



Lea Ahoniemi 2010  
Tampereen yliopisto  
CIRCMI tutkimusryhmä

**KIINA  
LIIKETOIMINTA-  
YMPÄRISTÖNÄ  
HAASTATELUTUTKIMUS SUOMALAIS-  
JOHTAJIEN KOKEMUKSISTA KIINASSA**

**Lea Ahoniemi**

**Kiina liiketoimintaympäristönä  
Haastattelututkimus suomalaisjohtajien  
kokemuksista Kiinassa**



TIETOJENKÄSITTELYTIEDEIDEN LAITOS  
TAMPEREEN YLIOPISTO

D-2010-20

TAMPERE 2010

TAMPEREEN YLIOPISTO  
TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS  
JULKAISUSARJA D – VERKKOJULKAISUT  
D-2010-20, JOULUKUU 2010

**Lea Ahoniemi**

**Kiina liiketoimintaympäristönä  
Haastattelututkimus suomalaisjohtajien  
kokemuksista Kiinassa**

TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS  
33014 TAMPEREEN YLIOPISTO

ISBN 978-951-44-8430-8  
ISSN 1795-4274

---

*Äidille*

Lea Ahoniemi  
Tampereen yliopisto CIRCMI  
Kiina liiketoimintaympäristönä  
Haastattelututkimus suomalaisjohtajien  
kokemuksista Kiinassa

SISÄLLYSLUETTELO

<b>KIINA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ.....</b>	<b>8</b>
KIINA ETABLOITUMISKOHTENA.....	8
MARKKINAPOTENTIAALI .....	10
KUSTANNUSTEHOKKUUS .....	11
JULKAISUN TAVOITTEET .....	12
<b>KIINAN TOIMINTOJEN ALOITTAMINEN.....</b>	<b>13</b>
KIINAN KOLME YRITYSMUOTOA .....	13
YRITYKSEN PERUSTAMISVAIHE (WOFE) .....	14
SIJOITUSPAIKAN VALINTA .....	16
ARVONLISÄVEROVELVOLLISEKSI HAKEUTUMINEN.....	18
KIINAN YKSIKÖN PERUSTAJA .....	20
HANKINTAA VAI VALMISTUSTA .....	21
VERKOSTOITUMINEN .....	23
PÄÄOMASIJOTUKSEN MITOITUS.....	25
RAHOITUS PÄÄOMASIJOTUKSEN MUKAAN.....	26
<b>TOIMINTAYMPÄRISTÖN HAASTEET.....</b>	<b>28</b>
KAUPPAPOLITIIKKA .....	28
PUOLUEEN ASEMA .....	30
KILPAILIJOIDEN LUKUMÄÄRÄ.....	32
TUOTTEEN JA PALVELUN HINNOITTELU .....	33
LAADUNVALVONTA ONNISTUMISEN A&O.....	36
HANKINTATOIMEN SUDENKUOPPIA .....	39
TEKNOLOGIAN SIIRTO.....	41
TARVE KULTTUURIVALMENNUKSEEN.....	44
<b>HENKILÖSTÖHALLINTO .....</b>	<b>45</b>
TYÖVOIMAN KUSTANNUKSET JA SAATAVUUS.....	45
HENKILÖSIVUKULUT .....	48
PALKKATASO JA VEROTUS.....	51
HENKILÖSTÖN VAIHTUVUUS .....	53
HAASTEENA OMA-ALOITTEISUUDEN KEHITTÄMINEN .....	56
PEREHDYTYS JA KOULUTUS .....	58
GLOBAALIN YRITYSKULTTUURIN AVAINHENKILÖT .....	61
<b>OPERATIIVINEN LIIKETOIMINTA.....</b>	<b>64</b>
TOIMISTON ARKEA .....	64

TEHTAAN LATTIATASON ARKEA.....	66
IPR-OIKEUKSIEN SUOJA .....	67
KORRUPTION JA GUANXIN KEHITTÄMISEN EROAVUUS .....	70
KANSAINVÄLISTYMISEN TUKIMUODOT SUOMESSA .....	71
VOITTOVAROJEN KOTIUTTAMINEN SUOMEEN .....	73
<b>RAHTITAVARAN KULJETUS SUOMEN JA KIINAN VÄLILLÄ.....</b>	<b>75</b>
MERIKULJETUSTEN HINNOITTELUPERUSTEITA.....	76
LENTORAHDIN HINNOITTELU.....	78
<b>LIIKETOIMINNAN KEHITYSSUUN-TAUKSET.....</b>	<b>80</b>
YLLÄPITOHUOLTO ON KASVAVA LIIKETOIMINTA .....	80
ULKOMAISTEN YRITYSTEN VEROEDUT VÄHENEMÄSSÄ .....	81
YRITYSOSTOT KIINASSA .....	82
KIINAN KAUTTA KOLMANSIEN MAIDEN MARKKINOILLE.....	84
TERVEYS- JA TURVATEKNOLOGIAN MARKKINAPOTENTIAALI .....	86
YMPÄRISTÖNSUOJELU.....	87
SUOMALAISBRÄNDEILLE OLISI KYSYNTÄÄ.....	89
FINNCHAM – SUOMALAIS-KIINALAINEN KAUPPAKAMARI .....	91
2011 SUUNTAUSTEN ENNAKOINTIA .....	92
<b>SUOMEN YKSIKÖN JA KIINAN TYTÄRYHTIÖN YHTEYDENPITO</b>	<b>94</b>
TIEDONKULKU EI OLE ITSESTÄÄNSELVYYS .....	94
TOIMIVALLAN DELEGOINTI.....	97
PÄÄKONTTORIN TUKI JA SITOUTUMINEN .....	98
PITKÄJÄNTEISYYS OLENNAISTA .....	100
VALVONNAN JA LÄSNÄOLON MERKITYS .....	101
VÄLISTÄVETOYRITYKSET .....	103
<b>EXPATIN ARKEA .....</b>	<b>105</b>
SEKOITUS VANHAA JA UUTTA .....	105
ASUMINEN .....	107
LOKALISOITUMINEN .....	108
KIINALAISET TYTTÖYSTÄVÄT JA PERHEET .....	110
MONIKIELINEN KOTIYMPÄRISTÖ .....	113
KIINALAINEN LIIKENNEKULTTUURI.....	114
EXPAT-SOPIMUKSEN TYYPILLISIÄ ETUJA .....	116
ASENNE RATKAISEE .....	117
<b>ERI SIJAINALUEIDEN VERTAILU .....</b>	<b>119</b>
PEKING SJOITTUMISPAIKKANA .....	119
SHANGHAIN TEOLLISUUSKESKITTYMÄT .....	121
GUANGDONGIN MAAKUNTA .....	122
HONGKONG.....	123
CHENGDU .....	126
KIINALAINEN VS. KOREALAINEN YRITYSKULTTUURI.....	129
KIINALAINEN VS. INTIALAINEN YRITYSKULTTUURI.....	131

YHTEENVETO: ENNUSTAMATTOMUUDEN MERKITYS KASVAA .....	132
LÄHDELUETTELO.....	135
KIRJALLISUUS .....	135
HAASTATELUT.....	138



## KIINA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

### Kiina etabloitumiskohteena

Kiina on ulkomaisille toimijoille haasteellinen, mutta myös globaalin markkinapotentiaalin tarjoava liiketoimintaympäristö. Sinne ei kenenkään ole syytä lähteä ilman huolellista ennakkosuunnittelua. Jos tuote tai palvelu on laadultaan ja hinnoittelultaan kilpailukykyinen ja yritys haluaa osansa maailmanmarkkinoista, on Kiinan toimintojen aloittaminen monesti perusteltua.

Aasian markkinoiden kasvu on jatkunut voimakkaana koko 2000-luvun. Syksyllä 2008 alkanut maailmantalouden kriisi



pysäytti hetkeksi Kiinan vientimarkkinat, mutta tuolloin kriisistä selvitettiin kasvavan paikallisen kysynnän vuoksi vain noin kalenterivuoden aikana. Euroopan kansantaloudet pääsivät kasvu-uralle keskimäärin kahdessa vuodessa, minkä jälkeen uutta sakkausta pelättiin euromaiden valuuttakriisin vuoksi. Kiinan valuutan remimbinin matalaa kurssitasoa pidetään erityisesti Yhdysvaltojen kannalta keinotekoisena heikkona vientimarkkinoiden kasvattamiseksi. Merkittävää muutosta valuuttapolitiikassa ei liene näkyvissä.

Suomalaisyritysten kannalta Kiinaan etabloituminen on ollut kannattavaa erityisesti business-to-business yritysten näkökulmasta. Syksyyn 2010 mennessä noin 260 suomalaisyritystä on perustanut toimipaikkansa Kiinan kansantasavaltaan ja toimipaikkojen lukumäärä oli noin 400. Suurin osa alueelle etabloituneista yrityksistä on valinnut sijaintipaikakseen Shanghain alueen, jossa on etenkin raskasta konepajateollisuutta ja laivanrakennusteollisuutta. Etelä-Kiinassa Helmijoen laaksossa on elektroniikkateollisuuden vahvoja keskittymiä ja Chengdussa sekä Pekingissä puolestaan suomalaista telekommunikaatioteollisuutta. Yrityksistä puolella on Kiinassa tuotannollista toimintaa ja puolella edustuksia ja myyntikonttoreita. Suurimpia työllistäjiä ovat Nokia, Elqotec ja Salcomp, joilla on 6000–7000 työntekijää.

Liiketoiminnan kilpailu on Aasiassa äärimmäisen kovaa. Suomalaisilla voi olla tottumista niin kovaan hintakilpailuun, johon Kiinassa törmää väistämättä. Kiina on suurten volyymien ja pienten katteiden tuotantoalue, päinvastoin kuin Suomi. Suomalaisyrityksistä ei ole ennen kansainvälistä taluskriisiä 2008–2009 monikaan joutunut täysin vetäytymään Kiinasta, mutta kalliita oppirahoja on varmasti maksettu.

Jos suomalaisyritys ei omalla toimialallaan ole edes Suomessa huipulla markkinaosuuksissa tai teknisen ylivoiman ansiosta, se ei todennäköisesti ole myöskään eurooppalaisyritysten parhaimmistossa. Kiinaan ei kannata kevyin eväin tulla voimiaan mitteleämään.

- Kalevan kisojen pronssimitali kaulassa ei helppo jahdata olympiavoittoa. Todennäköisesti karsiinnutaan jo alkuerissä.

## Markkinapotentiaali



Kiinan markkinoiden jatkuvasti kasvavaan potentiaaliin on helppo uskoa. Kasvava keskiluokka tavoittelee vastaavaa elintasoa, johon länsimaissa on jo pitkään totuttu.

Ero maaseudun ja rannikkokaupunkien kosmopoliittisen elämänmenon välillä on yhä merkittävä, mutta myös muutosten nopeus on suuri. Urbanisoitumisen haittoja on pidetty kurissa mm. kotipaikkaan perustuvalla lainsäädännöllä. Silti kestokulutushyödykkeiden mm. autojen kysyntä ylittää infrastruktuurin kehittämisen kapasiteetin. Sen seurauksia ovat suurkaupunkien kasvavat ruuhkat ja liikennesaasteiden kertyminen ympäristöön. Onneksi yhä on kaukana aika, jolloin joka kolmannella tai neljännellä kiinalaisella olisi henkilöauto!

Kiinan hallitus haluaa suunnata ulkomaisia investointeja Kiinan sisämaahan ja tasapainottaa maan sisäistä kehitystä. Koulutus- ja veropoliittikan keinoin halutaan kasvattaa osaamista-

soa ja teollista kehitystä muuallakin kuin rannikkoalueilla. Sisämaahan rakennetaan moderni liikenteen ja tietoliikenteenkin infrastruktuuriverkosto, jolla on käyttäjiä 1,3 miljardin kansalaisen joukossa eurooppalaisiin markkinoihin verrattuna lähes äärettömästi.

Etenkin terveysteknologian osalta Kiinan julkisen sektorin ostopotentiaali on merkittävä. Koko maassa arvioidaan olevan 40.000 sairaalaa, joista suurin osa on vasta lääketieteen teknologian alkuvaiheessa. Sairaaloista nelisen tuhatta on suurempia ns. provinssisairaaloita ja 1.400 yliopistosairaalaa.

### Kustannustehokkuus

Tuotteen kustannushyöty on merkittävä, mikäli hankintojen toteutusta kustannuksiltaan kilpailukykyisistä maista (CCC-maista), joihin Kiina kuuluu, saadaan lisättyä. CCC-maista tulevien hankintojen prosentuaalista määrää seurataan monissa yhtiöissä säännönmukaisesti.

Monet suomalaisyritykset tekevät jo mittavia hankintoja Kiinasta. Hankinnat kilpailutetaan ja toivotaan, että saadaan pitkäkestoisia hankintasopimuksia. Mikäli hankinnan laatu ja toimitusvarmuus ovat kunnossa ja hinta kohdallaan, eivät suomalaisyritykset lähde mieluusti vaihtamaan toimittajaa.

Aiemmin Kiinaan siirryttiin erityisesti edullisten tuotantokustannusten toivossa. Nykyisin tärkein ohjaava tekijä on Aasian kasvavien markkinoiden läheisyys. Suorittava työ on yhä edullista, mutta esimiehet on koulutettava pääsääntöisesti itse. Keskijohdon ja erityisesti kielitaitoisten asiantuntijoiden palkkauskustannukset lähenevät Suomen tasoa.

## Julkaisun tavoitteet

Kiina liiketoimintaympäristönä sivustojen julkaisun tavoitteena on koota ajankohtaista ja suomalaisyritysten toiminnan kannalta relevanttia tietoa, jota voidaan hyödyntää sekä investointipäätösten valmistelussa että Kiinan operaatioiden seurannassa.



Kuvassa Tampereen yliopiston tutkija YTT Lea Ahoniemi, joka vastaa julkaisun teksteistä ja valokuvista.

Tämän blogikokonaisuuden tavoite on herättää keskustelua mahdollisuuksista etabloitua Kiinaan. Jos ja kun sinne lähdetään, on investoitava suuret panokset ja lähetettävä paras mahdollinen miehitys, jotta tehtävässä onnistutaan. Ilman yritysjohton vankkaa sitoutumista ja kotimaasta saatavaa tukea tehtävä on mahdoton.

Toinen julkaisun tavoite on kuvata suomalaiseen liiketoimintaan ja sen tapoihin tottuneille toimijoille Kiinan toimintaympäristön todellista vaativuutta. Kiinaan etabloituneiden yritysedustajien mielestä emoyhtiössä tunnetaan liian heikosti Kiinan toimintoja ja sen liiketoimintaympäristön olosuhteita. Suomenkielisen sivuston julkaisemisen tavoitteena on kaventaa mainittua tietokuilua.

Keväällä 2011 julkaistavan sivuston tiedot perustuvat 50–60 yrityshaastatteluun, joita on vuonna 2010 tehty eri puolilla Kiinaa toimivissa suomalaisyrityksissä. Osa haastatteluista on tehty paikallisten yritysjohtajien keskuudessa englanniksi, jotta kiinalaisen ja suomalaisen yrityskulttuurin eroavuuksia on saatu esille.

– LinkedIn sivustolla julkaistavien sivujen tietojen ylläpitoa varten lukijoiden toivotaan osallistuvan aktiivisesti foorumin keskusteluun. Lainsäädäntö ja toimintaympäristön olosuhteet muuttuvat sellaisella vauhdilla, että tietojen ylläpito ei onnis-

tu ilman osallistujien välistä aktiivista tiedonvälitystä. Keskusteluun voi ottaa osaa kertomalla omista kokemuksistaan tai esimerkiksi jakamalla tai kysymällä tietoja alati muuttuvasta lainsäädännöstä ja sen vaikutuksista.

## KIINAN TOIMINTOJEN ALOITTAMINEN

### Kiinan eri yritysmuodot

Ulkomaiset yritykset voivat perustaa Kiinaan kolmenlaisia juridisia yrityksiä. Näistä mainittakoon ensin kansainväliset yhteisyrietykset International Joint Venture (IJVs). Kiinan kaupan avauduttua 1970-luvun lopulta lähtien tuli mahdolliseksi perustaa yhteisyrietyksiä. Joint venture yritysten vahvuutena pidettiin mahdollisuutta uusien markkina-alueiden saavuttamiseen ja teknologian kehittämiseen.



Myyntikonttorin eli edustuston perustaminen on ollut eurooppalaisten ja amerikkalaisten yritysten perinteinen toimintamuoto haettaessa kasvua uusilta markkina-alueilta.

Käytännössä nykyisin suuret autonvalmistajat toimivat lähes yksinomaan IJV-yhteistyössä kiinalaisten valmistusyritysten kanssa. Lainsäädäntö rajoitti aiemmin ulkomaalaisten omistuksen ylärajaksi 50 %. Puoliksi omistetuissa yhteisyrietyksissä on monesti ollut haasteena liiketoiminnan läpinäkyvyyden kehittäminen ja voittojen kotiuttaminen. Tietyillä toimialoilla, kuten mobiili- ja telekommunikaatiotoimialalla ulkomaisten yritysten on edelleen oltava joint venture yhteistyössä kiinalaisten kanssa.

Monet kansainväliset yritykset rakensivat Aasian organisaationsa siten, että niiden keskeisimmät toiminnot sijaitsivat Hongkongissa. Tähän oli aikanaan hyvät perusteet sekä veroteknisesti että henkilöstön rekrytoinnin kannalta, etenkin vuoteen 1997 asti, jolloin Hongkong kuului Iso-Britannian hallintaan. Nykyisin Kiinan itsehallinnollisena alueena oleva Hongkong on edelleen yksi finanssimaailman keskuksista. Kiinan verolainsäädäntö ohjaa kuitenkin osittain Hongkongin ja Kiinan ulkomaisten tytäryhtiöiden välistä yritysten siirtohinnoittelua.

Nykyisin valtaosa Kiinaan kohdentuvista ulkomaisista investoinneista tehdään ulkomaisen toimijan kokonaan omistamiin yrityksiin, Wholly Owned Foreign Enterprise (WOFE). Seuraavat yrityksen perustamista ja sen verotusta ym. koskevat tiedot on pääsääntöisesti saatu haastattelemalla suomalaisia yritysedustajia, jotka ovat perustaneet tai johtaneet Kiinaan sijoitettua WOFE-yritystä.

Kiinassa toimivan ulkomaisen yrityksen kannalta tuntuu olevan keskeistä se, että sillä on regiimi hallintostruktuuri eli selkeät sisäiset säännöt pelkistetysti kuvattuna, mitä myydään ja millä ehdoilla. Tällöin myös päätöksenteko ja paikallinen toimivalta on yksiselitteisesti määritelty joko alueelliselle johdolle tai yrityksen pääkonttorin edustajille.

### Yrityksen perustamisvaihe (WOFE)



Yrityksen perustaminen Kiinaan on mahdollista tehdä englanninkielisiä kaavakkeita käyttämällä. Tärkeintä on valita toiminnan kannalta sopivin sijoituspaikkakunta, toimitilat ja merkitä rekisteriin riittävän laaja-alainen toimiala. Konsultteja riittää, perustajan kannattaakin keskittyä

yhteistyöverkostoon ja asiakkaisiin.

Kun on päätetty perustaa yritys Kiinaan, on perustamisesta vastaavan henkilön opiskeltava perusasiat, jotta aikaa ei mene viikkokaupalla lähtötietojen selvittämiseen. Kun keskeisistä perustiedoista, kuten paikkakunnasta, toimialasta jne. ollaan yhtä mieltä, kannattaa vastuuhenkilön keskittyä liiketoiminnan kannalta keskeisen verkoston luomiseen ja antaa konsultin hoitaa byrokratia.

- Kiinassa toimii lukuisa joukko yrityksen perustamiseen erikoistuneita ja paikalliset säännöt tuntevia etabloitumiskonsultteja. Myös Finpro tarjoaa palvelujaan eri puolilla Kiinaa.

Kokemusten mukaan on syytä panostaa siihen, että saa riittävän laaja-alaisen ja sijoituspaikkaa ajatellen soveltuvan toimialan toimilupaansa (Business Licence, BL). Suomessa toimialan voi määritellä väljästi, mutta Kiinassa määrittely on yksityiskohtaista.

Toimialaan kannattaa kirjata kaikki se, minkälaista teollisuutta tai palvelutoimintaa aikoo Kiinassa aloittaa ja tehdä mahdollisesti joskus tulevaisuudessa. Jos toimiala on määritelty kapealaisesti ja sitä täytyy myöhemmin täydentää, on tehtävä koko paperisota ja maksettava maksut uudelleen.

Perustamisvaihe kestää parhaimmillaan puoli vuotta, mutta parempi on valmistautua vuoden kestävään prosessiin. Asiakirjoja kertyy pienen mapillisen verran, mutta maksut eivät ole kohtuuttomia. Toisinaan yrityksen perustamista on viivytännyt sopivan vapaan yritysnimen löytäminen. Yrityksen perustajalle ja tietopääomaansa ylläpitävälle on tarjolla konsultti Juha Lassilan laatima veloitukseton ja aihealueiltaan kattava linkkikokoelma <http://www.fast-track.to/p/reference.html>.

Kiina-strategiaa yrityksessä pohdittaessa kannattaa ottaa asioista selvää monipuolisesti, ei vain kuuntelemalla esimerkiksi yksittäistä konsulttia. Lukuisia englanninkielisiä sivustoja löytyy internetistä esimerkiksi hakusanoilla 'China business li-

sence'. Kiinan osakeyhtiölaista selviää paljon asioita ja teksti on saatavissa englanniksi.

- Pitää olla selkeä käsitys, mitä Kiinan markkinoilta ollaan hakemassa. Kannattaa tulla avoimin mielin.
- Ulkomaalaiset eivät aina hahmota Kiinan mittakaavaa tai sitä, että markkinat ovat äärimmäisen kilpailtuja. Hintakilpailu on koko ajan läsnä.

Käteisen merkitys on edelleen suuri. Pankkien välinen kilpailu on kovaa. Kiinaan etabloituneiden suomalaispankkien lisäksi kilpailussa ovat sekä kiinalaiset että suuret monikansalliset pankit. Kiinan sisäisten maksujen hoitamisessa ei ole ongelmaa, ne voidaan hoitaa nettipankin kautta.

Ulkomaankaupan maksujen tulee olla liitettyinä tiettyihin asiakirjoihin, jolloin niiden kanssa on asioitava pankissa henkilökohtaisesti.

## Sijoituspaikan valinta



Tehtaan tai toimipaikan sijainti kannattaa valita huolella sekä maantieteellisesti että työvoiman saatavuuden osalta. Samoin asiakkaiden ja toimittajien saavutettavuuteen on kiinnitettävä huomiota.

Teollisuuspuistojen keskinäiseen vertailuun kannattaa tehdä ennakkosuunnitelma.

Itä-Kiinan vetovoimatekijöitä ovat markkinoiden läheisyys, korkeasti koulutettu edullinen työvoima, parantunut logistiikka ja viranomaisien tuki. Lisäksi alueella sijaitsee useita erityistalousalueita, jotka kilpailevat investoinneista. Yhtenä kilpailukeinona on maan halpa vuokrahinta. Vientirytykset



voivat myös perustaa tehtaansa vapaasatama-alueille, jolloin tavaroiden tuonti ja vienti on tullivapaata. Suomalaiset yritykset ovat investoineet Itä-Kiinaan reilut 1,2 miljardia dollaria ja uusia investointeja tehdään jatkuvasti. (Finpro Kiinan maaraportti Syyskuu 2010.)

Etukäteen on syytä selvittää työvoiman, asiakkaiden ja toimittajien saatavuus kullakin paikkakunnalla. Eri teollisuuspuistot tarjoavat erilaisia etuja ja toisaalta pyrkivät siihen, että niihin asettuvien yritysten intressit olisivat yhdenmukaisia keskenään.

- Kävimme eri teollisuuspuistojen tarjontaa läpi ennakolta laaditun suunnitelman mukaisesti. Jos esimerkiksi häiriötön energian saanti on prosessin kannalta kriittinen tekijä, on sijoituspaikan valinta tehtävä sen mukaisesti.
- Kun lasketaan kaikki kustannukset laadukkaan työn teettämisestä, tuottavuuden kehittämisestä, infran rakentamisesta sekä huomioidaan Kiinaan liittyvä maariski, on vakavasti pohdittava, ovatko investoinnit kannattavia.

Sijoittumispaikan vaatimusten mukaan täytyy määritellä, onko toimialana kauppa vai valmistustoiminta. Osa teollisuuspuistoista ei ota ns. kauppahuoneita alueelleen, joten toiminta on määriteltävä siten, ettei synny eturistiriitaa toimiluvan ja optimaalisen sijoittumispaikan välille. Vastaavasti paikallis- ja keskushallinto ohjaavat toimialakeskittymien syntyä.

Käytännössä vuokrasopimuksen tekeminen valitun teollisuuspuiston kanssa on välttämätöntä ennen toimiluvan saantia. Eri teollisuuspuistoilla on oma tarjontansa potentiaalisille asiakkaille ja omat sääntönsä, joihin kannattaa tutustua huolellisesti ennen sitoutumista. Monille on tärkeää saada vuokrasopimus joko keskeisen asiakkaan lähietäisyydeltä, tullivapaalta alueelta tai esimerkiksi hyvien liikenneyhteyksien varrelta.

## Arvonlisäverovelvolliseksi hakeutuminen



Arvonlisäveroja ei voida periä ilman verovelvolliseksi rekisteröitymistä. Järjestelmää varten tarvitaan mm. omat kuitin kirjoitusohjelmistot ja laitteistot.

Mikäli yritys ei täytä veroviranomaisen eri toimialoille määrittelemiä kriteereitä, sille ei myönnetä arvonlisäveron vähennysoikeutta ostoista, jolloin toiminnasta tulisi monesti kannattamatonta.

Verovirasto voi tarvittaessa tehdä auditoinnin täyttääkö hakijayritys teollisuustuotantoon vaaditut kriteerit eli esimerkiksi, onko sillä tuotantolaitteistoja tai millä tavalla se osallistuu lopputuotteen arvonmuodostukseen.

- Myös nämä vaatimukset painottavat sitä, että yritystoiminnan välittömään käynnistämiseen on oltava kaikki valmiudet jo ensimmäisestä tilikaudesta lähtien.

Arvonlisäverovelvolliseksi rekisteröiminen voi toisinaan olla kaksivaiheista. Tällöin yritys voi saada ehdollisen hyväksynnän määräajaksi ja verovähennysoikeus muuttuu pysyväksi, jos ensimmäisen vuoden liikevaihto ylittää laissa säädetyn määrän. Keväällä 2011 teollisuusyritysten vuotuisen liikevaihdon on oltava yli miljoona remimbiä (noin 110.000 EUR) ja kaupan alan yritysten 1,8 miljoonaa (noin 200.000 EUR) remimbiä vuodessa.

Keväällä 2011 yleinen arvonlisäverokanta on 17 %. Kierrätysmateriaalista valmistettujen tuotteiden valmistajat saavat myy-

dä tuotteensa 10 %:n verokannalla. Liikenteen toimialalla verokanta on 7 %.

Kiinan verotusjärjestelmän sanotaan olevan erityisen pitkälle kehittynyt erityisesti arvonlisäverojen valvonnassa. Mikäli yritys ei ole ns. pieni veronmaksaja, joka vastaavasti ei saa vähentää arvonlisäveroa ostoistaan, sillä on oltava asianmukaiset ohjelmat ja laitteet, joilla se voi laskuttaa arvonlisäverolliset myynnit. On mahdollista, että pieni yritys ostaa laskutuspalvelut toiselta yritykseltä, mutta siihenkin on oma lupa-menettelynsä.

- Arvonlisäverojen laskuttamiseen kelpaavat vain viranomaisten tätä tarkoitusta varten myymät tietokoneet ja niihin asennetut lisenssiohjelmistot.
- Järjestelmää pitää myös päivittää, jolloin verottaja voi laskuttaa ohjelmistonsa päivittämisestä ylläpitomaksuin, jota ei alkuperäisessä sopimuksessa ole mainittu.
- Yritystasolla maksut ovat kuitenkin kohtuullisen pieniä ja yksittäisiä menoeriä. On parempi luottaa paikalliseen taloushallinnon henkilöstöön, joka työkseen seuraa alati muuttuvaa lainsäädäntöä ja sen soveltamista. Silti on hyvä tietää, että erilaisia maksuja ja kuluja tulee matkan varrella.

Lisätietoja on saatavilla mm. <http://wfoe.shanghai-business-registration.com> sivuilta.

## Kiinan yksikön perustaja



Kiinan toimintojen käynnistäjäksi on lähettävä ongelmanratkaisutaitoinen ja vaikutusvaltainen luottohenkilö, jolla ei puntti tutise.

Kiinaan kannattaa lähettää mahdollisimman osaavia ja päteviä ihmisiä, erityisesti alkuvaiheeseen, koska erilaisia haasteita ja vaihtelevia tilanteita tulee vastaan lähes takuuvarmasti. Tällöin tarvitaan ongelmanratkaisukykyä, osaamista ja myös vaikutusvaltaa yrityksen sisältä, jotta ennakoimattomista tilanteista selvitään parhaalla mahdollisella tavalla. Kriittistä ajattelua ei pidä vierastaa, päinvastoin.

Suomalaisyritykset etabloituvat Kiinaan joko tuottamaan tai myymään tuotteitaan tai ostamaan komponentteja tai raaka-aineita. Jos keskitytään tuotteiden myyntiin ja kohderyhmänä ovat ainoastaan Kiinassa toimivat suomalaisyritykset, toisi-naan riittää yhdenkin todella hyvän tuotetuntemuksen omaavan myyntiedustajan lähettäminen yksikköä perustamaan. Jos kaupankäynti tapahtuu englanniksi, minimimiehitys kaksinkertaistuu. On muistettava, että kiinalaiset ostavat kiinalaisilta myyjiltä, eivät länsimaisilta.

Jos yritys lähtee Kiinaan valmistamaan tuotteitaan, on hyvä lähettää perustajaksi luotettu henkilö, joka tuntee koko valmistusprosessin. Hänen tehtävänä on myös suojella yrityksen tietopääomaa. Mikäli tehtävään valitaan aiemmin tuntematon henkilö, on vaarana pääkonttorin ja Kiinan yksikön välinen luottamuspuola.

Kiinalaisyrittäjillä on omat toimintatapansa, joita ulkomaisen toimijan on lähes mahdotonta ymmärtää. Puhutaan kolmen- tai nelinkertaisesta kirjanpidosta, joissa voi olla eri tietoja verotusta, tullimaksua, omistajaa tai johtajaa varten. Mikäli ulkomainen yritys ei valvo investointejaan, on helppo uskoa kauhutarinoita menetetyistä pääomasta ja varastetuista IPR-oikeuksista.

## Hankintaa vai valmistusta



Komponenttien hankinta on monesti kannattavampaa kuin paljon pääomia sitova valmistustoiminta.

Hankintatoiminta on kovaa työtä, jossa pahin virhe on liiallinen sinisilmäisyys ja luottamus Alibaban ym. markkinointi-

kanavien kautta löytyneisiin tarjokkaisiin. Ei riitä, että yrityksen kotisivut ovat tyylikkää ja vakuuttavat. On käytävä katsoomassa tuotantoa, millaista jälkeä yritys saa aikaiseksi.

Toinen vaatimus onnistuneeseen sourcing –toimintaan on speksata tavoitetilä niin konkreettisesti ja yksityiskohtaisesti, että kiinalainen työntekijä ei voi valmistusohjeita tarkasti seuraten tehdä väärä johtopäätöksiä. Parasta on aluksi tilata verraten pieni erä ja valvoa valmistuserän tuotantoa paikan päällä joko henkilökohtaisesti tai lähettää riittävän asiantunteva edustaja valvontatehtävään.

- Vaikka muutoin suomalaiset yritykset ovat olleet verraten hitaita investoimaan Kiinaan, yleensä ostotoiminnassa hotsutaan liikaa ja tehdään kalliita virheitä.
- Jos ostotoiminnan määrittelyssä tai valvonnassa epäonnistutaan, saadaan kontillinen vääränlaista tavaraa, jolla ei ole käyttöarvoa.

Haastateltavan mukaan Yritys A tuli Kiinaan viisi vuotta liian myöhään verrattuna muihin suuriin konepajayrityksiin. Kiinaan tultiin ennen kaikkea edullisempien työvoimakustannusten ja toisekseen kasvavien markkinoiden vuoksi.

- Ensin kannattaisi selvittää tarkasti, saadaanko toimintojen siirtämisellä todellisia säästöjä vai ei. Konepajatyöstä asennuskustannusten osuus on vain 5-10 % tuotteen hinnasta. Todelliset säästöt syntyvät paikallisista ostoista, jos niiden laatu ja toimitusvarmuus saadaan luotettaviksi.
- Nyt jos aloittaisin kaiken alusta, lähettäisin tänne linja-autollisen ostajia etsimään paikallisia toimittajia. Aloitetaan väärästä päästä, jos ensin rakennetaan tehdas ja sitten vasta ihmetellään, mitä siellä aletaan tehdä.
- Liikaa tuijotetaan asennustyön hintaan ja ollaan liian pienistä säästöistä jo tyytyväisiä.

Haastateltu ymmärtää kotimaisen konepajateollisuuden epärointiä lähteä Kiinaan, jos investointi maksaa 10 miljoonaa, eikä asiakassuhteesta päämiehen kanssa ole varmuutta. Samat

laadun kehitystehtävät ja muut operatiivisen toiminnan vaiheet on kaikkien Kiinaan tulijoiden opeteltava.

- On paljon puhetta yhteistyöhön sitoutumisesta, mutta käytännössä lupauksia ei voi antaa. Länsimainen yritys on tuotantokustannuksiltaan väistämättä kiinalaista konepajaa kalliimpi.
- Kilpailukyvyn menettämisen vuoksi päämies ei voi maksaa samasta työstä 10 % kalliimpaa hintaa Kiinaan tulleelle suomalaisyritykselle, jos muuta lisäarvoa ei ole saatavissa.
- Osa globaaleista päämiehistä on ulkoistanut kaiken Kiinassa tehtävän valmistuksen paikallisille kansainvälisille järjestelmätoimittajilleen. Hyvin kotiläksynsä tehneille on paljon kasvumahdollisuuksia.

## Verkostoituminen



Suomalaisyritysten kannattaa jo etabloitumisvaiheensa alusta lähtien verkostoitua mm. Finnish Business Councilin kautta. Kuvassa on EXPO2010:n Kirnu-paviljongissa järjestetty paneelikeskustelu, puheenjohtajana Tero Kosonen.

Jatkuva verkostoituminen on synnyttänyt *guanxi* ilmapiirin, jonka sisälle päässeet henkilöt suojelevat lähipiiriään - tarvittaessa muiden eduista välittämättä. Haastateltujen mukaan

kannattaa alkaa rakentaa omaa henkilökohtaista *guanxi* verkostoaan alusta lähtien.

Suomalaisyriyten edustajat ovat perustaneet yhteistoimintaelimikseen paikallisia kauppayhdistyksiä, Finnish Business Councilia. Kauppayhdistyksiä toimii Shanghaissa, Pekingissä ja Guangdongissa ([www.fbc.fi](http://www.fbc.fi)).

- FBC verkosto auttaa monissa käytännön kysymyksissä, kuten asunnon hankkimisessa, lasten koulun valinnassa jne. Kaikkia asioita ei kannata yrittää itse ottaa selvälle, se on liian työlästä.
- Heti, kun tietää muuttavansa Kiinaan, kannattaa ottaa yhteys FBC:hen.

Muita luontevia verkostoitumisen keinoja on osallistua oman toimialan messuille ja tutustua siellä potentiaalisiin asiakkaisiin ja toimittajakenttään. Suomesta järjestetään myös virallisia valtiollisia vierailuja Kiinaan. Yrityksen toimialan mukaan kannattaa harkita niihin osallistumista.

Monet yritykset tekevät paikallisten yliopiston kanssa etenkin koulutusyhteistyötä ja tarjoavat harjoittelupaikkoja ym.

- Yliopistoyhteistyö on tuonut osaavaa insinööriä voimaa aina, kun on ollut tarve rekrytoida.



## Pääomasijoituksen mitoitus



Kiinassa on tehokas ulkomaan valuuttojen kontrolli. Yhtiötä perustettaessa on investoitava pääomaa riittävästi, jotta toiminta saadaan käyntiin. Samalla on muistettava, että kaikkia Kiinaan investoituja varoja ja tuottoja ei voida koskaan kotiuttaa rahastointivelvoitteiden vuoksi, joten investoinnin suuruutta on syytä pohtia huolella.

Yrityksen pääomasijoitus merkitään sen toimilupaan. Viranomaisille on osoitettava tarvittaessa liiketoimintasuunnitelman ja kassavirta-analyysin avulla, miten Kiinan yksikkö aikoo selvittää käyttöpääomansa turvin, kunnes tulorahoitus kattaa kulut. Mikäli pääoma on merkitty liian pieneksi eikä se riitä liiketoimintaan, ei siinä vaiheessa voi hakea lisälainoitusta tms., vaan on korotettava pääomasijoitusta. Kaikki muutokset johtavat uuden toimiluvan hakemisvelvoitteeseen, jolloin perustamisbyrokratia on aloitettava alusta ja käsittelymaksut maksettava uudelleen.

Operatiivisella tasolla tytäryhtiöt voivat maksaa konsernin muille yksiköille ja emoyhtiölle palvelumaksuja ja teknologi-

an siirtomaksuja. Ne ovat tiettyyn määrään asti vähennyskel-  
poisia eriä kiinalaisessa verotuskäytännössä.

Pääoman tarvetta arvioitaessa kannattaa laskea kassavirta si-  
ten, että koneinvestoinnit ja raaka-aineostot on maksettava  
ennen tavarantoimitusta ennakkomaksuina. Suuret asiak-  
kaat voivat olettaa saavansa 90 päivän maksuajan, joten rahaa  
voi olla kiinni varastoissa vähintään neljän kuukauden ajan.  
Vastaavasti toimitilojen vuokra maksetaan yleensä kolmen  
kuukauden erissä ennakkoon. Palkanmaksu tapahtuu yleensä  
kerran kuukaudessa.

Investoinnin suuruus määräytyy osittain myös toimialan mu-  
kaan. Vaikka aluksi yrityksellä ei olisi paikallista toimintaa,  
on sen perustamisasiakirjoissa mainittava kiinalaiset osoite- ja  
pankkitilitiedot. Tuotannollisen yrityksen perustamisvaati-  
muksiin voi sisältyä velvoite esimerkiksi viiden työntekijän  
palkkaamisesta ja tuhannen neliön teollisuustoimintaan sovel-  
tuvan toimitilan hallinnasta.

## Rahoitus pääomansijoituksen mukaan



Kiinassa on pankki- ja ra-  
hoitustoiminta voimak-  
kaasti säädeltyä. Ulko-  
maille maksettavia mak-  
suja ja sieltä tulevia raho-  
ja valvoo tarkasti State  
Administration of Foreign  
Exchange SAFE.

Sivuilta [www.safe.gov.cn](http://www.safe.gov.cn)  
löytyy mm. luettelo ajan-  
tasaisista valuuttamäärä-  
yksistä.

Ulkomaiseen pääomaan  
liittyvien rajoitusten vuok-  
si Kiinaan rekisteröity yhtiö

ei voi vapaasti käyttää esimerkiksi ulkomailta tulevaa kon-

sernirahoitusta tai ulkomaista pankkilainaa. Muun muassa edellä mainituista tekijöistä johtuen yrityksille voi tulla likviditeettiongelmia, jos on lähdetty liian pienellä alkupääomalla liikkeelle.

Yhtiön perustamisen yhteydessä määriteltävä kokonaisinvestointi (Total Investment) on ulkomaisen pääoman enimmäismäärä ja se vaikuttaa yhtiön tulevaisuuden rahoitusvaihtoehtoihin. Rekisteröity pääoma (Registered Capital) määräytyy kokonaisinvestoinnin mukaisesti (toimialoittain 70 % - 30 %) ja se täytyy maksaa kahden vuoden kuluessa. Total Investmentin ja Registered Capitalin erotus on maksimimäärä, jonka yhtiö voi ulkomailta lainata.

Käytännössä kannattaa etukäteen selvittää, mitä vaihtoehtoja yrityksellä on käytettävissään, mikäli tarvitaan pankkilainaa Kiinasta. Huomioitavia asioita on myös korkeahkot RMB – lainan korot.

Lainsäädännöstä johtuen on syytä selvittää, mitä on paikallisissa säädöksissä sanottu mm. ulkomaisten ostovelkojen maksurajoituksista tai siitä, voidaanko tavaran toimittajan kanssa sopia normaalia pitemmistä maksuajoista. Huomioitava on, että kyseiset maksuajat on säännelty.

Mikäli on tarkoitus, että yritys etabloituu "alikapitalisoituna", kannattaa jo etukäteen selvittää, mitä rahoitusvaihtoehtoja on käytettävissä. Rekisteröidyn pääoman korotus on lupaa edellyttävä prosessi. - Tosin jotkut investoivat ensin tietyn summan ja katsovat, pärjätäänkö sillä.

Ei ole tavatonta, että tuottojen saaminen Kiinan investoinneista viivästyy. Sen vuoksi onkin tarpeellista, että odotukset ovat realistiset ja on ainakin harkittu vaihtoehtoa, että Kiinaan joudutaan tarvittaessa investoimaan lisää.

# TOIMINTAYMPÄRISTÖN HAASTEET

## Kaupppolitiikka

Kiinan markkinoita käsiteltäessä on muistettava lähtökohta, että mikä ei ole erikseen lainsäädännössä sallittu, on etenkin ulkomaisilta toimijoilta kielletty. Näin ollen Kiinan ns. investointikatalogissa (Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries) on lueteltu ulkomaalaisille sallitut toimitilat. Huhtikuun 2011 alussa on julkaistu 2011 päivitetty versio, joka englanninkieleisen vertailun vuoden 2007 katalogiin voi ladata sivulta

<http://www.fbc.fi/InvestmentCatalogueDraft110407.php>.

Ongelmana ei ole tekstin saatavuus vaan laajan tiedon omaksuminen ja soveltaminen.



Raaka-aineiden vientirajoitukset ovat kaiken kaikkiaan kasvava kaupan este. Amerikkalaiset harkitsevat tiettävästi kaivostensa uudelleen avaamista saadakseen strategisia maametalliyhdisteitä. Toisaalta voidaan todeta, että vastaavasti kuin Lähi-idän mailla on runsaat öljyesiintymät, on

Kiinalla runsaat maametallivarat.

Kiina on kiintiöinyt maametallien vientiä jo useamman vuoden ajan, mutta kiintiöihin tehtiin vuonna 2010 merkittävä leikkaus. Erityisesti Japani on pitänyt asiaa aktiivisesti esillä.

Ulkoasiainministeriö tekee säännöllisesti kyselyjä ulkomailla toimivien suomalaisyritysten yritysten havaitsemista kaupan esteistä. Kiinan osalta ovat tulleet 2008 tärkeimpinä kysymyksinä esille IPR-oikeuksien loukkaaminen ja kopiointi. Muita usein esille tulleita ongelmia ovat sertifiointikysymykset sekä tullausmenettelyihin liittyvät tekijät, kuten ajallinen kesto ja

vaihteleva käytäntö. Maametallien saatavuus nousi tässä yhteydessä esille kesällä 2009 ensimmäistä kertaa.

Kiinan osalta on tyypillistä, että kaupan esteet heijastuvat yrityksille vaikeutena ennakoida toimintaa, koska lainsäädännön valmistelu ja toteutus ovat läpinäkymättömiä. On saatettu esimerkiksi säätää laki, mutta sen toimeenpanosta ei välttämättä anneta tietoja.

- Suomalaisyrietykset voivat ottaa yhteyttä Suomen lähetystyöhön, joka voi neuvotella paikallisten viranomaisten kanssa epäkohdan poistamiseksi joko maiden välisissä viranomaisneuvotteluissa, ministeritapaamisissa, EU-kontaktien kautta tai WTO:n avulla.
- Lähetystö ja sen kanssa yhteistoiminnassa olevat TEKES ja Finpro rohkaisevat yrityksiä kertomaan kaupan esteistä, jotta niistä voidaan neuvotella.
- Joskus keskushallinnosta tulee suotuisa päätös, toisinaan taas vähemmän suotuisa. Niihin ei voi vaikuttaa ja kaikki joutuvat niihin kuitenkin sopeutumaan.

Valmistava teollisuus on siirtymässä Kiinan rannikkoalueilta joko sisämaahan tai Vietnamiin, Intiaan tai Indonesiaan, jossa työvoimakustannukset ovat merkittävästi edullisemmat.

- Kehitys nopeutuu jatkuvasti. Viimeisten 10 vuoden aikana merkittävä osa teollisista työpaikoista on siirtynyt Euroopasta Kiinaan. Jo seuraavien 2-3 vuoden aikana siirrytään Vietnamiin, Intiaan tai muihin halvempien työvoimakustannusten maihin.
- Tämä sopii keskushallituksen suunnitelmiin, sillä se haluaa vaatimatonta lisäarvoa tuottavien tehtaiden tilalle korkean teknologian yrityksiä. Lääke- ja bioteknologia olisi erityisen tervetullutta.

Vietnamissa ja Intiassa infra on olennaisesti huonokuntoisempaa kuin Kiinassa. Malesiassa tuotantokustannukset ovat suuremmat, mutta sielläkin on sekä vietnamilaisia siirtotyöläisiä että kiinalaisia yrityksiä.

- Euroopan unioni on kokeillut tuontitullien avulla hillitä kiinalaisten tuotteiden tuontia. Kiinalaisten on helppo kiertää säännöstöä lähettämällä kyseiset tuotteet pakattaviksi malesialaisessa tehtaassa, jolloin tuontitulleilta vältytään. Samalla hintaa voidaan korottaa tuontitullin arvon verran ja kate paranee entisestään.

Reminbinin arvo on toistaiseksi verraten matala, mitä etenkin Yhdysvallat on voimakkaasti kritisoinut.

- Suurin riski Kiinan liiketoiminnasta kohdistuu valuutan arvoon. Jos remimbin päästettäisiin vapaaksi, se varmaankin nousisi 30 %. Tämä ei kuitenkaan ole todennäköistä, sillä Kiinan edun mukaista on pitää RMB:n arvo mahdollisimman alhaalla.
- Kaikkia töitä ei kuitenkaan ole mahdollista tehdä Kiinassa maailman tappiin, joten kurssin on joskus muututtava.

### Puolueen asema

Kiinan kommunismi ei käytännön arjessa näy millään tavoin. Shanghai kaikessa loistossaan ei ole tyypillistä Kiinaa, vaikka osia siitä nyt pyritään imitoimaan myös muualla.



Työpaikkansa menettäneet keväällä 2009 noin 20 miljoonaa työntekijää joutuivat muuttamaan takaisin kotipaikkakunnilleen. Hallitus oli huolissaan vientiteollisuuden kasvavasta työttömyydestä etenkin Helmijoen suistossa. Osittain tämän vuoksi Kiina rakennuttaa liikenteen infrastruktuuria vauhdilla ja tukee kiinalaisille tyypillistä yrittäjyyttä. Kiinassa on jo nyt enemmän valtateitä kuin missään muualla maailmassa.

Infrastruktuurin kehittämistä Kiinassa edelleen riittää jo pelkästään maantieteellisen koon vuoksi.

Opetus on veloituksetonta ennen yliopistoa, mutta silti kaukaisella maaseudulla on paljon lapsia ilman koulunkäyntimahdollisuutta. Halu nousta yhteiskunnan portaita joko kouluttautumalla, yrittäjyydellä tai rikastumalla sijoitustoiminnan kautta on suuri.

Kiinassa vuosia toiminut amerikkalainen on sanonut, että "Yhdysvalloissa on kaikilla äänioikeus, mutta yrittäjän toimintaa rajoitetaan vahvasti. Kiinassa ei ole äänioikeutta mutta yrittäjä saa toimia vapaasti." Mikäli palkkatyötä ei ole saatavilla, entisistä työntekijöistä tulee Kiinassa yrittäjiä alta aikayksikön. Kiinassa puolueen vaikutus näkyy siinä, että maassa on järjestelmällinen paikallis-, provinssi- ja keskushallintotasot. Hankkeiden menestymisen edellytys on, että nämä tahot saadaan yhteistyöhön toteuttajaorganisaation kanssa.

Taloukasvu on jatkunut lyhyeksi jääneen vientiyrittäjien laman 2009 jälkeen. Kiinan BKT kasvoi 10,3 % vuonna 2010. Työttömyysaste on myös laskenut 4,3 prosentista 4,1 prosenttiin. Näin ollen ei puolueen valtajärjestelmällä katsota olevan suuria uhkatekijöitä. Puolueen johdossa olevat henkilöt ovat selviytyneet voittajina keskinäisestä kilpailusta, joten heillä on pakosti oltava monipuolista johtamistaitoa. Lisäksi heitä valmennetaan kuin olympiaurheilijoita tulevia tehtäviään varten.

## Kilpailijoiden lukumäärä



Kilpailijoiden suuri lukumäärä ja matala kynnys mikroyrityksen perustamiseen haastavat etenkin kansainväliset palvelutuottajat.

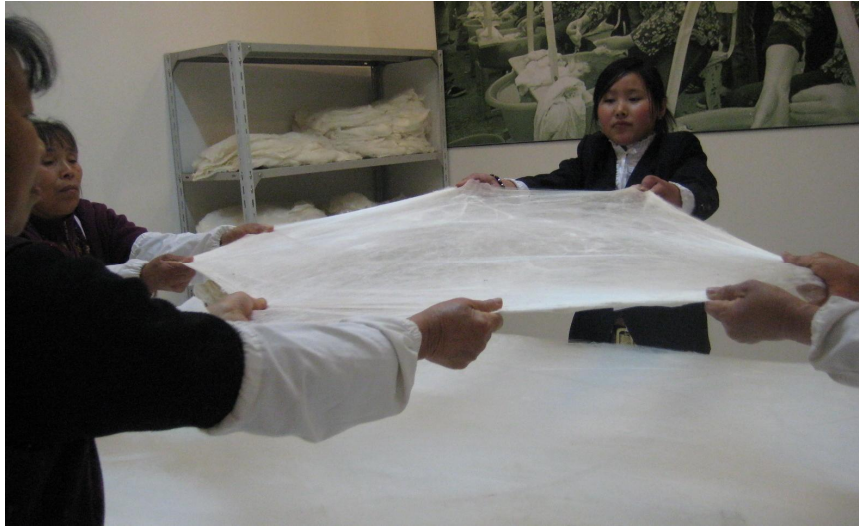
Monet haastateltavista olivat yllättyneitä siitä, miten suuret erot Suomen ja Kiinan toimintaympäristöjen välillä ovatkaan, vaikka olisi tehnyt periaatteessa samaa työtä Suomessa jo vuosikausia.

- Shanghaissa saman toimialan tarjoajia on viitisentuhatta, kun Helsingissä kilpailijoita oli viitisenkymmentä. Kaikkien peruspalvelutuotteet ovat periaatteessa samankaltaisia, mutta lisäpalvelujen osalta löytyy eroja sekä hinnoissa, toimitusajoissa että laadussa.
- Jotenkin siinä on vain koetettava erottua joukosta ja saada asiakas kokeilemaan palveluketjuamme. Asiakkaat käyttävät yleensä paria kolmea vakiotoimittajaa ja kokeilevat niiden lisäksi uusia mahdollisuuksia.
- Kokeilu antaa verraten pienille kansainvälisille toimijoille mahdollisuuden kilpailla sekä suuria kiinalaisyriä vastaan että monikansallisia toimijoita vastaan. Kokeilu-



kerralla toimituksen on parasta onnistua kerralla, vaikka hinta ei olisikaan paras mahdollinen.

## Tuotteen ja palvelun hinnoittelu



Monet haastatellut kokivat, että Suomessa ei ymmärretä, että Kiinassa markkinat ovat voimakkaasti hintapainotteiset. Asiakkaita hävitään pienillä hintamarginaaleilla. – Kuvassa valmistetaan kerroksellista silkkipeittoa.

Kiinan asiakassegmentit ovat kaikkea muuta kuin homogeenisiä. Eri kohderyhmille pitäisi olla oikea tuote myytävänä. Klassinen viisaus toteaaakin, että "toimi globaalisti, näytä lokaalilta".

- Kiinaan myytävät tuotteet tulisi lokalisoida eurooppalaistasoa edullisemmiksi, koska markkinat ovat voimakkaasti hintaorientoituneet.
- Ansaintalogiikan ymmärtäminen paikallisilla markkinoilla ratkaisee menestyksen. Monet yritykset ajattelevat liian insinöörivetoisesti, ei asiakaslähtöisesti.

Laitteiden ja teknologioiden kilpailukykyä on tarkasteltavana nyt ja tulevaisuudessa.

- On kartoitettava yleinen hintataso ja käytävä sisäisesti läpi, mihin saakka voidaan puristaa kustannuksia

omassa kehitysprosessissa. Jo konseptivaiheessa pystytään melko tarkkaan määrittämään suunniteltujen tuotteiden valmistuskustannukset.

- Myös tuotteen hintakilpailukyvyn lasku voi toimia kiipinä tuotekehitykselle. Tuolloin on selvitettävä, millä keinoin tuotteen kustannuksia voidaan laskea.

Kiinan markkinoille tarkoitettu tuote on analysoitava huolella etukäteen. Monesti tuotteeseen tarvitaan muutoksia ennen sen kohdentamista Aasian hintapainotteisille markkinoille.

- Helposti ymmärrettäviä muutosvaatimuksia ovat käyttöohjeiston käännettäminen paikalliselle kielelle jne.
- On myös ajateltava, missä toimintaympäristössä laitetta käytetään ja mitoitettava esimerkiksi ilmanpuhdistimien teho moninkertaisiksi Suomen olosuhteisiin verrattuna. Kiinassa valmistettavien tuotteiden suunnittelussa kannattaa kuunnella kiinalaisia suunnittelijoita ja asiakkaita.

Haastatelluilta on vienyä aikansa, muutamasta kuukaudesta vuosiin, ennen he katsoivat oppineensa paikalliset markkinat ja järjestelmät. Vasta oppimisvaiheen jälkeen pystyy tarjoamaan oikeita tuotteita ja asiakkaalle edullisia vaihtoehtoja. Hinnalla ei kannata lähteä kilpailemaan, koska aina jostakin löytyy halvempi tarjous.

- Nyt olen alihankkijoiden kanssa tullut tutuksi. Jos joku nostaa palveluhintojaan, tiedän yhteyshenkilön ja voin edes yrittää neuvotella hinnoittelusta ja aikatauluista.
- Osa toimittajista voi myydä samaa palvelua myös asiakasyrityksille. Agenttien kanssa on sikäli helpompi, että he eivät ole samoilla asiakasmarkkinoilla. Tosin tällöinkin on varottava nopeasti maantieteellistä toimintaluettaan laajentavia yrityksiä, joista voisi jatkossa tulla kilpailijoita. He tuntevat asiakkaamme, heidän ostovoimyminsa jne.

Haastatteluyrityksissä oli tavanomaista, että hinnoittelujärjestelmä määrittelee sen, kenellä on päätävä, kun tehdään

kateprosenttiltaan vaihtelevia kauppoja. Mitä suurempi kate, sen alempi organisaation taso voi kaupan tekemisestä päättää. Kateprosentin ollessa pienempi, ottaa päätöksestä vastuun yleensä tuotelinja tai tuotelinjan päällikkö.

- Järjestelmä toimii teoriassa hyvin, mutta ei käytännössä Kiinan markkinoilla. Kiinassa tehtävät tarjoukset on aina tehtävä niin pienillä marginaaleilla, että päätäntävalta on automaattisesti tuotelinjan tasolla.
- Pitäisi hyväksyä, että eri markkina-alueilla on eri hintataso, jotta kilpailijat eivät voisi loputtomasti viedä asiakkaitamme.

Monet yritykset ovat perustaneet alueorganisaation nimenomaan Kiinan nopeasyklisiä markkinoita ajatellen. Järjestelmä on hyväksi havaittu, jos ei jokaista päätöstä tarvitse kierrättää Suomen kautta. Samalla alueellinen johto saa lisää liikkumati-  
laa mm. pitkäjänteisten asiakassuhteiden hoitamiseksi.

- Tuotelinjataso seuraa liikaa Euroopan hintatasoa ja suhteuttaa markkinoita siihen. Asiakassuhteiden pitkäjänteisyyttä ei osata arvostaa. Jos koskaan ei voida tulla hinnassa vastaan, ei meiltä jatkossa pyydetä edes tarjousta. Kauppoja ei tehdä excel-taulukkoilla vaan suhdetoiminnan ja tilannetajun avulla.

## Laadunvalvonta onnistumisen a&o



Laadun varmistamiseen liittyen toimitusprosessista tulisi tunnistaa ne keskeiset kohdat, joihin liittyy lokalisoinnin kannalta laaturiskiä ja investoitava niihin voimakkaasti.

Vakava suhtautuminen tarvittaviin laatuvaatimuksiin on osattava välittää myös paikallisille kumppaneille.

- Laatu voidaan joutua tarkastamaan jopa 200 prosenttisesti, jotta ongelmilta vältyttäisiin. Tällöin henkilöstöä on koulutettava ilmoittamaan vikaantumisista ja virheistä, mikä ei ole tavanomainen kiinalainen toimintatapa.

Todellista laadun varmistamista suurempana ongelmana saattaa kuitenkin olla mielikuva "Kiina-laadusta". Se on edelleen keskeinen tekijä niin asiakkaiden kuin myös omien työntekijöiden keskuudessa.

Kun materiaalihankinnat ja tuotantoprosessit on saatu kuntoon, voi kiinalainen laatu voittaa Venäjän ja Puolan tuotantolaitosten laadun esimerkiksi teräsrakenteissa.

- Puolueettoman tahon antama tunnustus Kiinan yksikön tuotannon laadun korkeasta tasosta lämmittää vilpittömästi.
- Hankintojen osalta on vastaavasti analysoitu, missä komponenteissa on pitkä toimitusaika ja rahaa eniten kiinni. Nyt ulkoistaminen etenee 80–250 uuden nimikkeen paikallisina ostoina kuukaudessa. Lokalisointi aloitettiin kalleimmista komponenteista lähtien.
- Uuden paikallisen hankkijan kanssa käydään ensin neuvottelut ja sitten tehdään pilottiosot, ennen kuin toimittaja hyväksytään Suomesta käsin vakituisesti toimittajaksi.

Evaluointiprosessissa tarkastellaan komponenttien laatua, tuotantokustannuksia, paikallishankintojen osuutta ja toimistusten toteutumaa luvatus aikataulun suhteen. Samoin tarkastellaan toimittajan konekapasiteettia, omien laatumittauksen uskottavuutta ja mm. kiinnostusta oppia yhteistoimintaan ostajayrityksen kanssa.

- Koko toimittajakenttä arvioidaan vuosittain toimitushintojen, laatuvarianttien ja komponenttien saatavuuden eli varastotason osalta.
- Ostoja pyritään pitämään tasapainossa, että ei oltaisi vain yhden toimittajan varassa. Lisäksi pyritään saamaan jokaisen kiinalaisen toimittajan rinnalle vastaava toimittaja muualta Aasian alueelta.

Laadunvalvonnan merkitystä ei Kiinassa voi unohtaa hankittaessa mitä tuotteita tahansa. Erityisen voimakkaana ilmiö korostuu muotiteollisuudessa, jonka toimintatavoista seuraava muotiteollisuuden hankkijan kertoma esimerkki on kuvaava.



Vasta kun Kiinaan tulee itse seuraamaan tilaamansa erän valmistusta, voi välttyä ikäviltä yllätyksiltä. Nyt kun on nähnyt tuotteiden moninaiset hankintakanavat, alkaa vasta ymmärtää, mitä vaiheita pitää seurata.

- Nahkatuotteissa saumat ja liimaukset on tehty miten sattuu, nahan käsittelyvaiheen aikaista ominaishajua ei ole saatu pois, koristeet ja komponentit on korvattu edullisimmilla ja huonolaatuisemmilla.

Pahimmassa tapauksessa ennakkomaksun saanut tehdas oli lopettanut toimintansa muutamassa päivässä ja hävinnyt jäljettämiin. Ilman valvontaa jäänyt toimitus voi helposti myöhästyä ja jäädä pitkäksi aikaa rahtiterminaaleihin, koska etukäteen varattu laivakuljetus lähtee aikanaan.

- Ulkomaan maksukäytäntöjä ei tunneta, vaan tuotteita voi joutua odottamaan esimerkiksi yli viikonlopun. Kerran toimittaja ei luottanut siihen, että pankin perjantaina kuittaamat rahat ilmestyisivät tilille maanantaina, vaikka saldoa ei päivitetty viikonloppuna.
- Kotimainen kysyntä on niin voimakasta, että osittain maksettu ulkomaille menevä tuote-erä voidaankin

myydä kotimaisille ostajille. Listaa voi jatkaa loputtomiin.

- Koska valmistajien ainoa tavoite tuntuu olevan säästäminen muotiteollisuuden kustannuksista, keinoja ei kaihdeta. Niin kauan ollaan mielin kielin, kunnes ostaja maksaa rahat. Samalla hetkellä palvelu huononee olennaisesti.

Muotimaailmassa "melkein aidot" kopiot ovat oma lukunsa. Jos tuote on kopioitu suoraan aidosta tuotteesta, se on markkinoilla arvokkaampi kuin kopion kopio. Huippumerkkien kopiointi on hyvin yleistä.

- Tällä hetkellä kiinalaiset saavat vietyä muotituotteita erityisesti Amerikkaan, Venäjälle ja Australian markkinoille.

## Hankintatoimen sudenkuoppia

Kiinalaiset kauppatavat ovat kaukana eurooppalaisista ja aluksi sinisilmäisiä suomalaisia hämätään urakalla.

- Tuotteiden spesifikaatioon ei saa jäädä tulkinnanvaraa, muuten mennään varmasti siitä, mistä aita on matalin ja säästyy eniten kustannuksia.
- Tarkastusvaiheessa tuote kannattaa esimerkiksi punnita, onko se sovitut X grammaa vai onko yritetty säästää tekemällä samannäköinen tuote, mutta kevyemmistä materiaaleista tai ohentamalla komponenttia. Painoero voi olla kymmenkunta prosenttia.
- Kun tuotteiden laadusta valittaa, yritetään puljata, että sori sori en ymmärtänyt tarpeeksi englanninkielistä ohjeistusta. Joskus yritetään korjata tehty virhe pyytämällä vähän lisää rahaa, jotta tuote-erä saataisiin korjattua alkuperäisesti sovittuun kuosiin. Tapa tehdä rahaa virheiden avulla ärsyttää joka kerta!
- Myös standarditavaroiden valmistuksessa voi tulla ongelmia, kun valmistaja vaihtuu.

Sähköpostit on opittava lukemaan rivien välistä, koska kaikilla paikallisilla ei ole tapana kertoa ikäviä asioita suoraan asiakkaalle.

- Vähitellen oppii kyselemään tarkentavia lisäkysymyksiä. Niitä tarvitaan jopa kymmenkunta, ennen kuin käy ilmi, mikä oikeastaan oli menossa väärin.
- Suullisiin sopimuksiin ei saa sopimista jättää. Aina on pantava sähköposti perään, jossa sopimuksen sisältö vahvistetaan. Muuten sanotaan, että ei muisteta, että asiasta olisi lainkaan sovittu tai ainakaan asianomainen ei ollut ymmärtänyt asiaa oikein.
- Oma lähimuisti on paineessa tosi kovilla, joten sähköpostista voi itsekin katsoa, mitä on sovittu.
- Edes kirjalliset sopimukset eivät välttämättä takaa mitään varmaa. Paras keino tutustua sopimuskumppaniin on tarjota muutama illallinen ja rakentaa vähitellen keskinäistä luottamusta. Ajan myötä ongelmat vähenevät, jos toimittaja ei vaihdu. Kaikki isot asiat on sovittava kasvotusten johtajien kanssa.

Hankintatoimen kansainvälistyminen saattaa aiheuttaa kovaa vastustusta Suomen toimipaikassa. Muutosvastarintaa on odotettavissa varsinkin, jos tuote valitaan sellaisesta joukosta, jota on aiemmin epäonnistuneesti kokeiltu. Tällöin yleensä sanotaan, että "ei se silloinkaan onnistunut". Kiinalaisten yritysten teknisessä kehityksessä on kuitenkin huomioitava, että nykyisin ne kehittyvät ennennäkemättömän nopeasti mm. saatavilla olevan tietotekniikan hyödyntämisen ja valtion tukitoimien ansiosta.



## Teknologian siirto



Tuotannon käynnistäminen vaatii teknologian siirtämistä, joka tyypillisesti etenee tuotesukupolvittain. Keskeistä on työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja selkeä työnjako, kuka vastaa tuotteen ylläpitotuesta ym.

Teknologian siirron toteuttamisessa tarvitaan uusien vaativuustasojen opettelua ja aktiivista

poisoppimista vanhoista toimintatavoista. – Kuvassa on metrolinjan rakennustyömaa.

Kiinasta on selkeästi tulossa teknologiateollisuuden tietyille tuotteille ja tuoteperheille nk. globaali koti, jossa hoidetaan kyseisiin tuoteperheisiin liittyvät ratkaisut aina tuotekehityksestä hinnoitteluun. Hidasteena voidaan pitää sitä, ettei Kiinassa ole aiemmin ollut "tuotepäälliköiden rooleja", jotka ovat monella yrityksellä keskeisessä asemassa. Tuotepäälliköt vastaavat tuotteiden ja palvelujen teknisistä määrittelyistä, tuotekehityksestä, hinnoittelukäytännöistä jne. Kansainvälisten suomalaistrysten kehityksessä ei ole ehkä selkiytynyt vielä, mistä positioista tuotevastaavia tulisi kouluttaa. Kulttuurierojen tiedetään vaikuttavan työssä oppimiseen (mm. Niitamo 2011).

Eräs haastattelu yritys on lähettänyt säännöllisesti Shanghain tehtaan työntekijäryhmiä koulutukseen Suomeen opettelemaan suomalaisia toimintatapoja.

- Koulutuksen aikana täytyy kuitenkin miettiä, voidaan-ko joitakin työvaiheita toteuttaa paremmin, koska Shanghaissa on uudempi konekanta kuin kotimaan tehtaalla.

- Tuottavuuden ja laadun kehittämiseen tähtäävien Six Sigma, Lean, Long Pull ym. järjestelmien koulutus ja käyttöönotto toteutetaan vaiheittain.

Yleinen havainto on, että aiemmin pidettiin tärkeänä saada koneiden käyttöastetta mahdollisimman korkeaksi. Nykyisin sen sijaan keskitytään tuotannon läpimenoajan lyhentämiseen sekä asiakastyytyvyyden parantamiseen.

Toisessa haastatteluyrityksessä Kiinan toiminnot aloitettiin yhden verraten yksinkertaisen laitteiston tuotannon siirtämisellä Suomesta Kiinan yksikköön. Vuonna 2010 siirrettyjä tuotteita on jo viitisenkymmentä ja osa niistä on pystytty lokaalisomaan jo yli 90 % asteelle. Toisaalta joihinkin tuotteisiin tuotiin yhä kaikki komponentit ulkomailta.

Kiinan yksikkö tekee asennus- ja testausvaiheen valmiiksi tuotteeksi, mutta sillä ei ole IPR- ja tuoteomistajuutta tuotteeseen. Asiakkaina ovat konsernin eri tytäryhtiöt ja mm. Kiinan myynnistä vastaava yksikkö.

- Tehtaan tilaukset tulevat aina tytäryhtiöiden kautta. Mikäli tuotteessa on valmistusvirhe, asiakas ottaa yhteyttä omaan myyntikonttoriinsa ja se taas globaaliin tuotepäällikköön, joka selvittää valmistuspaikan. Viikaantuneesta tuotteesta lähetetään sen valmistaneelle yksikölle sisäinen valitus, jolloin tehtaan tehtävänä on tutkia aiheutuiko virhe materiaalista vai valmistusprosessista.

Kolmas haastatteluyritys oli päivittämässä tarjoamaansa kolmanteen tuotesukupolveen, josta on siirretty Kiinan tehtaan valmistettavaksi Aasian markkinoille menevä noin kolmasosa tuotteista. Shanghain tehtaan tavoitteena on saavuttaa valmiudet kaikkien yrityksen tuotteiden valmistamiseen Kiinassa. Jokainen tuote räätälöidään asiakastilauksen mukaan ja erilaisia variaatioita on jopa 100 000.

- Kiinassa valmistettujen tuotteiden kustannustaso on Suomeen verrattuna samaa tasoa. Merkittävin ero syntyi, jos tuote pitäisi kuljettaa Suomesta Kiinaan.
- Kiinan toimintoja aloitettaessa huomattiin dokumentoinnin tärkeys. Dokumenttien on oltava selkeitä ja ne on kirjoitettava englanniksi. Yrityksen toisen sukupolven tuotteiden kuvauksia on tämän vuoksi laadittu uudelleen ja käännetty englanniksi.

Suorituskyvyn mittauksen osalta tärkein siirtymä on tehty siinä, että mittauksen päähuomio on siirretty koneiden käytöstä tuotteiden valmistusaikaan. Tällöin on vaihdettu nopeusmittareita määrämittareiden tilalle ja otettu seurantaan mm. kriittisten raaka-aineiden varastotasoja. Varastoitavien valmistuserien tasapainotus pienten varastoarvojen ja riittävän puskurivaraston välillä vaatii aikansa.

- Esimerkkituotteen valmistuksesta tehty 'value stream map -analyysi' osoittaa, että puolivalmisteisiin on jouduttu sitomaan paljon pääomia. Toisaalta taas puskurivarastojen pienentäminen vaatisi huomattavaa kapasiteettilisäystä koneiden asetusajojen vuoksi. Joka tapauksessa asetusajojen lyhentäminen on tuotanto-osaston yhtenä selkeänä tavoitteena.

Mielenkiintoinen haastatteluhuomio on kauppapoliittinen näkökanta.

- Kiinan hallitus antaa merkittäviä etuja nyt, kun teknologian osaamista vasta aletaan siirtää. Kuka takaa, mitä tapahtuu sitten, kun ulkomaalaisia ei enää tarvita opettamaan paikallisia? Kiina on kuitenkin keskusjohtoinen diktatuurivaltio.

## Tarve kulttuurivalmennukseen



Suomesta Kiinaan komennukselle lähtijät tarvitsivat monen haastattelun mukaan myös kulttuurivalmennusta. Kuvassa on Keski-Kiinassa yleisesti käytetty vauvojen vaippamalli.

Kiinassa kokenustehtävässä toimiminen vaatii

runsaasti kulttuurin syvällistä ymmärtämistä, koska paikallinen kieli, yhteiskunta ja kulttuuri eroavat niin monin eri tavoin länsimaisesta toimintaympäristöstä.

- Suuri osa ihmisistä hakeutuu mukavuusalueilleen sen sijaan, että oltaisiin mieli avoinna. Kannattaa olla hyvällä tavalla itsetuntoinen, silloin sopeutuminen uuteen toimintaympäristöön onnistuu helpommin.
- Toimintaympäristönä Kiina on dynaaminen ja palkitseva. Kasvavaa taloutta on mukava seurata.

Seuraava haastateltava on kotiutunut Kiinaan ja aikoo jäädä sinne toistaiseksi. Hän on tehnyt lokaalin työsopimuksen eli hän ei ole enää Suomen sosiaaliturvan alainen.

- Alussa mieliala on uuteen maahan muutettua korkealla muutaman kuukauden ihastumisvaiheen ajan. Sen jälkeen kulttuurin erityispiirteet alkavat ärsyttää voimakkaasti ja mieliala menee pohjalukemiin vähäksi aikaa.

Sitten alkaa joko sopeutua tai vetäytyä lähteäkseen pois.

- Kiinassa ei enää mikään harmita tai hämmästytä minua. Toisin oli Intiassa, jossa elämä oli selviytymistaitelua sekä töissä että kotona. Olen menossa naimisiin kiinalaisen naisen kanssa, johon tutustuin verkostosuhteideni avulla. Olen myös ostanut täältä talon.
- Suomessa minulla on talo ja tietenkin vanhemmat, mutta muutoin yhteydet ovat Kiinaan päin jo voimakkaammat.
- Expat-komennukset päättyvät aikanaan, joten sen jälkeen on solmittava lokaali työsopimus tai palattava kotimaahan. Moni palaakin Suomeen monikulttuurisen perheen kanssa.

## HENKILÖSTÖHALLINTO

### Työvoiman kustannukset ja saatavuus



Yksinomaan halvan työvoiman vuoksi ei Kiinaan tai ainakaan sen vanhoihin keskuskaupunkeihin enää kannata mennä.

Mitä vaativampaa asennustyötä tarvitaan, sen lähemmäs isoja teollisuus- ja osaamiskeskittymiä yrityksen kannattaa sijoittaa. Jos työ on yksinkertaista kokoonpanotyötä, sitä voi tehdä siellä, missä on edullista ja helposti korvattavaa työvoimaa.

- Autoteollisuus tekee pitkiä sarjoja liukuhihnalla. Siellä maksetaan verraten matalaa palkkaa, mutta työ on varsin yksinkertaista. Koneenrakennusteollisuudessa sen sijaan sarjat ovat lyhyempiä ja monet työtehtävät vaativat pitempää perehtymistä.
- Kannattaa varmistautua, että markkinat ovat Kiinassa. Väistämättä tuotantokustannukset vanhoissa keskuskaupungeissa kohoavat, koska etenkin asuntojen hinnat nousevat jatkuvasti ja Kiinan työvoimakustannusten on pakko seurata perässä.

Monissa haastatteluissa todettiin, että nykyisellä kustannustasolla yhä enemmän suorittavaa työtä, mm. kokoonpanotehtäviä ja testausta, on jo siirtynyt Aasiaan. Koulutuksen myötä myös asiantuntijatyötä siirtyy vähitellen Aasiaan. Suuret kansainväliset yhtiöt siirtävät toimintojaan Kiinaan ja Intiaan. Kiinalaiset ja intialaiset pienemmät yritykset puolestaan siirtyvät Laosiin, Vietnamiin ja Kambodzhaan säästääkseen työvoimakustannuksissa.

- Pienemmät ohjelmistotalot ovat yleensä suuria yrityksiä joustavampia palkanmaksajia ja ne kouluttavat työntekijöitään kansainvälisesti.

Kiinassa tuottavuuden lisääminen ja kustannussäästöt eivät kulje käsi kädessä. Paikkakunta-kohtaiset erot ovat merkittäviä. Vaikka ohjelmistotyöntekijän palkka onkin esimerkiksi Chengdussa pienempi kuin Pekingissä, ei rekrytoitavilla yleensä ole lainkaan aiempaa työkokemusta.

- Ohjelmistokehityksessä Pekingissä tehdään enemmän asiakaslähtöistä kehitystyötä, kun taas Chengdussa tehdään vakioidumpia ohjelmistoja.

Pätevää keskijohtoa on toistaiseksi varsin vähän saatavilla, joten sen osalta työvoimakustannukset voivat helposti olla 10–20 % korkeampia kuin työntekijätasolla. Palkat nousevat vuosittain, joten kokonaiskustannukset kannattaa tarkistaa pääkonttorissa huolella ennen sijoittumispäätöksen tekemistä.

- Työntekijöillä on kova paine päästä uralla eteenpäin. Vaikeuksia syntyy, jos paikallisjohdolla ei ole valtuuksia edes muodollisiin palkankorotuksiin.
- Shanghain alueella palkankorotusten suositustasoksi on määritelty 10 % vuonna 2010. Suosituksesta voidaan poiketa yrityksen menestyksen mukaan. Jos vuosi on ollut huono, ei palkkoja tulisi korottaa yli 4 %. Jos yrityksen vuosi on ollut menestyksellinen, suositellaan 16 % palkankorotusta vuodessa.

Erään haastateltavan mukaan Kiinassa työntekijöiden keskinäiset palkkaerot ovat Intiaan verrattuna pieniä. Intiassa vanhemmille työntekijöille maksetaan nuorempiin verrattuna automaattisesti enemmän, jopa moninkertaisesti, vaikka työtehtävät olisivat täysin samat kuin nuoremmilla työntekijöillä. Samoin Kiinassa on saatavissa myös projektiluontoisiin tehtäviin ammattitaitoista työvoimaa.

- Jos saamme ison projekti-urakan, voidaan tarvita kymmeniä sähkötekniikoita puolentoista kuukauden projektiin. Kiinassa tämä onnistuu, mutta ei Intiassa, jossa ei ole saatavilla vastaavaa työvoimajoustoja.
- 2010 palkkatason mukaan noin tunnin ajomatkan päässä Shanghaista maksetaan sähköteknikolle 1.000 - 2.000 RMB/kuukausi (110–220 EUR). Sivukuluneen se tekee 1.800 RMB(200 EUR)/kuukausi.
- Yleisesti ottaen palkkataso on Intiassa Kiinaan verrattuna noin 30 % edullisempi.

Kiinassa työntekijät ovat selkeästi lojaalimpia työnantajaansa kohtaan kuin esimerkiksi Intiassa. Yrityksestä lähtemiseen löytyy yleensä selkeä syy.

- Urakehitys on tärkein syy lähteä. Työntekijä haluaa tietää, miten business kehittyy ja tekee sen jälkeen johtopäätöksensä, kannattaako hänen jäädä vai lähteä.
- Suomen työmarkkinat ovat äärimmäisen rajalliset täkäläisiin markkinoihin verrattuna. Molemmissa maissa kun on know how:ta, yleensä käy niin, että know lähtee ja how jää! Kiinassa vielä herkemmin kuin Suomessa, sillä työmahdollisuuksia huippuosaajille on huomattavasti enemmän.

Asiantuntijoiden rekrytointi ja hyvien työntekijöiden löytäminen ei ole helppoa. Kiinan palkkataso lähentelee pian Suomen tasoa. Etenkin korkeasti koulutetun kielitaitoisen työvoiman kustannukset eivät enää ratkaisevasti eroa Suomen kustannustasosta.

## Henkilösivukulut

Henkilösivukulut maksetaan Kiinassa kuten Suomessakin. Henkilösivukulut kannattaa laskelmissa ottaa huomioon palkkojen lisäksi toisena lähes samankokoisena eränä.



Henkilösivukuluihin kuuluvat lakisääteiset eläke- ja sosiaaliturvamaksut, vakuutukset, bonukset, lounasruoat ja työpaikkakuljetukset, samoin virkistystoimintaan olennaisesti kuuluvien retkien kustannukset.



- Paikalliset yritykset eivät välttämättä maksa eläke- ym. vakuutusmaksuja joko lainkaan tai vain osittain, mikä osaltaan väristää kilpailutilannetta.
- Kiinassa pidetään työntekijän palkasta osa eläkevaakuutus- ym. maksuista ja ennakkoverot kuten Suomesakin. Jos työntekijä saa minimipalkan verran kuukausipalkkaa eli noin 1.000 RMB (110 EUR)/kuukaudessa, häneltä pidetään palkasta vain 0,5 % veroa ja 15 %:n osuus työntekijän sosiaalikulusta. Käteen jäävä palkka on 850 RMB:n (94 EUR) luokkaa.
- Palkanmaksu hoidetaan viemällä shekki pankkiin yhdessä palkkalistan kanssa ja pankki hoitaa palkat työntekijöiden tileille.

Yritykset ovat velvollisia järjestämään asuntolapaikat kotipaikkakunniltaan teollisuusalueille muuttaneille työntekijöille. Asuntolatilat ovat vaatimattomia huoneita, jossa on sänky, tuoli ja pöytä sekä yhteiset keitto- ja peseytymismahdollisuudet. Mikäli yritykset tarvitsevat paljon uusia asuntolapaikkoja, on otettava yhteyttä paikallisviranomaisiin, jotka rakennuttavat asuntoloita yritysten käyttöön. Henkilöstön viihtyvyyden vuoksi yritykset ovat joutuneet kiinnittämään huomiota asuntolaolosuhteisiin.

- Asuntolan kuria on kohennettu ja sen kunnossa pitämiseksi on alettu periä käsirahaa sisään muuttavilta. Käsirahan saa takaisin lähtiessä, mikäli asuintilat ovat samassa kunnossa kuin tullessa.

Vuoden 2008 alussa voimaantullutta lakia työsuhteiden ehtoista ja syyskuussa 2009 voimaantulleita lain soveltamissäädöksiä noudatetaan kansainvälisissä yrityksissä tarkasti. Lain huomiotta jättäminen voisi tulla varsin kalliiksi. Laki on vaikuttanut mm. seuraaviin asioihin.

- Työntekijän ja työnantajan välillä oleva työsopimus on oltava kirjallisesti tehty kuukauden kuluessa työsuhteen alkamisesta. Odotusajalta voidaan joutua maksamaan kaksinkertainen palkka. Työntekijällä on kalente-

rivuoden ajan oikeus valittaa tuomioistuimeen, mikäli hän katsoo työlakia loukatun osaltaan.

- Vuosilomalaki antaa alle 10 vuotta työelämässä olleille vuosittain viisi palkallista työpäivää vuosilomaa, 10–20 vuotta olleille 10 päivää vuosilomaa ja yli 20 vuotta työelämässä olleille 15 palkallista vuosilomapäivää. Näiden lisäksi on 11 valtiollista palkallista vapaapäivää, kuten kiinalaisen uudenvuoden aika, vainajien muistopäivä jne.
- Irtisanomistilanteet ovat tarkoin määritellyt, samoin irtisanomiskorvausten perusteet ja yläraja.

Kokonaisuudessaan työlainsäädännön uudistus on merkittävä työntekijäosapuolen etujen parannus.

- Ennen lainsäädännön voimaantuloa etenkin hongkongilaiset ja taiwanilaiset yritykset elivät kuin siat pellossa. Se väärästi kilpailua merkittävästi.

Monet suomalaisyritykset osallistuvat Fescon ([www.fesco.com](http://www.fesco.com)) työterveys-, eläke- ym. hyvinvointiohjelmaan. Fesco on Kiinan hallituksen perustama rahasto, johon voivat osallistua ne ulkomaiset yritykset, jotka haluavat eettisesti noudattaa samoja sääntöjä kaikkialla. Tällöin työntekijän palkasta pidetään pieni osa sairaskulu- ja työeläkeansioiden kartuttamiseksi. Haastateltujen mukaan suurin osa henkilöstöstä ottaisi myös kyseisen edun mieluummin rahana, jos se olisi yhtiön sääntöjen mukaan mahdollista.

## Palkkataso ja verotus



Kiinalaiset ovat perinteisesti tottuneet koviin oloihin. 30–40 -vuotiaille on esimerkiksi luonnollista, että tehdastilojen ovet ovat auki kesät talvet, jolloin lämpötilan vaihtelut ovat suuria. Nuorten arvot ovat kuitenkin erilaisia, mutta toistaiseksi työyhteisöön on sopeuduttu. Kuvassa on lepohetkeenä pitämässä ryhmä puiston työntekijöitä.

Aasian maissa kuten Kiinassa kansantulo kaksinkertaistuu 4-5 vuodessa, kun Euroopassa päästään samaan noin 25 vuodessa. Investointipäätösten toteuttaminen tapahtuu verraten nopeasti.

Vaikka yleisesti katsotaan, että Kiina menettää kilpailukykyään vähitellen, koska teollisuuden palkankorotukset ovat suurempia kuin Suomessa, suhteellinen palkkaero säilyy ja jopa kasvaa entisestään. Käytännössä teollisuusmaiden ja kehittyvien maiden palkkaerot entisestään korostuvat. Palkat ovat yleisesti nousseet Kiinassa vuosittain 6-8 %. Jos lasketaan Kiinan korotusprosentti kymmeneksi, saadaan seuraava laskelma:

- Teollisuustyöntekijän palkka Suomessa oli vuonna 2006 keskimäärin 2.000 euroa kuukaudessa. Jos palkankorotus on 2 %, on absoluuttinen korotus 40 euroa/kuukausi. Korotuksen jälkeen palkka olisi esimerkkilaskelmassa 2.040 euroa/kk.

- Teollisuustyöntekijän palkka Kiinassa oli vastaavana aikana noin 200 euroa kuukaudessa. Jos korotus lasketaan 10 %:n mukaan, se on 20 euroa ja palkka korotuksen jälkeen 220 euroa.

Toimihenkilöiden palkkataso nousee, jos heillä on kokemusta kansainvälisessä yrityksessä työskentelemisestä.

- Valitettavasti itsenäistä työskentelykykyä ei ole kuin harvoilla. Työtä kannattaa valvoa ja johtaa aktiivisesti.
- Massasuunnittelua ajatellen Kiina on hyvä työympäristö. Täältä ei kuitenkaan löydy vastuunottamisen kulttuuria, kuten Suomesta.
- Onkin yleinen sanonta, että tehdään paljon työtä, mutta vältetään liikaa räsitusta. "Hard work but not too tired."

Monilla tehtailla on huomattu tarve kehittää tuottavuuteen perustuvaa kannustepalkkausjärjestelmää, koska nykyiset palkkausjärjestelmät eivät kannusta yksilöä aktiivisuuteen. Erään yrityksen suunnittelemassa palkkausjärjestelmässä maksetaan entisen suuruinen peruspalkka ja sen päälle max 1/3 tuottavuuslisä. Uhkatekijänä on, että lähes kaikki saavat 90 % maksimiosuuden kokonaispalkkauksesta, jolloin erotus 90 %:n ja 100 %:n välillä jää liian pieneksi.

- Työntekijät on listattu ja tehokkuutta mitataan monilla eri mittareilla. Valmistustyössä mittaus on verraten helppoa verrattuna esimerkiksi varaston, pakkaamon ja vastaanottoyksikön työn tehokkuusmittaukseen. Avainlukuja eli key performance indikaattoreita (KPI) on laskettu myös varastonkierron ja läpimenoaikojen parantamiseksi.

Tehdastyössä runsaan tunnin matkan päässä Shanghain keskustasta kuukausipalkka syksyllä 2010 oli minimipalkan tasoa, noin 1.100–1.200 RMB (120 – 132 EUR)/kuukausi.

- Hyvin pian sitä kannattaa korottaa muutamalla satasella, jos kaveri osoittautuu ahkeraksi.

Ero suorittavan työn ja toimistotyön palkoissa on suuri. Keväällä 2011 suorittavan työn palkkakustannukset tunnilta olivat 2,5 euron luokkaa. Ammattitaitoinen kiinalainen ostaja voi tienata noin 3.000 euron verran kuukaudessa. Jos kiinalaisjohtaja on opiskellut länsimaissa ja tuntee länsimaiset vaatimukset, voi palkka olla vuositasolla 70.000 euron luokkaa.

Kiinan verotus palkkatuloista on varsin progressiivinen.

- Minimipalkkaisilta työntekijöiltä veroa pidätetään vain 0,5 % palkasta.
- Bachelor tason toimihenkilön vuosipalkka voi olla 25.000 RMB (2.750 EUR)/vuosi. Siitä menee noin 25 %:n vero.
- Noin 40.000 RMB:n (4.400 EUR) vuosipalkasta meneekin jo 35 %:n vero.

Länsimaiset yritykset ovat toimistotyöntekijöitten osalta kiinalaisyrittäjiin verrattuna ylimiehitettyjä, mikä heijastuu niiden tuntihintoihin ja kilpailukykyyn.

## Henkilöstön vaihtuvuus

Monet haastatelluista yritysjohtajista ovat pitäneet henkilöstön verraten suurta vaihtuvuutta yhtenä Kiinan liiketoiminnan suurimmista haasteista.

Jos yritysjohto ei ole riittävän määrätietoinen ja päättäväinen, parhaat alaiset lähtevät turhautuneina



muualle. Jäljelle jääneet keskittyvät työnteon sijaan esimerkiksi omiin bisneksiinsä tai ovat niitä, jotka eivät ole päässeet muualle töihin.

Kiinalaisille työntekijöille palkka on aina tärkeä, mutta se ei yksinään riitä henkilöstön houkuttelemiseen. Tärkeitä ovat myös työpaikkaruokalan, työmatkakuljetuksen ym. työnantajan tarjoamien työsuhde-etujen saatavuus ja laatu. Nykyisin monet haastatteluyritykset tarjoavat työntekijöilleen myös terveydenhuoltopalveluja ja kuntosalilippuja. Näillä keinoilla henkilöstön vaihtuvuuteen onkin osittain pystytty vaikuttamaan.

Kokemusten mukaan tehtaan työväki vaihtaa työnantajaa herkemmin kuin konttorin väki. Syynä on useimmiten raha. Jos ylitöitä tehdään kysynnän laskun vuoksi entistä vähemmän, jää palkkapussi ohuemmaksi. Jos tuolloin on muualta saatavissa suurempi palkka, väki voi vaihtaa työnantajaa herkästi.

Konttorin henkilöstö on yhtä lailla kiinnostunut palkasta, mutta etenkin teknisen koulutuksen saaneet arvostavat myös työtehtävien mielekkyyttä ja mahdollisuutta oppia uutta mm. Suomen vierailujen avulla. Mahdollisuus päästä haastavampiin tehtäviin on kova sitouttaja.

Ammattitaitoinen henkilöstö saadaan viihtymään yrityksessä, jos työssä tarjolla on kehittymismahdollisuuksia. Ulkomainen yritys on jo sinänsä houkutteleva työpaikka etenkin, jos sen johtamistyyli on länsimainen.

- Länsimaisissa yrityksissä kohdellaan henkilökuntaa kunnioittavasti, ei läpsitä tai huudeta päin naamaa muiden kuullen.
- Ei myöskään teetetä ylitöitä kaikkia viikonloppuja vaan noudatetaan paikallista työlainsäädäntöä.

Kiinassa työntekijät siirtyvät työelämään keskimäärin viitisen vuotta aikaisemmin kuin Suomessa. Tavalliset kiinalaiset säästävät jopa kolmasosan palkastaan joko kodin hankintaan,

matkustamiseen, autoon, lasten koulumaksuihin tai vanhuuden varalle. Rahan tarvetta riittää, jos mittapuuna on länsimainen elintaso.

- Palkat puhutaan avoimesti kiinalaisten työntekijöiden kesken. Ei sen vuoksi kannata uskoa, että jollekin annettu bonus pysyisi vain hänen tiedossaan.
- Joskus tuntuu, että raha on noussut uskonnon asemaan. Kävimme kiinalaisen vaimoni esivanhempien muistolehdolla. Portin ulkopuolella kaupattiin värillistä paperisilppua, joka sitten poltettiin. Sillä tavoin kullekin lähetettiin rahaa edesmenneiden sukupolvien tarpeisiin tuonpuoleisessa.
- Jos ja kun auto tai asunto hankintaan, sen on oltava niin kallis, hieno ja näyttävä kuin suinkin on varaa. Ei haittaa, vaikka osa hankinnasta maksetaan velkarahalla.



Länsimaisten luksustavaroiden kauppa on vilkasta. Kopioituihin tuotteisiin ei tyydytä, jos rahaa on suinkin saatavilla alkuperäisiin. Mainittakoon, että samojen länsimaisten luksustuotteiden hintataso on Suomessa vain kolmasosa Kiinan hinnoista.

Toisaalta on huomattava, että kiinalaiset ajattelevat monista asioista pitkäjänteisemmin kuin kvartaalitalouteen orientoituneet länsimaiset. Panostetaan koulutukseen ja kasvuun, jotta jatkossa itsellä, perheellä, lapsella ja lapsenlapsilla olisivat asiat nykyistä paremmin.

## Oma-aloitteisuuden kehittäminen



Suurimpana haasteena yksi haastatelluista yritysjohtajista piti totuttautumista autoritääriseen kulttuuriin, jossa ratkaisut tehdään ainoastaan esimiesvoimin.

Haastateltavien mukaan esimiehille oli opetettava, miten toimintaa pystytään kehittämään antamalla jatkuvasti palautetta. Kannustavan palautteen antaminen on tehokkaampaa kuin kielteisen palautteen. Näin saadaan kehitettyä sekä luottamusta että oma-aloitteisuutta. Lähtökohta on kuitenkin, että kaikesta täytyy olla tarkat kirjalliset ohjeet. Valvontaa ja monitorointia ei saa unohtaa hetkeksikään.

- Vaikka keskijohtoa on rohkaistu itsenäiseen päätöksentekoon, yhä edelleen yksikön vetäjältä käydään kysymässä ratkaisuja. Kysyjällä itsellään on jo monesti valmiina hyvä päätösehdotus.



- Nyt on jo päästy siihen, että saatuaan tehtävän valmiiksi, eivät lapaset enää putoa käsistä. Nyt tullaan jo ehdottamaan esimiehelle, mitä asianomainen seuraavaksi aikoo tehdä.
- On yhä edelleen hiottava perusasioita, koska ne vaikuttavat koko yrityksen johtamiseen. Täytyy kertoa, miksi tietyt asiat ovat tärkeitä ja mihin kaikkiin ne vaikuttavat. Näitä ovat esimerkiksi tuntikirjanpito, poissaolot ja oman cv:n ylläpito. Toimittaessa globaalilla tasolla on tärkeitä saada paikalliset tuntemaan itsensä osaksi suurempaa kokonaisuutta.



Toisen haastatellun mukaan kulttuuriympäristöltään niin erilaisissa maissa kuin Kiinassa tai Intiassa toimivat yksiköt toimivat harvoin halutulla tavalla ilman kotimaista valvontaa.

- Yksiköiden on vaikea kokea olevansa osa globaalia konsernia. Pääkonttorista tulleita ohjeita ei välttämättä tulkita samalla tavoin kuin ohjeistusta laatinut taho on asiaa ajatellut.
- Hyvä esimerkki tuli tilanteesta, joka syntyi kun Finnron Intian yksikkö oli lähettänyt kyselyn yritysten yhteiskuntavastuun kehittämisestä. Samalla kysyttiin eri toimipaikoilta, onko niillä jo mahdollisia projekteja. Intian yksikkö oli hämillään ja mietti lähes koko henkilökunnan voimin, mitä hyväntekeväisyyskohdetta voi-

taisiin tukea. Varsinainen liiketoiminta oli vaarassa unohtua. Tuolloin tarvittiin suomalaista maalaisjärkeä kertomaan, että jos nyt ensin keskitytään siihen, että yksikön toiminta jatkuu ja palkat saadaan maksettua. Aloitetaan yhteiskuntavastuu ensin läheltä ja laajennetaan toimintaa myöhemmin.

- Myös paikallisen toimipisteen avajaisjärjestelyt tms. tapahtuma saattaa viedä huomion pitkäksi aikaa varsinaisesta liiketoiminnasta.
- Vastaavia tilanteita tulee tuon tuosta. Täällä on hyvä olla jonkun tulkkaamassa, mitä milläkin ohjeistuksella tarkoitetaan. Vastaavasti minun tehtäväni on kertoa pääkonttoriin, miksi joku asia ei ota onnistuakseen ja onko se ehkä paikallisten olosuhteiden vuoksi vain hidasta ja vaikeaa vai täysin mahdotonta.

## Perehdytys ja koulutus



Tuoteturvallisuutta ei Kiinassa korosteta yhtä paljon kuin esimerkiksi USA:n markkinoilla. Työturvallisuuteen on syytä panostaa.

Työntekijän perehdytyksestä kannattaa laatia oma prosessinsa, jonka avulla vaaratilanteita ehkäistään ennakolta. Työturvallisuuden kohdistuvat riskitekijät voivat tulla kalliiksi länsimaisille yrityksille.

- Työntekijä sai sormeensa haavan, joka parani täysin. Silti vamman vakavuutta tulkittiin sen mukaan, kuinka syvälle raajaan sen vaikutus ulottui. Kaveri sai kymmenien tuhansien remimkien suuruisen korvauksen, josta vakuutusyhtiö korvasi lopulta vain murto-osan, mm. lääkärikulut.
- On vaarana, että näiden suurien korvaussummien vuoksi jotkut voisivat jatkossa vahingoittaa itseään korvausten toivossa.

Johtamiskoulutusta varten useammalla suurella haastattelu-yrityksellä on suunniteltu erityinen koulutus- ja valmennusohjelmansa. Organisaation keskijohdosta etsitään aktiivisesti kehityskelpoista johtajapotentiaalia, jota voidaan kouluttaa yhä vaativampiin tehtäviin avainhenkilöiden johtamiskoulutusohjelmassa. Vuosittain koulutusohjelmaan valitaan parikymmentä sopivinta hakijaa. Valintapäätökset tehdään yleensä liikkeenjohdon ja HR-osaston yhteistyönä, jolloin otetaan huomioon sekä suoritus- että kompetenssiarviointien tulokset.

- Ohjelmaan valitut henkilöt ovat olleet tyytyväisiä koulutukseen ja he ovatkin edenneet urallaan nopeasti. Koulutusohjelma on ollut myös erinomainen keino sitouttaa avainhenkilöiksi koulutettavia johtajia.
- Suomalaiset ovat luonteeltaan lojaaleja, saman työnantajan palveluksessa ollaan jopa kymmeniä vuosia. Toisin on Aasiassa, jossa pidetään silmät aina avoinna mahdollisen paremman työpaikan toivossa.



Koulutusohjelmaan osallistuvat henkilöt allekirjoittavat samalla sopimuksen sitoutumisestaan yrityksen palvelukseen vähintään kahden vuoden ajaksi koulutuksen päättymisen jälkeen. Sanktiona on koulutusmaksujen takaisinperintä.



- Käytännössä sitoumus on luonteeltaan enemmän henkinen kuin rahallinen. Jos ohjelmaan otettu henkilö päättäisi lähteä yrityksestä, todennäköisesti hänen uusi työnantajansa maksaisi uhkasakon.

Monissa yrityksissä koulutetaan jatkuvasti toimistohenkilökunnalle englantia. Tasokokeen jälkeen on katsottu millaista opetusta kukin tarvitsee. Myös vastatulleet otetaan heti englannin opetukseen.

Ohjelmistoyrityksissä uuden työntekijän tultua taloon laaditaan hänelle yleensä koulutussuunnitelma, joka alkaa perehdyttämällä ja jossa katsotaan, millaisia koulutuksia tarvitaan. Aluksi noudatetaan eurooppalaisia koulutussuunnitelmia, minkä jälkeen voidaan osittain käyttää nopeasti edistyneitä omia työntekijöitä muiden koulutukseen.

- Paikalliset kouluttajat ovat saaneet ohjelmistotoimittajien myöntämän pätevyystodistuksen. Omat koulutta-

jat voivat opettaa omalla äidinkielellään tehokkaasti ja nopeasti muuta henkilökuntaa.

- Meidän on pakko kouluttaa omat erityisosaajamme ja esimiehemme. Yleensä tulijat ovat melkoisen hyviä ohjelmointitaidoissa, mutta mobiiliohjelmistojen koulutus kannattaa hoitaa itse sekä kustannusten että tehokkuuden kannalta. Toisekseen, jos olisi saatavilla jo riittävät taidot omaavia ohjelmoijia, heidän palkkaamisensa ei olisi enää kustannustehokasta. Kolmanneksi: päteviä kavereita ei ole saatavilla!

Erityisesti virtuaaliympäristössä kouluttaminen on todettu tehokkaaksi.

- Koulutuksen merkitys on suuri. Jos Suomessakin työntekijä on käynyt vain peruskoulun tai lukion, ei häntä voida sijoittaa laajoihin projekteihin. Kokonaisnäkemys puuttuu ja ajatusmaailma jää väistämättä suppeaksi.

## Globaalin yrityskulttuurin avainhenkilöt

Suuressa kansainvälisessä konsernissa työskentelevä haastateltava määritteli globaalin yrityskulttuurin siten, että se on aito sekoitus monikulttuurista työyhteisöä eikä yksittäiseen maahan siirretty applikaatio pääkonttorin yrityskulttuurista.

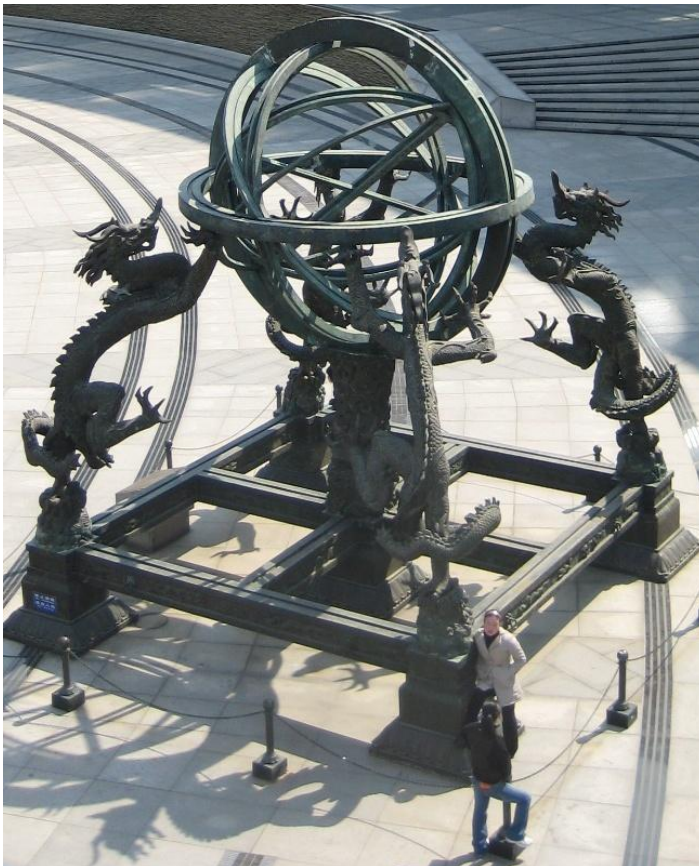
- Ollakseen globaali, on tunnettava eri kulttuurien ja toimintatapojen merkitys, jotta pystytään luomaan yhteinen uusi yrityskulttuuri (policy and practices). Globaali yrityskulttuuri ei saa olla lakisääteisessä tms. ristiriidassa paikallisen kulttuurin kanssa. Kansalliset toimintamallit pyritään harmonisoimaan yhteiseksi kaikkien käyttämäksi globaaliksi malliksi.

Globaaleja tehtäviä yrityksissä ovat johdon eri tukitoiminnot, kuten rahoitus-, IT-, HR-, tuotesuunnittelu- ja kehitystehtävät. Yrityksen johto ja eri funktioiden johtajat kuuluvat globaalien avainhenkilöiden joukkoon.

- HR-järjestelmät ovat osaksi kulttuurisidonnaisia, mutta työsuhteiden ja luontoisetujen yhtenäistäminen tarjoaa kuitenkin paljon kehitysmahdollisuuksia.

Globaalien osaajien rekrytointi on paljon haasteellisempaa kuin lokaalien johtohenkilöiden rekrytointi.

- Enemmistö rekrytoiduista avainhenkilöistä on joko kiinalaisia, suomalaisia tai taiwanilaisia, muiden kansallisuustausta on monenkirjava. Euroopasta rekrytoiduilla on yleensä maisteritason pätevyys. Aasialaistaustaisilla sen sijaan voi olla paikallisessa huippuyliopistossa suoritettu Bachelor tutkinto, jota on myöhemmin täydennetty amerikkalaisessa tai brittiyliopistossa suoritetulla MBA-tutkinnolla.
- Avainhenkilöstö on telekommunikaatioalasta johtuen voimakkaasti teknisiin tieteisiin painottunut. Sen sijaan eri tukitoiminnoissa on paljon kaupallista osaamista ja myös naisjohtajia, joita on arviolta noin neljännes kaikista. Ylimmässä johdossa ei kuitenkaan ole montaakaan naista.



Globaaleihin tehtäviin ha-  
keutuva henki-  
löstö testataan  
ja haastatellaan  
moneen ottee-  
seen. On jo  
opittu, ettei  
ihmisiä voida  
johtaa pelkkien  
numerojen ja  
suoritustaulu-  
koiden avulla.

- Taiwanilainen yrityskulttuuri on ollut varsin kova ja tulorientoitunut: tulos tai ulos! Muutos ja tarve muutokseen ovat suuria sekä Taiwanissa että Kiinassa.

Nykyisin arvostetaan myös leadership ja management taitoja, jotta globaalissa toimintaympäristössä menestyttäisiin. Pelkillä teknisillä taidoilla etenee vain tiettyyn tasoon, sen jälkeen tarvitaan myös kaupallisia, psykologisia ja sosiaalisia taitoja.

- Huonot johtamistaidot ovat jo yleisin syy, miksi yrityksestä lähdetään.

Globaalin toimintamallin omaksumiseen tarvitaan paljon kansainvälistä yrityskokemusta.

- HR-osaston tehtävä on seurata eri maiden lainsäädäntöä ja toimintatapoja, jotta välttyttäisiin esimerkiksi laittomilta irtisanomisilta.
- Samalla tavoin seuraamme eri maiden palkkakehitystä. Yrityksen palkkojen toivotaan olevan keskitasoa korkeammat, jotta toiminnan kannalta merkittäviä osaajia saataisiin työmarkkinoilta ja heidät onnistuttaisiin pitämään yrityksen palveluksessa.

Globaalin yrityksen kommunikaatiokieli kaikessa viestinnässä on englanti.

- Toisinaan yrityksen suomalaiset toimihenkilöt kirjoittavat minulle sähköpostia suomeksi. Vastaan yleensä englanniksi, koska emme enää ole suomalainen yritys.

Globaaliksi yritykseksi muuttuminen vie vuosia. Vain harva suomalaisyritys osaa toimia globaalisti.

- Edellisen työnantajani aikana meillä oli Kiinassa iso tuotantoyksikkö ja paljon toimintoja, mutta silti ei oltu aidosti kansainvälisiä. Suomen tehtaan käytäntöjä yritettiin viedä sellaisinaan Kiinaan. Alusta lähtien tulisi

pyrkä globaaliin toimintamalliin, jos kaikki pitäisi aloittaa alusta uudelleen.

- Haasteena Kiinan johtajien kouluttamisessa on, että sikäläiset johtajat eivät omaa vielä riittävää henkistä valmiutta lähteä expateiksi muualle Aasiaan.

Vaikka yrityskulttuuri olisikin globaali, voi tulla tilapäistä tiedonkatkoa ja väärinymmärryksiä, kun tulee uusia ihmisiä joko Suomen tai Kiinan toimipaikoille. Ihmiset kaikissa yrityksissä toimivat inhimillisesti.

## OPERATIIVINEN LIKETOIMINTA

### Toimiston arkea

Työpäivät ovat pitkiä, käytännössä viitenä päivänä viikossa tehdään töitä kahdeksasta kahdeksaan, jolloin 60 tunnin työviikko on normisuoritus. Kyse ei ole välttämättä siitä, että Kiinassa tehtäisiin enemmän töitä, vaan aikaa kuluu eurooppalaisittain ajateltuna yksinkertaisten asioiden varmistamiseen ja alaisille annettujen tehtävien valvontaan.

- Kiinalaisille ei kannata antaa liian monta tehtävää kerralla, sillä heidän on vaikea priorisoida, mikä niistä tulisi tehdä ensin ja mitkä muut myöhemmin. On parempi antaa vain muutamia tehtäviä kerralla ja katsoa, että ne tulevat tehtyä ennen kuin antaa lisää muita. Muuten käy niin, että osa unohtuu ja jos sen perään ei edes kysellä, voidaan ajatella, että ei kai se ollutkaan mikään tärkeä.
- Moniajo on Aasiassa vaikeata. Jos on kymmenen eri tehtävää, niin kovalevy jumiutuu kokonaan!

Työnteon kannalta haastatellut pitivät motivoivana sitä, että Kiinassa tapahtuvista muutoksista ollaan pääsääntöisesti iloisia toisin kuin Suomessa.



- Suomessa muutostilanteissa aletaan heti pelätä saavutettujen etujen puolesta!
- Kiinasta katsottuna tuntuu myös, ettei Euroopassa välttämättä edes tehdä päätöksiä, istutaan vaan palaverissa päivät pitkät. Täällä tehdään päätös nopeasti ja jos se osoittautuu huonoksi, voidaan tehdä uusi parempi päätös vaikka seuraavana päivänä.

On huomattava, että kiinalaiseen työkuulttuuriin kuuluu myös nopea reagointi, jos ongelmia ilmenee. Mikäli aamulla lähetettyyn sähköpostiin ei ole ennen puolta päivää vastattu, jo soiteaan perään.

- Suomalaisilla olisi paljon oppimista dynamiikasta. Täällä kilpailu on kova, jos et tee jotain asiaa nopeasti ja kunnolla, asiakkuus menetetään. Suomalaiset ovat loppupeleissä turhankin pelokkaita asemansa suojaamisesta. Täytyy hakea tietoa maasta ja kulttuurista.
- Kun mennään yrityskäynnille, siellä voi olla normaalin parin hengen sijaan kymmenkunta kuulijaa. On oltava kuuntelemisen arvoista asiaa kerrottavana koko yleisölle.
- Tärkeintä on, että tänne tulee avoimena ja valmiina oppimaan uutta. Kiinassa toki arvostetaan myös asiantuntemusta.

Naisilla on parempi maine työntekijöinä kuin miehillä.

- Sanotaankin, että jos haluat homman tehdyksi, palkkaa nainen.
- Toimistomme naiset suoriutuvat hyvin tehtävistään, miehet puolestaan ovat lähes aina jäljessä aikataulustaan.



Naiset ovat sekä lojaaleja työnantajalleen että tunnollisempia työntekijöitä. Miehille maksetaan silti jopa kolminkertainen palkka samasta työstä. Toimistomme miehet ovat edeltäjäni palkkaamia.

Kiinan toimintojen byrokraattisuus yllätti erään haastateltavan.

- Aluksi oli vaikeata uskoa, että muutaman kymmenen hengen yksikön toimistorutiinien pyörittämiseen tarvitaan monen kokopäivätoimisen henkilön työpanostus.
- Toiminnan tilastoseurantaan viranomaiset vaativat lähes 30 erilaista raporttia kuukausittain. Raporttien laatimiseen täytyy käydä puolen vuoden kurssit, joten se sitoo resursseja.
- Arkirutiineista mainittakoon tšekiläinen vaatimus liimata kaikki kulukuitit paperille, jotka sitten sidotaan villalangalla kirjan muotoon. Nitojan käyttäminen ei missään tapauksessa ole sallittua!

## Tehtaan lattiataason arkea

Kuvitelmat, että toimintoja olisi helppo muuttaa samassa yhteydessä kuin tuotantotiloja vaihdetaan, osoittautuivat yhdessä haastatteluyrityksessä varsin epärealistisiksi. Toimitilojen muuton yhteydessä jäi tyhjää lattiapinta-alaa tulevaisuuden kasvua varten, mutta siitä aiheutuikin uusia ongelmia.

- Organisaatio alkaa helposti tehdä omia vaiheistuksiaan, mikäli lattiapinta-alaa on käytettävissä, kuten meillä tapahtui heti muuton jälkeen. Prosessikaaviossa oli suunniteltu, että maalauslinjalta tuleva komponentti tarkastetaan, testataan, tarroitetaan kerralla ja sama työntekijä siirtää sen heti varastohyllyyn.
- Väljissä toimitiloissa oli kuitenkin tehty omia vaiheistuksia ja joka välissä puolivalmis tuote odotti seuraavaa vaihetta. Yksi kaveri otti sen maalauslinjalta, toinen teki tarkastuksen, kolmas liimasi tarrat, neljäs testasi

jne. Prosessin purkamiseen alkuperäiseksi tarvitaan ylimääräistä työtä.

- Tuotannon linjavalmistukseen siirtyminen poistaa turhia pysähdysvaiheita. Nyt tuntuu, että uusiin toimintatapoihin on siirrytty vain näennäisesti, mutta asioita tehdään liikaa kuten ennenkin.
- Tyhjä lattiapinta-ala pitäisi oikeastaan aidata, jotta vastaavaa ei jatkossa tapahtuisi.

Toisessa haastatteluyrityksessä löytyi yllättäviä omin päin tehtyjä sovelluksia, vaikka prosessin piti olla periaatteessa "jäädetyt".

- Kiinalaiset ovat ahkeria tekemään töitä. Kyseisiä muutoksia selitettiin tuottavuuden parantamisella tai kustannussäästöillä.

Seurannan ja monitoroinnin velvoite pätee sekä oman tehtaan että alihankkijoiden laadunvalvontaan yhtä lailla. Toisinaan omien insinöörien on oltava paikalla valvomassa, kun tilattua tuote-erää valmistetaan alihankkijan toimipaikassa. Laatu-konseptin kehittäminen jatkuvien auditointien kautta on pitkä tie, mutta välttämätön!

## IPR-oikeuksien suoja

Patentit eivät ole monenkaan haastatellun mielestä ensi sijainen IPR-oikeuksien suojakeino.

Parhaana suojakeinona pidettiin kriittisen tiedon saatavuuden kontrollointia. – Vain niillä henkilöillä, joihin luotetaan sataprosenttisesti, on pääsy kriittisiin tietoihin.

Työntekijöiden työsopi-



muksissa on selkeästi sovittu IPR salassapitovelvoitteista ym. asioista, mutta suojausta ei kannata jättää sen varaan.

Tärkeätä on pitää alihankkija ja loppuasiakas erossa toisistaan. Etenkin pienillä yrityksillä on uhkana, että asiakasyritys muuttuu kilpailijaksi. Kiinalaisilla yrityksillä on tapana mennä uudelle markkina-alueelle hyvin nopeasti mm. ostamalla teknologiaa ulkomailta.

- Kilpailijan uutuustuote voidaan ostaa tai oman toimittajan toimittama tuote voidaan purkaa komponenttitalle. Sen jälkeen tehdään 'reverse engineering' analysointi, eli tutkitaan, mitä komponenttia saa mistäkin. Samalla lasketaan, pystytäänkö tuotetta valmistamaan kilpailukykyiseen hintaan.
- Ydinteknologiaa voidaan suojata kopioinnilta helpoiten silloin, kun tuote on teknisesti hankala valmistettava tai sen valmistamiseksi täytyy tehdä suuria investointeja.
- IPR-näkökulmasta kriittiset toimittajat pyritään valitsemaan tarkasti. Monet avaintoimittajat ovat seuranneet yritystämme Kiinaan.



Yleinen käsitys haastateltavien keskuudessa on, että IPR lait ovat vielä Kiinassa lasten kengissä, eivätkä suurella todennäköisyydellä anna turvaa IPR rikkomuksia vastaan. Nämä ovat toki tapauskohtaisia asioita.

- IPR-oikeuksien loukkaaminen alkaa vakavasti kiinnostaa kiinalaisia vasta siinä vaiheessa, kun heidän omat tuotteensa joutuvat kopioinnin tms. IPR-oikeuden rikkomisen kohteiksi.
- Tietoisuutta IPR-oikeuksista lisätään parhaiten kouluttamalla.

Ohjelmistoteollisuuden varsinainen tuote, ohjelmisto, on veraten helposti kopioitavissa. IPR:n suojaamisen vuoksi on oltaava erityisen huolellinen kenelle jaetaan mitään tietoa.

- Tehtävää annettaessa kerrotaan vain se, mitä sen suorittamisen onnistumiseksi on tarpeellista.

Asiakasyrityksen IPR-oikeuksia suojellaan huolellisesti tietoturvaprotokollan mukaisesti rajoittamalla kulkuoikeuksia ja tietoon pääsyä, samoin koulutuksen avulla. Joillakin yrityksil-

lä on henkilökunnan koekäytössä olevia asiakasyritysten tuoteprototyyppejä. Yöksi ne kerätään huolella kassakaappiin: yksikään ei saa olla hukassa.

- Kiinassa kuitenkin tieto on valtaa. Käy herkästi niin, että pieniä tietovuotoja tapahtuu esimerkiksi kilpailijoiden liiketoimintakonseptien kehittäjien välillä.
- Tavallaan pieni tietovuoto on verkostoitumisen työkalu. Kun annetaan tiedonmurusia, niitä yleensä myös saadaan. Molemmat osapuolet voivat voittaa.

### Korruption ja guanxin kehittämisen eroavuus

Viranomaisten ja myös liike-elämän korruptiota on kitketty Kiinassa hyvin määrätietoisesti. Rangaistuksena on yleensä julkisesti tiedotettu vankeus- tai peräti kuolemantuomio. Tapauksista raportoidaan paikallisissa sanomalehdissä seikka-peräisesti.

- Korruption esiintymisessä pätee sama säännönmukaisuus kuin torakoiden havaitsemisessa. Jos näet yhden tiedät, että niitä on paljon piilossa.

Liike-elämään kuuluu kuitenkin olennaisena osana henkilökohtainen tutustuminen ja yhteydenpito guanxin ts. luottamuksen ilmapiirin kehittämiseksi. Liikekumppaneille on soveliaista tarjota lounas tai klo 18–20 pidettävä illallinen, samoin pieniä lahjoja voidaan antaa huomaavaisuuden eleinä.



- On muistettava, että Kiinassa luottamuksen rakentaminen osapuolten välillä alkaa nollasta. Suomessa sen sijaan luottamus on lähtökohtatila ja vasta luottamuksen pettäminen noteerataan.

Suurissa hankkeissa kiinalaiset osapuolet voivat olettaa kohteliaisuuden menevän pidemmälle, jotta isäntäyritys saisi esimerkiksi käsittelyaikojen lyhennystä tai muuta vastavuoroista etua. Yrityksen edustajan tehtäväksi jää päättää, milloin soveliaisuus ja tarkoituksenmukaisuus ajautuvat ristiriitaan paikallisten tapojen kanssa.

## Kansainvälistymisen tukimuodot Suomessa

Pk-yritys voi saada tukea kansainvälistymiseensä Tekesiltä ja Finnpartnership –ohjelmasta, ks. [www.tekes.fi](http://www.tekes.fi) ja [www.finnpartnership.fi](http://www.finnpartnership.fi). Suomen valtion tarjoamista tukimuodoista kannattaa ottaa selvää ja laatia hakemukset siten, että kriteerit täyttyvät. Tähän ei aivan pienen yrityksen aika ja resurssit helposti riitä.

Tekesiltä voi saada tukea esimerkiksi markkinaselvityksen tekemiseen tai ulkopuolisen asiantuntijan palkkaamiseen. Finnpartnership –ohjelman kautta tukea voi saada teknologiansiirtoon. Tukien hakemisessa on oma byrokratiansa, samoin ne velvoittavat seurantaraportointiin. Myönnetty summa voi kuitenkin olla pienelle yritykselle merkittävä apu käynnistysvaiheessa.

Varsin kattavat yritysten kansainvälistymiseen liittyvät linkit löytyvät osoitteista: [http://www.ek.fi/www/fi/yritysten\\_kansainvalistyminen/liitteet/KiVi\\_dokumentit/2011/Helsinki/KIVI\\_2\\_Keinaelae.pdf](http://www.ek.fi/www/fi/yritysten_kansainvalistyminen/liitteet/KiVi_dokumentit/2011/Helsinki/KIVI_2_Keinaelae.pdf) sekä <http://ffjohanna.wordpress.com/2010/10/27/financial-support-for-china-activities/>. LinkedIn Julkaistujen blogien asiantunteva kommentaattori Juha Lassila on todennut myös, että "ELY-keskuksen Valmistelurahoitus on varmaan ensimmäinen etappi jos tälle tielle lähdetään. Julkisten tukien haku- ja raportointiprosessien jähmeys saattaa yllättää. Ketterämille yrityksille tukien käyttämättä jättäminen on varteenotettava vaihtoehto."

Finpro julkaisee säännöllisesti maaraportteja, joissa kuvataan kansantalouden ja markkinoiden perustiedot sekä toimiala-

kohtaiset perustiedot. ([http://www.finpro.fi/fi-FI/Market+ Information/Country+Information/Aasia/Kiina/Kiina](http://www.finpro.fi/fi-FI/Market+Information/Country+Information/Aasia/Kiina/Kiina))

Etenkin pk-sektori tarvitsi paljonkin konkreettista apua Kiinaan ja muualle ulkomaille etabloitumiseen. Poliittisesti tuki voi olla hankala, jos ajatellaan, ettei teollisuus enää käytännössä investoi Suomeen vaan enimmäkseen ulkomaille.

- Silti voidaan miettiä, onko kotimaahan jääminen edes realistinen vaihtoehto jatkoa ajatellen. Kilpailu kovenee kaikkialla ja hinnalla kilpailevat kansainväliset yritykset ottavat markkinaosuutta joka puolella.

Liian harvoilla suomalaisyrityksillä on vakavasti otettava tutkimus- ja tuotekehitysstrategia.

- Yritykset pääsevät mukaan kansainvälisen tason tutkimus- ja tuotekehityshankkeisiin käytännössä kahvirahojen hinnalla, jos ne osallistuvat tutkimuslaitosten hankkeisiin.
- Samoin EU-hankkeisiin kannattaa osallistua jo sen vuoksi, että niissä määritellään toimialan standardeja.



## Voittovarojen kotiuttaminen Suomeen



Ennen voittovarojen kotiuttamista on tehtävä Kiinan verolainsäädännön mukaiset omaa pääomaa vahvistavat rahastosiirrot. Kiinassa viranomaisilla on resursseja seurata tehokkaasti yritysten tullaus- ja valuuttasiirtoja.

Tilinpäätöksen valmistuttua toteutetaan normaali tilintarkastusmenettely ja tehdään veroilmoitukset ym. viranomaispalvelukset. Ennen voittojen kotiuttamista ja osinkojen maksua joudutaan yleensä rahastoimaan osa vapaasta pääomasta erilaisiin rahastoihin (fundeihin) eli omaa pääomaa pönkittäviin tase-eriin. Erityisesti paikkakunta-kohtainen "company expansion fund" (toisinaan rahasto on käännetty myös "company development fund") sitoo merkittäviä pääomia Kiinaan. Rahaston suuruus määräytyy sijoitetun pääoman "capital investmentin" mukaisesti ja se on 50 % rekisteröidystä pääomasta. Varoja ei siten voida täysmääräisesti kotiuttaa ennen kuin rahasto-osuus on tullut kerätyksi.

- Esimerkiksi 1 miljoonan RMB:n (noin 110.000 EUR) pääomasijoituksella on vapaata omaa pääomaa siirrettävä yh-

teensä 500.000 RMB:n (55.000 EUR) suuruiseen company expansion fundiin vähintään 10 % vuodessa (tässä tapauksessa 50.000 RMB, noin 5.500 EUR) ennen kuin muita voittovaroja voidaan kotiuttaa. Kun mainittu tase-erä on otettu huomioon ja aikanaan saatu rahastoiduksi, voidaan voittovarat siirtää joko kassavaroihin tai lähdeveron alaisiksi ulkomaille maksettaviksi osingoiksi.

Ennen vuotta 2008 lähdevero Suomen ja Kiinan välillä oli 0 %, 2008–2010 se on ollut 10 % ja vuodesta 2011 alkaen 5 %. Lähdevero "withholding tax" maksetaan vasta, kun voittovaroja maksetaan Kiinasta ulkomaille.

Lainsäädännön mukaan voi olla useita vastaavia rahastoja, joiden osalta yhtiön hallitus voi tehdä päätöksen, kerätäänkö niitä vai onko rahastointi kyseisten rahastojen osalta 0 %.

- Esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointiin voidaan rahastoida 14 % voittovaroista, minkä summan saa nollattua lähes vuosittain. Siihen menoiksi voidaan hyväksyä paikallisille työntekijöille järjestettävien kuljetusten, ruokailun, retkitoiminnan jne. kustannukset.

Rekisteröidyn pääoman alentaminen on hankalaa, jos ei mahdollontta. Veroteknisesti ajateltuna ylikapitalisointia kannattaa siten välttää, koska investoitua pääomaa ja capital expansion fundiin sisältyviä varoja ei käytännössä saada Kiinasta pois.

- Kokonaisinvestoinnin suuruuteen liittyy lukuisia eri tekijöitä. Nyrkkisääntönä voi suositella, että kannattaa toimia niin pienellä pääomainvestoinnilla kuin suinkin.

Ulkomaista valuuttalainaa kannattaa ottaa rahoitukseen niin paljon kuin rekisteröity pääoma antaa myöten. Ulkomaisen lainan takaisinmaksusta ja korosta voidaan sopia joko konsernin oman emoyhtiön tai pankin välillä verraten joustavasti. Mitä suurempi investointi, sen suurempi voi olla myös ulkomaisen lainan osuus omassa pääomassa.

Moni suomalainen yritys maksaa verot juuri sellaisinaan kuin veroviranomaiset ne heille määräävät ns. varmuusperiaatetta noudattaen.

- Verotuksesta kannattaa kuitenkin aina käydä dialogia paikallisen verotoimiston kanssa, koska monet verotukseen liittyvät käytännöt ovat Kiinassa tulkinnanvaraisia.

Mainitut tiedot perustuvat 6-8 eri paikkakunnan verotukseen. Paikallishallinto voi tehdä veronalennuspäätöksiä investointien houkuttelemiseksi alueelleen. Yhtenäistä Kiinan verotusopasta ei ole kattavasti ja ajantasaisesti saatavilla.

## RAHTITAVARAN KULJETUS SUOMEN JA KIINAN VÄLILLÄ

Kiinan rahtiliikenteelle on tyypillistä, että kuljetus- ja huolintatoimijoita on lukematon määrä ja kaikki tavoittelevat omia katteitaan monenkirjavilla nimikkeillä. Asiakkaan on syytä opiskella logistiikkaketju vaihe vaiheelta ja sen hinnoittelun vaihtoehtoja, jotta omaa kilpailukykyä ei menetetä ylimääräisten kuljetuskustannusten vuoksi.



Rahtihinnat määräytyvät aina kysynnän ja tarjonnan mukaisesti. Talouslaman iskettyä syksyllä 2008 kuljetuskapasiteettia oli yllin kyllin, jolloin kaikki varustamot alkoivat tehdä tappiota. Kuljetuksista ei tuolloin maksettu edes polttoaineen hintaa. Tämän seurauksena varustamot ottivat rahtilaivojen ylikapasiteettia liikenteestä huollettavaksi ja odottamaan parempia aikoja. Myös matka-aikaa lisättiin, koska hitaammin kulkeva laiva kuluttaa vähemmän polttoainetta. Seurauksena

oli rahtihintojen nousu 2009, kun kapasiteettia ei ollutkaan tarjolla. Koskaan näitä tekijöitä ei saada vakioitua, sillä myös öljyn hinta ja eri maiden kriisit vaikuttavat hinnoitteluun.

Seuraavassa tarkastellaan meri- ja lentokuljetuksen hinnoitteluperusteita ja toimitusaikoja. Yksityiskohtaisempia lisätietoja saa <http://www.globalshippingcosts.com/> sivustolta.

## Merikuljetusten hinnoitteluperusteita

Merikuljetukset lasketaan konttiyksikköinä. 20-jalkainen kontti (30 m<sup>3</sup>) on merikuljetuksen perusyksikkö, TEU (twenty-foot equivalent unit).

Merikuljetuksissa lastin painolla ei ole olennaista merkitystä vaan kontin tilavuudella.



Merikuljetusten mittaluokasta saa käsityksen sen perusteella, että Shanghaiin satamasta lähtee vuosittain 28 miljoonaa TEU:ta, Helsingistä ehkä 0,5 miljoonaa. Kiinasta tuodaan Suomeen kaikkea mahdollista tavaraa, mutta Suomesta lähtee Kiinaan keskimääräistä painavampia kuljetusyksiköitä, yleensä koneita ja laitteita.

- Merimatka Suomeen tai Suomesta Kiinaan kestää runsaat 30 päivää, mitä suurempi reitti, sen kalliimpi se yleensä on. Yleisesti 20-jalkainen kontti on käytetyin. Syksyllä 2010 yhden TEU:n rahtikuljetus Kiinasta Suomeen oli noin 2.000 dollarin hintainen, mutta Suomesta Kiinaan vain runsaat 1.000 dollaria.

Kuljetusrahtien hinta lasketaan aina US dollareissa, joten valuuttakurssien vaihtelu vaikuttaa kustannuksiin olennaisesti.

- Seuraava konttien kokoluokka on jo usein käytetty 40-jalkainen kahden TEU:n kontti, jonka tilavuus on 60 kuutiota. Sen kuljetushinta on noin 3.500 dollaria, plus miinus viisisataa.

Kiinasta Eurooppaan lasti tuodaan yleensä Saksan, Belgian tai Hollannin satamiin noin 10.000 TEU:n kantokyvyn rahtialuksilla. Matka Suomeen jatkuu noin 1.000 TEU:n feedereillä. Jos alkumatka myöhästyy, voi tavara joutua odottamaan parin tuhannen kilometrin päässä monta aikaa, ennen kuin sopiva väli löytyy. Pietariin liikennöivät jopa 6.000–7.000 TEU:n laivat, samoin Puolaan ja Ruotsiin. Suurimmat rahtilaivat, noin 12.000 TEU:ta kuljettavat, liikennöivät USA:n ja Kiinan välillä.

- Nykyään yleisin kontti on korotettu 40-jalkainen "high cube", jonka tilavuus on 70 kuutiota. Sen hinnoittelu on vain noin 100 USD kalliimpi kuin kahden TEU:n kontin, joten rahtihinnoissa saadaan säästöä.

Viime aikoina asiakkailta on veloitettu ns. merirosvolisää, joka on noin 25 USD/TEU yhtenä lisärivinä laskussa, mikäli kuljetus ohittaa Somalian rannikon. Kyseessä ei ole vakuutusmaksu, vaan sen avulla varustamo vähentää omaa riskiään. Keskkokoista kauppalaivaa kohden kyse on 250.000 USD:n hinnasta.

- Laivoja ei pystytä suojaamaan omilla aseilla tai yksityisin varoin, vaan kansainväliset turvajoukot ovat ainoa suoja-keino. Merirosvot ovat kiinnostuneempia suurista öljytankkereista kuin yksittäisistä kauppalaivoista.

Samaan aikaan myös Suezin kanava on nostanut kauttakulkumaksujaan, joita ei voida muuten välttää kuin kiertämällä Afrikka. Tämä tietenkin vaikuttaa matka-aikoihin. Ennen talouslamaa 30 päivän kuljetusaika oli vakio, nyt matka voi kestää 40–50 kuljetuspäivää.

## Lentorahdin hinnoittelu



Kaikkia tuotteita ei ole mahdollista kuljettaa viikkojen pituisia merimatkoja. Elintarvikkeet pilaantuisivat ja tietotekniikan viimeiset komponenttitoimitukset vanhenisivat jo ennen markkinoille pääsyään ilman lentokuljetusmahdollisuutta.

Lämpötilaerot ja kuljetuksen särkyvyys vaikuttavat rahtaus-tapaan. Asiakkaiden kannattaa panna paljon panoksia siihen, että pakkaus tehdään huolella ja riittävän tehokkailla suoja-materiaaleilla, muutoin etenkin merikuljetuksissa tulee paljon rojua.

- Hinnoittelu lennätettäessä rahtia Kiinasta Suomeen on merkittävästi kalliimpaa kuin paluurahti takaisin Kiinaan. Aasiasta Eurooppaan lähtevä lentorahti maksaa noin 4 USD/kg, kun taas Suomesta Kiinaan voidaan tavaraa lennättää murto-osalla siitä, esimerkiksi 0,6 USD/kg.
- Kiinassa pakkaustyö on halpaa Suomeen verrattuna. Arvotavaroille kannattaa ottaa oma vakuutuksensa, kuljetuksen vakuutuskorvaus on varsin pieni.

Määränpäänä olevan sataman käsittelykulut maksaa loppuasiakas yleensä itse. Palvelu kannattaa neuvotella kokonaisuudessaan, jotta kaikki kustannukset ovat pääpiirteissään selvillä. Pienimmät yritykset eivät välttämättä tiedä laskutuksen

hinnoitteluperusteista. Etenkin merikuljetuksen hinta on varsin vakio, mutta toimialan kate tulee palvelutoiminnasta.

- Suomalaisen toimijan kanssa ei tule sellaisia tulkintayllätyksiä kuin kiinalaisen operaattorin laskutuksesta voi löytä.



Kuvassa Hongqiaon rautatieaseman odotushalli. Laiturialueille ei päästetä ennen junan saapumista, saati ilman asianmukaista lippua. Vaikka turvajärjestelyt vastaavat eurooppalaisen lentokentän tasoa, silti jonot etenevät huomattavan ripeästi. Matkaliput tarkastetaan ja matkatavarat läpivalaistaan nopeasti ja tehokkaasti.

## LIIKETOIMINNAN KEHITYSSUUN- TAUKSET

Ylläpitohuolto on kasvava liiketoiminta



Kiinalaiset yritykset eivät vielä ole omaksuneet käytettävyyden merkitystä samassa mielessä kuin länsimaiset yritykset.

Konepajateollisuuden tuotteiden käyttöikä on merkittävän pitkä (jopa 20–30 vuotta), jolloin huoltotarve määräytyy monesti käytön mukaan. Raskaassa käytössä olevia yksiköitä on tarve huoltaa neljä kertaa vuodessa, mutta jos käyttö on vähäisempää, vuosihuolto riittää. Tämän ymmärtävät Kiinassa toimivat länsimaiset yritykset, jotka mielellään tekevät laitekaupan yhteydessä huoltosopimuksen.

Paikalliset teollisuusyritykset sen sijaan yrittävät korjata laitetta itse. Jos komponentit ovat liian teknisiä, voidaan tehdä on call –sopimus, jolloin valmistajayrityksen korjaaja tulee varaosien kanssa paikalle.

Teollisuuslaitteiden ylläpitohuolto on kaiken kaikkiaan hyvin fragmentoitunutta. Joko huollon tekee itsenäinen yrittäjä, jolla ei ole muuta omaisuutta kuin pakettiauto, tai sitten ylläpito- huoltoon erikoistuneet suuret kansainväliset yritykset.



## Ulkomaisten yritysten veroedut vähenemässä



Aiempiä vuosina Kiina tarjosi runsaasti veroetuuksia ulkomaisille yrityksille saadakseen investointeja ja kehittääkseen teknologista osaamistasoa. Nyt etuuksia kohdennetaan toimialakohtaisesti sekä maantieteellisesti erityisesti Keski- ja Länsi-Kiinaan.

Keskushallinto ohjaa ulkomaisia investointeja sinne, mistä niistä on Kiinan kansantaloudelle eniten hyötyä. Ulkomaisia yrityksiä halutaan kannustaa investoimaan korkeaan teknologiaan, kehittyneeseen teollisuustuotantoon, ympäristönsuojeluun, uusiutuvaan energiaan ja energiansäästöön sekä palvelusektorille.

Erytyisesti Keski- ja Länsi-Kiinaan haluttaisiin saada ulkomaisia investointeja, jotta voitaisiin tasata rannikkoseudun ja sisämaan välistä elintasokuilua. Vastaavasti rannikolla sijaitsevien yritysten aiempia veroetuuksia vähennetään.

Yhtenä esimerkkinä veronkorotuksista on ilmoitus, että joulukuun alusta 2010 lähtien Kiinassa toimivat ulkomaisomitteiset yritykset ovat velvoitettuja maksamaan rakennus- ja ylläpitoveroa sekä koulutusmaksua. Aiemmin näitä ovat maksaneet lähinnä kiinalaisyriykset.

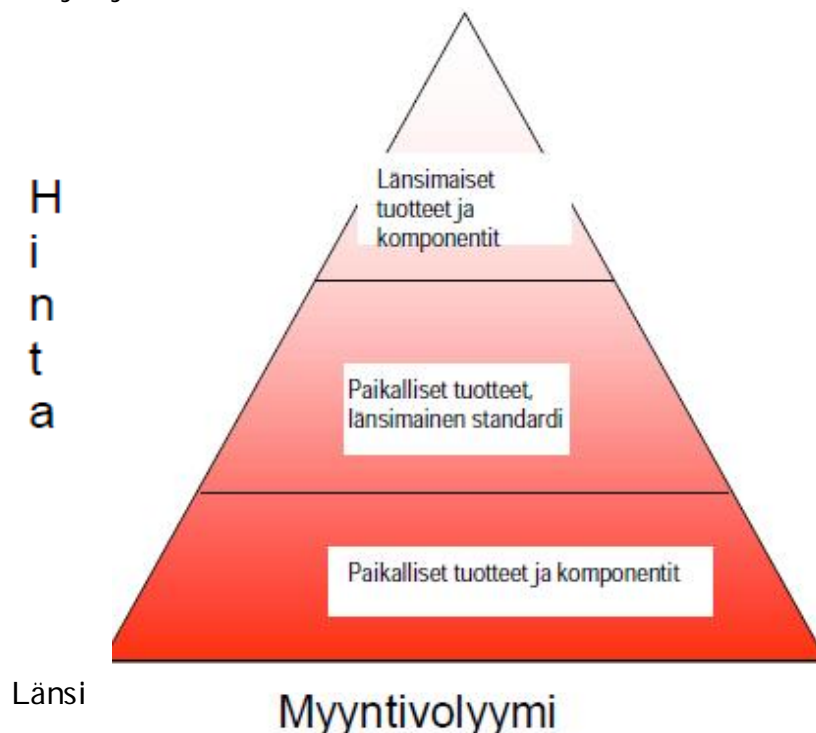
Rakennus- ja ylläpitovero sekä koulutusmaksu määräytyvät yrityksen maksamien arvonlisä-, liiketoiminta- ja kulutusve-

rojen yhteismäärän perusteella. Rakennus- ja ylläpitovero on kaupunkialueilla seitsemän prosenttia kyseisten verojen määrästä, kaupunkien ulkopuolisissa piirikunnissa viisi prosenttia ja muilla alueilla prosentin. Koulutusmaksu puolestaan on kolme prosenttia verojen määrästä. Yhteensä uudistuksen mukanaan tuoma lisävero on siten enintään kymmenen prosenttia arvonlisä-, liiketoiminta- ja kulutusverojen määrästä.

Uusi säädös on linjassa sen yleisen suuntauksen kanssa, että Kiina poistaa ulkomaisilta yrityksiltä niiden aiemmin nauttimia erityisasetuksia. Verotuksen osalta suurin uudistus tapahtui vuoden 2008 alussa: ulkomaiset ja kotimaiset yritykset maksavat (eräin poikkeuksin) samansuuruisista 25 prosentin voittoveroa, kun aiemmin verotus suosi ulkomaisia yrityksiä.

### Yritysosotot Kiinassa

Kiinassa yritysostot eli akvisitiot ovat yksi tapa laajentaa markkinaosuutta. On tapauksia, joissa suomalaisyritys on nähnyt erityisen kannattavaksi laajentaa tuotevalikoimaansa hankkimalla keskihintaisia tuotteita valmistavan kiinalaisyrittäjän osake-enemmistön.



maiset tuotteet ovat pääsääntöisesti teknologialtaan korkeatasoisia ja hinnaltaan kalliita, jolloin niiden paikallinen markkinaosuus jää väkisin pieneksi. Kiinalaistuotteiden laatu ja hintataso on perinteisesti ollut matala, mutta niiden markkinaosuus on suuri.

Kiinassa jo pitkään toiminut Suomalainen konepajayritys S halusi laajentaa tuotevalikoimaansa keskihintaisiin tuotteisiin ja osti saman toimialan Kiinalaisyrityksestä K:stä yli 60 % eli selkeän enemmistöosuuden. Kooltaan ostettu yritys oli henkilöstön osalta hieman suomalaisyrityksen tehdasta suurempi, mutta sen liikevaihto oli merkittävästi pienempi. Kiinalaisyrityksen myytyjen tuotteiden määrä oli tiettävästi suurempi kuin S:n tuotteiden vuonna 2008.

Kiinalaisessa perheyrityksessä on valtaa hyvin tyypillisesti hajautettu mahdollisimman vähän ja organisaatio on selkeä pyramidiorganisaatio. Kauppaneuvottelut kestivät tässä tapauksessa lähes koko vuoden 2009.

- Prosessia hankaloitti se, että ainoa englanninkielentaitoinen oli omistajaperheen 30-vuotias poika. K etsi kasvua omalle toiminnalleen ja yrityskaupan myötä on saatu oppia S:ltä.
- K on nykyisin yksityisomisteinen yritys, mutta se on aiemmin ollut valtion omistama yritys, mikä edelleen hidasti kaupankäyntiä.

K:n ja S:n tuotevalikoimia ei yhdistetä ja molemmat tehtaot jatkavat toimintaansa kuten aiemminkin. S on jo saanut uutta oppia siitä, miten K hankkii tai valmistaa itse osan komponentistaan. K painottaa hankinnoissaan ennen kaikkea hintaa.

Jatkossa K valmistaa paitsi S:n ja sen globaalin konsernin eri tuotemerkkien tarvitsemia komponentteja, myös niiden kokoonpanoa. Yrityskaupan jälkeen S on tarkastanut K:n tuotteiden laadun ja piirustukset sekä tehnyt tarvittavia muutoksia laatuun ja tuoteturvallisuuteen. S on asettanut taloushallintoon oman kiinalaisen kontrollerinsa taloushallintoprosessien yhdenmukaistamiseksi. Tehtaalla on suomalainen "ope-

rational integrator", jonka tehtävänä on analysoida, voidaanko joitakin tuotteita harmonisoida ja kenties keskittää ostoja volyymin kasvattamiseksi. Missään tapauksessa K ja S eivät kilpaile keskenään samoista asiakaskunnista. Kiinalaisen K:n hankinnan myötä S sai laadukasta sarjatuotantoa valmistavan yksikön.

## Kiinan kautta kolmansien maiden markkinoille

Vain harva suomalaisyritys on toistaiseksi huomannut, että etabloitumalla Kiinaan voidaan päästä myös kolmansien maiden markkinoille. Näitä ovat Etelä-Aasian ja Afrikan kasvavat taloudet, joissain tuoteryhmissä myös Japani. Kiinan kokemuksta voitaisiin hyödyntää sekä markkinoinnissa että tuotannossa.

Aiemmin Kiinaan siirryttiin erityisesti edullisten tuotantokustannusten toivossa. Nykyisin tärkein ohjaava tekijä on markkinoiden läheisyys. Seitsemän viikon toimitusaika Suomesta Kiinaan ei ole kilpailukykyinen ratkaisu päivittäistoimituksiin.

- Suuret asiakkaat sijaitsevat nimenomaan Aasiassa. Edulliset valmistuskustannukset ovat kilpailukykyä parantava tekijä.
- Toinen merkittävä tavoite on jalostusarvon kohottaminen Kiinan tehtailla yksittäisten komponenttien valmistuksen sijaan. Tämän vuoksi kokonaistuotantoa onkin siirretty Kiinaan yhä enemmän.
- Kolmas tekijä on maantieteellinen läheisyys Aasian kasvaville markkinoille. Vastaavasti Euroopassa sijaitsevien asiakkaiden hyvän palvelukyvyyn ja nopeiden toimitusaikojen hallintaan tarvitaan Suomessa oleva tehdas.

Monen yritysten tavoitteena on käyttää kansainvälisesti kilpailukykyistä alihankintaketjua eri puolilla maailmaa sijaitsevissa toimipaikoissa. Samalla hankintaketjua voidaan eriyttää toimitusvarmuuden turvaamiseksi.

- Toimituskeskukset sen sijaan sijoitetaan lähelle asiakaskuntaa, jotta pystytään kilpailemaan toimitusajoina. Jatkossa yritys perustaa toimituskeskuksia todennäköisesti Intiaan, Lähi-Itään, Singaporeen ja Venäjälle sitä mukaa, kun asiakaskanta on riittävän suuri kullakin alueella.

Kestokulutushyödykkeitä valmistavassa teollisuudessa voidaan jo perustellusti kysyä, kenellä on varaa jäädä pois Kiinan markkinoilta.

- Kiinassa, jos missä tarvitaan ilmanpuhdistuslaitteistoja. Jos suomalainen teollisuus ei lähde tšekäläisille markkinoille, menevät kilpailijat siitä nopeasti ohi myös kotimarkkinoilla.
- Esimerkkinä on viinikaappien valmistus Italiassa. Ne ovat periaatteessa huolellisesti suunniteltuja ja komeaksi varusteltuja jääkaappeja, joita Suomessakin myytiin kovalla hinnalla vielä 10 vuotta sitten. Kiinalaiset huomasivat hyvän markkinaraon ja nyt vastaavan viinikaapin saa kymmenesosalla entisestä hinnasta. Italialainen yritys ei lähtenyt Kiinaan vastaamaan haasteeseen ja menetti pelin.

Jatkossa globaalit yritykset toimivat yhä verkottuneemmin. Jotkut yritykset keskittyvät tuotemerkin, brandin, omistamiseen ja sen lisäarvon kehittämiseen. Ne ostavat tarvittavan tuotantokoneiston kyseisen teknologian tuoteryhmän valmistukseen erikoistuneesta yrityksestä.

- Foxconn on hyvä esimerkki eri tuotemerkkejä valmistavasta audiovisuaalisen kuluttajatekniikan tuotteiden järjestelmätoimittajasta.
- Toiminta vaatii korkeatasoista tuotantoketjun ohjauskykyä. Se on kuitenkin hyvä esimerkki "toimi globaalisti, näytä lokaalilta" –konseptista.

Friedmanin *The World is flat* –kirjassa on toinen esimerkki erikoistuneesta palveluketjusta. UPS ei kuljeta Yhdysvalloissa takuaaikana vikaantuneita kulutustuotteita kuluttajan kotoa

”tehtaan huollettavaksi”, vaan se on valmistajien suostumuksella perustanut oman audiovisuaalisten laitteiden korjauspaikan. Vikaantunut laite ei käy tehtaalla vaan kuljetusyhtiön huoltokeskuksessa, mutta lopputulos on kuluttajan kannalta yhtä hyvä ja alkuperäisvalmistajan kannalta kustannustehokas ratkaisu.

## Terveys- ja turvateknologian markkinapotentiaali

Kiina investoi mittavasti julkiseen terveydenhuoltoon lähi-vuosina. Nykyaikaisiin lääketieteellisiin tutkimuksiin ja hoitoihin jonotetaan, koska ammattitaitoisia lääkäreitä ja laitteistoja on vain saatavissa vain harvoilla paikkakunnilla, maaseudulla tuskin lainkaan. Keskusjohto on kiinnittänyt epäkohtaan huomiota ja luvannut edistää terveysteknologioiden alueellista saatavuutta.

On laskettu, että sairaaloita ja klinikoita olisi kaikkiaan yli 40.000, joista useimmissa lääketieteen mm. kuvantamisen teknologia on toistaiseksi varsin alkuvaiheessa. Sairaaloista noin 4.000 on isompia provinssisairaaloita ja 1.400 yliopistotason sairaaloita. Markkinat



ovat niin suunnattomat, että länsimaiset laitevalmistajat ovat heränneet seuraamaan markkinatilanteen kehitystä. Ne ovat myös investoineet huomattavasti Kiinan operaatioihinsa. Toistaiseksi terveysteknologian alueella on muutama suuri toimija onnistunut ristikkäisillä patenteilla hallitsemaan markkinoita vuosikaudet.

Kiinalaiset laitevalmistajat niin terveysteknologian kuin esimerkiksi ympäristötekniikan osalta tietävät, että heidän oma osaamisensa ei ole vielä riittävän korkealla tasolla. Län-

simaisen yrityksen teknologinen osaaminen yhdessä kiinalaisten valmistusvolyymien ja markkina-alueen kanssa muodostavat ainutlaatuisia mahdollisuuksia. Yhteistyön säännöt on kuitenkin osattava sopia sellaisiksi, että molemmat hyötyvät.

- Kiina ei enää halua profiloitua halpojen kännyköiden valmistuspaikkana. Nyt halutaan pätevyitä high tech – osaamiseen.
- Toimintansa aloittavien kiinalaisyritysten aalto tulee lähivuosina.

Turvateknologian markkinat kasvavat liikenneinfrastruktuurin kasvun myötä. Kiinassa on kymmeniä lentokenttäprojekteja meneillään, samoin rakenteilla on tuhansia kilometrejä nopeita junaratoja. Nämä infrastruktuuriprojektit vaativat huomattavia määriä mm. laukkujen läpivalaisulaitteita. Turva- ja teollisuusteknologian osalta markkinat kasvavat kovaa vauhtia.

Turvateknologiassa laukkujen läpivalaisulaitteita käytetään mm. lentokentillä, rautatie- ja linja-autoasemilla sekä suurten yleisötapahtumien yhteydessä. Toistaiseksi merikuljetuskonteista läpivalaistaan vain noin 5 %, mutta etenkin USA haluaa kiristää konttiliikenteen valvontaa. Teknologiaa on kehitettävä, jotta kapasiteetti riittäisi myös liikkuvien junanvaunujen läpivalaisuun.

## Ympäristönsuojelu

Maaperä, ilma ja pohjavesi ovat useimmilla kiinalaisilla teollisuusalueilla pahasti saastuneita. On luultavaa, että vie ainakin saman ajan puhdistaa luonto kuin mitä sen saastuttaminen on kestänyt. Suomalaisille yrityksille on Kiinassa hyvät ympäristöteknologian ja clean technologyn markkinat. Kiinalaisten on pakko puhdistaa maaperänsä ym. saasteet kotimaisen kysynnän kasvaessa.

- Suomen teollisuus menestyy jatkossakin automaation avulla. Hiilijalanjälkeä ja ympäristöteknologiaa ajatel-

len mikä onkaan turhempaa kuin tuoda raaka-aineet Aasiasta, jalostaa ne lopputuotteiksi Suomessa ja viedä takaisin myytäväksi Aasiaan.

Erään haastateltavan mukaan saasteiden määrää ei ole viime vuosina onnistuttu Kiinassa vähentämään, joskaan määrät eivät entisestään ehkä ole kasvaneet.

- Kiinalaisten tehtaillijoiden kanssa voi väitellä loputtomasti siitä, puhdistaaako heidän yrityksensä jätevetensä vai ei. Viereisestä joesta yleensä näkee lopputuloksen. Jos jätevedenpuhdistimia on, niiden käyttö kuitenkin maksaa ja se luonnollisesti vähentää katetta.



Kirkkaampi kohta valokuvassa talojen takana on aurinko.

Kiinassa on kova halu vähentää ilmansaasteita etenkin suurten kansainvälisten tapahtumien edellä ja niiden aikana. Tehtaita suljettiin ennen Pekingin olympialaisia, Shanghai Expoa ja vastaavasti ennen Guangzhoussa 2010 pidettyjä Aasian kisoja. Ympäristönsuojelua yritetään toki pitkäjänteisemminkin, mutta välitöntä parannusta ei ole luvassa. Aurinko paistaa kirkkaasti ja tähdet näkyvät, mutta vain harvoin.

- Syyskuun 2010 alusta enemmän päästöjä tuottavien tehtaiden sähkön saatavuutta rajoitettiin kahteen päi-



vään viikossa. Säästynyt sähkö annettiin vähemmän saastuttaville tehtaille.

Etelä-Kiinassa oli aiemmin tarkoitus sulkea suuri määrä saastuttavia tehtaita, mutta taloustaantumana vuoksi niille annettiin jatkoaikaa. Kiinan autokanta on verraten nuorta ja vähän saastuttavaa. Monet paikalliset tehtaot ovat sen sijaan voimakkaasti luonnonvaroja kuluttavia sekä ilmaa, vettä ja maaperää saastuttavia.

- Ympäristönsuojelun lakeja ei Kiinassa laadita luonnon tai ihmisten suojelemiseksi kuten länsimaissa. Pikemminkin on tarkoitus kerätä rahaa sanktioimalla toimintoja. Kiinan lainsäädäntö on tiukka, mutta saastuttaa saa, jos maksaa lisämaksuja.

## Suomalaisbrändeille olisi kysyntää

Ostovoimaisilla kiinalaisilla näkee toinen toistaan upeampia urheiluautoja, jotka eivät ole paljoakaan halvempia kuin Suomessa. Silmämääräisesti arvioituna autokanta on Kiinassa parempi kuin Suomessa. Varakkaat kiinalaiset arvostavat laadukkaita merkkituotteita, kuten Applen ja Nokian puhelimia, tunnettujen muotitalojen käsilaukkuja ja vaatteita. Starbucksin kahvilat ovat suosittuja kohtaamispaikkoja.

- Nykyiset 3D skannerit alkavat olla jo sillä tasolla, että ne kerroskuvaavat tuotteen kuin tuotteen. Tulostimesta saadaan sille saman tien piirustukset. Kopiotuote ei kuitenkaan kelpaa varakkaille vaan tuotteen on oltava alkuperäinen, jotta se kuvastaa omistajansa vaurautta.
- Kavereiden kesken voidaan ostella kalliita merkkikelloja syntymäpäivälahjaksi tuosta noin vaan.

Haastateltujen mukaan suomalaistuotteille, kuten Mari-mekon kankaille, Fiskarsin saksille, Fazerin suklaalle, Valion maitojauheelle jne. olisi runsaasti kysyntää, mutta niitä ei ole saatavilla. Tuontielintarvikkeet ovat arvostettuja, koska kiinalaisten tuotteiden puhtauteen ei luoteta.

- Tämä olisi tuhannen taalan paikka suomalaiselle elintarviketeollisuudelle. Heti melamiiniskandaalin jälkeen maitopulveria alettiin tuoda muista Euroopan maista vaan ei Suomesta.
- Sanomalehdessä oli artikkeli, että vanhemmat ostavat ainoalle lapselleen joka kuukausi tuhannen dollarin arvosta tuontielintarvikkeita.
- Jos tänne alkaa jotakin myydä, on oltava myös toimituskapasiteettia. Tai esimerkiksi voi markkinoida tuotteitaan ainoastaan suurimpien keskusten ulkopuolella.

Toisen haastateltavan mukaan tilaa on Kiinassa vielä suomalaisyrityksille.

- Kiinassa ei ole markkinasaturaatiota tulossa vielä pitkään aikaan. Kansalaisten ostovoima paranee kaiken aikaa ja väkeä riittää. On arvioitu, että 400 miljoonaa kansalaista muuttaa maalta kaupunkiin seuraavien 20 vuoden aikana.
- Etabloituuessa ensimmäiset viisi vuotta menevät kasvun ja oppimisen vuosiksi, vasta sen jälkeen voi alkaa odotella voittoja. Se aika pääkonttorinkin pitää hyväksyä eikä alkaa toisena vuonna hermostuneena kyselemään tuottojen perään.



## FinnCham – Suomalais-kiinalainen kauppakamari

Suomalaisyriyten Kiinan toimintojen liikevaihto ja Suomeen tuloutettava voitto-osuus on merkittävä Suomen kansantaloudelle. Kiinassa toimivat suomalaisyritykset ovat ryhtyneet toimeen saadakseen maan lakien mukaan oikeustoimikelpoisen kauppakamarin perustettua yhteistyöorganisaatiokseen. Suomalais-kiinalaisen kauppakamarin Finn Chamin virallistaminen ei kuitenkaan riitä yritysten ja yhteisöjen edunvalvontaan, mikäli sillä ei ole aktiivista toimintaa.

Pekingissä ja Shanghaissa on useita vuosia toiminut epävirallinen kauppayhdistys Finnish Business Council FBC. Kauppayhdistys perustettiin myös Guangdongiin ja nyt sitä ollaan perustamassa myös Chengduhun. Kolme ensin mainittua paikallista kauppayhdistystä päättivät yhdessä perustaa kauppakamarin FinnChamin. Periaatepäätös asiasta tehtiin 2007–2008, mutta käytännön toteutus on haasteellista monista eri syistä johtuen.

- Hakemusta kauppakamarin hyväksymisestä oikeustoimikelpoiseksi yksiköksi käsitellään sekä alueellisissa että kansallisissa viranomaisportaissa.
- Ensinnäkin kauppakamaria koskeva kiinalainen lainsäädäntö on noin neljännesvuosisadan takaa. Kesti aikansa selvittää, mitä hakemuspapereita ja liitteitä perustamiseen tarvittiin.
- Kesällä 2009 tehtiin ensimmäiset hakemuspaperit ja oli optimistisia, että prosessi on nopeampi kuin etukäteen ilmoitettu 1-2 vuotta.

Toisaalta on tiedossa, että paikallinen tapa vaatii tietyn käsittelyajan, jota nopeammin ei olla vakuuttuneita hakijatahon olevan tosissaan asian suhteen. Kauppakamarin perustamisen lupapäätöstä on kiirehditty mm. ministerien vierailujen yhteydessä käydyissä keskusteluissa.

- Uusi hakemus on lähetetty syksyllä 2010 ja siihen on pyydetty lisätietoja ja mm. asiakirjojen päivittämistä.

Voidaan olettaa, että myönteinen päätös tulisi keväällä 2011.

Oikeustoimikelpoisena yhteisönä kauppakamari voi toimia jäsentensä tiedonvälitys- ja kontaktitehtävissä. Se voi antaa lausuntoja ja edustaa jäsenistöään kuten suomalaiset kauppakamaritkin.

FinnCham ei kilpaile FinPron, Tekesin tai etabloitumiskonsulttien kanssa, vaan se jatkaa tiedonvälitys- ja verkostoitumistehtäväänsä yritysten näkökulmasta siitä alkaen, kun ne ovat saaneet virallisen toimiluvan ym. ja pääsevät aloittamaan varsinaisen liiketoimintansa. FinnCham kohdentaa palvelunsa ennen kaikkea Kiinassa jo olevalle jäsenistölleen.

Keskuskauppakamari kehittää kansainvälistä strategiaansa ja pitää FinnChamia pilottihankkeena. Muualla Euroopan ulkopuolella kuin Kiinassa ei ole tällä hetkellä yhtä suurta suomalaisyritysten, julkisen sektorin viranomaisten ja niissä toimivan suomalaishenkilöstön keskittymää kuin Kiinassa. Shanghai alue on lisäksi Aasian suurin suomalaiskeskittymä.

## 2011 suuntausten ennakkointia

Seuraavat kehityssuuntaukset on poimittu osittain McKinsey Quarterlyn tammikuussa 2011 ilmestyneestä artikkelista [https://www.mckinseyquarterly.com/What\\_might\\_happen\\_in\\_China\\_this\\_year\\_2732](https://www.mckinseyquarterly.com/What_might_happen_in_China_this_year_2732).



Elintarvikkeiden hintojen nousun on ennustettu olevan huomattavan suurta. Elintarvikkeiden kuljetusjärjestelmä on haavoittuvainen. Esimerkiksi lumimyrskyt Lounais-Kiinassa voivat estää maataloustuotteiden kuljetuksen markkinoille. Kiinan kulutustottumukset ovat muuttumassa kuluttajien vaurastuessa, jolloin lihan kysyntä kasvaa. Viljaa syötetään enemmän karjalle, mikä edelleen kasvattaa hintojen nousupainetta. Hintapaineet johtavat todennäköisesti ruoan laatua koskeviin väärinkäytöksiin ja uusiin ruokaskandaaleihin.

Työttömyys ja elintarvikkeiden hintojen nousu voivat aiheuttaa paikallisia mielenosoituksia. Tuolloin keskushallinto todennäköisesti joutunee lisäämään alueellista tukea. Samanaikaisesti valmistellaan valtakunnallista ennaltaehkäisevää ohjelmaa, jonka avulla voidaan tukea suurkaupunkien työttömiä.

Asuntojen jatkuvan hinnannousun ennakoidaan lisäävän keskiluokkaisten asuntosäästäjien joutumista vararikkoon. Monet ovat sijoittaneet omistusasuntoihin lähes kaikki tulonsa, jolloin heillä ei ole varaa korkojen nousuun. Vastaava ilmiö on nähty muuallakin Aasian suurkaupungeissa. Keskushallinto ei todennäköisesti aio auttaa verovaroin ns. keinottelijoita, koska heidän katsotaan itse aiheuttaneen varattomuutensa.

Minimipalkkojen ennakoidaan nousevan jopa 15–20 %. Teollisuuden tuottavuuden kasvu on toistaiseksi kattanut työvoimakustannusten nousun. Teollisuusyritysten kannattavuus on pysynyt korkeana, vaikka minimipalkkojen tasoa korotettiin lainsäädännöllisesti 2009.

Kiina todennäköisesti lisää merkittävästi ulkomaisia investointejaan seuraavien viiden vuoden aikana. Samanaikaisesti se vähentää valtion omistusta kotimaisessa liiketoiminnassa. Mikäli hallitus käynnistää uudelleen omistamiensa yritysten myyntiohjelman, arvioidaan kiinalaisten yritysten osakekurssien laskevan tai ainakin pysyvän nykytasolla.

Kiinan taloudellisen nousukauden johdosta kilpailu luonnonvaroista kiristyy. Kiina ei ole vaatinut ihmisoikeuksien

myönnytyksiä öljykaupan vastineeksi, vaan se on käynyt kauppaa myös diktatuurivaltioiden kanssa. Suuntauksena on kuitenkin lisätä länsimaiden käyttämien hankintakanavien osuutta, mm. Saudi-Arabian öljy houkuttelee. Harvinaisten maametallien käyttö korkean teknologian tuotteissa suosii Kiinaa, jolla väitetään olevan jopa 97 % maailman kriittisistä luonnonvaroista.

Keskushallinto suuntaa merkittäviä investointeja vihreään teknologiaan. Sen avulla halutaan käyttää uusiutuvia energiamuotoja sekä puhdistaa ilmaa, vettä ja saastunutta maaperää. Erityisesti aurinko- ja tuulienergian kehittämiseen on panostettu laajasti.

## SUOMEN YKSIKÖN JA KIINAN TYTÄRYHTIÖN YHTEYDENPITO

### Tiedonkulku ei ole itsestäänselvyys

Heikko johtajuus sekä pääkonttorissa että tytäryhtiön johdossa johtaa väistämättä vaikeuksiin. Tämä on yksi keskeinen tekijä, mikäli yritys ei menesty Kiinan operaatioissaan. Pääkonttorin on nimettävä ulkomaan tytäryhtiöihinsä parhaat kyvyt, ei "vilttiketjun miehiä". Jos Kiinan yksikön yritysjohto ei ole riittävän määrätietoinen ja päättäväinen, parhaat alaiset lähtevät turhautuneina muihin töihin.

Hyväkin tytäryhtiön johtaja vastaavasti turhautuu, jos ulkomaisen pääkonttorin johto ei saa investointien tms. päätöksenteoa aikaiseksi.

- Kiinan ja etenkin Shanghain liike-elämän vauhti on tosi kova. Ajetaan ikään kuin 150 kilometriä tunnissa ja silti joku paahtaa Ferrarilla ohi. Suomalaisen yritysjohton päätöksenteon nopeus on tässä vertailussa 20 kilometrin tuntivauhdin luokkaa.
- Jos siinäkin vielä joutuu jarruttelemaan ja peruuttelemaan, ei yksinkertaisesti ole kilpailukykyinen.

Suomessa sijaitsevan pääkonttorin tuki ei tule etäällä vieraassa kulttuurissa toimiviin yksiköihin itsestään. Expat-johtajan kannattaa olla aktiivinen yhteyksien ylläpitämisessä.

- Tiivis yhteydenpito on tärkeää, jotta ei liikaa eristäydy. Kannattaa käydä 3-4 kertaa vuodessa Suomessa kertomassa, miten yksiköllä menee ja samalla kuuntelemaan pääkonttorin kuulumisia.
- Vaikka välittömiä tuloksia ei olisi heti näkyvissä, kannattaa säilyttää tiivis yhteys. Jos yksikköme asioista ei kerrota päätöksentekopaikalla tai Kiinan yksikössä ei ymmärretä pääkonttorin näkemystä, ollaan helposti paitsiutilanteessa.
- Samoin jos ei ole tarkasti tiedossa, mitä milläkin ohjeistuksella tarkoitetaan, asia voi kääntyä liian helposti toimijalle edulliseen suuntaan.



Kiinan markkinoiden suuri potentiaali unohtuu helposti pääkonttorista tarkasteltuna.

- Tänne annetaan varsin pieniä resursseja. Ikään kuin Barcelonan toimipaikan kokoisesta sivutoimipaikasta johdettaisiin koko Euroopan myyntiä.

Kiinassa organisaation johtaminen on erilaista kuin länsimaisessa. Kiinan perinteinen yrityskulttuuri on autoritääriin verrattuna demokraattiseen ja diplomaattiseen suomalaiseen yrityskulttuuriin.

- Kiinassa osataan kuitenkin sitouttaa avainhenkilöt ja johtaa heidän avullaan organisaatiota tehokkaasti.
- Johtaminen on melkein oma taiteenlajinsa! Olennaisen tärkeää on kyky reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin.
- Voi sanoa, että jos Kiinan yksikkö ei täytä sille asetettuja odotuksia, kannattaa ensiksi pääkonttorissa katsoa peiliin. Maajohtajan tehtävänä on tuoda läpinäkyvyyttä toimintakulttuuriin ja valvoa toimintaa.
- Valvonnan kannattaa olla mieluummin ohjausta ja seuranta, ei liian läpinäkyvästi kontrolloivaa.



Teollisuusalueiden leveät kadut ruuhkaantuvat aamuisin ja iltaisin, mutta keskellä päivää paikalliset maanviljelijät käyttävät asfaltoitua tienpintaa – viljan kuivaukseen! Kuva on otettu taksin ikkunasta noin 30 kilometriä Shanghaista luoteeseen.



## Toimivallan delegointi



Toimintaympäristön erilaisuus vaatii Kiinassa toimivien yhtiön edustajien kuuntelemista ja riittävän toimivallan antamista paikalla oleville yhtiön edustajille.

Kiinassa toimivan yksikön johtaminen ei onnistu pääkonttorista käsin etäjohtamisena. Sen sijaan alueella asuminen antaa realistisen kuvan toimintaympäristön haasteista. Kiinan yksikön paikallinen toiminta on hyvinkin hallittavissa, mikäli sen suhde pääkonttoriin on kunnossa.

- Kiina on maailman kilpailluin markkina. Pärjätäkseen on oltava nopea vasteaika t&k:ssa ja riittävä paikallinen päätöksentekokyky.
- Suomesta ei toisinaan yksinkertaisesti ole aikaa kysellä toimintaohjeita.

Yleinen havainto oli, että suomalainen mentaliteetti, rauhallisuus ja "katsotaan nyt viikonlopun yli" asenne eivät helposti sovi Kiinan ja etenkin Shanghaiin nopeatempoiseen rytmiin, jossa suuria kauppvoja hierotaan kelloon katsomatta.

Konsernin päätoimipaikka on monesti parempi asiantuntija tuotetuntemuksen osalta. Kiinan yksikkö sen sijaan tuntee paremmin omat prosessinsa ja komponenttien lokalisointipotentiaalin.

- Ei kannata antaa kotipesän sotkeentua prosesseihin liian syvällisesti. Kiinan yksikön omaa asiantuntemusta kannattaa kehittää.
- Asenteet ja ihmiset ratkaisevat, miten yhteistyössä menestytään, eivät organisaation sisäiset johtosäännöt tai prosessikaaviot.
- Kiinaan saadaan yleensä asiantuntevaa apua, jos sitä tarvitaan ja pyydetään. Jos Kiinan tukitoiminnot ovat toisen tai kolmannen kiireellisyyskategorian asioita, ei niitä Suomesta käsin kannata hoitaa, ei ainakaan ohi paikallisjohdon.

Kaikissa haastattelu yrityksissä ei kuitenkaan ollut itsestäänselvyys, että tuotevastuita oltaisiin valmiita antamaan Kiinassa toimiville yksiköille. Globaaleja tuotteita kehitettäessä haluttiin mieluummin pitää keskeiset langat pääkonttorissa.

- On myös huomattava, että muutosjohtamisen mukaan aina, kun tehdään muutoksia, osa muutoksista kohdistuu myös kotipesään. Tällöin on otettava huomioon myös muutosvastarinta. Samalla, kun luovutaan tiettyistä toiminnoista, joudutaan antamaan myös omaa valtaa muille, josta seuraa asioita hidastava defenssi.

## Pääkonttorin tuki ja sitoutuminen

Suomen ja Kiinan kulttuuriero ei voi ymmärtää Suomesta käsin, sillä koko käsitteistö on erilainen. Jos Suomen mittapuussa 10 %:n kasvu on komea luku, Kiinassa ollaan tyytyväisiä vasta 50–100 %:n kasvulukuihin.

On valitettavan yleis-  
tä, että pääkonttorissa  
luullaan, että Kiinaan  
lähetetty edustaja  
ratkaisee kaikki kan-  
sainvälisen liiketoi-  
minnan ongelmat.  
Ajatellaan, että kaikki  
on jo kunnossa, kun  
sinne kerran on jo  
edustaja lähetetty.  
Kiinan vierailulla  
pääkonttorin väki voi  
puolestaan kyseen-  
alaistaa kaiken. Yh-  
teinen tapaamisaika kuluu epäolennaisiin asioihin, ei liike-  
toiminnan varsinaiseen kehittämiseen.



Tiedonvälityksen merkitystä pääkonttorin ja Kiinassa toimi-  
van tytäryhtiön välillä ei voi liioitella, oli kiinalaisyksikön  
johdossa sitten suomalainen tai kiinalainen henkilö.

Pääkonttorista pitkään poissaoleva voidaan leimata negatiivi-  
sesti eikä hänen yhteydenottoihinsa suhtauduta riittävän va-  
kavasti. "Kun on poissa silmistä, on poissa mielestä."

- Johdon paikallistaminen etenee sykleittäin. Pari vuotta sitten haluttiin monissa yrityksissä kalliin expatin tilalle paikallinen johtaja. Nykyään sen sijaan korostetaan luotettavan suomalaisen merkitystä Kiinan liiketoimintoja johdettaessa, eli kehitys etenee sykleittäin.

Erään haastateltavan mukaan vastuu Kiinan yksikön kehittä-  
misestä kannattaa nostaa organisaatiossa mahdollisimman  
korkealle tasolle.

- Usein Kiinaan liittyvät toiminnot on organisoitu liian syvälle organisaation uumeniin. Tällöin epäonnistumiset johtuvat siitä, että yritys on organisoitu väärin ja Kiinan toimintoihin ei ole kunnan näkyvyyttä!



Shanghai EXPOssa esiteltiin superriisin kasvattamista.

- Kiinan yksikön nostaminen omassa organisaatiossa korkealle tasolle tuo myös uutta ymmärrystä kansainvälisen liiketoimintaympäristön vaatimuksista laajemmaltikin kuin vain Kiinan yksikön osalta.
- Kiinasta tulee terveitä haasteita liiketoimintaan, joiden ratkaisut parantavat koko yrityksen kilpailukykyä. Kun tuote ja sen tuotantokustannukset on optimoitu paikallisia markkinoita vastaaviksi, myynnin volyymi tuo lähes poikkeuksetta kannattavuuden.
- Kiinan toiminnot voidaan sisäisen laskennan avulla saada näyttämään kilpailukyvyttömiltä, jos esimerkiksi pääkonttorin toimitilojen, tukifunktioiden ym. globaalit yleiskustannukset allokoidaan tasaisesti kaikille toimipaikoille.

## Pitkjänteisyys olennaista

Investointi Kiinaan vaatii yritykseltä kuitenkin pitkjänteisyyttä. Investoinnin takaisinmaksuaika on harvoin lyhyt. Vuosia siihen menee joka tapauksessa.

- Etenkään ulkomaisten yritysten on turha haaveilla nopeasta rikastumisesta Kiinassa.

- Kiinassa jylläävät volyymimarkkinat. Volyymia kuvaa se, että paikallinen operaattori tekee nyt 5-7 miljoonaa gsm-liittymäsopimusta kuukaudessa. Aluksi tarjous on kuluttajalle edullinen, mutta tietyn ajan kuluttua ilmaantuvat maksulliset palvelut, joilla rahastetaan.

Suurten volyymien toimitusketjussa kaikkien toimijoiden on optimoitava oma hintakilpailukykyensä, jotta lopputuote menisi kaupaksi.

- Jos oma tuotteesi pitkässä toimitusketjussa ei ole teknisesti korvaamaton, laadukkain ja halvin, voidaan toimitukset siirtää edullisemmille toimittajille, jos se tuo lopputuotteelle lisää kilpailukykyä.
- Toistaiseksi kiinalaiset ostajat ovat voimakkaasti hinta-orientoituneita. Laatuun on varaa vasta myöhemmin. Hyvä esimerkki tästä on paikallinen autoteollisuus. Aikanaan 1970-luvulla naureskeltiin japanilaisille autoille ja puhuttiin "riisikupeista". Laatu kehittyi Kiinassa varmasti tulevaisuudessa.
- Hyvä esimerkki kiinalaisesta tuote-, kilpailu- ja markkinoilletulon strategiasta on Zen Mingin kirjoittama "Dragons at your door", jota saa esimerkiksi Amazonin kautta. Asiat esitetään toki varsin mustavalkoisesti, mutta se antaa käsityksen kilpailutilanteesta.

## Valvonnan ja läsnäolon merkitys

Monen eri haastateltavan mielestä olisi lähes vastuutonta jättää Kiinan ja Intian investoinnit ilman kunnollista seurantaa ja valvontaa.



- Valvontaa ja seurantaan tarvitaan, ei suusanallisia her-rasmiessopimuksia. Niillä ei kiistatilanteissa ole min-käänlaista arvoa.
- Monipuolinen elämäkokemus ja työkokemus ovat eduksi kotimaisen työnantajan etua valvottaessa. Pää-asia, ettei pikkuasioista säikähdä vaan suhteuttaa haas-teet mittakaavaansa.

Yleisesti pidettiin tärkeänä sitä, että Kiinan yksikön toimintaa ja sen etuja on seuraamassa luotettava suomalainen tai kansainvälinen edustaja. Valvontaa ei ainakaan alkuvaiheessa ha-luttu jättää täysin paikallisille toimijoille.

- Omaa peliä pelataan heti, kun huomataan, ettei valvon-taa ole järjestetty.
- Toinen virhe on pitää paikallisille markkinoille tarkoi-tettu myynti suomalaistoimijoiden hallussa.
- Jos ei verkostoidu, ei saa oikeita ihmisiä kuuntelemaan. Verkostot, kuten Finnish Business Council, ovat ulko-maisessa liiketoiminnassa vieläkin tärkeämpiä kuin ko-timaisessa.

Vasta kohdemaassa asuminen on avannut haastateltavien silmät arjelle, mitä on arkielämä ja byrokratia käytännössä.

- Kaukaa johtaminen ei käytännössä onnistu. Vaikka ai-emmin matkustin 50–100 matkapäivää vuodessa, vasta asettuminen asumaan Kiinaan antoi syvempää tietoa ja lisäsi paikallisen yrityskulttuurin ymmärrystä. Kannat-taa muuttaa kohdemaahan, jotta oppii sulattamaan kulttuurista työolosuhteisiin heijastuvan mentaliteetin.

## Välitävetöyritykset



Mitä suurempien rahasummien kanssa ostajat ja myyjät ovat tekemisissä, sitä tarkemmin heidän toimintaansa on syytä valvoa.

Rahaa arvostavaan kiinalaiseen ajattelutapaan kuuluu sekin, mitä helpoimmin raha tulee, aina parempi. Mistä aita on matalin tai sitä ei ole ollenkaan, sieltä mennään.

Hyvät suhteet toimittajaan voivat joskus olla apuna väärinkäytösten selvittämisessä.

- Toimittaja kutsui palaveriin ja kertoi kyllästyneensä ostajamme ahneuteen. Hän kertoi, paljonko ostajalle oli maksettu mistäkin tuote-erästä ns. kick offia. Otin kaverin puhutteluun ja irtisanoin hänet välittömästi.

On urbaaneja tarinoita, joista valitettavasti suurin osa on tosia.

- Uusi tuotantopäällikkö teki katselmusta tehtaalla ja kiinnitti huomionsa takanurkassa olevaan vanerilevyillä peitettyyn laatikkoon. Kysyttäessä mitä siellä oli, työntekijät olivat haluttomia esittelemään laatikon sisältöä, siellä oli "jotain arvotonta rojua". Kun kysyttiin, paljonko erä mahtaa painaa, vastaus oli niin alakanttiin, että päätettiin lähteä laatikko heti punnituttamaan – tuotantopäällikön johdolla tietenkin.

- Kävi ilmi, että kyseessä oli huomattavan arvokas erä ruostumattoman teräksen romurautaa lähes kuljetusvalmiina myyntiin. Rahoja ei aiemmin tilitetty firmalle, vaan toimintaan osallistuneet olivat käärineet ne taskuihinsa. Toiminnasta vastuussa ollut sai lähteä samantien.
- Toisen tarinan mukaan ostajakandidaatti oli työhaastattelussa ilahtunut kuullessaan, että työstä vielä maksetaan palkkaakin!

Etenkin ostoihin kannattaa sitoa isompi joukko työntekijöitä, jotta yrityksen tappioksi koituvalta lahjonnalta vältyttäisiin. Ylimääräisiä lahjuksia ei uskalleta ottaa, jos asia tulee monen henkilön tietoon.

- Myös HR-osasto on joskus kiusauksessa, sillä se välittää ja järjestee yrityksen työsuhdeasunnot sekä johtajistolle että maaseudulta tulleelle henkilökunnalle.
- On tullut ilmi tapauksia, että yritystä laskutetaan jatkuvasti 18.000 RMB:n kuukausivuokrasta, vaikka vuokra-asunnon omistajalle maksetaan samasta asunnosta vain 10.000 RMB. Erotuksen oli pitänyt HR-osaston aktiivisesti puolustama agentti.

Rahan merkitys heijastuu monissa suurissa yhteiskunnan epäkohdissa.

- Kaikissa sopimuksissa, joissa liikkuu rahaa, on tarve aktiiviseen valvontaan. Kestää varmaan parin kolmen sukupolven ajan, ennen kuin asenteet muuttuvat oman edun ajamisesta yrityksen eduksi.
- Maitojauheskandaali on hyvä esimerkki siitä, miten ei edes viattomista vauvoista välitetä oman hyötymisen kustannuksella.



## EXPATIN ARKEA

### Sekoitus vanhaa ja uutta



Kiinan suurkaupunkien kulttuuri on täynnä kiehtovia sekoituksia vanhaa ja uutta elämänmuotoa, kansainvälisyyttä ja perinteitä.

Monen haastatellun mukaan ensimmäinen vuosi Kiinassa menee elämäntyylisiin totutelmilla, sillä työpäivät ja työmatkat ovat pitkiä.

- Kiinalaiset ovat käytännöllisiä ja kekseliäitä. Jos aika uhkaa loppua, pysäytetään kello. Suomessa "ei" tarkoittaa ehdotonta kieltäytymistä, kiinalaiselle sama asia on järjestelykysymys. Jokaisen on haettava oma tasapainonsa itsepäisyyden ja kekseliäisyyden välimaastosta.

Päätöksenteon nopeus on toinen hyvä esimerkki kulttuurieroista. Suomessa ajatellaan, että nopeasti tehty päätös on automaattisesti huono ja harkitsematon. Kiinalaiset osaavat haastateltujen mukaan tehdä myös hyvin harkittuja päätöksiä nopeasti. Suomalaiset ovat sentään tässä asiassa paremmassa

maineessa kuin loputonta keskustelukulttuuria ylläpitävät ruotsalaiset.

Kiinassa tempo on nopeaa ja töitä tehdään paljon. On yleisesti omaksuttu käsitys, että Kiinassa asiat tehdään nopeasti, "eletään koiranvuosia" eli vuosi Kiinassa vastaa seitsemää vuotta Suomessa. Vaativa työ asettaa omat haasteensa työmäärän ja tavoitettavuuden suhteen.

- Kiinan kelloaajuus on nopeampi kuin Suomen.
- En ole nykyisen tehtäväni aikana kertaakaan sulkenut kännykkää. Toimialan hektisyydestä johtuen on oltava tavoitettavissa. Toimiala on mielenkiintoinen ja dynaaminen, mutta myös vauhdikas ja vaativa. Työn hauskuus on seurausta sen dynamiikasta.

Globaaleissa tehtävissä eri maissa ei ole samanaikaisia vapaapäiviä tai loma-aikoja. Vaikka Kiina hiljenee kansallispäivän viettoon, muualla eletään aktiivista arkea.

- Pidän vapaapäiviä ja tapaan perhettäni säännöllisesti ja vietämme loma-ajat yhdessä. Katson silti joka päivä sähköpostit ja tekstiviestit. Se on luonteva osa elämääni.

## Asuminen



Länsimaiset asuvat Kiinassa yleensä viihtyisillä asuntoalueilla, joissa on myös länsimaisia ruokakauppoja ym. palveluja ja tilavia kalustettuja perheasuntoja vuokrata.

Shanghain lähistöllä Suzhoussa on noin 120–130 hengen varsin tiivis suomalaisyhteisö, joka kokoontuu esimerkiksi joulu- ja juhannusjuhliinsa noin sadan hengen voimalla. Yhteisöön kuuluu viisi suomalais-kiinalaista pariskuntaa, samoin joukko lapsia, joilla on kiinalainen äiti ja suomalainen isä. Suzhoun oloihin ollaan yleisesti varsin tyytyväisiä. Vartioiduilla asuinalueilla on länsimaisia ravintoloita ja ruokakauppoja.

- Shanghai menettelee, jos ei ole perhettä. Perheellisten on kuitenkin parempi asua rauhallisemmilla alueilla, jossa ei ole yhtä paljon ruuhkia ja ilmansaasteita.
- Vaimo käy lapsemme kanssa englanninkielisissä puolisojen ja lasten tapaamisessa viikoittain. Heillä on paljon seuraa toisista komennuksella olevien puolisoista ja lapsista. Osa expat puolisoista on eurooppalaisia, osa

amerikkalaisia. Pääasia, että englanniksi voidaan keskustella.

Toinen haastateltava onnistui saamaan asunnon Shanghain keskustasta läheltä työpaikkaansa. Asuinalue on paikallista seutua ja toimiston väki auttaa, kun tarvitaan kiinan kielen taitoa.

- Lämmitys voisi olla parempi. Saa nähdä, miten talvella tarkenee, koska ikkunat ovat yksinkertaiset eikä ole keskuslämmitystä.
- Vuokraisäntä yritti selvästi parittaa sukulaistyttöään minulle ensimmäisenä viikonloppuna, kun olin juuri tullut ja kaikki oli tosi outoa. Yhtäkkiä ovikello soi ja ovella oli iso joukko vuokraisännän sukua. Tyttöä esiteltiin minulle muutamalla englanninkielisellä tervehdyksellä.
- Expat miehillä olisi täällä ehdottomat ostajan markkinat. Tuntuu kuitenkin, että suuri osa paikallisista tarjokkaista on vain metsästävässä ulkomaista miestä. Puhuttavaa ei juuri ole lainkaan, jos on edes kielitaitoa. Jos joku on kerran käynyt ulkomailla, ei siitä pitkäksi aikaa riitä jutun juurta.
- Jos käyttää yrityksen autonkuljettajaa, on hyvä tietää, että monet kuljettajista juoruavat mielellään kaikki mielenkiintoiset asiat talon muulle väelle. Baari-iltoina kannattaa ehdottomasti ottaa taksi!

Suuri sinkkujen määrä miljoonakaupungissa on ongelma myös perheille, koska kaikki eivät millään voi löytää sopivaa puolisoa. People Squarella on tietävästi äitien paritusnurkkaus, jossa kolmikymppisille ainoille lapsille etsitään kylttien avulla sopivaa puolisoa. Jos ainoa lapsi ei löydä puolisoa, on vanhempienkin asema kiinalaisessa yhteisössä epävarma.

## Lokalisoituminen

Kiinassa haastateltavat ovat kokeneet lokalisoituvansa helposti heti, kun on oppinut kielen alkeet.

- Liike-elämässä pärjätäkseen on opittava ajattelemaan kuten paikalliset, muuten ei menesty. Sama ajattelutapa jää päälle herkästi. Tuntuu kuin juustohöylällä joku kuorisi suomalaisuutta kerta kerralta ohuemmaksi.
- Nyt jo on vaikea ajatella palaamista Suomeen. Olen Kiinassa niin kauan kuin töitä suinkin löytyy.



Kuvassa tyypillinen kiinalainen talviruoka, hot pot. Kuumaan öljyyn laitetaan kiehumaan halutut aineosat, yleensä lihaa ja vihanneksia.

Töissä olevilla expateilla on pitkät päivät, jolloin lapsen ja kodin hoito jää paljolti puolison harteille. Osa viihtyy, osa ei. Perheen viihtyminen määrittelee pitkälti myös ulkomaan komennukselta kotiinpaluun. Jos perhe muuttaa mukana ja vaimo on lasten kanssa kotona, suhdetta voivat rasittaa lukuisat iltamenot. Pahimmassa tapauksessa työn takia menee perhe.

- Lapsen kouluun meneminen ja kielivalinnat ovat suuria kysymyksiä. Tuolloin täytyy valita, oppiiko oma lapsi suomen kielen täydellisesti, jotenkuten tai sitten

ei lainkaan. Jos lapsi laitetaan kansainväliseen kouluun Kiinassa, hänestä voi tulla ns. juureton. Passi on, mutta ei minkään maan identiteettiä.

- 80 % ennen suunniteltua kotiinpaluuaikaa palanneet expatit ovat keskeyttäneet komennuksensa nimenomaan perhesyistä.

Kiinalaiset ovat sidottuja hukou -järjestelmän kautta syntymäpaikkakunnalleen. Tämän takia maaseudulla syntyneet aikuiset eivät saa lapsiaan ilmaiseen kouluun muualla kuin kotipaikkakunnallaan. Tästä taas seuraa, että isovanhemmat ottavat herkästi vastuulleen lapsenlapsen koulutuksen, kun lapsen vanhemmat muuttavat rannikkoseudulle työn perässä. Perheet näkevät toisensa ehkä vain kerran vuodessa, hyvä jos sitäkään.

### Kiinalaiset tyttöystävät ja perheet



Kiinassa on hyvin yleistä, että perheetömät suomalaismiehet löytävät paikallisen tyttöystävän alta aikayksikön.

Monet perustavat myös perheen.

Monet ekspatit lokalisoituvat varsin nopeasti, etenkin jos menevät naimisiin paikallisen naisen kanssa.

- Tyttöystävistä olisi suoranaista runsaudenpula. Samalla tulee kuitenkin kyyniseksi, onko kukaan oikeasti kiinnostunut vai ovatko kaikki vain hakemassa hyvätuloista puolisoa ja lapselleen ulkomaista isää. Avioliit-

toista suuri osa tehdään kaupankäyntimielessä, toisin kuin länsimaissa.

- Viimeistään tilanne, kun lapsi syntyy, laittaa miettimään haluaako todellakin kiinalaisen vaimon ja suvun vai ei. Lapsen synnyttyä isovanhemmat ovat rappukäytävässä valmiina asettumaan taloksi ja hoitamaan lasta, jotta häntä ei jouduttaisi laittamaan ulkopuoliseen hoitoon. Monella expat-miehellä on perusteltuja ennakkoluuloja asumisesta appivanhempiensa kanssa...

Ulkomaiset miehet kouluttavat lapsensa hyvin, mikä on puolestaan lapsen äidille paras mahdollinen sosiaaliturva. Lisäksi perhe pääsee matkustelemaan ja voi jopa muuttaa ulkomaille. Kaikki tämä on tervetullutta vaihtelua kiinalaiseen arkeen, joten yritteliäitä naisia riittää.

- Kiinassa ulkomaalaisen elätettäväksi tulee korkeintaan vaimon perhe. Muualla Aasiassa ulkomaisen liikemiehen puoleen kääntyy koko suku, kun eno tarvitsee leikkausta tai tati lääkärinhoitoa. Aiemmin suku keräsi keskuudestaan rahat tarvittaviin hoitoihin, nykyään varat on päätetty kerätä yhteisvoimin ulkomaiselta liikemieheltä. Kannattaa miettiä kaksi kertaa ennen kuin siihen ansaan menee.

Erään haastateltavan mukaan "ei kissaa ehdi sanoa, ennen kuin on suomalaismiehelle löytynyt paikallinen tyttöystävä". Tyttöystäviä löytyy joko yöelämästä tai toimistosta, kiinan kielen opettajista puhumattakaan. Perheen kanssa saapuvat ovat luku sinänsä, heille tärkeätä on perheen viihtyminen.

- Yleensä tulee ongelmia, jos lapset ovat jo kouluiässä eikä puolisolle löydy sopivaa työpaikkaa. Kotona oleminen pitkästyy ja huolenaiheet keskittyvät siihen, mitä kotiapulainen ("ay-i") on tehnyt tai jättänyt tekemättä.
- Osa expateista alkoholisoituu. Myös työnarkomania korostuu. Mikä pieni vika on Suomessa ollutkin, se ei maailmalla suinkaan poistu vaan kasvaa mittasuhteissaan.

Suomalaisnaiset eivät kuitenkaan löydä paikallisista miehistä puolisoa, toisin kuin mieskollegansa.

- Suomalaisnaiset eivät yksinkertaisesti taivu siihen muottiin, jota kiinalaisilta vaimoilta odotetaan.
- On vaikea kuvitella, että appivanhemmat muuttaisivat yhtäkkiä nuoren parin huoneistoon tai suomalainen expat-vaimo hoitaisi kiinalaisia appivanhempiaan kotona vuosikaudet.



Hyödyllistä ajanviettoa on haastatellun mielestä kielen opiskelu ja kuntoilu.

- Vapaa-aikaa voi viettää myös kuntoillen. Kuntosalille, uimaan tai golfkentälle saa helposti paikallisen personal trainerin. Englantia puhuva PT maksaa Pekingissä samaa luokkaa per tunti kuin Tampereella. Muutoin tulee liian helposti jämähdettyä sohvan nurkkaan.



## Monikielinen kotiympäristö

Haastateltavan vaimo on kotoisin Shanghaista ja on nyt äitiyslomalla lasten kanssa. Kotitöissä auttavat myös vaimon täti ja kiinalainen kotiapulainen. Koti on muutoin kiinankielinen, mutta isä puhuu lapsilleen suomea. Myös vaimo osaa suomen kieltä kohtuullisesti, sillä aviopari on tutustunut toisiinsa Suomessa.

- Nyt kun olen pitkät päivät töissä huomaan, että sekä vaimon että vanhemman lapsemme suomenkieli on taantunut. Nuorin lapsi ei vielä puhu paljoakaan, mutta ymmärtää asioita molemmilla kielillä.
- Lasten suomen kielen taidon ylläpitäminen on välillä tosi rankkaa!
- Siitä on ollut todella paljon apua, kun vaimo puhuu kiinaa. Toimistolla en puhu kiinaa, koska yrityksen virallinen kieli on englanti. Monesti tästä on hyötyä, koska toisinaan voin estää virheitä, kun kuulen asiasta puhuttavan kiinaksi. Toiset eivät edes tiedä, että osaan kiinaa.

Ulkomailla kasvaneet lapset omaksuvat verraten helposti paitsi kansainvälisen koulun käyttämän kielen myös kohde-  
maan kielen.

- Lapset omaksuvat paikallisen kielen varsin helposti. He myös oppivat kirjoitustaitoa koulussa. Kielitaidon ja monikulttuurisen kasvuympäristön osalta expat-perheiden lapset saavat ikäluokkaansa paremmat valmiudet.
- Toisaalta lasten on kaikkein raskainta muuttaa, koska Suomeen jäävät paitsi sukulaiset myös ystävät ja kaverit. Etenkin teini-ikäisten koti-ikävä voi tuntua museravalta koko perheen viihtyvyyden kannalta. Suomen lomat ja skypen käyttö auttavat sentään vähän asiaa.

## Kiinalainen liikennekulttuuri



Hyvä esimerkki sopeutumisen välttämättömyydestä on paikallinen liikennekulttuuri, jossa liikkujia on työntökärryistä polkupyöriin, skoottereihin ja kaiken kokoisiin autoihin.

Monien suomalaisyritysten johtajilla on Kiinassa yhtiön auto ja autonkuljettaja käytössään. Muutamilla haastateltavilla oli kuitenkin hankittuna paikallinen ajokortti, jotta autolla pääsee tarvittaessa liikkumaan ilman kuljettajaa tai taksin metsästämistä.

- Aluksi ajoin tunnin tai kaksi kohteliaasti muita tielläliikkujia kohtaan, kuten Euroopassa ajetaan. Sitten oli vaan pakko omaksua paikalliset tavat, muuten on tien tukkeena eikä kukaan kuitenkaan anna tilaa. Auton nokka vaan sinne minne on menossa, liian kohtelias ajotapa ei johda mihinkään.

- Oikeasti Kiinan liikenne on vaarallista. Kukaan ei katso pihatieltä kadulle kääntyessään, onko muita mahdollisesti tulossa. Toisinaan näkyy peltikolareita.



Valokuvassa kuljetetaan istutettavaa puuta moottoritiellä.

Suomalainen ajokortti ei sellaisenaan riitä Kiinan viranomaisille. Ajo-opetukseen tai teorianunneille ei tarvitse mennä, mutta ajokortin suorittaakseen on selviydyttävä sadan kysymyksen testistä. Vähintään 90 kysymykseen on vastattava oikein.

On kuitenkin lähes maan tapa, että ajokokeessa expatia voi olla auttamassa tulkki, esimerkiksi asiasisällön tunteva autonkuljettaja, yrityksen työntekijä tai muu asiantuntija.

- Tämä on myös sikäli hyvä esimerkki, että ajokokeeseen ei auta mennä rahatukko kourassa, siitä ei varmaankaan hyvä seuraisi. On tunnettava oikeat toimintatavat ja lähestymiskanavat.

## Expat-sopimuksen tyypillisiä etuja

Komennustehtävissä maailmalla oleville expateille yritys järjestää yleensä asuntoedun, maksaa vakuutusmaksut ja pari matkaa vuodessa Suomeen.

- Yleensä sopimukseen kuuluu, että voi pitää samanpi-  
tuiset vuosilomat kuin kotimaassa. Perheellisille voi-  
daan vielä maksaa lasten kansainvälisten koulujen lu-  
kukausimaksut, jotka ovat todella kalliita, jopa 200.000  
RMB (lähes 22.000 EUR) vuodessa.
- Varsinaiset palkat eivät ole kaikilla lukuisten etujen  
johdosta tähtitieteellisissä lukemissa.

Monilla yrityksillä on maailmalle lähteville työntekijöilleen vakiokäytäntöjä. Esimerkiksi ulkomailla vietettyjen vuosien lukumäärä voi olla kaikille maksimissaan sama, jolloin tietyn vuosimäärän jälkeen expat sopimusta ei enää kenellekään uu-  
sita. Tällöin komennustehtävissä olleiden tulee joko palata ko-  
timaahan tai solmia paikallinen sopimus.

Yrityksillä on erilaisia "lokaali plus -sopimuksia" kohdemaahan pysyvästi asumaan jääville työntekijöilleen. Osa yrityksistä maksaa esimerkiksi vakuutusmaksut, osa lasten koulumak-  
sut jne.

Tyypillisesti expat-  
sopimuksia tehdään  
määräajaksi, yleensä  
yhdestä kolmeen  
vuoteen. Kiinan  
toimipaikan vastuu-  
tehtävistä on tarjolla  
mielenkiintoista  
työkokemusta, jota  
ei kokemuksena  
monikaan kadu.  
Poislähtöön vaikut-  
tavat ennen kaikkea



perhesyyt tai työnantajan päätös vetäytyä Kiinan operaatioista. Näin joillekin tapahtui talouskriisin 2008 yhteydessä.

Expatrien verokohtelussa Kiinassa on kolme mainittavaa verotonta etua yhä jäljellä. Ne ovat koulutukseen ja lasten koulumaksuihin käytettyjen varojen, asuntoedun ja yhtiön auton vapaan käyttöedun verottomuus. Maininnan arvoinen on myös ns. 13. kuukauden verokohtelu, jolloin kerran vuodessa toteutetaan lievempää verotusta kuin muutoin.

Kiinassa ei ole verotonta päivärahaikäytäntöä, mutta Kiinan sisäisten työmatkojen korvauksista voi neuvotella verottajan kanssa. Paikalliset verokonsultit osaavat antaa neuvoja expatrien omien tulojen ja tuloverojen suunnittelussa.

## Asenne ratkaisee



Tänne jos minne sopii hyvin sanonta: "Kiinassa kaikki on vaikeata mutta kaikki on myös mahdollista."

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että Kiinaan etabloituminen ei loppujen lopuksi ole vaikeata, jos asenne on kunnossa.

- Ei tämä niin vaikeata ole, mutta jonkun luotettavan toimijan omasta porukasta kannattaa ehdottomasti lähteä investointikohdetta valvomaan.
- Jos alkaa pelätä kaikkea mahdollista liikenneonnettomuuksista maitojauheskandaaleihin, pelkäämisen aiheita riittää loppuiäksi. En ole koskaan pelännyt Kiinassa mitään. Päinvastoin tunnen oloni varsin turvalliseksi.

Kiinassa on totuttu kovaan keskinäiseen kilpailuun jo pienestä pitäen. Suuren väestöluvun vuoksi kiinalaisten on ollut taisteltava kaikesta, aikanaan ruoasta ja nykyisin koulutusmahdollisuuksista, aina junan istumapaikkoihin asti. Eurooppalaisista käytös saattaa vaikuttaa rynnimiseltä, mutta Kiinassa halutaan turvata ennen kaikkea lähipiirin ja oma toimeentulo ja hyvinvointi, vasta sen jälkeen on sija kohteliaisuudelle.

Kiinalaisille on tyypillistä tietty ajattelun kahtiajakoisuus, jota Yin ja Yang osaltaan kuvaavat. Toisaalta tuntemattomista ihmisistä ja heidän ajatuksistaan ei piitata lainkaan, toisaalta taas kiinalaiset jakavat sukulaistensa ja kollegojensa kanssa mitä yksityisimmät salaisuutensa. Tasapainoilu kahden vastakkaisvoiman välillä kuvaa monessa eri asiassa kiinalaisille tyypillisiä toimintatapoja.

Kiinalainen ajattelutapa poikkeaa eurooppalaisesta myös siinä, että toimitusaikojen pitää olla mahdollisimman nopeita ja investointien on alettava tuottaa mieluummin heti, jotta tulevien sukupolvien osa olisi 50 vuoden kuluttua nykyistä helpompi. Eurooppalaisessa aikaperspektiivissä ajatellaan sen sijaan tyypillisesti 1-5 vuoden tulevaa ajanjaksoa.

- Liiketoiminta on kuitenkin yhteistyötä yli valtion rajojen, jolloin on oltava tarpeeksi läpinäkyvyyttä luottamuksen säilyttämiseksi. Kokemuksen mukaan kiinalaisilta ei useinkaan löydy luontaisesti suomalaisten edellyttämää riittävää läpinäkyvyyttä.

- Toisekseen yrityksen vahvuus on sen eurooppalaisessa johtamiskulttuurissa, jossa yritystä johdetaan sen arvojen mukaisesti. Yritämme opettaa, että virheitä saa ja pitää tehdä, kunhan niistä myös opitaan jotakin. Kaikkien pitää oppia tekemään työtään koskevia päätöksiä, ei yksinomaan johtajan. Samoin esimiehet johtavat omalla esimerkillään ja että kannustaminen on tehokkaampaa kuin uhkailu.
- Eurooppalainen arvojohtaminen poikkeaa suoraviivaisesta amerikkalaisesta tulos tai ulos – johtamisesta.

Työssä riittää asennetta koettelevaa haasteellisuutta, jota korostaa paikallisten huono - tai olematon - englanninkielen taito.

- Englantia osataan etenkin pienemmillä paikkakunnilla järkyttävän vähän, mutta silti sen ei kannata haitata liikaa. Aina jostain löytyy tulkkeja ja tilanteista selvittää.
- Suuri haaste on korkealaatuisen tuotannon ja toimitusvarmuuden ylläpitäminen. Niiden menettämiseen ei ole varaa!
- Toisaalta joidenkin asiakkaiden vaatimukset tuotteen monenlaisesta testauksesta saattavat olla suorastaan huvittavia – ei niistä kaikista voi olla mitenkään hyötyä. Japanilaisten vaatimukseen verrattuna me suomalaiset ollaan ihan välimallin miehiä!

Vaikka yrityskulttuuri olisi miten globaali, aina voi tulla tilapäistä tiedonkatkoa ja väärinymmärryksiä, kun tulee uusia ihmisiä joko Suomen tai Kiinan toimipaikoille. Ihmiset kaikissa yrityksissä toimivat inhimillisesti.

## ERI SIJAINALUEIDEN VERTAILU

### Peking sijoittumispaikkana

Yli 3000 vuotta vanha Peking on toiminut hallintokaupunkina ja maan pääkaupunkina suurimman osan Kiinan historialli-

sesta ajasta. Pekingiä pidetään Kiinan politiikan, koulutuksen ja kulttuurin keskuksena. Monet kansainväliset yritykset ovat perustaneet kaupunkiin edustustonsa. Shanghaissa toimivien näkökannalta katsottuna Pekingissä elämä on rauhallisempaa, siellä kunnioitetaan hallituksen säätämiä työaikalakeja ym. kirjaimellisesti.

ICT-yrityksissä asiakassuhteiden hallinta on kaiken liiketoiminnan lähtökohta. Nokian omille alihankkijoilleen esittämä toivomus eri yhtiöiden sijoittumisesta Pekingiin oli monellekin haastatteluyritykselle "kieltämättä merkittävä seikka päätöksenteossa".

- Muita asiakkuuksia on kuitenkin kehitetty sen rinnalle. Pekingissä on asiakasrajapintaa riittävästi saavuttaa hyvä asiakaskunta. Täällä ovat myös monet muut Nokian kotimaiset yhteistyökumppanit.
- Peking on silti paras paikka palkata osaavaa työvoimaa ICT -alalle, mutta ei todellakaan halvin.
- Pekingissä järjestelmät ovat myös pitkälti kehittyneet. Sähkölasku pitää maksaa ennakkoon. Kun käy automaatilla syöttämässä tunnusluvun oikean kortin kans-





sa, sähkön saa saman tien. Elektronisen rahan käyttö on selvästi pitemmällä kuin Suomessa.

Pekingissä ilma on kuivaa mannerilmaa, mikä sinänsä sopii suomalaisille. Kosteaa kylmä meri-ilma tuntuu paljon kylmemmältä kuin kuiva pakkaskeli.

- On positiivista, että Kiinan johto on jo ryhtynyt sanoista tekoihin ainakin ympäristönsuojelussa. 15 vuotta sitten taivas oli joka päivä tasaisen harmaa ilmansaasteiden vuoksi. Nyt sentään on jo lukuisia aurinkoisia päiviä ja sää on useimmiten selkeä.

## Shanghain teollisuuskeskittymät

Shanghai on ollut pankkisektorin ja taloudellisen sektorin keskus, Peking hallinnollinen ja Guanzhoun alue tuotannollinen keskus.

Shanghaihin ovat keskittyneet ulkomaiset yritykset jo 1990-luvulta lähtien, jolloin Kiinaan alettiin houkuttaa ulkomaisia investointeja. Kansainvälinen satamakaupunki Shanghai valikoitui alusta lähtien kansainvälisten toimijoiden keskuksiksi. Suuryritysten perässä tulivat pienemmät alihankkijat. Tällä hetkellä Kiinassa toimivista 300 suomalaisyrityksestä noin puolet on valinnut sijainnikseen Shanghain tai sen läheiset teollisuusalueet. Helppointa on establisoitua sellaisille alueille, jossa on jo toimiva infrastruktuuri ja muita ulkomaalaisia toimijoita.

Shanghai on Kiinan kaupungeista dynaamisin toimintaympäristöltään ja sen hallintojärjestelmä on hyvin organisoitunut. Yrityksen perustamisen byrokratiaa on myös kevennetty. Alueelle on tyypillistä, että kauppaa uusista projekteista käydään kaikkina viikonpäivinä yhtä kiihkeästi. – Myös tehtaan henkilöstö toimii ylityöpalkkioiden toivossa.

## Guangdongin maakunta



Nykyisin Guangdongin maakunnassa olevat yritykset ovat siirtymässä sisämaahan ja siten ne pienentävät työvoimakustannuksiaan.

Kuvassa Guanzhoun pilvenpiirtäjiä ja stadioni.

- Esimerkiksi Foxconnilla oli Shenzhenissä jopa 400.000 työntekijän tehdas. Viime vuosina se on saanut kyseenalaista mainetta työntekijöiden lukuisten itsemurhien vuoksi. Taiwanilainen yritys on joutunut nostamaan kesällä 2010 palkkatasoaan useita kymmeniä prosentteja, koska lopputuotteiden länsimaiset asiakkaat alkoivat julkisesti huolestua elektroniikkatyöntekijöiden elinolosuhteista.
- Nykyinen tehdasalue hajautetaan ja perustetaan puolisen tusinaa uutta teollisuuskeskusta, jotka ovat sisämaassa lähempänä paikallista työvoimaa. Tällä halutaan saada työvoiman vaihtuvuutta merkittävästi vähennettyä samalla, kun saadaan säästöä työvoimakustannuksissa.

Hongkongin rajalla sijaitseva Shenzhenin erityistaloudenalue ei ole siirtymästä sinänsä pahoillaan, koska tilalle halutaan saada high tech – yrityksiä, kuten bio- ja lääketieteellisyttä.

- Intiassa oli vaikeaa saada työväkeä muuttamaan kauas kotoaan, sen sijaan Kiinassa on varsin tavanomaista, että perheen poika lähetetään kaukana olevaan tehtaan töihin ja asumaan sen asuntolaan.
- Kiinan keskushallitus voi säätää veropykälää ja tukea muulla tavoin sisämaahan perustettavia teollisuuskeskuksia. Paras hyöty saadaan, jos moni saman toimialan yrittäjä siirtyy kerralla samalle halvemmalle paikkakunnalle. Jos klusteri hajaantuu, kukaan ei hyödy.

Alkuvuonna Etelä-Kiinassa on yleensä kuukauden tai puolen toista pituinen jakso, jolloin lämpötila on noin kuusi astetta. Kesällä taas lämpötila voi kohota lähes 40 asteeseen, mutta tuolloin ilmaa viilennetään ilmastointilaitteilla.

- Toimistotiloissa ei ole lämmitystä eikä ikkunoissa eristeitä, joten talvi on surkeaa aikaa, koska ilma on kuitenkin kosteaa. Ilmankosteus tiivistyy ja kerrostalossa seinät valuvat silkkaa vettä.

## Hongkong

Nykyään Hongkongissa ei ole valmistavaa teollisuutta käytännössä enää lainkaan, vaikka aiemmin se oli suuri teollisuuskeskus.

- Alueella on vieläkin taitavaa työvoimaa, jolloin automaatioastetta nostamalla voidaan saada hyvä tuottavuus. Liiketoiminnan edellytykset eivät ole kadonneet mihinkään. Tuottavuus olisi todennäköisesti parempi kuin Kiinassa keskimäärin. IPR-lainsäädäntö on Hongkongissa parempi kuin Kiinassa.

Rahaa virtaa Hongkongin pankkeihin kaikkialta Kiinasta, sen pankkeihin luotetaan kaikkialla maailmassa.

- Ympäristö on myös kaikin tavoin länsimaisempi kuin Kiinassa ja ilmansaasteet Manner-Kiinaa vähäisempiä. Englantia puhutaan yleisesti.



- Ulkomaalaisten yritysten kannatti aiemmin, etenkin ennen Hongkongin siirtymistä Iso-Britannian alaisuudesta Kiinalle, perustaa Hongkongiin maayhtiö ja liittää sen alaisuuteen kiinalaiset tytäryhtiöt. Voittojen verotus oli keveämpää ja siirrot emoyhtiön tilille helposti toteutettavissa.
- Yhä edelleen Hongkongissa byrokratia joko puuttuu kokonaan tai asioita voidaan hoitaa paljon nopeammin ja yksinkertaisemmin kuin Kiinassa.

Holding yhtiöt voivat yhä tehdä tuotekehitys- ja asiakaspalvelua sekä huoltotoimintaa. Nykyisin Kiinan hallitus on kiinnittänyt huomiota Hongkongin maayhtiön ja sen kiinalaisten tytäryhtiöiden siirtohinnoitteluun ja antanut asioista toistaiseksi vasta suosituksia. On kuitenkin todennäköistä, että käytäntö lähivuosina tiukkenee nykyisestä, vaikka siirtymäajan pituutta on vielä mahdotonta ennustaa.

- Etenkin suurten voitokkaiden yritysten kannattaisi yhä kierrättää voittovaransa Hongkongin kautta. Tilastotie-

toja ei ole saatavissa, montako holdingyhtiötä maassa on, eikä niistä mielellään edes puhuta.

- Esimerkkinä Hongkongissa yritystoiminnan helppoudesta on, että työnantajat eivät joudu perimään työntekijöiden palkoista ennakkoveroja eivätkä erityisiä sosiaalimaksuja. Nyt on tullut vapaaehtoiseksi kerätä sekä työnantajalta että työntekijältä kummaltakin 5 % palkasta sosiaalimaksua.

Henkilökohtaisen verotuksen osalta Hongkong on hyvin edullinen Kiinaan verrattuna. Verotuksen maksimi on 16,5 % ansiotuloista, mutta lukuisten vähennysmahdollisuuksien vuoksi useimmat maksavat 5-6 % ansiotuloistaan veroja. Kiinan verotus on paljolti rinnastettavissa Suomen verotukseen.

- Hongkongissa ei ole arvonlisäverotusta, paitsi kahvin ja tupakan osalta.

Haastateltavan mukaan monet suomalaisyritykset eivät ole tulleet ajatelleeksi holding-yhtiön perustamismahdollisuutta Hongkongiin ja siitä syntyviä etuja. Suunniteltaessa etabloitumista Kiinaan jätetään verosuunnittelu aivan liian myöhäiseen vaiheeseen, jolloin asialle ei enää voida tehdä mitään.

- Invest Hong Kong – promootiomateriaalista ym. lähteistä saa lisätietoja. Yhtiön perustamisvaiheessa toimiluvan eli Business Recordin saaminen kestää Hongkongissa nyt noin kymmenen päivää, kun sama prosessi vie Kiinan byrokratiassa monta kuukautta.
- Vuonna 2011 yrityksen voi rekisteröidä Hongkongiin suoraan verkossa, jolloin aikaa menee vain tunnin verran, jos kaikki asiat on valmiiksi mietitty.

Hongkongin suomalaisessa kauppakamarissa on 43 jäsenyritystä. Edustettuina ovat mm. Nokia, Kone ja suuret paperiyhtiöt. Kauppakamarin jäsenmäärässä oli selkeä piikki 2000-luvun vaihteessa, mutta nykyisin jäljelle jääneet yritykset ovat verraten stabiileja.

## Chengdu



12 miljoonan asukkaan kaupunki Chengdu on kasvanut muutamissa vuosissa nykyiseen kokoonsa, koska keskushallinto päätti keskittää high tech –osaamista sisämaahan.

Chengdun Tianfun Software Park on keskittynyt mobiiliteknologian kehittämiseen ja alueen yrityksissä on nykyisin noin 20.000 työntekijää. Määrän on tarkoitus kasvaa muutamassa vuodessa nykyisestä nelinkertaiseksi. Alueella on hyviä yliopistoja, joista yritykset ovat saaneet sopimussuhteessa olevia työharjoittelijoita. Opintojensa loppuvaiheessa olevat harjoittelijat voivat viimeisen lukuvuoden aikana olla yrityksen palveluksessa 3-4 työpäivää viikossa. Heidän valmistuttuaan harjoittelu muutetaan työsopimukseksi.

- Alussa nämä olivat merkittäviä etuja yritykselle. Nyt kuitenkin alkaa olla työvoimapula, koska kaikki kilpailevat samoista osaajista. Toisaalta näin suuri keskittyminen houkuttelee muuttamaan tänne muualta Kiinasta.
- Kiinan suurin ohjelmistotuottaja Huawei on viereisessä rakennuksessa. Sekä ohjelmistoja että verkkoja rakentava kiinalainen Levono on tulossa tänne, samoin Intel

ja HP. Suomalaisia yrityksiä täällä on vajaat kymmenkunta, suurin osa keskittyy Telecom-sektorin tuotekehityspalveluihin.

Eräs haastatteluyrityksistä oli päättänyt lisätä Kiinan toimintojaan ja kilpailutti 2007–2008 mm. Hangzhoun, Wuhanin ja Chengdun sijoittautumisvaihtoehdot. Chengdun paikallishallinto pystyi tekemään muita paremman tarjouksen, jossa kompensoidaan vuokratkustannuksia ja maksetaan vähemmän veroja. Myös osa asiakkaista suositteli Chengduun sijoittumista.

- Chengdun kustannustaso on 25–30 % halvempi kuin Pekingissä. Osaltaan se johtuu edullisimmista vuokrista ja muista toimintaympäristön kuluista, osaltaan halvemmasta palkkatasosta.
- Vaihtuvuus on 10 %:n luokkaa vuositasolla. Täällä on paljon mahdollisuuksia, joten paikallisesti se on tavanomaista tasoa. Monet lähtijöistä lähtevät jo kolmen kuukauden koeaikana. Mikäli työntekijä jää koeajan jälkeen taloon, hän on yhtiön palveluksessa keskimäärin vajaat pari vuotta. Ne, jotka ovat olleet jo kolme vuotta, ovat varsin stabiileja.

Haastateltavan mielestä Chengdu on paljon haasteellisempi toimintaympäristö kuin esimerkiksi Peking, Shanghai, Helsinki tai Berliini.

- Chengdussa tahti on merkittävästi verkkaisempaa kuin esimerkiksi Shanghaissa. Työkulttuuri on myös varsin rentoa. Tunnin ruokatunnin aikana käydään nopeasti ruokalassa syömässä 15 min ajan ja loput 45 minuuttia nukutaan pulpetin päällä käsien varassa. Ryhmävalvonta toimii, ettei kukaan ota liian pitkiä päiväunia.
- Palkat voivat huippuosaajilla olla jopa korkeammat kuin Pekingissä. Yliopistosta vastavalmistunut ilman työkokemusta aloittava ohjelmoija saa noin 2.000 RMB:n aloituspalkan.
- Koulutuksella on tietty merkitys palkkaan, mutta enemmän siihen vaikuttaa taitojen lisääntyminen.

Yliopistoista valmistuu jatkuvasti opiskelijoita, mutta kaikilla ei ole lainkaan työkokemusta.

- Esimiehet on itse kasvatettava ja koulutettava. Koko keskus perustettiin vasta kolmisen vuotta sitten, joten kokeneita osaajia ei ole saatavissa. Nopeasti kasvava organisaatio antaa paljon vastuuta nuorille kavereille. On pakko antaa, ei ole vaihtoehtoja.
- Toinen kasvua rajoittava tekijä ovat toimitilat. Meillä on tiloja vielä parin kerroksen verran varattuina, josta ne voidaan parin kuukauden varoitusaikalla sisustaa toimistoiksi. Kovan kasvun aikana on vaikeaa tehdä samanaikaisesti kauaskantoisia päätöksiä.
- Vaikka koko ajan rakennetaan lisää, mikään ei riitä. Samoin liikenne on kaaoksessa, koska autoja tulee jatkuvasti enemmän kuin ehditään rakentamaan teitä.



Chengdu on kasvanut voimakkaasti kasvanut ja elämäntapa on perinteisempää kuin Kiinan rannikkoseudulla.

- Ärsyttävä tapa on käyttää pikkulapsilla lämpimänä aikana etu- ja takapuolen paljaaksi jättäviä housuja. Kun lapselle tulee kumpi tahansa hätä, se tehdään siihen paikkaan eikä siirrytä edes muutamaa metriä pensaikkoon. Kukaan ei näitä jätöksiä korjaa, joten jalkakäytävillä ja lasten leikkipaikoilla saa varoa miinoja jatkuvasti.
- Tyttäreemme joutui kerran käymään sairaalassa ja siellä oli samanlaiset miinoitetut käytävät. Vatsatautiset makasivat nurkissa ja oksensivat roskapyttyyn, jos se oli ulottuvilla. Haju oli kuin yleisessä käymälässä.



Chengdussa on hyvin usein pilvinen sää, mikä johtunee osaksi ilman saasteista. Silloin harvoin, kun aurinko paistaa, ihmiset ovat mielellään ulkona. Kesällä lämpötila on alle 40 astetta, mutta talvet ovat ikäviä. Lunta ei sada ja lämpötila on kymmenen asteen tienoilla. Ilman kosteus on kuitenkin hyvin suuri, mikä saa ilman tuntumaan paljon pakkaskeliä kylmemmältä. Toimistoissa on ilmastointi ja lämmitys.

Syksyllä 2010 suomalaisia on Chengdussa noin 70–80 henkeä, joista moni aikoi kotiutua vuodenvaihteessa 2011. Kaikilla Kiinasta palaajilla ei valitettavasti enää ollut työpaikkaa Suomessa, jonne palata.

## Kiinalainen vs. korealainen yrityskulttuuri

Lopuksi verrataan haastateltavien saamia kokemuksia eri Aasian maiden tyypillisistä yrityskulttuurin piirteistä. Korealaisista yrityskulttuuria pidettiin korostetun hierarkkisena. asiat esitellään ja johtaja tekee päätökset. Organisaatiota pidettiin tyypillisesti monimutkaisena, ei-transparenttina.

- Kuvaavaa yrityskulttuurille on se, että johtajan toivomuksia noudatetaan kirjaimellisesti juoksujalkaa. Siihen, että selvitetään kuka tietää mistäkin asiasta ja kuka raportoi kenellekin, kuluu verraten paljon aikaa. Eurooppalaisille yrityksille on tyypillistä, että organisaation väliporaat on karsittu minimiin, Koreassa taas tilanne on päinvastainen.
- Konttorin työaika määräytyy Koreassa osittain siten, että työntekijöiden on syytä olla paikalla, kun johtaja tulee töihin ja lähteä kotiin vasta hänen lähdettyään toimistosta.



Etelä-Korean puolella rajarauhaa valvovat sotilaat ja tilapäisesti myös julkaisun kirjoittaja. Taustalla näkyy Pohjois-Korean metsiä.

Perinteiseen kiinalaiseen toimintakulttuuriin on kuulunut, että yksiköt ovat olleet suuria. Varsinkin valtiollisessa omistuksessa olevat yritykset ovat olleet, ja jossain määrin edelleen ovat, "kaupunkeja", joilla on omassa hoidossaan kaikki työntekijöiden asuintaloista päiväkoteihin.

- Tästä seuraa suuri työntekijöiden määrä sekä tiettyä tyhjäkäyntiä, jolloin tehokkuus työntekijämäärään suhteutettuna jää verraten pieneksi. Kaikille ei jatkuvasti ole mielekästä tehtävää.

Korealaisille on sen sijaan tyypillistä länsimaalainen tehokkuusajattelu, jossa lasketaan tarkkaan, montako työntekijää mihinkin projekteihin tarvitaan. Yksittäisen työntekijän tuotantokyky on samalla tasolla Koreassa ja Kiinassa, mutta tuotavuusero syntyy työntekijämäärän mitoituksesta.

## Kiinalainen vs. intialainen yrityskulttuuri



Englantia puhutaan yleisesti Intiassa, joten kommunikaatio on suhteellisen vaivatonta, toisin kuin Kiinassa.

Liikenteen kirjoon sopivat lehmät, autot ja pyöräilijät.

Intian hankintoja rajoittaa infrastruktuurin rajallisuus ja se, että laivanrakennus on teollisuutena pieni Kiinaan ja Koreaan verrattuna ja siksi toimittajia vähemmän. Toisaalta toimittajien väitetään olevan kiinnostuneempia pienistä sarjoista kuin massatuotantoon tottuneessa Kiinassa.

Intialainen yrityskulttuuri on tuloshakuista ja yritysjohtajat ovat enemmän minäkeskeisiä, kun taas kiinalaiset ovat perhe- ja yhteisökeskeisiä.

- Intiassa palkkainflaatio on tällä hetkellä vielä merkittävästi suurempi kuin Kiinassa, erityisesti vaativissa esimiesasemissa oleville henkilöille maksetaan selvästi enemmän.
- Intialainen infra on lähes romahduspisteessä, koska keitään ei kiinnosta yhteisen alueen hoitaminen. Roskat

kerätään huolellisesti pois omalta pihalta ja heitetään kadulle.

- Jos rakennetaan uusi lentoasema sekä Kiinaan että Intiaan, rakentavat kiinalaiset ensin tien lentokentälle ja sitten vasta kenttärakennuksen. Intialaiset tekevät ensin kenttärakennuksen ja ihmettelevät muutaman vuoden, pitäisikö tehdä myös tie, jotta kentältä pääsisi kaupunkiin.

Sekä Kiinassa että Intiassa toiminnan ja päätöksentekoprosessin on oltava transparenttia, jotta väärinkäytöksiltä ja virheiltiltä vältytään.

- On sanottava avoimesti, mitä halutaan ja mikä ei ole haluttu toimintatapa.
- Joskus avoimuus kärjistää tilannetta, mutta useimmiten siitä on apua. Ei ainakaan tarvitse ajatella, että mitä joku oikeastaan tarkoitti vaikka sanoi jotakin muuta.
- Joskus tilanne vaatii tiukkaa haltuunottoa, jotta liiketoiminnassa päästään eteenpäin. Täällä asioilla ei ole tapana järjestyä itsekseen – ei ainakaan sijoittajan toimomalla tavalla.

## YHTEENVETO: ENNUSTAMATTOMUUDEN MERKITYS KASVAA

Kiinan yrityskulttuuria arvioitaessa on aina muistettava, että kyseessä on suunnattoman suuri valtio. Alueelliset erot eri maakuntien välillä ovat suuret, mikä heijastuu toimintatapoihin ja kulttuuriin. Mitään ei kannata vähin tiedoin yleistää.

Muutosvauhdin nopeus on toinen keskeinen tekijä. 10 vuoden takaisilla Kiinan tiedoilla ei kannata enää toimintaohjeita laatia. Historiatietojen tuntemus ei yksinään riitä nykyajan ymmärtämiseen.

Ennustamattomuudesta on tullut globaali ilmiö. Kiinassa se näkyy erityisen selvästi lainsäädännössä ja sen tulkinnassa.

Uusia, kaikkia yrityksiä koskevia lakeja voidaan säätää tai ottaa käytäntöön hetkessä. Toisaalta joitakin lakeja on säädetty jopa 5-10 vuotta aiemmin, mutta niitä aletaan soveltaa yhtäkkiä tai lyhyen siirtymäajan jälkeen. Yrityksissä tulee kiire, mistä saadaan tietoa, ohjelmistoja tms. lainsäädännön noudattamiseksi. Kaikessa on kuitenkin valtion kannalta oma tarkoituksenmukaisuutensa.

Globaaliksi liikkeenjohdon toimintaohjeeksi onkin tullut muutosvalmiuden ja ketteryyden kehittäminen. Mitä muutoksia ikinä tapahtuukaan, on kyettävä reagoimaan niihin ketterästi, koska tapahtumia ei kuitenkaan voida ennustaa. Kiinan liiketoiminnassa muutosvalmiuden vaatimus korostuu vielä selkeämmin kuin muualla maailmassa.

Kirjassaan *Black Swan* Taleb (2007) viittaa mustalla joutsenella historialliseen, ennalta arvaamattomaan tapahtumaan, jonka merkityksen huomaamme vasta jälkikäteen. Japanin maanjäristyksen ja tsunamin eskaloitumista Fukushima-ydinkatastrofiin 2011 voidaan pitää tapahtumana, jonka ei koskaan uskottu tapahtuvan.

Kiinalaiset ovat järjestelmällisesti investoineet infrastruktuurin ja nopean laajakaistaverkoston kehittämiseen. Infrastruktuurilla on suuri merkitys sisämaakaupunkien ja niiden liike-elämän kehittämiseen - työllistävän vaikutuksen lisäksi. Nykyisin Kiinassa ovat aktiivisesti esillä ympäristökysymykset ja ihmisoikeudet.

Toinen esimerkki Kiinan strategisesta investointipolitiikasta on energiainfrastruktuurin kehittäminen. Energian tuotantoon ja etenkin kestävänsä kehityksen energiatuotantolaitosten rakentamiseen on panostettu mm. fuusioimalla suuria valtion omistamia yrityksiä entistä suuremmiksi ja kilpailukykyisemmiksi yksiköiksi.

Kiinalla on valmiit suunnitelmat, miten siitä tulee aikanaan maailman suurin tuuli- ja aurinkosähkövoimaloiden ja sähköautojen valmistaja. Sitä varten on hankittu huomattavat raaka-ainevarannot ja tehty järjestelmällistä tutkimusta ja tuotekehitystä.

tystä. Kiina on jo maailman suurin tuulivoimaloiden valmistaja ja tuulienergian rakentaja, aurinkokennojen ja –keräimien valmistajana Kiina on myös ykkönen. Sähköautojen kehittämiseksi Kiina perusti 16 suuren valtionyhtiön ryhmän.

Maailman kauppajärjestö World Trade Organisation WTO vastustaa keskittymien muodostumista, mutta kehitys on pitkällä. WTO vastustaa Kiinan vahvaa alan subventaatiota, joka heikentää muiden maiden liiketoimintamahdollisuuksia.

# LÄHDELUETTELO

## Kirjallisuus

Abraham Inge & Minyan Yang, *Entrepreneurial Success in Shanghai Twenty Conversations with Foreign Commercial Entrepreneurs in Shanghai*. Foreign Language Press 2008.

Ali-Yrkkö Jyrki ja Tahvanainen Antti, V. Kiina T&K-toiminnan sijaintimaana – Suomalaisten yritysten näkemyksiä ja kokemuksia T&K-toiminnasta Kiinassa. Julkaistu Ali-Yrkkö Jyrki (toim.), *Yritysten tutkimustoiminta kansainvälistyy - Mitä jää Suomeen*. Taloustieto Oy 2009.

Andersen Jorn Bang, *Establishment of Nordic Innovation Centres in Asia? The Nordic Council of Ministers* 2008. [https://www.norden.org/fi/julkaisut/julkaisut/2008-738/at\\_download/publicationfile](https://www.norden.org/fi/julkaisut/julkaisut/2008-738/at_download/publicationfile)

Backstöm Lars, Koikkalainen Anna & Simpura Juha, *Kiina. Maailman markkinat 2010 – Ulkoasianministeriön julkaisu*. <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=15313&contentlan=1&culture=fi-FI>

Carlile P. R., *Transferring, translating and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries*. *Organization Science*. Vol. 15, No 5, pp. 555-568. 2004.

Dunning John H. & Lundan Sarianna, *Multinational Enterprises and the Global Economy Second Edition*. Edward Elgar 2008.

Forsgren Mats, *Theories of the Multinational Firm A Multi-dimensional Creature in the Global Economy*. Edward Elgar 2008.

Friedman Thomas, *The World is flat A Brief History of the Twenty-first Century*. Farrar, Straus & Giroux 2005.

Guo Bin & Guo Jing-Jing, Patterns of technological learning within the knowledge systems of industrial clusters in emerging economies: Evidence from China. *Technovation*, doi:10.1016/j.technovation. 2010.10.006. 2010.

Hankamäki Mikko, Kiinan yksiköiden haasteet ja johdon las-  
kentatoimi päätöksenteon tukena. Diplomityö Tampereen  
tekninen yliopisto 2011.

Hemerling Jim & Lee David, Sourcing from China Lessons  
from Leaders. The Boston Consulting Group 2007.

Jansson Hans, International Business Strategy in Emerging  
Country Markets The Institutional Network Approaches. Ed-  
ward Elgar 2007.

Kaislaniemi Ilpo, Suomalainen Silkkitie - suomalaisyritysten  
kokemuksia selviytymisestä Kiinassa. Finpro 2003.  
<http://www.finpro.fi/fi-FI/About+Finpro/Publications/Market+and+Industry+Reports/Suomalainen+silkkitie.htm>

Kervinen Juha-Pekka, Kiinan kommunistien kauhu. *Talouselämä* 15/2009.

Kiinan Maaraportti Syyskuu 2010. Finpro 2010.  
<http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/206300FA-F93E-450F-A1D5-7E9BC050D4B7/13460/Chinacountryreport0920194.pdf>

Lähtenmäki Pekka, Kiina sanelee säännöt. *Talouselämä* 5/2010.

Lemmetti Jouni, Matkalla Kiinailmiön ytimeen? *Elomatic News* 2 2010.  
<http://www.elomatic.com/xml/articles/eCatalogues/73DA233432A8944CBB85ED78E0C4430E/>

Mykkänen Pekka, Kiina rynnistää huipulle. Kustannus-  
osakeyhtiö Nemo 2004.



Niitamo Petteri, Intercultural Work Competence. In Lappalainen P., People with People Views of Corporate Social Responsibility. Aalto University Publication Series, Crossover 1/2011.

Oesch Rainer (ed.), Technology Transfer of Research Results Protected by Intellectual property: Finland and China. Tekes Review 259/2009.

Organisational agility: How business can survive and thrive in turbulent times. A report from the Economist Intelligence Unit. Sponsored by EMC 2009.

<http://www.emc.com/collateral/leadership/organisational-agility-230309.pdf>

Radke Andreas M., Sourcing Unique Components in the Electromechanical Engineering Industry from Chinese Suppliers A Multiple-Case Study. Diplomarbeit Universität Karlsruhe (TH) 2007.

Saastamoinen Jukka, Täältä tullaan Kiina. Kauppalehti Optio 5/2010.

Shannon C. and W. Weaver, The mathematical theory of communications. University of Illinois Press, Urbana 1949.

Steers, R. M. & Nardon, L. Managing in the Global Economy. M. E. Sharpe 2005.

Taleb Nassim Nicholas, Musta Joutsen: Erittäin epätodennäköisen vaikutus. Terra Cognita 2007.

Thomas, D. C., Cultural intelligence: People skills for global business. Thousand Oaks 2004.

Tung, R. L., The Cross-Cultural Research Imperative: The Need to Balance Cross-National and Intra-National Diversity. Journal of International Business Studies. Vol. 39, 41–46. 2008.

Ulkoasiainministeriö, Kauppapoliittinen katsaus 2010.

<http://formin.finland.fi/kauppapolitiikka/katsaus>

Ulkoasiainministeriö, Kauppapoliittinen Katsaus 2010.  
<http://www.kauppapolitiikka.fi/>

Ulkoasiainministeriö, Suomalaisyriyten kohtaamat kauppanesteet 2009 ja keinot niiden poistamiseksi. 2009.  
<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=167892&culture=fi-FI>

## Haastattelut

Haastateltava, yritys, haastatteluajankohta

Ainali Jari, Metso Automation Inc., Field Systems, 18.11.2010

Ainassaari Katja, ABB Hefei Transformer Co., Ltd., 11.11.2010

Falck Tuomo, Ixonos Beijing, 25.9.2010

Grönroos Erika, Orbis Oy, 16.9.2010

Helling Oskar, FinnCham perustettava kauppakamari,  
14.9.2010

Hiltunen Kari, Tekes Beijing, 23.9.2010

Hynninen Keijo, Metso Automation (Shanghai) Co. Ltd,  
3.3.2010 ja 20.9.2010

Iso-Anttila Lari, Ixonos Chengdu, 2.11.2010

Jalkanen Jari, Konecranes (Shanghai) Company Ltd., 16.9.2010

Järvinen Richard, Elektrobit, 1.10.2010

Kela Jarkko, Metso Automation (Shanghai) Co. Ltd, 4.3.2010

Koikkalainen Anna, Ulkoasianministeriö Peking, 1.10.2010

Kosonen Tero, MPS China Management Consulting Co., Ltd.,  
7.4.2009

Kyttälä Jukka, Metso Paper Technology (Shanghai) Co., Ltd.,  
2.4.2009

Kämäräinen Jarno, Andritz Technologies Ltd., 31.10.2010

Lamminpää Jarkko, Transsphere Data Express Shanghai Ltd.,  
9.11.2010

Lehtimäki Risto, Metso Automation Oy, 21.10.2010  
Lehtinen Iikka, Suzhou Trafox Electronics Co., Ltd., 19.9.2010  
Lemmetti Jouni, Elomatic (Shanghai) Co., Ltd., 10.3.2010  
Lindberg Henry, Nissenpack AS (Guangzhou) China,  
31.10.2010  
Lumme Esa, Metso Automation (Shanghai) Co. Ltd, 3.3.2010  
ja 20.09.2010  
Maaninka Esa, Nokia Siemens Networks, 3.11.2010  
Mäkelä Arto, Sercom Solutions, 3.11.2010  
Nieminen Timi, Metso Automation Inc., Field Systems,  
12.11.2009  
Nissinen Mika, Metso Automation Inc., Field Systems,  
18.11.2009  
Närvä Mikko, Vacon Suzhou Drives Co. Ltd., 12.3.2010  
Ollikainen Heikki, Auramarine Asia Ltd., 8.4.2009 ja 8.11.2010  
Ranki Anneli, Metso Automation Oy, 12.1.2010  
Ranne Sulo , Acteon Group Beijing, 28.9.2010  
Ranta Kari, Sandvik Mining and Construction, 21.9.2010  
Salo Eija, Liteonmobile, 16.9.2010  
Schönberg Christer, Metso Corporation, 12.10.2010  
Sievänen Matti, Tampereen teknillinen yliopisto, 19.2.2011  
Silander Jukka, Technion Electronics (Suzhou) Co., Ltd.,  
19.9.2010  
Stenman Nalle, Metso Paper (China) Co., Ltd., 9.11.2010  
Still Jyrki, Detection Technology, 1.10.2010  
Taavela Jari, Nokia Siemens Networks, 3.11.2010  
Tammilehto Juuso, Tieto China Co., Ltd., 4.11.2010  
Toivainen Antti, Nordea Bank AB Shanghai Branch,  
10.11.2010  
Turja Antti, Suzhou Trafox Electronics Co., Ltd., 19.9.2010  
Tynkkynen Eija, Finpro Beijing, 2.10.2010

Veijalainen Esa, Helkama Bica (Shanghai) Co., Ltd., 12.11.2010

Virtanen Kari, STX Europe ASA Shanghai Representative Office, 2.4.2009 ja 10.11.2010