

Lari Tarvainen

# Etabloitumisen esteet Korean telemarkkinoilla

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Tradenomi  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syyskuu 2011

Tekijä(t) Otsikko	Lari Tarvainen Etabloitumisen esteet Korean telemarkkinoilla
Sivumäärä Aika	65 sivua + 2 liitettä Syyskuu 2011
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja	Lehtori Pia Hellman
<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli esitellä suomalaisille yrityksille ja yrittäjille Korean markkinoilla olevia liiketoimintaa haittaavia tekijöitä eli etabloitumisen esteitä. Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida markkinoita ja etabloitumisen esteitä käyttäen esimerkkinä matkpuhelinmarkkinoita.</p> <p>Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka tehtiin Porterin viiden kilpailuvoiman analyysinä. Analyysiä täydensivät asiantuntijoiden haastattelut. Haastatteluun valittiin kaksi Korean markkinoilla työskennellyttä henkilöä. Haastatteluun otettiin kymmenen keskeistä kysymystä, jotka liittyivät korealaisten yritysten toimintaan ja kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Kysymyksillä pyrittiin saamaan tietoa markkinoista ja korealaisten yritysten toimintamalleista. Molempien haastateltavien vastauksista tehtiin yhteenveto.</p> <p>Koska aihetta koskevaa kirjallisuutta ei ollut suomen kielellä, oli tutkimuksessa käytetty lähdekirjallisuus pääosin ulkomaalaista. Tutkimuksessa käytetyt internetsivut olivat yritysten omia, tunnettujen julkaisujen, opinahjojen tai akatemioiden sivustoja.</p> <p>Itä-Aasian markkinat kasvavat jatkuvasti, eikä suomalaisten yritysten tulisi ohittaa Korean markkinoiden antamia mahdollisuuksia. On siis tärkeää tutkia näitä markkinoita erityisen tarkasti, jotta myös pienet yritykset saavat ajantasaista tietoa Korean markkinoista.</p> <p>Tutkimuksessa esiteltiin Korean historiaa, taloushistoriaa, suuryrityksiä, etabloitumisen esteitä ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Saatujen tietojen pohjalta yrityksen on helpompi tehdä päätöksiä siitä, kannattaako sen aloittaa liiketoimintaa Koreassa. Korean markkinat eroavat länsimaisista osittain, joten yritys voi epäonnistua tekemättä omasta mielestä mitään väärää.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että Korean markkinoille etabloitumista estävät suuryritykset, kuluttajakäyttäytymisen erilaisuus, erilaiset tekniset standardit ja huonot yhteistyökumppanit. Suomalalaisten yrittäjien määrä Koreassa on vielä vähäinen. Määrä kasvaisi varmasti Korean markkinoista saatavan tiedon lisääntymisen myötä.</p>	
Avainsanat	Korea, telemarkkinat, etabloitumisen esteet, Porter, chaebol,

	viisi markkinavoimaa
--	----------------------

Author(s) Title	Lari Tarvainen Barriers of Entry in Korean Telemarket
Number of Pages Date	65 pages + 2 appendices September 2011
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	International Business and Trade
Instructor(s)	Pia Hellman, Senior Lecturer
<p>The purpose of the study was to introduce the factors that create barriers of entry to the Korean market for the Finnish entrepreneurs. The present study focuses on analyzing the barriers of entry in the mobile phone markets in South Korea.</p> <p>The study was carried out as a qualitative research. Two Korean business experts were interviewed to collect information on the Korean market and business models. Ten key questions relating to business activities and consumers' behaviors were chosen for the interviews. The responses were analyzed in order to draw conclusions on the possible barriers of entry to the Korean mobile phone markets.</p> <p>The results of the research were that there are barriers of entry for establishing business in Korean market. These barriers were large conglomerates, differences in consumer behavior, different technical standards and bad partnerships with Korean companies. The amount of Finnish entrepreneurs in Korea is still rather small, but the amount of entrepreneurs could be raised by increasing entrepreneurs' knowledge of the market.</p> <p>The markets in Eastern Asia are growing constantly and companies should not oversee the possibilities these markets have. For the smaller entrepreneurs it is extremely important to understand and study the markets closely in order to obtain the latest information. The present thesis gives a detailed description on Korea and its economic history as well as on large enterprises and factors affecting the barriers of entry to the Korean market. Based on this information it is easier for the entrepreneur to make decisions whether it is profitable to start a business in Korea.</p>	
Keywords	Korea, barriers of entry, telemarket, chaebol, Porter, five forces

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe ja tavoite	1
1.2	Tutkimusongelma	2
1.3	Tutkimusmenetelmä ja rajaus	2
2	Korea	2
2.1	Yleistietoa Koreasta	2
2.2	Historia	4
2.2.1	Gojoseonin aikakausi	4
2.2.2	Kolme kuningaskuntaa	5
2.2.3	Sillan kuningaskunta	6
2.2.4	Goryeo	6
2.2.5	Joseon-dynastia	6
2.3	Kansantalouden kasvu	7
2.4	Aasian talouskriisi	9
2.5	Chaebol	11
2.6	Johtamiskulttuuri	15
2.7	Monopoli Koreassa	17
2.8	Markkinakatsaus	20
2.8.1	Samsung	27
2.8.2	LG Electronics	29
3	Teoreettinen viitekehys	31
3.1	Etabloitumisen esteet	31
3.1.1	Etabloitumisen esteiden määritelmä	31
3.1.2	Etabloitumisen esteiden ilmenemismuodot	33
3.1.3	Oligopoli	35
3.2	Porterin viiden kilpailuvoiman malli	36
3.2.1	Mallin määritelmä	36
3.2.2	Tuottajien markkinavoima	37
3.2.3	Ostajien markkinavoima	38
3.2.4	Uusien kilpailijoiden aiheuttama uhka	40
3.2.5	Korvikkeiden uhka	40

3.2.6	Kilpailu toimialalla	41
3.2.7	Etabloitumisen esteet Porterin mukaan	43
3.3	Viiden kilpailuvoiman -mallin käyttö	46
3.4	Kritiikki	47
3.5	Kuuden kilpailuvoiman malli	48
3.6	SWOT-analyysi	49
3.7	Tutkimuksen toteutukseen valittu teoria	50
4	Tutkimuksen toteutus	51
4.1	Tutkimuksen eteneminen	51
4.2	Haastattelun kulku	51
4.3	Markkina-analyysi viiden kilpailuvoiman mallin pohjalta	53
4.3.1	Uusien kilpailijoiden aiheuttama uhka	54
4.3.2	Tuottajien markkinavoima	55
4.3.3	Ostajien markkinavoima	56
4.3.4	Korvikkeiden uhka	57
4.3.5	Kilpailun taso toimialalla	58
4.4	Tutkimustulokset	59
5	Johtopäätökset ja pohdintaa	61
5.1	Ulkomaille etabloitumisen haasteet	61
5.2	Jatkotutkimukset	62
6	Työn arviointi	62
6.1	Työn anti	62
6.2	Validiteetti	63
6.3	Reliabiliteetti	63
	Lähteet	65
	Liitteet	
	Liite 1. Eero Laitisen haastattelu	
	Liite 2. Kari Mäkeläisen haastattelu	

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn aihe ja tavoite

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui ajankohtaisuutensa vuoksi etabloitumisen esteet Koreassa, sillä Korean markkinat ovat näennäisesti olleet avoimet vain lyhyen ajan. Etabloitumisen esteet tarkoittavat kaikkea, mikä estää yritystä aloittamasta liiketoimintaa. Tutkimuksessa etabloitumisen esteiden käsittely rajattiin Korean telemarkkinoihin ja etenkin matkapuhelinmarkkinoihin.

Korea on maailman 12. suurin talous, ja sen markkina-arvoa on turha kiistää. Korea on maailman verkottunein valtio, millä tarkoitetaan internet-yhteyksiä ja matkapuhelimia. Näillä perusteilla luulisi, että maassa olisivat kaikki ulkomaiset telekommunikaatioyritykset, joilla on kansainvälisiä liiketoimia.

Vaikka Korea on avannut rajansa ja on muiden OECD-maiden kaltainen, sen lait ja kulttuurierot tekevät kuitenkin maassa toimimisesta vaikeaa. Liiketoiminnan harjoittamisen kannalta Korea on Itä-Aasian haastavimpia maita. Moni yritys on epäonnistunut yrityksissään päästä Korean markkinoille, mikä on johtunut kulttuurieroista, tuotteen sopimattomuudesta tai vallitsevasta kilpailusta.

Korean markkinoilla vaanii uhka, joka tunnetaan nimellä chaebol. Se tarkoittaa suuria perheyrityksiä, kuten esimerkiksi Samsung. Nämä suuret korealaiset yritysryppäät eli konglomeraatit asettavat ulkopuoliset yritykset niin hankalaan asemaan, ettei niillä ole mahdollisuuksia toimia markkinoilla. Aasian talouskriisin jälkeen lakeja on muutettu, ja chaebolien valtaa on vähennetty. Tästä huolimatta Korean matkapuhelinmarkkinoilla valtaa pitävät edelleen suuret chaebolit.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaisia etabloitumisen esteitä Koreassa on ulkomaiselle yritykselle vai onko niitä. Työn tavoitteena on tarjota tietopaketti, joka lisää tietoutta Korean markkinoista ja markkinoilla vallitsevasta mentaliteetistä sekä helpottaa ulkomaisen yrityksen pohdintaa siitä, tulisiko sen aloittaa liiketoimintaa Koreassa.

## 1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana opinnäytetyössä on ulkomaisen yhtiön epätietoisuus siitä, miten paikalliset yritykset toimivat ja kuinka kulttuuri vaikuttaa liiketoimintaan. Onko siis osattava lukea markkinoita myös kansan- sekä kulttuurihistorian kautta? Toisena ongelmana on tiedon puute omalla äidinkielellä. Koreasta löytyy paljon informaatiota, mutta suomeksi sitä ei juuri ole. Se, mitä löytyy, ajoittuu suurimmalta osin ajanjaksolle ennen Aasian talouskriisiä, tai sitten vähän tämän jälkeen. Onko siis ajan tasalla olevan informaation puute yritykselle esteenä Korean markkinoille rantautumiseen?

Työssä analysoidaan keinoja, joilla yritykset, valtio tai lait luovat etabloitumiseen esteitä Koreassa, ja kuinka ne vältetään jos se on mahdollista. Aihetta ja ongelmaa käsitellään kirjallisuuden esittämien teorioiden avulla.

## 1.3 Tutkimusmenetelmä ja rajaus

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimusta, joka tehdään haastatteluina. Tutkimuksessa verrataan etabloitumisen esteiden teoriaa haastatteluihin, jotka käsittelevät etabloitumisen esteitä sekä korealaisen kuluttajan mieltymyksiä ulkomaalaisiin tuotteisiin.

Tutkimus oli laajuutensa vuoksi rajattava yhteen toimialaan, sillä Korean tutkiminen liiketalousalueena on aivan liian suuri käsiteltäväksi. Yksi toimiala on riittävä kokonaisuus, jotta lukija saa käsityksen markkinoiden erilaisuudesta ja kuluttajien kuluttotottumuksista.

# 2 Korea

## 2.1 Yleistietoa Koreasta

Etelä-Korea on tasavalta, joka syntyi Korean sodan seurauksena vuonna 1954. Korea itsenäistyi Japanin siirtomaaherruudesta vuonna 1945. Korea on kokonaispinta-alaltaan 99 720 km<sup>2</sup>. Maastosta suurin osa on vuoristoista ja vaikeakulkuista. Valtion tärkeimmät luonnonvarat ovat hiili, volframi, grafiitti, molybdeeni ja lyijy. (Finpro 2010.)



Korean rajanaapurina on Pohjois-Korea, ja lähimmät naapurivaltiot merten takana ovat Kiina ja Japani. Korean republikaanisessa tasavallassa asui vuoden 2009 tilastojen mukaan 48,5 miljoonaa asukasta, joista suurin osa on korealaisia. Suurin vähemmistö Koreassa on kiinalaista syntyperää. Korean pääkaupunki on Soul, joka sijaitsee noin 300 km:n päässä demilitarisoidulta vyöhykkeeltä eli Pohjois-Korean ja Etelä-Korean rajalta. Etelä-Korean muita tärkeitä kaupunkeja ovat Daegu, Daejeon, Gwangju, Ulsan sekä tärkeät satamakaupungit Busan ja Incheon. Näissä suurkaupungeissa sijaitsevat pääosin Etelä-Korean suurimmat tehtaat. Esimerkiksi Ulsanissa on Hyundain merkittävät tehdaskompleksit. (Finpro 2010.)

Korean virallinen kieli on korean kieli. Kristinusko on maan valtauskonto: 26,3 % väestöstä on kristittyjä, heistä protestantteja on 19,7 % ja roomalaiskatolisia 6,6 %. Buddhalaisia väestöstä on 23,2 % ja kungfutselaisia 3 %, ja muita uskontoja edustaa 1,3 % väestöstä. Korean rahayksikkö on won (KRW), ja 1 € vastaa 1419,65 Korean wonia. Valtion bruttokansantuote oli vuonna 2009 käyvin hinnoin 835,4 mrd. USD ja ostovoimapariteetilla 1359,5 mrd. USD. Vuonna 2009 Korean BKT yhtä henkeä kohden oli 16 920 USD. Korean wonin inflaatio vuonna 2009 oli 2,8 %. (Finpro 2010.)

Korean pääteollisuusalat ovat elektroniikka- sekä autoteollisuus, kemikaalit, laivanrakennus, teräs, tekstiilit, vaatteet, jalkineet ja elintarvikkeet. Länsimaisille kuluttajille Korea on tunnettu juuri elektroniikasta, joka on yksi valtion tärkeimmistä vientialoista. Muita tärkeitä vientituotteita ovat koneet ja laitteet, moottoriajoneuvot, teräs, laivat, tekstiilit, vaatteet, jalkineet sekä kala. (Finpro 2010.)

Korean tärkeimmät kauppakumppanit Kiina ja Japani löytyvät läheltä. Muita tärkeitä ovat Yhdysvallat, jonka kanssa Korealla on pitkä yhteinen historia, sekä Hongkong ja Saudi-Arabia. (Finpro 2010.)

Etelä-Korean tasavalta on kansainvälisessä korruptiota mittaavassa vertailussa sijoittunut sijaluvulle 39, pistein 5,4/10. Vertailuksi Suomi on sijalla neljä pistein 9,4/10. Korean kansainvälinen kilpailukyky oli World Economic Forumien suorittamassa vertailussa sijalla 22, pistein 4,93. Korea oli tippunut 3 pykälää sitten 2009 suoritetun vertailun, jolloin Suomi oli sijalla seitsemän, pistein 5,37. (World Economic Forum 2010.)

Finpron julkaiseman maaraportin mukaan Etelä-Korea on mentaliteetiltaan Suomen kaltainen. Etelä-Korea on historiassaan kokenut naapurivaltioiden miehityksiä. Silti Korea on säilyttänyt oman kulttuuri-identiteettinsä. Korea on Suomea pienempi pinta-alaltaan, ja sen lisäksi suurin osa pinta-alasta, lähes 70 %, on metsää ja vuoristoista seutua. Patikointi sekä saunominen korealaisissa saunoissa ovat myös suomalaisia ja korealaisia yhdistäviä asioita. (Finpro 2010.)

Maaraportin mukaan Korealla ei ole maaperällään merkittäviä maatalous-, mineraali- tai energiavaroja, vaan talous on perustunut laivojen, autojen, elektroniikan ja rakennusalan vientiin. Korea siis on erikoistunut aloilla, joilla tietotaito on toiminnan kannalta tärkeää. Työvoimavaltaiset alat on Koreasta siirretty halvemman työvoiman maihin. Erikoisosaamista vaativat alat ovat jääneet maahan. (Finpro 2010.)

Korealaiset kuluttajat arvostavat vihreää energiaa, ympäristöteknologiaa sekä laadukkaita elintarvikkeita. Hallituksen tavoite on tulevina vuosina keskittyä juuri kyseisiin aloihin. (Finpro 2010.)

## 2.2 Historia

Korean historian tunteminen on ulkomaiselle yritykselle tärkeää, sillä korealainen yrityskulttuuri ja korealaisten kulutuskäyttäytyminen juontaa juurensa juuri historiasta. Korealaisten yritysten arvot ja kaupankäyntitavat ovat lujasti sidoksissa maan historiaan, jossa uskonto ja maiden väliset suhteet ovat muuttuneet aikojen saatossa.

### 2.2.1 Gojoseonin aikakausi

Gojoseonia eli vanhaa Joseonia pidetään Korean ensimmäisenä aikakautena, joka oli perustettu pronssiajan kukoistuksen aikana. Arkeologiset löydöt sijoittavat Gojoseon aikakauden alkaneen Liao-joen alueella 800–600 eaa. Kiina tunnusti alueen 700–500 eaa. Gojoseonin aikakautena Korean kansa sisäisti ja oppi pronssikulttuurin ja sai vaikutteita ympäröivien alueiden kehittyneistä kulttuureista. Valtio kehittyi kulttuurisesti, ekonomisesti sekä poliittisesti. Gojoseon kasvoi vahvaksi, ja se kykeni kilpailemaan Yanin kanssa, joka puolestaan oli yksi Kiinan seitsemästä valtiosta. Gojoseon

käytti johtajastaan jo sanaa kuningas, mikä oli merkki siitä, ettei valtio ollut heikko. Yanin ja Gojoseonin välille syntyi sota, minkä tuloksena Gojoseon joutui siirtämään pääkaupunkinsa pohjoiseen nykyisen Pyongyangin seudulle. (Life in Korea; Northeast Asian History Foundation, Ancient History of Korea.)

Kiinasta sotaa paenneet ihmiset asettuivat Koreaan. Pakolainen nimeltä Wiman kokosi yhteen joukon ihmisiä, jotka hyökkäsivät Korean kuningasta Junia vastaan. Voiton tuloksena syntyi Wiman Joseon, joka liitetään Gojoseon aikakauteen. Wiman Joseon kuokisti ja kasvoi naapurimaihin verrattavaksi valtioksi vilkkaan kaupankäynnin ansiosta. Lisäksi Joseonin taloudellinen ja sotilaallinen voima kasvoi. (Life in Korea; Northeast Asian History Foundation, Korea-China Relations.)

Kiinan Han-dynastia tunsu itsensä uhatuksi Wiman Joseonin kehittyessä. Vuonna 109 eaa. syttyi täysimittainen sota valtioiden välillä. Han-dynastia voitti sodan ja otti alueet valtaansa. 200 eaa. perustettiin uusi valtio, Buyeo. Samaan aikaan etelässä syntyi valtio Jin. Nämä kolme valtiota Wiman Joseon, Buyeo ja Jin olivat alku kolmelle kuningaskunnalle, jotka olivat Gogureyeo, Baekje ja Silla. (Life in Korea; Northeast Asian History Foundation, Korea-China Relations.)

### 2.2.2 Kolme kuningaskuntaa

Korea oli jakautunut kolmeen autonomiseen kuningaskuntaan 600–700 jaa. Kuningaskuntia olivat Gogureyeo, Baekje ja Silla. Baekje ja Silla sijaitsivat Korean niemimaan eteläosassa. Gogureyeo, joka oli suurin valtio, sijaitsi pohjoisessa. Gogureyeo-valtiossa oli myös osia Kiinasta ja Venäjältä. Nämä kolme kuningaskuntaa hallitsivat osaa Manchuriasta pitkälle 600 jaa. asti. (Life in Korea; Northeast Asian History Foundation, The History of Gokuryeo.)

Kuningaskunnat saivat paljon vaikutteita Kiinasta. Buddhalaisuus levisi Kiinasta Gogureyehin vuonna 372 jaa. Kuningaskunnat solmivat useita liittoumia joko Kiinan kanssa tai sitä vastaan. Vuonna 660 jaa. Silla liittoutui Kiinan kanssa valloittaakseen Baekjen kuningaskunnan. Myöhemmin Silla hyökkäsi Kiinan kanssa Gogureyeota vastaan. Voitosta alkoi Sillan kuningaskunnan aikakausi. (Life in Korea; Northeast Asian History Foundation, The History of Gokuryeo.)

### 2.2.3 Sillan kuningaskunta

Sillan kuningaskunnan synnystä alkoi myös Korean kulttuurin kehitys. Koreaan levisi vahvasti buddhalaisuus. Sillan aikakautena rakennettiin temppeleitä ja taiteilijat ottivat vaikutteita buddhalaisuudesta. Koreassa Sillaa pidetään kullon aikakautena. (Life in Korea.)

Kiinan vaikutuksesta huolimatta Silla pysyi suurelta osin heimokulttuurina, joka jakaantui kasteihin. Myös orjuutta esiintyi. Pohjoisessa sijaitsevien valtioiden sotaherrat juonivat Sillaa vastaan. Sota syttyi ja uusi kuningaskunta nimeltä Goryeo perustettiin. (Life in Korea.)

### 2.2.4 Goryeo

Goryeo aikakaudella valtion hallitus sääti lait ja otti käyttöön julkisen hallinnon. Buddhalaisuus oli suosituin uskonto kansan ja ylimystön piirissä. Kuten aikaisempinakin aikakausina, myös Goryeon aikakaudella Korea koki sisäisiä sekä ulkoisia uhkia. Mongolit valtasivat Korean 1231 jaa. ja pitivät Koreaa hallussaan 150 vuoden ajan. Mongolia luovutti vallan korealaiselle kenraali Yi:lle, joka oli liittoutunut kiinalaisten kanssa päämääränään syöstä vallassa oleva kuningas. (Life in Korea.)

Vallan vaihtuessa vaihtui myös aikakausi. Goryeota seurasi Joseon-dynastia. Korean valtion nimi juontaa juurensa Goryeo aikakaudelta. (Life in Korea.)

### 2.2.5 Joseon-dynastia

Joseon-dynastian aikana pääkaupunki siirrettiin Han-joen varrelle. Paikka tunnetaan nykyisin Soulina. Vuonna 1394 jaa. valtion pääuskonnoksi vakiintui kungfutselaisuus. Uskonnon vaihduttua buddhalaiset menettivät suurimman osan vauraudestaan ja valtaaan Koreassa. Näinä aikoina kehitettiin korealaiset aakkoset, hangeulit. Aakkoset kehitti silloinen kuningas Sejong. Hän näki kiinalaiset merkit liian vaikeiksi kansalle. Aikaisemmin lukeminen oli ollut vain ylimystön etu. Kuningas Sejong yksinkertaisti kirjoitusjärjestelmän foneettiseksi, mitä vielä tänä päivänä ylistetään loogisuudesta ja kekseliäisyydestä. (Life in Korea.)

Joseon aikakautena Korea koki jälleen ulkoisia ja sisäisiä uhkia. Japanilaiset miehittivät Koreaa vuosina 1592–1598 ja manchut puolestaan vuosina 1627–1636. Lisäksi japanilaiset halusivat avata Korean ulkomaiselle kaupalle. Korealaiset olivat sitä vastaan. Japanilaiset miehittivät Korean uudestaan vuonna 1910 ja liittivät sen osaksi omaa valtiotaan. Korea oli vielä Japanin vallan alla vuosina 1910–1945. (Life in Korea.)

### 2.3 Kansantalouden kasvu

Ennen Korean sotaa vuosina 1950–1953 Koreaa olisi voinut kuvailla kehitysmaaksi. Tuotanto oli painottunut maatalouteen, ja kaupungit olivat pieniä. Toisen maailmansodan päätyttyä Japanin valta Koreassa päättyi, ja Yhdysvallat sekä Neuvostoliitto jakoivat Korean demokraattiseen etelään ja kommunistiseen pohjoiseen. Etelä oli Yhdysvaltojen suojissa ja pohjoinen Neuvostoliiton sekä Kiinan. Pohjois-Korea on tähän päivään asti pysyttäytynyt äärisosialistisena valtiona oman kehityksensä kustannuksella, kun taas Etelä-Koreaa pidetään taloudellisena ihmeenä. Etelä-Korea on nousut kehitysmaasta yhdeksi maailman suurimmaksi taloudeksi globalisoitumisen ja viennin avulla. Vientiin perustuvan tuotannon ja kansantalouden kukoistuksen isänä on pidetty maan toista presidenttiä Park Chung-heetä. (Armstrong 2007, 28.)

Korean ensimmäisen Presidentin, Syngman Rheen, aikana Korea oli riippuvainen Yhdysvaltojen tuesta aina vuoteen 1961, jolloin Presidentti Park Chung-hee aloitti kautensa. Korean historian olennaisimpiin kysymyksiin on tullut vastaus rajojen ulkopuolelta, toisilta valtioilta. Mutta myös apua on saatu, ja ilman apua Korea tuskin olisi se valtio, mikä se nyt on taloudellisesti ja poliittisesti. (Armstrong 2007, 24.)

Presidentti Parkin tarkoituksena oli nostaa sodan runtelema valtio takaisin jaloilleen ja omavaraiseksi. Hänen tavoitteenaan oli myös varustautua pohjoisen mahdollisia iskuja vastaan. Vaikka Yhdysvallat oli antanut taloudellista suojaa ja luonut puitteet kasvulle, oli Korean omissa intresseissä vapautua niistä. Presidentti Park sai kansan toimimaan laatimansa vision mukaisesti. Korean valtion BKT kasvoi kolmessa vuosikymmenessä keskimäärin 9 %:n vuosivauhtia. Koreasta tuli vuoteen 1990 mennessä maailman 11. suurin talous. Vuonna 2010 Korea on maailman 15. suurin talous. Kun presidentti Park julkaisi Koreaa koskevan oman viisivuotisen kehityssuunnitelmansa, muita Aasian maita

pidettiin yleisesti potentiaalisempina kasvualueina. Mielipiteet muuttuivat kuitenkin nopeasti, kun kyseisen suunnitelman aikana Korean vuosittainen bruttokansantuotteen kasvu oli 8,3 %. (Breen 1998, 143; IMF, 2010.)

Viennistä tuli kansantalouden pelastaja ja kaikkien menestystä tahtovien yritysten tuli keskittyä siihen. Valtion antoi yrityksille tavoitteita, joihin päästyään ne saivat nauttia valtion luotosta ja verohelpotuksista. Yritykset, jotka epäonnistuivat pääsemään tavoitteisiin, saattoivat joutua valtion omistukseen. Presidentti Parkin toisen viisivuotissuunnitelman aikana talouden bruttokansantuote kasvoi keskimäärin 11,4 % vuodessa. (Breen 1998, 136.)

Esimerkiksi 70-luvun alussa valtio aloitti projektin, jossa kylille annettiin 335 pussia sementtiä rakentamiseen. Ne, jotka käyttivät sementin hyödyllisesti, saivat valtiolta 500 sementtipussia lisää sekä tonnin terästä. Näin kyliä motivoitiin kasvuun ja kehitykseen. Parkin ideologia oli: "Valtion pakkoprojektit ovat epäonnistuneita jo alkaessaan." Hän näki viisaammaksi motivoida ja asettaa kannustimia. (Breen 1998, 137.)

Pohjois-Koreaa etelän talouskasvu hämmensi, joten se lopetti omien talouden avainlukujensa julkaisun vuonna 1965. Salailulla maa halusi uskotella ulkomaailmalle ja pohjoiskorealaisille, että maan talous on edelleen kunnossa. Pohjoinen kielsi siis etelän kasvun. Esimerkiksi valtioiden keskinäisissä neuvonpidoissa Soulessa pohjoisen edustajat olivat vakavasti sitä mieltä, että kaikki Korean autot oli siirretty Souliin propagandamielessä. Tähän etelän edustaja oli vastannut huumorimielessä: "Autojen siirtäminen oli helppo homma, vaikea homma oli siirtää kaikki rakennukset." (Breen 1998, 137.)

Korealla oli myös mahdollisuus kasvaa muita maita nopeammin, sillä se saattoi käyttää muiden maiden valmiiksi kehittämää teknologiaa. Korealaisten tuli vain omaksua uusi teknologia, tuotantotavat ja yrityksen johtamisen tavat. Usein kehitys tai uusi teknologia omaksuttiin valokuvista tai vierailuilla saadusta informaatiosta. Korealaiset käyttivät käänteistä insinööritaitoa. He ottivat selvää, kuinka laitteet toimivat ja sovelsivat tietoa omaan kehitykseensä. (Breen 1998, 138.)

Presidentti Parkin jälkeen valtaan astui Chun Doo-hwan. Hänen valtakautensa oli vuosina 1981–88, jolloin Koreassa oli vallassa sotilasjunta. Korean talous jatkoi Chun Doo-hwanin sotilasjuntan aikana edelleen kasvuaan. Chunin aikakautena Korea alkoi myös liberalisoida omaa talouttaan, ulkopuolisen painostuksen johdosta. Painostus tuli Yhdysvalloilta. Markkinat avattiin tuonnille, joka pääasiassa tuli Yhdysvalloista, tariffeja helpotettiin, ja hallituksen kontrolli suuryrityksistä väheni. (Armstrong 2007, 31; Breen 1998, 139.)

Korean valtion johdon rakenne oli vuoteen 1988 asti hierarkkinen. Malli sopi korealaiseen kungfutselaiseen mentaliteettiin, jossa sosiaalinen asema ja titteli ovat arvossa. Parkin ja Chun Doo-hwanin aikana hierarkkisuus näkyi erityisen kärjistettynä. Varsinkin Chun Doo-hwan teki sotilasjuntan aikana kaikkensa oman asemansa säilyttämiseksi. Muun muassa lait eivät päteneet valtion johtajiin, ja Chun Doo-hwan tukahdutti vastarinnan väkivaltaa kaihtamatta. Chunin autoritääriinen johtamistapa sekä sotilasjunta olivat äärimmäisen epäsuosittuja. Kansa oli kuitenkin jo herännyt ja vaati demokratiaa ja presidentin vaaleja. Opiskelijat osoittivat mieltään jatkuvasti Chun Doo-hwanin erotamisen puolesta. Poliisi hajotti mielenosoitukset väkivaltaisesti eikä kuolonuhreilta säästyty. Vähitellen valtion johto alkoi menettää valtaansa kansan sekä suurten yritysten halutessa demokratiaa. (Armstrong 2007, 31; Breen 1998, 139.)

#### 2.4 Aasian talouskriisi

Korea jatkoi vielä taloudellista kasvuaan 1990-luvun alussa. Vuoden 1997 aikana tilanne kuitenkin muuttui nopeasti, kun Koreaa ravisutti Aasian talouskriisi. Kaikista maista, joihin kriisi vaikutti, Koreaan ja Thaimaahan se iski pahiten. Marraskuussa 1997 BKT laski 7 % ja Korean rahayksikkö won teki mahalaskun, minkä seurauksena Korean luottokelpoisuusarvio laski A1:stä A3:een. Lisäksi Korealla oli rasitteenaan ulkomaista valuuttalainaa 153 miljardia USD, mistä 50 % oli maksettava vuoden sisällä. Joulukuussa 1997 IMF oli taannut Korealle 21 miljardin USD lainan, joka oli osa 58 miljardin apupaketia, jolla maan talous oli tarkoitus saada takaisin jaloilleen. (Armstrong 2007, 32; Breen 1998, 157–158.)

Breenin mukaan kriisin käynnistivät Korean keskuspankki ja kauppapankit, jotka antoivat yrityksille lyhytaikaisia lainoja, lainasivat yli omien varojensa ja sekaantuivat

valuuttalainoihin. Yrityksiä kaatui ja jopa terveet yritykset eivät voineet ottaa lainoja, sillä niillä ei ollut varaa maksaa kriisiajan 13–18 prosentin korkoja. (Breen 1998, 157–161.)

Toisaalta Korean taloudessa oli jo ongelmia. Hallitus johti talouden kasvua suuntaamalla rahat konglomeraattien käyttöön sillä se omisti liikepankit ja valtion omistamat erikoispankit. Tässä vaiheessa Korean lainamarkkinat eivät olleet erityisen kehittyneet. (Koo & Kiser 2001; Breen, 1998 157–161.)

Korean kansa oli häkeltynyt ja häpeili pyytää apua maan rajojen ulkopuolelta. Korealaiset myös syyttivät milloin valtiota, suuryhtiöitä ja milloin IMF:ää kriisistä, eivätkä itseään. Korean kansa ei jäänyt kuitenkaan tuleen makaamaan, vaan elvytti markkinat nopeammin ja paremmin kuin muut maat, joihin kriisi vaikutti. Kahden vuoden sisällä talouden supistuminen oli selätetty, ja Korean Pankin mukaan vuonna 1999 BKT oli 10,9 prosentin nousussa ja vuonna 2000 BKT nousi 9,3 %. (Chung 2003.)

Talouden rakenteet olivat pysyneet samoina presidentti Parkin ajoista asti ja kriisin seurauksena niihin oli tehtävä muutoksia. Yritykset saivat lomauttaa henkilöstöä välttääkseen konkurssit. IMF:n vaatimuksesta yritysten kirjanpidon tuli olla avointa ja selkeää, avoimuus oli lainojen saannin ehto. Uudistukset mahdollistivat Korean talouskasvun jatkon. Charles K. Armstrong esittää asian kirjassaan näin: ”Mikään muu maa ei ole teollistunut yhtä nopeasti ja laajasti kuin Etelä-Korea. Se on Japanin jälkeen ensimmäinen maa, joka on siirtynyt maailmantalouden periferiasta kehittyneen teollisuuden asemaan, ja se tapahtui yhden sukupolven aikana. Toisaalta poliittinen kehitys ei aina kulkenut taloudellisen kanssa käsi kädessä, ja se oli kaikkea muuta kuin tasaista.” (Armstrong 2007, 33; Breen 1998, 157.)

Kriisin jälkeen maan kasvu oli tasaista ja keskimäärin kolmen prosentin luokkaa vuoteen 2005 saakka. Vuoden 2009 kolmannesta kvartaalista 2010 kolmanteen kvartaaliin BKT:n kasvu oli vielä 4,5 %. Korea säästyi kansainväliseltä taloudelliselta taantumalta vuonna 2007 muita maita paremmin, vaikka vienti hidastui, kuten muuallakin maailmassa. Tällä kertaa Korea selvisi taantumasta ilman IMF:n apua. Vahva kotimaan-kauppa ja vähäinen tuonnin kysyntä auttoivat Koreaa väistämään pahimman. Itä-Aasian alueelle ennustetaan 8,2 % kasvulukemia vuodelle 2011 ja Korean talouden



odotetaan seuraavan näitä lukemia. (South Korea's Experience with the Financial Crisis of 07/09 2010; Invest Korea 2010.)

## 2.5 Chaebol

Ymmärtääkseen Korean markkinoita on tunnettava chaebolit, jotka ovat suuria perheomistuksessa olevia konglomeraatteja. Konglomeraatit ovat suuria yritysryppäitä, joilla on toimintaa monilla eri toimialoilla. Nämä yritykset hallitsevat Korean markkinoita useilla toimialoilla. Suurimpia yrityksiä Etelä-Koreassa ovat Samsung Group, LG Group, Hyundai Kia Automotive Group, SK Group, NH Nonghuyp Unions, Korea Electric Power, GS Group, Hanjin, Hanhwa ja POSCO. Chaebolit olivat se voima, joka vauhditti nopeaa talouskasvua ja muutti Korean köyhästä sodan runtelemasta valtiosta yhdeksi teollistuneeksi OECD-maaksi. Taulukossa 1. on listattu viiden suurimman chaebolin toimialat, varallisuus sekä tytäryhtiöiden lukumäärä. (Breen 1998; Lasserre & Schütte 2006, 119.)

Taulukko 1. Korean suurimmat yritykset huhtikuussa 2003 (Lasserre & Schütte 2006, 119.)

Yritys	Toimiala(t)	Varallisuus (miljardia USD)	Tytäryhtiöt (lkm)
<b>Samsung</b>	Elektroniikka, koneet ja raskasteollisuus, kemianteollisuus, rakennusala	83,5	63
<b>LG</b>	Elektroniikka, supermarketit, radio, televisio- ja elektroniikkakaupat, vaatteet	58,6	50
<b>SK</b>	Energia, petrokemikaalit, telekommunikaatio	47,5	60
<b>Hyundai Motors</b>	Autot	44,1	25
<b>Hanjin</b>	Laivanrakennus, koneet, rakennusala	21,0	23

Perheomistuksessa olevat yritykset ovat suosiossa Koreassa siksi, että korealaisten keskinäinen luottamus toisiinsa on häilyvä. Perheen ulkopuolisiin ihmisiin ei luoteta. Tämän takia yrityksen johdossa on yleensä pelkästään sukulaisia, joiden uskotaan tekevän aina oikeat päätökset, oli heillä sitten ammattitaitoa tai ei. Michael Breen kertoo miehestä, joka nimitettiin erään perheyrityksen tytäryhtiön johtajaksi vain sukulaisuuden perusteella, vaikka häntä ei liiketoiminta edes kiinnostanut. (Breen 1998, 149.)

Chaebolit, kuten Samsung ja LG (Lucky Goldstar), aloittivat toimintansa Japanin vallan aikana ennen Korean sota. Tuohon aikaan Japanin liiketalousympäristöä hallitsivat zaibatsut, jotka ovat japanilaisten perheomistuksessa olevia konglomeraatteja, joilla oli toimintaa myös Koreassa. Useat muutkin yritykset aloittivat liiketoiminnan toisen maailmansodan jälkeen, kun Koreassa toimivien japanilaisten zaibatsujen varat takavarikoitiin ja myytiin hyvillä ehdoilla korealaisille liikemiehille. Näistä yrityksistä tuli chaeboleja. Muut yritykset kuten, Daewoo, aloittivat toimintansa vasta 60-luvulla. (Breen 1998, 143.)

Presidentti Park Chung-heen mielestä korealaiset eivät olleet erityisen ahkeria, ja liikemiehinä he olivat korruptoituneita. Valtakautensa alussa presidentti Park tuki aktiivisesti muutamaa valittua yritystä, mutta näistä lähes kaikki kaatuivat. Hänen ideanaan oli luoda ympäristö, jossa kekseliäät sekä yritteliäät yhtiöt voisivat toimia. Michael Breen kutsuu toimintatapaa raketiksi, jonka presidentti Park laittoi yritysten selkään. Yritysten oli vain sytytettävä oma sytytyslankansa. Moni yrityksistä joko menestyi tai menehtyi. Tavoitteena oli, että yritykset toimisivat tuloksekkaasti vientimarkkinoilla. (Breen 1998, 143.)

Poliittisen taloustieteen tutkija Francis Fukuyama kuvaa japanilaisten sodanjälkeisten suuryritysten keiretsujen eroja chaeboleihin seuraavasti: "Chaebolit eroavat japanilaisista keiretsuista siten, että korealaiset verkostoituneet yritykset eivät ole keskittyneet yksityisten pankkien ympärille, kuten japanilaiset keiretsut. Koreaalaiset liikepankit olivat valtion omistuksessa ja ne, jotka eivät olleet, kansallistettiin varojen tehokkaampaa kohdentamista varten. Valtio ja chaebolit muodostivat eräänlaisen yhteisen riskisijoituksen." (Fukuyama 1995, 129.)

Korealaisten chaebolien oli lain mukaan mahdollista omistaa vain 8 %:n osuus pankista. Valtio pystyi siis kontrolloimaan yritysten rahoitusta. Presidentti Park sääti, mille aloille lainaa annettiin ja mille ei. Myös ulkomaisiin lainoihin tarvittiin valtion lupa. Näin lainananto pystyttiin ohjaamaan valtiota kasvattaviin aloihin, mikä motivoi yrityksiä laajentamaan uusille toimialoille. Tämän innoittamana yritykset ottivat lainaa ja aloittivat liiketoiminnan aloilla, joista niillä ei ollut minkäänlaista tietotaitoa. Esimerkiksi perukkeja valmistava yritys voitti uuden telakan rakennuttamiskilpailun ja rakensi sen. Pankkiirien ei tarvinnut ottaa vastuuta huonoista lainoista, sillä valtio oli se elin, joka oli myöntänyt lainat. (Breen 1998; Lasserre & Schütte 2006, 120.)

Korealaisen perheyriyten tavanomainen kasvukaari on ollut seuraavanlainen: 1960-luvulla yritys oli valmistanut OEM-tuotteita, jotka ovat toiselle yritykselle myyntiin valmistettuja tuotteita, minimoiden markkinointikulut, ja teknologia oli saatu lisensoimalla. Työvoima oli halpaa ja investoinnit vähäisiä. 1970-luvulla investoitiin uusiin teknologioihin säilyttäen tuotannon alhaiset kustannukset ja suurtuotannon hyödyt suuren volyymin johdosta. Tässä vaiheessa työvoimakustannukset olivat vielä kohtuulliset. 1980-luvulla yritykset alkoivat luoda omia tuotemerkkejä, ja ne investoivat tuotekehitykseen sekä kansainvälistyivät. 1990-luvulla yrityksillä oli jo omaa patentoitua teknologiaa, omia tuotemerkkejä, ja kansainvälinen markkinointi toimi. Edellä mainitulla mallilla useat korealaiset perheyriyten ovat menestyneet, ja niistä on tullut maailman suurimpia yrityksiä. (Lasserre & Schütte 2006, 121.)

Vuonna 1988 Fukuyaman (1995, 128) mukaan 43 perheyriyten omisti 672 eri yritystä. Breenin (1998, 146) mukaan kesäkuussa vuonna 1997 kolmellakymmenellä Korean suurimmalla yrityksellä oli 804 tytäryhtiötä. Vaikka tytäryhtiöt ovat lain edessä itsenäisiä, ne ovat kuitenkin emoyhtiön johdon alaisia. Lähes poikkeuksetta chaebolin emoyhtiön toimitusjohtaja on suoraa sukua perustajaan, ellei jopa perustaja itse (Lasserre & Schütte 2006, 118).

Yritykset omistivat siis toisiaan ristiin ja muodostivat verkoston, jota ne laajensivat omaan alaansa liittyville toimialoille. Yhtiöt alkoivat myös vallata jakelijoita ja alirakoitsijoita. Näin chaebolit muistuttivat enemmän normaalia vertikaalista integraatiota harrastavaa yritystä, kuin japanilaisten keiretsuja, joilla oli sopimuskumppaneita. (Breen 1998, 146; Lasserre & Schütte 2006, 118.)

Francis Fukuyama pitää korealaisten chaebolien menestystä erikoislaatuisena, sillä Korea on hänen mielestään hyvin samankaltainen Japanin, Saksan ja Yhdysvaltojen kanssa. Niissä kaikissa on suuria yrityksiä ja erittäin keskittynyt teollisuuden rakenne. Vaikka chaebolit muistuttavat edellä mainittujen maiden yrityksiä, ne ovat seuranneet Kiinan mallia välttämättä ulkopuolisten ottamista mukaan yrityksen johtoon ja pitäytyen luottamaan vain omaan perheeseen. (Fukuyama 1995, 133.)

Valtion ja chaebolien yhteistyö oli välttämätöntä Korean taloudelliselle kasvulle. Tavoitteena oli siirtää talouden painopiste kulutustavarateollisuudesta kohti raskas- ja kemianteollisuutta. Yhteistyö sujui niin, että päättäjät antoivat yrityksille ”pohjapiirustukset”, joiden mukaan yritysten tuli toimia. Kyseinen toimintamalli keskitti taloudellisesti kannattavat toiminnat muutamien yritysten käsiin, sillä Presidentti Park käytti yrityksiä taloudellisen kasvun välineinä. Michael Breenin (1998, 145) mukaan vientiin rohkaistiin antamalla lainoja ja tukia. Presidentti saattoi lopettaa myös lainanannon yrityksille, joiden poliittinen vakaumus tai toiminta oli hänelle epäedullista. Yritykset olivat presidentin talutushihnassa. Park lopetti esimerkiksi Kukje Groupin rahoituksen, koska yhtiö oli tukenut taloudellisesti maan oppositiota. Kukje Group kaatui vuonna 1985. (Armstrong 2007, 31.)

Chaebolien kasvuun vaikuttivat ulkomailta saadut lainat ja valtion tukitoimet, joiden turvin muutamat valitut yritykset saivat mahdollisuuden aloittaa uusia projekteja. Jos ne eivät suoriutuneet lainoistaan, valtio tuli avuksi. Lisäksi kotimaiset pankit antoivat lisälainoja, jotka olivat myös valtion takaamia. Toisin kuin länsimaalaiset yhtiöt, jotka olivat olemassa vain tuottaakseen voittoa omistajilleen, korealaiset yritykset olivat olemassa kasvattaakseen ja kehittääkseen valtiota. (Breen 1998, 145.)

Chaebolien aikaansaama taloudellinen kasvu syntyi viennistä. Yritysten innovaatio ja halu tuottaa uusia tuotteita oli kriittisen tärkeää kasvulle samoin, kuin monipuolinen tuoteportfolio. Esimerkiksi Daewoo Group, jolla oli 37 yhtiötä, toimii rakennus-, laivanrakennus- ja konealalla sekä elektroniikka ja autoteollisuudessa. Lisäksi yritys toimii arvopaperimarkkinoilla ja sijoitusrahastoissa sekä hotellialalla. 1980-luvulla Daewoo alkoi sijoittaa ulkomaille. Vuonna 1997 sillä oli 454 ulkomaista tytäryhtiötä. (Breen 1998, 146.)

Chaebolit jatkoivat kasvuaan vientimarkkinoilla 1980-luvulla. Vuosikymmenen loppuun mennessä konglomeraateista oli tullut taloudellisesti vakaita ja itsenäisiä, jolloin valtionavun ja muun rahoituksen tarve poistui. 1990-luvulla Etelä-Korea oli yksi suurimmista uusista teollistuneista valtioista. (Breen 1998, 146.)

Korean kansalaiset ihailevat suuryrityksiä ja niiden ponnisteluja valtion hyvinvoinnin rakentamisessa, mutta samalla niitä kritisoidaan esimerkiksi korruptiosta. Valtio on luvannut parannuksia, mutta ei ole tehnyt niitä, koska se on itsekin osallisena korruptiossa. (Breen 1998, 147–148.)

Kriisin alla valittu presidentti Kim Dae-jung aloitti yritysten reformoinnin, jossa yritysten oli keskityttävä omaan ydinosaan. Myös yritysten johto oli desentralisoitava. Yritysten johdon oli delegoitava päätöksentekoa ja vastuuta alemmille osapuolille yrityksissä. Tämä teki yhtiöistä joustavampia ja nopeutti päätöksentekoa. Presidentti Kim Dae-jung muutti myös tilinpäätössääntöjä. (Lasserre & Schütte 2006, 123.)

## 2.6 Johtamiskulttuuri

Perheyritysten johtotapaa voi usein tarkastella jo sen mukaan, minkälainen henkilökohtainen tyyli yrityksen johtajalla on. Korealaisten yritysten johtamistavasta heijastuu Korean entisten hallitsijamaiden eri ominaisuuksia, kuten kiinalaisten kungfutselaiset piirteet sekä japanilaisten yhteisöllisyys. Koreassa johtaja nähdään eräänlaisena isähahmona, jonka käskyjä on toteltava tarkasti. Johtaja vastaa tähän uskollisuuteen auttamalla ja tukemalla työntekijää aina tarvittaessa. Kungfutselaisuudessa painoarvo on tottelevaisuudessa ja lojaaliudessa. Tämä heijastuu vahvasti johtajan ja alaisen väliin suhteeseen. (Lasserre & Schütte 2006, 122.)

Johtajan yksi tehtävä Koreassa on saada kaikki yrityksen työntekijät tuntemaan olonsa osaksi ryhmää, varsinkin samanarvoiset jäsenet. Yhtiöt järjestävät uusille työntekijöille Membership Training -leirejä, joissa työntekijät tutustuvat yritykseen, sen toimintatapoihin sekä luovat lujan yhteishengen (Breen 1998, 178).

Michael Breenin kirjassa "The Koreans" on esitetty tapaus, missä sanomalehden työntekijät tulivat töihin kuukautta ennen ensimmäisen lehden julkaisua. Joka ilta he lähtivät viettämään iltaa yhdessä ja onnistuivat jotenkin raahautumaan aamulla töihin.

He tekivät näin kuukauden ajan. Lehden toiminnan alkaessa tähän ei enää ollut aikaa, vaan kaikki työskentelivät jo yhtenäisenä ryhmänä, jossa kaikki tunsivat toisensa. (Breen 1998, 178)

Johtajien oletetaan olevan kiinnostuneita alaistensa elämästä ja auttavan heitä kaikilla elämän osa-alueilla. Ei ole erikoista, että toimiston johtaja auttaa työntekijöitä heidän rakkauselämänsä ongelmissa. Oma kokemukseni oli, että toimiston johtaja halusi nähdä kaikkien työntekijöiden kumppanien kuvat ja nähtyään ne hän kertoi, oliko heillä tulevaisuutta yhdessä vai ei. Johtajan holistinen kiinnostus eroaa täysin länsimaisesta johtamiskulttuurista, jossa työ ja vapaa-aika pidetään vahvasti erillään.

Ulkomaalaisen johtajan on Koreassa osattava sopeutua kulttuuriin ja tiedettävä maan liike-elämän käytännön rituaalit. Ulkomaalaisen johtajan on hankala toimia korealaisessa yrityksessä, mikäli hän on iältään muuta henkilöstöä nuorempi. Kulttuurissa, jossa ikää kunnioitetaan suuresti, on vaikea ottaa vastaan nuori johtaja lännestä. Korealaisten työntekijöiden mielestä häneltä puuttuu auktoriteetti. (Kwintessential. Intercultural Management – South Korea.)

Ei ole myöskään soveliasta, että johtaja laskeutuu samalle tasolle työntekijöiden kanssa ja on ns. kaveri. Korealaiset eivät ymmärrä tällaista käytäntöä, ja ovat enemmänkin häkeltyneitä tavasta. Jokaisella henkilöllä on oma roolinsa toimistossa, ja johtajan roolina on olla heidän isä-hahmonsia (Lasserre & Schütte 2006, 122).

Ulkomaalaisten johtajien ei oleteta käyttäytyvän kuin korealaiset. Korealaiset katsovat ulkomaalaisten etiketti- ja toimintatapavirheitä jossain määrin sormiensa läpi. Korealaiset ymmärtävät kulttuurien väliset erot ja sen, että kulttuurin oppiminen ja siihen sopeutuminen vie oman aikansa. Vaikka länsimaista erilaisuutta ymmärretään, ulkomaalaisten on vaikea saada aikaan muutoksia korealaisen yrityksen toiminnassa. Korealaisten yritysten muutosvalmius on keskitasoa. Korealaisten yleinen asenne muutokseen on, että asioita on hoidettu heidän tavallaan pitkään eikä muutokseen ole tarvetta. Breenin (1998, 171) mukaan hyvin kasvatettu ulkomaalainen ei voi epäonnistua pahasti Koreassa. (Kwintessential. Intercultural Management – South Korea.)

Michael Breen esittää tapauksen, jossa korealaisen yrityksen länsimainen partneri tarjoaa apua, josta korealainen yritys kieltäytyy. Syynä oli, että tarjous tuli Soulissa toimivalta ulkomaiselta johtajalta. Korealainen yritys puolestaan oli suuren konglomeraatin tytäryhtiö, jonka tarkoitus on tukea emoyhtiön toimintaa. Lopputulos tapauksessa oli, että ulkomainen yhtiö osti korealaisen yhteiskumppaninsa ja tilejä tarkastettaessa huomattiin suuria epäselvyyksiä. Eräälle johtajalle puolestaan todettiin: "Tulet olemaan täällä kolme vuotta, me olemme olleet täällä neljätuhatta vuotta." (Breen 1998, 153.)

## 2.7 Monopoli Koreassa

Monopolit Koreassa ovat erittäin monimutkaisia. Lait monopolista ja reilusta kaupasta yhdistettiin 1980-luvulla. Syntyi Monopoly Regulation and Fair Trade Act (MRFTA). Uusi laki piti sisällään useita seikkoja, jotka kriminalisoivat monopoliaseman. Sellaisia olivat mm. hinnan ja kauppaehtojen ennalta määrittäminen, markkinoille tulon rajoittaminen ja liiketoiminnan estäminen yrityksiltä sekä yritysten välisiin salaisiin sopimuksiin kannustaminen. (ViewsWire 2010. South Korea: Competition and price regulations.)

Epäreiluun liiketoimintaan kuuluvat pakotetut maksutoimenpiteet, syrjivä käyttäytyminen, ulkopuolisen osapuolen sekaantuminen liiketoimintaan, hintakartellit, jälleenmyyntihinnan sopiminen, liiketoiminnasta kieltäytyminen sekä epäreilu mainostus. Korean reilun kaupan komissio (FTC) seuraa kiinteästi liiketoimintaa, ristiin meneviä investointeja ja maksuja chaebolien ja niiden tytäryhtiöiden välillä. (ViewsWire 2010. South Korea: Competition and price regulations.)

Etelä-Korean hallitus aloitti suurten konglomeraattien säätelyn vuonna 1986 MRFTA:n alaisuudessa. MRFTA asetti konglomeraateille epäreilun kaupankäynnin estäviä säädöksiä, jotka Korean reilun kaupan komissio tarkistaa vuosittain. (ViewsWire 2010. South Korea: Competition and price regulations.)

Reilun kaupan komissio vaatii suurilta yrityksiltä tilinpäätöksen, joka pitää sisällään yrityksen varallisuuden, vieraan pääoman, oman pääoman sekä vähintään kahden tytäryhtiön toiminnalliset tiedot. Yhdistetty tilinpäätös helpottaa FTC:tä saamaan

yhtenäisemmän kuvan konglomeraattien toiminnasta. Laki kieltää konglomeraatteja ohjaamasta varoja terveeltä sisaryhtiöltä toiselle tuloksen parantamistarkoituksessa. Vuonna 2000 lakeihin tehtiin muutos, joka antoi reilun kaupan komissiolle vallan vaatia rahoituslaitoksilta tietoja yrityksistä, jos he epäilivät niiden harjoittavan vilppiä. (ViewsWire 2010. South Korea: Competition and price regulations.)

Myös rahoituslaitokset joutuvat noudattamaan tiettyjä sääntöjä lainatessaan rahaa konglomeraateille. Esimerkiksi liikepankkien tulee rajoittaa luototustaan, kuten lainoja, 25 %:iin yrityksen omasta pääomasta. Sääntöjä täydennettiin vuonna 2009 niin, että rahoituslaitokset eivät voi myöntää niiden suurille osakkeenomistajille lainaa sijoitukseksiin tarkoituksiin. (ViewsWire 2010. South Korea: Competition and price regulations.)

Yrityksiä vaaditaan myös pitämään velkaantumisasasteensa alle 200 prosentissa. Konglomeraattien omistusosuus liikepankeista ei saa olla yli 9 prosenttia. Muiden yritysten omistuksessa ei ole kattoa, mutta reilun kaupan komissio (FTC) seuraa yritysten välillä kulkevia varoja. (ViewsWire 2010. South Korea: Competition and price regulations.)

Vuonna 2009 tuli voimaan myös uusi laki, jossa konglomeraattien suuria tytäryhtiöitä (yli 2 biljoonaa wonia varoja) estettiin sijoittamasta yli 40 prosenttia nettovarallisuudestaan toisiin yrityksiin. (ViewsWire 2010. South Korea: Competition and price regulations.)

Reilun kaupan komissio on ottanut suurennuslasinsa alle viime vuosina eritoten elektrooniikka-alan yritykset. Esimerkiksi yritys nimeltä Qualcomm syyllistyi hallitsevan markkina-aseman väärinkäyttöön matkapuhelinkomponenttien lisensoinnissa. Yritys veloitti isompia rojalteja yrityksiltä, jotka eivät käyttäneet heidän tuotteitaan ja komponenttien käyttäjät saivat alennuksia. (ViewsWire 2010. South Korea: Competition and price regulations.)

Koreassa on rajoitettu suurten yritysten pääsyä aloille, jotka hallitus on määritellyt pienien ja keskisuurten yritysten aloiksi. Alat, joilla toimiminen ei vaadi kehittyneitä teknologiaa ja suurella mittakaavalla toimimista tai alalla on jo monia pieniä tai keskisuuria yrityksiä, voivat saada hallitukselta suojelusta. Tällaisia aloja ovat esimerkiksi silmälasien linssit, sateenvarjojen valmistus ja nuudelit. Säädös koskee chaeboleja ja



muita suuryrityksiä, joilla on yli 400 työntekijää tai yli 70 biljoonan wonin varallisuus. (ViewsWire 2010. South Korea: Competition and price regulations.)

Pienet ja keskisuuret yritykset voivat myös valittaa suuryrityksistä. Mikäli vetoamisen taakse saadaan kolmasosa alan yrityksistä, hallitus voi vaatia suuryritystä supistamaan toimintaansa kyseisellä alalla tai viivästyttää sen jalkautumista alalle kahdella vuodella. (ViewsWire 2010. South Korea: Competition and price regulations.)

Vuodesta 1999 lähtien Koreassa on keskitytty chaebolien toiminnan säätelyyn ja seurantaan voimakkaasti. Vuosina 1999 ja 2000 tehdyissä säädöksissä määrätään, että pörssiin listattujen yritysten, joiden varallisuus ylittää 2 biljoonaa wonia, on valittava vähintään puolet hallituksensa jäsenistä yrityksen ulkopuolelta. Jokaisella yrityksellä on oltava myös oma tilintarkastuskomiteansa, jonka jäsenistä kaksi kolmasosaa on oltava yrityksen ulkopuolisia. (ViewsWire 2010. South Korea: Competition and price regulations.)

Yritykset, joilla on markkinoista vähintään 50 prosentin markkinaosuus ja yritysryppäät, joilla on vähintään 75 prosentin osuus, määritellään reilun kaupan komission toimesta markkinajohtajiksi. Komissio kieltää markkinajohtajilta erilaisten ehtojen asettamisen, kuten esimerkiksi tuotteiden ja palvelujen jälleenmyyntihinnan määrittämisen. Jos markkinajohtaja todetaan syylliseksi markkina-aseman väärinkäyttöön, yritystä uhkaa normaalia ankarammat sanktiot. (ViewsWire 2010. South Korea: Competition and price regulations.)

Väärinkäyttötapauksia ovat esimerkiksi muiden yritysten liiketoimiin sekaantuminen, tuotteiden hintojen kohtuuton muuttaminen, määrittäminen tai pitäminen korkealla. Näiden lisäksi listaan voidaan vielä lisätä kilpailijoiden markkinoille etabloitumiseen sekaantuminen ja estäminen. (ViewsWire 2010. South Korea: Competition and price regulations.)

Koreassa on useita kartelleita. MRFTA listaa ne kartellit, joilla on hallituksen tuki ja jotka eivät ole kartellilain alaisia. OECD:n suositus kartellien lakkauttamisesta vuodelta 1998 sai aikaan sen, että Korea lakkautti jopa valtion tuesta nauttavia kartelleja. Vuonna 1999 Omnibus-laki kartelleja vastaan lakkautti suurimman osan kaikista Korean

virallisista kartelleista. Jäljelle jäivät vain salaiset kartellit, joita Korean reilun kaupan komissio yrittää edelleen lakkauttaa. Jos joku kartellin osapuoli ilmoittaa kartellin reilun kaupan komissiolle, saa ilmiantanut yritys pienemmät sanktiot kartellitoiminnan harjoittamisesta. (ViewsWire 2010. South Korea: Competition and price regulations.)

Vuonna 2004 holdingyhtiöille asetettiin laki, missä niitä kiellettiin omistamasta toisiaan ristiin. Holdingyhtiöitä koskee muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta lähes samat lait kuin chaeboleja. Niiden tulee rekisteröidä itsensä FTC:lle, eikä niiden velkaantumisaste saa ylittää 200 %. Holdingyhtiön tulee myös omistaa vähintään 40 % tytäryhtiöittensä osakkeista. Holdingyhtiö ei voi omistaa samaan aikaan sekä finanssiyrityksiä että kaupallisia yrityksiä. Vuonna 2004 asetettu laki oli voimassa vielä syyskuussa 2010. (ViewsWire 2010. South Korea: Competition and price regulations.)

## 2.8 Markkinakatsaus

Matkapuhelinviestintä tuli ajankohtaiseksi 1980-luvulla, kun maailmanlaajuinen langattoman viestinnän kysyntä lähti nousuun. Sitä vauhditti uuden viestintäteknologian kehitys. Kysynnän seurauksena Korean hallitus perusti maan matkapuhelinviestinnästä vastaavan yrityksen Korea Mobile Communication Services Co:n, josta myöhemmin tuli SK Telecom. Aluksi yritys tarjosi analogisia palveluja autopuhelimiin. Laitteiden korkean hinnan vuoksi kysyntä oli vähäistä. Kysyntä kasvoi 1990-luvulla, kun digitaalinen teknologia syrjäytti analogisen. Digitaalinen teknologia mahdollisti suuremman käyttäjäkapasiteetin ja paikkasi analogisen teknologian turvallisuusongelmia. (KOTRA 2004.)

Korean hallitus valitsi maan matkapuhelinstandardiksi CDMA-järjestelmän (Code Division Multiple Access), joka on käytössä myös Yhdysvalloissa ja Japanissa. CDMA-järjestelmä on verrattavissa Suomessa käytössä olevaan GSM-järjestelmään. Vuonna 1996 Koreassa lanseerattiin ensimmäinen CDMA-matkapuhelin, ja vuoteen 1997 mennessä matkapuhelinten myynti oli lähtenyt voimakkaaseen kasvuun. Vuonna 2000 SK Telecom oli ensimmäisenä maailmassa kaupallistamassa uutta CDMA-2000-teknologiaa, mikä mahdollisti entistä nopeamman langattoman datan siirron. Tällä hetkellä Koreassa on käytössä WiBro 3G -verkko. 3G:n menestyksen myötä uudet teknologiat matkapuhelimita, kuten 3G ja 4G, ovat levinneet myös matkapuhelimiin liittyviin laitteisiin, kuten tabletteihin jne. Tämä kehitys on merkinnyt internetpalveluiden ja

multimedian yleistymistä matkapuhelimissa. Jo 2000-luvun puolivälissä Koreasta oli tullut yksi maailman johtavista matkapuhelimia ja kommunikaatiolaitteita valmistavista maista. (KOTRA 2004.)

Korean matkapuhelinteollisuuden kasvua voidaan selittää alan kovalla kilpailulla, jota IT-markkinoilla Koreassa on, sekä matkapuhelinalaan liittyvien alojen teknologian kehityksellä ja kuluttajien elintason kasvulla. Vuonna 2008 Korean viestintälaiteteollisuus oli arvoltaan noin 59 biljoonaa Korean wonia, eli noin 5,8 miljardia euroa. Vuosittainen kasvu alalla on ollut n. 5,3 %:n luokkaa. Suurinta kasvua kommunikaatioalalla ovat kokeneet matkapuhelinvalmistajat ja matkapuhelimiin liittyvät palvelut, jotka ovat olleet voimakkaassa kasvussa jo vuodesta 2000 lähtien. Kasvua on hidastanut vain vuoden 2005 maailmanlaajuinen taantuma alalla. Ei edes vuoden 2008 talouskriisi vaikuttanut Korean matkapuhelinmarkkinoihin, vaan ne kasvoivat ainoina maailmassa. (KOTRA 2004; KOTRA 2010.)

Vuonna 2010 kootun Korean teollisuusalojen katsauksen mukaan matkapuhelinvalmistajista Samsung Electronics, LG Electronics sekä Pantech vastaavat 80 prosentista kaikesta matkapuhelinten valmistuksesta Koreassa. Lisäksi myös LG-Ericsson ja SK Telesys ovat aktiivisia markkinoilla. Korean telekommunikaatioteollisuus pystyy ylpeilemään tuotteidensa laadulla, muotoilulla, innovaatiolla ja kapasiteetillaan valmistaa uusia tuotteita markkinoille. (KOTRA 2004; KOTRA 2010.)

Matkapuhelinteollisuus on ollut Koreassa kovassa kasvussa vuodesta 2000 lähtien. Vuonna 2000 matkapuhelinyrityksiä oli markkinoilla 37. Vuonna 2008 yrityksiä oli 299. Luku on laskenut hieman vuoden 2005 piikistä, jolloin yrityksiä oli markkinoilla 311 kpl. Yritysten määrän laskuun on vaikuttanut kova kilpailu, yrityskaappaukset ja yritysten fuusiot. (KOTRA 2010.)



Kuvio 1. Korean viestintälaiteteollisuuden yritysten lukumäärä kahdeksan vuoden ajanjaksolla (KOTRA 2010).

Korean viestintälaiteteollisuus on kasvanut pääosin keskittymällä matkapuhelimiin. Kun maan muiden televiestintäalojen kasvu on ollut pientä tai sitten miinusmerkkistä, kuten langallisten viestintäalojen esimerkiksi lankapuhelimien, matkapuhelinteollisuus on kasvanut vuodesta 2004 lähtien 11,5 % vuosittain. Kasvu on syntynyt uusista 3G-markkinoista, ja sitä on seurannut tätä teknologiaa tukeva matkapuhelinlaitteiston huima suosio. Kasvu on synnyttänyt alalle uusia yrityksiä ja työpaikkoja. (KOTRA 2010.)

Telekommunikaatioalalla Korean suurin vientimaa on pitkään ollut Yhdysvallat, mutta viime vuosina tuoteportfolion monipuolistuttua sekä Eurooppa että Kiina ovat tulleet tärkeämmiksi Korean viennille. Vienti on kasvanut vuodesta 2005 ja kokonaistulos oli 27,1 miljardia dollaria vuoteen 2009, jolloin tulos oli jo 30,9 miljardia dollaria. Koreaan tuodaan ulkomailta puhelimia, komponentteja ja puhelinten osia. Telekommunikaatioalan tuotteiden tuontimarkkinoista suurin osuus on Kiinalla, 40,3 %. Kiinaa seuraavat Japani ja USA. Tuonti on keskittynyt suurimmalta osin Itä-Aasian kehittyneisiin ja nousevan talouden maihin, kuten Malesiaan, Thaimaahan ja Taiwaniin. Matkapuhelinteollisuutta voidaan pitää Korean ulkomaisten markkinoiden lippulaivana, kun otetaan huomioon sen vaikutus maan vientiin. Matkapuhelinteollisuus on tuottanut Korealle

kauppataseen ylijäämää jo pitkään. Vuonna 2009 kauppataseen ylijäämä oli 25,5 miljardia USD. (KOTRA 2010.)

Korean kyky vastata uuden teknologian trendeihin ja kysyntään on vahvistanut sen kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla. Korean vahvuus telekommunikaatioaloilla on herättänyt ulkomaisten sijoittajien mielenkiinnon ja synnyttänyt yhteistyöprojekteja ulkomaalaisten yritysten kanssa. Ulkomaiset sijoitukset ovat suurimmalta osin menneet langattomien teknologioiden ja laitteiden kehitykseen. Langallisten teknologioiden kehitys on hidastunut tasaisesti ja vuonna 2009 kaikesta ulkomaalaisesta sijoituksesta yli 90 % sijoitettiin langattomiin. (KOTRA 2010.)

Taulukko 2. Korean telekommunikaatioalalle tulevien suorien investointien jaottelu (KOTRA 2010).

Suorien ulkomaisten investointien määrä Korean viestintäteollisuudessa (yksikkö: milj. USD)												
	Ennen vuotta 1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Yht.
Viestintälaitteet	1,486	207	78	35	149	188	313	137	139	119	91	2,943
Langallinen	161	133	35	8	81	92	153	9	32	52	2	758
Langaton	1,124	64	39	25	45	81	74	55	98	64	84	1,754
Muut	201	10	4	2	23	16	87	73	9	3	5	432

Lähde: Ministry of Knowledge Economy (MKE)

Suorien ulkomaisten investointiprojektien määrä Korean viestintäteollisuudessa												
	Ennen vuotta 1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Yht.
Viestintälaitteet	272	96	66	49	51	69	59	41	35	27	27	792
Langallinen	79	37	22	19	11	24	14	10	10	4	6	236
Langaton	65	42	32	23	30	29	26	18	19	16	9	309
Muut	128	17	12	7	10	16	19	13	6	7	12	247

Lähde: MKE

Korean viestintälaiteteollisuus vastaa merkittävää osaa koko maailman viestintälaitteista, matkapuhelimet etunenässä. Korea on edelleen kasvattanut merkittävyyttään markkinoilla, ja vuonna 2009 sen markkinaosuus oli 8,9 % kaikista matkapuhelinmyynneistä. Vielä 90-luvulla Yhdysvallat, Japani ja Eurooppa vastasivat suurinta osaa kaikista viestintäteollisuuden laitteiden valmistuksesta, mutta 2000-luvun

alusta myös Kiina ja Korea ovat kasvattaneet osuuttaan. Samaan aikaan Yhdysvaltojen ja Euroopan osuus teollisuudesta on laskenut. (KOTRA 2010.)

Maailmanlaajuiset matkapuhelinmarkkinat kasvoivat 17,9 % vuoden 2010 neljantenä vuosineljänneksenä. Kasvuun vaikutti älypuhelimien kysynnän merkittävä kasvu. Kyseisen kauden aikana myyjät toimittivat jälleenmyyjille maailmanlaajuisesti 401,4 miljoonaa puhelinta. Vuoden 2009 neljännen vuosineljänneksen määrä oli 340,5 miljoonaa. Vuoden 2010 aikana valmistajat toimittivat 1,17 miljardia puhelinta jälleenmyyjille. Korea Timesin julkaiseman artikkelin mukaan myynnin kasvuun on vaikuttanut kuluttajien halu vaihtaa vanhat puhelimensa uusiin älypuheliimiin, jotka voivat äänen lisäksi käsitellä myös dataa. Älypuhelinmarkkinoiden kasvu ei ole ollut ainoa matkapuhelinmarkkinoiden kasvun lähde. Kiinalainen ZTE, joka valmistaa ensisijaisesti alemman hintaluokan matkapuhelimia, nousi vuoden 2010 viimeisellä vuosineljänneksenä maailman neljänneksi suurimmaksi matkapuhelinvalmistajaksi. (Korea IT Times 2011.)

Aasian matkapuhelinmarkkinoiden alueellinen analyysi vuoden 2010 viimeiseltä vuosineljänneksellä kertoo, että markkinoiden vetonauloja ovat olleet sekä alemman että kalliimman hintaluokan matkapuhelimet. Koreassa älypuhelimien kysyntä oli suurinta Aasiassa vuonna 2010. (Korea IT Times 2011.)

Korean omista matkapuhelinmerkeistä Samsung ja LG ovat kummatkin saavuttaneet vuonna 2010 hyvän tuloksen. Samsung ylsi historiansa uuteen tulosennätykseen. Se toimitti yli 80 miljoonaa laitetta vuoden 2010 neljännellä vuosineljänneksellä ja paransi voittomarginaaliaan. Samsungin vetonaulaksi osoittautui Galaxy S -älypuhelin, jota yritys myi maailmanlaajuisesti lähes 10 miljoonaa kappaletta vuoden aikana. Samsung kasvatti myös kasvavilla markkinoilla tulostaan. (Korea IT Times 2011.)

LG ylsi vuoden 2010 neljännellä vuosineljänneksellä yli 30 miljoonan koneen myyntiin Optimus One -älypuhelimien suuren suosion ansiosta. Suurin osuus LG:n myynnistä syntyi edelleen alemman hintaluokan puhelimista. Vanhentunut mallisto ja alentuneet hinnat kasvavilla markkinoilla ovat jättäneet yrityksen kilpailulle alttiiksi. (Korea IT Times 2011.)

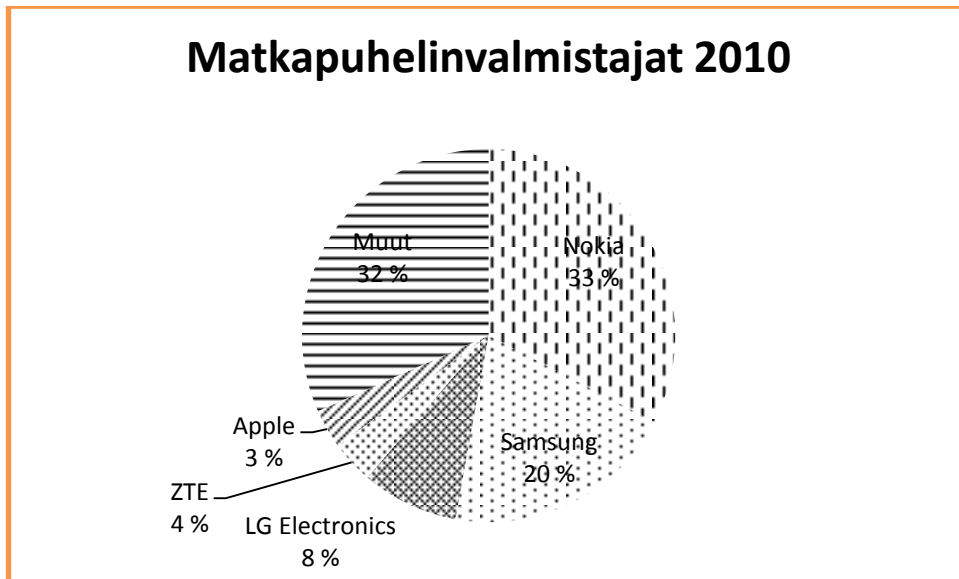
Taulukossa 3. esitetään matkapuhelinvalmistajat markkinaosuuksien mukaan. Kuvio 2. esittää markkinaosuudet ympyrädiagrammin muodossa. Vuoden 2010 maailman suurimpien matkapuhelinvalmistajien joukosta löytyy kaksi korealaista, jotka ovat Samsung Electronics ja LG Electronics. Samsung on toisena 20 % markkinaosuudella ja LG Electronics kolmantena 8,4 % markkinaosuudella. Ensimmäisenä on Nokia 32,6 % markkinaosuudella. (Korea IT Times.)

Korealaisten operaattoripalveluja tarjoavien yritysten prosentuaalinen osuus markkinoista vuonna 2010 oli seuraavanlainen: Korean suurin oli SK Telecoms, joka johti markkinoita 50,6 % osuudella, mikä vastaa 25 miljoonaa matkapuhelinliittymää. Korea Telecomsin eli KT:n osuus markkinoista oli 31,7 % eli 16 miljoonan asiakkaan luokkaa. LG, joka matkapuhelimien lisäksi tarjoaa myös matkapuhelinliittymiä, haukkasi markkinoista 17,7 % eli 9 miljoonan asiakkaan osuuden. (Korea Communication Commission 2011.)

Koreassa matkapuhelimet lähes poikkeuksetta tuotteistetaan eli brändätään palveluntarjoajan merkillä. Poikkeuksena iPhone. Esimerkiksi Samsungin valmistaman puhelimen kyljessä saattaa lukea SK Telecoms tai KT. Tällaiseen brändäykseen moni ulkomainen yritys ei ole suostunut, mikä on estänyt heidän toimintaansa Koreassa. (Korea Communication Commission 2011.)

Taulukko 3. Matkapuhelinvalmistajien markkinaosuudet (Korea IT Times 2011).

VALMISTAJA	2010 TOIMITUKSET	2010 MARKKINAOSUUS	2009 TOIMITUKSET	2009 MARKKINAOSUUS	MUUTOS
<i>Nokia</i>	<i>453,00</i>	<i>32,6 %</i>	<i>431,80</i>	<i>36,9 %</i>	<i>4,9 %</i>
<i>Samsung</i>	<i>280,20</i>	<i>20,2 %</i>	<i>227,20</i>	<i>19,4 %</i>	<i>23,3 %</i>
<i>LG Electronics</i>	<i>116,70</i>	<i>8,4 %</i>	<i>117,90</i>	<i>10,1 %</i>	<i>-1,0 %</i>
<i>ZTE</i>	<i>51,80</i>	<i>3,7 %</i>	<i>26,70</i>	<i>2,3 %</i>	<i>94,0 %</i>
<i>Apple</i>	<i>47,50</i>	<i>3,4 %</i>	<i>25,10</i>	<i>2,1 %</i>	<i>89,2 %</i>
<i>Muut</i>	<i>439,40</i>	<i>31,6 %</i>	<i>342,90</i>	<i>29,3 %</i>	<i>28,1 %</i>
<i>Yhteensä</i>	<i>1388,6</i>	<i>100 %</i>	<i>1 171,60</i>	<i>100 %</i>	<i>18,5 %</i>

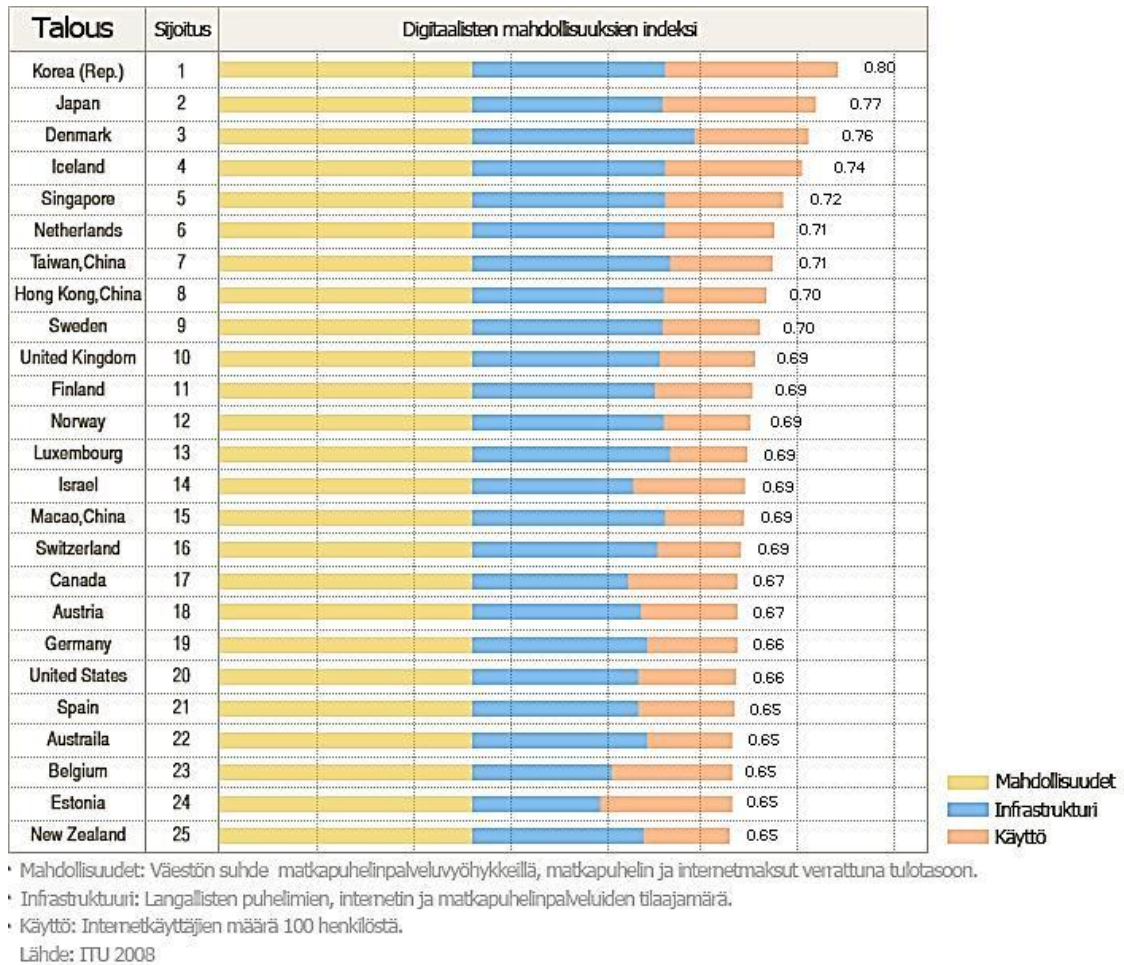


Kuvio 2. Suurimmat matkapuhelinvalmistajat vuonna 2010 (Korea IT Times 2011).

Tammikuussa 2010 Samsung vahvisti asemaansa ja saavutti 57,1 % markkinaosuuden kotimaan matkapuhelinmarkkinoista. LG Electronics myi tammikuussa puhelimia 445 000 kappaletta ja otti markkinoista 21,7 % osuuden. Samsungin markkinaosuuden kasvu on selitettävissä älypuhelimien aggressiivisella markkinoinnilla yritysasiakkaille. Ulkomaisista yrittäjistä Apple myi iPhone -puhelintaan n. 100 000 yksikköä tammikuussa, jolloin niiden määrä nousi maassa 300 000 yksikköön. (OanaNews 2010. Local Sales of Samsung, LG Handsets Up Sharply in January.)

Samsung hallitsee 55 % markkinaosuudella Korean matkapuhelinmyyntiä. Samsung myi 2010 elokuussa 1,32 miljoonaa yksikköä ohittaen entisen markkinajohtajan LG Electronicsin. LG Electronicsin markkinaosuus matkapuhelinmarkkinoista Koreassa oli 480 000 myydylä yksiköllä 20 prosenttia. (Insight 2010.)





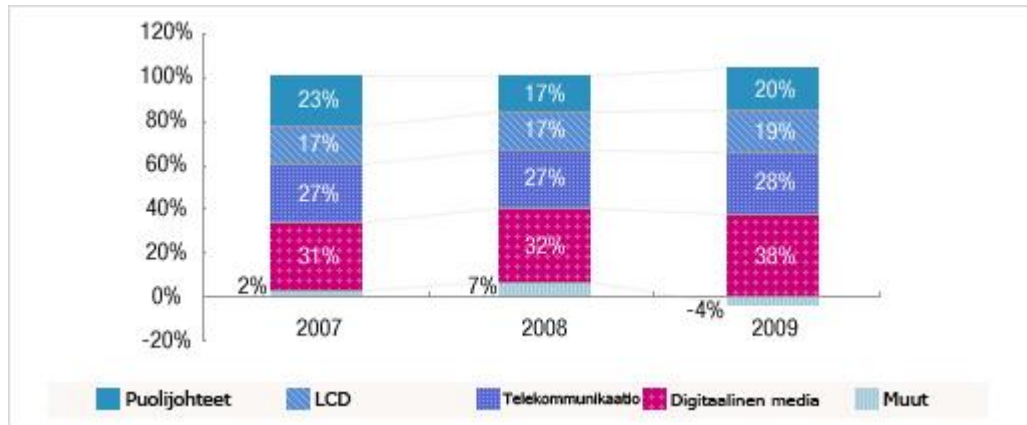
Kuvio 3. Digitaalisten mahdollisuuksien indeksi (Korea Communication Commission 2009).

Kuvio 3. esittää digitaalisten mahdollisuuksien indeksiä. indeksi selvittää, millaiset ovat mahdollisuudet, infrastruktuurit ja millaisessa käytössä tekniikka on missäkin maassa sekä listaa maat suurimmasta pienimpään. Kuten yllä olevasta Top 25 -listasta selviää, Korea oli vuonna 2008 kokonaisuudessa maailman paras. Ensimmäinen sija vertailussa oli jo kolmas kerta peräkkäin. Suomi on 11. sijalla ja erona Koreaan on vain käyttöaste, joka on Suomessa suhteellisen pieni. Infrastrukturi ja mahdollisuudet hyödyntää digitaalisiä mahdollisuuksia ovat kaavion mukaan molemmissa maissa lähes yhtä suuret. (Commission 2009.)

### 2.8.1 Samsung

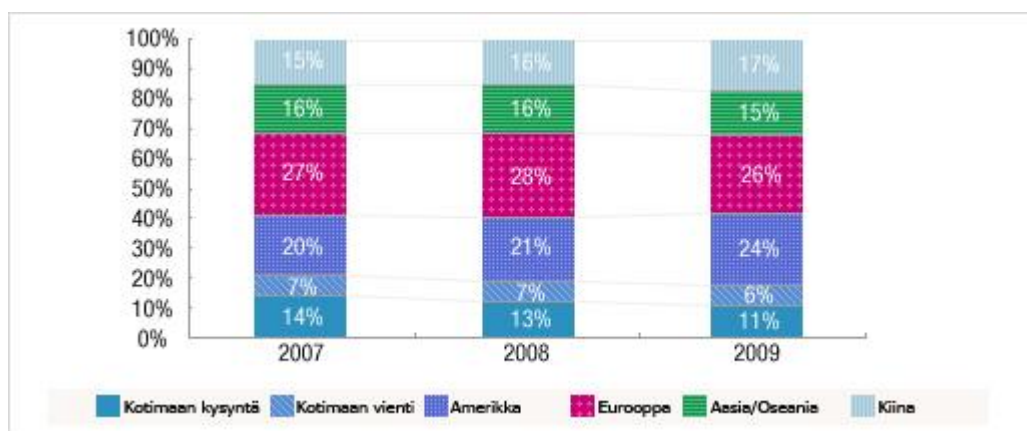
Samsung perustettiin Taegussa vuonna 1938. Tuolloin pieni yritys valmisti vientiin tarkoitettuja OEM-tuotteita, eli tuotteita, joita yritys valmistaa nimettömänä, jotta toinen

yritys voi laittaa brändinsä niihin. Nyt vuonna 2011 Samsung on kasvanut yhdeksi maailman johtavista elektroniikkaa valmistavista yrityksistä. Samsung on erikoistunut digitaalisiin laitteisiin sekä mediaan, puolijohteisiin, muisteihin ja järjestelmäintegraatioon. Lähes koko maailma tunnistaa Samsungin ja tietää, mitä se valmistaa. Samsungin eri toimialat ja sisaryhtiöt voivat hyötyä verkostoitumisesta ja nauttia synergiaeduista. (Samsung. Samsung's History.)



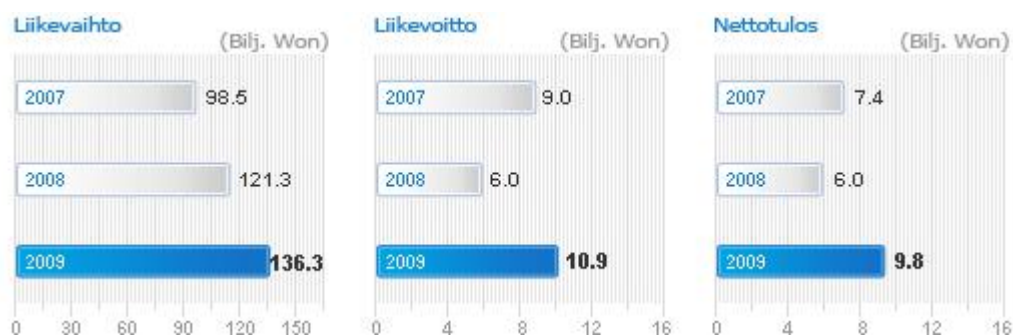
Kuvio 4. Samsungin kolmen vuoden myynnit jaettuna eri toimialoihin (Samsung. Financial highlights).

Kuvio 4. esittää Samsungin kolmen vuoden myynnin toimialoittain. Matkapuhelinten osuus koko myynnistä on pysynyt kolme vuotta lähes samana. Samsungin koko myynnistä matkapuhelinten osuus on n. ¼. Matkapuhelimet ovat yrityksen toiseksi suurin toimiala. (Samsung. Financial highlights.)



Kuvio 5. Samsungin myynti jaettuna eri alueisiin (Samsung. Financial highlights).

Kuviossa 5. esitetään myynti maantieteellisesti jaoteltuna kolmen vuoden ajalta. Kotimaan kysyntä on laskenut hieman. Silti ollaan suurissa lukemissa ottaen huomioon, että Korea on pienempi maa kuin esimerkiksi Kiina, mutta silti myynti on prosentuaalisesti vielä vuonna 2007 ollut erittäin lähellä Kiinan lukuja. (Samsung. Financial highlights.)

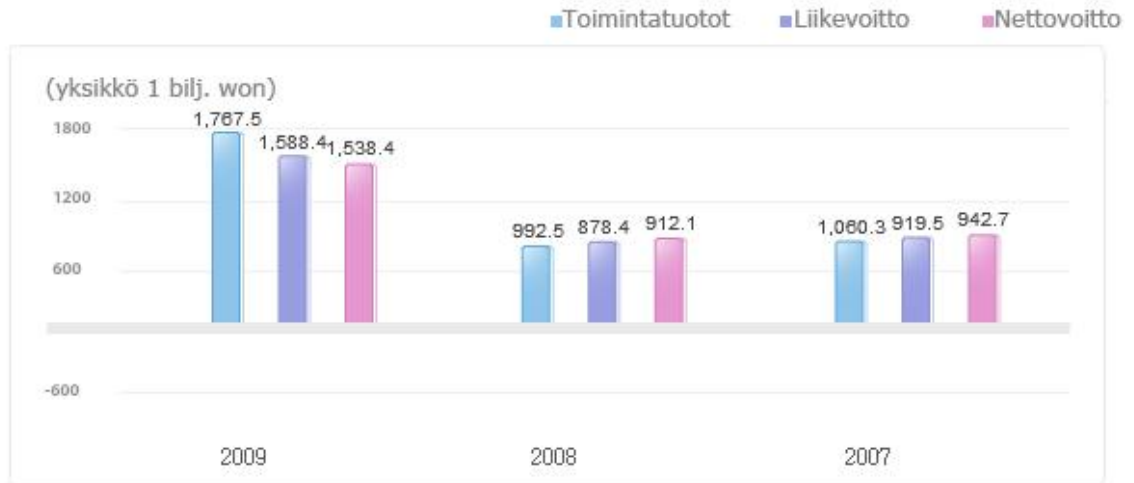


Kuvio 6. Samsungin myynti, liikevoitto ja nettotulot (Samsung. Financial highlights).

Kuvio 6. esittää Samsungin liikevaihdon, liikevoiton sekä nettotuloksen kolmen vuoden ajalta. Samsungin kasvu on ollut jokaisella saralla suurta viimeisen kolmen vuoden aikana. Vuoden 2008 talouskriisin seurauksena liikevoitto ja nettotuotot kärsivät, mutta jo vuonna 2009 Samsung teki uudet myyntiennätyksensä ja parhaan tuloksensa kolmeen vuoteen. (Samsung. Financial highlights.)

## 2.8.2 LG Electronics

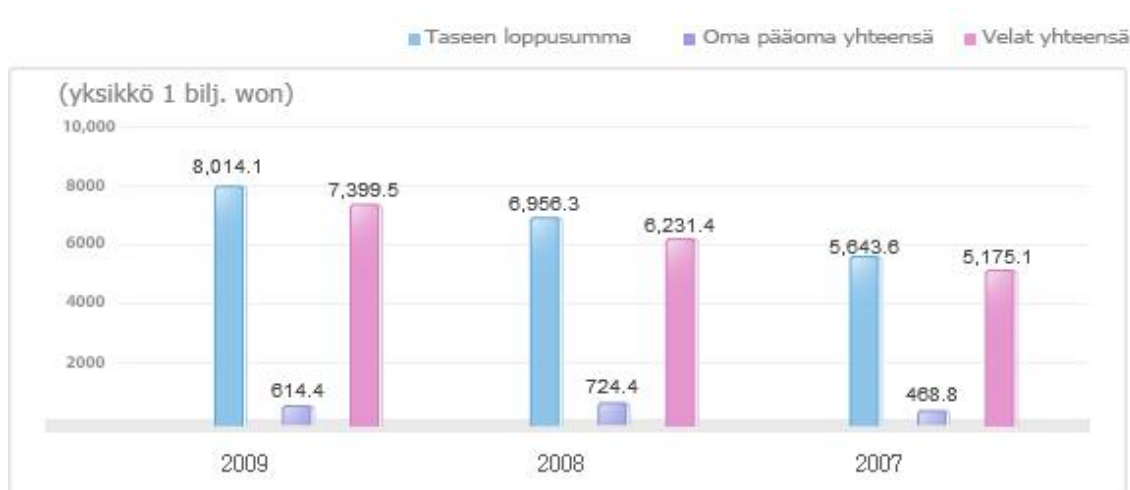
Lucky Goldstar eli nykyinen LG aloitti toimintansa vuonna 1958. LG on kasvanut toimintansa aikana yhdeksi maailman suurimmaksi elektroniikkaa valmistavaksi yritykseksi. LG:n strategiana on kasvattaa asiakkaan elämään arvoa ja iloa tuottavaa ns. älykkään teknologian käyttöä maailmalla. Tällä strategialla yritys tähtää markkinoiden johtajaksi. Yrityksen tuotteiden on tarkoitus olla niin helppokäyttöisiä, että asiakkaat haluavat niitä. Tämä asiakasorientoitunut periaate on LG:n tärkein kehitysfilosofia. (LG Corp. Vision: LG Way.)



Kuvio 7. LG:n tiivistetty tuloslaskelma (LG Corp).

Kuvio 7. esittää LG:n tiivistetyn tuloslaskelman, josta voidaan nähdä, miten LG on parantanut tulostaan vuodesta 2007 vuoteen 2009. Myös LG:n tulokseen vaikutti vuoden 2008 talouskriisi, mutta jo vuonna 2009 yritys oli parantanut tulostaan lähes 50 % edellisvuoteen verrattuna. Vuonna 2008 LG:n liikevaihto kasvoi 992,5 biljoonasta wonista yhden vuoden aikana 1 767,5 biljoonaan woniin. Muutos oli 78 %. Yrityksen liikevoitto vuodesta 2008 vuoteen 2009 kasvoi 80 %. Nettotulot puolestaan kasvoivat 68 % vuoteen 2008 verrattuna. (LG Corp. Financial Information.)

Yrityksen kasvualat olivat televisiot sekä matkapuhelimet. Vuonna 2009 LG vakiinnutti asemansa yhtenä kyseisten alojen tärkeimmistä toimijoista. Samana vuonna yhtiö myös yhdisti kaikki televiestintään liittyvät yhtiönsä, jotta se kykenisi vastaamaan alojen haasteisiin ja asiakkaiden vaatimuksiin paremmin. (LG Corp. Financial Information.)



Kuvio 8. LG:n tiivistetty tase (LG Corp. Financial statements. Summarized balance sheet).

Kuviossa 8 on LG:n tiivistetty tase, josta voidaan nähdä yrityksen kehitys kolmen viimeisen vuoden aikana. Yrityksen varallisuus on ollut kasvussa kaikkina kolmena vuotena ja kasvu vuodesta 2007 vuoteen 2009 on ollut 42 %. Yrityksen pääoma on laskenut vuodesta 2008. Yrityksen velkaantuminen on lisääntynyt myös kasvun myötä. Ero vuodesta 2007 vuoteen 2009 on, että yritys on kasvattanut velkaantumistaan 42 prosenttia. (LG Corp. Financial statements. Summarized balance sheet.)

### 3 Teoreettinen viitekehys

#### 3.1 Etabloitumisen esteet

##### 3.1.1 Etabloitumisen esteiden määritelmä

John Sloman (2004) määrittää etabloitumisen esteen seuraavasti: "Kaikki, mikä torjuu tai estää yrityksen etabloitumisen toimialalle ja täten rajoittaa kilpailun määrää alalla jo toimivien yritysten kesken." Babu Nahata ja Dennis O. Olson summaavat Joe Bainin ja George Stiglerin etabloitumisen esteiden määrittäykset. Heidän mukaansa Joe Bain määrittää etabloitumisen esteet seuraavasti: "Tekijät, jotka sallivat jo etabloituneiden yritysten ansaita kilpailun ulkopuolella olevia tuottoja ilman uusien osallistujien uhkaa." George Stigler määrittää etabloitumisen esteet puolestaan seuraavalla tavalla: "Kulut

tai kustannukset, jotka aiheutuvat markkinoille tuleville yrityksille, mutta eivät aiheudu jo etabloituneille yrityksille.” (Bain & Stigler, teoksessa Nahata & Olson 1989, 236.)

Etabloitumisen esteet sulkevat pois mahdolliset kilpailijat markkina-alueilta tai toimialoilta. Etabloitumisen esteet ovat hidasteita ja haittoja, jotka tekevät markkinoille astumisen vaikeaksi. Termillä voidaan myös viitata pelkkään toimialaan. Yleisesti esteitä voivat olla sellaiset valtion säännöt ja määräykset ulkomaisten yritysten toiminnasta, suurien yhtiöiden vallasta, ns. monopolisesta tai oligopolisesta toiminnasta, jotka estävät uusien yritysten tulemisen markkinoille tai toimialalle käyttämällä mittakaavaetuja. Skaalaeduct ja uusien yritysten markkinoille tulon estäminen puolestaan vahingoittavat kilpailua ja saattavat vääristää hintoja. Näiden lisäksi etabloitumisen esteisiin voidaan liittää henkilökohtaiset esteet, kuten esimerkiksi koulutuksen tai lisensoinnin vaatimukset. (Sloman 2004, 127–128.)

Etabloitumisen esteiden on tarkoitus suojella markkinoilla tai toimialoilla jo toimivien yritysten tuottoja. Kun yritys toimii yksin markkinoilla, sitä kutsutaan monopoliksi. Kun yrityksiä on muutama, sitä kutsutaan oligopoliksi. Kun yrityksellä ei ole markkinoilla luonnollista kilpailua, yritys voi nostaa ”supernormaalia” tuottoa. Täten etabloitumisen esteillä on suora vaikutus markkinoiden kilpailukykyyn. (Sloman 2004, 127–128.)

Porterin mukaan etabloitumisen esteitä tulisi arvioida markkinoille hamuavan yrityksen potentiaalin mukaan. Oli kyseessä sitten aloitteleva yritys, ulkomainen yritys tai yritys, joka toimii toiseen toimialaan liittyvällä alalla, on etabloitumisen esteiden lisäksi mietittävä, kuinka kilpailevat yritykset toimivat uuden kilpailijan yrittäessä markkinoille. Kilpailevia yrityksiä seuraamalla saattaa selvitä, kuinka ne toimivat markkinoille tulevien uusien tulokkaiden kanssa. On oletettavaa, että jo markkinoiden vakiintuneet yritykset toimivat samoin myös oman yrityksen suhteen. Siksi on syytä seurata markkinoiden toimintamalleja ja etsiä mahdollisesti samanlaisia tapauksia. (Porter 2008, 12.)

Markkinoille tuloa kaavailevalle yritykselle on elintärkeää analysoida ja tutkia markkinoita ja selvittää, millaisia etabloitumisen esteitä markkinoilla on. Porterin mukaan haasteena on löytää tapoja voittaa ja selvitä esteistä alalla toimimisen kannattavuuden karsimatta esim. suurien investointien seurauksena (Porter 2008, 13).

### 3.1.2 Etabloitumisen esteiden ilmenemismuodot

Etabloitumisen esteet voivat ilmetä Slomanin (2004, 127) mukaan kymmenellä tavalla. Ilmenemismuotoja ovat tuotantomäärän mittakaavaedut, tuotannon laajuuden mittakaavaedut, tuotedifferointi ja brändilojaalisuus, alemmat kulut markkinoilla vakiintuneille yrityksille, tärkeiden tuotantotekijöiden omistus tai hallinta, jakeluteiden omistus tai hallinta, lainsäädännön antama suoja, yritysfuusio tai -kaappaus, aggressiiviset taktiikat, uhkailu sekä oligopoli.

**Tuotantomäärän mittakaavaeduilla** tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksen tuotannon kasvaessa kustannukset valmistettua tuotetta kohden pienenevät. Tuotantomäärän kasvaessa myös yrityksen kustannukset laskevat. Mittakaavaeduista voidaan myös puhua suurtuotannon etuina. (Sloman 2004, 127.)

Usein mittakaavaeduista puhutaan ns. luonnollisen monopolin kanssa samassa lauseessa. Luonnollisella monopolilla tarkoitetaan monopolia, jossa markkinoille on otollisinta, että siellä toimii vain yksi yritys, vaikka markkinat kannattelisivat useampiakin yhtiöitä. Monopoliasemassa oleva yritys voi usein tarjota alhaisempaa hintaa kuin uusi yritys ja ajaa sen näin pois markkinoilta. Kuitenkin, jos toimialalle pyrkivällä yrityksellä on jo toisella alalla toimintaa, se voi selvitä kilpailusta. (Sloman 2004, 127.)

**Tuotannon laajuuden mittakaavaedut** ilmenevät yrityksessä, joka valmistaa useita eri tuotteita. Tuotannon laajuuden seurauksena yritykselle syntyy oletettavasti myös matalammat tuotantokulut. Mikäli tuotteet liittyvät jollakin tavalla toisiinsa, yritys voi hyödyntää mm. markkinointia, kehitystä, varastointia ja kuljetusta kaikkien tuotelinjojen tuotteisiin. Näin syntyneet taloudelliset edut aiheuttavat hankaluuksia niille yrityksille, jotka tulevat markkinoille varsinkin vain yhdellä tuotteella. Markkinoita hallitsevalla yrityksellä on mahdollisuus laskea oman tuotteensa hintaa syntyneiden taloudellisten etujen avulla. (Sloman 2004, 127.)

**Tuotedifferointi ja brändilojaalisuus** ilmenee, jos yrityksellä on tuote, joka differoi- tuu ja josta asiakas assosioi tuotteen tuotemerkkiin, jolloin kilpailevan yrityksen on hankalaa päästä markkinoille. Hyvänä esimerkkinä onnistuneesta tuotemerkin assosioinnista on Coca-Cola. Kola-sanan kuullessaan ihmiset rinnastavat sen

välittömästi Coca-Colaan. Tällainen etabloitumisen este voi tapahtua jopa silloin, kun markkinat ovat tarpeeksi suuret kahdellekin yritykselle. Tässä tapauksessa uuden yrityksen ei ole tarkoitus valmistaa mahdollisimman halvalla, vaan yrittää valmistaa tuote, joka on yhtä houkutteleva kuluttajille, jotka ovat lojaaleja tutuille tuotemerkeille. (Sloman 2004, 128.)

**Alemmat kulut markkinoilla vakiintuneelle yritykselle** esiintyvät yritykselle, joka on jo saavuttanut markkinoilla tai alalla monopoliaseman, ja jolla on jo hallussaan parempaa tekniikkaa ja markkinointitaitoa. Se on myös luultavasti omaksunut tehokkaammat tuotantotavat, saanut halvimmat hankkijat ja muodostanut kehittyneet jakelukanavat. Vakiintunut yritys saa myös helpommin ja halvemmin rahoitusta. Tällainen yritys on vaikea kilpakumppani. Hintakilpailussa uusi markkinoille tähtäävä yritys jää toiseksi. (Sloman 2004, 128.)

**Tärkeiden tuotannontekijöiden omistus tai hallinta.** Mikäli yritys hallitsee tai omistaa tuotteen valmistukseen liittyviä tärkeitä tuotannontekijöitä, yritys voi estää uusilta tulokkailta kyseisten tuotannontekijöiden saannin. Esimerkiksi elektroniikkalaitteen valmistaja voi estää tärkeän komponentin saannin uusilta yrityksiltä, jolloin uusi yritys ei voi toimia. (Sloman 2004, 128.)

**Jakeluteiden omistus tai hallinta** ilmenee, jos yrityksellä on hallussaan kaikki tuotteen jakelijat ja jakelutiet, jolloin sillä on mahdollisuus estää kilpailijoiden tuotteiden myynti. Näin hallitseva yritys hankaloittaa kilpailijoiden pääsyä kuluttajien luo. (Sloman 2004, 128.)

**Lainsäädännön antama suoja** pitää sisällään tärkeiden tuotantoprosessien patentoinnit, tekijänoikeudet ja lisensoinnit, mitkä saattavat suojata yrityksen monopoliasemaa. Näillä laeilla estetään muiden yritysten toimiminen samalla toimialalla tai samoilla markkinoilla. Yritykset voivat myös suojella omaa asemaansa tariffeilla. Lääke-teollisuus on mm. ala, missä edellä mainitut tekijät ovat suoneet yrityksille monopoliaseman. Tietotekniikka-alalla Microsoft on pystynyt samaan Windows-käyttöjärjestelmällään. (Sloman 2004, 128.)



**Yritysfuusio tai -kaappaus** ilmenee, kun monopoliasemasta nauttiva yritys tekee ostotarjouksen markkinoille tuloa suunnittelevasta yhtiöstä. Kaappausuhan vuoksi uusi yritys voi kokonaan hylätä aikeensa pyrkiä markkinoille. (Sloman 2004, 128.)

**Aggressiiviset taktiikat.** Monopoliasemassa oleva yritys kestää miinusmerkkistä tuloista pidempään kuin uusi yritys. Monopoliyritys voi siten aloittaa tappiollisen hintasodan ja selvittää siitä. Kun taas uusi yritys, jonka taloudellinen tilanne ei välttämättä ole yhtä vakaa, ei kykene vastaamaan aggressiiviseen hintakilpailuun, vaan luovuttaa ja perääntyy. (Sloman 2004, 128.)

Monopoliyrityksellä on myös varaa kattavampaan markkinointikampanjaan ja tarjota myynnin jälkeisiä palveluita. Se pystyy myös parantamaan tuotekehittelyä ja lanseeraamaan tuotteita paremmin kuin uudet yritykset. (Sloman 2004, 128.)

**Uhkailu.** Monopoliasemassa oleva yhtiö saattaa turvautua myös laittomaan tai lailliseen häirintään ja uhkailuun. Laillisella tarkoitetaan yritysten haastamista oikeuteen ja laittomalla kaikkea muuta uhkailua. Uhkailun tarkoituksena on ajaa uudet yritykset pois markkinoilta. (Sloman 2004, 128.)

### 3.1.3 Oligopoli

Monopolin lisäksi on myös mahdollista, että markkinoita hallitsee yhden yrityksen sijasta muutama yritys. Tällaista tilannetta kutsutaan oligopoliksi. John Sloman määrittää oligopolin seuraavanlaisesti: "Tilannetta, jossa vain muutama yritys jakaa suuren osan koko teollisuudesta keskenään, kutsutaan oligopoliksi." (Sloman 2004, 141.)

Vaikka muutama yritys jakaa markkinat, se ei tarkoita, että yritykset toimisivat samalla tavalla. Yritykset voivat tuottaa lähes identtisiä tuotteita, mutta yritysten erot ja keskinäinen kilpailu näkyvät yleensä markkinoinnissa. (Sloman 2004, 141.)

## 3.2 Porterin viiden kilpailuvoiman malli

### 3.2.1 Mallin määritelmä

Michael Porterin kehittämä viiden kilpailuvoiman malli on työkalu, jolla yritys voi tutkia ja analysoida markkinoiden houkuttelevuutta sekä kilpailun tasoa. Tärkein hyöty yksittäiselle yritykselle Porterin mallista on, että yrityksellä on mahdollisuus muovata omia strategioitaan mallin avulla itselleen mahdollisimman suopeiksi ja samalla saada selville, onko uusille markkinoille meneminen kannattavaa tai onko kilpailu markkinoilla liian kovaa. (Dagmar Recklies 2001.)

Michael Porterin mukaan eri toimialat saattavat ulkopuolelta katsoen näyttää erilaisilta, mutta pinnan alla olevat tuottavuuden ajurit ovat kaikilla toimialoilla kuitenkin samat. Hän kutsuu näitä ajureita viideksi kilpailuvoimaksi. (Dagmar Recklies 2001.)



Kuvio 9. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Dagmar Recklies 2001).

Kuviossa 9. on esitetty viiden kilpailuvoiman malli. Porter jakaa mallissaan markkina-alueen komponentit viiteen osaan. Nämä viisi kilpailuvoimaa ovat: Tuottajien markkinavoima, ostajien markkinavoima, uusien kilpailijoiden aiheuttama uhka, korviketuotteiden tai palvelujen uhka sekä toimi- tai teollisuusalan kilpailun taso. (Dagmar Recklies 2001.)

Porterin viiden voiman malli pohjautuu siihen oletukseen, että yrityksen strategian tulisi myötäillä niitä uhkia ja mahdollisuuksia, jotka ovat yrityksen ulkoisessa ympäristössä. Porterin malli antaa systemaattisen ja rakenteellisen mallin, jolla analysoida markkinarakennetta ja kilpailutilannetta markkinoilla. Mallia voidaan käyttää markkinoiden eri osa-alueisiin, kuten esimerkiksi tiettyihin yrityksiin, markkinaosuuksiin tai teollisuusaloihin. Siksi tutkimusta aloitettaessa Porterin mukaan onkin tärkeää määrittää analyysin laajuus, jonka jälkeen analysoidaan kaikki viisi kilpailuvoimaa. Kaikki kilpailuvoimat on selvitettävä, mutta jokaista ei tarvitse tutkia yhtä syvästi. (Dagmar Recklies 2001.)

Viiden kilpailuvoiman malli perustuu mikrotaloustieteeseen. Siinä otetaan huomioon markkinoiden muuttujia, kuten kysyntä, tarjonta, vaihtoehtoiset tuotteet, tuotannon volyymin ja hinnan keskinäinen suhde sekä markkinoiden rakenne. Lisäksi arvioidaan, onko kyseessä monopoli, oligopoli vai täydellisen kilpailun markkinat. (Dagmar Recklies 2001.)

### 3.2.2 Tuottajien markkinavoima

Tuottaja-sanalla tarkoitetaan kaikkia niitä toimijoita, joita tarvitaan tuotteen tai palvelun tuottamiseen. Tuottajien markkinavoima näkyy, kun vaihtoehtoisia valmistajia on vähän. Esimerkiksi raaka-aineen toimittaja tai komponenttien valmistaja voi kieltäytyä yhteistyöstä uuden yrityksen kanssa. Vaihtoehtoisesti se voi pyytää palveluistaan tai tuotteistaan korkeaa hintaa. Vahvat toimijat voivat viedä muilta yrityksiltä kannattavuuden toimia. Esimerkiksi asiakkaat voivat valita minkä tietokoneen tahansa, mutta tietokonevalmistajat eivät voi valita koneisiinsa mitä tahansa käyttöjärjestelmää, sillä asiakkaat vaativat Windows-käyttöjärjestelmän. Tällöin Microsoft voi edelleen pyytää korkeampaa hintaa tietokonevalmistajilta käyttöjärjestelmän käyttämisestä ja myymisestä. (Porter 2008, 13–14.)

Tuottajien markkinavoimien voidaan olettaa olevan suuret, jos

- tuottajaryhmät ovat keskittyneempiä kuin alat, joihin ne myyvät tuotteitaan tai palvelujaan
- markkinoita hallitsee vain muutama suuri tuottaja

- kyseiselle panokselle ei ole vaihtoehtoa, vaan valmistaja joutuu ostamaan osan tai palvelun yhdeltä valmistajalta
- tuotteen, komponentin, palvelun jne. vaihtamisesta toiseen syntyy yritykselle suuret vaihtokustannukset
- tuottajat tarjoavat tuotetta, jota muilla valmistajilla ei ole tarjota
- toimittajayritys integroituu horisontaalisesti saadakseen mahdollisuuden nauttia korkeista hinnoista ja voittomarginaaleista. (Porter 2008, 13–14.)

Integroitumisen uhka on erittäin korkea, kun

- ostajalle syntyy suurempi hyöty kuin jakelijalle
- eteenpäin integrointi tarjoaa jakelijalle mahdollisuuden nauttia mittakaavaeduista
- ostava osapuoli vaikeuttaa jakelevan osapuolen kehittymistä, mikä ilmenee esimerkiksi haluttomuutena ostaa heidän uusia tuotteitaan
- ostavalla teollisuuden alalla on alhaiset etabloitumisen esteet. (Porter 2008, 13–14.)

Tilanteissa, joissa edellä mainitut ehdot täyttyvät, voidaan olettaa, että ostava teollisuudenala kokee painostusta jakelijoilta. Vahvat jakelijat voivat mahdollisesti heikentää yrityksen strategisia mahdollisuuksia pärjätä markkinoilla. (Porter 2008, 13–14.)

### 3.2.3 Ostajien markkinavoima

Kuluttajat voivat vaikuttaa yrityksiin käyttäytymisellään. Ostajalla on valta päättää menestykö yritys. Taloustieteen termeillä kyseistä tilannetta kutsutaan monopsoniksi. Markkinoilla on tällöin vain yksi tuotteen tai palvelun ostaja. Ostajilla on markkinavoima ja he määrittävät myös tuotteen hinnan. Heillä on toiminnallaan mahdollisuus vaikuttaa yritysten marginaaleihin ja tuotettujen tuotteiden volyymiin. Esimerkiksi ostava yritys voi äänestää hinnanmuutoksia vastaan jättämällä tuotteen ostamatta tai vaihtamalla sen toiseen korvaavaan tuotteeseen. Ostajat voivat myös vaatia parempaa laatua tai palvelua ja näin ajaa markkinoilla olevat tuottajat keskinäiseen hintakilpailuun. Hintaherkillä aloilla vaikutus on merkittävä. (Porter 2008, 14.)

Ostajien markkinavoiman voidaan olettaa olevan korkea, jos

- alalla tai markkinoilla on muutamia ostajia, jotka ovat keskittyneet ja joilla on suuri markkinaosuus alalla
- ostajat ostavat suurimman osan yrityksen tuottamista tuotteista
- suuren volyymin ostajat ovat erittäin vaikutusvaltaisia aloilla, joilla on suuret kiinteät kustannukset
- korkeat kiinteät kustannukset sekä alhaiset rajakustannukset ajavat kilpailijat laskemaan hintoja kapasiteetin ylläpitämiseksi
- ostajalle ei aiheudu suuria vaihtokustannuksia myyjän vaihdosta
- ostajalla on mahdollisuus taaksepäin integrointiin, jolloin se ostaa tuottavan yrityksen tai sen kilpailijan. (Porter 2008, 14.)

Ostajaryhmä on hintaherkkä, jos

- ostettavan tuotteen hinta muodostaa suuren osan ostajan kustannuksista tai hankintabudjetista
- ostajaryhmä saa vain alhaista tuottoa ostosta, on rahapulassa tai muuten pakotettu alentamaan ostokulujaan
- ostajan tuotteen laatu on vain vähän riippuvainen ostotuotteen tuomasta arvosta
- ostetulla tuotteella on vain vähän vaikutusta ostajan muihin kuluihin. (Porter 2008, 14–15; Dagmar Recklies 2001.)

Porterin mukaan näitä ohjesääntöjä voidaan pitää suurilta osin pätevinä, oli sitten kyseessä kuluttaja tai B-to-B -asiakkaat. Sekä business-asiakkaat että kuluttajat ovat hintaherkempiä ostaessaan tuotteita, joille he voivat helposti löytää vastaavan, korvaavan halvemman tuotteen. (Porter 2008, 16.)

Porterin mukaan väliin putoavia asiakkaita ovat esimerkiksi jälleenmyyjät. Tällaisia asiakkaita, jotka eivät ole valmistajia eivätkä loppukäyttäjiä, voidaan analysoida samalla tavalla, mutta yhdellä lisäyksellä. Tuotantoprosessin välissä olevat asiakkaat voivat saada vaikutusvaltaa, jos heillä on valta vaikuttaa loppukäyttäjän ostopäätöksiin. Tämänlaisia ovat esimerkiksi asentajat ja jakelukanavat. (Porter 2008, 16.)

Valmistajat yrittävät ohittaa ja vähentää edellä mainittujen kanavien vaikutusvaltaa esimerkiksi markkinoimalla tuotteitaan itse suoraan loppukäyttäjille. Valmistajat myös yrittävät saada valtaa tuotantoketjun alemmilla portailla olevista yrityksistä hallitukseen niiden toimintaa. (Dagmar Recklies 2001; Porter 2008, 16–17.)

### 3.2.4 Uusien kilpailijoiden aiheuttama uhka

Uudet yritykset luovat yleensä alalle lisää kapasiteettia ja kilpailua. Niiden etabloituminen aiheuttaa painetta markkinoilla, mikä puolestaan heijastuu hintoihin, kuluihin sekä markkinoilla tarvittavien investointien suuruuteen. Jos uudella yrityksellä on toimintaa muilla liiketoiminta-alueilla, voi yritys hyödyntää jo omaavaansa tietotaitoa ja yhteyksiä, mikä lisää markkinoilla jo toimivien yritysten halua estää uutta yritystä tunkeutumasta markkinoille. (Porter 2008, 8.)

Etabloitumisen esteiden suuruudella voidaan määrittää se uhka, minkä uusi yritys aiheuttaa jo markkinoille vakiintuneille yrityksille. Jos etabloitumisen esteet ovat markkinoilla suuret, voidaan olettaa, että uhka on pieni ja päinvastoin. Porterin mukaan syy, joka pitää tuottoja alhaalla on uhka uusista yrityksistä markkinoilla, eikä se tapahtuuko markkinoille tulo välttämättä ollenkaan. (Porter 2008, 8.)

### 3.2.5 Korvikkeiden uhka

Porter määrittää vaihtoehtoisen korvikkeen seuraavanlaisesti: ”Korvike on tuote, joka suorittaa saman tai vastaavanlaisen funktion kuin korvattava tuote, mutta eri keinoin.” Hyviä esimerkkejä korvikkeista ovat mm. videokonferenssi, joka on vaihtoehto matkustamiselle ja muovi, joka on alumiinin vastike sekä sähköposti, joka toimii tavallisen kirjepostin korvikkeena. (Porter 2008, 17.)

Korvikkeen ei tarvitse olla suorassa yhteydessä korvattavaan tuotteeseen, vaan yhteys voi olla myös epäsuoraa tai hypätä jopa kanavien yli suoraan loppukäyttäjälle. Esimerkiksi kuluttajille suunnatut matkailusivustot internetissä ovat vieneet asiakkaita matkatoimistoilta. Yritysten on vaikea havaita omien tuotteittensa tai palveluidensa korvikkeita, siksi niitä voidaan pitää merkittävänä uhkana yrityksille. (Porter 2008, 17.)

Kun korvikkeiden uhka on korkea, koko alan tuottavuus voi kärsiä. Korviketuotteet tai palvelut rajoittavat alojen tuottavuuden kasvupotentiaalia asettamalla olemassa oleville tuotteille maksimihinnat, joita asiakas on valmis maksamaan. Yritysten on pyrittävä erottautumaan tuotteellaan tai palvelullaan mahdollisista vastikkeista, jotta ne pitävät oman kasvupotentiaalinsa mahdollisimman korkealla. (Porter 2008, 17.)

Korvikkeiden uhka teollisuudelle tai yritykselle on korkea, jos

- korviketuotteen hinta-laatusuhde on parempi tai houkuttelevampi kuin vakiintuneella tuotteella. Mitä suurempi suhteellinen hyöty korvikkeesta on verrattuna vanhaan tuotteeseen, sitä enemmän se vaikuttaa teollisuuden tuottavuuteen
- tuotteen vaihtokustannus korvikkeeseen on asiakkaalle pieni. Alhaisempi hinta ja sama hyöty tai toiminta houkuttelee asiakkaan vaihtamaan korvikkeeseen. (Porter 2008, 17.)

Innovaatio ja korvikkeet kulkevat käsi kädessä. Varsinkin aloja, joissa innovointi on suurta, voidaan pitää mahdollisina paikkoina korvikkeille. Markkinoita analysoitaessa on tarkkailtava muutoksia myös muilla kuin omalla toimialalla, sillä innovaatio toisella toimialalla saattaa synnyttää vastikkeen. Korviketuotteet voivat myös tehdä omasta alasta houkuttelevamman. Esimerkiksi autoteollisuus muuttui täysin kun muovin valmistuksen kehittyessä alettiin vaihtaa auton metalliosia kevyempiin muovisiin. (Porter 2008, 17.)

### 3.2.6 Kilpailu toimialalla

Keskinäisen kilpailun muotoja ovat mm. hintojen alennukset, uusien tuotteiden esittely, mainoskampanjat ja palvelujen kehittäminen. Kova yritysten välinen kilpailu rajoittaa niiden saamaa tuottoa. Kilpailuaste määrittää, millä voimakkuudella ja millä perusteella yritykset kilpailevat keskenään. Kilpailutaso yritysten välillä alalla tai markkinoilla myös usein määrittää, kuinka kilpailukykyiset markkinat ovat. On siis tärkeää, että uusi yritys ottaa selvää kilpailun tasosta markkinoilla. (Porter 2008, 18–19.)

Kilpailun voimakkuus on korkea, jos

- kilpailijoita on useita, ne ovat kooltaan lähes samankokoisia tai niillä on yhtä suuri voima markkinoilla. Edellä mainituissa tapauksissa uusi yritys ei luultavasti välty ideoiden ja henkilöstön varastelulta
- alan kehitys on hidasta. Hidas kehitys lisää yritysten halua saada suurempi markkinaosuus
- markkinoilta poistumisen esteet ovat suuret. Poistumisen esteet ovat etabloitumisen esteiden vastakohtia. Ne johtuvat siitä, että yritykselle ei ole esimerkiksi rahallisesti kannattavaa poistua markkinoilta, jos siitä koituu kohtuuttomasti kuluja. Jos markkinoilta tai teollisuudenalalta poistumiseen kuluu enemmän resursseja, kuin markkinoilla toimimiseen, on oletettavaa, että yritys jatkaa toimintaansa. Terveet yritykset kärsivät, kun poistumisen esteiden paineessa olevat yritykset roikkuvat markkinoilla
- kaikki kilpailijat ovat sitoutuneita liiketoimintaansa, ja niillä on kaikilla syvä halu olla markkinajohtajia
- yritykset eivät tunne kilpailijoitaan, niiden kilpailukeinoja tai niillä on eriävät tavoitteet. (Porter 2008, 18–19.)

On tärkeää tunnistaa, millä periaatteella kilpailua käydään. Pelkästään hinnalla kilpailu on haitallista yritysten tuottavuudelle. Tämä voi estää yritystä valitsemasta alaa tai markkinoita, joissa hintakilpailu vaikuttaa suoraan yritysten tuottoon. (Porter 2008, 18–19.)

Hintakilpailua esiintyy silloin, kun

- kilpailijoiden tuotteet tai palvelut ovat lähes identtisiä, ja ostajalle ei aiheudu vaihtokuluja, kun hän vaihtaa tuotteen toiseen
- kiinteät kustannukset ovat korkeita ja rajakustannukset matalia. Tilanne painostaa kilpailijoita leikkaamaan hintojaan jopa lähelle rajakustannuksia, jotta he saavat lisää asiakkaita



- tuote voi ajan kuluessa menettää kaiken arvonsa. Tilanne ajaa yritykset laskemaan hintaa, kun tuotteella on vielä arvoa. Hedelmät ovat hyvä esimerkki, koska niiden tuoreusaika on rajallinen. (Porter 2008, 18–19.)

Kun ei kilpailla hinnoilla, vaikutus ei ole yhtä merkittävä tuottavuuteen. Kun kilpaillaan mm. tuotteen ominaisuuksilla, tukipalveluilla tai tuoteimagolla, parantavat ne asiakkaan saamaa arvoa tuotteesta, jolloin tuote pystyy myös kannattelemaan korkeampaa hintaa. (Porter 2008, 20.)

Kilpailu voi olla myös positiivista, mikäli yritysten päämääränä on tarjota tuotteita ja palveluita eri asiakassegmenteille. Kun asiakkaiden tarpeet on paremmin tyydytetty, kilpailu voi tukea korkeampaa tuottavuutta ja kasvattaa alaa. (Porter 2008, 20.)

### 3.2.7 Etabloitumisen esteet Porterin mukaan

Porter (2008, 9–11) määrittää etabloitumisen esteet, jotka estävät ja hidastavat uusien yritysten markkinoille tuloa. Etabloitumisen esteiden lähteitä on seitsemän. Ne ovat jakelun mittakaavaedut, kysynnän mittakaavaedut, asiakkaan vaihtokustannukset, pääoman tarve, vakiintuneen yrityksen edut, jakelukanaviin pääsyn eriarvoisuus ja kauppaa rajoittava politiikka.

**Jakelun mittakaavaedut** esiintyvät silloin kun, suurten volyyymien yrityksillä on pienet tuotantokulut. Suuria määriä tuottaessa ne voivat jakaa kiinteät kustannukset useampaa tuotettua yksikköä kohden, käyttää suorituskykyisempää teknologiaa tai saada paremmat hankintaehdot. Mittakaavaeduista nauttivien yritysten aiheuttamat etabloitumisen esteet pakottavat uudetkin yritykset tulemaan markkinoille suurella mittakaavalla. Uusi yritys joutuu joko muuttamaan markkina-asemaansa, mikä vaatii paljon työtä ja resursseja, tai tyytymään alhaisempiin tuottoihin hintakilpailun takia. (Porter 2008, 9.)

Mittakaavaedut ja niiden tärkeys ilmenevät eri aloilla tuotantoketjun eri osissa. Esimerkiksi logistiikkapuolen skaalaedut ovat kansainvälisissä logistisissa järjestelmissä ja informaatioteknologian osa-alueilla. Mikroprosessoreiden valmistuksessa skaalaedut

puolestaan saadaan esim. tutkimustyössä, prosessoreiden valmistuksessa ja kuluttajamarkkinoinnissa. (Porter 2008, 9.)

**Kysynnän mittakaavaedut** nousevat esiin, kun ostajan maksuvalmius nousee tai kyseisen tuotteen käyttäjien ja ostajien määrä kasvaa. Ilmiötä kutsutaan myös verkostovaikutukseksi. Kysynnän skaalaedut estävät markkinoille etabloitumista, sillä ne rajoittavat asiakkaan halua ostaa uuden yrityksen tuotetta. Ostohaluttomuus laskee uuden tulokkaan tuotteesta pyytämää hintaa, ennen kuin se on pystynyt hankkimaan laajan asiakaskunnan. Kuluttajat puolestaan hyötyvät verkostovaikutuksesta, koska ovat osa suurta verkostoa. Verkostovaikutus voi myös näkyä mm. merkittävinä resursseina huoltoon ja asiakaspalveluun. (Porter 2008, 10.)

Microsoft on verkostovaikutuksen avulla vallannut lähes koko maailmanmarkkinat. Käyttäjät kertovat omista kokemuksistaan ja antavat toisilleen ohjeita sekä vinkkejä Microsoftin ohjelman käytössä kasvotusten tai internetissä. Koska ohjelma on globaalissa käytössä, tiedostojen siirto onnistuu vaivattomasti. Globaali käyttäjäkunta vakuuttaa uudetkin ostajat. Microsoft käyttää verkostovaikutusta hyväkseen jopa siinä määrin, että tietokoneongelmien yhtenä ratkaisuvaihtoehtona on mahdollisuus kysyä neuvoa kaverilta. (Porter 2008, 10.)

**Asiakkaalle aiheutuvat vaihtokustannukset** ovat kiinteitä kustannuksia, jotka aiheutuvat kuluttajalle tai ostajalle, kun hän vaihtaa tuotetta tai toimittajaa. Kustannukset vaikeuttavat tai estävät uusien yritysten ja tuotteiden pääsyn markkinoille. Korkeat vaihtokustannukset voivat vaikuttaa kuluttajan tai ostajan päätökseen siten, että hän pysyy jo entuudestaan tutussa tuotteessa. Esimerkkejä vaihtokustannuksista ovat mm. uuden tuotteen toiminnallinen erilaisuus, työntekijöiden koulutus uuden tuotteen käyttöön ja työtapojen muuttuminen uuden tuotteen myötä. (Porter 2008, 10.)

Hyvänä esimerkkinä voidaan jälleen pitää toimisto-ohjelmistoja, kuten Microsoftin Office-tuoteperhettä. Kuluttajat oppivat tuotteen käytön, ja tuotetta vaihtaessaan heidän täytyisi opiskella uusi työskentelytapa. Toinen esimerkki on ERP-toiminnanohjausjärjestelmät, joiden käyttöönottoon kuluu paljon resursseja ja voimavaroja. Kun järjestelmien käyttö on hallussa, ei yritys välttämättä koe toiminnalleen edulliseksi vaihtaa

toiseen tuotteeseen ja kouluttaa työntekijöitään uuden ohjelman käyttöön. (Porter 2008, 10.)

**Pääoman tarve** voi estää markkinoille etabloitumisen pääomavaltaisilla aloilla. Varsinkin, jos ala tai markkinat ovat ennestään tuntemattomia, voivat yritykset pitää etabloitumista riskisijoituksena. Pääomaa tarvitaan mm. kiinteisiin kustannuksiin, varasto-inventaarion kasvattamiseen, perustamisessa syntyneiden häviöiden rahoittamiseen sekä myös asiakasluototukseen. Esteet näkyvät parhaiten aloilla, joissa pääomaa tarvitaan sellaisiin työpanoksiin, joista rahallista sijoitusta ei saa takaisin, mikä tekee kuluista vaikeasti rahoitettavia. Esimerkiksi ydinvoima on erittäin pääomavaltaista, sillä perustamiskustannukset ovat suuret, mutta käyttökustannukset kohtuullisia. (Ydinreaktioita.fi 2010; Porter 2008, 10.)

Pääomaa vähemmän vaativilla aloilla voidaan olettaa olevan potentiaalisia uusia yrittäjiä runsaasti. Varallisuutta ei tarvita, mikäli tuotot ja markkinatilanne pysyvät yrityksille houkuttelevina. Matalariskisillä aloilla myös pankit ja rahoittajat ovat auliimpia. (Porter 2008, 10.)

**Vakiintuneen yrityksen edut.** Markkinoille vakiintuneet yritykset nauttivat koosta riippumatta etuja, jotka ovat uusien yritysten ulottumattomissa. Etuja voivat olla mm. patentoidut teknologiat, ensisijainen käyttöoikeus raaka-aineisiin, merkintäoikeus kaupallisesti ja maantieteellisiin parhaisiin sijainteihin, valmis tuotemerkin tunnettuus ja identiteetti tai kumulatiivinen kokemus alalla. (Porter 2008, 11.)

**Jakelukanaviin pääsyn eriarvoisuus.** Kun uusi yritys aloittaa markkinoilla, sen on luotava jakelukanavat periaatteessa tyhjästä. Mitä rajoitetummat tukku- tai jälleennyntikanavat ovat, ja mitä enemmän jo alueelle asettuneet kilpailijat ovat sulkeneet väyliä, sitä vaikeampaa yritysten pääsy markkinoille on. Esimerkiksi vähittäiskaupassa on tietyt hyllymetrimäärät, jotka ovat täynnä vakiintuneita tuotteita. Uuden tuotteen tulee syrjäyttää vakiintuneet tuotteet saadakseen hyllytilaa. Apuna sen on käytettävä kaikkia mahdollisia markkinointi- ja myyntikeinoja. Joissain tapauksissa uusi tuote tai yritys joutuu käyttämään kiertoteitä, jolloin on luotava omat kanavat alusta lähtien selvittääkseen markkinoilla. (Porter 2008, 11.)

**Kauppaa rajoittava politiikka.** Maan hallituspoliittiset linjaukset voivat haitata kauppaa ja estää ulkomaisia yrityksiä asettumasta markkinoille esimerkiksi lisensointi-vaatimuksilla ja rajoittamalla ulkomaisia sijoituksia. Hallitus voi toimillaan nostaa tai laskea etabloitumisen esteitä. Näkyvimmin tämän voi huomata aloilla, jotka ovat säänneltyjä, kuten alkoholi, tupakka ja Suomessa rautatiet. Patentointisäännökset, teknologian suojaaminen kopioilta ja ympäristö- sekä työturvallisuussäännökset ovat etabloitumista vaikeuttavia tekijöitä. Etabloitumista helpottavia tekijöitä ovat ulkomaisten sijoitusten tukeminen ja tutkimusten rahoittaminen kaikille yrityksille. (Porter 2008, 12.)

**Vakiintuneiden yritysten vastatoimet.** Aloilla, joilla vakiintuneet yritykset ovat aiemmin tunnetusti vastustaneet uusia ulkomaisia yrityksiä, voidaan olettaa niiden jatkossakin suojelevan omaa reviiriään. Erytisesti silloin, kun vakiintunut yritys omaa huomattavat resurssi- ja rahavarat kilpailuun. Markkinoilla oleva yritys haluaa pitää kiinni markkinaosuudestaan myös aloilla, joilla on korkeat kiinteät kustannukset. Kustannukset motivoivat yrityksiä lähtemään hintakilpailuun uusien yritysten kanssa laskeamalla hintoja. Myös hitaan kasvun aloilla, joissa uusi tulokas voisi saada markkinaosuutta tai kasvatettua volyymia vain ottamalla sitä jo vakiintuneelta yritykseltä, on vakiintunut yritys valmis vastatoimiin. (Porter 2008, 12.)

### 3.3 Viiden kilpailuvoiman -mallin käyttö

Porterin viiden kilpailuvoiman malli antaa yrityksille työkalun analysoida markkinoita. Malli voi tarjota tärkeää tietoa yrityssuunnittelun avuksi. Kilpailuvoimien analysoinnin jälkeen yritykset kykenevät etsimään vaihtoehtoja, jotka tyydyttävät heidän omia päämääriään. Yritykset voivat löytää seuraavia analyysejä käyttämällä strategioita, jotka mm. vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn uusilla markkinoilla ja laskevat markkinoimien vaikutusvaltaa päätöksentekoon. (Dagmar Recklies 2001.)

Yrityssuunnittelun apuna voidaan käyttää kolmea eri analyysimallia. Ne ovat statistinen analyysi, dynaaminen analyysi ja vaihtoehtoanalyysi. Yritys valitsee omaan tarkoitukseensa sopivimman vaihtoehdon. (Dagmar Recklies 2001.)

**Statistinen analyysi** mahdollistaa teollisuuden tai markkinoiden houkuttelevuuden arvioinnin. Mallia käyttämällä yritys voi arvioida markkinoille astumisen kannattavuuden asteen, antaa tietoa markkinoille etabloitumisen ja poistumisen mahdollisista esteistä tai hyödyistä. Yritys saa myös tietoa, kuinka viisi kilpailuvoimaa vaikuttaa omaan yritykseen sekä kuinka kilpailevat yritykset ottavat vastaan uuden tulokkaan, joka saattaa vaikuttaa koko markkinoiden tai teollisuuden rakenteeseen. (Dagmar Recklies 2001.)

**Dynaaminen analyysi** eli PESTE-analyysi tutkii makromuuttujia ympäristössä. Dynaamisen analyysin kanssa yritys voi selvittää mm. teollisuuden tai markkinoiden ajureita sekä markkinoiden potentiaalin. Dynaamisen analyysin vahvuus on, että se ottaa laajasti huomioon makro- ja mikrotalouden. Tuloksena saatuja skenaarioita yritys voi käyttää avuksi kilpailuvoimien muuttumisen määrittämiseen. (Dagmar Recklies 2001.)

**Vaihtoehtoanalyysin** tuloksena yritys saa tietoa kilpailuvoimien intensiteetistä ja voimasta, jolloin se voi kehittää vaihtoehtoja, jotka parantavat sen kilpailukykyä. Analyysin tuloksena saattaa syntyä mm. uusi positiointi, uusi tai erilainen tuote, kuin muut markkinoilla olevat. (Dagmar Recklies 2001.)

### 3.4 Kritiikki

Viiden kilpailuvoiman malli on saanut myös kritiikkiä osakseen. Porter laati mallin 80-luvulla, jolloin syklinen kasvu oli talouden perusta. Mallin kehittämisestä on kulunut aikaa ja markkinat ovat muuttuneet. Markkinoiden kehitys ei ole yhtä arvattavaa silloiseen kehitykseen verrattaessa. (Dagmar Recklies 2001.)

- Taloustieteellisesti malli olettaa, että markkinat ovat täydelliset. Mitä enemmän teollisuudenalaa rajoitetaan, sitä merkityksettömämmäksi analyysin tarjoama tieto tulee.
- Malli soveltuu parhaiten yksinkertaisten markkinarakenteiden analysointiin. Kaikkien kilpailuvoimien analysointi saattaa hankaloitua monimutkaisilla teollisuudenaloilla. Liian kapea raja-alue vain tiettyyn segmenttiin saattaa jättää tärkeitä elementtejä pois analyysistä.
- Malli perustuu yritysten keskinäiseen kilpailuun jakelijoiden, tuottajien ja asiakkaiden kanssa. Mallissa ei oteta huomioon esimerkiksi synergiaetuja tavoittelevia

yri­tysten välisiä yhteistyökumppanuuksia, kuten strateginen allianssi tuotanto­ketjussa vertikaalisesti tai horisontaalisesti, arvoketjun informaatiokulun paranta­mista jne. (Dagmar Recklies 2001.)

### 3.5 Kuuden kilpailuvoiman malli

Taloustieteilijät näkivät Porterin viiden kilpailuvoiman mallin liian suppeana ja heidän mielestään se ei ottanut huomioon eri osapuolten saamia mahdollisia synergiaetuja. Tämän takia kehitettiin kuuden kilpailuvoiman malli, joka laajensi Porterin tekemää mallia. (The Six Forces Model 2009.)

Kuten Porterin viiden kilpailuvoiman mallilla, kuuden kilpailuvoiman mallillakin on tarkoitus auttaa markkinoiden syvällisen ja tarkan analyysin työstämisessä. Analyysin tuloksena voidaan selvittää markkinoiden houkuttelevuus suhteessa kilpailuun ja tuot­tavuuteen. Analyysi on tärkeä osa yrityksen päätöksentekoprosessia. Analyysi antaa tietoa markkinoista ja niiden potentiaaleista. Markkinat muuttuvat, joten analyysia on aika ajoin tarpeen tarkistaa ja korjata. (The Six Forces Model 2009; Dagmar Recklies 2001.)

Toisin kuin viiden kilpailuvoiman mallissa, kuuden kilpailuvoiman mallissa on otettu huomioon se osa-alue, joka viiden kilpailuvoiman mallista jäi pois. Viiden kilpailuvoiman mallissa markkinoiden eri elementit, kuten ostajat ja kilpailijat eivät voineet tehdä yhteistyötä. Kuuden voiman mallissa on otettu tämä aspekti mukaan, mikä avartaa ana­lyysia entisestään ja tekee siitä enemmän oikeata markkinatilannetta vastaavan. (The Six Forces Model 2009.)

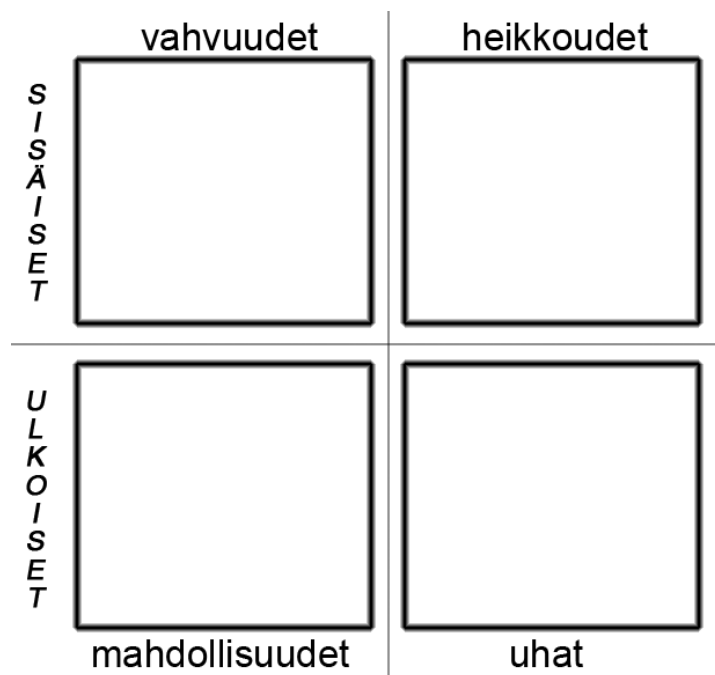
Kuuden kilpailuvoiman malli analysoi markkinoiden kuutta eri osa-aluetta. Ne ovat:

- **Kilpailu.** Onko markkinoilla paljon kilpailua? Onko markkinoilla niitä hallitsevia yri­tyksiä?
- **Uudet yritykset.** Onko uuden yrityksen helppoa päästä markkinoille ja toimia siel­lä?
- **Ostajat.** Onko ostajien helppoa vaikuttaa tuotteiden hintoihin? Kuinka vahva asema ostajilla on?

- **Toimittajat.** Mikä on tarjonnan perusta, onko monopoli, kuinka monta myyjää?
- **Korvikkeet.** Kuinka helposti tuote tai palvelu on korvattavissa toisella?
- **Täydentäjät.** Kuinka suuri vaikutus toisiaan täydentävillä tuotteilla tai palveluilla on markkinoilla toisiinsa? (The Six Forces Model 2009; Dagmar Recklies 2001.)

### 3.6 SWOT-analyysi

SWOT tulee sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats. Albert Humphrey kehitti SWOT-analyysin yrityksen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien selvittämiseen. Siinä, missä yrityksen vahvuus ja heikkous ovat sisäisiä attribuutteja, ovat mahdollisuudet ja uhat yrityksen ulkoisia. SWOT-analyysillä voidaan tutkia kaikenlaisissa yrityksissä ja organisaatioissa joko koko yritystä tai yksityiskohtaisemmin jotain osaa yrityksestä. (How To Do A SWOT Analysis: Strategic Planning Made Easy 2005.)



Kuvio 10. SWOT-anaalyysi (Strategic Planning Made Easy 2005).

Kuviossa 10. esitetään analyysin pohjana oleva nelikenttäkaavio. Kaavion kategorioihin listataan yritystä ja sen ympäristöä koskevia seikkoja. Analysoitavasta asiasta tai aiheesta kirjataan aina seuraavat asiat: Sisäiset vahvuudet, sisäiset heikkoudet, ulkoiset mahdollisuudet ja ulkoiset uhat. Kaavion vasemmanpuoleisiin kategorioihin listataan

myönteiset asiat ja oikealle kielteiset. Nelikenttäkaavion yläkategorioihin kirjataan organisaation sisäiset ja alapuolelle ulkoiset asiat. Vahvuuksista ja heikkouksista puhutaan nykytilana. Mahdollisuuksista ja uhista puhutaan tulevaisuuden liiketoimintaan vaikuttavina tekijöinä. (How To Do A SWOT Analysis: Strategic Planning Made Easy 2005.)

SWOT-analyysi tulisi tehdä säännöllisesti. Se on vaivaton, suhteellisen helppo ja nopea tapa tehdä syväluotaus yrityksen toiminnasta. Analyysi antaa vastauksia ja johtopäätöksiä siitä, miten yrityksen vahvuuksia voitaisiin kehittää, heikkouksia poistaa, mahdollisuuksia tulevaisuudessa hyödyntää ja kuinka uhkia voitaisiin torjua. (How To Do A SWOT Analysis: Strategic Planning Made Easy 2005.)

Jo heikkojen osa-alueiden havaitseminen antaa yritykselle mahdollisuuksia parantaa jatkossa, vaikkei kaikkia heikkouksia voitaisikaan eliminoida. Vahvuuksia tulisi vahvistaa, ja hyödyntää mahdollisuuksien tuomat resurssit. Tunnistetut uhat auttavat varautumaan niihin, jolloin ne eivät tule yllätyksenä. (How To Do A SWOT Analysis: Strategic Planning Made Easy 2005.)

### 3.7 Tutkimuksen toteutukseen valittu teoria

Teorian viitekehikseksi valitsin viiden kilpailuvoiman mallin, sillä se on yleisemmin käytössä kuin kuuden kilpailuvoiman malli, joten sen avautuminen lukijalle on luultavasti helpompaa.

Viiden kilpailuvoiman malli on myös laajempi ja syvemmin markkinoita luotaava kuin SWOT-analyysi. Viiden markkinavoiman malli tarkastelee myös etabloitumisen esteitä tarkemmin kuin SWOT-analyysi.

Viiden kilpailuvoiman malli on looginen laatia ja yksinkertainen tehdä, mutta se antaa silti tarpeeksi tietoa siitä, missä kilpailua on markkinoilla ja mikä on se kilpailun taso, jonka uusi yritys tulee kohtaamaan. Kun tieto on hallussa, on selkeää, missä kohtaa liiketoimintaympäristöä markkinoiden voima sijaitsee.



## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimus toteutettiin käyttämällä Porterin viiden kilpailuvoiman mallia. Mallia peilattiin aineistoihin, jotka oli kerätty eri kirjallisuuslähteistä sekä luotettavien instituutioiden ja laitosten sivustoilta. Aineiston ohella analyysia syvensivät asiantuntijahaastattelut. Niitä analysoimalla ja vertaamalla aineistoon saatiin luotettavampi tutkimustulos kuin pelkästään kirjallisia aineistoja käyttämällä. Haastatteluun valittiin kymmenen kysymystä, jotka olivat tärkeitä tutkimuksen kannalta. Haastattelut toteutettiin sähköpostin välityksellä, sillä yhteisiä tapaamisia ei saatu järjestettyä. Haastateltaviksi valittiin matkapuhelinvalmistaja Nokian entinen työntekijä Eero Laitinen, joka johti yrityksen rantautumista Koreaan sekä Korean kauppaa edistävän organisaation, Kotran, etabloitumisesta vastaava Kari Mäkeläinen. Nämä henkilöt valittiin haastatteluun, koska heidän asiantuntemuksensa Korean markkinoista on merkittävä.

Haastatteluvastausten perusteella kirjoitettiin analyysi Korean markkinoista käyttäen hyväksi valittua viitekehystä, Porterin viiden kilpailuvoiman mallia. Jokaista Porterin mallin osa-aluetta analysoitiin ja jokaiseen osa-alueeseen oli myös vastauksia haastatteluissa. Haastatteluiden lisäksi jokaiseen osa-alueeseen haettiin kirjallisuuden lähteistä ja omista kokemuksista vertailupohjaa.

Analyysin jälkeen kirjoitettiin siitä syntyneet tutkimustulokset. Analyysin kirjoittamisen ja tutkimustulosten laatimisen jälkeen jäljelle jäivät johtopäätökset ja pohdinta, jotka esitetään seuraavassa luvussa.

### 4.2 Haastattelun kulku

Haastattelukysymykset jaoteltiin siten, että ne kattoivat Porterin viiden kilpailuvoiman osa-alueet ja etabloitumisen esteet. Kysymykset laadittiin siten, että ne olivat avoimia ja haastateltaville mahdollisimman selkeitä. Muutamat kysymykset osoittautuivat kuitenkin vaikeasti ymmärrettäviksi. Kysymykset löytyvät liitteistä. (Ks. liitteet 1 ja 2.)

Ensimmäinen kysymykseni koski Korean telemarkkinoita hallitsevia yrityksiä. Kaupankäynnin edellytyksenä ulkomailla on tieto maan markkinoiden kilpailutilanteesta. Toinen kysymys oli kaksiosainen ja käsitteli korealaisten yritysten suhtautumista ulkomaisiin yrityksiin. Tarkentavana kysymyksenä toiseen kysymykseen oli, poikkeavatko Korean markkinat ulkomaisista ja millaisia erityispiirteitä Korean markkinoilla on.

Kolmas kysymys koski korealaisia matkapuhelinvalmistajia ja operaattoreita ja sitä millaisia ovat niiden markkinavoimat ja vaikutusvalta markkinoilla. Tarkentavissa kysymyksissä tiedusteltiin, onko Koreassa joko laillisia tai laittomia yhteistyöverkostoja ja voivatko palveluntarjoajat sekä matkapuhelinvalmistajat vaikuttaa toistensa päätöksiin. Koreassa on ollut paljon kartelleja sekä epäselvyyksiä siitä, miten suuret yritykset toimivat.

Neljäs kysymys koski etabloitumisen esteitä sekä lakeja: estetäänkö ulkomaalaisten matkapuhelinvalmistajien toimia laeilla tai muilla keinoilla? On hyvä tietää maan lainsäädännöstä ja liiketoimintaa haittaavista esteistä, kun yritys suunnittelee toimintaa Koreassa. Mielenkiintoiseksi kysymyksen teki se, että jos yrityksen etabloitumista ei ole estetty laeilla, niin millä keinoin toiminta on estetty.

Viides kysymys käsitteli korealaisten kuluttajien valtaa matkapuhelinvalmistajiin. Kohdentavia kysymyksiä olivat: Minkälaiset ovat korealaisten kuluttajien ostotottumukset ja suosivatko korealaiset kuluttajat kotimaisia tuotteita? Koreassa suurimmat matkapuhelinvalmistajat ovat kotimaisia, joten kysymys oli mielestäni tutkimuksen kannalta keskeinen.

Kuudes kysymys sisälsi kolme asiaa. Ne olivat: kilpailun taso Koreassa tällä hetkellä, maan telemarkkinoille pyrkijöiden määrä sekä onko tapauksia, joissa ulkomainen yritys olisi epäonnistunut markkinoilla? Kuudennen kysymyksen ensimmäiseen osaan toinen haastatelluista ei pystynyt vastaamaan varmasti, mutta hän oletti kilpailun olevan kovaa. Kumpikin vastaaja oli sitä mieltä, että markkinoille ei ole paljon pyrkijöitä. Tästä kertoo jo se, että korealaisten matkapuhelinvalmistajien määrä on laskenut viimeisten vuosien aikana. Kumpikin haastatelluista mainitsi Nokian epäonnistuneen Koreassa.

Seitsemäs kysymys koski korvikkeiden uhkaa alalla. Tähän kysymykseen kumpikaan haastateltava ei kyennyt vastamaan varmasti. Toiselle mieleen tulivat tablet-tietokoneet.

Kahdeksas kysymys käsitteli ulkomaisen yrityksen mahdollisuuksia päästä Korean matkapuhelinmarkkinoille. Toinen haastateltavista oli sitä mieltä, että jos tuotteet ovat kunnossa, niin mahdollisuudet voivat olla hyvät. Applen iPhoneen osuus älypuhelinmarkkinoista on jatkuvasti ollut Koreassa kasvussa, mikä tukee vastausta siitä, että jos tuotteet ovat hyviä, on yrityksellä mahdollisuuksia päästä markkinoille. Toinen haastateltava puolestaan piti mahdollisuuksia heikkoina, sillä korealaiset yhtiöt ovat kaikin puolin etulyöntiasemassa.

Yhdeksäs kysymys käsitteli sitä, mitkä seikat tuotteessa ovat tärkeitä korealaisille kuluttajille. Laitisen mukaan se, että tuote on uusinta teknologiaa, on tärkeää korealaisille. Mäkeläisen mielestä korealaiset arvostavat tuotteen luomaa prestige-arvoa.

Kymmenes kysymys koski kulttuurieroja ja sitä, voivatko ne olla esteenä kaupankäynnille. Molemmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että kulttuurin ja markkinoiden tunteminen on yritystoiminnan kannalta elintärkeää.

Edellä esiteltyjen haastattelujen annilla on huomattava osuus seuraavan luvun viiden kilpailuvoiman analyysissä. Haastateltavien vastaukset vahvistavat kirjallisen aineiston ja omien kokemusten luotettavuutta.

#### 4.3 Markkina-analyysi viiden kilpailuvoiman mallin pohjalta

Viiden kilpailuvoiman mallia käyttämällä saadaan analysoitua asioita, jotka ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä. Niitä ovat telemarkkinoilla vallitsevat kilpailuvoimat. Analyysin onnistumisen kannalta on olennaista, että jokaista analysoidaan erikseen. Analysoinnin pohjana käytettiin kirjallisuuslähteitä, internet-lähteitä, asiantuntijahaastatteluita sekä omia havaintojani Koreassa asumisen ajalta.

#### 4.3.1 Uusien kilpailijoiden aiheuttama uhka

Matkapuhelinten valmistuksen ja palveluntarjoamisen aloittamiseen tarvittavat resurssit ovat erittäin suuret. Jo etabloituneet yritykset kuten: Samsung, LG Electronics, Apple, Sony Ericsson sekä Nokia pitävät huolen siitä, että uuden yrittäjän on pakko aloittaa suurella mittakaavalla, mihin tarvitaan paljon resursseja ja rahaa. Toiseksi markkinat ovat erittäin kehittyneet ja vaativat yritykseltä jotain, millä erottautua muista. Suurilla yhtiöillä on varaa panostaa tuotekehitykseen sekä puhelimissa tarjottaviin palveluihin. On oletettavaa, että silloin myös uuden yrityksen on vähintäänkin vastattava kilpailijoiden asettamaan tasoon, mikä laskee uuden yrityksen intoa tulla markkinoille, ellei rahoitus ole kunnossa.

Matkapuhelinmarkkinat ovat myös erittäin keskittyneet. Maailmanlaajuisesti se tarkoittaa sitä, että viidellä matkapuhelinvalmistajalla on lähes 70 % markkinaosuus matkapuhelinmyynnistä. Korean tapauksessa se merkitsee sitä, että Samsung ja LG Electronics kahdestaan vastaavat n. 75 % kaikesta matkapuhelinmyynnistä kotimaassaan. Tämä tekee etabloitumisen uusille yrittäjille hankalaksi, sillä jo etabloituneet yritykset nauttivat markkinoilla mittakaavaeduista. Uuden yrityksen on tehtävä valtaisia investointeja saadakseen samat edut.

Toisaalta Corelasella nykyään toimiva Eero Laitinen mainitsee, että markkinat eivät ole kuitenkaan sulkeutuneet. Asiakkaat jopa toivovat uusia pelaajia mukaan, jotta kilpailua tulee lisää, ja samalla asiakkaat saavat kilpailutettua paikallisia tarjoajia. Kuitenkaan pelkkä ulkomaisuus ei riitä, vaan tuotteiden on Laitisen mukaan ennen kaikkea oltava kunnossa ja vastattava paikallisia vaatimuksia. Kari Mäkeläinen Kotrasta taas toteaa korealaisten keskuudessa vallitsevan taloudellisen nationalismiin olevan voimakkaampaa kuin Suomessa, erityisesti business-to-business ympäristössä. Kummatkaan eivät pidä ulkomaisten yritysten mahdollisuuksia suurina, sillä kotimaisten yritysten etulyöntiasema on merkittävä.

Eero Laitinen ei kuitenkaan usko, että markkinoille on edes paljoa pyrkijöitä. Myös Kari Mäkeläisen mukaan Korean markkinoille ei ole juuri uusia pyrkijöitä tullut, ennemminkin yrittäjien määrä on vähentynyt. Mäkeläisen mukaan kymmenen vuotta sitten Koreassa oli yli 10 matkapuhelinvalmistajaa, joista jäljellä on enää kolme: Samsung, LG ja Pantech. Ulkomaisista uusista yrittäjistä vain Applen iPhone on menestynyt.

#### 4.3.2 Tuottajien markkinavoima

Koreassa matkapuhelinvalmistajien kanssa yhteistyössä ovat palveluntarjoajat, jotka vaikuttavat puhelinvalmistajiin ja joilla on jonkin verran heihin vaikutusvaltaa. Palveluntarjoajilla ja operaattoreilla on Koreassa kohtalaisen suuri vaikutusvalta matkapuhelinvalmistajiin, sillä ne käsittelevät tilauksia ja puhelimien toimintaa päivittäin niin paljon, että ilman heitä matkapuhelinyhtiöt menettäisivät varmasti osan asiakkaistaan.

Koreassa Samsung Groupiin kuuluu yrityksiä, jotka valmistavat Samsungin matkapuhelimien tärkeimmät komponentit. Muut komponentit hankitaan useilta eri valmistajilta, jolloin komponenttien osalta tuottajien voima on vähäinen. Kari Mäkeläisen mukaan komponenttitoimittajaksi pääseminen riippuu siitä, miten hyviä tuotteita tarjoaa, millaisilla ehdoilla tekee kauppaa ja miten hyvin vastaa korealaisten asiakkaiden vaatimukseen mm. toimitus- ja maksuaikojen sekä tuotteiden laadun kehittämisen suhteen. Näiden lisäksi tuottajien markkinavoima muihin prosessin osapuoliin riippuu voimakkaasti henkilösuhteista, jotka aasialaiseen tapaan kehittyvät pitkien aikojen kuluessa jo koulu-, yliopisto- ja armeija-ajoilta.

Kari Mäkeläinen sanoo Korean operaattori-valmistaja-alihankkijaketjun vaikuttavan tuottajien markkinavoimaan. Hänen mukaansa matkapuhelinvalmistajien on valmistettava sellaisia puhelimia, joita operaattori haluaa. Matkapuhelimet myydään Koreassa lähes poikkeuksetta kyttykauppana liittymän kanssa, jolloin operaattorit viime kädessä päättävät, mitkä puhelimet tulevat myyntiin ja mitkä eivät. Mäkeläisen työskennellessä Nokialla olivat operaattorit pääasiallisia matkapuhelinten ostajia. Valmistajat, kuten Samsung, LG ja Nokia eivät siis käyneet kauppaa loppukäyttäjien eivätkä edes jakelijoiden, vaan operaattoreiden kanssa. Mäkeläisen mukaan tilannetta voidaankin verrata Amerikan markkinoihin, joilla jokainen operaattori haluaa myyntiin omia mallejaan ja niille myös riittävää kehitystä. Paikalliset valmistajat ovat tähän tottuneita ja myös noudattavat operaattoreiden toiveita tuoden uusia tai uuden näköisiä malleja kuluttajille tasaiseen tahtiin.

Matkapuhelimien kilpaillessa keskenään ominaisuuksilla ja operaattoreiden hinnoilla on valmistajien pidettävä huoli siitä, että ne ovat kilpailukykyisiä muiden valmistajien tuotteiden kanssa. Kari Mäkeläinen arvioi, että valmistaja voi nostaa tuotteen hintaa, mikäli prestige-arvo eli sen kallis hinta, tunnettu brändi tai uusi teknologia tuo asiakkaalle statusarvoa.

Eero Laitinen kertoo, että operaattorit kyllä hallitsevat markkinoita, mutta isoilla matkapuhelinvalmistajilla on sananvaltaa päätöksiin. Laitisen mukaan näihinkin päätöksiin vaikuttavat yritysten ja päättävien henkilöiden välille syntyneet sidokset, jolloin henkilösuhteen syvyydestä riippuen asioista voidaan päättää yhdessä.

#### 4.3.3 Ostajien markkinavoima

Kuluttajien markkinavoima Korean matkapuhelinmarkkinoilla on merkittävä. Sillä he äänestävät lompakoillaan. Kuluttajat ovatkin ensisijainen matkapuhelimia ostava asiakasryhmä. Kuluttajat ovat kuitenkin erityisen hintaherkkiä ja he pitävät vaihtoehtoisia tuotteita mahdollisuuksina, jolloin heidän markkinavoimansa kasvaa. Eero Laitinen ja Kari Mäkeläinen ovat yhtä mieltä siitä, että ostovoima on kansalla ja heidän on jatkuvasti saatava uusimmat tuotteet ja tekniikat käyttöönsä.

Korealaiset kuluttajat ovat erittäin tyylietietoisia. Heille tuleekin tarjota mahdollisimman trendikkäitä tuotteita. Toiseksi korealaiset kuluttajat ovat lojaaleja käyttämälleen tuotemerkille. Tämän olen itse huomannut varsinkin älypuhelimien osalta. Korealaiset luottavat tiettyyn tuotteeseen, kuten esimerkiksi Applen iPhoneen, jonka ympärille on kehittynyt aktiivisia fanittajaverkostoja. Sama verkostovaikutus on huomattavissa myös Googlen Android -alustan puhelimilla, joita ovat LG:n ja Samsungin älypuhelimet.

Puskaradiolla on Koreassa huomattava asema. Eero Laitisen mukaan tieto tuotteista leviää maassa ihmiseltä toiselle nopeasti. Laitinen kertoo, että korealaiset ovat kärkkäitä avaamaan julkisia sivustoja. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Googlen kaltaista Naver-sivustoa, jossa kuluttajat käyvät arvostelemassa ja antamassa erityisesti negatiivista palautetta tuotteista ja palveluista.

Korealaiset suosivat usein kotimaisia tuotteita. Kari Mäkeläinen arvioi, että kansallinen nationalismi vaikuttaa kuluttajien ostopäätöksiin. Eero Laitinen puolestaan sanoo, että korealaiset suosivat kyllä kotimaisia tuotteita, mikäli ne ovat hyviä. Jos kotimaisen tuotteen ominaisuudet eivät vastaa sen hetkisiä standardeja, saattavat korealaiset kuluttajat heittää periaatteensa menemään. Kuitenkin korealaiset kuluttajat luottavat kotimaisiin tuotteisiin. Luottamus näkyy hyvin LG:n ja Samsungin suurissa markkina-osuuksissa.

#### 4.3.4 Korvikkeiden uhka

Teknologian kehittyessä keskihintaiset puhelimet korvaavat alemman hintaluokan laitteet ja keskihintaisten puhelimien tilalle nousevat älypuhelimet. Matkapuhelimia korvaavia tuotteita tuskin tulee lähiaikoina, mutta matkapuhelinten kehittyessä ne alkavat olla korvikkeita muille tuotteille. Tuotteita, joita matkapuhelin korvaa, ovat esimerkiksi digitaalikamera, musiikkisoitin, internet-selain, televisio sekä kannettava pelikonsoli. Kun puhelimessa on myös tärkeimmät toimistossa tarvittavien laitteiden ominaisuudet, on matkapuhelin myös korvike PC-tietokoneille. Matkapuhelinten GPS-ominaisuuksien kasvaessa voidaan sitä pitää myös korvikkeena paikannukseen tarvittaville laitteille, kuten ajotietokoneille.

Kari Mäkeläisen mielestä matkapuhelinalalla vallitsee tällä hetkellä vaihe, jossa valmistajat lähtevät seuraamaan yleisiä trendejä. Esimerkiksi Samsung Galaxyt ja Samsung Galaxy tabletit kilpailevat nyt hyvin Applen iPhoneen ja iPadin kanssa. Kilpailevat yritykset ovat kopioineet Applen menestyvän formaatin.

Kun Koreassa matkustaa metrolla voi nähdä, kuinka lähes jokaisella ihmisellä on matkapuhelin kourassaan. He joko katsovat televisiota, pelaavat, selaavat internetiä tai lähettelevät tekstiviestejä. Ihmisten päivittäiset matkat julkisilla liikennevälineillä vaihtelevat yhdestä tunnista kahteen tuntiin suuntaansa. On siten ymmärrettävää, että kulkuvälineessä vietetty aika käytetään hyväksi. Tämä sopii korealaisten muutenkin hektiseen elämäntyyliin.

Kari Mäkeläisen ja Eero Laitisen mielestä korvikeuhka on suurempi palveluiden ja sovelusten puolella kuin itse puhelinten. Kansainväliset kännykkätrendit ohjailevat myös Koreassa markkinoita.

#### 4.3.5 Kilpailun taso toimialalla

Kilpailu Korean matkapuhelinmarkkinoilla on erittäin kovaa. Pelkästään katsomalla markkinaosuuksia voidaan tulla siihen tulokseen, että markkinoita hallitsee vain muutama yritys. Lisäksi on otettava huomioon, että nämä yritykset ovat maailmanluokan toimijoita. Edes Nokia ei ole onnistunut pärjäämään Korean markkinoilla, vaan tarjoaa siellä vain muutamaa puhelinta. Nokian Koreassa tarjoama matkapuhelinvalikoima ei ole edes verrattavissa korealaisten valmistajien tuoteportfolioon. Eero Laitinen arvioi, että laitemarkkinoita hallitsevat Samsung ja LG. Niiden alapuolella toimii alitoimittajien verkosto, joka jakaantuu eri tasoille. Tuotevalmistajia lähinnä ovat ensimmäisen tason yritykset, jotka ovat emoyhtiön suorassa kontrollissa. Näiden alla on toisen ja kolmannen tason yrityksiä, joiden sidos emoyhtiöihin on löyhempi.

Sama ilmiö voidaan todeta, kun tarkastellaan teleoperaattoreiden markkinaosuuksia. SK Telecom, Korea Telecommunication eli KT sekä LG Telecom vastaavat koko operaattorimarkkinoista Koreassa.

Kilpailun tasoon vaikuttavat myös chaebolien sisäiset ja ulkoiset verkostot. Ulkomaisilla toimijoilla ei yksinkertaisesti ole vastaavanlaisia verkostoja kuin kotimaassa vuosia toimineilla konglomeraateilla. Mäkeläisen mukaan yhteistyöverkostoja syntyy erityisesti suurten yritysten, kuten Samsungin ja LG:n ympärille. Ryhmittymiksi voidaan myös katsoa ne verkostot, jotka syntyvät henkilötasolla. Verkostoitumista ei välttämättä rajoita se, missä yrityksessä tai yritysryhmässä (chaebol) toimitaan. Yhteistyöverkostoissa reviiirajat ovat varsin tiukat. Mäkeläisen mukaan myös kartellit ovat kiellettyjä, ja teollisuusvakoiluun suhtaudutaan hyvin jyrkästi.

Eero Laitinen arvioi, että Nokian epäonnistumiseen Koreassa oli syynä se, että Nokia ei pystynyt valmistamaan riittävän nopeasti riittävää määrää Korean markkinoille sopivia puhelimia. Myös paikallinen CDMA-teknologia oli Nokialle välttämätön paha, jonka kehittämiseen ei uskottu. Laitisen mukaan Nokian epäonnistuminen johtui



teollisuuspoliittisista syistä. Kun Korea valitsi CDMA-puhelinverkkoteknologian, se tarkoitti automaattisesti Motorolalle ja Nokialle tappiota, koska ne olivat valinneet analogisen GSM-järjestelmän. Voittajia olivat korealaiset yritykset, sillä niillä oli valmis teknologia olemassa. Kari Mäkeläinen katsoo, että Nokian epäonnistumisen syihin voidaan lukea myös sopeutumattomuus operaattorivetoisiin markkinoihin. Mäkeläinen listaa myös muiksi syiksi huonon valmistuskumppanin, jonka valmistamia tuotteita kuluttajat pitivät kömpelöinä ja varsin rumina.

Kari Mäkeläisen mielestä paikalliset toimijat kilpailevat enimmäkseen keskenään. Poikkeuksena Apple, jolla on oma vahva brändi ja joka on tuotteistanut suurimman osan puhelimistaan myös operaattoreille.

Kari Mäkeläisen käsityksen mukaan Koreassa on ulkomaalaisille erittäin haastavia kilpailua rajoittavia tekijöitä. Sellaisia ovat esimerkiksi erilaiset paikalliset standardit ja tekniset yksityiskohdat, jotka saattavat poiketa muun maailman standardeista. Myös kytkykauppa vaikuttaa kilpailuun, jossa operaattorit valitsevat mieleisensä tuotteet myyntiin. Eero Laitisen kokemusten mukaan ulkomaisia valmistajia ei ole rajoitettu laeilla. Laitisen työskennellessä Koreassa operaattorien asettamat vaatimukset, jotka olivat alttiita valtionhallinnosta ja ministeriöistä tulleille kommenteille, vaikeuttivat ulkomaisten yritysten kilpailua markkinoilla. Hänen mielestään ulkomaiset yritykset olivat kilpailussa mukana ainoastaan näön vuoksi.

Nyt jos koskaan puhelimet kilpailevat ominaisuuksilla ja ulkonäöllä. Samsung ja LG lanseeraavat uusia puhelimia jatkuvasti. Kummallakin yrityksellä on pääsy maailmanluokan teknologiaan, jota ne ovat itsekin olleet kehittämässä. Molempien valmistajien älypuhelimien käyttöjärjestelmät on valmistanut ulkopuolinen, Google, joten valmistajilla on jäänyt aikaa kehittää uutta sisältöä ja ominaisuuksia puhelimiin.

#### 4.4 Tutkimustulokset

Tutkimuksessa on selvitetty Korean markkinoilla vallitsevia esteitä ja hidasteita, joita ulkomainen yritys saattaa kohdata maan telemarkkinoilla. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut piirtää suomalaisille yrittäjille yhden toimialan kautta kokonaisvaltainen kuva Korean telemarkkinoista.

Suuret yritykset, kuten Samsung ja LG sekä vähittäiskauppaa harjoittavat palveluntarjoajat ovat esteenä ulkomaalaisille yrityksille Korean markkinoille pääsyyn. Myös kuluttajien tapa äänestää lompakoillaan vaikuttaa siihen, ketkä menestyvät.

Paikalliset tekniset standardit ja palvelut, joihin asiakaskunta on tottunut, saattavat vaikuttaa siihen, että kilpailu on ulkopuoliselle liian haastavaa ja yksipuolista. Haastattelujen mukaan korealaiset yritykset kilpailevat suurimmalta osin keskenään ja ulkomaiset pelaajat ovat mukana vain näön vuoksi. Kilpailuasetelmaan vaikuttavat korealaisen suuryritysten ulkoiset ja sisäiset verkostot, joiden kanssa käydään kauppaa ja toimitaan yhteistyössä.

Kuluttajiin suuntautuva markkinointi, puhelinten muotoilu ja ominaisuudet ovat vaikuttaneet ulkomaalaisten yritysten huonoon tulokseen. Se, mikä toimii länsimaissa ei välttämättä toimi Aasiassa. Hetkenkin aasialaisia mainoksia katsottuaan ymmärtää, että korealaiset mainokset vetoavat tunteisiin järjen sijasta. Korealaiset kuluttajat suosittelivat tuotteita toisilleen ja yhteisöllisyyden tunne on heille tärkeää. Esimerkiksi jos yhdellä korealaisella on jokin tietty puhelin, niin pian hänen ystäväilläänkin on sellainen. Tämä voi johtaa siihen, että korealaisella kuluttajalla on hallussaan useita eri valmistajien puhelimia.

Kuluttajat suosivat kotimaisia tuotteita, mutta silti design ja käytön helppous menee isänmaallisuuden ohi. Tästä hyvänä esimerkkinä on iPhone. Kosketusnäytölliset puhelimet ovat korvanneet näppäinpuhelimet Koreassa. Valmistajat näkevät puhelinten palveluiden ja sovellusten puolella korvikkeiden uhkaa. Matkapuhelimille ei kuitenkaan ole näkyvillä korviketta.

Ulkomaiselle yritykselle on myös äärimmäisen tärkeää, että ne valitsevat yhteistyökumppaninsa Koreassa ja yleisestikin Aasiassa äärimmäisen huolellisesti. Tapaukset, joissa yhteistyökumppanit eivät ole tyytyväisiä toisiinsa, eivät ole koskaan johtaneet mihinkään tuottoisaan. Näistä epäonnistumisten tarinoista on runsaasti esimerkkejä oppikirjojen case-osioissa.

## 5 Johtopäätökset ja pohdintaa

### 5.1 Ulkomaille etabloitumisen haasteet

Aasia on alati kasvava markkina-alue. Itä-Aasiassa markkinat ovat kehittyneemmät kuin muualla Aasiassa, mikä myös heijastuu hintoihin, jotka ovat korkeammat, kuin muualla Aasiassa. Silti Itä-Aasian markkinoita ei tulisi välttää, vaan ennemminkin kannattaisi ottaa selvää markkinoiden yrittäjille tarjoamista mahdollisuuksista. Tällä hetkellä suomalaisia yrityksiä ei ole Koreassa monta. Kuitenkin suomalaista ammattiosaamista tarvittaisiin maassa niin rakentamisessa kuin insinööritaidossa. Toivottavasti lähitulevaisuudessa myös pienet suomalaiset yritykset uskaltaisivat lähteä Korean markkinoille.

Tutkimuksen tekeminen auttoi ymmärtämään Korean markkinoita ja aasialaisia käyttäytymismalleja. Opinnäytetyön tekeminen auttoi myös ymmärtämään, kuinka samanlaiset, mutta silti niin erilaiset ovat Korean ja Suomen markkinat. Suomen markkinat ovat huomattavasti pienemmät kuin Korean markkinat. Pienelle suomalaiselle yritykselle voi tuottaa vaikeuksia päästä Korean suurille markkinoille, sillä kaikki ulkomaille kohdistuva liiketoiminta vaatii paljon enemmän taustatyötä ja valmistelua. Esteenä on myös se, että yrittäjä ei tunne uusia markkinoita, sekä kulttuuri- ja kieli-muuri. Lisäksi ulkomaiseen liiketoimintaan liittyy riskejä, jotka ovat monelle yrittäjälle liian suuria. Lisäksi tuotot markkinoilta voivat olla pieniä, jolloin liiketoiminta ei ole kannata.

Markkinat muuttuvat ja maailma pienenee, mikä vaikuttaa myös varmasti korealaisten ja suomalaisten kuluttajien sekä yritysten käyttäytymiseen. Talouskriisit vaikuttavat yritysten haluun lähteä ulkomaille. Uusi aluevaltaus saattaa pelottaa niin ulkomaisia kuin kotimaisia yrittäjiä. Yrittäjät pyrkivät pitämään kiinni jo olemassa olevasta markkinaosuudesta. Koreaa voidaan pitää erittäin potentiaalisena markkina-alueena ns. Born Global -yrityksille, varsinkin ohjelmistopuolella. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta yrityksestä on suomalainen Rovio Mobile, jonka olemassaolosta kuulin vasta Koreassa. Yrityksen valmistama Angry Birds -peli oli jokaisen korealaisen matkapuhelimessa, ja puskaradio vain kiihdytti sen suosiota.

## 5.2 Jatkotutkimukset

Lisätutkimus Korean markkinoista olisi varmasti paikallaan. Tosin tutkimuksen tekemiseen tarvittaisiin sujuvaa koreankielen taitoa sekä useita kontakteja ulkomaisiin ja korealaisiin yrityksiin. Etabloitumisen esteitä ja kauppaa rajoittavia tekijöitä on Korean markkinoilla runsaasti. Kartoitettuani niitä olisi mielekästä lukea vastapainoksi kauppaa ja etabloitumista edistävästä tekijöistä Korean markkinoilla.

Myös toisesta näkökulmasta tehty tutkimus voisi olla mielekäs. Esimerkiksi kvantitatiivinen tutkimus siitä, mitä korealaiset kuluttajat ajattelevat ulkomaisista yrityksistä Koreassa. Perinteinen markkinatutkimus Koreasta olisi myös mielenkiintoinen ja varmasti hyödyllinen usealle yrittäjälle.

## 6 Työn arviointi

### 6.1 Työn anti

Tutkimuksen tekeminen on ollut haastavaa, mutta samalla antoisaa. Haastavaksi työn teki se, että lähes kaikki lähdekirjallisuus oli vieraskielistä, suurimmaksi osaksi englanniksi, mutta välillä jopa koreaksi. Tutkimus on mielestäni kuitenkin onnistunut ja työn eri vaiheet on esitetty siten, että ne ovat lukijan ymmärrettävissä. Itselleni suurin anti tutkimuksesta on ollut se, että olen saanut tarkastella markkinoita ja kulttuuria, jotka minua kiinnostavat. Uskon myös, että tutkimus antaa Koreaan liiketoimintaa suunnittelevalle tietoa markkina- sekä liiketoiminta-alueesta. Tarkoitukseni on ollut peilata markkinoita yhden toimialan kautta ja mielestäni olen onnistunut tässä suhteellisen hyvin. Työn tekeminen on kasvattanut myös omaa tietouttani niin maan liiketaloudesta kuin taloushistoriasta.

Uskon vakaasti, että Suomen ja Korean välinen kauppa jatkaa kasvuaan. Tutkimukseni antaa toivottavasti tietoa siitä, miten Koreassa käydään kauppaa ja millaiset markkinat ja mentaliteetti idässä vallitsee.

## 6.2 Validiteetti

Validiteetti tarkoittaa mittarin tai valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia. Joissain tapauksissa tutkijan valitsema menetelmä ei kuitenkaan mittaa sitä, mitä alun perin oli tavoiteltu. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 216.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabelius ja validius eivät ole yhtä tärkeitä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksen kanssa niiden käyttö on saanut ristiriitaisia tulkintoja. Tutkijan on osoitettava esittämänsä tieto validiksi eli hänen on esitettävä esittämänsä tieto oikeaksi, eikä vääriin havainnoiteihin tai väärinymmärryksiin perustuvaksi. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 217.)

Tutkimukseni aihealue sijoittuu nopeasykliseen toimialaan ja markkinoille, joista ei ole paljoa tietoa muulla kuin Korean kielellä. Tutkimani markkinat ovat nyt pisteessä, jossa koko markkinoiden rakenne saattaa älypuhelimien yleistyessä muuttua. Tutkimus perustuu omiin havaintoihini, haastatteluihin sekä kirjallisuus- ja internetlähteisiin.

Kirjallisuuslähteet eivät ole olleet aivan tuoreita, koska ajantasaisia julkaisuja aiheesta on vaikea löytää. Yrityskulttuuria ja hierarkiaa käsittelevät asiat eivät kuitenkaan ole Koreassa paljon vuosien myötä muuttuneet. Verratessani kirjatieoutta omiin kokemuksiini koin useasti olevani täysin samaa mieltä kirjan kirjoittajan kanssa. Tutkimuksessa käytettyihin teorioihin olen hakenut vertailupohjaa ja laajuutta useasta lähteestä.

Internet-lähteet ovat olleet tuoreita ja lähdekriittisesti valittuja. Korean kielestä käännettyjen tekstien oikeellisuuden olen kääntämisen jälkeen varmistanut korealaisilta henkilöiltä. Internetlähteinä olen käyttänyt suurten organisaatioiden tai kauppakamarien sivustoja, joiden voidaan olettaa olevan luotettavia.

## 6.3 Reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että mikäli kaksi tutkijaa tekee saman tutkimuksen, voidaan olettaa heidän pääsevän samaan tulokseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa

tärkeää on, että tutkija selostaa tarkasti tutkimuksen kulun. Tarkkuus tulee siitä, että kaikki tutkimuksen eri vaiheet selostetaan yksityiskohtaisesti. Tutkijalta vaaditaan kykyä punnita saamiaan vastauksia ja kykyä viedä saadut vastaukset teoreettisen tarkastelun tasolle. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 217.)

Tutkimukseni aihe on erittäin haastava luotettavuuden kannalta, sillä matkapuhelinmarkkinat ja kaupankäynti muuttuvat jatkuvasti. edellä mainitut seikat tuovat haasteita luotettavuuden arvioimiseen. Luotettavuutta tutkimukseen tuovat haastattelut sekä lähdekirjallisuus, jotka ovat Korea-asiantuntijoiden käsialaa. Matkapuhelinmarkkinoiden kehittyessä ja innovaatioiden lisääntyessä tutkimustulosten luotettavuus varmasti heikkenee. Kehitys, globalisaatio sekä uudet tutkimukset tuovat Korean markkinoista tietoa, joka tulee korvaamaan tai antamaan lisää syvyyttä tutkimukselleni.

## Lähteet

Armstrong, Charles K. 2007. The Koreas. Routledge, New York.

Backman, Michael & Butler, Charlotte 2007. Big In Asia. Expanded and fully updated new edition. Palgrave Macmillan, New York.

Bain, Joe S. 1954. Conditions of Entry and The Emergence of Monopoly. Macmillan, London.

Breen, Michael 1998. The Koreans. Orion Business Books, London.

Dagmar Recklies 2001. Porters 5 Forces. Päivitetty 2001.  
[Http://www.themanager.org/pdf/p5f.pdf](http://www.themanager.org/pdf/p5f.pdf). Luettu 20.2.2011.

Finpro 2010. Etelä-Korea. Maaprofiili. Päivitetty toukokuussa 2010.  
[Http://www.finpro.fi/etela-korea](http://www.finpro.fi/etela-korea). Luettu 10.3.2011.

Fukuyama, Francis 1995. Trust. The Social virtues and creation of prosperity. Free Press Paperbacks, New York.

Hampreston 2009. The six forces model. Päivitetty 13.8.2009.  
[Http://hampreston.com/general/the-six-forces-model/](http://hampreston.com/general/the-six-forces-model/). Luettu 26. 2.2011

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Osin uudistettu laitos. Tammi, Helsinki.

IMF 2010. Report for Selected Countries and Subjects. Päivitetty Lokakuussa 2010.  
[Http://miniurl.com/95346](http://miniurl.com/95346). Luettu 30.1.2011.

Insight, T. K. 2010. LG Losing Market Control. Päivitetty 7. 9 2010.  
[Http://insight.telecomskorea.com/2010/09/lg-losing-market-control-the-market-share-held-by-lg-electronics-in-the-korean-mobile-phone-market-was-20-with-sales-of-480.html#more](http://insight.telecomskorea.com/2010/09/lg-losing-market-control-the-market-share-held-by-lg-electronics-in-the-korean-mobile-phone-market-was-20-with-sales-of-480.html#more). Luettu 3.2.2011.

Invest Korea 2010. Facts & Statistics: National Accounts. Päivitetty 29.12.2010.

[Http://www.investkorea.org/InvestKoreaWar/work/ik/eng/bo/bo\\_01.jsp?code=102010601](http://www.investkorea.org/InvestKoreaWar/work/ik/eng/bo/bo_01.jsp?code=102010601). Luettu 24.2.2011.

Invest Korea. Tax Support.

[Http://www.investkorea.org/InvestKoreaWar/work/ik/eng/bo/content\\_print.jsp?code=102030302](http://www.investkorea.org/InvestKoreaWar/work/ik/eng/bo/content_print.jsp?code=102030302). Luettu 10.3.2011.

Koo, Jahyeong & Kiser, Sherry L. 2001. Federal reserve bank of Dallas. Recovery from a Financial Crisis: The Case of South Korea.

[Http://www.dallasfed.org/research/efr/2001/efr0104c.pdf](http://www.dallasfed.org/research/efr/2001/efr0104c.pdf). Luettu 5.2.2011.

Korea Communication Commission 2009. International Competitive Power. Päivitetty 28.03.2009. [Http://eng.kcc.go.kr/user.do?mode=view&page=E02030300&dc=E02030300&boardId=1056&cp=1&boardSeq=15667](http://eng.kcc.go.kr/user.do?mode=view&page=E02030300&dc=E02030300&boardId=1056&cp=1&boardSeq=15667). Luettu 9.3.2011.

Korea Communication Commission 2011. Päivitetty 25.2.2011.

[Http://www.kcc.go.kr/download.do?fileSeq=30933](http://www.kcc.go.kr/download.do?fileSeq=30933). Luettu 9.3.2011.

Korea IT Times 2011. Mobile Phone Market Grows 17.9% in Fourth Quarter, According to IDC. Päivitetty 31.1.2011. [Http://www.koreaitimes.com/story/12882/mobile-phone-market-grows-179-fourth-quarter-according-idc](http://www.koreaitimes.com/story/12882/mobile-phone-market-grows-179-fourth-quarter-according-idc). Luettu 1.3.2011.

KOTRA 2004. Analysis of Korea's mobile communication industry. Korean Trade-Investment Promotion Agency.

KOTRA 2010. Promising Investment Opportunities. Korean Trade-Investment Promotion Agency.

Kwintessential. Intercultural Management – South Korea.

[Http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/korea.html](http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/korea.html). Luettu 20.3.2011.



Lasserre, Phillippe & Schütte, Hellmut 2006. Strategies For Asia Pacific. Meeting New Challenges. 3. painos. Palgrave Macmillan, New York.

LG Corp. Financial Information.

[Http://www.lgcorp.com/investor/financials/financials01.jsp](http://www.lgcorp.com/investor/financials/financials01.jsp). Luettu 9.3.2011.

LG Corp. Financial statements. Summarized balance sheet.

[Http://www.lgcorp.com/investor/financials/financials02.jsp](http://www.lgcorp.com/investor/financials/financials02.jsp). Luettu 9.3.2011.

LG Corp. Vision : LG Way.

[Http://www.lgcorp.com/about/vision/vision.jsp](http://www.lgcorp.com/about/vision/vision.jsp). Luettu 9.3.2011

Life in Korea. Pre-20th Century. [Http://www.lifeinkorea.com/information/history1.cfm](http://www.lifeinkorea.com/information/history1.cfm). Luettu 20.1.2011.

Management for the rest of us 2005. How To Do A SWOT Analysis. Strategic Planning Made Easy. Päivitetty 8.2.2005. [Http://www.mftrou.com/how-to-do-a-SWOT-analysis.html](http://www.mftrou.com/how-to-do-a-SWOT-analysis.html). Luettu 26.2.2011.

Nahata, Babu & Dennis, Olson 1989. On the definition of Barriers to Entry. Southern Economic Journal (56). Southern Economic Association.

Northeast Asian History Foundation, Ancient History of Korea.

[Http://www.historyfoundation.or.kr/?sidx=203&stype=2](http://www.historyfoundation.or.kr/?sidx=203&stype=2). Luettu 28.2.2011.

Northeast Asian History Foundation, Korea-China Relations.

[Http://english.historyfoundation.or.kr/?sub\\_num=20](http://english.historyfoundation.or.kr/?sub_num=20). Luettu 28.2.2011

Northeast Asian History Foundation, The History of Gokuryeo.

[Http://www.historyfoundation.or.kr/?sidx=204&stype=2](http://www.historyfoundation.or.kr/?sidx=204&stype=2). Luettu 28.2.2011.

OanaNews 2010. Local Sales of Samsung, LG Handsets Up Sharply in January. Päivitetty 1.2.2010. [Http://www.oananews.org/view.php?id=96318](http://www.oananews.org/view.php?id=96318). Luettu 2.3.2011.

Porter, Michael. E 2008. On Competition. Updated and expanded edition. Harvard Business School Press, United States of America.

Samsung. Samsung's History.

[Http://www.samsung.com/fi/aboutsamsung/corporateprofile/history06.html](http://www.samsung.com/fi/aboutsamsung/corporateprofile/history06.html). Luettu 9.3.2011

Samsung. Financial highlights.

[Http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/ir/financialinformation/financialhighlights/IR\\_Financial2006.html](http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/ir/financialinformation/financialhighlights/IR_Financial2006.html). Luettu 9.3.2011.

Sloman, John 2004. Essentials of Economics. Third edition. Pearson Education, England.

Stigler, George J. 1968. The Organization of Industry. University of Chicago Press, Chicago.

ViewsWire 2010. South Korea: Competition and price regulations. Päivitetty 8.9.2010.

[Http://www.eiu.com/index.asp?layout=VWArticleVW3&article\\_id=277417812&region\\_id=420000442&country\\_id=1590000159&channel\\_id=220004022&category\\_id=&refm=vwCh&page\\_title=Article&rf=0](http://www.eiu.com/index.asp?layout=VWArticleVW3&article_id=277417812&region_id=420000442&country_id=1590000159&channel_id=220004022&category_id=&refm=vwCh&page_title=Article&rf=0). Luettu 1.3.2011.

World Bank Blogs 2010. South Korea's Experience with the Financial Crisis of 07/09.

Päivitetty 4.2.2010. [Http://blogs.worldbank.org/prospects/south-koreas-experience-with-the-financial-crisis-of-0709](http://blogs.worldbank.org/prospects/south-koreas-experience-with-the-financial-crisis-of-0709). Luettu 16.1.2011.

World Economic Forum 2010. Global competitiveness report. Päivitetty Marraskuussa

2010. [Http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2010-11.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf). Luettu 10.3.2011.

Ydinreaktioita.fi 2010. Ydinvoima on pääomavaltaista. Päivitetty 29.9.2010.

[Http://www.ydinreaktioita.fi/tag/paaomavaltainen-ala](http://www.ydinreaktioita.fi/tag/paaomavaltainen-ala). Luettu 31.3.2011.

## **Eero Laitisen haastattelu**

### **1. Millaisia kilpailijoita Korean telemarkkinoilla on vastassa?**

Tyypillisesti Korean markkinat ovat paikallisten suuryritysten hallitseamia. Laitemarkkinoita hallitsevat Samsung ja LG. Näillä on sitten ympärillään jaalapuolellaan alitoimittajien verkko, joka jakautuu eri tasoille. Lähimpinä ovat ns. first tier -yritykset joiden voidaan sanoa olevan omien emojensasuorassa kontrollissa. Näiden alla on sitten laaja second ja third tier -yritysten joukko joiden sidos emoihin on löyhempi.

Valmistajille (Samsungille ja LG:lle) toimittajaksi pääseminen riippuu siitä, miten hyviä tuotteita tarjoat, millaisilla ehdoilla kauppa teet ja miten hyvin vastaat asiakkaiden korealaisiin vaatimuksiin mm. toimitus- ja maksuaikojen ja tuotteiden laadun ja kehittämisen suhteen. Lisäksi tähän vaikuttavat voimakkaasti henkilösuhteet, jotka aasialaiseen ja korealaiseen tapaan kehittyvät pitkien aikojen kuluessa ja jo koulu-, yliopisto- ja armeija-aikoina. On siis lyötävä paikallinen toimittajakunta ja vielä heidän omilla alueillaan.

Omana aikanani operaattorit olivat pääasiallisia matkapuhelinten ostajia. Puhelinten valmistajat (kuten Nokia) eivät siis käyneet kauppa loppukäyttäjien eivätkä edes jakelijoiden kanssa, vaan operaattoreiden kanssa. Tilanne on siis sama kuin Amerikan markkinoilla. Tällaisessa tilanteessa operaattorit halusivat omia mallejaan ja myös niille riittävää uudistumista. Paikalliset valmistajat olivat tähän tottuneita ja myös noudattivat operaattoreiden toiveita tuoden uusia tai uuden näköisiä malleja tarjolle tasaisen nopeaan tahtiin.

### **2. Miten korealaiset yritykset suhtautuvat ulkomaisten yritysten markkinoille tulemiseen?**

- a. Eroako se mitenkään muista maista?

Ulkomaisia yrityksiä ei pelätä, asiakkaat jopa haluavat uusia pelureita mukaan lisätäkseen kilpailua ja mahdollisuuttaan kilpailuttaa myös paikallisia tarjoajia.

Valmistajakilpailijat koettavat sitten lyödä kapuloita rattaisiin, mutta sehän on tuttua muuallakin. Tuotteiden on oltava kunnossa ja vastattava paikallisia vaatimuksia, pelkkä ulkomaisuus ei riitä.

b. Onko jotain erityispiirteitä?

Tuotteiden paikallistamiselle (mm. kieliversiot) annetaan paljon painoa ja myös sille, että tuotetuki on mahdollisimman lähellä. Samoin tuotteiden nopea uudistaminen on tärkeää.

### **3. Millaiset markkinavoimat korealaisilla matkapuhelinvalmistajilla ja palveluntarjoajilla on?**

a. Onko Koreassa yrityksillä yhteistyöverkostoja? Laillisia tai laittomia?

Korea (ja muutkin Aasian maat) on täynnä erilaisia yhteistyöverkostoja. Näitä muodostuu erityisesti suurien yritysten (kuten Samsung ja LG) ympärille ja näissä reviirirajat ovat varsin tiukat (ainakin oman kokemukseni mukaan). Ryhmittymiksi voidaan myös katsoa ne verkostot jotka syntyvät henkilötasolla, ja tällaista ei välttämättä rajoita se, missä yrityksessä tai yritysryhmässä (chaebol) toimitaan. Siitä, onko toiminta laillista vai laitonta, voidaan kyllä olla mitä mieltä tahansa. Kartellit on kyllä kielletty ja teollisuusvakoiluun suhtaudutaan hyvin jyrkästi.

b. Voivatko palveluntarjoajat vaikuttaa matkapuhelinvalmistajiin? Tai päinvastoin?

Jos/kun Telecom -markkinat ovat edelleen operaattorivetoisia, niin vahvat operaattorit sanovat valmistajille, mitä tarvitsevat ja haluavat. Toki valmistajatkin voivat ehdotuksiin tehdä, ja niin myös tapahtuu, erityisesti näiden suurten toimijoiden kesken. Tämä palautuu osittain tuohon edelliseen verkostokysymykseen ja myös henkilöiden välille muodostuneisiin sidoksiin.

#### **4. Onko ulkomaisia matkapuhelinvalmistajia rajoitettu laeilla?**

a. Jos on, niin miten?

Omien kokemuksieni mukaan ei ole.

b. jos ei, niin millä muilla keinoilla ulkomaisia yrittäjiä koitetaan rajoittaa?

Matkapuhelinvalmistajille vaatimuksia asettivat pääasiassa operaattorit, jotka kuitenkin kuuntelivat herkällä korvalla valtionhallinnosta ja ministeriöistä tulevia kommentteja. Puhelinjärjestelmien suhteen tilanne oli kyllä hieman toinen, käytännössä järjestelmät pitkälti jaettiin paikallisten toimittajien kesken, ulkomaiset olivat kilpailussa mukana lähes ainoastaan muodon vuoksi.

#### **5. Minkälainen vaikutus ja voima kuluttajilla on Koreassa? (Power of buyers)**

a. Korealaisten ostotottumukset?

Kuluttajilla on ostajan voima, ja ainakin aiemmin korealaisten oli saatava mahdollisimman uudet tuotteet ja tekniikat käyttöönsä. Koreassa myös tieto leviää erittäin nopeasti, ja kuluttajat olivat kärkkäitä avaamaan erilaisia julkisia sivuja antaakseen erityisesti negatiivisia kommentteja eri valmistajien tuotteista ja palveluista.

Myös julkisia mielenosoituksia saadaan nopeasti pystyyn ja niihin yllin kyllin äänestä väkeä.

Yksi asia ainakin oli erityisen selvä. Erilaisia palvelujentarjoajia ja palveluja on saatavana ja käytössä Koreassa nopeasti ja runsaasti. On huomattava, että alueeltaan pienessä maassa on lähes 50 miljoonaa asukasta ja matkapuhelinten penetraatio on ollut jo vuosia yli 100 %.

b. Suosivatko korealaiset enemmän kotimaisia tuotteita?

Periaatteessa kyllä, mutta jos tuotteen ominaisuudet ovat hyvät, niin sitten periaatteet saavat mennä. Aiemmin ulkomaisilla tuotteilla on ollut myös statusarvoa, sekä positiivista että negatiivista. Autoista MB ja BMW ja aiemmin amerikkalaiset edustivat korkeaa statusta. Mutta se saattoi johtaa myös ilmiäntöihin verottajalle, mistä kummasta rahat hyvin kalliisiin autoihin onkaan saatu. Nyt varmaan tilanne on jo toinen.

## **6. Millainen kilpailutaso Koreassa alalla on?**

a. onko kova?

En tiedä tällä hetkellä. Yleensä se on kovaa.

b. onko markkinoille pyrkijöitä paljon? Ovatko pyrkijät ulkomaisia vai kotimaisia?

En usko, että pelureita olisi kovinkaan paljoa.

c. onko ollut tapauksia joissa markkinoille pyrkivä yritys on epäonnistunut? Jos on, niin miten?

Nokiaahan voidaan pitää yhtenä epäonnistujana. Syynä oli mielestäni se, että emme pystyneet rakentamaan riittävän nopeaan tahtiin riittävää määrää markkinoille sopivia puhelimia. CDMA tekniikka oli Nokialle välttämätön paha, jonka kehittämiseen ei uskotu.

Järjestelmätoimittajat, kuten Ericsson ja Nokia, epäonnistuivat myös ja lähinnä teollisuuspoliittisista syistä johtuen. Aikanaan, kun Korea valitsi CDMA tekniikan, se tarkoitti Motorolalle ja Nokialle tappiota, koska ne hallitsivat analogisia järjestelmiä. Ja voittajia olivat korealaiset yritykset, siis varsin puhdasta teollisuuspolitiikkaa.

**7. Onko alalla korvikkeiden uhka todennäköinen?**

Ei nyt kyllä heti tule mieleen.

**8. Millaiset mahdollisuudet yrityksillä on tunkeutua Korean matkapuhelinmarkkinoille?**

Jos tuotteet ovat teknisesti hyviä ja kaupallisesti kilpailukykyisiä, niin mikä ettei. Kilpailu on kyllä kovaa. Kuluttajatuotteiden uudistumiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota.

**9. Minkälaiset asiat vaikuttavat korealaisten ostopäätöksiin?**

KTS. kohta 5

**10. Voivatko kulttuuriset erot käyttäytymisessä olla esteenä markkinoille jalkautumiseen?**

Voivat olla este, jos eroja ei tiedetä ja tunnisteta ja toimita paikallisten vaatimusten mukaan. Ei tilanne Koreassa ole sen kummempi kuin muissakaan Aasian maissa tai maailmalla yleensäkkään. ABB:n taannoisen johtajan ajatus on mielestäni edelleen hyvä ja yksinkertainen: Think globally, act locally. Näin on ja perustan tämän markkina-  
kokemukseeni Japanista, Kiinasta, Koreasta, Taiwanista, Malesiasta, Singaporesta, Hong Kongista, Australiasta, USA:sta ja myös valtaosasta Euroopan teollisuusmaita.

## **Kari Mäkeläisen haastattelu**

Kotra

### **1. Millaisia kilpailijoita Korean telemarkkinoilla on vastassa?**

Koreassa ovat paikalliset valmistajat kuten Samsung, LG ja Pantech ovat vahvoja.

### **2. Miten korealaiset yritykset suhtautuvat ulkomaisten yritysten markkinoille tulemiseen?**

a. Eroaako se mitenkään muista maista?

Koreassa taloudellinen nationalismi on voimakkaampaa kuin esim. Suomessa, erityisesti b2b-ympäristössä.

b. Onko jotain erityispiirteitä?

Suoraan kuluttajille myytävissä tuotteissa ulkomaalaisuudella voi olla prestige-arvoa (brändi). Kännyköihin tämä ei ole pätenyt.

### **3. Millaiset markkinavoimat korealaisilla matkapuhelinvalmistajilla ja palveluntarjoajilla on?**

a. Onko Koreassa yrityksillä yhteistyöverkostoja? Laillisia tai laittomia?

Matkapuhelinlalla on normaalit operaattori-valmistaja-alihankkijaketjut.

b. Voivatko palveluntarjoajat vaikuttaa matkapuhelinvalmistajiin? Tai päinvastoin?

Koreassa operaattorit hallitsevat koko arvoketjua. Matkapuhelinvalmistajien pitää tarjota sellaisia puhelimia kuin operaattori haluaa.



#### **4. Onko ulkomaisia matkapuhelinvalmistajia rajoitettu laeilla?**

a. Jos on, niin miten?

Koreassa matkapuhelinten pitää täyttää paikalliset standardit, kuten kaikissa muissakin maissa. Esim. jotkin tekniset yksityiskohdat voivat poiketa merkittävästi muun maailman standardeista.

b. jos ei, niin millä muilla keinoilla ulkomaisia yrittäjiä koitetaan rajoittaa?

Koreassa kaikki puhelimet myydään käytännössä kytkeykauppana. Täten operaattori valitsee mitkä puhelimet pääsevät markkinoille.

#### **5. Minkälainen vaikutus ja voima kuluttajilla on Koreassa? (Power of buyers)**

a. Korealaisten ostotottumukset?

Korealaisia kiinnostaa viimeisin teknologia.

b. Suosivatko korealaiset enemmän kotimaisia tuotteita?

Kts. yllä

#### **6. Millainen kilpailutaso Koreassa alalla on?**

a. onko kova?

Paikalliset toimijat ovat vahvoja, Samsung hallitsevin (oma brändi + operaattorien brändeille tehdyt puhelimet)

b. onko markkinoille pyrkijöitä paljon? Ovatko pyrkijät ulkomaisia vai kotimaisia?

10 v. sitten Koreassa oli yli 10 kännykkävalmistajaa. Nyt käytännössä enää kolme: Samsung, LG ja Pantech. Kotimaasta uusia yrittäjiä ei enää tule. Ulkomaisista vain iPhone on jotenkin menestynyt viime aikoina.

c. onko ollut tapauksia, joissa markkinoille pyrkivä yritys on epäonnistunut? Jos on, niin miten?

Nokia epäonnistui 10 vuotta sitten, kun valitsi huonon paikallinen valmistuskumppanin (Telson). Korealaiset pitivät Telsonin tekemiä Nokia-kännyköitä kömpelöinä ja huononäköisinä. Motorolan RAZR saavutti tiettyä suosiota pari vuotta sitten, mutta sitten Samsung ym. rupesivat valmistamaan yhtä ohuita puhelimia.

### **7. Onko alalla korvikkeiden uhka todennäköinen?**

Ainakin Samsung on oppinut nopeasti menemään mukaan kansainvälisiin kännykkä-trendeihin, ja tuottamaan iPhonen ja iPadin kanssa hyvin kilpailevat Galaxyt ja Tabit.

### **8. Millaiset mahdollisuudet yrityksillä on tunkeutua Korean matkapuhelin-markkinoille?**

Heikot, koska paikalliset tekijät ovat kaikin puolin etulyöntiasemassa.

### **9. Minkälaiset asiat vaikuttavat korealaisten ostopäätöksiin?**

Business-puolella kotimaisuudella on edelleen merkitystä. Kuluttajia kiinnostaa ostoksen tuoma statusarvo (kallis hinta, tunnettu brändi, uusin teknologia).

**10. Voivatko kulttuuriset erot käyttäytymisessä olla esteenä markkinoille jalkautumiseen?**

Nokia epäonnistui Koreassa samasta syystä kuin USA:ssakin: ei osannut sopeutua operaattorivetoisiin markkinoihin.