämistä kansainvälistymisen haasteisiin?

1.3. Menetelmät

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja aineistona käytettiin avoimia haastatteluja. Case- eli tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jossa käytetään monipuolista ja eri tavoin hankittua tietoa analysoimaan tapahtumaa tai toimintaa rajatussa ympäristössä. (Virtuaaliammattikorkeakoulu

n.d) Tapaustutkimuksella ei ole omaa metodologiaa, tiedonkeruumenetelmiä, tai analyysimenetelmiä ja luotettavuustarkastelua, mutta se on hyödyllinen halutessa saada hyvää taustainformaatiota. Intensiivisenä menetelmänä esiin saadaan oleellisia tekijöitä, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita, joihin voidaan muilla menetelmillä kohdistaa lisähuomiota. (Ekotuo 2014)

Tapaustutkimus on tutkimusmenetelmä, joka on enemmän kohdistunut selitykseen, kuin tulkintaan. Tapaustutkimuksessa käytettäviä aineistoja voivat olla esimerkiksi: haastattelut, havainnointi, osallistuva havainnointi, lehtiartikkelit ym. media-aineistot, yrityshistoriikit, tutkimusaineistot jne. (Virtuaaliammattikorkeakoulu n.d)

Haastattelu on tiedonhankintamenetelmä, joka sopii moneen erilaiseen tilanteeseen. Haastattelumuodot erotellaan sen mukaan, miten strukturoitu ja miten muodollinen haastattelutilanne on. Haastattelun eri muotoja ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu eli teema-haastattelu, avoin haastattelu ja syvähaastattelu. Tutkimustarkoituksia varten haastattelu ymmärretään systemaattisena tiedonkeruun muotona. Sillä on etukäteen tehdyt tavoitteet, ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman päteviä ja luotettavia tietoja. (Kajaanin ammattikorkeakoulu n.d)

Avoin haastattelu on vapaamuotoinen haastattelu aihepiiristä. Haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua, sillä haastattelijalla ei yleensä ohjaa keskustelua, vaan aiheen muutos tulee haastateltavalta itseltään. (Kajaanin ammattikorkeakoulu n.d)

Projektissa tiedonhankinta toteutettiin vierailuilla Nepaliin. Nepalissa toimivalle yhteistyötaholle annettiin toimeksianto sopivien kontaktien hankkimiseen ja tapaamisten sopimiseen Nepalin vierailuille. Arkkitehtitoimiston toiveiden mukaisesti tutkimuksen aineiston keruu tapahtui hyödyntäen primääristä tietoa. Primäärinen markkinatieto hankitaan tutkittavasta kohteesta uutena tietona ja tietoa voidaan kohdistaa suoraan yrityksen tarpeeseen. (Fintra 1998, 13.)

1.4. Työn rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisessä osiossa kuvataan johdanto aiheeseen, opinnäytetyön tutkimusongelma ja menetelmät. Toisessa osiossa kerrotaan taustatietoa yrityksestä ja syitä miksi yritys haluaa kansainvälistyä Nepaliin. Kolmannessa osiossa käsitellään yrityksen kansainvälistymistä ja siihen liittyviä syitä ja edellytyksiä, sekä markkinatiedon merkityksestä ja analysoinnista yrityksen kansainvälistyessä. Neljännessä osiossa tarkastellaan kansainvälisen kasvun suunnitteluprojektia. Viidennessä osiossa esitetään projektin toteutus ja tulokset. Kuudennessa osiossa kuvataan Nepalin liiketoimintaympäristöä. Seitsemännessä osiossa tehdään pohdintaa projektista ja yhteenveto tehdystä tutkimuksesta.

2 TAUSTATIETOA

2.1 Yleistä tietoa Arkkitehtitoimisto Helin & Co Oy:stä

Arkkitehtitoimisto Helin & Co Oy on vankan ammattitaidon omaava arkkitehtitoimisto, joka on erikoistunut arkkitehti-, sisustus- ja kaupunkisuunnitteluun, sekä konseptisuunnitteluun. Yrityksen erityisosaaminen ulottuu laajoista kaupunkialueiden yleissuunnitelmista pääkonttoreihin, julkisiin rakennuksiin, suuriin monitoimisiin ja kaupallisiin keskuksiin, asuntoihin sekä työ-, että markkinointitilojen designiin. Yrityksen suunnittelutyössä painottuvat arkkitehtoniset, tekniset ja ekologiset tekijät. Yritys on hankkinut laajan osaamisen kestäväen kehityksen ratkaisusta ja tutkii jatkuvasti tulevaisuuden ratkaisuja. Energian ja materiaalin säästö, elinkaariedulliset valinnat, sekä rakennuksen arvon nostaminen arkkitehtuurin keinoin kuluvat suunnitteluperiaatteisiin.

Yrityksen menestyksen kulmakiviä ovat osaaminen ja laatu. Arkkitehtitoimisto ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja yrityksellä on joustava toimintamalli. Arkkitehtitoimiston suunnittelutyö perustuu korkealuokkaiseen ammattitaitoon ja toimiston suunnitteluratkaisuissa yhdistyvät vahva luova näkemys, sekä osaava kustannushallinta. Yritys pyrkii laatuylivoimaan ja laatustrategiaan ja niihin kuuluvat konkreettiset asiat kuten aikataulujen pitävyys, virheettömyys, ystävällinen ja joustava palvelu, sekä asiakassuhteiden kunnioittaminen. Arkkitehtitoimiston suunnitteluratkaisuissa yhdistyvät vahva luova näkemys ja toisaalta osaava kustannushallinta.

Arkkitehtitoimiston ammattitaitoinen henkilökunta koostuu arkkitehteista, suunnittelijoista, teknisistä tukihenkilöistä, sekä taloushallinnon ammattilaisista. Tällä hetkellä toimistossa työskentelee 70 henkilöä. Yritys kehittää henkilöstön ammattitaitoa jatkuvasti henkilöstön koulutuksien ja teknisten resurssien säännöllisen päivittämisen avulla.

Ennen kansainvälisen kasvun suunnitteluprojektia yritys on osallistunut kansainvälisiin arkkitehtikilpailuihin, joissa on kehitetty asumista, kylien ja kaupunkien keskustoja ja liikenneympäristöjä. Arkkitehtitoimisto on saavuttanut menestystä niin kotimaisissa kuin ulkomaisissakin kilpailuissa, ja yritys on voittanut arkkitehtikilpailuissa 39 ensimmäistä palkintoa. Yritys on aiemmin osallistunut kansainvälisiin hankkeisiin Kiinassa ja Etelä-Koreassa. Yrityksen innovatiivinen ote näkyy korkeatasoisessa suunnittelussa ja erottuu muista alan toimijoista.

Organisaation johto on kuitenkin päättänyt laajentaa toimintaa ja kansainvälistyä, mikä nähdään lähes välttämättömänä yrityksen tulevaisuuden menestymisen kannalta. Yrityksen tavoitteena on aloittaa vientitoiminta Nepalissa ja luoda vakaa pohja kansainvälistymispäätöksen tekemiselle. Hankkeen myötä yrityksellä on myös entistä osaavampaa taustavoimaa, menestymismahdollisuuksia toteuttaa uusia avauksia kansainvälisille markkinoille.

Arkkitehtitoimiston mielestä vientitoiminnan onnistumisen edellytyksenä on oikeiden kumppaneiden ja verkostojen löytäminen kohdemarkkinoilla. Menestyksen avain on kumppanuuspohjainen ja kaikkia osapuolia hyödyttävä verkostomainen yhteistyö. Rakennussuunnittelun osaaminen ja sen sovellettavuus kohdemarkkinoille ja kulttuuriin pystytään toteuttamaan yhteistyössä potentiaalisten paikallisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Yrityksen Suomessa toimiva osaaminen on valmis vientituote, kunhan tunnistetaan asiakkaat ja löydetään oikeat tavat lähestyä heitä.

2.2 Arkkitehtitoimistojen muutos ja menestyminen

Viime vuosina suurimpia arkkitehtisuunnittelun alaan kohdistuneita muutoksia ovat olleet muun muassa; projektien koon kasvu, nopeutunut projektisykli, lakisääteisten velvollisuuksien ja vastuun lisääntyminen, sekä tarve entistä vaativammalle erityisosaamiselle. On odotettavissa, että kilpailu toimeksiannoista kiristyy tulevaisuudessa entisestään mikä luo sekä pienille, että suurille arkkitehtitoimistoille paineita kehittää omaa liiketoimintaosaamistaan. Monet arkkitehtitoimistot laajentavat toimintaansa kansainvälistymällä. (Pirttimäki 2014.)

Arkkitehtitoimistojen yleinen toimintamalli on osallistua tarjouskilpailuihin. Kilpailuissa hyvin sijoittuminen ja projektien julkaiseminen arkkitehtuurijulkaisuissa ja näyttelyissä nähdään menestyksenä. Menestys tarjoaa kilpailukykyä ja kilpailukyky menestystä. (Pirttimäki 2014.)

Tärkeitä menestystekijöitä ovat myös henkilöstön osaaminen, kyvyt ja taidot ja se, että organisaation kulttuuri mahdollistaa yhteistyön syntyminen ja organisaatioon sitoutuneen hiljaisen tiedon hyödyntämisen. Menestystekijä on myös kyky saavuttaa luottamukselliset suhteet asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Toimeksiantojen saamiseen vaikuttavat entien referenssit ja yrityksen maine ja uskottavuus. Muita keskeisiä menestystekijöitä ovat korkealaatuiset tuotteet ja palvelut, sekä ammatillinen tinkimättömyys ja rehellisyys. (Pirttimäki 2014.)

2.3 Yleistä tietoa arkkitehtisuunnittelusta ja arkkitehtien toimenkuvasta

Arkkitehtisuunnittelu

Yksi rakennussuunnittelun osa-alue on arkkitehtisuunnittelu, joka käsittää rakennuksen yleissuunnittelun; rakennuksen sijoittelun, ulkoasun, muodon ja tilojen suunnittelun. Arkkitehtisuunnittelun tehtävänä on erikoissuunnittelijoiden tukemana yhdistää tilaajan tavoitteet paikan vaatimuksiin. Työhön sisältyy rakennetun ja rakennettavan ympäristön suunnittelu, sekä rakennusryhmien ja rakennusten suunnittelu. Suunnittelu voi sisältää uudishankkeen tai olla korjaus- ja muutos- ja entistämisuunnittelua. (Doventus n.d; Seppänen 2015.)

Arkkitehti

Yleensä rakennushankkeilla on oltava pääsuunnittelijana arkkitehti, joka huolehtii suunnitelmien riittävästä laadusta ja laajuudesta. Arkkitehti seuraa työssään budjettia ja laatii myös talousarvioita. Rakennusvaiheessa, jos asiakas niin haluaa, arkkitehti valvoo asiakkaan puolesta työn toteutusta työmaalla. (Arkkitehtitoimistojen liitto ATL n.d.)

Arkkitehdin laatima suunnitelma luo perusratkaisut rakennuksen tiloille, toiminnallisuudelle ja ulkoasulle. Yleensä rakennuksilta vaaditaan käyttökelpoisuutta, kestävyyttä ja esteettisyyttä taloudellisesti järkevästi toteutettuna ja arkkitehdin tehtävänä on sovittaa yhteen omistajan ja/tai tilaajan, sekä ympäristön asettamat vaatimukset. (Arkkitehtitoimistojen liitto ATL n.d.)

Suunnittelu lähtee aina asiakkaan tarpeista ja toiveista, minkä vuoksi arkkitehti käy keskusteluja rakennuttajan kanssa. Arkkitehti laatii ensin mahdollisesti useampia luonnoksia talosta ja hyväksytystä luonnoksesta hän laatii rakennuslupaluonnoksen rakennusvalvontaviranomaiselle. (Ammattinetti n.d.) Arkkitehdin vastuulla on suunnitella kohteesta toiminnallisesti ja esteettisesti hyvä kokonaisuus, ja vastata, että kohde rakennetaan lakien ja asetusten mukaan. (Arkkitehtitoimistojen liitto ATL n.d.)

2.4 Miksi Nepal?

Yrityksen johtohenkilöt olivat saaneet vihjeitä Nepalin maanjäristyksen jälkeisessä uudelleenrakennusprojekteista. Olosuhteet Nepalin uudisrakentamiselle nähdään mahdollisuutena yrityksen huippuosaamiselle; suunnittelulle. Nepalin kevään 2015 maanjäristyksen tuhojen korjaaminen johtaa runsaaseen uudelleenrakentamiseen. Maa tarvitsee apua ja oikeanlaista tietotaitoa rakennussuunnitteluun maanjäristysalueille ja maassa on tarve myös oppia turvallisesta ja maanjäristyksen kestävästä talonrakentamisesta.

Arkkitehtitoimisto on toiminut edelläkävijänä kestävän kehityksen mukaisessa rakennussuunnittelussa. Suunnittelussa ja toteutuksessa otetaan huomioon kestävän kehityksen mukaisen rakentamisen vaatimukset, jotka ovat: tehokas energian käyttö, tuotantojätteen hyötykäyttö ja kierrätys, tuotteen palveluiän varmistaminen ja joustavuus.

Arkkitehtitoimiston tavoite on suunnitella kestävää, ekologista ja elinkaareltaan pitkäikäistä rakennuskantaa. Ammattitaitoisella rakennussuunnittelulla varmistetaan laadukasta ja turvallista asumista nepalilaisille. Näin luodaan hyvät elämisen mahdollisuudet nykyisille ja myös tuleville sukupolville. Jo nyt arkkitehdeillä on mahdollisuus tehdä rakennuksista sellaisia, että sukupolvet voivat ”ohjelmoida ne uudelleen” sekä tekniikaltaan, että toiminnoiltaan. Paikallisille toimijoille lisätään ymmärrystä siitä, miten toteutetaan kestävän kehityksen rakentamista.

Nepalin hallitus on julkistanut pääministerin johtaman yksitoistajäsenisen autonomisen viranomaistahon vastaamaan jälleenrakennustyöstä seuraavaksi viideksi vuodeksi. "National Reconstruction Authority" viranomaistahon tavoitteena on koordinoida ja ohjata jälleenrakennustyötä, joka toteutetaan eri ministeriöiden kautta. Varainrahasto on suuruudeltaan 4.1 miljardia USD. (Government of Nepal n.d.) Arkkitehtitoimistolla on vahvaa osaamista, jota tarvitaan Nepalin jälleenrakennusprojekteissa ja yritys haluaa hyödyntää tämän potentiaalin ja kartoittaa sen.



Kuva 1. Bakhtaburin kaupunkia maanjäristyksen jälkeen

2.5 Kansainvälisen kasvun suunnitteluprojekti Tekes rahoituksella

Arkkitehtitoimisto haki projektille Innovaatorahoituskeskus Tekesin kansainvälisen kasvun suunnittelun rahoitusta. Saatu rahoitus oli edellytys projektin aloittamiselle ja toteutumiselle. Suunnitteluprojektissa keskityttiin kahteen kehitysalueeseen: a) ensisijaisesti tekemällä markkinaselvitys Nepalissa ja b) henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnitelman laatiminen.

Rahoituksen turvin yritys selvittää edellytyksensä nopeaan kansainväliseen kasvuun, kasvattaa markkinaymmärrystään Nepalissa ja varmistaa, että sillä on kansainvälisen kasvuun sopiva tiimi. Arkkitehtitoimisto on sitoutunut kansainvälisyyteen ja kansainvälistysprosessin eteenpäin viemiseen.

3. YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

3.1 Kansainvälistymisen määritelmä

Laurean julkaisusarjassa B*36, Johansson ja Vahvaselkä määrittelevät kansainvälistymisen monipuolisena terminä, jota voidaan lähestyä ja määrittellä eri tavoin niin makrotasolla kansantalouden tai toimialan, kuin mikrotasolla yrityksen tai liiketoiminnan näkökulmasta. (Laurea julkaisusarja 2010.)

”Yrityksen kansainvälistyminen on prosessi, jossa yritykset liikuttelevat, kokoavat ja kehittävät resursseja kansainvälistä toimintaansa varten”. (”Ahokangas, 1998.)

Kansainvälistymisen määritelmän sisältö on monipuolistunut poliittisten ja taloudellisten muutosten myötä. Nykyisin kansainvälistymisellä tarkoitetaan myös monenlaisia asioita, kuten investointia vieraaseen maahan (suora ulkomaaninvestointi), yhteisyritysten muodostamista ulkomaisten yritysten kanssa, ulkomaisten asiantuntijoiden alihankintaa ja kansainväliisiin verkostoihin osallistumista. (Small Enterprise Strategic Development Training n.d.)

Kansainvälistymistä voidaan määrittellä muun muassa seuraavien eri prosessien kautta:

Vahvaselkä kuvaa prosessinäkökulmaa ajallisena kehitys – ja oppimisprosessina, josta voidaan erottaa prosessin erilaisia kehitysvaiheita kuten: alkuvaihe -, kehitysvaihe -, kasvuvaihe – kypsyyden - ja vakiintumisvaihe. (Vahvaselkä 2006, 32.)

Laurean ammattikorkeakoulun julkaisusarjassa B*36, Uusia kansainvälistymismalleja etsimässä, (2010) käytettiin verkostoprosessista lähtienä Johanssonin ja Mattssonin määritelmää, jossa verkostonäkökulman prosessissa kehitetään liikesuhteita toisiin maihin, joko laajentamalla uusiin verkostoihin, tunkeutumalla syvemmälle verkostoihin tai integroimalla verkostoja toisiinsa. (Laurea julkaisusarja 2010.)

Oppimisprosessia voidaan tarkastella organisaation oppimisen näkökulmasta. Tällöin tieto kumuloituu yksilöiden oppimisen kautta joko kokemuksellisella, tai muulla tavalla, jolloin tuloksena on toiminnan laajentuminen kansainvälisille markkinoille. Vaiheittainen eteneminen kansainvälistymisessä määritellään oppimisvaikutuksella. Äijön määritelmä kertoo

kansainvälistymisen olevan yrityksen muutos - ja oppimisprosessi, jossa tuloksena on toiminnan laajentuminen kansainvälisille markkinoille. ("Äijö 2008, 41.)

3.2 Yritys kansainvälistyy

Yritys-Suomen mukaan kansainvälistyminen ja ulkomaankaupan käynnistäminen ovat yritystoiminnan suurimpia haasteita, jolloin vain aidosti luotettava ja realistinen valmiuksien arviointi voi auttaa yritystä menestymään kansainvälisesti. (Yritys-Suomi n.d.)

Kansainvälistyminen tarjoaa yritykselle hyvät mahdollisuudet kasvattaa ja kehittää liiketoimintaa kokonaan uudelle tasolle. Ulkomaankaupan avulla yritykselle voidaan rakentaa "toinen tukijalka", joka auttaa vähentämään riippuvuutta suhdanteista. Ulkomaanmarkkinoiden osaaminen ja innovaatiot tarjoavat mielenkiintoisia mahdollisuuksia. (Josek Oy n.d.)

Yritys-Suomen mukaan kansainvälistyminen alkaa markkinamahdollisuuksien tunnistamisesta eli siitä, missä yritysten osaamiselle olisi kysyntää. Yrityksen kansainvälistyminen edellyttää osaamisen kehittämistä sekä palvelun, tuotemateriaalien ja tuotannon sopeuttamista kohdemarkkinoille. (Yritys-Suomi n.d.)

Vahvaselkä määrittelee kansainvälistyvät yritykset kolmeen eri ryhmään: 1) Orgaanisen kasvun yritykset, jotka laajenevat ja kasvavat suhteellisen hitaasti kasvamalla sisäisesti mm. ilman yritysostoja. 2) Born global – kasvun yritykset, jotka syntyvät kansainvälisiksi ja kasvavat kansainvälisillä markkinoilla erittäin nopeasti. 3) Yritykset, jotka perustavat toimintansa yhteistyöhön. Nämä yritykset ovat eräänlainen välimuoto edellisistä, ja yritys vauhdittaa kasvuaan ja kansainvälistymistään yritysytteistyöllä. (Vahvaselkä 2009, 31-32.)

Kansainvälistymisen ajatellaan monesti koskevan vain suuria yrityksiä, mutta globalisoituvassa maailmassa yhä useampi yritys kansainvälistyy. Säilyttääkseen kilpailukykyä yrityksen tulisi harkita toimintansa kansainvälistämistä, sillä globaalissa taloudessa kilpailu on kiristynyt entisestään, ja moni ala on muuttunut merkittävästi nopean teknologisen kehityksen ja uusien käytäntöjen myötä. Yritykset pääsevät kansainvälisille markkinoille helposti ja vapaasti, koska maiden väliset rajat katoavat vähitellen ja maantieteelliset etäisyydet pienenevät teknologian kehittyessä. (Small Enterprise Strategic Development Training n.d.)

Äijön mukaan globalisoituvassa maailmassa ja nopeissa muutoksissa kaikki yritykset joutuvat kansainvälistymään. (" Äijö 2008, 15.)

1 3.2.1. Toimintasuunnitelma yrityksen kansainvälistymiseen

Malila on blogikirjoituksessaan jakanut suunnitelmallisen kansainvälistyminen neljään eri vaiheeseen, joista jokainen vaihe vaatii erilaista osaamista. Nämä vaiheet ovat:

- Strategia: millä tavoin ja miksi kansainvälistyminen palvelee yrityksen kasvua ja muita tavoitteita?
- Suunta ja kyvykkyydet: kartoittaa kohdemarkkinoiden vaatimukset, sekä yrityksen omien kykyjen kartoittaminen
- Tutkiminen ja suunnittelu: kohdemarkkinan tutkiminen ja etabloitumisen suunnittelu
- Etabloituminen: toiminnan aloittaminen ja syventäminen valituilla uusilla markkinoilla.

(Malila 2014.)

Kansainvälistymisvaiheet eivät usein etene ajallisesti suoraviivaisesti. Yritykselle on tarpeen useasti palata aiempiin vaiheisiin ja tehdä vaadittavia muutoksia. (Malila 2014.)

Yrityksen strategisen suunnittelun päätehtävistä on selvittää miten yritys voi parhaalla mahdollisella tavalla sopeuttaa toimintansa asiakkaisiin, kilpailijoihin, omiin resursseihin, sekä muihin ympäristötekijöihin. (Äijö 1998, 51) Kansainvälistymisstrategia määrittelee sovitut toimintatavat, joiden avulla yritys pystyy saavuttamaan kansainvälistymiselle asetetut tavoitteet. (Äijö, 2001, 71.)

Yrityksen kokonaisstrategiassa kansainvälistymisstrategia nähdään usein erilaisena ilmenemismuotona. Kansainvälistymisstrategisia elementtejä ovat muun muassa valittu toimintaympäristö ja sen vaatimukset, sekä ominaisuudet, toimintamuoto jolla ulkomailla päätetään toimia, sekä yrityksen kehittymisen vaihe kansainvälistymistä ajatellen. Muita elementtejä ovat yrityksen osaamisen taso, johtaminen ja rakenne. Jokaisella yrityksellä on kuitenkin olemassa oma käsityksensä siitä, mitä strategia tarkoittaa ja mitä se pitää sisällään. (Ahokangas & Pihkala 2002, 87.)

Yritys, joka suunnittelee kansainvälistymistä, tulee ratkaista etabloitumisen alkuvaiheessa millä yritysmuodolla toimintaa aloitetaan. Vaihtoehtoja on lähtökohtaisesti kaksi; joko epäitsenäinen sivuliike, tai tytäryhtiö kohdemaan lainsäädännön mukaisesti. (Silen 2015.)

2 3.2.2 Kansainvälistymisen syyt ja motiivit

Keväällä 2017 Suomen Yrittäjien, Finnveran ja Työ- ja Elinkeinoministeriön (TEM) laatimassa pk-yritysbarometrissa kerrotaan, että 23 %:lla suomalaisella pk-yrityksillä on kansainvälistä liiketoimintaa, joka lukumäärällisesti tarkoittaa 65 000 pientä ja keskisuurta yritystä. Määrä on noussut merkit-

tävästi viimeisten vuosien aikana. Barometrin mukaan muita yrityksiä kansainvälisempiä ovat vahvasti kasvuhaluiset yritykset, sillä niistä yli 50 % haakee kasvua kansainvälisiltä markkinoilta. Kansainvälistyminen on globaaleilla markkinoilla keskeinen osa yrityksen kasvustrategiaa, eikä niinkään oma irrallinen toimenpiteensä. (Sagulin 2017.)

Miksi suomalaiset yritykset haluavat mukaan kansainvälisille markkinoille? East Consulting blogi-kirjoituksessa Petri Sagulin esittää kolme syytä miksi suomalaiset yritykset haluavat kansainvälistyä:

- Saturoituneet kotimaan markkinat ja lisämyynnin tavoittelu, koska kotimaan markkinat eivät pysty vastaamaan yrityksen tavoitteisiin yrityksen erinomaisesta tuotteesta huolimatta.
- Riskien hajauttaminen jolloin optimaalinen tilanne yritykselle olisi se, että sen liikevaihdosta korkeintaan 25 % tulisi per markkina tai yksi suuri asiakkuus. Tällöin yhden markkina-alueen tai asiakkuuden heikkeneminen ei vaaranna koko liiketoimintaa. jolloin eri markkinat toimivat eri tavalla

(Sagulin 2017.)

Juuli Saarelaisen opinnäytetyö (Saarelainen 2016) käsittelee kulttuurin merkitystä liiketoiminnassa. Hän on työssään käyttänyt lähteenä Czinkotan ja Ronkaisen (2013) teoriaa, jonka mukaan kansainvälistymisen syyt voidaan jakaa proaktiivisiin ja reaktiivisiin syihin:

- Proaktiiviset syyt (vetotekijät) muodostuvat yrityksen sisällä innostuen kansainvälistymiseen. Yritys on kiinnostunut hyödyntämään yksilöllisiä kykyjä tai markkinamahdollisuuksia.
- Reaktiiviset syyt (työntötekijät) puolestaan ovat yrityksen ympäristöstä tulevia uhka- tai painetekijöitä. Näihin yritys reagoi muuttamalla passiivisesti toimintatapojaan ajan kuluessa.

(Saarelainen 2016.)

Äijön määritelmän mukaan yrityksen johdolla on monenlaisia yrityksen tavoitteista ja -tilanteista johtuvia syitä haluan käynnistää yrityksen kansainvälistyminen. Tällöin syyt ryhmitellään työntö- ja vetotekijöihin.

- Työntötekijöillä tarkoitetaan erilaisia vaikeuksia kotimarkkinoilla. Vaikeudet pakottavat etsimään markkinamahdollisuuksia muualta.
- Vetotekijöillä tarkoitetaan houkuttelevia ja kiinnostavia mahdollisuuksia ulkomaisilla markkinoilla myös menestyville yrityksille.

(”Äijö 2008, 38.)

Finnveran mukaan yleisimmät syyt yrityksen kansainvälistymiselle ovat: uusien markkinoiden saaminen, mahdollisuus uudelle toiminnalle, impulsiin reagoiminen, toiminnan tehostaminen, sekä henkilökohtaiset motiivit. Kansainväliset markkinat tarjoavat yrityksille runsaasti uusia mahdollisuuksia ja kansainvälisellä toiminnalla voidaan saada uutta tuottavuus- ja tehokkuuskehitystä, sekä uusia markkinointi- ja toimintatapoja. (Finnvera 2001, 18.)

Yrityksen kansainvälistymiseen voi johtaa myös impulsiivinen reagoiminen. Yrityksen henkilöt ovat saaneet kansainvälistymisestä vihjeitä, tai ehdotuksia asiakkailtaan, toimittajiltaan, kumppaneiltaan tai rahoittajilta. Äijön mukaan yrityksen impulsseja ja motiiveja kansainvälistyä voidaan testata peruskysymyksillä: ”Pystyykö ulkomaiset markkinat tarjoamaan kotimaisia markkinoita paremman potentiaalin, ja miten yritys pystyy hyödyntämään tätä potentiaalia? ”. (Äijö 2008, 40.)

Erityisesti suomalaisten yritysten keskuudessa keskeiset syyt ja motiivit kansainvälistymiselle ovat: kotimarkkinoiden pienuus ja kansainvälisten markkinoiden tarjoama kilpailukyvyyn parantaminen. (Virtanen 2015) Äijön perustelu kansainvälistymisen syiksi ovat: yrityksen kasvun ja tuloksen turvaaminen. (”Äijö 2001, 15.)

3 3.2.3 Kansainvälistymisen edellytykset

Yritys-Suomen mukaan kansainvälisen toiminnan käynnistäminen on moni-vaiheinen prosessi, jonka suunnitteluun on varattava aikaa. Menestyksellisen kansainvälisen toiminnan käynnistäminen edellyttää sen, että yritysten on oltava selvillä toimintoihin liittyvistä keskeisistä eroista. Keskeisiä eroja ovat mm. toimintatavat, kulttuuri ja arvot, sekä kysyntä- ja tarjontatilanne. Onnistumisen edellytyksenä on erityisesti kohdealueen riittävä tuntemus. (Yritys-Suomi n.d.)

Kansainvälistyminen tuo liiketoimintaan uuden painopisteen, jota yrityksen tulee kehittää pitkäjänteisesti. Tyypillisesti tuotot tulevat viiveellä ja oman osaamisen, tuotteiden ja vahvuuksien rakentaminen vie aikaa. Kansainvälistyminen edellyttää yritykseltä myös merkittävää panostusta, investointeja ja osaamista. Erityisesti kansainvälistyminen vaatii markkinoiden ja sen asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä, sekä omien tuotteiden tai palvelujen rakentamista kohdemarkkinoiden vaatimusten mukaisesti. (Yritys-Suomi n.d.)

SMART Internationalization Oy:n toimitusjohtaja Juha Merisen mukaan innovaatiot, sekä hyvät tuotteet ja palvelut eivät välttämättä enää riitä yritysten kansainväliseen menestykseen. Niitä on osattava myös myydä ja markkinoida maailmalle. Yrityksen on pystyttävä erottautumaan muista kilpailijoista ja luomaan kilpailuetua kansainvälisen myynnin osaamisessa ja johtamisessa. Oulun yliopiston tutkija Petri Ahokankaan mukaan kansainvälistymisessä onnistumisen edellytyksenä on johtoryhmän yhteinen näkemys kasvustrategiasta ja tarvittavista toimenpiteistä. Ahokankaan mukaan strategiaa ei voi jalkauttaa, elleivät yrityksen avainhenkilöt näe liiketoimintaa samalla tavoin. (Ahokangas, Meriläinen n.d.)

4 3.2.4 Kansainvälistymisen haasteet

Yrityksen suunnitellessa kansainvälistymistä, sen tulee ennen toiminnan aloittamista selvittää kohdemarkkinoilla olevat haasteet ja esteet, jotka voisivat vaikeuttaa yrityksen kansainvälistymistä ja markkinoille pääsyä. ("Vahvaselkä 2009, 111.) Ulkomaisille markkinoille pyrkivän yrityksen markkinoille pääsyn esteitä on monia: esimerkiksi kaupan ja investointien esteet; markkinoita koskevan tiedon ja kokemuksen puuttuminen; yrityksen tuntemattomuus ja ulkomainen imago, uskottavuuden ja luottamuksen puute; markkina-asiakas- ja kilpailijatiedon puute; asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden ja -kontaktien puute; jne. (Äijö 1998, 16.)

Useilla suomalaisilla yrityksillä on haasteena yrityksen kansainvälistymiselle myös se, että yrityksellä ei ole riittävää kansainvälisen liiketoiminnan osaamista, markkinatuntemusta tai rohkeutta menestyä kansainvälisillä markkinoilla. Muita esteitä ovat yhtenäisen näkemyksen puute yrityksen sisällä ja riittämätön suunnittelu. Osa yrityksistä ymmärtää kansainvälistymisen vain konkreettisina yksittäisinä toimintoina, kuten ulkomaisille messuille osallistumisena, eivätkä hahmota kansainvälistymisprosessiin laajuutta. Juha Merinen haluaa muistuttaa suomalaisia yrityksiä siitä, että kansainvälistyminen ei ole yritykselle vain tapahtuma, vaan se on prosessi. Kansainvälistymiseen valmistautuminen kestää yritykseltä lähtötilanteesta riippuen vähintään 1–1,5 vuotta. Juha Merisen mukaan yleisin syy kansainvälistymissuunnitelmien epäonnistumiseen on se, että suunnitelmia ei koskaan toteuteta. (Ahokangas, Meriläinen n.d.)

Grabtchak (2013) on käyttänyt pro-gradu tutkimuksessaan, Pk-yrityksen menestystekijät kansainvälistymisprosessissa, lähteenä Grimesin artikkelia, Profiling the capabilities of SMEs to compete internationally, jossa Grimesin mukaan kansainvälistymistä hidastava tekijä on tiedon puute. Tämän vuoksi yrityksen tulee ensin hankkia tietoa ja oppia ennen uudelle markkina-alueelle siirtymistä. Kasvua voi vauhdittaa tuotteistamisosaamisella, uudella innovatiivisella liiketoimintaidealla ja kansainvälisesti kokeiden henkilöiden palkkaamisella. Yrityksen kansainvälistyminen sisältää aina epäonnistumisen riskin ja siksi yrityksen pitäisi valmistautua kansainvälistymisprosessiin, eikä vain hypätä kansainvälisille markkinoille ja odottaa menestymistä. (Grabtchak 2013.)

Äijön mukaan edellytys yrityksen kansainvälistymiselle on se, että yrityksen suunnittelu ja toiminta ovat kansainvälistä tasoa. ("Äijö 2008, 41.)

5 3.2.5 Menestyminen kansainvälisillä markkinoilla

Yritysten menestystekijöitä kansainvälistyessä voidaan mainita muun muassa kansainvälisen palvelubrändin ja kokemuksen hallinta, avainhenkilöstön rekrytointi ja sopeutuminen kohdemarkkinoiden tapoihin. Verkostoituminen nähdään tärkeänä tunnettuuden ja uskottavuuden luomiseksi kohdemarkkinoilla. (Patala 2008, 3.)

Vahvaselän mukaan yrityksen tulee hallita kansainvälistymisessä seuraavat osaamisalueet: kansainvälisen liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen, markkina-alueiden tuntemus, viennin kansainvälisen liiketoiminnan käytäntöjen hallinta, vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot, markkinointi, ostot ja hankinta, innovatiivisuus, sekä johtaminen. (”Vahvaselkä 2009, 16.)

Oikea ajoitus markkinoille menoon vaikuttaa yrityksen menestymiseen uusilla markkinoilla, ja sillä voi olla pitkävaikutteiset seuraukset yrityksen kykyyn menestyä markkinalla. (Fintra 1998.)

Yritys-Suomen mukaan onnistumisen edellytyksenä on oikeiden kumppaneiden ja verkostojen löytäminen kohdemarkkinoilla. Yrityksen tulisi olla aktiivinen ja osallistua mm. messuille, erilaisiin konferensseihin saadakseen uusia kontakteja. (Yritys-Suomi n.d)

Yrityksen menestymiseen vaikuttaa vahvasti mm. sen suhteet, ja siksi on tärkeää löytää sopivia yhteistyökumppaneita. Yhteistyöverkostoista yrityksen tulee valita oman yrityksen profiiliin ja osaamiseen sopiva yhteistyökumppani ja yhteistyön muoto. Yhteistyötä muodostettaessa ja sen edessä on tärkeää muistaa, että yhteistyö vaatii luottamusta ja sen eteen on tehtävä töitä. (Finnvera 2001, 90.)

Kirstyvässä kansainvälisessä kilpailussa menestyy vain sellainen yritys, jolla on selkeä käsitys omasta kansainvälisen toiminnan mukaan tuomista lisävaatimuksista, ja jonka suunnittelu pohjautuu näihin seikkoihin. (Äijö 1998, 3.)

6 3.2.6 Verkostoituminen ja sen merkitys kansainvälistyessä

Yritysten kansainvälistyminen tapahtuu nykyisin yhä useammin verkostojen kautta. Yritykselle voi olla kannattavampaa panostaa verkostojen luomiseen, sekä kykyyn hyödyntää näitä verkostoja, kuin keskittyä kansainvälistymisen eri vaiheiden suunnitteluun. (Translatum 2012)

Verkostoitumisen avulla yritys voi lisätä markkinaosaamistaan ja asiakkaisiin liittyvää liiketoimintasuhdeosaamista. Verkosto tarjoaa yritykselle muun muassa markkinatietoa, tukea, uusia liikesuhteita ja niiden mukana taloudellista hyötyä. (Vahvaselkä 2009, 26.)

3.3 Markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä

Markkinaselvitys tuottaa tietoa kohdemarkkinoista. Se on käytännöllinen työkalu liiketoiminnan suunnitelmalliseen kehittämiseen ja toimii myös apuna rahoitusneuvotteluissa. Hyvin tehty markkinaselvitys on väline myynnin kasvuun ja se lisää ymmärrystä uusien markkinoiden tarjoamista mahdollisuuksista. (Martikainen 2013.) Markkinatiedosta on tullut yhä

merkittävämpi kilpailukeino yrityksille ja sen hankintaa ei tule nähdä kustannuksena vaan investointina liiketoiminnan kehittämiseen. (Fintra 1998, 9.)

Markkinatieto rinnastetaan terminä usein suoraan markkinatutkimuksiin. Tämän on kuitenkin puutteellinen määrittely, sillä markkinatutkimus on vain yksi monista markkinatiedon hankinta- ja analysointimuodoista. (Fintra 1998, 9.) Suomalaisyriyten kansainväliset markkinatutkimustarpeet kohdistuvat pääasiassa vientimahdollisuuksien kartoittamiseen kohdemaassa eli ovat luonteeltaan kuvailevia markkinaselvityksiä tai markkinapotentiaalianalyseja. (Fintra 1998, 102.)

Markkinatiedolla on hyvin laaja merkitys, joka ulottuu monelle tiedon tasolle. Markkinatiedon alimpana tasona voidaan pitää markkinadataa eli markkinatiedon jyväästä. Kun markkinadata sijoitetaan johonkin merkitysyhteyteen, se muuttuu markkinainformaatioksi. Kun markkinaformaatiolle annetaan oma tulkinta, siitä tulee tarkkojen määritelmien mukaan markkinatietoa eli englanniksi ”market knowledge”. Kun markkinatietoon yhdistetään sosiaaliset taidot ja taju voidaan puhua markkinaosaamisesta tai markkinaymmärryksestä. (Fintra 1998, 11.)

Fintra julkaisun, Markkinatieto yrityksen kansainvälistyessä, kirjoittajat Vaarnas, Vihavainen ja Virtanen jaottelevat kansainvälisen markkinatiedon tyypit seuraaviin markkinatiedon tyyppeihin:

- Liiketoimintaympäristön yleistieto, joka käsittää tiedot yrityksen ulkoisessa liiketoimintaympäristössä olevista tekijöistä joihin yritys ei itse voi vaikuttaa. Esimerkkeinä voidaan mainita poliittinen ympäristö, taloudellinen ympäristö, teknologinen ympäristö, lainsäädännöllinen ympäristö sekä kulttuurillinen ympäristö.
- Toimialakohtainen markkinatieto jossa tiedot liittyvät suoranaisesti yhteen toimialaan tai tuoteryhmään tai tuotteeseen. Esimerkkeinä voidaan mainita toimialan kysyntä- ja kilpailukeinot, projektitiedot sekä erityispiirteet toimialakohtaisessa liiketoimintaympäristössä esimerkiksi lainsäädännön osalta.
- Kansainväliseen markkinointiin liittyvä markkinatieto joka käsittää tiedot, joita tarvitaan aloittaessa vientitoimintaa ja vientitoiminnan jatkuessa, sekä osittain tuontitoiminnassa. Esimerkkinä voidaan mainita ulkomaankaupan määräykset, tuotehyväksyntä, jakelu, markkinointiviestintä sekä vientirahoitus.
- Investointitoimintaan liittyvä markkinatieto joka käsittää tiedot jotka tulevat ajankohtaiseksi suunniteltaessa yrityksen perustamista ulkomaille esimerkiksi markkinointiyhtiön tai tuotantolaitoksen muodossa. Esimerkkejä ovat mm yritystoiminnan muodot kohdemaassa, yrityksen perustamistiedot, investointirahoitus sekä

yleinen investointi ilmapiiri. Investointitoimintaan liittyvä markkinatieto on pääasiassa yleisluontoista ja tiedot eri toimialojen sekä tuotteiden välillä eivät juurikaan vaihtele. (Fintra 1998, 3.)

Periaatteessa edellinen jaottelu kansainvälisen markkinatiedon tyyppeihin pohjautuu tilanteeseen, jossa tarkastellaan yhtä kohdemarkkinaa. (Fintra 1998, 11, 12.)

Kansainvälinen markkinatieto voidaan jakaa kahteen ryhmään hankintavan mukaan: 1) sekundääriseen tietoon ja 2) primääriseen tietoon. Sekundäärisen tiedon esimerkkejä ovat markkinaselvitykset, tilastot, lehtiartikkelit, akateemiset tutkimukset jne. Primääristä tietoa hankitaan tutkittavasta kohteesta uutena tietona kulloiseenkin tarpeeseen ja voidaan kohdistaa suoraan yrityksen tarpeeseen. Tutkimusmenetelminä voidaan tällöin käyttää esimerkiksi henkilökohtaisia haastatteluja. (Fintra 1998, 13.)

7 3.3.1. Markkinatiedon merkitys

Markkinatiedolla on merkittävä rooli yrityksen strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa. Yrityksen strategisen suunnittelun päätehtävä on selvittää miten yritys voi parhaiten sopeuttaa toimintaansa asiakkaisiin, kilpailijoihin, omiin resursseihin, sekä muihin ympäristökäijöihin. Merkittäviä strategisia päätöksiä ovat mm kohdemarkkinan sekä operaation valinta. (Fintra 1998, 27.)

Markkinatietoa voi olla monella tasolla ja tietoa voidaan hankkia ja käyttää monessa muodossa, kuten yksittäisinä informaatiopalasina tai markkinatutkimusten muotoon jalostettuina markkinatietopaketteina. Pisimmälle vietynä markkinatieto voi olla järjestettynä yrityksen tietojärjestelmään, josta se on halutussa muodossa suoraan hyödynnettävissä yrityksen liiketoiminnassa kulloisenkin tarpeen mukaisesti. (Fintra 1998, 19.)

Markkinatiedon tarpeessa on luonnollisesti maakohtaisia eroja, joita on hyvin vaikea eritellä yleisellä tasolla. Maan kehitysaste vaikuttaa olennaisesti tarvittavaan tietoon. Erityisesti taloudellisen ja poliittisen tilanteen tarkkailu nousee tällöin avainasemaan. (Fintra 1998, 36.)

Markkinaselvityksen lopputulema sisältää kuvauksen markkinasta, jossa kerrotaan markkinan keskeiset asiakastarpeet ja muutostrendit, analysoidaan kilpailutilanne ja arvioidaan markkinapotentiaali selvityksen kohteena olevalle liiketoiminnalle. Markkinaselvityksessä tunnistetaan kohdemarkkinat eli vastataan kysymykseen missä liiketoiminnassa olemme mukana? (Martikainen 2013.)

8 3.3.2 Markkinatiedon hankinta

Verrattuna kotimaiseen markkinatietoon kansainvälinen markkinatieto on yleisesti ottaen rajoitetumpaa ja sitä on vaikeampi hankkia mistä johtuen siihen sitoutuu enemmän aikaa ja rahaa. Kansainvälisen markkinatiedon hankinnassa ongelma-alueiksi voidaan katsoa ympäristön vieraus, puutteellinen kommunikointi, tiedonhankinnan organisointi ja valvonta sekä ulkomaalaisiin suhtautumisesta johtuvat ongelmat. (Fintra 1998, 23, 24.)

Syvällistä markkinatuntemusta vaativissa tapauksissa on lähes välttämätöntä käyttää paikallisia yhteistyökumppaneita tiedonhankinnassa. Mikäli tiedonhankinta annetaan kohdemaan yrityksen tai yksittäisen henkilön hoidettavaksi, nousee tiedonhankinnan toteutuksen ja lopputuloksen laadun valvonta avainasemaan. (Fintra 1998, 24.)

Markkinatietoa on saatavana paljon ja monista lähteistä. Yritysten omien tietolähteiden lisäksi, lisätietoja voidaan hankkia julkisista ja kaupallisista tietolähteistä. Julkisia tietolähteitä ovat mm. ministeriöt ja tilastokeskukset ja kaupallisia tietolähteitä ovat mm. mediayhtiöt, markkinatutkimuslaitokset, luottotietoyritykset jne. Lisäksi tietoja kohdemaasta ja sen tilanteesta voidaan saada haastattelemalla asiantuntijoita (Vahvaselkä 2009, 163-171) Tärkeimpiä tietoja saadaan kuitenkin vasta mentäessä kohdemaan todelliseen markkinatilanteeseen kohtaamaan todellinen asiakas. Markkinoiden tunnustelun kautta saadaan vasta todellista palautetta. (Pirnes & Kukkola 2002, 152–157.)

Riippumatta tilanteesta, tärkeää on, että yritys selvittää tarkoin ja konkreettisesti mihin ja miksi tietoa todella tarvitaan. Tiedon täytyy olla oikea-aikaista, jotta se on käyttökelpoista hyödyntämistä ajatellen. Tiedonhankintaan on myös oltava valmiutta panostaa. Vajavaisesta tiedosta saattaa olla enemmän haittaa kuin hyötyä päätöksentekotilanteessa. (Fintra 1998, 76.)

9 3.3.3 Kansainvälisen markkinatiedon käyttömuodot

Markkinatieto on yrityksen suunnittelun ja päätöksenteon tärkeimpiä resursseja. (Fintra 1998, 27.) Tunnusomaista on se, että yksittäiseen kysymykseen tai ongelma-alueeseen halutaan suhteellisen nopea vastaus tai ratkaisu. (Fintra 1998, 14.) Markkinatietoa voidaan pitää kilpailukeinona. Tieto on kauppatavaraa, jota ostetaan. Yritys joka on huolellisesti selvittänyt markkinatiedon tarpeensa, tuntee hyödyllisimmät tietolähteet ja analysoidun tiedon tarjoajat, voi muodostaa etulyöntiaseman kilpailijoihinsa nähden. (Fintra 1998, 20.) Saaduilla tiedoilla suojaudutaan liiketoiminnan riskeiltä ja lasketaan kustannuksia, joten markkinatietoa voidaan pitää vakuutuksena yrityksen toiminnalle. Tiedon tuoreus on äärimmäisen tärkeä tekijä, jonka tärkeys kuitenkin vaihtelee tietotyypeittäin vaihtelevasti. Esimerkiksi liiketoimintakulttuuriin liittyvät tiedot eivät muutu hetkessä,

mutta vastaavasti poliittinen ilmapiiri ja talouskehitys ovat hyvinkin turbulentteja erityisesti kehittyvillä alueilla. (Fintra 1998, 21.)

Pystyäkseen kehittämään toimintaansa kansainvälisessä kilpailussa yrityksen on kyettävä löytämään informaatiotulvasta yrityksen kannalta oleellinen tieto. Markkinatieto sinänsä ei ole arvokasta, vaan sen käyttö määrää tiedon arvon. Markkinatieto on tarkoitettu hyödynnettäväksi ja panostukset siihen pitäisi kustannusten sijaan nähdä yrityksen investointina. Usein markkinatiedon puutteelliseen hyödyntämiseen ei ole syynä hankitun tiedon huonous, vaan markkinatiedon käyttäjän puutteelliset toimenpiteet tiedon hyödyntämisen suhteen. Markkinatietoprosessi ei ole valmis, kun raportti on hyllyssä – vaan itse tiedonhankinnan tulokset tulee muuttaa käytännön toimenpiteiksi. (Fintra 1998, 117.)

Monet yritykset pitävät edelleen markkinatietojen hankintaa kertaluontoisena selvityksenä, jonka tulosten varaan toimintaa suunnitellaan useiden vuosien ajan. Mikään ei ole kuitenkaan pysyvää kuin asioiden jatkuva muuttuminen, mikä pitää paikkansa myös markkinatiedon kohdalla. (Fintra 1998, 20.)

Yksinkertaisimmillaan markkinaselvitys luo pohjan potentiaalisten asiakkaiden löytämiselle, oikeanlaisten markkinointitoimien suuntaamiselle ja liikesuhteen luomiselle, sekä kehittämiselle jo hankittujen asiakkaiden kanssa. Koska markkinat muodostuvat aina ihmisistä, on niihin tutustuminenkin välttämätöntä. Kontaktit markkinoilla toimivien henkilöiden ja henkilöryhmien, sekä asiakkaiden kanssa ovat edellytys sille, että yritys saa luotua asiakassuhteita ja tehtyä kauppvoja. (Jyrinki 2010.)

Yritys-Suomen mukaan vienti ei vielä edellytä yrityksen perustamista kohdemaassa, mutta yrityksen tulee hankkia hyvä ymmärrys markkinoista. (Yritys-Suomi n.d.) Markkinakohtaisten tietojen ja edellytysten kartoittamisvaiheessa on tärkeää ymmärtää markkinatiedon merkitys kansainvälistymisprosessissa. (Vahvaselkä 2009, 111-113.)

Kun yritys alkaa suunnitella kansainvälistymistä, sille syntyy viimeistään silloin tarve hankkia kansainvälistä markkinatietoa. (Fintra 1998, 28.) Markkinoiden seuranta, mahdollisuuksien tunnistaminen ja tulevaisuuden ennakointi parantavat yrityksen asemaa uudella markkina-alueella. Hyvä informaation keräämisen järjestelmä ja informaation käyttö vähentävät epävarmuutta päätöksentekoprosessissa, edesauttaa markkinauhkien ja mahdollisuuksien kartoittamisen. Tämä lisää kilpailukykyä ja auttaa yritystä menestymään. (Köksal 2008.)

Kansainvälistymistä koskevien tutkimusten mukaan markkinatiedon hankinta kohdealueelta ja asiakkaiden tuntemus on koettu yrityksissä erityisen tärkeäksi. (Laiho, Larjovuori, Talonen 2004, 44.) Markkinatiedon hankinta ei saa olla erillinen prosessi, vaan sen tulee olla osa yrityksen kokonaisvaltaista tiedonhallintaa. (Saastamoinen, Lähteenmäki 2013.)

10 3.3.4 Markkinatiedon analysointi

Markkinatiedon dataa ei usein voida käyttää ennen kuin se on käsitelty ja saatettu käytettävään muotoon. Analysointia suoritettaessa on johdonmukaisesti pyrittävä siihen, että jalostettu tieto kohdistuu tiedon käyttäjän tietotarpeeseen ja palvelee näin tiedon käyttäjää parhaalla mahdollisella tavalla. (Fintra 1998, 101.)

Suomalaisyriyten kansainväliset markkinatutkimustarpeet kohdistuvat pääasiassa vientimahdollisuuksien kartoittamiseen kohdemaassa, eli ovat luonteeltaan kuvailevia markkinaselvityksiä tai markkinapotentiaalianalysejä. Kyseiset tutkimukset perustuvat lähinnä olemassa olevaan markkinatietoon valmiiden numerotilastojen ja kuvailevien raporttien muodossa, sekä kenttätutkimuksen aikana henkilökohtaisiin asiantuntijahaastatteluihin. Kyseisen tiedon analysointi perustuu hyvin pitkälti analysoijan ajattelutyöhön, jonka tuloksena tuoreet ja luotettavat tiedonpalaset yhdistetään loogisiksi ja yhtenäisiksi kokonaisuuksiksi. (Fintra 1998, 102.)

Primäärisesti hankitun tiedon, kuten haastattelujen osalta, tutkijan tehtävä on erotteluvaiheessa arvioida eri haastattelujen arvoa tutkimukselle, sekä alustavasti löytää tärkeitä mielipiteitä ja vastauksia tiedontarpeeseen. (Fintra 1998, 103.)

Analysointitapoja on monenlaisia ja niiden käyttö riippuu täysin analysoijan mieltymyksistä, sekä kulloisestakin tilanteesta. Tästä johtuen on vaikea antaa yleispäteviä ohjeita analysoinnin toteuttamiseksi. (Fintra 1998, 104.)

Analysointitavasta riippumatta on mahdollista käyttää apuna erilaisia analyysimalleja kuten esimerkiksi PEST analyysi. PEST analyysi keskittyy puhtaasti liiketoimintaympäristön kuvaamiseen poliittisten, taloudellisen, sosiaalisen, sekä teknologisen ympäristön osalta. (Fintra 1998, 105.)

Hankitun markkinatiedon luotettavuus on avainasemassa aineiston analysoinnissa. Kansainvälisen markkinatiedon analysointia vaikeuttaa erityisesti se, että on vaikea tietää mihin tietoon voi luottaa ja mihin ei. Tiedon luotettavuutta voidaan tarkastaa selvittämällä ensin tiedon julkaisija elmistä tieto on peräisin. Lisäksi on hyvä selvittää, kuka tiedon on kerännyt, ja miten tiedonkeruu on suoritettu. Lopuksi on syytä vertailla kyseisiä tietoja ristiin muiden käytettävissä olevien tietojen kanssa. Tämän jälkeen voidaan jo yleensä tehdä jonkinlainen arvio tiedon käyttökelpoisuudesta. (Fintra 1998, 107.)

Tiedon tuoreus on äärimmäisen tärkeä tekijä, jonka tärkeys kuitenkin vaihtelee tietotyypeittäin huomattavasti. Esimerkiksi liiketoimintakulttuuriin liittyvät tiedot eivät muutu hetkessä, mutta vastaavasti poliittinen ilmapiiri ja talouskehitys ovat hyvin turbulenteja erityisesti kehittyvillä markkinoilla. Yleisesti voidaan todeta, että analyseissä käytettävän tiedon pitäisi olla pääasiassa viimeisen vuoden ajalta. (Fintra 1998, 109.)

Haastattelujen analysoinnissa tutkijan tulee osata arvioida eri haastateltavien asiantuntemus tutkimuksen eri osa-alueilla. Lisäksi on syytä löytää tärkeät mielipiteet ja vastaukset, sekä erottaa ne vähemmän tärkeitä, luokitella mielipiteet, etsiä mielipiteistä yhtäläisyyksiä ja eroja, sekä suhteuttaa uudet tiedot jo olemassa olevaan tietoon. (Fintra 1998, 111.)

Haastattelujen analysoinnissa erityisongelman muodostaa se, miten analysoida laadullisesti ja laajuudeltaan erilaisia ja vaihtelevia vastauksia avoimiin kysymyksiin. Mikäli haastatteluja on pieni määrä, tutkijan tulisi keskittyä täydentämään muuta aineistoa toistuvilla mielipiteillä. (Fintra 1998, 111.)

Markkinatiedon kirjallisessa raportissa on tärkeää muistaa, että tietojen käyttö ratkaisee tarvittavan raportin luonteen. Raportin on oltava riittävän laaja-alainen ja kattava antaakseen yksityiskohtaista tietoa jokaisen erityisalueen tarpeeseen. On myös tärkeää muistaa se, kenelle raportti kirjoitetaan. Kohderyhmästä riippuen raportin tulee olla rakenteeltaan selkeä ja viimeistelty. (Fintra 1998, 113.)

3.4. PEST -analyysi

PEST - analyysi on työkalu makroympäristön tutkimiseen ja se tarkastelee tutkittavan ympäristön nykytilaa ja tulevaisuutta. PEST - analyysissä keskitytään tutkimaan markkinan poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurillisia ja teknologia tekijöitä. (StoryboardThat n.d; Fintra 1998, 105.)

PEST - analyysin tutkittavana olevat tekijät ovat useimmiten yrityksen oman kontrollin ulkopuolella ja muodostavat sekä uhkia, että mahdollisuuksia yrityksen toiminnalle. PEST-analyysi on menetelmä, jonka avulla voidaan tarkastella sellaisia tekijöitä, joihin yksittäinen yritys ei pysty vaikuttamaan omalla strategiavalinnallaan. (Laine 2013 n.d)

Poliittinen ympäristö

Kohdemarkkinan poliittiset olot ovat yritykselle tärkeä mittari mitatessa riskejä. Riskin suuruutta voidaan selvittää esimerkiksi, miten demokratia toteutuu maassa? Minkälainen on hallitus – ja puoluerakenne? ja julkisen sektorin toiminta, sekä maan poliittinen historia ja mahdolliset konfliktit muiden maiden kanssa. (Vaarnas, Virtanen & Hirvensalo 2005, 41.) Kohdemaan riskit poliittisessa ja juridisessa toimintaympäristössä liittyvät muun muassa omistajuus, toiminta tai rahoitusriskeihin (Vahvaselkä 2009, 68.) Poliittinen ja juridinen toimintaympäristö joko helpottaa, tai vaikeuttaa vientiä ja toimimista kansainvälisillä markkinoilla. (Vahvaselkä 2009, 68.)

Taloudellinen ympäristö

Taloudellisen ympäristön tarkastelu auttaa yritystä hahmottamaan kohdemaan tarjoamat mahdollisuudet. Parhaat mahdollisuudet yritykselle kas-

vaa ja saavuttaa mahdollinen hyöty, kun markkina-alue on suuri ja taloudellisesti hyvinvoiva kohdema. Kohdemaan taloudellista tilaa määritellään bruttokansantuotteen kehityksellä ja nykytilalla, työllisyystilanteella sekä hinta- ja tulotasolla. Kun kauppaa tehdään kahden eri valuutan välillä, yrityksen on otettava huomioon myös valuutanvaihto riski. (Vahvaselkä 2009, 68-69.)

Sosiaalinen ja kulttuurillinen ympäristö

Sosiaalista ja kulttuurillista toimintaympäristöä tarkastellessa keskitytään tutkimaan kulttuuria, demograafisia tekijöitä, trendejä sekä kuluttajien mielipiteitä ja asenteita. Vahvaselän mukaan sosiaalinen ja kulttuurillinen ympäristö ottaa huomioon edellä mainittujen tekijöiden lisäksi kuluttajien mielipiteet ja asenteet. (Vahvaselkä 2009, 69.)

Teknologinen ympäristö

Kohdemaata tutkittaessa kannattaa ottaa huomioon teknologisia tekijöitä kuten: teollisuusaste, teknologian kehittyneisyys, teknologiaosaaminen, työvoiman ja energian saatavuus. (Vahvaselkä 2009, 158.)

3.5 Henkilöstöstrategia osana yrityksen kansainvälistymistä

Yritys-Suomen mukaan kansainvälistymisstrategian laadinnassa on huomioitava yrityksen kansainvälistymisresurssit, jotka yksilöidään yrityksen henkilöstö- ja rahoitusstrategiassa sekä kansainvälisten tehtävien organisoimisessa. (Suomen Yrittäjät n.d.)

Henkilöstöstrategia on perustoimintoja, markkinointia ja tuotantoa tukeva toiminto. Monet yritystoiminnan asiantuntijat pitävät henkilöresursseja kaikkein kriittisimpänä tuotannontekijänä, sillä henkilöstö kehittää ja ylläpitää käytännössä yrityksen erityisen kilpailuedun. (Äijö 1998, 152.) Asiantuntijatyön lisääntyneenä teknologian kehityksestä huolimatta, tai juuri siitä syystä, henkilöstöllä on edelleen keskeinen merkitys organisaation kilpailukykyyn kannalta.

Kansainvälisen henkilöstöstrategian tehtävä on auttaa yritystä saavuttamaan yleiset kansainväliselle toiminnalleen asettamansa päämäärät ja tavoitteet. Henkilöstöstrategian tavoitteita ovat:

- Työvoima- ja henkilöstökustannusten alentaminen
- Työn tuottavuuden/tehokkuuden nostaminen
- Työn laadun parantaminen
- Tiettyjen ominaisuuksien omaavien työntekijöiden lisääminen
- Henkilökunnan vaihtuvuuden laskeminen

(Äijö 1998, 153.)

Henkilöstövoimavarojen organisointia tulee kehittää jatkuvasti yrityksen tavoitteiden ja muutosten mukaisesti. Kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtamisen organisointi on tasapainon etsimistä yhdenmukaistamisen ja erilaistamisen, sekä keskittämisen ja hajauttamisen välillä. Yksi tärkeimmistä kansainvälisen henkilöstöstrategian tehtävistä on henkilökunnan hankkiminen ulkomaisiin yksiköihin. Tavallisin käytäntö on hankkia muu henkilöstö kohdemaasta, mutta lähettää emoyrityksestä henkilöt kaikkein kriittisimmille paikoille. (Äijö 1998, 156.)

Yritykset jotka perustavat pysyvän toimintayksikön ulkomaisille markkinoille, heille on tarvetta laatia erillinen kansainvälinen henkilöstöstrategia. Tämän strategian suunnitteluun vaikuttavat kaikkein eniten kulttuurierot sekä maiden väliset sosiaaliset ja poliittiset eroavuudet. Muita tärkeitä huomioonotettavia tekijöitä ovat henkilöstöä koskeva lainsäädäntö, fyysiset ja taloudelliset olot. (Äijö 1998, 154.)

11 3.5.1 Kansainvälisen henkilöstöstrategian suunnittelu

Henkilöstöressurssien strateginen suunnittelu tuottaa tietoa tulevasta henkilöstötarpeesta sekä määrän että laadun osalta. Strategiaprosessi on siten työkalu, jolla päästään tavoitteisiin. (Äijö 1998, 153.)

Henkilöstöressurssien strategisella suunnittelulla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla:

- Määritellään henkilöstöressursseille asetettavat tavoitteet ja kehitetään henkilöstöstrategia tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstöhallinnon eri osa-alueille.

(Mäkinen 2011.)

Kansainvälisissä operaatioissa menestyminen riippuu erityisesti henkilöstön kyvyistä ja yrityksen koko henkilöstöpolitiikan sopeuttamisesta yrityksen kansainvälisiä tavoitteita vastaavaksi: (Mäkinen 2011.)

- Kansainvälinen toiminta vaatii moniosaajia: on hallittava koko organisaation toiminta melko yksityiskohtaisella tasolla ja hahmotettava toimintaympäristön nykytila sekä tulevaisuudessa odotettavissa olevat muutokset.
- Yrityksen johdon ja henkilöstön on hallittava erilaisia kansainvälisen liike-elämän taitoja, joita ovat muun muassa vientimarkkinaosaaminen, vientioperaatioiden käytänteiden hallinta ja kansainvälisen liike-elämän tavat.
- On opittava tuntemaan ne organisaatiot, joiden kanssa toimitaan vientimarkkinoilla.
- Osaamisen kehittyminen ja useimmat taidot kehittyvät ajan kuluessa tekemällä oppien.
- Henkilöstön kansainvälistymiskapasiteettia voidaan kehittää soveltuvan koulutuksen sekä oikean rekrytointipolitiikan avulla.

(Mäkinen 2011.)

12 3.5.2 Henkilöstöjohtaminen yrityksen kansainvälistymisen eri vaiheissa

Yrityksen kansainvälistymiskehitys määrittelee kansainvälisten henkilöstöasioiden hoidon ja laajuuden. Henkilöstöjohtaminen kansainvälistymisen eri vaiheet:

- Vientitoiminnan aloittamisvaiheessa henkilöstöasiat eivät vielä tuo suuria muutoksia yritykseen.
- Kun perustetaan oma toimisto tai tuotantoyksikkö kotimaassa toimivat henkilöstöammattilaiset ovat vastuussa perustettavan yksikön henkilöstöpolitiikasta, toimintamallien kehittämisestä sekä henkilöstöasioita koskevista päätöksistä. Koko henkilöstö osalta on tehtävä suunnitelma koulutus- ja perehdyttämisympäristöistä ja hoidettava ulkomaankomennuksiin lähtevien ja heidän perheidensä asiat sekä suunniteltava yhtenäinen palkitsemispolitiikka. (Viitala 2007, 292 – 293.)

13 3.5.3 Oppiminen ja osaaminen kansainvälistyessä

Monimutkaistuvassa, muuttuvassa ja nopeatempoisessa ympäristössä tieto ja osaaminen ovat nykyisin jopa fyysisiä resursseja merkityksellisempiä kilpailuedun lähteitä yritysten välisessä kilpailussa. Tärkeää on ennen kaikkea oppimisen tehokkuus ja nopeus, sillä tieto ja osaaminen, jolla organisaatio tai yritys on kilpailukykyinen tänään, ei todennäköisesti ole enää kilpailuetu kymmenen vuoden päästä. Osaamisen ohella osaamisen kehittämisprosessin hallinta on tulevaisuudessa kriittinen menestystekijä. (Hagman 2015; Sydänmaanlakka 2012, 15 - 16; Vuorinen 2013.) Teknologian kehittyminen ja osaamisen tarpeet edellyttävät muutoksia yhteiskunnallisella tasolla, mutta ennen kaikkea myös yritysten strategioissa.

Kansainvälinen toiminta ja kansainvälinen osaaminen vaativat henkilöltä motivaatiota ja asennetta. Organisaatio voi tarjota tukitoimena esimerkiksi liikkuvuuden toteuttamista työpareina ja kokeneemman kollegan kokemustietoa. Henkilö voi tiedotuksen, tuen ja ohjauksen lisäksi tarvita muun muassa konkreettista kielikoulutusta. (Nevalampi, Walker 2015.)

Toiminnassa, jossa henkilö, on kerryttänyt kansainvälistä osaamistaan ja kokemuksiaan korostuu yhä enemmän organisaation tavoitteet. Henkilön toimintaa ei ohjaa enää yhtä vahvasti omat intressit kokea ja nähdä uutta, vaan kansainvälisyyden merkitys ymmärretään organisaation oppimisen näkökulmasta. Tällöin henkilö osaa hyödyntää osaamistaan ja jakaa sitä organisaationsa sisällä. (Nevalampi, Walker 2015.)

Kansainvälinen yhteistyö systemaattisesti hyödynnettynä antaa organisaatiolle merkittävää osaamispääomaa. Yksilötasolla kehitys voi laajentua globaaliksi työelämän verkosto-osaajaksi, jonka osaaminen tunnustetaan oman organisaation ulkopuolellakin. (Nevalampi, Walker 2015.)

Yrityksen kansainvälisyystoiminta tulisi tukea organisaation, yksikön ja tiimin tarpeita yksilön omien intressien rinnalla. Hyvin suunnitellut tavoitteet hyödyntävät yksilön lisäksi organisaatiota. Mikään ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan organisaatiossa täytyy olla luotuna malli ja toimintatapa, jolla hyvät käytänteet jaetaan työyhteisön kesken ja jalostetaan vastaamaan omia tarpeita. (Nevalampi, Walker 2015.)

Projektiliiketoiminnassa on erittäin tärkeää, että kokemuksista karttunutta tietoa pystytään hyödyntämään tulevaisuudessa. Johtamisjärjestelmältä vaaditaan taitoa saada uusi tieto nopeasti käyttöön. Lisäksi tiimin on opittava jatkuvasti, jotta se pääsisi tavoitteeseensa. Toiminnallisella tasolla tiimin jäsenet nopeasti ohittavat sen johtajan/projektipäällikön tietomäärässä. Tehokkuuden edellytyksenä toimii nimenomaan oppiminen. (Iivonen 2008)

3.6. Kohdemaan kulttuurin tuntemus

Yrityksen laajeneminen ulkomaille asettaa haasteita erityisesti erilaisten kulttuurien ymmärtämisen osalta. On ymmärrettävä kohdemarkkinan kulttuuria, jotta asiakassuhteet kehittyvät myönteisesti. Kulttuuritietämystä tarvitaan yksilötason lisäksi myös organisaatiotasolla. Haasteita voidaan kohdata, kun aloitetaan harjoittamaan toimintaa sellaisessa ympäristössä, jonka kulttuuritaustoja ei tunneta riittävän hyvin. Vastaavasti haasteita voi ilmetä, kun erilaisessa ympäristössä kehitettyjä organisaatio- ja johtamisteorioita on yritetty siirtää suoraan toiseen kulttuuriympäristöön. Ennen kaikkea on tärkeää, että asioihin suhtaudutaan avoimella mielellä, jotta uusien asioiden omaksuminen tapahtuu ilman ennakkokäsityksiä ja jotta asenne erilaisuutta kohtaan pysyy positiivisena. (Fintra no 77 1998, 3.)

Kansainvälistymisen onnistumisen henkisiä edellytyksiä on kypsä yrityskulttuuri, oman maan kulttuurin ymmärrys ja kohdemaan kulttuurien tuntemus, hyväksyntä ja oikeanlainen huomioon ottaminen. Kulttuurit; ihmisten arvot ja asenteet, käyttäytymistavat vaikuttavat kaikkeen kanssakäymiseen ihmisten kesken. Ne heijastuvat olennaisesti myös kansainvälisen kaupan muotoihin ja tapoihin. Eri markkina-alueiden erityisvaatimuksia on pakko soveltaa tuotannon ja kaupan ja yhteistyön kaikissa vaiheissa. Tätä kuvaa yksinkertaisesti sanonta ” All business is local”. (Fintra 1998, 3 ja Fintra no 77 1998, 32)

On tärkeää muistaa, että maantieteelliset, kaupalliset ja poliittiset rajat ja businessfaktat muuttuvat nopeammin kuin ihmisten arvot ja käyttäytymi-

nen. Monet käyttäytymisseikat ovat paljolti mielipidekysymyksiä ja tilanteesta riippuvia. Absoluuttista totuutta tai yhtä ainoaa oikeaa tapaa ei ole. Tärkeintä on omata kulttuurierot havaitseva avoin mieli ja toimia sen mukaan maassa maan tavalla. (Fintra 1998, 109.)

Yleisen kulttuuriymmärryksen ohella on osattava käyttäytyä siten, että henkilösuhteet, myyntineuvottelut jne. onnistuvat. Meillä suomalaisilla on omat taustamme arvomme ja käyttäytymismallimme, joita vastaan pelaamme muita. Törmäämme ehkä erilasiin vaikeuksiin, kuin muut. Siksi meitä eivät välttämättä auta yleismaailmalliset businesskäytösoppat. (Fintra no 77 1998, 3, 4, 7 ja 8.) Me suomalaiset olemme jo pitkällä kansainvälistymisen tiellä, kun opimme havainnoimaan ilman ennakkoluuloja ja arvottamatta toimintaa ympäristössämme ja tekemään Miksi-kysymyksiä Mitä kysymysten sijaan. (Fintra no 77 1998, 8.)

14 3.6.1 Kulttuuritutkimus

Liike-elämässä kulttuurillinen ymmärrys ja näkökanta luovat uskottavuutta, edistävät liikearvoa, inspiroivat työvoimaa ja auttavat yrityksiä luomaan markkinoitavia tuotteita. Kulttuuri vaikuttaa tapaan luoda ja ylläpitää suhteita, työvoiman valintaan, globaaliin lahjakkuuteen, kokouksiin, johtamistapaa ja tiimityöskentelyä. Yrityksen liiketoiminnan tulokseen vaikuttaa kulttuurin vaikutuksen ymmärtäminen. (Saarelainen 2016.)

Yrityksen laajetessa ulkomaille korostuu kohdemaan kulttuurin tutkiminen. Jokaisessa kulttuurissa on omat erityispiirteensä joiden mukaan yksilöt toimivat tiedostamatta. Kulttuuria voidaan pitää eräänlaisena normina sille, mikä on yhteisöissä sopivaa ja normaalia. Tavat, arvot ja suhtautuminen erilaisiin tekijöihin ovat lähtöisin vallitsevasta kulttuurista. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu n.d)

Hollantilainen kulttuuritutkija Geert Hofstede on luonut 5D -mallin, jonka avulla voidaan tutkia maiden kulttuuria viidestä eri näkökulmasta. Tutkimuksessa näkökulmia ovat: valtaetäisyys, individualistisuus, epävarmuuden välttäminen, maskuliinisuus ja aikaorientaatio. Tutkimuksen kohteena oleva maa on mallin mukaan pisteytetty asteikolla 0 - 100 sen perusteella, miten vallitseva kyseinen tekijä maan kulttuurissa on. (Lindblad n.d)

Mallin ensimmäinen näkökulma on valtaetäisyys. Valtaetäisyys mittaa ihmisten suhtautumista ja asennetta ihmisten eriarvoisuuteen yhteiskunnassa. Mallissa mitataan myös, miten heikommassa asemassa olevat yhteisön, tai organisaation jäsenet hyväksyvät vallan epätasaisen jakautumisen. (Hofstede n.d)

Hofsteden mukaan individualisuus tarkoittaa tarkasteltavan maan itsenäisyyden ja yhteisöllisyyden astetta. Individualistissa yhteisöissä yksilöiden oletetaan huolehtivan vain itsestään ja lähiperheestään. Pohdittavaa on se, onko maan yleinen asenne enemmän minä vai me? (Hofstede n.d)

Hofsteden mallin mukaisesti maata voidaan pitää joko maskuliinisena tai feministisenä. Maskuliinissa maissa yhteiskuntaa eteenpäin ajaa kilpailu, saavutukset ja menestys. Menestymistä määritellään sillä, että ollaan parhaita jossakin. Kilpailu paremmuudesta maskuliinissa maissa alkaa jo kouluelämässä ja kilpailu jatkuu läpi elämän.

Maskuliinisuuden vastakohta on feminiinisyys, jonka mukaan elämän tarkoitus on huolehtia muista ja nauttia elämästä. Feministisissä maissa ei ole suotavaa erottua muusta joukosta. Maskuliinisten ja feminiinisten maiden erona on mikä ihmisiä motivoi? Onko se oleminen parhaana, vai se, että pitää siitä mitä tekee? (Hofstede n.d)

Epävarmuuden välttäminen ottaa kantaa yhteisön suhtautumiseen siihen, että tulevaa ei voi ennustaa. Toisissa kulttuureissa tulevaa pyritään kontrolloimaan ennakoivasti. Kulttuureissa, joissa on paljon sääntöjä, uskotaan niiden tekevän elämästä turvallisempaa. Vastakohtana kontrolloimiselle on spontaanien päätösten tekeminen tilanteesta riippumatta. Niissä kulttuureissa, joissa tehdään päätöksiä spontaanisti, otetaan myös helpommin riskejä eri elämän osa-alueilla. Riskien ottaminen liittyy epävarmuuden välttämiseen. (Hofstede n.d)

Viides näkökulma Hofsteden mallissa on aikaorientaatio. Aikaorientaatio tarkastelee yhteisön fokusta menneeseen, nykyiseen ja tulevaan. Aikaorientaatio kuvaa myös sitä, miten asioita tehdään. Tehdäänkö asioita yksi kerrallaan, vai keskitytäänkö moniin asioihin samanaikaisesti. Työyhteisöissä aikaorientaatio tarkoittaa suunnitelmien laatimista lähitulevaisuudesta pidemmälle aikajanelle. (Hofstede n.d.)

Tutkittaessa kulttuurien eroja Hofsteden 5D -mallia voidaan hyödyntää tutkimuksessa. Hofsteden verkkopalvelu antaa mahdollisuuden vertailla kahta maata keskenään, jolloin nähdään selkeästi kuinka eri maat ovat sijoittuneet Hofsteden pisteasteikolla. Kappaleessa 6 tarkastellaan kulttuurieroja käyttämällä Hofsteden luomaa vertailua Suomesta ja Nepalista.

4 KANSAINVÄLISEN KASVUN SUUNNITTELUPROJEKTI

4.1. Projekti

Projekti on kertaluonteinen työ, joka on selkeästi asetettuihin tavoitteisiin pyrkivä, ajallisesti rajattu kertaluontoinen hanke. Projektilla on etukäteen määritellyt hyötytavoitteet, lopputulostavoitteet sekä aika- ja kustannustavoite ja sen toteuttamisesta vastaa sovittu ryhmä tai organisaatio. Tärkein projektia määrittelevä seikka on ainutlaatuisuus. (Projekti-Instituutti n.d)

Projektit voivat liittyä esimerkiksi organisaation rakenteelliseen uudistamiseen, uuden toimintamallin tai tietojärjestelmän käyttöönottoon tai uuden palvelun kehittämiseen tai lanseeraukseen. Organisaation sisäiset projektit ovat kehitysprojekteja (erotuksena toimitusprojektit), joiden avulla kehitetään organisaation toimintaa ja tätä kautta investoidaan organisaation tulevaisuuteen. Esimerkkeinä kehitysprojekteista ovat: tuotekehitysprojektit, toimintaprosessien kehitysprojektit ja sisäisten tietojärjestelmien kehitysprojektit. (Projekti-Instituutti n.d.)

Projekti jakautuu eri vaiheisiin, jotka seuraavat toisiaan, tai ovat osittain päällekkäisiä.



Kuva 2. Projektivaiheet, <http://tk-eval.fi/projektit/>

Projekti-Instituutin määritelmän mukaan projektiehdotus on nykytilan kehittämiseen tähtäävä idea, jolla on selkeä syy ja motiivi. Projektiehdotuksen tiedoista laaditaan yleensä projektikuvaus. (Projekti-Instituutti n.d.)

Ensimmäisiä määrittelyvaiheen jälkeisiä tehtäviä on projektisuunnitelman laatiminen. Projektisuunnitelman pohjaksi tulee valita jokin lähtökohta, jonka pohjalta suunnitelma laaditaan. Lähes kaikissa projekteissa on jokin korostetusti vaikuttava tekijä, joka ohjaa hanketta. Tällaisia ovat: tavoite, toimintatapa, budjetti, tekijät ja aikataulu. (Kettunen 2009)

Projektisuunnittelun yhteydessä pyritään myös tunnistamaan mahdollisia projektiin liittyviä ongelmia ja riskejä, sekä löytämään ratkaisuja niihin. Hyvä projektisuunnitelma pitää sisällään projektin tavoitteet ja projektinhallintaa tukevat osa-alueet keskenään tasapainossa. (Mäntyneva 2016.)

Projektirahoituksen toimintamallissa hanketta ei rahoiteta esimerkiksi emoyhtiön taseesta, vaan projektin on ”seistävä” omilla jaloillaan”. Projektirahoitus tarjoaa yritykselle mahdollisuuden saada hankkeelle ulkopuolista rahoitusta, ja jakaa riskejä useamman osapuolen kesken. Projektirahoituksen saaminen edellyttää, että yrityksen kassavirran riittävyys pysty-

tään varmistamaan koko projektin keston ajaksi. (Suomen Tuulivoimayhdistys n.d.) Tekesin mukaan projektirahoituksen myöntämisessä on oleellista se, että yrityksellä on uskottavat valmiudet saada aikaan kansainvälistä liiketoimintaa. Myös projektitiimin jäsenten taustalla, kokemuksella ja yhteistyökyvyllä on suuri merkitys rahoituksen saamisessa. (Tekes n.d)

Projektitiimin muodostaminen on tärkeä vaihe ennen projektin käynnistystä. Tehtyjen suunnitelmien pohjalta täytyy löytää oikeat ihmiset vieämään projekti käynnistyksestä päätökseen esitettyjen tavoitteiden mukaisesti. Selkeät vastualueet projektitiimin sisällä helpottavat projektin johtamista ja toiminnan koordinoitua. (Kettunen 2009)

Projektin alkaessa hyväksytään projektisuunnitelma, sekä nimetään mahdollisen ohjausryhmän jäsenet. Ohjausryhmän päätehtävänä on varmistaa riittävät resurssit projektin käyttöön ja luoda projektille onnistumisen mahdollisuudet. (Projekti-Instituutti n.d.) Projektipäällikkö aloittaa projektin toteutuksen projektisuunnitelman mukaisesti ja vastaa siitä, että projekti saadaan tehtyä sovituksessa aikataulussa sille asetetut tavoitteet saavutuksen. (Kettunen 2009)

Projektin toteutusvaihe jaetaan osiin eli osaprosesseihin, jotta projektin hallinta olisi helpompaa. Tyypillisin jako on neljään osavaiheeseen: aloitus ja määrittely, suunnittelu, toteutus ja ohjaus, sekä päättäminen. Jokaisella näistä on oma tavoitteensa ja jokainen on huolella määritelty siten, että projektin toteutus on selkeä ja yksityiskohtainen. Jokaisen osavaiheen on myös liityttävä koko projektin laajuustavoitteeseen ja sen tuloksena syntyvään tuotteeseen. Vaiheet eivät siis saa olla keskenään irrallisia. (Arto, Martinsuo, Kujala 2008, 47-48, 117.)

Projektinjohtaminen on kokonaisprosessi ja vaatii strukturoitua maalaisjärkeä ja taitoa johtaa ihmisiä kertoo Suomen Projekti-Instituutin toimitusjohtaja Teppo Nurminen. (Reina 2015.) Projektijohtamiseen liittyy erilaisten tietojen, taitojen, työkalujen ja menetelmien soveltamista, jonka tuloksena projekti saadaan johdettua tavoitteen mukaiseen tulokseen. (Projekti-Instituutti n.d.)

Projektien päättäminen ei tarkoita vain loppuraportin kirjoittamista työn tilaajalle. Sen lisäksi projektin on päätyttävä myös päätöksenteon tasolla, sekä henkisesti. Projektin virallinen päättäminen kuuluu projektin ohjausryhmälle. Projektin tulosten perusteella ohjausryhmä voi vaatia projektia täydennettäväksi, tai hyväksyä tulokset, ja päättää projektin. Loppuraportti on projektin lopetusvaiheessa laadittava yhteenvetoraportti. (Kettunen 2009)

Projekti koostuu useista pienistä ja vähän isommistakin palasista. Onnistunut projekti pohjautuu perusteelliseen suunnitteluun ja ohjaukseen. Projektiin osallistuvien henkilöiden osaamispuhjan ja ajan riittävyys on myös tärkeää projektin onnistumisen kannalta. (Kaakinen 2014) Päätökset, joilla

projekti onnistuu, tai epäonnistuu, tehdään projektin määrittelyvaiheessa. Huonoja päätöksiä ei tehdä tahallaan, vaan yleensä ne johtuvat kokemattomuudesta ja osaamattomuudesta. Yleinen virhe on määritellä projekti viimeistä pilkkua myöden. (Halonen n.d.)

Tiivistettynä projektin onnistumisen määritelmästä voidaan sanoa, että projekti on onnistunut silloin, kun se täyttää sille asetetut vaatimukset. (Makkonen 2009, 25.)

4.2 Kansainvälisen kasvun suunnitteluprojekti

Arkkitehtitoimiston kansainvälisen kasvun suunnitteluprojektissa keskityttiin kahteen kehitysalueeseen: tekemällä markkinaselvitys Nepalista ja oman henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma. Tekes suosittelee rahoitusta käytettävän myös organisaation kehittämiseen. Arkkitehtitoimisto teki päätöksen laatia erillisen yrityksen henkilöstön kehittämisen suunnitelman. Kehittämissuunnitelmassa käytetään tietoja, jotka saadaan markkinatiedon hankinnassa. Arkkitehtitoimistolla on tarve kehittää oman henkilöstön kansainvälistä osaamista, jolloin yritys saa kilpailuetua globaaleilla markkinoilla ja vahvistaa menestymismahdollisuuksiaan.

4.3 Projektin rahoitus

Arkkitehtitoimisto haki rahoitusta kansainvälistymiseen Innovaatorahoituskeskus Tekesiltä. Tekes rahoittaa yrityksiä, jotka tähtäävät kansainvälisille markkinoille tai haluavat laajentaa kansainvälistä liiketoimintaansa. Tekes pyrkii auttamaan yritystä selvittämään edellytyksiään kansainväliseen kasvuun.

Rahoituksen myöntämisessä on oleellista, että yrityksellä on uskottavat valmiudet saada aikaan kansainvälistä liiketoimintaa. Tekes suosittelee, että kaikissa projekteissa kartoitetaan tiimin, hallituksen ja verkoston kehittämistarpeita ja tehdään asiakas- ja markkinaselvitykset sekä selvitetään tuotteen kysyntää, tavataan potentiaalisia.

Tekes rahoituksen enimmäismäärä on 100 000 € ja se on de minimis -ehtoista. Kansainvälisen kasvun suunnittelu -projektiin voi sisältyä korkeintaan 50 % tutkimus- ja kehitystyötä. (Tekes n.d.)

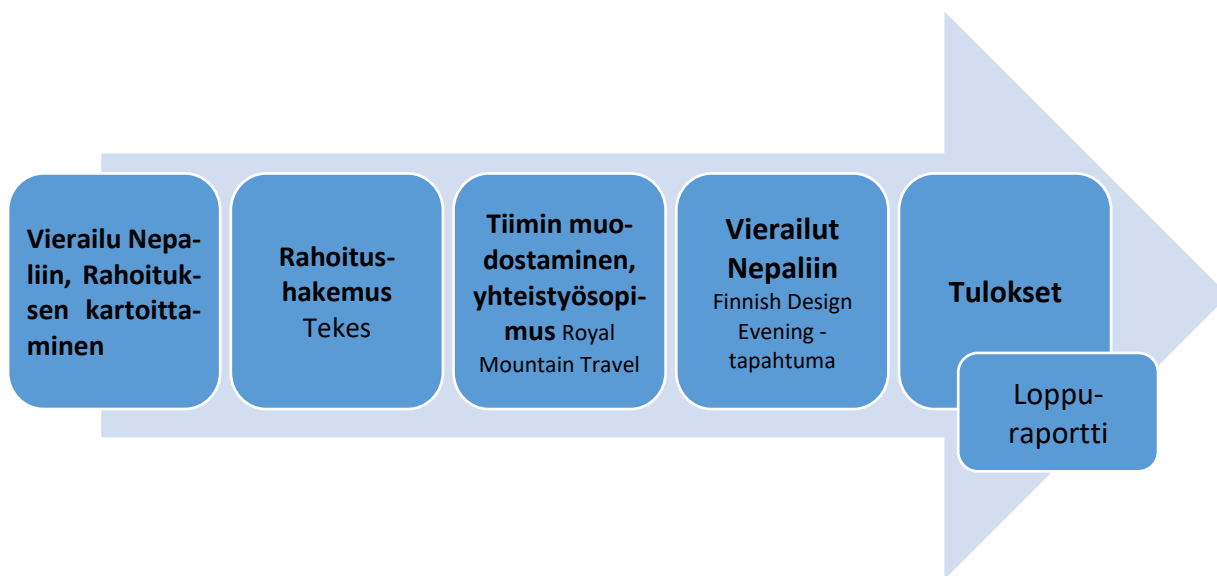
5 PROJEKTIN TOTEUTUS JA TULOKSET

5.1. Kansainvälisen kasvun suunnitteluprojekti

Kansainvälisen kasvun suunnitteluprojekti jaettiin seuraaviin kolmeen päävaiheeseen: projektirahoituksen hakeminen, vierailut Nepaliin ja tulosten

analysointi, sekä loppuraportin laatiminen. Projektirahoituksen saamisen jälkeen projekti eteni vaiheittain vierailujen suunnittelusta ja toteutuksesta Nepaliin, tapahtuman järjestämisestä ja tulosten analysointiin sekä loppuraportin kirjoittamiseen.

15 5.1.1 Projektin idean ja mahdollisuuden tunnistaminen



Kuva 3. Kansainvälisen kasvun suunnitteluprojektin vaiheet

Kesällä 2015 Arkkitehtitoimiston johto vieraili Nepalissa ja päätti aloittaa projektin Nepalissa. Nepalilain keväällä 2015 maanjäristyksen tuhojen korjaaminen johtaa runsaaseen uudelleenrakentamiseen ja Nepalilain hallitus on julkistanut pääministerin johtaman yksitoistajäsenisen autonomisen viranomaistalon vastaamaan jälleenrakennustyöstä seuraavaksi viideksi vuodeksi. Arkkitehtitoimisto on halukas osallistumaan uudelleenrakennusprojekteihin ja olosuhteet Nepalilain uudisrakentamiselle nähdään mahdollisuutena yrityksen huipputaiteille; suunnittelulle. Maassa tarvitaan apua ja oikeanlaista tietotaitoa rakennussuunnitteluun maanjäristysalueille.

Syksyllä 2015 arkkitehtitoimiston henkilökuntaa vieraili Nepalissa tutustuen kohdemarkkinaan ja maanjäristyksessä vaurioituneisiin alueisiin. Vierailu vahvisti päätöstä aloittaa projekti Nepalissa, mutta projektin aloittamisen edellytyksenä oli ensin saada ulkopuolinen rahoitus projektille.

16 5.1.2 Projektin suunnittelu ja aikataulu

Projektin suunnittelu aloitettiin tekemällä rahoitushakemus Tekesille ja muodostamalla projektitiimi, joka laati alustavan projektisuunnitelman.

Kansainvälisen kasvun suunnitteluprojektissa keskityttiin kahteen kehitysalueeseen: tekemällä markkinaselvitys Nepalista ja laatia oman henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma. Lisäksi määriteltiin mitä markkinatietoa Nepalista haetaan ja mihin kysymyksiin markkinatiedon odotetaan tuovan vastaukset sekä uuden mahdollisuuden selvittäminen yritykselle. Jälleenrakennus tuo Nepaliin paljon toimijoita / kilpailijoita, joten yritykselle oli tärkeää olla ajoissa paikalla hyvän taustatyön tehneenä. Aikataulu projektille oli vaikea laatia, sillä edellytys oli saada ensin rahoitus projektille. Projektisuunnitelmassa tehtiin alustava arvio aikataululle, jossa projektin kestoksi arvioitiin noin yksi vuosi.

Projektin johtaminen oli käytännössä arkkitehtitoimiston johdon vastuulla, mutta yritys palkkasi ulkopuolisen projektipäällikön, jonka vastuulla oli projektin rahoitushakemuksen laatiminen, vierailujen organisointi Nepaliin ja tapaamisten järjestäminen yhteistyössä paikallisen toimijan kanssa, sekä loppuraportin laatiminen. Projektipäälliköllä on asiantuntijuus kohde- maasta ja erikoisosaaminen vientitoiminnasta.

17 5.1.3 Projektin aloitus ja toteutus

Rahoituspäätös projektille saatiin vuoden 2015 lopussa. Projektin virallinen aloitus oli helmikuussa 2016 jolloin pidettiin aloituskokous yhdessä Tekesin edustajan kanssa. Tapaamisessa Tekes antoi ohjeistuksen rahoituksen käytöstä ja projektin raportoinnista.

Rahoituspäätöksen jälkeen arkkitehtitoimisto ja paikallinen nepalilainen matkatoimisto Royal Mountain Travel laativat yhteistyösopimuksen, joka sisälsi mm toimeksiannot sopivien kontaktien hankkimiseen ja tapaamisten sopimiseen Nepalin vierailuille. Royal Mountain Travel on Nepalin johtavia matkanjärjestäjiä, joka on keskittynyt hyvin monimuotoisiin matkoihin Nepalissa, Tiibetissä ja Bhutanissa. Kevään 2015 maanjäristyksen jälkeen yritys on koordinoinut yritystapaamisia Nepalissa ja auttanut suomalaisia yrityksiä menestyksellä Nepalin markkinoille.

18 5.1.4 Markkinatiedon hankinta Nepalissa

Vuoden 2016 aikana arkkitehtitoimisto toteutti Nepaliin neljä vierailua. Vierailujen aikana yritys tapasi seuraavia tahoja: Nepalin poliittinen johto, Suomen suurlähettiläs, eri yritysten johtohenkilöitä ja sijoittajia. Kaikissa tapaamisissa haastattelut eivät olleet jäsenneltyjä. Pääpaino tapaamisissa oli arkkitehtitoimiston oma yritysesittely, jossa tuotiin esille yrityksen osaamista, työn laatua ja referenssejä. Käytyjen keskustelujen kautta pyrittiin kuitenkin aktiivisesti hakemaan tietoa liiketoimintaympäristöstä, niin asiakkaiden, kilpailijoiden kuin muidenkin markkinoihin vaikuttavien tekijöiden osalta, kuten tietoa toimialan rakenteesta, tarjonnasta ja kilpai-

lijoista. Oleellinen asia haastatteluissa oli se, että arkkitehtitoimisto valmistautui jokaiseen tapaamiseen huolellisesti ja kysymykset kohdennettiin jokaisen tahon kanssa eri tavalla eri lähtökohdista riippuen.

Nepalissa suhdeverkosto on mahdollistava tekijä markkinoille pääsemiseksi. Matkatoimisto Royal Mountain Travelin kautta ja avustuksella arkkitehtitoimistolla on mahdollisuus verkostoitua varakkaiden sijoittajien ja liike-elämässä menestyvien tahojen, sekä niiden henkilöiden kanssa joilla on läheiset suhteet maan poliittiseen verkostoon. Suhdeverkoston luominen ja ylläpitäminen ovat tärkein markkinoinnin kilpailukeino toimittaessa Aasian maissa, erityisesti Nepalissa. Nepali on verkostojen luvattu maa ja nepalilaisilla on verkostomainen tapa tehdä yhteistyötä. Sillä ei ole merkitystä mitä teet, mutta se ketä tunnet, on suuri painoarvo. Maassa on tapana toimia ”ystävänpalvelusten” vuorovaikutuksessa.

Tehdyssä markkinaselvityksessä arkkitehtitoimisto halusi keskittyä primääriseen markkinatiedon hankintaan, jossa tarvittavat tiedot kerätään yksittäisiltä ihmisiltä tai ihmisryhmiltä haastatteluiden avulla.

Ensimmäinen vierailu Nepaliin toteutettiin helmikuussa 2016 jolloin arkkitehtitoimiston johto yhdessä muiden suunnittelualan konsulttien kanssa matkusti Nepaliin tapaamaan maan poliittista johtoa, paikallisia sijoittajia, rakennusliikkeiden edustajia ja arkkitehtejä. Ensimmäisen vierailun tavoite oli tutustua markkinaan ja luoda yhteistyösuhteita. Vierailun aikana tutustuttiin maanjäristyksen tuhoihin Kathmandun alueella ja kartoitettiin tilannetta haastatteleamalla eri yritysten johtohenkilöitä ja niitä joilla on läheiset suhteet maan poliittiseen johtoon.



Kuva 4. Vierailu Kathmanduun: CEO Pekka Helin & arkkitehti Mariitta Helineva Arkkitehtitoimisto Helin & Co, CEO Shiva Dhakal & Manager Rabi Sthapit Royal Mountain Travel ja toimialajohtaja Jukka Ala-Ojala Wise Group.

Matkan aikana arkkitehtitoimisto tapasi myös Dr Sanjuk Ruitin, joka on johdava silmäkirurgi Nepalissa. Dr Sanjuk Ruitilla on hyväntekeväisyshanke, jossa heidän järjestönsä Tilganga Institute avustaa kahden maanjärjestyksessä pahoin vaurioituneen kylän jälleenrakentamista. Tapaamisessa Dr Ruit ehdotti arkkitehtitoimistolle osallistumista/ yhteistyötä hyväntekeväisyshankkeeseen.

Matkan jälkeen arkkitehtitoimiston johto tapasi Suomen Nepalin suurlähettilään Suomessa. Nepalin vierailun yhteydessä tavattu Nepalin kehitysministeri ohjeisti arkkitehtitoimistoa ottamaan yhteyttä Suomen suurlähettilääseen, joka voisi olla yhteydessä maan eri ministereihin ja tällä tavoin voitaisiin edistää mahdollisten projektien etenemistä. Arkkitehtitoimiston ja suurlähettilään tapaamisessa kartoitettiin Nepalin tilannetta jälleenrakennusprojekteissa ja keskusteltiin yhteistyön tekemisestä. Tapaamisessa syntyi päätös yhteisen tapahtuman järjestämisestä Kathmandussa projektien edistämiseksi.

Toinen vierailu Nepaliin toteutettiin toukokuussa 2016. Projektipäällikönä vierailin Kathmandussa ja tavoitteena oli suunnitella ja organisoida syyskuussa 2016 järjestettävän Finnish Design Evening - tapahtuma, sekä tavata edellisen vierailun yhteistyötahoja. Tapahtuman suunnittelua tehtiin yhteistyössä Suomen Suurlähetystön ja matkatoimisto Royal Mountain Travelin kanssa. Tapaamisissa laadittiin lista kutsuvieraista ja jaettiin tapahtuman järjestämiseen liittyvät vastuualueet. Tapasin vierailulla myös kaksi nepalilaista Kathmandun Yliopiston arkkitehtiopiskelijaa. Haastatelin heitä Nepalin kulttuuriin, liiketoimintakulttuuriin ja rakennusalaan liittyvistä asioista. Nepalilaiset opiskelijat laativat arkkitehtitoimistolle raportin Nepalin liiketoimintaympäristöstä.

Kolmas vierailu toteutettiin kesällä 2016. Arkkitehtitoimisto Helin & Co Oy:n arkkitehti, Mariitta Helineva, vieraili Nepalissa tutustuen maanjäristyskohteisiin Kathmandun ulkopuolella. Vierailun aikana hän tapasi paikallisia arkkitehtitoimistoja, rakennusyriä, sijoittajia ja tutustui City Dreams – hankkeeseen. Tapaamisissa haastattelujen tavoitteena oli kartoittaa paikalliset toimijat ja hakea tietoa jälleenrakennushankkeista, jotka ovat jo alkaneet, tai ovat alkamassa.

Neljäs vierailu Nepaliin syyskuussa 2016

Finnish Design Evening– tapahtuma Kathmandussa 27.9.2016



Kuva 5. Finnish Design Evening –tapahtuma

Tiedonhankinnalle markkina-alueesta on myös ideaalista tapahtuman järjestäminen. Tällöin saadaan hyvä kuva markkinoiden tarjonnasta ja jossain määrin myös kysyntäpotentiaalista. Finnish Design Evening – tapahtuman tavoite oli edistää suomalaisen suunnitteluosaamisen tunnettuutta, sekä tavata potentiaalisia sijoittajia ja kartoittaa mahdollisia rakennushankkeita ja yhteistyökumppaneita.

Tapahtumaan oli kutsuttu n 200 alan edustajaa, sijoittajia, sekä Nepalin poliittista johtoa ja vaikuttajaa. Tapahtuman avasi Suomen suurlähettiläs Jorma Suvanto ja arkkitehtitoimisto esitteli yrityksensä suunnitteluosaaamista esityksellä ”Materiality in Architecture”. Esitys toi esille suomalaista arkkitehtiosaamista parhaimmillaan.

Finnish Design Evening -tapahtuma oli ensimmäinen laatuaan Nepalin markkinoilla. Tapahtuma sai osakseen paljon huomiota paikallisessa lehdistössä ja vieraiden palautteet tapahtumasta olivat positiivisia ja innostuneita. Tapahtuma toi erinomaisesti esille suomalaisen huippuosaamisen laadun ja lisäsi kiinnostusta Suomea ja suomalaista osaamista kohtaan.

Tapahtuman ympärille koostui pieniä erilaisia tapahtumia, joilla saatiin lisää tunnettuutta yritykselle ja ne mahdollistivat uusien asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tapaamisen. Nepalissa toimimiseen on tyypillistä, että asiat aktivoituvat tässä hetkessä ja yksi tapaaminen johtaa toiseen tapaamiseen ja kolmanteen jne. Tämän vuoksi Nepalissa tulisi viettää pidempiä aikoja, jotta asiat etenevät toivottuun suuntaan.



Kuva 6. Kuvia Finnish Design Evening -tapahtumasta

19 5.1.5 Projektin seuranta ja väliraportti

Projektin edetessä tapaamisia tiimin kanssa pidettiin säännöllisesti ja tarvittaessa. Projektin alkuperäiseen suunnitelmaan tehtiin muutoksia ensimmäisen Nepalin vierailun jälkeen. Suunnitelmaan lisättiin tapahtuman järjestäminen Kathmandussa ja projektiaikataulua venytettiin kuukaudella eteenpäin.

Kesällä 2016 toimitettiin vaadittu väliraportti Tekesille ja yrityksen johto laati alustavan suunnitelman henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Projektin rahoittaja Tekes suosittelee, että kaikissa projekteissa kartoitetaan myös henkilöstön kehittämistarpeita.

20 5.1.6 Henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma

Yrityksen osaaminen muodostuu sen henkilöstön osaamisesta. Markkinatieto vastaavasti on yrityksen ja sen henkilöstön kansainvälisen kehittämisen avaintekijöitä. Henkilöstön kansainvälinen osaaminen syntyy tiedosta ja sen oikeasta tilanteenmukaisesta soveltamisesta. Yrityksen tehtävä on kehittää tätä osaamista tarvittavan markkinatiedon hankinnalla. (Fintra 1998, 20) Kansainvälisissä operaatioissa menestyminen riippuu erityisesti henkilöstön kyvyistä ja yrityksen koko henkilöstöpolitiikan sopeuttamisesta yrityksen kansainvälisiä tavoitteita vastaavaksi. Kansainvälinen toiminta vaatii moniosaajia: on hallittava koko organisaation toiminta melko yksityiskohtaisella tasolla ja hahmotettava toimintaympäristön nykytila sekä tulevaisuudessa odotettavissa olevat muutokset. (Mäkinen 2011)

Rakennussuunnitteluala on kokenut valtavan muutoksen viimeisen 15 vuoden aikana. Digitalisaatio on muuttanut alaa radikaalisti ja muutokset näkyvät erityisesti henkilökunnan osaamisen ja viestinnän osalta. Henkilökunnan on hallittava kokonaisuuksia ja työssä korostuu asiaosaaminen. Tarvitaan moniosaajia, jotka pystyvät teknisen osaamisen ja sisältöratkaisujen avulla tekemään tehtäviä laaja-alaisemmin sekä tehokkaammin.

Henkilökohtaisuus korostuu ja alalla tarvitaan huippuosaajia, jotka ymmärtävät toimintaympäristön. Lisäksi tulevaisuudessa haluttu työntekijä sekä osaa että on valmis jakamaan osaamistaan. (Helineva 2016)

Tavoitteena oli laatia suunnitelma, jonka avulla kootaan yhteen eri alueiden keskeiset osaajat ratkomaan yhteisiä haasteita. Suunnitelma sisältäisi toimenpiteet, joilla ryhmää valmennetaan ja perehdytetään kansainvälistä tehtävää varten. (Helineva 2016.)

21 5.1.7 Projektin loppuraportti

Projekti päättyi virallisesti joulukuussa 2016. Tekesille laadittavan loppuraportin tavoite oli tarkastella projektin toteutumista ja raportti sisältää yleistietoa Nepalin liiketoimintaympäristöstä. Yleistieto käsittää seuraavat tiedot: poliittinen ympäristö, taloudellinen ympäristö, teknologinen ympäristö, sekä kulttuurillinen ympäristö. Nepalin vierailuista on laadittu matkaraportit, jotka liitettiin osaksi loppuraporttia. Tiedon hankintaa paikallisesta kulttuurista ja liiketoimintaympäristöstä ovat avustaneet kaksi nepalilaista rakennusalan opiskelijaa. Vierailujen aikana on tavattu seuraavia tahoja: Nepalin poliittinen johto, Suomen suurlähettiläs Jorma Suvanto, eri yritysten johtohenkilöitä ja sijoittajia.

5.2 Projektin tulokset

Arkkitehtitoimisto Helin & Co Oy:n toiveiden mukaisesti osaa projektin tuloksista ei voida julkaista tässä opinnäytetyössä.

Tavallisesti ongelma-alueiksi kansainvälisen markkinatiedon hankinnassa voidaan katsoa ympäristön vieraus, puutteellinen kommunikointi, tiedonhankinnan organisointi, sekä ulkomaalaiseen suhtautumisesta johtuvat ongelmat. Nepalilaisten suhtautuminen ulkomaiseen toimijaan on ollut avointa, ja he olivat aidosti vaikuttuneita Arkkitehtitoimisto Helin & Co Oy:n osaamisesta. Asemaa Nepalissa helpottaa myös se, että suomalaisilla on erinomainen maine aikaansaavana ja tehokkaana avunantajana. Nepalilla ja Suomella on jo olemassa oleva laaja maiden välinen yhteistyö, jonka tuloksena suomalaisia pidetään luotettavina ja haluttuina yhteistyökumppaneina. Suomalaisella arkkitehtuuriosaamisella on vankka maine ja Aasian markkinoilla on vahva kiinnostus suomalaiseen arkkitehtuuriosaamiseen.

Arkkitehtitoimiston johdon palautteessa Nepalin vierailujen ohjelmat kuvattiin erittäin hyvin suunnitelluiksi ja paikallinen yhteistyötaho mahdollisti sen, että yrityksen johto pääsi tapaamaan merkittäviä henkilöitä. Kaikissa tapaamisissa ilmapiiri oli erittäin avoin ja tapaamisissa ilmaistiin kiinnostus ja tarve Arkkitehtitoimisto Helin & Co Oy:n tyyppiselle osaamiselle.

Haastatteluissa tuli ilmi myös se, että Nepalissa on tällä hetkellä paljon 'seisovaa rahaa' ja sijoittajat etsivät mielenkiintoisia konsepteja. Monet paikalliset yritykset olisivat erittäin kiinnostuneita yhteistyön aloittamiselle. Rakennussuunnittelun osaaminen ja sen sovellettavuus kohdemarkkinoille ja kulttuuriin pystytään toteuttamaan yhteistyössä potentiaalisten paikallisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

Järjestetty Finnish Design Evening -tapahtuma oli myös onnistunut ja ensimmäinen laatuaan Nepalin markkinoilla. Tapahtuma sai osakseen paljon huomiota paikallisessa lehdistössä ja vieraiden palautteet tapahtumasta olivat positiivisia ja innostuneita. Tapahtuma toi erinomaisesti esille suomalaisen huippuosaamisen laadun ja lisäsi kiinnostusta Suomea ja suomalaista osaamista kohtaan. Tapahtuman onnistumiseen vaikutti myös hyvä yhteistyö tapahtuman järjestäjien kesken, ja selkeys tapahtuman organisoinnissa.

Nepalissa toimimiseen haasteena ovat: poliittinen epävakaus, korruptio, byrokratia ja toistuvat yleislakot, jotka eivät tee maasta kovin suosittua ulkomaisten toimijoiden silmissä. Riskiin varautumiseksi mahdollisiin hankkeisiin arkkitehtitoimisto pyrkii saamaan mukaan henkilöitä ja yhteistyökumppaneita, joilla on mahdollisuus keskeisesti vaikuttaa rakennushankkeiden toteutumiseen ja tuntevat paikalliset riskit. Haasteena Nepalissa toimimiseen on myös erilainen aikakäsite. Nepalilaiset eivät käytä kalenturia vaan sopivat tapaamisista lyhyellä aikavälillä. Jotta asiat etenisivät, Nepalissa tulisi olla paikalla pidempään, sillä asiat aktivoituvat tässä hetkessä.

Projekti oli onnistunut ja se täytti sille asetetut vaatimukset aikataulun, toteutuksen ja tulosten osalta. Nepali on mielenkiintoinen, monien mahdollisuuksien maa ja sillä on monimuotoinen kulttuuri. Kokonaisuudessaan markkinaselvityksen luoma käsitys Nepalista on ollut hyvin tarpeellinen ja suuntaa antava. Arkkitehtitoimisto tulee jatkamaan tiivistä yhteistyötä paikallisten yhteistyökumppanien kanssa.

22 5.2.1 Yhteenvedo ja arkkitehtitoimiston palautteet projektista

Arkkitehtitoimiston mielestä onnistuneen vientitoiminnan aloittamisen edellytyksenä oli oikeiden kumppaneiden ja verkostojen löytäminen kohdemarkkinoilla. Vierailujen aikana hankittu markkinatieto loi pohjan potentiaalisten asiakkaiden löytämiselle ja liikesuhteiden luomiselle ja kehittämiselle.

Hankkeen aikana tehdyt vierailut Nepaliin ovat antaneet selkeän kuvan maan todellisesta tilanteesta: toimintaympäristöä on vaikea ennustaa, maan taloudellinen tilanne on haasteellinen ja rakentamiseen liittyvät projektit etenevät hitaasti johtuen maan poliittisesta tilanteesta. Nepal on kuitenkin monien mahdollisuuksien maa ja hyvä suhdeverkosto on mahdollistava tekijä markkinoille pääsemiseksi. Nepalin vierailujen aikana on toteutettu tapaamisia eri asiakasryhmiin, sekä yhteistyöyrityksiin.

Tapaamisissa selkiytyi käsite muutamista hyvin erityyppisistä toimijoista kohdemarkkinoilla:

a) Teollisuutta omistavia perheitä ja / tai ulkomailla kouluttautuneita, ja siten menestyneitä henkilöitä. He ovat merkittävä joukko sijoittajia, jotka sijoittavat oman menestyksensä kautta ansaittua varallisuuttaan. Esimerkiksi Kathmandun laakson maanarvon nousu, sekä Kathmandun alueelle suuntaava muuttoliikenne on nostanut rakentamiseen liittyvät investoinnit hyvin houkuttelevaksi paikallisille toimijoille. Nämä sijoittajat tulevat olemaan arkkitehtitoimiston pääasiallinen kohderyhmä. Näissä hankkeissa arkkitehti toimii saman kaltaisessa roolissa, kuin on perinteisesti totuttu. Arkkitehtitoimisto on luonut hyvät suhteet joihinkin yksityisiin sijoittajiin. Yhteistyötä on pystytty syventämään niin, että hankkeiden yksityiskohtia, suunnittelutyön luonnetta ja palkkiotasoa on selkiytetty ja niissä keskusteluissa ei ole ilmennyt ristiriitaisia menettelyitä.

b) Tapaamisissa erottui myös sijoittajaryhmä, jotka hakevat ulkomaalaisia kontakteja niin että hankkeen osarahoitus tai kontaktien laajentaminen ulkomaalaiseen rahoitukseen kuuluu osana yhteistyötä. Osa hankkeita pyritään toteuttamaan niin, että niihin saadaan hyväntekeväisyys tai avustusrahaa, mutta lähtökohtaisesti hankkeet hyödyntävät sijoittajia itseään. Tällaisiin hankkeisiin liittyy monimutkaisempia ja aikaa vieviä sopimussuhteita ja riskejä.

c) Suurina mahdollisuuksina Nepalin hankkeissa on myös löytää suurten kansainvälisten järjestöjen (NGO) hankkeet. Maanjärjestyksen jälkeinen rakentaminen on käynnissä, mutta niissä ei erotu vielä nämä kansainväliset hankkeet. Syynä lienee Nepalin oman hallinnon järjestäytymätön tila. Arkkitehtitoimisto tulee ottamaan yhteyttä UNESCO: n ja EU:n paikallisiin yksiköihin tulevilla vierailuillaan.

d) Nepalin valtionhallinnolla on suunnitelmissa valtaisa määrä rakennushankkeita. Nepalissa ei ole toimivia parlamentti-, ministeriö-, ym. rakennuksia ja nämä ovat osana valtion suunnittelemissa rakennushankkeissa. Ongelmana hankkeiden käynnistämisessä on valtionhallinnon jatkuva sekasorto. Arkkitehtitoimiston kokemus julkishallinnon rakennuksien suunnittelussa on merkittävä ja jos hallinnon jatkuva muuttuminen saadaan rauhoittumaan, arkkitehtitoimisto aktivoituu valtionhallinnon suuntaan.

e) Arkkitehtitoimisto on myös sitoutunut paikalliseen hyväntekeväisyys-hankkeeseen paikallisen silmäsairaalan, Tilganga Institute, kanssa. Tilganga Institute on tehnyt mittavaa hyväntekeväisyyttä Nepalissa silmäsairanhoidossa. Vuoden 2015 maanjärjestys tuhosi Sindhupalchowk alueella kyliä, joissa silmäinstituutti on tehnyt omaa hyväntekeväisyystyötään. Järjestöllä on tarkoitus auttaa kyläläisiä jälleenrakentamaan tuhoutuneet kyläläisten kodit. Arkkitehtitoimisto on käynyt paikan päällä tutustumassa

kyliin ja tehnyt talokonseptin Tilganga Instituten käyttöön. Tilganga Institute käy valtiohallinnon kanssa neuvotteluja talotyypin hyväksynnästä. Osallistuminen hyväntekeväisyysprojektiin on yritykselle usein turvallinen ja hedelmällinen tapa hakea kansainvälistymisen kokemusta, sekä tarvittavia kontakteja.

Markkinatiedolla oli avainrooli myös yrityksen ulkopuolisen ympäristön seurannassa, ja sen kautta esiin tulevien mahdollisuuksien, tai uhkien analysoinnissa. Esimerkkinä voidaan mainita kansainväliset projektit, joiden seuranta johtaa nopeasti tarjousten lähettämiseen ja voi sitä kautta konkretisoitua kaupaksi.

Suurimmat haasteet kohdemaan, Nepalin liiketoimintaympäristössä, liittyvät byrokratiaan, korruption määrään ja infrastruktuurin puutteisiin. Nepalilainen hallitus on julkistanut pääministerin johtaman yksitoistajäsenisen autonimisen viranomaistahon vastaamaan jälleenrakennustyöstä seuraavaksi viideksi vuodeksi. Suomen ulkoministeriöstä saadun tiedon mukaan hallitus on ollut hidaskäyttämään jälleenrakentamiseen suunnattuja avustusrahoja ja viive johtuu siitä, että ministeriöiden käsittelyajat ovat venyneet. Tilanne Nepalissa kevään 2015 maanjäristysten jälkeen vaatii suunnattomasti paitsi nepalilaisilta itseltään, myös ulkomaisilta toimijoilta.

Kilpailutilanne on myös Nepalissa haastava. Monet ulkomaiset arkkitehti-toimistot esimerkiksi Japanista, USA:sta, Kiinasta, Intiasta ovat avanneet oman toimiston Nepaliin ja heillä on valtavasti projekteja. Oman toimiston perustamista ulkomaille harkitaan, kun ensimmäisiä toteutettavia hankkeita saadaan suunnitteluun. Paikallisten arkkitehtien palkkataso on alhainen, joten paikallisen toimiston perustaminen voitaisiin toteuttaa suhteellisen pienellä riskillä.

23 5.2.2 Nepalilaisten kontaktien ohjeistuksia kohdemarkkinoille pääsyyn

Tapaamisissa nepalilaiset tahot antoivat seuraavia ohjeistuksia menestymiseen Nepalilaisilla markkinoilla:

- Olisi hyvä saada Suomen valtio mukaan hankkeisiin. Suomen Suurlähetystö voisi olla yhteydessä maan eri ministereihin ja tällä tavoin edistää mahdollisten projektien etenemistä.
- Erityisesti maan poliittinen johto kehotti tuomaan maahan sijoittajia, sillä nepalilaiset ovat tottuneet ulkomaiseen rahoitukseen ja usein projektit käynnistyvät, jos rahoitus on osana alkavaa yhteistyötä.
- Peruslähtökohtana rakennushankkeille tulisi olla paikallinen tekeminen ja rakentamisessa/suunnittelussa tulee huomioida paikallinen kulttuuri.
- Arkkitehtitoimistolle esitettiin pyyntö avata oma toimisto Kathmanduun.

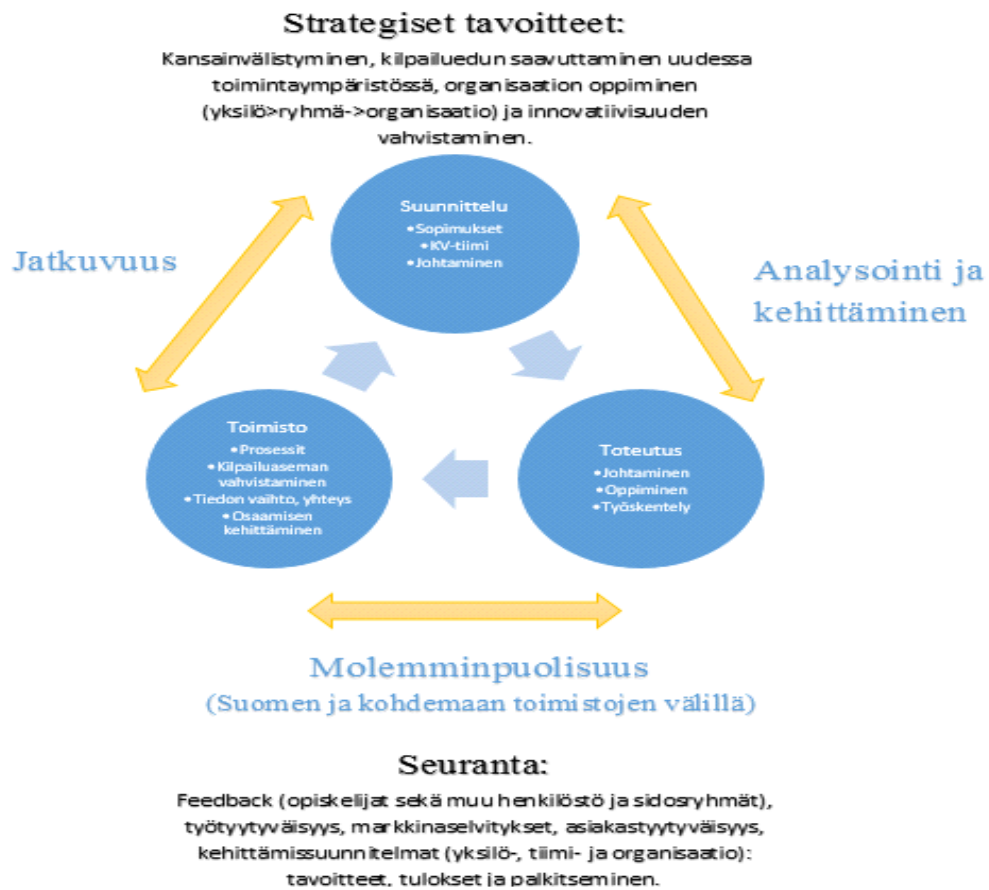
24 5.2.3 Henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnitelma

Arkkitehtitoimiston johdossa on pohdittu toimenpiteitä, miten toiminnan laajentamiselle ja kansainvälistymiselle saadaan työntekijöiden panostus ja tuki. Suunnitelmana oli valita yrityksen henkilökunnasta 10 hengen ryhmä jolle järjestetään 1 päivän kestävä Nepal seminaari. Nepal seminaarin tavoitteena oli koota yhteen kansainvälisestä toiminnasta kiinnostuneita, ja antaa konkreettista tietoa kansainvälistymiseen vaikuttavista asioista, sekä jakaa ideoita ja työkaluja toiminnan toteuttamiseen. Seminaarissa tarkastellaan kansainvälisen toiminnan merkitystä työtehtäviin, sekä pohditaan alustusten ja keskustelujen pohjalta mahdollisuuksia

Tehtyjen Nepal vierailujen aikana yritys sai idean käyttää paikallisia arkkitehtiopiskelijoita osana muodostettavaa kansainvälistä tiimiä vahvistamaan paikallista osaamista - ja kulttuurin tuntemusta.

Muutoksen eteenpäin vieminen organisaatiossa vaatii sitoutunutta projektitiimiä. Toimiston palveluksessa on koulutettuja, kokeneita ja päteviä työntekijöitä, jotka pystyvät heti suoriutumaan vastuullisista työtehtävistä ja heillä on monialaista osaamista. Kansainvälisen tiimin muodostus alkaa ryhmästä, johon otetaan mukaan kohdemaan nuoria arkkitehtejä, joita suomalaisen emotoimiston kokeneet työntekijät opastavat yrityksen menettelytapoihin työkuvansa mukaan. Kansainvälisen tiimin on mahdollista luoda suhteita sidosryhmiin huomattavasti paremmin ja tiimi mahdollistaa yrityksille tarvittavien kykyjen ja kompetenssien hankinnan.

Teoriaan ja ongelmaperusteiseen oppimiseen perustuen kehitettiin yrityksen strategiaan tavoitteisiin perustuvan konkreettinen ratkaisuehdotus kansainvälisten opiskelijoiden työssäoppimisen prosessista ja toimenpiteistä, sekä seurannasta. Kehitetty malli on yksi ratkaisumahdollisuus arkkitehtitoimistolle vastata kansainvälistymisen ja osaamisen kehittämisen haasteisiin. Tarkoituksena on, että mallia analysoidaan ja kehitetään jatkuvasti, sekä hyödynnetään osaltaan myös Suomessa opiskelijoiden työssäoppimisprosessissa, sekä sopivilta osin uusien työntekijöiden rekrytointiprosessissa. Organisaation oppiminen ja osaamisen kehittäminen on rajoitettu kuviossa 7 ja taulukossa 1 esitettyihin ratkaisuehdotuksiin. Mallia on jatkossa mahdollista laajentaa yleisemmin organisaation osaamisen kehittämiseen.



Kuva 7. Ratkaisumalli

Taulukossa 1 on esitetty prosessin konkreettiset toimenpiteet. Toimenpiteet on jaoteltu kolmeen osa-alueeseen prosessin mukaisesti: suunnittelu, toteutus ja toimisto.

Suunnittelu		Toteutus		Toimisto	
Tavoite/tehtävä	Toimenpide	Tavoite/tehtävä	Toimenpide	Tavoite/tehtävä	Toimenpide
Johtaminen	Prosessit, aikataulut, resursointi, tavoitteiden asettaminen ja vastuiden jakaminen	Johtaminen (luottamuksen rakentaminen ja prosessin toimivuus)	Johtaminen ja vastuut selkeitä, läsnäolo	Prosessit, toimintatavat, ennakointi	Laatukäsikirja, johtaminen ja vastuut selkeitä, tarvittaessa jaettu johtaminen
KV-tiimi (Suomi)	Avainhenkilökartoitus, henkilöiden sitouttaminen (tavoitteet ja palkitseminen)	Oppiminen	Perehtyminen, käytännön oppiminen ja oppimistehtävät, monistettavuus kohdemaahan, laatukäsikirjan työstäminen	Kilpailualueen vahvistaminen	Sidosryhmäyhteistyö, myynti ja markkinointitoimenpiteet
3.vuoden opiskelijat (kohdema)	Valintaprosessi, sopimukset, osaamiskartoitukset	Työskentely	Sitoutuminen: tavoitteet→tulokset→palkitseminen; yhteiset työskentelytavat: verkostoosaaminen, projektityöskentely, vuorovaikutus, kulttuurituntemus, jatkuvuus	Luottamus ja sitoutuminen, lojaalisuus →organisaatiokulttuurin luominen	Yhteys Suomen ja kohdema välillä; tiedon vaihto ja jakaminen→ uuden tiedon luominen, kv-tiimit, mentorointi, coaching
				Osaamisen kehittäminen	Kehittämissuunnitelmat (yksilö, tiimi, organisaatio): Substanssi/verkosto/ liiketoiminta/ ympäristö/palvelu/design-osaaminen, digitaidot, henkilökohtaiset valmiudet (elämänhallinta ja tunnealy)

Taulukko 1. Ratkaisumallin toimenpiteitä

Kansainvälisen kasvun suunnitteluprojekti eteni prosessimaisesti erilaisten vaiheiden kautta ja sujui suunnitelmien mukaisesti aikataulussa. Vierailut Nepaliin aikatauluttivat projektin etenemistä positiivisella tavalla ja jokai-

sen vierailun jälkeen yrityksellä oli uutta tietoa, jolla pystyttiin suunnittelemaan seuraavaa vierailua. Projektin rahoitus oli sidottu tarkasti toimintoihin, jotka olivat sallittuja rahoituksen käytössä, joten projektisuunnitelma pysyi hallittuna koko projektin ajan. Ensimmäisen vierailun jälkeen projektisuunnitelmaan lisättiin tapahtuman järjestäminen Kathmandussa, jonka kautta haluttiin saada parempi kuva markkinoiden tarjonnasta.

6 MARKKINATIETOA – NEPAL

Nepal sijaitsee Kiinan ja Intian välissä, kutakuinkin puoliksi Himalajan vuoristossa ja puoliksi sen juurella. Valtion alueella sijaitsee kahdeksan maailman kymmenestä korkeimmasta vuorenhuipusta. (Globalis n.d.)



Kuva 8. Nepalin kartta

6.1 Nepal pähkinäkuoressa

Nepal kuuluu maailman vähiten kehittyneisiin maihin ja se on yksi Aasian köyhimmistä maista. Nepalissa asuu noin 31 miljoonaa ihmistä yli 120 eri etnisestä ryhmästä. Nepalissa vielä noin 83 prosenttia väestöstä asuu maaseudulla, mutta kaupungistuminen on ollut nopeaa viimeisten 10 vuoden aikana. Nepalin demokratia on vielä vakiintumaton sisällissodan ja kunin-gasvallan jäljiltä. (Kopra 2015)

Nepalin talouden tärkeimpiä sektoreita ovat maatalous, metsä ja kalastus. Tämän lisäksi merkittäviä sektoreita ovat turismi, kaivostoiminta sekä teollisuus. Nepalín kehitystä on vaikeuttanut sekava poliittinen tilanne ja hal-

lintojärjestelmän puuttuminen sekä kastijärjestelmä. Kastijärjestelmä lakautettiin vuonna 1963, mutta se elää yhä sitkeästi kansan keskuudessa. Nepal on kulttuurisesti uskomattoman rikas maa: Nepalissa asuu kymmeniä etnisiä kansoja omine kielineen ja kulttuureineen, ja vanhat perinteet ovat säilyneet elinvoimaisina. (Globalis n.d.)

Nepalissa puhutaan yli sataa eri kieltä, jotka kuuluvat neljään eri kielikuntaan. Kastijärjestelmä määrää edelleen paljon ihmisten elämää. Yläkastiset pitävät valtaa talouselämässä ja politiikassa. Alakastisilla ja kastittomilla eli daliteilla ei ole elämässään kovinkaan paljon mahdollisuuksia. Suuri osa nepalilaisista asuu tiettömien yhteyksien päässä, ja vaatimattomissa olosuhteissa. Toisaalta taas Kathmandussa ja muissa kaupungeissa asuu moderneja nepalilaisia, joille internet, matkustelu ja vieraat kulttuurit ovat arkipäivää. Nepalilaisuutta ei ole helppo määritellä, eikä voi sanoa Nepalissa olevan vain yhtä nepalilaisuutta. (Väyrynen, 2013)

Uskonto säätelee nepalilaisten elämää ja se on kokonaisvaltaisesti mukana nepalilaisten arjessa, sekä juhlassa. Yksin Kathmandun laaksossa on 2 700 pyhättöä ja miltei jokaisessa kadunkulmassa on temppeli tai palvontapaikka. Erilaisia hindulaisia juhlia on runsaasti. Suurimmat juhlat ovat Durga-jumalattaren kunniaksi vietetty Dashain ja valon juhla Tihar. Dashain Festival on Nepalin tärkein juhla. Sen aikana nepalilaisilla on kuu-kauden loma työstään. Dashaita viettävät kaikki nepalilaiset, kansallisuu-desta riippumatta. (WWF n.d.)

Nepalissa käytetään kolmea kalenteria: länsimaista, virallista Bikram Sambhat -aurinkokalenteria ja kuukalenteria. Uskonnolliset juhlat määräytyvät kuukalenterin mukaan, joten niillä ei ole tarkkaan määrättyä paikkaa gregoriaanisessa kalenterissa, vaan ne siirtyvät vuodesta toiseen. Mielenkiintoista on se, että vuonna 2017 Nepalissa eletään vuotta 2074. (WWF n.d.)

Nepalin poliittinen tilanne on epävakaa. Nepalin parlamentti hyväksyi syyskuussa 2015 maan ensimmäisen demokraattisen perustuslain, jota ehdittiin valmistella seitsemän vuotta. Maan lähihistorian vuoksi pohja vakaalle politiikanteolle ei ole tasainen. Perustuslain valmistelut aloitettiin vuonna 2008, jolloin maolaiskapina kaatoi monarkian ja Nepal julistettiin maalliseksi tasavallaksi. Kaikki osapuolet eivät ole olleet lopputulokseen tyytyväisiä, muun muassa etniset ryhmät ovat kantaneet huolta edustuksestaan poliittisessa järjestelmässä. Naisjärjestöt ovat taas olleet tyytymättömiä sukupuolten tasa-arvokehitykseen perustuslaissa. Suurimmat ja vaikutusvaltaisimmat ryhmät, jotka ovat tyytymättömiä päähallituspuolueiden sopuun perustuslakiluonnoksesta, ovat maan oppositio sekä Intia. Tyytymättömyys on näkynyt käytännössä lukuisissa mielenosoituksissa jotka ovat vaikeuttaneet maan taloudellista elpymistä kevään 2015 katastrofista. (Globalis n.d.)

Suomen ja Nepalin väliset diplomaattiset suhteet perustettiin vuonna 1974. Kehitysyhteistyö alkoi vuonna 1983 ja Nepal on yksi Suomen seitsemästä kehitysyhteistyön pitkäaikaisesta kumppanimaasta. Suurlähetystö avattiin Kathmanduun vuonna 1992. Suomi jatkoi kahdenkeskistä yhteistyötä keskeytyksettä myös Nepalin vaikeina konfliktivuosina. Tämä on rakentanut maiden välille luottamusta ja luonut pohjan vankalle yhteistyölle. Suomea ja Nepalia yhdistää myös aktiivinen toiminta YK:ssa sekä osallistuminen rauhanturvatoimintaan. (Suomen Suurlähetystö, Nepal n.d.)

Nepal ei ole kohteena länsimaille tai Suomelle kovin tuttu, tai tavallinen viennin markkina-alue. Maa panostaa määrätietoisesti taloutensa kehittämiseen. Tälle vuodelle (2017) Maailmanpankki ennustaa Nepalille peräti 7,5 prosentin BKT-kasvua. Se on kolmanneksi nopein kasvutahti maailmassa. (Suomen Suurlähetystö, Nepal n.d.)

6.2 PEST –analyysi Nepaliläisen liiketoimintaympäristöstä 2016 – 2017

Nepalissa on tällä hetkellä menossa voimakas sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristön kehitys.

<p>Poliittinen ympäristö</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nepaliläinen poliittinen ympäristö on epävakaa. Jatkuvasti vaihtuva hallitus ja ministereiden muuttuminen hidastavat asioiden etenemistä. • Hallintojärjestelmän puuttuminen • Perustuslaki astui voimaan syksyllä 2015 • Naisten asema on Nepalissa heikko. Naisten vaikutusmahdollisuuksia on pyritty takaamaan asettamalla naisia varten kiintiö Nepaliläisen parlamenttiin 	<p>Taloudellinen ympäristö</p> <ul style="list-style-type: none"> • BKT:n kasvu on 7,5 % vuonna 2017 (tieto 07/2017, Suomen Suurlähetystö) • Nepaliläiselle tärkeä tulonlähde on ulkomailla työskentelevien nepaliläisten rahalähetykset. On arvioitu, että ulkomailla työskentele 2-3 miljoonaa nepaliläistä. Kukaan ei tiedä tarkkaa määrää. • Maa on hyvin riippuvainen ulkomaisilta avustusjärjestöiltä ja rahoittajilta saamastaan avusta • Talouden kehitystä ja kasvua rajoittaa erityisesti kattavan tieverkoston puuttuminen sekä investointien vähäisyys. • Maan eristynyt sijainti ilman yhteyttä merelle hidastaa Nepaliläisen talouden kehitystä. • Monimutkainen lainsäädäntö on merkittävä syy sille, että Nepal ei ole kyennyt houkuttelemaan ulkomaisia investointeja ja sijoittajia • Maa ei ole kovin suosittu ulkomaisten sijoittajien keskuudessa johtuen maan poliittisesta epävakauksesta, korruptiosta, byrokraatiasta. Toistuvat yleislakot eivät myöskään tee maasta kovin suosittua ulkomaisten sijoittajien silmissä
<p>Sosiaalinen ja kulttuurillinen ympäristö</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nepaliläinen pääuskonto on hindulaisuus, 80,7 %. Muita ovat mm. buddhalaisuus 10,3 % ja muslimit 4,6 % • Kastilaitos on kielletty, mutta se on varsin yleisesti käytössä. • Joka neljäs nepaliläinen elää köyhyydessä. • Naisten asema ja oikeudet Nepalissa ovat heikkoja 	<p>Teknologinen ympäristö</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuotantoteknologia tuodaan ulkomailta • Infrastruktuuuri on kehittymätön ja esimerkiksi sähkökatkokset ovat yleisiä • Internetin ulottuvilla oli vain 3,3 prosenttia väestöstä. • Matkapuhelin on n, 64 prosentilla koko väestöstä.

Taulukko 2. PEST-Analyysi

6.3 Liiketoimintakulttuuri Nepalissa

Kulttuurit – ihmisten arvot, asenteet, käyttäytymistavat – vaikuttavat kaikkien kanssakäymiseen ihmisten kesken. Ne heijastuvat olennaisesti myös kansainvälisen kaupan ja muotoihin ja tapoihin. Eri markkina-alueiden erityisvaatimuksia on pakko soveltaa kaupan ja yhteistyön kaikissa vaiheissa – Tätä kuvaa yksinkertainen sanonta ”All business is local”. (Fintra no 77 1998, 3.) Kaikki liiketoiminta on ihmisten välistä toimintaa, jossa hyvä ensivaikutelma, toimivat henkilökemiat, vastapuolen kunnioitus ja osapuolten välinen luottamus ovat avainrooleissa. Kansainvälisessä liiketoiminnassa kulttuurierot on huomioitava päivittäisissä rutiinitoiminnoissa, viestinnässä, asiakasyhteyksissä, henkilöstöjohtamisessa sekä edunvalvonnassa. Voidaan sanoa, että paikallisen liiketoimintakulttuurin ja -etiikan tuntemus on avaintekijä yrityksen menestymiseen uusilla markkina-alueilla. (Fintra no77 1998.)

Olen käyttänyt Vaasan ammattikorkeakoulun International Trainee Handbook -tekstiä vertaillen suomalaista ja nepalilaista liiketoimintakulttuuria.) Osa tekstiä perustuu omaan kokemukseeni työskennellessäni Nepalissa.

Työkulttuuri (tai liiketoimintakulttuuri) on jokaisessa maassa erilainen. Suomalainen ja nepalilainen kulttuuri ovat hyvin vastakohtaisia. Kulttuureita ei ilmaista pelkästään näkyvällä tavalla, vaan suurin osa siitä on ”pinnan alla”. Tämä pinnan alla oleva osuus vaikuttaa muun muassa henkilöiden suhtautumiseen erilaisiin käsitteisiin kuten esimerkiksi aika ja tila. (Vaasan ammattikorkeakoulu n.d)

Aikakäsitys on erilainen. Nepalit eivät käytä kalenteria vaan sopivat tapaamisista lyhyellä aikavälillä. Jotta asiat etenisivät, Nepalissa tulisi olla paikalla pidempään, sillä asiat aktivoituvat tässä hetkessä.

Aikakäsityksiin liittyvät erot voivat ilmetä usealla tavalla; Esimerkiksi täsmällisyys ei ole suurin arvo tai käsitys täsmällisyydestä vaihtelee. Myös käsitys oikeasta ajankäytöstä voi vaihdella suuresti. Erilainen aikakäsitys saattaa ilmetä tapaamisten ja kokousten järjestelyissä Vähemmän organisoituneissa kulttuureissa, kuten Nepalissa, käsitellään yllättäviä tilanteita joustavammin. Nepalilaiset henkilöt eivät välttämättä valmistaudu tapaamisiin ja kokouksiin pitkällä tähtäyksellä, vaan kutsut, esityslista ja muu aineisto voidaan tehdä juuri ennen tilaisuutta. (Vaasan ammattikorkeakoulu n.d)

Kommunikaatio ja yhteistyön tekeminen nepalilaisten kanssa on helppoa; kommunikaatio on vuorovaikutteinen ja heillä on avoin suhtautuminen ulkomaisiin toimijoihin. Kulttuurieroja on kommunikaation suoruudessa tai epäsuoruudessa, ja tunteita ilmaistaan hieman eri tavalla ja vältetään voimakkaiden tunteiden ilmaisua. Nepalilaiset puhuvat hyvää englantia ja kieliero ei ole esteenä Nepalissa toimimiselle. Nepali on verkostojen luvattu maa ja nepalilaisilla on verkostomainen tapa tehdä yhteistyötä. Sillä ei ole merkitystä mitä teet, mutta se ketä tunnet, on suuri painoarvo. Maassa on

tapana toimia ”ystäväpalvelusten” vuorovaikutuksessa. (Vaasan ammattikorkeakoulu n.d)

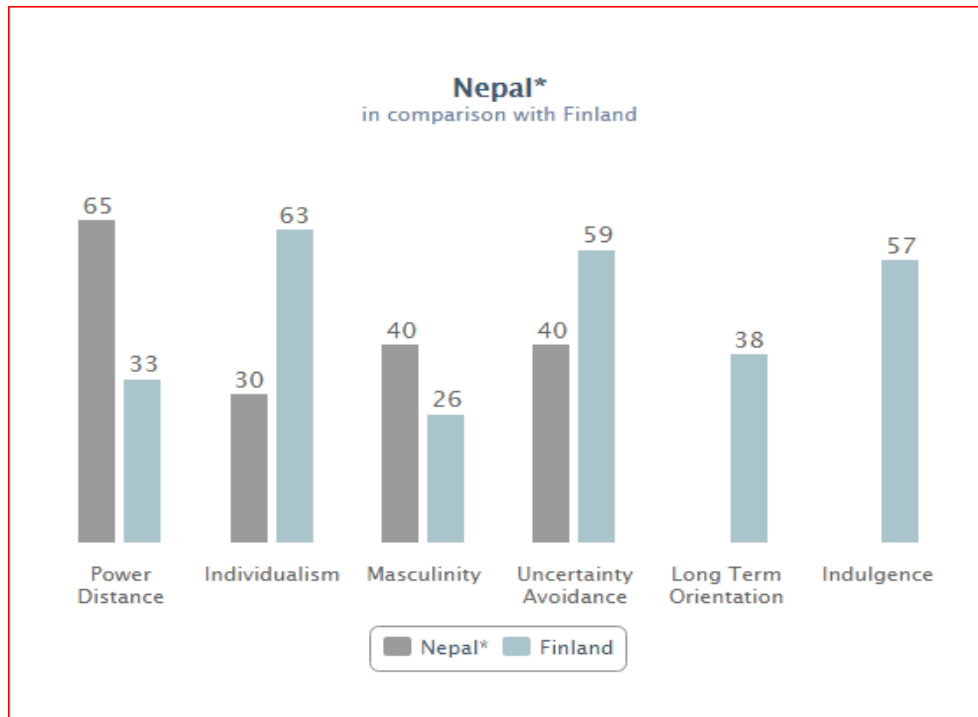
Nepalissa johtamisessa ja päätöksenteossa on totuttu siihen, että valta on keskittynyt johdolle ja organisaatiot ovat hyvin hierarkkisia. Työpaikalla työntekijä odottaa johtajaltaan auktoriteetin mukaista itsevaltaista ja holhoavaa käytöstä. Esimerkkeinä tästä on selkeä käskynanto ja työnteossa tarkkaa ohjausta. Kontaktit Nepalissa ovat yleensä muodollisia ja kohteliaisuutta pidetään arvossa. Suomessa otetaan mielellään vastuuta omasta työstä ja esimies-alainen suhteet ovat tuttavallisia. (Vaasan ammattikorkeakoulu n.d)

Suomalaisten päätöksentekotapaa voidaan pitää nopeana ja joskus jopa luovana, mutta esimerkiksi Nepalissa suositaan muodollisempaa ja pidemmän aikaa vaativaa päätöksentekoa. Suomalaiset yrittävät usein saada solmittua sopimuksia mahdollisimman nopeasti, mutta Nepalissa tarvitaan kärsivällisyyttä. Liikeneuvotteluissa saattaa olla useita edustajia, mutta hierarkian huipulla oleva tekee kuitenkin päätöksen yksin. (Vaasan ammattikorkeakoulu n.d)

Työskentelyssä suomalainen tähtää henkilökohtaisiin huippusaavutuksiin, kun taas nepalilainen lisää oman panoksensa kautta oman ryhmänsä kunniaa. Esimerkiksi nepalilainen työntekijä ei ole itse vastuussa työstään, vaan vastuussa on tiimi. Nepalissa ihmissuhteet menevät usein työn edelle, josta esimerkkinä sukulaisten sairastuminen, joka voi olla este työpaikalle saapumiselle. Nepalissa side työpaikkaan perustuu moraaliseen velvollisuudentuntoon, kun taas suomalaisessa kulttuurissa side perustuu sopimukseen. (Vaasa ammattikorkeakoulu n.d)

On hyvä muistaa, että aasialaisessa kulttuurissa kärsivällisyys ja sopeutuvaisuus ovat hyveitä, kun taas suomalaisten hyveitä ovat ahkeruus ja työteliäisyys. (Vaasa ammattikorkeakoulu n.d)

6.4. Hoffsteden malli nepalilaisesta kulttuurista



Kuva 9. Hoffsteden malli

Kaksi nepalilaista rakennusalan opiskelijaa laativat yhteenvedon nepalilaisesta kulttuurista käyttäen Hoffsteden mallia. Hollantilainen kulttuuritutkija Geert Hofstede on luonut 5D -mallin, jonka avulla voidaan tutkia maiden kulttuuria viidestä eri näkökulmasta. Opinnäytetyön liitteenä on opiskelijoiden laatima englannin kielinen markkinaselvitys Nepalista.

Valtaetäisyys (Power Distance)

Hofsteden mallissa Nepalin pisteytys on melko korkealla, 65. Maata voidaan kuvata hierarkiseksi yhteiskunnaksi. Tämä tarkoittaa, että ihmiset hyväksyvät säännöt, jossa jokaisella on paikkansa, ja sitä ei tarvitse perustella. Organisaatioissa hierarkia heijastuu synnynnäisenä eriarvoisuutena ja työntekijät odottavat johtajalta ohjeita mitä tehdä ja toimia.

Individualistisuus (Individualism)

Alhainen pisteytys tässä yhteydessä tarkoittaa, että Nepalia tarkastellaan kollektiivisena yhteiskuntana. Tästä on selkeä osoitus pitkän ajan sitoutuminen jäsenryhmiin, perheenjäseniin tai pitkäaikaisiin suhteisiin. Lojaalisuus on tärkeää kollektiivisessä kulttuurissa ja se ohittaa monet yhteisön

säännöt ja määräykset. Yhteisöissä on vahvat siteet, jossa jokainen pitää huolta toinen toisistaan. Kollektiivisessa yhteisössä rikkomus, tai loukkaus johtaa häpeään ja kasvojen menetykseen.

Maskuliinisuus (Masculinity)

Nepalin pisteytys tässä kohdassa on 40 ja se tarkoittaa, että Nepalia pidetään feminiinisenä yhteiskuntana. Feministisissä yhteiskunnissa keskitytään tekemään työtä, jotta eläisi, mutta huomio keskittyy kuitenkin hyvään oloon. Organisaatioissa johtajat pyrkivät yhteisymmärrykseen, sillä ihmiset arvostavat yhdenvertaisuutta, yhteishenkeä ja laatua työelämässä. Konfliktit yhteisöissä ratkaistaan kompromissilla ja neuvottelemalla.

Epävarmuuden välttäminen (Uncertainty Avoidance)

Pisteytys epävarmuuden välttämisen kohdalla on 40. Nepalissa on siis keskitasoa alempi mieltymys välttää epävarmuutta. Tunteita kuten suuttumusta tai vihaa ei näytetä ja sääntöihin suhtaudutaan joustavasti. Maailmankuva on pääasiassa hyväntahtoinen. Ihmiset ovat melko rentoja ja välttävät riskejä, mutta uusiin ideoihin ja innovatiivisiin tuotteisiin suhtaudutaan avoimesti. Tästä on esimerkkinä halukkuutena kokeilla esimerkiksi uutta teknologiaa, uusia käytänteitä, tai ruokaa.

Aikaorientaatio (Long Term Orientation)

Tämä kohta kuvaa miten jokainen yhteiskunta pitää yllä joitakin siteitä menneisyyteen samalla kuin se haasteiden keskellä käsittelee tätä hetkeä ja tulevaisuutta. Yhteisöt laittavat nämä kaksi eri tavoin tärkeysjärjestykseen. Normatiivisissa, ohjeellisissa yhteiskunnissa pidetään yllä ja arvostetaan aikaa ja normeja samalla, kun sosiaalista muutosta katsotaan epäluuloisesti. Niissä yhteisöissä joissa kulttuuri on pisteytetty korkealle ottavat enemmän pragmaattisen lähestymistavan eli kannustavat ja rohkaisevat säästäväisyyteen ja pyrkivät koulutuksen kautta rakentamaan tulevaisuutta. Tällä hetkellä Nepalissa ei ole tulosta tässä kohdassa.

Hallittavuus (Indulgence)

Tämä kohdassa määritellään ihmisten kontrollin laajuutta, jolla ihmiset yrittävät kontrolloida halujaan ja impulssiivisuuttaan perustuen siihen, miten heidät on kasvatettu. Taipumusta heikkoon kontrolliin kuvataan pehmydeksi. Kulttuureja voidaan kuvata ”hillityksi tai hallituksi.” Nepalilla ei ole pisteytystä.

6.5 Rakentaminen Nepalissa

”Jumalat mukana jälleenrakentamisessa”

Suvi Sillanpään blogi-kirjoitus ”Takaisin kotiin” kertoo näkökulmia Nepalin maanjäristyksen jälkeisestä jälleenrakennuksesta ja rakennuskulttuurista seuraavasti:

”Kodilla on erityinen merkitys nepalilaisessa yhteiskunnassa.”-Se ei ole pelkästään materiaallinen suoja, kertoo Suvi. Koti on kaikista tärkein ja monet hindut pitävät taloja jumalina. ”Maa, jolle talo rakennetaan, on jumalien koti, joten talokin on jumala”, kertoo Krishna Dhoj K.C. Palungin kylästä Suvin haastattelussa. Krishna Dhoj K.C. selvittää Jumalilla olevan tärkeä rooli kotien rakentamisessa. Ennen talon rakentamista talon paikka on rituaalisesti puhdistettava pahoista hengistä, jotka voivat tuhota talon. ”Jos paikalla aikaisemmin asuneilta jumalilta ja hengiltä ei pyydetä lupaa rakentamiseen, voivat ne pahoittaa mielensä”, Dhoj K.C. kertoo. Kunnollisen talon rakentamiseksi on siis suoritettava oikeat rituaalit. Monet noudattavat myös bastu shastran, hindujen pyhien kirjoitusten, mukaista rakentamista.

Maanjäristyksen kestävydestä on tullut Nepalin kylissä talon tärkein ominaisuus jatkaa Sillanpää. Monet uskovat, että perinteisten talojen sortuminen johtui huonoista rakennusaineista: kivistä ja laastina käytetystä savesta. Nykyään betonitalo on yhä useamman kyläläisen haaveissa, mutta toisaalta monet ovat myös kiintyneet perinteiseen malliin. Jotkut perheet ovat alkaneet rakentaa betoniharkkoista tai tiilestä uutta taloa vanhan kivitalon ehjänä säilyneen pohjakerroksen päälle.

Vaikka suuria taloja on pidetty merkinä korkeasta statuksesta, pidetään niitä nyt vaarallisina, ja monet kertovatkin haluavansa pienemmän talon. Tältä osin maanjäristys on muuttanut hyvän talon kriteerejä jatkaa Sillanpää ja kertoo yhden perinteisten talojen piirteistä olevan buigal-ullakko, jota maaseudulla käytetään vilja- ja ruokavarastona. Monet haluaisivat uuteen taloon buigalin, mutta toisaalta maanjäristyksen uhrit tietävät, että painava varasto yläkerrassa on vaarallinen.

Sillanpää kirjoittaa, että uusien talojen pitäisi toimia nepalilaisten kotien tavoin tarjoten paitsi suojaa säältä ja luonnonkatastrofeilta, myös rakentaen oikeanlaisia sosiaalisia suhteita ja kodin ilmapiiriä. Talot eivät olekaan pelkästään materiaalisia rakennelmia, sillä niiden merkitykset ovat tiiviisti kiinni sosiaalisissa suhteissa, sekä kulttuurisessa kontekstissa.

Nuoremmat sukupolvet eivät osaa rakentaa perinteisiä kivitaloja, joihin kivet, savilaasti ja puu kerättiin muiden kyläläisten avulla metsästä. Ennen rakentamiseen tarvittiin sosiaalisia suhteita, nykyään rahaa. Joidenkin vuosien päästä nähdään, minkä näköisiä kyliä Nepaliin nousee maanjäristyksen jälkeen, miten kulttuuriset ja tekniset ratkaisut yhdistyvät toimivien talojen rakentamiseksi, ja millä tavoin uudet talot muuttavat ihmisten elämää. (”Sillanpää 2017)

7. POHDINTAA JA YHTEENVETO

7.1. Pohdintaa

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia suomalaisen arkkitehtitoimiston kansainvälisen kasvun suunnitteluprojektia, jossa yrityksen tavoite oli kansainvälistyä ja aloittaa vientitoimintaa Nepalissa. Suunnitteluprojektissa keskityttiin markkinatiedon hankintaan Nepalin markkinasta ja laadittiin henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma.

Teoria kohdassa 2 käsiteltiin syitä yritysten kansainvälistymiselle, jotka olivat mm. uusien markkinoiden saaminen, mahdollisuus uudelle toiminnalle, impulssiin reagoiminen, toiminnan tehostaminen, sekä henkilökohtaiset motiivit.

Arkkitehtitoimiston syy kansainvälistymiselle oli alustavasti ehkäistä mahdollista taantumaa kotimaisilla markkinoilla. Tällä hetkellä arkkitehtitoimistolla toteutetaan isoja hankkeita Suomessa ja ne ovat päättymässä. Yritys haluaa ennakoida tulevaa muutosta ja taata mahdollisimman monelle työpaikan myös jatkossa.

Toisena syynä arkkitehtitoimiston kansainvälistymiselle oli se, että arkkitehtitoimiston johtohenkilöt olivat saaneet vihjeitä Nepalin uudelleenrakennusprojekteista ja he näkivät olosuhteet Nepalin markkinoilla mahdollisuutena yrityksen huippuosaamiselle; suunnittelulle ja uudisrakentamiselle. Tilanne Nepalissa on hyvin epätavallinen, maa yrittää selviytyä kevään 2015 maanjäristyksen tuhoista, ja maassa tarvitaan osaamista turvallisesta ja kestävästä rakentamisesta.

Kansainvälinen projektihanke oli arkkitehtitoimistolle epätavallinen toimintamalli, sillä yleinen tapa arkkitehtitoimistoille on osallistua tarjouskilpailuihin. Arkkitehtitoimisto teki kuitenkin päätöksen aloittaa kansainvälistymiseen tähtäävän projektin, jossa se hakee uudistumista ja kasvua Nepalin markkinoilta.

Projektin aloittamisen edellytys oli saada ulkopuolinen rahoitus projektille. Rahoituksen myöntämisessä oli oleellista, että yrityksellä on uskottavat valmiudet saada aikaan kansainvälistä liiketoimintaa. Projektirahoituksen saamiseen ei liity tulostavastuuta, joten rahoitus on usein yrityksille helppo tapa aloittaa kansainvälistyminen ilman suurempia riskejä. Ainoa vaatimus Tekesiltä oli laatia heille loppuraportti projektista. Hankkeen päätyttyä yritys voi tehdä päätöksen jatkaa tai olla jatkamatta. Hyvä kysymys tähän liittyen on: sitoutuuko yritys tällä tavoin ihan oikeasti kansainvälistymiseen?

Yritysten pääsyä uusille kohdemarkkinoille vaikeuttavat erityisesti yrityksen tuntemattomuus ja imagon puute; uskottavuuden ja luottamuksen puute. Yhteistyösopimus paikallisen nepalilaisen matkatoimiston, Royal Mountain Travel, kanssa mahdollisti arkkitehtitoimistolle verkostoitua varakkaiden sijoittajien ja liike-elämässä menestyvien tahojen, sekä niiden henkilöiden kanssa joilla on läheiset suhteet maan poliittiseen verkostoon.

Nepalissa suhdeverkosto on mahdollistava tekijä markkinoille pääsemiseksi, ja verkostoituminen nähtiin elintärkeänä tunnettuuden ja uskottavuuden luomiseksi kohdemarkkinoilla. Yhteistyö matkatoimiston kanssa auttoi projektin etenemiseen ja onnistumiseen. Ilman matkatoimiston johdon kontakteja arkkitehtitoimisto ei olisi edennyt näin pitkälle Nepalin markkinoilla ja tietojen laatu ei olisi ollut niin täsmällistä.

Kansainvälistymisen edellytyksenä aloittaa vientitoimintaa Nepalissa helpottaa se, että yrityksen Suomessa toimiva osaaminen on valmis vientituote. Yrityksellä on jo kokemusta kansainvälisistä hankkeista esimerkiksi Kiinassa, joten yritys ei aloita aivan alusta kansainvälistymispolkuaan.

Vientitoiminnan aloittamisen onnistumisen edellytyksenä oli oikeiden kumppaneiden ja verkostojen löytäminen kohdemarkkinoilla ja kohdealueen riittävä tuntemus. Tehdyssä markkinaselvityksessä määriteltiin selkeästi mitä markkinatietoa Nepalista haetaan ja mihin kysymyksiin markkinatiedon odotetaan tuovan vastaukset. Haastatteluja oli melko vähäinen määrä, mutta arkkitehtitoimistolla oli ammattimainen ote ja he tiesivät tarkalleen mitä tietoa he hakevat. Erittäin tärkeää oli paikallisen hintatason selvittäminen, josta voi vetää johtopäätöksiä oman tuotteen hinnoitteluun. Markkinatiedolla oli avainrooli myös yrityksen ulkopuolisen ympäristön seurannassa, ja sen kautta esiin tulevien mahdollisuuksien tai uhkien analysoinnissa. Esimerkkinä voidaan mainita kansainväliset projektit joiden seuranta johtaa nopeasti tarjousten lähettämiseen ja voi sitä kautta konkretisoida kaupaksi.

Idea järjestää tapahtuma Kathmandussa oli myös tärkeää, sillä tapahtuma toi julkisuutta arkkitehtitoimistolle ja Suomelle. Tapahtumaan osallistuivat monet kansainvälisten arkkitehtitoimistojen edustajat, joten tietoa esimerkiksi uudelleenrakennusprojektien tämän hetkisestä tilanteesta saatiin kerättyä helposti.

Vierailujen aikana hankittu markkinatieto loi pohjan potentiaalisten asiakkaiden löytämiselle ja liikesuhteiden luomiselle ja kehittämiseksi. Riskiin varautumiseksi mahdollisissa hankkeissa arkkitehtitoimisto pyrkii saamaan mukaan henkilöitä ja yhteistyökumppaneita, joilla on mahdollisuus keskeisesti vaikuttaa rakennushankkeiden toteutumiseen ja tuntevat paikalliset riskit.

Markkinatiedolla on merkittävä tarve yrityksen henkilökunnan osaamisen kehittämiseksi. Vierailujen aikana arkkitehtitoimisto sai idean käyttää paikallisia opiskelijoita tulevissa hankkeissa. Tällä taataan esimerkiksi paikallisen kulttuurin osaaminen ja paikallisen kielen hallitseminen.

Koko hankkeessa pääpaino oli uusien verkostojen luomisessa ja arkkitehtitoimisto käytti vain murto-osan ajasta henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnitelman laatimiseen. Arkkitehtitoimisto ei pitänyt suunnitelmaa tärkeänä vielä hankkeen tässä vaiheessa.

Kansainvälisen kasvun suunnitteluprojekti eteni prosessimaisesti erilaisten vaiheiden kautta ja sujui suunnitelmien mukaisesti aikataulussa. Vierailut Nepaliin aikatauluttivat projektin etenemistä positiivisella tavalla ja jokaisen vierailun jälkeen yrityksellä oli uutta tietoa, jolla pystyttiin suunnittelemaan seuraavaa vierailua. Projektin rahoitus oli sidottu tarkasti toimintoihin, jotka olivat sallittuja rahoituksen käytössä, joten projektisuunnitelma pysyi hallittuna koko projektin ajan.

Projektipäällikkönä osallistuminen hankkeeseen oli mielenkiintoinen kokemus. Haasteina olivat ulkopuolisuuden tunne ja alan tuntemattomuus. Oma asiantuntemus Nepalista ja vientitoiminnan osaamisen kautta projekti eteni hyvässä hengessä ja tulosta saatiin aikaiseksi lyhyessä ajassa.

Tilanne marraskuussa 2017 arkkitehtitoimiston osalta on seuraava: Arkkitehtitoimisto on tehnyt yhteistyösopimuksen paikallisen rakennusyrityksen kanssa, ja osallistuu tavanomaisella toimintamallillaan tarjousprojekteihin. Nepalissa tarvitaan aikaa asioiden eteenpäin viemiseen, mutta kärsivällisyys palkitaan ennen pitkää.

7.2. Yhteenveto

Kansainvälisen kasvun suunnitteluprojekti oli onnistunut ja se täytti sille asetetut vaatimukset aikataulun, toteutuksen ja tulosten osalta. Kokonaisuudessaan markkinaselvityksen luoma käsitys Nepalista on ollut hyvin tarpeellinen ja suuntaa antava. Vierailut Nepaliin ovat antaneet selkeän kuvan maan todellisesta tilanteesta: toimintaympäristöä on vaikea ennustaa, maan taloudellinen tilanne on haasteellinen ja rakentamiseen liittyvät projektit etenevät hitaasti johtuen maan poliittisesta tilanteesta.

Nepali on mielenkiintoinen, monien mahdollisuuksien maa ja sillä on monimuotoinen kulttuuri. Ehkä tärkein ymmärrys Nepalin markkinoilla toimimiseen on maan verkostomainen tapa toimia, ja se että ei ole tärkeää mitä teet, mutta tärkeää on se, kenet tunnet. Vierailut ja tutustumiset erilaisiin nepalilaisiin hankkeisiin ja yhteistyökumppaneihin ovat olleet arkkitehtitoimistolle henkilökunnalle mielenkiintoista ja innostavaa.

Namaste!

LÄHTEET

- Ahokangas, P. (1998). *Internationalisation and resources*. An analysis of processes in Nordic SMEs. Vaasa: Vaasan Yliopisto
- Ahokangas, P. & Pihkala, T. (2002). *Kansainvälistyvä yritys*. Helsinki: Edita Prima.
- Ahokangas, P., Meriläinen J. (2017). Kansainvälistyminen vaatii yrityksen sisäistä yhteisymmärrystä. Media Planet Businessopas. Viitattu 12.8.2017 osoitteesta <http://www.businessopas.fi/yrittajyys/kansainvalistymisen-vaatii-yrityksen-sisaista-yhteisymmarrysta>
- Arkkitehtitoimistojen liitto ATL. (2017). Arkkitehti. Viitattu 19.11.2017 osoitteesta <http://atl.fi/index.php?id=94>
- Artto, K. Martinsuo, M. & Kujala, J. (2008). *Projektiliiketoiminta*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit. Viitattu 19.11.2017 osoitteesta http://pbgroup.aalto.fi/en/the_book_and_the_glossary/projektiliiketoiminta.pdf
- Doventus Oy. (2017) Arkkitehtisuunnittelu. Viitattu 19.11.2017 osoitteesta <http://www.doventus.fi/arkkitehtipalvelut/arkkitehtisuunnittelu>
- Ekotuo, T. (2014) Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Methodix artikkeli 19.5.2014. Viitattu 19.11.2017 osoitteesta <https://methodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>
- FINTRA. (1998). Markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä. Julkaisu nro 118.Helsinki: Hakapaino
- FINTRA. (1998.) *Kulttuureja ja käyttäytymistä*. Julkaisu nro 77 A. Helsinki: Hakapaino,
- Finnvera. (2001). Kansainvälistyvä yritys 1 Kansainvälistymisen aloittaminen. Työkirja. Finnvera Oyj painos.
- Finnvera. (2001). Kansainvälistyvä yritys 2 Kansainvälistymisen toimintamuodot. Työkirja. Finnvera Oyj painos
- Grabtchak, A. (2013). *Pk-yrityksen menestystekijät kansainvälistymisprosessissa*. Pro-gradu tutkielma. Kauppateollinen tiedekunta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 19.11.2017 osoitteesta https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/94110/The_gradu.pdf?sequence=2

Globalis. (2015). Nepal. Viitattu 19.11.2017 osoitteesta <http://www.globalis.fi/Maat/Nepal>

Halonen, K. (2017). Projektin onnistuminen määritellään jo ennen kuin projekti alkaa. Media Planet. Artikkel. Viitattu 19.11.2017 osoitteesta <http://www.businessopas.fi/henkilosto/projektin-onnistuminen-maaritellaan-jo-ennen-kuin-projekti-alkaa>

Hagman, S. (2015.) Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi. Tapaustutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Tampereen teknillisen yliopisto julkaisu 1296. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 19.11.2017 osoitteesta http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/22981/hagman_1296.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Helineva, M. (2016). Haastattelu. Tulevaisuuden haasteet rakentamisessa ja arkkitehtisuunnittelussa.

Hoffstede, G. (2017). Maiden kulttuurin tutkiminen viidestä eri näkökulmasta. Viitattu 19.11.2017 osoitteesta; <https://www.hofstede-insights.com/models/organisational-culture> ja osoitteesta <https://geert-hofstede.com>

Iivonen, K. (2008). *Tiimityöllä tehokkaaseen asiakassuuntautuneeseen myyntiin*. Opinnäytetyö. Tekniikka ja liikenne. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.8.2017 osoitteesta https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17853/jamk_121386

Innovaatorahoituskeskus Tekes. (2017). Yritysten kehittämispalvelut. Viitattu 12.8.2017 osoitteesta www.tekes.fi

Jansson, R., Juselius, P. (2004). Projektiopas. Viitattu 16.8.2017 osoitteesta <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/projektiopas2004.pdf>

Josek Oy. (2017). Miksi yrityksen kannattaa kansainvälistyä? Viitattu 12.8.2017 osoitteesta <https://www.josek.fi/fi/neuvontapalvelut/kansainvalistymisen/miksi-yrityksen-kannattaa-kansainvalisty/>

Johansson L., Vahvaselkä, I. (2010). Laurea ammattikorkeakoulun julkaisusarja B •36 Uusia kansainvälistymismalleja etsimässä. Tapaustutkimus kansainvälistymisstrategioista ja poluista, Viitattu 12.8.2017 osoitteesta <https://www.laurea.fi/dokumentit/Documents/B36.pdf> -

Jyrinki, J. (2010). *Pietarin vientiä aloittavan yrityksen haasteet*. Opinnäytetyö. Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.11.2017 osoitteesta https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21297/Jyrinki_Joonas.pdf?sequence=1

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. (2017). Katsaus organisaatiokulttuuriin. Arvot ja normit. Viitattu 19. 11.2017 osoitteesta <http://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuuri/arvot-ja-normit/>

Kaakinen, T. (2014). Onnistunut projekti. Blogijulkaisu 1.1.2014. Viitattu 12.8.2017 osoitteessa <http://www.balentor.fi/onnistunut-projekti>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. (2017). Haastattelumuodot. Viitattu 19.11.2017 osoitteesta <https://www.kamk.fi/opari/Opinnayte-tyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>

Kettunen, S. (2009). *Onnistu Projektissa*. Helsinki: WSOYPro.

Kopra, T. (2015). Katsaus nuorten yhteiskunnalliseen asemaan Nepalissa. Viitattu 19.11.2017 osoitteesta <http://www.taksvarkki.fi/nepal2015/15/wp-content/uploads/2011/06/Nepal-taustaselvitys.pdf>

Köksal, M. (2008). "How export marketing research affects company export performance". Viitattu 16.8.2017 osoitteesta <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02634500810879313>

Laiho, M., Larjovuori, R.-L. & Talonen, H. (2004). *Kansainvälistyvän pk - yrityksen liiketoimintaosaamisen kehittämistarpeet*. Helsinki: Edita publishing.

Laine, A. (2013). PESTE Analyysi. Lily blogikirjoitus. Viitattu 17.11.2017 osoitteesta <http://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/toimintaympariston-tarkastelu>

Laurea ammattikorkeakoulu. (2010.) Julkaisusarja B 36. Uusia kansainvälistymismalleja etsimässä. Tapaustutkimus kansainvälistymisstrategioista ja –poluista. Viitattu 19.11.2017 osoitteesta <https://www.laurea.fi/dokumentit/Documents/B36.pdf>

Lindblad, M. (2017). List of the Five Dimensions of Culture & How Each Affect Employee Behavior. Artikkelit. Viitattu 19.11.2017 osoitteesta

<http://smallbusiness.chron.com/list-five-dimensions-culture-affect-employee-behavior-24161.html>)

Makkonen, J. (2009). *Kokonaisvaltainen projektien onnistumisen seuranta tietojärjestelmätoimitusprojekteissa*. Diplomityö. Tuotantotalouden koulutusohjelma. Teknistaloudellinen tiedekunta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 12.8.2017 osoitteesta <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/59181/nbnfi-fe201002111368.pdf;jsessionid=9161A4BD40DEBF7E2BAFB1DCE5047C9C?sequence=3>

Malila, R. (2014). Mistä neuvoja PK -yritysten kansainvälistymiseen? Blogijulkaisu 15.9.2014. Viitattu 12.8.2017 osoitteesta <http://blogi.menestyvayritys.com/2014/09/mista-neuvoja-pk-yritysten.html>

Majava, K. (2017). Kansainvälistyminen vaatii yrityksen sisäistä yhteisymmärrystä, Media Planet businessopas. Viitattu 12.8.2017 osoitteesta <http://www.businessopas.fi/yrittajyyys/kansainvalistyminen-vaatii-yrityksen-sisaista-yhteisymmarrysta> (Huom. Linkki ei enää toimi 26.11.2017)

Manka, M-L. & Mäenpää, M. (2010.) Tulevaisuuden osaajaksi. Tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Viitattu 16.8.2017 osoitteesta http://www.kuntoutussaatio.fi/files/534/punk_osaamisopas_www.pdf

Martikainen, V. (2013). Hyvin tehty markkinaselvitys maksaa itsensä takaisin. Blogijulkaisu 11.3.2013. Viitattu 16.8.2017) osoitteesta <http://www.digitalmedia.fi/hyvin-tehty-markkinaselvitys-maksaa-itsenatakaisin/>

Merinen, J. (2017). Viitattu 19.11.2017 osoitteesta <http://www.smartinternationalization.fi/>

Mäkinen, U. (2011). Henkilöstöjohtaminen kansainvälisessä yrityksessä. Opinnäytetyö. Liiketalous ja matkailu. Vaasan ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.8.2017 osoitteesta <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/28666/Ulla%20Makinen.pdf?sequence=1>

Mäntyneva, M. (2016). Miten projektisuunnitelma tehdään? HAMK Unlimited Professional 2.11.2016. Haettu 19.11.2017 osoitteesta <https://unlimited.hamk.fi/yrittajyyys-ja-liiketoiminta/miten-projektisuunnitelma-tehdaan/>

Nepal. (2017). National Reconstruction Authority, Nepal. Viitattu 19.11.2017 osoitteesta <http://nra.gov.np/>

Nevalampi, H., Walker, K. (2015). Henkilöstön osaaminen kehittyy kansainvälistymisen avulla. Blogijulkaisu 17.11.2015. Viitattu 12.8.2017 osoitteesta <http://www.osao.fi/hankkeet/hankeblogit/hankeblogi/2016/01/henkiloston-osaaminen-kehittyy-kansainvalistymisen-avulla.html>

Patala, I. (2008). Services going global – KIBS and trade. Projektiraportti. Viitattu 14.7.2017 osoitteesta https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/paattyneet-ohjelmat/serve/serve_services_going_global_report.pdf

Pirnes, H., Kukkola E. (2002). *Kansainvälisen Liiketoiminnan Käsikirja*. Helsinki: WSOY

Pirttimäki M. (2014.) *Arkkitehtitoimistojen menestystekijät*. Diplomityö. Arkkitehtuurinlaitos. Aalto-yliopisto Viitattu 19.11.2017 osoitteesta file:///C:/Users/Hanna/Desktop/master_Pirttim%C3%A4ki_Matti_2014.pdf

Projekti-instituutti. (2017). Projektijohtamisen sanastoa. Viitattu 12.8.2017 osoitteesta https://www.projekti-instituutti.fi/materiaalit/projektijohtamisen_sanastoa

Reina, N. (2015). Projektijohtaminen vaatii strukturoitua maalaisjärkeä ja taitoa johtaa ihmisiä. Artikkelit 20.10.2015. Viitattu 12.8.2017 osoitteesta https://www.projekti-instituutti.fi/materiaalit/projektijohtamisen_artikkeleita

Saarelainen, J. (2016). *Kulttuurin merkitys liiketoiminnassa*. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.11.2017 osoitteesta <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115901/FINALPDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Saastamoinen, R., Lähtenmäki K. (2013). *Vaatetusalan Designyritysten Verkostoituminen*. Opinnäytetyö. Vaatetusalan koulutusohjelma, Kulttuuriala. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.8.2017 osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61901/Lahtenmaki_Karoliina-Saastamoinen_Roosa.pdf?sequence=1

Sagulin, P. (2017). Kolme yleisintä syytä, miksi yritykset haluavat kansainvälisille markkinoille. Blogikirjoitus 15.3.2017. Viitattu 19.11.2017 osoitteesta <http://www.eastconsulting.fi/blogi/miksi-yritykset-haluavat-kansainvalisille-markkinoille/>

Seppänen, T. (2015). Pääsuunnittelijan tehtävistä pientalohankkeessa. Artikkelit 14.5.2015. Viitattu 19.11.2017 osoitteesta https://www.rakentaja.fi/artikkelit/8761/paasuunnittelija_pientalohankkeessa_doventus.htm

Silen, M. (2015). Sivuliike vai tytäryhtiö ulkomaille? Helsingin seudun kauppakamari jäsentiedote 13.05.2015. Viitattu 12.8.2017 osoitteesta <http://jasentiedote.fi/fi/jasentiedote/helsingin-seudun-kauppakamari/2015/7/sivuliike-vai-tytaryhtio-ulkomaille/>

Sillanpää, S. (2016). ”Takaisin kotiin”. Blogi-kirjoitus 24.3.2016. Viitattu osoitteesta 19.11.2017 osoitteesta <http://www.antroblogi.fi/2016/03/nepal-takaisin-kotiin/>

Small Enterprise Strategic Development Training. (2017). Termi kansainvälistyminen. Viitattu 12.8.2017 osoitteesta <http://st.merig.eu/index.php?id=60&L=2>

Small Enterprise Strategic Development Training. (2017). Pk-yritysten kansainvälistyminen. Viitattu 12.8.2017 osoitteesta <http://st.merig.eu/index.php?id=32&L=2>

StoryboardThat. (2017). PEST-analyysi. Viitattu 19.11.2017 osoitteesta <http://www.storyboardthat.com/fi/articles/b/tuholaisten-analyysi>

Suomen Tuulivoimayhdistys ry (STY). (2017). Projektirahoitus. Viitattu osoitteesta 19.11.2017 <http://www.tuulivoimayhdistys.fi/tietoa-tuulivoimasta/tietoa-tuulivoimasta/taloudellisuus/hankkeen-rahoitus/projektirahoitus>

Suomen Suurlähetystö, Kathmandu, Nepal. (2017). Tietoja Nepalin markkinasta. Viitattu osoitteista 19.11.2017
<http://www.finland.org.np/public/default.aspx?nodeid=35082&contentlan=1&culture=fi-FI>
<http://www.finland.org.np/public/default.aspx?nodeid=44219&contentlan=1&culture=fi-FI>
<http://www.finland.org.np/public/default.aspx?contentid=363931&nodeid=35062&culture=fi-FI>

Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Translatum Oy. (2012). Yrityksen kansainvälistymisvaiheet. Blogijulkaisu 31.10.2012 Viitattu 12.8.2017 osoitteesta <http://blogi.translatum.fi/bid/239006/Yrityksen-kansainvalistymisen-vaiheet>

Vaarnas M., Virtanen J., Hirvensalo I. (2005). *Menestyjä kilpailee tiedolla* -markkinatieto kansainvälistymisen tukena. Helsinki: Multikustannus.

Vaasan Ammattikorkeakoulu (2017). International Trainee Handbook. Viitattu 16.8.2017 osoitteesta

http://www.puv.fi/fi/com/harjoittelu/international_trainee_handbook/monikulttuurinen_tyoyhteiso/tiimipelaaja_vai_yksilosuoriutuja/

Vahvaselkä, I. (2006). *Strategic behaviour and performance in internationalization of SMEs*. Väitöskirja. Acta Wasaensia 169, Liiketaloustiede 70 169. Vaasa: Vaasan Yliopisto

Vahvaselkä, I. (2009). *Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi*. Helsinki: Edita Publishing Oy

Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Prima Oy

Virtanen, M. (2015). Yllättävä lamailmiö: Pk-yritykset kansainvälistyvät nopeasti. *Talouselämä* 21.8.2015. Viitattu 12.8.2017 osoitteessa <http://www.talouselama.fi/uutiset/yllattava-lamailmio-pk-yritykset-kansainvalistyyvat-nopeasti-3484931>

Virtuaaliammattikorkeakoulu. (2017). Ylemmän AMK- tutkinnon metodi-foorumi. Case- eli tapaustutkimus. Viitattu osoitteesta 19.11.2017 <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html>

Vuorenmaa, M. (2012.) *Osaamisen johtaminen PK yrityksen kansainvälisen kasvun elinkaarella*. Viitattu 16.8.2017 osoitteesta <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/87884/isbn%209789522652911.pdf?sequence=>

Vuorinen, T. (2013.) *Strategiakirja 20 työkalua*. Helsinki: Talentum. Viitattu 16.8.2017. Saatavissa Ellibs-tietokannassa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-2061-0>

Väyrynen, S. (2013). *Pyhästä Lehmästä Vääränkieliseen Virkavalaan*. Pro-Gradu tutkielma. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsingin Yliopisto. Haettu 16.8.2017 osoitteesta

https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/40970/gradu_svayrynen.pdf?sequence=2

WWF, Nepal. (2017). Tietoja Nepalista. Viitattu 19.11.2017 osoitteesta <http://www.wwfnepal.org/>

Yritys-Suomi, työ- ja elinkeino ministeriö. (2017). *Kansainvälistyminen*. Viitattu 12.8.2017 osoitteessa <https://yrityssuomi.fi/kansainvalistyminen>

Yritys-Suomi, työ- ja elinkeino ministeriö. (2017). Kansainvälisen toiminnan käynnistäminen. Viitattu 12.8.2017 osoitteesta <https://yrityssuomi.fi/kansainvalisen-toiminnan-kaynnistaminen>

Yritys-Suomi, työ- ja elinkeino ministeriö. (2017). Kansainvälistymisen edellytykset. Viitattu 12.8.2017 osoitteessa <https://yrityssuomi.fi/kansainvalistymisen-edellytykset>

Yritys-Suomi työ- ja elinkeino ministeriö. (2017). Rahoitusta kansainvälistymiseen. Viitattu 12.8.2017 osoitteesta <https://yrityssuomi.fi/rahoitusta-kansainvalistymiseen>

Äijö, T. (1999). *Suomalaisyritys kansainvälistyy*. Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Äijö, T. (2001). *Suomalaisyritys kansainvälistyy*. Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Äijö, T. (2008). *Kilpailukyky huippukuntoon*. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Juva: WS Bookwell.

MARKET SURVEY IN NEPAL

Introduction

- Entering markets in developing countries will always involve taking risks.
- In Nepal, there are significant challenges related to weak factors and products markets, poor infrastructure and an opaque legal and institutional framework.
- The business climate is therefore best described as high-risk, but with potential high returns.
- Although a number of factors have put severe restrictions on private sector development in Nepal, there are several niche sectors growing and expanding employment.

Country Context:

- Nepal is a landlocked country in South Asia undergoing rapid change. After a long period of civil unrest and political instability, nation-wide elections were successfully concluded in November 2013, leading to the establishment of a new government and constituent assembly. In 2015, Nepal's new constitution was promulgated.
- It has a **diverse workforce** that can be employed for both high- and low-skilled work as well as a **strategic location** that enables market expansion to major consumer markets in China and India.
- The comparative advantages of Nepal for foreign investors include its scenic nature, great water resources, moderately priced labor with a service-minded attitude and generally good English language skills in urban areas.

Nepal is at an early stage of industrial development and ranks among the world's poorest countries. Key sources of income include agricultural production, textiles export, tourism and **remittances**.

Remittances from this diaspora population now exceed a quarter of GDP. Remittances have been largely channeled into consumption creating inflationary pressures on goods and assets. Only about 2.4% of the money is used for capital formation. Monetary growth caused by remittances has also led to abundant liquidity for financial institutions with weak supervision, putting the economy at risk in a number of ways.

Working Culture in Nepal: Difficulty with bureaucracy

Extensive policy reforms began in the early 1990s, but these have not succeeded in transforming the economy or increasing its competitiveness significantly. Prudent fiscal policy has so far led to relative macroeconomic stability, but the bureaucracy is still characterized by low implementation capacity, poor coordination and slow decision-making processes. These hurdles are exacerbated by the frequent replacements of bureaucratic officials. However, there is an adequate regulatory framework in place for foreign trade and investments, which is not too restrictive and can be constructively worked around. The government has also recently implemented a number of policies to strengthen trade relations and facilitate the involvement of foreign investors in the country.

PEST Framework

Political

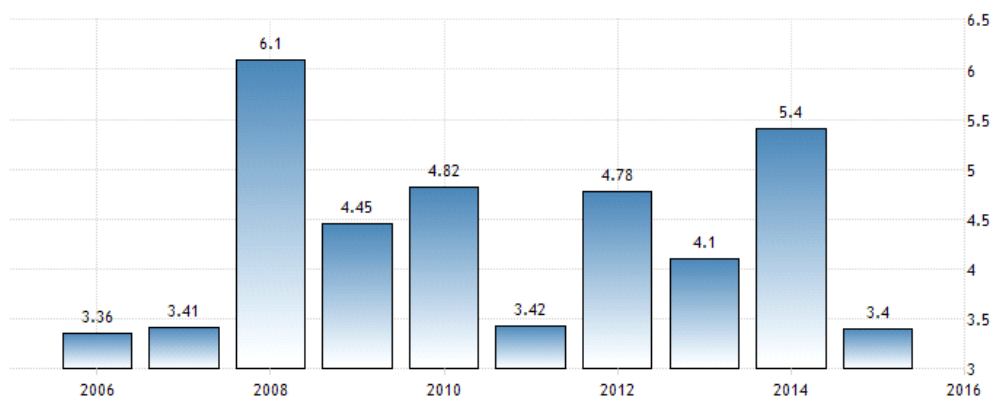
- Nepal has entered into Bilateral Investment Promotion and Protection Agreement (BIPPA) with six countries, these are India, Finland, Mauritius, UK, Germany, France.
- Bilateral development cooperation between Nepal and Finland is based on Country Strategy (2013-2016). The aim of the Strategy is to support Nepal to implement its 13th Development Plan. In the realization of the Country Strategy, the Nepalese Government's ownership is respected and harmonized and effective aid mechanisms are supported.

(<http://www.finland.org.np/public/default.aspx?nodeid=35080&contentlan=2&culture=en-US>)

Economic

- The Gross Domestic Product (GDP) in Nepal expanded 3.40 percent in 2015 from the previous year.
- GDP Annual Growth Rate in Nepal averaged 4.36 percent from 1994 until 2015, reaching an all time high of 8.60 percent in 1994 and a record low of 0.16 percent in 2002.
- GDP Annual Growth Rate in Nepal is reported by the Central Bureau of Statistics, Nepal.

NEPAL GDP ANNUAL GROWTH RATE



SOURCE: WWW.TRADINGECONOMICS.COM | CENTRAL BUREAU OF STATISTICS, NEPAL

Nepal | Economic Indicators

Markets	Last	Reference	Previous	Range	Frequency	
Currency	106	Apr/16	106	69.16 : 110	Daily	
GDP	Last	Reference	Previous	Range	Frequency	
GDP Annual Growth Rate	3.4 %	Dec/15	5.4	0.16 : 8.6	Yearly	
GDP	19.77 USD Billion	Dec/14	19.27	0.5 : 19.77	Yearly	
GDP per capita	426 USD	Dec/14	409	178 : 426	Yearly	
GDP per capita PPP	2265 USD	Dec/14	2173	1240 : 2265	Yearly	
GDP Constant Prices	734219 Million Rupees	Dec/14	696101	441518 : 734219	Yearly	
GDP From Agriculture	233746 NPR Million	Dec/14	229643	158417 : 233746	Yearly	
GDP From Construction	42293 NPR Million	Dec/14	40837	27225 : 42293	Yearly	
GDP From Manufacturing	49015 NPR Million	Dec/14	47888	36364 : 49015	Yearly	
GDP From Mining	3002 NPR Million	Dec/14	2976	1977 : 3002	Yearly	
GDP From Public Administration	13134 NPR Million	Dec/14	12418	7237 : 13134	Yearly	
GDP From Services	55313 NPR Million	Dec/14	54889	31538 : 55313	Yearly	
GDP From Transport	76251 NPR Million	Dec/14	72460	34055 : 76251	Yearly	

<u>GDP From Utilities</u>	15425 NPR Mil- lion	Dec/14	15248	8631 15425	: Yearly	
Labour	Last	Reference	Previous	Range	Frequency	
<u>Unemployment Rate</u>	2.7 %	Dec/13	2.7	1.79 : 8.8	Yearly	
<u>Population</u>	28.12 Million	Dec/14	27.8	9.54 28.12	: Yearly	
Prices	Last	Reference	Previous	Range	Frequency	
<u>Inflation Rate</u>	11.3 %	Feb/16	12.1	-11.54 : 30.42	Monthly	
<u>Food Inflation</u>	12.8 %	Feb/16	15.2	4.03 21.42	: Monthly	
Money	Last	Reference	Previous	Range	Frequency	
<u>Interest Rate</u>	7 %	Mar/16	7	5.5 : 8	Daily	
<u>Deposit Interest Rate</u>	3.63 %	Dec/10	2.5	0 : 12.5	Yearly	
Trade	Last	Reference	Previous	Range	Frequency	
<u>Balance of Trade</u>	-58542 Million NPR	Dec/15	-47622	-76499 : - 3913	Monthly	
<u>Exports</u>	5423 Million NPR	Dec/15	5212	2832 8562	: Monthly	
<u>Imports</u>	63964 Million NPR	Dec/15	52834	8000 83987	: Monthly	
<u>Current Account</u>	86636 Million Rupees	Mar/15	7865	-21542 : 86636	Quarterly	
<u>Current Account to GDP</u>	4.7 %	Dec/14	3.4	-2.4 : 5	Yearly	
<u>Gold Reserves</u>	4.88 Tonnes	Mar/16	36.33	0 : 36.33	Quarterly	
<u>Foreign Direct Invest- ment</u>	3195 NPR Mil- lion	Dec/14	9082	-470 : 9195	Yearly	
<u>Terrorism Index</u>	4.79	Dec/15	5.43	4.79 : 6.86	Yearly	
Government	Last	Reference	Previous	Range	Frequency	
<u>Government Debt to GDP</u>	28.8 %	Dec/14	31.9	28.8 : 69.5	Yearly	
<u>Government Budget</u>	-2.2 % of GDP	Dec/14	-1.6	-5.9 : -1.5	Yearly	
<u>Credit Rating</u>	15			:	Monthly	
Business	Last	Reference	Previous	Range	Frequency	
<u>Competitiveness In- dex</u>	3.85 Points	Dec/16	3.81	3.34 : 3.85	Yearly	
<u>Competitiveness Rank</u>	100	Dec/16	102	100 : 130	Yearly	
<u>Corruption Index</u>	27 Points	Dec/15	29	22 : 31	Yearly	
<u>Corruption Rank</u>	130	Dec/15	126	90 : 154	Yearly	

<u>Ease of Doing Business</u>	99	<u>Dec/15</u>	94	94 : 123	Yearly	
Housing	Last	Reference	Previous	Range	Frequency	
<u>Home Ownership Rate</u>	85.26 %	<u>Dec/11</u>	88.26	85.26 : 88.26	Yearly	
Taxes	Last	Reference	Previous	Range	Frequency	
<u>Sales Tax Rate</u>	13 %	<u>Dec/15</u>	13	13 : 13	Yearly	

Nepal GDP from Construction

GDP From Construction in Nepal increased to 42292.77 NPR Million in 2014/2015 FY from 40837.39 NPR Million in 2013/2014 FY. Gdp From Construction in Nepal averaged 33628.30 NPR Million from 2001 until 2014, reaching an all time high of 42292.77 NPR Million in 2014 and a record low of 27225.05 NPR Million in 2001.



<http://www.tradingeconomics.com/nepal/indicators>

Some of the factors that have contributed towards cushioning the Nepali economy are listed below:

- Service sector: **This sector attracts one of the highest amounts of foreign investment in Nepal.** A high growth rate in service sub-sectors such as transport, hotel and restaurants, health and social services, and communication have also positively influenced economic growth.
- Remittances: **Remittance is one of the largest sources of foreign exchange inflows, comprising of approximately 26% of GDP in 2012/13, making Nepal the third highest remittance recipient (in terms of percentage of GDP) in the world.** Income from remittance is mostly channeled into consumption and only 2.4% of remittance inflows are used for capital formation.

- Financial sector: While **penetration of commercial banks and financial institutions has increased in the economy**, the monetary growth stemming primarily from remittances has led to excess liquidity for financial institutions. The financial sector's underdeveloped capacities, and weak supervision and monitoring mechanisms, has resulted in less than optimum translation of remittance influx into sound credit opportunities, which can fuel further growth for Nepal.
- Private sector: The **private sector has been a major engine for economic growth** in Nepal creating job opportunities and facilitating employment. The private sector is dominated primarily by small non exporting enterprises, with the two primary industries being manufacturing, and hotels and restaurants. However despite its significant contributions to the GDP, the private sector suffers from a significant lack of transparency.

From ADB

Devastating earthquakes late in Fiscal Year 2015 cut economic growth in Nepal, and a **surge in worker remittances expanded the current account surplus**. **Growth is expected to slide markedly in FY2016**, affected by reconstruction delays, extended trade and transit disruptions as minority groups object to features of the newly announced constitution, and an unfavorable monsoon. Recovery in FY2017 is contingent on accelerating reconstruction and restoring trade and transit to normal.

Selected economic indicators (%) – Nepal	2015	2016 Forecast	2017 Forecast
GDP Growth	3.0	1.5	4.8
Inflation	7.2	10.5	8.2
Current Account Balance (share of GDP)	5.1	10.3	6.4

Source: Asian Development Outlook 2016

<http://www.adb.org/countries/nepal/economy>

Role of Construction Industry in National Economy

- Construction industry is one of the important sectors in any economy. Its contribution to the GDP and employment is very significant and plays important role in the development of infrastructure that is essential for the development of all other sectors.
- In Nepal, about **10 percent of the GDP is contributed by the construction sector and is one of the largest employers**. It is estimated that this sector is creating employment opportunities to more than one million people in the country.
- Nepalese Contractors are now saving a huge amount of foreign currency from its flight to abroad by foreign contractors.
- It is contributing as export industries to the national economy. Therefore any enhancement made to this sector will have positive impact on the national economy. In developing countries about 60 percent of the national budget is allocated on development works and significant portion of the development budget is allocated to construction sector in Nepal.

Inflation and Procurement

- The **rate of inflation** is very high in the economy. The prices of construction materials vary up to cent percent in short duration of time.
- In such situation no appropriate policies are made by the government. However, new procurement act made a provision for price escalation when price changes more than 10 percent. This provision is not clear and variation order also depends up on the mood of the government officials. This creates the problems to complete the project efficiently by the contractors.

Social

- Architecture firms come in a variety of sizes and types.
- The statistically average firm is made up of 9 or 10 people; many firms are smaller
- There are also very large firms with staffs of 100 or more.
- Some firms specialize in one or more project or facility types. Others have very specific specialties. Some firms include in-house engineering (structural, mechanical, electrical, etc.) or other design disciplines (planning, urban design, landscape architecture, interior design, etc.) Many architects introduce specialty disciplines into their projects through appropriate consultants.

Brain Drain in Construction Industry

- Because of the non-institutionalized nature of the industry, in general, the construction sector in Nepal is facing a shortage of technical manpower.

- This is exacerbated by many competent persons seeking employment outside the country. This situation has significantly affected the industry.
- The manpower which remains in the country also prefers government jobs rather than taking employment in the private sector.

Technology

- Unavailability of Construction Materials

The Nepalese contractors face the problems arising from unavailability of construction materials in appropriate time. Most of the construction materials are imported from foreign countries through road transport. Political instability in the country causes different types of strikes in different regions. It or sometime external factors create rise in prices of such materials and cost and time of the projects.

- WTO and Construction Industry:

Nepal has entered into the global competitive field – the World Trade Organization (WTO) from the year 2004. Nepalese construction industry should follow all provisions of WTO from 2010.

Building codes and guidelines in Nepal

- National Building Code-2006
- Construction guidelines are issued by the government through: Building By-laws Model Guideline 2015 Nepal
- The 'Basic Guideline on 'Settlement Development, Urban Planning Building Construction-2015' has been prepared by the Ministry of Federal Affairs

(<http://www.fcan.org.np/pages.php?pid=83>)

Sources

<http://www.nepalpropertymarket.com/index.php?linkId=133>

<http://www.investnepal.gov.np/portal/index.php?p1=content&p2=9#.VyOCdSN9418>

<http://www.norway.org.np/Global/SiteFolders/webkat/Private%20Sector%20Study%202014.pdf>

<http://www.fcan.org.np/pages.php?pid=83>

<http://nepaleconomicforum.org/publications/detail.php?p=64>

Recently in news:

Construction industry expects to bounce back

Post Report, Kathmandu

Apr 9, 2016- The construction industry has been eagerly waiting for the expected post-quake building boom to materialize and transform its fortunes.

Speaking at a roundtable organized by Kantipur Publications, captains of the building sector said that after political stability takes hold and the reconstruction program goes into full swing, the industry would be able to realize its full growth potential after witnessing a disastrous year due to the double whammy of an earthquake and trade embargo.

Industry leaders said that their production capacity had been slashed by an energy crisis and shipments of building materials had been hit by transport syndicates after the Indian blockade. They said that the earthquake, though unfortunate, had opened up huge opportunities for construction businesses but delays in reconstruction works had limited their growth potential.

Industrialists said that demand for construction materials like bricks, steel and iron rods, galvanised sheets, cement, paint and other products had been projected to swell by 20 to 30

“The annual requirement of cement stands at 4.5 million ton and it is expected to increase by 20 percent if issues like frequent disruptions in production and supply and increases in the cost of raw materials are addressed effectively,” said Dhruva Thapa, president of the Nepal Cement Manufacturers’ Association.

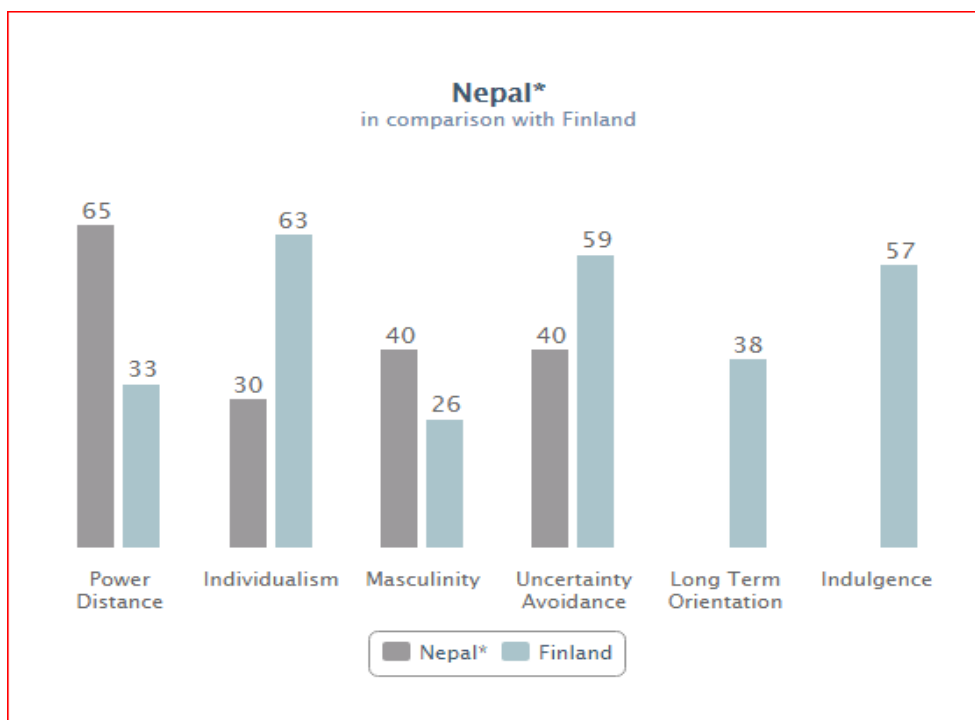
Industrialists doubt that cement factories will be able to fulfil rising requirements as they are regularly crippled by energy shortages and political instability. They also pointed out that transportation cartels were likely to jack up freight charges. “Our sales have increased since February as the eastern and western parts of the country are seeing an increase in the construction of development infrastructure and houses,” said Ujjwal Kumar Shrestha, executive director of the Panchakanya Group. “In spite of high demand, we face difficulties in meeting growth projections as recurring supply disruptions and energy crises have affected total production.”

Meanwhile, paint manufacturers were most optimistic about the future as they see an expanding market for paints and lower cost of production as paint factories use less energy.

“The paint business will see a 20 percent increase in the upcoming years. More than 800,000 homes were destroyed by the earthquake, and even if only 10 percent of them were painted, the turnover of the paint business will be around Rs16 billion which is a normal turnover over three years,” said Shaibal Gosh, country manager of Berger Paints Nepal.

Published: 09-04-2016 09:18 / Source: <http://bit.ly/1SFlyJc>

Comparison of Hofstede’s Cultural Dimensions : Nepal and Finland



Power Distance

With a slightly high score of 65, Nepal is a relatively hierarchical society. This means that people accept a hierarchical order in which everybody has a place and which needs no further justification. Hierarchy in an organization is seen as reflecting inherent inequalities, centralization is popular, subordinates expect to be told what to do and the ideal boss is a benevolent autocrat

Individualism

A low score of 30 in this dimension means that Nepal is considered a collectivistic society. This is evident in a close, long-term commitment to the member 'group', be that a family, extended family, or extended relationships. Loyalty in a collectivist culture is paramount and overrides most other societal rules and regulations. The society fosters strong relationships where everyone takes responsibility for fellow members of their group. In collectivist societies: offence leads to shame and the loss of face, employer/employee relationships are perceived in moral terms (like a family link), hiring and promotion decisions take account of the employee's in-group and management is the management of groups.

Nepal, with a score of 40, is thus considered a Feminine society. In Feminine countries the focus is on "working in order to live", managers strive for consensus, people value equality, solidarity and quality in their working lives. Conflicts are resolved by compromise and negotiation. Incentives such as free time and flexibility are favored. Focus is on well-being and status is not shown or emphasized.

Uncertainty Avoidance

Scoring only 40 in this dimension, Nepal has a medium low preference for avoiding uncertainty. This means that both generalists and experts are needed. Aggression and emotions are not shown much in these societies. This means that stress cannot be released in activity; it has to be internalized. In these societies rules are more flexible, superegos are weaker, and the world is pictured as basically benevolent. People are fairly relaxed and not averse to taking risks. Consequently, there is a larger degree of acceptance for new ideas, innovative products and a willingness to try something new or different, whether it pertains to technology, business practices, or food.

Long Term Orientation

This dimension describes *how every society has to maintain some links with its own past while dealing with the challenges of the present and future*, and societies prioritize these two existential goals differently. Normative societies which score low on this dimension, for example, prefer to maintain time-honored traditions and norms while viewing societal change with suspicion. Those with a culture which scores high, on the other hand, take a more pragmatic approach: they encourage thrift and efforts in modern education as a way to prepare for the future.

There is currently no score for Nepal in this dimension.

Indulgence

One challenge that confronts humanity, now and in the past, is the degree to which small children are socialized. Without socialization we do not become “human”. This dimension is defined as *the extent to which people try to control their desires and impulses*, based on the way they were raised. A tendency toward a relatively weak control over their impulses is called “Indulgence”, whereas a relatively strong control over their urges is called “Restraint”. Cultures can be described as Indulgent or Restrained.

There is currently no score for Nepal in this dimension.

Source: <https://geert-hofstede.com/nepal.html>

List of architecture and engineering consultancies in Nepal:

Some architecture companies operating in Nepal are listed below:

- CE Construction PVT, LTD Teku, Kathmandu
- Design cell PVT, LTD Nepal, Naxal, KathmanduNepal
- Shah consult international PVT, LTD, Baneshwor, Kathmandu, Nepal

Helpful links for a list of construction consultancies in Nepal:

- <http://www.housingnepal.com/search/professionals/engineers>
- http://www.nepalyp.com/category/Architectural_services/city:Kathmandu