

# **Aasian suurin taloustiikeri**

Liiketaloudellinen toimintaympäristöanalyysi Kiinasta

**Janne Karhunen**

Opinnäytetyö

**24.10.2013 Savonia amk, Liiketalouden koulutusyksikkö, Kuopio**



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä Janne Karhunen			
Työn nimi Aasian suurin taloustiikeri: Liiketaloudellinen toimintaympäristöanalyysi Kiinasta			
Päiväys	18.09.2013	Sivumäärä/Liitteet	94
Ohjaajat Anneli Juutilainen & Minna Tarvainen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)			
Tiivistelmä			
<p>Kiina on viimeisen kolmenkymmenen vuoden ajan ollut ulkomaisten yritysten mielenkiinnon ja investointien kohde. Kiinan voimakas talouskasvu, kehittyvät markkinat ja matalat tuotantokustannukset houkuttelevat ulkomaisia yrityksiä aloittamaan siellä liiketoimintayksikön. Työn tavoitteena on selvittää, miten ulkomaiset yritykset Kiinassa toimivat ja millainen liiketoimintaympäristö Kiina todella on. Tutkimuskysymyksenä on millanen investointikohde Kiina ulkomaiselle yritykselle on. Samalla etsitään vastauksia siihen, mikä yrityksiä Kiinaan houkuttelee, mitkä ovat yrityksen haasteet Kiinan markkinoilla ja vieläkö Kiinaan investoiminen on ajankohtaista. Tutkimuksessa tarkastellaan sekundaariaineistoa. Näkökulmana on länsimainen yritys ja aiheeseen on pureuduttu yritysesimerkkien kautta.</p> <p>Idean tutkimukseen sain vuonna 2009, jolloin asuin opintojen takia Kiinassa puoli vuotta. Varsinainen kiinnostus Kiinan liiketoimintaympäristöä kohtaa alkoi jo 2000-luvun alkupuolella, jolloin opiskelin metsätaloutta. Tuolloin Suomen metsätalous oli vahvassa rakenne-muutoksessa, jolloin UPM Kymmene ja Stora Enso alkoivat suunnitella tuotannon siirtämistä kehittyviin talouksiin. Yksi näistä investointikohteista oli Kiina.</p> <p>Viitekehyksessä annetaan taustatietoa Kiinan yhteiskunnasta, politiikasta ja taloudesta. Yksipuolue maana politiikka kytkeytyy Kiinassa kaikkiin yhteiskunnan osa-alueisiin. Näihin toimintaympäristöön vaikuttaviin tekijöihin syvennyttään luvussa kolme. Neljännessä luvussa syvennyttään ulkomaisen yrityksen liiketoimintaan vaikuttaviin tekijöihin ja luvussa viisi aihetta tarkastellaan yritys- ja tapausesimerkkien avulla. Luvussa kuusi pohditaan tutkimuksessa tehtyjä havaintoja sekä tehdään johtopäätökset.</p>			
Avainsanat Kiina, liiketoiminta, analyysi			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Janne Karhunen			
Title of Thesis Asia's biggest economic tiger: Business environment analysis of China			
Date	18.09.2013	Pages/Appendices	94
Supervisors Anneli Juutilainen & Minna Tarvainen			
Client Organisation/Partners			
<p><b>Abstract</b></p> <p>During last the three decades China has been target of interest and investment among foreign enterprises. China's fast economic growth, developing markets and low production costs attract foreign business to start their operations there. The purpose of this research was to find out how foreign enterprises operate in China and what kind of business environment China really is. The research dealt with the question of whether China is still a topical and profitable investment target. The research also searched answers to the question of what interests' foreign enterprises in China and what kind of challenges they face there. The research is based on secondary sources from literature and is a desk study. The viewpoint of the research was that of a western enterprise and the subject was studied through business examples.</p> <p>The idea for this study arose in 2009 when the author was studying in China for half a year. Interest towards China as a business environment rose during the first half of 2000, when the author studied forestry. During that time Finnish forest industries went through severe restructuring and UPM Kymmene along with Stora Enso turned their eyes towards countries with developing economies. One of these countries was China.</p> <p>The theoretical framework of the study provides information about China's society, political system and economy. As China is a country of one political party the politics of the Communist party are reflected on every sphere of the society. The factors which influence China's business environment are studied in chapter three. Chapter four discusses factors which affect how enterprises do business in China. In the fifth chapter business examples are given and in the sixth chapter conclusions are drawn.</p>			
<p><b>Keywords</b> China, Business, enterprise, analysis</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	7
2	TAUSTATietoA KIINASTA.....	9
2.1	Maa ja väestö.....	9
2.2	Yhteiskunta.....	13
2.3	Poliittinen järjestelmä ja hallinto .....	19
2.4	Kiinan talous .....	23
3	KIINA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ.....	31
3.1	Liiketoimintakulttuuri .....	31
3.2	Politiikka ja maiden väliset suhteet.....	46
3.3	Rahoitus .....	49
3.4	Laki.....	51
3.5	Markkinat.....	52
3.6	Kilpailu .....	54
3.7	SWOT-analyysi .....	54
4	YRITYSTOIMINTA KIINASSA.....	60
4.1	Yrityksen resurssit .....	60
4.2	Yhtiömuodot .....	62
4.3	Henkilöstö ja henkilöstöhallinnon haasteet.....	68
4.4	Yhteistyökumppanit .....	74
4.5	Toimialat .....	76
5	YRITYS ESIMERKKEJÄ.....	77
5.1	Case Steiff: Leluvälmistusta Kiinassa .....	77
5.2	Case Optatech Oy: Pk-yrittäjyyttä Kiinassa.....	78
5.3	Case Kone: Hissikauppoja kaupungistuvassa Kiinassa .....	80
5.4	Case lojaaliteetit: Kiinalainen myyntipäällikkö .....	82
5.5	Case Nokia: Kännykkämyyntiä ja mediapeliä Kiinassa .....	83
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	85
6.1	Kiina toimintaympäristönä .....	85
6.2	Havainnot .....	88
6.3	Tutkimuksen tavoite ja haasteet .....	90
6.4	Pohdinta .....	91
	LÄHTEET .....	93



## 1 JOHDANTO

Viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana Kiinasta on kasvanut Aasian merkittävin talousvalta, joka on ottanut Japanin paikan Aasian talousveturina. Kiina rahoittaa myös länsimaalaisia joukkovelkakirjoja sekä kilpailee Intian kanssa teollisuuden ja talouskasvun kipeästi tarvitsemista raaka-aineista ja ulkomaisesta pääomasta. Länsimaissa Kiina edustaa halvan tuotannon, valtaviin kulutusmarkkinoiden ja lähes rajattoman kasvun maata. Tästä syystä Kiina on ollut jo vuosien ajan länsimaisten yritysten ihannoima sijoituskohte ja kauppakumppani.

Kiinasta on tullut myös Suomen merkittävin kauppakumppani Aasiassa. Tähän mennessä Kiinaan on asettunut noin 300 suomalaisyritystä ja vuosittain lähes 10 uutta suomalaisyritystä aloittaa toimintansa siellä. Lisäksi useat suomalaisyritykset käyvät kauppaa Kiinan kanssa. (Pietarinen 2010, 9.) Valtaosa Kiinassa toimivista suomalaisyrityksistä on vakiinnuttanut jalansijaansa joko kiinalaisen tytäryhtiön tai yritysyhteistyön kautta. Suomalaisyrityksiä on houkutellettu Kiinaan edullisten tuotantokustannuksien ja laajojen markkinoiden lisäksi myös Suomessa teollisuusaloittaneita tapahtuneita rakennemuutoksia. Tämä on erityisesti näkynyt suomalaisen metsä- ja tietotekniikkateollisuuden parissa.

Kiinan keskushallinnon lupaama talouskasvun jatkuminen tulee aiheuttamaan maan sisällä erinäköisiä ongelmia. Jo nyt Kiinassa on nähtävissä kasvaneen teollisuuden ja energiatuotannon aiheuttamat ympäristö- ja terveysongelmat. Kiinan suuri väestöpohja puolestaan takaa vahvan kysynnän, mutta aiheuttaa puolestaan yhteiskunnallisia ongelmia kuten asunnottomuutta, työttömyyttä, nälänhätää ja köyhyyttä. Maan sisäiset ongelmat vaikuttavat myös ulkomaisten yritysten toimintaan Kiinassa, jos ei suoraan niin ainakin välillisesti tiukentuvan lainsäädännön, uusien määräysten ja kansalaisten tyytymättömyyden kautta. Kiinan talouskasvu ja kansalaisten vaurastuminen aiheuttaa taas maan hintatason ja sitä kautta myös maan palkkatason nousun. Ulkomaisille yrityksille tämä tulee näkymään tuotantokustannusten nousuna ja Kiinan maine ”halpatuotantomaa” tulee vielä häviämään. Toistaiseksi on mahdotonta sanoa, häviääkö Kiinan vetovoima sen kehittyessä, vai kykyneekö Kiina pitämään yllä sen nykyisen kiinnostavuuden.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään Kiinaan länsimaisen yrityksen liiketoimintaympäristönä. Raportissa käsitellään ainoastaan mannerkiinaa, joten Taiwan sekä erikoista-

lousalueet Macao ja Hongkong on rajattu analyysin ulkopuolelle. Työn tavoitteena on saada selville onko Kiinan aika investointikohteena menossa ohi. Näkökulmana on länsimainen yritys ja ne tekijät jotka yrityksiä Kiinan markkinoille vetävät. Raportissa tarkastellaan myös niitä toimintaympäristöstä johtuvia tekijöitä, jotka aiheuttavat länsimaisille yrityksille haasteita sekä tekijöitä jotka Kiinassa voivat viedä yrityksiä investointihalut.

Toisessa luvussa lukijalle annetaan taustatietoa Kiinasta. Luvussa käydään läpi sekä maa ja sen väestö kuten myös Kiinan sosiaalinen-, poliittinen- ja taloudellinen rakenne. Kolmannessa luvussa tarkastellaan Kiinan toimintaympäristöä. Yhtenä suurena tarkastelun aiheena on Kiinalainen liiketoimintakulttuuri, jossa perehdytään mm. verkostoitumiseen, neuvotteluihin, byrokratiaan sekä tulkin käyttöön. Lisäksi kolmannessa luvussa käydään läpi maiden välisiin suhteisiin vaikuttavia tekijöitä, rahoitusta, lakia, markkinoita ja kilpailua. Luku päättyy SWOT-analyysiin, jossa arvioidaan toimintaympäristön vahvuuden, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Neljännessä luvussa tarkastellaan kiinalaiseen yritystoimintaan liittyviä asioita. Luvussa perehdytään yrityksen resursseihin, käytettävissä oleviin yhtiömuotoihin, henkilöstöhallinnon haasteisiin, yhteistyökumppaneihin sekä yleisimpiin toimialoihin. Viidennessä luvussa toimintaympäristöä ja Kiinassa tapahtuvaa yritystoimintaa tarkastellaan yritysesimerkkien avulla. Kuudennessa luvussa käydään läpi tutkimuksen johdopäätökset ja havainnot sekä pohditaan tutkimuksen ja oppimisprosessin onnistumista.



## 2 TAUSTATIETOA KIINASTA

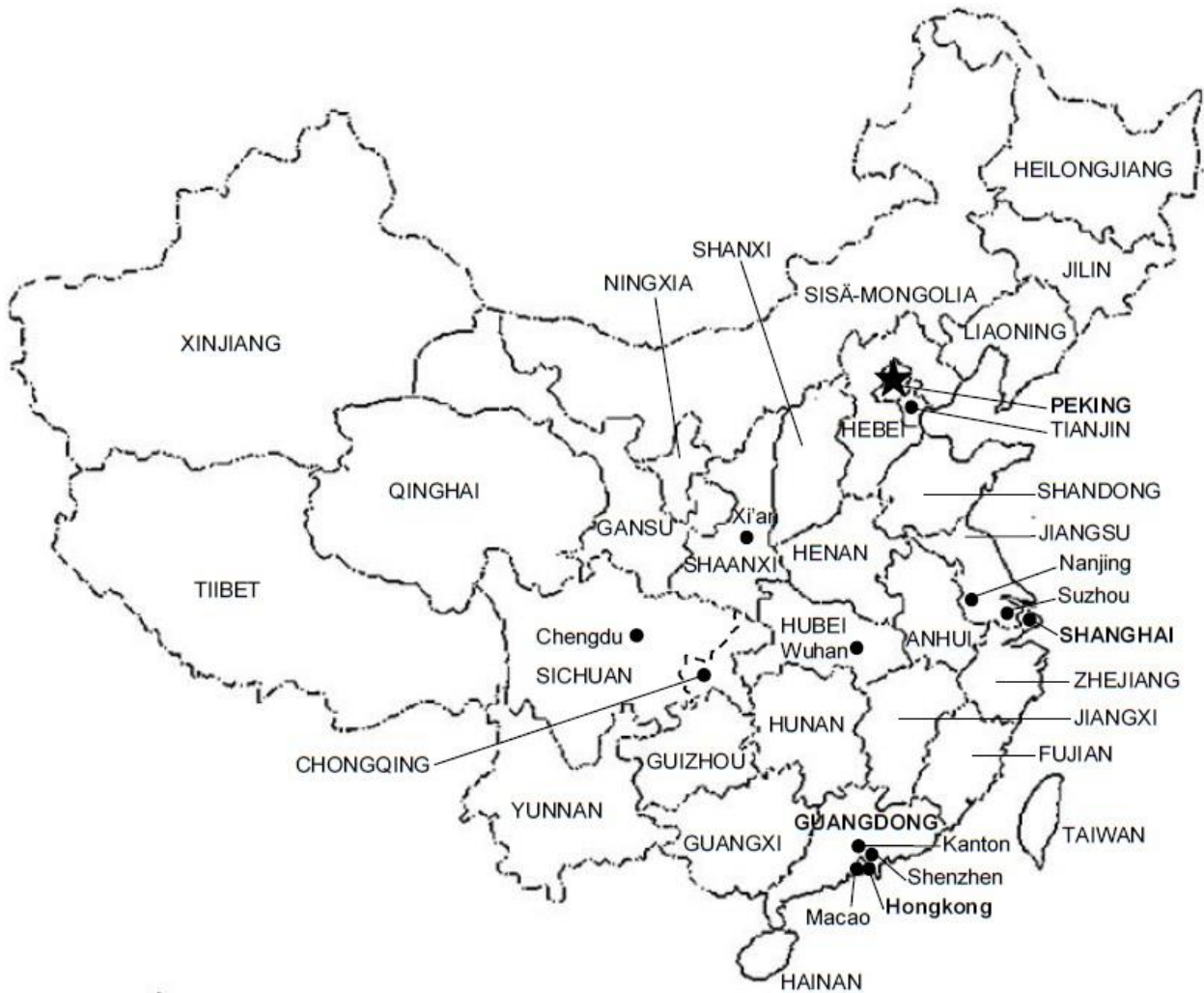
Kiinan ymmärtäminen toimintaympäristönä vaatii maan ja sen sosiaalisten, poliittisten ja taloudellisten rakenteiden ymmärtämistä. Kiina muodostuu useista toisistaan poikkeavista alueista, joten koko maata pystyy kasittelemään vain yleisellä tasolla. Merkittävin maata yhdistävä tekijä on kommunistisen puolueen johtama keskushallinto, joka määrittää yleiset lait ja hallinnolliset raamit, joiden mukaan maakunnissa toimitaan. Toinen yhdistävä tekijä Kiinassa on varallisuuden epätasainen jakautuminen sekä poliittisen ja taloudellisen avautumisen aiheuttamat sosiaaliset ongelmat. Lisäksi Kiinan taloudellinen kehitys on vahvasti sidoksissa maan poliittiseen ja yhteiskunnalliseen vakauteen. Myös Kiinan asema maailman taloudessa ja politiikassa on keskeinen. Tätä on erityisesti vahvistanut maailmantalouden painopisteen siirtyminen Pohjois-Atlantilta Tyynelle valtamerelle. Näitä asioita käsitellään tarkemmin tässä luvussa.

### 2.1 Maa ja väestö

Pinta-alaltaan 9,6 miljoonan km<sup>2</sup> kokoinen Kiina on maailman kolmanneksi suurin maa ja vastaa noin euroopan kokoista aluetta. 1,33 miljardin asukkaan Kiina on maailman asutuin valtio ja vastaa asukasluvultaan 2,6 kertaisesti Euroopan Unionin väestömäärää. Koostaan ja laajasta väestöpohjastaan johtuen Kiina jakautuukin useisiin eri alueisiin ja etnisiin ryhmiin, jotka aiheuttavat maan sisällä suuriakin alueellisia ja kulttuurillisia eroja. (CIA 2011.) Tästä syystä Kiinaa koskevia havaintoja ja ”totuuksia” ei voida koskaan pitää koko maata kattavina, vaan vaihtelua maakunnittain ja jopa kaupungeittain voi esiintyä runsaasti. Lisäksi muutokset maan talouskasvussa heijastuvat yhteiskuntaan ja siksi myös kiinalaisten arvot ja asenteet ovat muutoksessa. Arvo ja asennemuutokseen on vaikuttanut myös Kiinan voimakas kansainvälistyminen. Kuitenkin Kiinaa käsiteltäessä on pakko turvautua yleistämiseen, koska kaikkien eroavaisuuksien huomioon ottaminen yhdessä raportissa ei olisi mahdollista. (Pietarinen 2010, 9.)

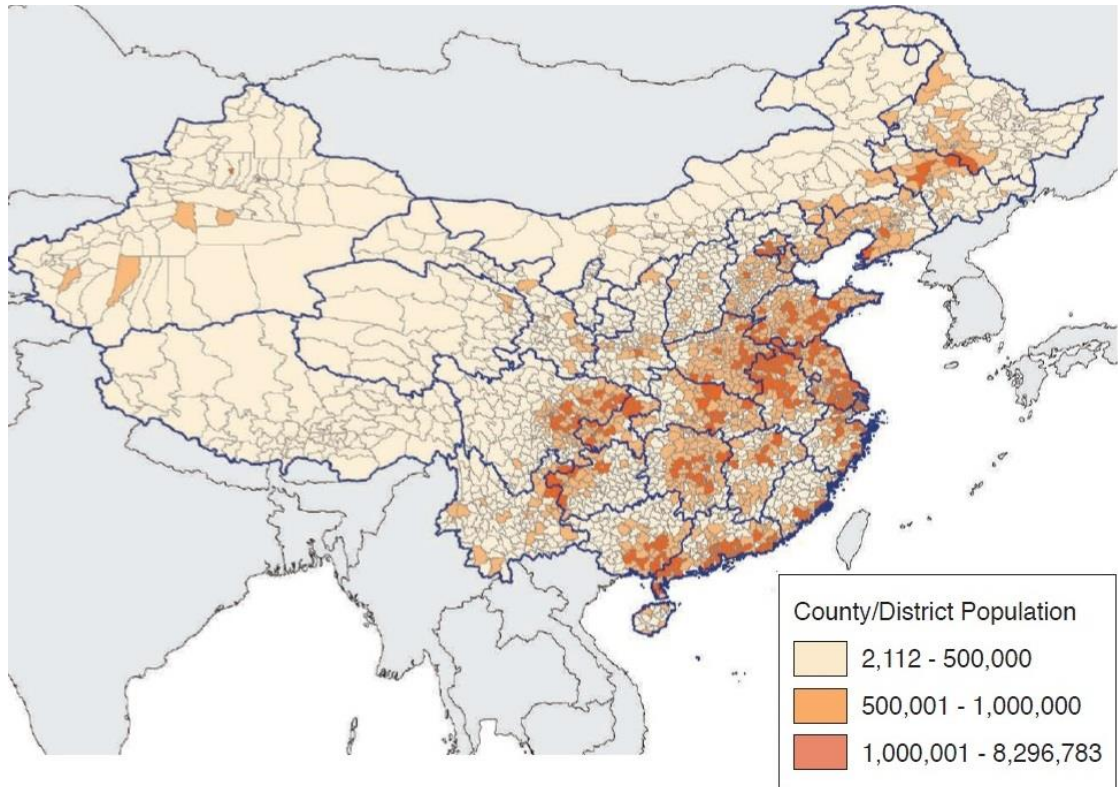
Maantieteellisesti Kiina jakautuu 5 autonomiseen alueeseen, 23 maakuntaan, 4 kaupunkiprovinssiin ja kahteen erityishallintoalueeseen. Autonomisia alueita ovat Tiibet, Xinjiang, Ningxia, Guangxi ja Sisä-Mongolia. Kaupunkiprovinssihin kuuluvat Peking, Shanghai, Tianjin ja Chongqing. Erityishallintoalueita ovat Hongkong ja Macao. Valtion virallisesti tunnustamia etnisiä ryhmiä Kiinassa on noin 56, joista suurimpaan Han-

kiinalaisten ryhmään kuuluu 91,9% väestöstä. Maantieteellisesti etniset ryhmät jakautuvat epätasaisesti. Han-kiinalaiset ovat enemmistönä Kiinan itäosissa ja vähemmistönä kiinan länsi sekä lounaisosissa, jotka ovat muiden etnisyyksien asuttamia. Autonomiset alueet ovat käytännössä etnisten ryhmien asuttamia ja hallinnoimia. (CIA 2011.)



Kuva 1. Kiinan maakunnat ja autonomiset alueet. (Kettunen ym. 2008, 25)

Keskimääräinen elinikä on miehillä noin 73 vuotta ja naisilla 77 vuotta. Väestökasvu on nykyisin 0,5 prosenttia vuodessa ja syntyvyys keskimäärin 1,5 lasta/perhe. Itä-Kiina ja rannikkoalueet ovat Kiinan tiheimmin asuttua aluetta. Kuva 2. (CIA 2011.) Tiukka väestöpolitiikka, taloudellinen kehitys ja kaupungistuminen ovat aiheuttaneet sen että syntyvyys on alkanut pienentyä. Väestökasvu oli aiheuttanut Kiinassa suuren ongelman erityisesti kehittyneemmässä ja tiheästi asutulla itärannikolla, joten sitä alettiin vuonna 1979 ratkaisemaan yhden lapsen politiikalla. Linjaus ei kuitenkaan koskenut kaikkia, vaan erivapauksia sallittiin poliittiselle eliitille, vähemmistöille ja maaseudun väestölle. (Pietarinen 2010, 66-67.)



Kuva 2. Väestötiheys Kiinan maakunnissa (U.S. Department of Commerce 2013, 37)

Yhden lapsen politiikalla saatiin kuitenkin rajoitettua väestökasvua tehokkaasti, mutta siitä seurasi myös muutamia yhteiskunnallisia ongelmia. Merkittävin näistä on ollut väestörakenteen vinoutuminen, koska poikalapsia on suosittu tyttöjä enemmän ja tyttölasten kuoleisuus on ollut merkittävästi suurempi. Vielä nykyäänkin Kiinassa syntyy 114 poikaa 100 tyttöä kohden. Sukupuolijakauman vinoutumisen välttämiseksi ultraäänellä tehtävät sukupuolen määritykset on Kiinassa kielletty. (Pietarinen 2010, 66-67.) Arvioiden mukaan, mikäli yhdenlapsen poliikkaa ei olisi otettu käyttöön, Kiinan väkiluku olisi nykyään 1,7 miljardia. Tällöin maata olisi huomattavasti vaikeampi ylläpitää ja hallita kuin nykyään. (Saraste & Lehberger 2010, 14, 108.)



Kuva 3. Kiinan jakautuminen kolmeen suuralueeseen: rannikkoon, keskiosaan ja sisäosaan (Global Eye 2013.)

Kiinalaiset itse jakavat maan kolmeen makrotaloudelliseen suuralueeseen: kehittyneeseen itään (rannikkoalueet), kehittyvään sisämaahan (Keski-Kiina) ja köyhään länteen (Sisä-Kiina). Katso kuva 3. Karkeasti voidaan sanoa että korkeateknologia- ja luksustuotteiden valmistus sekä vientiteollisuus keskittyy rannikkoalueille. Energian- ja ruuantuotanto sekä raaka-aineiden jalostus sijaitsee kehittyvässä Keski-Kiinassa. Metallien, mineraalien ja muiden raaka-aineiden louhinta sekä prosessointi keskittyy kehittymättömään Sisä-Kiinaan. (Global Eye 2013.)

Maan vaurastuessa maaseudun elinolot ovat parantuneet, mutta hyvinvointi rannikon ja sisämaan sekä kaupunkien ja maaseudun välillä on jakautunut epätasaisesti. Kuilu näiden alueiden välillä kasvaa jatkuvasti, sillä pääoma suuntautuu Kiinassa sinne missä on kasvuedellytyksiä. Vuonna 2003 ulkomaalaisista investoinneista noin 87 prosenttia meni rannikolle, kymmenen prosenttia Keski-Kiinaan ja kolme prosenttia sisämaahan. Tavoitteena on ollut saada investoijat kiinnostumaan myös Sisä-Kiinasta, mutta alueen infrastruktuuri on edelleen puutteellista, paikallisten koulutustaso heikko ja alueella ei ole pienien tulojen takia riittävästi ostovoimaa. Paikallisviranomaisten tarjoamat verohelpotukset ja muut kannustimet eivät riitä houkuttamaan sijoittajia, sillä elinvoimaiset markkinat sijaitsevat rannikon ja Keski-Kiinan kasvukeskuksissa. (Asikainen & Vuori 2005, 38-41.)

## 2.2 Yhteiskunta

Vuonna 1979 alkaneiden taloudellisten ja poliittisten uudistusten ansiosta nyky-Kiina on muuttunut merkittävästi Puheenjohtaja Maon aikaisesta Kiinasta. Maon haaveet luokattomasta samaan siniseen uniformuun pukeutuvasta yhtenäisestä kommunistisesta Kiinasta on haudattu. Kommunistisen puolueen asema ihmisten elämän säätelijänä on vähentynyt huomattavasti ja Kiinaa voidaan nykyään pitää useiden erilaisten kiinalaisten maana. Vaurastumisen ja kasvaneen valinnan vapauden myötä osalla kiinalaisia on mahdollisuus harrastaa ja matkustaa maassaan entistä laajemmin. Tämä on luonut Kiinaan uusia palvelualoja ja kasvattanut kulutushyödykkeiden kysyntää. (Eagan & Weiner 2011, 33-34.)

### **Sosiaaliturva**

Yhden lapsen politiikka on aiheuttanut nykyisille nuorille sukupolville kohtuuttomat suorituspaineeet, koska heidän täytyy yksin täyttää vanhempiansa ja sukulaistensa asettamat korkeat odotukset opintojen ja työllistymisen suhteen (Pietarinen 2010, 65-66). Osa näistä yhteiskunnallisista paineista syntyykin oman toimeentulon epävarmuudesta. Kiinassa sosiaaliturva on suomalaisittain olematon. Varsinaista jokaista kansalaista kattavaa kansaneläkelaitosta tai työttömyyskassoja ei maassa ole. Nykyisin vain poliittinen eliitti, julkisen sektorin työntekijät, valtion virkamiehet ja valtionyritysten kaupunkilaistyöntekijät ovat sosiaaliturvan, vanhuseläkkeen ja sairausvakuutuksen piirissä. Vuonna 2009 julkaistun tutkimuksen mukaan noin 25 prosentilla koko Kiinan työväestöstä oli jonkinlainen eläketurva. Vuonna 2040 arviolta joka kolmas kiinalainen on saavuttanut eläkeiän. (Saraste & Lehberger 2010, 109.) Valtaosa väestöstä onkin itse vastuussa omasta toimeentulostaan. Tästä syystä monissa perheissä vanhemmat vastaavat lastensa elättämisestä ja kouluttamisesta. Lapsen koulukäyntikulut voivat helposti viedä suuren osan vanhempien vuosiansioista, eikä kaikilla vanhemmilla ole siihen varaa. Vanhempien jäädessä eläkkeelle lapset ovat usein vastuussa vanhempiansa ylläpidosta ja hoidosta, joten työttömäksi ei ole varaa jäädä.

Vuonna 1999 käynnistetty uusi valtakunnallinen sosiaaliturvaohjelma kattoi aluksi vain suuret kaupungit, mutta vuonna 2007 ohjelma laajennettiin kattamaan myös Kiinan maaseutua. Vuoden 2007 arvion mukaan ohjelma kattoi kuitenkin vasta noin kolme prosenttia Kiinan väestöstä. Sosiaaliturvaohjelma ei myöskään kykene kattamaan kaikkia epäkohtia kerralla, vaan se toimii kolmessa tasossa. Ensimmäinen taso

on toimeentulotuki, jonka tehtävänä on taata alin toimeentulon taso. Toisena tasona on sosiaalivakuutus -ohjelma, jolla taataan peruselintaso. Kolmantena on sosiaalihuolto-ohjelma, jolla parannetaan peruselintasoa. Kaupungeissa uusi sosiaaliturvaohjelma on maaseutua merkittävästi edellä ja kohonnut elintaso näkyy kaupungeissa myös maaseutua korkeampana kulutuskysyntänä. (Zhang 2009, 228-230.)

Kiinan sosiaalihuollon asiantuntijat ovat painottaneet että toimeentulotuki on sosiaaliturvan alin turvaverkko. Siksi on tärkeää että keskushallinto yhdessä paikallishallinnon kanssa tukisi voimakkaammin toimeentulotuen leviämistä maaseudulle. Toistaiseksi sosiaaliturvan ulkopuolella on kokonaisia väestöryhmiä, kuten työttömät ja maaseudulta pois muuttaneet. Loppukädessä kysymys sosiaaliturvan kattamisesta maaseudulle ja vähäosaisten pariin on kuitenkin kiinni valtion varallisuudesta sekä poliittisesta tahdosta taistella köyhyyttä vastaan. (Zhang 2009, 228-230.)

### **Yhteiskuntaluokat**

Ennen vuotta 1978 käynnistettyjä talousuudistuksia sosialistisen aikakauden yhteiskuntaluokat olivat poliittisen ohjauksen ja yhteiskunnan kerroksellisuuden aikaansaamia. Valtion ohjauksen ja tuen vähetessä sekä yksityistämisen, talouden vapautumisen ja yhteiskunnan rakennemuutoksen seurauksena yhteiskuntaluokkien rakenne ja määrä on muuttunut Kiinassa selvästi. Aiemmin valtion tulonjaon ja etuoikeuksien luomat yhteiskunnalliset asemat yksilöiden ja perheiden välillä ovat väistyneet markkinavetoisen talouden luomien yhteiskuntaluokkien tieltä. Markkinatalouden mukanaantuoma keskiluokkaistuminen on kaupungeissa ja maakuntakeskuksissa voimakasta. Keskiluokan kasvu nostaa ostokykyä kaupungeissa, mutta kasvattaa asuntojen ja vuokrien hintatasoa entisillä työväenluokkaisilla alueilla. (Bian & ym. 2005, 1444-1445.)

Kiinassa syntymäpaikka ja syntymätausta ratkaisee edelleen ihmisen yhteiskuntaluokan. Nykyään ainoan poikkeuksen tästä järjestelmästä muodostavat yksityisyrittäjät, joiden asema määräytyy taloudellisen menestyksen mukaan. Hyvään ja etuoikeutettuun asemaan syntyneet nauttivat niin sanotusta ”kantakirjasta” ja heitä voidaan kutsua myös nimellä ”taustalliset”. Alempiin yhteiskuntaluokkiin kuuluva lahjakas ja pätevä kiinalainen voi törmätä päivittäisessä elämässään siihen että eteneminen pysähtyy ja työpaikka jää saamatta. Moni alemman yhteiskuntaluokan edustaja pyrkii parantamaan asemaansa kommunistisen puolueen jäsenyydellä ja hankkimalla verkos-

toonsa vaikutusvaltaisia sekä hyvätaustaisia henkilöitä. (Saraste & Lehberger 2010, 19.)

Kiinalaisten valtio-oppineiden ja sosiologioiden mukaan kiinalainen yhteiskunta voidaan jakaa 49 ryhmään tai ”yhteiskuntaluokkaan”. Monimutkaisuudesta johtuen kiinalaisen yhteiskunnan luokkapyramidi voidaan jakaa myös seuraavaan seitsemään ryhmään, alkaen huipulta: (Saraste & Lehberger 2010, 19-20.)

#### *Etuoikeutettu eliitti*

Pyramidin huipun muodostavat kommunistisen puolueen ylimmät jäsenet lähisukulaisineen ja perheineen sekä 500 kiinan suurinta yksityisyrittäjää, joilla on erityisiä poliittisia ja taloudellisia suhteita puolueen sisällä. Lisäksi ryhmään kuuluvat ministeriöiden, kansanarmeijan, turvallisuuspoliisin ja poliisin ylin johto sekä näiden eläkkeellä olevat edustajat. Tämä vaikutusvaltaisten ja rikkaiden ihmisten ryhmä käyttää merkittävää vaikutusvaltaa koko Kiinassa. (Saraste & Lehberger 2010, 29.)

Korkea-arvoisilla valtion ja kommunistisen puolueen virkamiehillä ei välttämättä ole kohtuuttoman suuria palkkoja, mutta arvovalan kautta heillä on etuoikeuksia joita harvalla muulla väestöosalla on. Asema tuo tälle yhteiskuntaluokalle hyvän työsuhteisuuden, autoedun, opiskelumahdollisuudet lapsille ulkomaisiin kouluihin sekä mieleiset työpaikat perheenjäsenille. Lisäksi uran aikana on mahdollista rakentaa kontakteja muihin korkeassa asemassa oleviin sekä taata itselleen hyvä eläke. Monet eliittiin kuuluvat voivat myös käyttää asemaansa oman liiketoiminnan vauhdittamiseen. (Eagan & Weiner 2011, 63-64.)

#### *Paikallinen eliitti*

Tähän yhteiskuntaluokkaan kuuluvia on useita miljoonia. He ovat alemman luokan kommunistisen puolueen virkailijoita ja keskitason hallintovirkailijoita armeijassa tai poliisivoimissa. Tätä eliittiä on kaikissa suurissa kaupungeissa, provinseissa, maaseudun kaupungeissa ja kylissä. Tämä yhteiskuntaluokka voi hallita paikallisia alueita omavaltaisesti, koska valvonta on usein puutteellista. Lait ohjaavat paikallisen eliitin toimintaa vain jos asioiden hoito karkaa käsistä. Tällöin keskushallinto tai etuoikeutettu eliitti puuttuu asioiden hoitoon. (Saraste & Lehberger 2010, 27-28.)

### *Maaseudun pk-yrittäjät*

Tähän yhteiskuntaluokkaan kuuluu maaseudun ja maaseutukaupunkien ihmisiä kaikista ikäluokista. Nämä ihmiset ovat saaneet kerättyä riittävästi rahaa perustaakseen pienyrityksen tai kaupan. Yrittäjinä on myös naisia. Maaseudun yrittäjät pääsevät ylöspäin vain paikallisen eliitin suojeluksen turvin. Monet pienyrittäjät ja kauppiaat laajentavat toimintaansa aggressiivisesti ulkomaille. Hallituksen tukemana yrittäjät perustavat kauppoja pikkukaupunkeihin Kaakkois-Aasiassa, Lähi-Idässä, Venäjällä, Afrikassa, Itä-Euroopassa ja Karibiassa. Vastaanotto näissä maissa ei aina ole lämmin ja yhteenottoja paikallisten yrittäjien kanssa esiintyy. (Saraste & Lehberger 2010, 26-27.)

### *Keskiluokkaiset kaupunkilaiset*

Tämä yhteiskuntaluokka muodostuu yli 27-vuotiaista työväen ja keskiluokan edustajista. Ryhmään kuuluu yksityis- ja valtionyritysten vakinaisia työntekijöitä ("valko-kaulustyöläisiä"), keskisuurissa ja suurissa valtionyrityksissä työskenteleviä sinikaulustyöläisiä sekä omin päin toimivat ammatinharjoittajat kuten lääkärit, lakimiehet, osakevälittäjät, insinöörit, arkkitehdit, it-asiantuntijat, asuntokeinottelijat sekä pieni menestyvien osakepelureiden ryhmä. Koostumukseltaan tämä yhteiskuntaluokka on kirjavin ja yksi suurimmista. Keskitulot kaupungeissa ovat kasvaneet tasaisesti. Vuonna 2007 Kiinan tilastokeskus arvioi että keskimääräinen kaupunkilaisen nettiansio oli noin 1 400 euroa vuodessa. (Saraste & Lehberger 2010, 22-26.)

### *Nuoret kaupunkilaiset*

Tämä yhteiskuntaluokka muodostuu pitkälti keskiluokan, valko- ja sinikaulusväen sekä matalan tason hallitusvirkaileijoiden alle 27-vuotiaista kohtalaisesti koulutetusta jälkikasvusta. Tyypillinen tällainen nuori edustaa tietokonesukupolvea, käyttää sujuvasti sosiaalista mediaa ja onkin siksi mahdollisen sosiaalisen muutoksen voima. It-taitojensa ja sosiaalisen verkostonsa ansiosta tämä yhteiskuntaluokka on sopeutunut nopeasti talouskriisiin ja luonut myös harmaata tuloa tavallisten tulojen rinnalle. Vauraimmat nuoret ovat omaksuneet länsimaiset kulutustottumukset ja käyttävät mielellään ylimääräiset tulonsa merkkivaatteisiin, ruokaan, virvokkeisiin ja viihteeseen. Viimeaikaiset tutkimukset lupaavat kuitenkin vaikeita aikoja yliopistosta valmistuneille. Vuoden 2008 lopulla arvioitiin että vain 12 prosenttia opiskelijoista oli löytänyt töitä



neljän kuukauden sisällä valmistumisestaan. Vuonna 2007 Kiinan tilastokeskus arvioi että yhdessä keskiluokkaisten kaupunkilaisten kanssa nuoret kaupunkilaiset muodostavat kaupungeissa asuvan ryhmän jonka koko on 570 miljoonaa eli 44 prosenttia kiinan väestöstä. (Saraste & Lehberger 2010, 23-25.)

### *Maanviljelijät*

Maanviljelijät muodostavat Kiinan suurimman yhteiskuntaluokan, jonka Kiinan tilastokeskus arvioi olevan 730 miljoonaa eli 56 prosenttia väestöstä. Maanviljelijöiden määrä on tosin viime vuosina pienentynyt merkittävästi, koska maanviljely ei tarjoa riittävästi elantoa. Arviolta 30-40 prosenttia maalaisista muodostaa liikkuvan siirtotyöläisten ryhmän, joka vaihtaa paikkaa maaseudun ja kaupunkien pienipalkkaisten työpaikkojen perässä. Maanviljelijöillä ja siirtotyöläisillä on matala koulutustaso ja heikoin asema. Heikkojen kouluttautumismahdollisuuksien lisäksi maanviljelijöillä ei ole mahdollisuutta riittävään vanhuuseläkkeeseen tai sairausvakuutukseen. Maanviljelijät on sidottu heille annettuun maapalaan, johon heillä on käyttöoikeus muttei varsinaista omistusoikeutta. Tällä yhteiskuntaluokalla ei ole oikeutta muuttaa virallisesti kaupunkiin, keskiluokan nauttimaan sosiaaliturvan ja korkeampien palkkojen pariin. Kiinan tilastokeskuksen arvion mukaan maaseudulla asuvan tulotaso on noin 350 euroa vuodessa ja eräiden arvioiden mukaan noin 300 miljoonaa kiinalaista maanviljelijää elää yhdellä dollarilla päivässä. (Saraste & Lehberger 2010, 22-23.)

### *Siirtotyöläiset*

Siirtotyöläiset ovat yhteiskuntaluokka, jotka ovat jättäneet maanviljelyksen ja lähteneet työskentelemään kaupungeissa ja maaseutukeskuksissa paremman toimeentulon toivossa. Siirtotyöläiset muodostavat 250-300 miljoonaa ihmistä käsittävän ryhmän, joita pidetään yhteiskunnan halveksittuina työjuhtina. Heitä voidaan käyttää käyttäen mielivaltaisesti hyväksi ilman jälkiseuraamuksia, koska siirtotyöläisillä on harvoin tietoa omista vähäisistä oikeuksistaan. Siirtotyöläisillä ei tavallisten maanviljelijöiden tavoin ole oikeutta syntyperäisten kaupunkilaisten asemaan ja oikeuksiin. Huonosta asemastaan riippumatta siirtotyöläiset ovat tuotanto- ja palvelualojen selkäranka suurissa kaupungeissa. Nuoria miespuolisia siirtotyöläisiä työllistävät valtionyritykset, suuret paikalliset rakennusprojektit sekä yksityiset ja kansainväliset yritykset. Vanhemmat siirtotyöläiset ovat lähinnä kaupallisilla rakennustyömailla. Nuoret siirtotyöläisnaiset hoitavat lähinnä palvelualan alempia tehtäviä ravintoloissa, hotelleissa, kauneus ja terveyspalveluissa sekä laittoman mutta hyvin yleisen seksiteollisuuden

parissa. Yli 30-vuotiaat naispuoliset siirtotyöläiset toimivat myös kotiapulaisina tai siivoojina. Kuluttajaryhmänä vähätuloiset siirtotyöläiset kiinnostavat vain kaupungeissa toimivia edullisten kulutustavaroiden tarjoajia, kuten ranskalaista supermarketketjua Carrefouria. (Saraste & Lehberger 2010, 20-22.)

Pieni osa siirtotyöläisistä saattaa keräämänsä pääoman turvin perustaa pienyrityksen ja pyörittää esimerkiksi perheyrittäjäpalvelualalla tai aliurakointifirmaa rakennusalalla. Näin syntyneet uudet yrittäjät työllistävät myös muita siirtotyöläisiä. Hankittuaan riittävästi pääomaa ja kokemusta yrittäjänä, entiset siirtotyöläiset saattavat palata kotiseuduilleen perustamaan uusia yrityksiä. Osa entisistä siirtotyöläisistä onnistuu sulautumaan myös kaupunkien keskiluokkaan. (Bian ym. 2005, 1447.)

### **Uskonnot ja elämäkatsomus**

Kiina on virallisesti ateistinen maa, mikä on perua Kiinan kansantasavallan perustamisen ajalta 1949, jolloin kaikki uskonnollinen toiminta lakkautettiin kommunistisen ideologian nimissä (CIA 2011). Nykyään eri uskontojen harjoittaminen on kuitenkin sallittua, mikäli ne pysyvät poissa politiikasta ja eivät uhkaa tai kyseenalaista maan keskushallinnon näkemyksiä ja linjauksia (FinPro 2010, 5). Kiinassa on alettu uudestaan harjoittaa vanhoja uskonto- ja elämäkatsomusmuotoja kuten budhalaisuutta, taolaisuutta ja kunfutselaisuutta, mutta kansasta 3-4% on kristittyjä ja 1-2% muslimeja (CIA 2011).

Kunfutselainen elämänfilosofia vaikuttaa edelleen vahvasti kiinalaisessa tavassa ajatella, elää, työskennellä, johtaa, ja tehdä bisnestä. Kunfutselaiseen filosofiaan liittyy vahvasti iän, aseman ja sukupuolen tuoma ylivalta sekä joukon sisäinen yhteneväisyys. Korkea ikä ja korkea asema tuo automaattisesti ehdottoman päätäntävällän ja takaa nuorempien sekä alempiarvoisten arvostuksen. Perhettä pidetään kiinassa yhteiskunnan tärkeimpänä perusyksikkönä ja vanhempia tulee kunnioittaa ja totella. Kiinalaiset uskovatkin että länsimaissa vallallaoleva rikollisuus ja sosiaalinen vastuuttomuus johtuu juuri kunfutselaisen arvomaailman puuttumisesta. Kunfutselaisuudessa eriarvoisia suhteita tulee kunnioittaa, sillä ne takaavat harmonian säilymisen ja yhteisön hyvinvoinnin. Ne jotka ovat korkeammassa asemassa ja nauttivat ”alaistensa” kuuliaisuudesta, ovat myös vastuussa alempiensa hyvinvoinnista. (Lewis 2005, 487.)

Kunfutselaisiin arvoihin liittyy myös ahkeruus ja kunnioitus opiskelua ja työtä kohtaan. Opettajia ja esimiehiä kuuluu totella ja kunnioittaa. Myös harmonian ja yhteisöllisyyden säilyttäminen on tärkeää. Tästä syystä muita kohtaan tulee käyttäytyä kunnioittavasti ja jokaisen on pystyttävä säilyttämään kasvosensa. Yksilöllisyyden korostaminen ei ole suotavaa ja käyttäytymisen pitää olla rauhallista. Äärimmäisyyksiä ja epäkunnioitettavaa käyttäytymistä on vältettävä. Kunfutselaisten oppien mukaan yksilön on menestyksestään yhtä paljon velkaan yhteiskunnalle, kuin yhteiskunta on velkaa menestyksestään yksilölle. Joten jos yksilö tekee oman osansa nuhteettomasti ja kyseinalaistamatta ylempiään, niin yhteisö säilyy harmonisena, tuottavana ja kukaan ei menetä kasvojaan. (Lewis 2005, 487-490.)

### 2.3 Poliittinen järjestelmä ja hallinto

Kiinassa toimivalle ulkomaiselle yritykselle on tärkeää oppia ymmärtämään kiinalaista hallintokulttuuria ja poliittista järjestelmää. Tehtäessä liiketoimintaa Kiinassa hyvät ja toimivat viranomaissuhteet ovat monesti avainasemassa. Tiettyjen kiinalaisten ministeriöiden ja komissioiden tunteminen on ulkomaisille yrityksille myös tärkeää, sillä nämä säätelevät Kiinassa mm. koti- ja ulkomaankauppaa, pankkitoimintaa sekä yritysohjausta. (Havrén & Rutanen 2010, 19-22.) Kiinan ulkopoliittikan tunteminen auttaa taas ymmärtämään Kiinan suhteita ulkovaltoihin. Ulkomaiselle yritykselle voi olla haitaksi mikäli se on maasta jolla on Kiinan kanssa huonot ulkopoliittiset suhteet. Tämä voi vaikeuttaa yrityksen pääsyä ja toimintaa Kiinan markkinoilla.

### **Sisäpolitiikka**

Kiinan kansankongressi eli parlamentti on Kiinan tasavallan korkein valtioelin, joka valitaan viiden vuoden välein. Kongressi valitsee presidentin ja vahvistaa presidentin nimittämän pääministerin. Lähes 3 000 henkinen kongressi kokoontuu kerran vuodessa kahdeksi viikoksi ja nimittää väliajoiksi pysyvän komitean joka kokoontuu ja käyttää valtaa kongressin istuntojen välillä. Kansankongressin edustajat ovat maakunnallisten ja sitä edeltäneiden piirikuntatason kansankongressien valitsemia. Maakunta- ja piiritasoilla edustajat valitaan suorilla ja kommunistisen puolueen kontrolloimilla vaaleilla. (Ulkoasiainministeriö 2011.)

Kommunistisen puolueen organisaatio on rinnakkainen valtionhallinnon organisaation kanssa. Poliittinen rakenne ulottuu samanlaisena aina kylätasolle asti. Kommunistisen puolueen lisäksi Kiinassa on kahdeksan muuta puoluetta, jotka suostuivat yhteis-

työhön kommunistisen puolueen kanssa, kun kansantasavalta 1949 perustettiin. Näiden puolueiden kanssa kommunistinen puolue tarvittaessa neuvottelee. (Ulkoasiainministeriö 2011.)

Kommunistinen puolue pitää puoluekokouksen viiden vuoden välein, jolloin valitaan keskuskomitea jossa on noin 300 jäsentä. Keskuskomitea puolestaan valitsee 25 henkisen politpyroon ja sen pysyvän komitean, jotka johtavat puoluetta. Pysyvässä komiteassa on yhdeksän jäsentä ja tämä joukko käytännössä johtaa maata. Kommunistinen puolue hallitsee 2/3 kansankongressin paikoista, joten korkeinta hallinnollista päätösvaltaa Kiinassa käyttää kommunistinen puolue. (Havrén & Rutanen 2010, 20-25.) Politpyroon jäsenistä osa on edelleen Maon aikakaudelta peräisin olevia vanhan koulukunnan sosialisteja. Politpyroossa on siis edelleen eräänlainen välisukupolvi, jossa koostuu muutamasta vanhan linja marxistista ja uudemman sukupolven modernisti koulutetuista hallintomiehistä. Politpyroon pysyvän komitean paikoista enemmistö on edelleen vanhoillista laittaa edustavien socialistien hallussa. Nämä jäsenet jättävät todennäköisesti paikkansa pysyvässä komiteassa vuoden 2017 puoluekokouksessa, korkean ikänsä takia. (Kallio 2013, 1-2.)

Kiinassa on viisiportainen hallintojärjestelmä, jonka hierarkisuus kulkee aina valtiotasolta kaupunkitasolle asti. Ylimpänä tasona on valtion hallinto (keskushallinto), joka on vastuussa suurista linjauksista sekä ohjaa ja valvoo maakuntatasoon kuuluvia autonomisia alueita, 23 maakuntaa ja neljää kaupunkiprovinssia: Peking, Shanghai, Chongqing ja Tianjin. Maakuntatasolla näitä alueita johtaa oma kuvernööri ja jokaisella maakuntatasoon kuuluvalla alueella on oma hallintoelin joka vastaa alueen sisäistä asioista. Maakuntatason alla on prefektuuritaso, kuntataso ja kaupunkitaso, joista jokaisella on oma hallintoelin. Jokainen Kiinassa toimiva yritys kuuluu suoraan jonkin tason alaisuuteen ja näiden tasojen välillä yrityksen on pystyttävä navigoimaan. Kiinalaisessa hallinnossa on paljon epäselviä ja harmaita alueita, jotka antavat paikallisviranomaisille liikkuma- ja harkintavaltaa erilaisten määräysten tulkinnassa. Lisäksi on otettava huomioon että eri alueilla saatetaan tulkita samoja määräyksiä toisitaan poikkeavalla tavalla. Paikallisviranomaiset pyrkivät usein tulkitsemaan keskushallinnon määräyksiä omaksi edukseen. Lisäksi viranomaiset voivat itse olla mukana erilaisissa liiketoimissa. Tällöin viranomaisella voi olla valvojan roolin lisäksi myös bisnesintressi. (Havrén & Rutanen 2010, 19-20.)

Kiinassa hallituksena toimii valtioneuvosto, joka muodostuu pääministeristä, neljästä varapääministeristä ja viidestä valtioneuvoksesta. Lisäksi ministereitä on 28, mutta

kaikki ministerit eivät ole valtioneuvoston jäseniä. Kansankongressi nimittää ja erottaa valtioneuvoston jäsenet. Hallituksen työtä ohjaavat pääministerin johtamat johtoryhmät, jotka vastaavat ministerivaliokuntia. (Ulkoasiainministeriö 2011.)

Kiinan kommunistisen puolueen poliittiseksi johtohahmoksi on tullut Xi Jinping, joka maaliskuussa 2013 nimitettiin Kiinan uudeksi presidentiksi. Presidentti Xi:n hallintokauden oletetaan kestävän seuraavat kaksi kautta eli kymmenen vuotta. Tämä on Kiinassa vakiintunut Maon valtakauden päätyttyä puoliviralliseksi hallintokauden kestoksi. (Ulkoasiainministeriö 2013.) Presidentti Xi:n hallintokauden linjasta ei ole varmaa tietoa, mutta asiantuntijat uskovat että Politpyroon vanhoillisen siiven vetäytyessä eläkkeelle seuraavassa puoluekokouksessa 2017, presidentti Xi voi halutessaan toteuttaa vapaampaa ja modernimpaa linjaa. Eräiden arvioiden mukaan presidentti Xi osoittaisi kautensa aikana suunnan Kiinan seuraaville kahdelle vuosikymmenelle. Tähän voi kuitenkin vahvasti vaikuttaa Aasian maiden välisten jännitteiden kiristyminen, jolloin Xi on pakotettu näyttämään voimaa, vakuuttaakseen mahdolliset epäilijät puolueen sisällä. (Kallio 2013, 1-2.)

Viimeiset kymmenen vuotta Kiinan johdossa olleet presidentti Hu Jintao ja entinen varapresidentti Zeng Qinghong muodostivat maan politiikassa keskeisen uudistusmielisen aisaparin. Kolmas uudistaja oli pääministeri Wen Jiabao, joka oli edeltäjänsä Zhu Rongjin talouspoliittisten uudistusten jatkaja. Uudistukset eivät rajoittuneet Kiinassa pelkästään kansantalouteen, vaan myös poliittista järjestelmää pyrittiin maltillisesti uudistamaan. Vuoden 2007 puoluekokouksessa pitämässään puheessa entinen Presidentti Hu antoi ymmärtää että nykyaikaistaminen vaatii myös demokratiaa. Tämä on johtanut mm. demokraattisen hallintomallin kokeiluun Shenzhenin kaupungissa, Honkongin naapurissa. Muutoksia oli havaittavissa myös poliittisessa johdossa, kun vuonna 2007 hallitukseen nimitettiin kaksi ministeriä, jotka eivät olleet kommunistisen puolueen jäseniä. Uudistusmielisyys poliittisella kentällä ei vain viime vuosien ilmiö, sillä kiinalaiset paneutuivat jo 1990-luvulla eurooppalaisiin sosiaalidemokraattisiin puolueilleihin. (Havrén & Rutanen 2010, 23-27.)

## **Ulkopolitiikka**

Kiinan kommunistinen puolue nauttii kansan luottamusta niin kauan kuin se kykenee pitämään lupauksensa maan vaurastumisesta ja talouden kasvun jatkumisesta. Kiinan johto on tehnyt raaka-aineiden sekä energian esteettömästä ja vakaasta saannista itselleen merkittävän ulkopoliittisen kysymyksen. Tämä johtuu siitä että maan

poliittinen johto on astettanut maan sisäisen vakauden talouden eksponentiaalisen kasvun varaan. Resurssien hankinta ohjaakin merkittävästi Kiinan ulkopoliittista toimintaa. Viime vuosien aikana Kiinan toiminta on paljastanut, että se ei ole halukas kohtelemaan muita osapuolia oikeudenmukaisesti siellä missä Kiinan energiantuotanto ja voimavarat on uhattuna. (Saraste & Lehberger 2010, 100-103.)

Kiinalla on suuret kaasu ja öljyesiintymät Japanin kanssa kiistellyillä merialueilla sekä Etelä-Kiinan merellä lähellä Spratlyn ja Paracelin saariryhmiä. Kiina kiistelee näiden alueiden omistusoikeudesta Japanin, Taiwanin, Vietnamin, Malesian, Brunein ja Filippiinien kanssa. Näistä maista osa on ASEAN (Association of Southeast Asian Nations) jäsenmaita ja Kiinan kauppakumppaneita. Myös Australia, Brasilia ja Kanada ovat oppineet, että ystävälliset suhteet Kiinan kanssa eivät estä kiistoja, kun kyseessä ovat Kiinan strategiset edut. Venäjän kanssa Kiinan suhteet ovat vakaat, sillä Venäjä tarjoaa Kiinalle vakaan perusmetallien ja energian lähteen. Myös lännenvastaisista ja epävakaina pidetyistä valtioista kuten Sudanista, Libyasta, Iranista, Myanmarista ja Venezuelasta on tullut Kiinalle energian hankinnan kannalta strategisia kumppanuuksia. (Saraste & Lehberger 2010, 100-102.)

Kiinasta on viimeisen vuosikymmenen aikana tullut Afrikan tärkeä kumppani. Viralliset yhteistyökokoukset Kiinan ja Afrikan valtioiden välillä aloitettiin vuonna 2000. Länsimaat arvostelevat Kiinan toimintaa Afrikan uudelleenkolonialisoinniksi, mutta Kiina sanoo tekevänsä Afrikassa puhtaasti taloudellista yhteistyötä. Yhteistyökokouksissa Kiina on luvannut Afrikassa oleville kumppanuusmaille taloudellista tukea, tietotaitoa, teknologista ja tieteellistä yhteistyötä, asiantuntia apua, velkojen anteeksiantoa sekä infrastruktuuriparannuksia. Kokouksissa lupaukset annetaan aina kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Afrikassa Kiinaa arvostetaan ja sen taloudellisesta noususta halutaan ottaa mallia. Kokouksissa Kiina kohtelee Afrikan maita vertaisinaan ja tietoisesti välttää maiden sisäpolitiikan kuten hallinnon, korruption, ihmisoikeuskysymysten ja demokration ”ongelmien” käsittelyä ja hoitoa. Myös kiinalainen sijoittaja on puuttumatta kohdemaan sisäisiin asioihin, sillä länsimaalaisesta sijoittajasta poiketen kiinalaisen sijoittajan sidosryhmät eivät vaadi häntä noudattamaan tiukkaa moraaliala tai etiikkaa. (Haavisto 2010, 39-43.)

Mitä Kiina sitten hakee Afrikasta? Raakaineiden hankinnasta vastuussa olevat kiinalaiset valtionyritykset tekevät afrikkalaisten yhteistyömaiden kanssa 30-50 vuoden toimitussopimuksia raaka-aineista, joista Kiinalla joko on tai tulee olemaan puutetta. Lisäksi Kiina on vuokrannut mm. Mosambikista viljelysmaata käyttöönsä ja pyrkii näin

oman työvoiman turvin täyttämään Kiinan jatkuvasti kasvavan ruuankysynnän. Eräiden arvioiden mukaan lähivuosina tullaan ehkä näkemään enenevässä määrin kiinalaisen tuotannon siirtymistä Arikkaan, kun työvoima- ja tuotantokustannukset Kiinassa nousevat vaurastumisen myötä. Kiinalaisilla yrittäjillä ja sijoittajilla on siinä tapauksessa jo tukeva jalansija Afrikassa moniin länsimaisiin kilpailijoihinsa nähden. (Haavisto 2010, 27-44.)

## 2.4 Kiinan talous

1970 luvun lopulla Kiinan poliittiset johtajat käynnistivät maassa merkittävät, puolueen silloisen johtajan Deng Xiaoping ideoimat talousreformit. Tämän seurauksena yksilön vaurastumisesta tuli yhteiskunnassa sallittu ilmiö ja keskushallinto aloitti toimet maan talouden kasvattamiseksi. Kasvua tuki myös Kiinan talouden avautuminen vuonna 1980. Tätä kasvua on jatkunut jo viimeiset 30 vuotta. (FinPro 2010, 10.) Kiina on jo ottanut Japanin paikan Aasian talousmahtina ja eräiden ennusteiden mukaan Kiinan uskotaan olevan maailman suurin kansantalous vuoteen 2020 mennessä (Pietarinen 2010, 9). Vuonna 2009 Kiina ohitti Saksan maailman suurimpana vientimaana ja Kiinan talous on nelinkertaistunut siitä kun talousuudistukset aloitettiin (Saraste & Lehberger 2010, 11).

### **Kotimarkkinat**

Kiinalla on laajat kotimarkkinat, joiden kulutuskysyntä on osittain suojannut sitä muita suuria kansantalouksia merkittävästi vaivanneelta talouskriisiltä. Kotimarkkinoiden viime vuosikymmenenä kasvaneen kysynnän ja ulkomaisten investointien ansiosta Kiina ei enää ole vientiriippuvainen. (Havren & Rutanen 2010, 36-39.) Kiinan talouden kasvu saavutti huippunsa vuonna 2007, jolloin bruttokansantuotteen eli BKT:n kasvu oli 13 prosenttia. Maan talous lähti kuitenkin vuoden 2008 lopulla voimakkaaseen laskuun ja BKT:n kasvu laski nopeasti saavutten pohjalukemansa 6,2 prosenttia vuoden 2009 alussa. Talouden hetkellinen notkahtaminen aiheutti sen että maassa jouduttiin laajasti sulkemaan kiinalaisia yrityksiä ja osa ulkomaalaisyrityksistä vetäytyi pois. Kiinan talous alkoi kuitenkin välittömästi elpyä ja vuoden 2009 BKT:n kasvu päättyi 8,7 prosenttiin. (FinPro 2010, 10.) Kotimaisen kulutuksen kasvu vahvistaa arvioita siitä että Kiina olisi vuoteen 2015 mennessä Yhdysvaltojen jälkeen maailman toiseksi suurin kuluttajatalous (Havren & Rutanen 2010, 74).

### **Ulkomaankauppa**

Kiinan ulkomaankaupan osuus maan bruttokansantuotteesta on ollut noin 40 prosentin luokkaa. Vuosien 2003 ja 2008 välillä Kiinan ulkomaankauppa kasvoi 27 prosentin vuosivauhtia. Vuonna 2009 Kiinan ulkomaankauppa supistui edellisvuodesta lähes 14 prosenttia. Tähän syynä oli talouskriisin syveneminen maailmalla ja tästä johtunut viennin supistuminen verrattuna kahteen edeltäneeseen vuoteen (kts. Taulukko 1). Viennin supistumisesta huolimatta Kiinan kauppataaseen ylijäämä on pysynyt edelleen suurena, sillä tuonti ulkomailta on myös supistunut. Kiinan ulkomaankaupasta noin 60 prosenttia tehdään Guangdong, Jiangsun ja Shanghain alueella. (FinPro 2010, 13).

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tavaravienti	762,5	969,7	1220	1420	1136	1142
Tavaratuonti	628,3	751,9	905	1069	857	898
Kauppataase	134,2	217,7	315	360	278	243

Taulukko 1. Kiinan ulkomaankaupan kehitys vuosina 2005-2010, Mrd. USD (FinPro 2010, 13)

#### *Kiina ja tärkeimmät kauppakumppanit*

Kiinan suurimmat yksittäiset vienti- ja tuontimaat sijaitsevat Tyynenmeren talousalueella (Taulukot 2 ja 3). Yli 18 prosenttia kiinalaisista tuotteista ja puolivalmisteista viedään Yhdysvaltoihin. Eniten Kiinaan taas tuodaan Japanista ja Etelä-Koreasta. Vuonna 2009 Kiinan tuonnissa että viennissä yli 40 prosentin osuus oli koneilla ja kuljetuslaitteilla (Taulukot 4 ja 5).

Tärkeimmät vientimaat	%
Yhdysvallat	18,4
Hong Kong	13,8
Japani	8,1
Etelä-Korea	4,5
Muut	55,2

Taulukko 2. Kiinan ulkomaanvienti maittain. (FinPro 2010, 14)



Tärkeimmät tuontimaat	%
Japani	13,0
Etelä-Korea	10,2
Taiwan	8,5
Yhdysvallat	7,7
Muut	60,6

Taulukko 3. Kiinan ulkomaantuonti maittain. (FinPro 2010, 14)

Vienti 2009	%
Koneet ja kuljetuslaitteet	49,1
Erinäiset tavarat	24,9
Valmistetut tavarat	15,3
Kemialliset aineet ja -tuotteet	5,2

Taulukko 4. Kiinasta viedyt tuotteet vuonna 2009. (FinPro 2010, 14)

Tuonti 2009	%
Koneet ja kuljetuslaitteet	40,5
Raaka-aineet	14,0
Poltto-aineet	12,3
Kemialliset aineet ja -tuotteet	11,2

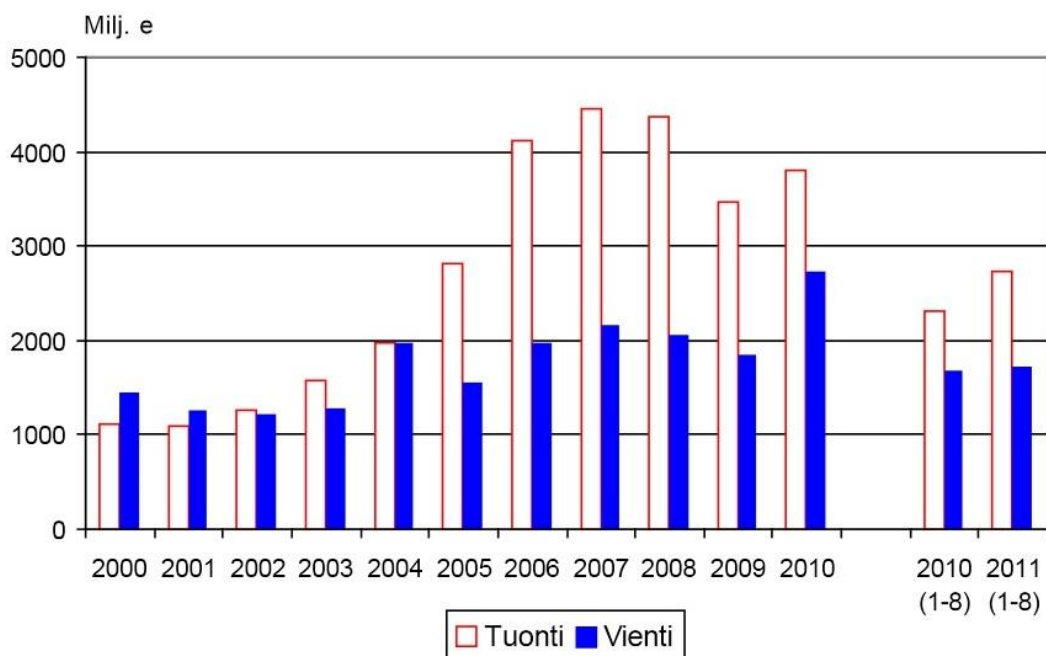
Taulukko 5. Kiinaan tuodut tuotteet vuonna 2009. (FinPro 2010, 14)

### *Kiinan ja Suomen välinen kauppa*

Suomen vienti Kiinaan on ollut koko 2000-luvun nousujohteista, joskin vuosittaisia notkahduksia viennissä esiintyy. Kuviossa 1. on nähtävissä Suomen ja Kiinan välisen kaupan kehittyminen 2000-luvun aikana. Vienti Kiinaan saavutti huippunsa vuonna 2010, jolloin Kiinaan vietiin tavaraa suomesta 2.7 miljardin euron edestä. Tuonti Kiinasta Suomeen on ollut vuodesta 2005 alkaen huomattavasti vientiä voimakkaampaa, joskin talouskriisi teki tuontiin pienen notkahduksen vuonna 2009. Tuonti Suomeen saavutti huippunsa vuonna 2007, jolloin tavaraa tuotiin noin 4,5 miljardin euron arvosta. Elokuussa 2011 vienti Suomesta kiinaan oli vain aavistuksen suurempi kuin edel-

lisvuonna samaan aikaan. Tuonti oli 2011 elokuussa lähes puoli miljardia korkeampi kuin samaan aikaan edellisvuonna. (Tulli 2011)

Kuvio 1. Suomen ja Kiinan välinen kauppa vuosina 2000-2011 (Tulli 2011)



Suurin yksittäinen Suomesta Kiinaan vietävä kauppatarvoryhmä on koneet, laitteet ja kuljetusvälineet. 2011 elokuussa koko tavaryhmän vienti oli 899 miljoonaa euroa ja laskua edellisvuoden vastaavaan ajankohtaan oli tapahtunut kaksitoista prosenttia. Pateriteollisuuskoneita ja niiden osia viedään vientiarvoltaan eniten tässä ryhmässä. Seuraavaksi eniten tässä ryhmässä Kiinaan viedään voimakoneita sekä moottoreita ja kolmanneksi eniten viedään maansiirto- ja kaivuukoneita. (Tulli 2011, 2)

Raaka-aineet ovat toiseksi suurin Kiinaan vietävä kauppatarvoryhmä. Raaka-aineista eniten Kiinaan viedään Suomesta paperimassaa, josta 23 prosenttia viedään juuri Kiinan markkinoille. Muita vietäviä raaka-aineita ovat turkisnahat, kemialliset aineet sekä rauta ja teräs. Lisäksi Suomesta viedään Kiinaan sähkömuuntajia ja kytkentälaitteita sekä paperia ja kartonkia. (Tulli 2011, 3)

Kiinasta tuodaan Suomeen eniten puhelinlaitteita, tämä kauppatarvoryhmä kattaa arvoltaan lähes viidenneksen koko tuonnista. Vuoden 2011 elokuussa puhelinlaitteiden tuonnin arvo oli 462 miljoonaa euroa. Vaatteiden ja jalkineiden tuonti Kiinasta on ollut nousussa. Vaatteiden tuonnin arvo oli 412 miljoonaa ja jalkineiden tuonti 73 mil-

joonaa. Vaatteiden tuonnin arvo nousi neljänneksen ja jalkineiden tuonti yli viidenneksen. (Tulli 2011, 4)

Kiinasta tuodaan Suomeen myös teollisuuden koneita, laitteita ja moottoreita sekä ATK-laitteita ja kotitalouskoneita. Lisäksi Kiinasta tuodaan metallituotteita, kuten taloustavaroita, työkaluja, nauloja, ruuveja ja muttereita. 2011 kaikkien näiden kauppatavararyhmien tuonti oli nousussa edellisvuodesta. Elektroniikkakomponenttien ja huonekalujen tuonti oli kuitenkin kuitenkin laskussa. (Tulli 2011, 4)

### **Kansantalouden haasteet**

Kiinalla arvioidaan olevan yli 2 000 miljardin dollarin valuuttavaranto, joka olisi tällöin maailman suurin (Saraste & Lehberger 2010, 11). Valuuttavarannosta ollaan kuitenkin Kiinan keskuspankin toimesta pumpattu rahaa maan konkurssikypsille pankeille. Kiinan neljällä suurimmalla pankilla on noin 70 prosenttia koko maan lainakanasta, mutta samalla myös 80 prosenttia kaikista roskalainoista. Länsimaalaisin kriteerein Kiinan pankkijärjestelmän on jo vuosien ajan katsottu olevan konkurssissa. Roskalainoista syntynyt pankkikriisi sai alkunsa ”hyvä veli” -verkostosta ja kontrollimekanismien puuttumisesta. Kriisin pääsyy johtui maan talouden modernisoitumisesta: hallituksen vähentäessä kontrolliaan ja tukeaan paikallisille hallinnollintoelimille kiinalaiset yritykset kääntyivät pankkien puoleen, joilla ei ollut käsitystä pankkitoiminnan markkinamekanismeista. (Asikainen & Vuori 2005, 45-46.)

Pankkikriisi ei ole Kiinan kansantalouden ainoa ongelma. Kiinan entisen pääministerin Wen Jinbaon mukaan, Kiinan kansantalous ryntää eteenpäin yhden pitkän jalan, teollisuuden, ja yhden lyhyen jalan, maatalouden, varassa. Eteneminen on näin ollen ontuvaa. (Havrén & Rutanen 2010, 23-24.) Kaupungistumisen ja teollistumisen aiheuttama maaseudun autioituminen ja maanviljelijöiden ryhtyminen siirtotyöläisiksi suuriin valtiollisiin rakennushankkeisiin on Kiinan kansantaloudelle myös välttämätöntä. Peräti 45 prosentti Kiinan bruttokansantuotteesta tuotetaan investoimalla infrastruktuurihankkeisiin, rakennuksiin ja koneisiin. Näin valtio pystyy pitämään bruttokansantuotteen kasvun yli kuuden prosentin yläpuolella. Mikäli kasvu hidastuu alle kuuden prosentin, niin talous ei kykene työllistämään työmarkkinoille saapuvia ja työttömäksi jääviä, jolloin sosiaaliset ongelmat kärjistyvät. Kiinteät investoinnit ovat yksi merkittävä tekijä joka on lisännyt maassa myös korrupcion määrää. (Asikainen & Vuori 2005, 46-47.)

Vuodella	1990	1995	2000	2003	2004	2005	2006
<b>Keskipalkka Euroa / kk</b>	<b>21</b>	<b>54</b>	<b>92</b>	<b>138</b>	<b>158</b>	<b>181</b>	<b>207</b>
<i>Muutos- % edellisvuodesta</i>	<i>+ 10,5</i>	<i>+ 21,2</i>	<i>+ 12,2</i>	<i>+ 13,0</i>	<i>+ 14,1</i>	<i>+ 14,6</i>	<i>+ 14,4</i>
Maatalous ja kalastus	16	35	51	69	75	82	93
Kaivosteollisuus	27	57	82	135	166	203	240
Valmistusteollisuus	20	51	86	123	138	155	177
Energiasektori	26	77	127	185	215	247	284
Rakentaminen	24	57	86	113	126	141	162
Tukku- ja vähittäiskauppa	18	42	71	...	...	150	175
Liikenne, varastointi ja viestintä	24	69	122	158	181	211	243
Rahoitus- ja pankkisektori	21	73	133	221	266	318	387
Kiinteistöala	22	72	124	169	184	203	223
Juskishallinto & puolustus	21	55	99	153	174	202	226
Koulutus	21	54	93	142	160	182	208
Terveystieteiden ja sosiaalitieteiden	22	58	108	...	...	...	...

Taulukko 6. Keskipalkat ja palkkakehitys ammattiryhmittäin Kiinassa vuosina 1990-2006. (Kettunen, ym. 2008, 53.)

Palkkojen kehitys Kiinassa on 90-luvun alusta alkaen ollut nousujohteinen kaikissa ammattiryhmissä. Vuosien mittaan ammattiryhmien välille on syntynyt selkeitä palkkaeroja. Maataloudessa palkat ovat merkittävästi alhaisemmat kuin muilla sektoreilla. Rahoitussektorin jälkeen korkeimmat palkat löytyvät teollisuuden tukitoimintojen ympäriltä: Energiatuotannosta, kuljetuksesta ja varastoinnista sekä kaivosteollisuudesta. Taulukossa 6. kuvataan yleisellä tasolla palkkojen kehitystä vuodesta 1990 aina vuoteen 2006. Taulukossa näkyvät luvut kuvaavat keskimäärin palkkoja ammattiryhmien sisällä. Keskipalkka euroina kuukaudessa -rivi kuvaa keskimääräistä palkkaa kyseisenä vuonna. Tukku- ja vähittäiskaupassa sekä terveydenhuollon ja sosiaalitoimen alalla olevat tyhjät sarakkeet johtuvat siitä että kyseisiltä vuosilta ei ole tietoja käytävissä. Taulukon tiedot perustuvat International Labour Organisation (ILO) julkaisemiin tietoihin.

Palkkaeroista johtuvat erot elintasoissa ovatkin yksi eriarvoisuutta voimakkaasti lisäävä tekijä Kiinassa. Lisäksi erot palkoissa eivät johdu pelkästään ammattiryhmästä, vaan erot palkoissa ovat myös alueellisia. Pekingin ja Shanghain alueilla keskipalkat ovat alueellisesti korkeimmat, kun taas Etelä-Kiinan maakunnissa palkat voivat olla jopa puolet pienemmät. Paikallistasolla määritetyt minimipalkkatasot muodostavat yleisen palkkatason maakunnissa. Maaseudulla minimipalkat voivat kuitenkin olla huomattavasti pienemmät. Vaikka maanviljelijöiden palkan nousu onkin ollut lähes 10 % vuodessa, ei maatalous ammattina ole riittävän houkutteleva ja useat maanviljelijät hakeutuvat siirtotyöläisiksi muihin ammattiryhmiin. (Kettunen, ym. 2008, 52 - 53.)

## **Kiina maailmantaloudessa**

Vuonna 2001 Kiinasta tuli 15 vuotta kestäneiden neuvottelujen jälkeen Maailman kauppajärjestön WTO:n jäsen. Jäsenyyden ansiosta Kiinan kauppapolitiikka uudistui ja muuttui aktiivisemmaksi. Kiina avautui kansainväliselle kilpailulle entisestään ja maan elinkeinoelämässä alkoi tapahtua selkeitä rakennemuutoksia. Muutokset maan taloudessa vauhdittivat osaltaan talouskasvua koko Itä-Aasiassa. (FinPro 2010, 12.)

2000-luvun puolessa välissä oli nähtävissä että globaali voimatasapaino ja markkina-keskus oli siirtymässä Atlantilta Tyynellemerelle. Liiketoimintaympäristönä Kiina on nykyään yksi tyynenmeren alueen merkittävistä vaikuttajista. Tyynimeri on ollut jo pari sataa vuotta valtatie Itä-Aasian ja Pohjois-Amerikan länsirannikon välillä. Nykyään Tyynenmeren merkitys kauppakanavana ja myös poliittisesti yhdistävänä tekijänä on vain kasvanut. Tyynenmeren äärellä on osa maailman suurimmista kansantalouksista Kiina, Venäjä, Japani, Kanada, Yhdysvallat, Australia ja useita pienempiä kehittyneitä tai edelleen kehittyviä talouksia. Kaikilla näillä on haaveita suuremmasta taloudellisesta kasvusta ja yhdistävänä tekijä Tyynimeri ja sen muodostama talousalue. (Havren & Rutanen 2010, 36-39.)

Alueena Tyynimeri on potentiaalinen sijoituskohteeksi koska sen alueella on 80 prosenttia maailman valuuttavarannosta ja alue on tuotannollisten sijoitusten magneetti. Lisäksi alueella on maailman merkittävin kauppateseen ylijäämä ja Itä-Aasian talousalue kasvaa ennakoitua nopeammin, kuten myös sen sisäinen kauppa. Tästä syystä Itä-Aasiassa on jo vuosien ajan ollut käynnissä voimakkaat yhdentymisprosessit ja nämä ovat johtaneet mm. Kiinan ja Kaakkois-Aasian maiden vapaakauppa-alueen (ASEAN) muodostamiseen, Itä-Aasian ”yhteisön” perustamiseen sekä Kiina - Korea - Japani talousyhteistyöhön. Myös yhdysvalloissa on parin vuosikymmenen aikana lisääntynyt kiinnostus Itä-Aasiaan ja se on ottanut myös osaa Tyynenmeren taloudelliseen yhdentymisprosessiin. Kiinan ja Venäjän välinen yhteistyö on toistaiseksi keskittynyt energiayhteistyöhön. (Havren & Rutanen 2010, 36-39.)

Kiinan merkitys Tyynenmeren alueen taloudellisessa voimistumisessa on suuri. Kiinan tuotantoalusta on kytkeytynyt muihin Itä-Aasian maihin voimakkailla tuotanto- ja alihankintaketjuina. Kiinan raju nousu on siksi piristänyt koko Itä-Aasian taloutta. Lisäksi Kiinasta ja Yhdysvalloista on tullut taloudellisesti riippuvaisia toisistaan. Kiina on Yhdysvaltojen suurin yksittäinen lainoittaja ja Yhdysvallat on Kiinan suurin yksittäinen

vientikohde. Molempien maiden intressinä on pitää yhdysvaltain dollari vakaana kansainvälisenä varantovaluuttana. (Havren & Rutanen 2010, 36-43) Iso osa Kiinan yli 2000 miljardin valuuttavarannosta onkin tällä hetkellä sijoitettuna Yhdysvaltojen joukkovelkakirjoihin sekä muihin pientuottoisiin ja –riskisiin kohteisiin (FinPro 2010, 11).

### 3 KIINA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Kulttuurina ja liiketoimintaympäristönä Kiina eroaa selvästi länsimaista. Tässä luvussa käsitellään niitä Kiinalle tyypillisiä erityispiirteitä, jotka ulkomaalaisille tuovat Kiinassa toimiessaan aluksi hankaluuksia. Aluksi käydään läpi Kiinalaisessa kulttuurissa esiintyviä käytäntöjä sekä niiden esiintymistä liiketoiminnassa, kuten verkostoitumisessa ja neuvotteluissa. Lisäksi luvussa käydään läpi lakiin, rahoitukseen, kilpailuun ja markkinoihin liittyviä tekijöitä. Lopuksi Kiinan toimintaympäristöä arvioidaan SWOT-analyysillä.

#### 3.1 Liiketoimintakulttuuri

##### **Aika ja tila**

Kiinalaiset eivät omaa länsimaista suoraviivaista aikakäsitettä, vaan aasian kulttureille tyypillisesti, asioita käsitellään usein epälinearisessa järjestyksessä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä etteivätkö kiinalaiset arvosta tarkkaa ajankäyttöä tai hahmota ajan kulumista. Kiinalaiset ovatkin erittäin täsmällisiä ajan käytössä ja vastapuolen ajankäyttöä arvostetaan suuresti. Tämä näkyy erityisesti tapaamisissa ja neuvotteluissa, joissa osallistujia kiitellään kokouksen päätteeksi heidän ajastaan ja osallistumisestaan. Arvostus ei kuitenkaan rajoitu pelkästään kohteliaisuuksiin, vaan kahden välisiin kokouksiin voidaan tulla jopa 15-30 minuuttia etuajassa, jotta asiat saadaan hoidettua kuluttamatta enempää toisen aikaa. Kiinassa on myös kohteliasta ilmoittaa kokouksen alussa jos on pian lähdettävä eteenpäin. Kiinalainen ei yleensä kuitenkaan poistu vasta kun asiat on saatu päätettyä, mutta on kuitenkin kohteliasta ilmoittaa muille, jotta yhteinen aika käytetään mahdollisimman tehokkaasti sotkematta kiireisen henkilön aikataulua. Kiinalaisen arvostus toisen ajankäyttöä kohtaan voi toisinaan tuntua täysin päinvastaiselta. Neuvotteluissa voidaan usein palata takaisin jo sovittuihin asioihin ja käsitellä ne uudestaan. Lisäksi neuvotteluissa ja niiden yhteydessä tapahtuvissa liikelounaissa ja päivällisissä kiinalaiset keskustelevat paljon myös liiketoiminnan ulkopuolisista asioista. Tarkoitus ei ole tuhata vastapuolen aikaa, vaan varmistua hänen sitoutumisestaan, aikomuksistaan ja persoonastaan. Henkilösuhteen luomiseen ja ylläpitämiseen kiinalaiset ovat usein valmiita käyttämään runsaasti sekä omaa että vastapuolen aikaa. (Lewis 2005, 58-59.)

## Arvot ja uskomukset

Liike-elämässä kunfutselainen filosofia vaikuttaa myös kiinalaiseen bisneskulttuuriin. Länsimaalainen voi törmätä kiinassa käytäntöihin ja tapoihin jotka voivat tottumattomasta tuntua vierailta ja oudoilta. Siksi jokaisen kiinassa tai kiinalaisten kanssa yhteistyötä tekevän on syytä oppia tuntemaan edes osa näistä kunfutselaisuudesta peräisin olevista arvoista ja käytännöistä:

- Valtaerot työpaikoilla ovat suuria. Eriarvoisuus yhteisössä on hyväksyttyä ja jopa haluttua.
- Alempiarvoiset luottavat että ylempiarvoiset kantavat vastuun heidän hyvinvoinnistaan ja urakehityksestä. Vastaavasti Ylempiarvoiset odottavat ehdottomaa kuuliaisuutta ja uhrautuvaisuutta.
- Organisaatiot sekä johtamismallit ovat hyvin hierarkiset ja alempiarvoiset odottavat ylempien kertovan tarkkaan mitä pitää tehdä.
- Palkkaerot ylempi- ja alempiarvoisten välillä ovat suuret ja ylempiarvoisilla kuuluu olla työsuhde-etuja.
- Ikä tuo arvovaltaa.
- Ihanteellinen johtaja on hyväntahtoinen auktoriteetti.
- Individualismi eli yksilöllisyys on tabu.
- Henkilösuhteet ovat tärkeämpiä kuin tehtävät.
- Ristiriitoja on vältettävä. Harmonian ja yhteisymmärryksen saavuttaminen on tavoite.
- Pitkänlinjan tavoitteet ja jatkuvuus ovat suositeltavia päämääriä.
- Hienovaraisuuteen on pyrittävä, jopa totuuden kustannuksella.

(Lewis 2005, 490-491.)

Kiinalaisessa työ- ja liike-elämässä vaikuttaa myös uskomuksia joita länsimaalainen voi helposti luulla taikaukoksi. Kyse on kuitenkin kiinalaiseen kulttuuriin syvään juurtuneista ja satoja vuosia vanhoista tavoista sekä uskomuksista jotka ohjaavat usean kiinalaisen toimintaa vielä nykyäänkin. Kiinalaiset uskovat että kiinalaisen horoskoopin mukaan jokaisella henkilöllä on tiettyjä vahvuuksia ja ominaisuuksia jotka on hyvä ottaa huomioon esimerkiksi liikeneuvottelussa. Hevosien vuonna syntyneellä henkilöllä uskotaan olevan hyvä kastävyys, joten neuvotteluissa tällaista henkilöä on turha yrittää uuvuttaa pitkittämällä neuvotteluja, paremman tuloksen toivossa. Rotan vuonna syntyneitä taas pidetään viekkaina ja älykkäinä, joten näiden henkilöiden kanssa



on syytä neuvotella tarkkaavaisesti ja varoen. Myös *feng shui* eli ympäristöstä peräisin olevan energian vaikutus yksilön ja yrityksen onneen ja menestykseen on Kiinassa yleinen uskomus. Feng shui oppien mukaan rakennusten sijainnilla, eri elementeillä, huonekalujen sijoittelulla sekä erityisillä feng shui -esineillä voi olla ratkaiseva merkitys yksilön tai yrityksen vaurastumiseen ja onneen. Kaikki kiinalaiset eivät välttämättä täysin näihin uskomuksiin luota, mutta eivät kuitenkaan tarkoituksella toimi näiden uskomuksen vastaisesti. Länsimaisen onkin hyvä tiedostaa että Kiinassa myös uskomuksilla on oma taustansa ja niiden tuntemisesta voi olla apua toimiessa kiinalaisten kanssa. (Lewis 2005, 488-489.)

### **Verkostoituminen**

Ihmissuhteilla on perinteisesti ollut Kiinassa tärkeä merkitys ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Ajattelutapa pohjautuu kunfutselaisiin oppeihin siitä että ihmissuhteissa on noudatettava molemminpuolisen vastuun periaatetta. Tämä koskee yhtälailla perhesuhteita, ystävyysuhteita, liikesuhteita kuin myös vallanpitäjien ja kansalaisten välisiä suhteita. Suhteilla ja verkostoilla on Kiinassa pitkät perinteet. Vielä nykyäänkin henkilön tunnettavuus Kiinassa mitataankin hänen suhdeverkoston eli *guanxin* (关系) perusteella. (Lehtipuu 2010, 203.) Liiketoiminnassa henkilösuhteiden merkityksellä on kuitenkin merkittäviä alueellisia eroja. Rannikon kehittyneillä alueilla on niin runsaasti ulkomaisia investoijia että pk-yrittäjän on vaikea erottua enää edukseen. (Jussila 2005, 13.)

Hyvä suhdeverkosto on Kiinassa edelleen avainasemassa ja niiden luontiin, ylläpitoon sekä kehittämiseen suhtaudutaan pitkäjänteisesti. *Guanxi* rakentuu pitkälti palvelusten varaan. Tekemällä palveluksia omassa suhdeverkostossa kuuluville henkilöille kasvatetaan positiivista palvelussaldoa ja niitä pyytämällä jäädään vastaavasti velkaa. Verkoistoissa tapahtuvan palvelujen vaihdannan kautta kertyy henkilöön sitoutuva sosiaalinen pääoma. Hyvällä suhdeverkostolla voi Kiinassa nopeuttaa liiketoiminnan aloittamista ja lupien saamista sekä mahdollistaa sujuvan liiketoiminnan. (Pietarinen 2010, 57.) Tämä onnistuu erityisesti kun omaan suhdeverkostoon liittyy paikallishallintoon kuuluvia virkamiehiä. Hyvät virkamiessuhteet auttavat erityisesti kun kiinalaisen byrokratian kanssa tulee hankaluuksia. Kiinalainen *guanxi* on osittain verrattavissa suomalaiseen ”hyvä veli” -verkostoon, joskin Kiinassa *guanxilla* ei ole negatiivista sävyä. (Lehtipuu 2010, 204-205.)

Yhdessä tekemisen kulttuuri on Aasiassa erityisen merkityksellinen, tämä näkyy myös Kiinassa. Normaalikäytäntö henkilösuhteiden ylläpitämiseen on yleensä yhdessä syöminen ravintolassa. Ateriointi ei ole pelkkää vatsantäyttämistä, vaan luottamuksen rakentamista ja hyvän tahdon osoittamista. Ruokailu saattaa kestää pitkäänkin ja muodostua useista ruokalajeista. Kiinalaiset mielellään myös juotattavat vieraitaan, eikä pelkää vieraanvaraisuuden takia. Kiinalaiset luottavat siihen että humaltunut vieras paljastaa helpommin todelliset ajatuksensa ja tarkoituksensa. Kiinassa vastavuoroisuus on tärkeää. Kun on mahdollisuus tarjota ravintolakäynti takaisin, niin sen on oltava vähintään samantasoinen kuin edellisten isäntien tarjoama. Kutsun esittäjä vastaa aina laskun maksamisesta, joskin vieraan on kohteliasta tarjoutua maksamaan tarjoilut. (Lehtipuu 2010, 235-236.)

Kiinan liike-elämässä suhdeverkostoja voi myös ostaa, jolloin yritys hankkii konsultin tai agentin tulevien yhteistyökumppaneiden valintaan ja tapaamisten järjestelyihin. *Guanxin* ostajalta vaaditaan tarkkuutta jotta hän osaa valita kolmanneksi osapuoleksi sellaisen, joka tuntee alan oikeat vaikuttajat ja viranomaiset. Kolmatta osapuolta voidaan käyttää myös virallisten henkilöesittelyjen järjestämiseen, sillä Kiinassa päättäjiin ja johtajiin ei tuntematon osapuoli saa yhteyttä. Tämä voi nopeuttaa suhdeverkon luomista korkean tason päättäjiin, koska muutoin on ensin verkostoiduttava henkilöihin jotka voivat viedä asiaasi porras portaalta ylöspäin organisaation hierarkiassa. (Lehtipuu 2010, 205.)

Suhdetoiminnassa on hyvä tiedostaa että Kiinassa on vahva kasvokulttuuri eli *mianzi* (面子). Tämä on rinnastettavissa henkilön kunnioitukseen ja arvostukseen. (Eagar & Weiner 2011, 63.) Kasvot voidaan menettää tai saada ja vastaosapuoli voidaan myös saada menettämään kasvonsa. Kiinalaiselle kasvojen menetyksen voi aiheuttaa hänen esittämästään illalliskutsusta kieltäytyminen, puheenvuoron keskeyttäminen tai riittämätön korkea-arvoisemman henkilön huomioiminen ja arvostus. Valtion virkamiehen kasvojen menetyksen aiheuttaminen voi johtaa esimerkiksi yrityksen lupasioiden loputtomaan pyöritykseen virastoissa. Kasvot voidaan myös antaa, joka voi suhdetoiminnassa edistää suhteen lujittamista. (Lehtipuu 2010, 207-208). Kasvokulttuuriin perustuu myös se miksi eriävää mielipidettä ei Kiinassa tuoda mielellään selkeästi esille ja miksi pienet konfliktit pyritään mieluummin sivuuttamaan. Pelkona on että toinen tai molemmat osapuolet menettävät kasvojaan, joka ei välttämättä edistä kahdenkeskisten suhteiden kehittymistä. Hankalista asioista keskusteleminen on helpompaa kun henkilösuhteet ovat jo vahvalla pohjalla. Kritiikki on parasta antaa aina

kahden kesken, jotta välttyään julkiselta kasvojen menetykseltä. (Eagar & Weiner 2011, 63-64.)

80- ja 90-luvuilla suhdeverkostot rakentuivat vielä vahvasti henkilökohtaisiin vapaa-ajan ystävyys-suhteisiin. Usein puhuttiin että ”Kiinalaiset ystävystyvät ensin ja tekevät bisnestä vasta luottamuksen synnyttyä”. Usein näitä ystävyys-suhteita luotiin ja ylläpidettiin liikelounailla ja -illallisilla, joissa oli muistettava vastavuoroisuus. Kiinalaisten mielestä henkilösuhteiden merkitys liiketoiminnassa on nykyään jonkin verran vähentynyt. Tähän syynä voi olla että liiketoiminta Kiinassa on parin viime vuosikymmenen aikana länsimaalaistunut. Nykyään myynti- ja ostotilanteissa mennään aika suoraan bisnekseen, jolloin small-talk sekä suhteiden hierominen jää vähemmälle. Pitkäaikaisia ja lämpimiä suhteita liiketoiminnassa arvostetaan kuitenkin edelleen. (Kettunen, ym. 2008, 184-185.) Kiinassa pätee vielä nykyäänkin lauseke: ”Hyvä *guanxi* on vahvempi kuin sopimuspaperi”. Tämä näkyy erityisesti ongelmatilanteiden ratkaisuisissa. (Pietarinen 2010, 57.)

### **Liikeneuvottelut**

Sopimus- ja liikeneuvotteluille on Kiinassa perinteisesti ollut tyypillistä niiden pitkä kesto, useat neuvottelukierrokset ja neuvottelujen käyminen usealla eri hierarkiatasolla. Normaalina on myös se että kiinalaiset palaavat takaisin jo käsiteltyihin asioihin ja avaavat ne uudestaan neuvoteltaviksi. Tätä tapahtuu erityisesti neuvottelukierrosten ja neuvottelijoiden vaihtuessa. (Blackman 2005, 264-267) Kiinan nuori yrittäjäsukupolvi on kuitenkin viime vuosikymmenen aikana omaksunut länsimaisia liiketalouden oppeja. Osa nuorista kiinalaisista on käynyt myös Kiinassa toimivia länsimaisia bisnes-kouluja, joissa useissa korostetaan amerikkalaista liikekulttuuria. Tämä näkyy myös nuorten kiinalaisten neuvottelutavoissa. (Havrén & Rutanen 2010, 159.) Liiketoiminta Kiinassa elääkin murroskautta, jossa asiat etenevät nykyisin nopeammin kuin aiemmin. Vuosia kestävätkin pitkäkestoiset ja perusteelliset neuvottelut eivät nykyään ole enää itsestäänselvyys. (Pietarinen 2010, 93.)

#### *Neuvotteluihin valmistautuminen*

Neuvotteluihin valmistautuminen kannattaa aloittaa neuvottelijasta. Käyntikortin kääntäminen kiinaksi nimeä myöten on tärkeää, sillä vastapuolen neuvottelutiimistä kaikki eivät osaa aina englantia. Käyntikortin kääntämiseen on syytä käyttää ammattilaista ja erityisesti nimen kääntäminen on tehtävä huolella. Nimi voi esimerkiksi kuulostaa

vähän omalta suomalaiselta etunimeltä, mutta sen merkitys kiinaksi on aina tärkeämpää. Käyntikortti ja sen ojentaminen ovat osa ensivaikutelmaa mikä ensitapaamisella välittyy. (Havrén & Rutanen 2010, 162.) Bisnes puolella on normaalia pukeutua pukuun tai jakkupukuun. Kravaattia bisnesyhteiksissä käytetään enimmäkseen juhliissa. Kesäisin lämpötilan takia kauluspaita ja suorat housut/hame riittävät. Liian lyhyitä hameita ja syviä kaula-aukkoja on kohteliasta välttää. (Lehtipuu 2010, 247.) Ulkoisten seikkojen jälkeen on valmistauduttava myös henkisesti. Työroolin taakse piiloutumisen sijasta kannattaa neuvotteluissa olla mieluummin oma itsensä. Ystävällinen, kuunteleva ja kunnioittava asenne tunnustetaan kiinassa helposti ja se kääntyy usein omaksi eduksi. (Havrén & Rutanen 2010, 162.)

Ennen neuvottelujen aloittamista on tärkeää ilmoittaa kiinalaiselle osapuolelle oma asema organisaatiossa ja ottaa selvää kenen kanssa tulet neuvottelemaan. Kiinalaiset käyttävät usein eritasoisia neuvottelutiimejä, jotka vastaavat vastaneuvottelijan asemaa. Esimerkiksi toimitusjohtajan on syytä varmistua että hänen kanssaan neuvottelupöydässä istuu vähintään samanarvoinen vastaneuvottelija. Tuntemattomampi tai alempiarvoisempi henkilö joutuu helposti aloittamaan neuvottelut alemmista neuvottelutasoista ja raivaamaan sieltä tiensä ylempiin neuvottelutasoihin, joissa on enemmän päätäntävaltaa. (Blackman 2005, 88.) Työnimikkeiden ja titteleiden tulisi siksi vastata toisiaan. Tämä on toisinaan vastuu ja valtakysymysten osalta hankalaa, koska suomalaiset päällikkötason henkilöt kantavat usein korkeampia vastuu- ja valtaoikeuksia kuin vastaava kiinalainen henkilö. (Havrén & Rutanen 2010, 163.)

Ennen neuvotteluja on syytä hankkia tietoa ja analysoida kiinalaista osapuolta. Kiinalaiset tekevät todennäköisesti samoin ja heille voidaan tarjota ennakkoon tietoja omasta yrityksestä. Samalla vastineeksi on pyydettävä vastaavaa tietopakettia kiinalaisesta osapuolesta. Yleensä kiinalainen osapuoli ei tunne kovin hyvin länsimaisen yrityksen toimintaa ja tuotteita, joten englannin ja kiinankieliset esitteet ovat haluttuja. (Blackman 2005, 87-88.) Uuden teknologian ollessa kyseessä kiinalaiset haluavat tutustua siihen rauhassa ennen kuin astuvat neuvottelupöytänsä. Tämä auttaa heitä säilyttämään kasvonsa neuvottelujen aikana, kun keskustelut teknisistä asioista alkavat. Kaikkia teknisiä tietoja ei tietenkään voi paljastaa. (Havrén & Rutanen 2010, 161.) Väriavokuvat ja muu visuaalinen aineisto ovat kiinalaisille yhtä tärkeää kuin esittelyteksti. Esittelyaineisto on kiinalaiselle osapuolelle tärkeää, koska sen perusteella voidaan arvioida neuvottelujen tärkeyttä. Tämä voi osaltaan vaikuttaa neuvottelujen kulkuun sekä siihen kuinka tärkeäksi kiinalaiset kyseisen neuvottelun ja mahdollisen sopimuksen katsovat. (Blackman 2005, 87-88.)

Kiinalaisesta osapuolesta on hyvä selvittää ainakin yrityksen taustat, tuotteet ja asiakkaat. Tärkeää on myös analysoida mitä kiinalainen osapuoli tavoittelee neuvotteluista ja hyötyy sopimuksesta. Eduksi on jos kykenee löytämään hyötynäkökulmia, joita kiinalainen osapuoli ei ole tullut ajatelleeksi. Näiden esittäminen neuvottelujen kuluessa voi johtaa odotettua parempaan lopputulokseen. Oman yrityksen osalta on järkevää hahmotella ennakkoon sopimuksen minimiehdot ja raamit joiden sisällä on ehdottomasti pysyttävä. Myös sopimusneuvottelujen kokonaisaikataulu on oman yrityksen osalta syytä miettiä, mutta tätä ei kannata paljastaa kiinalaiselle osapuolelle. (Pietarinen 2010, 94.)

Uudehko ilmiö kiinalaisessa neuvottelukulttuurissa on 30-40 –vuotiaiden vapaampi suhtautuminen vanhoihin neuvottelutapoihin. Tämä ilmenee esimerkiksi neuvotteluihin sitoutumisen ja lojaalisuuden välttelyä. Lojaalisuus on kiinalaisille edelleen tärkeä sosiaalinen arvo, mutta se kohdistuu omaan lähipiiriin eikä ulkomaiseen neuvottelukumppaniin. Omat aiemmin luodut henkilösuhteet tai hyvin verkostoitunut välimies voivat tällöin nousta arvoon arvaamattomaan. Välimestä kannattaakin miettiä jos kiinalainen neuvotteluosapuoli on vielä suhteellisen tuntematon. (Havrén & Rutanen 2010, 161.)

#### *Neuvottelujen aloittaminen*

Kiinassa on tärkeää saapua täsmällisesti tapaamispaikalle, merkittävästi etuajassa tuleminen ei välttämättä ole isännän kannalta eduksi. Ensitapaamisen tärkein tavoite on luottamuksen rakentaminen, joka toimii perustana varsinaisiin neuvotteluihin. Luottamus syventää keskustelua ja suoristaa kommunikaatiota. Neuvottelutilaan mennään isännän ohjaamana ja istumajärjestys on usein mietitty valmiiksi isännän puolesta. (Lehtipuu 2010, 227-228) Käyntikortit vaihdetaan usein heti neuvotteluosapuolten tavatessa ja ne kuuluu ojentaa sekä vastaanottaa molemmin käsin. Kortti ojennetaan niin että teksti on vastaanottajalle oikeinpäin, jotta hän voi lukea sitä heti saatuaan. Vastaanotettua korttia kuuluu tutkia ja siitä on hyvä painaa mieleen henkilön nimi, titteli sekä muu mahdollinen informaatio. Kortit voi neuvottelujen aikana asettaa eteen pöydälle vastaamaan neuvottelukumppanien istumajärjestystä. (Eagar & Weiner 2011, 63-64.)

Ensitapaaminen on usein osapuolen tunnustelua, jossa opetellaan tuntemaan vastapuoli. Tätä käytäntöä kannattaa kunnioittaa ja välttää kiirehtimistä suoraan kaupante-

koon, ellei tähän sitten selkeästi vihjata. Yleensä ensikontaktissa kannattaa selvittää mikä on neuvotteluosapuolen asema yrityksessä ja sopimuksen teossa sekä ketkä neuvottelutiimissä ovat teknisiä ja taloudellisia asiantuntijoita. (Pietarinen 2010, 94-95.) Varsinaiset vallankäyttäjät eivät yleensä ole mukana alustavissa neuvotteluissa. Ensitapaamisella voidaan myös yrittää sopia alustava neuvottelujen aikataulu ja käsitteilyjärjestys. Mikäli näistä päästään sopuun niin on kuitenkin syytä varautua muutokseen, etenkin kiinalaisen tahon puolelta. (Blackman 2005, 87-88.) Ensikontaktin luonne voi olla epävirallinen ja rennon oloinen, mutta käyttäytymisen on oltava asiallista ja vastapuolta kunnioittavaa (Pietarinen 2010, 95).

Neuvottelupöydässä itsensä ja yrityksen esittely on tarpeen, vaikka käyntikortit olisi jo vaihdettu. Samalla on hyvä tuoda esille millä asialla ollaan ja miksi neuvotellaan. Yleisistä asioista keskusteleminen auttaa luomaan ”yhteistä maaperää” ja helpottaa hahmottelemaan tavoitetta jossa molemmat osapuolet voittavat. Näihin positiivisiin asioihin voidaan palata, jos neuvotteluissa tulee ongelmia tai pättitilanteita. On tärkeää edetä riittävän hitaasti ja esittää kiinalaisille kysymyksiä sekä luoda itselleen kokonaisnäkemyksiä tilanteesta. Paras tapa kerätä tietoa on kannustaa kiinalaisia puhumaan avoimesti ja vedota yhteisymmärryksen rakentamiseen. Itse kannattaa puhua selkeästi sekä välttää kulttuurisidonnaisten vitsien ja juttujen kertomista, sillä ne eivät välttämättä käänny halutulla tavalla. (Havrén & Rutanen 2010, 164-165.)

### *Varsinaiset neuvottelut*

Kiinalaisen osapuolen kanssa on varauduttava aina pitkäkestoiisiin neuvotteluihin. Muutaman päivän mittaisia neuvottelukäyntejä voidaan joutua tekemään useiden kuukausien ajan. Länsimaissa tyypillinen tapa tehdä päätökset nopeasti ei yleensä tuo kiinalaisten kanssa neuvoteltaessa hyvää tulosta. Esimerkiksi ehdotetun asian välitön hyväksyminen saa kiinalaisen osapuolen ajattelemaan että heidän pyyntönsä oli alimitoitettu. Seuraavaksi vastapuoli alkaa miettimään mitä lisäpyyntöjä tulee esittää. Ehdotetun asian voi kiinassa tyrmätä jos se selkeästi on epäedullinen. Uskomus siitä että Kiinassa ei kasvokulttuurin takia voi sanoa ”ei” on myytti jota kiinalaiset käyttävät neuvotteluissa edukseen. (Pietarinen 2010, 96-97.)

Kiinalaiset käyttävät neuvotteluissa länsimaalaisten avoimuutta edukseen. He keräävät neuvotteluissa paljon tietoja ja yksityiskohtia sekä tekevät tarkkoja muistiinpanoja. Palattaessa uudelleen neuvoteltuihin asioihin kiinalaiset muistuttavat annetuista lupauksista ja huomauttavat mikäli ne eroavat aiemmista ehdotuksista. (Pietarinen

2010, 94-95.) Ääneen ei pidä ajatella eikä antaa lupauksia joihin ei ole valmis sitoutumaan. Puheetkin saatetaan kirjata huolella ylös ja suullisten sopimusten perinne on kiinassa vielä voimissaan, joten huolimattomat lipsautukset voivat johtaa tukalaan tilanteeseen. (Havrén & Rutanen 2010, 165.) Kiinalaiset käyttävät neuvotteluja usein tiedonkeruu tilaisuuksina ja erityisesti tekniset tiedot kiinnostavat. Teknisen kiinnostuksen takana piilee mahdollisuus alkaa kopioimaan uuden ja tuntemattoman neuvottelukumppanin tuotteita ilmaiseksi. Siksi on tärkeä määrittää kuinka paljon tietoa tuotteesta ja prosessista voidaan paljastaa vaarantamatta yrityksen tietotaitoa. (Blackman 2005, 88.)

Piiloviestien tulkitseminen on kiinalaisten kanssa neuvoteltaessa välttämätöntä. Päätösvallan puuttumista tai tietämättömyyttä ei yleensä iljetä paljastaa, vaan usein vedotaan johonkin muuhun seikkaan. Tällaisia tilanteita voidaan selvittää keräämällä tietoa vastapuolen tuntemuksista ja asiaan liittyvistä henkilöistä. Tällaiset vapaamuotoiset tiedustelut on parasta tehdä neuvottelutilanteen ulkopuolella kahden kesken. Aiemmin rakennettu kahden välinen luottamus on tällöin avuksi. (Blackman 2005, 92.)

Tinkiminen ja myönnytysten vaatiminen on kiinalaisille neuvottelijoille tyypillistä. Kiinalainen neuvottelija haluaa näyttää omassa organisaatiossaan taitavalta neuvottelijalta, siksi kiinalaiset edellyttävät tekemälleen myönnytykselle aina vastamyönnytystä. Vastamyönnytyksiin on varauduttava kiinalaisten niitä vaatiessa. Myönnytys on eleenä usein tärkeämpi kuin sen varsinainen sisältö tai hyöty. Kiinalaisten esittämät vaatimukset eivät aina ilmaise, mitä he todella haluavat. Vaatimukseen ei pidä myöntyä suoraan, vaan on parempi selvittää mikä tyydyttää vaatimuksen takana olevan tarpeen. (Blackman 2005, 88-91.)

Myönnytysten antaminen kiinalaisille ei tarkoita automaattisesti vastamyönnytysten saamista. Kiinalaisen osapuolen saamat myönnytykset on aina kirjoitettu tarkasti ylös, mutta länsimaalainen jää niitä ilman jos ei osaa vastamyönnytyksiä vaatia. Tällöin kiinalainen neuvotteluosapuoli on saanut neuvotteluedun. Kiinalaisille voidaan tehdä myös selväksi että ollaan valmiita vetäytymään neuvotteluista, kuin tekemään huono sopimus. Tämä ei ole pelkästään neuvottelutaktiikka, vaan saattaa olla viisas toimenpide jos neuvottelujen hallinta on täysin menetetty. (Pietarinen 2010, 95, 102.)

Hinta on asia josta kiinalaiset neuvottelevat pitkään ja huolella. Usein hinnasta yhteisymmärrykseen pääseminen on sopimusneuvottelujen viimeinen osa. Raha-asiat

kannattaakin käsitellä lopuksi, jotta yhteistyölle otollinen ilmapiiri on ehditty rakentaa. Kiinalaisten tinkimisen taustalla on oletus että alkuperäinen esitys ei aina ole täysin rehellinen. (Blackman 2005, 90.) Hintaneuvotteluihin on aina valmistauduttava huolella ja niihin on varattava runsaasti aikaa. Kiinalaiset ryhtyvät liikesuhteeseen mielellään sellaisten kanssa joista pitävät. Vaikka rahaa ei usein tunnu voittavan mikään, on henkilökemialla yllättävän suuri merkitys. Hintakilpailussa sopimusta ei aina välttämättä saakaan se joka tarjoaa alhaisimman hinnan, vaan se joka vaikuttaa luotettavimmalta ja pitkäkestoisimmalta kumppanilta. (Havrén & Rutanen 2010, 164-166.)

Kiinassa neuvotteluja ei yleensä käydä yhden sopimuksen takia, vaan pitkäikäisen liikesuhteen aloittamiseksi. Tätä leimaa kiinalaisten polykroninen aikakäsitys eli voimakas sitoutuminen ihmisiin ja kanssakäymiseen. (Lehtipuu 2010, 231) Tästä syystä neuvottelut kestävät kauan ja vievät paljon aikaa. Kiinalaiset antavat helposti sen kuvan että heillä on aikaa käytössä loputtomiin. Rauhallisuus ja kärsivällisyys ovat avainasemassa kiinalaisten kanssa neuvoteltaessa. Kiinalaiset haluavat tutustua ensin henkilöön ja yritykseen, jotta voivat varmistua vastapuolen motiiveista. (Havrén & Rutanen 2010, 167.)

Kiinalaisen uskomuksen mukaan se joka paljastaa todelliset tarkoitusperänsä ensin häviää. Tämä pätee myös neuvotteluissa. Kiinalaiset pitävät usein neuvotteluvälittejä hihassaan ja yrittävät saada vastapuolen paljastamaan korttinsa ensin. Tinkimisvaraa kannattaa siis pitää aina itsellään vielä allekirjoitustilanteessakin. Neuvottelun jakaminen osiin auttaa tekemään siitä hallittavamman prosessin. Eri osissa pyritään neuvottelemaan ja päättämään kyseinen asia molempien osalta hyväksyttäväksi, ennen kuin siirrytään seuraavaan osaan ja aiheeseen. Silti on varauduttava siihen että kiinalaiset avaavat jo sovitun asian uudelleen käsiteltäväksi, joten pelivaraa pitää edelleen löytyä. (Havrén & Rutanen 2010, 168.)

### *Neuvotteluiden päättäminen*

Kiinassa kirjallinen sopimus on ilmaisu keskinäisestä halusta tehdä bisnestä yhdessä, joten neuvottelut eivät tosiasiallisesti pääty koskaan. Neuvotteluiden tärkeintä antia on usein molemminpuolisen luottamuksen rakentaminen tulevaa kanssakäymistä varten. On oltava valmis avaamaan sopimusneuvottelut uudestaan, mikäli toinen osapuolista haluaa muuttaa sopimusta. (Lehtipuu 2010, 230) Todelliset neuvottelut saattavat vasta alkaa kun kirjallinen sopimus on tehty. Kiinalaisille on tärkeää neuvot-



telujen päättymisessä myös se että on saavuttanut neuvotteluissa jotain konkreettista, jotta voi kertoa menestyksestään omassa yhteisössä. (Pietarinen 2010, 97.)

Ennen sopimuksen tai osasopimuksen allekirjoittamista on aina tarkistettava ettei sopimuskohtiin ole ilmaantunut muutoksia, vaikka niiden olisi pitänyt pysyä muuttumattomana. Lue tai luetuta sopimusteksti tarkkaan läpi ja puutu heti mikäli sopimusteksti poikkeaa sovitusta. Älä allekirjoita mitään mitä et ymmärrä tai missä on tulkinvaraisuuksia. Kannattaa myös varmistua ettei sopimuspaperi vaihdu ennen allekirjoittamista. Mikäli sopimuksesta on useita kieliversioita on sopimukseen määritettävä minkä kielinen versio on hallitseva. Varmista että myös vastaosapuoli ymmärtää sopimuksen sisällön. Kiinalaiset tietävät että länsimaiset kumppanit noudattavat kirjallista sopimusta tarkasti. (Pietarinen 2010, 102-103.)

Ristiriitojen ilmaantuessa kannattaa sopimuspaperiin vedota vasta viimekädessä ja purkaa ongelmat neuvotteluissa luotujen suhteiden kautta. Sopimusrikkomuksistaikin on parempi neuvotella ensin rakentavassa hengessä. Kiinassa sopimuspaperiin vetoaminen on äärikeino ja siihen toistuvasti vetoaminen heikentää liikesuhteen toimivuutta. (Lehtipuu 2010, 230)

#### *Kiinalaisten neuvottelustrategiat*

Perinteisissä kiinalaisissa neuvotteluissa mukana oltaessa on hyvä tuntea kiinalaisten usein käyttämiä neuvottelutaktiikoita. Tällöin voidaan välttyä vääriltä tulkinnoilta ja liian varhain tehdyiltä myönnytyksiltä. (Lehtipuu 2010, 226)

Kiinalaisyrietykset kilpailuttavat ulkomaalaisia yrityksiä avoimesti keskenään ja saattavat käydä neuvotteluja samanaikaisesti useamman osapuolen kanssa viereisissä neuvotteluhuoneissa. Neuvottelijoita välistä informoidaan siitä mitä kilpailija naapurihuoneessa on juuri tarjonnut. Näin kiinalaiset saattavat hyödyntää kilpailijoiden keskinäistä nokittelua jo neuvottelutilaisuuden aikana. (Lehtipuu 2010, 229) Väitteet kilpailijan vastatarjouksista saattavat olla myös hämäystä. Näitä voi yrittää selvittää kysymällä tarjouksen yksityiskohtia tai pyytää näkemään tarjouksen. (Havrén & Rutanen 2010, 168-169.) Kilpailijalla uhkaamiset pitää ottaa tynesti ja keskittyä omiin neuvottelutavoitteisiin. Harkitsemattomaan hintakilpailuun tai myönnytysten tekoon ei pidä ryhtyä, sillä se on kiinalaisten taktiikan tavoite. Kilpailijakorttia voi itsekkin käyttää kiinalaisia vastaan. Muiden kiinalaisten yhteistyökumppaneiden etsiminen ja heidän kanssaan neuvottelemine on yleisestikin ottaen viisasta. (Pietarinen 2010, 101-102.)

Kiinalaiset käyttävät neuvotteluosapuolen aikatauluja häntä vastaan saadakseen puristettua vastapuolelta hätäisen päätöksen. Kannattaa varautua siihen että neuvottelukäynnillä varsinaiseen asiaan päästään kun käynnin aikataulu on umpeutumassa. Tällöin on parempi ottaa rauhassa ja pitää pää kylmänä. Kiinassa käydessä paluu-aikataulua ei välttämättä kannata paljastaa. (Pietarinen 2010, 97.) Jos kiinalaiset kuitenkin haluavat tietää paluuaikataulun ”neuvottelujärjestelyitä” varten, on parempi kertoa lyhyempi aika kuin todellisuudessa on käytettävissä. Tällöin on käytettävissä mahdollisia lisäpäiviä, kun neuvottelut todella alkavat. (Blackman 2005, 90.)

Vastaosapuolta kiinalaiset voivat yrittää myös tarkoituksella väsyttää. Tähän taktiikkaan voi kuulua loputtomalta tuntuvat neuvottelukierokset, joissa ei päästä mihinkään lopputulokseen. Tarkoitus on katsoa kumman osapuolen hermot kestävät pidempään. Neuvottelijaa voidaan myös yrittää väsyttää tärkeiden neuvottelujen alla kutsumalla hänet pitkille kosteille illallisille, yökerhoihin ja karaokeen. Kutsuista voi kieltäytyä vetoamalla aiemmin sovittuun menoon tai ehdottamalla toista ajankohtaa. (Pietarinen 2010, 102.)

Vaikka Kiinassa arvostetaan hillittyä ja kunnioittavaa käytöstä, mutta neuvotteluissa voi tarkoituksella nähdä tunteenpurkauksia. Vihan ilmaisut ja närkästymiset ovat usein näyteltyjä ja niillä saatetaan yrittää hämmentää ulkomaalaista neuvottelukumppania. Kiinalaisten pääneuvottelija voi myös poistua yllättäen paikalta. Tunteenpurkaukset eivät välttämättä kohdistu suoraan neuvotteluosapuoleen, vaan ovat kiinalaisen neuvottelutiimin sisäisiä. Tilannetta saatetaan muodollisesti pahoitella ja todeta että neuvottelut eivät suju halutulla tavalla. Taktiikkaa tuntematon saattaa hätäntyä ja taipua myönnytyksiin. (Pietarinen 2010, 101.) Tällaiseen tilanteeseen on suhtauduttava tyynesti ja ymmärrettävä että kyse on todennäköisesti teatterista. Tällöin voi ehdottaa siirtymistä toiseen aiheeseen tai kysyä tarvitseeko vastapuoli harkinta-aikaa. Tilannetta voi myös halutessaan rauhoittaa vetoamalla yhteiseen tavoitteeseen ja yhdistäviin tekijöihin. (Havrén & Rutanen 2010, 169.)

## **Byrokratia**

Kiinan laki sekä julkisen sektorin toiminta ja määräykset ovat aina olleet ulkomaisen yrityksen suurimpia haasteita. Ongelmat lainsäädännössä ja toimeenpanossa ovat lain vaihteleva tulkinta ja toimeenpano sekä hakemuskäsittelyn läpinäkymättömyys. Lakien toimeenpanolla on paljon alueellista vaihtelua. Pohjois- ja Keski-Kiinaa pide-

tään yleisesti byrokraattisempaan kuin Etelä-Kiinaa. Ongelmat lain valvonnassa ja toimeenpanossa lisääntyvät mitä kauemmaksi sisämaahan rannikon pääkaupungeista mennään. Lisäksi valtion ja yrityssektorin välisiä suhteita ei säätele pelkästään lainsäädäntö ja oikeuslaitos, vaan epävirallisilla käytännöillä ja toimintamalleilla on edelleen merkittävä rooli. (Kettunen, ym. 2008, 139-140.)

Valtiotason, maakuntatason ja paikallistason välisiin määräyksiin ja säädöksiin mahtuu paljon tulkinnanvaraa. Keskushallinnon määräämä laki on aina hallitseva, mutta se on usein luonteeltaan rajat antava ja siksi tulkinnalle avoin. (Kettunen, ym. 2008, 119-120.) Koska viranomaisilla on hyväksymisvaltuudet ja valtion laatimia ohjeita voidaan soveltaa joustavasti, on lupahakemukset ja henkilösuhteet oltava kunnossa. Virkamiesten kanssa asioidessa on tärkeää toimittaa perusteelliset mutta riittävän yksinkertaiset asiakirjat ja liitteet todisteeksi. Tällöin voidaan pienentää riskiä että virkamiehet jättävät päätöksen tekemättä, koska pelkäävät tekevänsä virheen ja joutuvansa kritiikin kohteeksi. Hankalat hakemukset virkailijat saattavat palauttaa takaisin ilman hyväksyntää tai siirtävät ne käsiteltäväksi toiselle osastolle, jossa se hukkuu muuhun asiakirjavirtaan. (Blackman 2005, 268.)

Hyvät suhteet paikallisviranomaisiin ovat lähes pakollisia. Suhteiden merkitys tulee esille silloin kun byrokratian kanssa tulee ongelmia. Paikallistasolla päätettävät ja valvottavat laki-, lupa- ja hakemusasiat voivat selvitä parhaimmillaan puhelinoitolla. Mikäli suhteita ei ole, saattaa yllättäviä lakitekniisiä ongelmia ilmaantua. Erityisesti silloin jos ulkomaisen yrityksen liiketoiminnasta ei kukaan paikallistasolla hyödy. (Havrén & Rutanen 2010, 181.) Yleensä kiinalaisia tullauskäytäntöjä pidetään kovina, mutta usein niitä valvovat paikalliset viranomaiset. Tästä syystä tullikäytäntökkään eivät ole kaikille samat, vaan esimerkiksi kilpailijoiden tullikäytäntöjä voidaan katsoa läpi sormien parempien suhteiden takia. Viranomaisasioissa lahjonta on astunut kuvaan, koska päätöksentekoa ei aina ohjaa vakiintuneet hallinnolliset menettelytavat vaan henkilökohtainen vaikuttaminen. (Blackman 2005, 34, 235.)

Kiinassa toimivilla ulkomaisilla yrityksillä on usein se käsitys että niiden tehtäväkenttään liittyvät päätökset ja säädökset tehdään eri ministeriöissä Pekingissä. Käytännössä provinssit ovat hyvin itsenäisiä hallintoyksiköitä, joiden johdolla on taloudellista valtaa enemmän alueellaan kuin ministereillä Pekingissä. Lisäksi muutaman suurimman provinssin puoluesihteerin asema voi vastata arvovallaltaan varapääministeriä, mikäli puoluesihteri kuuluu politbyroseen eli puolueen poliittiseen toimikuntaan. (Havrén & Rutanen 2010, 129.)

Kiinalaisen byrokratian tavoite on hallinnollisten sääntöjen noudattaminen, ei toimenpiteiden tehokas ja nopea toteuttaminen. Länteen verrattuna hallintomenettelyjen merkitys Kiinan liike-elämässä on asioiden etenemisen kannalta merkittävämpi. (Blackman 2005, 73.) Kiinalainen byrokratia yhdistettynä liike-elämää koskeviin säädöksiin ja hallinnossa esiintyvään protektionismiin voivat olla ulkomaalaiselle yritykselle iso haaste. Keskushallinto voi myös rajoittaa yrityksen toimintamahdollisuuksia asettamalla strategisia tai poliittisia rajoituksia. Nämä tehdään usein kansallisen edun ja turvallisuuden nimissä. Lupien myöntämisen jälkeenkin virkamiehet saattavat vaatia tarkkoja raportteja toiminnasta. Byrokratia on sen verran raskasta että sama raportti voi kulkeutua useaan eri ministeriöön ja virastoon tutkittavaksi sekä arkistoitavaksi. (Saraste & Lehberger 2010, 117.)

### **Kieli ja tulkin käyttö**

Kiinassa toimiessa kiinankieli on hallitsevassa asemassa. Lakiasioissa päätös tehdään aina kiinankielisen laintulkinnan mukaan. Sovittelutilanteessa kiinalainen osapuoli vaatii että kiistassa käytetään mieluummin kiinankielistä sopimustekstiä. (Blackman 2005, 106.) Kiinan liike-elämässä virallinen kieli on mandariinikiina. Laissa on myös määrätty että yrityksen kirjanpito kuuluu olla kiinaksi. (Eagan & Weiner 2011, 231.) Tästä syystä onkin parasta hankkia organisaatioon ammattitaitoinen tulkki, joka hallitsee myös toimialan ammattisanaston. Mikäli tulkki on samasta maakunnasta kuin vastaneuvottelijat, niin hän saattaa kyetä tulkitsemaan myös neuvottelijoiden piiloviestejä ja sanatonta viestintää. Kiinalainen numerojärjestelmä eroaa jonkin verran länsimaisesta, joten luvut on parempi kirjoittaa tulkkiä varten paperille. (Havrén & Rutanen 2010, 169.)

Tulkin kanssa toimiessa kannattaa käyttää selkeää kieltä, lyhyitä lauseita ja riittävän pitkiä taukoja. Tulkkiä kohtaan on syytä olla ystävällinen ja hienotunteinen, jotta keskinäinen luottamus saadaan rakennettua. Luottamus on tärkeä sen osalta kuinka rehellisesti tulkki paljastaa englanninkielen osaamisensa. Kiinankieli on haastava myös kiinalaisille, erityisesti kun mennään erikoissanastoon ja ammattisanastoon. Osaamattomuus yksittäisten erikoissanojen osalta voi olla kiinalaisille kova paikka myöntää, joten tätä saatetaan helposti peitellä. Hyvä suhde tulkkiin auttaa tässäkin asiassa. Vaikeat sanakäännökset voidaan selvittää vaikka vetoamalla ulkomaisen neuvottelijan kiinnostukseen sanan merkityksestä. Tällöin tulkki säilyttää kasvonsa muiden kiinalaisten edessä. Kiinalaisten sanojen monimerkityksellisyys voi myös tuot-

taa tulkille haasteita. Yksittäisten sanojen kääntäminen voi olla helppoa, mutta kokonaisuuden ja vivahteiden kääntäminen vieraalle kielelle vaikeaa. (Blackman 2005, 105-106.)

Tulkki on hyvä ottaa mukaan jo tapaamisen valmisteluvaiheeseen ja valmistaa tulevaan huolellisesti. Mahdolliset ammatti- ja erikoissanastot on annettava ajoissa selvitettyväksi ja opeteltavaksi. Tulkille on hyvä keroa mihin tilaisuudessa pyritään. Tulkille on selvennettävä että kääntää kaikki lauseet ja varmistuttava siitä ettei tulkki ala neuvottelemaan puolestasi. Tulkin tehtävä on vain kääntää ja tulkita vastapuolen viestijä. Tapaamisen jälkeen on keskusteltava tulkin kanssa hänen näkemyksistään tilaisuuden ilmapiiristä ja piiloviesteistä. (Pietarinen 2010, 36.)

### **Pyhäpäivät ja lomajaksot**

Juhlapyhät ja kansalliset lomat tulee huomioida Kiinassa toimiessa. Tämä on huomioitava niin tavaroitoimitusten, tapaamisten kuin matkustamisen ja majoittumisen osalta. Lomien aikana koulut, virastot, sekä useat tuotantolaitokset ja yritykset ovat kiinni. Myös kaukoliikenteen vuorot sekä lennot ovat loppuunmyytyjä ja hotellit voivat olla täynnä. Pisimmät kansalliset lomajaksot ovat Kiinan kansallispäivä ja kevätjuhla eli Kiinalainen Uusi Vuosi. (Pietarinen 2010, 13.) Näiden juhlapyhien edustalle ei kannata neuvotteluja sopia, sillä kaikkia tarvittavia henkilöitä ei todennäköisesti saada paikalle. Pitkiin juhlapyhiin aletaan Kiinassa valmistautumaan jo viikko tai kaksi ennakkoon. Valmisteluihin kuuluu erityisesti tulevien matkustusjärjestelyiden ja henkilökohtaisten tapaamisten varmistaminen ja sopiminen. (Havrén & Rutanen 2010, 168.)

Kansallispäivää vietetään 1.10. ja vapaiden kesto voi vaihdella alueesta ja toimialasta riippuen parista päivästä viikkoon. Kiinalaisen uuden vuoden vietto voi katkaista työntöön viikoksi tai kahdeksi. Kiinalaista uutta vuotta vietetään kiinalaisen kuukalenterin mukaan ja se ajoittuu tammi-helmikuuhun. (Pietarinen 2010, 13.) Muita juhlapäiviä ovat länsimainen uusi vuosi 1.1. Kiinalainen vainajien muistopäivä, joka ajoittuu kuukalenterin mukaan yleensä huhtikuun alkupuolelle. Työläisten juhlapäivää eli vappua vietetään Kiinassa kuten Suomessakin 1.5. Touko-kesäkuun aikana vietetään kuukalenterin mukaan ”Dragon Boat Festival”. (Pietarinen 2010, 13-14.) ”Dragon Boat Festival” on merkittävä juhlapäivä erityisesti Etelä-Kiinassa (Eagan & Weiner 2011, 165).

### 3.2 Poliitikka ja maiden väliset suhteet

Kiinalaiset tiedostavat että heidän maansa on valtava markkina-alue, jonne muut maat ja ulkomaiset yritykset haluavat päästä. Länsimaalaiset eivät usein tiedosta että heillä voi olla kiinassa toimiessa edelleen siirtomaakauden rasitetta harteillaan. (Blackman 2005, 87.) Tämä koskee erityisesti eurooppalaisia, sillä Britit ja ranskalaiset käynnistivät 1800-luvun ooppium sodat ja olivat mukana keisarivallan kukistamisessa kansallismielisten voimin 1900-luvun alussa. Vielä vuonna 1912 perustetun tasavallan aikana Kiina oli edelleen puolisiirtomaan asemassa, jossa länsimainen eliitti rikastui kaupalle avatun Kiinan kustannuksella. (Asikainen & Vuori 2005, 171-173.) Kiinalaiset kutsuvatkin vuonna 1949 perustetua kansantasavaltaa edeltänyttä vuosisataa ”häpeän vuosisadaksi”. Häpeän vuosisataa leimaa vahvasti myös toisen maailmasodan aikana Japanin ja Kiinan käymä sota. Japanilaiset miehittivät sodan aikana osan Kiinan rannikkoalueista ja japanilaisvastaisuutta esiintyy Kiinassa edelleenkin mm. Shanghain ja Nanjingin alueilla. (Havrén & Rutanen 2010, 17-18.)

Valtaosa länsimaista ei kanna siirtomaakauden taakkaa, mutta harvat kiinalaiset tuntevat euroopanmaiden maantieteellistä ja historiallista eroa toisistaan. Siksi rinnastuksia länsimaiden kesken tehdäänkin Kiinassa helposti. (Asikainen & Vuori 2005, 171-173.) Kaikki kiinalaiset eivät esimerkiksi tiedä että Suomen ja Kiinan kansantasavallan välit ovat olleet läheiset jo kansantasavallan perustamisvuoden jälkeen. Suomi tunnusti Kiinan kansantasavallan tammikuussa 1950 ja diplomaattisuhteet solmittiin samana vuonna. Suomi kuuluuikin ensimmäisiin Kiinan kansantasavallan virallisesti tunnustaneisiin länsimaihin. Vuonna 1952 Suomesta tuli ensimmäinen länsimaa, joka aloitti viralliset kauppasuhteet Kiinan kanssa. Kyseessä oli kolmikantapöytäsohjus Suomen, Kiinan ja Neuvostoliiton välillä. Vuonna 1953 Suomi laati kahden välisen kauppasopimuksen Kiinan kanssa. Kiinassa arvostetaan hyviä suhteita, joten Suomen ja Kiinan yhteisestä lähihistoriasta puhuminen on hyvä tapa lieventää ennakkoluuloja ja rakentaa yhteistä maaperää. (Havrén & Rutanen 2010, 18.)

Kiinalaiset ovat yleisesti ottaen hyvin isänmaallisia eivätkä pidä siitä että ulkomaalaiset arvostelevat heidän maataan tai kulttuuriaan kovin sanoin. Nuoremmat kiinalaisukupolvet kyselevät kuitenkin uteliaina ulkomaalaisten mielipidettä moniin Kiinan sisäisiin ja arkaluontoisiin aiheisiin. Yleensä näihin asioihin on syytä ottaa neutraali kanta, vaikka omat todelliset mielipiteet olisivat varsin selvät. Hyviä vastausvaihtoehtoja ovat ettei tiedä aiheesta riittävästi tai että kyseessä on Kiinan sisäinen asia. Po-

liittiset aiheet ovat Kiinassa poikkeuksetta arkoja. Seuraavia keskustelunaiheita on syytä varoa:

- Tiibet ja Taiwan
- Kiinan politiikan arvostelu
- Kiinan poliittisten johtajien arvostelu
- Kiinan sisäiset levottomuudet ja sisäinen epävakaus
- Japanin ja Kiinan välinen sota sekä Toinen Maailmansota
- Nykyiset aluevaatimukset itäisellä Kiinan-Merellä

(Pietarinen 2010, 43.)

Kiinan voimakas kehittyminen ja taloudellinen kasvu viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana on voimistanut myös kiinalaisten nationalismia eli kansallistunnetta. Nationalismi näkyy erityisesti nykykiinalaisten tavassa tulkita historiaa, mutta myös Kiinan asemaa suhteessa ulkovaltoihin seurataan entistä kiinnostuneempina. Muutamiaan otteeseen tähän on yhdistynyt ainakin näennäisesti vihamielinen suhtautuminen tiettyjä ulkomaita kohtaan ja keskushallinnon poliittiset pyrkimykset. Näissä taustalla ovat vaikuttaneet mm. ”häpeän vuosisadan” aikana koetut nöyrytykset sekä keskushallinnon tarve ohjata kansan mielenkiintoa pois maan sisäisistä ongelmista. (Asikainen & Vuori 2005, 186.) Tähän liityen alla on kaksi esimerkkiä:

### **Kiinan suurlähetystön pommitus Belgradissa 1999**

Toukokuussa 1999 viisi Naton lentopommia osui Kiinan Belgradin suurlähetystöön Kosovon sodan aikana. Kaksikymmentä Kiinalaista virkamiestä sekä diplomaattia loukkaantui ja kolme kuoli. Belgradin tapahtumista tiedotettiin kiinalaisessa mediassa lähes keskeytyksettä ja pommitus aiheutti Kiinassa suuren protestiaallon. Protestin taustalla oli pohdinnat siitä oliko tapahtuman syynä Yhdysvaltojen ja Naton tietoinen Kiina-vastainen isku, vai osuivatko pommit vahingossa. Monet kiinalaiset uskoivat että taustalla oli tarkoituksellinen Kiina-vastaisuus. (Asikainen & Vuori 2005, 193.)

Kiina oli kritisoinut Yhdysvaltojen ja Naton tapaa ratkaista Kosovon kriisi jo ennen kuin Naton pommit osuivat Kiinan lähetystöön Belgradissa. Lähetystöön osunut isku sattui Kiinan johdon poliittisesta näkökulmasta sopivasti. Pommi-iskun takia Kiina vaati Natoa lopettamaan pommitukset kokonaan. Yhdysvallat pahoittelivat tapahtunutta syvästi Naton tavoin, mutta totesi että pommitukset Kosovossa eivät loppuisi.

Pommituskiistan taustalla oli todennäköisemmin kahden keskinen vääntö siitä kuinka Jugoslavian kriisi tulisi hoitaa. (Asikainen & Vuori 2005, 193-194.)

Kiinan suurlähetystön tuhoa seuranneiden päivien aikana tuhannet kiinalaisopiskelijat osoittivat mieltään. Mielenosoitusten kohteena oli mm. Yhdysvaltojen Pekingin suurlähetystö ja Yhdysvaltojen konsulaatti Shanghaissa. Lisäksi Nanjingin kaupungissa sijaitseva ulkomaalaisten opiskelijoiden asuntola oli mielenosoitusten kohteena. Mielenosoituksen taustalla oli aito suuttumus suurlähetystön tuhosta ja keskushallinto hyväksyi protestit ripeästi ja monilla paikkakunnilla mielenosoitukset olivat osittain viranomaisten järjestämiä tai vähintään säätelemisiä. Shanghaissa opiskelijoille järjestettiin linja-autokuljetus Yhdysvaltojen konsulaatin eteen ja takaisin. Tulokinnanvaraana jää se oliko mielenosoitukset kansalaisten spontaani poliittinen mielenilmaisu, vai valtion organisoima kannanotto. Yhdysvaltoja kritisoiviin mielenilmauksiin kun ei Kiinassa aina suhtauduta yhtä sallivasti. (Asikainen & Vuori 2005, 193-194.) Kiinassa myös avoimesti ihailaan amerikkalaisia sekä heidän elämäntyyliään ja vaurautta. Yhdysvaltojen konsulaatin vieressä olleeseen Ranskan konsulaattiin mielenosoittajat eivät Shanghaissa kiinnittäneet huomiota, vaikka Ranskalla olikin vahva rooli Natossa ja Kosovon operaatiossa. (Pietarinen 2010, 55-56.)

Mielenosoituksen jälkimainingit kestivät pari viikkoa ja ilmapiiri ulkomaalaisia kohtaan oli näkyvästi kiristynyt. Suomalaisten toimintaan Kiinassa tilanteen kiristyminen vaikutti siten että kaupoissa ja takseissa asioidessa joutui selventämään olevansa suomalainen ja että Suomi ei olle Nato-maa. Näiden asioiden selvittyä sai haluamaansa palvelua. Mielenosoitusten alettua Yhdysvaltain suurlähetystö kehoitti amerikkalaisia pysymään poissa Pekingin kaduilta. Muutamia Kiinassa työskenteleviä amerikkalaisia työntekijöitä kehoitettiin työnantajan puolesta lähtemään pariksi viikoksi lomalle. Syytä tähän oli että yhden amerikkalaisen työntekijän pöydälle oli lounastauolla ilmestynyt kuva ruumiista. (Pietarinen 2010, 56.)

### **Japanilaisvastaisuuden nousu 2012**

Syyt nykyiseen Kiinan ja Japanin välisten suhteiden viilenemiseen ja pinnalla olevaan japanilaisvastaisuuteen ovat samat kuin aina ennenkin: Näkemuserot toisen maailmansodan aikaisista tapahtumista sekä aluevesikiistat. Nämä kaksi vanhaa kiistaa käynnistivät Kiinassa laajoja, keskushallinnon hyväksymiä mielenosoituksia japanilaisia vastaan. Kyseisissä mielenosoituksessa valtiohallinnon ja kansan halu poliittiseen kannanottoon Japania vastaan oli samassa linjassa. (Kallio 2012.)



Japaninvastaisuuden osasyllinen löytyy kiinalaisesta kouluopetuksesta, jonka oppikirjoissa korostetaan kommunistisen puolueen sankarivoittoa Japani-vastaisessa sodassa. Japanin sota-aikana aiheuttamia kärsimyksiä on iskoistettu oppitunneilla kiinalaisten mieliin useiden vuosikymmenien ajan. Tästä syystä ei ole ihme että kiinalaiset reagoivat vahvasti, kun Japanin katsotaan syyllistyneen uusiin loukkauksiin. Kansallismielisyys on merkittävä voimavara kommunistiselle puolueelle, joten puolue ei halua tuomita kansalaisten Japanin vastaisia mielenilmauksia. Ainakaan niin kauan kuin siitä ei ole haittaa keskushallinnon eduille. (Kallio 2012.)

Kiinalle kysymykset rajasaarien hallinnasta ja kiista Taiwanista ovat arkoja, koska ne uhkaavat Kiinan yhteneväisyyttä ja merialueen hallintaoikeutta. Senkaku-rajasaarten omistusoikeus puhuttaa sekä Japania, Kiinaa että Taiwania, sillä jokaiselta löytyy vaateet sen hallintaan. Senkaku-saarten sijainti sekä mahdolliset kaas- ja öljyesiintymät eivät ole Kiinan ja Japanin välisen kiistelyn perussy. Kiinan kommunistiselle puolueelle valtakunnan yhteneväisyys on pyhä asia ja puolue pitää suurimpana saavutuksenaan maan pelastamista ulkovaltojen pilkkomisy yrityksiltä. Siksi Japanin aikeita sellaisten maa-alueiden lunastusyrityksistä, jotka voidaan katsoa kuuluvaksi myös Kiinalle, ei voida kommunistisen puolueen taholta hyväksyä. (Kallio 2012.)

Kiina ja Japani ovat ristiriitaisesta yhteisestä historiastaan huolimatta tärkeitä kaupakumppaneita toisilleen. Vuonna 2011 Kiina oli Japanin tärkein vientimaa ja Japani oli puolestaan Kiinan neljänneksi tärkein vientimarkkina-alue. Japanin vienti Kiinassa on kärsinyt kun kansallismielisten kiinaisten boikotointi on laskenut japanilaistuotteiden kysyntää. Tämä ei ole pitkällä aikavälillä eduksi kummankaan maan taloudelle, jotka ovat osittain riippuvaisia toisistaan. Toistaiseksi näyttää siltä että kumpikaan maa ei halua saarikiistan ajautuvan sellaiseen pisteeseen, että maiden väliset taloudelliset siteet uhkaisivat katketa. (Kallio 2012.)

### 3.3 Rahoitus

Finnvera on Suomen valtion omistama rahoittaja ja virallinen vientitakuulaitos, jolta suomalainen yritys voi hakea rahoitusta toimintansa käynnistämiseksi Kiinassa. Finnvera myöntään kansainvälistyville yrityksille myös lainoja ja takuita. Finnvera luokittelee Kiinan alhaisen riskin maaksi. Finnveran lisäksi yritys voi yrittää hakea rahoitusta myös teollisen yhteistyön rahastosta eli Finnfundista. Finnfund on suomalainen kehitysrahoitusyhtiö, joka tarjoaa riskipääomaa ja pitkäaikaisia investointilainoja yritysten

hankkeisiin ensisijaisesti kehitysmaissa ja Venäjällä. Suurinosa Finnfundin rahoituksesta menee teollisiin hankkeisiin, mutta myös energiantuotantoa, metsätaloutta, tietoliikennettä ja terveydenhuoltoa rahoitetaan. (FinPro 2010, 9.)

Rahoituksen hakeminen ja saaminen Kiinasta on haastavaa, mutta tämä on kuitenkin harkinnan arvoinen vaihtoehto kun yritystä ollaan perustamassa Kiinaan. Erityisesti riskipääomasijoitus, jossa sijoituspääoman tuotto ja takaisinmaksu riippuu sijoituskohteen tuloksesta, kiinnostaa kiinalaisia rahoitusyhtiöitä. Kiinalaiset rahoittajat ovat uteliaita ja ensitapaamiset on usein helpompi saada aikaiseksi, kuin vastaaviin amerikkalaisiin tahoihin verrattuna. (Taulamo 2012.)

Raha ei helposti liiku Kiinasta Eurooppaan päin ja rahoitusta hakevalla yrityksellä pitäisi olla toiminnassaan selkeä Kiina-näkökulma. Tässä auttaa jos yrityksellä on tai se on perustamassa tytäryhtiötä Kiinaan. Lisäksi Kiinasta rahoitusta hakevan yrityksen on oltava kasvuvaiheessa. Toisinaan myös Kiinan valtio ja muut julkiset tahot voivat osallistua rahoitukseen tai myöntää perustamiseen muuta apua. Tällöin on eduksi että yritys on sellaisella toimialalla mikä edistää keskushallinnon 5-vuotiskauden tavoitteita. 2011 käynnistyneellä kaudella avainaloja ovat uusiutuva energia, sähköautot, vesiteknologia ja päästöjä vähentävät teknologiat. Kiinalaisilla ei ole halukkuutta osallistua teknologiariskiin ja siksi tuote tai palvelu olisi hyvä olla kaupallisesti testattu. Tästä huolimatta kiinalaiset sijoittajat haluavat testata tuotteen tai palvelun kotimarkkinoillaan Kiinassa. Tähän syynä on se että markkinat sekä käyttäjä- ja kulutustottumukset ovat Kiinassa erillaiset. Lisäksi kiinalaiset sijoittajat eivät tahdo uskoa asioita, jolleivät näe niiden toimivuutta konkreettisesti. (Taulamo 2012.)

Ennen rahoituksen hakemista Kiinasta kannattaa markkinat tutkia huolella ja käyttää tutkimuksessa apuna sellaisia kiinalaisia tahoja jotka voivat hoitaa asian luotettavasti puolestasi. Lisäksi on muistettava että Kiinassa kulutustottumukset ja kulttuuri ovat erilaiset, joten se mikä toimii Suomessa ei automaattisesti toimi Kiinassa. Informaatio- ja kommunikaatioteknologian osalta Kiinan valtiolla on erittäin suojeleva rooli kotimarkkinoita kohtaan. Hyötysovellukset ja pelit sopivat siksi Kiinan markkinoille parhaiten, koska sovelluspuolta ei koeta vielä uhaksi. (Taulamo 2012.)

Kun yritys on saanut liiketoimintansa Kiinassa käyntiin, pyritään liiketoiminta pitämään yllä liiketoiminnasta saatavilla tuloilla eli tulorahoituksella. Tulorahoituksen haasteeksi saattaa kuitenkin nopeasti muodostua maksamattomista myyntisaamisista johtuvat kassavirtaongelmat. Maksukaudet Kiinassa ovat usein varsin pitkät ja voivat

vaihdella kolmesta kahdeksaantoista kuukauteen. Tästä huolimatta erityisesti kiinalaisten asiakkaiden maksut ovat myöhässä ja maksuhuomautuksista huolimatta rahoa ei saada. Paikallisten asiakkaiden maksukäytännöt eroavat usein Suomessa totutusta ja kiinalaisilla voi olla useita eri verukkeita olla maksamatta. Maksujen sinnikäs perääminen ja hyvät henkilökohtaiset suhteet auttavat maksujen saamisessa. Vaikka maksut Kiinassa viivästyvät usein, ovat ainakin suomalaisyritysten luottotappiot Kiinassa jääneet vähäisiksi. (Kettunen, ym. 2008, 176 - 177.)

Osa Kiinalaista maksukulttuuria on se että eräpäivä ymmärretään Kiinassa erilailla kuin Suomessa. Maksupäivästä Kiinassa huomioidaan vain kuukausi josta laskutusjakso määritetään alkavaksi. Poikkeavista maksukäytännöistä johtuen suomalaiset yritykset ovat toimittaneet tilattuja tuotteita kiinalaisille asiakkaille vasta kun tuotteista on maksettu esimerkiksi 70 prosenttia ennakoon. Vanhojen ja luotettavien asiakkaiden kohdalla voidaan ennakkomaksuissa joustaa. Uusia asiakkaita voi aina yrittää houkutella pidemmällä maksuajoilla ja ennakkomaksujen puuttumisella, mutta tällöin kasvavat myös luottotappioiden riskit. Tämä vaatii yritykseltä myös merkittäviä taloudellisia resursseja ja tappionsietokykyä. (Kettunen, ym. 2008, 177.)

### 3.4 Laki

Kiinan WTO-jäsenyys on myös lain osalta parantanut ulkomaalaisten yritysten toimintamahdollisuuksia Kiinassa. Viimeisten vuosikymmenten aikana lainsäädäntö on kehittyntä ja yhdenmukaistunut muihin maihin nähden. Laki ja säädökset ovat silti usein epäselviä ja oikeuden edustajilla on niistä monia eri tulkintoja. Ulkomaalaisten yritysten ongelmana on että lain englannin- ja kiinankielinen sisältö eivät aivan vastaa toisiaan. Ristiriitatilanteessa kiinankielinen tulkinta laista on aina määräävä. Paikallisviranomaisten soveltamisohjeet kansankongressin säätämiin yleisluontoisiin lakeihin lisää lainsäädännön kirjavuutta ja vaikeaselkoisuutta Kiinan eri maakunnissa ja hallintoalueilla. Esimerkiksi markkinointitutkimuksen teko Kiinassa on ulkomaalaisyritykseltä sallittu, mutta markkinatutkimuksen teko on kielletty. Termit markkinointitutkimus ja markkinatutkimus ovat kiinankielellä hyvin samankaltaiset, joten riippuu täysin viranomaisten tulkinnasta voiko yritys tehdä edes markkinointitutkimusta. (Kettunen, ym. 2008, 116 - 119.)

Lakien vaihteleva toimeenpano ja riippumattoman oikeuslaitoksen puuttuminen vaikeuttaa ulkomaalaisten yritysten toimintaa Kiinassa. Kiinassa tuomioistuimet ovat taloudellisesti riippuvaisia paikallisesta rahoituksesta ja siksi alioikeuden tuomioistuinten

päätökset tehdään paikallisten intressien pohjalta. Tästä syystä myös tuomareiden riippumattomuus on kyseenalainen ja korruptiota esiintyy yleisesti. Paikallistasolla tapahtuvan kotiinpäinvetämisen ja protektionismin estämiseksi ulkomaalaista yritystä koskevia lakiasioita käsitellään usein väliasteen kansanoikeudessa, eikä alioikeudessa joka normaalisti on ensimmäinen oikeusaste. Kansainvälisen oikeuden asema on kiistaton, mikäli Kiina on siltä osin sopimukseen liittynyt. Tällöin kansainvälistä oikeutta on seurattava, vaikka paikallinen lainsäädäntö siitä eroaisikin. (Kettunen, ym. 2008, 120-121.)

Lain mukaan ulkomaalaiset asianajajatoimistot ja lakimiehet eivät voi edustaa asiasta oikeudessa tai antaa neuvoja Kiinan laista. Ulkomaiset lakimiehet voivat konsultoida asiakkaitaan kiinalaisten asianajajien kautta, sekä järjestää luotettavan kiinalaisen asianajajatoimiston oikeudenkäyntiä varten. Ulkomaiset yritykset nostavatkin oikeusjuttuja Kiinassa vain ääritapauksissa. (Kettunen, ym. 2008, 121.)

Sopimukset voidaan Kiinassa tehdä joko suullisesti tai kirjallisesti. Sopimuslakia uudistettiin vuonna 1999 niin että sopimusten laadinta on vapaata ja edes viranomaisen ei voi niihin laittomasti puuttua. Käytännössä poikkeuksia kuitenkin esiintyy, sillä lakiin ei ole tarkemmin määritelty mikä on laitonta puuttumista. Viranomaiset voivat myös itsenäisesti päättää onko sopimus valtion edun vastainen ja mitätöidä sopimuksen. Sopimuslaissa tarjous tulee päteväksi ja tarjouksen antajalle sitovaksi kun se saavuttaa vastaanottajan vaikutusalueen. Sopimuksen purkuun riittää normaali sopimusrikkomus, kuten sopimusehtojen noudattamatta jättäminen. Vastapuoli voi kuitenkin viedä asian oikeuteen tai välimiesmenettelyyn. Sopimus voidaan myös purkaa selkeän erehdyksen, pakottamisen tai petoksen takia, jolloin vääryyttä kokenut osapuoli purkaa sen vuoden sisällä sopimuksen solmimisesta. Tuomioistuimelta voidaan hakea sopimuksen purkua sopimuslain vastaisena vielä määräajan umpeuduttuakin. *Force Majore* -lauseke eli pakottava este, kuten luonnonmullistus tai poikkeustila, tunnetaan myös Kiinan sopimusoikeudessa. (Kettunen, ym. 2008, 119.)

### 3.5 Markkinat

Kiina on maailman toiseksi suurin kulutushyödykkeiden markkinamaa maailmassa heti Yhdysvaltojen jälkeen. Luksustuotteiden markkinana Kiinasta tuli maailman toiseksi suurin vuonna 2010. Vuonna 2011 kertakulutushyödykkeiden, kuten elintarvikkeiden ja juomien kysyntä Kiinassa kasvoi edellisvuodesta lähes kahdeksantoista prosenttia. Kokonaisarvoltaan kertakulutushyödykkeitä ostettiin Kiinassa vuonna

2011 yli 106,5 miljardin euron (900 mrd. yuanin) edestä. Keski-verta kiinalainen kuluttaja käytti vuonna 2011 kertakulutushyödykkeiden ostoon noin 840 euroa (7 100 yuania) vuodessa, ja nousua edellisvuodesta oli lähes kaksitoista prosenttia. Nettikauppa kertakulutushyödykkeiden osalta on vielä marginaalista, mutta selkeässä kasvussa. Kiinalaiset ostavat huomattavasti laajemmin eri merkkejä ostoskäynneillään, mikä viittaa kokeilukäyttäytymiseen. Merkkiuskollisuus Kiinassa voi kulutushyödykkeiden osalta olla matalampi, koska hinta on usein ratkaiseva tekijä ostopäätöksessä. Brändien eli tuotemerkkien merkitystä ei kuitenkaan pidä unohtaa, sillä merkkitietoisuus ilmenee usein kuluttajien varallisuuden kasvettua. (U.S. Department of Commerce 2013, 15-16, 65.)

Kaupankäynti verkossa eli E-Business on kasvanut Kiinassa voimakkaasti viime vuosina. Vuonna 2011 Kiinassa oli yli 500 miljoonaa internetin käyttäjää ja tämä on luonut verkkokaupan kehittymiselle otollisen maaperän. Keskimääräinen kiinalainen internet ostaja kulutti vuodessa noin 45,7 euroa (386,3 yuania) vuodessa kertakulutushyödykkeisiin ja kertaostoksen määrä oli noin 15,8 euroa (133,7 yuania). Internetissä tehdyn kertaostoksen hinta on lähes 80 prosenttia suurempi, kuin mitä normaalissa katukaupassa tehdyn kertaostoksen hinta. Verkkokaupan etuna kiinalaiselle kuluttajalle on laajempi valikoima kuin mitä katukaupassa on tarjolla. Tämä koskee erityisesti ulkomaisia ja ulkomailta tuotuja tuotteita. Verkkokauppa voikin tarjota ulkomaiselle yritykselle potentiaalisen liiketoimintaympäristön ja jakeluverkoston. Kilpailu tosin tässäkin kaupankäynnissä on jo aika kovaa. Kiinalainen internet ostaja on myös normaalia varautuneempi ostopalvelujen luotettavuudesta ja turvallisuudesta. Lisäksi ostettujen tuotteiden toisinaan heikko laatu ja jälkipalvelujen osittainen puuttuminen huonontavat verkkokaupankäynnin mainetta. (U.S. Department of Commerce 2013, 15-19.)

Teollisuuden ja yritysten väliseen kauppaan liittyen markkinatiedon saanti on haastavaa, koska markkinatutkimusten teko Kiinasta on ulkomaisilta yrityksiltä laissa kielletty. Tietoa markkinoista voidaan ostaa ulkoistamalla tutkimuksen teko asiaan erikoistuneelle kiinalaiselle yritykselle. Mikäli kyseessä on yhteisyritys kiinalaisen osapuolen kanssa voidaan markkinatiedon hankinta antaa heidän vastuulleen. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua markkinatiedon luotettavuus. (Kettunen, ym. 2008, 116 - 119.)

### 3.6 Kilpailu

Yleisesti ottaen kilpailu Kiinan markkinoilla on kovaa ja omasta paikasta pitää taistella jatkuvasti. Suurten kansainvälisten yritysten osalta uhkaavimmat kilpailijat ovat samalla toimialalla kilpailevat muut ulkomaiset yritykset. Pidempään Kiinassa toimineet kansainväliset yritykset usein hallitsevat markkinoita, mutta paikallinen kilpailu kasvaa voimakkaasti. Suomalaisille yrityksille kansainväliset kilpailijat ovat usein samoja kuin Euroopassa tai muualla Aasiassa. Tämän lisäksi samalla toimialalla voi kilpailla toistakymmentä paikallista yritystä. Jotkin suomalaiset pienet ja keski-suuret yritykset saattavat kuitenkin toimia niin erikoistuneella tai pienellä toimialalla, että kilpailua suurten kansainvälisten yritysten kanssa ei ole. Tällöin vastassa on vain paikallisista yrityksistä ennemmin tai myöhemmin syntyvä kilpailu. (Nuutila 2009, 39.)

Vaikka ulkomaisilla pk-yrityksillä ei Kiinassa olisikaan aluksi kilpailua, johtuen niiden uudesta teknologiasta tai liikeideasta, paikallisiin yrityksiin kannattaa suhtautua vakavasti. Paikalliset yritykset seuraavat ulkomaisten yritysten toimintaa ja niiden tietotaito karttuu nopeasti, mikä tekee niistä potentiaalisia kilpailijoita. (Nuutila 2009, 39.) Paikallisten yritysten kilpailuetu suomalaisiin yrityksiin nähden perustuu tuotteiden tai palvelujen matalimpaan hintoihin ja parempiin viranomaissuhteisiin. Paikallisia yrityksiä vastaan suomalaiset yritykset eivät rakenna kilpailuetuaan vain paremman laadun varaan, vaan myös nopeammilla toimitusajoilla sekä paremmalla asiakaspalvelulla ja asiakassuhteiden ylläpidolla kilpaillaan. Tästä hyvä esimerkki on *after-sales* palvelut eli huolto ja takuupalvelut, jotka paikallisilla yrityksillä ovat heikommalla tasolla. (Kettunen, ym. 2008, 190-191.)

### 3.7 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on analyysimenetelmä, jossa arvoidaan tutkittavan kohteen vahvuudet (**Strengths**), heikkoudet (**Weaknesses**), mahdollisuudet (**Opportunities**) ja uhat (**Threats**). Tätä analyysimenetelmää voidaan käyttää esimerkiksi ongelmien tunnistamiseen, apuna strategian luomiseen tai kohdemaan arviointiin. Alla nelikenttä (Kuvio 2.), jossa on arvioitu Kiinaa ulkomaisen yrityksen liiketoimintaympäristönä. (Morrison 2009, 247.)

Kuvio 2. SWOT-analyysi Kiinasta yrityksen toimintaympäristönä

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matalat tuotantokustannukset</li> <li>• Kasvava talous</li> <li>• Suuret ja kehittyvät markkinat</li> <li>• Kaupankäynnin painopiste Tyynellä valtamerellä</li> <li>• Kilpailijoiden seuranta</li> <li>• Kehittyvä ja vakaa maa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raskas ja sekava byrokratia</li> <li>• Poliittisen vallan keskittyminen</li> <li>• Ei riippumatonta oikeuslaitosta</li> <li>• Korruptio ja suosiminen</li> <li>• Kova kilpailu</li> <li>• Myyntisaamisten takaisinmaksu</li> <li>• Alueelliset ja paikalliset käytännöt</li> <li>• Henkilösuhteiden tärkeys</li> </ul>
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alueellisten erojen hyödyntäminen</li> <li>• Väestön vaurastuminen</li> <li>• Vahvat verkostot</li> <li>• Kiinan halu kansainvälistyä</li> <li>• Kysyntä korkeateknologiasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epäselvät lait ja toimeenpano</li> <li>• Protektionismi</li> <li>• Tietovuodot ja kopiointi</li> <li>• Erot liiketoimintakulttuurissa</li> <li>• Palkkakustannusten kasvu</li> <li>• Maan sisäiset ongelmat</li> </ul>

### Vahvuudet

Kiinan on edelleen kehittyvä maa, joka on viime vuosikymmenet tarjonnut ulkomaisille yrityksille melko vakaan toimintaympäristön. Halvalla työvoimalla Kiina on houkuttellut maahan erityisesti tuotantoteollisuutta ja keskittynyt massatuotantoon. (Morrison 2009, 247.) Kehittyvänä maana Kiinan talous on mahdollista pitää vahvassa kasvussa. Taloudellinen kasvu kasvattaa myös maan vaurautta, mikä lisää maan sisäistä kysyntää. Tästä syystä Kiina näyttäytyy ulkomaisille yrityksille myös potentiaalisena ja alati kasvavana kulutusmarkkinana. Kiinasta on tullut viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana yksi Aasian merkittävimmistä talousmahdeista ja tämä on osaltaan siirtänyt kaupankäynnin painopisteen Pohjois-Atlantilta Tyynelle valtamerelle. (Havren & Rutanen 2010, 36-39.)

Moni kansainvälinen yritys menee Kiinaan pysyäkseen kilpailukykyisenä. Kiinan markkinoilla toimiikin useat Aasian maiden, mutta myös länsimaiset kilpailijat. Kilpailijoiden seuranta Kiinan markkinoilla on usealle yritykselle välttämätöntä, koska Kii-

nassa kova kilpailu pakottaa yritykset kehittämään teknologiaa ja toimintaansa jatkuvasti. Kiinassa määritellään kilpailun kautta myös useiden tuotteiden markkinahinnat niin Kiinan markkinoilla kuin myös maailmalla. (Saraste & Lehberger 2010, 166-168.) Markkina-alueena Kiinasta on tullut vakaa vahvistuneen kotimaisen kysynnän ja vähentyneen vientiriippuvuuden ansiosta. Taloudellinen vakaus rauhoittaa myös maan sosiaalista ja poliittista vakautta. Infrastrukturi Kiinassa on moneen kilpailevaan kehittyvään maahan nähden hyvällä ja luotettavalla tasolla. Tästä syystä Kiina nähdään turvallisena investointikohteena. (Havren & Rutanen 2010, 73-76.)

### **Heikkoudet**

Toimintaympäristönä Kiinassa on omat haasteensa. Poliittinen valta on keskittynyt yhdelle puolueelle ja oikeusistuimet ovat kommunistisen puolueen alaisuudessa. Hallinto ja hallintoasioiden käsittely on moniportainen ja hidas. Hallinnollisissa menettelyissä päätösvalta voi helposti keskyttyä yhdelle virkamiehelle, joka johtaa usein korruption ja lähipiirin suosimiseen. Hyvien henkilösuhteiden merkitys Kiinassa on tärkeää, eikä pelkästään virkamiehiin vaan kaikkiin yrityksen sidosryhmiin. (Kettunen, ym. 2008, 138-141.)

Kiinassa on paljon alueellista vaihtelua ja tämä näkyy esimerkiksi lainsäädännössä ja laintulkinnassa. Yleiset säädökset toimeenpannaan eri aluella vaihtelevista lähtökohdista ja paikallishallinto tekee tulkinnat sekä päätökset paikallisten intressien pohjalta. Yrityksen on yleisten lakien ja määräysten pohjalta vaikea varautua kaikkiin mahdollisiin ongelmiin ja esiinnouseviin vaatimuksiin. (Jussila 2005, 82-90.) Hankaluuksia Kiinassa aiheuttaa myös poliittisen ja taloudellisen vallan keskittyminen yksiin käsiin. Yleisintä tämä on maaseudun kasvukeskuksissa joissa paikalliset suuryritysten johtajat voivat olla myös paikkakunnan poliittisia johtajia, jotka nimittävät paikallishallintoon ja rahoituslaitoksiin henkilöitä lähipiiristään. Nämä paikalliset ryhmittymät toimivat näennäisen markkinaehtoisesti, mutta pystyvät hyödyntämään järjestelmää omaksi edukseen. Tällaiset taloudelliset ja poliittiset päällekkäisyydet tekevät kiinalaisesta liiketoimintaympäristöstä haastavan ja vaikeasti ennustettavan. (Asikainen & Vuori 2005, 42.)

Kassavirtaongelmia yritykselle syntyy helposti myyntisaamisten muodossa. Kiinalaiset maksukäytännöt ja maksuhalukkuus eroavat merkittävästi Suomessa totutusta. Maksujen perintä asiakkaalta on yrityksen itsensä vastuulla. (Kettunen, ym. 2008, 176 - 177.) Kiina on erittäin kilpailtu markkina, oli vastassa sitten ulkomaisia tai pai-



kallisia yrityksiä. Lisäksi kehittynyt infrastruktuuri on keskittynyt Kiinan lähes täyteen rakennetuille rannikkoalueille, kun taas sisämaassa kuljetus- ja energianjakeluverkko voi olla osittain puutteellista. (U.S. Department of Commerce 2013, 9-10.)

Kiinan toimintaympäristön pahimpina ongelmina eurooppalaisille yrityksille ovat jo vuosien ajan olleet markkinoillepääsyn vaikeutuminen, sekava lainsäädäntö ja lain epäjohdonmukainen toimeenpano sekä avoimuuden puuttuminen politiikassa ja oikeuden toiminnassa. Ulkomaalaisten yritysten markkinoille pääsyä rajoitetaan sertifiikaatti- ja lisensointimääräyksillä, sekä keskushallinnon suosituksilla ja määräyksillä. Eurooppalaisyritysten mielestä Kiinan lakien toimeenpaneminen sekä niiden määräytyminen takautuvasti ja vaihtelevasti olivat Kiinassa toimimisen suurimpia haasteita vuosien 2008-2010 aikana. Yhdysvaltalaisyriyten suurimmiksi ongelmiksi Kiinassa on osoittautunut byrokratia ja johtajatasen työntekijöiden puute. Suomalaiset yritykset ovat kokeneet tullikäytäntöjen epäyhtenäisyyden haastavaksi. Lisäksi luotettavan tiedon saanti mahdollisista liikekumppaneista ja markkinoista on osoittautunut hankalaksi. (Kosonen 2011, 28, 31.)

### **Mahdollisuudet**

Kiinan alueelliset erot voivat tarjota pelottomalle yritykselle hyviä mahdollisuuksia erityisesti liiketoiminnan käynnistämisessä. Kiinan keskushallinto kannustaa yrityksiä investoimaan erityisesti sisämaahan, jossa suuria työllistäjiä ja tuotantoteollisuutta edelleen tarvitaan. Paikallistasolla uusia yrityksiä voidaan houkuttaa paikalle erilaisin avustuksin tai verohelpotuksilla. Myös lupa-asioita saatetaan jouduttaa. Maaseudun kasvukeskuksissa myös työvoimaa on runsaasti saatavilla, joskin henkilöstön kouluttamiseen on erikseen panostettava. Työvoimakustannuksetkin ovat Sisä- ja Länsi-Kiinassa rannikkoalueita huomattavasti matalammat. (Havren & Rutanen 2010, 232-233.) Väestön vaurastuminen näkyy erityisesti Kiinan kulutusmarkkinoilla kysynnän voimistumisena ja keskiluokan kasvuna. Tämä lisää tulevaisuudessa erityisesti yllälisten hyödykkeiden ja kulutustavaroiden kysyntää. Kiinalaiset arvostavat myös uutta ja teknisesti edistyneitä tuotteita, joten korkeateknologian yrityksillä on Kiinassa markkinat. (U.S. Department of Commerce 2013, 15-16)

Kasvavana taloudellisena ja poliittisena mahtina Kiinalla on voimakas halu kansainvälistyä ja Kiinalaisten kulttuurista lähtöisin oleva halu verkostoitua näkyy myös valtiotasolla. Kiinalla ei ole halua sulkeutua, vaan se todennäköisesti pitää itsensä jatkossakin taloudellisesti avoimena ja ottaa vahvemman roolin maailman politiikassa.

Vahvojen verkostojen rakentaminen Kiinassa nyt saattaa poikia tulevaisuudessa uusia ja odottamattomiakin mahdollisuuksia. Kiinassa hyvien henkilösuhteiden rakentaminen ja ylläpito on nähtävä sijoituksena tulevaisuuteen, sillä ne auttavat liiketoiminnan sujuvassa pyörittämisessä sekä ongelmien ratkaisussa. (Havren & Rutanen 2010, 231.)

## **Uhat**

Kiinan taloudellinen kehitys on nopeaa, mutta epätasaista. Tämä aiheuttaa elintasoerojen kärjistymistä ja tyytymättömyyttä vauraan rannikkoalueen ulkopuolella. Ongelmia aiheuttaa myös Kiinan voimakas kaupungistuminen ja maaseudun muuttuminen muuttotappioalueeksi. Kiina on edelleen riippuvainen maan sisäisestä ruuan tuotannosta ja muuttovirta maaseudulta kaupunkeihin paremman elintason toivossa vain pahentaa tilannetta. (Asikainen & Vuori 2005, 252-253.)

Ulkomaisille yrityksille Kiinassa aiheuttaa huolta mahdolliset liikesalaisuuksien ja tietotaidon vuotaminen ulos yrityksestä joko yrityksen oman henkilöstön tai viranomaisten välityksellä. Yritys voi nopeasti huomata paikallisen kilpailijan tai alihankkijan kilpailevan vastaavan näköisellä ja huomattavasti halvemmalla tuotteella. Pienemmillä paikkakunnilla ulkomaiset yritykset kärsivät kopioinnista enemmän kuin suurilla paikkakunnilla. Mitä halvempi tuote ja yksinkertaisempi tuotantoprosessi, sitä helpompi tuote on kopioida. Immateriaalioikeuksia on hankala puolustaa Kiinassa kun paikalliset tuomioistuimet ajavat paikallisten yritysten etuja. (Kosonen 2011, 37-40.)

Kulttuurierot Kiinan ja Suomen välillä saattavat aiheuttaa ongelmia väärillä odotuksilla ja asenteilla liikkeellä olevalle yritykselle. Myös erot yhteiskunnallisissa asioissa sekä hallinnollisissa menettelytavoissa voi yllättää suomalaisen yrityksen. Kulttuurin osalta suomalaisen toimijan osalta voi aluksi olla hankala mieltää että asiat sovitaan usein epävirallisemmin henkilöiden välillä kuin virallisesti paperilla. Myös osapuolten väliset odotukset saattavat poiketa suuresti toisistaan. Suomalaiset saattavat kulttuurista johtuen myös tulkita kiinalaista osapuolta väärin, jolloin välittyy väärä odotuksia, jotka helposti päättyvät pettymyksiin. (Blackman 2005, 14-15.) Suomalaisyrittäjillä saattaa olla liian optimistiset odotukset matalista tuotantokustannuksista ja yritystoiminnan kantavuudesta Kiinassa. Palkkakustannukset Kiinassa ovat nousseet voimakkaasti jo useiden vuosien ajan ja palkkojen uskotaan nousevan tasaisesti tulevaisuudessakin. Lisäksi kilpailu samoilla markkinoilla lukuisien muiden yritysten kanssa pienentää liikevoiton kertymistä. (Kettunen, ym. 2008, 241.)

Selkeän uhan Kiinassa muodostaa protektionismi kansallisella ja paikallisella tasolla. Paikallistasolla tämä näkyy suosimalla kotimaisia yrityksiä Kiinan julkisen sektorin hankinnoissa sekä lisenssi- ja patenttiasioissa. Lisäksi protektionismi näkyy ulkomaisille yrityksille entisten investointikannustimien harkittuna poistamisena sekä tulevien investointien ohjaamisena haluttuihin suuntiin. Kiinan keskushallinto määrittää nykyään tarkasti investoinnille suotuisat alat ja teknologiat joihin ulkomaisia yrityksiä suositellaan keskittymään. Keväällä 2011 Kiina ilmoitti ottavansa käyttöön turvallisuussäädöksen ulkomaalaisten yritysten yritysostojen varalta. Mikäli ulkomainen yritys aikoo ottaa määräävän aseman kiinalaisomisteisessa yrityksessä on tästä tehtävä ilmoitus Kiinan kauppaministeriölle. Kauppa voidaan kieltää tai sille voidaan asettaa ehtoja, jos kaupan katsotaan vaikuttavan ”kansalliseen turvallisuuteen”. Säädös ei määrittele ”kansallista turvallisuutta” kovinkaan tarkasti, eikä selventäviä ohjeita ole. Tästä syystä ulkomaiset yritykset pelkäävät että viranomaiset alkavat käyttää säädöstä mielivaltaisesti ja takautuvasti. (Kosonen 2011, 28-30.)

## 4 YRITYSTOIMINTA KIINASSA

Liiketoimintaympäristön tuottamien haasteiden lisäksi on myös useita muita tekijöitä, jotka yrityksessä pitää ottaa huomioon ennen kuin liiketoiminnan aloittamista Kiinassa ryhdytään suunnittelemaan ja toteuttamaan. Osittain näihin tekijöihin vaikuttaa toimintaympäristön erityispiirteet, mutta pääsääntöisesti yrityksen sisäiset asiat kuten käytettävissä olevat resurssit, organisaatiokulttuuri ja suhdeverkot. Tässä luvussa tarkastellaan Kiinassa suoritettavaan yritystoimintaan liittyviä asioita. Luvussa perehdytään yrityksen resursseihin, käytettävissä oleviin yhtiömuotoihin, henkilöstöhallinnon haasteisiin, yhteistyökumppaneihin sekä yleisimpiin toimialoihin.

### 4.1 Yrityksen resurssit

#### **Avainresurssit**

Aloittaakseen liiketoiminnan Kiinassa yritys tarvitsee rahaa liiketointaluvan saamisen jälkeen tapahtuvaa pääoman rekisteröintiä varten. Rekisteröitävän pääoman määrä vaihtelee tapauskohtaisesti, mutta yhden yhtiömiehen tapauksessa 100 000 yuania eli 11 840 euroa on keskimäärin normaali summa vaaditulle minimipääomalle. Useamman yhtiömiesten tapauksessa minimipääoma voi olla 30 000 yuania eli 3 560 euroa. Rekisteröitävän pääoman lisäksi yrityksen on varattava pääomaan tulevia laite ja kiinteistö investointeja varten. Lisäksi on varattava riittävästi rahaa liiketoiminnan pyörittämiseen, kunnes liiketoiminnan kustannukset voidaan kattaa Kiinan yksikön saamalla tuloilla. (U.S. Department of Commerce 2013, 44-45.)

Yrityksen varsinaista avainpääomaa ovat yrityksen liikeidea, tietotaito sekä immateriaali oikeudet, kuten tuotemerkit, lisenssit ja patentit. Kiina on teollisoikeuksien kannalta hankala maa, koska aineettoman pääomaa ei pitkään katsottu kuuluvan kenellekään. Asia on muuttunut Kiinan WTO jäsenyyden myötä ja keskushallinto on alkanut kampanjoimaan patenttilain valvonnan perään. Syynä tähän on se että Kiinalla on myös omia patenteja, joita pitää puolustaa. Yksi tapa vahvistaa yrityksen aineettoman pääoman suojaa on rekisteröidä tuotemerkit ja patentit erikseen myös Kiinassa. Kiinalainen patenttisuojaja ei takaa täydellistä suojaa kiinan markkinoilla, mutta paikalliset viranomaiset tuntevat sen paremmin, joten sillä on suurempi merkitys. Kiinan patenttilaki myös poikkeaa muiden maiden vastaavasta. Kiinassa tuotemerkki pitää

sekä rekisteröidä että patentoida, muuten tuotemerkin suoja ei ole riittävän vahva. (Kettunen, ym. 2008, 186-190.)

### **Maankäyttöoikeudet**

Maata yritykset eivät kiinassa voi omistaa, mutta käyttöoikeuden tonttiin voi ostaa. Maankäytösopimukset ja asiakirjat ovatkin tärkeitä resursseja yritykselle, vaikka käytännössä kyseessä onkin vuokrasopimus, on se myös edellytys liiketoiminnan harjoittamiselle alueella. Maankäytösopimukset laaditaan usealle kymmenelle vuodelle ja sopimuksen kesto riippuu yrityksen harjoittamasta liiketoiminnasta. Asuinrakennusta varten maankäytösopimus on voimassa 70 vuotta, teollisuustuotantoa varten 50 vuotta ja kaupallista toimintaa varten 40 vuotta. Maankäyttöoikeudesta perittävä maksu riippuu vuokratun alueen sijainnista. (Kettunen, ym. 2008, 129.)

Maankäyttöoikeuksia voidaan käyttää pääomasijoituksena ja myydä eteenpäin, mutta siirto- ja sijoitusmahdollisuudet riippuvat käyttöoikeuden luonteesta (Kettunen, ym. 2008, 129-130). Kaupunkialueella maan omistaa aina valtio. Maaseudulla ja esikaupunkialueilla valtio on antanut omistusoikeuden kylän tai taajaman asukkaille, jotka omistavat sen kollektiivisesti. Maanomistaja vaikuttaa tietyissä tapauksissa siihen millaisen käyttöoikeussopimuksen ulkomainen yritys voi saada. Maankäyttöoikeussopimuksia on kahta eri tyyppiä: *Allocated* ja *granted*. (Jussila 2005, 58.)

*Allocated* maankäyttöoikeus antaa oikeuden vain käyttää vuokrattua maata. Tämä tarkoittaa sitä että toimenpiteet jotka kehittävät vuokrattua aluetta hyödyttää maan omistajaa, ei sen vuokrannutta yhtiötä. Maan käyttöoikeuden menettäminen johtaa siis yrityksen investointien menettämiseen. *Allocated* oikeuksien hakeminen suoraan valtion omistuksessa olevilta kaupunkialueilta on helpompaa verrattuna kollektiivisesti omistettuun haja-asutusalueeseen. Kollektiivisesti omistetun maan osalta sekä lainsäädäntö että vuokrauskäytännöt ovat sekavat ja omistussuhteet sekä hyvitykset kattavat yleensä lukuisia henkilöitä. *Allocated* maa voidaan kiinnittää velkaa vastaan tai vuokrata, mikäli siitä maksetaan valtiolle tietty osuus. *Allocated* maan ommistusoikeus voidaan siirtää, kun siirron on hyväksynyt valtuutettu viranomaisen ja käyttöoikeuden vastaanottaja vaihtaa maan käyttöoikeuden grantiksi. Sopimustyyppin vaihdosta on tällöin maksettava valtiolle maksu. (Jussila 2005, 58-59.)

*Granted* maankäyttöoikeus eroaa *allocated* oikeuksista siltäosin että *granted* on oikeudellisesti pysyvämpi, suojatumpi ja turvallisempi sopimusvaihtoehto. *Granted* oi-

keus voidaan myös myydä, siirtää tai kiinnittää velkojen vakuudeksi helpommin. Granted maan myynti voi olla kannattavaa bisnestä, mikäli maa on kehittyvällä alueella ja tontilla on tehty parannustoimenpiteitä, kuten rakennettu. Allocated maalla ei yleensä ole yhtä suurta myynti arvoa. (Jussila 2005, 59-60.)

Kollektiivisen maa-alueen vuokraamisessa on parasta neuvotella siten että valtio hankkii alueen omistukseensa, jolloin omistusoikeuden osalta ei ilmaannu ongelmia. Vaikka maankäyttöoikeuden menettäminen Kiinassa hallinnollisella päätöksellä on teoriassa aina mahdollista, antaa granted oikeus luotettavan suojan liiketoiminnalle. (Jussila 2005, 58-60.) Tämän lisäksi on aina muistettava maiden väliset sopimukset joihin voidaan tiukassa paikassa vedota. Vuonna 2004 Suomen ja Kiinan välillä uudistettiin sopimusta jossa parannettiin suomalaisten investointien suojaa poliittisia riskejä ja sijoitusten syrjintää kohtaan. Sopimus velvoittaa korvaamaan pakkolunastuksesta, takavarikosta tai vahingosta koituvat menetykset. (FinPro 2010, 19.)

## 4.2 Yhtiömuodot

Ulkomaisten investointien vapautumisesta huolimatta yrityksen operointitavat Kiinassa ovat pitkään olleet hyvin rajattuja. Viimeisen vuosikymmenen aikana on ja erityisesti Kiinan WTO-jäsenyyden ansiosta yrityksille on tullut käyttöön uusia tapoja etabloitua eli vakiinnuttaa jalansijaa Kiinan markkinoille. Monet etabloitumismuodot Kiinassa ovat silti vielä hataralla pohjalla ja niistä osa vaatii niin suuria pääomia tai yhtiörakenteita että ne soveltuvat parhaiten vain globaalien yritysten työkaluiksi. Tässä luvussa on keskitytty esittelemään kolme nykyisin yleisimmin käytettyä menetelmää, jotka soveltuvat myös pienemmän yrityksen keinoiksi mennä Kiinaan. Luvun lopussa on vielä avattu Kiinaan perustetun yrityksen jälkeen tehtäviä hallinnollisia toimenpiteitä.

Ulkomaalaisten yritysten investoinnit Kiinassa sallittiin 1970-luvun lopulta alkaen. Tuolloin ainoa vaihtoehto yrityksille oli yhteisyritys kiinalaisen yrityksen kanssa, jossa kiinalaisen osapuolen määrätti keskushallinto. (Havrén & Rutanen 2010, 179.) Syy yhteisyritysten perustamiseen oli että useilla toimialoilla valtio ei halunnut sallia puhtaasti ulkomaalaisomisteisia yrityksiä. Tämän ei uskottu olevan valtion edun mukaista. Nykyään ulkomaalaisten yritysten kolme yleistä investointimuotoa Kiinassa ovat: *Wholly Foreign-owned Enterprise (WFOE)* eli täysin ulkomaalaisomistuksessa oleva yritys, *Equity Joint Venture (EJV)* eli pääomayhteisyritys ja *Foreign Invested Commercial Enterprise (FICE)* eli ulkomainen kauppayhtiö. Kauppayhtiöitä koskeva laki

astui voimaan vuonna 2004, joten FICE-yhtiöt ovat vielä varsin uusi ilmiö Kiinassa. Kiinan lain mukaan ulkomaalaisten Kiinaan perustamat yhtiöt ovat aina Kiinalaisia yrityksiä, yhtiömuodosta riippumatta. (Kettunen, ym. 2008, 121-122 & 162.)

Muita harvemmin käytettyjä investointimuotoja ovat: *Contractual Joint Venture (CJV)* eli sopimukseen perustuvat yhteisyritykset, ulkomaalaisten omistamat kiinalaiset holding-yhtiöt sekä ulkomaalaisten keskinäiset yhteisyritykset. Nämä yhtiömuodot eivät automaattisesti ole oikeushenkilöitä, jolloin ne eivät voi solmia sopimuksia, omistaa varoja tai hankkia itselleen velkoja. Oikeudellisen aseman saamiseksi näiden yhtiömuotojen on haettava oikeushenkilön statusta Kiinan kauppa- ja teollisuusministeriöstä. (Kettunen, ym. 2008, 121) Näitä yhtiömuotoja ei tässä raportissa tarkemmin käsitellä.

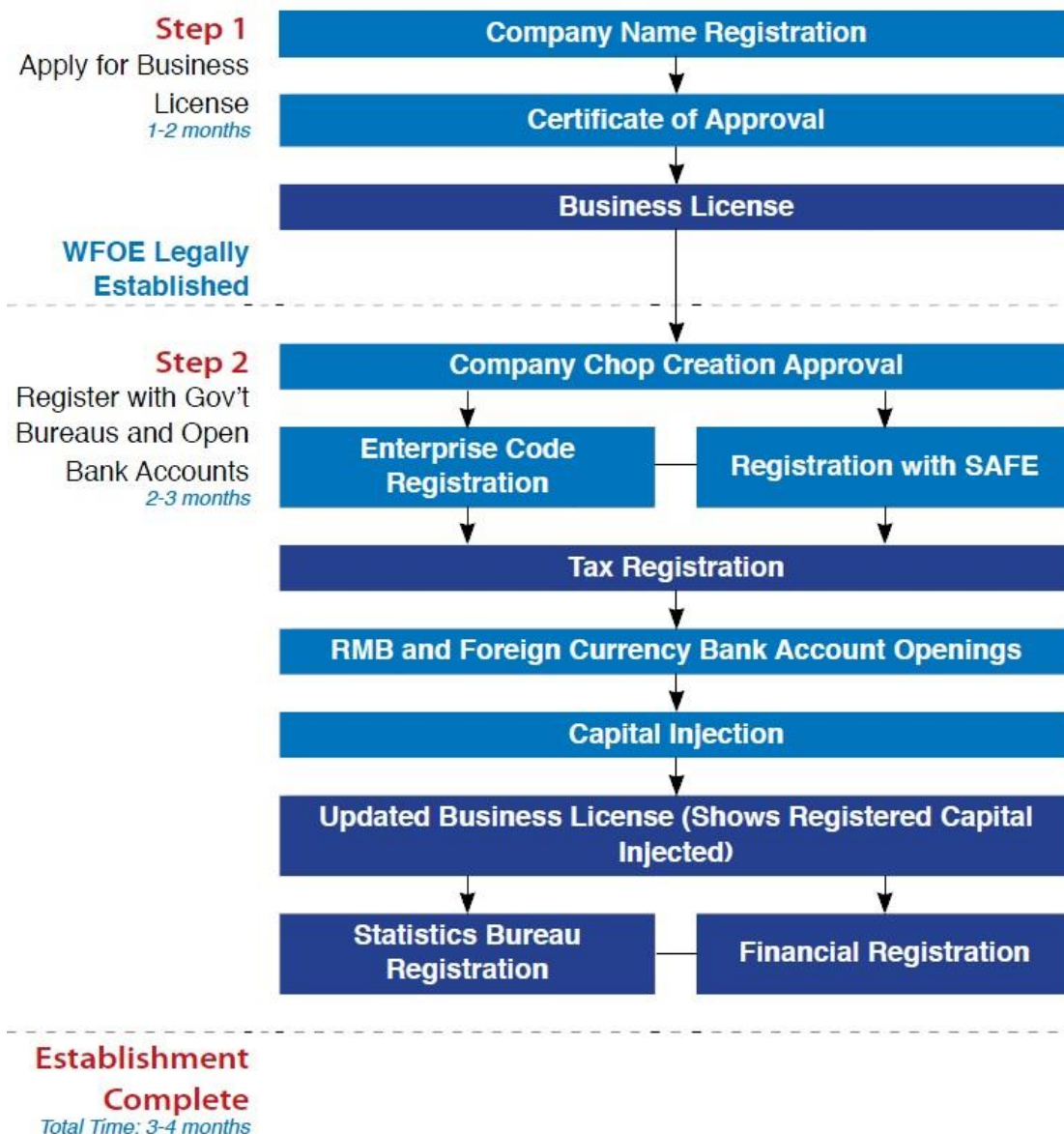
### **Ulkomaalaisomisteinen yritys eli (WFOE)**

Ulkomaalaisten yritysten huonot kokemukset yhteisyrityksistä johti siihen että 2000-luvun puolivälissä yli 70 % ulkomaalaisten yritysmuodoista oli jo täysin ulkomaalaisomistuksessa (Havrén & Rutanen 2010, 180). Oman Kiinalaisen yksikön perustaminen ja omistaminen vaatii sekä taloudellisia että toiminnallisia resursseja niin paljon että yritysmuoto soveltuu parhaiten suurten yritysten käytettäväksi. Toimintamuodosta voidaan käyttää myös nimitystä tytäryhtiö-operaatio. (Karhu 2002, 253) Investoijan täysomistus kiinalaisesta tytäryhtiöstä takaa kontrollin yhtiön päätöksenteosta, käytännöistä, strategioista sekä avainresurssien hallinnasta ja käytöstä. Myös tytäryhtiön tuotot ja edut tulevat täysimittaisina investoijalle tai emoyhtiölle, toisin kuin yhteisyrityksessä. Sama pätee kuitenkin myös tytäryhtiön tappioihin tai konkurssiin. (Welch, ym. 2007, 331.)

Kiinassa WFOE on statukseltaan oikeushenkilö eli sen lailliset seuraamukset eivät vaikuta kehenkään yksittäiseen henkilöön. Suomalaisesta tavasta poiketen tällainen yritys ei ole osakeyhtiö, vaan henkilöyhtiö, jossa kaikilla yhtiömiehillä on äänivaltaa ja vastuu yrityksen veloista on jaettu osuuksiin. Koska kyseessä on henkilöyhtiö käytössä ei ole osakkeita, osakkeenomistajia tai yhtiökokousta. Ylintä päätösvaltaa käyttää yrityksen hallitus, mutta hallituksen puuttuessa päätösvalta voidaan antaa myös investoijan asettamalle toimitusjohtajalle. Vaatimukset yrityksen alkupääpääoman suuruudesta riippuvat sen toimialasta, sijaintipaikkakunnasta sekä toiminnan laadusta. (Kettunen, ym. 2008, 122.) Vuonna 2012 WFOE-yhtiön rekisteröidyn pääoman pitää olla vähintään 100 000 yuania eli 11 840 euroa (U.S. Department of Commerce 2013,

47). Minimi alkupääoman määrä on määritetty yleisellä tasolla Kiinan osakeyhtiölain-säädäntöön, mutta ulkomaisiin investointeihin voidaan soveltaa myös muita säädöksiä. Periaatteessa yhtiö vastaa velkasaatavista vain rekisteröityyn pääomaan asti. Käytännössä Kiinan viranomaiset odottavat ulkomaisen investoijan vastaavan saatavista silloinkin kun yhtiö ylivelkaantuu ja rekisteröity pääoma on käytetty loppuun. (Kettunen, ym. 2008, 122.)

Kuvio 2. Ulkomaisomisteisen yrityksen perustamisvaiheet (U.S. Department of Commerce 2013, 48.)



Keskimäärin ulkomaisen pääomayrityksen perustamiseen liittyvän paperityön käsitte-lyyn menee Kiinassa noin kolmesta viiteen kuukauteen, kuten kuviosta kaksi näkyy. Yllä olevan kuvion rekisteröinti vaiheet sekä ajat ovat suuntaa antavia ja vaihtelua



näissä voi esiintyä paikkakunnasta riippuen. Pääasiallisesti rekisteröinti tapahtuu kuitenkin kahdessa vaiheessa: Liiketoimintaluvan anominen ja siihen liittyvät käsittelyt sekä yrityksen rekisteröinti eri virastoihin ja alkupääoman talletus. (U.S. Department of Commerce 2013, 47-49.)

### **Pääomayhteisyritys eli (EJV)**

Pääomayhteisyritys on ulkomaisen ja kiinalaisen investoijan tai yhtiön kesken muodostettu yritys, joka on oikeudelliselta asemaltaan myös oikeushenkilö. Nykyään yhteisyrityksen valinta Kiinassa on vapaata, mutta hyvän ja luotettavan partnerin valinta vie aikaa ja molemminpuolisen luottamuksen rakentaminen on hidasta. Yhteisyrityssopimus on EVJ-yhtiön tärkein asiakirja ja sopimus pitää tehdä riittävän kattavaksi ristiriita- ja laintulkintatilanteiden välttämiseksi. Syynä tähän on se että yhteisyrityslainsäädäntö Kiinassa on edelleen puutteellinen. Yhtiökokousta ei EVJ-yhtiössä ole, vaan ylin päätäntävalta on yhtiön hallituksella. (Kettunen, ym. 2008, 122 & 164.)

Pääomayhteisyritystä perustettaessa on hyvä muistaa, että osa pääomasta voi olla myös teknologiaa. Teknologialle voidaan laskea rahallinen arvo ja teknologian osuus omistusosuudesta voi olla maksimissaan 35 %. Kiinaan investoitaessa tämä voi olla pienelle tai keskisuurelle yritykselle merkittävä pääoman ”hankintamenetelmä” yhteisyritystä perustettaessa. Teknologian tai tietotaidon ei tarvitse olla patentoitua, mutta viime vuosina kiinalaisten arvostus patenteja kohtaan on kasvanut. Patentoitu teknologia voi olla Kiinassa siksi halutumpaa, mutta ei täysin suojaa patentti- tai tekijänoikeusrikkomuksilta. (Havrén & Rutanen 2010, 205.)

Yhteisyrityksissä vastuut jaetaan usein niin että suomalainen osapuoli tarjoaa yhtiön talouden valvonnan, kansainväliset asiakassuhteet, brändit, teknologian, koneet, tekniikan asiantuntijat sekä koulutuksen. Kiinalainen osapuoli tarjoaa yleensä tilat, tuotannon tekijät, myyntihenkilöt sekä hoitaa paikalliset suhteet ja tukee yhtiön toimintoja sekä liiketoiminnan kehittämistä Kiinassa. Teknologiansiirto-, koulutus- ja patenttimaksut yhteisyritys usein maksaa suomalaiselle emoyhtiölle. (Kettunen, ym. 2008, 122 & 166.)

Yhteisyrityksen etuna ulkomaalaiselle investoijalle on että parhaimmillaan kiinalaisen partnerin kautta saadaan kontakteja paikallisiin viranomaisiin, tietoa markkinoista sekä voidaan hyödyntää partnerin olemassa olevaa jakelu- ja markkinointiverkoston. Yhteisyritys antaa investoijalle helpomman mahdollisuuden tutustua liiketoiminnan

harjoittamiseen Kiinassa ja myöhemmin siirtyä täyteen omistukseen yhteisyrityksestä. Tällainen mahdollisuus voidaan myös neuvotella yhteisyrityssopimukseen valmiiksi kun sopimisneuvotteleluja käydään. (Welch, ym. 2007, 331.) Lähtökohtaisesti omistusoikeus yhteisyrityksessä kannattaa laittaa vähintäänkin puoliksi. Suomalaisyritykset joilla on ollut vähemmistöomistus yhtiöstä on ollut vähän jos lainkaan sanavaltaa yhteisyrityksen toiminnoissa. (Kettunen, ym. 2008, 122 & 166.) Partneria etsiessä ulkomaisen yrityksen on aina syytä tutkia potentiaalisen yhteistyökumppanin taustat ja tilanne. Vähintäänkin seuraavat asiakirjat ja asiat pitää tarkastaa ja olla kunnossa:

- Mahdollisen partnerin toimintalisenssi (Business License)
- Raportti/todistus yrityksen rekisteröidyn pääoman maksamisesta
- Maankäyttöoikeudet ja rakennukset
- Mahdollisen partnerin yhteistyöyrityksessä käytettävä työvoima
- Mahdollisen partnerin kirjanpito

(Jussila 2005, 18.)

### **Ulkomainen kauppayhtiö eli (FICE)**

Ulkomaisomisteiset yritykset, olivat ne sitten WFOE- tai EJY-yhtiöitä, saavat myydä Kiinan markkinoilla vain Kiinassa valmistamiaan tuotteitaan. Vuoden 2004 lopulla voimaan tulleen lakimuutoksen myötä, sekä tuotannolliset WHOE- että EJY-yhtiöt ovat pystyneet muuttamaan toimialaansa siten että niistä on tullut ulkomaisia kauppayhtiöitä. FICE-yhtiöt voivat tuoda maahan ulkomaisen omistajan emoyhtiön tuotteita, sekä myydä niitä Kiinassa. (Jussila 2005, 29.)

Kokonaan ulkomaisessa omistuksessa olevan kauppayhtiön voi nykyään perustaa suoraan. Tämä antaa yritykselle paremman mahdollisuuden toimia maahanvienti- ja tuontiyrityksenä, tukkumyyjänä, vähittäismyyjä, komissioagenttina tai franchising-pohjaisena yrityksenä. Perustamistoimenpiteet ovat kuten WFOE-yhtiötä perustettaessa, mutta erona on että kauppaministeriö Pekingissä tutkii ja hyväksyy hakemukset. Kauppaministeriö voi delegoida hakemuskäsittelyn provinssitasolle, jonne hakemukset kauppayhtiön perustamisesta ensin lähetetään. Lain mukaan hakemus viipyy provinssissa kuukauden ja Pekingissä kolme kuukautta. (Jussila 2005, 29-30.)

Vuonna 2012 ulkomaisen kauppayhtiön rekisteröidyn vähimmäispääoman määrä oli keskimäärin 500 000 yuania eli 59 180 euroa (U.S. Department of Commerce 2013,

47). FICE-yhtiön toimiaika on rajoitettu 30 vuoteen, mutta Kiinan läntiseen osaan yrityksiä houkutellaan 40 vuoden toimiajalla. Vähittäismyyntiä harjoittava yritys voi tuoda maahan vain niitä tuotteita, joita se myy toimipisteistään ja tuotteista on laadittava yksityiskohtainen luettelo. Luetteloa koskeva määräys on myös tukkumyynnin osalta kirjattu lakiin, mutta sitä on usein hankala noudattaa. Ulkomaalaisvalmisteisten tuotteiden myynnin osalta FICE-yhtiöiden toimintaa on siis tarkoituksella hankaloitettu, mutta ne saavat vapaasti hankkia Kiinassa valmistettuja tuotteita ulkomaan vientiin. FICE-yhtiöiden verotus on myös hyvin epäselvä ja verotusaste riippuu paljon siitä minne yritys perustetaan. Koska verohelpotukset koskevat vain tuotannollisia yrityksiä, FICE-yhtiöt on perustettu usein oman tuotantolaitoksen rinnalle vain ulomaisen emoyhtiön tuotteiden jälleenmyyntiä ajatellen. Kauppayhtiöitä koskevan lain soveltamissäädökset pidetään Kiinassa ehkä tarkoituksella mahdollisimman epäselvinä ja sattumanvaraisina. Kiinan keskushallinto seuraa, kansainvälisten kauppasopimusten vastaisesti, kuinka uhkaavaksi FICE-yhtiöiden aiheuttama kilpailu kiinalaisten yritysten kannalta muodostuu. (Jussila 2005, 29-30.)

### **Toimenpiteet yrityksen perustamisen jälkeen**

Toimiluvan saatuaan yrityksellä on vielä useita hallinnollisia toimenpiteitä, jotka on hoidettava välittömästi ennen kuin yritys voi tehokkaasti toimia. Virallisten asiakirjojen vahvistamista varten yrityksen pitää valmistuttaa ainakin kolmet eri leimasimet. Yhtiön nimenkirjoittamista varten tarvitaan yhtiön virallinen leimaisin. Pankkiasioiden hoitoon ja rahaliikenteen hyväksymistä varten yhtiöllä pitää olla niin sanottu *Financial Stamp*. Tulliasiakirjoja varten tarvitaan yhtiölle vielä tullileimaisin. (Jussila 2005, 33.)

Valmistavan yrityksen pitää rekisteröityä tullissa tuontia ja vientiä varten. Lisäksi yrityksen pitää rekisteröityä verotusta varten. Yrityksen tulee myös avata valuuttatili, jonne maksetaan yrityksen rekisteröity pääoma. Kiinalainen tilintarkastustoimisto varmentaa eli verifioi rekisteröidyn pääoman saapuneeksi yrityksen tilille. Verifioitua pääomaa voidaan sitten käyttää yrityksen toimintaan. Mikäli yritys ei ole toimintalissenssin yhteydessä saanut myöntämisviranomaisilta ratkaisua sen statuksesta, on statusta haettava silloin erikseen. Esimerkiksi statukseltaan *encouraged* eli rohkaistujen yritysten luokkaan kuulumisen mahdollistaa yritykselle investointitavaroiden maa-hantuonnin tulleita ja ilman arvonlisäveroa. (Jussila 2005, 33.)

### 4.3 Henkilöstö ja henkilöstöhallinnon haasteet

Monet ulkomaiset yritykset ovat kiinnostuneita palkkaamaan kiinalaista työvoimaa pienempien palkkakustannusten takia. Yritys voi saada merkittävää strategista etua siitä että sen henkilöstöön kuuluu paikallisia, jotka tuntevat alueen käytännöt, byrokratian ja mahdolliset sidosryhmät. Tällöin yrityksellä on käytössään myös kiinan kielin osaaminen ja tuntemus paikallisesta kulttuurista.

Työvoiman saatavuus kiinassa vaihtelee toimialueittain ja maakunnittain. Yleensä tuotannollista työvoimaa on hyvin saatavilla, mutta hyvistä osajista sekä ammattitaitoisista toimihenkilöistä on usein pulaa. (Havrén & Rutanen 2010, 141.) Yrityksen on tärkeää osata suhteuttaa omat vaatimuksensa henkilöstötarjontaan. Parhaiden kiinalaisten osajien saanti yritykseen on hankalaa, jos vaatimuksena on esimerkiksi sujuva englannin kielen taito. Huippuosajista on kova kysyntä kiinalaisissa yrityksissä tai hallituksen palveluksessa, joten kaikki eivät opiskele vieraita kieliä erottuakseen työmarkkinoilla. Lisäksi kiinalaisen työntekijän näkemys riittävästä kielitaidosta voi erota merkittävästi yrityksen näkemyksestä. (Lehtipuu 2010, 234.)

#### **Rekrytointi**

Rekrytointi Kiinassa asettaa henkilöstöhallinnolle omat haasteensa. Mikäli yritys haluaa palkata henkilöstönsä itse, niin aluksi rekrytointipäätöksen tekijän kannattaa olla yrityksen palveluksessa oleva ulkomaalainen. Kiinalaisen henkilöstön tuki ja taustatyö haastattelu- ja valintatilanteessa on tärkeä, mutta vastuu henkilöhallinnosta kannattaa antaa kiinalaiselle henkilöstötiimille vasta kun molemminpuoliset henkilösuhteet ja luottamus on saavutettu. Kiinalaisilla on tapana työskennellä sellaisten kanssa jotka he tuntevat ennestään ja luottamus oman suvun jäseniin on aina korkein. Työtehtävään pätevin tai sopivin voi jäädä palkkaamatta yritykseen, mikäli rekrytoinnista vastaava pitää tuttavaansa turvallisempänä vaihtoehtona. Oman suhdeverkoston suosimista ei kiinassa nähdä negatiivisena asiana, vaan sillä usein taataan työntekijöiden luotettavuus. Myös samasta kaupungista tai maakunnasta tulevia saatetaan suosia muiden edelle. (Havrén & Rutanen 2010, 142.)

Työnhakijoita on hyvä haastatella henkilökohtaisesti. Puhelinhaastattelut voivat tuntua houkuttelevalta vaihtoehdolta pitkien välimatkojen takia, mutta tällöin haastateltavan henkilöllisyyttä on vaikea varmistaa. Kiinassa tunnetaan tapauksia joissa puhelinhaastattelussa onkin ollut hakijan työkaveri tai jopa näyttelijä. (Havrén & Rutanen

2010, 144.) Myös työnhakijan ansioluettelo eli CV on syytä tutkia huolella ja varmistaa sen paikkansapitävyys ottamalla yhteyttä edellisiin työnantajiin. Myös työsuhteiden päättymisen syyt on syytä varmistaa aiemmilta työnantajilta. Jos työhakija ei suostu antamaan yhteystietoja edellisistä työnantajistaan tai koulu- ja työhistoria on epämääräinen, on syytä epäillä että todistukset ovat muunneltuja tai väärennettyjä. (Pietarinen 2010, 85.)

Eräät Kiinassa toimivat suomalaiset yritykset eivät palkkaa kokeneita ammattilaisia, vaan panostavat vastavalmistuneisiin. Tällöin päästään kouluttamaan oman yrityksen näköistä henkilökuntaa, eikä tarvitse taistella pinttyneitä ennakkoasenteita ja tapoja vastaan. Tarkoitus on palkata oikean asenteen omaavia, oppimiskykyisiä ja sopeutuvia nuoria, joiden tuottavuus ja osaaminen on aluksi vähäinen, mutta joista kolmessa vuodessa saadaan kasvatettua osaavia huipputiimejä. (Havrén & Rutanen 2010, 143-144.)

Suomalaiset yritykset toivovat työntekijöiltään usein hyvää englannin kielen taitoa. Hyvä kielitaito ei ole kuitenkaan tae henkilön ammatillisesta osaamisesta tai asenteesta. Usein hyvät englannin kielen osaajat kulkevat firmasta firmaan, koska kielitaidon lisäksi muuta osaamista ei ole. Ulkomaalaisten yritysten kovan kysynnän takia hyvää englantia puhuvat vaativat usein 30 % parempaa palkkaa kuin englantia osaamaton työntekijä. (Havrén & Rutanen 2010, 144.) Nykyään myös koulutetut nuoret naiset ovat Kiinan työmarkkinoilla kysytyjä, sillä he ovat opiskelleet useammin kieliä. Lisäksi kaupungeissa voimassaolevan yhdenlapsen politiikan takia työnantaja voi luottaa naistyöntekijöiden äitiyslomien jäävän yhteen. (Asikainen & Vuori 2005, 100.)

Mikäli henkilöstön palkkaus vaikuttaa haasteelliselta, niin silloin kannattaa turvautua rekrytointitoimistojen palveluihin. Luotettavan rekrytointifirman löytäminen voi alussa helpottaa henkilöstöhallinnon haasteita ja palvelun taso vastaa usein suomessa totuttua. Pidemmän päälle tämä ei välttämättä ole kustannustehokkain vaihtoehto, varsinkin jos tarkoitus on työllistää suuria henkilöstämääriä, sillä palvelun hinta voi olla helposti samaa luokkaa kuin suomessa. Hyvän toimiston voi löytää kysymällä neuvoa muilta alueella toimivilta ulkomaalaisilta yrityksiltä, mikäli kilpailua samoista työntekijöistä ei ole. Rekrytointitoimistoilta on hyvä kysyä näyttöjä ja suosittelijoita, tyytyväisen asiakaskunnan omaavalla toimistolla on esittää useita. Lisäksi toimiston työskentelytavat ja menetelmät on syytä selvittää. Hyvät työntekijät eivät välttämättä aina ilmoittaudu rekrytointitoimistoon, joten toimiston kyky tällaisten ehdokkaiden löytämi-

seen on tärkeää. Lisäksi rekrytoijan on tarjottava jo työskentelevälle ehdokkaalle parempaa urapolkua ja palkkaa, jotta työpaikan vaihto olisi riittävän kiinnostava. Potentiaalisen työntekijän löydyttyä on syytä pitää yhteyttä ehdokkaaseen, etenkin jos työn aloituspäivämäärään on pitkälti aikaa. Lupaavasta ja hyvästä työpaikasta huolimatta kiinalaiset työntekijät pitävät silmänsä auki parempien mahdollisuuksien varalta. (Havrén & Rutanen 2010, 142-147.)

### **Lojaalius ja sitoutuminen**

Kiinassa operoitaessa henkilöstön vaihtuvuus on merkittävä haaste ja voi huonosti hallittuna kasvattaa henkilöstöhallinnon kustannuksia. Yleisesti vaihtuvuus kiinalaisissa yrityksissä voi olla 25 % luokkaan vuosittain. Toimintansa vakiinnuttaneilla ja sitouttamiseen panostaneilla yrityksillä vaihtuvuus voi olla lähellä Suomen luokkaa eli 7 % vuodessa. Vaihtuvuuden määrä voi vaihdella tietysti myös toimialasta riippuen, erityisesti kausiluontoisilla aloilla. Vaihtokynnys Kiinassa on huomattavasti matalampi kuin mihin Suomessa olemme tottuneet. (Pietarinen 2010, 83.)

Pääsy työpaikan vaihtamiseen Kiinassa on usein huonot etenemismahdollisuudet ja rajoittunut urakehitys. Henkilökohtaiset syyt kuten perheveloitteet, paremman koulutuksen hankkiminen tai oman yrityksen aloittaminen ovat toiseksi yleisin syy työsuhteen päättymiseen. Palkkaus tulee usein vasta kolmantena työpaikan vaihtamiseen liittyvänä tekijänä. (Eagar & Weiner 2011, 233.) Tiheäkampainen urapolku on Kiinassa tärkeämpää kuin suomalaisessa yrityksessä. Pienet palkankorotukset ja muutokset tittelissä ovat usein suhteessa työntekijän kokemusvuosiin eikä osaamiseen tai kokemukseen. Tämä ei aina ole eduksi yritykselle, mutta on toki muutettavissa. Palkitsemiskäytännön muuttaminen tulostavaksi kannattaa kuitenkin tehdä varoen, sillä se voi helposti johtaa jopa veriseen kilpailuun työntekijöiden välillä. Suurissa kansainvälisissä Kiinassa toimivissa yrityksissä tulossidonnainen palkitseminen on yleistä. (Havrén & Rutanen 2010, 143.)

Kiinassa työntekijän osaamisen kehittäminen, kuten koulutus, lasketaan osaksi palkitsemista. Uusi osaaminen parantaa työntekijän mahdollisuuksia nopeampaan urakehitykseen ja hieman parempaan palkkaan. Kieli- tai johtamiskoulutus, puhumattaakaan työpaikan kustantamasta uudesta tutkinnosta, merkitsee uutta riviä työntekijän ansioluettelossa. Tämä parantaa samalla työntekijän mahdollisuuksia etsiä parempaa työpaikkaa. Koulutettavan työntekijän kanssa voidaan tehdä sopimus, jossa hän sitoutuu työskentelemään yrityksessä sovitun ajan koulutuksen jälkeen. Sopimusrik-

komuksesta seuraa sopimussakko. Tämä ei kuitenkaan estä kilpailevaa yritystä ”ostamasta” työntekijää itselleen ja maksamasta samalla sopimussanktiot hänen puolestaan. (Havrén & Rutanen 2010, 141-146.)

Kiinalaiset työntekijät sitoutuvat yleensä heikosti organisaatioon ja sen sijaan lojaaliudet rakentuvat henkilösuhteiden varaan. Uskollisuus pidettyä esimiestä kohtaan voi näkyä siten että alaiset saattavat lähteä yrityksestä esimiehensä mukana. (Lehtipuu 2010, 223.) Uskollisuuden henkilöityminen esimiestä kohtaan johtuu osittain perinteisestä kunnitsemisesta ideologiasta, jossa alaisten katsotaan myös olevan vastuussa johtajan etenemisestä uralla ja edetessään johtaja nostaa alaisiaan organisaatiossa ylöspäin. Kiinalaisten työntekijöiden uskollisuus voidaan taata opastamalla ja mentoimalla heitä niin että menestyminen työtehtävissä näkyy myös henkilökohtaisella tasolla. (Eagar & Weiner 2011, 233.)

Huolenpito henkilöstöstä on Kiinassa toimiva sitouttamiskeino ja siihen eivät kaikki yritykset ymmärrä panostaa. Osoittamalla luottavansa alaisiinsa, olemalla läsnä ja palkitsemalla kehittymistä saadaan luotua kannustava ilmapiiri, mitä kilpailevat yritykset eivät välttämättä pysty tarjoamaan. Esimiehen läsnäolo ja suora valvonta ei koeta Kiinassa negatiiviseksi, vaan koetaan usein positiivisena asiana joka on verrattavissa välittämiseen. Esimieheltä perinteisesti odotetaan läsnäoloa ja vaikka ”pomoa pelätään”, heistä silti tykätään. Asioiden johtaminen vaatii myös paikallaoloa ja tärkeät asiat on viestittävä kasvokkain. (Lehtipuu 2010, 223-224.)

Työntekijän menestys organisaation tavoitteiden edistämiseksi onkin tärkeä palkita siten että se tuo hänelle arvostusta organisaatiossa, mutta myös kyvyn pitää paremmin huolta perheestään. Kiinalaisten perhearvojen huomioiminen yrityksen sitouttamispolitiikassa on tärkeää, sillä perinteisesti perheen hyvinvoinnin takaaminen on kiinalaisille yksi tärkeimmistä asioista. Kun nämä asiat huomioidaan organisaation puolesta, voidaan ehkä lisätä työntekijän sitoutumista yritykseen ja vähemmän yksittäiseen henkilöön kuten esimieheen. (Eagar & Weiner 2011, 233.)

### **Työsopimuslaki ja sosiaaliturvamaksut**

Vuoden 2008 alussa uudistunut työsopimuslaki on työnantajan kannalta yksi tärkeimpiä lainsäädännöllisiä muutoksia Kiinassa viime vuosien aikana. Lakimuutos uudisti menettelyjä erityisesti kirjoitettujen työsopimusten ja määräaikaisten työsuhteiden osalta. Lisäksi kiinalaisten työntekijöiden on nyt helpompi haastaa työnantajansa

mahdollisista rikkomuksista oikeuteen, ilman valitusta valtiojohtoiselle ammattiyhdistykselle. Uuden lain mukaan jokaisella työntekijälle tulee olla voimassaoleva kirjallinen työsopimus. Työnantaja on velvoitettu maksamaan työntekijälle kaksinkertainen palkka niiltä kuukausilta, jotka tämä on työskennellyt ilman kirjallista sopimusta, aina 12 kuukauteen asti. Määräaikaisen työsopimuksen kesto on korkeintaan vuosi ja niiden määrä on rajoitettu kahteen, minkä jälkeen on tehtävä vakituinen työsopimus. Koeajan maksimipituus on 6 kuukautta ja koeajan palkan tulee olla vähintään 80 % varsinaisen työsopimuksen palkasta. (Kettunen, ym. 2008, 125.)

Vakinaisen työsopimuksen purkamiseen vaaditaan selkeä syy, kuten selvä epäpätevyys työtehtävään, vakava sisäisten määräysten rikkominen, törkeä huolimattomuus tai petos. Irtisanomisperusteet kirjataan yrityskäsikirjaan, josta annetaan kirjallinen versio työntekijöille. Ilman käsikirjan irtisanomisperusteita työnantajan on hankala irtisanoa työntekijää ilman juridisia seuraamuksia. Kilpailulauseke eli mahdollinen rekrytointikielto voi koskea vain ylemmän johdon tai kriittisten liikesalaisuuksien kanssa tekemisissä olevia työntekijöitä. Työntekijälle maksetaan rahallista korvausta kilpailulausekkeen sisällyttämisestä työsopimukseen ja lauseke on voimassa korkeintaan kaksi vuotta rajatulla maantieteellisellä alueella. (Kettunen, ym. 2008, 125.)

Sosiaaliturvamaksuissa eri paikkakunnilla sovelletaan jossain määrin erilaisia järjestyksiä. Seuraavassa annetaan kuvaa vain valtakunnallisesta tilanteesta. Kaikki pakolliset sosiaaliturvamaksut maksetaan paikalliselle sosiaalivakuutushallintokeskukselle. Maksujen perustana käytetään työntekijän bruttopalkkaa, mutta vähintään 131 euron (1108 renmibi) kuukausiansiota, vaikka todellinen kuukausipalkka olisikin pienempi. Maksujen ylin laskuperuste on 656 euron kuukausiansio (5541 renminbi), vaikka todellinen kuukausipalkka olisi suurempi. (Jussila 2005, 48.)

Vanhuuseläkemaksuja työnantaja maksaa 22 % ja työntekijä 8 % työntekijän bruttopalkasta kuukausittain. Työttömyysvakuutusmaksuja työnantaja maksaa 2 % ja työntekijä 1 % kuukaudessa. Sairasvakuutusmaksuja työnantaja maksaa 12 % ja työntekijä 2 % kuukaudessa. Vakuutusta työtapaturma ja ammattitaudin varalle työnantaja yksin maksaa 0,2 % kaikkien kiinalaisten työntekijöiden bruttopalkoista. Vakuutusta äitiysloman varalle työnantaja maksaa 0,5 % kaikkien kiinalaisten työntekijöiden bruttopalkoista. Lisäksi työnantaja ja työntekijä maksavat molemmat 7 % työntekijän bruttopalkasta asuntorahastoon, joka helpottaa työntekijää ostamaan tai vuokraamaan itselleen kunnollisen asunnon. (Jussila 2005, 48-49.)



## Riskit

Henkilöstöstä johtuvat riskit eivät pelkästään rajoitu henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuviin haasteisiin henkilöstöhallinnossa, vaikka emoyhtiössä suunnitellut henkilöstövaihdokset ja organisaatiomuutokset saattavat aiheuttaa yllättäviä seurauksia Kiinan yksikössä. (Lehtipuu 2010, 223.) Vuosikausia yleisin huolenaihe kiinalaisen henkilöstön osalta on ollut mahdolliset tietovuodot. Tämä on koskenut erityisesti helposti kopioitavissa olevia tuotteita, teknologiaa ja muotoilua. Eräs suomalaisyritys huomasi tuotteidensa kopioita markkinoilta ja huoltoliikkeistä, harjoitettuaan liiketoimintaa Kiinassa vasta kuusi viikkoa. Kopiot ovat usein ulkoisesti samanlaisia, mutta teknisiltä ominaisuuksiltaan ja laadultaan heikompia. Kopiointiin syyllistyvät useammin suomalaisyritysten alihankkijat, mutta toisinaan kopiointia on esiintynyt kiinalaisten työntekijöiden vaihdettua kilpailijoiden palvelukseen. Suomalaisyritys voi hankaloida tuotteidensa kopiointia pitämällä teknologiaan liittyvät avaintekniikat suomalaisilla ja tuotteiden kriittisten osien valmistuksen muualla. (Kettunen, ym. 2008, 186-189.)

Kiinalaisen yksikön sisällä tehtävien pimeiden töiden riski on olemassa, jos tuottantoyrityksen toiminnan valvonta ei ole luotettavissa käsissä. Pimeät työt voivat olla esimerkiksi kopioita yrityksen omista tuotteista tai kokonaan eri tuotteita, joiden valmistuksessa hyödynnetään yrityksen koneita ja raaka-aineita. Tätä voidaan estää pitämällä tuotannon ja raaka-aineiden käytön valvonta ulkomaisissa käsissä. (Havrén & Rutanen 2010, 191-192.)

Työntekijöiden oikeus haastaa työntantaja työsopimuslakirikkomuksesta oikeuteen, ilman valituksen jättämistä valtiolliselle ammattiyhdistykselle, uskotaan jatkossa johtavan kasvaviin oikeusjuttujen määriin. Uusi työsopimuslaki on myös aiemmasta poiketen kiinalaisille työntekijöille tuttu. Suuret ulkomaiset yritykset pelkäävätkin joutuvansa kanteiden ykköskohteiksi varallisuutensa ja näkyvän asemansa takia. Paikallisten oikeusistuimien epäillään alkavan suosimaan kiinalaisia työntekijöitä ulkomaisten työnantajien kustannuksella. (Kettunen, ym. 2008, 126.)

Perinteinen kiinalainen organisaatio ja johtamiskulttuuri ovat osittain erilaisia kuin suomalainen tapa hoitaa asioita yrityksessä. Kiinalaisen johtamis- ja organisaatiokulttuurin ymmärtämättömyys saattaa muodostaa riskin, jos yksikköä ryhdytään välittömästi johtamaan suomalaisilla opeilla. Tämä ei tarkoita sitä etteikö suomalainen johtamiskulttuuri sopisi Kiinaan, sillä siitä voi tulla oikein tuotuna jopa yrityksen vahvuus.

Riski piileekin lähinnä siinä kuinka nopeasti suomalaisen ja kiinalaisen johtamiskulttuurin yhteensovittamiseen pyritään. (Havrén & Rutanen 2010, 139-140.) Arvoerot, kuten käsitys totuudesta, suorapuheisuudesta ja hierarkiasta, aiheuttavat Kiinassa haasteita suomalaiselle esimiesviestinnälle. Kasvokulttuurista johtuen ristiriitojen selvittelyyn tarvitaan Kiinassa usein hienovaraisempaa käsittelyä, kuin suomessa on totuttu. (Lehtipuu 2010, 221.) Osittain tähän vaikuttaa myös millaista kiinalaista henkiöstöä yritykseen on palkattu. Nuoremmilla kiinalaisilla sukupolvilla on vähemmän pinttyneitä toimintatapoja ja heidän kouluttaminen uuteen yrityskulttuuriin voi olla helppoa. (Havrén & Rutanen 2010, 139-140.)

#### 4.4 Yhteistyökumppanit

Kiinassa paikalliset viranomaiset ovat yrityksen tärkeimpiä yhteistyökumppaneita. Suhteet viranomaisiin korostuvat ongelmatilanteissa ja kun hallintoasiat takkuilevat. Paikallishallinnolla on myös oikeus antaa verovähennyksiä ja –palautuksia yrityksille, jotka ovat valtion suosittelemien toimialojen listalla. Huonot suhteet viranomaisiin voivat ilmetä uusina säädöksien tulkintoina, toiminnan esteinä, lisäveroina ja pakollisina yrityksen kehittämistoimenpiteinä. Hyvät suhteet myös muihin paikallisiin sidosryhmiin kuten asiakkaisiin, alihankkioihin ja tavarantoimittajiin ovat tärkeitä, jotta verkostoitumisessa päästäisiin nopeasti sille tasolle mikä paikallisten kilpailijoilla jo on. (Kettunen, ym. 2008, 121-124 & 168-172.)

Suomen Pekingin suurlähetystö sekä edustajistot Shanghaissa ja Hongkongissa ovat erinomainen apu vakavissa ongelmatapauksissa sekä tilanteissa joissa yritys joutuu paikallisen tai valtiovallan syrjinnän tai epäoikeudenmukaisuuden kohteeksi. Lisäksi suurlähetystön apuun voi turvautua kun Suomen ja Kiinan välisiä kauppasopimuksia selkeästi rikotaan kiinalaisten kumppanien toimesta. Suurlähetystöltä ja edustajistosta löytyy henkilöt jotka tuntevat kiinalaista liike-elämää, lakiasioita sekä kansainvälistä kauppaa. Lisäksi pääkonsulleilla on usein hyvät henkilösuhteet maakuntien merkittäviin päätöksentekijöihin ja virkamiehiin. Suurlähetystön ja edustajistojen tehtävinä on edistää ja auttaa suomalaisia yrityksiä sekä suomalaista kaupankäyntiä ja vientiä. Tällaiset arvovaltapalvelut ovat yritysten käytettävissä erityisesti kun tilanteet vaativat selvittelyä kiinan hallintoelinten kanssa. (Havrén & Rutanen 2010, 123-131.)

Kiinalainen media on verteenotettava tekiä, jonka kanssa yrityksen on syytä olla hyvissä väleissä. Vaikka kiinalainen media onkin valtion tiukan valvonnan alla, valvonta koskee vain hallintoa ja politiikkaa arvostelevaa sisältöä sekä maan sisäisiä levot-

tomuutta aiheuttavaa tiedottamista. Esimerkiksi ulkomaisten yritysten liiketoiminnasta negatiiviseen sävyyn kirjoittaminen ei välttämättä ole valvonnan ja rajoitteiden alla. Tästä yrityksen on itse pidettävä huolta ja yhteistyö sekä välit paikallisen median kanssa syytä pitää hyvänä. Vaikka Kiina onkin maksetun median maa, on aina parempi pitää suhteet toimittajiin hyvänä muuten kuin antamalla rahaa vastineeksi positiiviseen sävyyn kirjoitetusta jutusta tai artikkelista. Kiinalaiset toimittajat usein odottavat saavansa jutun kohteelta rahaa vastineeksi, mutta maksuista tulee nopeasti käytäntö, josta on jälkeinpäin vaikea päästä irti. Liikelahjat sekä haastattelu- ja matkakustannusten osittainen kattaminen tai vierailun järjestäminen Suomen yksikköön voi olla parempi menetelmä. Haastatteluissa ja yritysvierailuissa on syytä tuoda esille yrityksen taustaa sekä mitä hyötyjä ja etuja yritys tuo paikkakunnalle. Myös yrityksen arvoja, ympäristöasioiden hoitoa ja työntekijöistä huolehtimista kannattaa painottaa, mikäli ne ovat hyvällä tasolla. Mediavierailut eivät saa olla liian asiapainotteisia, vaan aikaa on varattava myös suhteiden rakentamiselle, henkilötapaamisille ja yhteiseen hauskanpitoon. (Lehtipuu 2010, 240-245.)

Kiinan liiketoimintaympäristön, markkinoiden ja mahdollisuuksien hahmottaminen voi olla ulkomaiselle yritykselle alussa vaikeaa. Lisäksi kaikilla suomalaisilla yrityksillä ei välttämättä ole resursseja näiden asioiden selvittämiseen omin voimin. Tätä varten on olemassa organisaatioita jotka auttavat yrityksiä kansainvälistymään. Kiinan markkinoille tietoa ja neuvoa voi kysyä seuraavilta tahoilta:

- Finpro, suomalaisyritysten kansainvälistymistä ja vientiä edistävä organisaatio  
(Nettisivut: : <http://www.finpro.fi/>)
- The Asia Pacific Council of American Chambers of Commerce (APCAC)  
(Nettisivut: <http://www.apcac.org>)
- China Council for the Promotion of International Trade (CCPIT)  
(Nettisivut: <http://www.ccpit.org>)
- The Economist Group  
(Nettisivut: <http://www.economistgroup.com>)
- Quality Brands Protection Committee  
(Nettisivut: <http://www.qbpc.org.cn>)
- The United States Chamber of Commerce  
(Nettisivut: <http://www.uschamber.com>)

- The United States-China Business Council  
**(Nettisivut: <http://www.uschina.org>)**  
(Eagar & Weiner 2011, 227-228.)

#### 4.5 Toimialat

Suomalaiset yritykset jotka ovat olleet Kiinassa jo pidempää toimivat enimmäkseen teollisuuden ja tuotannon toimialoilla. Kiinan markkinoille pyrkiville yrityksille otollisia toimialoja ovat tällä hetkellä: Energiateknologia, ympäristöteknologia, logistiikka, koulutus, vähittäiskauppa, elintarviketeollisuus, lääketeknologia, terveydenhuolto ja luksustuotteiden vienti sekä valmistus. Kaikki edeltävät alat ovat Kiinassa voimakkaassa kasvussa tai kuten ympäristö- ja energiateknologian osalta, niillä on valtiollinen tilaus ja tarve. (U.S. Department of Commerce 2013, 56-71.) Kuluttajien vaurastuminen sekä tietoisuus omasta terveydestä ja hyvinvoinnista lisäävät jatkuvasti terveyspalvelujen kysyntää. Lisäksi Kiinan lääke markkinat ovat Japanin jälkeen aasian suurimmat. Kiinan ruuankysyntä on voimakkaassa kasvussa ja kysyntää ei pystytä kattamaan kotimaan tarjonnalla. Elintarvikesektori kasvaa Kiinassa lähes 20 prosentin vuosivauhtia. Logistiikkapalvelujen tarjoajalle Kiinan on potentiaalinen maa ja lupaava kasvuvualue. (Finpro 2010, 22-40.)

## 5 YRITYS ESIMERKKEJÄ

Ulkomaalaiset yritykset ovat viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana luoneet Kiinan markkioilla monia menestystarinoita, mutta myös oppirahoja on maksettu. Jokaisen Kiinassa toimivan ulkomaisen yrityksen tarina on erilainen ja vain osa edustaa Kiinaan etabloitumisen ääripäitä. Valtaosa Kiinaan menneistä yrityksistä ovat jääneet sinne, kun liiketoiminta on lopulta saatu eri vaiheiden kautta kannattavaksi. Tähän lukuun on valittu viisi yritysesimerkkiä, jotka tarjoavat ikkunan eri lähtökohtiin ja ratkaisuihin, joihin kyseiset yritykset ovat päätyneet Kiinan markkinoilla.

### 5.1 Case Steiff: Leluvalmistusta Kiinassa

Arviolta 75 % maailman leluista valmistetaan nykyään Kiinassa. Leluvalmistajia Kiinaan houkuttelee kustannussyyt sekä laajat kuluttajamarkkinat. Saksalainen leluvalmistaja Steiff aloitti leluvalmistuksen Kiinassa 2003. Steiffillä on leluvalmistajana yli sadan vuoden perinteet ja sen tavaramerkiksi on muodostunut korkealaatuiset lelut ja huopaeläimet. 90-luvun lopulla Steiff alkoi kasvavassa määrin keskittyä lasten lelujen valmistamisen sijasta kalliiden keräilyesineiden valmistukseen vauraille asiakkaille. Nykyään 80 % Steiffin liikevaihdosta tulee keräilyesineistä ja loput muista tuotteista. Lisäksi Steiff laajensi liiketoimintaansa lasten ja vauvojen vaatteiden valmistukseen. Vaatteiden tuottaminen Saksassa ilmeni liian kalliiksi, joten päätös siirtää tuotanto halvan työvoiman Kiinaan vaikutti järkevältä siirroilta. (Saraste & Lehberger 2010, 142-143.)

Heinäkuussa 2009 Steiff ilmoitti siirtävänsä ylellisten lelujensa tuotannon pois Kiinasta halvan tuotannon maihin lähemmäksi Saksaa. Kuusi vuotta kestänyt leluvalmistus Kiinassa haluttiin siirtää jatkossa Portugaliin ja Tunisiaan, yrityksen suoran valvonnan alle. Päätöksen taustalla vaikutti erityisesti yhdysvaltalaisen lelujätti Mattelin ”leluskandaali”, jossa Mattel joutui vetämään markkinoilta 20 miljoonaa Kiinassa valmistettua ja myrkylliseksi todettua lelua. Steiffin Kiinassa valmistamat tuotteet joutuivat kotimarkkinoilla Saksassa valistuneiden kuluttajien kritiikin kohteeksi. Steiffin Kiinassa valmistaman tuotteet eivät olleet myrkyllisiä, mutta niiden ympäristöystävällisyydessä ja turvallisuudessa todettiin puutteita. Imagotietoisena yrityksenä Steiff ei halunnut vaarantaa mainettaan, vaan näki Kiinasta vetäytymisen parempana vaihtoehtona. (Saraste & Lehberger 2010, 143.)

Laatu ja laadunvalvonta muodostuivat Steiffin ongelmaksi Kiinassa. Steiffin klassiset huopaeläimet valmistetaan 80 % käsin. Steiffin valmistamalla kalliilla keräilykappaleilla ja halvemmilla leluilla on ankarat laatuvaatimukset, joiden oppimiseen työntekijältä voi mennä vuosi. Steiff ei valmista massatuotteita, joten yhden tuotteen yksikköhinnan on oltava korkea. Tällöin asiakas odottaa ostamaltaan tuotteelta korkeaa laatua, niin raaka-aineen kuin työnkin osalta. Kiinassa valmistettujen tuotteiden osalta Steiff ei näitä vaatimuksia kyennyt täyttämään. (Saraste & Lehberger 2010, 143-144.)

Toinen syy Steiffin leluvalmistuksen siirtämisellä takaisin eurooppaan oli että kuljetuskustannukset ja kuljetusajat pienenevät. Lisäksi logistiset ongelmat on helpompi ratkaista lähellä eurooppaa kuin Kiinan päässä. Yhden merikontin matka Kiinasta Rotterdamiin kestää noin 6-12 viikkoa. Uusista tuotantolaitoksista tuotekontin matka esimerkiksi Saksan markkinoille kestää parhaimmillaan pari päivää. Lyhyistä toimitusajoista on hyötyä myös silloin kun halutaan pitää silmällä nopeasti muuttuvia trendejä, mitkä voidaan huomioida erityisesti lelujen viimeistelyssä. Tästäkin syystä Steiffille sopii paremmin tuotannon pitäminen lähellä loppumarkkinoita. Steiffin esimerkki opettaa sen että mikäli korkea laatu ja imago kotimarkkinoilla ovat tärkeitä, niin tuotteiden valmistus EU:ssa tai sen lähellä voi olla järkevämpää kuin Kiinassa. (Saraste & Lehberger 2010, 144.)

## 5.2 Case Optatech Oy: Pk-yrittäjyyttä Kiinassa

Suuryritykset ovat olleet Kiinassa jo pitkään, mutta nykyään myös pienet ja keskisuuret yritykset kilpailevat samoilla markkinoilla. Pienyritys joutuu tosin suunnittelemaan ja pohjustamaan Kiinan menoa pidempään, sillä epäonnistuminen Kiinan markkinoilla voi viedä niin paljon yrityksen resursseja hukkaan että liiketoiminnan jatkuvuus vaarantuu. Tärkeää on myös miettiä kuinka Kiinaan mennään toimimaan ja millä panoksella. Ongelmatilanteissa pk-yrittäjä on usein varsin yksin. (Havrén & Rutanen 2010, 197-210.)

Optatech Oy sai alkunsa kun yrityksen perustanut Tomi Heiskanen osti muovi- ja kemianteollisuuden patentit ja niiden oikeudet Nesteeltä, kun Neste yhdistyi Imatran voiman kanssa Fortumiksi. Heiskanen oli toiminut Nesteellä teknologiajohtajana ja päätti perustaa yrityksen ostamiensa teknologioitten ympärille. Optatech Oy perustettiin 1995 ja tavoitteena oli kaupallistaa ostetut teknologiat sekä valmistaa tuotteita myös itse. Tuotannon osalta Kiina vaikutti lupaavalta ja sinne mentiin myös nopeasti. Kiinaan siirtymisessä oli mukana paljon tuuria. Kiinan varaministeri oli suomessa vie-

railulla ja oli kuullut Optatechistä, jonne halusi myös yritysvierailulle. Varaministeri oli estellystä teknologiasta kiinnostunut ja uskoi Kiinassa olevan yrityksiä jotka olisivat kiinnostuneita Optatechin teknologiasta. Pian varaministerin vierailun jälkeen Heiskanen sai kutsun Kiinaan kemianteollisuuden seminaariin, jossa Jiangsu Three Star Chemical Corporation (JTSCC) ilmoitti olevansa kiinnostunut yhteistyöstä. Yhtiön kanssa perustettiin lopulta yhteisyritys ja yhteisyrityksestä tuli ensimmäinen tämän alan suomalainen yhteisyritys Kiinassa. (Havrén & Rutanen 2010, 197-198.)

Heiskanen perusti Optechin nimissä Kiinaan kaikkiaan kaksi yhteisyritystä kahden ei kiinalaisen osapuolen kanssa. Ensimmäinen yhteisyritys oli yksityisomisteisen JTSCC kanssa ja toinen valtionyhtiö Sinopec Jingling Petrochemicalin kanssa. Yhteisyritysten perustamisessa Heiskasta auttoi kokenut ja pitkään Kiinassa asunut juristi Jari Vepsäläinen. Omistusoikeus yhteisyrityksissä oli 50/50. Heiskanen maksoi omistuksesta 15 % rahana ja 35 % patentoituna teknologiana ja patentoimattomana tietotaitona. Tällaista menetelmää kutsutaan apportiksi, jossa yritykseen sijoitetaan ei rahallista omaisuutta josta yritykselle on taloudellista hyötyä. JTSCC kanssa yhteisyrityksen perustaminen vei kaikkiaan kolme vuotta ja valtionyhtiön kanssa vain vuoden. Molempien yhtiöiden tuotteita myytiin pääasiallisesti Kiinan markkinoille. Molemmat yhteisyritykset tulivat voitollisiksi nopeasti ja olivat pian viiden suurimman oman alansa yrityksen joukossa Kiinassa. (Havrén & Rutanen 2010, 198-201.)

Taloudellisesta menestyksestä huolimatta molemmissa yhteisyrityksissä oli omat ongelmansa ja jopa väärinkäytöksiä ilmeni. Ensimmäisen JTSCC kanssa perustetun yhteisyrityksen ongelmat liittyivät teknisten ongelmien ratkaisuun ja myyntisaamisiin. Saatavat pysyivät suurina, mutta Heiskanen piti tiukkaa linjaa maksujen suhteen ja koska kassavarat riittivät vähitellen maksamattomat laskut onnistuttiin perimään. Yhteisyrityksen sisäiset ongelmat olivat ratkaistavissa neuvottelemalla. (Havrén & Rutanen 2010, 201-202.)

Valtionyrityksen kanssa perustetun yhteisyrityksen ongelmat liittyivät yrityksen määräämisoikeuteen. 50/50 omistusoikeudesta huolimatta valtionyritys katsoi sanelevansa kuinka asiat yhteisyrityksessä hoidetaan. Kiinalainen osapuoli ei ollut myöskään halukkaita tekemään kaikkea mitä sopimuksessa olivat luvanneet. Heiskanen koitti ratkaista tilannetta pyytämällä apua Suomen pääkonsulilta Shanghaista, mutta valtionyhtiön suhdeverkosto päättäjiin oli vahvempi eikä käynnistetyt tutkimukset johtaneet mihinkään. Laatuongelmien ilmetessä Heiskanen selvitteli asiaa tehtaalla ja teetti erityistilintarkastuksen paikallisella tilitoimistolla. Selvisi että salaa oli käytetty

sovittua halvempia raaka-aineita jotta yrityksen paikallinen toimitusjohtaja pystyisi vetämään välistä. Mukana oli myös muita yrityksiä hyötymässä tilanteesta. Heiskanen vaati tästä syystä kiinalaisen toimitusjohtajan eroa, joka oli onnistunut luomaan riippuvuussuhteen itsensä ja kiinalaisen osapuolen edustajan välille. Kiinalainen osapuoli vastusti toimitusjohtajan eroa, mutta peräänantamattomuudellaan Heiskanen sai toimitusjohtajan erotettua. (Havrén & Rutanen 2010, 202-205.)

Valtionyhtiön kanssa ilmenneet ongelmat yhteisyrityksessä olivat vielä 90-luvulla arkipäivää ja usein taustalla oli valtion omat teknologiaintressit, joita sopimusneuvotteluissa ei tullut esille. Esimerkissä syynä voi olla sopimuksen syntymisen nopeus, sillä pidemmällä neuvotteluprosessilla ja taustavaikuttimia selvittämällä nämä ongelmat olisivat ehkä voineet olla havaittavissa. Toimitusjohtajan kanssa ilmenneessä ongelmassa Heiskanen pääsi jyvälle tapahtumista koska hän kierteli tehtaalla usein ja puhui paljon työntekijöiden kanssa. Näin Heiskanen sai tietoa todellisista tapahtumista tehtaalla, sillä operatiivinen johto tehtaalla oli jo sopinut keskenään mitä Heiskaselle kerrotaan ja mitä salataan. Tätä varten pitää aina olla Kiinalaisia luottehenkilöitä yrityksessä. Näihin henkilöihin kohdistuu muiden kiinalaisten osalta paljon painostusta, joten heillä pitää olla hyvä palkka ja henkilösuhteet heihin on oltava erinomaiset. (Havrén & Rutanen 2010, 203-206.)

### 5.3 Case Kone: Hissikauppoja kaupungistuvassa Kiinassa

Kiinassa on meneillään maan historian suurin muutoliike maalta kaupunkeihin. Kiinan kaupungeissa rakennetaan tällä hetkellä enemmän missään muualla maailmassa. Suomalaiselle hissivalmistaja Koneelle Kiinaan meneminen on toiminut loistavasti. Kiinan kerrostaloihin tarvitaan hissejä sekä lentokentille ja kauppakeskuksiin liukuportaita ja kuljetinhihnoja. (Saraste & Lehberger 2010, 165.)

Markkinana Kiina ei ollut Koneelle täysin vieras, sillä yhtiö alkoi viedä hissejä Kiinaan jo 80-luvulla. Koneella oli alueorganisaatiot Taiwanissa ja Honkongissa, joissa yhtiön Aasian keskus edelleen on. Vuonna 1994 Kone eriytti nosturibisneksensä ja yhtiössä päätettiin keskittyä hisseihin ja liukuportaisiin. Samana vuonna Yhdysvalloista ostettiin iso hissiyritys ja katseet käännettiin Aasian markkinoille. Vuonna 1995 alettiin määrittämisesti suunnittelemaan Kiinaan menemistä ja alettiin etsimään sopivaa teollista kumppania. Useampien kiinalaisyriyten kanssa neuvoteltiin, mutta siihen aikaan kumppaniyritykseksi oli tarjolla vain valtionyrityksiä, joiden mukana olisi tullut paljon ydinliiketoimintaan kuulumatonta toimintaa. Vuonna 1998 Kone aloitti hissituot-



tannon Kiinassa Kushan kaupungin omistaman tehtaan kanssa. Hissibisnes ei ollut Kiinalaisille kriittinen ala ja lainsäädäntö mahdollisti yhteisyrityksen, jossa Koneella oli 90 % omistus. Valinta oli onnistunut, sillä toisin kuin ulkomaisilla kilpailijoillaan, Koneella ei ilmennyt ongelmia yhteistyökumppaninsa kanssa. (Saraste & Lehberger 2010, 165-166.)

Nykyään Kiinassa on noin 500 hissejä valmistavaa yritystä, joten kilpailu on kovaa. Kiinassa ovat myös suuret ulkomaiset hissiyhtiöt kuten Otis, Schindler, Thyssen, Mitsubishi, Hitachi ja Toshiba. Kilpailijoihin nähden Kone oli Kiinassa muita jäljessä, sillä Schindler oli perustanut yhteisyrityksen maahan jo 1982. Myös Otis ja japanilaiset yritykset olivat aloittaneet toiminnan Kiinassa Konea aiemmin. Nykyään Kone on Kiinassa kolmen merkittävimmän hissivalmistajan joukossa. Osittain tähän on ollut syynä Koneen taktiikka ja suhtautuminen kiinalaisten tarpeita kohtaan. 90-luvun puolivälissä Kone toi markkinoille konehuoneettoman hissin, joka oli teknologisesti edistyksellinen ja energian säästöltään paras. Koneen sisällä käytiin paljon keskustelua kannattaako uutta hissiä Kiinaan viedä ja lopulta päätettiin lähteä. Päätös kannatti sillä Kiinalaiset tykkäävät uudesta teknologiasta ja se halutaan nopeasti käyttöön. 90-luvulla kiinalaiset uskoivat että heitä riistetään ja paras teknologia pidetään tarkoituksella Kiinasta poissa. Kone pystyi uudella hissillään avoimesti osoittamaan olevansa liikkeellä uusimmalla ja parhaimmalla teknologiallaan. Taktiikka puri ja Kone sai Kiinassa nopeasti hyvän markkina-aseman. (Saraste & Lehberger 2010, 166-168.)

Kiina merkitsee Koneelle tällä hetkellä noin kymmenen prosenttia sen vuosittaisesta liikevaihdosta. Vaikka Kiinan osuus Koneen toiminnasta ei ole valtava, nähdään Kiinassa pysyminen Koneessa tärkeänä. Kiinassa määritellään paljon tulevaisuuden toimitapoja, malleja, teknologioita ja markkinahintoja, joten Kiinan markkinoilla mukana oleminen on kilpailussa mukana pysymistä. Koneen pääpaikka on vielä Suomessa, mutta yhtiön tutkimus ja tuotekehitys Kiinassa on lisääntynyt. (Saraste & Lehberger 2010, 166-168.)

Koneen kohdalla huolellinen valmistelu Kiinaan menossa ja rauhallisuus partnerin valinnassa kantoi hedelmää. Vaikka Kiinassa oltiinkin kilpailijoita jäljessä, ei sen annettu häiritä ja päätökset tehtiin sekä omien että markkinoiden tarpeiden perusteella. Asiakaskuntaa ei aliarvioitu. Koneessa huomattiin myös että yrityksen rooli Kiinassa on hieman erillainen kuin muualla. Kiinassa valtio ei ole pystynyt ottamaan ihmisistä täyttä vastuuta, joten yrityksen rooli on olla jossain määrin mukana, ainakin sidosryhmiensä osalta. (Saraste & Lehberger 2010, 168-169.)

#### 5.4 Case lojaaliteetit: Kiinalainen myyntipäällikkö

Eräs kansainvälinen teollisuustarvikkeita valmistava yritys palkkasi kiinalaisen myyntipäällikön hoitamaan yrityksen vientituotteiden myyntiä Kiinassa. Myyntipäällikkö oli tehtävässään kaikkiaan kaksi vuotta ja hän sai koulutusta tehtävään yhtiön kotimaassa. Edistymistä tapahtui ja myynti alkoi pikkuhiljaa sujua hyvin. Emoyhtiön vientipäällikkö tapasi myyntipäällikköä Kiinan vierailullaan ja he tekivät yhteisiä asiakaskäyntejä myyntipäällikön sopimiin paikkoihin. Myyntipäällikkö teki ahkerasti töitä, loi asiakaskontakteja ympäri Kiinaa sekä kävi emoyhtiön kotimaassa palaverissa ja koulutuksessa. Yhtiön kauppa Kiinassa kävi hyvin ja myyntipäällikön kokemus kyseisestä liiketoiminnasta karttui. Tämä näkyi myös hänen palkassaan, mikä nousi kiinalaisittain erittäin hyvälle tasolle. (Pietarinen 2010, 81.)

Parin vuoden kuluttua toiminnan käynnistymisestä, yhtiön myynnissä ilmeni pientä hiipumista. Emoyhtiössä tämä ei juuri huolestuttanut, koska toimialan luonteeseen kuului ajoittainen heilahtelu myynnissä. Hieman myöhemmin vientipäällikkö alkoi kuulla Kiinan asiakkailtaan että myyntipäällikkö tarjoaa heille halvemmalla lähes samoja, mutta erimerkkisiä tuotteita. Vientipäällikkö otti yhteyttä muutamiin yrityksen tärkeimpiin asiakkaisiin Kiinassa, jotka varmistivat asian. Myyntipäällikkö tarjosi heille valikoiman vastaavia, mutta paikallisesti valmistettuja ja halvempia tuotteita. Useimmat asiakkaat olivat alkaneet tilaamaan myyntipäällikön tarjoamia paikallisesti valmistettuja tuotteita. (Pietarinen 2010, 81-82.)

Vientipäällikkö tiedotti tapahtuneesta yhtiön johtoryhmää ja varasi pikaisesti lennon matkatakseen Kiinaan selvittämään asiaa. Hän ilmoitti myyntipäällikölle tulewansa normaalille myynnin seuranta- ja asiakaskäynnille Kiinaan. Kiinassa vientipäällikkö otti asian esille, jolloin myyntipäällikkö kiisti kaiken ja vakuutti ettei ollut myynyt asiakaskäynneillään muita kuin emoyhtiön tuotteita. Vientipäällikkö vaati myyntipäällikköä luovuttamaan tämän käytössä olleen yhtiön tietokoneen tutkintaa varten. Myyntipäällikkö ryntäsi hätääntyneenä kannettavansa kanssa ikkunan luokse ja pudotti tietokoneen yhdenestätoista kerroksesta kadulle, jolloin tietokone murskaantui käyttökelvottomaksi. Tämän jälkeen myyntipäällikkö poistui paikalta, eikä ollut enää yhteydessä emoyhtiöön tai vientipäällikköön. (Pietarinen 2010, 82.)

Esimerkistä voidaan ottaa opiksi että paikallinen valvonta ja asiakastyön kontrollointi Kiinassa on usein välttämätöntä. Nykyään usean kiinalaisen unelmana on perustaa

oma yritys tai bisnes, koska se voi onnistuessaan mahdollistaa paremman toimeentulon ja menestyksen kuin pelkkä työntekijänä oleminen. Pitkä työura yrityksessä tai hyvä palkkakaan ei välttämättä ehkäise tätä. Usein kiinalainen ei tee tätä päätöstä yksin vaan sitä pohditaan ja ehkä kannustetaan koko lähipiiristä. Esimerkin tapauksessa myyntipäällikkö sai yritykseltä koulutuksen, tutustui asiakaskuntaan, kopioi piirustukset ja tarttui tilaisuuteen aloittamalla oman paikallisen tuotannon. Emoyritys joutui tilanteeseen jossa sillä ei ollut enää edustajaa markkinoil-la ja osa asiakkaista oli siirtynyt uuden paikallisen kilpailijan alle. (Pietarinen 2010, 82-83.)

### 5.5 Case Nokia: Kännykkämyyntiä ja mediapeliä Kiinassa

Vuonna 2003 Nokialla oli ongelma Jiangxin maakunnan pääkaupungissa Nanchangissa, jossa toinen paikallisista lehdistä oli järjestänyt toukokuussa kolmeviikkoisen Nokian puhelimien mustamaalauskampanjan, joka oli saamassa jatkoa. Taustalla oli että Nokia mainosti säännöllisesti kilpailevassa lehdessä eikä Nokialla ollut tarvetta mainostaa molemmissa lehdissä. Toinen paikallinen lehti päätti kiristää Nokiaa törkykampanjansa avulla. Silloinen Suomen suurlähetystön pääkonsuli Toivola sai puhelun Nokian lakimieheltä, joka toivoi Toivolan kykenevän auttamaan asiassa. Jiangxinia oltiin juuri liittämässä Toivolan johtaman Shanghain konsulaatin vastuualueeseen ja kun päätös kesällä 2003 vahvistettiin, Toivola laittoi verkostonsa käyttöön. (Havrén & Rutanen 2010, 133-135.)

Samoihin aikoihin Jiangxin puoluesihteerin Meng Jianzhu suunnitteli matkaa Suomeen. Toivola oli Jiangxin ulkoasiaintoimiston pyynnöstä yrittänyt löytää puoluesihteerille sopivaa isäntää Suomesta, mikä oli osoittautunut vaikeaksi. Jiangxin oli tuolloin vielä köyhä provinssi eikä herättänyt Suomessa mielenkiintoa, vaikka Kiinan protokollassa provinsien puoluesihteerit ovat lähes ministerien arvoisia. Sopiva isäntä puoluesihteerin Mengille löytyi Suomen kauppa- ja teollisuusministeriöstä. Mengin mukana oli provinssin telekommunikaatioalan johtoa ja vierailun aikana allekirjoitettiin Nokian kanssa sopimus matkapuhelinverkkojen laajentamisesta. (Havrén & Rutanen 2010, 134.)

Toivolan ainoana ongelmana Nokian tapauksessa oli se, kenen Jiangxin korkean tason päättäjän puoleen hän asiassa kääntyisi. Toivola päätti kirjoittaa kohteliaan kirjeen Nanchangin kaupunginjohtajalle ja varasuunnitelmana Toivola kirjoitti valmiiksi toisen kirjeen joka voitaisiin tarvittaessa lähettää puoluesihteerin Mengille. Kirjeissä Toivola viittasi maiden ja sen yritysten välisiin suhteisiin sekä puoluesihteerin menes-

tyksekkääseen vierailuun Suomessa. Toivola esitti lopuksi toiveen että paikallinen lehti lopettaisi Nokian vastaisen kampanjan, joka vain heikentäisi Suomen ja Jianxin välisiä suhteita. Mustanmaalauskampanja loppui välittömästi. Mielenkiintoista tapauksessa oli se että puolueen mediakontrollista huolimatta, paikallislehti sai kirjoittaa ulkomaisesta yrityksestä mitä huvitti. (Havrén & Rutanen 2010, 134-135.)

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Kiina toimintaympäristönä

Aasian maista vetovoimaisimpia ulkomaisille yrityksille ovat viimevuosikymmeninä olleet kaksi voimakkaasti kehittyvää maata: Kiina ja Intia. Molemmissa maissa on yli miljardi asuakasta, voimakas taloudellinen kasvu, kasvavat ja kehittyvät markkinat, kilpailu (samoista) luonnonvaroista sekä hankalia sisäisiä ongelmia. Molemmat maat kiinnostavat ulkomaisia yrityksiä vain osittain samoista syistä. Siinä missä Intia on houkuttellut ulkomaisia investoijia korkeasti koulutetulla ja englannin kielen taitoisella työvoimalla on Kiina puolestaan tarjonnut halvempaa työvoimaa tuotantoteollisuuden tarpeisiin. Tulevaisuudessa Intia alkaa houkuttella enemmän valmistavaa teollisuutta, kun taas Kiina on jo muuttanut teollisuuspolitiikkaansa enemmän korkeaan teknologiaan keskittyneemmäksi. (Morrison 2007, 43.) Kiinan osalta muutos on näkyvissä sillä keskushallinto avoimesti suosii ulkomaisia investointeja, jotka keskittyvät esimerkiksi ympäristö- ja energiatekniikkaan. Molemmat ovat toimia-aloja, joiden kehittymistä Kiina kipeästi tarvitsee.

#### **Toimintaympäristön erityispiirteet**

Kiina on osattava mieltää maana jonka sisällä on paljon alueellisia eroavaisuuksia, niin hallinnollisesti, taloudellisesti, sosiaalisesti kuin kulttuurisesti. Itse rinnastin Kiinaa tutkimusta tehdessäni toistuvasti Euroopan talousalueeseen, joka on alueellisilta eroavaisuuksiltaan lähes yhtä kirjava. Provinssija ja itsehallintoaluita voi verrata EU:n jäsenmaihin, joista kaikki ovat maantieteellisesti isoja alueita, joilla on eri taloustilanteet, vahvuudet, heikkoudet ja päätäntävalta sisäisistä asioistaan. Suuret linjat johdetaan ja valvotaan keskitetyn hallinto-organisaation toimesta, joka Kiinassa on täysin yhden poliittisen puolueen hallinnassa ja eroaminen puolueen hallinnasta ei tulisi kysymykseenkään.

Monet toimintaympäristöön vaikuttavat tekijät, kuten talous-, työvoima- ja ympäristökysymykset ovat Kiinassa myös poliittisia kysymyksiä. Vaikka nämä tekijät ulkomaista yritystä ja sijoittajaa saattavat askarruttaakin, on niistä kiinalaisten kanssa osattava keskustella hienovaraisesti juuri poliittisen ulottuvuuden takia. Myös maan politiikan ja hallinnon päällekkäisyys tekee yhteiskunta-, laki- ja talousasioista ulkomaiselle yritykselle hankalasti hahmoteltavia aihealueita. Poliittisista päätöksistä ja aluekysymyksistä keskustelua kannattaa välttää, vaikka tätä kiinalaisten toimesta udeltaisiinkin.

80- ja 90-luvuilla matalat tuotantokustannukset houkuttelivat erityisesti valmistavaa teollisuutta Kiinaan, mutta nämä ajat alkavat kuitenkin olla takana päin. Palkka- ja polttoainekustannusten voimakas nousu Kiinassa on aiheuttanut sen että tuotantokustannukset eivät ole enää niin matalat kuin länsimäissa yleisesti kuvitellaan. Yritysten liiketoiminta valmistavan teollisuuden osalta onkin pikkuhiljaa siirtymässä muihin Aasian halvan tuotannon maihin, kuten Vietnamiin. (Morrison 2007, 200.) Työläisen keskimääräinen tuntipalkka Vietnamissa on alle puolet Kiinalaisen työmihien vastavasta. Lisäksi yrityksen kouluttaman osaavan henkilöstön vaihtuvuus ja uusien rekrytointi sekä kouluttaminen nostaa Kiinalaiset henkilöstökustannukset korkeiksi jopa Suomeen verraten. Suuri vaihtuvuus koskee pääasiallisesti toimistotyöntekijöitä, erityisasiantuntijoita sekä insinöörejä. Tehdastyöläisten vaihtuvuus on pienempi. (Kettunen ym. 2008, 52 & 207-208)

2009 minulla oli mahdollisuus keskustella Stora Enson Pekingin myyntitoimiston johtajan George Wangin kanssa metsäteollisuuden tulevaisuudesta Kiinassa. Wang totesi että vaikka metsäteollisuus onkin osittain keskittynyt Etelä-Kiinään juuri matalien tuotantokustannusten takia, ei tämä ole estänyt kiinalaisia alan yrityksiä siirtymästä rajan toiselle puolelle Pohjois-Vietnamiin. Tällöin tämä koski erityisesti kiinalaista puusepänteollisuutta. Syy tähän oli se että edes Kiinan köyhimmät alueet eivät kyenneet kilpailemaan työvoimakustannusten mataluudessa Vietnamille. Lisäksi kyseisten kiinalaisyriyten kohdemarkkinat olivat edelleen varsin lähellä.

Liiketoimintakulttuuriltaan Kiina poikkeaa jonkin verran länsimaihin totutusta. Kiinassa on pitkään ollut vallalla käytäntö, jossa liiketoimintaa tehdään sellaisen osapuolen kanssa joka tunnetaan hyvin ja johon voi luottaa. Tämä käytäntö on pikkuhiljaa länsimaalaistumassa, nuorten sukupolvien oppiessa tekemään suoraviivaisempaa ja lyhyempi kestoista bisnestä. Henkilösuhteiden voima on kuitenkin edelleen menestyvän liiketoiminnan edellytys Kiinassa ja ulkomaisen yrityksen kannattaa näihin toisinaan panostaa, mikäli aikomuksena on pitkäkestoinen bisnes. Henkilösuhteet ovat myös viranomaisasioissa välttämättömät ja tämä korostuu erityisesti yrityksen paikallisessa toimintaympäristössä, joka on tunnetusti protektiivinen paikallisia intressejä ja yrityksiä kohtaa.

Aiemmin Kiina pyrki investointipolitiikallaan houkuttelemaan maahan työvoimavaltaisia teollisuusyrityksiä. Nykyään Kiina valitsee tarkasti investoinneille suosiolliset alat

ja teknologian tason. Investointipolitiikan uudistusten myötä myös ulkomaisten yritysten mahdollisuus yritysostoihin Kiinassa saattaa vaikeutua. (Kosonen 2011, 30.)

### **Toimintaympäristön vakaus**

Useaan muuhun kehittyvään talouteen nähden Kiinaa on suhteellisen vakaa maa sekä poliittisesti että taloudellisesti. Kiinan suuri väestömäärä muodostaa suuren sisäisen markkinan mikä vähentää riippuvuutta viennistä ja osittain suojaa maata maailman talouden heilahteluilta. Yksipuoluejärjestelmä mahdollistaa vahvan kontrollin lainsäädännöstä ja maan johtamisesta. Todellinen hallinnollinen valta Kiinassa keskittyy kuitenkin kommunistisen puolueen politbyroolle, mikä on aina riski kun vaikutusvaltaisen maan päätökset tehdään pienen joukon toimesta. Suurin uhka Kiinan sisäiselle vakaudelle on mielestäni eriarvoistumisen, elintasoerojen ja ympäristöongelmien aiheuttama tyytymättömyys kiinalaisissa. Tämä tyytymättömyys kohdistuu ensisijaisesti paikallishallintoon ja puolueen paikallistasoa kohtaan, mutta uhkaa lopulta myös keskushallinnon valtaa mikäli tyytymättömyys kasvaa hallitsemattomaksi.

Elinkeinoelämän valtuuskunnan vuonna 2009 julkaiseman analyysin mukaan Kiinan vahvan kaupungistumisen myötä seuraavan 15 vuoden aikana Kiinan kaupunkeihin muuttaa jopa 350 miljoonaa kiinalaista lisää. Arvion mukaan kaupunkeihin kohdistuvat sijoitukset luovat lisää teollisuuden ja jatkojalostuksen työpaikkoja, joihin on pakko saada työväkeä maaseudulta. (Ilmonen & puisto 2009, 1) Maaseudulta olisi paljonki halukkaita muuttamaan kaupunkeihin asumaan, mutta henkilön liikkuvuus ja erityisesti muuttaminen kaupunkiin on Kiinassa maaseudulta lähtöisin olevalle erittäin vaikeaa. Pääsy tähän on *Hukou*-järjestelmä (户口), joka sitoo maaseudulta lähtöisin olevat valtion heille antamaan maapalaan. (Saraste & Lehberger 2010, 22) Myös asuntojen hinnat kaupungeissa ovat viime vuosina kasvaneet räjähdysmäisesti, eikä valtaosalla asunnon tarvitseista ole niihin varaa. Arvioiden mukaan Kiinassa onkin kehitymässä historian suurin kiinteistökupla.

*Hukou*-järjestelmää tuskin ollaan Kiinassa kumoamassa, sillä jos kaupunkeihin muuttaminen sallittaisiin, aiheuttaisi se suoranaisten muuttoväryön parempien elinmahdollisuuksien toivossa. Tästä seuraisi maaseudun autioituminen entisestään, mikä heikentäisi Kiinan yhteiskunnan vakaudelle niin tärkeää ruuantuotantoa maaseudulla. Lisäksi muuttoryntäys kaupungeissa aiheuttaisi huomattavan sosiaalisen paineen sillä palveluista ja elintarvikkeista tulisi pulaa kasvaneen kysynnän takia. Syntymä-

paikan aiheuttama eriarvoisuus on yksi monista sisäistä levottomuutta Kiinassa aiheuttavista tekijöistä, kuten myös huomattavat palkkaerot rannikon ja Kiinan sisäosien välillä.

Maailman tehtaana Kiinaan on syntynyt runsainmäärin erilaisia ympäristöongelmia, jotka keskushallinto kyllä tiedostaa ja pyrkii puuttumaan. Tämä ei kuitenkaan saa tapahtua talouden kasvun kustannuksella, koska poliittinen tasapaino on sidoksissa maan talouskehitykseen. Teollisuuden tuottamien saasteiden aiheuttamat sairaudet ja terveysongelmat ovat synnyttäneet useita paikallisia kansanliikkeitä, jotka suuntautuvat ensisijaisesti paikallishallintoa vastaan, mutta ovat ristiriidassa myös keskushallinnon teollisuuspolitiikan kanssa. Toistaiseksi kansalaisten levottomuus ei ole kasvanut hallitsemattomaksi. Maan poliittinen johto on kiristänyt ympäristöpolitiikkaansa ja yrittänyt rauhoittaa väestöä sulkemalla näyttävästi muutamia ongelmallisia laitoksia. Keskushallinnon toimenpiteet ovat kuitenkin vain marginaalisia ja ympäristöongelmat ovat pahenemaan päin.

## 6.2 Havainnot

### **Kiinaan etabloitumisen syyt ja johtopäätös**

Vaikka yrityksellä voisi lamasta ja talouskriisistä johtuen mennä juuri nyt heikommin kotimarkkinoilla, voi sillä globaalissa toimintaympäristössä mennä hyvin. Liiketoimintariskin hajauttaminen maantieteellisesti on yksi syy yritysten kansainvälistymiseen ja kasvavana markkinana Kiina houkuttelee talouskriisistä riippumatta. (Havren & Rutanen 2010, 94.) Lisäksi kilpailijoiden seuranta etabloitumisessa ja kilpailussa pysymisen paineet ajavat yrityksiä samoilta Aasian markkinoille, kuten Kiinaan ja Intiaan (Lawence 2007, 329).

Yritykselle ei aina ole pitkässä juoksussa kannattavaa seurata kilpailijoita samoilta markkinoille. Kiinan tapauksessa kilpailu samoilla markkinoilla on jo kovaa, eikä vastassa ole pelkästään ulkomaalaiset kilpailijat, vaan myös paikalliset yritykset. Vaikka yrityksen liikeidea olisikin Kiinan markkinoilla uusi, syntyy paikallisia kilpailijoita lähes yhdessä yössä, jos idea tai teknologia ovat riittävän yksinkertaisia jotta kopioiminen on kannattavaa. Lisäksi tuotantokustannukset Kiinassa kasvavat vuosittaisen palkka-kehityksen ja elintasovaatimusten myötä vuosittain nopeasti. Erot palkka-kustannuksissa ovat kuitenkin voimakkaasti alueellisia ja rannikon kehittyneillä alueilla henkilöstökulut ovat aina korkeimmat. Alhaisten tuotantokustannusten perässä



juokseminen ei ole pitkänäköistä, vaan Kiinaan investoinnin syyt on oltava osiensa summa.

Kiina on edelleen potentiaalinen investoitikohde ulkomaiselle yritykselle, mutta investointikohteet ovat siirtymässä tuotantoteollisuudesta kohti keskushallinnon ohjaamaa suuntaa. Jatkossa Kiina tulee olemaan vastaanottavaisempi korkeateknologiaan suuntautuneisiin investointeihin. Tuotantoteollisuudellakin on Kiinassa edelleen paikansa mutta teollisuuspolitiikalla nämä toimialat tullaan jatkossa suuntaamaan vähemmän kehittyneille Keski- ja Sisä-Kiinan alueille. Mikäli matalat tuotantokustannukset ja Aasian markkinoiden läheisyys ovat yrityksen ainoa syy etabloitua Kiinaan, niin ehkä silloin kannattaa ottaa esimerkiksi kiinalaisista yrityksistä ja perustaa yritys vaikka Vietnamiin. Mikäli yrityksen päämarkkinat ovat kuitenkin euroopassa, toinen mahdollisuus on seurata kiinalaisten jalanjäljissä Afrikkaan, jossa Kiina rakentaa verkostoja ja infrastruktuuria pohjustaakseen omaa teollisuuden siirtoa tulevaisuuden halpatuotantomaihin Afrikassa.

### **Yritysten opit Kiinassa**

Neuvottelut mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa ovat usein pitkäkestoiset ja kestävät tyypillisesti useamman vuoden. Ulkomaisen yrityksen ei kannata olla kärsimätön, vaan varata omalta osaltaan neuvotteluihin riittävän pitkä ja joustava aikataulu. Paras lähestymistapa onkin käyttää kiinalaisten tavoin kaikki aika hyödyksi ja tunnustella osapuolen sopivuutta pitkäaikaiseksi kumppaniksi. Tällöin voidaan ehkä välttyä ikäviltä yllätyksiltä.

Koulutetun työvoiman menettäminen kilpailijalle on suomalaisille yrityksille normaalia ja useimmat yritykset osaavat jo tähän varautua. Koulutetun työntekijän palkan pitäminen korkeana ei yksin riitä, sillä Kiinassa kilpailu osaamisesta on niin kovaa että työntekijälle saatetaan helposti tarjota tuplasti parempaa palkkaa jostain muualta. Suomalaisen yritysten kilpailuvaltti henkilöstön sitouttamisessa saattaa olla positiivinen yrityskulttuuri, esimiestyö ja kannustava työilmapiiri. Nykyään kiinalaisessa yrityskulttuurissa on vallalla voimakas kilpailuhenki työntekijöiden välillä. Lisäksi työntekijöiden rankaiseminen julkisesti heidän tekemistään virheistä on edelleen voimissaan kiinalaisissa yrityksissä. Suomalaisesta yrityskulttuurista tämä puuttuu ja useisiin länsimaisiin kilpailijoihin nähden suomalaisten toimintatapa Kiinassa on joustavampi ja maanläheisempi sekä esimiehet ovat helposti lähestyttävissä. Kiinalaisen henkilöstön sitouttamisessa tämä on suomalaisilta yrityksiltä vielä osittain hyödyntä-

mättä. Lisäksi naisten rekrytointi yrityksen palvelukseen voi vähentää vaihtuvuutta, sillä Kiinassa naiset sitoutuvat työnantajaan miehiä paremmin. (Kettunen ym. 2008, 207-209)

Menestyspaineet työelämässä ja paineet perheen hyvinvoinnista saattaa ajaa työntekijät keskinäiseen kilpailuun asemasta, joka voi aiheuttaa sisäisiä jännitteitä organisaatiossa ja heikentää merkittävästi työilmapiiriä. Hyvät työntekijät saattavat vaihtaa työpaikkaa siksi että asema ja palkankorotus jota he toivoivat ei ollutkaan heidän saatavissaan. Yrityksen henkilöstöhallinnon tuleekin havaita tällaiset tekijät ja miettiä ratkaisuvaihtoehdot tällaisten työntekijöiden sitouttamiseksi. Perhearvojen huomiointi työntekijöiden sitouttamisessa voi tarkoittaa muutakin kuin pelkkää palkankorotusta. Esimerkiksi palkalliset vapaapäivät tai lastenhoidon kustantaminen voi olla työntekijälle yhtäläillä rahanarvoinen etu, jota kilpailevat yritykset eivät tarjoa.

### 6.3 Tutkimuksen tavoite ja haasteet

Viimevuosikymmenien aikana Kiinasta ja siellä toimivista ulkomaisista yrityksistä on kirjoitettu vaikka kuinka paljon. Tiedon määrystä huolimatta törmäsin tutkimusta tehdessäni samaan ongelmaan kuin ulkomaiset yritykset kohtaavat suunnitellessaan etabloitumista Kiinaan: Mistä saada luotettavaa tietoa markkinoista ja liiketoimintaan liittyvistä säädöksistä sekä käytännöistä. Tähän ainoaksi vastaukseksi osoittautui yritysesimerkkien tutkiminen. Tämä ei kuitenkaan anna tutkijalle kattavaa kuvaa, sillä jokaisen esimerkin tilanne on oma yksilöllinen tapauksensa. Tämän raportin havainnot perustuvat lukuisiin kirjallisuudessa, tutkimuksissa ja analyysseissa esiintyviin yritysesimerkkeihin. Näistä yritysesimerkeistä muutama esitellään raportin viidennessä luvussa.

Kiinasta kertovien tieteellisten artikkelien osalta sisällöllinen anti osoittautui heikoksi kahdesta syystä. Mikäli haluaa pysyä uskottavana kiinatutkijana ei tällöin voi julkaista Kiinasta sellaista tutkimusta, joka eroaisi keskushallinnon hyväksymästä linjasta. Tämä käytännössä tarkoittaa sitä että jokainen Kiina tutkimus ja tilasto perustuu keskushallinnon julkaisemaan viralliseen jargoniin. Koska useissa tapauksissa alkuperäiset lähteet ovat keskushallinnon alaisuudessa toimivien ministeriöiden julkaisut, muodostaa tämä merkittävän luotettavuusongelman. Toinen tieteellisiä artikkeleja vaivaava ongelma on lähtöisin akateemisesta maailmasta, jossa tutkijan arvostus on usein suhteessa hänen tuottamiensa julkaisujen määrään. Ainakin tämän tutkimuksen osalta vastaan tuli runsaasti artikkeleita, joissa aiheesta kirjoitettiin paljon ilman

varsinaista sisältöä. Tämä saattaa osittain johtua edellämämainitusta luotettavuus ongelmasta, mutta olen huomannut tämän saman ilmiön myös muissa helpommin käsiteltävissä aiheissa.

Toimintaympäristön koko on valtava ja hyvin monitasoinen. Siksi aihe oli myös laaja ja ulkopuolelle tuli rajattua aihealuita joita olisin halunnut käsitellä. Yksi merkittävistä ulkomaisen yrityksen toimintaan vaikuttavista tekijöistä Kiinassa on tullisäädökset ja -käytännöt. Tämä aihealue olikin pitkään mukana työn rakenteessa, mutta jouduin lopulta poistamaan sen raportista aihepiirin vaikeaselkoisuuden takia. Käytössäni oli englanninkielinen käännös Kiinan tullilainsäädännöstä, mutta en yksinkertaisesti kyennyt ymmärtämään aineistoa, jotta olisin saanut kasaan selkeän kokonaisuuden. Asiaa olisi ehkä auttanut mikäli minulla olisi ollut ennestään kokemusta kansainvälisen kaupan tullikäytännöistä.

Aiheena Kiina on ollut pitkään mielenkiintoni kohde ja tutkijalle tämä asettaa omat haasteensa. Omat kokemukseni Kiinasta, siellä asuessani, ovat varsin positiiviset. Tutkimusta tehdessäni huolenaiheekseni nousi kykenenkö tutkimaan aiheita riittävän objektiivisesti. Voi olla että tiedostamatta olen raportointivaiheessa kompensoinut hyviä Kiina kokemuksiani kirjoittamalla tavallista kriittisempään sävyyn. Raportissa kuitenkin käsitellään Kiinasta sellaisia osa-alueita, joista on syytä kirjoittaa kriittisesti, jotta lukijalle ei muodostu vääriä mielikuvia. Näitä ovat esimerkiksi maan sisäinen protektionismi, kopiointi ja ulkomaisten investointien ohjaaminen poliittisten tarkoitusten täyttämiseksi. Näistä kaikki ovat vastoin WTO:n jäsenmaan hyväksymiä sitoumuksia. Myös Kiinan sisäisistä ongelmista kirjoittaessani olen poikennut keskushallinnon virallisesti hyväksymästä linjasta.

#### 6.4 Pohdinta

Loppujen lopuksi olen tutkimukseeni tyytyväinen, sillä saavutin asettamani tutkimustavoitteen. Lisäksi työ auttoi minua hahmottamaan paremmin Kiinaa osana maailman taloutta sekä kansainvälistä toimintaympäristöä. Voidaan siis todeta, että Kiinan on edelleen ulkomaisille investoinneille potentiaalinen kohdema, joskin ei enää siinä mielessä mihin tähän asti ollaan totuttu. Tähän muutokseen syynä on Kiinan halu uudistua ja muuttua maailman tehtaasta moderniksi kehittyneeksi taloudeksi. Valtion poliittinen ohjaus suuntaa ulkomaisia investointeja korkeanteknologian projekteihin. Perinteiselle tuotantoteollisuuden investoinneille Kiina on tulevaisuudessa avoinna lähinnä Keski- ja Sisä-Kiinan provinseissa.

Oman oppimisen osalta tämän tutkimuksen parasta antia oli valmiin kirjallisen lähdeaineiston hallinnointi, läpikäyminen ja litterointi. Erityisesti tutkimuksessa käytettävän tiedon hallinnointi ja tarkistaminen muista lähteistä osoittautui useaan otteeseen haasteeksi. Tähän oli avuksi isot seinätaulukot, joihin kirjasin tutkimuksessa käytettävän tiedon sijainnin aihepiiriin ja lähdeaineiston perusteella. Tämä helpotti erityisesti raportin puhtaaksi kirjoitusvaiheessa, kun tarvittavan tiedon sijainti oli katsottavissa seinältä yhdellä vilkaisulla.

Raportin kirjoittamisen osalta oppimista ei juurikaan tapahtunut, koska raportteja on tullut kuluneiden vuosien aikana kirjoiteltua kohtalaisesti myös työn puolesta. Kirjoittaessa eniten huomiota täytyi käyttää kirjakieleen ja että ulkoasu menee uuden raporttiontiheen mukaisesti. Viitekehyksessä esitetyn tiedon havainnollistamiseen käytin karttakuvia, joiden avulla lukijan on helpompi hahmottaa mistä alueista raportissa puhutaan. Kiinan taloudesta ja ulkomaankaupasta puhuttaessa havainnollistamiseen käytin taulukoita. Muissa luvuissa aihealueet olivat sellaisia että havainnollistaminen oli vaikeasti toteutettavissa. Viidennessä luvussa havainnollistaminen tapahtui ulkomaisen yritysten tapaus-esimerkkien avulla. Tämä helpottaa lukijaa ymmärtämään kuinka viitekehyksessä läpikäytyt asiat käytännössä Kiinan markkinoilla ilmenevät.

Tutkimus oli ensimmäinen laaja teoreettinen työni, joka perustui puhtaasti sekundaariseen lähdeaineistoon. Olen aiemmin tehnyt markkinointitutkimuksen, joka oli haastattelu-aineistoon perustuva laadullinen tutkimus. Näitä tutkimuksia verrattaessa tämä teoreettinen tutkimus Kiinasta oli ehdottomasti työläämpi toteuttaa, koska aiheen laajuus vaati huomattavasti suuremman lähdeaineiston. Oleellisen tiedon löytäminen ja erittely lähdeaineistosta vei runsaasti aikaa. Työ käsitteli myös suuria aihekokonaisuuksia, kuten kiinalainen liiketoimintakulttuuri, johon perehtymiseen täytyi käyttää useita viikkoja. Uskon kuitenkin että työhön käytetty aika sekä paneutuminen näkyy myös raportissa ja auttaa lukijaa ymmärtämään kiinalaista liiketoimintaympäristöä paremmin. Raportista voi olla apua yrittäjälle ja yrityksille jotka suunnittelevat liiketoiminnan aloittamista Kiinassa.

## LÄHTEET

- Asikainen, R. & Vuori, J. 2005. Kiinan yhteiskunta muutoksessa. Helsinki: Yliopistokustannus Oy.
- Bian, Y., Breiger, R., Deborah, D. & Galaskiewicz, J. 2005. Occupation, Class, and Social Networks in Urban China. *Social Forces*. June 2005, 83 (4), 1443-1468.
- Blackman, C. 2005. Kiinalaiset neuvottelut: Strategiat ja tapausesimerkit. Helsinki: Hakapaino Oy.
- CIA 2011. CIA: The World Factbook. [viitattu 19.10.2011]. Saatavissa: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>
- Eagar, A. & Weiner, R. 2011. Culture Shock! China: A Survival Guide to Customs and Etiquette. New York: Marshall Cavendish Corporation. 2<sup>nd</sup> edition, 2011.
- Global Eye 2013. Royal Geographical Society: Written for schools to promote the understanding of development issues. [viitattu 2013]. Saatavissa: [http://www.globaleye.org.uk/secondary\\_spring04/eyeon/](http://www.globaleye.org.uk/secondary_spring04/eyeon/)
- Finpro. 2010. Maaraportti: Kiina. FinPro. [viitattu 2012]. Saatavissa: <http://www.finpro.fi/documents/10304/15931/Chinacountryreport0920194.pdf>
- Haavisto, P. 2010. Eva raportti: Afrikan tähteä etsimässä. Taloustieto Oy. Helsinki: Yliopistopaino.
- Havrén, S. A. & Rutanen, P. 2010. Menestyvä liiketoiminta Kiinassa. WSOYpro Oy. Juva: Bookwell Oy.
- Ilmonen, J. & Puisto, S. 2009. EVA analyysi: Kiina mullistaa lännen. Elinkeinoelämän valtuuskunta. [viitattu 06.02.2012] Saatavissa: [http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2493\\_no\\_007.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2493_no_007.pdf)
- Jussila, M. 2005. Kiina – Investointiopas. KTM Julkaisuja 8/2005, Markkinaosasto.
- Kallio, J. 2013. Kiina käärmeen vuonna : Kiinassa muistetaan historialliset nöyryytykset ja unelmoidaan kansallisesta uudestisyntymisestä. Ulkopoliittinen Instituutti. FIIA raportti 3/2013. [viitattu 28.02.2013]. Saatavissa: [http://www.fiia.fi/fi/publication/316/kiina\\_kaarmeen\\_vuonna/](http://www.fiia.fi/fi/publication/316/kiina_kaarmeen_vuonna/)
- Kallio, J. 2012. Kiinan & Japanin suhteiden uusin aallonpohja. Ulkopoliittinen Instituutti. [viitattu 21.02.2013]. Saatavissa: [http://www.fiia.fi/fi/news/1728/kiinan\\_japanin\\_suhteiden\\_uusin\\_aallonpohja/](http://www.fiia.fi/fi/news/1728/kiinan_japanin_suhteiden_uusin_aallonpohja/)
- Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kettunen, E., Kosonen, R., Lintunen, J. & Lu, W. 2008. Suomalaisyriyten strategian Kiinan muuttuvassa toimintaympäristössä. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja B-98. HSE Print.
- Kosonen, R. 2011. Liiketoiminnan turvallisuus Venäjällä ja Kiinassa. Aalto-yliopisto: Kauppakorkeakoulu. Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus CEMAT. Aalto-yliopiston julkaisusarja KAUPPA + TALOUS 11/2011.

Lehtipuu, U. 2010. Kulttuuriälykäs bisnesviestijä Aasiassa ja Amerikassa. Helsinki: WSOYpro.

Lewis, R. D. 2006. When cultures collide: Leading across cultures. Finland: WS Bookwell.

Morrison, J. 2009. International business: Challenges in a changing world. New York: Palgrave Macmillan.

Nuuttila, J. 2009. Kiinaan viennin haasteet suurten ja pk-yritysten näkökulmasta. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. [viitattu 28.02.2013] Saatavissa: [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/1550/Nuuttila\\_Jenni.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/1550/Nuuttila_Jenni.pdf?sequence=1)

Pietarinen, S. 2010. Kiinalaiset liiketavat. Talentum Media Oy. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Saraste, P. & Lehberger F-R. 2010. Nälkäinen lohikäärme: Kiinan marssi mailman talousmahdiksi. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Taulamo, M. 2012. TT Capital Advisors. [viitattu 21.02.2013] Saatavissa: <http://www.yrityskasvu.fi/2012/03/kasvuyritykselle-rahoitusta-kiinasta.html>

Tulli 2011. Suomen ja Kiinan välinen kauppa. [viitattu 22.02.2013] Saatavissa: [http://www.tulli.fi/fi/suomen\\_tulli/ulkomaankauppatilastot/tilastokatsaukset/maat/vuodet/liitteet/Maat\\_2011.pdf](http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/tilastokatsaukset/maat/vuodet/liitteet/Maat_2011.pdf)

Ulkoasiainministeriö. 2013. Maatiedosto Kiina. Ulkoasiainministeriön Aasian ja Oseanin yksikkö. [viitattu 15.04.2013] Saatavissa: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=17806&contentlan=1&culture=fi-FI>

Ulkoasiainministeriö. 2011. Maatiedosto Kiina. Ulkoasiainministeriön Aasian ja Oseanin yksikkö. [viitattu 03.04.2012] Saatavissa: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=17806&contentlan=1&culture=fi-FI>

U.S. Department of Commerce 2013. China Business Handbook 2013: A Resource Guide for Doing Business in the People's Republic of China. U.S. Department of Commerce: U.S. Commercial Service. [viitattu 25.02.2013] Saatavissa: [http://export.gov/china/build/groups/public/@eg\\_cn/documents/webcontent/eg\\_cn\\_055956.pdf](http://export.gov/china/build/groups/public/@eg_cn/documents/webcontent/eg_cn_055956.pdf)

Welch, L. S., Benito, G. R. G. & Petersen, B. 2007. Foreign operation methods: Theory, analysis, strategy. UK: Edward Elgar Publishing Inc.

Zhang, H. 2009. China's social assistance: in need of closer coordination. *International Journal of Sociology and Social Policy*. Vol. 29 Nos. 5/6, 2009, 227-236.