

Jaakko Jylhä-Ollila

KIINALAINEN YHTEISYRITYS SUOMALAISEN JA KIINALAISEN  
YRITYKSEN YHTEISTYÖMUOTONA – TOIMINTAYMPÄRISTÖ,  
EDUT JA HAASTEET

Tuotantotalouden koulutusohjelma  
2018

# KIINALAINEN YHTEISYRITYS SUOMALAISEN JA KIINALAISEN YRITYKSEN YHTEISTYÖMUOTONA – TOIMINTAYMPÄRISTÖ, EDUT JA HAASTEET

Jylhä-Ollila, Jaakko  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Tuotantotalouden koulutusohjelma  
Marraskuu 2018  
Ohjaaja: Pajala, Anssi  
Sivumäärä: 27  
Liitteitä: 1

Asiasanat: yhteisyritys, joint venture, Kiina

---

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia etuja, haasteita ja toimintaympäristöä kiinalaisessa yhteisyrityksessä suomalaisen ja kiinalaisen yrityksen yhteistyömuotona. Lisäksi tavoitteena oli laatia suomalaiselle yritykselle suositus yhteisyrityksen perustamiselle yhdessä kiinalaisen yrityksen kanssa. Tutkimuksen osaongelmia oli 1) tuoda tietoa yhteisyrityksen perustamisesta, 2) selvittää vaadittavia asiakirjoja ja hyväksymisiä, 3) tutkia menestyksekkään liiketoiminnan kannalta kriittisiä huomioitavia asioita, 4) tuoda esille tästä koituvia etuja ja haasteita. Tutkimus suoritettiin vuoden 2018 aikana.

Tutkielman teoreettisessa osassa käsiteltiin Kiinan talouden kasvua, kiinalaista ajattelutapaa, suhteita ja verkostoitumista sekä kulttuurieroja ja kielimuuria. Teoriaosuus nojautui vahvasti teoreettiseen tutkimukseen sekä Kiinaan liittyvään talouskirjallisuuteen. Lisäksi tutkielmassa käytettiin haastatteluja vertailu- ja aineistonhankintamenetelmänä.

Selvityksen avulla saatiin koottua tietoa kiinalaisen yhteisyrityksen perustamiseen liittyvistä käytännöistä sekä yksinkertaistettua perustamisprosessiin liittyviä vaiheita ja erityisesti huomioitavia asioita. Haastatteleamalla henkilöitä, joilla on omakohtaisia kokemuksia kiinalaisen yhteisyrityksen perustamisesta, saatiin tärkeää tietoa, jota voitiin verrata kirjallisuuteen ja Kiinan kauppaministeriön tarjoamaan materiaaliin. Samalla haastattelut helpottivat aiheeseen lähestymistä ja prosessien omaksumista.

Haastattelujen myötä esille nousi teknologian, Kiinan markkinan sekä suomalaisen ja kiinalaisen yrityksen yhteistyön laadun merkitys.

# JOINT VENTURE AS THE FORM OF CO-OPERATION BETWEEN FINNISH AND CHINESE COMPANIES – THE REGULATORY FRAMEWORK, ADVANTAGES, AND PITFALLS

Jylhä-Ollila, Jaakko

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Industrial Management and Engineering

November 2018

Supervisor: Pajala, Anssi

Number of pages: 27

Appendices: 1

Keywords: joint venture, China

---

The purpose of the thesis was to study the interests, challenges and the operating environment in the Chinese joint venture as the form of co-operation between a Finnish and a Chinese company. In addition, the aim was to formulate a recommendation for a Finnish company to set up a joint venture with a Chinese company. 1) to provide information on the establishment of a joint venture, 2) to identify the required documents and approvals, 3) to examine business issues that are critical to the success of the business, 4) to highlight the benefits and challenges that arise. The study was conducted during 2018.

The theoretical part of the thesis focused on China's economic growth, Chinese thinking, relationships and networking, as well as cultural differences and language barriers. The part was heavily based on theoretical research and the economic literature related to China. In addition, the thesis used interviews as a comparison and as a method of gathering material.

The survey provided information on practices related to the establishment of a Chinese joint venture, as well as simplified phases of the establishment process and in particular considerations. By interviewing people with individual experiences of setting up a Chinese joint venture, important information was obtained that could be compared to literature and the material offered by the Chinese Ministry of Commerce. At the same time, the interviews made it easier to approach the subject and more responsive to the processes.

Interviews brought about the importance of technology, the Chinese market, and the quality of cooperation between Finnish and Chinese companies.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KIINAN TALOUDEN KASVU .....	7
3	ONNISTUNEEN LIIKETOIMINNAN KANNALTA KRIITTISIÄ HUOMIOITAVIA ASIOITA.....	9
3.1	Kiinalainen ajattelutapa .....	9
3.2	Suhteet ja verkostoituminen.....	10
3.3	Kulttuurierot ja kielimuuri .....	12
4	LAINSÄÄDÄNNÖLLINEN VIITEKEHYS.....	12
4.1	Lainsäädäntö yhteisyritystä luodessa .....	15
4.2	Kiinan lainsäädäntö yhteisyritystä luodessa .....	15
4.3	Vaadittavat asiakirjat ja hyväksynät .....	16
5	OSAKKAIDEN VÄLISET SOPIMUKSET .....	17
6	HAASTATTELUT.....	18
6.1	Haastattelujen tulkinta .....	19
7	EDUT JA HAASTEET KIINALAISESSA YHTEISYRITYKSESSÄ.....	21
7.1	Edut .....	22
7.2	Haasteet.....	22
8	SUOSITUS KIINALAISEN YHTEISYRITYKSEN PERUSTAMISELLE.....	23
9	YHTEENVETO .....	24
	LÄHTEET .....	27
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Työn tarkoituksena on laatia suomalaiselle yritykselle suositus yhteisyrityksen perustamiselle yhdessä kiinalaisen yrityksen kanssa. Yhteistyön sopimukselliseksi perustaksi on useita vaihtoehtoja. Yksi varteenotettava yhteistyön muoto erityisesti silloin, kun kumppani on kiinalainen yritys, on yhteisyritys. Tähän yhteistyömuotoon liittyy paljon erityispiirteitä, joiden ymmärtäminen ja huomioiminen ovat tärkeitä. Tavoitteena on laatia suomalaisille yrityksille suositus, jota noudattamalla Kiinan markkinoille pääsyn riskit minimoituvat.

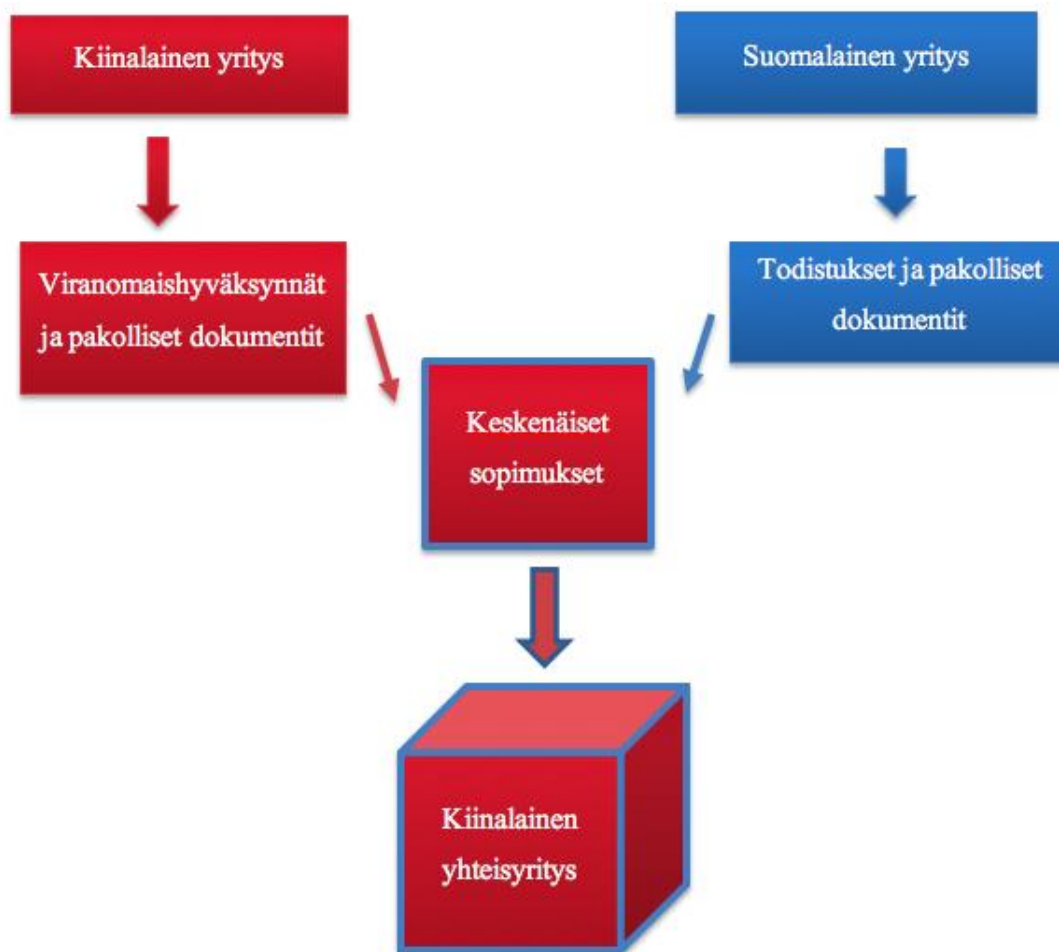
Työssä kartoitetaan ja esitellään Kiinan lainsäädännön alla toimivan yhteisyrityksen lainsäädännöllinen viitekehys ja esitellään kiinalaisen yhteisyrityksen perustamiseen vaadittavat pakolliset asiakirjat ja viranomaishyväksynät. Lisäksi kartoitetaan mitkä asiat pakollisissa asiakirjoissa sovittavien asioiden lisäksi tulee sopia muissa osakkaiden välisissä sopimuksissa.

Edelleen työssä arvioidaan nimenomaan kiinalaisen yhteisyrityksen menestyksen kannalta oleellisimpia asioita pohtimalla mm. kulttuurierojen ja kielimuurin mukanaan tuomia erityispiirteitä. Työssä haastatellaan sekä suomalaisia että kiinalaisia, joilla joko jo on yhteisyritys tai joilla sellaisen perustaminen on suunnitteilla.

Lopuksi työssä pohditaan esille tulleiden tietojen valossa sitä, minkälaisia etuja ja haasteita kiinalaisessa yhteisyrityksessä näyttäisi olevan sekä käydään läpi juridisesti sovittavissa olevien asioiden ulkopuolelle jääviä, mutta onnistuneen liiketoiminnan kannalta kriittisiä huomioitavia asioita.

Työn tuloksena syntyy suositus siitä, mitä pakollisia dokumentteja, sopimuksia ja viranomaishyväksyntöjä kiinalaisen yhteisyrityksen perustamiseksi tarvitaan sekä luetellaan asiat, jotka yritysten tulisi sopia keskenään sopimuksellisesti.

Kuvio 1. Kiinalainen yhteisyritys suomalaisen ja kiinalaisen yrityksen yhteistyömuotona.



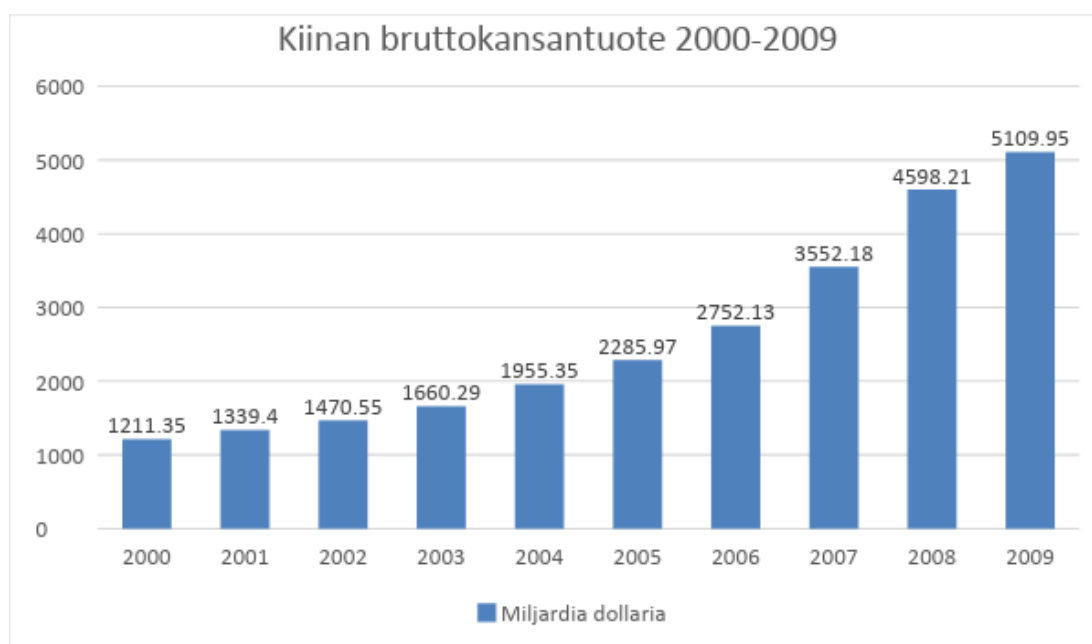
Yhteisyrityksen perustaminen yhdessä kiinalaisen yrityksen kanssa on ajankohtainen, koska vuonna 2018 Suomen ja Kiinan välinen yhteistyö valtiovierailuiden ja niissä allekirjoitettujen yhteistyöasiakirjojen osalta ovat antaneet positiivisen viestin maiden välisestä yritystoiminnasta ja kääntäneet myös kiinalaisten yritysten ja sijoittajien katseet Suomeen.

## 2 KIINAN TALOUDEN KASVU

Kiinan kansantasavalta perustettiin vuonna 1949, jota edelsi sisällissota kommunistien ja tasavaltalaisten välillä. Sisällissodan voittoon päätyivät kommunistit. Suomi tunnusti Kiinan kansantasavallan tammikuussa 1950 ja diplomaattisuhteet maiden välillä solmittiin 1.9.1950. Talouskasvu juontaa juurensa 1950-luvulle, jolloin Kiina loi myös ensimmäisiä kauppasopimuksia länsimaiden kanssa. Ensimmäisinä kauppakumppaneina olivat Venäjä ja Suomi (Arho-Havren & Rutanen 2010, 18).

Kiinan markkinoiden avauduttua ulkomaalaisille yrityksille, Kiinan talouskasvu on ollut vuosittain huimat 15%, 2009 alkaneeseen taantumaa saakka. Deng Xiaoping aloitti Kiinassa talouspolitiikan, jonka seurauksena Kiina on nostanut noin 300 miljoonaa ihmistä köyhyydestä (Kiinan kauppaministeriön www-sivut).

Kaavio 1. Kiinan bruttokansantuote 2000-2009. (Trading Economics 2018)

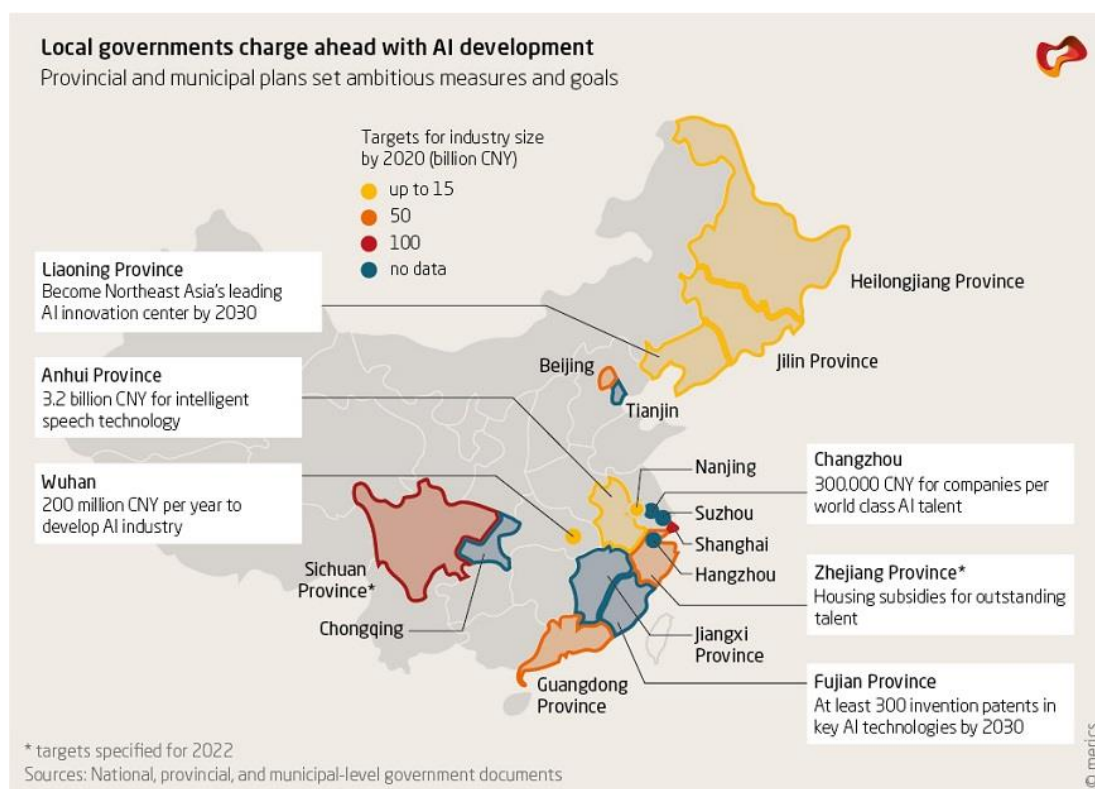


Kiinan markkinoille pääsyä säädellään valtion suunnitelmien avulla. Tietty toimialat ovat Kiinan valtion tiukassa valvonnassa ja niille pääsy on joko hyvin vaikeaa tai kokonaan estetty, riippuen yhteistyön luonteesta. Tällaisia aloja ovat esim. energia- ja öljyala. Myös informaatioala on Kiinassa säädelty ulkomaalaisten yritysten osalta.

Datasta on tullut Kiinassa eräänlainen valuutta, jota ei haluta päästää ulos Kiinan palomuurien ulkopuolelle. Tämä data on esimerkiksi henkilö-, terveys- ja käyttäytymisdataa (Roborgh 2011, 19).

Kiinan teknologinen kehitys on ollut räjähdysmäistä 90-luvulta lähtien. Kuviossa 2. on esitelty paikallishallinnoiden tukema investointisuunnitelma tekoälyn kehitykseen 2018-2030. Valtion kehitysrahaa on ohjattu merkittävässä määrin teknologian kehitykseen ja kiinalaisia kaupunkeja voidaankin nyt pitää maailman kehittyneimpinä infrastruktuureina. Eräs suurimmista Kiinan kehitystä hidastavista tekijöistä on byrokratia. Se koostuu tuhansista säädöksistä, jotka näyttävät vaihtuvan viikoittain ja niin, että harva on edes tietoinen näistä hallituksen virastojen, osastojen, toimistojen tai ministeriöiden suoltamista muutoksista (Saraste & Lehberger 2010, 116).

Kuvio 2. Paikallishallinnoiden tukema investointisuunnitelma tekoölyyn 2018-2030. (Merics 2018)





### 3 ONNISTUNEEN LIIKETOIMINNAN KANNALTA KRIITTISIÄ HUOMIOITAVIA ASIOITA

Kiinassa onnistuneen liiketoiminnan kannalta huomioitavia asioita ovat muun muassa ihmissuhteet. Ihmissuhteet ovat erittäin tärkeä kokonaisuus yhteisyrityksen menestyksen kannalta. Molempien osapuolten on tiedettävä, kenen kanssa yritys mahdollinen yhteisyritys harjoittaa yhteistyötä, ketkä ovat asiakkaita ja keitä ovat henkilöt, jotka johtavat ja solmivat sopimuksia yrityksen hyväksi.

#### 3.1 Kiinalainen ajattelutapa

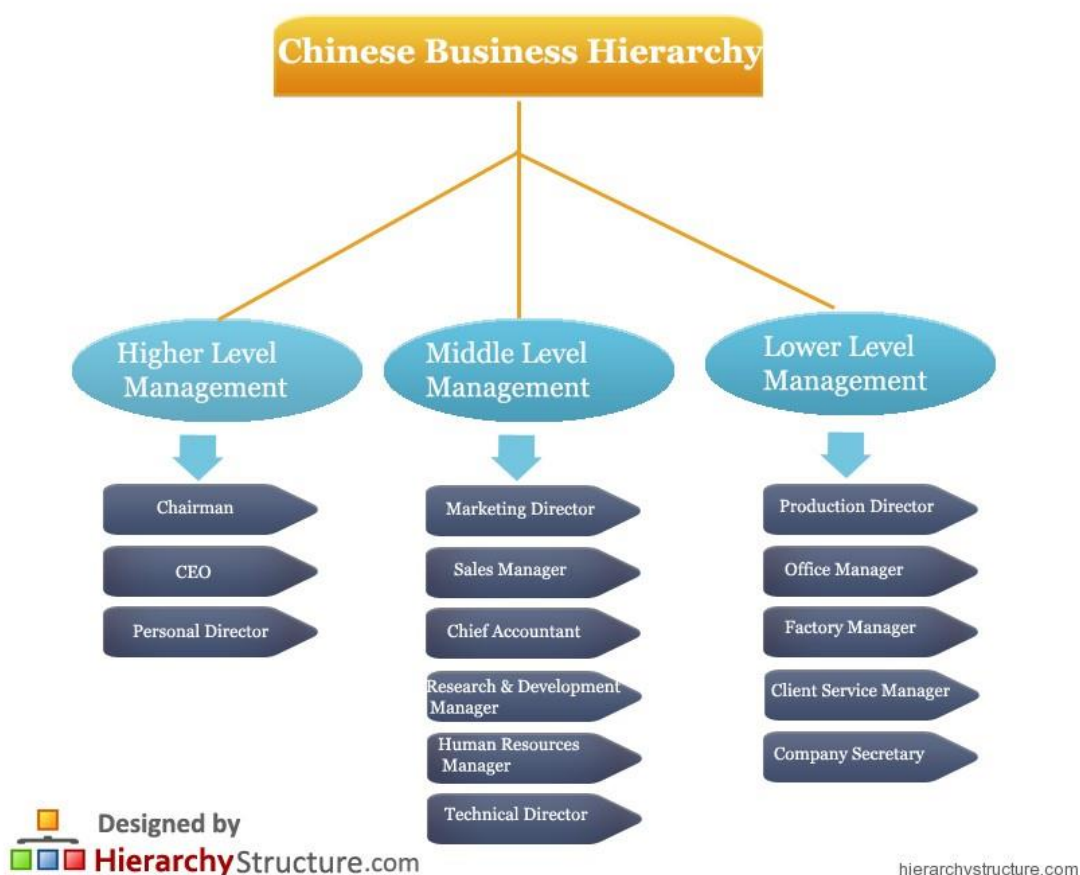
Länsimaista ajattelua leimaa lineaarinen logiikka. Kiinalaiseen ajatteluun puolestaan ovat vaikuttaneet suuresti muinaiset ja ajanlaskumme alun kiinalaiset filosofit. Nämä ajattelijat näkivät vastakohtien paradoksaalisen tasapainon lähes kaikessa. Kun länsimaalaiset pyrkivät löytämään selkeän vaihtoehdon, esimerkiksi A:n vaihtoehto B:n sijaan, kiinalainen saattaa pyrkiä yhdistämään nämä kaksi (Arho-Havren & Rutanen 2010, 103).

Kiina ei noudata strategiasuunnittelussaan läntisessä ajattelussa tuttua suoraviivaista tapaa, jonka mukaan ensin asetetaan selkeä päämäärä, sitten laaditaan toimintastrategia ja lopuksi valitaan keinot, joilla tavoite saavutetaan. Kiinalla ei ole suurta, keskeiset päämäärät ja niiden saavuttamiseen tarvittavat toimintalinjat ja taktiikat määrittävää strategiaa (Hyvärinen & Pukkila 2009, 110).

Kiinalaiset yritykset ovat hyvin hierarkkisia ja tämä näkyy erityisesti heidän käyttäytymisessään toisiaan kohtaan (Kuvio 3). Arvojärjestys on titteliin sidottu ja kulkee usein nuorimmasta henkilöstä vanhimpaan, vanhimman edustajan ollessa yrityksen hallituksen puheenjohtaja. Vanhimmalla henkilöllä on usein lopullinen päätösvalta. Vanhempia ihmisiä kunnioitetaan suuresti ja heitä kohdellaan hyvin arvokkaasti. Eri yrityksiin sisällä korkearvoisissa viroissa on usein paljon saman suvun edustajia. Nämä yritykset keskustelevat päivittäin keskenään ja pyrkivät ajamaan aina yhteistä etua. Esimerkiksi pankissa korkean virka-aseman omaavan henkilön sukulainen voi olla suuren kiinteistösiirtoyrityksen johtaja ja valtion virassa istuvan henkilön sukulainen voi olla rakennusyhtiön omistaja. Valtion viroissa

olevat henkilöt harvoin omistavat itse osuutta perheen, suvun tai pörssissä olevasta yrityksestä. Näillä henkilöillä on usein omistuksia yrityksissä jonkun edustajan kautta, jotta valtion virassa toimivan henkilön identiteetti ja vaikutusvalta yrityksen etuihin valtion tuen ja ohjeistuksien kautta ei näkyisi julkisesti (Hierarchy Structure www-sivut).

Kuvio 3. Kiinalainen yritys hierarkia. (Hierarchy Structure 2018)



Naiset ovat päässeet yhä enemmässä määrin korkea-arvoisiin virkoihin ja yritysten johtoon. Naisia kunnioitetaan paljon ja heidän saavutuksiaan arvostetaan suuresti. Nykyään Kiinassa jopa järjestetään kilpailuja vuoden naisjohtajasta.

### 3.2 Suhteet ja verkostoituminen

*Guanxi* eli suhteet ja verkostoituminen ovat erittäin oleellisia toimintatapoja kiinalaisessa liike-elämässä. *Guanxilla* on hyvin pitkät perinteet Kiinassa.

Länsimaalaiset yritykset saattavat väheksyä sen merkitystä liike-elämässä. Tämä tulee vastaan esimerkiksi ulkomaalaiselle yritykselle, joka pyrkii pääsemään sisään toimialalle tai neuvottelemaan kaupungin hallituksen kanssa ympäristöasioista. Ilman oikeanlaisia suhteita ei pääse tapaamaan edes oikeita henkilöitä.

*Guanxia* käytettäessä syntyy velkasuhde toimijoiden välille, jolloin odotetaan vastapalveluksia tulevaisuudessa. *Guanxin* hyödyntämiseen vaikuttaa luonnollisesti myös toimintaympäristö ja itse henkilön kyvykkyys hoitaa suhteita. Kiinalainen osapuoli arvioi myös tapauskohtaisesti mahdollisen yritysyhteistyön tuomat hyödyt ja suhteen pitkäaikaisuuden. Tyypilliset kiinalaiset *quanxi*-verkot voidaan jakaa useaan alaryhmään, jotka perustuvat yhteisiin nimittäjiin: suku-, paikallis-, koulu-, ystävä-, institutionaalinen-, bisnes-, sekä hallitus-*quanxi* (Saraste & Lehberger 2010, 124).

Verkostoituminen Kiinassa ei ole ulkomaalaiselle henkilölle yksinkertaista. Länsimaissa verkostoituessa henkilö edustaa yritystä ja tällä tavalla verkostoituminen tietyn asiakkaan edustajan tai esimerkiksi B2B-kauppaa tekevän yrityksen projektipäällikön kanssa on välttämätöntä. Kiinassa vastaavanlainen verkostoituminen ulkomaalaisen ja kiinalaisen yrityksen välillä tapahtuu yritysten johtoportaan kautta. Kiinalaiset haluavat useimmiten keskustella henkilön kanssa, joka omaa päätösvaltaa ulkomaisessa yrityksessä. Verkostoituminen ja tutustuminen ei tapahdu kahdessa päivässä, eikä kiinalainen yritys tai johtaja näe verkostoitumista välttämättömyydeksi. Tutustuminen on hidasta ja sitä edeltää paljon ajanvietettä ja pitkiä iltoja keskustellen vain vähän mutta ytimekkäästi bisneksestä. Tutustumisen jälkeen syvennyttään keskustelemaan yritysten yhteistyömahdollisuuksista.

Usein verkostoituminen muihin kiinalaisiin yrityksiin kiinalaisen kontaktihenkilön tai yrityksen edustajan kautta on myös mahdollista. Tällä tavalla tutustuessa kunnioitus kontaktihenkilöä kohtaan on avainasemassa ja toimii myös mittarina luotettavuuden ja arvojen suhteen. Yrityksen tai henkilön verkostoituessa kolmanteen osapuoleen, keskustelut tulee tapahtua kontaktihenkilön kautta poikkeuksetta, ellei lupaa suoraan keskusteluun ole sovittu. Tämän säännön kunnioittamatta jättäminen voi saada suhteet hyvinkin sekaisin ja ulkomaalaisen yrityksen toimintamahdollisuudet Kiinassa saattavat romahtaa.

### 3.3 Kulttuurierot ja kielimuuri

Kiinan kieli tuo yhteistyöhön ulkomaalaisen yrityksen kanssa haasteita. Kiinalaiset harvoin omaavat hyvää englanninkielen taitoa ja väärinkäsityksiä syntyy tästä syystä jatkuvasti.

Kielimuurin madaltamiseksi on tärkeää, että käytettävissä on paikallista luotettavaa ja osaavaa apua. Esimerkiksi numeroiden kääntäminen kiinasta englanniksi voi olla vaikeaa, tuhannet voivat vahingossa kääntyä miljooniksi. Jos kiinalainen sanoo, että mukava nähdä, ollaan yhteyksissä ja jatketaan tästä sovitusti, voi todellisuudessa tarkoittaa aivan jotakin muuta. Käytännössä on varmintä aina tehdä sovitusta asioista muistio, jota kierrätetään kunnes osapuolet ovat siihen tyytyväisiä.

Kiinassa on myös joskus taipumusta syntyä tilanteita, joissa yksityishenkilöt tekevät omia asiaan liittyviä järjestelyitä ohi varsinaisen yhtiön. Länsimaisittain tällaiset järjestelyt ovat erittäin ongelmallisia, koska meillä raja tällaisten asioiden suhteen on ehdoton. Ilmiönä tämä lisää sen asian painoarvoa, että yritystä auttava paikallinen kiinalainen on erittäin luotettava ja mahdollisesti jonkun muun ulkomaalaisen yrityksen suosittelema. Yhteistyölle paras ja ainoa lähtökohta on ”win-win”, jossa yhteistyön kulut ja tuotot jakautuvat oikeudenmukaisesti erilaisissa tilanteissa ja myös olosuhteiden muuttuessa.

Kiinalaisessa kulttuurissa annetaan paljon lahjoja, joilla osoitetaan ystävyyttä sekä yhteistyön merkitystä. Lahjat ovat hyvin harkittuja kulttuurilleen ominaisia paikallisia erikoisuuksia, kuten tee, teeastiasto, kello tai chilimausteet. Lahjoilla on usein syvempi merkitys ja niihin voi liittyä tarina Kiinan historiasta.

## 4 LAINSÄÄDÄNNÖLLINEN VIITEKEHYS

Kiina on 30 vuodessa muuttunut pikavauhtia markkinoiden suurvallaksi ja yritysten toiveuneksi. Vuosi 1978 muutti Kiinaa merkittävästi, kun Deng Xiaoping julisti avointen ovien politiikan ja toivotti ulkomaalaiset yritykset tervetulleiksi investoimaan

Kiinaan. Samalla myös yhteisyritykset sallittiin. Kiina on onnistuneesti kyennyt siirtymään ilman suurta yhteiskunnallista ja taloudellista kriisiä jäykästä suunnitelmataloudesta ja maatalousyhteiskunnasta maailman johtavaksi teollisuuspajaksi ja lupaavimmaksi markkina-alueeksi (Asikainen & Vuori 2005, 28).

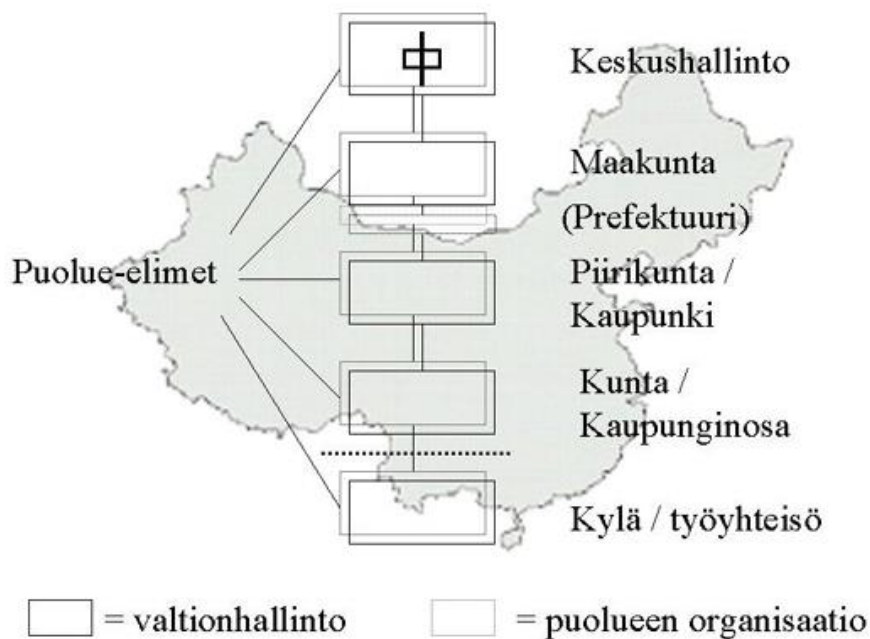
Aluksi ulkomaalaiset saivat omistaa yhteisyrityksestä vain vähemmistöosuuden, mutta 1990-luvulla sallittiin jo yritysten 100% ulkomainen omistus. Tämä kehitys on jatkunut ja yhteisyrityksien luominen on tehty Kiinassa entistä helpommaksi. Yhteisyritys on itsenäinen yritys tai yhteenliittymä, jonka omistaa osittain ulkomaalainen sijoittaja sekä kiinalainen sijoittaja.

Paikalliset yritykset tuntevat ulkomaalaisomistukseen liittyvän lainsäädännön yleensä hyvin. Kiinassa lainsäädäntö vaihtelee maakunnittain ja jopa kaupungeittain. Vuoden 2015 jälkeen paikallisviranomaiset vauhdittivat kauppaa tuilla ja verohelpotuksilla. Maakunnat ja kaupungit kilpailevat keskenään siitä, mikä kaupunki saa suurimmat yritykset. Maakunnat ja kaupungit houkuttelevat yrityksiä erilaisten etujen, tukien ja verohelpotusten avulla (Eronen 2017, 123).

Yrityksen on mahdollista esimerkiksi saada rahallista tukea maakunnan kehitysrahastoista, ilmaiset tehdastilat, vuokravapaat konttorit tai verohelpotuksia alennetun yritys- tai henkilöverotuksen muodossa. Nämä edut ovat voimassa esimerkiksi 2-5 vuoden ajan ja perustuvat maakunnan tai kaupunginhallituksen suunnitelmaan kasvattaa veronmaksajien lukumäärää kaupungin ja maakunnan hyväksi. Kiinassa maakuntien, kaupunkien ja jopa kaupungin osien kesken on suuria eroja edellä mainittujen etujen ja tukien välillä.

Hallintojen rakenne on monikerroksinen ja eri hallintojen vaikutusvalta vaihtelee, mutta kaikki hallinnot ovat kuitenkin suuressa arvossa (Kuvio 4). Esimerkiksi osa Kiinan suurimmista teknologia ja autovalmistajien pääkonttoreista sijaitsee Binjiangin kaupunginosassa, Hangzhoun kaupungissa Zhejiangin maakunnassa suotuisan veropolitiikan ansiosta (Kuva 1.)

Kuvio 4. Kiinan hallinnon tasot ja rinnakkaishallintomalli. (Turun Yliopisto 2018)



Kuva 1. Binjiangin kaupunginosa, Hangzhou Zhejiang. (Jaakko Jylhä-Ollila 2017)



Erilaisten tarjottujen yleisten etujen ja tukien lisäksi maakunnat ja kaupungit saattavat suosia erityisesti tiettyjä toimialoja. Tällä hetkellä energiatehokkuus ja kaikenlaisten luontoa kuormittavien päästöjen vähentämisen mahdollistavat teknologiat ja ratkaisut ovat haluttuja koko Kiinassa. Tukien ja etujen täysipainoinen hyödyntäminen vaatii paikallista toimintaa ainakin palvelun tuotannon tai tuotteen valmistuksen osalta, mutta mielellään myös tuotekehityksen ja suunnittelutoimintojen osalta. Tällaisten toimintojen käynnistäminen on usein tehokkainta tehdä paikallisen kumppanin vahvan tuen avulla (Kiinan kauppaministeriön [www-sivut](#)).

#### 4.1 Lainsäädäntö yhteisyritystä luodessa

Suomalainen yritys on luonnollisesti velvollinen noudattamaan soveltuvin osin Suomen lakia luodessaan yhteisyritystä kiinalaisen yrityksen kanssa, minkä lisäksi Kiinassa tapahtuvan yrityksen perustamisen ja omistamisen ja toiminnan osalta on noudatettava Kiinan lakeja.

Kiinassa on olemassa kahdenlaisia yhteisyrityksiä, pääoma- ja osuuskuntapohjaisia. Osakeyhtiö yhteisyrityksen yhtiömuotona on tavanomaisin yhtiömuoto, jossa kukin osapuoli osallistuu yhteisyrityksen investointeihin aineellisten hyödykkeiden, maankäyttöoikeuksien, teollisten- ja tekijänoikeuksien, muiden aineettomien hyödykkeiden tai käteisvarojen avulla. Yhteisyrityksen toinen osapuoli voi myös suorittaa tutkimus- ja kehitystoimintaa, jolloin osapuolelle voidaan myöntää osuus yhteisyrityksestä teknisen avun tai lisenssisopimuksen kautta. Toinen yhtiömuoto yhteisyritykselle on osuuskunta, jossa molemmat osapuolet pyrkivät yhteiseen tavoitteeseen ilman erillistä oikeussubjektia. Osapuolilla on rajoitettu vastuu, kun yhteisyrityksen yhtiömuotona on osuuskunta (Kaufmann 2017, 3).

#### 4.2 Kiinan lainsäädäntö yhteisyritystä luodessa

Periaatteellisella tasolla Kiinan lainsäädäntö ja valtion tukiohjelmat tukevat yhteisyritysten muodostamista, mutta Kiinan lainsäädäntö yhteisyrityksiin liittyen muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Lisähaasteen muodostaa se, että yhteisyrityksiä

koskevaan lainsäädäntöön liittyvää tietoa löytyy paljon kiinankielellä, mutta huomattavasti vähemmän englanniksi.

Suomen valtion tukema, yritysten tueksi ulkomaille luotu Finpro auttaa yrityksiä myös Kiinassa Shanghaissa. Finpro kerää Kiinan valtion uudet määräykset ja ohjeistukset ja tarjoaa ne Suomalaisten yritysten käyttöön. Kiinan kauppaministeriön ylläpitämät internet-sivut kertovat yhteisyritykseen kohdistuvasta tämän hetkisestä lainsäädännöstä, mm. perustamisesta, rekisteröinnistä, yritysmuodosta, pääoman rekisteröinnistä, myynnistä, ostoista ja verotuksesta. Kiinan kauppaministeriön ohjeet ovat hyvin täsmällisiä, mutta ohjeita usein tulkitaan eri tavoilla riippuen maakunnasta ja kaupungeista. Tahtotila on yleisesti tehdä yhteisyrityksen etabloituminen Kiinaan mahdollisimman helpoksi. Koska lait ja käytännöt ovat jatkuvan muutoksen alla ja niitä sovelletaan paikallisesti, on luotettavan kiinalaisen yhteistyökumppanin tuki välttämätöntä (Kiinan kauppaministeriön www-sivut).

#### 4.3 Vaadittavat asiakirjat ja hyväksynät

Jotta Kiinassa voi toimia viranomaisten kanssa, vaaditaan yritykseltä Suomen kaupparekisteriote. Kaupparekisteriotteesta ilmenee yrityksen perustiedot, kuten yrityksen virallinen nimi, y-tunnus, osoite, toimitusjohtaja ja hallituksen jäsenet. Tämä kaupparekisteriote tulee todistaa oikeaksi notaarilla ja leimauttaa Suomen ulkoministeriössä. Tämän jälkeen Kiinan Suomen suurlähetystö todistaa leimasimella, että se pitää Suomen ulkoministeriötä luotettavana tahona. Kaupparekisteriote kannattaa alun perin pyytää englanninkielisenä ja mahdollisesti vielä käännettävä se kiinankielelle. Kiinalainen yritys voi halutessaan myös vaatia suomalaiselta yritykseltä kaupparekisteriotteen lisäksi tulos ja tase tiedot (Kiinan kauppaministeriön www-sivut).

Yhteisyrityksen perustamisen yhteydessä kiinalaisen ja suomalaisen yrityksen on yhdessä toimitettava tarkastus- ja hyväksymisviranomaiselle seuraavat asiakirjat: (1) hakemus yhteisyrityksen perustamisesta, (2) yritysten yhdessä laatima toteutussuunnitelma, (3) osakkeenomistajien valtuuttamien edustajien allekirjoittama yhteisyrityssopimus, sopimus ja yhtiöjärjestys, (4) luettelo osapuolten nimeämisestä



puheenjohtaja-, varapuheenjohtaja- ja johtajaehdokkaista sekä muista tarkastus- ja hyväksymisviranomaisen asettamista asiakirjoista. Edellä mainitut asiakirjat on laadittava kiinankielellä. Asiakirjat (2), (3), ja (4) voidaan samanaikaisesti kirjoittaa vieraalla kielellä, jonka osallistujat ovat sopineet. Molemmat versiot todetaan luotettaviksi (Kiinan kauppaministeriön www-sivut).

Jokaisella toimialalla ja alueella Kiinassa on eri säädöksiä, mikä vaikuttaa vaadittaviin asiakirjoihin. Esimerkiksi teollisuuden aloilla yrityksiltä voidaan vaatia todistuksia energiatehokkuudesta ja tuotantoon kohdistuvista päästöistä.

## 5 OSAKKAIDEN VÄLISET SOPIMUKSET

Osakkaiden väliset sopimukset ratkaisevat yhteisyrityksen edellytykset toimia menestyksekkäästi jatkossa. Erityisenä haasteena on sen huomioiminen, että Kiinan lainsäädäntö muuttuu jatkuvasti. Osakassopimus kannattaakin laatia siten, että osakkaiden tahtotila kirjataan selkeästi sopimuksen alkuun viittaamatta mihinkään tiettyyn lainsäädäntöön. Näin varmistetaan, että sopimus säilyy toimivana muuttuvasta lainsäädännöstä huolimatta. Tärkeimpiä sovittavia asioita ovat yhteisyrityksen omistusosuuksien lisäksi hallituksen jäsenten nimitysoikeus. Lisäksi kannattaa kirjata myös yhteinen näkemys siitä, mitä yritys tulee tekemään operatiivisesti, mitä toiminta tulee maksamaan, miten se rahoitetaan aluksi, miten mahdollinen lisärahoitus järjestetään, miten tekijänoikeudet jakautuvat omistavien yhtiöiden ja yhteisyrityksen välillä ja miten yritys jakaa voittoa omistajilleen (Kiinan kauppaministeriön www-sivut).

Käytännössä asioiden sopiminen kestää usein paljon pidempään, kuin aluksi voisi olettaa. Tämä johtuu siitä, että dokumentointi pakottaa osapuolet miettimään monia erilaisia skenaarioita, joissa omistajien oikeudet ja velvollisuudet voivat olla epäsymmetriset.

## 6 HAASTATTELUT

Tätä lopputyötä varten haastateltiin kolmea eri henkilöä koskien yhteisyrityksen perustamista kiinalaisen yrityksen kanssa (Liite 1). Valitsin nämä henkilöt haastateltaviksi, koska kaikilla kolmella haastateltavalla on hyvin vahva tietotaito Kiinan tulevasta murroksesta niin kaupallisesta näkökulmasta kuin valtiollisesta kehityksestä. He ovat toimineet Aasiassa yhteensä kymmeniä vuosia ja keränneet kokemusta erilaisista suhdanteista ja poliittisista vaiheista. Haastateltavat henkilöt olivat ennalta tuttuja ja erittäin arvostettuja omilla toimialoillaan. Tärkeimpiä kriteereitä haastateltavia valittaessa oli heidän valmiutensa kertoa avoimesti omia näkemyksiään ja kokemuksiaan aiheesta. Henkilöt olivat taustoiltaan hyvin erilaisia, mikä antoi lisäarvoa haastattelun vastauksille.

Osa haastatelluista halusi vastata nimettömänä. Haastattelujen kysymykset toimitettiin haastateltaville etukäteen ja heillä oli viikko aikaa tutustua kysymyksiin. Kysymykset rajoitettiin viiteen kysymykseen. Kysymyksissä pyrittiin välttämään yksinkertaisen vastauksen mahdollisuus. Haastattelut suoritettiin puhelimitse lokakuussa 2018.

Rick Zu on syntyperältään kiinalainen, joka on perustanut useita yhteisyrityksiä Kiinassa ja on merkittävä toimija logistiikassa Keski-Kiinan kaupungissa Wuhanissa. Rickin toimisto sijaitsee Kiinan pankkikeskuksessa Shanghaiin keskustassa Yangtze-joen varrella.

Vesa on syntyperältään suomalainen. Hän on työskennellyt usean eri yrityksen edustajana Aasiassa jo 20-vuotta ja omaa Kiinan yhteisyrityksen perustamiseen vaadittavat kaupalliset- ja teknologiakeskeiset taidot. Hänen perustamansa terveysteknologiayritys etsii tällä hetkellä kumppania Kiinasta.

Sunny Sun on syntyperältään kiinalainen. Hän on toimitusjohtajana edistyksellisessä kiinalaisessa robottiyhtiössä Zhejiang Buddha Technologies:ssa. Hänen yrityksensä on toimittanut automatiikka-, ja robottisovelluksia useisiin Kiinan valtion hankkeisiin, sekä useille suurille autoteollisuuden ja logistiikan yrityksille, kuten Alibaballe, BUD-sähköautoyritykselle ja Kiinan valtion sähköyhtiölle (Kuva 2). Sunny on valittu 2018 vuoden naisjohtajaksi Kiinassa ja hän saanut tästä palkinnon Kiinan nykyiseltä

presidentiltä Xi Jinpingiltä. Vuoden naisjohtaja kilpailu esitettiin CCTV televisiokanavalla Kiinassa (Huang P. 2017).

Kuva 2. Zhejiang Buddha Technologies asiakkaat. (Buddha Product Manual 2018)



## 6.1 Haastattelujen tulkinta

Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli saada tietoa henkilöiltä, joilla on suora kokemus yhteisyrityksen perustamisesta Kiinassa yhdessä ulkomaalaisen yrityksen kanssa kirjallisuudesta löydetyn tiedon tueksi. Tavoitteena oli vertailla selvitettyä tietoa haastattelujen avulla saatuihin näkemyksiin.

Haastateltavat kokivat yhteisyrityksen olevan hyvä yhteistyömuoto yhdessä ulkomaalaisen tai kiinalaisen yrityksen kanssa. He näkivät yhteisyrityksessä olevan paljon etuja ja hyötyjä teknologian, markkinoiden ja vastuiden jakamisessa. Yhteisyrityksen edellytyksenä ja haasteena oli yritysten pääseminen yhteisymmärryksen toimintatavoista, sopimusasioista sekä päämäärästä. Kansainvälistyminen oli edellytys yhteisyrityksen perustamiselle ja haastateltavat painottivat sen merkitystä mahdollisen yhteisyrityksen kasvupotentiaalin saavuttamisessa. Haastateltavien vastaukset tukivat selvityksessä kerättyä tietoa.

Kiinalaiset haastateltavat kokivat uudistukset positiivisiksi ilmiöiksi, mutta suomalainen haastateltava koki säädökset ulkomaalaiselle mahdottomiksi tulkita. Tämä kuvastaa hyvin kiinalaisen kumppanin avun merkitystä lupien ja yhteisyrityksen tulevan liiketoiminnan onnistumisen kannalta. Kiinan valtion toimialauudistukset ja ohjeistukset voivat olla erittäin haastavia ulkomaiselle yritykselle tulkittavaksi. Uudistukset ja ohjeistukset voivat pysäyttää ulkomaalaisen yrityksen pääsyn Kiinan markkinoille jopa kesken ennalta aloitetun lupa- ja perustamisprosessin. Kiinan taloudellisen kehityksen edistämiseksi tehtävät uudistukset ja ohjeistukset vaikuttavat usein aikaisemmin toteutettuun yritystoimintaan ja pahimmillaan vahingoittavat nykyisiä liiketoimia.

Haastateltavat huomauttivat ulkomaalaisen tuotteen viennin Kiinan markkinoille vaativan usein muokkaamista. Kiinalaiset haluavat tuotteen soveltuvan Kiinan markkinoille ja tämä tarkoittaa muutoksia ja lisäyksiä ulkomaalaiseen tuotteeseen. Esimerkiksi kiinalaisella terästehtaalla teräksen valmistusprosessi eroaa länsimaalaisesta prosessista lopputuotteen ollessa lähes vastaavanlainen. Länsimaalainen teknologia on edelläkävijä ja sitä halutaan soveltaa kiinalaisessa terästehtaassa. Ulkomaalainen tuote harvoin soveltuu suoraan Kiinan markkinoille, sillä eroavat kulttuurit, mieltymykset ja prosessit eivät yleensä kohtaa kiinalaisen ja länsimaalaisen käyttäjän tai käyttökohteen kanssa.

Kiinalaiset ovat yhä enemmässä määrin kiinnostuneita länsimaalaisista brändeistä ja niiden kysyntä kasvaa jatkuvasti Kiinassa. Uusien brändien nousu Kiinassa on hyvin haastavaa. Tästä syystä uudet yritykset, jotka hakevat suurta myynnillistä volyymia Kiinassa kuten teknologiayritykset, eivät enää keskity uusien yrityksiensä brändäykseen, vaan mieluummin toimivat ilman brändiä tuote edellä markkinoinnin kustannusten minimoimiseksi. Volyymikilpailu saattaa kuitenkin pahimmillaan aiheuttaa esimerkiksi vaate- ja muoviteollisuuden aloilla hävikkiä ja tolkuttoman suuria päästöjä.

Haastateltavat toivat esille valtion tuen Kiinassa. Tämä tuki on hyvin vaihteleva suuruudeltaan toimialoittain, mutta erittäin hyödyllinen uudelle yhteisyritykselle. Valtion tukea tulee hakea kaupungin ja maakunnan hallituksen virastoilta, jotka vastaavat yrityksen edustamasta toimialasta. Valtion tuen hakeminen kannattaa jättää

paikallisen kumppanin vastuulle, sillä he tuntevat siihen liittyvät käytännöt ja prosessit.

Kysyttäessä haastateltavien henkilökohtaisia näkemyksiä yhteisyrittäjyydestä, vastaukset olivat yllättäen samankaltaisia sekä linjassa selvityksestä saatuun tietoon. Heidän henkilökohtaiset näkemyksensä yhteisyrityksen luomisesta yhdessä ulkomaalaisen tai kiinalaisen kumppanin kanssa painoutuivat markkinoiden tarpeeseen ja sen luoman kysynnän täyttämiseen. Haastateltavat kokivat avoimuuden ja toiminnan läpinäkyvyyden olevan kriittinen osa menestyvän liiketoiminnan harjoittamiselle. Haasteena suomalaisella yrityksellä on kiinalaisen kumppanin löytäminen ja potentiaalin selvittäminen.

Valittujen kiinalaisten henkilöiden näkökantaa arvioidessa tulee huomioida, että henkilöt edustavat vahvasti poliittiselta näkökannaltaan Kiinan kansantasavaltaa hallitsevaa kommunistista puoluetta. Toinen kiinalaisista haastateltavista kysyi kannattaako häntä edes haastatella, koska on vahvasti kommunistisen puolueen kannattaja. Tarkoittaen, että hän ei vastaa kritiikillä minun esittämiin kysymyksiin. Lisäarvoa olisi voinut tuoda henkilön haastatteleminen, joka ei kannata kyseistä puoluetta, mutta sellaisen henkilön löytäminen on hyvin vaikeaa sekä iso riskitekijä myös minun mahdollisuuksille kiinassa epäilyttävien haastattelukysymysten ja motiivin osalta. Yleisesti kiinalaisten henkilöiden motiivi luoda kansainvälinen yhteisyritys voi liittyä valtion suomaan tukeen ja etuihin. Henkilö voi hyötyä tästä henkilökohtaisesti ja korottaa asemaansa poliittisesti yhteiskunnassa.

## 7 EDUT JA HAASTEET KIINALAISESSA YHTEISYRITYKSESSÄ

Yhteisyritys yhteistyömuotona kiinalaisen kumppanin kanssa toimii hyvin monissa tilanteissa, joita ei voida ennakoida. Koska kulut ja tuotot jaetaan omistuksen kanssa samassa suhteessa, vältetään riskiltä joutua maksamaan kuluja yksipuolisesti. Ongelmana on varmistaa, että voitot syntyvät yhteisyritykseen eikä muihin yhtiöihin. Haasteena on voittojen kotiutus Suomeen Kiinan tiukasti kontrolloidun pankkijärjestelmän takia.

## 7.1 Edut

Minkä tahansa kokoinen yritys voi päättää perustavansa yhteisyrityksen yhdessä kiinalaisen yrityksen kanssa. Yhteisyritys auttaa yrityksiä luomaan ja vahvistamaan pitkäkestoista yhteistyötä. Yhteisyritys voi toimia myös lyhytkestoisissa projekteissa. Yhteisyritys yhteistyömuotona voi parhaimmillaan tarjota pääsyn uusille markkinoille ja jakeluverkostoihin, kasvattaa tuotantokapasiteettiä, jakaa riskit ja kustannukset partnerin kanssa, sekä jakaa pääsyn suurempiin resursseihin mukaan lukien ammattitaitoiseen henkilöstöön, teknologiaan sekä rahoitukseen.

Yhteisyritys voi olla myös hyvin joustava. Yhteisyrityksellä voi esimerkiksi olla rajoitettu käyttöikä. Se voi kattaa vain osan siitä, mitä teet, mikä rajoittaa sitoutumista molempiin osapuoliin ja yrityksen käyttöön. Yhteisyritykset ovat hyvin yleisiä kansainvälisten logistiikan ja teknologia-alan yritysten kesken.

## 7.2 Haasteet

Yhteisyrityksen luominen toisen yrityksen kanssa voi olla monimutkaista. Se on aikaa vievää ja vaatii ponnistuksia hyvien suhteiden luomiseksi. Pieniltä ongelmilta ei voida välttyä. Jos yhteistyön tavoitteet eivät ole 100-prosenttisesti selkeät ja kaikilla osapuolilla tiedossa, osapuolille saattaa syntyä eri tavoitteet yhteistyöstä. Tällöin osaamisen, sijoitusten tai varojen suuruus eivät ole tasapainossa. Eri kulttuurit ja johtamistyyli voivat johtaa epäonnistuneeseen integraatioon ja yhteistyöhön. Molemmilla osapuolilla tulee olla riittävää johtamiskykyä ja tukea yhteisyrityksen perustamisen alkuvaiheissa. Menestys yhteisyrityksessä perustuu perusteelliseen tutkimustyöhön ja analyyseihin päämääristä ja tavoitteista. Tästä tulisi seurata tehokas kommunikointi liiketoimintasuunnitelman suhteen kaikille yrityksen osapuolille.

Kiinassa on korruptiota, joka saattaa vaikuttaa länsimaisen yrityksen ja yhteisyrityksen etabloitumisen pyrkimyksiin. Kiinan korruptio näyttää toimivan kuin liikevaihtovero, joka jakaa vääryydellä ansaitut voitot hallitsevan luokan kesken. Korruptiota esiintyy usein enemmän Kiinan vähemmän kehittyneissä maanosissa, kuten Länsi- ja Pohjois-Kiinassa (McGregor 2010, 321).

Kiinan rahapolitiikka on tarkoin säädeltyä ja se rajoittaa kiinalaisen rahan siirtämistä ulkomaille. Kiinan valtio kiristää rahapolitiikkaansa jatkuvasti ja vain murto-osa kiinalaisista yrityksistä ovat kykeneväisiä rahan ulkomaille lähettämiseen vaadittaviin järjestelyihin. Kun yhteisyrityksen saamien voittojen kotiuttaminen yhteisyritykselle on ajankohtaista, korostuu kumppaniyrityksen suhde valtioon sekä pankkisektoriin.

## 8 SUOSITUS KIINALAISEN YHTEISYRITYKSEN PERUSTAMISELLE

Kiinalaista yhteisyritystä perustettaessa suomalaiselta yritykseltä vaadittavia asiakirjoja ovat kaupparekisteriote. Englannin ja mahdollisesti myös kiinankielinen kaupparekisteriote tulee todistaa oikeaksi notaarilla ja leimauttaa Suomen ulkoministeriössä. Tämän jälkeen Kiinan Suomen suurlähetystö todistaa leimasimella Suomen ulkoministeriön luotettavaksi tahoksi.

Kiinan viranomaisten vaatimista asiakirjoista on paikallisten eroavaisuuksien ja jatkuvasti muuttuvan lainsäädännön vuoksi tukeuduttava paikalliseen yhteistyökumppaniin. Jatkuvien lakimuutosten myötä osakassopimus kannattaa laatia siten, että osakkaiden tahtotila kirjataan selkeästi sopimuksen alkuun viittaamatta mihinkään tiettyyn lainsäädäntöön. Näin varmistetaan, että sopimus säilyy toimivana muuttuvasta lainsäädännöstä huolimatta. Sovittavia asioita ovat yhteisyrityksen omistusosuus, hallituksen jäsenten nimitysoikeus ja yhteinen näkemys operatiivisesta näkökulmasta. Lisäksi sovitaan mitä toiminta tulee maksamaan, miten se rahoitetaan aluksi, miten mahdollinen lisärahoitus järjestetään, miten tekijänoikeudet jakautuvat omistavien yhtiöiden ja yhteisyrityksen välillä ja miten yritys jakaa voittoa omistajilleen.

Olettaen, että suomalaisen yrityksen tahtotila on tulevaisuudessa kotiuttaa yhteisyrityksen Kiinasta ansaittuja voittoja omistusosuuden mukaisesti, on asia tuotava esille yhteisyrityksen kiinalaiselle osapuolelle. Kiinassa lepäävät voitot eivät oletettavasti hyödytä suomalaista emoyhtiötä ja sen omistajia Suomessa, joten rahaliikenteeseen vaadittavat järjestelyt tulisi selvittää ja kiinalaisen osapuolen

osoittaa kykynsä järjestää asiat tulevaisuuden kannalta. Kiinan rahapolitiikkaa muutetaan jatkuvasti ja tämä tuo erityisiä haasteita yhteisyrityksen toimintaan.

Suomalaisen yrityksen olisi hyvä määrätä heti alkuun yrityksen edustaja, joka on vastuussa keskusteluista yhdessä kiinalaisen yrityksen kanssa. Tällä henkilöllä tulisi olla ennen kaikkea aikaa paneutua yhteistyöhön ja hänellä tulisi olla valtuudet nopeaan päätöksentekoon. Henkilön on oltava kykenevä neuvottelemaan kiinalaisen yrityksen kanssa täyspäiväisesti. Kiinalaisten yritysten päätöksenteon nopeus on aivan erilainen kuin länsimaissa, joten henkilöltä vaaditaan laaja tietämys edustamastaan yrityksestä. Suomalaisen yrityksen tulee neuvotteluissa kertoa avoimesti huolet ja kysymykset. Tällä tavoin selvitettäviin asioihin saadaan vastaukset.

Moderni kulutuskulttuuri ja kulutuskäyttäytyminen ovat saaneet alkunsa vasta uudistuspolitiikan vanavedessä. Kiinassa nopeitten kasvava kuluttajaluokka ovat nuoret naimattomat naiset, heillä on käytössä paljon rahaa ja he himoitsevat merkkituotteita. Suomalaisen yrityksen kannattaa tutustua etukäteen Kiinassa vallitseviin kuluttajien ostokäyttäytymiseen ja yleiseen kaupankäynti kulttuuriin. Tämä auttaa ymmärtämään kiinalaisen yrityksen ehdottamia toimintamalleja esimerkiksi markkinoinnissa ja myynnissä (Luova 2010, 126; Watts 2010, 145).

## 9 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia suomalaiselle yritykselle suositus yhteisyrityksen perustamiselle yhdessä kiinalaisen yrityksen kanssa. Samalla oli tarkoitus tuoda tietoa yhteisyrityksen perustamisesta, selvittää vaadittavia asiakirjoja ja hyväksyntöjä. Tavoitteena oli myös selvittää menestyksekkään liiketoiminnan kannalta kriittisiä huomioitavia asioita ja tuoda esille tästä koituvia etuja ja haasteita.

Tutkimuksessa selvisi kiinalaisen yhteisyrityksen perustamiseen vaadittavat asiakirjat ja hyväksynät, sekä samalla suositus kiinalaisen yhteisyrityksen perustamiselle yhdessä kiinalaisen ja suomalaisen yrityksen kanssa. Kiinan lainsäädännön selvittäminen koskien ulkomaalaisen ja kiinalaisen yrityksen yhteisyrityksen



perustamista oli haasteellista, koska lainsäädäntö vaihtelee alueittain ja toimialoittain suuresti.

Haastateltujen henkilöiden näkemykset kiinalaisesta yhteisyrityksestä yhdessä suomalaisen ja kiinalaisen yrityksen kanssa olivat hyvin erilaisia, mutta heidän edellyttämänsä seikat menestyvän yhteisyrityksen kannalta olivat linjassa keskenään. Henkilöiden huomiot menestyvän yhteisyrityksen perustamiseen painoittuivat edistyskellisen teknologian jakamiseen ja markkinoiden tuottamien haasteiden yhdessä voittamiseen. Kaikki haastatellut henkilöt olivat vahvasti samaa mieltä menestyvän yhteisyrityksen vaatimuksista niin avoimuuden, yhteistyön kuin vastuuden suhteen. Vastauksista välittyi tahto inhimilliseen toimintaan ja suomalaisen henkilön näkökulmasta helposti omaksuttavat toimintatavat.

Kukaan haastateltavista ei tuonut esille länsimaisten yritysten kesken vallitsevaa pelkoa teknologian tai tuotteiden kopioinnista Kiinassa. Kopioiminen on ollut uhka Kiinassa heikosti säädellyn patenti ja immateriaalioikeuksien takia. Nykyään kopioiminen on hidasta, työlästä, kallista ja sillä harvoin saavutetaan kopioidun tuotteen laatua. Kiinan vaurastuminen on vähentänyt kopioimista ja he ovat jo monella teknologian ja tieteen alalla länsimaita edellä. Monen ulkomaisen yrityksen yhteistyökumppanin etsintä on tyrehtynyt suomalaisen yrityksen tarjoamaan vanhentuneeseen teknologiaan.

Suhteiden rakentaminen on hidasta ja työlästä ja suhteiden ylläpitäminen vaatii lähes päivittäistä yhteydenpitoa. Suomalaiselle yritykselle tämänkaltaisen henkilökohtaisen suhteen rakentaminen on vierasta ja se vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja. Kiinalaiset arvostavat rehellisyyttä, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä yhteisyritysten toiminnassa sekä ihmissuhteissa. Mikäli kiinalainen henkilö kokee tullessa loukatuksi tai ei koe olevansa arvostettu, voi yhteistyö päättyä nopeastikin. Suomessa ihmissuhteiden merkitys yritysten välisessä toiminnassa on huomattavasti pienempi kuin Kiinassa.

Tämän opinnäytetyön valmistumisen aikana Kiinan toimialakohtaisia lakisäädöksiä uudistettiin useaan otteeseen. Tämä on yksi suurimmista haasteista yhteisyrityksiä perustettaessa. Ilman kiinalaista paikallista osaamista on suomalaisen yrityksen mahdotonta toimia. Esimerkiksi eräs yhteisyrityksen toteutus kaatui Kiinan valtion

päätökseen, joka ei suosinut ulkomaalaisen kirurgisen teknologian tuotteiden valmistusta ja myyntiä Kiinan markkinoilla.

Arvaamattomia uhkia Kiinassa toimivalle yhteisyritykselle ovat mahdolliset uudet epidemiat, kuten SARS tai itärannikolle kohdistuvat luonnonkatastrofit, jotka voivat lamaannuttaa laajalti taloutta. Kiinan poliittiset mullistukset voivat vaikuttaa negatiivisesti useisiin kansainvälisiin yrityksiin. Kiinasta ulos suuntautuva rahaliikenne on tarkoin säädeltyä ja se tuottaa vaikeuksia nykypäivänäkin kansainvälisille yhteisyrityksille, jotka haluavat kotiuttaa Kiinassa ansaittuja voittoja.

Tutkimuksen lähdeaineistoon tutustuminen oli aikaa vievää, koska lähdemateriaalia oli runsaasti. Vaikka materiaalia on tarjolla paljon, sen ajantasaisuus vaihteli suuresti. Ajankohtaisin lähdemateriaali on aina kiinankielellä. Tutkimuksen aikataulutus ontui runsaan lähdemateriaalin seulonnan takia. Etukäteen oli mahdotonta arvioida, onko kyseinen kirjallisuus hyödyllinen tutkimuksen kannalta. Haastateltavien määrää olisi voinut lisätä laajemman aineiston keräämiseksi. Haastattelujen kysymykset olivat kattavia ja antoivat monipuolisia vastauksia. Olisin toivonut löytäväni Kiinan nykyhetken lainsäädännöstä yhteisyritystä koskevia päivitettyjä ohjeita.

Suomen ja Euroopan markkinat ovat verrattain pienet Kiinan markkinoihin nähden. Suomalainen teknologia on maailman kärkitasoa ja suosittelisin useamman suomalaisen yrityksen rohkeasti selvittävän Kiinan markkinoiden potentiaalia. Vähäpäästöisen tuotannon ja teknologian valtiontuki Kiinassa avaa paljon mahdollisuuksia eri alojen yrityksille. Yhteisyrityksen perustaminen ei pitäisi olla niin kaukainen ajatus suomalaisille yrityksille, kuin mitä se nykypäivänä on. Yhteisyritys yhteistyömuotona ei tarvitse välttämättä olla suomalaisen yrityksen kehittämän tuotteen tai palvelun myyntiä Kiinan markkinoille, vaan se voi myös hyvin olla tutkimus- ja kehitystyöhön suuntautuvaa toimintaa.

## LÄHTEET

- Arho-Havren S. & Rutanen P. 2010. Menestyvä liiketoiminta kiinassa. Helsinki: WSOY
- Asikainen R. & Vuori J. 2005. Kiinan yhteiskunta muutoksessa. Helsinki: Gaudeamus
- Eronen E. 2017. Jättiläisen askeleet: matka kiinan talouteen. Helsinki: Gaudeamus
- Huang P. 2017. Female Entrepreneur Pursues Robotics Business Dream. Women of China 26.09.2017. 1. Viitattu 22.11.2018.  
<http://www.womenofchina.cn/womenofchina/html1/people/business/1709/5191-1.htm>
- Hyvärinen R. & Pukkila J. 2009. Katse Itään: kuinka Aasian nousu muuttaa maailmaa. Jyväskylä: Atena
- Kaufmann T. 2017. Joint Ventures in China. <https://vanhewpc.com/wp-content/uploads/2017/03/Joint-Ventures-in-China-01229582xD2C6C.pdf>
- Kiinan kauppaministeriön www-sivut. <http://www.china.org.cn/english/government/207001.htm> Viittaus: 04.04.2018.
- Luova O. 2010. Kiinan miljoonakaupungit: hallinto, liike-elämä ja elinympäristö muutoksessa. Helsinki: Gaudeamus
- McGregor R. 2010. Puolue: Kiinan hallitsijoiden salainen maailma. Keuruu: Otava
- Roborgh S. 2011. Geopolitics innovation and China: The strategics. De Swart: Hague. Viitattu 25.10.2018. <https://repository.tudelft.nl/view/tno/uuid%3A23fe92b7-d5aa-4697-9c56-7cbf4743bb7b>
- Saraste P. & Lehberger F.R. 2010. Nälkäinen lohikäärme. Helsinki: Kirjapaja
- Watts J. 2011. Kun miljardi kiinalaista hyppää. Helsinki: Sanoma
- Kaavio 1. Kiinalainen yhteisyritys suomalaisen ja kiinalaisen yrityksen yhteistyömuotona. <https://tradingeconomics.com/china/gdp>
- Kuvio 2. Kiinan bruttokansantuote 2000-2009. <https://www.merics.org/en/blog/local-governments-power-advance-chinas-national-ai-agenda>
- Kuvio 3. Kiinalainen yritys hierarkia. <https://www.hierarchystructure.com/wp-content/uploads/2013/02/Chinese-Business-Hierarchy.jpg>
- Kuvio 4. Kiinan hallinnon tasot ja rinnakkaishallintomalli (Turun Yliopisto 2018). <http://users.utu.fi/laupalt/opetus/I%20Puolue-valtio.htm>
- Kuva 1. Binjiang District, Hangzhou Zhejiang. (Jaakko Jylhä-Ollila 2017)

Kuva 2. Zhejiang Buddha Technologies asiakkaat. (Buddha Product Manual, Zhejiang Buddha Technologies 2018)

## LIITE 1

Mitkä ovat pääsyyt perustaa yhteisyritys yhdessä kiinalaisen/ulkomaalaisen yrityksen kanssa kiinassa?

Rick Zu: Pääsyyt perustaa yhteisyritys ulkomaisen yrityksen kanssa ovat yhteisten tavoitteiden saavuttaminen ja yhteisen liikeidean jakaminen. Potentiaalisten markkinoiden ennusteet tulee ottaa tarkasti huomioon.

Vesa: Yhteisyritys on ehkä yksinkertaisin tapa sopia osapuolten kesken, miten jaetaan päätösvalta, vastuut, ja oikeudet tuottoihin käytännöllisellä tavalla. Yhteisyritys on siinä mielessä kattava tapa sopia näistä asiasta, että vaikka olosuhteet muuttuvat, niin yhteisyrityksen perustamisen yhteydessä sovitut ehdot sitovat osapuolia. Yhteisyritys on myös tapa päästä paikalliseksi toimijaksi paikallisille markkinoille.

Sunny: Pääsyy perustaa yhteisyritys yhdessä ulkomaisen yrityksen kanssa on kansainvälinen kysyntä. Kiinalaisten yritysten tarve ymmärtää globaaleja teknologioita, markkinoita ja hallintamenetelmiä kasvaa jatkuvasti. Yhteisyrityksen perustaminen on paras tapa päästä käsiksi teknologiaan, ulkomaisen yrityksen hallinnollisiin menetelmiin ja myös markkinoihin.

Kiinalaiset yritykset toivovat voivansa luoda yhteistyötä kansainvälisesti tunnettujen tuotemerkkien kanssa, ottaa käyttöön kansainvälisesti tunnettuja tuotemerkkejä ja tuotteita, kun taas ulkomaiset brändit toivovat pääsevänsä kiinan markkinoille mahdollisimman pian. Kummallekin osapuolelle yhteisyritysten perustaminen on toimivin tapa toteuttaa tämänkaltainen suunnitelma. Valtion tukiohjelmat ovat suotuisia. Kiinalaiset ja ulkomaiset yhteisyritykset voivat nauttia suotuisasta sijoituspolitiikasta ja ottaa käyttöönsä lahjakkaiden henkilöiden tuen eri paikallishallinnossa.

Miten koette jatkuvien uudistusten ja valtion ohjeistusten vaikuttavan yhteisyrityksen perustamiseen?

Rick Zu: Kiinan hallitus on perustanut vuoden 2008 maailmanlaajuisen talouskriisin jälkeen monia hyviä ohjeistuksia yhteisyritysten ja ulkomaisten investointien osalta. Hallitus ilmoittaa vuosittain päivitetystä ohjeistuksista taloudellisen kehityksen edistämiseksi.

Vesa: Ilman paikallista asiantuntijaa Kiinan markkinoille on lähes mahdoton päästä. Oikeastaan vain paikallinen voi tietää miten valtion määräyksiä ja paikallisia määräyksiä toteutetaan käytännössä. Ilman paikallista apua kaikki viranomaisyhteydenpito on hidasta ja epävarmaa. Paikallisillekin jatkuvat uudet ohjeistukset aiheuttavat sen, että viranomaishyväksyntöihin pitää varata paljon aikaa.

Sunny: Kiinan avointen ovien politiikka uudistuksen ja ulkomaankaupan avautumisen 40-vuotisjuhlaa juhlittiin vuonna 2018. Vuosi 2018 oli myös juhlavuosi ensimmäiselle ulkomaisen ja kiinalaisen yrityksen väliselle yhteisyritykselle "Beijing Air Food":lle 38:s juhlavuosi. Kiinan kaupan uudistus ja politiikan uusi suuntautuminen antoivat useammalle ulkomaiselle yritykselle mahdollisuuden päättää yhteisyritysten perustamisesta kiinalaisten paikallisten yritysten kanssa. Uskon, että niin kauan kuin Kiinan hallitus pyrkii edistämään talouskehitystä, yhteisyritykset saavat enemmän suotuisia säännöksiä.

Mitä asioita tulisi ottaa huomioon yhteisyritystä perustettaessa?

Rick Zu: Yhteisyritystä perustettaessa tulisi ottaa huomioon tuotteen tai palvelun kehittäminen kiinan markkinoille soveltuvaksi. Tuotteen tai palvelun tuottaminen markkinoille, joka elää jatkuvassa muutoksessa tuottaa erityisiä haasteita, jotka eivät ole ulkomaalaiselle yritykselle näkyvissä. Tärkeää on myös selvittää, millä aikajaksolla yhteisyritys alkaa tuottamaan voittoa, sillä se vaikuttaa myös hallituksen hyväksymisprosesseihin. Suhteet hallitukseen ovat yrityksen kannalta elintärkeitä, hallituksen tuella välttämättömät prosessit yhteisyrityksen luonnissa ja sen toimialaa koskevat hyväksynät saadaan hoidettua tavallista joutavammin.

Vesa: Perustamisessa on hyvä pyrkiä sopimaan osapuolten roolit riittävän korkealla ja periaatteellisella tasolla. Jos esimerkiksi toisen osapuolen rooli on tarjota tuotteita myytäväksi Kiinaan ja toisen rooli on myydä tuotteita, niin se kannattaa kirjata näin. Erityisesti kannattaa sopia mitä kuluja yhteisyritykselle tulee syntymään ja miten kulut katetaan, ja jopa se miten kulut katetaan, jos niitä syntyy enemmän kuin mitä yhteisyrityksen perustamisvaiheessa arvioitiin. Myös yhtiön päätöksentekotapa kannattaa kirjata selkeästi.

Sunny: Yhteisyritystä perustettaessa sitä tulisi edellyttää sellaisten teknologioiden ja tuotteiden tavoittelu, jotka ovat teknologisesti edelläkävviä tuotteita, teknologioita ja brändejä, jotka ovat Kiinan markkinoille hyväksyttäviä. Molemmilla osapuolilla on oltava hyvät viestintätaidot ja yhteensopivat ominaisuudet, jotta ne voivat vastata yhteisyrityksen ongelmista.

Mitkä ovat teidän henkilökohtaiset näkemykset yhteisyrityksessä yhdessä ulkomaalaisen yrityksen kanssa ja mitkä seikat vaikuttavat näkemykseenne?

Rick Zu: Paikallisena kumppanina keskityn kolmeen asiaan menestyvän liiketoiminnan saavuttamiseksi. (1) Hyvä viestintä yritysten välillä, (2) oleellisesti tärkeän teknologian jakaminen kiinalaisen kumppanin kanssa, (3) kustannustehokkaan toiminnan saavuttaminen yhdessä.

Vesa: Yhteisyritys toimii silloin, kun se saadaan luotua aidon win-win järjestelyn varaan. Tyypillinen alku on esimerkiksi sellainen, jossa Kiinasta puuttuu jotakin osaamista tai teknologiaa ja teknologian tarjoajalta puuttuu myynti ja jakelu Kiinassa. Tämä luo hyvän pohjan yhteisyrityksen perustamiselle.

Sunny: Olen henkilökohtaisesti erittäin optimistinen yhteisyrityksen mallista. Yhteisyrityksen malli ratkaisee ulkomaisen rahoituksen saaneiden yritysten mahdolliset taloudelliset haasteet sen jälkeen, kun he saapuvat Kiinaan. Yhteisyritys voi käyttää kiinalaisen tiimin markkinavoimaa ja hallintokulttuuria nopeuttaakseen tuotteiden pääsyä Kiinan markkinoille ja tavoitella johtavaa asemaa voittoa tavoitellen.

Vapaa sana?

Rick Zu: Anna kumppanisi tietoon kaikki tilanteet, jotka yritys tulee kohtaamaan yhteistyön aikana, jopa mahdollinen konkurssi. Älä ikinä piilota mitään kumppaniltasi, hoida työ parhaasi mukaan. Älä lupaa mitään, mihin sinulla itselläsi ei ole vaikutusvaltaa.

Vesa:

Sunny: Kiina tarjoaa jatkuvasti entistä enemmän mahdollisuuksia ja kilpailun kannalta tärkeitä etuja kiinalaisille yhteisyrityksille, kuin myös ulkomaalaisomistuksessa oleville yrityksille. Markkinapotentiaali on maailman suurin.