

Kari Vahala

PK-YRITYKSEN RISKIT KIINAN MARKKINOILLA

Liiketalouden koulutusohjelma

2017

PK-YRITYKSEN RISKIT KIINAN MARKKINOILLA

Vahala, Kari
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2017
Ohjaajat Satu Korhonen ja Leena Sääski
Sivumäärä: 79
Liitteitä:

Asiasanat: pk-yritys, Kiina, liiketoiminnan riskit

Kiinan talous on kasvanut erittäin nopeasti viimeisten vuosikymmenien aikana. Eri mittarien mukaan Kiina on maailman suurin talous. Kiinan markkinat houkuttelevat myös suomalaisia pk-yrityksiä. Yritysten pitää kuitenkin ymmärtää Kiinan markkinoiden erityispiirteitä ja samalla ennakoida myös tulevia riskejä.

Opinnäytetyössä kartoitettiin suomalaisten pk-yritysten riskejä Kiinan markkinoilla. Tämä idea lähti liikkeelle omasta mielenkiinnostani Aasian maita ja kulttuuria kohtaan. Vuonna 2016 joulukuussa sovittiin opinnäytetyöstä Satakunnan ammattikorkeakoulun Kiina-asiantuntijan ja suomalaisen pankin kanssa. Suurin osa kontakteista saatiin Kiina-asiantuntijan kautta. Toimeksiantajan tavoitteena oli selvittää oman palvelukonseptinsa sopivuutta pk-yritysten riskeihin Kiinan markkinoilla.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta. Tutkimusmateriaali kerättiin joko puhelinhaastatteluna tai tapamalla henkilökohtaisesti riippuen henkilöiden tavoitettavuudesta. Haastattelut tehtiin neljälletoista suomalaiselle yritykselle pääosin helmikuussa 2017. Haastatteluun valittiin viisi hoiva-alan yritystä, neljä automaatioalan yritystä, yksi pelialan yritys, kaksi koulutusalan yritystä ja kaksi asiantuntijaa. Jokaisella valitulla henkilöllä oli kokemusta Kiinan markkinoista.

Opinnäytetyössä teoriaa ja tutkimustuloksia arvioitiin PESTEL -analyysillä. PESTEL valittiin opinnäytetyön analysointityökaluksi, koska liiketoiminnan riskejä pitää tarkastella eri näkökulmista. PESTELin vahvuus on nimenomaan liiketoimintaympäristön laaja-alaisessa kartoituksessa.

Kansainvälistymishaasteet ovat usein yritys-, toimiala ja maakohtaisia, mikä vaatii palveluyritysten tarjonnalta ketteryyttä vastata yritysten muuttuviin tarpeisiin. Erilaiset tukiverkostot todettiin ehdottoman tärkeiksi pk-yrityksille. Opinnäytetyön toimeksiantajan tarkoituksena on panostaa omien palveluiden tarjoamiseen nimenomaan pk-yrityksille.

Kansainvälistyminen ja erityisesti Kiinan markkinat vaativat huomattavasti enemmän panostusta pk-yritykseltä kuin suuryritykseltä. Tutkimuksessa korostettiin myös strategista kumppanuutta. Strateginen kumppani voisi tulla mukaan heti kansainvälistymisen alussa ja tarjoaisi erilaisia palveluja, kuten rahoitusratkaisuja tai lainsäädännön tuntemusta tarpeen mukaan. Toimeksiantajalla on mahdollisuus tarjota erilaisia palveluja ja pitkäaikainen asiakaskumppanuus kiinnostaa heitä.

THE RISKS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE CHINESE MARKET.

Vahala, Kari

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

May 2017

Supervisors: Satu Korhonen and Leena Sääsäski

Number of pages: 79

Keywords: SME, China, risks of business activities

China's economy has grown very rapidly during the past decades. According to different indicators, China is the world's largest economy. China's market also attracts Finnish small and medium-sized enterprises (SMEs). The companies however need to understand the special characteristics of the Chinese market and also anticipate future risks.

This thesis surveyed the risks of Finnish SMEs in the Chinese market. The idea started off from my own interest towards Asian countries and culture. The topic of the thesis was agreed upon in December 2016 with the China expert of Satakunta University of Applied Sciences and a Finnish bank. Most of the contacts were received from the China expert. The aim of the commissioner was to investigate the suitability of its service concept to the risks of SMEs in the Chinese market.

The study was carried out as a qualitative research and the employed research method was case study. The research data was collected either by telephone interviews or by personal meetings, depending on availability. The interviews were conducted with 14 Finnish companies mainly in February 2017. Five care sector companies, four companies in the automation industry, one company in the gaming industry, two companies in the educational sector and two experts were chosen to be interviewed. Each selected person had experience from the Chinese market.

The theoretical framework and the research results of the thesis were evaluated with the PESTEL analysis. PESTEL was chosen as the analysis tool of the thesis because business risks need to be observed from different perspectives.

The challenges of internationalization are often company, industry and country-specific, requiring the supply of the service companies to be swift in responding to the changing needs of the companies. Different support networks were found crucial for SMEs. The purpose of the thesis commissioner is to offer its own services precisely for SMEs.

Internationalization and the Chinese market especially require much more devotion from SMEs than from corporations. The study also emphasized strategic partnership. A strategic partner could join in right from the beginning of the internationalization process and offer different services such as financing solutions or knowledge of legislation as needed. The commissioner has the possibility to offer different services and a long-term customer partnership interests them.

KÄYTETYT LYHENTEET JA KÄSITTEET

CAGR – Kertyvä vuotuinen kasvuprosentti (compound annual growth rate, CAGR).

CCC – Compulsory Certification System. Vuodesta 2003 alkaen voimassa ollut CCC-tyyppihyväksyntäprosessi. Tämä on erittäin hankala, kallis ja aikaa vievä sertifiointiprosessi, mikä on haastavaa erityisesti pk-yrityksille.

Corruption Perceptions Index kuvaa maailmassa tapahtuvaa korruptiota. Mitä vähemmän maassa ilmenee korruptiota, sitä korkeampi maan sijoitus on listalla.

B2B – Business to Business. Yrityksien välistä kauppaa.

B2C – Business to Customer. Yritykseltä kuluttajalle käytävää kauppaa. Yritys on aktiivinen osapuoli.

Bribe Payer's Index kuvaa liikeyritysten lahjonta-alttiutta. Transparency International julkaisi BPI-vertailun viimeksi vuonna 2011.

C2C – Customer to Customer. Kuluttajien välinen kauppa.

C2B – Customer to Business. Kuluttajalta yritykselle käytävää kauppaa. Kuluttaja on aktiivinen osapuoli.

CO2 – intensiteetillä tarkoitetaan hiilipäästöjen määrää suhteessa kansantuloon.

FDI - Foreign Direct Investment eli maahan tehtävät suorat ulkomaiset investoinnit.

Guanxi – ”hyvä veli” – verkosto, liikesuhteiden verkosto. Kiinassa guanxi on usein kuitenkin jotain syvempää kuin pelkästään ”hyvä veli” verkosto. Guanxissa on erilaisia tasoja, kuten yksityinen, liike-elämä tai hallinnollinen.

NPC - Kiinan kansankongressi eli 'National People's Congress' (NPC) käyttää korkeinta valtiotaltaa ja lainsäädäntövaltaa.

O2O – Online to Offline. Yritykseltä kuluttajalle käytävää kauppaa. Online-palveluja myydään offline-kuluttajille.

PESTEL – Yrityksen liiketoimintaympäristöä arvioidaan usein PESTEL-analyysin kautta. PESTEL – analyysin avulla tunnistetaan liiketoimintaympäristön muutoksiin vaikuttavat tekijät. PESTEL - analyysi kuvaa yritykseen vaikuttavia poliittisia, taloudellisia, kulttuurisia, teknologisia, ekologisia sekä lainsäädännöllisiä tekijöitä.

Pk-yritys - Pienet ja keskisuuret yritykset ovat yrityksiä, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa (40 miljoonaa euroa ennen vuotta 2003) tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa (27 miljoonaa euroa ennen vuotta 2003) euroa.

Transparency International on riippumaton organisaatio, joka seuraa korruption kehittymistä maailmassa ja julkaisee vuosittain korruptio indeksin. (Corruption Perceptions Index)

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	OPINNÄYTETYÖONGELMA.....	8
2.1	Ongelman kuvaus.....	8
2.2	Teoreettinen viitekehys.....	9
2.3	Käytettävät menetelmät.....	9
2.4	Team Finlandin kysely.....	12
3	RISKIENHALLINTA.....	13
3.1	Liiketoimintaympäristön analyysi.....	13
3.2	PESTEL-analyysi.....	15
4	POLIITTINEN ANALYYSI.....	18
4.1	Kiinan poliittinen tilanne.....	18
4.2	Korruptio.....	20
5	TALOUDELLINEN ANALYYSI.....	21
5.1	Kiinan taloudellinen kehitys.....	21
5.2	Kiinan taloudellinen tilanne.....	25
5.3	Tulevaisuuden näkymiä.....	28
6	KULTTUURIANALYYSI.....	29
6.1	Kansallisten kulttuurien vaikutus yrityksen arvoihin.....	29
6.2	Hofsteden ulottuvuudet.....	30
6.3	Kiinan ja Suomen kulttuurierot Hofsteden mukaan.....	31
6.4	Monikulttuurisuuden vaikutus johtamiseen.....	32
6.5	Guanxi.....	34
6.6	Henkilöstö.....	35
7	TEKNINEN JA YMPÄRISTÖANALYYSI.....	37
7.1	Tekninen analyysi.....	37
7.2	Ympäristöanalyysi.....	40
8	LAINSÄÄDÄNNÖLLINEN ANALYYSI.....	42
8.1	Lainsäädäntö.....	42
8.2	WTO-sopimus.....	44
8.3	Immateriaalioikeudet.....	45
9	TUTKIMUSTULOKSET.....	47

9.1	Haastattelujen toteutus	47
9.2	Haastattelujen analysointi	51
9.3	Yhteydet paikallishallintoon ovat välttämättömiä	53
9.4	Rahoittajaksi kaivattiin pitkäaikaista kumppania	54
9.5	Tukiverkostot ovat tärkeitä liiketoiminnassa	56
9.6	Sähköinen verkkokauppa ja mobiilimaksut tuovat uusia mahdollisuuksia .	58
9.7	Kiina panostaa cleantech- teknologiaan.....	59
9.8	Lainsäädännön noudattamisessa ongelmia	60
10	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	63
10.1	Yleistä	63
10.2	Kansainvälistymisen merkitys	64
10.3	Kiinan markkina-alue.....	64
10.4	Yhteenveto	66
11	LOPPUTUOKSEN ARVIOINTIA	67
	LÄHTEET.....	69
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kiinan talous on kasvanut erittäin nopeasti viimeisten vuosikymmenien aikana. Vuonna 2014 Kiinasta tuli maailman suurin talous. (Ikkala 2014; Talouselämä 2014.) Kiinalaisten elintaso on parantunut merkittävästi ja käytettävissä olevat tulot ovat kasvaneet talouskasvua nopeammin. Siitä huolimatta Kiinassa alueelliset erot ovat edelleen suuria. (Rautava 2017.) Kiinan suuri markkinapotentiaali houkuttelee suomalaisia yrityksiä tavoittelemaan globaalia kasvua. Yritysten pitää kuitenkin ymmärtää Kiinan markkinoiden erityispiirteitä ja samalla ennakoida myös tulevia riskejä.

Kiinan markkinoille aikovan suomalaisen pk-yrityksen pitää ehdottomasti sitoutua uuteen markkina-alueeseensa. Kun päätös markkinoille lähdöstä on tehty, niin takaisin ei ole paluuta vaan se on menoa. (Untinen 2017.) Monet suuret yritykset ovat jo vahvistaneet asemansa Kiinan markkinoilla, mutta myös yhä useammat pk-yritykset pyrkivät sijoittumaan Kiinaan, koska kotimarkkinat tarjoavat liian pienen kasvualustan pk-yrityksille. Suomalaiset pk-yritykset kohtaavat yhä useita esteitä Kiinan markkinoilla.

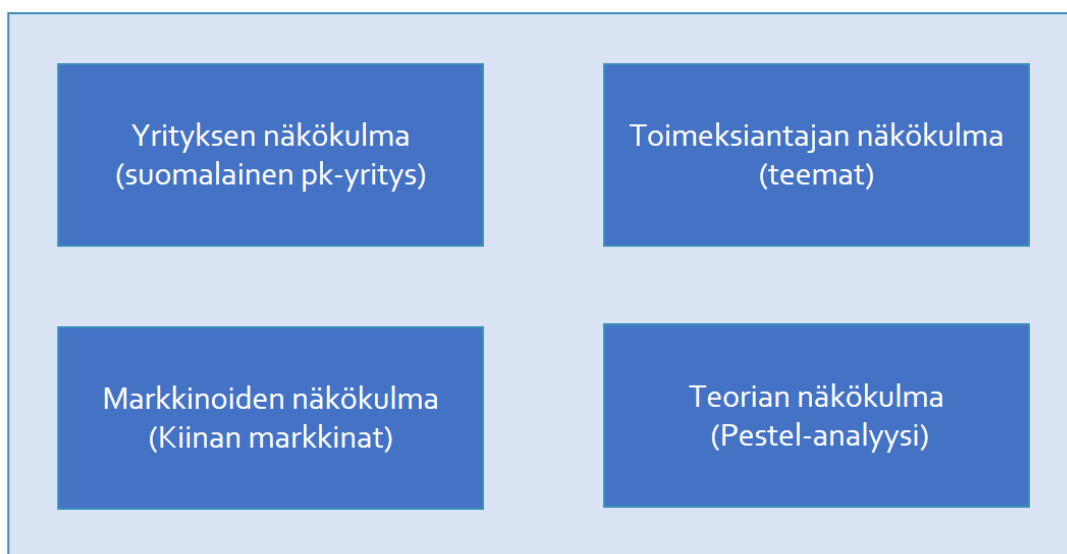
Opinnäytetyöni aiheena oli selvittää pk-yritysten riskejä Kiinan markkinoilla. Tämä idea lähti liikkeelle omasta mielenkiinnostani Aasian maita ja kulttuuria kohtaan. Opinnäytetyöstä sovittiin Satakunnan ammattikorkeakoulun Kiina-asiantuntijan ja toimeksiantajan välisessä palaverissa joulukuussa vuonna 2016. Toimeksiantajan – pankin – tavoitteena oli selvittää oman palvelukonseptin sopivuutta pk-yritysten riskeihin Kiinan markkinoilla. Haastatteluun valittiin Kiina-asiantuntijan avulla Kiinan markkinoilla jo toimivia tai sinne menossa olevia pk-yrityksiä. Opinnäytetyössä tarkastellaan riskien hallinnan teoriaa PESTELin näkökulmasta. Tutkimustuloksien analysoinnissa verrataan teoriaa ja haastatteluissa esiin tulleista todellisista riskeistä. Lisäksi opinnäytetyössä pyritään esittämään ratkaisuja riskien pienentämiseksi sekä pk-yrityksille että toimeksiantajalle.

2 OPINNÄYTETYÖONGELMA

2.1 Ongelman kuvaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa suomalaisen pk-yrityksen riskejä Kiinan markkinoilla. Ongelman käsittely rajataan kuvion 1 mukaisesti. Ongelmaa lähestytään neljästä näkökulmasta: yrityksen, markkinoiden, toimeksiantajan ja teorian näkökulmasta. Käsittely kohdistuu vain suomalaisiin pk-yrityksiin, jotka toimivat jo Kiinan markkinoilla, ottaa huomioon toimeksiantajan rajaukset teemoissa ja tarkastelee riskejä PESTEL-analyysin kautta.

Käsittelyn rajaukset



Kuvio 1. Opinnäytetyön rajaukset.

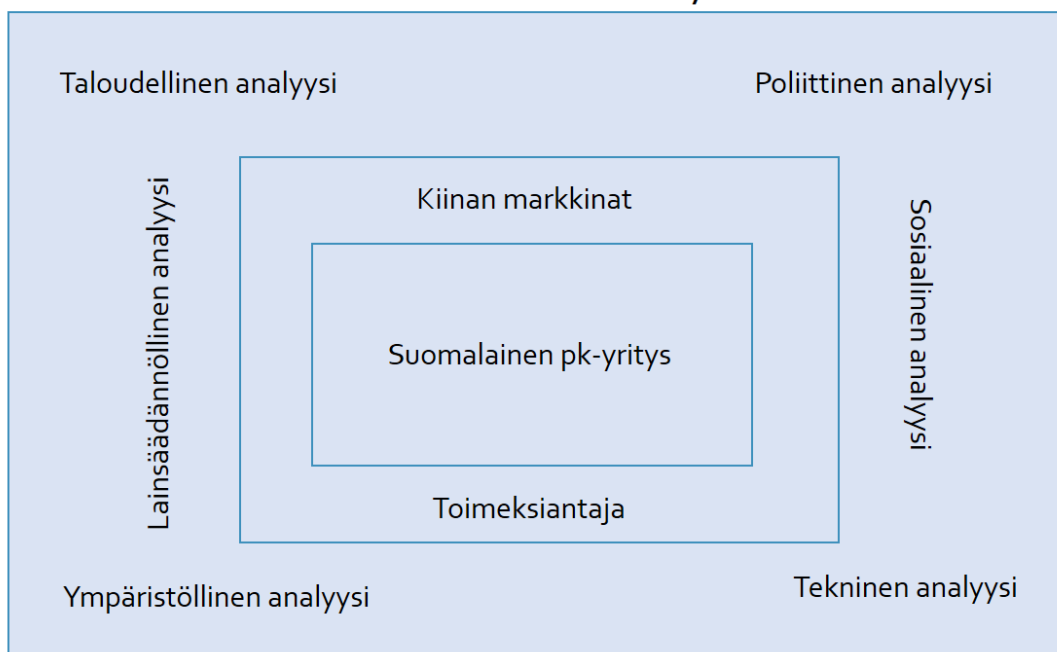
Opinnäytetyön teoriaosassa tarkastellaan kansainvälistymisen riskejä analyysi-työkalun avulla. Työn empiriaosassa tutkimustuloksia analysoidaan riskien hallinnan teorian kannalta ja verrataan haastatteluissa esiin tulleisiin todellisiin riskeihin. Lisäksi opinnäytetyössä tullaan esittämään mahdollisia ratkaisuehdotuksia sekä pk-yrityksille että toimeksiantajalle. Opinnäytetyölläni pyrin hakemaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä riskejä pk-yritys kohtaa Kiinan markkinoilla (ensisijainen)?
- Mitä voidaan tehdä pk-yrityksien riskien pienentämiseksi (toissijainen)?
- Mitä toimeksiantaja voisi tehdä riskien pienentämiseksi (toissijainen)?

2.2 Teorettinen viitekehys

Teorettisessa viitekehyksessä keskitytään suomalaisen pk-yrityksen riskeihin Kiinan markkinoilla. Riskejä tarkastellaan PESTEL - analyysillä. PESTEL analysoi kohdeympäristöä kuudesta eri näkökulmasta: poliittisesta, taloudellisesta, sosiaalisesta, teknisestä, ympäristöllisestä ja lainsäädännöllisestä näkökulmasta. Nämä rajoitukset vaikuttavat opinnäytetyön analyysiin. Analyysin tuloksia pitää tarkastella oikeassa viitekehyksessä. Opinnäytetyön teorettinen viitekehitys perustuu kuvion 2 lähtökohtiin.

Teorian käsittely



Kuvio 2. Teorian käsittely.

2.3 Käytettävät menetelmät

Tutkimus tehdään kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytetään tapaustutkimusta. Tutkimusmateriaali kerätään teemahaastatteluilla neljältätoista suomalaiselta yritykseltä. Haastattelut nauhoitetaan, litteroidaan ja analysoidaan teema-alueittain. Kvalitatiiviseen tutkimukseen tutkimuksen kohteena ovat yksittäiset tapaukset, joissa tutkija on pääroolissa tiedonkerääjänä ja analysoijana. Hänen avullaan reaali maailma välittyy tutkimustuloksiksi. Tutkijalla on suora kytkentä tutkittavaan.

Tällöin tutkija menee kentälle tutkittavan ilmiön pariin haastattelemaan ja havainnoimaan. Laadullisella tutkimuksella voidaan ymmärtää syvällisemmin tutkittavaa ilmiötä. (Kananen 2008, 24–25.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän hahmottaminen. Tavoitteena on porautua ihmiseen ja löytää selityksiä hänen käyttäytymiselleen, valinnoilleen ja mielipiteilleen. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan selvittää asioiden varsinaisia syitä ja taustatekijöitä. Todellisuus ei ole yksiselitteistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94.) Kvalitatiivinen tutkimus perustuu kaiken kattavaan tiedon hankintaan, ja aineisto kerätään luonnollisissa, aidoissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien näkökulmat tulevat esille. Tällaisia metodeja ovat esimerkiksi juuri teemahaastattelu, ryhmähaastattelu ja osallistuva havainnointi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmällä. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmat sopeutetaan olosuhteiden mukaan. Tapauksia käsitellään aina ainutlaatuisina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 155.)

Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena on yksittäinen tapahtuma, tilanne, kokonaisuus tai joukko tapauksia sekä yksilöä tai ihmisryhmää. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on tutkia ja selittää tapauksia pääasiassa miten- ja miksi-kysymyksillä. Tapaustutkimuksen päämääränä ei ole selittää ilmiöiden välisiä yhteyksiä, testata hypoteeseja, tehdä ennusteita, vaan tavoitteena on tutkimuskohteen ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen havainnointi. Valitsemalla tapaustutkimusmenetelmäksi halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tapaustutkimus liikkuu todellisuudessa, joka perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin. Näin ollen tapaustutkimus sallii yleistykset, mutta yleistäminen ei pidä kuitenkaan olla itsetarkoitus. Oleellisempaa on tapauksen ymmärtäminen. (Metsämuuronen 2008, 17–18.)

Tapaustutkimuksessa tutkittavia tapauksia on rajallinen joukko. Tutkimus on mahdollista toteuttaa myös kahden tai useamman tapauksen vertailuna. Tässä opinnäytetyössä tutkimus tehdään vertailemalla eri suomalaisten pk-yrityksen riskejä Kiinan markkinoilla. Tapaustutkimuksessa aineistoja ovat usein luonnollisissa tilanteissa kerätyt aineistot eli esimerkiksi ääni- tai videonauhoitteet. Tapaustutkimuksessa voidaan myös

kytkeä yhteen erilaisia aineistoja tai soveltaa useampia tutkimusmenetelmiä tukemaan toisiaan. Joissakin tapaustutkimuksissa voidaan turvautua myös kvantitatiiviseen tutkimukseen laadullisen tutkimuksen lisänä. (Jokinen & Kuronen 2011.)

Haastattelun idea on loppujen lopuksi hyvin yksinkertainen. Kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii, kuten toimii, sitä on syytä kysyä häneltä itseltään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72.) Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa molempien osapuolten vastaukset vaikuttavat toisiinsa. Suurimpana etuna pidetään yleensä joustavuutta aineistoa kerätessä. Haastatteluaiheiden järjestystä voidaan säädellä. Haastattelussa voi nähdä vastaajan, hänen ilmeensä ja eleensä. Haastateltava voi myös tarinoida itsestään ja aiheesta enemmän kuin tutkija aavistaakaan. Haastattelija toimii haastattelutilanteessa ohjaajana ja pitää haastattelua yllä sekä motivoi haastateltavaa. Haastattelussa tutkija voi myös kysyä perusteluja esitetyille mielipiteille sekä tehdä täsmentäviä lisäkysymyksiä. Näin tutkija voi syventää tarvittaessa saatavia tietoja. Haastateltavat on mahdollista tavoittaa helposti myöhemminkin, jos on tarpeen täydentää aineistoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66–75.)

Haastattelujen teko edellyttää tunnollista suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan rooliin ja tehtäviin. Haastateltava voi kokea haastattelun myös itseään uhkaavana tai pelottavana tilanteena. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastateltava saattaa antaa sosiaalisesti toivottavia vastauksia tai harhautua varsinaista keskusteluaiheista. Hän saattaa haluta esiintyä esimerkiksi moraalisesti ja sosiaalisesti velvollisuudet täyttävänä ihmisenä sekä yleensäkin hyvänä kansalaisena ja antaa mahdollisimman hyvä kuva yrityksestä ja itsestään. Aroista ja negatiivisista asioista haastateltava ei yleensä halua puhua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193–194.)

Teemahaastattelussa keskustelu etenee ennalta suunniteltujen teemojen pohjalta. Ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka haastattelijan on pyrittävä pitämään keskustelu ennalta päätettyjen teemojen rajoissa. Teemojen puhumisjärjestys on kuitenkin vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa. Tutkijan on valmistauduttava haastatteluun hyvin, jotta hän pysyy kysymään oikeita asioita ja johdattelemaan tarvittaessa keskustelua oikeaan suun-

taan. Haastattelut nauhoitetaan eikä tutkijan tarvitse keskittyä muistiinpanojen tekemiseen. Tutkija voi toki laatia itselleen joitakin apukysymyksiä tai avainsanoja keskustelun eteenpäin viemiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelun ongelmana voi olla aineiston jääminen sekavaksi. Tällöin aineiston jäsentely ja päätelmien muodostaminen voi olla hankalaa. Tulosten kertyminen voi olla hidasta ja epävarmaa ja tutkija saattaa joutua haastattelemaan samaa henkilöä useita kertoja. Metodi onkin parhaimmillaan kohdistettuna vain yhteen tai muutamaaan henkilöön ja soveltuu erityisesti tapaustutkimukseen. (Routio 2007.)

2.4 Team Finlandin kysely

Team Finland – verkosto kokoaa yhteen valtiorahoitteiset toimijat, jotka edistävät yritysten kansainvälistymistä ja Suomeen suuntautuvia ulkomaisia investointeja sekä parantavat Suomen maakuva. Team Finland – verkostoon kuuluu esimerkiksi eri ministeriöitä, kauppakamareita, Tekes, Finnvera ja Finpro. (Team Finlandin www-sivut 2017.) Vuonna 2016 Team Finland toteutti kansainvälistymis- ja kaupanesteselvityksen, joka pohjautui ulkoministeriön vastaavaan vuonna 2013 suoritettuun kyselyyn. Kyselyä oli uudistettu teknisesti ja sisällöllisesti. Kysely lähetettiin laajalla otannalla yhteensä noin 7500 työnantajayritykselle. Kyselyyn vastasi 614 yritystä, joista 426 kuului kansainvälistymistä harkitseviin tai ulkomaankauppaa jo tekeviin yrityksiin. Yrityksistä suurin osa, vajaat 90 % oli pk-yrityksiä. Tähän opinnäytetyön on poimittu vain Kiinan kaupanesteisiin liittyviä tietoja. Tekniset kaupanesteet, tullausmenettelyt ja teollis- ja tekijänoikeuksia koskevat haasteet ovat perinteisesti olleet suurimpia ongelmia Kiinan markkinoilla. Sen sijaan tässä kyselyssä teollis- ja tekijänoikeuksia koskevia ongelmia ei pidetty suurimpana yksittäisenä ongelmaryhmänä. Vuoden 2013 kyselyssä noin 20 prosenttia ilmoitetuista Kiina-esteistä koski teollis- ja tekijänoikeuksia. Myös korkeat tai syrjivät tullit ja muut maksut koettiin edellistä kyselyä harvemmin ongelmiksi. (Team Finland 2016.)

Taulukosta 1 löytyy kaupanesteet Kiinan osalta. Yritykset ilmoittivat eniten teknisistä kaupanesteistä, joiden osuus kaikista Kiinaa koskevista esteistä oli 17 prosenttia. Yritykset kokivat haasteelliseksi esimerkiksi erilaiset rekisteröintivaatimukset ja Kiinan

CCC-tyyppihväksyntäprosessin (Compulsory Certification System). Tullausmenettelyt sekä teollis- ja tekijänoikeuksiin olivat toiseksi ongelmallisemmat alueet. Molemmat saivat 11 prosenttia. Tullausmenettelyjen osalta yritykset kertoivat tullauksen hitaudesta, tulliluokittelujen epäselvyydestä sekä tullaukseen ja passitukseen liittyvistä lupakäytännöistä. Teollis- ja tekijänoikeuksien osalta mainittiin esimerkiksi rekisteröintiongelmat. Neljänneksi eniten eli 10 prosenttia ilmoituksista liittyi korkeisiin tulleihin ja muihin maksuihin. (Team Finland 2016.)

Taulukko 1. Team Finlandin kaupanesteet (Team Finland 2016).

Este	lkm	osuus
Tekniset kaupanesteet, kuten standardit, tekniset määräykset, tarkastus-, testaus- ja sertifiointivaatimukset	24	17%
Tullausmenettelyt, kauppamenettelyt, tullausarvon määrittely, alkuperäissäännöt ja rajalla vaadittavat erityisasiakirjat	16	11%
Teollis- ja tekijänoikeuksien rikkomukset (IPR)	16	11%
Korkeat ja/tai syrjivät vienti- ja tuontitullit ja muut maksut	14	10%
Vienti- ja tuontikiellot, kiintiöt tai viranomaisten asettamat lisensointivaatimukset	11	8%
Pääomien siirto ja voittojen kotiuttaminen, maksuliikenteen toimivuus	11	8%
Palveluiden tarjoamiseen liittyvät lupa- ja muut vaatimukset	10	7%
Kilpailua vääristävät valtiontuet, kilpailun rajoitukset, kilpailuviranomaisten toiminta	7	5%
Lainsäädännön puutteellinen toimeenpano	7	5%
Syrjivä verotuskäytäntö, lisämaksut, ALV-palautukset	6	4%
Kotimaisuusvaatimukset tavaroille ja palveluille	6	4%
Henkilöiden liikkuvuus, viisumit, oleskelu- ja työluvut, ammattipätevyysien tunnustaminen	6	4%
Investointirajoitukset, ehdot, yhteisyritysvaatimukset, toimilupien saanti, lainsäädännön ennakoitavuus ja oikeusturva	4	3%
Muut esteet: kuvaillaa yleisellä tasolla	3	2%
Syrjivät menettelyt julkisissa hankinnoissa	2	1%
Yhteensä	143	

3 RISKIENHALLINTA

3.1 Liiketoimintaympäristön analyysi

Kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä kohdataan täysin uudenlaisia tekijöitä, joiden merkitys muuttuu kohdemaan mukaan (Selin 2004, 38). Päätettäessä kansainvälistymisestä yritys haluaa tietoja ulkoisesta toimintaympäristöstä eli makroympäristöstä (Vahvaselkä 2009, 147). Yrityksen on huomioitava kaikki liiketoimintaan liittyvät riskit. Riski on odottamattoman tappion uhka. Mahdollisten riskien hallinta näh-

dään kilpailukeinona. (Vahvaselkä 2009, 306–310.) Yrityksen tiedon tarve ja kansainvälisten markkinoiden lähtötilanne vaikuttavat tiedon hankintaan - määrään ja laatuun (Selin 2004, 38).

Ympäristön analysointi on ulkoisten kilpailullisten, taloudellisten, teknologisten ja sosiaalisten ulottuvuuksien selvittämistä. Näiden havainnoiminen ja analysoiminen voi olla vaikeaa, mutta yritys ei voi kuitenkaan jättää niitä huomioimatta ja eivätkä ne katoa itsestään. (Stoffels 1994, 1.) Yrityksen menestyminen pitkällä aikavälillä perustuu yrityksen kykyyn huomata toimintaympäristössä tapahtunut muutos. Yrityksen on tunnistettava tapahtuneet muutokset, niiden seuraukset ja sopeutettava oma liiketoimintansa muuttuneeseen tilanteeseen. (Kamesky 2010, 21–22.)

Ympäristön analysointi on tärkeää yritykselle. Stoffelsin teoria perustuu neljään lähtökohtaan. Ensimmäinen lähtökohta – teollinen edistyminen - on luonut yritysten toimintaympäristön lainsäädännön ja normit. Toisessa lähtökohdassa Stoffels on tunnistanut voimakkaan muutosnopeuden ja transaktioiden kasvun. Kolmannessa tekijässä Stoffels on havainnut ympäristön vaikutusten epätasaisuuden. Tällöin negatiiviset muutokset usein vaikuttavat voimakkaammin yrityksen toimintaan kuin positiiviset muutokset. Neljännessä lähtökohdassa Stoffels toteaa, että johtamisessa ja strategisessa suunnittelussa päätöksen pohjana oleva tieto liittyy usein tulevaisuuteen ja vain vähän menneisyyteen. (Stoffels 1994, 11–12.)

Ympäristön analysoinnin avulla yritys voi ennakoida toimintaympäristön muutoksia ja hyötyä muutoksista tai jopa uhkakuvista. Nykyään muutokset ovat hyvin usein nopeita ja yllättäviä. Yritys ei voi selvitä niistä vaistonvaraisesti. Onnistuneeseen analyysiin vaaditaan seuraavia tekijöitä: informaatiota analyysimenetelmistä, analysoitavien asioiden asiantuntijuutta, objektiivisuutta, luovuutta ja halua kehittyä. (Kamesky 2010, 127.)

Liiketoimintaympäristöä voidaan analysoida sekä mikrotasolla että makrotasolla. Makroympäristöön kuuluu esimerkiksi talouden tila, suhdanteet, teknologia, lait ja normit, globalisaatio, väestö ja kulttuurit ja luonto. Mikroympäristöön kuuluu yrityksen välitön ympäristö, joka vaikuttaa yrityksen toimintaan. Mikrotason ympäristössä

tarkastellaan esimerkiksi kilpailijoita, asiakkaita ja työntekijöitä. Näihin tekijöihin yrityksellä on kyky itse vaikuttaa. Kuviossa 3 näkyy yrityksen liiketoimintaympäristö. Makrotason liiketoimintaympäristöä arvioidaan usein PESTEL-analyysin avulla. PESTEL-analyysin avulla tunnistetaan liiketoimintaympäristön muutoksiin vaikuttavat tekijät. Muutosvoimat ovat erilaisia toimialasta ja maasta riippuen, joten makrotasonmuutokset vaikuttavat eri tavalla eri yrityksiin. (Johnson, Scholes & Whittington 2008, 54.)

Liiketoimintaympäristö



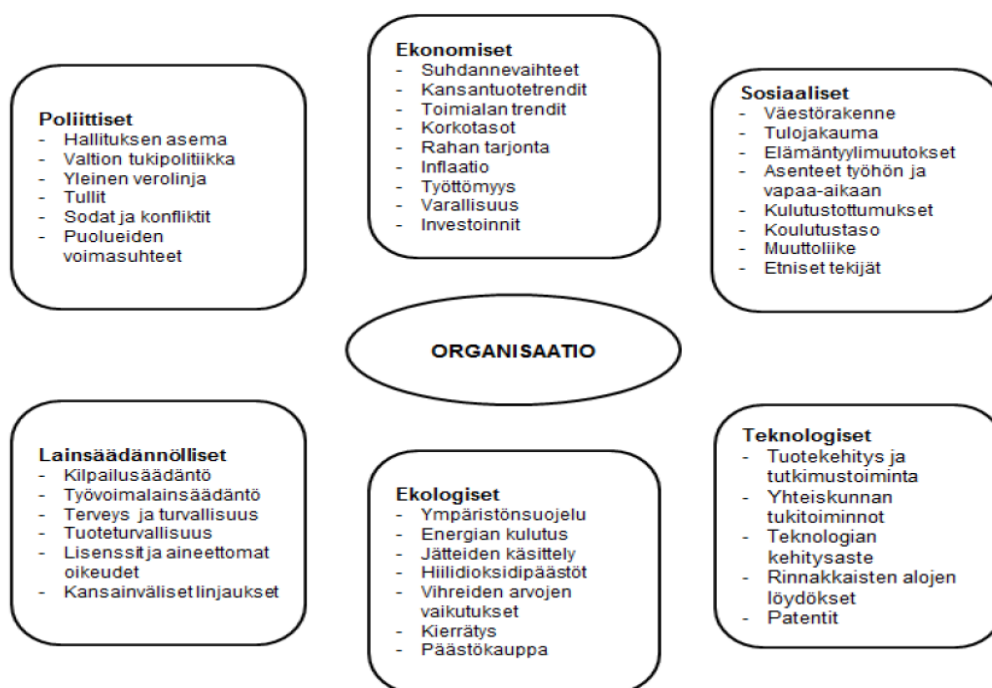
Kuvio 3. Yrityksen liiketoimintaympäristö (mukaellen Johnson ym. 2008, 64).

Tässä työssä Kiinan liiketoimintaympäristöä arvioidaan PESTEL-mallin avulla nimenomaan suomalaisen pk-yrityksen näkökulmasta. Malli kuvaa yritykseen vaikuttavia poliittisia, taloudellisia, sosiokulttuurisia, teknologisia, ekologisia sekä lainsäädännöllisiä tekijöitä. (Johnson & Scholes 2002, 102.) Kameskyn (2010) luomassa PESTEL-analyysissä ei huomioida lainsäädöllisiä tekijöitä erikseen vaan ne ovat osana poliittisia tekijöitä.

3.2 PESTEL-analyysi

PESTEL -analyysi on työkalu, jolla voidaan analysoida yrityksen toimintaan vaikuttavia makroympäristön tekijöitä (Professional Academyn www-sivut 2017). Näitä tekijöitä ovat poliittiset (political factors, kirjain P), taloudelliset (economic factors, kir-

jain E), sosiaaliset (social factors, kirjain S), teknologiset (technological factors, kirjain T), ympäristölliset (environmental factors, kirjain E) tekijät sekä lait (legal factors, kirjain L). Makroympäristössä useat tekijät vaikuttavat päätösten tekoon ja yrityksen strategiaan. Verotuksen muutokset, lakimuutokset, ulkomaankaupan rajoitukset, kulttuuriset ja väestötieteelliset muutokset sekä muutokset poliittisessa ympäristössä ja hallituksen menettelytavoissa ovat avainesimerkkejä makroympäristön tekijöistä. (Rodrigo 2012.) PESTEL valittiin opinnäytetyön analysointityökaluksi, koska liiketoiminnan riskejä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Yritykset käyttävät analysointityökalua arvioidakseen kansainvälistymisen riskejä maakohtaisesti. Michael Porterin viiden kilpailuvoiman mallissa kannattavuuteen vaikuttaa viisi perustekijää, jotka ovat uusien tulokkaiden uhka, ostajien vaikutusvalta, korvaavien tuotteiden uhka, tuotantopanosten toimittajien valta sekä muut toimialalla vaikuttavat yritykset eli sisäinen kilpailu. Viiden kilpailuvoiman mallissa voidaan tarkastella toimialojen kilpailuolosuhteita laajemmin kuin perinteisessä SWOT-analyysissä, jossa arvioidaan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia. SWOT ja Porterin viiden kilpailuvoiman malli tutkivat liiketoimintaympäristöä enemmän yksittäisen yrityksen näkökulmasta. PESTEL-analyysissä voidaan kuitenkin perusteellisemmin tunnistaa maakohtaiset riskit. PESTELin vahvuus on nimenomaan liiketoimintaympäristön laajalaisessa kartoituksessa. Alla olevaan kuvioon 4 on merkitty PESTEL-analyysin osat.



Kuvio 4. PESTEL-analyysin osat.

Poliittinen analyysi koostuu kahdesta osasta, kotimaisesta ja ulkomaisesta. Kotimaan poliittisen ympäristön tekijät vaikuttavat yrityksen vientiin ja kansainvälistymiseen. Esimerkiksi kotimaan hallituksen viennin tukitoimenpiteet. Kohdemaan poliittiset tekijät sen sijaan vaikuttavat yritykseen kohdemaassa. Myös paikallisella poliittisella päätöksenteolla on merkitystä yrityksen toimintaan, enemmän ulkomailla kuin kotimaassa. Kohdemaan poliittisia riskejä ovat esimerkiksi tuonnin rajoittaminen, pääomaliikkeiden valvonta, hinta, verotus- tai markkinakontrollit. (Johnson & Scholes 2002, 102.)

Taloudelliseen analyysiin kuuluu maiden itsenäiset tai globaalin maailmantalouden kaikki taloudelliset tekijät. Kansainvälistyessä pitää tarkastella kaikkia maailmantalouden olosuhteita, eri maiden välisiä kaupankäyntisuhteita, maailman talousmahteja, valtioiden rahapolitiikkaa sekä erilaisia talouden organisaatioita, jotka valvovat ja helpottavat kaupankäyntiä, kuten WTO ja IMF. (Vahvaselkä 2009, 65–66.) Maan itsenäiset taloudelliset tekijät liittyvät markkina-alueeseen ja sen ominaisuuksiin. Tällöin analysoidaan esimerkiksi kohdemaan työllisyystilannetta, kasvuvauhtia, hinta-, korko- ja tulotasoja sekä taloudellisten resurssien saatavuutta ja liikkeellä olevan rahan määrää. (Rodrigo 2012.)

Sosiokulttuuriseen analyysiin sisältyy esimerkiksi kulttuuri, demografiset tekijät, trendit sekä kuluttajien mielipiteet ja asenteet. Kulttuuriin voidaan liittää myös biologiset tekijät, kieli, perinteet, arvot, asenteet, tavat, uskomukset, sosiaaliset instituutiot ja materiaaliset sekä symboliset tekijät. Kulttuuri vaikuttaa merkittävästi esimerkiksi tuotteen markkinointiin, henkilöstön rekrytointiin ja paikalliseen johtamiseen. (Vahvaselkä 2009, 65–66.)

Teknologiseen analyysiin kuuluu tuotteen teknologiat ja sen valmistukseen käytettävät teknologiat. Siihen voidaan liittää myös johdon käytössä olevat teknologiat. Nämä kaikki vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn kohdemaassa. Teknologisen toimintaympäristön muutokset vaikuttavat kaikkiin sidosryhmiin. Ostajat haluavat ostaa uuden teknologian tuotteita, kilpailijat haluavat kopioida uutta teknologiaa ja myyjät haluavat myydä. Yritys itse haluaa käyttää omaa teknologiaansa myytäviin tuotteisiin tai valmistukseen teknologian käyttötarkoituksesta riippuen. (Johnson & Scholes 2002, 102.)

Ympäristöanalyysin merkitys on kasvanut viime vuosina, koska kuluttajat vaativat enemmän uusiutuvia luonnonvaroja, kierrätyksen huomioimista sekä etnisiä valmistusmenetelmiä ostamilleen tuotteilleen. Ympäristöllisiin tekijöihin kuuluu enemmän myös tulevaisuudessa raaka-aineiden vähyys ja sijainti, saasteet sekä yrityksen oma etnisuus. (Professional Academyn www-sivut 2017.)

Lait ja asetukset muodostavat yritystoiminnan puitteet. Lainsäädännölliseen analyysiin kuuluu esimerkiksi työ- ja terveystasot, turvallisuuden töissä, tasa-arvoon liittyvät asiat, mainonnan standardit, kuluttajan oikeudet ja tuoteturvallisuuden. Nämä seikat voivat vaikeuttaa kaupankäyntiä, jos yritys jättää ne analysoimatta. (Professional Academyn www-sivut 2017.)

Analyysi muodostaa hyvän pohjan kohdemaasta ja se auttaa kohdistamaan tiedonhaun juuri oikeisiin näkökulmiin. Analyysin tiedot ovat hyvin olennaisia, sillä ne voivat tuoda tietoa uhkista tai mahdollisuuksista. Kumpiinkin yritys voi valmistautua etukäteen joko hyödyntämällä mahdollisuuksia tai varautumalla uhkiin. (Vahvaselkä 2009, 111–112; Vuorinen 2013, 220.)

4 POLIITTINEN ANALYYSI

4.1 Kiinan poliittinen tilanne

Kiinan kansantasavalta perustettiin 1.10.1949 ja siitä lähtien maa on ollut kommunistipuolueen johdossa. Sosiaalisten paineiden ja taloudellisten muutosten vuoksi Kiinan poliittiseen ideologiaan on jatkuvasti kohdistunut muutospaineita. Kiinan poliittinen johto on joutunut sopeutumaan näihin muutoksiin, jotta se ei menettäisi valtaansa. (Subrahmanyana 2004.) Kiinassa laaditaan joka viides vuosi uusi viisivuotissuunnitelma. Kuluva viisivuotissuunnitelma on tehty vuosille 2016 – 2020. Suunnitelma sisältää vuosittaiset tavoitteet esimerkiksi teolliselle tuotannolle ja investoinneille.

Suunnitelmassa voidaan painottaa tiettyjä asioita, kuten ympäristöasioita tai vanhus-tenhoitoa. Talousuudistusten edetessä kohti sekataloutta suunnitelmien merkitys on kuitenkin hiipunut 1980-luvulta lähtien. (Dillon 2009, 25.)

Kiinan kansankongressi eli 'National People's Congress' (NPC) käyttää korkeinta valtiovaltaa ja lainsäädäntövaltaa. Se päättää esimerkiksi perustuslain muutoksista, kansallisten taloussuunnitelmien hyväksymisestä ja valtion budjetista. NPC nimittää myös Kiinan kansantasavallan presidentin ja korkeimman oikeuden presidentin. NPC koontuu vain kerran vuodessa, mutta NPC:n alaisuudessa toimii jatkuvasti NPC:n pysyvä komitea eli 'NPC Standing Committee'. Sille kuuluu esimerkiksi perustuslain tulkinta ja sen toimeenpanon valvonta. NPC:n pysyvällä komitealla on erittäin laajat oikeudet, kuten lakimuutoksien tekeminen ja valtion eri organisaatioiden valvonta. (Io Lo & Tian 2009, 6.) Lisäksi NPC:n pysyvä komitea voi mitätöidä alempien organisaatioiden päätöksiä (Ambler, Witzel & Xi 2009, 107).

Politiikan alueella on noussut esiin useita riskejä, joilla voi olla merkittäviä taloudellisia vaikutuksia. Kiinassa on kiristetty voimakkaasti tiedotusvälineiden sensuuria, internetin käyttöä ja valvontaa sekä kansalaisjärjestöjen tarkkailua. Kiina valtion lisääntyvä puuttuminen yhteiskunnan toimintaan ja samanaikaisesti talouden avaaminen ovat törmäyskurssilla. Talousuudistusten jatkaminen on välttämätöntä talouskasvun takaamiseksi. Jos Kiinan valtio aikoo luopua avautumisstrategiasta ja siirtymisestä kohtia markkinavetoisempaa taloutta, vahvan kasvun edellytykset alkavat horjua. Lisäksi Kiina haluaa ohjata taloutta edelleen suunnitelmatalouden pohjalta, vaikka talous vaatisi markkinatalouden keinoja. Kiinan johdossakin näyttää olevan kahdenlaisia mielipiteitä. Osa Kiinan johdosta haluaa ajaa voimakkaampaa kasvua, mikä vaikuttaisi maan sisäisten ongelmien kasvamiseen. Toiset haluavat keskittyä enemmän uudistuksiin talouskasvun kustannuksella. (Marketline 2016; BOFIT Kiina-ryhmä 2016; AMB Country Risk Report 2016.)

Kiinan ulkopolitiikassa riskit Etelä-Kiinan merellä ovat kasvussa (The Global Risks 2017). Jännitteet alueella ovat kasvaneet. Kiina on sijoittanut sotilaallista kalustoa itse rakentamilleen keinotekoisille saarille. Etelä-Kiina meri ei ole mikään merkityksetön merialue, koska sen kautta kulkee pääosa Kauko-idän laivarahtiliikenteestä. Yleensäkin tilanteen kärjistyminen vaikuttaisi vientinäkyymiin sekä toisi epävarmuutta. Donald

Trumpin 'Amerikka ensin' politiikka saattaa antaa Kiinalle enemmän pelivaraa maailmanpolitiikassa, koska Yhdysvallat keskittyy enemmän omaan sisäpolitiikkaansa. Kiinalla on mahdollisuus lisätä omaa vaikutusvaltaansa Aasian alueella, koska Yhdysvallat irtisanoi Tyynenmeren vapaakauppasopimuksen eli TTP-sopimuksen. Kiina ei ollut mukana tässä sopimuksessa, jossa osittain tähdättiin Kiinan vaikutusvallan rajoittamiseen. (Top Risks 2017; Marketline 2016.)

Kiinan valtionjohto lanseerasi vuonna 2013 hankkeen "One Belt One road" (OBOR). Hankkeen tarkoituksena on parantaa ja luoda uusia "kauppateitä". Lisäksi hankkeen tarkoituksena on luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja yhdistää yli 60 maata eri puolilla maailmaa. Hankkeeseen kuuluu myös osana vanha silkkitie. Kiinan valtiojohtoon kunnianhimoisiin tavoitteisiin kuuluu myös "China 2025". Tämän hankkeen tarkoituksena tehdä Kiinasta johtava teknologiavaltio. (China Business Handbook 2016, 9.)

Kiinan sisäpolitiikka ja talous palvelevat ainoastaan maan tavoitetta jatkaa nykyisen kehityksen tiellä. Kiinan valtiojohto suhtautuu kriittisesti kaikkiin sellaisiin uudistuksiin, jotka voisivat vaarantaa tavoitellun 6–7 prosentin kasvun. Kiinan valtiojohto haluaa myös vahvistaa kansallista turvallisuutta, mikä tarkoittaa ennen kaikkea kommunistisen puolueen aseman vakautta. Kansalaisyhteiskunnan toimintavapaus tulee todennäköisesti edelleen heikkenemään. Lisäksi Donald Trumpin nousu Yhdysvaltain presidentiksi odotetaan lisäävän epävakautta ja arvaamattomuutta Aasiassa ja Tyynenmeren alueella. Xi Jinpingin ja Donald Trumpin suhteita ennustetaan hiertävän kauppaja- rahapolitiikka, Etelä-Kiinan meren aluekiistat ja Taiwanin kysymys. (Kallio 2017.)

4.2 Korruptio

Transparency International -organisaatio julkaisee vuosittain globaalin korruptiaindeksin (Corruption Perceptions Index), joka kuvaa maailmassa tapahtuvaa korruptiota. Mitä vähemmän maassa ilmenee korruptiota, sitä korkeampi maan sijoitus on listalla. Vuoden 2016 listalla Kiina on vasta 79. sijalla, Suomen sijoituksena on kolmas sija ja Tanskan sijoitus on ensimmäinen sija. Kiinan sijoitus vuonna 2012 oli 80. Sijoitus ei

ole kovin paljon muuttunut verrattuna vuoteen 2012, mutta edellisvuoteen nähden pudotus oli merkittävä – sijalta 83 sijalle 79. Kiinalaiset yritykset ovat toistuvasti kuuluneet jumbosijoille venäläisten yritysten kanssa vertailtaessa maailman suurimpien vientimaiden yritysten lahjonta-alttiutta. Viimeisin BPI-vertailu tehtiin tosin yli kuusi vuotta sitten. Transparency International ei ole uudistanut Bribe Payer's Indeksini (BPI) laskentaa vuoden 2011 jälkeen (Transparency Internationalin www-sivut 2017.)

Kiinassa korruptio on merkittävä ongelma. Korruptiota on pyritty kitkemään erityisesti julkisesta sektorista ja valtio-omisteisista yrityksistä. Lainsäädäntö on edelleen hyvin puutteellista. Yksityiset yritykset harjoittavat lahjontaa, eivätkä ne koe korruption vastaista taistelua omanaan. Presidentti Xi Jinping käynnisti virkaanastujaisten jälkeen korruptiovastaisen kampanjan. Hän lupasi metsästää sekä ”tiikereitä” että ”kärpäsiä”, mikä tarkoitti kampanjan kohdistumista sekä tavallisiin valtionvirkamiehiin että korkean tason johtajiin. Korruption vastaisen taistelun kerrotaan tuottaneen tulosta. Kampanjan haaviin on virallisten tilastojen mukaan joutunut vuoden 2015 loppuun mennessä jo 300 000 virkamiestä. Monikansallisten yritysten mielestä korruption kitkemistä pidetään myönteisenä asiana, mutta ongelmana on sen sijaan kampanjan kohdistuminen vain julkiselle puolelle. Korruptiota voidaan ehkäistä henkilökunnan koulutuksella ja sopimalla yhteisistä pelisäännöistä esimerkiksi lahjojen vastaanottamisessa ja antamisessa. (Country Watch 2017, 110; Koskinen 2016.)

5 TALOUDELLINEN ANALYYSI

5.1 Kiinan taloudellinen kehitys

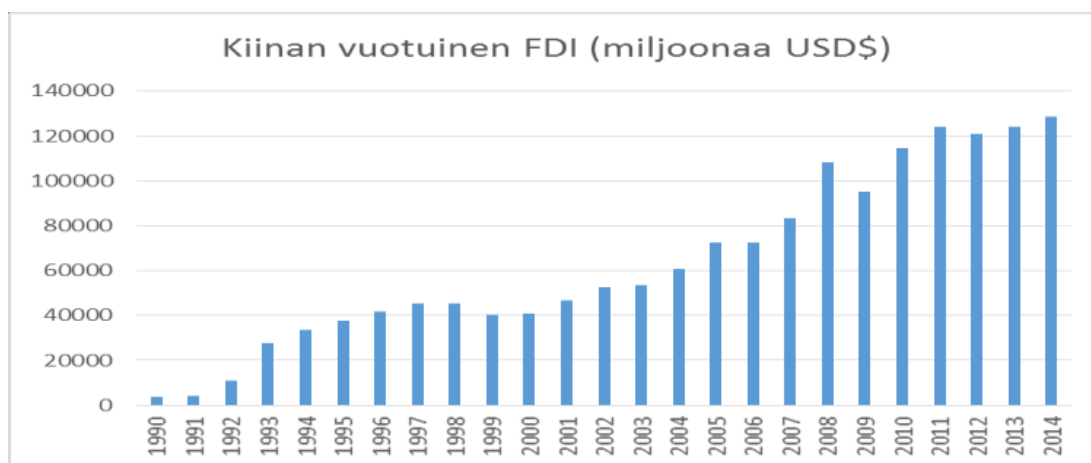
Kiina kuului vähiten toimeentulevien valtioiden joukkoon noin kolmekymmentä vuotta sitten (Kauhanen 1999, 145). Sen taloudellinen kehitys on ollut todella voimakasta. Vähävaraisesta valtiosta on kehittynyt maailmantaloudessa merkittävä tekijä. (Marketline 2016; Jenkins & Peters, 2009, 4.) Nopean talouskasvun ansiosta Kiina nousi vuonna 2010 maailman toiseksi suurimmaksi kansantaloudeksi (CIA:n www-sivut 2017.) Kiinaan suunnattujen ulkomaisten investointien arvo ylitti vuonna 2003

Yhdysvallat. Suurimmat investoinnit kohdistuivat tuotantoteollisuuteen. Kiinasta oli tullut ” maailman tehdas”. (Kettunen, Lintunen, Lu & Kosonen 2008, 1.)

Kiinan talouspolitiikka alkoi muuttua vuonna 1979, jolloin se aloitti avoimien politiikkansa. Esimerkiksi vuonna 1979 laki ulkomaalaisten kanssa perustettavista yhteisyrityksistä aloitti ulkomaalaisten investointien kasvun. (Morrison 2015.) Kiinan avauduttua se on kuulunut maailman nopeimmin kasvien valtioiden joukkoon (Kettunen ym. 2008, 25). Kiinan nopeaan kasvuun vaikuttivat suuret pääomasijoitukset ja nopea tuotavuuden kasvu. Nopea talouskasvu rahoitettiin kotimaan säästöillä ja ulkomaisilla sijoituksilla. (Morrison 2015.) Kiinan säästämisaste kuuluu maailman korkeimpiin. Vientivoittoisen talouskasvun ansiosta se on noussut talouden suurvallaksi. Kiinalla on myös valtavat työvoimareservit. Näihin kuuluvat esimerkiksi maaseudulta matalalla palkalla tulevat työntekijät. (Jakobson 2005, 25.)

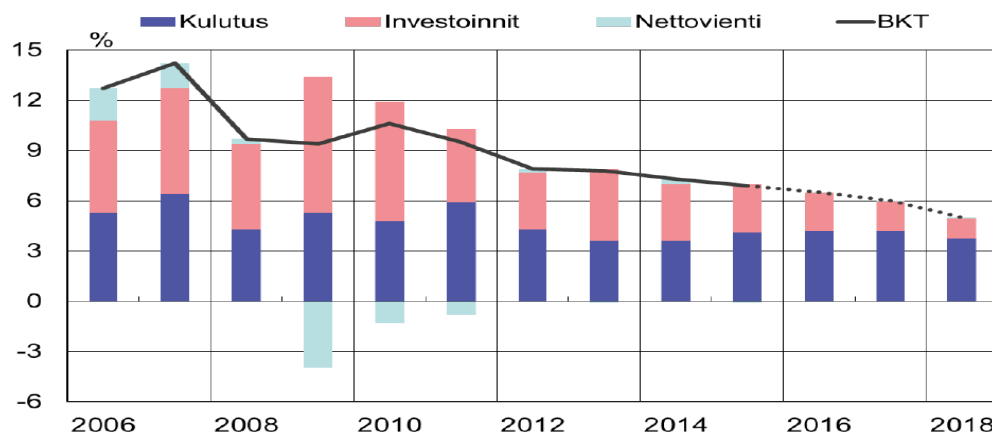
Ulkomaiset investoinnit ovat kiihdyttäneet Kiinan talouskasvua sen avautumisesta lähtien. Aluksi lainsäädännössä on hyvinkin paljon erilaisia rajoituksia, mutta ajan mittaan säännökset ovat lieventyneet. (Kauhanen 1999, 162.) Taulukon 2 mukaan suorat ulkomaiset investoinnit ovat nousevalle taloudelle huomattavan suuria. Esimerkiksi uudistuspolitiikan ensimmäisen vuosikymmenen aikana (1979–1989) investoinnit olivat noin 20 miljardia. Seuraavalla vuosikymmenellä (1990–1999) ne olivat jo 290 miljardia. Seuraavan viiden vuoden aikana (2000–2004) investoinnit nousivat jo 250 miljardiin dollariin. (Jakobson 2005, 25.)

Taulukko 2. Kiinan vuotuiset investoinnit (United Nations 2015).



Taulukon 3 mukaan vuonna 2008 alkanut maailmanlaajuinen talouskriisi heijastui myös Kiinan talouteen. Kiinan vienti, tuonti ja suorat ulkomaiset investoinnit (FDI, Foreign Direct Investment) vähentyivät, minkä vuoksi BKT:n kehitys hidastui sekä miljoonat kiinalaiset menettivät työpaikkansa (Morrison 2015).

Taulukko 3. Kiinan BKT :n kasvu (Kiinan tilastovirasto, CEIC ja BOFIT).

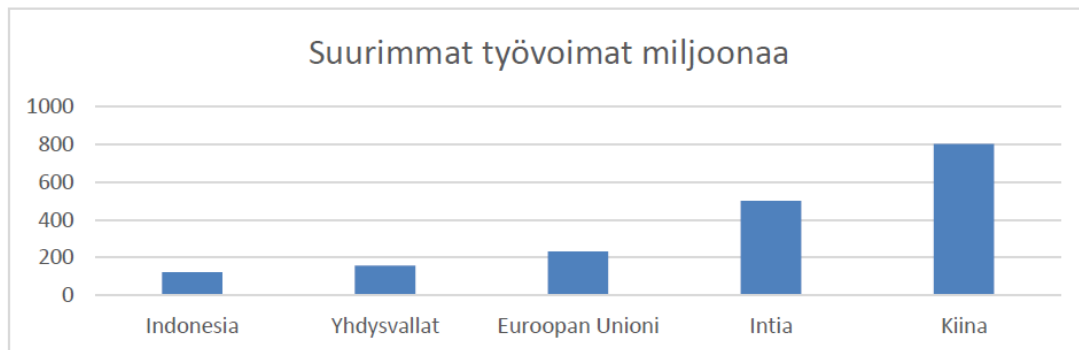


Maailmantalouden kasvun hidastuminen ja Kiinan talouspolitiikan toimenpiteet yli-kuumentumisen hillitsemiseksi hidastivat jatkossa myös taloutta. Kiinan keskuspankki pyrki ohjauskoron nostojen avulla pitämään talouskasvunsa noin kahdeksan prosentin vuositasolla. (FocusEconomicin www-sivut 2017.) Vuonna 2016 BKT:n kasvun odotetaan olevan 6.7 %. Kasvu on ollut nopeampaa kuin mitä odotettiin, koska Kiinan valtio on harjoittanut elvyttävää talouspolitiikkaa. Kasvunäkymät eivät ole kuitenkaan muuttuneet. Kasvun odotetaan hidastuvan kuuteen prosenttiin vuonna 2017 ja viiteen prosenttiin vuonna 2018. (BOFIT Kiina-ryhmä 2016.)

Kiina kasvoi suurvallaksi merkittävien talousuudistusten jälkeen. Tämä on todettu usean eri mittarin mukaan yhdeksi suurimmista taloudellisista menestystarinoista nykypäivänä. (Morrison 2015.) Kun Kiina liittyi vuonna 2001 maailman kauppajärjestöön – WTO:hon, sijoittajat alkoivat uskoa Kiinan jatkuvaan kehittymiseen ja globaalien pelisääntöjen voimassaoloon (Kettunen ym. 2008, 94). Kiinan työvoimareservit muodostivat vuonna 2007 29 prosenttia maailman laajuisesta työvoimasta (Kettunen ym. 2008, 28). Taulukon 4 mukaan Kiinalla on maailman suurimmat työvoimareservit, 804 miljoonaa työntekijää. Seuraavaksi suurimmalla – Intialla - on yli 502 miljoonaa

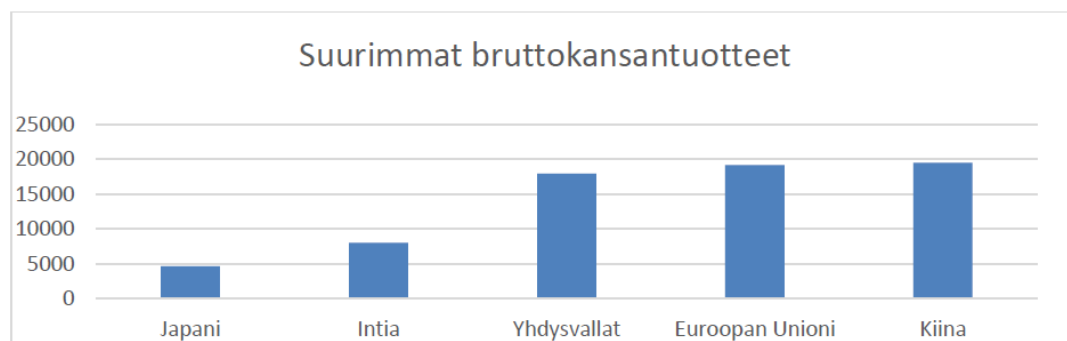
työntekijää. Kiinan ja Intian jälkeen tulevat EU ja USA. Kiinan työntekijöistä maataloudessa työskentelee 33.6 %, teollisuudessa 30.3 % ja palveluissa 36.1 %. (CIA:n www-sivut 2017.)

Taulukko 4. Maailman suurimmat työvoimareservit (CIA:n www-sivut 2017).



Taulukon 5 mukaan Kiinan kuuluu myös kärkimaihin bruttokansantuotteen arvolla mitattuna (CIA:n www-sivut 2017). Kiina on maailman suurin talous (Morrison 2015). Taulukossa 4 luvut on korjattu ostovoimapariteetilla. Ostovoimapariteetti tarkoittaa valuuttojen välistä arvosuhdetta laskettuna maidenvälisten hintavertailujen kautta. Se on valuuttakurssi, jolla kahden maan hyödykkeiden hinta on täysin sama. (Tilastokeskus 2017.)

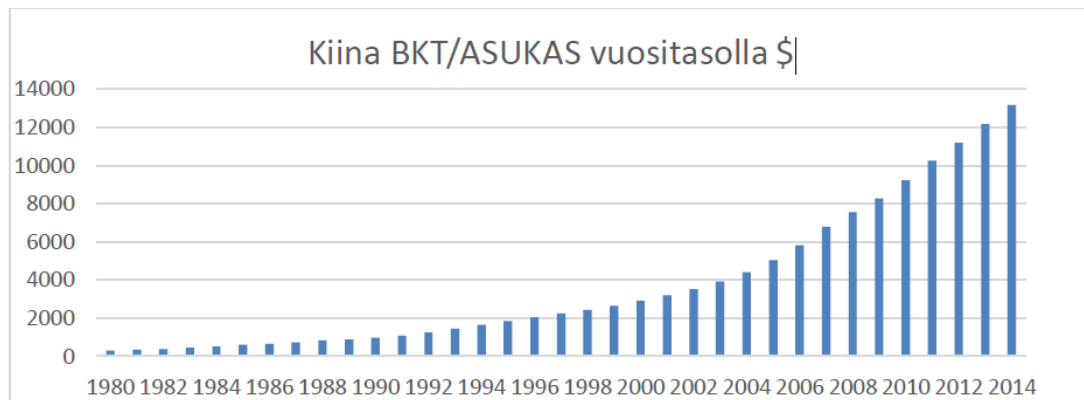
Taulukko 5. Suurimmat bruttokansantuotteen tuottajat (CIA:n www-sivut 2017)



Toisaalta jos tarkastellaan BKT/asukas vuonna 2016, niin Kiina on vasta 104. sijalla. Suomi löytyy sijalta 40, Ruotsi sijalta 25 ja USA sijalta 18. Kiinan bruttokansantuote

BTK/asukas oli vuonna 2014 13600, vuonna 2015 14500, ja vuonna 2016 15400 dollaria (CIA:n www-sivut 2017). Taulukosta 6 löytyy Kiinan bruttokansantuotteen kehitys vuodesta 1980 alkaen.

Taulukko 6. Kiinan bruttokansantuote asukasta kohden. (OECD 2015)



Kiina on siirtymässä raskaan teollisuuden ja viennin vetämästä kasvusta kohti kulusvetoisempaa ja palvelutuotantoon perustuvaan kasvuun. Rakennemuutos on ollut käynnissä jo kauan ja viime aikoina sen vauhti on kiihtynyt. (MaailmanMarkkinat 2013, 76–85; Sopanen 2014.) Tällä hetkellä jo puolet Kiinan taloudesta perustuu palveluiden myyntiin. Samanaikaisesti monilla raskaan teollisuuden aloilla tuotantomäärät laskevat ja ylikapasiteettia joudutaan purkamaan. (SP katsaus 2016, Svahnback 2016; Marketline 2016). Investointien kasvuvauhti on hiipunut, mutta investointien osuus BKT:stä on kuitenkin edelleen poikkeuksellisen suuri verrattuna muihin maihin. Investointien odotetaan edelleen vähenevän, mutta ei kuitenkaan liikaa. Muussa tapauksessa liiallinen hidastuminen vaarantaisi taloudellisen kasvun. (BOFIT Kiinaryhmä 2016.)

5.2 Kiinan taloudellinen tilanne

Kiinan talouskasvutavoitteet on määritelty vuoteen 2020 korkealle tasolle. Päättäjät ovat sitoutuneet nopeaan kasvuun kuluvan viisivuotiskauden (2016–2020) loppuun asti. Tavoitteet vaativat lähes 7 prosentin vuosittaista kasvua, mikä jättää vain vähän pelivaraa velka-asteiden purkamiselle. Asiantuntijoiden mukaan kunnianhimoiset kasvutavoitteet voivat aiheuttaa suuria riskejä. Kiinan talouden velkaantumisen vauhti voi

johtaa lopulta rahoitusmarkkinakriisiin. Korkeiden kasvutavoitteiden sijaan keskeistä pitäisi olla velkaantumisen pysäyttäminen ja talouden rakenteiden uudistaminen. Kiinan kokonaisvelka-aste on tällä hetkellä noin 250 prosenttia bruttokansantuotteesta. Tämä on poikkeuksellisen suuri verrattaessa saman tulotason maihin. (Keränen 2016; BOFIT Kiina-ryhmä 2016; SP katsaus 2016; Svahnback 2016.)

Kiina on pyrkinyt määrätietoisesti kehittämään rahoitussektoriaan. Talletussuojajärjestelmä on toteutettu, laina- ja talletuskorot on vapautettu, valuuttakurssimekanismia on muutettu ja Yuan voi vapaammin vaihdella dollaria vastaan. Lisäksi sekä Kiinaan että Kiinasta suuntautuvia pääomaliikkeitä on vapautettu. (Nuutilainen 2016, SP katsaus 2016.) Kiinaan on kuitenkin jo aiemmin kehittynyt laaja epävirallinen varjopankkisektori, joka on sääntelyn ulkopuolella. Varjopankkitoiminta on keskittynyt pääasiassa aluehallintoon ja yksityissektoriin. Varjopankkitoiminta ei ole rikollista. Varjopankit kehittävät rahoitusratkaisuja, joissa osapuolina on ihan tavallisia pankkeja, investointiyrityksiä ja muita rahoitusalan yrityksiä. Kiinan talouteen kuuluu varjopankit kuten muihinkin moderneihin markkinatalouksiin. (Nojonen 2014; Nuutilainen 2016, 28; China Country Report 2016,16.) Talletuspankkien toiminta on normaalisti hyvin tiukasti säädeltyä. Talletuspankit voivat antaa luottoja vain rajoitetusti omaan pääomaansa nähden. Sen sijaan varjopankit, kuten investointipankit voivat antaa luottoja moninkertaisesti omaan pääomaansa nähden. Esimerkiksi Yhdysvaltain varjopankkijärjestelmä päätyi kriisiin vuonna 2008. Varjopankkeihin kuuluu investointipankkien lisäksi useita muita toimijoita, jotka eivät ota vastaan talletuksia, rahoittavat toimintaan muulla tavalla ja toimivat normaalin pankkisektorin ulkopuolella. (Krugman 2009, 170; Honkanen & Koskinen 2015.)

Kiina on täysin investointien varassa kasvava kansatalous. Investointeja on rahoitettu pääasiassa velkarahalla. Talouden yleinen investointivetoisuus on nostanut eri hallinnon tasojen velkaantuneisuutta. (Nojonen 2014.) Useat tutkimuslaitokset ovat jo pitkään olleet huolissaan luotonannon nopeasta kasvusta sekä paikallishallintojen että yritysten velkaantumisesta (Maailmanmarkkinat 2013). Luottojen kanssa on ongelmia erityisesti sellaisilla yrityksillä, joiden tulevaisuuden näkymät ovat heikot, kuten tehoton valtion ja paikallishallintojen omistamat yritykset sekä ylikapasiteetista kärsivät alat. Yritysten heikko tilanne aiheuttaa ongelmia pankkisektorille. Pankkien ongelmaluotot ovat kasvaneet ja roskaluottojen varalle kerätyt puskurit ovat laskeneet.

(Morrison 2015; Maailmanmarkkinat 2016.) Nykyisin rahoitussektorin toimijat ovat kiinteämmin sidoksissa toisiinsa, jolloin mahdolliset ongelmatilanteet vaikuttavat nopeammin muihin toimijoihin. Lisäksi säätelyn ulkopuolella suureksi kasvanut varjopankkisektori aiheuttaa ongelmia riskien hallinnassa ja viranomaisvalvonnassa. (BTI 2016.) Paikallishallinnon lainojen maksuaikoja on pidennetty ja uusia lainoja on otettu maksujen maksuun (Maailmanmarkkinat 2013). Yhteiskunnallisen vakauden säilyttäminen on tärkeää. Siksi mitään ylimääräisiä markkinahäiriöitä ei kaivata. (Morrison 2015.) Kiina pääomitti rajusti pankkeja ja siivosi niiden taseita jo 2000-luvun alkupuolella (BOFIT Kiina-ryhmä 2016).

Säästäminen on erityisen tärkeää kiinalaisille. Kiinalaiset uskovat pitkäjänteiseen suunnitteluun. Asioiden suunnittelu ulottuu sukupolvien päähän. Kiinan hallitus on pyrkinyt kannustamaan säästämistä. Kiinan taloudellinen menestyksen kulmakiviin kuuluu juuri säästäminen. Kiinan ja Yhdysvaltojen näkemykset säästämässä ovat vastakkaisia. Kiinassa köyhyyttä ei pidetä häpeällisenä, vaan ainoastaan väliaikaisena tilana. (Akerlof & Shiller 2009, 165.) Kiinan tilannetta helpottaa tällä hetkellä nimenomaan se, että velka on kotimaista (FocusEconomicsin www-sivut 2017; BOFIT Kiina-ryhmä 2016).

Lisäksi Kiinalla on poikkeuksellisen suuret puskurit verrattaessa muihin maihin. Valuuttavaranto kuuluu maailman suurimpiin, valtiolla on merkittäviä maa- ja yritysomistuksia, pankkien taseet ovat kaikesta huolimatta vielä pääosin kohtuullisessa kunnossa ja keskushallinnolla on vähän velkaa. (SP katsaus 2016.) Talousuudistuksia on jatkettava, jotta Kiinan talouskasvulle löytyy edellytyksiä. Jos talouden avaaminen ja siirtyminen markkinatalouteen hidastuvat merkittävästi tai jopa pysähtyvät, vahvan kasvun pohja murenee ja poliittinen vakauskin voi olla uhattuna. Kiina pyrkii ohjaamaan taloutta suunnitelmatalouden pohjalta, vaikka talouden perusrakenteita pitäisi uudistaa sisältäpäin ja ottaa huomioon erityisesti markkinatalouden lainalaisuudet. (Morrison 2015; Maailmanmarkkinat 2016.)

5.3 Tulevaisuuden näkymiä

Kiinassa on markkinat jokaiselle. Toisaalta Kiina on liian suuri markkina-alue. Mutta tosiasia on se, että pienikin siivu tarjoaa merkittävät kasvun mahdollisuudet suomalaisyrityksille. (Maailmanmarkkinat 2016, 118.) Kiinan perusasiat ovat kunnossa. Valtiolla on riittävästi resursseja talouden ohjaukseen. Lisäksi Kiina on edelleen suurin investointien (FDI) vastaanottaja. Haasteina nähdään talouden tasapainottaminen ja ylikapasiteetin purkaminen. Tulevaisuuden mahdollisuuksia ovat palvelusektorin kasvu ja pääomien liikkuvuuden valvonnan väheneminen. Tulevaisuuden riskeinä ovat sen sijaan varjopankkisektorin kasvu, velkaantuminen ja Amerikan politiikasta aiheutuva epävarmuus. (Marketline 2016, 20.) Seuraavassa viisivuotissuunnitelmassa tavoitteet on asetettu korkealle. Tavoitteisiin kuuluu esimerkiksi verotuksen yksinkertaistaminen, byrokratian helpottaminen ja omien yritysten suosimisen poistaminen. Ympäristön suojele kuuluu Kiinan kärkihankkeisiin. Samoin ikääntyvän väestön huolenpitoon kohdistetaan resursseja. Asiantuntijat ovat arvioineet, että tavoitteiden toteuttamisessa on omat haasteensa. Mutta siitä huolimatta Kiina tarjoaa mahdollisuuksia. (Tekes 2016, 5–10.) OECD:n talouskatsauksessa ennustetaan talouskasvun tasaantuvan, mutta siitä huolimatta Kiina odotetaan jatkavan talousuudistusten toteuttamista ja kunnianhimoista viisivuotissuunnitelmaa (OECD Development Centre 2016, 1–7).

6 KULTTUURIANALYYSI

6.1 Kansallisten kulttuurien vaikutus yrityksen arvoihin

Hollantilainen Geert Hofstede on tutkinut kansallisten kulttuurien vaikutuksia työpäi-
kan arvoihin. Hofstede ja hänen ryhmänsä ovat löytäneet kuusi kansallisen kulttuurin
ulottuvuutta, joilla voidaan erottaa eri maiden kansalliset kulttuurit toisistaan. Hofstede
määritteli neljä ensimmäistä ulottuvuutta työskennellessään IBM:n organisaa-
tiossa 1970 – luvulla. Hänen tutkimuksessaan vertailtiin IBM:n paikallisia tytäryhti-
öitä ja niiden henkilöstöjen arvoja, asenteita ja työtyytyväisyyttä. Ensimmäisen mallin
neljä ulottuvuutta olivat valtaetäisyys, yksilöllisyys/kollektiivisuus, maskuliini-
suus/feminiinisyytys sekä epävarmuuden välittäminen. Bond ja Minkov ovat lisänneet
malliin kaksi viimeistä ulottuvuutta: lyhyen/pitkän tähtäimen orientaatio ja nautinnon-
tavoittelu/pidättyväisyys. (Hofstede & Hofstede 2017; Peltonen 2007, 158; Hofstede
& Hofstede 2005, 22–25, 29; Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 34.)

Hofsteden mallia on arvosteltu, eivätkä Hofsteden tutkimuksen tulokset ole vakuutta-
neet kaikkia. McSweeneyn mukaan Hofsteden kansallisen kulttuurin määritelmä on
liian jäykkä, johtuen sen yksinkertaisuudesta ja yleistämisestä. McSweeney kritisoi
myös tutkimuksen otosta, koska kyselylomakkeessa saaduissa tiedoissa vastaajalla ei
ole mahdollisuutta vaikuttaa kysymyksiin. Myös kyselylomakkeen tuloksia on käy-
tetty valikoivasti. (Hofstede 2002, 2; McSweeney 2002, 112.)

Myös professori Esko Passila on arvostellut Hofsteden mallia. Passilan mukaan nyky-
päivän kulttuureja ei voi jaotella stereotyypeittäin. Hän arvostelee myös tutkimustu-
lostien vanhanaikaisuutta, koska Hofsteden tutkimuksen jälkeen globalisaatio on vai-
kuttanut kansallisiin kulttuureihin. Lisäksi aineisto on kerätty vain yhden informaatio-
teknologia-alan yrityksestä ja muut alat on jätetty huomioimatta. (Passila, 2009, 44–
45.)

6.2 Hofsteden ulottuvuudet

Tässä työssä kansallisten kulttuurien välisiä eroja tarkastellaan Hofsteden tutkimustulosten avulla. Organisaation toiminnan ja monikulttuurisen johtamisen kannalta Hofsteden tutkimuksen tulokset ovat hyödyllisiä työkaluja. Hofsteden tutkimuksen tuloksia käsitellään viitteellisinä, ei absoluuttisina arvoina. (Hofstede & Hofstede 2005, 45.)

Valtaetäisyys tarkoittaa sitä, miten organisaatioissa ja instituutioissa vähemmän vaikutusvaltaiset ihmiset odottavat tai hyväksyvät vallan jakautuvan epätasaisesti. Valta pohjautuu vähemmän vaikutusvaltaisten jäsenten arvojärjestelmään. Verrattaessa valtaetäisyyttä voidaan samalla tarkastella riippuvuussuhteiden merkitystä maiden välillä. (Hofstede & Hofstede 2005, 45; Peltonen 2007, 159–160; Passila 2009, 39; Maude 2011, 9.)

Yksilöllisyys vastaan kollektiivisyys. Yksilöllisyys tarkoittaa yhteiskuntia, joissa yksilöiden väliset suhteet ovat löyhiä. Yhteiskunnan jäsenet pitävät huolta itsestään ja lähimmäisistään. Sitä vastoin kollektiivisyys on ihmisten integroitumista vahvoihin yhteen kuuluviin yhteisöihin. Nämä yhteisöt suojelevat jäseniä koko eliniän ajan. Vastapalvelukseksi yhteisöt haluavat ehdotonta kuuliaisuutta ja sitoutumista yhteisön normeihin. Näin ollen tämä ulottuvuus kuvaa yksilön suhdetta yhteisöön sekä sitä tapaa, jolla yhteisön jäsenet elävät ja toimivat yhdessä. (Hofstede & Hofstede 2005, 76; Peltonen 2007, 159–160; Passila 2009, 41; Maude 2011, 8.)

Maskuliinisyys vastaan feminiinisyys. Tämä ulottuvuus tarkoittaa sitä, miten sukupuolten väliset roolit on määritelty yhteiskunnassa ja organisaatioissa. Maskuliininen kulttuurin keskeiset arvoja ovat menestys, kehitys ja saavutukset. Feminiinisen kulttuurin arvoja ovat voimavarojen säilyttäminen, muista välittäminen ja elämänlaadun korostaminen. (Hofstede & Hofstede 2005, 120; Peltonen 2007, 159–160; Passila 2009, 42; Maude 2011, 9.)

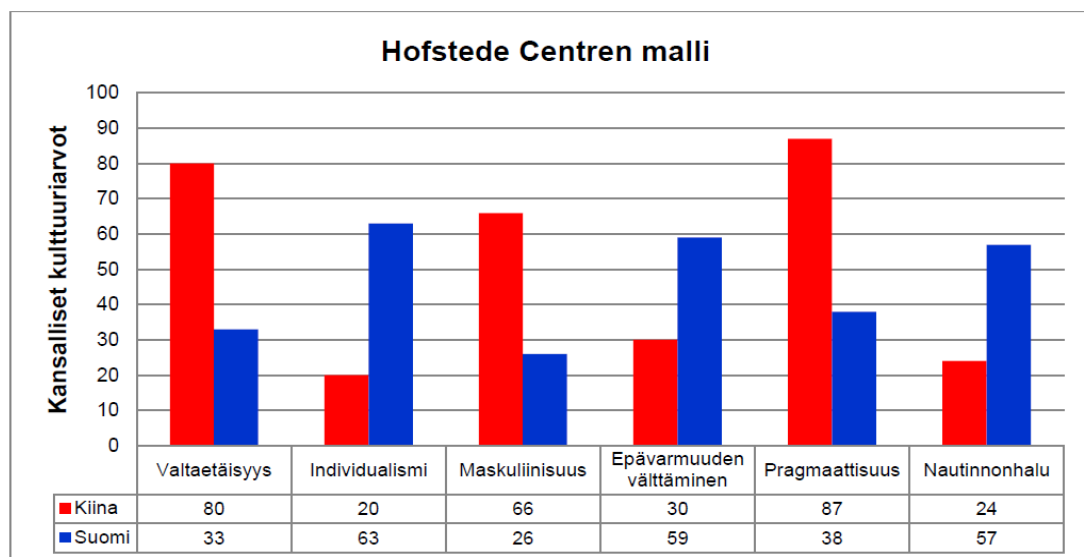
Epävarmuuden välttäminen tarkoittaa sitä, miten epävarmaksi ihminen tuntee itsensä uhkaavissa ja tuntemattomissa tilanteissa. Tunne näkyy normien tarpeena, ennustettavuuden tarpeena ja stressinä. Kulttuurit, jotka haluavat välttää epävarmuutta, haluavat minimoida ennalta tuntemattomia tilanteita tavoittelemalla selkeitä organisaatioita

sekä noudattamalla lakeja ja sääntöjä. (Hofstede 2005, 167; Peltonen 2007, 159–160; Passila 2009, 40; Maude 2011, 9.)

Ulottuvuudet vaikuttavat työympäristöihin. Tutkimustulosten perusteella ei voida kuitenkaan tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä kulttuureista. Niiden lisäksi on tunnistettava tärkeiden yhteiskunnallisten ilmiöiden vaikutukset, kuten historia, poliittiset rakenteet, taloudelliset trendit, kansalliset traumat ja uskonnot. (Lahti 2008, 84–85.)

6.3 Kiinan ja Suomen kulttuurierot Hofsteden mukaan

Hofsteden mallin avulla voidaan tarkastella kansallisten kulttuurien välisiä eroja organisaatioissa. Hofsteden kotisivuilta on tulostettu kuvassa 5 näkyvän kaavio, jossa havainnollistetaan Kiinan ja Suomen kulttuurieroja Hofsteden mallin mukaan.



Kuvio 5. Kiinan ja Suomen vertailu Hofsteden mallin mukaan (Hofstede centre).

Kiinan yhteiskunnassa hyväksytään eriarvoisuus ihmisten välillä. Yritykset ovat hyvin hierarkkisia. Johtaja on ehdoton pomo, jonka päätöksiä tai ajatuksia alaiset eivät arvostele tai kyseenalaista, vaikka ne olisivat virheellisiäkin. Koulujärjestelmä tai yhteiskunta ei kehota yksilölliseen ajatteluun tai oma-aloitteisuuteen. Kiinalaiselle työntekijälle kasvojen säilyttäminen on tärkeää. Päätökset vaikeista asioista siirretään esimiehelle, jos se on mahdollista. Kukaan ei halua ottaa vastuuta virheellisistä päätöksistä. Kiinassa työntekijä toimii enemmän ryhmän hyväksi kuin omaksi hyväksi.

Työntekijän uskollisuus yritykselle on vähäistä ja sen sijaan henkilökohtaiset suhteet ovat tärkeitä. Kiinalaiset haluavat menestyä. He ovat ahkeria työntekijöitä ja opiskeleminen on tärkeää. Toisaalta yrityksissä ei kannusteta opiskeluun, koska johto pelkää työntekijän siirtyvän parempiin töihin. Kiinassa on paljon perheyriksii. Kiinalaiset yritykset ovat pitkäjänteisiä ja suunnittelevat toimintaansa yli sukupolvien. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 139–140; Pietarinen 2010, 70; Kauhanen 1999, 107–111.) Seuraavassa kuviossa 6 on verrattu Kiinan ja Suomen kulttuurieroja Hofsteden mallin mukaan.

ULOTTOVUUDET	SUOMI VS. KIINA
VALTAETÄISYYS	<p>Suomi, 33, pistettä; Kiina, 80, pistettä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hierarkkinen rakenne, • alaiset riippuvaisia esimihestään, jopa liiaksikin • Valta keskitettyä, johdolla erityisvapauksia mm. työsuhdeautoja, tai muita ulkoisia tunnuksia • kommunikointi heikkoa alhaalta ylöspäin • Iän katsotaan tuovan lisää tietämystä ja uskottavuutta, • Palkkausjärjestelmät tukevat eriarvoisuutta.
YKSILÖLLISYYS/KOLLEKTIIVISUUS	<p>Suomi, 63 pistettä, Kiina, 20 pistettä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työntekijään vaikuttaa aina lähiryhmä, lähiryhmään kuuluu mm. perhe ja lähisukulaiset, • Kiinassa johdetaan ryhmää, Suomessa yksilöä • Kannustimet ryhmälle, ei yksilölle • työntekijälle ryhmän etu ennen omaa etua, vaikka ne olisivat ristiriidassa • palautteen anto ei saa olla avointa vaan epäsuoraa
MASKULIINISUUS/FEMINIINISYYS	<p>Kiina korostaa maskuliinisuutta, 66 pistettä, Suomi korostaa feminiinisuutta, 26 pistettä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suomalaisessa kulttuurissa solidaarisuus, tasa-arvo, työelämän laadun merkitys • Kiinassa kilpailu työntekijöiden välillä suotavaa, auktoriteettia kunnioitetaan • Suomessa korostetaan vuorovaikutuksellisuutta, • Kiinassa johtajan pitää olla päättäväinen ja jämäkkä • Nykyään Kiinassa elämän laadun merkitys korostunut
EPÄVARMUUDEN VÄLTÄMINEN	<p>Kiina, 30 pistettä, Suomi, 59 pistettä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suomessa vältetään epävarmuutta enemmän kuin Kiinassa. • Kiinassa epävarmuus hyväksytään osaksi kansallista kulttuuria • Suomessa enemmän muodollisia ja epämuodollisia määräyksiä ohjaamaan työntekijän velvollisuuksia ja etuja. • Kiinassa aikakäsitys eroaa suomalaisesta, kiinalaiset eivät ole niin täsmällisiä kuin suomalaiset, aika vain viitteellinen käsite ja kieli on hyvin tulkinnanvaraista

Kuvio 6. Kulttuuriset ulottuvuudet (soveltaen Peltonen 2007; Hofstede & Hofstede 2005; Maude 2011, 8–9).

6.4 Monikulttuurisuuden vaikutus johtamiseen

Johtajan roolina on kehityksen ohjaaminen yrityksen vision mukaisesti. Johtajan asettamat tavoitteet johtavat kohti yrityksen vision toteutumista. Jokainen kulttuuri sisältää

johtajia, mutta käsitykset hyvistä ja tehokkaista johtajista eroavat toisistaan. Eri maiden välillä tehdyistä tutkimuksista on löydetty yhteisiä johtajissa toivottuja piirteitä, kuten positiivisuus, rehellisyys ja päättäväisyys. (Mc Farlin & Sweeney 2013, 189.) Johtajan pitäisi olla kulttuurinsa roolimalli. Kun ihmisiltä kysytään hyvän johtajan ominaisuuksia, niin heidän vastauksensa kuvastavat kulttuurinsa ihanteita. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 331.)

Yritysten johtamistyyli on rinnastettavissa valtion johtamistapaan. Esimerkiksi Ruotsin vahva demokratia tuottaa tasa-arvoa suosivia ja demokraattisia johtajia, kun taas arabijohtajissa kunnioitetaan uskonnollisuutta. Eri kulttuuritaustaiset johtajat eivät sellaisenaan sovi johtajaksi toiseen kulttuuriin. Johtamistapaa on ehdottomasti muutettava uuteen ympäristöön. (Lewis 2006, 104.)

Myös Hofstede (Hofstede ym. 2010, 338–340) kritisoi johtamismallien siirtämistä suoraan kulttuurista toiseen. Merkittävä osa tieteellisistä artikkeleista ja johtamisesta kirjoitetuista kirjoista on yhdysvaltalaisista alkuperää ja suunnattu juuri heidän yhteiskuntansa johtajille. Uusien johtamisideoiden siirtäminen kulttuurista toiseen on erinomainen keino, mutta niiden käyttäminen vaatii harkintaa. (Hofstede ym. 2010, 338–340.) Yhdysvalloissa voidaan antaa suoraa palautetta ja puhua tunteista, kun taas joissain muissa kulttuureissa ne voivat aiheuttaa kasvojen menetyksen. Joissain kulttuureissa johtajan liiallista päättäväisyyttä ei hyväksytä, koska työntekijät ovat tottuneet osallistumaan päätöksentekoon ja tuomaan esille mielipiteensä. (Mc Farlin & Sweeney 2013, 189.) Monissa maissa johtajia suositellaan sivuuttamaan työntekijöiden sukupuoli ja etninen tausta ja arvioimaan heitä ainoastaan ammattitaidon perusteella. Tällöin voidaan puhua kulttuurisokeudesta ja se on ongelmallista johtamisen kannalta. Kulttuurierot vaikuttavat henkilöstön toimintaan. Kulttuurisokeus rajoittaa tai estää kokonaan moninaisuuden hyödyntämisen. Kulttuurien monimuotoisuuden tunnistaminen ja erilaisuus ovat johtamisen edellytyksiä. Kulttuurierojen tunnistaminen on eri asia kuin niiden tuomitseminen tai asettaminen paremmuusjärjestykseen. (Adler & Gundersen 2008, 101.)

6.5 Guanxi

Kaikkialla maailmassa suhteilla on merkitystä, ja ilman suhteita kaupankäynti vaikeutuu. Nimenomaan Kiinassa suhteet (guanxi) ovat erityisen tärkeitä. (Kauhanen 1999, 110.) Kiinassa konfutselainen ajattelutapa korostaa ihmissuhteissa noudatettavaksi molemminpuolisen vastuun periaatetta. Kiinassa toimii niin yksityisessä elämässä kuin yritysmaailmassakin palvelusten ja vastapalvelusten verkosto. Koko elämä perustuu suhdeverkostojen käyttöön, minkä vuoksi myös yhteiskunnassa asioiden eteenpäin vieminen rakentuu suhteiden varaan. (Lehtipuu 2010, 203.) Suhteiden avulla haetaan opiskelupaikkaa, rakennetaan uusia yrityssuhteita ja luodaan hallitusten välisiä suhteita sekä haetaan pienissä henkilökohtaisissa asioissa apua terveydenhuollosta tai lääkäriltä. Tällaisten suhteiden käyttö ei ole korruptiota Kiinassa. (Chai & Chai 2007, 126–127.)

Kiinalaiset yritysjohtajat tekevät mieluummin yhteistyötä sellaisten ihmisten kanssa, joiden kanssa he ovat rakentaneet hyvät guanxi-suhteet. Guanxin mukanaan tuoma luottamus antaa mahdollisuuden suullisiin sopimuksiin ja sopimuksen ulkopuolella tehtävään yhteistyöhön. Tämä tuo joustavuutta yritysten päivittäisten ongelmien ratkomiseen. Hyvät guanxi-suhteet tuovat pitkäjänteisyyttä yritysten väliseen yhteistyöhön. (Leung, Lai, Chan & Wong 2003, 528–559; Zhuang, Xi & Tsang 2010, 137–149.) Yritykset käyttävät guanxia asemansa parantamiseen sekä yhteistyökumppanien että asiakkaiden silmissä. Yritykset voivat käyttää hyviä guanxi-suhteita neuvottelujen helpottamiseen. Guanxiin sisältyvä palvelusten vaihto voi olla mahdollisuus. Yhteistyökumppanien kanssa rakennettu palvelusten vaihtopaketti tuo mukanaan tiiviimpää ja pitkäkestoisempaa yhteistyötä. Tämä puolestaan nostaa tehokkuutta ja kasvattaa molempien liikearvoa. (Zhuang ym. 2010, 137–149.)

Guanxin panostukset näkyvät asiakkaille tuotteiden tai palvelusten laadun kehittymisenä. Tällöin hyvät guanxi-suhteet tuovat selkeän kilpailuedun yritykselle. Huonosti hoidettuna etu menetetään kilpailijalle. Siksi yritysten pitää panostaa guanxiin ja suhteiden luomiseen. Erityisesti tilanteissa, joissa yrityksellä ei ole näitä guanxi-suhteita. Ulkomaisille yrityksille guanxi-suhteet ja niiden kehittäminen ovat tärkeämpää kuin paikallisille yrityksille, koska kiinalaisilla yrityksillä on jo oma guanxi verkostonsa (Wong 2007, 257–276.)

Lehtipuu (2010, 205) mukaan näitä liike-elämän suhdeverkostoja voi myös ostaa, esimerkiksi rekrytoimalla oikean suhdeverkoston omaavan kiinalaisen suositteluun omaa yritystä, tuotteita tai palveluja oikeille ihmisille. Useat suomalaisyritykset ovat hyödyntäneet liiketoiminnan alkuvaiheessa Kiinassa agenttia pyrkiessään tapaamaan oikeita ihmisiä ja päättäjiä. Guanxin voidaan todeta olevan yritykselle sosiaalista valuuttaa, jonka vaikutusta ei kannata aliarvioida. Guanxin tarjoamiin mahdollisuuksiin kannattaa myös perehtyä. (Lehtipuu 2010, 205.)

Guanxi on kuitenkin huomattavasti monimutkaisempaa kuin länsimainen suhdetoiminta. Sen sosiaaliset velvoitteet voivat Sarasteen & Lehbergerin mukaan olla hyvin vaativia. Guanxit voidaan jaotella useaan alaryhmään yhteisten tekijöiden, kuten suvun, ystävyysyden, liike-elämän ja hallinnon mukaan. Liike-elämän ja hallinnon verkostot usein punoutuvat yhteen, kun tavoitteena on hoitaa byrokraattiset ongelmat ja ohjeet jouhevasti. Kiinalaisten sosiologien tutkimuksissa on todettu heikon alueellisen oikeusjärjestelmän vaikuttaneen hallinnon guanxin merkityksen kasvamiseen. (Saraste & Lehberger 2014, 123.)

Monissa aikaisemmissa tutkimuksissa on oletettu guanxin vaikutuksen vähentyvän ajan myötä. (Tsang 1998, 64–73; Davies, Leung, Luk & Wong 1995, 207–250). Viimeisten tutkimusten mukaan näin ei ole kuitenkaan tapahtunut. Tutkimusten mukaan guanxin merkitys tuskin tulee vähenemään lyhyellä aikavälillä. Kiinan kehityksen ja kansainvälisten kauppasopimusten myötä guanxin vaikutuksen uskotaan vähenevän. Tämä ajatus perustuu erityisesti kiinalaisen kulttuurin länsimaistumiseen ja väestön haluun mukauttaa toimintatapojaan länsimaiseen suuntaan. (Wilson & Brennan 2009, 652–665.)

6.6 Henkilöstö

Kiinassa työntekijöiden vaihtuvuus on hyvin suurta, jopa 30 prosenttia. Asiantuntijat ovat kysytyjä ja heistä on pulaa. Tuotannollisia työntekijöitä on sen sijaan runsaasti tarjolla. Ongelmana on varsinkin oikea asenne ja kielitaito. Yrityksen pitää olla aina valmiina kilpailemaan osaavista työntekijöistä. Erityisesti nuoret työntekijät etsivät

jatkuvasti uusia mahdollisuuksia edetä urallaan ja palkkakehityksessä. Yrityksien ratkaisuna ovat palkankorotukset ja tittelin muutokset pitääkseen henkilöstönsä. Perinteisesti palkitseminen on Kiinassa perustunut enemmän kokemusvuosiin, eikä niinkään osaamiseen ja suoritukseen. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 141–145.)

Law & Jonesin (2009, 313–327) mukaan henkilöstöhallinto on erittäin vaikeata Kiinassa. Sijoitettaessa työntekijöitä organisaation eri tehtäviin heidän taustansa on otettava huomioon, koska työntekijät ryhtyvät erilaisten taustojen perusteella. He jakavat ulkomaiset työntekijät seuraavaan neljään ryhmään:

1. Perinteiset kiinalaiset, jotka ovat syntyperäisiä paikallisia. He ovat saaneet paikallisen koulutuksen ja omaavat kiinalaisen kulttuurin. He osaavat paikallista kieltä erinomaisesti sekä ymmärtävät useita murteita. He puhuvat englantia vain rajallisesti. Useimmat heistä ovat asuneet koko elämänsä vain Kiinassa, eivätkä ole koskaan käyneet ulkomailla.
2. Modernit kiinalaiset, jotka ovat opiskelleet tai työskennelleet ulkomailla. He ovat nyt muuttaneet takaisin kotimaahansa erinäisistä syistä. He odottavat saavansa parempaa palkkaa kuin perinteiset kiinalaiset ja omaavat paremman kielitaidon.
3. Pitkäaikaiset ulkomaantyöntekijät, jotka arvostavat paikallista kulttuuria. Lisäksi heillä on kohtuullinen kiinan kielen taito.
4. Uudet ulkomaantyöntekijät, jotka ovat asuneet Kiinassa vasta lyhyen aikaa. He eivät tunne paikallista kulttuuria eivätkä päivittäistä elämää Kiinassa. Heillä on yleensä myös varsin heikko kiinan kielen taito.

Henkilöstöhallinnon pitää olla erityisen tarkkana siinä, miten he sijoittavat erilaisia työntekijöitä organisaatiossa, kouluttavat ja kohtelevat heitä. Ulkomaalaisille työntekijöille pitäisi tarjota myös guanxi-koulutusta ja yleensäkin koulutusta kiinalaisesta kulttuurista. Kiinalaiset työntekijät vuorostaan tarvitsevat koulutusta ulkomaisista toimintatavoista. (Law & Jones 2009, 313–327.)

Guanxilla on merkittävä rooli työmarkkinoilla. Erityisesti asiantuntija- tai johtotehtävissä rekrytointi on hyvin guanxi pohjaista. Tällaisia työtehtäviä tarjotaan erityisesti

johtotasolla, markkinoinnissa ja yhteiskuntasuhteissa. Toisin sanoen hyvin verkostoituneet ihmiset löytävät helpommin työpaikan kuin huonommin verkostoituneet. Guanxi tuo mukanaan vahvan luottamuksen ihmisten välille ja parantaa esimerkiksi resurssien ja asiakkaiden hankintaa, mikä puolestaan edistää työntekijän työllistymistä. (Huang 2008; 467–484.)

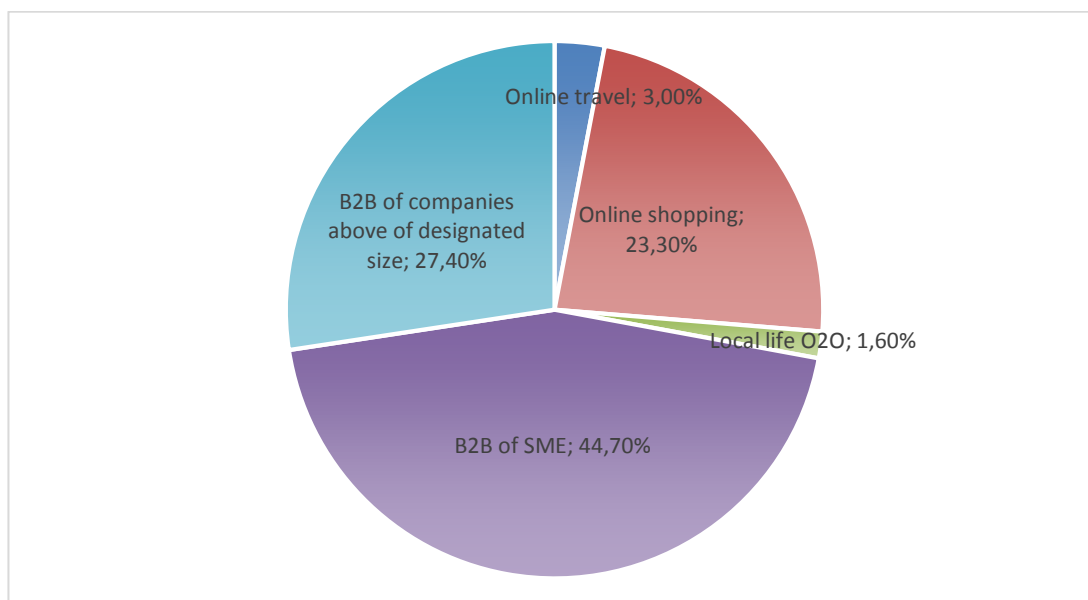
Kiinassa työntekijät ovat hyvin innokkaita todistusten väärentämiseen. Työ- ja koulutodistukset voivat olla seipitettyjä tai jopa täysin väärennettyjä. Työntekijöitä palkattaessa on syytä tarkistaa todistusten aitous ottamalla yhteyttä aiempiin työnantajiin. Jos työnhakija kertoo taustoistaan hyvin epämääräisesti, niin kannattaa epäillä työnhakijan työtodistusten aitoutta. Toisaalta kiinalaisten mielestä liioittelu ei mikään rikos verrattuna suomalaisen vaatimattomuuteen. (Pietarinen 2010, 85.)

7 TEKNINEN JA YMPÄRISTÖANALYYSI

7.1 Tekninen analyysi

Kiinassa verkkokaupan kasvu on ollut erittäin voimakasta viime vuosina. Internet on vaikuttanut merkittävästi kasvun nopeuteen. Tietenkään ei sovi unohtaa Kiinan valtion uudistusmielistä talouspolitiikkaa. (Chan & Zakkour 2014, 130.) Kiinalainen kuluttaja ostaa mitä vain verkosta: elektroniikan, urheilutavaroiden, terveystuotteiden, kosmetiikan ja vaatteiden lisäksi ostokärryyn ostetaan ihan tavallista ruokaa. Maailman suurin verkkokauppayhtiö Alibaba on onnistuneesti lanseerannut 11.11 –päivän ”sinkkujen shoppailupäiväksi”. (Paakkanen 2014.) Alibaba myi vuonna 2016 kyseisenä päivänä 17,73 miljardin dollarin edestä. Mielenkiintoista on se, että 82 prosenttia myynistä tehtiin mobiililaitteilla. (Cadell 2016.) Kiinalainen kuluttaja on kuitenkin huomattavasti varovaisempi verrattuna esimerkiksi brittiläiseen. Ennen ostopäätöksen teko kiinalainen kuluttaja tutkii huolellisesti ja vertaa vastaavia tuotteita tai palveluja eri kauppapaikkojen välillä. (Chan & Zakkour 2014, 152–153.)

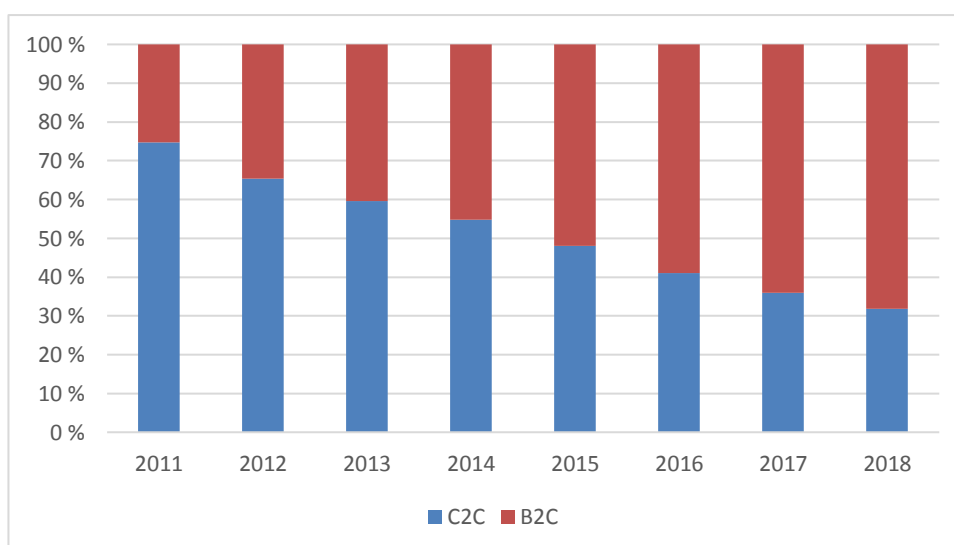
Verkkokauppa (E-Commerce) on tuotteen, palvelun tai informaation ostamista, myymistä tai siirtämistä sähköisen verkon välityksellä pääasiassa internetissä tai intranetissä (Turban yms. 2012, 38). Verkkokauppa voidaan jaotella eri tyypeihin perustuen kaupan osapuoliin: yritys (business) ja kuluttaja (consumer). Julkishallinnon (government) ja kansalaisen (citizen) välinen verkkokauppa liittyy enimmäkseen julkishallinnon tarjoamiin sähköisiin palveluihin. (Jovarauskiene & Pilinkiene 2009, 83–89). Tässä opinnäytetyössä keskitymme ainoastaan yrityksen ja kuluttajan väliseen verkkokauppaan. B2B (Business to Business) tarkoittaa yritysten välistä verkkokauppaa. Kaupan osapuolina ovat yleensä tukkumyyjät, vähittäiskaupat ja valmistajat. (Turban, King & Lang 2009, 174). B2C (Business to Consumer) on kuluttajakauppaa. B2B-kauppa keskittyy pääasiassa osien ja komponenttien myyntiin. B2C-kaupassa puolestaan myydään lopputuotteita. Lisäksi B2B-kaupan volyymit ovat suurempia verrattuna B2C-kauppaan. Ratkaisuihin käytetään uusimpia verkkoteknologioita ja mobiililaitteita. Tilauksia voidaan tehdä suoraan ”kentältä” tabletilla tai mobiililaitteella. (Hubner 2008, 3–26). Kuvassa 7 näkyy Kiinan verkkokaupan rakenne. Pienet ja keskisuuret yritykset muodostavat verkkokaupasta 44.7 %, suuret yritykset 27.4 % eli yli 70 % on B2B-kauppaa.



Kuvio 7. Kiinan sähköisen verkkokaupan rakenne (www.iResearchchina.com 2017).

C2C (Consumer to Consumer) tarkoittaa myyntiä kuluttajalta kuluttajalle. Kuluttajat myyvät erilaisia tavaroita tai palveluja toisille kuluttajille esimerkiksi verkkomaksuja vastaan. (Jovarauskiene & Pilinkiene 2009, 83–89). Kiinassa Alibaba oli ensimmäi-

nen yritys, joka tarjosi kauppapaikan C2C-tuotteille ja palveluille. Taobao kuuluu Alibaba – konserniin ja on yksi suurimmista kauppapaikoista. Taobao tarjoaa kauppapaikan kaikille, joilla on verkkoyhteys. (Ščeulovs & Gaile-Sarkane 2010, 775–782.) Vastaavasti C2B (Consumer to Business) tarkoittaa sitä, että kuluttaja tekee ”tarjouspyynnön” haluamastaan tuotteesta eri yrityksille ja tarjousten jälkeen kuluttaja valitsee haluamansa. Priceline.com on hyvin tunnettu C2B-matkapalvelujen tarjoaja. (Turban yms. 2012, 5–15.) Alibaban perustaja Jack Ma mukaan tämä on tulevaisuutta (CIW Team 2015; CeBIT 2015). C2B hakee muotoaan ja siihen voidaan laskea myös seuraava esimerkki. Ruokablogin pitäjä tarjoaa elintarvikeyritykselle mahdollisuutta testata tai mainostaa jotain tiettyä reseptiä omassa blogissaan tai omalla sivustollaan. (C2B Revolutionin www-sivut 2017.) O2O (Online to Offline) on uusin verkkokaupan muoto Kiinassa. Tällöin online-vähittäiskauppiat myyvät offline-palveluja Internetissä. Esimerkkinä voidaan mainita Mc Donalds. Ketsupin ostaminen Heinzilta on B2B, mutta ruuan myynti asiakkaille on O2O. Edellytyksenä on tilauksen tekeminen internetin tai mobiililaitteen kautta. (Du Yingsheng & Tang Youchun 2014, 1–6.) Myös Suomen Hesburger myy Internetin kautta vastaavia palveluja, vaikka harvemmin niitä nimitetään O2O – palveluiksi. Kuvassa 8 Kiinan verkkokaupan rakenteen kehitys tulevaisuudessa. Vuonna 2015 B2C oli ensimmäistä kertaa suurempi kuin C2C.



Kuvio 8. Kiinan verkkokaupan rakenteen kehitys 2011–2018 (iResearchchina 2017).

Accenturen ja AliResearchin tutkimusten mukaan Kiinan odotetaan tulevan suurimmaksi sähköisen verkkokaupan markkina-alueeksi (cross border B2C market). Kiinan

verkkokauppa ylitti 3.8 triljoonan Yuanin rajan vuonna 2015 – kasvua edellisvuoteen oli 36,2 prosenttia. Taulukossa 7 on iResearchin tekemä ennuste Kiinan sähköisen verkkokaupan kehityksestä. O2O ennustetaan kasvavan tulevaisuudessa. Lisäksi käyttäjien odotetaan siirtyvän tietokoneilta mobiililaitteiden käyttöön. (ITC 2016, Cross-Border Ecommerce 2016.)

Taulukko 7. Kiinan verkkokaupan kehitys (100 milj.) (iResearchchina 2017).

Macrosegmentation	Microsegmentation	2014 yearly scale	2018 yearly scale	CAGR(2014 - 2018)
B2B e-commerce	SMEs B2B e-commerce	61358.6	116627.3	17,40 %
	Large B2B e-commerce	28782.6	42140.1	10,00 %
Online shopping	PC+ mobile device	28145.1	73000.0	26,90 %
	mobile device	9297.1	45039.7	48,40 %
	PC	18848.0	27960.7	10,40 %
Online travelling	air tickets booking	1607.3	3250.0	19,20 %
	hotel booking	636.1	1620.0	26,30 %
	vacation planning	426.5	1286.7	31,80 %
O2O service	Catering O2O	941.9	2127.3	22,60 %
	Entertainment O2O	660.0	1521.5	23,20 %
	Wedding O2O	45.2	227.1	49,70 %
	Family service O2O	55.7	135.9	25,00 %
	Skin care O2O	54.1	88.7	13,00 %

7.2 Ympäristöanalyysi

Pariisissa vuonna 2015 solmittu historiallinen ilmastopimus allekirjoitettiin virallisesti New Yorkissa huhtikuussa vuonna 2016 (Manner 2016). Pariisin sopimus tuli voimaan 4.11.2016, kun sopimuksen oli ratifioinut 55 maata, joiden osuus on vähintään 55 prosenttia kasvihuonepäästöistä. Sopimuksen tavoitteena on vähentää maapallon lämpenemistä huomattavasti alle kahden celsiusasteen. Sopimusta sovelletaan vuodesta 2020 eteenpäin. (European Councilin www-sivut 2017).

Kiinan kommunistinen puolue on myös huolissaan maailmanlaajuisesta ilmastonmuutoksesta (Saraste & Lehberger 2010, 104). Ilmanlaatua seurataan suurimmissa kaupungeissa ja autottomia päiviäkin on jouduttu määräämään. Vanhojen hiilikäyttöisten lämpövoimaloiden aiheuttamat ilmansaasteet odottavat vielä ratkaisua. Myös vesistöjen puhdistaminen ja suojeleminen vaativat Kiinassa toimia. Jo 75 prosenttia Kiinan järivistä ja 50 prosenttia pohjavesistä on jo saastuneita (Saraste 2008, 150). Peking on jo kauan

tunnettu ongelmien keskuksena, mutta nykyään myös Shanghaissa on ongelmia. Hallitus myöntää ongelmat, mutta se ei lupaa pikaisia ratkaisuja. Hallituksen arvioiden mukaan kolmen – viiden vuoden sisään ei tapahdu muutoksia, jotka kasvattaisivat investointeja kiinalaisten yritysten toimesta tai eniten saastuttavien tuotantolaitosten sulkemisia, koska hallitus pelkää työpaikkojen vähentämistä ja työttömyyden pahentamista. (Vehmas, Puhakka, Makkonen 2016.)

Ilmastomuutos vaikuttaisi merenpinnan nousuun, mikä tarkoittaisi Kiinalla vakavia ongelmia. Rannikkoalueet ovat erittäin tiheästi asuttuja. Sadat miljoonat ihmiset joutuisivat muuttamaan pois kodeistaan. Merenpinnan nousun lisäksi ilmastomuutos aiheuttaisi todennäköisesti myös muita vedenkiertoon liittyviä ongelmia. Jo nyt kuivuudesta kärsivien alueiden vesihuolto kohtaisi kasvavia ongelmia sademäärien vähentyessä entisestään. Erityisesti rannikkoalueilla ilmastonmuutoksen odotetaan myös lisäävän vakavien myrskyjen esiintymistiheyttä ja voimakkuutta. Kiinan vuoristoylämpöjen jäätiköiden hupeneminen aiheuttaa jäätiköiltä alkunsa saavien jokien, kuten Jangtse ja Keltainen-joki, virtaaman vähenemistä. Tämä tulee todennäköisesti aiheuttamaan ongelmia jokien varrella olevien maanviljelysalueiden kastelujärjestelmille. (Moran 2011, 11–12; NOAA :n [www-sivut](http://www.sivut).)

Energia- ja ympäristöpolitiikka kuuluvat keskeisesti myös Kiinan 13:een viisivuotissuunnitelmaan (2016–2020), jonka aikana tavoitteena on ulottaa päästökauppa koko maata kattavaksi, asettaa rajat koko maan energiankäytölle, kasvattaa energiatehokkuutta, nostaa CO₂ – vapaan primäärienergian osuus 15 prosenttiin ja vähentää ilman saasteita. Uusimpien ennusteiden mukaan Kiinan kokonaispäästöt lähtisivät laskuun viimeistään 10 vuoden sisällä, mutta voimakas poliittinen ohjaus vaikeuttaa tarkkojen arvioiden esittämistä. Päästökehitykseen verrattuna Kiina olisi voinut asettaa CO₂ – tavoitteet korkeammallekin. Niissä olisi ollut kiristysvaraa. Kiinan ei-fossiilisen energian tavoite on kunnianhimoinen ja saattaa olla hankala saavuttaa. Kiinan CO₂ – intensiteetin tavoite tullaan saavuttamaan kuitenkin melko todennäköisesti jo lähivuosina. Myös Kiinan tavoite CO₂ – päästöjen tasaantumisesta saavutetaan erittäin todennäköisesti 10 vuoden sisällä ja useampien aiemmin esitettyjen arvioiden mukaan se olisi jo saavutettu. Kiinan tavoite nostaa ei-fossiilisen energian loppukäytön osuus 20 % on selvästi tiukempi ja sen saavuttaminen edellyttää lisätoimia. Ei-fossiilisen energian osuus on tasaisesti laskenut Kiinassa ja uuden tavoitteen saavuttaminen merkitsisi

selvää suunnanmuutosta (Ekholm ym. 2016, 10–11; Ministry of Environmental Protection – The People’s Republic of China – www-sivut 2017.)

8 LAINSÄÄDÄNNÖLLINEN ANALYYSI

8.1 Lainsäädäntö

Kommunistinen puolueen tavoitteena on ollut rakentaa sosialistinen oikeusjärjestelmä. Kiinan lakiin ja sen soveltamiseen vaikuttavat politiikka, valtasuhteet ja henkilökohtaiset hyvä veli -verkostot eli guanxi. Oikeus pohjautuu kyllä kirjoitettuun lakiin, mutta poliittinen valta loppujen lopuksi päättää myös oikeusjärjestelmästä. Kiinan edetessä kohti markkinataloutta, se kehittyy myös oikeusvaltion suuntaan. (Hallberg 2004, 127.) Kiinan yhteiskunnassa on kuitenkin vaikea erottaa oikeus-, hallinto ja puoluerakennetta toisistaan. Keskus- ja paikallishallinto valvovat ja päättävät oikeusjärjestelmästä. Keskus- ja paikallishallinto puolestaan kuuluu Kiinan kommunistisen puolueen hallintaan. (Dillon 2009, 84.) Kiinan oikeusjärjestelmässä säädetyllä lailla on tärkeä merkitys, mutta lain tulkinta puolestaan eroaa länsimaisesta lain tulkinnasta. Kiinan lainsäädäntö on kirjoitettu hyvin yleisellä tasolla, ehkä jossain määrin epäselvästi. Tällöin lain tulkinnalla on merkitystä. Kiinassa eri viranomaisten lain tulkinnat muodostavat nimenomaan yhden tärkeän oikeuslähteen. (Chen 1999, 106.)

Kiinan peruslain mukaan Kiinan kansankongressin eli NPC:n pysyvä komitealle kuuluu oikeuden perustuslain ja muiden lakien tulkinta. (Kiinan kansantasavallan perustuslaki '(Constitution of the People’s Republic of China) 64 § kohta 1 ja 4). NPC:n pysyvä komitealla on oikeus muuttaa lain aikaisempaa tulkintaa tai antaa laille kokonaan uuden tulkinnan. Näillä tulkinnoilla katsotaan olevan sama oikeudellinen vaikutus kuin itse lailla. (Io Lo & Tian 2009, 14.) Kiinassa on keskusvallan lakien lisäksi runsaasti paikallistason määräyksiä, jotka haittaavat säännösten soveltamista ja joiden osalta peruslaissa ei ole mainintaa (Jussila & Seppänen 2005, 89). Oikeusoppineet vielä nykyäänkin käyttävät NPC:n pysyvän komitean antamaa laintulkintaohjetta Resolution of the NPC Standing Committee Providing an Improved Interpretation of the

Law. Kyseinen laintulkintaohje ei ole ristiriidassa Kiinan perustuslain kanssa, vaikka se on annettu ennen perustuslakia. (Chen 1999, 107.)

Huonosti laaditut sopimukset tai sopimusten puuttuminen kokonaan ovat yksi merkittävä riskitekijä Kiinassa. Kiinalainen osapuoli voi todeta kirjallisen sopimuksen tarpeettomaksi, koska kiinalaiset yritykset perinteisesti luottavat suullisten sopimusten voimaan. Kiinalainen yritys voi jopa pitää neuvottelujen lopputulosta sitovana, vaikka mitään ei ole vielä sovittu kirjallisesti. (Kauhanen 1999, 206.) Liiketoiminnan onnistumisen kannalta henkilökohtaiset suhdeverkostot (guanxi), ystävyys ja luottamus kuuluvat avaintekijöihin, mutta Kiinassa ovat yleistyneet myös länsimaiset toimintatavat, kuten kirjalliset sopimukset. (Harris 2015; Dickinson 2009.)

Osa asiantuntijoista voi pitää epämuodollisia sopimusjärjestelyjä parempana vaihtoehtona. He ovat kuitenkin saattaneet aliarvioida tuomioistuimien ja muodollisten sopimusten roolia Kiinassa. (Yu & Hao 2008, 28.) Maailmanpankki arvioi vuosittain 190 talousaluetta paremmuusjärjestykseen perustuen liiketoiminnan sujuvaan harjoittamiseen kyseisessä maassa. Kiina löytyy sijalta 78, vuonna 2011 sijalta 91. Parannusta on siis tapahtunut. Listauksen mukaan Kiinan markkinoilla on haastavaa esimerkiksi liiketoiminnan aloittaminen (sija 127), rakennuslupien hankkiminen (sija 177) ja verojen maksu (sija 131). Yllätyksenä sopimusten täytäntöönpanossa Kiina sijoittuu sijalle 5, jättäen jälkeensä mm. Iso Britannian (sija 31), Ruotsin (sija 22) ja Intian (sija 172). Listauksen mukaan sopimusten täytäntöönpanossa Kiinan pitäisi siis olla yksi maailman parhaimmista ympäristöistä. (The World Bank 2016.)

Kansallisessa sopimusoikeudessa määritellään oikeudelliset rakenteet yritysten välisille kauppasuhteille kansainvälisten sopimusten ohella. Jos aiot harjoittaa liiketoimintaa Kiinassa, sinun pitää silloin ymmärtää myös Kiinan sopimuslain perusteet. Sopimuksen todellinen merkitys nimittäin paljastuu yleensä vasta siinä vaiheessa, kun on jo liian myöhäistä vaikuttaa siihen. Siksi on erityisen tärkeää ymmärtää, että sopimus on Kiinassa oikeudellisesti sovellettavissa vain silloin, kun se täyttää Kiinan sopimuslain sille asettamat edellytykset. (Clarke, Murrell & Whiting 2006, 11.)

8.2 WTO-sopimus

Kiina liittyi Maailman kauppajärjestö WTO:n jäseneksi vuonna 2001. Kiinan valtion bilateraaliset suhteet alkoivat muuttua dramaattisesti, kun se alkoi toden teolla integroitua maailmantalouteen. (G2 2010, 39.) EU kuului Kiinan suurimpiin tukijoihin. EU:n mielestä WTO ei olisi ollut todellinen maailmanlaajuinen järjestö ilman Kiinaa. Lisäksi Kiinan liittymistä vauhdittivat kahdensuuntaiset kauppasopimukset EU:n kanssa vuonna 2000 ja USA:n kanssa vuonna 1999. (European Commission 2017.) Kiina on pyrkinyt avaamaan markkinoitaan ja sopeuttamaan lainsäädäntöään WTO -velvoitteiden mukaiseksi. Ulkomaisten yritysten edellytykset toimia Kiinassa ovat parantuneet, mutta siitä huolimatta niiden asema ei ole yhdenmukainen kiinalaisten yritysten kanssa. Kiina sitoutui noudattamaan TRIPS-sopimusta heti kauppajärjestön jäsenyyden tultua voimaan. Teollisten tekijänoikeuksien IP-suojassa on edelleen ongelmia. Kopiointia ei ole saatu kuriin, valvonta on heikkoa ja tekijänoikeuksien rikkominen on edelleen monen yrityksen huoli. Yrityksillä on mahdollisuus viedä havaitut puutteet WTO:n riitojenratkaisuelinten käsiteltäväksi. (Arho Havren & Rutanen 2010, 229; Kauppapoliittinen katsaus 2013; Finpro maaraportti 2010; EVA 2016.)

WTO-jäsenyyden myötä Kiina sitoutui aloittamaan neuvottelut liittymisestä järjestön julkisia hankintoja koskevaan sopimukseen (GPA, Government Procurement Agreement) (Kauppapoliittinen katsaus 2013). Kiinan julkiset hankinnat eivät ole edelleenkään läpinäkyviä ja syrjivät usein ulkomaisia yrityksiä (EVA 2016). Joulukuussa 2016 Kiina teki valituksen WTO:lle Yhdysvaltojen ja Euroopan unionin tavasta käyttää polkumyynninvastaisia sääntöjä Kiinaa vastaan (Talouselämä 2016). Nyt on selvitettävä se, voidaanko Kiinaa kohdella markkinatalousmaana polkumyyntitulleja määrittäessä. Jos Kiina saa jossain vaiheessa markkinatalousstatuksen, se tulee laskemaan Kiinalle asetettujen polkumyyntitullien tasoa. Kun Kiina liittyi WTO:n jäseneksi vuonna 2001, määritettiin 15 vuoden siirtymäaika, jonka aikana muut WTO-maat voivat pitää Kiinaa polkumyyntitulkinnoissa ei-markkinatalousmaana. Sopimuksen perusteella Kiina oletti markkinatalousstatuksen tulevan automaattisesti 15 vuoden määräajan jälkeen, mutta Euroopan unioni ja Yhdysvallat pitivät Kiinan taloussympäristöä edelleen haasteellisena. Riskinä on halpojen kiinalaisten tuotteiden vyöry markkinoille. (Bulloch 2016; Donnan, Hornby & Beesley 2016; Turtiainen 2016.)

8.3 Immateriaalioikeudet

Kiinassa länsimaiset yritykset kohtaavat usein ongelmia immateriaalioikeuksiensa kanssa. Kiinan immateriaalilainsäädäntö on hyvin kattava ja se on lisäksi yhteneväinen kansainvälisten sopimusten kanssa. Siitä huolimatta immateriaaliloukkaukset ovat erittäin yleisiä. (Kosonen 2011, 37–38; 69–70.) Monet yritykset ovat huomanneet, että niiden tavaramerkki on jo rekisteröity. Samanaikaisesti yritykset kohtaavat jatkuvasti myös tuotteidensa ja tavaramerkkiensä jäljitelmiä ja kopioita. Siksi ulkomaiset yritykset joutuvat miettimään tehokkaita aineettomien suojausstrategioita puolustaakseen tavaramerkkejään Kiinassa. (McDermott 2011; China IPR SME Help Desk 2017.)

Kiinan ensimmäinen uuden ajan tavaramerkkilaki säädettiin vuonna 1982. Vuonna 1985 hyvin tunnetut tavaramerkit saatiin suojan piiriin, kun Kiina liittyi Pariisin konventioon. Kiina säati vuonna 2001 uudistuneen tavaramerkkilain, jotta se voisi liittyä WTO:n jäseneksi ja pystyisi täyttämään TRIPS – sopimuksen vaatimukset. (Chen 2010, 27.) Lain tarkoituksen on varmistaa tavaramerkin haltijan yksinoikeus merkkinsä käyttöön. Lisäksi lain tavoitteena on edistää sosialistista markkinataloutta ja kannustaa merkin haltijaa tuotteiden laadun ja merkin maineen ylläpitoon. (Kiina/TMerkkiL:n 1 artikla.) Nykyisessä laissa taattiin ensimmäistä kertaa hyvin tunnetun tavaramerkin suoja. Kiinan WTO:n jäsenyyden myötä vuonna 2001 hyvin tunnettujen tavaramerkkien suojaaminen tuli ensisijaiseksi tavoitteeksi. Näihin liittyvä lainsäädäntö pohjautuu Pariisin ja TRIPS – sopimukseen, WIPO:n soveltamisohjeisiin sekä Kiinan omiin käytäntöihin. (Luo & Ghosh 2009, 3.)

Kiinalaiset eivät pidä piratismia rikoksena, eivätkä pelkää sen seurauksia (Kosonen 2011, 37–38; 69–70). Kiinassa kopiointi on oppimisprosessin osa, kun taas vastaavasti länsimäinen koulutus tavoittelee kriittistä ajattelukykyä, luovuutta ja keksintöjä (Levine 2007, 6). Väärentäjien liiketoiminnallinen riski on hyvin pieni. Väärentäjät valmistavat ihmisten haluamia tuotteita heikkolaatuisista raaka-aineista ilman lainsäädännön rajoituksia. Lisäksi useat Kiinan teollisuuden alat eivät pysty valmistamaan korkealaatuisia tuotteita. Nämä seikat houkuttelevat immateriaalioikeuksien loukkaamiseen ja vaikeuttavat laillisen yrittäjien toimimista omilla aineettomilla oikeuksilla. (Yang 2007.)

Jos ulkomaisen merkin haltija ajattelee syytteen nostamista tavaramerkin loukkauksesta Kiinassa, sen kannattaa selvittää loukkaavan yrityksen taustat. Mitä merkittävämpi toimija paikallisella tasolla tavaramerkin loukkausta harjoittava yritys on, sitä vaikeampi se on saada vastuuseen. Paikalliset viranomaiset voivat pitää alueellista työllisyyttä parempana asiana lainsäädännön kustannuksella. Ulkomaisen yrityksen kannattaa varhaisessa vaiheessa ryhtyä voimakkaisiin toimiin loukkaajaa vastaan. Loukkauksen käsittely kannattaa suorittaa mieluummin sellaisella alueella, jossa loukkaavan yrityksen tuotteita myydään kuin sellaisella alueella, jossa tuotantolaitokset ovat. Tällöin protektionismi on vähemmän epätodennäköistä. (China IPR SME Helpdesk 2017.)

Kiinassa tavaramerkin rekisteröinnissä käytetään first-to-file – menetelmää. Tällöin ensimmäinen hakija, joka anoo merkin rekisteröintiä, estää muiden mahdollisuuden saman merkin rekisteröintiin samassa luokassa. Täysi yksinoikeus merkkiin kuuluu siis tavaramerkin ensimmäisenä rekisteröineelle. Yritys, joka käytti merkkiä ensimmäisenä, ei voi mitenkään estää merkin rekisteröintiä. (Li 2012.) Kiinassa suoja alkaa vasta siitä hetkestä alkaen, kun merkki on rekisteröity. Tämä on ongelmallista, koska rekisteröinti kestää Kiinassa kahdesta kolmeen vuoteen. (Intellectual Property Systems: China/Europe Comparison, 1.)

9 TUTKIMUSTULOKSET

9.1 Haastattelujen toteutus

Tutkimus tehtiin yksilohaastatteluina joko haastateltavien työpaikalla tai puhelimitse. Ensisijaisena tavoitteena oli haastatella henkilökohtaisesti. Jos henkilökohtainen haastattelu ei onnistunut, niin haastattelu tehtiin puhelimitse. Haastateltavat olivat erittäin kiireisiä ihmisiä. Haastattelujen aikataulutus oli hyvin haasteellista ja haastattelujen aikatauluja jouduttiin muuttamaan useamman kerran. Loppujen lopuksi ainoastaan yksi haastattelu jäi tekemättä haastateltavan työkiireiden vuoksi. Nauhoitus tehtiin tietokoneella ulkoisen mikrofonin kautta. Normaalisissa puhelinyhteydessä puhe tuli kaiuttimen kautta, jolloin ulkoisen mikrofonin kautta haastattelu voitiin nauhoittaa tietokoneelle. Haastattelun alussa kerrottiin: kuka, mitä, miksi, milloin, kenelle. Kaikki haastattelun perustiedot oli kerätty myös esittelypakettiin. Henkilökohtaisissa tapauksissa haastattelu eteni kyseisen Powerpoint – esittelypaketin pohjalta. Peruspuhelinyhteydessä tämä ei tietenkään onnistunut, mutta aineisto lähetettiin tarvittaessa etukäteen. Lisäksi haastatteluissa korostettiin anonymiteetin säilymistä huolimatta haastattelujen nauhoituksesta

Haastatteluun valittiin nimenomaan suomalaisia pk-yrityksiä, jotka ovat jo Kiinan markkinoilla tai jotka ovat menossa sinne. Satakunnan ammattikorkeakoulun Kiina-asiantuntijan avulla saatiin suurin osa yhteystiedoista ja loput saatiin tekijän omien yhteyksien kautta. Haastatteluun valittiin viisi hoiva-alan yritystä, neljä automaatio-alan yritystä, yksi pelialan yritys, kaksi koulutusalan yritystä ja kaksi asiantuntijaa. Asiantuntijat olivat jo pitkään toimineet Kiinan markkinoilla. Pk-yritysten organisatiorakenne oli hyvin matala ja haastateltavat henkilöt kuuluivat yritysten päättäjiin. Haastattelujen takarajaksi asetettiin 28.2.2017, koska toimeksiantaja halusi haastattelujen yhteenvedon 31.3. mennessä. Vain yksi henkilöstä jäi haastattelemaan yrityksen työntekijän omien työkiireiden takia. Taulukosta 8 löytyy haastatteluissa olleiden yritysten toimialat ja lukumäärät sekä haastattelupäivät.

Taulukko 8. Tutkimuksessa haastatellut yritykset.

Toimiala	Lukumäärä/kpl	Haastattelupäivät
Automaatio	3	22.2.2017 27.2.2017 1.3.2017
Automaatio/jäi haastatteleematta	1	-
Hoivakoti	5	3.3.2017
Koulutus	2	27.2.2017 2.3.2017
Asiantuntijat	2	13.2.2017 17.2.2017
Peli	1	2.3.2017
Yhteensä	14	

Teemahaastattelujen ennakkosuunnitteluvaihe oli olennainen tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkijan oli tärkeää tarkkaan analysoida, mitä haastatteluilta haluttiin. Suunnitteluvaiheessa piti jo olla ymmärrettävä kuva siitä, miten haastatteluista saatava aineisto tukisi koko työn onnistumista ja kokonaisuutta.

Teema-alueet lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta heillä on mahdollisuus tutustua teemoihin etukäteen, ja jotta tutkimuksessa voitiin saada mahdollisimman paljon tietoa. Haastattelutilanteen aluksi haastateltaville kerrottiin vielä yleisesti teemahaastattelun luonteesta. Samoin kerrottiin myös toimeksiantajan - pankin - roolista. Haastattelut nauhoitettiin ja haastattelun aikana haastateltaville esitettiin lisäkysymyksiä ja tarvittaessa muistutettiin tutkimuksen aiheesta ja tavoitteista. Haastattelujen digitaalinen nauhoittaminen auttoi paljon haastattelutilanteiden sujuvuutta. Tämä vapautti haastattelutilanteessa tutkijan keskustelemaan aiheesta vapaammin eikä aikaa kulunut muistiinpanojen tekemiseen. Nauhoittamalla saatiin talteen tarkasti se mitä haastateltava kertoi.

Teema-aiheet pohjautuvat PESTEL-analyysin tarkastelutapaan. Haastattelussa käytettiin seuraavia teemoja:

Teema 1 – poliittiset riskit

- valtion tai paikallishallinnon vaikutus, muut

Teema 2 – taloudelliset riskit

- taloudelliset edellytykset, rahoitus, pankin rooli, pankkipalvelut, muut

Teema 3 – sosiaaliset riskit

- kulttuuri, henkilöstö, kiinan kieli, verkostoituminen, guanxi, muut

Teema 4 – tekniset riskit

- verkkokauppa, mobiilin käyttö, muut

Teema 5 – ympäristölliset riskit

- ympäristö suojele, ilmasto, expatriaatit

Teema 6 – lainsäädännölliset riskit

- verotus, lainsäädäntö, sopimusjuridiikka. kopiointi, immateriaalioikeudet, tekniset kaupanesteet, muut

Haastattelut litteroidaan sanasta sanaan puhtaaksi. Teksti voidaan kirjoittaa kokonaan tai tärkeimpien teemojen osalta puhtaaksi tai päätelmiä voidaan tehdä suoraan nauhalta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 138.) Tässä tutkimuksessa litterointi tehtiin kokonaan teemojen osalta puhtaaksi. Haastattelutilanteissa keskustelu pysyi tutkimuksen aiheen kannalta oleellisissa aiheissa, minkä takia kaiken puhtaaksi kirjoittaminen oli järkevää. Haastattelumedit tullaan säilyttämään litteroinnista huolimatta, jotta haastateltavien kertomisia voidaan tarvittaessa myöhemmin tarkistaa.

Aineiston tutkiminen ja analysointi aloitettiin mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen, koska aineisto oli vielä tuoreessa muistissa ja sitä voitiin täydentää ja selventää helposti tarvittaessa. Aineistoa luettiin useita kertoja läpi, jotta oleelliset asiat hahmot-

tuivat, aineisto tuli tutuksi ja analysointivaihe helpottui. Aineiston käsittelyssä ei havaittu epätarkkuuksia myöhemmässä vaiheessa. Näin ollen haastateltaville ei tarvinnut lähettää tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastatteluiden tulokset purettiin teema-alueiden mukaan ja näin pyrittiin helpottamaan yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien löytämistä haastateltavien mielipiteistä. Tämän jälkeen on tarkoitus tehdä johtopäätöksiä vertaamalla keräämäni aineistoa teoriaan. Johtopäätökset tullaan kertomaan opinnäytetyön johtopäätökset ja yhteenveto kappaleessa.

9.2 Haastattelujen analysointi

Tutkimustulokset käsitellään teemoittain perustuen PESTELin jaotteluun. Kaupan esteet/riskit on jaoteltu teemojen alle. Jokainen haastattelussa käsitelty kaupan este/riski analysoidaan asianomaisen teeman alla. Tiettyjen kaupan esteiden/riskien yhteyteen on lisätty pieniä teoriaosuuksia täydentämään haastatteluja. Näillä teoriaosuuksilla on tarkoitus auttaa lukijaa ymmärtämään haastattelujen tuloksia. Teoriaosuudessa analyysi pureutuu ylemmällä tasolla keskeisimpiin riskeihin huomioiden opinnäytetyön alussa kerrotut rajaukset. Tutkimustuloksen teoriaosuuksien siirtäminen varsinaiseen teoriaan olisi vaikeuttanut lukijan kykyä ymmärtää yksittäisten haastattelujen tuloksia. Jos analyysin teoriaosassa puolestaan olisi porauduttu kaikkiin yksittäisiin riskitilanteisiin, niin tämän opinnäytetyön koko olisi kasvanut mahdottomaksi.

Taulukosta 9 löytyy kaupaneste, lukumäärä ja jaottelu PESTELin osa-alueeseen. Jos haastatteluissa puhuttiin tietystä aiheesta tai yritys korosti tiettyä ongelma-alueita, aiheen lukumäärää kasvatettiin. Jokaisen yrityksen osalta haastattelujen aiheet jaoteltiin taulukon 9 mukaan eri osa-alueisiin.

Taulukko 9. Haastattelujen lopputulokset.

Kaupanesteet	Lukumäärä/kpl	Teema
Valtion rooli/puoluepolitiikka	1	Political
Peruspankkipalvelut	6	Economical
Pankin rooli/Rahoittajan rooli	12	Economical
Taloudelliset edellytykset	7	Economical
Verkostoituminen/Guanxi	14	Social
Kulttuuri	0	Social
Henkilöstö	10	Social
Kiinan kieli	6	Social
Verkkokauppa/Mobiilimaksut	14	Technical
Ympäristö	3	Environment
Kopiointi/immateriaalioikeudet	11	Legal
Lainsäädäntö	10	Legal
Sopimusjuridiikka	10	Legal
Tekniset kaupan esteet	7	Legal

Taulukkoon 10 on poimittu haastattelujen analysoinnin perusteella esiin tulleet aiheet. Taulukossa täsmennetään kaupanesteiden luokitusperusteita.

Taulukko 10. Haastatteluissa esiin tulleet kaupanesteet.

Valtion rooli/puoluepolitiikka pk-yrityksen yhteydet paikallishallintoon
Peruspankkipalvelut pk-yrityksen pankkipalvelut, esim. tilin avaus, lopetus, laskut, palkat, maksuliikenne
Pankin rooli/Rahoittajan rooli Pankin tai rahoittajan merkitys yrityksen alkutaipaleella, verkostojen luominen
Taloudelliset edellytykset pk-yrityksen panostukset kansainvälistymiseen, strateginen päätös
Verkostoituminen/Guanxi pk-yrityksen yhteydet verkostoihin tai paikallisiin, joilla on Guanxia
Kulttuuri pk-yrityksen tarve tietää ruokatavat, kaupankäyntitavat, kiinalainen elämäntapa
Henkilöstö Kiinalaiset työntekijät yhteistyöyrityksissä tai johdettavina
Kiinan kieli Kiinan kielen käyttö sopimuksissa tai paikallisessa asioinnissa/johtamisessa
Verkkokauppa/Mobiilimaksut Sähköisen kaupankäynnin merkitys + mobiilin käyttö maksamisessa
Ympäristö Cleantech mahdollisuutena ja komennushenkilöiden käyttö
Kopiointi/Immateriaalioikeudet Tuotteiden kopiointi, immateriaalioikeudet, tavaramerkki
Lainsäädäntö Lainsäädännön tuntemus, muutokset, rajoitukset, vaikutukset liiketoimintaan
Sopimus juridiikka Sopimuksien tekeminen, kiinan kielen käyttö sopimuksissa, paikallisen lain vaikutus sopimukseen
Tekniset kaupanesteet Sertifiointimenettelyt, standardit, tekniset määräykset, viennin dokumentit

9.3 Yhteydet paikallishallintoon ovat välttämättömiä

Kiinassa puolue vaikuttaa siten, että maassa toimii asianmukaiset paikallis-, provinssi- ja keskushallintotasot. Hankkeiden menestymisen edellyttää yrityksen yhteistyötä näiden tahojen kanssa. (Ahoiem 2010, 31.) Paikallishallinnon ymmärtäminen, suhteet viranomaisiin ja yhteistyö paikallistasolla saattaa olla ulkomaalaiselle yritykselle elinehto (Yeung 2000, 809–840). Paikallisen tason viranomaisilla on paljon vaikutusvaltaa, jonka vuoksi yrityksen on tärkeää luoda hyvät yhteydet heihin (Jansson, Mikkola & Rynnänen 2007, 41).

Haastatteluissa vain yksi henkilö (1/14) kertoi, että paikallishallinnon yhteyksillä on merkitystä. Henkilöt korostivat, että suuryritykset tai yhteistyökumppanit huolehtivat yhteyksien pitämisestä. Paikallishallinnon yhteyksiä pidettiin ehdottoman tärkeinä, mutta yhteyksien luominen oli kuitenkin jätetty yhteistyökumppanille tai suuryritykselle. Pk-yritykset käyttivät myös asiantuntijoita yhteyksien luomiseen.

H#3: ” Pk-yritys kun toimii Kiinassa, niin niillä ei tarvitse olla mitään valtiollisia suhteita pitää yllä, valtiot hoitavat niitä. Vaan kun pk-yritykset menevät jonkin niin ne hoitavat niitä paikallisia suhteita. Vaikka Pekingissä säädetään lait, niin paikallinen päättäminen tapahtuu paikallisesti ja silloin kun pk-yritys lähtee kiinan markkinoille, on ensimmäisenä hoidettava suhteet kuntoon paikallishallintoon. yleensä jo Kiinaan mentäessä on olemassa se paikallinen yhteistyökumppani, mutta todennäköisesti tämäkin haluaa, että asiat menevät paikallishallinnon kautta, koska sieltä tulee se hyväksyntä. Sitä kautta, kun paikallinen yrittäjä haluaa kasvattaa liiketoimintaansa, niin tähän edesauttaa se, että hän on tekemissä ulkomaalaisten kanssa. Vaikka se on ulkomaalaiselle yritykselle tärkeää hoitaa suhteet kuntoon paikallishallinnon kanssa, niin erityisen tärkeää se on kuitenkin näille kiinalaisyrittäjille.”

9.4 Rahoittajaksi kaivattiin pitkäaikaista kumppania

Pk-yritykset ovat usein siirtyneet Kiinaan suuryritysten alihankkijoina, mutta nykyään tilanne on muuttunut ja pk-yritykset ovat kiinnostuneet myös muunlaisesta Kiinan toiminnasta (Kaarlejärvi & Hämäläinen 2012, 45). Rahoituksella on tärkeä merkitys yrityksen toiminnassa. Innovaatiot tarvitsevat rahoitusta, jonka hankkiminen on haasteellista. Toiminnan aloittaminen on kallista ja pitkäjänteistä toimintaa sekä riskialtista. Esimerkiksi pk-yrityksille Kiinaan lähtö on erittäin suuri riski, koska niiden vakava-raisuus ei kestä yhtä suuria haasteita kuin suurten yritysten. Riskien jaosta on sovittava yhteistyökumppanien kanssa. (Jansson, Mikkola & Ryynänen 2007, 21, 29.)

Haastatteluissa noin puolet (7/14) totesi, että Kiinaan meno vaatii riittävää rahoitusta ja pitkäjänteisyyttä. Se on yrityksen strateginen päätös lähteä Kiinaan. Yrityksen on laadittava kansainvälistymisstrategia, ellei yritys jo aiemmin toimi kansainvälisillä markkinoilla. Jos yrityksen tavoitteena on kansainvälistyä, niin ensimmäiseksi kohdeeksi ei kannata valita Kiinaa.

H#6: ”Pk-yrityksille hankalinta on kuitenkin se, ettei laiteta tarpeeksi panoksia siihen, vaan luullaan, että saadaan vähäisellä aika- ja rahapanoksella jotakin aikaan. Näinhän se ei toimi, vaan sen pitää olla strateginen päätös.”

H#10: ”Se riippuu tuotteesta, mutta yleensä jos yrityksellä ei ole mitään muuta kansainvälistymiskokemusta, niin kannattaa aloittaa jostakin muualta kuin Kiinasta.”

H#12: ”Ensinnäkin se, että pk-yrityksen pitää tehdä strateginen päätös siitä, lähteäkö Kiinaan vai ei. Sinne voi lähteä turistina katsomaan miltä se Kiina oikein näyttää. Se on toinen asia, sitten sen jälkeen, jos tosissaan sinne lähtee, niin sen pitää olla strateginen päätös. Se taas tarkoittaa sitä, että pitää olla jonkin verran sitä taloudellista kantokykyä ja myös henkistä kanttia.”

Haastatteluissa suurin osa henkilöistä (12/14) kertoi, että pankin tai rahoittajan pitäisi olla strategisena kumppanina alusta alkaen. Pankin tai rahoittajan haluttiin olevan mukana yrityksen toiminnassa neuvonantajan roolissa ja tarjoamassa verkostoitumista.

Vain vajaat puolet (6/14) piti peruspankkipalveluja tärkeänä. Peruspankkipalveluihin laskettiin esimerkiksi tilin avaukset, lopetukset ja maksuliikenne.

H#2: ” Tämä on tärkeää, ja tiettyjä ongelmia on. Esimerkiksi Kiinassa palkanmaksu saattaa mennä pieleen, jos henkilön nimi on kirjoitettu väärin. Suomessa ei ole tätä vaaraa, sillä riittää, että tilinumero on oikein. Meillä menee ymmärtääkseni tilisiirrot, että kun raha tulee Kiinan firmalle, niin se siirtää ne Hongkongin firmalle, joka siirtää ne lopulta meille. Hongkongista Suomeen tulee aika hyvin, mutta jos tarvitsisi tehdä Kiinasta Suomeen, niin se olisi ongelmallisempi. Jos nämä kaikki olisivat tavallaan yhden pankin sisällä, niin se auttaisi paljon. ”

H#5: ”Kyllä minä näen, että rahoitusyhtiön, eli pankin, mukana olo on oikeastaan aika ratkaisevan tärkeää. Totta kai, myös sopimusjuridiikka on tärkeää, mutta ihan yksinkertaisella tasolla: miten rahaa siirretään Kiinaan? Jos sinä et perusta yritystä Kiinaan vaan sinä palkkaat ihmisen Kiinasta tekemään sinulle töitä esim. jonkin HR yhtiön kautta. Jos sinun täytyy tälle ihmiselle (jotakin tarkoitusta varten) siirtää rahaa niin sinulla on pulma: että sinä et voi lähettää yksityishenkilölle Kiinaan sitä rahaa. Ja siinä kohtaa tarvitaan sitä pankin arkipäivärahoituksen saamista ja rahaliikenteen osaamista ja ne ovat ällistyttävän isoja ongelmia, jos niihin ei ole ratkaisuja omasta takaa. Siksi pankin mukana olo on äärimmäisen tärkeää. ”

H#9: ”Jos minä olisin lähdössä Kiinaan käynnistämään liiketoimintaa, minä kävelisin ensin pankkiini ja kävisin sen keskustelun siellä. Pankilla on tosi hyvää osaamista arkipäivän pankkiasioiden hoitamisessa Kiinaan. Koska se on yksi asia, vaikka pankilla olisi kuinka hyvää osaamista muuten, mutta ei Kiinaan liittyen, niin se ei auta minua askeltakaan, kun olen lähdössä Kiinaan. Siinä mielessä tämä on tärkeä asia. Mutta myös siinä tapauksessa, jos se yritys perustetaan sinne Kiinaan ja olet jossakin vaiheessa siinä vaiheessa, että tarvitset sen rahoituksen Kiinan päästä. Jos sinulla ei ole täältä päästä omaa pankkia, joka antaisi oman kontribuutionsa siihen, niin sinun on vaikea tehdä yhteistyötä. Tässä mielessä esimerkiksi jollakin pankilla voi olla hyvä suhde Bank of Chinan kanssa. Heidät tunnetaan ja tiedetään siellä. Olen aivan varma, että tällaisesta pankkisuhteesta ei ainakaan haittaa ole Kiinan päässä. ”

9.5 Tukiverkostot ovat tärkeitä liiketoiminnassa

Yritys tarvitsee hyviä verkostoja. Varsinkin toiminnan alkuvaiheessa niiden merkitys on hyvin suuri. Nämä verkostot on usein luotava alusta alkaen. Keskinäisten riippuvuussuhteiden rakentaminen kestää yleensä kahdesta kolmeen vuoteen, joten yrityksen pitää olla kärsivällinen. (Blackman 2005, 78.) Guanxi on eräänlainen resurssi yritykselle. Henkilöstä, jolla on erinomaiset guanxi-verkostot, kannattaa pitää kiinni. Henkilöllä on suhteita, joita toisilla ei ole. Guanxin vaikutukset kertaantuvat kerta kerralta. Yrityksen hankkiessa esimerkiksi raaka-aineita neuvottelut sujuvat kerta kerralta helpommin. Samoin käy myös tiedon hankinnassa, työvoiman rekrytoinnissa ja jopa rahoituksen saannissa. (Tsang 1998, 64–73.) Guanxi merkitsee yritykselle korkeampaa luottamusta, edistynyttä tiedonsaantia, hyvää resurssihallintaa, kustannussäästöjä, korkeampaa sosiaalista hyväksyntää, tiiviimpää yhteistyötä, neuvotteluvoimaa ja kilpailuetua (Paulet & Rowley 2017, 19–40).

Jokainen haastateltava (14/14) kertoi, että verkostot ovat ehdottoman tärkeitä. Pk-yrityksen aloittaessa toimintaansa verkostot ovat vielä tärkeämpiä. Pk-yrityksillä ei ole käytössään yleensä riittävää suhdeverkkoa, paikallisia toimistoja tai asiantuntijoita Kiinassa. Kiinassa pitää toimia yhteistyöverkostoissa, koska kaikkea ei voi tehdä itse. Oman verkoston rakentaminen voi tuoda pk-yritykselle liikaa haasteita. Useat pk-yritykset olivat menneet Kiinaan vain tarjotakseen suomalaiselle suuryritykselle parempaa palvelua. Suuryritys on jo Kiinassa ja rakentaa valmiin toimintaympäristön. Tällöin pk-yrityksen oman verkoston rakentaminen ei ole niin tärkeää. Haastatteluissa henkilöt puhuivat verkostoista ja guanxista. Joidenkin mielestä ne ovat sama asia. Jotkut tarkoittivat guanxilla jotain syvempää tai laajempaa ystävyyttä.

H#6: ”Jos yleisesti kiteyttää, niin se pk-yritysten haaste Kiinassa, kuin myös muualla ulkomailla liittyy siihen, ettei ole olemassa niitä verkostoja joihin tukeutua. Ja kun puhutaan pk-yrityksen menosta kiinaan, niin siinä on yleensä jokin konkreettinen syy. Se voi olla, vaikka suomalainen suuryritys, jolla on yksikkö kiinassa, niin se paine on johtanut siihen, että pk-yritys seuraa asiakastaan myös siellä Kiinassa. Silloin tietenkin tämä päämies auttaa alkuun, mutta jos näin ei ole, niin isoin haaste on löytää se oma verkosto vähän kaikessa.”

H#7: ”Kiinan markkinat eivät ole juurikaan sen hankalampi kuin Euroopan markkinat. Paitsi yhdessä asiassa: pieni pk-yritys ei ihan helposti sinne yksinään lähde, mutta verkostoitumalla muiden saman alan yritysten kanssa tai sitten jonkun kohteen toteuttamisen kannalta tärkeän yrityksen kanssa, niin se on kuitenkin suhteellisen helppo markkina, jos käyttää esimerkiksi meidän maakuntamme yhteyksiä sinne.”

Kiinassa henkilöstöjohtamisessa kannattaa ymmärtää ja huomioida paikallisen kulttuurin, lainsäädännön ja yhteiskunnallisen ympäristön vaikutus (Huo & von Glinow 1995, 13–14; Paulet & Rowley 2017, 145–154). Työntekijöiden suuri vaihtuvuus on haasteellista. Tärkeimmät syyt vaihtaa työpaikkaa ovat raha ja muut etuudet. Uusi työpaikka löytyy helposti kilpailevan yrityksen palveluksessa, koska osaavasta työvoimasta on pulaa. Henkilöstön suuri vaihtuvuus aiheuttaa kustannuksia, koska uusia työntekijöitä pitää rekrytoida ja kouluttaa. (Kettunen ym. 2008, 207–208.) Ulkomaisien yritysten on täytynyt yhdenmukaista palkkausta ja muita tarjottavia etuja vähentääkseen vaihtuvuutta ja kustannuksia. Monikansalliset yritykset seuraavat tarkasti kilpailijoiden etuja menestyäkseen paremmin ammattitaitoisen työvoiman kilpailussa. (Björkman ym. 2008.)

Suurin osa haastateltavista (10/14) kertoi kulttuurieroista kiinalaisten työntekijöiden kanssa. Johtaminen vaatii esimerkiksi alueellisten erojen huomioimista. Toimiiko yritys kaupungissa vai maaseudulla, rannikolla vai sisämaassa. Onko kyseessä nuori vai vanha työntekijä, ulkomailla kouluttautunut vai koko ikänsä Kiinassa asunut. Kukaan (0/14) ei kertonut ongelmista normaalissa kaupan käynnissä, kuten pöytätavoissa tai liiketoimintatavoissa. Kiina kieli (6/14) todettiin haasteelliseksi, mutta henkilöt pärjäsivät pääasiallisesti englannin kielellä.

H#8: ”Kiinassa on huippuosaajia, joilla on huippuhinta ja vähän riippuu siitä mitä yritys tekee. Vaihtuvuus on Kiinassa suurta, koska esimerkiksi samassa toimistorakennuksessa voi olla kymmenen kilpailevaa yritystä ja työpaikan vaihtamiseen riittää, vaikka jo se, että toisella yrityksellä on tarjota parempaa ruokaa.”

H#9: ”Mielestäni englannilla pärjää pitkälle. Heidän kanssaan, kun olemme keskusteltu sopimusvaiheessa tai projektin aikana, niin he ovat esittäneet monesti, että englannin kieli on riittävä. Sopimuspapereita ei ole tarvinnut laatia kiinaksi. Muistaakseni emme ole tarvinneet kiinan tulkkia.”

9.6 Sähköinen verkkokauppa ja mobiilimaksut tuovat uusia mahdollisuuksia

Verkkokauppa tukee yrityksen prosesseja ja tehostaa yrityksen toimintaa. Palveluiden ja tuotteiden laadun parantuessa myös taloudellinen merkitys kasvaa. (Popescu 2015, 80–85.) Verkkokaupan hyötyjä ovat esimerkiksi kustannussäästöt, laadunkehittyminen, uusien asiakkaiden ja toimittajien tavoitettavuus sekä uudet myyntikanavat (Alrawi 2008, 273–286).

Kiinassa kuluttajakauppa tulee kasvamaan voimakkaasti. Kasvun takana on yhteiskunnallinen muutos. Kiina on ollut kauan maailman tehdas ja nyt se haluaa teknologian kärkimaaksi. Kiina pyrkii vientitalouden sijaan sisäisesti kehittyneeksi talousalueeksi. Tulevaisuudessa Kiinaan on kehittymässä maailman suurin verkkokaupan markkina-alue. Pienille yrityksille kaupan avaaminen esimerkiksi Taobaossa onnistuu melko helposti ja verkkokaupassa on mahdollista tavoittaa melkein puoli miljardia potentiaalista ostajaa – siis ainakin teoreettisesti. (Haltia 2016.)

Alibaban omistama Alipay on markkinajohtaja Kiinassa. Kiinassa Alipaylla on 450 miljoonaa käyttäjää ja 100 miljoonaa tapahtumaa päivässä. Alipay on otettu käyttöön esimerkiksi Helsinki-Vantaan lentokentällä ja joissakin Pohjois-Suomen matkailukeskuksissa. (Raeste 2016) Alibabn Alipay-, Tencentin Weixin Wallet-, Wechat Wallet- ja Lakala Payment – sovellusten avulla ostokset voi tehdä kivijalkakaupassa ja verkossa, hankkia lentoliput, nostaa lainaa ja sähkölaskun. Mobiilimaksujen osuus on jo yli puolet. Kiinassa voi hyvin lähteä ulos pelkän puhelimen kanssa ilman käteistä tai kortteja. (Hiltunen 2015.)

Toimeksiantaja halusi selvittää yrityksien verkkokauppaa ja mobiilimaksamista. Yhdelläkään yrityksellä ei ollut sähköistä verkkokauppaa, mutta kaikilla se oli tulevaisuuden suunnitelmissa. Verkkokauppa on tulevaisuuden mahdollisuus pk-yritykselle.

Jokainen yritys käytti tavalla tai toisella mobiilimaksamista, ja henkilöt totesivat kiinalaisten olevan edellä mobiilimaksuissa verrattuna Suomeen. Mobiilimaksujen käyttö on huomattavasti helpompaa ja yleisempää Kiinassa kuin Suomessa.

H#10: ”Mutta yleisesti ottaen mobiilimaksaminen ja mobiiliympäristössä toimimiseen kannattaisi suomalaisten yritysten lähteä mukaan. Heidän kannattaisi mennä Kiinaan ja katsoa sitä arkipäivää. Esimerkiksi mennä pullakauppaan ja katsoa kun asiakas ostaa leivän ja maksaa sen kännykällä. Hän maksaa sen ihan perus pienessä putiikissa.”

H#11: ”Kiina menee internet-kaupankäynnissä selkeästi muuta maailmaa edellä. Kiinassa kaikki hoituu mobiilimaksulla. Kiinalaiset ovat nopeita omaksumaan uusia tapoja ja tämä on yksi niistä.”

H#12: ”Verkkokauppa on vallan toista luokkaa kuin Suomessa. Ostokset tuodaan usein jo samana päivänä.”

9.7 Kiina panostaa cleantech- teknologiaan

Ekspatriaatti tarkoittaa henkilöä, joka komennussopimuksen perusteella lähtee ulkomaankomennukseen. Henkilö voi olla työntekijä tai toimihenkilö. Henkilön työsuhde säilyy komennuksen aikana. (Hellsten 2009, 17-18.) Ekspatriaatit työskentelevät ulkomailla väliaikaisesti. Komennuksen jälkeen työntekijä palaa kotiorganisaatioon tai saa uuden komennuksen. (Ruckenstein 2004, 14.) Ekspatriaatti toimii vastuullisesti yrityksen tavoitteiden toteuttajana. Ekspatriaatti on vastuussa itsensä lisäksi myös mahdollisesta puolisoista tai perheestään. (Sinkkonen 2009, 10.)

Paikallisen johtamisen trendit etenevät sykleittäin. Aiemmin monissa yrityksissä käytettiin kalliin expatin tilalla paikallista johtajaa. Nykyään korostetaan luotettavan suomalaisen merkitystä Kiinan toiminnoissa. Kehitys on siis syklistä. (Ahoniemi 2010, 99.) Kiinassa on paljon länsimaalaisia komennuksella. Nykyään ilmansaasteet ovat vaikuttaneet työntekijöiden innokkuuteen muuttaa Kiinaan, edes väliaikaisesti. Kiinalaisissa suurkaupungeissa on paljon ruuhkia ja ilmansaasteita. Ainakin perheellisten

kannattaa asua kaupungilla ulkopuolella, rauhallisemmilla alueilla. (Ahoniemi 2010, 107.)

Tämä ei ollut mikään suuri ongelma. Vain muutamat henkilöt (2/14) totesivat, että komennuksissa on ollut jonkin verran ongelmia. Haastateltavilla yrityksillä oli ollut vain lyhyitä komennuksia. Yritykset käyttivät pääasiassa yhteistyökumppaneita hoitamaan paikalliset asiat. Vain harvalla oli ylipäätänsä omia paikallisia toimintoja Kiinassa.

H#2: ”Tämä on noussut pinnalle juuri perheellisten expaktien kohdalla, että niitä alkaa olla vaikea löytää suurimpiin kaupunkeihin, esimerkiksi Pekingiin.”

Kiinan cleantech-sektori tulee kasvamaan voimakkaimmin maailmassa. Kiina vuosittaiset investoinnit esimerkiksi ilmansaasteiden vähentämiseksi ovat noin 100 miljardia euroa. Uusiutuvan energian tuotantotavoitteet tulevat olemaan 2030 mennessä 20 % kaikesta tuotetusta energiasta. (Ng, Mabey & Maventa 2016.) Tavoitteet näkyvät myös nykyisessä viisivuotissuunnitelmassa (2016 – 2020), joka avaa suuria mahdollisuuksia cleantech - teknologialle (Tekes 2016).

Vain yksi yritys (1/14) mainitsi cleantech-teknologian mahdollisuutena. Yrityksen mukaan erilaisten koneiden ja laitteiden suunnittelutöiden oletettiin lisääntyvän rajusti tulevaisuudessa.

H#5: ”Meille tämä on hyvä paikka uusille tilauksille. Meidän mielestä tässä on mahdollisuuksia. Toistaiseksi mitään merkittäviä muutoksia ei ole näkynyt. Odotuksemme ovat korkealla.”

9.8 Lainsäädännön noudattamisessa ongelmia

Kiina tunnetaan hyvin kopioinnistaan ja immateriaalioikeuksien loukkauksista. Tämän taustalla on eräänlainen kisälliperinne, joka antaa oikeuden kopioida mestarien töitä. Immateriaaliloukkauksia tapahtuu myös tietovuotoina ja teollisuusvakoiluna, joihin voivat syyllistyä omat työntekijät, yhteistyökumppanit, kilpailijat tai jopa valtiovalta.

Kiinan tavoitteena on korjata tilannetta lakimuutoksilla, kuten tavaramerkkilaki (2001), patenttilaki (2008) ja tekijänoikeuslaki (2010). Lakien vaikutus ei ole kuitenkaan tuonut turvaa ulkomaisille yrityksille. Paikalliset yritykset ja kuluttajat eivät noudata lakeja ja niiden rikkomisesta ei usein langeteta tuomioita ja tapaukset katsotaan paikallisten hyväksi. (Kosonen 2011, 37–38; 69–70.)

Suurin osa haastateltavista (11/14) totesi, että kopiointi on ongelma. Heidän mielestään kopioinnista ei kannata valittaa. Se on resurssien tuhlausta. Sen sijaan nopeaa tuotekehitystä pidetään parhaana ratkaisuna suojautua kopioinnilta. Tällöin tuotetta on vaikea kopioida, ja toisaalta tuotekehityksen kautta pysytään markkinoiden kärjessä.

H#1: ”Meillä on aivan hirveästi piratismia. Käytännössä nopein on ollut neljä tuntia siitä, kun ollaan peli julkaistu. Se sama peli on julkaistu toisessa paikassa aivan eri nimellä. Me hyväksymme sen, koska me ei voida sille mitään tehdä. Se on siellä ja siitä ei eroon pääse. Meillä on oma reviiiri, mikä me pidetään puhtaana. Meillä on 60 market placea, missä me peli julkaistaan. Me otamme heihin yhteyttä ja kerromme, että teiltä löytyy nyt tällainen piraattiversio ja ainoastaan meillä on lupa julkaista tätä peliä.”

H#2: ”Se on ongelma. Jos sinulla on tuote jota et ole suojannut ja sitä ei voi suojata, etkä myöskään ymmärrä kehittää sitä. Kun kiinalaiset kopioivat tuotteita, niin ne ovat aina alkuperäistä, kopioitavaa tuotetta jäljessä, eli se voi jollekin olla myös onni, että kiinalaiset kopioivat tuotteita. Tällä voidaan varmistaa se, että jos on saanut kerran markkinajohtajuuden jollekin tuotteelle, niin sen paikka huipulla vankistuu näiden huonompien, kopioitujen tuotteiden myötä. Eli tuotteiden kehittäminen ja suojaaminen ovat niitä parhaita ratkaisuja Kiinan markkinoilla. Vaikka kiinassa on paljon tarjontaa myös kopioiduista tuotteista, niin kiinalaiset osaavat myös arvostaa laatua.”

Kansainvälisiä sopimuksia laadittaessa kieli on yksi tärkeimmistä asioista. Se ei ole itsestäänselvyys, kun sopimuskumppanit edustavat eri kielikulttuureja ja kyse on nimenomaan kiinan kielestä. Sopimuksien kirjoittaminen kahdella kielellä on tavanomaista. Käytetyt kielet ovat tietysti englanti ja kiina. Sopimuskumppanit voivat valita molemmat kielet sopimuksen virallisiksi kieliksi. Tällöin sopimus valitettavasti saa usein useampia merkityksiä. Jos eri kieliversioissa on eroavaisuuksia, niiden tulkinta

tapahtuu Kiinan lain mukaan tuomioistuimessa sopimuksen tarkoituksenmukaisuuden kautta. (Kiinan Sopimuslaki 125(2).)

Suurin osa haastateltavista (10/14) totesi, että sopimusjuridiikka on tärkeää. Yrityksen kannattaa käyttää lakimiespalveluja sopimusten laadinnassa. Samoin lainsäädännön riittävä tunteminen koettiin (10/14) tärkeäksi. Jotkut henkilöt totesivat, että puutteellinen lainsäädännön tuntemus voi aiheuttaa ylimääräisiä riskejä liiketoiminnassa, esimerkiksi työnantajan vastuusta työntekijästä työturvallisuuden osalta.

H#4: ”Kyllä pk-yritysten tulisi Kiinaan lähtiessään käyttää paljon enemmän lakimiespalveluita kuin mitä Suomessa on totuttu käyttämään, varsinkin kun kaikki tarvitsee tehdä myös Kiinan kielellä. Toisin sanoen Kiinassa on hankala pärjätä ilman lakimiestä.”

H#5: ”Esimerkiksi jos ajatellaan Kiinaan perustettavan yrityksen ja palkkaat sinne työntekijöitä. Jos siellä tapahtuu työtapaturma eikä ole selvillä sopimus- ja lakitekniisiä asioita niin, suomalainen yritys on helisemässä paikallisen organisaation kanssa. Vaikka virallisesti sellaista ongelmaa ei pitäisi olla niin, käytännössä se toimii niin. Ulkomaalaisella toimijalla on toimintaa koskeva lainsäädäntö ja yritys on vastuukysymyksissä erilaisessa tilanteessa kuin paikallinen yrittäjä.”

Viennissä kohdataan erilaisia teknisiä kaupan esteitä, jotka vaativat paljon paperityötä ja monien eri byrokratian portaiden nousemista ennen varsinaista aloittamista. Viennin aloittaminen vaatii hyvin yksityiskohtaisia hakemuksia, raportteja ja vientisuunnitelmia ennen kuin edes lupien hakeminen onnistuu Kiinan hallitukselta tai muulta ylemmältä taholta. Näiden selvitys vie yleensä kuukausia ja ne on syytä aloittaa hyvissä ajoin, jotta yritys on saanut suostumuksen valtiolta ennen liikesuhteen suunniteltua aloittamista. (Kan & Lau 2006, 197–198.)

Haasteltavat (7/14) totesivat teknisten kaupanesteiden olevan ongelmallisia. Lupien vaatiminen oli hyvin usein satunnaista ja arvaamatonta. Joskus lupia vaadittiin ja taas toisinaan ei.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

10.1 Yleistä

Haastatteluissa syvennyttiin pk-yritysten riskeihin Kiinan markkinoilla, mutta keskusteluissa henkilöt kertoivat myös arjessa havaituista Suomen kilpailukykyongelmista. Suomessa pk-yritykset olivat kohdanneet ongelmia esimerkiksi viranomaistoiminnassa, verotuksessa, työmarkkinoiden toimivuudessa, logistiikassa ja yritystoiminnan sääntelyssä. Nämä ongelmat jo voivat aiheuttaa kynnyksen kansainvälistymiseen. Siksi myös Suomen valtiolla on merkittävä rooli kansainvälistymisen edistämisessä.

Tutkimuksessa haastateltiin neljäätoista yritystä. Yritysten lukumäärän perusteella ei välttämättä voi tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Toisaalta vastausten perusteella yritysten kokemat haasteet eivät poikkea merkittävästi aiemmista kyselyistä. Jos verrataan haastattelujen lopputuloksia Team Finlandin vuonna 2016 tehtyyn laajamittaiseen kyselyyn, niin ongelmat ovat samoja, mutta painotukset ovat hieman erilaisia. Team Finlandin kyselyssä tekniset kaupanesteet ja viennin asiakirjat muodostivat noin 30 % kaikista kaupan esteistä. Kopioinnin osuus oli noin 11 %. Tutkimuksessani suurin osa haastateltavista koki kopioinnin ongelmaksi. Vain puolet valitti teknisistä kaupanesteistä ja viennin asiakirjoista. Lisäksi haastatteluissani pk-yritykset korostivat esimerkiksi verkostojen tärkeyttä ja maksuvalmiutta, joita Team Finlandin kyselyssä ei tietenkään ole luokiteltu kaupanesteiksi.

Haastatteluissa henkilöt kaipasivat sellaisia palveluja, tukea ja neuvontaa, joita on jo olemassa. Tällaisissa tilanteissa palveluiden ja pk-yritysten kohtaamiseen on panostettava. Palveluorganisaatioiden on tehostettava ja konkretisoitava viestintäänsä. Kansainvälistymishaasteet ovat usein yritys-, toimiala ja maakohtaisia, mikä vaatii palveluorganisaatioiden palvelutarjonnalta ketteryyttä vastata yritysten muuttuviin tarpeisiin. Haastatteluissa toivottiin esimerkiksi jonkinlaista käsikirjaa yritystoiminnan aloittamiseen asianomaisessa maassa. Myös yritysten käytössä olevat verkostot ja mentorointi koettiin erityisen tärkeäksi. Opinnäytetyön toimeksiantajan visiona on tarjota erilaisia palveluja ja verkostoja juuri pk-yritysten käyttöön Kiinan markkinoilla.

10.2 Kansainvälistymisen merkitys

Haastatteluissa todettiin kansainvälistymisaktiivisuuden lisääntyneen ennen kaikkea pk-yrityssektorilla. Kehitystä ovat edistäneet markkinoiden avautuminen, digitalisaatio sekä talouden muutokset. Kansainvälistymiskynnys tulee olemaan yhä alempana. Tämän kasvupotentiaalin hyödyntäminen vaatii panostamista oikeaan neuvontaan, rahoituksen ja palveluiden kehittämiseen. Lisäksi niiden pitää sopia eri kehitysvaiheessa ja aloilla olevien yritysten kansainvälisen liiketoiminnan tarpeisiin.

Haastateltavien mielestä Kiina ei välttämättä ole pk-yritysten ensisijainen kansainvälistymiskohde. Eurooppaa pidettiin tärkeänä erityisesti pk-yrityksille ja alkuvaiheen kansainvälistyjille. Merkittävä osuus EU-viennistä kulkeutuu kuitenkin jatkojalostuksen kautta lopulta EU:n ulkopuolelle. Viennin arvonlisällä mitattuna Suomen merkittävimmät vientimaat ovat USA ja Kiina (Team Finland 2016). Suomen tärkeimmät vientimaat voivat olla täysin eri maita kuin ne, joihin Suomesta viedyt tuotteet ja palvelut lopulta päätyvät kulutettaviksi ja joiden loppukysynnästä Suomi on viime kädessä riippuvainen (Ali-Yrkkö, Rouvinen, Sinko & Tuhkuri 2016,23). Siksi ulkomarkkinoiden kasvun peruspilarit pitää olla kunnossa ja yrityksen toimintaedellytyksiä on kehitettävä. EU-kauppapolitiikalta vaaditaan ulkomarkkinoiden helpottamista ja tasa-puolisen kilpailuympäristön luomista keskeisille kohdemarkkinoille. Lisäksi odotetaan toimenpiteitä uusien markkinoiden avaamiseksi kasvun tukemiseksi.

10.3 Kiinan markkina-alue

Kiinan markkinoiden mahdollisuuksia ei edelleenkään laajasti tunnisteta. Vakiintuneet kansainvälistyjät ja suuryritykset näkevät usein muita enemmän mahdollisuuksia Kiinassa, mutta pk-yritykset eivät kuitenkaan tunnista näitä tilaisuuksia. Kiinan markkinoiden potentiaalia ja tiedonlähteitä pitää tuoda konkreettisemmin yritysten tietoon. Esimerkiksi Satakunnan ammattikorkeakoulu on tehnyt pitkään määrätietoista työtä saadakseen hoiva-alan ja koulutusalan yrityksille päänavauksia Changzhoussa – Kiinassa. Lähitulevaisuudessa näiden yritysten suunnitelmissa on perustaa toimipisteitä

Kiinaan tarjoamaan alan palveluita. Myös Kiinan valtio on asettanut erityistavoitteekseen maan koulutustason nostamisen ja ikääntyneen väestön hoitamisen. Suomalaisilla pk-yrityksillä on siis hyvät mahdollisuudet ottaa oman osansa alan markkinoista.

Pk-yritykset tarvitsevat muita enemmän apua kansainvälisen liiketoiminnan osaamiseen ja tiedonsaantiin. Haastatteluissa todettiin, että erilaiset tukiverkostot ovat ehdottoman tärkeitä pk-yrityksille. Pk-yritykset löytävät hyödyllisiä verkostoja esimerkiksi kahdenvälisistä kauppakamareista ja kohdemaiden yritysverkostoista. Myös erilaiset sparraus- ja yhteistyömallit auttavat pk-yrityksiä ulkomaan kaupan aloittamisessa ja pahimpien riskien välttämässä. Näitä ovat esimerkiksi veturiyritykset, joissa vakiintuneet kansainvälistyjät neuvovat alkuvaiheen vientiyrityksiä. Myös opinnäytetyön toimeksiantajan tarkoituksena on panostaa omien verkostojen tarjoamiseen nimenomaan pk-yrityksille. Haastatteluissa korostettiin myös strategista kumppanuutta. Strateginen kumppani voisi tulla mukaan heti kansainvälistymisen alussa ja tarjoaisi erilaisia palveluja tarpeen mukaan. Toimeksiantaja oli erityisen kiinnostunut tuosta ”kumppanimallista”. Tavoitteenahan on pitkäaikainen asiakassuhde.

Vaikka haastatteluissa pk-yritykset eivät erityisen innokkaasti avanneet rahoitusratkaisuaan, niin riittävän rahoituksen merkitystä kuitenkin painotettiin. Lisäksi kansainvälistyminen ja erityisesti Kiinan markkinat vaativat huomattavasti enemmän panostusta pk-yrityksestä kuin suuryritykseltä. Myös viimeaikaiset leikkaukset julkisessa kansainvälistymisrahoituksessa huolestuttavat pk-yrityksiä. Erilaisia kotimaisia ja kansainvälisiä rahoitusinstrumentteja on kehitettävä. Näistä on myös tiedotettava, mikä tarkoittaa niin yksityisten kuin julkisten palveluorganisaatioiden tiedotuskanavien kehittämistä – oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Miten suomalainen pk-yritys saa yhteyden paikallisesti rahoitusratkaisujen asiantuntijoihin? Haastatteluissa valitettiin nimittäin paikallisten yhteyshenkilöiden tai asiantuntijoiden puuttumista. Toimeksiantajalla on mahdollisuus tarjota runsaasti erilaisia rahoitusratkaisuja. Tavoitteena on tietysti tulla vartenotettavaksi rahoitusinstrumenttien tarjoajaksi. Yhtenä vaihtoehtona tässä saattaisi olla aiemmin mainittu ”strateginen kumppani”, jonka tehtävänä olisi tarjota erilaisia rahoitusratkaisuja. Mutta jollakin puolueettomalla organisaatiolla voisi olla sittenkin paras mahdollisuus esitellä erilaisia rahoitusratkaisuja.

Toimeksiantajan pyynnöstä selvitettiin myös sähköisen verkkokaupan ja mobiilimaksujen käyttöä Kiinan markkinoilla. Pk-yrityksillä ei ollut omia verkkokauppoja, mutta tulevaisuudessa ne aikovat käyttää sähköistä verkkokauppaa. Verkkokaupan käyttö tulee kohdistumaan enemmänkin yritysten väliseen kaupankäyntiin. Haastateltavat pk-yritykset eivät harjoittaneet kuluttajakauppaa, mikä selittää verkkokauppojen puuttumisen. Mobiilimaksujen käytön helppous koettiin tärkeäksi. Esimerkiksi pelialan yrityksellä pelien maksaminen pitää olla helppoa ja tapahtua maan standardien mukaan. Matkustettaessa mobiilimaksuilla oletetaan pystyvän maksamaan niin Aasiassa ja varsinkin Kiinassa kuin myös Suomessa. Kiinassa mobiilimaksut on otettu laajasti käyttöön ja kiinalaisia turisteja saapuu runsaasti myös Suomeen. Sähköisen verkkokaupan merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Samoin mobiilimaksujen käyttö tulee lisääntymään. Toimeksiantaja halusi läpileikkauksen verkkokauppojen ja mobiilimaksujen käytöstä ja tulee arvioimaan tutkimustuloksien merkitystä omassa toiminnassaan.

10.4 Yhteenveto

Kaupanesteet haittaavat merkittävästi erityisesti pk-yrityksiä. Nämä vaikuttavat varsinkin kansainvälistymisen alkuvaiheessa ja aiheuttavat suhteellisesti suuremman kustannusvaikutuksen verrattuna suuryrityksiin. Kaupanesteet on purettava, mikä voi olla helpommin sanottu kuin tehty. Elinkeinoelämän, viranomaisten ja tietysti poliittisten päättäjien pitää tehdä yhteistyötä esteiden madaltamiseksi. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin pk-yritysten kohtaamia kaupanesteitä. Tulevaisuudessa kannattaa keskittyä kartoittamaan mahdollisia ratkaisuvaihtoja ja yhdistää tähän erilaisten palveluyritysten tarjoamat ratkaisut.

Pk-yritysten oikeuksien suojaaminen ei ole helppoa Kiinassa eikä se muutu helpoksi lähitulevaisuudessakaan. Kiina pyrkii kuitenkin integroitumaan kiinteämmin maailmantalouteen. Tulevaisuudessa se haluaa kuulua myös maailman teknologiavaltioiden kärkimaihin. Tällöin immateriaalioikeuksien suojaaminen ja yleensäkin lainsäädännön kehittäminen vastaamaan kansainvälisiä normeja ovat hyödyksi Kiinan taloudelle. Myös kiinalaisten yritysten pitää suojata patentejaan, tekijänoikeuksiaan ja tavaramerkkejään entistä enemmän. Kiina on siirtymässä teollisuustuotannosta kohti länsimaista kulutusvetoista yhteiskuntaa. Tulevaisuudessa kiinalaiset kuluttajat eivät enää

haluaa ostaa heikkolaatuisia kopiotuotteita, vaan he arvostavat enemmän laatua, tuotekehitystä ja brändiä. Menestyäkseen kilpailussa länsimaisten yritysten kanssa, on kiinalaisten yritysten kehitettävä uutta teknologiaa, uudenlaisia tuotteita ja menestyviä kuluttajabrändejä. Suomalaiset pk-yritykset tulevat ehdottomasti pärjäämään Kiinan markkinoilla, jos tuotekehitys on kunnossa. Mutta kiinalaisten viranomaisten on sen sijaan oikeasti vahvistettava lainsäädäntöä ja oikeuskäytäntöä sellaiseksi, mikä turvaa myös suomalaisen pk-yritysten oikeudet.

11 LOPPUTUOKSEN ARVIOINTIA

Tämä opinnäytetyö esittää yhden näkökulman pk-yrityksen kohtaamiin riskeihin Kiina markkinoilla. Kiinan markkinoita arvioitaessa pitää kuitenkin muistaa, että kyseessä on erittäin suuri valtio. Alueelliset erot ovat suuria, mikä vaikuttaa myös pk-yrityksen liiketoimintakulttuuriin. Mitään ei voi yleistää. Myös muutosvauhti tulee todennäköisesti olemaan melko hurjaa. Näillä tiedoilla ei kannatta enää muutaman vuoden kuluttua arvioida riskejä ja laatia toimintaohjeita. Ennustamattomuus tulee olemaan maailmanlaajuinen ilmiö. Kiinan tavoitteena on muuttua maailman tehtaasta teknologiavetoiseksi maaksi, mikä tietysti tulee vaatimaan myös pk-yrityksiltä muutosvalmiutta ja ketteryyttä. Mitä muutoksia ikinä tuleekaan tapahtumaan, pk-yritysten on pystyttävä reagoimaan niihin nopeasti.

Toimeksiantaja sai oman versionsa tutkimustuloksien analyysistä, josta keskusteltiin myös puhelinalaverissa. Analyysi tuki toimeksiantajan asiantuntijoiden omia käsityksiä pk-yritysten tarpeista. Tulevaisuudessa toimeksiantaja on järjestämässä Kiina-aiheista tilaisuutta Porissa. Arvioitu aikataulu on keväällä 2017. Tilaisuuteen tulee oletettavasti puhumaan alan asiantuntijoita, joiden kanssa olisi totta tosiaankin mielenkiintoista jatkaa keskustelua riskeistä ja niiden ratkaisusta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää pk-yritysten kohtaamia riskejä Kiina markkinoilla. Opinnäytetyötä jouduttiin useampaan kertaan rajaamaan, koska muussa tapauk-

sessä työ olisi paisunut hallitsemattomasti. Laaja, monipuolinen ja ajankohtainen lähdemateriaali tuo esille yhden näkökulman pk-yritysten riskeistä. Tulevaisuudessa olisi kuitenkin tärkeämpää keskittyä ongelmien ratkomiseen kuin riskien kartoittamiseen. Tulevaisuudessa oma visio on ehdottomasti olla asiantuntijana ratkaisemassa näitä ongelmia.

LÄHTEET

Adler, N. & Gundersen, A. 2008. International Dimensions of Organizational Behavior. Fifth Edition. Thomson South-Western. United States.

Alrawi W. Khalid, Hamid R. Ekbia & Khalifa H. Jaber (2008). A New Marketing Strategy for E-Commerce: The Gulf Region Experience. Global Business Review. Vol.9

Ahoniemi, L. 2010. CIRCMI-tutkimusryhmä. Kiina liiketoimintaympäristönä – Haastattelututkimus suomalaisjohtajien kokemuksista Kiinassa. Viitattu 28.2.2017. <http://www.sis.uta.fi/cs/reports/dsarja/D-2010-20.pdf>

Akerlof, G. & Shiller, R. 2009. Vaiston varassa. Miten ihmismieli ohjaa maailmanlaajuista kapitalismia. Suom. Soukola, T. Helsinki: Gaudeamus.

Ali-Yrkkö, J., Rouvinen, P., Sinko, P. & Tuhkuri J. 2016. Suomi globaaleissa arvo-
ketjuissa. ETLA – Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos. 30.11.2016. Viitattu 28.2.2017. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-62.pdf>

Ambler, T., Witzel, M. & Xi, C. 2009 Doing Business in China. Routledge. London and New York 2009.

AMB Country Risk Report 2016. A.M. Best – Global Insurance Credit Ratings & Information Services. 24.8.2016. Viitattu 28.2.2017. <http://www3.ambest.com/ratings/cr/reports/china.pdf>

Arho Havrén S., Rutanen P., Menestyvä liiketoiminta Kiinassa, WSOYpro 2010, Helsinki

Avoinkauppapolitiikka/Kiina/EVA. Elinkeinoelämän keskusliitto. Kiina – kauppa ja kaupan esteet kasvavat 2016. Viitattu 28.2.2017. <http://ek.fi/mita-temme/kauppapolitiikka/kiina/>

Björkman, I. & Smale, A. & Sumelius, J. & Suutari, V. & Lu, Y. 2008 Changes in Institutional Context and MNC Operations in China: Subsidiary HRM Practices in 1996 versus 2006. International Business Review. Vol.17

Blackman, C. 2005. Kiinalaiset neuvottelut: strategiat ja tapausesimerkit. suomentanut M.Heinimäki. Helsinki: Tietosanoma, 2005.

BTI 2016 China Country Report. <https://www.bti-project.org/en/reports/country-reports/detail/itc/CHN/>

Bullock, D. 2016. China doesn't Deserve Its 'Market Economy' Status By WTO. Forbes 12.12.2016. Viitattu 28.2.2017. <https://www.forbes.com/sites/douglasbulloch/2016/12/12/china-doesnt-deserve-its-market-economy-status-by-wto/#485da0b3b937>

Cadell C. 2016. Alibaba posts record Single's Day sales, but growth slows. Reuters 11.11.2016. Viitattu 28.2.2017. <http://www.reuters.com/article/us-alibaba-singles-day-idUSKBN13605X>

CeBIT. 2015. Jack Ma's Opening Address. <http://www.cebit.de/en/news/latest-news/jack-mas-opening-address.xhtml>

Chan, S. & Zakkour, M. 2014. China's super consumers. What 1 billion customers want and how to sell it to them. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken. New Jersey.

Chai, M-L. & Chai, W. 2007. China A to Z. Chinese customs and culture. USA: Plume

Chen, Jianfu (1999): Chinese Law – Towards an understanding of Chinese Law, Its Nature and Development. Kluwer Law International. The Hague – The Netherlands. 1999

Chen, Y. 2010. Should China Protect Trademarks against Dilution? A Critical Look at the Experience of the United States and the Prospects for Application in China. Master's Thesis. Munich Intellectual Property Law Center.

China Business Handbook 2016. www.cbbc.org. Viitattu 28.2.2017. http://www.iberchina.org/files/2016/business_handbook_china.pdf

China IPR SME Helpdesk – www.sivut. Guide to Trade Mark Protection in China. Viitattu 28.2.2017. http://www.china-iprhelpdesk.eu/sites/all/docs/publications/EN_TM_2016.pdf

China Review Report 2017 – Country Watch. Viitattu 28.2.2017. www.countrywatch.com

CIA:n www.sivut. Central Intelligence Agency. The World Factbook. China. Viitattu 28.2.2017. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>

CIW Team. 2015. Video: Jack Ma's Speech at CeBIT 2015 <http://www.chinainternetwatch.com/12753/jack-ma-cebit-2015/>

Clarke, D. C., Murrell, P. & Whiting, S. H. 2006. The Role of Law in China's Economic Development. GWU Law School Public Law Research Paper No. 187. Viitattu 28.2.2017. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=878672

Cross-Border Ecommerce. 2015. Accenture. Viitattu 28.2.2017. https://www.accenture.com/t20160830T101949__w_/cn-en/_acnmedia/PDF-29/Accenture-Cross-Border-Ecommerce.pdf

Davies, H., Leung, T. K., Luk, S. T. and Wong, Y. 1995. The benefits of "Guanxi": the value of relationships in developing the Chinese market. *Industrial marketing management*, 24, 3.

- Dickinson, S. 2009 Enforcing Contracts in China. Way, way better than you think. China Law Blog, 7/2009. Viitattu 28.2.2017. http://www.chinalawblog.com/2009/07/enforcing_contracts_in_china_w.html
- Dillon, M. 2009. Contemporary China – An Introduction. Routledge. New York. 2009.*
- Donnan, S., Hornby, L. & Beesley, A. 2016. China challenges EU and US over market economy status. Financial Times 12.12.2016. Viitattu 28.2.2017. <https://www.ft.com/content/6af8da62-bf5d-11e6-9bca-2b93a6856354>
- Du, Yingsheng & Tang, Youchun. 2014. Study on the Development of O2O E-commerce Platform of China from the Perspective of Offline Service Quality International Journal of Business and Social Science.
- Ekholm, T., Kulovesi, K., Laine, A., Lindroos, T.J., Siljander, R., Sulkinoja, M. & Tynkkynen, O. 2016. Pariisin Ilmastonsopimuksen kansainvälinen vastaanotto ja tulevaisuudennäkymät. Tutkimusraportti – VTT. Viitattu 28..2017. www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2016/VTT-R-02661-16.pdf
- Paulet, E. & Rowley, C. 2017. The China Business Model: Originally and Limits. Elsevier Asian Studies Series.
- European Commissionin www-sivut 2017. European Commission – Trade – Policy – Countries and regions – China. Viitattu 28.2.2017. <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/china/>
- European Councilin www-sivut 2017. European Council – Policies – Tackling climate change in the EU – Paris Agreement on climate change. Viitattu 28.2.2017. <http://www.consilium.europa.eu/en/policies/climate-change/timeline/>
- Finpro. 2010. Maaraportti. Kiina. Viitattu 28.02.2017. <http://www.finpro.fi/documents/10304/15931/Chinacountryreport0920194.pdf>
- FocusEconomicsin www-sivut 2017. China Economic Outlook. 21.2.2017. Viitattu 28.2.2017. <http://www.focus-economics.com/countries/china>
- G2 USA ja Kiina maailman ohjaksissa. 2010. Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA. Viitattu 28.2.2017. www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/g2-21.pdf
- Hallberg, Pekka (2004): the Rule of Law. Edita Prima Oy. Helsinki. 2004
- Haltia, S. 2016. Verkkokaupan trendit 2017. 29.12.2016. Andersin Blogi. Viitattu 28.2.2017. <https://www.andersinnovations.com/fi/blogi/verkkokaupan-trendit-2017/>
- Harris, D. 2015 China Guanxi: You want Complicated? China Law Blog, 11/2015. Viitattu 28.2.2017. <http://www.chinalawblog.com/2015/11/china-guanxi-you-want-complicated.html>
- Hellsten, K. 2009. Ulkomaantyö. Helsinki: Gummerus.

- Hiltunen, A. Ruokaskandaalit Kiinassa tarjoaisivat jättimarkkinat suomalaisillekin. Kauppalehti. 19.12.2015. Viitattu 28.2.2017. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/ali-payn-350-miljoonan-kuluttajan-kohderyhma-odottaa-kiinassa/FXijCcRi>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki : Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G. & Hofstede G. J. Culture Dimensions of National Cultures. Viitattu 28.2.2017. <http://www.geerthofstede.eu/dimensions-of-national-cultures>
- Hofstede Centre (The Hofstede Centre) China. Viitattu 28.2.2017. <http://geert-hofstede.com/china.html>
- Hofstede, G. & Hofstede G.J. (2005). Cultures and Organizations. Software of the Mind. New York: McGraw-Hill
- Hofstede G. Hofstede G.J & Minkov M. (2010). Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, 3rd ed. New York: McGraw-Hill
- Hofstede, G. (2002) "Dimensions do not exist: A reply to Brendan Mc Sweeney." Human relations vol. 55. no.11 s.1355-1361. Viitattu 28.2.2017. <http://search.proquest.com/lillukka.samk.fi/business/docview/231444006?accountid=13708>
- Honkanen, J. & Koskinen, K. 2015. Euro & Talous. Pankkitoiminnan rakennemuutos avannut tilaa varjopankeille. 21.5.2015. Viitattu 28.2.2017. <http://www.eurojatalous.fi/fi/2015/2/pankkitoiminnan-rakennemuutos-avannut-tilaa-varjopankeille/>
- Huang, X. 2008. Guanxi networks and job searches in China's emerging labour market: a qualitative investigation. Work, Employment & Society. Sage publications.
- Huo, P. Y. & von Glinow, M. A. 1995 On Transplanting Human Resource Practices to China: A Culture-driven Approach. International Journal of Manpower. Vol.16(9)
- Hübner, U. 2008. Introduction to eBusiness. In: Hübner U., eBusiness in Healthcare. Springer
- Ikkala, T. 2014. Ohitti Yhdysvallat ja jatkaa kasvuaan – Kiinasta maailman suurin talous. Tekniikka ja talous. 8.10.2014. Viitattu 28.2.2017. http://www.tekniikkatalous.fi/talous_uutiset/2014-10-08/Ohitti-Yhdysvallat-ja-jatkaa-kasvuaan---Kiinasta-maailman-suurin-talous-3256177.html
- Intellectual Property Systems: China/Europe Comparison. 2017. Viitattu 28.2.2017. http://www.china-iprhelpdesk.eu/sites/all/docs/publications/Intellectual_Property_Systems_China_Europe_Comparison.pdf
- Io Lo, V. & Tian, X. 2009. Law for Foreign Business and Investment in China. Routledge. London and New York 2009

IREsearchin www-sivut. China's E-commerce Market Structure in 2016. Viitattu 28.2.2017. http://www.iresearchchina.com/content/details7_30424.html

International Trade Center (ITC) E-Commerce in China. Opportunities for Asian Firms. in partnership with Alibaba Group and AliResearch. Viitattu 28.2.2017. <http://i.aliresearch.com/file/20161017/20161017163807.pdf>

Jakobson, L. 2005. Kiinan vaikeat valinnat. Helsinki, Edita Prima Oy.

Jansson, K., Mikkola M. & Rynnänen T. 2007. Verkostoyhteistyöllä Kiinaan? SeaChi -projektin loppuraportti. VTT tiedotteita 2398. Espoo

Jenkins, R. & Peters D. P. 2009 China and Latin America. Economic relations in the twenty-first century. German Development Institute. Studies. Bonn.

Johnson, G. & Scholes, K. 2008. Exploring Corporate Strategy – Text and Cases. Sixth Edition. Financial Times Prentice Hall.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008. Exploring Corporate Strategy. Eight Edition. Pearson Education Limited.

Jokinen, A. & Kuronen, M. 2011. Tapaustutkimus. Sosiaalityön ammatillinen lisensiaatin koulutus. Tutkimusmenetelmäopinnot. Viitattu 28.2.2017. <http://www.valt.helsinki.fi/sosnet/tapaustut.htm>

Jovarauskiene, D. & Pilinkiene, V. 2009. E-business or E-technology? Engineering Economics, Vol. 61

Kaarlejärvi, J. & Hämäläinen, M. 2012. New opportunities for China-Finland R&D&I cooperation. Tekes Review 295/2012, Helsinki

Kamensky, M. (2010) Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Kallio, J. 2017. The Finnish Institute of International Affairs. Xi Jinping At Mid-term And Beyond – What lies ahead for China during the incumbent leader's second term? Viitattu 28.2.2017. http://www.fiia.fi/en/publication/654/xi_jinping_at_mid-term_and_beyond/

Kan, J. & Lau, H. 2006. Live & Work in China. 2. painos. Oxford: Vacation Work

Kananen J. 2008. Kvali - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän Yliopistopaino.

Kaupapoliittinen katsaus 2013. Ulkoasianministeriö. <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=67973&contentlan=1&culture>

Kauhanen, T. (1999). Kiinan markkinat: Haasteita ja mahdollisuuksia. Helsinki: Edita.

Keränen, M. 2016. Maailmankaupan hidas kasvu on uusi normaali. Lokakuu 2016. Bonnier Business Forum. Viitattu 28.2.2017.

Kettunen, E., Lintunen, J. & Lu, W., & Kosonen, R. 2008. Suomalaisyritysten strategiat Kiinan muuttuvassa toimintaympäristössä. B-98. HSE Print. Helsingin kauppa-korkeakoulu.

Kiinan kansantasavallan tavaramerkkilaki 27.10.2001

Koskinen, T. 2016. Ulkoasiainministeriö – Edustustojen raportit. Kiina ja yritysten yhteiskuntavastuu. 4.5.2016. Viitattu 28.2.2017. <http://www.formin.fi/public/default.aspx?contentid=345962&>

Kosonen, R. 2011. Liiketoiminnan turvallisuus Venäjällä ja Kiinassa. Aalto-yliopiston julkaisusarja: Kauppa + Talous 11/2011, Helsinki

Krugman, P. 2009. Lama. Talouskriisin syyt, seuraukset ja korjauskeinot. Porvoo: Ws Bookwell

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Ekonomia-sarja. WSOY.

Law, S. Jones, S. 2009. Chinese Management Studies

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

Levine, J. 2007. Meeting the Challenges of International Brand Expansion in Professional Sports: Intellectual Property Right Enforcement in China through Treaties, Chinese Law and Cultural Mechanisms. Viitattu 28.2.2017. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1088184

Lewis, R. D. 2006. When cultures collide : leading across cultures. 3rd ed. Nicholas Brealey Publishing. Boston&London. Viitattu 28.2.2017. <https://web.a.ebsco-host.com/ehost/detail/detail?sid=26322dab-5646-4b3e-ac08-42c7db199a70%40sessionmgr4003&vid=0&hid=4204&bdata=JmF1dGh0eXB1PzbyZjdXN0aWQ9czQ3NzgzMDEmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=160054&db=nlebk>

Leung, T. Lai, K. Chan, R. Wong, Y. 2003. The roles of xinyong and guanxi in Chinese relationship marketing. European Journal of Marketing

Li, K. W. 2012. Trademark Filing in China, Little Tips, Big Differences. Viitattu 28.2.2017. <http://www.procopio.com/uploads/model/Block/4611/pdf/169/trademark-filing-in-china-kwl--1812.pdf>

Luo, J. ja Ghosh, S. 2009. Protection and Enforcement of Well-known Mark Rights on China: History, Theory and Future. Northwestern Journal of Technology and Intellectual Property. Volume 7.

Mc Farlin, D & Sweeney, P. 2013. International organizational behavior: transcending borders and cultures. Routledge. New York.

- Mc Sweeney, B. 2002. Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*, 55, 1, s. 89-118. Viitattu 28.2.2017. https://www.researchgate.net/profile/Brendan_McSweeney/publication/247717730_Hofstede's_Model_of_National_Cultural_Differences_and_Their_Consequences_A_Triumph_of_Faith-a_Failure_of_Analysis/links/54f397b30cf2f9e34f07e64b.pdf
- Maailman Markkinat 2013. 2013. Ulkoasiainministeriö. Maailman markkinat on ulkoministeriön vuosittain julkaisema kansainvälisten kauppaja- ja taloussuhteiden katsaus. Viitattu 28.2.2017. <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=324666&nodeid=49638&contentlan=1&culture=fi-FI>
- Maailman Markkinat 2016 -2017. 2016. Ulkoasiainministeriö. Maailman markkinat on ulkoministeriön vuosittain julkaisema kansainvälisten kauppaja- ja taloussuhteiden katsaus. Viitattu 28.2.2017. <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=349840&nodeid=49638&contentlan=1&culture=fi-FI>
- Manner, M. 2016. 175 valtiota allekirjoitti Pariisin ilmastopöytäkirjan virallisesti New Yorkissa – ‘Salit täynnä kohtuullisen iloisia ihmisiä’ Helsingin sanomat 22.4.2016. Viitattu 28.2.2017. <http://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000002897749.html>
- Marketline 2016. “Country Analysis Report: China, In-depth Pestle Insights” Published by Marketline. 30.9.2016. Viitattu 28.2.2017. <http://advantage.marketline.com.lillukka.samk.fi/Product?pid=ML00002-035>
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uusittu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- McDermott, W. & McDermott, E. 2011. Trademark Protection Strategies in China 2011. Viitattu 28.2.2017. <http://www.natlawreview.com/article/trademark-protection-strategies-china>
- Ministry of Environmental Protection – The People's Republic of China. Viitattu 28.2.2017. http://english.mep.gov.cn/News_service/media_news/201612/t20161207_368685.shtml
- Moran, D. 2011. Climate Change and National Security”, Georgetown University Press, Washington D.C., USA
- Morrison, W. M. 2015. China's economic rise: History, trends, challenges, and implications for the United States. RL33534. Congressional Research Service. Viitattu 28.2.2017. <https://www.fas.org/sgp/crs/row/RL33534.pdf>
- NOAA:n www-sivut. NOAA National Centers for Environmental Information, State of the Climate: Global Analysis for Annual 2016, published online January 2017. Viitattu 28.2.2017. <http://www.ncdc.noaa.gov/sotc/global/201613>.
- Nojonen, M. 2014. Kiinan pitkä varjo. Suurvallan kätkeytyvät ongelmat voivat synkittää maailmantalouden. Elinkeinoelämän Valtuuskunta EVA Kiinan raportti. Viitattu 28.2.2017. <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2014/03/Kiinan-pitka-varjo.pdf>

Nuutilainen, R. 2016. Suomen Pankki, Kiinan pörssi, rahoitusmarkkinat ja taloustilanne tänään 7.6.2016. Viitattu 28.2.2017 http://www.hyol.fi/assets/files/Aineistoja/Nuutilainen_Riikka_7.6.2016.pdf

Nuutilainen, R. 2016 Essays On Monetary Policy In China. Acta Universitatis Ouluensis. G Oecocnomica 83. Viitattu 28.2.2017. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526212333.pdf>

OECD 2015. Gross domestic product (GDP) total, US dollars/capita, 1960 - 2015 source: Aggregate national accounts, SNA 2008 (or SNA 1993): Gross domestic product. Viitattu 28.2.2017. <https://data.oecd.org/gdp/gross-domestic-product-gdp.htm>

OECD Development Centre 2016. Economic Outlook for Southeast Asia, China and India 2016 – Enhancing Regional Ties. Viitattu 28.2.2017. http://www.oecd.org/dev/asia-pacific/SAEO2016_Overview%20with%20cover%20light.pdf

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Paakkanen, M. 2014. Maailman suurin nettikaupan markkina-alue Kiina kasvaa huijaa vauhtia. Helsingin Sanomat 11.11.2014. Viitattu 28.2.2017. <http://www.hs.fi/talous/a1415597516603>.

Passila, E. (2009) Johtaminen globalisaatiossa – teoria ja käytäntö. Lahti: Fopco Ltd.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita. KY-palvelu OY.

Pietarinen, S. 2010. Kiinalaiset liiketavat. Helsinki: Talentum.

Popescu, Gheorge (2015). E-Commerce Effects on Social Sustainability. Economics, Management and Financial Markets. Vol. 10

Professional Academyn www-sivut 2017. Marketing Theories- Pestel Analysis. Viitattu 28.2.2017. <http://www.professionalacademy.com/news/marketing-theories-pestel-analysis>

Raeste, J.P., 2016. Kiinalainen Alipay-mobiilimaksu otettiin käyttöön Helsinki-Vantaalla – kokemukset ovat olleet hyviä. Helsingin Sanomat. 29.12.2016. Viitattu 28.2.2017. <http://www.hs.fi/talous/art-2000005025756.html>

Rautava, J. 2017. Suomen Pankki BOFIT – Siirtymätalouksien tutkimuslaitos. BOFIT Policy Brief 2017 No. 1 – Kiinan talouspolitiikka ei pysy maan muutosten vauhdissa. 7.2.2017. Viitattu 28.2.2017. <https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/14546/bpb0117.pdf?sequence=1>

Rodrigo 2012. Strategic Analysis (SWOT, PESTEL, Porter) of Premier Inn (Whitebread Plc). The Writepass Journal 19.12.2012. Viitattu 28.2.2017. <http://writepass.com/journal/2012/12/strategic-analysis-swot-pestel-porter-of-premier-inn-whitbread-plc/>

- Routio, P. 2007. Kyselevät tutkimustavat. Teemahaastattelu. Viitattu 28.2.2017. <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/064.htm#teemahaas>
- Ruckenstein, M. 2004. Työpaikkana maailma. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Teemahaastattelu. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.2.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tapaustutkimus. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.2.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html
- Saraste, P. 2008. Laowai - Kiinalaista menoa. Helsinki: Kirjapaja.
- Saraste, P. & Lehberger F-R. 2010. Näлкäinen lohikäärme. Helsinki: Kirjapaja
- Ščeuļovs, D. & Gaile-Sarkane, E. 2010. Electronic tools for company's presence, identification and marketing in e-environment: theory and practice. Economics and Management
- Ng, S., Mabey, N. & Gaventa J. 2016. Pulling ahead on clean technology - China's 13th five year plan challenges Europe's low carbon competitiveness. Briefing Paper. March 2016. Viitattu 28.2.2017.
- Sinkkonen, R. 2009. Onnistu ulkomaankomennuksissa. Helsinki: WSOY Pro.
- Sopanen, N. 2014. Kiinan palvelusektori kasvussa. Ulkoasian ministeriön raportti. 29.10.2014. Viitattu 28.2.2017. <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=315079&nodeid=44879&contentlan=1&culture=fi-FI>
- Stoffels, J. 1994. Strategic Issues Management A Comprehensive Guide to Environmental Scanning. Kidlington, The Planning Forum.
- Subrahmanyam, A. 2004. Constitutionalism in China: Changing in Legal and Political Debates. China Law and Practice. Viitattu 28.2.2017. <http://search.proquest.com.lillukka.samk.fi/abi-global/docview/224801007/BA8C8201633E4541PQ/1?accountid=13708>
- Suomen Pankki BOFIT – Siirtymätalouksien tutkimuslaitos. BOFIT Kiina-ryhmä BOFIT Kiina-ennuste 2016 – 2018. 29.9.2016. Viitattu 28.2.2017. <https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/14361/bke216.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Svahnäck, L. 2016. Kiinan kasvu hidastuu – yritykset uskovat silti mahdollisuuksiinsa. Ulkoasian ministeriön raportti. 16.2.2016. Viitattu 28.2.2017. <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentId=341950&nodeId=49150&contentlan=1&culture=fi-FI>

Talouselämä 2016. Kiina teki valituksen Maailman kauppajärjestölle USA:n ja EU:n asettamista polkumyöntimaksuista. 14.12.2016. Viitattu 28.2.2017. <http://www.talouselama.fi/uutiset/kiina-teki-valituksen-maailman-kauppajarjestolle-usa-n-ja-eu-n-asettamista-polkumyontimaksuista-6607463>

Talouselämä 2014. Se on tapahtunut. Kiinasta tuli maailman suurin talous. 4.12.2014. Viitattu 28.2.2017. <http://www.talouselama.fi/uutiset/se-on-tapahtunut-kiinasta-tuli-maailman-suurin-talous-3467790>

Team Finlandin www-sivut. Viitattu 28.2.2017. <http://www.team.finland.fi>.

Team Finland kansainvälistymis- ja kaupanesteselvitys 2016. Työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoasiainministeriö, valtioneuvoston kanslian taloudellisten ulkosuhteiden yksikkö, Elinkeinoelämän keskusliiton EK, Finpro Oy, Finnvera Oy, Keskuskauppa-mari, Suomen Yrittäjät ja Tekes – yhteistyö. Viitattu 28.2.2017. <http://www.formin.fi/public/default.aspx?contentid=354033&nodeid=49542&contentlan=1&culture=fi-FI>

The C2B Revolution – Consumer Empowermentin www-sivut. Viitattu 28.2.2017. http://c2b.typepad.com/c2b/c2b_business_model/

The Global Risks Report 2017. World Economic Forum. Insight Report ´. 12th Edition. Viitattu 28.2.2017. <http://wef.ch/risks2017>

The State Council – The People’s Republic of China – Laws Regulations – Constitution of the People’s Republic of China. Viitattu 28.2.2017. http://english.gov.cn/archive/laws_regulations/2014/08/23/content_281474982987458.htm

The World Bank www-sivut. Economy Rankings. Viitattu 28.2.2017. <http://www.doingbusiness.org/rankings>

Tekes. 2016. China’s 13th Five-Year Plan – Opportunities for Finnish Companies. The Economist Corporate Network. Viitattu 28.2.2017. <https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/kasvajakansainvalisty/future-watch/chinas-13th-five-year-plan.pdf>

Tilastokeskus (2017). Ostovoimapariteetti. <http://www.stat.fi/meta/kas/ostovoimaparity.html>

Top Risks 2017. The Geopolitical Recession. Eurasia Group - politic first 3.1.2017. Viitattu 28.2.2017. <https://www.eurasiagroup.net/issues/top-risks-2017>

Tsang, E. W. 1998. Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China?. The Academy of Management Executive, 12, 2.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Turban, E., King, D. & Lang, J. 2009. Introduction to Electronic Commerce. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Turban E., King, D., Lee, J. K., Liang, T-P., Turban D. 2012. Electronic Commerce Eight Edition. Switzerland: Springer

Turtiainen, S. 2016. Elinkeinoelämän keskusliitto. Kiinan markkinatalousstatus –polkumyyntitulleja ja symboliikkaa. 13.1.2016. Viitattu 28.2.2017. <https://ek.fi/ajankoh-taista/uutiset/2016/01/13/kiinan-markkinatalousstatus-polkumyyntitulleja-ja-symboliikkaa/>

United Nationsin www-sivut. World Investment Report 2015. Annex Tables. Viitattu 28.2.2017. <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>

Untinen, H. 2017. Millainen yritys pärjää Kiinan markkinoilla? Kiina-aiheinen blogisarja, osa 3. 5.1.2017. Viitattu 28.2.2017. <http://www.industria.fi/2017/01/1726/>

Vehmas, Rami, Puhakka, Mikko, Makkonen, Jari (2016). Team Finland future watch china growth paths - understanding future business trends in China. Finpro https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/tekes_tf_china_growth_paths-final.pdf

Wilson, J. Brennan, R. 2009. Doing business in China: is the importance of guanxi diminishing. *European Business Review*. 22.

Wong, M. 2007. Guanxi and its role in business. *Chinese management studies*.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edit-Prima Oy.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja, 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Zhuang, G. Xi, Y. Tsang, A. 2010. Power, conflict and cooperation: The impact of guanxi in Chinese marketing channels. *Industrial Marketing management*

Yang, H. 2007. Enforcement The Main Problem of Intellectual Property Protection in China. Viitattu 28.2.2017. <http://www.chinaipmagazine.com/en/journal-personality-show.asp?id=355>

Yeung, Henry Wai-chung. (2000). Local politics and foreign ventures in China's transitional economy of Singaporean investment in China. *Political Geography*.

Yu, Guanghua – Hao, Zhang (2008): Adaptive Efficiency and Financial Development in China: The Role of Contracts and Contractual Enforcement. Viitattu 28.2.2017. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1535668