



# **YRITYKSEN REKISTERÖINTI JA VAATTEIDEN TEETTÄMINEN KAAKKOIS-AASIASSA**

Leeni Toivanen

Opinnäytetyö  
Heinäkuu 2015  
Liiketalouden koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

LEENI TOIVANEN:

Yrityksen rekisteröinti ja vaatteiden teettäminen Kaakkois-Aasiassa

Opinnäytetyö 70 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Heinäkuu 2015

---

Kaakkois-Aasian alueen potentiaali liiketoiminnan harjoittamisessa on kasvussa ja monet alueen kasvavista talouksista luovat hyvät edellytykset liiketoiminnalle. Kansainvälisesti toimivan yrityksen tulee kuitenkin ottaa huomioon monia seikkoja aloittaessaan toimintaa Kaakkois-Aasiassa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli toimia ensiaskeleena kaakkoisaasialaisen vaatealan yrityksen perustamiseen. Työn pääasiallisena tarkoituksena oli selvittää, miten länsimainen henkilö voi perustaa yrityksen Thaimaahan ja Singaporeen. Muita tarkoituksia oli selvittää ympäristön ja kulttuurin vaikutusta liiketoimintaan kyseisissä maissa sekä tarkastella vaatteiden teettämisen prosessia Thaimaassa.

Tämä opinnäytetyö jakaantuu teoreettiseen ja empiiriseen osaan. Teoreettinen osa käsittelee Thaimaan ja Singaporen liiketoimintaympäristöä, -kulttuuria sekä yritysperustamisen vaiheita ja liiketoiminnan harjoittamisen erityispiirteitä kyseisissä maissa. Aiheita on käsitelty vertaillen molempien maiden näkökulmista.

Empiirinen osa keskittyy vaatteiden teettämisen prosessiin Thaimaassa ja se toteutettiin haastatteleamalla jo olemassa olevien, potentiaalisten vaatetehtaiden edustajia ja vertailemalla sekä yhdistelemällä heiltä saatuja vastauksia. Tuotoksena on prosessikaavio, joka havainnollistaa vaatteiden teettämisen prosessia.

Opinnäytetyöprosessin lopputuloksena on raportti, joka kokoaa yhteen kaiken ensisijaisen tiedon vaatealan yrityksen toiminnan aloittamisesta Thaimaan ja Singaporen osalta. Raportti on hyödyksi henkilöille, jotka pohtivat liiketoiminnan aloittamista kyseisissä maissa tai jotka ovat kiinnostuneita vaatteiden teettämisen prosessista Kaakkois-Aasiassa.

---

Asiasanat: Kaakkois-Aasia, Thaimaa, Singapore, yrityksen perustaminen, vaateala, vaatteiden teettäminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Business Administration

LEENI TOIVANEN:

Company establishment and clothing manufacturing in Southeast Asia

Bachelor's thesis 70 pages, appendices 3 pages  
July 2015

---

The potential of the Southeast Asian area as a business environment is increasing, and many of the area's growing economies are creating favourable conditions for business. However, a company that operates internationally must take several factors into account when initiating operations in Southeast Asia.

The aim of this study was to serve as a first step towards the establishment of a Southeast Asian garment company. The main purpose of the work was to find out how a western person can establish a company in Thailand and in Singapore. Other aims were to examine the effects on business operations of the environment and culture in these countries, and to document the process of clothing manufacturing in Thailand.

This bachelor's thesis is divided into theoretical and empirical parts. The theoretical part deals with the business environment and business culture in Thailand and in Singapore, as well as the process of setting up a company, and the specific features of running a business in these countries. The topics are discussed by comparing the perspectives of both countries.

The empirical part focuses on the process of clothing manufacturing and was carried out by interviewing representatives of existing and potential garment factories and by comparing and combining the replies received from them. As an output, the empirical part includes a process diagram illustrating the clothing manufacturing process.

The end result is a report that combines all the primary information about starting a clothing company in Thailand and in Singapore. The report is for the benefit of those who are considering starting a business in these countries or who are interested in the clothing manufacturing process in Southeast Asia.

---

Key words: Southeast Asia, Thailand, Singapore, company establishment, clothing company, clothing manufacturing

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	VIERAS MAA .....	9
2.1	Poliittiset tekijät .....	10
2.1.1	Thaimaan ja Singaporen poliittinen historia, nykytilanne ja ennusteet .....	10
2.1.2	Korruptio .....	12
2.2	Taloudelliset tekijät.....	15
2.2.1	Thaimaan ja Singaporen talouden historia, nykytilanne ja ennusteet .....	15
2.2.2	ASEAN .....	17
2.2.3	Vapaakauppasopimukset.....	18
2.3	Sosiaaliset tekijät .....	19
2.3.1	Väestö.....	19
2.3.2	Kieli.....	20
2.3.3	Uskonto .....	21
2.4	Teknologiset tekijät.....	22
3	VIERAS KULTTUURI.....	24
3.1	Interkulttuurinen kompetenssi .....	24
3.2	Kulttuurilliset piirteet.....	26
3.2.1	Valtaetäisyys .....	27
3.2.2	Kollektivismi vs. individualismi .....	29
3.2.3	Maskuliinisuus vs. feminiinisyys.....	30
3.2.4	Epävarmuuden sietäminen .....	31
3.2.5	Lyhyen vs. pitkätähkäimen orientaatio .....	32
3.2.6	Aikakäsitys.....	33
3.2.7	Kasvot .....	34
3.3	Kommunikaatio.....	35
3.3.1	Sanallinen kommunikaatio.....	36
3.3.2	Sanaton kommunikaatio .....	36
3.4	Business-etiketti.....	37
4	LIIKETOIMINNAN ALOITTAMINEN THAIMAASSA JA SINGAPORESSA .....	39
4.1	Yksityinen osakeyhtiö Thaimaassa ja Singaporessa.....	39
4.1.1	Ulkomaalaisomistuksessa oleva yritys ja sen rekisteröinti Thaimaassa .....	40
4.1.2	Ulkomaalaisomistuksessa oleva yritys ja sen rekisteröinti Singaporessa .....	45
4.1.3	Verotus, kirjanpito ja vuosittain valmisteltavat dokumentit .....	49

4.1.4	Työluvut .....	50
5	VAATTEIDEN TEETTÄMINEN THAIMAASSA .....	52
5.1	Toimittajien valinta .....	53
5.1.1	Tilaus, mallikappaleet, kustannukset ja maksuehdot .....	54
5.1.2	Toimitus, tullit ja palautus .....	56
5.1.3	Eettisyys ja laadunvalvonta .....	57
5.2	Vaatteiden teettämisen prosessikaavio .....	58
6	POHDINTA .....	60
	LÄHTEET .....	62
	LIITTEET .....	68
	Liite 1. Liiketoiminnan helppous ASEAN-maissa (World Bank 2015) .....	68
	Liite 2. Tehtaiden vastuuhenkilöille tehdyn haastattelun rakenne .....	69
	Liite 3. Toimittajille lähetetty esimerkkityöluva .....	70

**ERITYISSANASTO**

ACRA	Singaporen yritystoimintaa valvova viranomainen (Accounting and Corporate Regulatory Authority)
AEC	ASEAN-maiden talousyhteisö (ASEAN Economic Community)
AFTA	ASEAN-maiden vapaakauppa-alue (ASEAN Free Trade Area)
ASEAN	Kaakkois-Aasian maiden yhteistyöjärjestö (Association of Southeast Asian Nations)
BOI	Thaimaahan kohdistuvia ulkomaisia investointeja tukeva viranomainen (Board of Investment)
EmploymentPass	Oleskelulupa Singaporessa työskenteleville ulkomaalaisille
EntrePass	Oleskelulupa Singaporessa liiketoimintaa harjoittaville ulkomaalaisille (Entrepreneur Pass)
IRAS	Singaporen veroviranomainen (Inland Revenue Authority of Singapore)
SingPass	Salasana, jota tarvitaan kaikkiin yhteiskunnan sähköisiin palveluihin kirjautumisessa Singaporessa
Theravada	Toinen buddhalaisuuden pääsuuntauksista
Wai	Ele, jolla tervehditään Thaimaassa

## 1 JOHDANTO

Kiina, Japani, Etelä-Korea ja Intia ovat tähän mennessä hallinneet Aasian taloutta jättäen Kaakkois-Aasian pienemmät taloudet varjoonsa. Kaakkois-Aasian nopea talouskasvu ja alueen maiden keskinäinen yhteistyö on kuitenkin vahvistanut sen asemaa ja tehnyt siitä potentiaalisen ja mielenkiintoisen alueen toimia. (Suomen Kaakkois-Aasia -toimintaohjelma 2015.) Liiketoiminnan harjoittamista ulkomailla suunnittelevan on kuitenkin otettava huomioon monia seikkoja niin maan erityispiirteisiin kuin myös paikalliseen väestöön liittyen. Kansainvälisesti toimivan henkilön pitäisi perehtyä muun muassa vieraan maan lainsäädäntöön, liiketoimintatapoihin, verotukseen sekä ennen kaikkea maan kulttuuriin ja etikettiin. (Martin & Chaney 2006, 1; Kansainvälinen toimintaympäristö 2014.)

Opinnäytetyöni taustalla on henkilökohtainen haave ulkomaankauppaan keskittyvän vaatealan yrityksen perustamisesta Kaakkois-Aasiaan kohdemarkkinoiden ollessa Suomessa ja Australiassa. Tähän ideaan ovat ajaneet halu itsensä haastamiseen, kiinnostus Kaakkois-Aasiaa kohtaan, Suomea suotuisampi yritys- ja osinkotuloverotus, tuotantokustannusten edullisuus sekä strateginen sijainti Euroopan ja Australian keskivaiheilla. Kaakkois-Aasian maista tarkastelun kohteeksi tässä opinnäytetyössä valikoituivat Thaimaa ja Singapore. Singaporen puolesta puhui sen houkutteleva liiketoimintaympäristö sekä maan avoimuus ulkomaalaisten harjoittamaa liiketoimintaa kohtaan, kun taas Thaimaa valikoitui mukaan oman paikallistuntemukseni sekä edullisten tuotantokustannusten vuoksi.

Opinnäytetyöni tavoitteena on toimia ensiaskeleena kaakkoisaasialaisen vaateyrityksen perustamiseen. Työn pääkysymykseksi nousi täten se, miten länsimaalainen henkilö voi perustaa yrityksen Thaimaahan ja Singaporeen. Sivukysymyksinä tarkasteltiin ympäristön ja kulttuurin vaikutusta liiketoimintaan kyseisissä maissa sekä vaatteiden teettämistä Thaimaassa. Tuotoksena on raportti, joka kokoaa vertaillen yhteen oleellisimman informaation näiden kahden Kaakkois-Aasian maan osalta ja havainnollistaa vaatteiden teettämisen prosessin alusta loppuun.

Tämä opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Teoreettinen osa muodostuu luvuista 2, 3 ja 4, jotka yhdessä käsittelevät kaikkea sitä, mitä yrityksen perus-

tamisessa Thaimaahan ja Singaporeen tulisi ottaa huomioon. Luvussa 2 vertaillaan Thaimaan ja Singaporen liiketoimintaympäristöä ympäristöanalyysin avulla ja tarkastellaan, kumpi maista olisi liiketoiminnan harjoittamiselle otollisempi. Luku 3 keskittyy maiden kulttuurien, liiketoimintatapojen sekä etiketin vertailuun ja havainnollistaa sitä, mihin länsimaalaisena tulisi varautua selkeästi erilaisessa kulttuurissa toimiessa. Kulttuuri on teoreettisessa osassa vahvasti esillä, koska oman Aasian kokemuksi myötä olen ymmärtänyt kulttuurituntemuksen tärkeyden sekä liiallisten stereotyyppisten ennakkoluulojen haitat. Teoriaosuuden viimeinen luku, luku 4, havainnollistaa yritystoiminnan perustamisen vaiheita sekä selittää mitä kaikkea yrityksen rekisteröiminen Thaimaassa ja Singaporessa länsimaalaisena vaatii. Lisäksi luvussa käsitellään yrityksen hallinnointia sekä vertaillaan liiketoiminnan harjoittamisen helppoutta kummankin maan osalta. Teoriaosuuteen on syvennytty erilaisen kirjallisuuden sekä paikallisilta viranomaisilta saatujen tietojen pohjalta.

Empiirisessä osassa, eli luvussa 5, pureudutaan aiheeseen syvemmin vaatealan näkökulmasta ja tutkitaan vaatteiden teettämisen prosessia yksinkertaisten käytännön esimerkkien avulla. Vaatteiden teettämisen osalta tarkastelu rajattiin Thaimaahan oman Thaimaan tuntemukseni takia, ja kielitaito sekä paikalliset kontaktit auttoivatkin mahdollisten toimittajien löytämisessä. Tarkoituksena oli esiselvittää mitä vaatteiden teettäminen Thaimaassa vaatii, mitkä ovat sen summittaiset kustannukset sekä mitä riskejä siihen liittyy. Lopputuotoksena on yksinkertainen prosessikaavio vaatteiden teettämisen prosessista Thaimaassa. Empiirinen osa toteutettiin haastattelemalla mahdollisia potentiaalisia toimittajia ja pyytämällä heiltä hinta-arvioita esimerkkitulaukselle.

Opinnäytetyön tekemistä varten oleskelin Thaimaan Bangkokissa noin neljä kuukautta, jotta pääsin käytännössä pureutumaan opinnäytetyöni aiheeseen sekä ymmärtämään kaakkoisaasialaisia kulttuureja entistä paremmin. Tämä ratkaisu oli myös luonnollinen jatkumo syksyllä 2014 Bangkokissa suorittamalleni opiskelijavaihdolle sekä hyödyllinen alustus edessä olevalle työharjoittelulle thaimaalaisessa vaatealan yrityksessä samaisessa kaupungissa. Bangkokissa oleskellessani pystyin helpommin hyödyntämään jo olemassa olevia kontaktejani sekä luomaan uusia ihmissuhteita, jotka auttoivat opinnäytetyöprojektin läpiviemisessä. Suurimmat oivallukset saavutettiinkin juuri näiden ihmiskontaktien kautta sen sijaan, että olisin orjallisesti lukenut virallisia lähteitä ja pitänyt kirjoista löytämäni informaatiota absoluuttisena totuutena. Näin kun ei Aasiassa aina ole.



## 2 VIERAS MAA

Kaakkois-Aasian alue muodostuu 11 valtiosta ja sen kokonaisväkiluku on reilut 600 miljoonaa. Alue on täten kulttuurillisesti erittäin rikas ja etnisesti monimuotoinen. Alueen houkuttelevuus liiketoimintaa kohtaan on lisääntynyt ja suurin osa sen talouksista ovat kasvavia, mikä tekee alueesta liiketoiminnan näkökulmasta potentiaalisen. (Suomen Kaakkois-Aasia -toimintaohjelma 2015.) Kaakkois-Aasian maista tarkastelun kohteeksi tässä opinnäytetyössä valikoituivat Thaimaa ja Singapore. Singaporen puolesta puhui sen houkutteleva liiketoimintaympäristö sekä maan avoimuus ulkomaalaisten harjoittamaa liiketoimintaa kohtaan, kun taas Thaimaa valikoitui mukaan oman paikallistuntemukseni sekä edullisten tuotantokustannusten vuoksi. Alla olevassa kartassa (kuva 1) on osoitettu Thaimaan ja Singaporen sijainti Kaakkois-Aasiassa.



KUVA 1. Thaimaa ja Singapore osoitettuna Kaakkois-Aasian kartassa (JourneyMart 2014)

Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena on selvittää kummassa maassa, Thaimaassa vai Singaporessa, on länsimaalaisena otollisempaa aloittaa liiketoiminta. Yhtenä pohjana vertailulle on kohdemaiden ympäristöanalyysi, jossa syvennytään yrityksen ulkoiseen toimintaympäristöön, eli toisin sanoen pohditaan yrityksen toimintaan mahdollisesti

vaikuttavia yhteiskunnallisia tekijöitä. Jotta yritys voisi menestyä pitkällä aikavälillä, on sen ymmärrettävä toimintaympäristössään tapahtuneet muutokset sekä ymmärrettävä niiden seuraukset ja vaikutukset liiketoimintaan. Erityisesti kansainvälistä toimintaa pohtiville yrityksille analyysi tarjoaa huomattavaa lisäarvoa, kun pureudutaan vieraan toimintaympäristön erityispiirteisiin. (Kamensky 2008, 21–22, 139.) Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on siis ymmärtää, miten historia on muovannut toimintaympäristöä, mikä on sen nykytilanne sekä ennen kaikkea, miltä kohdemaiden tulevaisuudennäkymät vaikuttavat.

Maiden toimintaympäristöä on tässä opinnäytetyössä tarkasteltu PEST-analyysin avulla. PEST-analyysi koostuu maan poliittisista (political), taloudellisista (economical), sosiaalisista (social) sekä teknologisista (technological) tekijöistä ja pohtii niiden mahdollista vaikutusta liiketoiminnan harjoittamiseen (Pestle Analysis: Business Environmental Analysis 2011). Seuraavissa luvuissa käydään läpi toimintaympäristöön vaikuttavat tekijät sekä Thaimaan että Singaporen näkökulmista.

## **2.1 Poliittiset tekijät**

Kohdemaiden poliittista ympäristöä tarkastellessa on tarkoituksena ottaa selville normaaliin kanssakäymiseen sekä mahdollisesti liiketoimintaan vaikuttavat poliittiset erityispiirteet. On tärkeää ymmärtää maan poliittista historiaa ja sen vaikutuksia maan nykytilanteeseen, poliittiseen vakauteen sekä tulevaisuuden näkymiin. (What is Steep Analysis? 2015.) Poliittisia tekijöitä ovat muun muassa hallituksen vakaus, ulkomaankaupan rajoitteet, veropolitiikka, lainsäädäntö sekä poliittiset suhteet muihin maihin (Johnson & Scholes 2002, 102; Kamensky 2008, 139). Aasiasta puhuttaessa on tärkeää ottaa huomioon alueilla vallitsevan epävirallisen normiston sekä korruption vaikutukset liiketoimintaan.

### **2.1.1 Thaimaan ja Singaporen poliittinen historia, nykytilanne ja ennusteet**

Thaimaa on valtiomuodoltaan perustuslaillinen monarkia, jonka valtionpäämiehenä on viimeiset 68 vuotta toiminut kuningas Bhumibol Adulyadej. Kuninkaalla on tosiasiaassa hyvin vähän perustuslakiin pohjautuvaa valtaa, mutta sen sijaan hän nauttii suuresta

auktoriteettivallasta sekä toimii hyvin vahvana kansallisuuden identiteettinä ja yhtenäisyyden symbolina. Kuningasta ja kuningasperhettä suojaa majesteettirikoslainsäädäntö, joka rajoittaa monarkiaan kohdistuvaa arvostelua. Tosiasiallinen valta Thaimassa kuuluu pääministerille ja tämän johtamalle hallitukselle. (Zeboli 2009, 5-6; Suomen Kaakkois-Aasia -toimintaohjelma 2015; Tourism Authority of Thailand 2015.) Tällä hetkellä maata hallitsee armeija ja valtion päämiehenä toimii entinen asevoimien komentaja kenraali Prayut Chan-o-cha (Royal Thai Government 2015).

Thaimaa muuttui absoluuttisesta monarkiasta perustuslailliseen monarkiaan verettömän vallankumouksen seurauksena 1930-luvulla. Toisen maailmansodan jälkeisenä aikana maa on jojoillut siviilihallituksen, sotilashallituksen sekä poikkeustilojen välillä, eli maa on ollut jo pitkään poliittisesti hyvin epävakaa. Viimeisen kymmenen vuoden aikana tapahtuneita poliittisia käännekohtia ovat olleet vuonna 2006 tapahtunut armeijan vallankaappaus, jossa silloinen pääministeri syöstiin vallasta ja ajettiin maanpakoon. Tämä johti vuonna 2011 pidettyihin vaaleihin, joissa demokratia jäi toteuttamatta. Vallankaappauksien seurauksena maa on poliittisesti jakautunut kahteen: eliitin ja kaupungin keskiluokan kannattamiin keltaisiin sekä köyhien maanviljelijöiden kannattamiin punaisiin. Toukokuussa 2014 armeija kaappasi uudestaan vallan syrjäyttäen myös vuonna 2011 valitun pääministerin paikaltaan ja samalla kumosi perustuslain. Siitä lähtien maata on jälleen hallinnut armeija sekä maassa vallinnut sotilaslaki, joka muun muassa rajoittaa poliittisten mielipiteiden ilmaisua. (Suomen Kaakkois-Aasia -toimintaohjelma 2015.) Viimeisin Thaimaassa tapahtunut poliittinen käänne on huhtikuussa 2015 toimeenpantu kenraali Prayut Chan-o-chan päätös kumota maassa vallinnut sotilaslaki ja korvata se perustuslain henkilötarkastuksiin ja pidätyksiin oikeuttavalla pykälällä, saaden samalla itselleen enemmän valtaa (Thaimaa: Matkustustiedote 2015).

Armeijan johtajat ovat alustavasti yrittäneet palauttaa siviilihallintoa ja luoda uutta perustuslakia, siinä kuitenkin vielä onnistumatta. Ennusteiden mukaan demokratia on vielä kaukana ja kansan poliittinen jakautuminen tulee pysymään ennallaan säilyttäen poliittisen epävakauden ja sen vaikutukset koko valtioon. (Thailand Business Forecast Report 2014.) Maan seuraavat parlamenttivaalit järjestetään näillä näkymin vuonna 2016 (Helsingin Sanomat 2014). Lähivuosien aikana Thaimaan politiikan ennustetaan olevan suurten muutosten keskellä myös nykyisen kuninkaan huonon terveydentilan takia. Lain mukaan valta periytyy kuninkaan pojalle, joka ei kuitenkaan ole thaimaalaisen suosiossa. (Lynch 2014.) On epävarmaa, mitä tulee tapahtumaan, kun valtion pää-

miehen valta siirtyy seuraavalle sukupolvelle, mutta melko varmaa on se, että levottomuuksia tullaan näkemään.

Thaimaahan verrattuna poliittinen riski Singaporessa on todella matala. Singapore on parlamentaarinen tasavalta, jossa toimeenpanovalta on pääministerin johtamalla hallituksella ja joissain tapauksissa myös presidentillä. Poliittisesta vallasta on koko maan itsenäisyyden ajan nauttinut sama puolue, jonka puheenjohtaja toimii myös Singaporen pääministerinä. (Suomen Kaakkois-Aasia -toimintaohjelma 2015.) Viimeisin poliittinen käänne ja koko maata värisyttänyt tapahtuma oli nykyisen pääministerin isän, entisen pääministerin ja Singaporen valtion luojaan menehtyminen maaliskuussa 2015 (Prime Minister's Office Singapore 2015). Edesmenneen pääministerin toimesta Singaporen politiikka on jo ennen sen itsenäistymistä alkanut tavoittelemaan kehittyntä ja hyvin järjestettyä yhteiskuntaa. Singaporessa onkin vuosien saatossa kehittynyt kurinalainen valtio, jossa korruptio on vähäistä ja liiketoiminnan edellytykset suotuisat. Poliittinen järjestelmä ei ole kuitenkaan täysin länsimaalainen. (Suomen Kaakkois-Aasia toimintaohjelma 2015.)

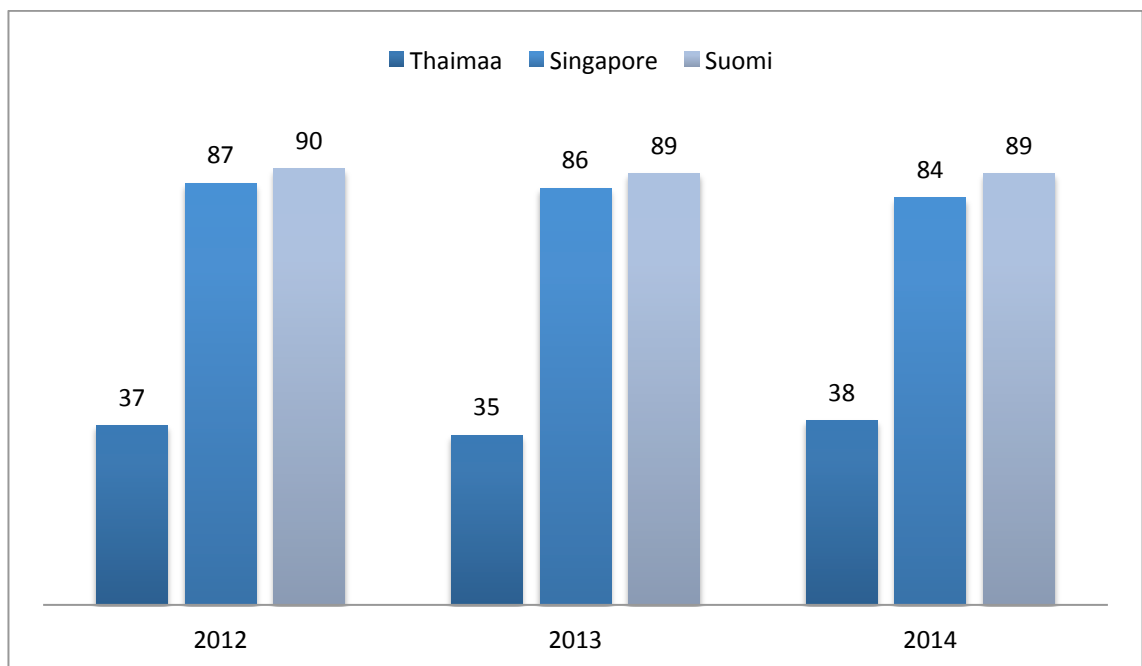
Tänä päivänä Thaimaassa heikosti täytäntöön pantavat lait ja poliittinen epävakaus aiheuttavat turhautumista elinkeinoelämään. Yritykset pitävät myös korruptiota ja valtion poliittista epävakautta olennaisena esteenä tai riskinä liiketoiminnalle Thaimaassa, kun taas Singaporessa vastaavanlaista ongelmaa ei ole. (Business Anti-Corruption Portal 2015.) Korruptiota käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

### **2.1.2 Korruptio**

Maailmanpankin (The World Bank 2015) ja Transparency Internationalin (Transparency International 2015) mukaan korruptiolla tarkoitetaan julkisen vallan tai saadun valta-aseman väärinkäyttöä henkilökohtaisen edun tavoittelemiseksi. Korruptiota on kahdenlaista: toimivallan mukaista sekä toimivallan vastaista korruptiota. Toimivallan mukaisessa korruptiossa lahjuksen saaja suorittaa haluttuja työtehtäviä tai tekee asioiden hoitamisesta helpompaa ja nopeampaa. Toimivallan vastaisessa korruptiossa lahjusta tarjotaan, jotta voitaisiin nauttia itselle muuten kuulumattomasta vallasta. (Oikeusministeriö 2014.) Korruptio ilmiönä on globaali ja sitä on aina ollut olemassa (Kidd & Richter 2003, 3–4). Maailmassa vallitsee siis kansainvälinen, monien yhteiskuntien ja uskonto-

jen yleinen käsitys siitä, että lahjonta on väärin, mutta silti sitä tapahtuu monissa maissa. Historiassa lahjukset ja korruptio ovat olleet yleisesti hyväksyttävämpää ja joissain kehittymättömmissä maissa se on edelleen tapa hoitaa asioita. Virallisesti lahjonta ei ole hyväksyttävää missään maassa, mutta epävirallisesti se on osa liiketoimintaa monessa paikassa. (Martin & Chaney 2006, 6–7; Mitchell 2009, 156–157.)

Kuten aiemmassa kappaleessa mainittiin, korruptiolla on kaksi puolta: viranomaiset, jotka vastaanottavat tai pyytävät lahjuksia sekä yritykset ja henkilöt, jotka tarjoavat niitä. Tarjonta ruokkii kysyntää ja siksi korruptio onkin tänä päivänä enemmän taloudellista ja poliittisista syistä johtuvaa kulttuuristen syiden sijaan. Yhdeksi poliittiseksi syyksi voidaan laskea demokratian puute monissa maissa, mikä tarkoittaa, että monet taloudet eivät ole tarpeeksi kehittyneitä ollakseen tehokkaita. Lahjonnan avulla tehotomuudesta saadaan taloudellista. Korruptiota vastaan ei siis enää taistella pelkästään moraalista syistä, sillä se vaikuttaa suoraan myös kehittymättömämpiä maiden talouteen, vakauteen sekä yleiseen kehitykseen. (Martin & Chaney 2006, 6–7; Mitchell 2009, 156–157.)



KUVIO 1. Korruptio Thaimaassa, Singaporessa ja Suomessa vuosina 2012-2014 (Transparency International 2015)

Transparency International vertailee vuosittain maailman valtioiden korruptoituneisuutta ja vuonna 2014 oli vertailussa mukana 175 maata. Vertailussa alin mahdollinen arvo on 0 ja ylin arvo 100 tarkoittaen, että mitä alemman luvun valtio vertailussa saa, sitä

enemmän siellä esiintyy korruptiota. (Transparency International 2015.) Yllä olevassa kuviossa (kuvio 1) on vertailtu korruption määrää Thaimaassa, Singaporessa sekä Suomessa vuosina 2012-2014. Vuotena 2014 Suomi oli maailman kolmanneksi ja Singapore seitsemänneksi vähiten korruptoinut maa, kun taas Thaimaa sijoittui sijalle 85 (Transparency International 2015). Seuraavissa kappaleissa on käsitelty korruption esiintyvyyttä tarkemmin Thaimaan ja Singaporen osalta. Suomi on taulukossa mukana vertailun vuoksi.

Thaimaa saa vertailussa arvon 38, tarkoittaen, että korruption esiintyminen on yleistä ja siihen olisi hyvä varautua liiketoimintaa harjoittaessa. Lahjontaa ja prosessien helpottamisen maksuja pidetään normaalina osana liiketoimintaa Thaimaassa ja usein ne luokitellaankin niin sanotuiksi viranomaismaksuiksi. Lahjontaa esiintyy erityisesti poliisien keskuudessa sekä vero- ja tullilaitoksissa. (Business Anti-Corruption Portal 2015.) Alla olevissa kappaleissa pohditaan korruption esiintyvyyttä ja vaikutusta yritysten näkökulmasta.

Ongelmallisinta Thaimaassa liiketoiminnan kannalta on korruptio tullin ja muun kaupan tarkistuspisteissä. Sekä ulkomaiset että kotimaiset yritykset valittavat usein tulliviranomaisten sääntöjenvastaisesta toiminnasta ja yritysten tulisi olla tietoisia siitä, että rajahallinnon toiminta ei ole avointa ja läpinäkyvää. Tariffien ja raskaiden tullimenettelyiden jälkeen rajalla tapahtuva korruptio on kolmanneksi ongelmallisin tekijä tavaran tuonnissa ja viennissä. Myös verohallinnossa ilmenee korkean tason korruptiota, jonka avulla yritykset yrittävät keventää verotaakkaansa. (Business Anti-Corruption Portal 2015.)

Ongelmia kohdatessa on myös hyvä huomioida oikeuslaitoksen ja poliisin keskuudessa tapahtuva korruptio. Thaimaan oikeuslaitos valvoo omaisuutta ja sopimusoikeuksia tehokkaasti, mutta oikeudellinen prosessi on todella pitkä. Tämän lisäksi se on myös altis korruptiolle, poliittiselle painostukselle sekä muille ulkoisille vaikutteille, ja asianomaisten tiedetään usein koittavan vaikuttaa oikeusprosessiin lahjusten avulla. Poliisiin taas uskotaan olevan merkittävä laittomaan toimintaan osallistuja. Poliisi käyttää valtaansa muun muassa saadakseen voittoja yrityksiltä, jotka harjoittavat laiton taloudellista toimintaa tai joilla on jotain muita ongelmia takanaan. Luottamus Thaimaan poliisia kohtaan on alhainen. Julkisten laitosten kanssa asioimisessa, lupien ja lisenssien saamisessa sekä muunlaisessa rekisteröinnissä ei sen sijaan juurikaan esiinny korruptio-

ta, koska Thaimaan sääntely-ympäristö on suhteellisen helppo eikä prosessi lisenssien ja lupien saamiseksi ole liian byrokraattinen. (Business Anti-Corruption Portal 2015.)

Singapore sijoittuu vertailussa korkealle saaden arvon 84 ja tämä tekee Singaporesta maailman seitsemänneksi vähiten korruptoituneen maan (Transparency International 2015). Kuten useimmissa maissa, on Singaporessakin huoli toiminnan avoimuudesta ja syvälle juurtuneiden ryhmien voimasta (Index of Economic Freedom 2015). Singaporessa on raportoitu useita tapauksia korruptioon liittyen, minkä katsotaan tarkoittavan sitä, että korruptiota valvotaan ja sitä pyritään kitkemään rangaistuksien avulla (Singapore Ministry of Foreign Affairs 2012). Yhteiskunnalla on matala sietokyky korruptiota vastaan ja esimerkiksi liikelahjojen antamista vältetään tämän vuoksi (Cultural Etiquette Singapore 2014; Index of Economic Freedom 2015). Yleisesti liiketoimintaa harjoittaessa korruptiosta ei kuitenkaan tarvitse huolehtia.

## **2.2 Taloudelliset tekijät**

Ympäristöanalyysin taloutta koskeva osio tarkastelee yrityksen toiminta-alueen talouteen liittyviä seikkoja, joita ovat esimerkiksi talouden kehitys ja suhdannevaihtelut, inflaatio, korkotaso sekä vientiin ja tuontiin liittyvät seikat (Johnson & Scholes 2002, 102; Kamensky 2008, 140). Tarkoituksena on saada mielikuva siitä, mihin suuntaan talous on matkalla, tuleeko sen suunta mahdollisesti vaikuttamaan yritystoiminnan houkuttelevuuteen ja jos tulee niin miten (Pestle Analysis: Business Environmental Analysis 2011).

### **2.2.1 Thaimaan ja Singaporen talouden historia, nykytilanne ja ennusteet**

Thaimaassa on vallinnut nopea talouskasvu ja valtio on muuttunut suhteellisen lyhyessä ajassa, noin 30 vuodessa, alhaisen tulotason maasta ylemmän keskitulotason maaksi. Jatkuvasta poliittisesta epävakaudesta huolimatta maa on selvästi edistynyt sosiaalisissa ja taloudellisissa ponnisteluissa. Thaimaan talouden kehitys oli nopeimmillaan 80- ja 90-luvun vaihteessa, vuosittaisten kasvulukujen ollessa 8-9 prosenttia. Kasvu keskeytyi vuosina 1997-1998 Aasian talouskriisin seurauksena, minkä jälkeen talouden kasvu onkin ollut keskinkertaista, noin 5 prosentin luokkaa vuosina 2002-2007. Vuoden 2008

jälkeen uuden talouskriisin, maassa vallinneiden luonnonolojen sekä poliittisten jännitteiden takia talouskasvu on hidastunut ja on selkeästi matalampi kuin muissa Kaakkois-Aasian saman tulotason maissa. Vuonna 2014 kasvu oli erityisen hidasta vain 0,7 prosenttia. Vuosina 2015-2016 kasvun on arvioitu nousevan noin 3,5 prosenttiin. (The World Bank 2015.)

Tällä hetkellä Thaimaa on yksi Kaakkois-Aasian kehittyneimmistä talouksista. Teollisuus ja palvelut kattavat kummatkin noin 45 prosenttia kokonaistuotannosta maatalouden kattaessa loput. Suurimpia tuotannonaloja ovat matkailu, tekstiili- ja vaateteollisuus sekä jalostetut maataloustuotteet. Talous on riippuvainen viennistä, jonka osuus bruttokansantuotteesta on 65 prosenttia. (Suomen Kaakkois-Aasia -toimintaohjelma 2015.)

Singaporen kaupunkivaltio syntyi 1800-luvun alussa Malakan niemimaan eteläkärkeen perustetun kauppaseman seurauksena. Tästä seurasi Britannian siirtomaaksi joutuminen ja alueen nopea taloudellinen kehittyminen keskeisen sijaintinsa ja vilkkaan satamansa ansiosta. Maa saavutti itsehallinnon 1950-luvulla ja itsenäistyi Iso-Britanniasta noin kymmenen vuotta myöhemmin. Tämän seurauksena maa itsenäistyi myös Malesiasta ja muuttui Singaporen Tasavallaksi. (Suomen Kaakkois-Aasia -toimintaohjelma 2015.)

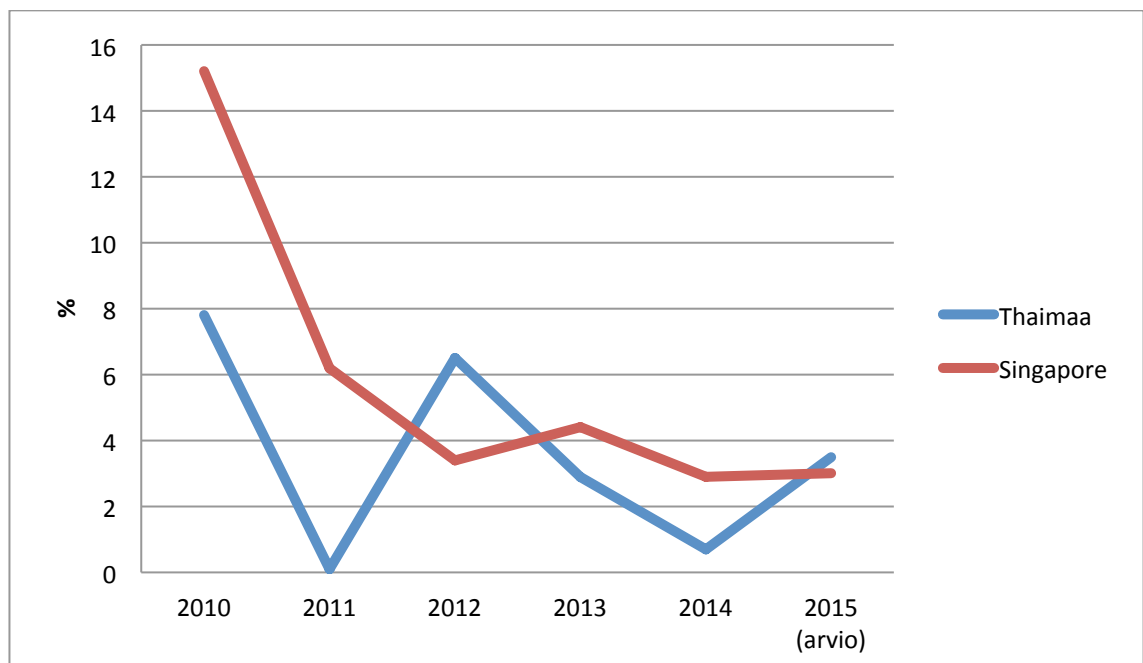
Iso-Britanniasta itsenäistymisen jälkeen Singaporen talous on kasvanut hurjaa vauhtia ja maa on tällä hetkellä bruttokansantuotteella mitattuna maailman kahdeksanneksi vaurain maa. Vuosina 1999-2007 Singaporen talouden kasvu oli keskimäärin kuusi prosenttia vuodessa, kunnes talouskriisin aikaan vuonna 2008 kasvu heikentyi alle yhteen prosenttiin. Vuonna 2010 maa onnistui kasvattamaan talouttaan jälleen huimasti, minkä jälkeen kasvuprosentti on asettunut vakaalle ja kestäväälle 3-4 prosentin vuositasolle. Vuosina 2015-2016 Singaporen talouskasvun on arvioitu olevan noin kolmen prosentin luokkaa. (Singapore Economic Outlook 2015; Suomen Kaakkois-Aasia -toimintaohjelma 2015.)

Myös Singaporen talous on vahvasti riippuvainen ulkomaankaupasta. Maa on yksi johtava ulkomaisten suorien investointien maista sen vapaan talouden, kilpailukykyisyyden sekä liiketoimintaystävällisyyden ansiosta. Se on myös tärkeä rahoituksen keskus. Palvelut kattavat kokonaistuotannosta noin 70 prosenttia teollisuuden kattaessa loput. Teollisuuden ala Singaporessa koostuu pääasiassa muualta tuotujen tuotteiden jatkojalostuk-



sesta. Singaporen talouden vakaus sekä yksinkertainen lainsäädäntö houkuttelevat maahan ulkomaisia yrittäjiä sekä sijoittajia tehden siitä yhden maailman talouskeskuksista. (Singapore GDP Growth Rate 2015; Suomen Kaakkois-Aasia -toimintaohjelma 2015.)

Alla olevassa kuviossa (kuvio 2) on esitetty Thaimaan ja Singaporen bruttokansantuotteen kehitys vuosina 2010-2015. Kuvio havainnollistaa, miten kummatkin maat ovat tulleet alas vuoden 2010 korkeista kasvulukemista, Singaporen kuitenkin asettuen tasaiseen ja vakaaseen kasvuun. Thaimaassa lukemat ovat vaihdelleet selkeästi Singaporea enemmän.



KUVIO 2. Thaimaan ja Singaporen BKT:n kehitys vuosina 2010-2015 (World Economic Outlook 2015)

### 2.2.2 ASEAN

Sekä Thaimaa että Singapore kuuluvat molemmat ASEAN:iin (Association of Southeast Asian Nations), joka on 60-luvun lopulla perustettu Kaakkois-Aasian maiden yhteistyöjärjestö. ASEAN koostuu tällä hetkellä kymmenestä Kaakkois-Aasian maasta, joita ovat Thaimaa, Singapore, Malesia, Filippiinit, Indonesia, Vietnam, Laos, Kambodža, Myanmar sekä Brunei. Järjestön tarkoituksena on edistää kaikkien jäsenmaidensa välistä yhteistyötä muun muassa talouden, yhteiskunnan, kulttuurin, tieteen ja teknologian saralla. (About ASEAN: Overview 2014.) ASEAN-maat yhdessä ovat kolmanneksi suurin

kauppakumppani Euroopan kanssa heti Yhdysvaltojen ja Kiinan jälkeen (European Commission 2015).

ASEAN-maat muodostavat yhdessä myös AFTA:n (ASEAN Free Trade Area) eli Kaakkois-Aasian vapaakauppa-alueen, jonka avulla ollaan muun muassa helpotettu maiden välistä kauppaa poistamalla tavarakaupan tullimaksut. Seuraava kehitysaskel talouden saralla on kuitenkin vuosina 2015-2016 toimintansa aloittava AEC (The ASEAN Economic Community) eli ASEAN-maiden talousyhteisö, jonka tavoitteena on entistä paremman taloudellisen yhdentymisen sekä korkean taloudellisen kilpailukyvyn saavuttaminen. AEC:n tarkoituksena on sallia vapaa tuotteiden, palveluiden, investointien, pääoman sekä ihmisten liikkuvuus jäsenmaiden välillä poistamalla ulkopuolisia kaupan esteitä sekä yhdenmukaistamalla lainsäädäntöä. (ASEAN Economic Community Blueprint 2008; Suomen Kaakkois-Aasia -toimintaohjelma 2015.) AEC:n perustaminen on tärkeä edistysaskel ASEAN-maiden väliselle taloudelliselle yhdentymiselle. Yhtenäisemmän alueen ja selkeämpien sääntöjen avulla talouksista tulee houkuttelevampia ja matalariskisempiä ulkomaalaisille yrittäjille sekä sijoittajille (Plummer 2009, 1, 8).

### **2.2.3 Vapaakauppasopimukset**

ASEAN on solminut vapaakauppasopimuksia myös muiden maiden kanssa. Tällä hetkellä alue voi käydä kauppaa ilman tullitariffeja kuuden maan kanssa, joita ovat Australia, Uusi-Seelanti, Kiina, Japani, Etelä-Korea sekä Intia (About ASEAN: Overview 2014). ASEAN:in ja EU:n väliset vapaakauppasopimuksia koskevat neuvottelut ovat tällä hetkellä pysähdyksissä. Jos tämä vapaakauppasopimus saataisiin aikaiseksi, helpottaisi se huomattavasti alueiden välistä kaupankäyntiä ja loisi molemminpuolisia etuja. Lisäksi se tekisi Kaakkois-Aasian alueesta houkuttelevamman ulkomaisille investoinneille ja uudelle liiketoiminnalle.

Singaporen ja EU:n välille solmittiin vapaakauppasopimus vuonna 2014 ja Thaimaan ja EU:n osalta vapaakauppasopimusneuvottelut aloitettiin vuonna 2013, mutta ne keskeytivät noin vuotta myöhemmin sotilasvallankaappauksen seurauksena (Department of Trade Negotiations 2014; Suomen Kaakkois-Aasia -toimintaohjelma 2015).

## 2.3 Sosiaaliset tekijät

Sosiaalisia tekijöitä tarkastellessa pohditaan miten muun muassa sosiaaliset rakenteet ja kulttuurierot vaikuttavat liiketoimintaan. Yleensä sosiaalisia tekijöitä tarkastellaan markkinoiden näkökulmasta, jolloin huomioonotettavia aihealueita ovat muun muassa väestön rakenne, arvot ja asenteet, elämäntyyli, vapaa-aika sekä kulutustottumukset. (Johnson & Scholes 2002, 102; Kamensky 2008, 140.) Koska Thaimaata ja Singaporea ei voida tämän opinnäytetyön näkökulmasta pitää kohdemarkkinoina, pohditaan tässä luvussa esimerkiksi kuluttajakäyttäytymiseen ja väestön ikärakenteen sijaan niitä sosiaalisia osa-alueita, jotka saattavat vaikuttaa yhteistyöhön paikallisten toimijoiden, viranomaisten sekä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Pääpaino on väestön etnisessä rakenteessa, kielessä, uskonnossa sekä ulkomaalaisiin liittyvissä asenteissa. Kulttuurisia piirteitä ja niiden vaikutusta ihmisten arvomaailmaan ja käyttäytymiseen käsitellään syvemmin luvussa 3.

### 2.3.1 Väestö

Thaimaan väkiluku on noin 65 miljoonaa, josta suurin osa, noin 75 prosenttia, kuuluu etniseen thai-ihmisten ryhmään. Noin 14 prosentilla väestöstä on kiinalainen alkuperä ja loput etniset vähemmistöt koostuvat muun muassa malaijeista, khmereistä, laoista, burmalaisista sekä lukuisista pienistä vuoristoheimoista. (Presser & Williams 2012, 772–777.) Thaimaassa tuhansia vuosia sitten maahan muuttaneiden kiinalaisten jälkeläiset ovat sulautuneet valtaväestön sekaan sekä ottaneet paikallisen kulttuurin omakseen paremmin kuin missään muussa Kaakkois-Aasian maassa, eivätkä näin ollen kohtaa samanlaisia asenneongelmia kuin näissä muissa maissa. Täten Thaimaata voisi kuvailla hyvin homogeeniseksi yhteiskunnaksi, mikä käytännössä tarkoittaa hieman varautuneita asenteita ulkomaalaisia kulttuurivaikutuksia kohtaan. (Zeboli 2009, 2.) Varautuneisuuden vaikuttaa myös se, että Thaimaa ei ole koskaan ollut siirtomaavaltojen alainen. Tämä luo tietynlaista kansallisylypeyttä, mikä vaikuttaa myös muun muassa avoimuuden puutteeseen ulkomaalaisia investointeja kohtaan (Ministry of Foreign Affairs 2014).

Thaimaalaiset arvostavat hauskanpitoa, yrittävät pysyä positiivisina sekä pyrkivät löytämään huonoistakin asioista hyvät puolet. He ovat asenteeltaan rentoja, hyväluonteisia sekä vieraanvaraisia matkailijoita kohtaan. Väestö kuitenkin tasapainottelee voimak-

kaasti länsimaalaistuneen urbaanin kaupunkikulttuurin ja perinteisen maaseudulla vallitsevan kulttuurin välillä ja täten ihmisillä saattaa olla hyvinkin erilaisia arvopohjia asuinpaikastaan riippuen (Presser & Williams 2012, 774–775). Lisäksi ulkomaalaiset kohtaavat usein epäoikeudenmukaista kohtelua esimerkiksi tuotteiden hinnoittelussa tai onnettomuustilanteiden sattuessa, minkä huomaa jokapäiväisessä elämässä jopa Bangkokin kaltaisessa suurkaupungissa.

Singaporen monikulttuurisessa kaupunkivaltiossa on asukkaita noin 5,5 miljoonaa. Väestöstä noin 77 % on kiinalaisia, 15 % malaijeja, 6 % intialaisia sekä noin 2 % länsimaalaisia työperäisiä maahanmuuttajia (Hofstede 2015). Menneisyudessa eri kulttuurit törmäsivät yhteen, mutta tänä päivänä ne elävät harmonisesti yhdessä toisiaan kunnioittaen sekä nauttien singaporelaisesta kansallisesta yhteenkuuluvuudesta. Jokainen ryhmä tekee töitä omien perinteidensä säilyttämiseksi samalla rakentaen modernia ja yhtenäistä yhteiskuntaa. (Cultural Etiquette Singapore 2014.) Singaporessa kaikkien ryhmien kulttuurit ovat siis selkeästi esillä ja niillä on tasa-arvoinen asema. Maan väestö on hyvin heterogeenistä ja asenteet ulkomaalaisia kohtaan ovat avoimia (Heng 2002, 190). Singaporelaiset ovat yleisesti ottaen hyvin moderneja ihmisiä, joilla on kuitenkin edelleen perinteiset uskomukset ja tavat. Erot vanhan ja nuoren sukupolven välillä ovat suuret. Perhe ja perinteet ovat tärkeitä arvoja, mutta monet nuoret viettävät entistä enemmän aikaa kodin ulkopuolella. (Presser & Williams 2012, 637–638.)

Voidaan siis sanoa, että Thaimaassa ollaan liiketoimintaa harjoittaessa pääosin tekemisissä samanlaisen kulttuuritaustan omaavien ihmisten kanssa, mutta Singaporessa haasteena on se, että paikallisen kumppanin kulttuuritausta voi olla mikä vain. Thaimaassa riittää thaikulttuurin omaksuminen ja ymmärtäminen, kun taas Singaporessa olisi hyvä tunnistaa erot ainakin kiinalaisen, malesialaisen sekä intialaisen kulttuurin välillä.

### **2.3.2 Kieli**

Thaimaan virallinen kieli on thai, mutta liike-elämässä englannin kieli on viime vuosina saanut entistä vahvemman aseman (Tourism Authority of Thailand 2015). Englannilla siis pärjää suurissa kasvukeskuksissa, mutta pienemmille paikkakunnille mentäessä kielimuuri saattaa tulla eteen. Thain osaaminen on kuitenkin valtava etu, sillä kielen osaaminen osoittaa arvostusta paikallista kulttuuria kohtaan. Paikallista kieltä osatessa myös

asiat hoituvat vaivattomammin ja välttyy helpommin huijatuksi tulemiselta, kun ymmärtää, mitä ympärillä olevat ihmiset keskustelevat.

Singaporen virallinen kieli on englanti, jota kaikki paikalliset puhuvat ja jota käytetään virallisesti liiketoiminnassa. Paikallinen englannin murre ja slangi on nimeltään ”Singlish”, joka on kuitenkin helposti ymmärrettävää. Maassa käytettäviä muita kieliä ovat kiina, malaiji ja tamil. (Business Culture in Singapore 2015).

Liiketoiminnan harjoittamisen kannalta englannin kielellä siis pärjää molemmissa maissa, mutta keskeisimpänä erona maiden välillä on se, että Thaimaassa on edelleen hyvä ostata paikallista kieltä. Monet viralliset liiketoiminnan dokumentit ovat edelleen thaiksi, joten jos kieltä ei osaa, kannattaa vähintään pitää huoli siitä, että on luotettavia thaimalaisia kontakteja, jotka auttavat käännöstöissä. Vaihtoehtoisesti voi käyttää maksullisia konsultointipalveluita kielimuurin poistamiseksi. (Mitchell 2009, 174.)

### 2.3.3 Uskonto

Dominoivat uskonnolliset filosofiat ja opetukset vaikuttavat yksilön lähestymistapaan liiketoimintaan enemmän kuin luullaan siitäkin huolimatta, vaikkei yksilö olisi edes uskonnon aktiivinen harjoittaja (Mitchell 2009, 5). Uskontoon liittyvät asenteet tulevat parhaiten esille, kun aletaan pohtimaan sen vaikutusta ja merkitystä ihmisten jokapäiväisessä elämässä. Monissa Aasian maissa uskonto on elämäntapa, eli se on vahvasti läsnä joka päivä. Lisäksi monissa Aasian maissa ihmiset saattavat harjoittaa kahta tai kolmea eri uskontoa samanaikaisesti. (Martin & Chaney 2006, 91-92.)

Thaimaan virallinen uskonto on theravada-buddhalaisuus, jota noin 95% thaimalaisista harjoittaa. Buddhalaisuuden selkärankana on ymmärtää elämää viisauden ja tiedon kautta uskomusten sijaan, ja siksi sitä usein kuvataan enemmän filosofiaksi kuin uskonnoksi. (Helin & Persson 2011 25-26.) Buddhalaisuus hyväksyy muut uskonnot ja uskonnollinen suvaitsevaisuus on myös koko yhteiskunnan vaalima arvo. Thait ovat avoimia keskustelemaan buddhalaisista arvoistaan ja saattavat sekoittaa niihin näkökulmia muista uskonnoista. (Tourism Authority of Thailand 2015) Buddhalaisuus on osa jokapäiväistä elämää ja vaikuttaa näin moniin kulttuurisiin arvoihin, tapoihin sekä elämänryt-

miin, ja on siten havaittavissa normaalissa kanssakäymisessä paikallisten ihmisten kanssa.

Singaporessa kiinalainen enemmistö harjoittaa buddhalaisuutta tai taoismia, joten kiinalaiset tavat ja juhlat dominoivat sosiaalista elämää. Malaijit harjoittavat pääasiassa islamia ja intialaiset ovat hinduja. Singaporessa myös kristinusko on yleistä entisten siirtoma-aikojen seurauksena. (Presser & Williams 2012, 683.)

## 2.4 Teknologiset tekijät

Teknologia vaikuttaa oleellisesti liiketoimintaan ja sen harjoittamisen helppouteen. Teknologisina tekijöinä pidetään muun muassa raaka-aine-, valmistus- sekä tuote- ja informaatioteknologiaa (Johnson & Scholes 2002, 102; Kamensky 2008, 140). Teknologisia tekijöitä pohdittaessa on hyvä keskittyä niihin näkökulmiin, jotka välillisesti tai välittömästi vaikuttavat juurikin omaan liiketoimintaan. Kun puhutaan paikallisena ulkomaan vientiin keskittyvän yrityksen toimimisesta sekä paikallisten toimijoiden kanssa työskentelystä, on hyvä ottaa huomioon myös infrastruktuuri. (What is Steep Analysis? 2015.)

Sekä Thaimaan että Singaporen infrastruktuuri on kehittynyttä. Thaimaan tieverkoston sanotaan olevan Kaakkois-Aasian laajin ja 98 prosenttia teistä on päällystettyjä. Maan hyväkuntoiset moottori- ja valtatie kattavat kaikki provinssit. Thaimaalla on monia vilkkaita satamia, joista kahdeksan on kansainvälisiä. Satamiin investoidaan, jotta niistä saataisiin nopeatempoisempia ja ympäristöystävällisempiä. Lisäksi maassa on seitsemän kansainvälistä lentokenttää. (Thaimaa Maaraportti 2010; Suomen Kaakkois-Aasia -toimintaohjelma 2015.)

Moderni ja toimiva infrastruktuuri on tukena myös Singaporen talouselämälle. Maan sisäinen liikenne on hyvin kehittynyttä ja kaupungin tieverkosto on yksi maailman parhaiten suunnitelluista ja kattaa koko valtion. Maan kansainvälinen lentokenttä on moderni sekä tehokas ja se on useana vuotena äänestetty maailman parhaaksi lentokentäksi. Singaporen strategisesti hyvällä sijainnilla varustettu satama on yksi maailman vilkkaimmista ja kooltaan maailman toiseksi suurin. Satamaa voidaankin pitää maan ainoa-

na luonnonvarana ja sen kehittämiseen on investoitu merkittäviä summia. (Singapore Maaraportti 2010; Suomen Kaakkois-Aasia -toimintaohjelma 2015.)

Thaimaan tietoliikenne on kansainvälisellä tasolla, varsinkin Bangkokissa ja sitä ympäröivissä provinsseissa. Laajakaistaverkko sekä muut verkkoyhteydet ovat yleisesti saatavilla koko maassa, mutta niiden toimivuus saattaa vaihdella provinssista riippuen. (Thaimaa Maaraportti 2010.) Singapore taas on tieto- ja informaatioliikenteen edelläkävijöitä. Monet viralliset asiat voi hoitaa verkossa ja tänä päivänä muun muassa lähes kaikki kaupankäynti on sähköistetty. Maassa on siis tehokkaat ja laajat verkko- ja laajakaistayhteydet. (Singapore Maaraportti 2010; Suomen Kaakkois-Aasia -toimintaohjelma 2015.) Singapore pyrkii kokoajan parantamaan tietoliikennettään erilaisten kehitysohjelmien avulla (Info-communications Development Authority of Singapore 2015).

### 3 VIERAS KULTTUURI

Homogeenisestä eurooppalaisesta kulttuurista Aasiaan tulevan on aluksi vaikea ymmärtää maanosan monimuotoisuutta ja eri kulttuurien kirjoa. Länsimaissa vahvasti edustettuna olevat aasialaiset kulttuurit rajoittuvat Itä-Aasian talousjätteihin Kiinaan ja Japaniin, jotka usein edelleen määrittelevät kaikkiin aasialaisiin kohdistetut stereotypiat ja olettamukset. Aasia on kuitenkin maailman asutuin maanosa, jossa puhutaan satoja eri kieliä ja joka kattaa lukemattomia erilaisia etnisiä kulttuureita (Suomen Kaakkois-Aasia-toimintaohjelma 2015).

Suurin virhe mitä länsimaalainen voi Aasiaan tullessaan tehdä, on olettaa, että kaikki aasialaiset toimivat ja ajattelevat samalla tavalla. Tämän virheen välttämiseksi on vain yksi keino: kulttuurituntemuksen lisääminen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti kulttuurin vaikutuksiin ja kulttuurituntemuksen hyödyntämiseen liiketoiminnan aloittamisessa, kannattavuudessa sekä erityisesti kestävien kumppanuussuhteiden luomisessa. Edellytyksenä kaikelle liiketoiminnalle on tulla toimeen ihmisten kanssa ja joskus vastakkaisen osapuolen kulttuurillisen kontekstin ja ajattelumaailman ymmärtäminen auttaa omien tavoitteiden saavuttamisessa (Mitchell 2009, 4). Ulkomaalaisena vieraassa kulttuurissa liiketoimintaa harjoittavalle kulttuurituntemuksella on merkittävä rooli sekä menestyksen että myös asioiden sujuvuuden kannalta. Liiketoiminnan näkökulmasta kulttuurituntemus luo siis merkittävää lisäetua.

#### 3.1 Interkulttuurinen kompetenssi

Kulttuuri on tietylle ihmisryhmälle ominaisten erilaisten piirteiden yhdistelmä, jonka eri ulottuvuudet opitaan tiedostamattomasti (Salo-Lee 2011, 4). Ulottuvuudet sisältävät muun muassa erilaisia arvoja, uskomuksia, standardeja, tietoja, moraalioppeja, lakeja, käyttäytymismalleja sekä sellaisia sukupolvelta toiselle kulkevia osa-alueita kuten kieli, uskonto ja tavat. Kulttuuri määrittelee myös pitkälti, kuinka yksilö prosessoi informaatiota, priorisoi asioita, hallitsee aikaa, kommunikoi muiden kanssa sekä kuinka hän määrittelee itsensä ja muut ihmiset. Täten kulttuurilla voidaan selittää myös yhteiskunnan asenteita viranomaisia ja eettisyyttä kohtaan sekä pohtia, miten yksilö toimii liiketoimintaa harjoittaessaan. (Mitchell 2009, 4 & 19.)



Kulttuurin käsityksen avaamiseksi käytetään usein jäävuori-metaforaa, joka havainnollistaa tehokkaasti (kuva 2), kuinka suuri osa ihmisiin vaikuttavista kulttuurisista tekijöistä ei ole silmin havainnoitavissa tai helposti opeteltavissa. Jäävuoren näkyvään osaan kuuluvat muun muassa helposti tutkittavat ja havainnoitavat käyttäytymistavat, kieli ja pukeutuminen, kun taas näkymättömiin jäävät vaikeasti havaittavat kommunikaatiotyylit, arvot, normit ja uskomukset. (Salo-Lee 2011, 4.) Jäävuoren kokonaisvaltaista ymmärtämistä kutsutaan interkulttuuriseksi kompetenssiksi.



KUVA 2. Kulttuurien jäävuori-metafora (Salo-Lee 2011, 4)

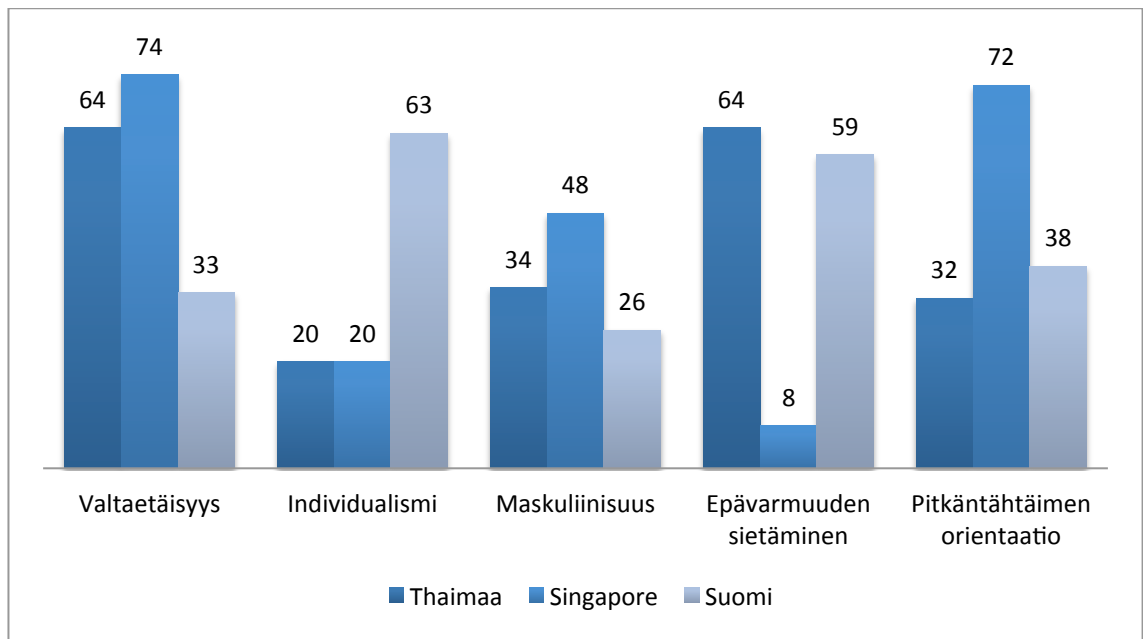
Interkulttuurisella kompetenssilla tarkoitetaan kykyä olla tehokkaasti ja vaivattomasti tekemisissä toisesta kulttuurista olevien ihmisten kanssa. Se on erilaisten tietojen, taitojen, asenteiden ja käyttäytymismallien yhdistelmä ja siksi sen selittämiseen tarvitaankin monia erilaisia tieteellisiä näkökulmia, kuten psykologiaa, kielitiedettä sekä kommunikaatiotieteitä. (Salo-Lee 2011, 2–3.) Liiketoiminnasta suurin osa on puhdasta muiden ihmisten kanssa kommunikointia, joka vieraassa liiketoimintaympäristössä voi osoittautua haastavaksi ja näin luoda korkeitakin kulttuurieroista johtuvia muureja. Tarkkailemalla toisten ihmisten asenteita yhteiskunnan eri toimintoja kohtaan ja käyttäytymistä eri tilanteissa, on mahdollista kartuttaa tuntemusta heidän arvoistaan ja näin rakentaa tukevampaa pohjaa uusille ihmissuhteille ja saavuttaa sujuvampia kommunikaatiotilanteita (Martin & Chaney 2006, 89). Jotta ulkomaalainen voisi harjoittaa toimivaa liiketoimintaa vieraassa kulttuurissa, on hänen siis oltava interkulttuurisesti kompetentti.

Interkulttuurisen kompetenssin saavuttaminen on nykypäivänä haastavaa jo pelkästään sen vuoksi, että ihmiset samojen rajojen ja kulttuurin sisällä saattavat olla hyvin erilaisia sekä toimintatavoiltaan että ajatusmaailmaltaan. Kaakkois-Aasiassa eri etnisten ryhmien sulautuminen yhteen, länsimaisen kulttuurin vaikutus, talouden kehitys ja informaatio-tekniikan kehittyminen ovat johtaneet alakulttuurien syntymiseen muun muassa samalla koulutustasolla olevien, tiettyyn sukupolveen kuuluvien sekä tietyllä alueella asuvien ihmisen keskuudessa. Erot jäävuoren näkyvällä tasolla yleensä huomataan, mutta pinnan alla olevia eroja saattaa olla vaikea havainnoida, ja esimerkiksi Thaimaassa vanhempi ja nuorempi sukupolvi eroavat toisistaan huomattavasti muun muassa konservatiivisuudessa. (Mitchell 2009, 26.) Sen sijaan, että luottaisi pelkästään kulttuurillisiin stereotyyppioihin, olisi tärkeää muistaa käsitellä jokaista ihmistä yksilönä (Martin & Chaney 2006, 1).

Kulttuurirajat ylittävien kommunikaatiotilanteiden kokonaisvaltaisen ymmärtämisen kannalta on tärkeää perehtyä tietyn maan tai alueen kulttuurin eri elementteihin, eli jäävuoren kaikkiin kerroksiin. Jotta voisi olla interkulttuurillisesti kompetentti, ei siis riitä, että opettelee ulkoa joitain kulttuurille ominaisia etikettejä tai toimintatapoja, vaan tärkeämpää olisi oppia kokonaisvaltaisemmin tunnistamaan ja arvioimaan kulttuurieroja, ottaa niistä oppia sekä havainnoimaan jatkuvasti ympäristöään (Martin & Chaney 2006, 2). Tämän lisäksi keskeistä interkulttuurisen kompetenssin saavuttamisessa on kulttuurierojen syiden ymmärtäminen ja hyväksyminen (Salo-Lee 2011, 16-17). Seuraavissa kappaleissa käydään läpi jäävuoren kaikkia kerroksia muun muassa arvomaailman, kommunikaation sekä tapojen osalta.

### **3.2 Kulttuurilliset piirteet**

Ihmisten erilaista arvomaailmaa ja käyttäytymistä voidaan selittää monien eri teorioiden pohjalta. Yksi tunnetuimmista on hollantilaisen sosiologi ja liikemies Geert Hofsteden teoria kansallisen kulttuurin ulottuvuuksista. Teoriaan kuuluu tänä päivänä viisi ulottuvuutta, jotka käsittelevät epävarmuuden sietokykyä, ryhmien integraatiokykyä, eri sosiaaliluokkien välistä liikkuvuutta sekä sukupuolien välisiä rooleja. (Geert Hofstede 2015.) Teorian avulla voidaan avata jäävuoren pinnan alla piileviä kulttuurillisiä ominaisuuksia ja selittää niiden syitä.



KUVIO 3. Geert Hofsteden kulttuurivertailu (Geert Hofstede 2015).

Hofsteden teoriassa kulttuurilliset ulottuvuudet ovat valtaetäisyys, individualismi, maskuliinisuus, epävarmuuden sietäminen sekä pitkätähhtiimen orientaatio. Kuviossa 3 verrataan kaikkia näitä ulottuvuuksia Thaimaan, Singaporen sekä Suomen osalta. Kunkin ulottuvuuden ominaisuuden korkein arvo on 100 ja maiden saama luku vastaa siihen, kuinka korkealle kulttuuri sijoittuu kussakin ominaisuudessa. Kuvioista voidaan nähdä, että vaikka Thaimaa ja Singapore asettuvat useammassa ulottuvuudessa melko samoihin lukemiin, on maiden välillä silti selkeitä eroavaisuuksiakin. Tässä luvussa ulottuvuuksien merkitykset on selitetty tarkemmin Thaimaan ja Singaporen osalta sekä pohdittu niiden vaikutusta liiketoimintaan. Suomi on kuviossa mukana vertailun vuoksi.

### 3.2.1 Valtaetäisyys

Valtaetäisyydellä tarkoitetaan ulottuvuutta, joka mittaa yhteiskunnassa vallitsevaa yksilöiden välistä tasa-arvoa ja ennen kaikkea ihmisen asennoitumista siihen. Valtaetäisyys määritellään sen mukaan, missä määrin heikoimmat instituutioiden tai organisaatioiden jäsenet olettavat epätasa-arvoisuutta tapahtuvan ja kuinka laajalti vallan epätasaisesti jakautuminen on heidän mielestään hyväksyttävää. (Geert Hofstede 2015.) Ulottuvuus selittää myös yksilön roolia päätöksenteossa. Korkean valtaetäisyyden maissa esimiehen päätöksiä ei kyseenalaisteta ja työntekijät kokevat tarvitsevansa tarkkaa ohjeistusta. Ma-

talän valtaetäisyyden maissa taas halutaan nauttia suuremmasta henkilökohtaisesta vastuusta sekä kyvystä vaikuttaa kaikilla organisaation tasoilla. (Mitchell 2009, 16.)

Valtaetäisyys mittaa myös iän tuomaa lisäarvoa. Yleisesti ottaen aasialaiset osoittavat kunnioitusta vanhempaa henkilöä kohtaan, ja myös erot statuksessa ja sosiaaliluokassa olisi tärkeää tunnistaa. Tahatonkin epäonnistuminen oikeanlaisen arvon osoituksessa voi olla loukkaavaa ja näin haitata suhteiden luomista. (Martin & Chaney 2006, 99-100.)

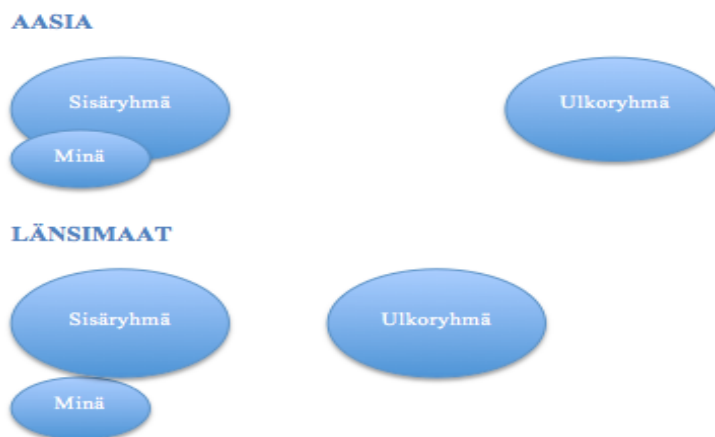
Sekä Thaimaa että Singapore asettuvat valtaetäisyyden ulottuvuudessa melko korkealle, mikä tarkoittaa, että yhteiskunnissa epäarvoisuus on yleisesti hyväksyttävää. Tiukkoja määräyksiä sekä totuttua protokollaa noudatetaan tarkasti, mikä heijastuu liike-elämään lojaaliutena ja arvostuksena esimiehiä kohtaan. Työntekijät ovat harvoin oma-aloitteisia ja olettavat, että esimies kertoo mitä pitää tehdä. Asenteet esimiehiä kohtaan ovat virallisia, mikä tekee viestinnästä epäsuoraa. Kommunikaatio on lisäksi valikoivaa, kontrolloitua ja hierarkkista, minkä seurauksena kommunikaatioketju helposti katkeaa. (Geert Hofstede 2015.) Kommunikaatioon liittyviä kulttuurisia ominaisuuksia selitetään tarkemmin myöhemmissä kappaleissa.

Singapore saa valtaetäisyyden ulottuvuudessa Thaimaata hieman korkeamman arvon, jonka syitä voidaan selittää maan monikulttuurisuudella. Monikulttuurisen taustansa takia singaporelaiset yhdistävät näkökulmissaan sekä toimintatavoissaan erilaisia kulttuurillisia elementtejä ja tämä näkyy muun muassa eri uskontoista poimittujen oppien kombinaationa. Kiinalaistaustaisen enemmistönsä vuoksi, yhteiskunnassa on omaksuttu kungfutselaisia oppeja, joiden voidaan suoraan katsoa vaikuttavan korkeaan valtaetäisyyteen. (Geert Hofstede 2015). Yksi kungfutselaisuuden peruspilareista on vakaan ja harmonisen yhteiskunnan saavuttaminen, mikä perustuu puhtaasti epätasa-arvoisiin suhteisiin ihmisten välillä. Kungfutselaisuuden perustaja Kungfutse esitti viisi eri ihmisten välillä vallitsevaa suhdetta, jotka ovat hallitsijan ja alamaisen, isän ja pojan, vanhemman ja nuoremman veljen, aviomiehen ja vaimon sekä vanhemman ja nuoremman ystävän väliset suhteet. Nämä ihmissuhteet perustuvat molemmanpuoleiseen ja toisiaan täydentävään sitoutumiseen, kunnioittamiseen, kuuliaisuuteen, rakkauteen, nöyryyteen ja huolenpitoon. (Nisbett 2003, 6.)

### 3.2.2 Kollektivismi vs. individualismi

Kollektivismiin ja individualismiin ulottuvuus on yksi kulttuurien perusarvoista, jonka ymmärtäminen auttaa liikesuhteiden luomisessa ja niiden ylläpitämisessä (Mitchell 2009, 14). Ulottuvuuden peruskysymys on se, kuinka riippuvaisia yhteiskunnan jäsenet ovat toisistaan, ja siihen liittyykin muun muassa teoria yksilön minäkuvasta. Kulttuurista riippuen minäkuva määritellään joko omana vapaana agenttinaan tai osana yhtä tai useampaa ryhmää (Nisbett 2003, 48-49; Mitchell 2009, 14). Tämä tarkoittaa, että individualistisissa, eli yksilökeskeisissä yhteiskunnissa ihmisten oletetaan huolehtivan vain itsestään ja ydinperheestään, kun taas kollektiivisissa, eli yhteisöllisissä yhteiskunnissa ihmiset kokevat kuuluvansa erilaisiin yhteisöihin, joissa sen jäsenet pitävät toisistaan huolta saaden vastineeksi turvaa ja uskollisuutta muilta yhteisön jäseniltä (Geert Hofstede 2015). Liike-elämässä tämä ulottuvuus näkyy muun muassa joko henkilökohtaisen tai ryhmän yhteisen menestyksen tavoittelemisena sekä ihmissuhteiden merkityksessä.

Ulottuvuuteen liittyy myös oppi sisä- ja ulkoryhmistä, joiden avulla määritellään miten yksilö näkee itsensä verrattuna muihin ihmisiin. Sisäryhmällä tarkoitetaan yksilön lähipiiriin kuuluvia henkilöitä, joiden kanssa yksilö kokee olevansa samankaltainen ja jakavansa paljon samoja asioita. Ulkoryhmällä tarkoitetaan kaikkia sisäryhmään kuulumattomia ihmisiä. Aasialaiset yhteiskunnat ovat yleisesti ottaen kollektiivisia, joissa ihmisten välinen harmonia on sosiaalisen elämän perusta. Kungfutselaisen opin mukaan ihminen ei voi olla olemassa yksin, vaan tarvitsee olemassa oloonsa muita ihmisiä ja kollektiivisissa kulttuureissa sisäryhmä kattaakin lähiperheen ja ystävien lisäksi suurempia yhteisöjä. Länsimaissa taas korostetaan yksilön tärkeyttä. (Nisbett 2003,50-52).



KUVIO 4. Aasialainen ja länsimaalainen näkemys sisä- ja ulkoryhmistä (Nisbett 2003, 50-52)

Kuviossa 4 on havainnollistettu aasialaisen ja länsimaalaisen erot sisä- ja ulkoryhmien erottelussa. Aasialaiset näkevät itsensä hyvin vahvasti osana sisäryhmää, mutta samalla ulkoryhmä on etäinen ja luottamus sen jäseniä kohtaan on alhainen (Nisbett 2003, 51). Länsimaalaisten näkökulmassa yksilö on läheinen sisäryhmänsä kanssa, pysytellen kuitenkin täysin omana agenttinaan. Etäisyys sisä- ja ulkoryhmän välillä ei ole yhtä suuri kuin Aasiassa. Kuvio havainnollistaa hyvin sitä, kuinka Aasiassa on tärkeää päästä osaksi henkilön sisäryhmää pystyäkseen luomaan kestäviä kumppanuussuhteita.

Thaimaa ja Singapore asettuvat tässä ulottuvuudessa siis hyvin matalalle, tarkoittaen maiden olevan todella kollektiivisia. Sisäryhmiä kohtaan ollaan lojaaleja, mikä monissa tapauksissa ajaa muiden sosiaalisten sääntöjen ohi. Varjellakseen sisäryhmiä ja säilyttääkseen niiden sisäisen harmonian kommunikaatio on epäsuoraa ja ristiriitoja pyritään välttämään arvokkuuden säilyttämiseksi. Toisen loukkaaminen tai epäonnistuminen sisäryhmän sisällä johtaa kasvojen menetykseen, josta puhutaan enemmän myöhemmissä kappaleissa. (Geert Hofstede 2015.)

Liiketoiminnassa ihmissuhteiden merkitys korostuu ja niiden luominen vie aikaa ja vaatii kärsivällisyyttä (Mitchell 2009, 15; Geert Hofstede 2015). Tämä tarkoittaa, että sekä Singaporessa että Thaimaassa sosiaaliset ja liiketoiminnan kannalta epäviralliset tapaamiset saattavat olla paljon merkityksellisimpiä yhteistyön kannalta kuin viralliset liiketapaamiset (Mitchell 2009, 55). Kollektiivisuus tekee myös päätöksenteosta hitaampaa, sillä päätöksiä ei välttämättä osata tehdä yksin. Toimintatapojen muutokset ja uuden omaksuminen on tosin nopeampaa, koska yksilöiden kyseenalaistaminen ei ole niin voimakasta ja valtaetäisyys päätöksen tekijään suurempi. (Mitchell 2009, 15.)

### **3.2.3 Maskuliinisuus vs. feminiinisyys**

Maskuliinisuuden ja feminiinisuuden ulottuvuudessa korkea tulos tarkoittaa maskuliinisten, eli niin sanottujen vahvojen arvojen vallitsevuutta. Maskuliinisia yhteiskuntia johtaa kilpailu, saavutukset sekä menestys, joka mitataan omalla paremmuudella verrattuna muihin. Menestyksen tai epäonnistumisen katsotaan olevan yksilön omista tekemisistä kiinni. Tällaisen arvomaailman rakentaminen alkaa jo varhaiskasvatuksessa ja jatkuu vallitsevana ihmisten mielissä myös työelämässä. Alhainen tulos, eli feminiinisyys taas tarkoittaa, että yhteiskuntaa dominoivat pehmeämmät arvot, kuten hyvän elämän-

laadun tavoittelu ja toisista huolehtiminen. Feminiinisissä yhteiskunnissa menestyksen merkinä pidetään paremmuuden sijaan hyvää elämänlaatua, eikä itsensä esiin nostaminen tai joukosta erottautuminen ole ihailtavaa. Liiketoiminnan ja työnteon kannalta perusajatus tässä ulottuvuudessa on se, haluaako yksilö olla jossakin asiassa paras vai tavoitteleeko hän mieluummin tekemisen mielekkyyttä. On kuitenkin tärkeä muistaa, että harvat yhteiskunnat ovat tässä ulottuvuudessa selkeästi pelkästään feministisiä tai maskuliinisia (Mitchell 2009, 19; Geert Hofstede 2015.)

Thaimaata pidetään feminiinisenä yhteiskuntana ja sillä onkin muita Aasian maita alhaisempi maskuliinisuuden luku. Feminiinisessä yhteiskunnassa on vähemmän jämäkkyyttä, tehokkuutta, määrätietoisuutta sekä keskinäistä kilpailua verrattuna sellaisiin maihin, joissa tällaisia arvoja pidetään tärkeämpänä. Tämä tarkoittaa myös perinteisten naisten ja miesten roolien näkymistä yhteiskunnassa selkeämmin. (Geert Hofstede 2015.) Liike-elämässä ihmissuhteilla on entistä suurempi merkitys, ja sopimusten ja aikataulujen pitävyys ei aina ole kiveen kirjoitettua (Mitchell 2009, 19).

Singapore on tässä ulottuvuudessa keskivaiheilla, mutta kuitenkin hieman enemmän feminiinisellä puolella. Tämä tarkoittaa, että ahkerassa, tehokkaassa ja työteliäessä yhteiskunnassa myös pehmeämmät kulttuurin osa-alueet, kuten vaatimattomuus, yksilön arvostaminen, yksimielisyys sekä sympatia altavastaaajaa kohtaan ovat arvostettuja ja rohkaistuja. Ristiriitoja pyritään välttämään sekä yksityis- että työelämässä, koska kungfutselaisen harmonian tavoittelu koetaan tärkeänä. Keskustelussa sinnikkyuden sijaan pyritään olemaan varovaisia ja osoittamaan arvostusta keskustelukumppania kohtaan. (Geert Hofstede 2015.)

### **3.2.4 Epävarmuuden sietäminen**

Epävarmuuden sietämisen ulottuvuus käsittelee nimensä mukaisesti yhteiskunnan sietokykyä kaikkea epävarmaa ja tuntematonta kohtaan. Epävarmuus sekä tuntemattoman uhka aiheuttavat ahdistusta ja eri kulttuurit ovat tottuneet käsittelemään kyseistä ahdistusta eri tavoin, muun muassa erilaisten rakennettujen instituutioiden tai uskomusten avulla. Ulottuvuus mittaa myös ihmisten asennetta omaa tulevaisuuttaan kohtaan sekä sitä, missä määrin tulevaisuutta pyritään hallitsemaan. (Geert Hofstede 2015.) Alhaisen sietokyvyn maissa myös vaihtuvuus työpaikoilla on pientä ja yhteiskunnissa on paljon

sääntöjä, koska niiden koetaan tuovan turvaa epävarmoina aikoina. Korkean sietokyvyn maissa taas vastaavasti arvostetaan menestystä enemmän kuin turvallisuuden tunnetta, sääntöjä on yleensä vähemmän, riskejä otetaan enemmän sekä vaihtuvuus työntekijöissä on suuri. (Mitchell 2009, 17-18.)

Thaimaa sijoittuu melko korkealle tässä ulottuvuudessa, eli vallitsevana asenteena on halu välttää epävarmuutta. Minimoidakseen tai vähentääkseen epävarmoja aikoja, tiukat säännöt, lait ja uudet toimintatavat pistetään käytäntöön nopeasti. Yhteiskunnan tavoitteena on säännöstellä kaikkea eliminoidakseen tai välttääkseen odottamaton ja epämieluisa. (Geert Hofstede 2015.) Thaimaan kohdalla epävarmuuden välttämisen halu näkyy muun muassa hyvin värikkäässä ja tapahtumarikkaassa politiikassa. Uusia sääntöjä tehdään yhtä nopeasti kuin vanhoista luovutaan ja niiden avulla pyritään pitämään yleistä järjestystä yllä. Ihmiset eivät kuitenkaan välttämättä omaksu muutoksia kovin nopeasti, ellei niitä selkeästi koeta sisäryhmän eduksi. Myös byrokratia saattaa olla ajoittain raskasta ja virallisten asioiden hoitaminen vaivalloista.

Singapore taas on hyvin matalalla tässä ulottuvuudessa tarkoittaen, että singaporelaiset sietävät epävarmuutta hyvin ja panostavat omaan menestykseensä. Vaikka Singaporessa onkin monia tiukkoja sääntöjä, ei niiden katsota johtuvan siitä, että ihmiset tarvitsisivat ohjailua tai järjestystä elämäänsä. Sääntöjä siedetään sen sijaan enimmäkseen korkean valtaetäisyyden takia. (Geert Hofstede 2015.)

### **3.2.5 Lyhyen vs. pitkäntähtäimen orientaatio**

Lyhyen ja pitkäntähtäimen orientaatio kuvaa sitä, miten eri yhteiskunnat säilyttävät linkkejä omaan historiaansa kohdatessaan nykyhetken ja tulevaisuuden haasteita. Matalalle sijoittuvat maat ovat normatiivisia, eli ne pyrkivät säilyttämään perinteitä ja kunnioittamaan vanhoja normeja ja toimintatapoja kohdatessaan yhteiskunnallisia muutoksia. Korkeammalle sijoittuvat maat taas uskovat käytännönläheisempään sekä uusia ratkaisumalleja etsivään pragmaattiseen lähestymistapaan, jossa kannustetaan säästäväisyyteen ja sijoitetaan tulevaisuuteen esimerkiksi modernin koulutuksen avulla. (Geert Hofstede 2015.)



Tässä ulottuvuudessa Thaimaa sijoittuu matalalle osoittaen, että maassa ei mietitä asioiden seuraamuksia pitkällä tähtäimellä eikä välttämättä kyseenalaisteta vanhojen toimintatapojen toimivuutta. Tavoitteita asetetaan lyhyelle tähtäimelle ja niiden saavuttamiseksi seurataan herkemmin vanhoja ja tuttuja toimintatapoja sen sijaan, että etsittäisiin uusia vaihtoehtoisia tapoja toimia. Huomattavan harva säästää tulevaisuuden varalle, ja kestävien ja pysyvien tulosten sijasta tavoitellaan nopeita tuloksia. (Geert Hofstede 2015.) Liiketoiminnan harjoittamista ajatellen tämä ulottuvuus tulee esille siinä, etteivät ihmiset ole välttämättä innokkaita kokeilemaan uutta tai ponnistelemaan pysyvien tulosten saavuttamiseksi. Myös asenteet globalisaatiota tai yhteiskunnan rakennemuutoksia kohtaan saattavat olla enemmän negatiivisia kuin positiivisia.

Singapore päinvastoin sijoittuu korkealle, mikä näkyy muun muassa sellaisissa kulttuurisissa ominaisuuksissa kuin sitkeys, jatkuva ponnistelu, pysyvien tulosten tavoittelu sekä säästäväisyys. Myös tämän ulottuvuuden kohdalla Singaporen monikulttuurisuus nousee esiin. Yhteiskunnassa halutaan pitää erilaiset vaihtoehdot avoimina, koska ymmärretään, että asiat voidaan tehdä monella eri tavalla minkään tavan olematta ylivoimaisesti paras. Sillä aikaa kun länsimaissa keskitytään tehokkaimman ja nopeimman tekotavan löytämiseen, painottavat singaporelaiset tekojen hyveellisyyttä ja lopputulosta. (Geert Hofstede 2015.) Liike-elämässä tämä heijastuu asioiden luovaan lähestymistapaan sekä avoimeen ja positiiviseen asenteeseen kansainvälistä liiketoimintaa kohtaan.

### 3.2.6 Aikakäsitys

Yksi merkittävimmistä kulttuurien välisistä eroista on käsitys ajasta, ja sen erot ovatkin yksiä hankalimpia käsittää ja omaksua. Eri aikakäsityksien omaksumisessa keskeisintä on oman aikakäsityksen tunnistaminen ja kyseenalaistaminen sekä vieraan aikakäsityksen syiden ja seuraamusten ymmärtäminen. (Martin & Chaney 2006, 39-40). Erojen ymmärtäminen ja niihin varautuminen ovat keskeisessä roolissa myös liiketoiminnassa.

Aikakäsitykset voidaan jakaa monokroniseen ja polykroniseen aikakäsitykseen. Monokronisessa aikakäsityksessä aikajana nähdään lineaarisena tarkoittaen, että aika on rajallista ja sillä on alku ja loppu. Aikakäsityksessä pidetään tärkeänä elämän järjestelmällisyyttä ja ajan tehokasta käyttämistä. Elämää suunnitellaan etukäteen, priorisoidaan sekä

asioita tehdään yksi kerrallaan. Länsimaat ovat yleisesti ottaen monokronisia. (Mitchell 2009, 20.)

Aasiassa taas vallitsee polykroninen aikakäsitys, jossa ajan kuluminen nähdään ympyränä tarkoittaen, että aika on jotakin jatkuvaa, eikä sillä ole alkua tai loppua. Tehokkuus ja nopea tulosten saavuttaminen ei ole yhtä tärkeää kuin tekemisen prosessi, ja jos jokin asia ei hoidu ajallaan, hoidetaan se seuraavalla kerralla. Ihmiset suunnittelevat vähemmän ja saavat myös aikaan vähemmän. (Mitchell 2009, 20.) Polykronisessa kulttuurissa ongelmia saattaa tulla siinä vaiheessa, kun pitäisi pitää kiinni tiukoista aikatauluista. Liiallista länsimaalaista aikakäsitystä ei kuitenkaan kannattaisi korostaa, sillä polykronisissa kulttuureissa sen on huomattu johtavan laadun heikkenemiseen. (Martin & Chaney 2006, 38-39.) Polykroniseen aikakäsitykseen tottuminen vaatii kärsivällisyyttä.

### **3.2.7 Kasvot**

Yksi tärkeä seikka aasialaisten kanssa paljon tekemissä oleville on myös käsite kasvoista. Kasvojen menettämällä kollektiivisissa kulttuureissa tarkoitetaan ryhmän harmonian hajoamista, häpeän tunnetta sekä oman maineen menettämistä (Mitchell 2009, 70). Aasiassa kasvojen säilyttäminen ja vaaliminen on siis tärkeä arvo. Yhteiskunnat, joissa on omaksuttu kungfutselaista filosofiaa, välttävät epäkohtien suoraa osoittamista sekä syntipukkien etsimistä. Ihmiset eivät välttämättä myönnä virheitään, koska yksilön epäonnistumisen katsotaan järkyttävän hierarkkista asemaa ja täten vaikuttavan koko ympäröivän yhteisön harmoniaan. (Mitchell 2009, 142.)

Kasvojen käsite on universaali, mutta useimmat kulttuurit tunnistavat sen jollain muulla nimellä. Länsimaissa kasvojen menettämistä voitaisiin verrata esimerkiksi itsearvostuksen ja itsetunnon järkkymiseksi. Individualistissa yhteiskunnissa kasvojen säilyttäminen ei tosin ole yhtä korkeasti vaalittu arvo, sillä esimerkiksi epäonnistumisten katsotaan tapahtuvan yksilötasolla ja on näin hieman hyväksyttävämpää. (Mitchell 2009, 142.)

Kasvojen menettämisen takia sekä Thaimaassa että Singaporessa vältetään konfliktien syntymistä, mikä tarkoittaa, että aggression ja turhautumisen näyttäminen julkisesti ei ole hyväksyttävää (Geert Hofstede 2015). Maltin säilyttäminen ja kärsivällisyys turhautavissa tilanteissa on asioiden läpiviemisen kannalta tärkeää, sillä kasvojen menettämi-

sen jälkeen voi luottamus sekä yhteistyö olla entistä vaivalloisempaa. On siis ensisijaisen tärkeää olla loukkaamatta ketään julkisesti.

### 3.3 Kommunikaatio

Kuten jo aiemmassa interkulttuurista kompetenssia käsittelevässä luvussa 3.1 mainittiin, on kommunikaatio tärkeä osa kulttuurituntemusta. Ihmisten tapaaminen, keskusteleminen ja ymmärretyksi tuleminen on välttämätöntä rakennettaessa globaaleja liikesuhteita (Martin & Chaney 2006, 23). Nykypäivänä tehokas kommunikointi tarkoittaa kuitenkin muutakin kuin kielen osaamista: on pystyttävä ymmärtämään myös kommunikaatioon vaikuttavia ajatusmalleja, arvoja ja sosiaalisia normeja (Mitchell 2009, 66, 76-77).

Kun puhutaan kommunikaatiosta yleisellä tasolla, voidaan se jakaa sanalliseen ja sanattomaan kommunikaatioon. Aasiassa sanattomalla kommunikaatiolla on selkeästi suurempi rooli kuin länsimaissa ja siihen heijastuvat monet aikaisemmin mainitut kulttuureissa vallitsevat ulottuvuudet ja arvopohjat. (Salo-Lee 2011, 5-9.) Kulttuuriset ulottuvuudet ja kommunikaatiotyylit ovat siis vahvasti sidoksissa toisiinsa ja vaikuttavat toinen toisiinsa.

Kommunikaatiosta puhuttaessa kulttuurit voidaan jakaa matalan ja korkean kontekstin maihin. Matala ja korkea konteksti kuvaavat käytännössä erilaista informaation prosessointia. Matalan kontekstin maissa ollaan paljon tarkempia sanallisen kommunikaation kanssa muun muassa tarjoamalla paljon yksityiskohtia sekä etsimällä oikeita sanavalintoja. Sanotulla on suurempi merkitys ja omien sanojen takana pitäisi pystyä seisomaan. Viestintuojaan ja kehonkieleen ei juurikaan kiinnitetä huomiota, vaan itse viestillä on paljon enemmän merkitystä. On kuulijan vastuulla ymmärtää oikein. Matalan kontekstin maissa useat asiat voidaankin tämän takia hoitaa sähköisesti, esimerkiksi sähköpostitse. (Mitchell 2009, 20-21.)

Korkean kontekstin kulttuureissa, kuten Thaimaassa ja Singaporessa, informaatiota prosessoidaan täysin eri tavalla. Viestintuojaan kiinnitetään enemmän huomiota kuin itse viestiin ja kehonkielellä on suuri merkitys oikean viestin perille viemisessä. On puhujan vastuulla tulla ymmärretyksi oikein. Liiketoiminnan kannalta korkean kontekstin maissa asioiden hoitamisella kasvotusten on suurempi merkitys. (Mitchell 2009, 20-21.)

### 3.3.1 Sanallinen kommunikaatio

Sekä Thaimaassa että Singaporessa muun muassa korkea valtaetäisyys ja hierarkkisuus vaikuttavat sanalliseen kommunikaatioon: mitä suurempi sosiaalinen etäisyys keskustelun osanottajien välillä vallitsee, sitä epäsuorempaa keskustelu on (Salo-Lee 2011, 6-7). Puheen todellinen sanoma saattaa olla piilotettu ja se saattaa sisältää rivien välissä olevia lisämerkityksiä. Ihmisten välisen harmonian pelätään rikkoutuvan kieltävästä vastauksesta, joten ”kyllä” ei välttämättä tarkoitaakaan myöntymistä. Kieltävä vastaus esitetään usein kiertoilmaisuin sanomatta itse ei-sanaa. (Mitchell 2009, 70.)

Korkean valtaetäisyyden maissa myös uusiin ihmisiin tutustuttaessa hierarkkinen järjestys pyritään selvittämään mahdollisimman pian harmonian saavuttamiseksi sekä oikeanlaisen puhuttelutyylin löytämiseksi. Siksi ensimmäisen tapaamisen yhteydessä saatetaan esittää hyvinkin henkilökohtaisia kysymyksiä esimerkiksi ikään, asemaan tai perheeseen liittyen (Kwintessential 2014). Yleisessä keskustelussa on tärkeää ymmärtää, että jotkin aiheet ovat tabuja, ja esimerkiksi Thaimaassa kannattaa välttää julkista keskustelua maan politiikasta ja kuningasperheestä (Martin & Chaney 2006, 122-123; Thaimaa: matkustustiedote 2015). Singaporessa tabuihin kuuluu Thaimaan tavoin politiikasta keskusteleminen sekä lisäksi uskonto ja ihmisten rotuun liittyvät keskustelunaiheet (Business Culture in Singapore 2015).

### 3.3.2 Sanaton kommunikaatio

Eleet ja muu sanaton kommunikaatio voivat olla avuksi oikeanlaisen viestin perille saamisessa varsinkin, kun ollaan tekemisessä toisesta kulttuurista peräisin olevan henkilön kanssa. Sanattoman kommunikaation merkitys kasvaa entisestään kielimuurin ollessa korkea. Eleiden lisäksi viestejä voidaan lähettää muun muassa kasvojen ilmeillä, katsekontaktilla, asennolla sekä fyysisellä kosketuksella. Sanattomien viestien merkitykset ovat kuitenkin kulttuurista riippuvaisia. (Mitchell 2009, 76-77; Salo-Lee 2011, 8.) Myös väreillä voi olla sekä positiivisia että negatiivisia sivumerkityksiä ja niillä voidaan vaikuttaa muun muassa tunteisiin ja mielialaan (Martin & Chaney 2006, 54).

Ennen liiketoiminnan aloittamista on syytä tutustua sanattomiin viestimiin turhien väärinymmärrysten välttämiseksi (Martin & Chaney 2006, 51). Omia eleitä ja kasvon il-

meitä on syytä tarkkailla myös sen takia, että Aasiassa niihin luotetaan usein enemmän kuin sanoihin (Kwintessential 2014). Sanattoman kommunikaation omaksuminen on siis välttämätöntä kokonaisvaltaisen kommunikointitaidon saavuttamiseksi.

Tunnetilojen lisäksi myös kulttuuriset arvopohjat ja ulottuvuudet heijastuvat sanattomaan kommunikaatioon ja kuten sanallisessakin kommunikaatiossa, voidaan erilaisilla viesteillä osoittaa muun muassa hierarkkista asemaa ja yhteisöllisyyttä. Esimerkiksi Thaimaassa hierarkkinen asema näkyy tervehdittäessä. Thait tervehtivät wai-eleellä, jossa asetetaan kämmenet vastakkain leuan korkeudelle ja samalla kumarretaan. Käsien korkeus kasvojen suhteen ja kumarruksen syvyys osoittavat arvostuksen tasoa tervehdittävä henkilöä kohtaan.

Kasvojen ilmeet ovat eleiden lisäksi selkein sanattoman kommunikaation väline ja enimmäkseen ilmeet viestittävät erilaisia tunnetiloja, kuten vihaa, pelkoa, onnellisuutta, surua, inhotusta ja yllättyneisyyttä. Niiden merkitys vaihtelee maittain eikä samoilla ilmeillä ole välttämättä sama merkitys joka puolella maailmaa (Martin & Chaney 2006, 57). Eniten käytetty ilme on hymy, jonka merkitys myöskin vaihtelee kulttuurista riippuen. Lisäksi hymyä on helppo käyttää oikeiden tunteiden piilottamiseen. (Martin & Chaney 2006, 58.) Thaimaassa hymyn käyttäminen oikeiden tunteiden piilottamisessa on yleistä muun muassa vältettäessä kasvojen menettämistä. Thaimaassa hymyllä voidaan siis ilon ja onnellisuuden lisäksi tarkoittaa hämmennystä, pahoillaan oloa ja epäonnistumista. (Cultural Etiquette Thailand 2014.)

### **3.4 Business-etiketti**

Etiketillä tarkoitetaan tiettyjä toimintamalleja, koodeja ja käytäntöjä, jotka määrittelevät korrektein käyttäytymisen tietyssä kulttuurissa (Mitchell 2009, 46). Monet etikettisäännöt liittyvät vahvasti aiemmin läpikäytyihin kulttuurillisiin ominaisuuksiin sekä kommunikaatiotyyleihin, mutta sisältävät myös muita historiaan ja maiden poliittiseen tilanteeseen liittyviä tapoja toimia. Tässä työssä ei pureuduta maiden etiketteihin sen syvemmin, mutta tärkeimmät kompastuskivet Thaimaan ja Singaporen business-etiketin osalta on selitetty lyhyesti alla olevassa taulukossa (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Thaimaan ja Singaporen business-etiketti lyhyesti selitettynä (Brown 2012; Mitchell 2009, 120–122; Cultural Etiquette Singapore 2014; Business Culture in Singapore 2015; Business Etiquette in Thailand 2015; Business Etiquette – What to consider when doing business in Thailand 2015)

	<b>Thaimaa</b>	<b>Singapore</b>
Tabuja	Jalkapohjien osoittaminen toista ihmistä kohti sekä päähän koskettaminen ovat tabuja. Buddhan tai kuninkaan kuvia ei tulisi loukata. Kengät poistettava toisen kotiin ja temppeliin mentäessä.	Samat tabut ovat yleisesti tunnettuja myös Singaporessa.
Tervehtiminen	Wai-ele, joka kuitenkin yleensä vaihtuu kättelyyn ulkomaalaisten kanssa. Wai-etiketin osaaminen osoittaa kuitenkin arvostusta.	Kättely, jonka yhteydessä saatetaan hieman kumartaa kunnioituksen osoittamiseksi.
Keskustelu	Liikeasioista keskusteltaessa koitetaan ennen varsinaiseen asiaan menoa luoda henkilökohtaisempaa suhdetta kevyempien puheenaiheiden avulla. Vältettävä kuningasperheestä ja politiikasta puhumista.	Henkilökohtaisten suhteiden luominen ensisijaisesti on tärkeää, mutta liikeasioista puhuttaessa voidaan puhua melko suoraan ja mennä suoraan asiaan. Vältettävä politiikasta, uskonnosta ja rasismista puhumista.
Vaatetus	Siisti ulkoasu on tärkeää ja pukeutuminen hieman länsimaita konservatiivisempaa.	Länsimainen business-pukeutuminen.
Käyntikortti	Käyntikortit ojennetaan ja vastaanotetaan joko molemmilla tai vain oikealla kädellä. Ne luetaan huolellisesti, minkä jälkeen asetetaan pöydälle.	Samat säännöt käyntikorttien kanssa pätee myös Singaporessa.
Liikelahjat	Lahjoja ei yleisesti ottaen anneta, mutta pienet lahjat silloin tällöin ovat arvostettuja.	Yleensä liikelahjoja ei anneta, koska ne saatetaan mieltää lahjontana. Pienillä lahjoilla tai illallisen tarjoamisella voi kuitenkin osoittaa kiitollisuutta. Singaporessa tärkeintä on huomioda lahjan vastaanottajan kulttuuritausta, jotta ei tahtomattaan loukkaa ketään.

## 4 LIIKETOIMINNAN ALOITTAMINEN THAIMAASSA JA SINGAPORESSA

Maailman Pankki (World Bank 2015) tekee vuosittain vertailua liiketoiminnan aloittamisen ja pyörittämisen helppoudesta eri maissa. Vertailu tarjoaa katsauksen siihen, miten vapaa ja avoin maiden talous on liiketoiminnalle ja vertailee sääntöjen ja säädösten määrää. Vertailussa on otettu huomioon kymmenen näkökulmaa, joita ovat liiketoiminnan aloittaminen, lupien saanti, sähköön saatavuus, omaisuuden rekisteröinti, luoton saanti, sijoittajien suojaaminen, verojen maksu, kansainvälinen kauppa, sopimusten täytäntöönpano ja pitävyys sekä liiketoiminnan lopettaminen. Vuonna 2014 vertailussa oli mukana 189 maata. (Plummer 2009, 7; World Bank 2015.) ASEAN-maita vertaillaessa (liite 1) on Singapore paitsi Kaakkois-Aasian niin myös koko maailman helpoin valtio harjoittaa liiketoimintaa. Thaimaa sijoittuu ASEAN-maista sijalle kolme, ollen vertailussa maailman tasolla sijalla 26.

### 4.1 Yksityinen osakeyhtiö Thaimaassa ja Singaporessa

Sekä Thaimaassa että Singaporessa tunnustetaan kutakuinkin Suomen yhtiömuotoja vastaavat yhtiömuodot. Kuten Suomessa, on yksityinen osakeyhtiö kaikista yleisin yritysmuoto kummassakin maassa. Tätä yhtiömuotoa myös suositellaan ulkomaalaisille, koska sen rekisteröimisprosessi on yksinkertainen, omistajuusosuudet ovat selkeät, työlupien saaminen helpompaa ja osakeyhtiön pohjalta on helppo aloittaa kansainvälinen liiketoiminta (An Overview of Singapore Company Registration 2015; Thailand Company Registration 2015). Tässä opinnäytetyössä on käyty läpi yksityistä osakeyhtiötä koskevat säännökset ja rekisteröimisprosessit sekä Thaimaassa että Singaporessa.

Thaimaa on yleisesti ottaen helppo maa perustaa yritys ja prosessi on melko yksinkertainen. Laki yritysten ja verotuksen suhteen on samankaltainen Euroopan lakeihin verrattuna ja tämän takia ulkomaalaiset pitävät yrittäjyyttä Thaimaassa mielekkäänä. Jos yhtiö toimii täysin laillisesti, ei sillä pitäisi olla mitään ongelmia. (Setting Up a Company in Thailand 2015.) Singaporen osalta taas taloudellinen vakaus ja läpinäkyvä poliittinen järjestelmä on tehnyt liiketoiminnan aloittamisesta suosittua (An Overview of Singapore Company Registration 2015).

#### 4.1.1 Ulkomaalaisomistuksessa oleva yritys ja sen rekisteröinti Thaimaassa

Thaimaan ulkomaankauppaa koskeva laki (Foreign Business Act) rajoittaa ulkomaalaisten omistuksessa olevien yritysten maassa harjoittamaa liiketoimintaa. Laki määrittelee muun muassa toimialat, joilla ulkomaalaisomistuksessa oleva yritys ei saa Thaimaassa sellaisenaan toimia. Käytännössä tämä tarkoittaa melkein kaikkia toimialoja joitakin poikkeuksia, kuten vientiin keskittyntä tuotantoteollisuutta lukuun ottamatta. (100% Foreign Ownership of a Company In Thailand 2011; Thailand Business FAQs 2014.)

TAULUKKO 2. Ulkomaalaisomisteisten yritysten toimialarajoitukset Thaimaassa (100% Foreign Ownership of a Company In Thailand 2011)

LISTA 1	LISTA 2	LISTA 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sanomalehdet, radio ja televisio</li> <li>- Riisin viljely, maanviljely ja puutarhanhoito</li> <li>- Karjanhoito</li> <li>- Metsätalous</li> <li>- Kalatalous</li> <li>- Thai-yrtytien uuttaminen</li> <li>- Kaupankäynti thaimaalaisella antiikilla tai historiallisilla esineillä</li> <li>- Buddhan kuvien ja muiden uskonnollisten esineiden tekeminen</li> <li>- Maakauppa</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liiketoiminta, joka liittyy kansalliseen turvallisuuteen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aseiden, räjähteiden ja armeijakaluston tuotanto, myyminen ja huolto</li> <li>- Sisämaassa tapahtuva maa-, vesi-, tai ilmaliikenne</li> </ul> </li> <li>2. Liiketoiminta, joka vaikuttaa taiteeseen, kulttuuriin perinteeseen tai kansankäsityöhön: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antiikin tai muiden taidesineiden myyminen thaimaalaisena</li> <li>- Veistetyin puun ja Thai-instrumenttien tuotanto</li> <li>- Kaikki silkkiin liittyvä toiminta</li> <li>- Kullan, hopean ja muiden arvokkaiden korumateriaalien tuotanto</li> </ul> </li> <li>3. Liiketoiminta, joka vahingoittaa ympäristöä ja luonnonvaroja: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sokerin ja suolan tuotanto</li> <li>- Kaivostoiminta</li> <li>- Puuntuotanto käyttötavaroita varten</li> </ul> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riisin tuotanto ja sen jalostus, kalatuotteiden tuotanto, limen tuotanto</li> <li>- Puumateriaalien jalostus</li> <li>- Mainontaan, kirjanpitoon, lakineuvontaan, arkkitehtuuriin, insinööritöihin ja rakentamiseen liittyvät palvelut</li> <li>- Välitys- ja agenttipalvelut</li> <li>- Huutokauppa</li> <li>- Maansisäinen kauppa kotimaisilla tuotteilla</li> <li>- Kaikkien tuotteiden vähittäis- ja tukkumyynti, jos yhtiön pääoma on alle 100 miljoonaa bahtia (noin 2,5 miljoonaa euroa)</li> <li>- Hotelli-, ravintola- ja matkailutoiminta</li> <li>- Kaikki muu palveluliiketoiminta</li> </ul>

Yllä olevassa taulukossa 2 on lueteltu Thaimaan ulkomaan kauppaa koskevan lain rajoituksen piirissä olevat toimialat, jotka on jaoteltu kolmeen listaan. Lista 1 sisältää sellai-



set erityiset toimialat, joilla ulkomaalaisomistuksessa oleva yritys ei voi harjoittaa liike-toimintaa missään tapauksessa. Listaan 2 kuuluvat alat, jotka liittyvät kansalliseen turvallisuu-teen, perinteiseen kulttuuriin ja käsitöihin sekä ympäristöön ja luonnonvaroihin ja joilla toimimiseen ulkomaalaisomisteinen yritys tarvitsee valtioneuvoston luvan. Lis-tassa 3 taas ovat sellaiset toimialat, joilla thaimaalaiset eivät vielä pysty kilpailemaan ulkomaalaisten kanssa ja joilla liiketoiminnan harjoittaminen on mahdollista erityislu-valla. Tämä erityislupa käytännössä tarkoittaa BOI-lisenssiä, joka on Thaimaahan koh-distuvia ulkomaisia investointeja tukevan viranomaisen (Board of Investment) myöntä-mä lupa. (100% Foreign Ownership of a Company In Thailand 2011; Thailand Board of Investment 2014.) BOI-lisenssi on luotu houkuttimeksi ulkomaisille investoinneille ja onkin omiaan esimerkiksi erilaisille startupeille. BOI-lisenssin avulla on siis tiettyjen rajoitteiden puitteissa mahdollista rekisteröidä Thaimaahan täysin ulkomaisessa omis-tuksessa oleva yritys, mikä lisää maan kilpailukykyä sijoittajien silmissä muun muassa Singaporeen ja Hong Kongiin verrattuna. (BOI Company in Thailand 2015.)

BOI-lisenssi luo yrityksille tiettyjä etuja, jotka liittyvät muun muassa tuontimaksuihin, maan omistukseen, verotukseen sekä ulkomaisen työvoiman palkkaamiseen (Thailand BOI Company 2015). BOI-lisenssiä hakiessa täytyy yhtiön kuitenkin täyttää tiettyjä ehtoja, joita ovat muun muassa seuraavat:

- Yhtiö ei pysty harjoittamaan kyseistä toimintaa thaienemmistön omaavalla yhti-öllä
- Yhtiö ei toimi vastoin Thaimaan turvallisuuslakeja, yleistä moraalialia tai julkista järjestystä
- Yhtiöstä on hyötyä Thaimaan taloudelle, se luo paikallista työvoimaa eikä sen toiminnasta koidu vahinkoa ympäristölle
- Yhtiöstä on hyötyä Thaimaan teknologialle, tutkimukselle sekä yleiselle kehi-tykselle
- Yhtiöllä on vähintään kolmen miljoonan bahtin eli noin 80 000 euron alkupää-oma. (Investing in Thailand: Obtaining a Foreign Business License 2014.)

Lisenssin hakeminen vaikuttaa yksinkertaiselta ja melko nopealta prosessilta, mutta tosiasiaassa se voi kestää puolikin vuotta hakuprosessin ollessa erittäin byrokraattinen. Tämän takia lisenssin hakeminen ei ole kovin suosittua ulkomaalaisten sijoittajien kes-kuudessa ja monet hakuprosessin aloittaneet jättävät sen kesken. Erityisesti ehto siitä,

ettei yhtiö pystyisi harjoittamaan toimintaansa thaienemmistön omaavalla yhtiöllä, on hankala täyttää. (Investing in Thailand: Obtaining a Foreign Business License 2014.) Lisäksi BOI-lisenssi on luotu suuria ulkomaisia investointeja silmällä pitäen ja siksi sen saaminen pienemmälle toiminnalle voi olla hankalaa (Thailand BOI Company 2015). Lisenssin hinnaksi muodostuu yhteensä noin 7000-10 000 euroa riippuen yhtiöön sijoitetusta pääomasta (BOI Company in Thailand 2015).

Yksinkertaisin ja nopein tapa thaimaalaisen osakeyhtiön perustamiseen on etsiä paikallinen liikekumppani ja hyväksyä se tosiasia, että enemmistö yhtiöstä on oltava thaiomistuksessa. Lain mukaan tämä tarkoittaa sitä, että yhtiön osakkeista vähintään 51 prosenttia tulee olla thaimaalaisessa omistuksessa. Tällaisessa tapauksessa yhtiötä ei koske minkäänlaiset rajoitteet ja etuna on myös se, ettei yhtiön tarvitse toimiakseen hakea BOI-lisenssiä, jonka hakuprosessi on pitkä, vaivalloinen ja melko kalliskin. (Foreigners Owning and Operating a Thai Limited Company 2011; Foreign Business Act 2015.) Lisäksi yksityiselle thaiomisteiselle osakeyhtiölle ei ole vähimmäisvaatimusta alkupääomaksi, mutta sen pitäisi olla riittävä yhtiön aiottuun toimintaan. Vain 25 prosenttia rekisteröidystä osakepääomasta on oltava yrityksen käytössä rekisteröimisvaiheessa (How to Set Up a Private Limited Company in Thailand? 2013). Ainoa poikkeus alkupääoman suhteen on siinä tapauksessa, jos ulkomaalaisen perustajajäsenen on tarkoitus työskennellä yhtiölle ja yhtiö haluaa tarjota tälle työluvan. Tällaisessa tapauksessa pääomaa on oltava kaksi miljoonaa bahtia, eli noin 50 000 euroa jokaista työilupaa kohden ja se kaikki pitää olla yrityksen varoissa rekisteröintiä tehdessä (Doing Business in Thailand: Minimal Capital Requirements 2014). Thaimaan työilupia käsitellään tarkemmin luvussa 4.1.4.

Jos yhtiön ulkomaalaisomistaja haluaa kuitenkin hallita yritystä mahdollisimman paljon, on yksi paljon käytetty keino niin sanottujen näennäisosakkaiden hyödyntäminen. Näennäisosakkailta tarkoitetaan henkilöitä, jotka ovat osakkaita vain nimellisesti, eikä heillä siis ole taloudellista panosta eikä mielenkiintoa liiketoimintaa kohtaan. Yleensä näennäisosakkaat siis allekirjoittavat pientä korvausta vastaan sopimuksen, jossa heidän todellinen omistusosuus jää todella pieneksi, luopuvat mahdollisista osingoistaan tai ottavat ulkomaalaisilta yhtiökumppaneiltaan lainan, jonka vakuutena osakkeet toimivat. Tällainen menettely on kuitenkin laitonta, eikä sitä suositella käytettävän. Jos yritys jää kiinni näennäisosakkaiden käytöstä, joutuu se rikollisoikeudelliseen vastuuseen. (Clearer Definition of Thai Nominee Shareholder and Foreign Firms in Thailand 2013; Thai-

land Nominee Shareholders 2014.) Laillinen tapa suurimman mahdollisen hallinnan saamiseen on ulkomaalaisen osakkaan nimittäminen yhtiön ensisijaiseksi johtajaksi, jolloin hän pystyy hallinnoimaan liiketoimintaa ainoana päättävänä elimenä. Myös osakkeet voidaan jakaa ulkomaalaisen omistajan hyödyksi tavallisiin ja etuoikeutettuihin osakkeisiin, jolloin etuoikeutetuilla osakkeilla on enemmän äänestysvaltaa pienemmästä omistussosuudesta huolimatta. (Thailand Company Registration and Setup, Legal Issues 2010; Thailand Nominee Shareholders 2014.)

Yksityisen osakeyhtiön rekisteröiminen Thaimaassa on loppujen lopuksi melko yksinkertainen ja vaivaton prosessi. Suurin ongelma ulkomaalaisille rekisteröinnissä on se, että kaikki viralliset dokumentit ovat thaiaksi. Tämän takia on hyvä löytää paikallinen lakimies auttamaan prosessin läpiviemisessä tai käyttää omia luotettavia paikallisia kontakteja käännös- ja kirjoitusapuna. Rekisteröimisen voi myös ulkoistaa paikallisille kyseistä palvelua tarjoaville yrityksille. (Setting Up a Company in Thailand 2015.) Jos kaikki tarvittavat asiakirjat ovat valmiina, saa prosessin vietyä läpi alle viikossa (Thailand Company Registration 2015).



KUVIO 5. Yksityisen osakeyhtiön rekisteröimisprosessi Thaimaassa (Thai Company Formation 2013)

Yllä olevassa kuviossa 5 on havainnollistettu yksityisen osakeyhtiön rekisteröimisprosessi Thaimaassa. Jos yhtiön tarkoituksena on olla sataprosenttisesti ulkomaalaisomistuksessa ja se täyttää kaikki tarvittavat ehdot, voi se koittaa aivan ensimmäiseksi hakea BOI-lisenssiä ulkomaan investoinneista vastaavilta viranomaisilta. Hakemus vaatii paljon paperityötä, jossa pitää pystyä tarjoamaan muun muassa yhtiön perustiedot, arvioitu työntekijöiden määrä ja rahoitussuunnitelmat. Kun hakemukset on toimitettu, täytyy yhtiön perustajien tehdä haastattelu lisenssin myöntämisestä vastaavan viranomaisen kanssa. Prosessi voi olla vaivalloinen ja se kestää yleensä kolmesta kuuteen kuukauteen.

Jos BOI-lisenssiä ei ole tarkoitus hakea, on ensimmäinen askel thaimaalaisen osakeyhtiön perustamisessa yrityksen perustajajäsenistä sopiminen. Paikallisen lain mukaan yksityisen osakeyhtiön perustamiseen tarvitaan vähintään kolme yli 12-vuotiasta luonnollista henkilöä, joiden kaikkien on oltava yhtiön alkuperäisiä osakkeenomistajia. Perustajajäsenet voivat olla joko ulkomaalaisia tai thaimaalaisia, eikä heidän tarvitse asua pysyvästi Thaimaassa, kunhan he pystyvät henkilökohtaisesti allekirjoittamaan asiakirjoja koko perustamisprosessin aikana. Rekisteröinnin jälkeen perustajajäsenten laillinen vastuu rajoittuu heidän omistamiensa osakkeiden nimellisarvoon ja he ovat henkilökohtaisesti vastuussa kaikkien rekisteröimisestä syntyneiden kustannusten maksamisesta. Rekisteröimisen jälkeen yhtiö voi korvata nuo kulut perustajajäsenille. (Thailand Board of Investment 2014.) BOI-lisenssin saaneen yhtiön perustajajäseniä koskevat muutoin samat säännöt, mutta heidän on oltava yli 20-vuotiaita (BOI Company in Thailand 2015).

Kun perustajajäsenistä on sovittu, täytyy yhtiön hyväksyttää ja varata yritykselle nimi. Tämän voi tehdä sähköisesti paikallisen kaupparekisterin (Department of Business Registration) kanssa. Jos nimen kanssa ei ole ongelmia, saa sille hyväksynnän yleensä kolmessa päivässä. Nimi on varattuna kuukauden ajan, minkä sisällä yhtiön rekisteröinti tulee suorittaa loppuun. (Thai Company Formation 2013.)

Seuraavaksi perustajajäsenten on toimitettava perustamissopimus paikalliseen kaupparekisteriin (Commercial Registration Department). Sopimuksen on sisällettävä yhtiön hyväksytty nimi, yhtiön osoite, liiketoiminnan tavoitteet, osakepääoman suuruus sekä kolmen perustajajäsenen tiedot. (Thai Company Formation 2013.) Perustamissopimuksen rekisteröinti kustantaa 500-25 000 Thaimaan bahtia, eli 15-700 euroa osakepääoman suuruudesta riippuen (Thailand Board of Investment 2014).

Perustamissopimuksen rekisteröinnin jälkeen täytyy perustajajäsenten ja muiden osakkeenomistajien pitää ensimmäinen sääntömääräinen kokous. Kokouksessa hyväksytään yhtiöjärjestys, sovitaan perustamisesta syntyneiden kulujen ja korvausten maksamisesta perustajajäsenille, vahvistetaan mahdollisten etuoikeutettujen osakkeiden luonne, laajuus ja määrä sekä nimetään yhtiön johtajat ja tilintarkastaja. Yhtiökokouksessa perustajajäsenet myös luovuttavat vallan yhtiön johtajille, joka voi olla ulkopuolinen henkilö tai yksi perustajajäsenistä. (Thailand Board of Investment 2014.)

Kolmen kuukauden sisällä kokouksen pitämisestä yrityksen ensisijainen johtaja on vastuussa perustajajäsenten täyttämän ja allekirjoittaman rekisteröimishakemuksen toimitamisesta paikalliselle kauppaministeriölle (Ministry of Commerce). Rekisteröimishetkellä vähintään 25 prosenttia kokonaisosakkeiden arvosta pitää olla maksettu kolmen perustajajäsenen toimesta sekä kirjattu yrityksen käyttöön. Tämä tarkoittaa, että yhtiöllä pitää olla rekisteröimishetkellä pankkitili. (Thailand Board of Investment 2014; Thailand Company Registration 2015.) Rekisteröimisen jälkeen kolme alkuperäistä perustajajäsentä voivat vapaasti siirtää osakkeitansa nykyisille muille osakkeenomistajille tai kolmansille osapuolille. Rekisteröinnin kustannus on 5000-250 000 bahtia, eli 150-7000 euroa riippuen kokonaisosakepääomasta. Jos kaikki dokumentit ja allekirjoitukset ovat kunnossa, voi perustamissopimuksen rekisteröinnin, yhtiökokouksen sekä rekisteröinnin hoitaa yhden päivän aikana. Heti rekisteröinnin jälkeen yhtiö voi hakea mahdollisesti tarvitsemiaan liiketoimintalupia. (Thailand Board of Investment 2014.)

Rekisteröimisen jälkeen yhtiön täytyy hankkia veronumero sekä ilmoittautua arvonlisäverovelvolliseksi, jos sen arvioitu liikevaihto on yli 1,8 miljoonaa bahtia (noin 48 000 euroa) vuodessa. Thaimaan arvonlisäveroprosentti tuotteille ja palveluille on seitsemän prosenttia. Rekisteröinnissä kestää 7-10 päivää. (Thailand Board of Investment 2014; Thailand Company Registration 2015.)

#### **4.1.2 Ulkomaalaisomistuksessa oleva yritys ja sen rekisteröinti Singaporessa**

Singaporen liiketoimintaa koskevat lait eivät aseta minkäänlaisia rajoituksia ulkomaalaisten harjoittamalle liiketoiminnalle. Yhtiö voi siis olla sataprosenttisesti ulkomaisessa omistuksessa ja se voi toimia kaikilla toimialoilla. Osakkeenomistajia voi olla perusta-

misvaiheessa 1-50 ja he voivat olla joko luonnollisia henkilöitä tai toisia yhtiöitä. (Singapore Company Registration 2008.)

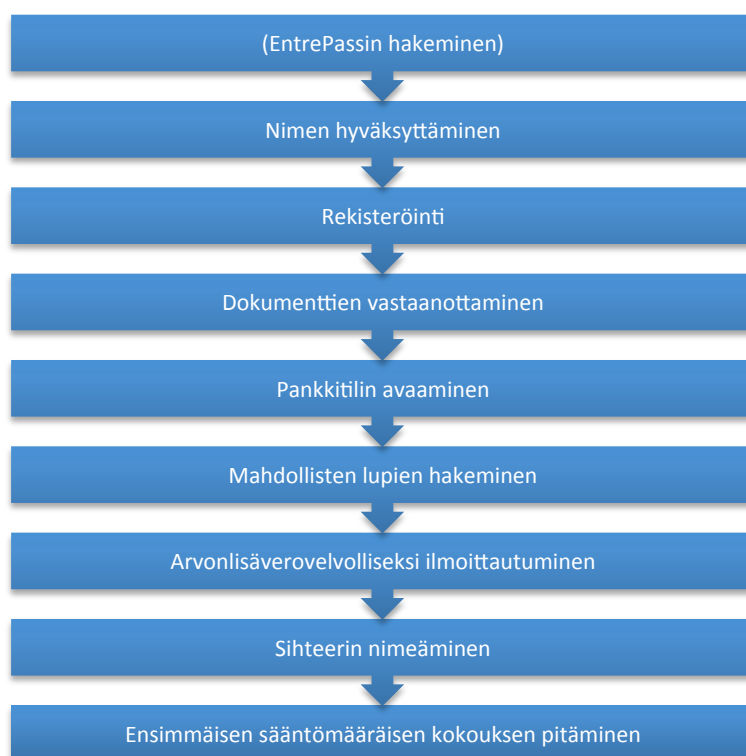
Täysin ehdoitta yritystä ei kuitenkaan voi perustaa ja ulkomaalaisten perustajien on hyvä huomioida muutamia seikkoja. Ennen rekisteröimistä on yhtiön nimettävä vähintään yksi paikallinen johtaja, joka on yksin tai yhdessä muiden johtajien kanssa vastuussa kaikista lakisääteisistä yhtiötä koskevista toimenpiteistä. Paikallisella johtajalla tarkoitetaan tässä tapauksessa yli 18-vuotiasta luonnollista henkilöä, joka on singaporelainen, asuu maassa pysyvästi tai jolla on maahan työlupa. Hän voi olla yksi osakkeenomistajista tai täysin ulkopuolinen henkilö. Tämä tarkoittaa, että yritystä yksin perustettaessa osakkeenomistaja ja johtaja voi olla sama henkilö, jos ehdot johtajuudelle täyttyvät. Jos yrityksen ulkomaalainen perustaja ja osakkeenomistaja haluaa itse toimia paikallisena johtajana ja muuttaa maahan hoitamaan liiketoimintaa, täytyy hänen hakea työlupaa, jota käsitellään tarkemmin luvussa 4.1.4. Toisena vaihtoehtona on paikallisen liikekumppanin tai luotettavien paikallisten kontaktien hyödyntäminen. Rekisteröintiin voi myös käyttää ulkoistettua palvelua, jonka avulla voidaan yhtiölle nimittää paikallinen näennäisjohtaja. (Singapore Company Registration 2008; Company Registration FAQs 2008; How to set up an Incorporated Company 2013.)

Singaporen yrityslaki ei myöskään salli ulkomaalaisen henkilön tehdä rekisteröintiä itse, jos tällä ei ole mitään yhteyksiä maahan (Singapore Company Registration 2008). Yrityksen rekisteröinti tapahtuu Singaporessa paikallisen viranomaisen ACRA:n (Accounting and Corporate Regulatory Authority) kautta, joka käyttää rekisteröimiseen sähköistä järjestelmää, johon pääsee kirjautumaan vain SingPassin, eli yhteiskunnan palveluihin kirjautumiseen tarvittavan salasanan avulla (SingPass 2014; Setting Up a Local Company 2015). SingPassin voi saada vain singaporelaiset, maahan pysyvän oleskeluluvan saaneet sekä paikallisen työluvan haltijat. Tämä tarkoittaa sitä, että yritystä perustaessa on mukana oltava vähintään yksi SingPassin haltija, joka voi olla joko yksi osakkeenomistajista tai yhtiön paikalliseksi johtajaksi nimitetty henkilö. Jos kelläään yrityksen vastuujäsenistä ei ole SingPassia, on käytettävä paikallista agenttia rekisteröinnin apuna. (Setting Up a Local Company 2015.)

Minimialkupääomaksi riittää yksi Singaporen dollari, jonka ei kuitenkaan tarvitse olla maksettu rekisteröimishetkellä. Alkupääoman suuruutta voidaan nostaa missä tahansa vaiheessa rekisteröimisen jälkeen. Jos yhtiön omistaja on hakenut tai aikoo hakea työlu-

paa, on alkupääoman oltava kuitenkin vähintään 50 000 Singaporen dollaria (noin 33 000 euroa). (Singapore Company Registration 2008; Company Registration FAQs 2008.)

Singaporessa yrityksen rekisteröiminen on täysin sähköinen prosessi, josta on tehty nopea ja tehokas. Jos kaikki tarvittavat asiakirjat ovat kunnossa, voidaan yritys rekisteröidä 1-2 päivässä, eikä se vaadi paikanpäällä Singaporessa olemista. (Singapore Company Registration 2008.)



KUVIO 6. Yksityisen osakeyhtiön rekisteröimisprosessi Singaporessa (Singapore Company Registration 2008)

Yllä olevassa kuviossa 6 on havainnollistettu singaporelaisen yksityisen osakeyhtiön rekisteröintiprosessi, joka alkaa EntrePassin hakemisella, jos yrityksen perustajajäsen haluaa itse toimia yrityksensä paikallisena johtajana. EntrePassin hakemista käsitellään tarkemmin luvussa 4.1.4. Jos EntrePassia ei haeta, alkaa koko prosessi nimen varaamisella ja hyväksyttämällä. Tämä tapahtuu sähköisesti ja nimen hyväksyntä tai hylkäys saadaan noin tunnissa. Varattu nimi on voimassa kaksi kuukautta, jonka aikana rekisteröimisprosessi on vietävä loppuun. Nimen hyväksyttäminen maksaa 15 Singaporen dollaria eli 10 euroa. (Singapore Company Registration 2008.)

Kun nimi on hyväksytty, voidaan tehdä rekisteröinti ACRA:lle tallentamalla tarvittavat asiakirjat sen järjestelmään. Hyväksynnän rekisteröinnille saa muutamassa tunnissa olettaen, että kaikki tarvittavat dokumentit ovat valmiina ja allekirjoitettuna johtajien ja osakkeenomistajien toimesta. Hintaa rekisteröimiselle tulee reilu 300 Singaporen dollaria (noin 200 euroa). Rekisteröintiä varten tarvitaan yhtiön nimi, lyhyt kuvaus sen toiminnasta, osakkeenomistajien ja johtajien tiedot, yhtiön osoite sekä perustamissopimus ja yhtiöjärjestys, joihin on olemassa valmis viranomaisten hyväksymä pohja. (Singapore Company Registration 2008.) Yksityisen osakeyhtiön on lisäksi nimettävä valtuutettu tilintarkastaja kolmen kuukauden kuluessa rekisteröinnistä, mutta yleensä tämä hoidetaan jo rekisteröinnin yhteydessä (How to set up an Incorporated Company 2013).

Rekisteröimisen jälkeen yhtiön vastuulla on pitää huoli siitä, että se saa kaikki tarvittavat todistukset viranomaisilta. Kaupparekisteri lähettää sähköpostitse kaikki viralliset dokumentit, kuten esimerkiksi yrityksen rekisteröintinumeron, kaupparekisteritodistuksesta ja liiketoimintaprofiilin kolmen päivän kuluessa rekisteröimisestä. Sähköiset versiot virallisista dokumenteista riittävät kaikkiin toimiin Singaporessa, myös pankkitilin avaamiseen, mikä täytyy tehdä rekisteröimisen jälkeen. Myös mahdollisesti tarvittavia liiketoimintalupia voi hakea rekisteröimisen jälkeen ja niiden myöntäminen kestää muutamista viikoista muutamiin kuukausiin. (Singapore Company Registration 2008; Setting Up a Local Company 2015.)

Tämän jälkeen yhtiön on ilmoitauduttava arvonlisäverovelvolliseksi paikalliselle veroviranomaiselle IRAS:lle (Inland Revenue Authority of Singapore), jos sen arvioitu vuosittainen liikevaihto on yli miljoona Singaporen dollaria, eli noin 700 000 euroa. Arvonlisävero on Singaporessa seitsemän prosenttia. (Singapore Company Registration 2008; An Overview of Singapore Company Registration 2015.)

Kuuden kuukauden sisällä yrityksen rekisteröimisestä on sen nimettävä singaporelainen, maassa pysyvästi asuva tai työluvan omaava henkilö yhtiön sihteeriksi. Jos johtaja ja osakkeenomistaja ovat sama henkilö, ei tämä voi toimia enää sihteerinä. (Singapore Company Registration 2008.) Sihteeri on vastuussa yhtiön hallinnollisista laissa säädettyistä tehtävistä, joiden suorittamiseen hänen on oltava tarpeeksi pätevä (How to Set Up an Incorporated Company 2013). Yksityisessä osakeyhtiössä sihteerin ei tarvitse olla viranomaisten hyväksymä (Company Registration FAQs 2008). Viimeisenä vaiheena on



ensimmäinen sääntömääräisen kokouksen pitäminen 18 kuukauden sisällä rekisteröimispäivästä (How to set up an Incorporated Company 2013).

#### **4.1.3 Verotus, kirjanpito ja vuosittain valmisteltavat dokumentit**

Thaimaan yritysveroprosentti riippuu yrityksen vuosittaisesta nettovoitosta. Jos yrityksen vuosittainen nettovoitto on alle miljoona Thaimaan bahtia eli noin 27 000 euroa, maksetaan siitä yritysvero 13 prosenttia. Jos nettovoitto on enemmän, maksetaan siitä veroa 20 prosenttia. (The Revenue Department 2014.) Yli miljoonan bahtin nettovoiton veroprosentti asetetaan vuosittain uudestaan. Korkeimmillaan se on ollut vuonna 2007 ollessaan 30 prosenttia. Vuonna 2013 se laskettiin 20 prosenttiin, jossa se on myös tänä päivänä. Seuraavien vuosien ajan prosentin on ennustettu pysyvän 20 prosentin paikkeilla. (Thailand Corporate Tax Rate Forecast 2015.) Osinkotuloista maksetaan Thaimaassa veroa kymmenen prosenttia (The Revenue Department 2014).

Singaporen yritysverotus on todella suotuisa. Jos vuosittainen voitto yksityisten henkilöiden omistamassa yhtiössä on ensimmäisten kolmen toimintavuoden aikana alle 100 000 Singaporen dollaria eli noin 70 000 euroa, ei siitä tarvitse maksaa lainkaan veroa. Tämän yli menevästä osuudesta aina 300 000 Singaporen dollariin, eli noin 200 000 euroon asti, maksetaan yritysvero 8,5 prosenttia. Tätä suuremman voiton veroprosentti on 17 prosenttia. Neljäntenä toimintavuotena veroprosentti on 8,5 alle 300 000 Singaporen dollariin asti ja 17 prosenttia sitä suuremmalle voitolle. (Singapore Company Registration 2008; Singapore Corporate Tax Guide 2015.) Osinkotulosta ei Singaporessa tarvitse maksaa veroja lainkaan (Singapore Company Registration 2008). Singapore on lisäksi solminut kaksoisverotuksen estäviä sopimuksia monien maiden kanssa, muun muassa Suomen kanssa (An Overview of Singapore Company Registration 2015).

Thaimaassa seurataan yleisesti ottaen yhdysvaltalaisista kirjanpitokäytäntöä, mutta mikä vain kirjanpitokäytäntö sopii, jos sille saa hyväksynnän paikallisilta kirjanpitäjien ja tilintarkastajien virastolta. Kirjanpidon pitää olla jatkuvaa eikä käytettyä menetelmää saa muuttaa ilman viranomaisten lupaa. Kirjanpidossa on noudatettava laissa määritellyt säädöksiä. (Thailand Board of Investment 2014.) Thaimaassa on yleisesti ottaen pieni kynnys myydä kirjanpidon ohi, minkä takia viranomaiset tekevät jatkuvasti tarkastuksia ja siksi kirjanpidon on syytä olla kunnossa. Singaporessa taas tunnetaan omat kirjanpi-

tostandardit, jotka perustuvat kansainvälisiin kirjanpitostandardeihin ja jossa kirjaukset tehdään suoriteperusteisesti (Singapore Accounting Standards 2015).

Sekä Thaimaassa että Singaporessa yksityisten osakeyhtiöiden tulee valmistella vuosittain viranomaisille annettavia dokumentteja. Raportit ovat jotakuinkin samat kuin Suomessa ja sisältävät muun muassa tarkastetun tilinpäätöksen, tuloslaskelman, taseen, johtajien lausunnon sekä tilintarkastajan raportin. Thaimaassa dokumentit voivat olla millä kielellä tahansa, mutta niistä pitää aina olla thain kielinen käännös. (How to set up an Incorporated Company 2013; Thailand Board of Investment 2014.)

#### **4.1.4 Työluvut**

Jos thaimaalaisen osakeyhtiön ulkomaalainen perustaja haluaa muuttaa Thaimaahan hallinnoimaan yritystään, on yhtiöllä oltava pääomaa kaksi miljoonaa bahtia (noin 53 000 euroa) jokaista ulkomaista työntekijää kohden. Ennen työluvan saamista on maahan kuitenkin saavuttava Non-Immigrant-viisumilla. Non-Immigrant-viisumin saa yleensä helposti, jos pystyy osoittamaan, että on itse perustanut thaimaalaisen yrityksen. Tämän jälkeen voi ulkomaalainen hakea itselleen virallista työlupaa toimittamalla vaadittavat asiakirjat maahanmuuttovirastoon. Jos kaikki asiakirjat ovat kunnossa, ei työluvan saamisessa Thaimaahan ole ongelmaa. Yrityksen on kuitenkin huomioitava se, että jokaista ulkomaalaisen työlupaa kohden pitää yrityksen työllistää täyspäiväisesti neljä thaimaalaista työntekijää. (Thai Work Permit Application 2015.) Lisäksi Thaimaassa epävarma poliittinen tilanne on johtanut siihen, että viisumi- ja työlupasäännöksiä saatetaan muuttaa nopeaan tahtiin. On siis tärkeää pysyä ajan tasalla ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä viisumeihin liittyvien ongelmien välttämiseksi.

Singaporessa mahdolliset työluvut ovat nimeltään EntrePass ja EmploymentPass. EntrePass on tarkoitettu ulkomaalaisille yrittäjille, jotka haluavat aloittaa liiketoiminnan Singaporessa ja asettua maahan pyörittääkseen itse yrityksen toimintaa. Lupaa voi hakea jo ennen yrityksen rekisteröimistä tai rekisteröimisen jälkeen, jos yhtiö on perustettu alle kuusi kuukautta aikaisemmin. Jos EntrePass haetaan ja myönnetään ennen yrityksen rekisteröimistä, luvan myöntämisen jälkeen on kuukausi aikaa rekisteröidä yhtiö. Hakemisprosessissa menee 6-8 viikkoa ja ehdot sen myöntämiselle ovat seuraavat:

- Hakijan on oltava yli 21-vuotias luonnollinen henkilö
- Hakijan tarkoituksena on aloittaa liiketoiminta rekisteröimällä yksityinen osakeyhtiö. Liiketoiminnan pitää olla luonteeltaan innovatiivista ja sen pitää pystyä luomaan paikallista työvoimaa
- Hakijalla on edellytykset ja tarvittava tausta yrittäjyyteen
- Yritystä ei ole vielä rekisteröity tai sen rekisteröimisestä on alle 6 kuukautta
- Hakija omistaa vähintään 30 prosenttia yhtiön osakkeista
- Yhtiöllä on osakepääomaa vähintään 50 000 Singaporen dollaria (noin 33 000 euroa), jonka pitää olla yhtiön käytössä rekisteröimishetkellä
- Yhtiötä sponsoroi jokin Singaporelainen yritys tai yhtiöllä on vähintään 3000 Singaporen dollarin (noin 2000 euron) suuruinen paikallisen pankin takaus

Lisäksi vähintään yhden seuraavista ehdoista pitää täytyä:

- Kolmannet osapuolet tai bisnesenkelit ovat sijoittaneet yhtiöön vähintään 100 000 Singaporen dollaria
- Yhtiöllä on rekisteröity tavaramerkki
- Yhtiö tekee tutkimusyhteistyötä tieteen, teknologian tai koulutuksen saralla Singaporessa
- Yhtiö on mukana Singaporen tukeman yrityshautomon ohjelmassa. (Singapore EntrepreneurPass. (EntrePass) Scheme 2015.)

Jos ehdot EntrePassin saamiseen eivät täyty, on toisena vaihtoehtona hakea EmploymentPassia yrityksen rekisteröimisen jälkeen. EmploymentPassin ehdot eivät ole yhtä tiukkoja kuin EntrePassissa, eikä sitä hakiessa tarvitse tarjota yhtä yksityiskohtaisia tietoja itse yhtiöstä. Sen sijaan EmploymentPassia hakiessa tärkeimpänä kriteerinä pidetään hakijan riittävää koulutustaustaa. Myöskään rajoituksia yhtiön osakepääoman ei ole, mutta todennäköisyydet luvan saamiselle ovat suuremmat pääoman ollessa yli 50 000 Singaporen dollaria. EmploymentPassin hakemiseen ja myöntämiseen menee 1-5 viikkoa. (EmploymentPass vs. EntrePass 2015.)

## 5 VAATTEIDEN TEETTÄMINEN THAIMAASSA

Suurin osa maailman vaatteista tuotetaan Aasiassa ja viimeisten vuosien aikana etenkin Kaakkois-Aasia on kasvattanut rooliaan koko maailman tekstiiliteollisuudessa. Pelkästään Thaimaan vaateteollisuus kasvoi vuosina 2005-2011 noin seitsemän prosenttia. (Kavas 2013; Xiaozhuo 2013.) Tänä päivänä ala kattaakin suuren osan maan kokonais-tuotannosta sekä työllistää yli miljoona henkilöä (Thai Textile and Apparel Industry Profile 2010).

Kuten tekstiili- ja vaateteollisuus Aasiassa yleensä, perustuu myös Thaimaan tekstiili- ja vaateteollisuus halpaan työvoimaan sekä edullisiin tuotantokustannuksiin. Hallituksen ja yksityisen sektorin tavoitteena on kuitenkin tulevaisuudessa tehdä alasta kilpailukykyisempi muun muassa rohkaisemalla tuottajia olemaan innovatiivisempia, käyttämään modernimpaa teknologiaa sekä parantamaan työvoiman ammattitaitoa entisestään. Paikalliset viranomaiset ja instituutiot tekevät töitä tekstiili- ja vaatetuottajien kanssa parantaakseen muotoilua, laatua, brändin hallintaa ja keskinäistä verkostoitumista sekä lisäksi auttavat pientuottajia edistämään toimintaansa ja rakentamaan suhteita ulkomaille. (Thai Textile and Apparel Industry 2010.) Uskotaankin, että Thaimaa tulee vuosien saatossa keskittymään entistä enemmän parempilaatuisten vaatteiden teettämiseen halpojen ja matalalaatuisen tuotteiden sijaan (Xiaozhuo 2013).

Ongelmat Kaakkois-Aasian vaateteollisuudessa liittyvät tuotantokustannusten nousuun. Halvat tuotantokustannukset ovat ennen olleet etu, mutta maiden talouksien kehittyessä myös työvoiman palkat nousevat. Muita ongelmia ovat tehottomuus ja huono laatu. (Xiaozhuo 2013.) Lisäksi suurena haasteena Kaakkois-Aasian tekstiiliteollisuudelle on raaka-aineiden puute, mikä tarkoittaa sitä, että monet maat joutuvat edelleen tuomaan tekstiilejä Kiinasta. ASEAN-mailla on kuitenkin tulevaisuudessa mahdollisuus entistä tiiviimpään yhteistyöhön ja alueellisen hankintaketjun perustamiseen. AEC:in käyttöönotto tulee toivottavasti lisäämään maiden välistä yhteistyötä myös tekstiiliteollisuuden saralla, kun tuotteiden maasta toiseen vieminen käy helpommaksi. (Kavas 2013.) Tämän kaltainen ASEAN-maiden välinen yhteistyö houkuttelee lisää ostajia, tarjoaa parempaa palvelua sekä tekee tuotantoketjusta läpinäkyvämmän ja nopeamman, mikä tulevaisuudessa tulee olemaan hintaa tärkeämpi tekijä alihankintaketjussa. (Thai Textile and Apparel Industry Profile 2010.)

Thaimaan etu tekstiiliteollisuudessa on siinä, että se on yksi harvoista Kaakkois-Aasian alueen maista, joka pystyy halutessaan vastaamaan koko tekstiilien tuotantoketjusta itsenäisesti sekä kattamaan monipuolisesti kaiken tasoiset tuotteet. Thaimaan tekstiiliteollisuus kulkee perinteissä ja maasta löytyy raaka-aineita, osaavaa työvoimaa, muotoiluosaamista sekä hyvät myyntikanavat. (Thai Textile and Apparel Industry 2010.) Thaimaa on siis Kaakkois-Aasian ainoa maa, joka halutessaan voisi olla täysin omavarainen koko tekstiilituotantoketjun alusta loppuun (Xiaozhuo 2013).

Thaimaa ei siis välttämättä ole enää tehokkain ja edullisin maa vaatteiden teettämiseksi, mutta erilaisen ja monipuolisen osaamisen ansiosta on maalla kuitenkin hyvät edellytykset toimintaan. Hallituksen ja yksityisen sektorin halu kehittyä alalla synnyttää luottamusta pitkänkätäimen toimintaa kohtaan. Jos tähän asetelmaan pystytään lisäämään paikallistuntemus sekä valmiit liikekontaktit, on perusta vaatteiden teettämiseksi Thaimaassa valmis.

## **5.1 Toimittajien valinta**

Tämän opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena on kontaktoida potentiaalisia tuottajia Thaimaassa ja saada heiltä tietoa vaatteiden teettämisen prosessista sekä siinä huomioon otettavista seikoista. Olemassa olevien kontaktien ja internetin hakukoneiden avulla valitsin kymmenen potentiaalista tehdasta Thaimaassa ja pyysin heiltä haastattelua. Valintaan vaikuttivat tehtaiden sijainti, ammattitaidon monipuolisuus sekä valmistusvolyymi.

Koska kyseessä ei ollut oikea tilaus, monet tehtaot eivät vastanneet haastattelupyyntöön, ja lopullinen haastattelu saatiin tehtyä kolmen eri tehtaan vastuuhenkilön kanssa. Haastattelussa pyrittiin selvittämään kunkin tehtaan vaatteiden teettämisen prosessia mahdollisimman yksityiskohtaisesti sekä pyydettiin hinta-arvioita esimerkkitalaukselle summitaisten kustannusten selvittämiseksi. Opinnäytetyössä ei kilpailuteta hintoja tai vertailla tuottajien välistä laatua tai muuta paremmuutta, vaan haastattelujen perusteella kootaan yhteen vaatteiden teettämisen prosessi Thaimaassa, joka on selitetty tarkemmin luvuissa 5.1.1 - 5.2. Tässä työssä käsiteltäviä tehtaita kutsutaan nimillä Tehdas A, Tehdas T ja Tehdas M. Tehdas A ja Tehdas T ovat osittain ulkomaisessa omistuksessa ja Tehdas M on täysin thaimaalainen. Haastattelun rakenne löytyy liitteestä 2 tämän työn lopusta.

### 5.1.1 Tilaus, mallikappaleet, kustannukset ja maksuehdot

Vaatteiden teettämisen prosessi alkaa ottamalla yhteyttä tehtaisiin. Yhteyttä ottaessa on hyvä olla selvillä tilauksen yksityiskohtaiset tiedot tarkemman hinta-arvion saamiseksi. Tämän jälkeen prosessin yksinkertaisuus ja helppous on tehtaiden edustajien palvelualltiudesta kiinni. Ulkomaalaisomisteisten tehtaiden kanssa kaiken pystyy tarvittaessa hoitamaan sähköpostitse tai puhelimitse, mutta thaiomistuksessa olevien tehtaiden kanssa vierailu paikan päällä on parempi keino kielimuurin välttämiseksi. Tehtaat ovat toimintakyvyiltään eri kokoisia, joten siksi heidän tarjoamansa palvelut prosessin aikana eroavat hieman toisistaan.

Tilaus- ja toimitusketjun kulun sekä summittaisen kustannusten selvittämiseksi tehtiin tehtaille esimerkkitalaus. Esimerkkitalauksessa kysyttiin kustannuksia mustalle ja valkoiselle perinteisen malliselle puuvillaiselle t-paidalle, jonka yksityiskohtina olivat pyöreä kaula-aukko, unisex-malli sekä yksinkertaiset yksiväriset painatukset paidan etuosassa. Tarjousta pyydettiin kummastakin väristä kolmessa eri koossa. Kaikilla tehtailla on lisäksi valmiina lukuisia malleja ja värejä, joista asiakas pystyy itse valitsemaan mieluisensa. Kaikki tehtaat pystyvät myös vastaanottamaan ja toteuttamaan asiakkaan monimutkaisempia suunnitelmia. Sekä Tehdas A että Tehdas T tarjosivat kummatkin painatuspalvelua lisämaksusta. Painatuksessa voi käyttää täysin omaa valmista mallia tai käyttää tehdasta apuna painatuksen suunnittelussa. Tehdas M:llä ei ole painatusmahdollisuutta, mutta painatus voidaan hoitaa tarpeen vaatiessa heidän omalla toimittajallaan. Esimerkkitalausta koskevat erot toimittajien välillä on havainnollistettu tämän luvun lopussa taulukossa 3. Esimerkkitalaus on liitettynä työn loppuun (liite 3).

Tehdas A:n minimitalausmäärä on 100 kappaletta mallia, väriä tai kokoa kohden, minimikokonaistilauksen ollessa 500 kappaletta. Koko tehtaan kuukausittainen kapasiteetti on 2000 vaatekappaletta ja esimerkkitalauksen tekemiseen arvioitiin kuluvan noin kuukausi. Esimerkkitalauksen hinnaksi tehdas arvioi 200-300 bahtia, eli noin 5-8 euroa yhtä vaatekappaletta kohden, sisältäen kaikki kustannukset toimitusta lukuun ottamatta. 600 kappaleen tilaukseen arvioitiin kuluvan kaiken kaikkiaan aikaa noin kuukauden verran. Tehdas muistutti, että jos kankaiden suhteen on erityistoivomuksia ja ne tarvitsee tilata toiselta toimittajalta, kestää tuotanto noin kuukauden pidempään.

Tehdas T on kapasiteetiltaan suurin 4000 kappaleen päiväkapasiteetillään. Tehtaan minimi tilaus on 100 kappaletta. Tehtaan kustannusarvio esimerkkitalaukselle oli 165 bahtia eli noin viisi euroa vaatekappaletta kohden sisältäen kaikki kustannukset toimitusta lukuun ottamatta. Esimerkkitalauksen toteuttamiseen arvioitiin kuluvan noin kolme viikkoa.

Tehdas M:n minimi tilaus on myöskin 100 kappaletta, kuukausittaisen kokonaiskapasiteetin ollessa 1000 vaatekappaleen paikkeilla. Tehtaan hinta-arvio tilaukselle oli 50-70 bahtia, eli noin 1,5-2 euroa yhtä vaatekappaletta kohden sisältäen myöskin kaikki kustannukset toimitusta lukuun ottamatta, ja hinta onkin selkeästi muita tehtaita alhaisempi. Tilauksen tekemiseen kerrottiin kuluvan aikaa noin kaksi kuukautta. Kaikki tehtaat mainitsivat, että hinnat ovat arvioita ja että lopullinen hinta muodostuu, kun tiedetään kankaan tarkka materiaali sekä painatustekniikka, painatuksen koko ja siinä käytetyt värit.

Kaikki tehtaat tarjoavat mahdollisuuden mallikappaleiden teettämiseen ennen varsinaisen tilauksen tekemistä ja joiden perusteella lopulliseen tilaukseen on mahdollisia tehdä vielä muutoksia. Tehdas A laskuttaa mallikappaleesta takuumaksun, joka on huomattavasti itse tilauksessa olevien vaatteiden kappalehintaa korkeampi, noin 50-100 euroa tuotteen mallista ja materiaalista riippuen. Jos mallikappaleeseen ollaan tyytyväisiä ja se johtaa lopullisen tilauksen tekemiseen, hyvitetään mallikappaleen hinta loppulaskusta. Mallikappaleen tekeminen ja toimitus hoituu yleensä 2-4 viikossa tehtaan kiireistä riippuen. Tehdas T taas tarjoaa neljän mallikappaleen pakettia 6000 bahtin, eli noin 150 euron hintaan. Jos tilaus päätetään tehdä mallikappaleiden perusteella, hyvitetään paketin hinnasta puolet lopullisen tilauksen yhteydessä. Mallikappaleet ja niiden toimitus hoituu noin viikossa. Tehdas M pystyy tekemään ja toimittamaan mallikappaleet muutamassa viikossa ja yhden kappaleen hinta on noin kaksinkertainen lopullisen tilauksen kappalehintaan verrattuna. Myös Tehdas M hyvittää mallikappaleiden hinnan lopullisesta tilauksesta.

TAULUKKO 3. Yhteenveto toimittajilta saaduista tiedoista esimerkkitalausta koskien

	<b>Tehdas A</b>	<b>Tehdas T</b>	<b>Tehdas M</b>
Minimitilausmäärä	500	100	100
Päiväkapasiteetti	65	4000	35
Erimerkkitalauksen hinta/vaatekappale	200-300 baht	165 baht	50-70 baht
Arvioitu valmistusaika	1 kk	3 viikkoa	2 kk
Mallikappaleen hinta	2000-4000 baht	6000 baht (4 kpl)	Noin 200 baht
Mallikappaleen valmistus- ja toimitusaika	2-4 viikkoa	1 viikko	1 viikko

Kaikki tehtaot käyttävät maksuehtoinaan 30 päivän nettoa. Maksutapoina kaikilla tehtailla on tilisiirto ja käteinen ja tämän lisäksi Tehdas A ja Tehdas T hyväksyvät maksuja PayPalin, Western Unionin tai kolmansien osapuolien kautta. Kaikki tehtaot pyytävät 50 prosentin etukäteismaksua ja loput 50 prosenttia maksetaan, kun toimitus on vastaanotettu. Tilausta ei aloiteta, ennen kuin etukäteismaksu on maksettu.

### 5.1.2 Toimitus, tullit ja palautus

Kaikki tehtaot tarjoavat asiakkailleen toimitusta lisämaksusta, minkä avulla palvelu on tehty mahdollisimman vaivattomaksi asiakkaalle. Kaikki tehtaot tarjoavat toimitusta lento- tai merirahtina ja tämän lisäksi Tehdas A ja Tehdas T voivat toimittaa tilauksen pikatoimituksena. Toimituksen kesto ja kustannukset riippuvat pitkälti toimitustavasta. Pikatoimituksessa käytetään kansainvälisiä kuljetusliikkeitä ja se on mahdollista tehdä määränpäästä riippuen 2-5 arkipäivässä. Pikatoimitus on kaikista kallein vaihtoehto hinnan ollessa Australiaan ja Suomeen arviolta noin 150-300 euroa 10-30 kilogramman tilauksille. Jos tilauksen vastaanotolla ei ole kiire ja kustannuksia halutaan alhaisemmaksi, on vaihtoehtona käyttää lento- tai merirahtia. Lentorahdin hinta on noin puolet pikatoimituksen hinnasta ja kestää noin viikon. Merirahti on vielä edullisempaa, noin yksi kolmasosa pikatoimituksen hinnasta, mutta toimitus kestää määränpäästä riippuen kuukaudesta kolmeen kuukauteen. Mikään tehtaista ei ole vastuussa kuljetusliikkeen aiheuttamista vahingoista.

Kuten luvussa 2.1.2 mainittiin, ovat korruptio ja jäykät toimintatavat tullissa Thaimaan viennin ja tuonnin suurimpia ongelmia. Tämän takia kaikki tehtaot käyttävät toimituksessaan ulkoisia palveluita, jotka hoitavat tulliselvitykset Thaimaan päässä ja jonka hin-



ta on sisällytetty kokonaistoimituksen hintaan. Mikään tehtaista ei ole vastuussa toimituksen määränpäässä olevista tullimaksuista tai tuontiveroista, eikä niiden suuruuteen oteta tässä opinnäytetyössä kantaa luvussa 2.2.3 käsiteltyjä vapaakauppasopimuksia enempää.

Kaikki tehtaas antavat mahdollisuuden tuotteiden palautukseen tiettyjen ehtojen puitteissa. Tehdas A vaatii, että asiakkaan tai asiakkaan nimeämän kolmannen osapuolen on varmistettava tilauksen oikeellisuus ennen sen toimitusta. Jos tilaus on kunnossa, ei sillä ole enää palautusoikeutta, mutta jos siinä on jotain huomautettavaa, korjataan virheet heti. Tehdas vakuuttaa, että heidän virheprosenttinsa on erittäin pieni, sillä mahdolliset virheet korjataan jo mallikappaleiden tekovaiheessa. Tehdas T kertoo, että palautus onnistuu, jos se tehdään kahden viikon kuluessa toimituksen vastaanotosta. Aiheelliset valitukset korvataan joko uusilla tuotteilla tai palauttamalla rahat. Tehdas M antaa mahdollisuuden tuotteiden palautukseen viikon kuluessa tilauksen vastaanotosta.

### **5.1.3 Eettisyys ja laadunvalvonta**

Vaikka tekstiili- ja vaateteollisuuden tuotantokustannukset ja työvoiman palkat ovat nousseet, liittyy alaan silti paljon eettisiä ongelmia (Thomasson 2012). Teollisuuden palkat eivät nouse samaa tahtia elinkustannusten kanssa, mikä tekee palkasta usein riittämättömän. Työolot ovat usein raskaat ja niitä parantavien ammattiyhdistysten asema heikko. Lisäksi suurin osa teollisuudessa työskentelevistä ovat maahan tulleita siirtolaisia, jotka väistämättä jäävät sosiaaliturvan ja edunvalvonnan ulkopuolelle. Myös lapsityövoiman käyttö on iso ongelma. (Taloussanomien 2007; Ulkoasianministeriö 2010.)

Tehtaita haastatellessa otettiin huomioon myös tehtaiden sosiaalinen ja ympäristövastuu. Tehdas A kertoi avoimesti noudattavansa paikallista lakia niin työvoiman, turvallisuuden kuin ympäristönkin suhteen. Tehdas A kertoo maksavansa työntekijöilleen keskimääräistä suurempaa palkkaa, noudattavansa lain säättämiä työaikoja, korvaavansa ylityötunnit sekä tarjoavansa työntekijöilleen etuuksia lain puitteissa. Se kiistää käyttävänsä pakkotyövoimaa tai harjoittavansa uskonnosta, iästä tai etnisyydestä johtuvaa syrjintää tai epäoikeudenmukaista kohtelua. Lapsityövoiman osalta tehdas kertoo noudattavansa paikallista lakia, eikä palkkaa ketään, jolla olisi vielä oppivelvollisuutta jäljellä. Thaimaan lain mukaan tämä tarkoittaa alle 15-vuotiaita henkilöitä (Unicef 2008). Tehdas T

ja Tehdas M sanoivat vaalivansa eettisiä periaatteita, mutta eivät tarkentaneet miten ne käytännössä tulevat esille.

Kuten luvussa 5 mainittiin, monet vaateteollisuuden toimijat tilaavat edelleen kankaansa jostain muualta kuin kotimaastaan. Tämän takia kaikilta tehtailta kysyttiin myös heidän käyttämiensä kankaiden alkuperää. Tehdas M kertoo hankkivansa kankaansa Bangkokilaiselta kankaisiin erikoistuneilta markkinoilta, Samphengilta. Sampheng on kuuluisia monista tekstiilien jälleenmyyjistään ja valikoima markkinoilla on valtaisa. Tehdas kertoo suurimman osan markkinoiden tekstiileistä tulevan Thaimaasta. Tehdas T kertoo hankkivansa tekstiilinsä thaimaalaisilta toimittajiltaan. Tehdas A ei tarkentanut minkämaalaisia toimittajia he käyttävät.

Laadunvalvonnasta kysyttäessä Tehdas A kertoi valvovansa sitä asiakkailta saatujen palautteiden avulla prosessin jokaisessa vaiheessa. Tehdas pyrkii rohkaisemaan asiakkaita tapaamisiin ja tarjoaa heille prosessiraportteja. Tehdas kertoo käyttävänsä useita laadunvarmistusjärjestelmiä, niistä kuitenkin sen enempää mainitsematta. Tehdas T ja Tehdas M mainitsevat valvovansa laatua prosessin jokaisessa vaiheessa, mutta eivät kommentoi laadunvarmistusjärjestelmistä mitään niistä kysyttäessä.

Jos eettiset toimintatavat, koko tuotantoketjun tunteminen ja laatu ovat tärkeitä osia alueita asiakkaalle, on niiden selvittämiseksi hyvä tehdä laajempaa tutkimusta ja vertaailua. Vierailut tehtailla ja mahdollisesti työntekijöiden kanssa keskustelu auttavat kokonais kuvan saamisessa. Myös asiakkaan mahdollisuus vaikuttaa itse kankaiden toimittajiin on hyvä alku eettisemmän ja kestävämmän toimintaketjun saavuttamiseksi, mutta vaati enemmän perehtymistä ja päättäväisyyttä asiakkaan toimesta.

## **5.2 Vaatteiden teettämisen prosessikaavio**

Tehtaille tehtyjen haastatteluiden perusteella luotiin prosessikaavio, joka kuvaa vaatteiden teettämisen vaiheita Thaimaassa. Alla oleva kuvio (kuvio 7) alkaa vaatekappaleen tarkan mallin sekä haluttujen yksityiskohtien suunnittelusta. Tämän jälkeen on hyvä vertailla erilaisia tehtaita ja pyytää kustannusarviota mahdollisimman monelta toimittajalta. Jos mahdollista, on myös suositeltavaa vieraila tehtaalla paikan päällä. Näin laadulliset ja eettiset seikat tulevat selkeämmäksi ja asiakassuhde muuttuu luotettavam-

maksi. Seuraavana vuorossa on mallikappaleiden teettäminen ja jos niihin ollaan tyytyväisiä, voidaan tehdä varsinainen tilaus. Tämän jälkeen asiakkaan vastuulle jää tilauksen ja toimituksen seuranta sekä myöhemmin sen vastaanottaminen. Hyvän yhteistyökumppanin löytyessä on siihen syytä säilyttää hyvät välit, ja jatkaa yhteistyötä tilanteen niin salliessa.



Kuvio 7. Vaatteiden teettämisen prosessikaavio

## 6 POHDINTA

Yritystoiminnan aloittaminen länsimaalaisena on mahdollista sekä Thaimaassa että Singaporessa ja molempien maiden voidaan katsoa olevan potentiaalisia kohteita liiketoiminnalle. Pohdinnan kohteena olevia seikkoja ovat kuitenkin omistusosuuksien tärkeys ja asioiden hoitamisen helppous, jotka eroavat maiden välillä suuresti ja vaikuttavat sitä myötä myös liiketoiminnan harjoittamiseen. Eroja voidaan huomata myös liiketoimintaympäristön vakaudessa ja houkuttelevuudessa, kun taas molempien maiden osalta suurimpana haasteena voidaan pitää länsimaista paljon eroavaa liiketoimintakulttuuria.

Jos BOI-lisenssin saaminen tehtäisiin Thaimaassa helpommaksi ja nopeammaksi, tulisi maasta erittäin potentiaalinen vaihtoehto nimenomaan vaatealan yritykselle. Verotus olisi myös yrityksen alkuvuosina jopa Singaporea suotuisampaa. Mikäli maa saa lisäksi seuraavien vuosien aikana uuden perustuslain valmiiksi sekä demokraattisten vaalien seurauksena uuden hallituksen ja sen poliittinen tilanne tasapainottuu, tarkoittaa se mahdollisesti myös Thaimaan ja Euroopan vapaakauppasopimuksen uudelleen neuvotte-  
luja, mikä helpottaisi ja keventäisi tuotteiden vientiä Eurooppaan. Thaimaassa myös yleiset yrityskustannukset ovat selkeästi Singaporea pienemmät.

Jos kuitenkin kuvitellaan, että opinnäytetyöni taustalla oleva haave kaakkoisaasialaisen vaatealan yrityksen perustamisesta toteutettaisiin seuraavan viiden vuoden sisään, on Singapore Thaimaata suotuisampi vaihtoehto. Koska Thaimaa ja Singapore ovat molemmat ASEAN-maita, on niiden välinen tuonti ja vienti yksinkertaista, eikä se olisi suuri rasite tämänkaltaiselle liiketoiminnalle. Koska yrityksen toimitsijat sijaitsisivat kuitenkin thaimaassa, ei thaimaalaisia kontakteja ja yhteistyökumppaneita sovi unohtaa.

Vaatteiden teettämisen osalta opinnäytetyö osoitti, kuinka hinnat ja valmistusajat vaihtelevat toimittajasta riippuen paljon. Teettämisen prosessi saatiin työssä kuitenkin hyvin havainnollistettua prosessikaavion avulla, mikä auttaa jatkossa ymmärtämään tilaus- ja toimitusketjua paremmin sekä luo selkeyttä vaatteen teettämisen suunnitteluun. Prosessikaavion pohjalta on mahdollista ryhtyä käytännön toimiin sopivien toimittajien löytyessä. Selville saatujen summittaisten kustannusten pohjalta on myös helpompi lähteä kohti tarkempaa hintavertailua ja toimittajien kilpailuttamista.

Kulttuurituntemuksen merkitys oli tärkeänä osana tätä opinnäytetyötä, eikä kansainvälisesti toimiva henkilö saisi sitä missään vaiheessa unohtaa. Huomasin tämän itse työn empiiristä osuutta tehdessäni, sillä sain henkilökohtaisesti kokea lähes kaikki tässä opinnäytetyössäkin esiteltyt kulttuurilliset erityispiirteet. Haastavimmiksi kulttuurieroiksi opinnäytetyön tekemisen kannalta osoittautuivat ihmissuhteiden tärkeys sekä erot aikakäsityksessä. Tuntemattomille henkilöille lähetettyihin yhteydenottopyyntöihin vastattiin usein huonosti ja vastaukset olivat niukkoja, kun taas omien, jo olemassa olevien kontaktien kautta kehittyneet keskustelut olivat antoisampia. Erot aikakäsityksessä taas huomasin pitkissä vastausajoissa.

Haastavinta työtä tehdessä oli kuitenkin luotettavien lähteiden niukkuus yrityksen rekisteröintiä koskevaa lukua työstäessä. Kirjallisuutta ei aiheesta juurikaan löytynyt, joten oli turvaututtava internetistä löytyviin lähteisiin, joiden luotettavuutta piti usein kyseenalaistaa. Yleiseksi käytännöksi tuli, että asiat etsittiin ensin monista eri lähteistä, minkä jälkeen tiedon paikkansapitävyys tarkistettiin paikallisilta yrittäjiltä.

Jatkotutkimusaiheita tälle opinnäytetyölle ovat muun muassa liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelma länsimaalaisen perustamalle yritykselle Kaakkois-Aasiassa, vaatemalliston suunnittelu ja sen koeteettäminen sekä eri yritysmuotovaihtoehtojen vertailu. Liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelman avulla saataisiin selkeämpi ja yksityiskohtaisempi kuva siitä, miten aloittavan yrityksen olisi todellisuudessa lähdettävä liikkeelle ja otettava toiminnassaan huomioon. Vaatemalliston suunnittelussa ja koeteettämisessä voitaisiin tarkastella potentiaalisia toimittajia suuremmalla otannalla sekä vertailla muun muassa kustannuksia ja muita teettämiseen liittyviä seikkoja tarkemmin. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, miten singaporelainen yritys voisi avata sivukonttorin tai tytäryhtiön Thaimaahan ja harjoittaa liiketoimintaa tällä tavoin kummassakin maassa.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli toimia ensiaskeleena kaakkoisaasialaisen vaateyrityksen perustamiseen. Se kokosi yhteen oleellimmän informaation yrityksen perustamisesta Thaimaan ja Singaporen osalta sekä havainnollisti vaatteiden teettämisen prosessia Thaimaassa. Työn taustalla ollut oma henkilökohtainen tavoite on täyttynyt, sillä osaisin itse työn pohjalta ryhtyä käytännön toimiin kyseisenlaisen yritystoiminnan aloittamiseksi. Täten työn tavoitteen voidaan katsoa toteutuneen. Tämän opinnäytetyön tekeminen on kaiken kaikkiaan ollut hyvin opettavaista ja antanut hyvän pohjan tulevaisuuden suunnitelmille ja haasteille.

## LÄHTEET

100% Foreign Ownership of a Company In Thailand. 2011. Thai VISA Legal Services Thailand Immigration. Luettu 06.04.2015. <http://wls-legal.com/corporate/100-foreign-ownership-company/>

About ASEAN: Overview. 2014. Association of Southeast Asian Nations. Luettu 02.03.2015. <http://www.asean.org/asean/about-asean>

An Overview of Singapore Company Registration. 2015. Asia Business Setup. Luettu 08.04.2015. <http://www.asiabusinesssetup.com/company-formation/singapore-company-registration/>

ASEAN Economic Community Blueprint. 2008. Association of Southeast Asian Nations. Luettu 02.03.2015. <http://www.asean.org/archive/5187-10.pdf>

Best Places to Travel in Southeast Asia. 2014. JourneyMart. Luettu 15.06.2015. <http://www.journeymart.com/de/south-east-asia.aspx>

BOI Company in Thailand. 2015. Siam Startup. Luettu 06.04.2015. <http://siamstartup.com/boi-company-thailand/>

Brown, L. 2012. How to Travel in Singapore Without Getting Caned. Business Insider. Luettu 04.03.2015. <http://www.businessinsider.com/singapore-rules-laws-etiquette-gum-drugs-2012-2?op=1#ixzz3YgMKnKY3>

Business Etiquette – What to consider when doing business in Thailand. 2015. Just Landed. Luettu 03.03.2015. <https://www.justlanded.com/english/Thailand/Thailand-Guide/Business/Business-etiquette>

Business Etiquette in Thailand. 2015. The Netherlands Embassy in Bangkok. Luettu 04.03.2015. <http://thailand.nlabassade.org/producten-en-diensten/handel-en-investeren/zakendoen-in-thailand/zakelijke-gedragregels-copy.html>

Business Corruption in Thailand. 2015. Business Anti-Corruption Portal. Luettu 20.03.2015. <http://www.business-anti-corruption.com/country-profiles/east-asia-the-pacific/thailand/snapshot.aspx>

Business Culture in Singapore. 2015. Ministry of Foreign Affairs of Denmark. Luettu 04.03.2015. <http://singapore.um.dk/en/the-trade-council/menu-4/>

Clearer Definition of Thai Nominee Shareholder and Foreign Firms in Thailand. 2013. Samuiforsale. Luettu 06.04.2015. <http://www.samuiforsale.com/company-law/clearer-definition-thai-nominee-shareholder.html>

Company Registration FAQs. 2008. Hawksford. Luettu 08.04.2015. <http://www.guidemesingapore.com/incorporation/company/company-registration-faqs>

- Corporate Income Tax. 2014. The Revenue Department. Luettu 06.04.2015.  
<http://www.rd.go.th/publish/6044.0.html>
- Corruption Perceptions Index. 2015. Transparency International. Luettu 20.03.2015.  
<http://www.transparency.org/research/cpi/overview>
- Cultural Etiquette Singapore. 2014. eDiplomat. Luettu 04.03.2015.  
[http://www.ediplomat.com/np/cultural\\_etiquette/ce\\_sg.htm](http://www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_sg.htm)
- Cultural Etiquette Thailand. 2014. eDiplomat. Luettu 04.03.2015.  
[http://www.ediplomat.com/np/cultural\\_etiquette/ce\\_th.htm](http://www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_th.htm)
- Doing Business. 2014. Thailand Board of Investment. Luettu 06.04.2015.  
<http://www.boi.go.th/index.php?page=index>
- Doing Business in Thailand: Minimal Capital Requirements. 2014. Thailand Business & Thailand Property Info Blog. Luettu 06.04.2015.  
<http://www.doingbusinessthailand.com/blog-thailand/doing-business-in-thailand/company-formation-thailand/minimal-capital-requirement.html>
- Education: Overview. 2008. Unicef. Luettu 25.03.2015.  
[http://www.unicef.org/thailand/education\\_303.html](http://www.unicef.org/thailand/education_303.html)
- Employment Pass vs. Entrepass. 2015. Hawksford. Luettu 08.04.2015.  
<http://www.guidemesingapore.com/relocation/work-pass/employment-pass-vs-entrepass>
- Foreign Business Act. 2015. Siam Legal International. Luettu 06.04.2015.  
<http://www.siam-legal.com/Business-in-Thailand/Thailand-Foreign-Business-Act-FBA.php>
- Foreigners Owning and Operating a Thai Limited Company. 2011. Thai VISA Legal Services Thailand Immigration. Luettu 06.04.2015. <http://wls-legal.com/corporate/thai-company-limited/>
- Helin, A. & Persson, M. 2011. Mondo Matkaopas - Thaimaa. 7. Painos. Helsinki: Image Kustannus Oy.
- Heng, R. 2002. Media Fortunes, Changing Times: ASEAN States in Transition. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies.
- Hofstede, G. 2015. Country Comparison. The Hofstede Centre. Luettu 07.03.2015.  
<http://geert-hofstede.com/>
- How to set up an Incorporated Company. 2013. EnterSingaporeBusiness. Luettu 08.04.2015. <http://www.entersingaporebusiness.info/incorporated-company.php>
- How to Set Up a Private Limited Company in Thailand? 2013. Vincent Birot. Luettu 06.04.2015.  
<http://www.legavox.fr/blog/vincent-birot/private-limited-company-thailand-12560.htm#.VVyYNIWqqko>.
- Index of Economic Freedom. 2015. The Heritage Foundation. Luettu 20.03.2015.

<http://www.heritage.org/index/country/singapore>

Infrastrukture. 2015. Info-communications Development Authority of Singapore. Luettu 25.03.2015. <http://www.ida.gov.sg/Tech-Scene-News/Infrastructure/Wireless>

Investing in Thailand: Obtaining a Foreign Business License. 2014. Thailand Business & Thailand Property Info Blog. Luettu 06.04.2015.

<http://www.doingbusinessthailand.com/blog-thailand/doing-business-in-thailand/foreign-business-act-thailand/investing-in-thailand-obtain-a-foreign-business-license.html>

Johnson, G.; Scholes, K. 2002. Exploring Corporate Strategy. 6. painos. Harlow: Pearson Education Limited.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Kansainvälinen toimintaympäristö. 2014. Suomen yrittäjät. Luettu 07.03.2015.

[http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/toimintaymparisto\\_suunnittelu\\_markkinatieto/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/toimintaymparisto_suunnittelu_markkinatieto/)

Kavas, S. 2013. China vs. Southeast Asia. Luettu 25.03.2015.

<http://morethanshipping.com/china-vs-south-east-asia/>

Kidd, J. & Richter, F-J. 2003. Fighting Corruption in Asia: Causes Effects and Remedies. Singapore: World Scientific.

Korruptio. 2014. Oikeusministeriö. Luettu 20.03.2015.

<http://oikeusministerio.fi/fi/index/toimintajatavoitteet/kriminaalipolitiikka/korruptio.html>

Lynch, D. 2014. Thailand Monarchy Crisis 2014: Sickly King and Unpopular Heir Makes for an Uncertain Future. International Business Times. Luettu 05.03.2015.

<http://www.ibtimes.com/thailand-monarchy-crisis-2014-sickly-king-unpopular-heir-makes-uncertain-future-1736815>

Martin, J. & Chaney, L. 2006. Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs. Westport: Praeger

Mitchell, C. 2009. A Short Course in International Business Culture: Building International Business Through Cultural Awareness. Petaluma: Free Trade Press.

National Broadcast. 2014. Ministry of Foreign Affairs, Kingdom of Thailand. Luettu 05.03.2015.

<http://www.mfa.go.th/main/en/media-center/3756/49640-National-Broadcast-By-General-Prayut-Chan-o-cha-He.html>

Nisbett, R. 2003. The Geography of Thought. How Asians and Westerners Think Differently... and Why. New York: Free Press.

Passing of Mr Lee Kuan Yew, founding Prime Minister of Singapore. 2015. Prime Minister's Office Singapore. Luettu 05.03.2015.



<http://www.pmo.gov.sg/mediacentre/passing-mr-lee-kuan-yew-founding-prime-minister-singapore>

Pestle Analysis: Business Environmental Analysis. 2011. Pestle Analysis. Luettu 03.03.2015. <http://pestleanalysis.com/pestle-analysis-business-environmental-analysis/>

Plummer, M. 2009. ASEAN: Economic Integration: Trade, Foreign Direct Investment and Finance. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd

Presser, B. & Williams, C. 2012. Lonely Planet - Southeast Asia on a shoestring. 16. painos. Melbourne: Lonely Planet Publications Pty Ltd.

Salo-Lee, L. 2011. Where and how does culture matter? Intercultural communication and cultural literacy in Asian professional contexts. Language and Communication in East and South-East Asia, net course reading material.

Setting Up a Company in Thailand. 2015. Just Landed. Luettu 06.04.2015. <https://www.justlanded.com/english/Thailand/Thailand-Guide/Business/Business-in-Thailand>

Setting Up a Local Company. 2015. Accounting and Corporate Authority. Luettu 08.04.2015. <https://www.acra.gov.sg/components/wireframes/howToGuidesSummary.aspx?pageid=1666>

Singapore Accounting Standards. 2015. Hawksford. Luettu 08.04.2015. <http://www.guidemesingapore.com/taxation/accounting/singapore-accounting-standards>

Singapore Company Registration. 2008. Hawksford. Luettu 08.04.2015. <http://www.guidemesingapore.com/incorporation/company/singapore-company-registration-guide>

Singapore Corporate Tax Guide. 2015. Hawksford. Luettu 08.04.2015. <http://www.guidemesingapore.com/taxation/corporate-tax/singapore-corporate-tax-guide>

Singapore Economic Outlook. 2015. Focus Economics. Luettu 06.04.2015. <http://www.focus-economics.com/countries/singapore>

Singapore Entrepreneur Pass (EntrePass) Scheme. 2015. Hawksford. Luettu 08.04.2015. <http://www.guidemesingapore.com/relocation/work-pass/singapore-entrepreneur-pass-guide>

Singapore GDP Growth Rate. 2015. Trading Economics. Luettu 06.04.2015. <http://www.tradingeconomics.com/singapore/gdp-growth>

Singapore Maaraportti. 2010. Finpro. Luettu 26.02.2015. <http://www.finpro.fi/documents/10304/15931/FinproSingaporecountryreport101026.pdf>

SingPass. 2014. Singapore Government. Luettu 08.04.2015. <https://www.singpass.gov.sg/sppubsvc/index.html>

Straits Times: Singapore remains 5th least corrupt country. 2012. Singapore Ministry of Foreign Affairs. Luettu 20.03.2015.

[http://www.mfa.gov.sg/content/mfa/media\\_centre/singapore\\_headlines/2012/201212/infocus\\_20121206.html](http://www.mfa.gov.sg/content/mfa/media_centre/singapore_headlines/2012/201212/infocus_20121206.html)

Suomen Kaakkois-Aasia -toimintaohjelma. 2015. Ulkoasiainministeriö. Edita Prima.

Thailand. 2015. European Commission. Luettu 26.02.2015.

<http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/thailand/>

Thailand BOI Company. 2015. Interactive Associates. Luettu 06.04.2015.

<http://www.interactivethailand.com/boi-company-promotion/>

Thailand Business FAQs. 2014. Chaninat & Leeds. Luettu 06.04.2015.

<http://www.thailand-lawyer.com/thailand-business-faqs.html>

Thailand Business Forecast Report Q1 2015. 2014. BMI Research. Luettu 21.03.2015.

<http://www.marketresearch.com/Business-Monitor-International-v304/Thailand-Business-Forecast-Q1-8667500/>

Thai Company Formation. 2013. Samuiforsale. Luettu 06.04.2015.

<http://www.samuiforsale.com/knowledge/thai-company-formation.html>

Thailand Company Registration. 2015. Asia Business Setup. Luettu 06.04.2015.

<http://www.asiabusinesssetup.com/company-formation/thailand-company-registration/>

Thailand Company Registration and Setup, Legal Issues. 2010. ThailandGuru. Luettu

06.04.2015. <http://www.thailandguru.com/thailand-company-setup-registration.html>

Thailand Corporate Tax Rate Forecast. 2015. Trading Economics. Luettu 06.04.2015.

<http://www.tradingeconomics.com/thailand/corporate-tax-rate/forecast>

Thailand-EU Free Trade Area. 2014. Department of Trade Negotiations. Luettu 21.03.2015.

<http://www.thaifta.com/engfta/Home/FTAbCountry/tabid/53/ctl/detail/id/89/mid/480/semestercontainer/true/Default.aspx>

Thailand Overview. 2015. The World Bank. Luettu 14.05.2015.

<http://www.worldbank.org/en/country/thailand/overview#1>

Thailand Nominee Shareholders. 2014. Chaninat & Leeds. Luettu 06.04.2015.

<http://www.thailand-lawyer.com/thailand-shareholders.html>

Thaimaa Maaraportti. 2010. Finpro. Luettu 26.02.2015.

<http://www.finpro.fi/documents/10304/15931/FinproThailandcountryreport1011153.pdf>

Thaimaa: Matkustustiedote. 2015. Ulkoasiainministeriö. Luettu 26.02.2015.

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=307187&contentlan=1&culture=fi-FI>

Thaimaan sotilasjunta lykkää vaaleja vuodella. 2014. Helsingin Sanomat. Luettu 20.03.2015. <http://www.hs.fi/ulkomaat/a1417055591598>

Thai Textile and Apparel Industry. 2010. Department of International Trade Promotion. 25.03.2015. [http://www.thaitradeusa.com/home/?page\\_id=2081](http://www.thaitradeusa.com/home/?page_id=2081)

Thai Textile and Apparel Industry Profile. 2010. Source Asean. Luettu 25.03.2015. [http://www.thaitextile.org/iu\\_backup/link\\_content/Market/SourceASEAN\\_Thailand\\_profile\\_100331.pdf](http://www.thaitextile.org/iu_backup/link_content/Market/SourceASEAN_Thailand_profile_100331.pdf)

Thailand – Thai Language, Culture, Customs and Etiquette. 2014. Kwintessential. Luettu 03.03.2015. <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/thailand-country-profile.html>

Thai Work Permit Application. 2015. Siam Legal. Luettu 07.04.2015. <http://www.siam-legal.com/Business-in-Thailand/thailand-work-permit.php>

The Prime Minister. 2015. Royal Thai Government. Luettu 20.03.2015. <http://www.thaigov.go.th/en/the-cabinet1.html>

Thomasson S. 2012. Thailand: Textile Kingdom. Textile World Asia. Luettu 25.03.2015. [http://www.textileworldasia.com/Issues/2012/April-May-June/Country\\_Profiles/Thailand-Textile\\_Kingdom](http://www.textileworldasia.com/Issues/2012/April-May-June/Country_Profiles/Thailand-Textile_Kingdom)

Tourism Authority of Thailand. 2015. Luettu 03.04.2015. <http://www.tourismthailand.org/Thailand>

Tuotanto liian kallista jo Thaimaassakin. 2007. Taloussanomat. Luettu 25.03.2015. <http://www.taloussanomat.fi/ulkomaat/2007/07/22/tuotanto-liian-kallista-jo-thaimaassakin/200717627/12>

Vaatetuotanto valloillaan Vietnamsissa - kuka takaa työolot? 2010. Ulkoasiainministeriö. Luettu 25.03.2015. <http://global.finland.fi/public/default.aspx?contentid=200124>

What is Steep Analysis? 2015. Luettu 03.03.2015. <http://pestleanalysis.com/what-is-steep-analysis/>

World Economic Outlook. 2015. International Monetary Fund. Luettu 21.03.2015. <http://www.imf.org/external/datamapper/index.php>

Xiaozhuo, L. 2013. Asian Garment Industry to Undergo Further Segmentation. China Daily. Luettu 25.03.2015. [http://usa.chinadaily.com.cn/business/2013-07/15/content\\_16778408.htm](http://usa.chinadaily.com.cn/business/2013-07/15/content_16778408.htm)

Zeboli, R. 2009. Thailand: Economic, Political and Social Issues. New York: Nova Science Publishers, Inc.

## LIITTEET

Liite 1. Liiketoiminnan helppous ASEAN-maissa (World Bank 2015)

Maa	Liiketoiminnan helppous, sijoitus maailmassa	Liiketoiminnan helppous, sijoitus Kaakkois-Aasiassa	Liiketoiminnan aloittaminen	Rakennuslupien saanti	Sähkön saatavuus	Omaisuuksien rekisteröinti	Luotonanto	Sijoittajien suojaaminen	Verojen maksu	Kansainvälinen kaupankäynti	Sopimusten täytäntöönpano	Liiketoiminnan lopettaminen
Singapore	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
Malesia	18	2	2	4	5	4	3	2	3	2	3	2
Thaimaa	26	3	3	2	2	2	6	3	5	3	2	3
Vietnam	78	4	5	3	10	3	4	8	11	7	4	8
Filippiinit	95	5	8	8	4	7	8	9	8	6	6	4
Brunei	101	6	9	5	6	10	7	7	2	4	7	7
Indonesia	114	7	7	10	7	8	5	4	10	5	8	5
Kambodja	135	8	10	11	11	6	1	5	6	10	9	6
Laos	148	9	6	6	9	5	9	10	9	11	5	10
Timor-Leste	172	10	4	7	3	11	10	6	4	8	11	11
Myanmar	177	11	11	9	8	9	11	11	7	9	10	9

Liite 2. Tehtaiden vastuuhenkilöille tehdyn haastattelun rakenne

## **INTERVIEW STRUCTURE FOR MANUFACTURERS**

What is the minimum/maximum order quantity?

Are prints available? What are the best options for T-shirt prints and what is the estimated price for that kind of prints?

Will you provide shipping?

Is shipping abroad possible (to Australia and Finland)? Who is responsible of the Customs?

What is the estimated cost of the shipping (by air and by cargo)?

How long will it take to make and get a sample, 1-5 pieces (shipping to Thailand, Finland, Australia and Singapore)?

How long will it take to make and get an order of 100 pieces ( shipping to Finland and Australia)?

Who is responsible of the possible damage during the delivery? What would be the Incoterms of the delivery?

What is the return policy?

What are the payment terms?

Where do you get your textiles?

How do you control quality?

How do you remain ethical (fare trade, child labor, forced labor etc)?

## Liite 3. Toimittajille lähetetty esimerkkiläus

**EXAMPLE ORDER/REQUEST FOR OFFER****Date**

19.4.2015

**Handled by**

XXX

**Consignee**

XXX

**Delivery address**

XXX

**Deadline for offer**

n/a

**Country of origin**

Thailand

**Transport requirements**

XXX

**Terms and time of delivery**

n/a

**Terms of payment**

Net 30 days

**Place of discharge**

n/a

**Final destination**

n/a

---

**Shipping marks, packing requirements**

---

<b>Specification</b>	<b>Quantity</b>
1 Black t-shirt, cotton Basic model, round neck, unisex standard fit, size S	100 pcs
2 Black t-shirt, cotton Basic model, round neck, unisex standard fit, size M	100 pcs
3 Black t-shirt, cotton Basic model, round neck, unisex standard fit, size L	100 pcs
4 White t-shirt, cotton Basic model, round neck, unisex standard fit, size S	100 pcs
5 White t-shirt, cotton Basic model, round neck, unisex standard fit, size M	100 pcs
6 White t-shirt, cotton Basic model, round neck, unisex standard fit, size L	100 pcs
7 Logo/text print white 15cm x 10cm	300 pcs
8 Logo/text print black 15cm x 10cm	300 pcs