

Suomalaiset pienet ja keskisuuret cleantech-yritykset Kiinan markkinoilla - Haasteet ja julkisen sektorin rooli liiketoiminnan edistäjänä

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Jiao Wang
2014



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Suomalaiset pienet ja keskisuuret cleantech-yritykset Kiinan markkinoilla

Haasteet ja julkisen sektorin rooli liiketoiminnan edistäjänä

Pro gradu -tutkielma

Jiao Wang

Organisaatiot ja johtaminen

Syksy 2014

Tekijä Jiao Wang

Työn nimi Suomalaiset pienet ja keskisuuret cleantech-yritykset Kiinan markkinoilla – Haasteet ja julkisen sektorin rooli liiketoiminnan edistäjänä

Tutkinto Kauppatieteiden maisteri

Koulutusohjelma Johtaminen

Työn ohjaaja(t) Raimo Lovio

Hyväksymisvuosi 2014

Sivumäärä 87

Kieli Suomi

Tiivistelmä

TUTKIMUKSEN TAVOITTEET: Tutkimukseni tavoitteena on selvittää kolmen suomalaisen yrityksen kokemia haasteita Kiinan markkinoilla. Olen halunnut tutkia aihetta pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) näkökulmasta, koska pk-yritykset ovat kansantalouden kasvun moottori ja merkittävin työllistäjäryhmä (Maa- ja metsätalouden tutkimuskeskus 2003). Toinen näkökulma tutkimuksessani on julkisen sektorin rooli ja sen merkitys yritysten liiketoimintojen edistäjänä Kiinan valtionhallintovetoisilla markkinoilla. Pyrin selvittämään, miten tutkimuksessa mukana olevat yritykset ovat käyttäneet julkisia tukipalveluita sekä mitä mieltä ne ovat niiden merkittävydestä. Lisäksi tutkin kolmen yritysten kansainvälistymistä edistävän julkisen organisaation edustajan mielipiteitä ja näkemyksiä julkisen tuen merkittävydestä ja kehityksestä.

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS: Olen toteuttanut tutkimukseni laadullisena monitapaustutkimuksena, sillä tavoitteenani on ymmärtää ja kuvailla suomalaisten yritysten toimintaa Kiinan markkinoilla valituista näkökulmista mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja aidossa kontekstissaan. Empiirinen aineisto on kerätty kuuden teemahaastattelun avulla, joissa on haastateltu kolmea yritystä ja kolmea julkisen organisaation edustajaa. Toissijaisena aineistona on käytetty alan aikaisempaa tieteellistä tutkimusta, raportteja ja selvityksiä, tilastoja sekä verkosta löytyvää aineistoa. Aineiston analyysin toteutin käyttämällä teemoittelua, jossa aineistosta on nostettu usealle haastateltaville yhteisiä havaintoja.

TUTKIMUSTULOKSET: Tutkimustulokseni osoittivat, että yritysten omiin rajallisiin resursseihin liittyvät haasteet nähtiin suurimpana ongelmana Kiinan markkinoilla. Erityisesti huomiota kiinnitettiin puutteelliseen liiketoimintaosaamiseen. Muita haasteita ovat kysyntälähtöisemmän toimintamallin omaksuminen, näkyvyyden saaminen, henkilöstönjohtamiseen liittyvät kysymykset, ankara kilpailu markkinoilla, institutionaaliset heikkoudet sekä kulttuuriset haasteet. Julkisen sektorin tuki nähtiin merkittävänä pk-yritysten toiminnalle Kiinan markkinoilla niiden tarjoaman rahoituksen vuoksi, mutta etenkin myös liiketoimintaosaamisen kehittämisen näkökulmasta. Lisäksi julkisen sektorin toimiminen Kiinassa korkealla poliittisella tasolla nähtiin tärkeänä suomalaisten hankkeiden edistämiseksi ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien avaamiseksi.

Avainsanat cleantech, pk-yritykset, Kiinan markkinat, haasteet, julkinen sektori

SISÄLLYSLUETTELO

1.	Johdanto	1
2.	Kansainvälistymismallit, haasteet kiinan markkinoilla ja julkisten organisaatioiden tukitoimet	4
2.1.	Yritysten kansainvälistymismallit.....	4
2.2.	Ulkomaalaisten yritysten haasteet Kiinan markkinoilla	10
2.3.	Julkisten organisaatioiden rooli pk-yritysten kansainvälisessä toiminnassa.....	13
3.	Cleantech-markkinat ja niiden luonne	17
3.1.	Mitä cleantech on?	17
3.2.	Globaali cleantech-markkina	18
3.3.	Cleantech Suomessa.....	21
3.4.	Kiinan cleantech-markkinat	24
4.	Tutkimuksen lähestymistapa.....	27
4.1.	Laadullinen tutkimus.....	27
4.2.	Aineiston keruu	29
4.2.1.	Teemahaastattelu.....	30
4.2.2.	Muu aineisto.....	31
4.3.	Aineiston analyysi	31
4.4.	Tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitusten arviointi	32
5.	Julkiset organisaatiot.....	34
5.1.	Organisaatio X: Cleantech-yritysten ja alan asiantuntijoiden verkosto	34

5.2.	Organisaatio Y: Kansainvälistymisohjelma kasvuhaluille uusiutuvan energian pk-yrityksille	38
5.3.	Organisaatio Z: Valtioneuvoston ohjaama cleantech-liiketoiminnan edistäjä.....	41
6.	Yritykset.....	47
6.1.	Yritys A.....	47
6.2.	Yritys B	51
6.3.	Yritys C	54
7.	Cleantech-yritysten haasteet pk-yritysten näkökulmasta ja julkisten tukitoimien rooli liiketoiminnassa Kiinan markkinoilla	58
7.1.	Yritysten haasteet Kiinan markkinoilla.....	58
7.1.1.	Haasteet koskien yrityksen omia kykyjä ja resursseja	58
7.1.2.	Haasteet koskien Kiinaa liiketoimintaympäristönä.....	62
7.1.3.	Haasteista opittua	67
7.2.	Julkisten toimijoiden rooli ja merkitys yritysten Kiinan-liiketoiminnan tukemisessa.....	68
8.	Johtopäätökset.....	75
	LÄHDELUETTELO.....	81
	KUVAT.....	87
	TAULUKOT.....	87

1. JOHDANTO

Clean technology (cleantech) eli puhtaat teknologiat edustavat liiketoimintatrendiä, jossa globaaleja, ympäristöön liittyviä haasteita pyritään ratkaisemaan uusilla innovatiivisilla teknologioilla ja toimintamalleilla tarjoten samalla kilpailukykyistä tuottoa sijoittajille ja asiakkaille (Cleantech Group 2012). Cleantech-liiketoimintaan on ladattu paljon kasvuodotuksia, sillä sellaiset globaalit megatrendit kuten väestön kasvu ja ikääntyminen, kaupungistuminen, globalisaatio, luonnonvarojen ehtyminen sekä ilmastonmuutos ja ympäristön pilaantuminen, ovat siivittäneet sektorin kasvua (Roland Berger 2012).

Myös Suomessa cleantech-sektorilta odotetaan voimakasta kasvua ja valopilkkaa maan talouteen tulevina vuosina. Esimerkiksi hallitus on työ- ja elinkeinoministeriön johdolla asettanut tavoitteeksi luoda 50 000 uutta työpaikkaa cleantech-sektorille vuoteen 2020 mennessä. Odotukset ja tavoitteet eivät suinkaan ole tuulesta temmattuja, sillä cleantech on peliteollisuuden ohella Suomen ainoita kasvusektoreita ja viime vuonna cleantech-liiketoiminta kasvoi Suomessa noin 5 % edellisvuodesta (Cleantech Finland 2014), kun samalla ajanjaksolla suomalaisen teollisuuden liikevaihto laski 4,4 % (Tilastokeskus 2014). Lisäksi jopa kolmasosa julkisista tutkimus- ja kehitysinvestoinneista ohjataan tukemaan cleantechiä (Cleantech Finland 2013).

Cleantech-liiketoiminta on pääasiassa vientiä ja Kiina on suomalaisten cleantech-yritysten kannalta erityisen kiinnostava markkina, koska maan nopea talouskasvu ja pahenevat ympäristöongelmat tarjoavat rajattomasti mahdollisuuksia niille yrityksille, jotka osaavat sen potentiaalin käyttää hyödyksi. Kiina ei kuitenkaan ole helppo markkina toimia ja yritykset kohtaavat monenlaisia haasteita liittyen omiin rajallisiin resursseihin ja kykyihin sekä Kiinaan monimutkaisena liiketoimintaympäristönä. Erityisen kiinnostavaa on tutkia haasteita pk-yritysten näkökulmasta, sillä ne usein kohtaavat erilaisia haasteita verrattuna suuriin yrityksiin, joilla on enemmän resursseja ja kansainvälistä liiketoimintakokemusta sekä vahvempi brändi (Iso-Britannian kauppakamari 2013).

Julkisen sektorin tarkastelu tässä yhteydessä on hyvin perusteltua sen vuoksi, koska Kiinassa valtionhallinnolla on suuri merkitys ja vaikutusvalta yritysten liiketoiminnassa. Pk-yritykset

tarvitsevat Kiinan markkinoilla suomalaiselta julkiselta sektorilta yleensä tukea etenkin kahdesta syystä. Ensinnäkin, julkiset toimijat tarjoavat yrityksille rahoitusta ja resursseja liiketoimintaosaamisen kehittämiseen, joita pk-yrityksillä ei usein ole riittävästi omasta takaa. Toiseksi, Kiina on hyvin keskushallintovetoinen maa, jossa yritys-elämä on hyvin sidoksissa poliittiseen järjestelmään, jolloin hankkeiden nopeuttamiseksi Suomen korkean poliittisen tason läsnäolo on todella tärkeää (FECC 2008).

Suomalaisten cleantech-yritysten tutkiminen on hyvin ajankohtainen ja kiehtova siinä mielessä, että globaaleja ympäristöön liittyviä ongelmia pyritään nyt ratkomaan taloudellinen näkökulma etunenässä. Cleantech-liiketoiminnassa kompromissejä ei siis tehdä ympäristön tai taloudellisen tuoton kustannuksella. Tästä syystä tätä työtä on ollut äärettömän mielenkiintoista ja palkitsevaa tehdä. Seuraavaksi esittelen tarkemmin tutkimukseni tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä tämän tutkimusraportin rakenteen.

Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Jotta yritykset pystyisivät hyödyntämään Kiinan valtaviin cleantech-markkinoiden potentiaalin, niiden pitää selvitä monista haasteista, joista osa johtuu yrityksen omista rajallisista resursseista ja osa Kiinan haastavasta liiketoimintaympäristöstä. Tässä tutkimuksessa tavoitteenani on ollut selvittää pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) haasteita Kiinan markkinoilla erityisesti kolmen tutkimukseeni osallistuneen yritysten näkökulmasta. Olen halunnut tutkia juuri pk-yrityksiä, koska ne ovat koko kansantalouden kasvun moottori ja merkittävä työllistäjä sekä uusien työpaikkojen luoja, jonka lisäksi ne toimivat uusien teknologisten innovaatioiden lähteenä (Maailmanpankki 2003). Vuonna 2012 Suomessa 98 % yrityksistä olivat pk-yrityksiä, jotka työllistivät noin 55 % kaikkien yritysten yhteenlasketusta henkilöstöstä. Pk-yritysten liikevaihto oli lähes 34 % yritysten kokonaisliikevaihdosta (Tilastokeskus 2012).

Yritysten kohtaamien haasteiden lisäksi toinen tärkeä näkökulma, jota pyrin kuvaamaan, on suomalaisen julkisen sektorin rooli ja sen merkitys suomalaisille pk-yrityksille niiden Kiinan-toiminnoissa. Tarkoitukseni on selvittää, miten tutkimuksessani mukana olevat yritykset ovat hyödyntäneet julkisia tukipalveluita ja mitä mieltä ne ovat niiden merkittävyydestä. Lisäksi tutkin tässä myös kolmen tukea tarjoavan julkisen organisaation edustajan mielipiteitä ja näkemyksiä

julkisen tuen merkittävydestä ja kehityksestä. Julkisen sektorin mukaanotto tähän tutkimukseen on erityisen kiinnostavaa sen vuoksi, että Kiinassa yritykset ovat vahvasti kytkeytyneitä maan poliittiseen järjestelmään ja kaupankäyntiin kiinalaisten yritysten kanssa vaatii usein korkeampaa valtiontasolta tulevaa tukea.

Yllä olevien tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti esitän tässä tutkimuskysymykseni, joita selvittämällä pyrin pääsemään tutkimustavoitteisiini:

1. Mitkä ovat suomalaisten pienten ja keskisuurten cleantech-yritysten isoimmat haasteet Kiinan markkinoilla?
2. Mikä on suomalaisen julkisen sektorin rooli ja merkitys pk-yritysten Kiinan toiminnoille?

Näitä tutkimuskysymyksiä olen pyrkinyt selvittämään käyttämällä ensisijaisena aineistonkeruumenetelmänä teemahaastatteluja, joita tein yhteensä kuusi. Kolme oli yrityshaastatteluita ja kolmessa haastattelin julkisten organisaatioiden edustajia. Toissijaisena aineistona olen käyttänyt alan aikaisempaa kirjallisuutta, erilaisia raportteja ja selvityksiä, tilastoja sekä verkosta löytynyttä aineistoa. Kyseessä on laadullinen monitapaustutkimus, jossa aineiston analysointitapana olen käyttänyt teemoittelua.

Tutkimusraportin rakenne

Tämä tutkimusraportti koostuu kahdesta osiosta, jossa ensimmäisessä selostan tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen ja aikaisemman keskustelun aiheesta. Tämän jälkeen selitän lyhyesti mikä cleantech on ja paneudun cleantech-markkinoihin Suomen, Kiinan ja globaalista näkökulmasta. Ensimmäiseen osioon kuuluu vielä tutkimukseni lähestymistavan esitteleminen, jossa selitän yksityiskohtaisesti, miten olen toteuttanut tämän tutkimuksen. Toinen osio muodostuu empiriasta, jossa selostan suorittamani haastattelut yritysten ja julkisten organisaatioiden edustajien kanssa. Lisäksi kuvailen lyhyesti jokaista kuutta tutkimuksessa mukanaolevaa yritystä organisaatiota. Tämän jälkeen esittelen tutkimustulokseni käyttäen aineiston analysointitapana teemoittelua. Viimeisessä luvussa pohdin havaintojeni sekä tutkimustulosteni merkitystä sekä suhteutan omat tulokseni aikaisempaan teoreettiseen tutkimukseen.

2. KANSAINVÄLISTYMISMALLIT, HAASTEET KIIINAN MARKKINOILLA JA JULKISTEN ORGANISAATIOIDEN TUKITOIMET

2.1. Yritysten kansainvälistymismallit

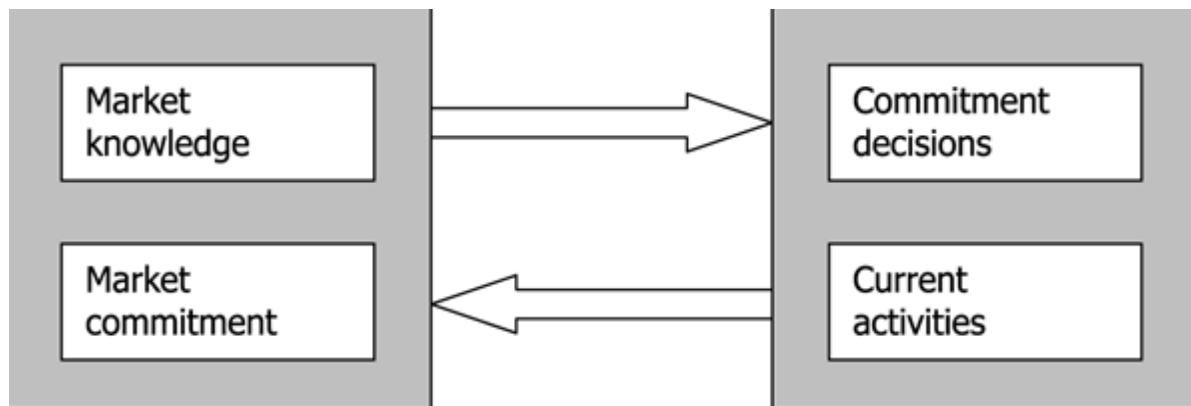
Euroopan komission (2010) julkaiseman raportin mukaan yli 40 %:lla eurooppalaisista yrityksistä on jonkinlaista kansainvälistä toimintaa. Kansainvälinen toiminta voi viitata tuontiin, vientiin, teknologiseen yhteistyöhön ulkomailla toimivan yrityksen kanssa, alihankkijana toimimiseen ulkomaalaiselle urakoitsijalle tai ulkomaalaisten alihankkijoiden käyttämiseen, joiden lisäksi yrityksellä voi olla myös suoria sijoituksia ulkomaille. Näistä tuonti on yleisin ja suorat sijoitukset harvinaisin kansainvälinen toiminta eurooppalaisilla yrityksillä. Pk-yritysten kansainvälistymisellä on todettu olevan positiivinen korrelaatio niiden korkeampaan liikevaihdon kasvuun sekä kilpailukyvyyn parantumiseen. (Euroopan komissio 2010.) Jotta saadaan syvällisempi katsaus yritysten kokemiin haasteisiin Kiinan markkinoilla, on mielekästä tutkia tapaa, jolla yritykset ovat lähteneet markkinoille. Tässä luvussa tarkastelen kahta alan kirjallisuudessa yleistä ja tunnettua kansainvälistymismallia, Uppsalan mallia ja Born Global -mallia, joita on käytetty paljon yritysten kansainvälistymisprosessia kuvaillaessa.

Uppsalan malli

Tutkijat Johanson ja Vahlne (1977) julkistivat vuonna 1977 niin kutsutun Uppsalan mallin selittämään yritysten kansainvälistymisprosessia. Mallin perustana on tutkittu ruotsalaisia yrityksiä ja siitä on sen jälkeen tullut yksi alan kirjallisuudessa eniten viitatuista kansainvälistymismalleista. Mallia on sittemmin uudistettu 2000-luvulla vastaamaan kritiikkiin siitä, kuinka se ei pysty selittämään joidenkin yritysten nopeaa kansainvälistymistä (Johanson ja Vahlne 2003, 2009).

Alkuperäisessä Uppsalan mallissa yrityksen kansainvälistymistä kuvaillaan asteittaiseksi prosessiksi, joka laajenee sitä mukaan, kun yritykselle kertyy lisää kokemuksesta tietoa

kohdemarkkinastaan (Johanson ja Wiedersheim-Paul 1975; Johanson ja Vahlne, 1977). Dynaamisessa mallissa kyse on pitkälti tiedon hankkimisesta ja oppimisesta, jossa oppimiskehän muodostaa kokemusperäisen tiedon ja markkinasitoutumisasteen vuorovaikutus (Kuva 1). Markkinatieto ja -kokemus vaikuttavat siihen, kuinka paljon yritys on valmis sitoutumaan kohdemarkkinaansa ja yrityksen tämän hetkiseen toimintaan näillä markkinoilla. Tämän hetkinen toiminta ja nykyiset päätökset sitoutumiseen tulevaisuudessa taas vaikuttavat markkinatiedon -ja kokemuksen kertymiseen. (Johanson ja Vahlne 1977.)



Kuva 1. Kokemusperäisen oppimisen ja sitoutumisen vuorovaikutus yrityksen kansainvälistymisprosessissa (Johanson ja Vahlne 1977).

Johanson ym. (1975, 1977) huomasivat monien ruotsalaisten yritysten aloittavan kansainvälisen liiketoimintansa ollessaan vielä suhteellisen pieniä ja vasta silloin, kun niillä on jo vahva asema kotimaisilla markkinoilla. Tutkijoiden mukaan yritykset valitsevat tällaisen asteittaisen kansainvälistymismallin, koska päätös aloittaa kansainvälinen toiminta sisältää riskiä ja epävarmuutta eikä yrityksellä ole prosessin alussa vielä tarpeeksi tietoa kohdemarkkinastaan tai riittäviä resursseja. Kuten kuva 1 osoittaa, kokemusperäinen tieto karttuu vähitellen oppimisen kautta, myös kansainvälinen toiminta ja syvempi sitoutuminen kohdemarkkinaan tapahtuvat vähitellen pienin askelin. (Johanson ja Wiedersheim-Paul 1975; Johanson ja Vahlne, 1977.)

Yritysten tapaa laajentua ulkomaille, Johanson ym. (1975, 1977), selittävät neljän vaiheen mallilla, joka kuvaa yritysten syvenevää sitoutumista kohdemarkkinoihin. Tutkijat raportoivat artikkelissaan, että yritykset aloittavat kansainvälisen toimintansa sitouttamalla vain vähän resursseja kohdemarkkinaansa ja aloittavat usein epäsäännöllisellä vientitoiminnalla. Sitä mukaan, kun yritykset oppivat lisää markkinoista kokemuksiensa kautta he aloittavat viennin riippumattoman välittäjän kanssa, jonka jälkeen perustavat ulkomaisen myyntitytäryhtiön. Sitoutuminen kohdemarkkinaan on huipussaan, kun yrityksellä on omaa tuotantoa siellä. (Johanson ja Wiedersheim-Paul 1975; Johanson ja Vahlne 1977.)

Epävarmuus ja riski, jonka yritykset kokevat ulkomaisilla kohdemarkkinoillaan johtuen puutteellisesta markkinatiedosta, johtaa Johansonin ym. (1975, 1977) mukaan siihen, että yritykset aloittavat kansainvälistymisen niiltä markkinoilta, jotka ovat psyykkisesti lähellä ja laajentavat toimintaansa myöhemmin kaukaisimmille markkinoille. Psyykkisen etäisyyden teoria kuvaa psyykkistä etäisyyttä tekijöiden summaksi, johon vaikuttavat eroavaisuudet kielessä, koulutuksessa, liiketoimintatavoissa, kulttuurissa ja teollisessa kehityksessä. Psyykinen etäisyys korreloi luonnollisesti maantieteellisen etäisyyden kanssa, mutta ei ole muuttumaton. Esimerkiksi erilaiset teknologiainnovaatiot ovat pienentäneet alueiden välistä psyykkistä etäisyyttä. (Johanson ja Wiedersheim-Paul 1975; Johanson ja Vahlne, 1977.)

Kritiikki ja uudistettu verkostolähtöinen Uppsalan malli

Julkistamisensa jälkeen Uppsalan malli on saanut osakseen kritiikkiä siitä, että se ei pysty selittämään joidenkin yritysten nopeaa ja samanaikaisesti usealle ulkomaisille markkinoille tähtäävää kansainvälistymistä (mm. Oviatt ja McDougall 1997). Johanson ja Vahlne (2003, 2009) ovat vastanneet kritiikkiin päivittämällä mallia integroimalla alkuperäiseen malliin liiketoimintaverkostot. Uudistettu malli perustuu edelleen kokemusperäisen oppimisen ja sitoutumisen vuorovaikutukseen, mutta kohdemaiden sijaan keskiössä ovat nyt potentiaaliset ja olemassa olevat kumppanit (Johanson ja Vahlne 2003, 2009).

Johanson ja Vahlne (2003, 2009) kirjoittavat, että jokaisella yrityksellä on joukko liikesuhteita asiakkaiden ja alihankkijoiden kanssa, joilla taas omia suhteita muiden yritysten kanssa. Näin ollen, yritys on osa ääretöntä liiketoimintaverkostoa. Suhteet kumppaneihin kehittyvät vähitellen, kun yritykset oppivat toisistaan vuorovaikutuksessa ja mitä enemmän opitaan toisistaan, sitä enemmän yritykset sitoutuvat suhteeseen. Molemminpuolisuus ja vastavuoroisuus ovat tärkeitä aspektej tässä. Omien sosiaalisten verkostojen kautta voi saada syvällistä tietoa kohdemarkkinoista, jolloin yrityksellä ei ole tarvetta välttämättä itse hankkia kokemusperäistä tietoa, mikä nopeuttaa kansainvälistymistä. (Johanson ja Vahlne 2003, 2009.)

Uudistetussa mallissa psyykkinen etäisyys ja maarajat eivät ole määrääviä tekijöitä, kun yritys punnitsee, mille kansainvälisille markkinoille se laajentuu. Verkostoja korostavassa mallissa kohdemarkkina määräytyy sen mukaan, mitä liikesuhteista yrityksellä on. Esimerkiksi aloite laajentaa liiketoimintaa ulkomaille voi tulla välittäjältä, asiakkaalta tai alihankkijalta. Sen lisäksi, että yritys havaitsee kiinnostavia liiketoimintamahdollisuuksia, myös kumppani voi pyytää yritystä seuraamaan heitä ulkomaille. (Johanson ja Vahlne 2003, 2009.)

Uudistetussa mallissa yritykset siis pyrkivät organisoimaan liiketoimintaansa pääasiassa kehittääkseen, tukeakseen ja koordinoidakseen suhteitaan. Kaikki esteet, jotka liittyvät kansainväliseen liiketoimintaa, koskevat suhteiden muodostamista ja kehittämistä. (Johanson ja Vahlne 2003, 2009.) Markkinatiedon ja kokemusten puuttumisen sijaan, tässä mallissa epävarmuutta aiheuttaa ulkopuolisuus yritykselle olennaisista verkostoista. Yritykselle on tärkeää olla sellaisten verkostojen sisäpiirissä, jotka ovat välttämättömiä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Ulkopuoliseksi jääminen on kohtalokasta kansainvälisen liiketoiminnan menestymisen kannalta. (Johanson ja Vahlne 2009.)

Born global -malli

Oviatt ja McDougall (1997) arvelevat, että nopeasti muuttuvat globaalit markkinat ovat johtaneet siihen, että perinteiset vaihemallit eivät ole enää yhtä merkityksellisiä selittämään yritysten kansainvälistymistä.

Tutkijoiden mukaan globaalit markkinat ovat paljon yhtenäisempiä kuin 1970-luvulla, jolloin Uppsalan mallia kehiteltiin. Yhtenäisemmät globaalit markkinat vaativat yrityksiltä usein nopeita reaktioita ja päätöksiä. Myös teknologian kehittyminen, esimerkiksi digitaalinen markkinoinnin kehittyminen, on mullistanut monen yrityksen toiminnan (Oviatt ja McDougall 1997). Perinteiset vaihemallit epäonnistuvat selittämään ilmiötä, jossa yhä nopeammin kasvava määrä yrityksiä kansainvälistyy nopeasti perustamisensa jälkeen tai voivat toimia kansainvälisillä markkinoilla jo perustettaessaan (Oviatt ja McDougall 1997; Chetty ja Campbell-Hunt 2003).

Chetty ja Campbell-Hunt (2003) nimeävät nämä yritykset Born Global -yrityksiksi eli syntymästään globaaleiksi yrityksiksi, kun taas Oviatt ja McDougall (1997) kutsuvat samoja yrityksiä International New Venture -yrityksiksi (INV). Yritys voidaan lukea Born Global -yritykseksi, jos se kansainvälistyy kahden vuoden sisällä perustamisestaan (Chetty ja Campbell-Hunt 2003). Chetty ja Campbell-Hunt (2003) havaitsivat, että nämä yritykset ovat usein pieniä tai keskisuuria tietointensiivisiä yrityksiä, jotka hyödyntävät uutta teknologiaa keskittyen kapeaan ainutlaatuiseen tuotevalikoimaan tai tiettyyn, tarkoin määriteltyyn palveluun. Oviatt ja McDougall (1997) selittävät INV -yritysten kilpailukyvyn syntyvän siitä, että ne pystyvät käyttämään resursseja ja myymään tuotteitaan tai palveluitaan useissa maissa samaan aikaan.

Born Global -yritykset kokevat kansainvälistymisen etupäässä mahdollisuutena eikä niinkään riskinä ja epävarmuutena kuten Uppsalan mallissa nähdään. Maailma näyttäytyy yhtenä markkinana, jonka valloittamiseksi tarvitaan tarpeeksi kattavia liiketoimintaverkostoja, jotta samanaikaisesti voidaan saavuttaa useampia kansallisia markkinoita. (Chetty ja Campbell-Hunt 2003.) Toisin kuin Uppsalan mallissa, Born Global -yrityksillä ei välttämättä tarvitse olla ollenkaan myyntiä omilla kotimarkkinoillaan. Tosin monet Born Global -yritykset ovat huomanneet kotimarkkinoiden olevan tärkeitä siinä mielessä, että ne toimivat testikenttänä uusille tuotteille ja palveluille ennen viemistä kansainvälisille markkinoille. Lisäksi uskottavuuden saavuttamiseksi kansainvälisillä markkinoilla, on tärkeää myydä tuotteita myös paikallisesti. (Chetty ja Campbell-Hunt 2003.)

Tutkijat huomasivat myös, että psyykkisen etäisyyden teoria, jonka mukaan yritys aloittaa kansainvälistymisen tutuimmalta alueelta, päti osittain. Chetty ja Campbell-Hunt (2003) kumosivat tutkimuksessaan uskomuksen, jonka mukaan Born Global -mallissa yritykset kansainvälistyvät psyykkisesti etäisimmille markkinoille ensin. He toteavat empiirisen tutkimuksensa perusteella, että Born Global -yritysten ensimmäinen kansainvälinen markkina on psyykkisesti lähellä, mutta teoria menettää merkityksensä nopeasti jo seuraavan uuden markkinan kohdalla. (Chetty ja Campbell-Hunt 2003.)

Sekä Oviatt ja McDougall (1997) että Chetty ja Campbell-Hunt (2003) korostavat kansainvälisesti kokeneiden yrittäjien merkitystä Born Global -yrityksissä, sillä ne ovat usein pieniä yrittäjävetoisia yrityksiä (Bell ym. 2003). Chetтын ja Campbell-Huntin mukaan (2003) yrittäjien aikaisempi kokemus kansainvälisestä liiketoiminnasta ja poikkeukselliset kyvyt huomata globaaleja liiketoimintamahdollisuuksia ovat tärkeitä yrityksille siksi, että ne voivat hankkia nopeammin tietoa ja kokemusta uusilta markkinoilta. Näin ollen, yritys voi myös laajentua kansainvälisesti nopeammin. (Chetty ja Campbell-Hunt 2003.)

Chetty ja Campbell-Hunt (2003) havaitsivat tutkiessaan uusiseelantilaisten yritysten kansainvälistymistä, että monet yritykset ovat aloittaneet kansainvälistymisen noudattaen perinteistä vaihemallia, mutta prosessin kuluessa kokevat jonkin rajun muutoksen, jonka seurauksena kansainvälistyminen jatkuu Born Global -mallin mukaan. Bell ym. (2003) tekivät saman havainnon ja antoi tällaisille yrityksille nimeksi Born Again -yritykset.

Born Again -yritykset ovat Bellin ym. (2003) määritelmän mukaan yrityksiä, jotka ovat toimineet ensin pitkään pelkästään kotimaan markkinoilla, kunnes jonkin kriittisen tapahtuman tai kriittisten tapahtumien johdosta lähtevät yhtäkkiä kansainvälisille markkinoille. Oletuksena on, että kriittinen tapahtuma tarjoaa uusia henkilö- ja/tai taloudellisia resursseja, jotka mahdollistavat kansainvälistymisen. Yleisin tällainen kriittinen tapahtuma on Bellin ym. (2003) mukaan muutokset omistajuudessa tai yrityksen johdossa. Muita kriittisiä tapahtumia voivat olla tutkijoiden mukaan yrityskaupat tai asiakkaan lähteminen kansainvälisille markkinoille ja yritys seuraa asiakasta uusille markkinoille. Bell ym. (2003) mainitsevat myös, että uuden tieto- ja

viestintäteknologian käyttöönottoaminen saattaa joissain tilanteissa edistää yritysten kansainvälistymistä.

International New Venture -yritykset ja Born Global -yritykset osoittavat, että perinteiset vaihemallit eivät päde ainakaan enää sellaisenaan selittämään yritysten kansainvälistymistä. Oviattin ja McDougallin (1997) mukaan Uppsalan malli on ollut relevantti siihen aikaan, kun se julkistettiin 1977, mutta muuttuneet teknologiset, taloudelliset ja sosiaaliset olosuhteet vaativat uusia malleja kuvaamaan yritysten kansainvälistymistä. Toisaalta Born Again -yritysten olemassaolo todistaa, että myöskään Born Global -malli ei ole yksiselitteinen. Niinpä Bell ym. (2003) puhuvat integroivan mallin puolesta, joka tunnustaa useiden eri kansainvälistymispolun olemassaolon.

2.2. Ulkomaalaisten yritysten haasteet Kiinan markkinoilla

Kiinan kasvu viimeisten reilun 30 vuoden aikana on ollut ennennäkemätön menestystarina maailman taloushistoriassa (UNRISD 2013). Tänä aikana bruttokansantuote (BKT) on kasvanut vuosittain keskimäärin noin 10 % ja Kiina on tällä hetkellä maailma toiseksi suurin talous (Maailmanpankki 2014). Vaikka Maailmanpankki (2014) ennustaa BKT:n kasvun hidastuvan vähitellen maassa käynnissä olevan rakennemuutoksen takia, kasvun arvioidaan pysyvän noin 7,5 %:ssa tulevien vuosien aikana. Maailmanpankki (2011) arvioi myös, että vuoteen 2017 mennessä Kiina ottaa Yhdysvaltain aseman maailman suurimpana taloutena.

Kiina on tällä hetkellä maailman toiseksi suurin ulkomaalaisten suorien sijoitusten kohdema (OECD 2014). Kiinan liityttyä Maailman kauppajärjestöön (WTO) vuonna 2001 investoinnit maahan kiihtyivät entisestään (FINLEX 2005). Kiinan kauppaministeriöstä ennustetaan ulkomaalaisten sijoitusten Kiinaan jatkavan kasvua, koska Kiinassa on valtavat kotimarkkinat, melko hyvä infrastruktuuri, osaavaa työvoimaa ja suhteellisen vakaa yhteiskunta (Reuters 2014). Kiinan kasvu ja markkinapotentiaali luovat ulkomaalaisille yrityksille valtavasti mahdollisuuksia, mutta samaan aikaan Kiinan markkinat, niin kuin monet muutkin kehittyvät markkinat, tarjoavat hyvin haasteellisen toimintaympäristön yrityksille (PwC 2013). Moni haasteista juontaa juurensa

Kiinan omalaatuisesta historiallisesta, poliittisesta ja kulttuurisesta ympäristöstä unohtamatta maantieteellistä ja demografista monimuotoisuutta, joka kattaa 20 provinssia, lukuisia etnisiä ryhmiä ja satoja murteita (PwC 2010).

Monille kehittyville talouksille tyypilliseen tapaan Kiinassa on monia institutionaalisia heikkouksia, kuten rajoitettu elinkeinovapaus, laajalla ja syvällä rehottava korruptio, oikeusjärjestelmän puutteet sekä jatkuvasti muuttuva institutionaalinen ympäristö. Institutionaaliseen ympäristöön kuuluu sekä virallisia, kuten lait ja säännöt, että epävirallisia kulttuurisia tekijöitä. (Hotlbrügge ja Baron 2013.)

Yhdysvaltojen kauppakamari (2014) on jäsenilleen laaditun kyselyn perusteella jakanut haasteet Kiinan markkinoilla liiketoimintaan ja lainsäädännölliseen ympäristöön liittyviin haasteisiin. Liiketoimintaan liittyviksi haasteiksi mainittiin muun muassa kohoavat kustannukset, työvoimaan liittyvät ongelmat, markkinoiden epäkypsyys, korruptio sekä immateriaalioikeuksien loukkaukset. Lainsäädännöllisinä haasteina yhdysvaltalaiset yritykset pitivät etupäässä byrokratiaa, epäselvää sääntely-ympäristöä, verohallintoa, tarvittavien lupien hankkimisen hankaluutta, sopimusehtojen valvontaa sekä kaupansääntelyitä. (Yhdysvaltojen kauppakamari 2014.)

Eri tutkimusten ja raporttien mukaan suurimpia haasteita ulkomaalaisille yrityksille Kiinan markkinoilla ovat paikalliseen työvoimaan liittyvät kysymykset (esim. Weldon ja Vanhonacker 1999; USCBC 2013; EU SME Centre 2012; Yhdysvaltojen kauppakamari 2014; Iso-Britannian kauppakamari 2013). Työvoimaan liittyvät haasteet johtuvat isolta osin osaavan työvoiman pulasta (Iso-Britannian kauppakamari 2013). Weldonin ja Vanhonackerin (1999) mukaan ulkomaalaiset yritykset yleensä lähettää ainakin yhden tai kaksi työntekijää kotimaastaan johtamaan toimintoja Kiinassa. Länsimaalaisen johtajan ja kiinalaisten työntekijöiden kanssakäymisessä voi ilmetä ongelmia johtuen kulttuureista kumpuavista erilaisista arvoista, viestintätavoista sekä tavoista ratkoa konflikteja, sekä kielellisistä vaikeuksista (Weldon ja Vanhonacker, 1999).

Weldon ja Vanhonacker (1999) ovat jakaneet työvoimaan liittyvät haasteet neljään osa-alueeseen: osaavan työvoiman rekrytointi, työntekijöiden kehittäminen, hyvien työntekijöiden säilyttäminen

sekä päivittäisten suhteiden hoito työpaikalla. EU SME Centre, Euroopan Unionin rahoittama pienten ja keskisuurten yritysten keskus (2012) käyttää toisenlaista luokittelua työvoiman haasteista Kiinassa. Pk-yritysten tukemiseen Kiinan markkinoilla keskittyvä keskus luokittelee haasteet lainsäädännöllisiin, kiinalaiseen liiketoimintaetikettiin ja -etiikkaan, osaavan työvoimaan saantiin ja vaihtuvuuteen sekä työntekijöiden johtamiseen liittyviin haasteisiin (EU SME Centre 2012).

Osaavan työvoiman puute on johtanut työvoimakustannusten nousuun, kun yritykset kilpailevat pätevistä työntekijöistä (USCBC 2013). Vuonna 2012 työvoimakustannukset yksityisellä sektorilla nousivat 14 % (The WSJ 2013). Voittoa tavoittelemattoman US China Business Councilin (2013) mukaan yhdysvaltalaiset yritykset kokevat suurimmaksi haasteekseen kustannusten nousun Kiinassa. Työvoimakustannusten kohoamisen lisäksi myös materiaalikustannusten ja maanvuokraus- ja hankkimiskustannusten kasvu pidetään ongelmalliseksi (USCBC 2013).

Työvoiman ja kustannusten nousun lisäksi länsimaalaiset yritykset kokevat immateriaalioikeudet edelleen isoksi haasteeksi Kiinan markkinoilla. Vaikka Kiinassa on viime vuosina panostettu immateriaalioikeuksien parantamiseen, sekä brittiläiset että yhdysvaltalaiset yritykset kertoivat uusien lakien ja säädöksen toimeenpanon olleen tehotonta (Iso-Britannian kauppakamari 2013; Yhdysvaltojen kauppakamari 2014). Hallituksen julkistamat uudet liiketoimintaa koskevat säädökset koetaan yleisesti vakavana ongelmana, sillä ne ovat usein epäselviä ja sitä kautta paikallisten viranomaisten tulkinnan varassa olevia (EU SME Centre 2012; Iso-Britannian kauppakamari 2013).

Muita vakavia haasteita, joita ulkomaalaiset yritykset kohtaavat Kiinan markkinoilla, ovat raskas byrokratia ja siihen liittyvä korruptio (Weldon ja Vanhonacker 1999), jatkuvasti muuttuvien markkinoiden hallinnointi (Iso-Britannian kauppakamari 2013), huoli Kiinan talouskasvun hidastumisesta ja yleisesti globaalien talouden kehittymisestä sekä lisääntyvä protektionismi (Yhdysvaltojen kauppakamari 2014).

Tutkimukset ja raportit osoittavat, että länsimaalaiset yritykset kohtaavat hyvin samantyyppisiä haasteita Kiinan markkinoilla. Jotta Kiinan kaltaisilla kehittyvillä markkinoilla voi menestyä, konsulttiyritys PricewaterhouseCoopersin (2013) mukaan yritysten on ymmärrettävä ja mukautua paikallisiin sääntöihin, määräyksiin ja tapoihin. Zigang (2004) tuli tutkimuksessaan samaan tulokseen ja toteaa, että useimmat yritysten epäonnistumiset ulkomaisilla markkinoilla johtuu siitä, että kulttuurieroja ei ole otettu tarpeeksi hyvin huomioon.

Kiinan markkinoiden haasteita voi käsitellä monin tavoin, mutta guanxi eli henkilösuhteet, jotka perustuvat vastavuoroiseen palveluksien vaihtamiseen (Pye 1982) nähdään usein mahdollisena ratkaisuna moniin ongelmiin (Fan 2002). Xin ja Pearce (1996) totesivat tutkimuksessaan, että guanxi-konseptia käytetään paikkaamaan Kiinan markkinoita leimaavia institutionaalisia heikkouksia. Tutkijoiden mukaan heikko laillisuusperiaate (rule of law) on ongelmallista kaikille yrityksille, jotka toimivat Kiinassa, mutta erityisesti pk-yrityksille. Yksityisten pk-yritysten virallinen institutionaalinen suoja on usein heikko ja sen paikkaamiseksi niiden on turvauduttava henkilösuhteisiin, usein eri tasojen viranomaisiin (Xin ja Pearce 1996).

Yrityksillä, erityisesti pienillä ja keskisuurilla yrityksillä, on usein myös haasteita, jotka eivät varsinaisesti liity Kiinaan liiketoimintaympäristönä. Pk-yrityksiltä puuttuu usein taloudellisia resursseja ja tarvittavaa henkistä pääomaa, joita tarvitaan ulkomaisiin investointeihin (Banno ym. 2014; Euroopan komissio 2014)). Banno ym. (2014) mukaan yritysten kotimaiden julkisella sektorilla on merkittävä rooli edesauttaa pk-yritysten kansainvälistymistä ja sitä kautta kasvua.

2.3. Julkisten organisaatioiden rooli pk-yritysten kansainvälisessä toiminnassa

Kansainvälistyminen on prosessi, johon sisältyy paljon riskejä ja suurta epävarmuutta sekä samaan aikaan vaatii yrityksiltä erityistä liiketoimintaosaamista ja monipuolisia resursseja (Euroopan komissio 2007). Pk-yritykset tarvitsevat usein erilaista tukea kuin suuret yritykset, joilla on jo usein takanaan kokemusta kansainvälisiltä markkinoilta sekä vahva brändi ja suuremmat budjetit (Iso-Britannian kauppakamari 2013). Julkisen sektorin haasteena on kehittää sellaisia asianmukaisia toimia, jotka vähentävät yritysten kansainvälistymiseen liittyviä riskejä ja

epävarmuutta sekä aiheuttavat samalla mahdollisimman vähän markkinavääristymiä (Banno ym. 2014). Kuten edellä on todettu, pk-yritysten kansainvälistymisellä on monenlaisia positiivisia vaikutuksia kansantalouteen, jolloin julkisen sektorin tukeminen kansainväliseen toimintaan liittyvissä haasteissa on tarpeellista ja perusteltua (Euroopan komissio 2010).

Banno ym. (2014) huomasivat tutkimuksessaan, että pk-yrityksiltä ei usein pelkästään puuttunut tarvittavia resursseja kansainvälisiin toimintoihin, vaan niiden oli myös vaikeaa hankkia niitä. Taloudellisten resurssien hankkimista vaikeuttaa Maeseneiren ym. (2012) mukaan muun muassa epävakaa tuotto, epätäydellinen informaatio sekä vakuuksien puute. Maeseneiren ym. (2012) tutkimus osoitti rahoitusongelman olevan erityisesti pk-yritysten ongelma. Näin ollen, julkisen rooliin kuuluu tukea näitä yrityksiä hankkimaan sekä taloudellisia että ei-taloudellisia resursseja ulkomaan investointejaan varten (Banno ym. 2014).

Iso-Britannian kauppakamarin (2013) julkaisemassa raportissa selvisi, että monet pk-yritykset käyttävät hyödyksi julkisten organisaatioiden tarjoaman avun, mutta lisätukea kaivattaisiin vielä Kiinan markkinoiden monille haasteille. Pk-yritykset kertoivat tarvitsevansa tukea etenkin luotettavien yhteistyökumppaneiden löytämiseksi. Kysyntää olisi myös markkina- ja sektorikohtaiselle informaatiolle, joiden lisäksi pk-yritykset olisivat kiinnostuneita kuulemaan muiden Kiinassa toimivien pk-yritysten kokemuksista. Kyselyssä toivottiin enemmän epävirallisia verkostoitumistilaisuuksia, jotka olisi suunnattu ainoastaan pk-yrityksille. (Iso-Britannian kauppakamari, 2013.)

Bannon ym. (2014) tutkimus osoitti, että julkisen sektorin tuella on merkittävä ja positiivinen vaikutus yrityksen toimintaan ja tuottavuuden kasvuun. Tutkimus suoritettiin vertailemalla julkista tukea saaneita yrityksiä sekä niitä yrityksiä, jotka ovat lähteneet uusille markkinoille omin avuin. Tutkijat arvioivat tuloksen johtuvan kolmesta tekijästä. Ensimmäkin, julkinen tuki on voinut parantaa yritysten valmiuksia toimia kansainvälisillä markkinoilla, jonka lisäksi julkinen tuki voi toimia myös positiivisena signaalina yksityisille rahoittajille. Kolmanneksi, yritys on voinut yhteisen projektin aikana tutustua uusiin strategisiin lähestymistapoihin, prosesseihin sekä hallinnollisiin käytäntöihin. (Banno ym. 2014).

Mielenkiintoinen havainto Bannon ym. (2014) tutkimuksessa oli, että julkisen tuen vaikuttavuus oli suurempi pk-yrityksille kuin suurille yrityksille. Toisin sanoen, samalla julkisella panostuksella saatiin suurempi vaikutus pk-yrityksen toimintaan kuin suuren yrityksen. Tuen hyöty oli myös sitä suurempi, mitä enemmän aikaisempaa kansainvälistä kokemusta yrityksellä oli (Banno ym. 2014). Tältä osin tutkimustulokset tukevat kansainvälistymisen vaihemallia, jossa markkinasitoutumista syvennettiin sitä mukaan, kun niistä saatiin enemmän kokemuspäistä tietoa (Johanson ja Wiedersheim-Paul 1975; Johanson ja Vahlne 1977).

Euroopan komission (2010) teettämän selvityksen mukaan pk-yritysten tietoisuus erilaisista julkisista tukiohjelmista on melko vähäistä ja myös ohjelmien käyttö varsin alhaista, vaikka juuri pk-yrityksillä olisi suurin tarve tällaisille ohjelmille. Julkisen sektorin tukiohjelmiin osallistuvat Bannon ym. (2014) mukaan todennäköisimmin sellaiset yritykset, jotka ovat aiemmin osallistuneet onnistuneesti samankaltaisiin ohjelmiin tai sellaiset yritykset, joilla on taloudellisia rajoitteita. Yksi julkisen sektorin tärkeimmistä tehtävistä onkin tiedottaa kohdeyrityksille tukiohjelmista, joita on heille tarjolla (Maeseneire ym. 2012; Banno ym. 2014; Euroopan komissio 2010).

Banno ym. (2014) suosittelee myös julkisen sektorin panostavan laajempaan poliittiseen ohjailuun, kun halutaan parantaa pk-yritysten valmiuksia kansainvälistyä. Tutkijoiden mukaan lyhytaikaiset taloudelliset tukipaketit voivat olla tehottomia ja saattavat johtaa epätoivottuihin markkinavääristymiin (Banno ym. 2014). Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD (2006) korostaa pk-yritysten kansainvälistymistä koskevassa raportissaan sitä, että pk-yritysten ulkomaisia investointien esteiksi eivät saa muodostua esimerkiksi erilaiset säännökset, luotonantorajoitukset, konkurssimenettelyt sekä muu institutionaalinen ympäristö ja rahoituslaitokset.

Julkisen sektorin tuella on todettu olevan positiivinen vaikutus pk-yritysten kansainväliseen toimintaan auttamalla yrityksiä selviämään monista ja moniulotteisista haasteista, joita Kiinan markkinoilla on. Vuonna 2008 päättyneen Suomen ympäristöliiketoimintaan kohdistuva kaupallistamis- ja kansainvälistämishankkeen FECC:n (Finnish Environmental Cluster for China)

loppuraportissa todetaan, että ”*ympäristöliiketoiminnan viennin kehittäminen edellyttää useiden julkisen hallinnon ja julkisesti rahoitettujen instituutioiden osallistumista vientitalkoisiin elinkeinoelämän ja yritysten rinnalla*”. Raportissa korostetaan julkisen hallinnon tuen välttämättömyyttä suomalaisyritysten menestymiselle Kiinan markkinoilla. Erityisesti korkealla poliittisella tasolla toimiminen on tärkeää, sillä se lähettää viestin kiinalaisille paikallisviranomaisille ja projektiomistajille, että keskushallinto on antanut luvan liikeneuvotteluihin suomalaisten yritysten kanssa (FECC 2008).

Yhteenvedona aiemmasta tutkimuksesta voidaan todeta, että on hyvin vaikeaa määritellä yhtä kokonaisvaltaista kansainvälistymismallia, jota kaikki yritykset noudattaisivat. Yritykset voivat seurata perinteistä, melko hitaasti etenevää Uppsalan mallia, nopeasti kansainvälistyvää Born Global -mallia tai jotain siltä väliltä. Yrityksen valitsemalla kansainvälistymismallilla voi kuitenkin olla vaikutusta siihen, millaisia haasteita se kohtaa kohdemarkkinoilla ja millaista tukea se tarvitsee julkiselta sektorilta.

Yritykset näyttäisivät kohtaavan hyvin monenlaisia haasteita Kiinan markkinoilla. Suurimpia haasteita näyttäisivät aiemman tutkimuksen ja kansainvälisten selvitysten perusteella olevan henkilöstöön liittyvät ongelmat, epäkypsä lainsäädäntö sekä institutionaaliset heikkoudet. Lisäksi pk-yrityksille haasteita asettavat tarvittavien resurssien puute Kiinan valtavilla markkinoilla. Tutkimusten mukaan julkisella sektorilla on tärkeä rooli auttaa yrityksiä selviämään haasteista ja siten edistämään niiden kansainvälistymistä. Seuraavaksi pyrin selvittämään syvällisemmin, mitä cleantech on ja miltä näyttää cleantech-liiketoiminta Suomen, Kiinan ja globaalista näkökulmasta.

3. CLEANTECH-MARKKINAT JA NIIDEN LUONNE

3.1. Mitä cleantech on?

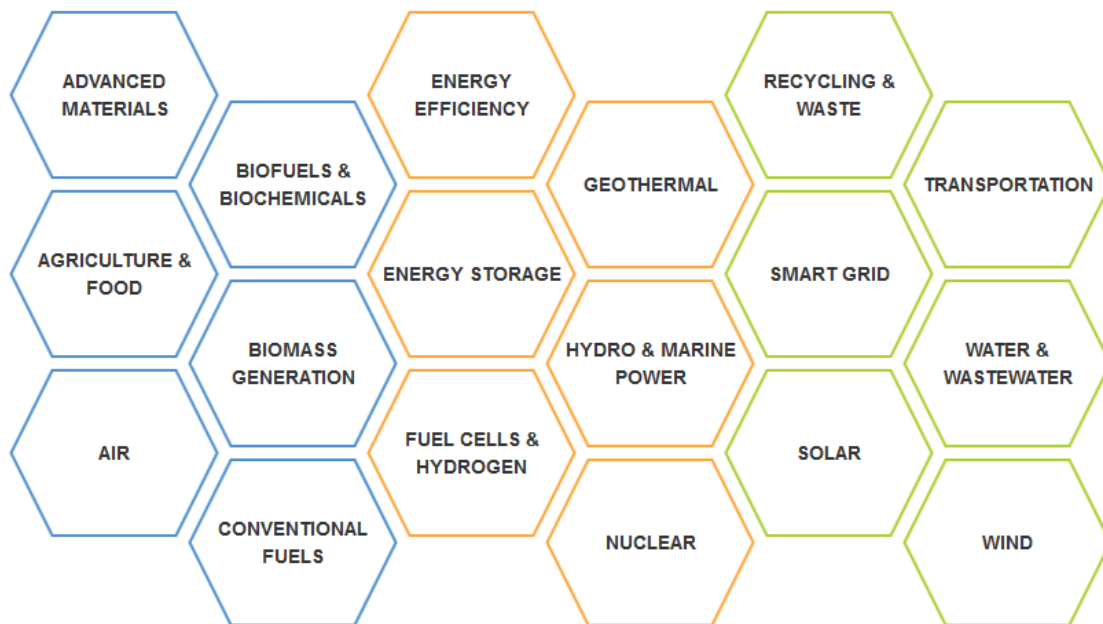
Cleantech on lyhenne sanoista “clean technology” eli puhtaat teknologiat. Termi on verrattain uusi ja sitä käytetään kuvaamaan uutta innovatiivista teknologiaa ja uusia toimintamalleja, jotka tarjoavat kilpailukykyistä tuottoa sijoittajille ja asiakkaille tarjoten samalla ratkaisuja globaaleihin haasteisiin. Cleantech on ennen kaikkea kilpailuetu yrityksille, jotka pystyvät “tuottamaan enemmän vähemmällä” eli käyttämään tehokkaammin raaka-aineita ja energiaa tuotannossaan. Tämä resurssien tehokkaampi käyttö parantaa yritysten kilpailukykyä. (Cleantech Group 2012).

Suomessa cleantech-termi otettiin käyttöön Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran vuosina 2005–2007 toteuttaman ympäristöohjelman ehdotuksesta. Tosin jo 1990-luvun puolesta välistä lähtien Suomessa on puhuttu puhtaan teknologian liiketoiminnasta, jolla voitaisiin ratkaista ympäristöongelmia. Cleantechille ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Esimerkiksi Cleantech Finland -ohjelmassa cleantechiksi määritellään ”*kaikki teknologiat, palvelut, ratkaisut, prosessi-innovaatiot tai tuotteet, jotka joko auttavat vähentämään ihmisen aiheuttamaa ympäristön kuormitusta, säästävät energiaa ja ympäristöresursseja tai parantavat elinympäristöä*” (Cleantech Finland 2013). Työ- ja elinkeinoministeriön (2012) määritelmä on hyvin samankaltainen: ”*Cleantech kattaa prosessit, suljetut systeemit, tuotteet ja palvelut, jotka edistävät luonnonvarojen kestäväää käyttöä ja tehokasta tuottavuutta. Cleantech maksimoi materiaali-, vesi- ja energiatehokkuuden sekä taloudellisesti että teknologisesti. Samalla Cleantech pienentää päästöjä veteen, ilmaan ja maahan*”.

Cleantechin parissa työskentelevät eri tahot näyttäisivät olevan yhtä mieltä siitä, että cleantech ei ole varsinaisesti toimiala, vaan liiketoiminnan segmentti, joka koostuu kahdesta erilaisesta liiketoiminta-alueesta. Ensimmäinen liiketoiminta-alue koskee suoranaisesti ympäristönsuojeluun liittyviä tuotteita, kuten esimerkiksi hiilidioksidipäästöjen mittaamiseen tai puhdistamiseen liittyviä tuotteita ja palveluja. Toinen liiketoiminta-alue on paljon laajempi ja läpäisee lähes kaikki

teollisuuden alat käsittäen *“minkä tahansa toimialan prosessin, tavaran tai palvelun, joka ympäristönäkökohtien kannalta tarjoaa kullakin hetkellä kilpailukykyisesti selvästi parempia ratkaisuja kuin muut vastaavaan tarkoitukseen tarkoitettut tuotteet ja palvelut”* (Lovio 2013).

Cleantechin liiketoiminta-alueet voidaan luokitella eri tavoin ja arvostettu yhdysvaltalainen Cleantech Group on luokitellut liiketoiminta-alueet 18 eriin kategoriaan alla olevan kuvan mukaisesti. Työ- ja elinkeinoministeriön (2012) mukaan globaalisti nopeimmin kasvavat alueet ovat energiatehokkuus, vesihuolto ja puhdas energiantuotanto.



Kuva 2 Cleantech-liiketoiminta-alueet Cleantech Groupin (2014) mukaan.

3.2. Globaali cleantech-markkina

Cleantech on globaalisti tärkeä ja arvokas kasvusektori, sillä markkinat ovat kasvaneet noin 12 %:n vuosivauhtia vuodesta 2007. Alue on yksi harvoista sektoreista, joissa kasvu on jatkunut tiukassakin taloudellisessa tilanteessa. Vuonna 2012 cleantech-markkinan arvo globaalisti oli noin

2000 miljardia euroa ja sen odotetaan kasvavan 4400 miljardiin euroon vuoteen 2025 mennessä. Kasvua vauhdittavat erityisesti kohoavat energiahinnat sekä luonnonvarojen ehtyminen. (Roland Berger 2012).

Konsultointiyhtiö Roland Berger (2012) on erotellut viisi megatrendiä, jotka vaikuttavat globaalin cleantech-markkinan kasvuun ja kehittymiseen. Nämä megatrendit ovat väestön rakenteen muutos, kaupungistuminen, globalisaatio, resurssien niukkuus ja ilmastonmuutos. Ensimmäinen megatrendeistä, väestön rakenteen muutos, käsittää sekä väestön määrän lisääntymisen että väestön ikääntymisen. YK (2011) on arvioinut, että vuoteen 2050 mennessä maapallolla elää yli yhdeksän miljardia ihmistä. Väestön määrän kehittyminen vaihtelee kuitenkin suuresti alueittain niin, että kasvu keskittyy Aasiaan ja erityisesti Afrikkaan kun taas Euroopassa väestön määrä vähenee vuoteen 2050 mennessä lähes 20 miljoonalla ihmisellä. Väestö myös ikääntyy globaalisti, mutta ikääntyneen väestön osuus kokonaisväestöstä nousee huomattavasti teollisuusmaissa. (Roland Berger 2012).

Voimakas ja nopea kaupungistuminen kehittyvissä Aasian ja Afrikan maissa ohjaa myös globaalin cleantech-markkinan kehitystä. Näiden alueiden kaupungistuminen on vienyt monissa paikoissa ympäristön kantokyvyt ääri rajoilleen, sillä kehittyvien maiden usein heikko infrastruktuuri ei pysty selviytymään massiivisesta kuormituksesta. Kolmas megatrendi eli globalisaatio tarkoittaa tässä taloudellisen painopisteen siirtymistä BRIC-maihin eli Brasiliaan, Venäjälle, Intiaan ja Kiinaan. Neljäs globaalia cleantech-markkinaa ohjaava megatrendi on resurssien niukkuus. Energian tarve on suuri ja kasvava erityisesti kehittyneillä markkinoilla, jonka takia uusiutuvien energialähteiden osuutta energian kulutuksesta arvioidaan nousevan tulevina vuosikymmeninä. Tällä hetkellä yli 40 % kasvuhuonekaasupäästöistä tulee energiasektorilta, jonka muuttaminen vihreämmäksi on keskeisessä asemassa ilmanmuutosta vastaan taistellessa. Veden saatavuus on myös huolenaiheena, sillä väestön kasvun myötä lisääntyvä tarve ja kehittyvien talouksien teollistuminen kuluttaa vesivarantoja. Nämä kehitykset tarkoittavat myös teollisuuden raaka-aineiden kysynnän kasvua ja raaka-aineiden hinta onkin ollut nousujohteista lähes koko 2000-luvun. (Roland Berger 2012).

Ilmaston lämpeneminen on viides megatrendi, joka on uhka koko maapallon ekosysteemille (Roland Berger 2012). Hiilidioksidipäästöjen ennustetaan kasvavan edelleen, kun yhä useampi maa teollistuu ja käyttää siihen fossiilisia polttoaineita. Tämä taas pahentaa ilmastonmuutokseen liittyviä ongelmia ja luonnon ekosysteemit joutuvat koetukselle. (Copenhagen Cleantech Group 2012.) Nämä trendit ovat johtaneet Lovion (2013) mukaan siihen, että jotta voimme ylläpitää kohtuullista aineellista talouskasvua, se voi tapahtua vain “erittäin resurssiniukoiksi ja puhtaiksi kehitettyjen prosessien, tavaroiden ja palvelujen avulla”.

Cleantech-markkinan kasvu suuntautuu yhä voimakkaammin Aasiaan. Kiinan sekä muiden Aasian maiden odotetaan olevan cleantech-sektorin kasvuvetureita seuraavina vuosina, vaikka länsi on ollutkin pioneeri puhtaan teknologian kehittämisessä. Viime vuosien heikon taloustilanteen vuoksi monet hallitukset ja rahoittajat ovat perääntyneet cleantechille annettavissa tuissa. (Kachan & Co. 2012). Yhdysvaltalaisen kansalaisjärjestön The PEW Charitable Trustsin huhtikuussa 2014 julkaiseman raportin mukaan vuonna 2013 julkiset ja yksityiset investoinnit puhtaaseen energiaan laskivat globaalisti 20 % 254 miljardiin USD vuodesta 2011, jolloin investoitiin ennätyselliset 318 miljardia USD.

The PEWn (2014) raportista käy ilmi, että maanosittain puhtaan energian investointikehitys on ollut hyvin epätasaista; Aasia on kasvanut tasaiseen tahtiin, kun taas Euroopassa investoinnit ovat laskeneet hyvin jyrkästi. Alueella, jonka muodostavat Eurooppa, Lähi-itä ja Afrikka investoinnit puhtaaseen energiaan ovat vähentyneet 42 % vuodesta 2011, 55 miljardiin dollariin. Tämä alue on ollut viime vuosikymmenenä houkuttelevin markkina uusiutuvan energian investoinneille globaalisti. Aasia ja Oseania ovat ainoita alueita, joissa on tapahtunut kasvua. Investoinnit alueella kasvoivat 10 % vuodesta 2012, 102 miljardiin dollariin. Kiina on johtava markkina puhtaan energian investoinneissa, vaikka investoinnit laskivat 6 % vuodesta 2012 54 miljardiin dollariin. Japanissa, missä ydinvoimala Fukushima vaikutukset heijastuvat energiapolitiikkaan, koettiin vuonna 2013 nopein kasvu investoinneissa, kun sijoitukset kasvoivat 80 %, 29 miljardiin dollariin. Amerikoissa puhtaan energian sektorin suuruus oli vuonna 2013 52 miljardia, mikä on 8 % lasku edellisvuodesta. Yhdysvallat on Kiinan jälkeen maailman toiseksi suurin markkina ja Japani kolmas.

Vaikka puhtaan energian investoinnit ovat laskeneet nyt kaksi vuotta peräkkäin, puhtaan energian tulevaisuuden näkymiin suhtaudutaan toiveikkaasti ja luottavaisin mielin. Tähän on monia syitä, joista yksi on jo vuosikymmeniä tasaista tahtia laskeneet hinnat tuuli- ja aurinkovoimassa, jotka ovat merkittävimpiä uusiutuvan energian lähteitä. Hinnan lasku tekee niistä yhä kilpailukykyisempiä verrattuna perinteisiin fossiilisiin polttoaineisiin. Lisäksi uusiutuvan energian sektori on selvinnyt hyvin kilpailupaineista ja lainsäädännöllisistä muutoksista. Valoisiin tulevaisuuden näkymiin on syynä myös kehittyvät taloudet, joissa puhtaan energian markkinat kasvavat. Nämä tekijät yhteensä valavat uskoa puhtaan energian kasvukehitykseen. (The PEW 2014). Myös uutistoimisto Bloomberg (2013) uskoo uusiutuvan energian kasvuun ja arvioi, että tulevien vuosikymmenien sähkötuotannon lisäyksestä 70 % tulee olemaan uusiutuvista energianlähteistä.

3.3. Cleantech Suomessa

Cleantech-liiketoiminnan merkitys Suomen kansantaloudelle on kiistaton. Alan tarkkaa kokoa on tosin vaikea mitata sen määritelmän laveuden takia. Cleantech Finlandin toukokuussa 2014 julkaiseman raportin mukaan vuonna 2013 cleantechin yhteenlaskettu liikevaihto oli Suomessa noin 26 miljardia euroa. Kasvua edellisvuodesta oli 5 % haastavasta taloudellisesta tilanteesta huolimatta. Viides vuosittainen selvitys suomalaisen cleantech-liiketoiminnan tilasta paljasti myös, että yritykset uskovat kasvuun myös tulevina vuosina ja aikovat lisätä investointeja sekä luoda uusia työpaikkoja. Noin 90 % yrityksistä kertoi aikovansa työllistää lisää ihmisiä seuraavan viiden vuoden aikana. Samalle ajanjaksolle Tilastokeskus raportoi suomalaisen teollisuuden liikevaihdon laskeneen 4,4 % edellisvuodesta (Tilastokeskus 2014).

Cleantech Finland on määritellyt neljä strategista painopistettä Suomelle cleantech-liiketoiminnassa, jotka ovat energia- ja materiaalitehokkuus, vihreä rakentaminen, bioenergia ja -polttoaineet sekä vedenkäsittely ja -puhdistus. Nämä painopistealueet heijastavat suomalaisten cleantech-yritysten vahvuuksia, jotka ovat energiatehokkuus ja uusiutuva energia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013). Muita suomalaisen cleantech-liiketoiminnan avainalueita ovat työ- ja

elinkeinoministeriön (2014) ”Cleantechin strategisen ohjelman” mukaan kaivannaisteollisuus, älykäs kaupunki, materiaalitehokkuus ja kierrätys sekä vesi. Noin 60 % cleantech-yrityksistä toimii energiatehokkuuden saralla, joka muodostaa yli kolmanneksen alan liikevaihdosta. Lähes puolella cleantech-yrityksistä on myös liiketoimintaa uusiutuvan energian tuotannossa, siirrossa tai jakelussa. (Cleantech Finland 2013.)

Cleantech-liiketoiminta on yksi Suomen suurimmista ja nopeinten kasvavista liiketoiminta-alueista, josta odotetaan muodostuvan vuosisadan suurin kasvusektori. Vaikka suurten yritysten osuus alan liikevaihdosta on hyvin merkittävä, työ- ja elinkeinoministeriö (2013) odottaa nopeimman kasvun tapahtuvan pk-yrityksissä. Cleantech-liiketoiminta on etupäässä vientiä, josta tulee suurin osa liikevaihdosta. Vuonna 2013 päämarkkinat Suomelle olivat Ruotsi, Saksa, Venäjä, Iso-Britannia ja Kiina. Lähitulevaisuudessa suomalaisten yritysten katse suuntautuu yhä enemmän Kiinan ja Venäjän suuntaan, arvioi Cleantech Finland (2014). Suomi on myös tärkeä toimija globaaleilla cleantech-markkinoilla kokoonsa verrattuna. Suomen osuus globaalista cleantech-markkinasta on noin 1 %, kun taas osuus globaalista BKT:stä on 0,4 %. (Cleantech Finland 2014).

Suomessa julkinen sektori on panostanut cleantechin kehittämiseen. Hallituksen tavoitteena toukokuussa 2014 julkistetussa tiedotteessa on tehdä Suomesta ”cleantech-liiketoiminnan globaali supervalta” vuoteen 2020 mennessä. Tavoitteen saavuttamiseksi esimerkiksi kolmasosa julkisista tutkimus- ja kehitysinvestoinneista ohjataan tukemaan cleantechiä. Käynnissä olevan hallitusohjelman mukaan Suomi tähtää kohti hiilineutraalia ja resurssitehokasta yhteiskuntaa sekä ympäristöteknologian ykkösmaaksi. Tätä tavoitetta pyritään toteuttamaan mm. työ- ja elinkeinoministeriön ohjauksessa toimivalla ”Cleantechin strategisella ohjelmalla”. Ohjelma käynnistettiin vuonna 2012 ja sen tavoitteena on ”kehittää cleantech-liiketoimintaa uuden kasvun ja työllisyyden luomiseksi Suomeen” sekä rakentaa Suomesta paras kotimarkkina kansainvälistymistä hakeville cleantech-yrityksille. Ohjelma tavoittelee myös 50 000 uuden työpaikan luomista puhtaan teknologian saralla sekä liikevaihdon kasvattamista nykyisestä 20 miljardista 50 miljardiin vuoteen 2020 mennessä.

Ministerivierailuilla on myös haluttu korostaa cleantechin tärkeyttä Suomen taloudelle. Esimerkiksi pääministeri Jyrki Katainen ja ympäristöministeri Ville Niinistö tekivät viennin ja kansainvälistymisen Team Finland- matkan Kiinaan syyskuussa 2013. Matkan tarkoituksena oli “esitellä Suomen osaamista ympäristöystävällisen ja puhtaan teknologian maana”. Matkalle osallistui lähes 30 cleantech-yritystä Suomesta.

Vuonna 2007 Sitran Ympäristöohjelman päättyessä julkaistussa raportissa kehuaan Suomen hyvää mainetta maailmalla ympäristömaana ja huipputeknologian osajana. Samalla kuitenkin todetaan, että Suomi ei ole riittävän tehokkaasti käyttänyt mahdollisuuksiaan ja erityisesti huolta osoitettiin pk-teollisuuden vientiä kohtaan. Pk-yritysten kasvun hitaudeksi arvellaan hajanaista yrityskenttää ja kehittymättömiä kotimarkkinoita uusien innovaatioiden käyttöönotossa. Ratkaisuksi tähän raportti suositteli mm. alan pienten ja suurten yritysten ryhmittymistä (Sitra 2007.)

Suomi on menestynyt myös kansainvälisissä cleantech-innovaatiovertailuissa. Vuoden 2012 EU:n Eco Innovation Observatoryn vertailussa Suomi valittiin EU:n jäsenmaiden parhaaksi eko-innovaatiomaaksi. Vertailussa Tanska sijoittui toiseksi ja Ruotsi kolmanneksi. Vuonna 2012 laaditussa arvostetussa WWF:n ja Global Cleantech Groupin arviossa “Global Cleantech Innovation Index” Suomi sijoittui neljänneksi. Suomi luokiteltiin 43 maan joukossa parhaaksi cleantechin tutkimus- ja kehitys- ja innovaatiomaaksi, mutta uusien teknologioiden kaupallistamiseen liittyvissä vertailuissa Suomi sijoittui keskinkertaisesti.

Cleantech Finlandin (2014) yrityksille tekemän selvityksen mukaan suomalaisten cleantech-yritysten mielestä suurimmat haasteet kasvun kannalta ovat suomalaisten yritysten suhteellisen pieni koko, kansainvälisen kokemuksen ja kykyjen puute, heikko kotimaan markkina ja julkisen tuen puute kaupallistamisessa. Toisaalta kasvun vauhdittajiksi nähtiin suomalainen innovatiivinen ajattelutapa ja huipputeknologia, ihmisten tietoisuuden lisääntyminen ympäristöongelmista, jatkuva energian tarpeen kasvu sekä poliittiset ohjaukset kohti kestävästä kehitystä. (Cleantech Finland 2014).

3.4. Kiinan cleantech-markkinat

Kiina on kiistämättä maa, jossa on eniten tarvetta ja myös suurin potentiaali cleantechille (Deloitte 2009). Kiinan kasvu ja pahenevat ympäristöongelmat tarjoavat suomalaisille yrityksille rajattomasti liiketoimintamahdollisuuksia. Kiinan talouskasvun arvioidaan pysyvän noin 7,5 %:ssa tulevien vuosien aikana ja Maailmanpankin arvion mukaan Kiina ottaa Yhdysvaltain aseman maailman suurimpana taloutena vuoteen 2017 mennessä (Maailmanpankki, 2011). Ympäristöongelmat käyvät Kiinalle yhä kalliimmaksi ja eri arvioiden mukaan ympäristön pilaantumisen kustannus on 4-6 % Kiinan bruttokansantuotteesta (Deloitte 2009). Cleantech Groupin (2013) mukaan nuorilla eurooppalaisilla teknologiayrityksillä on hyvät liiketoimintamahdollisuudet Kiinan markkinoilla syinä sen koko, raskas riippuvuus hiilestä, vaurastuva väestö, ilmansaasteet sekä resurssien väheneminen.

Kiina kuluttaa energiaa eniten maailmassa ja maan energiankulutus enemmän kuin kaksinkertaistui vuosien 2000 ja 2010 aikana. Kiinan talouskasvun ennustetaan jatkuvan myös tulevina vuosikymmeninä, joten energian tarve tulee lisääntymään sen mukaan (The PEW 2013). Globaalin energian kysynnän odotetaan kasvavan 40 % vuoteen 2030 mennessä, joista Kiinan tarpeen osuus on puolet (BP 2012). Arvioiden mukaan Kiina kuluttaa silloin 20 % globaalista energiasta, mikä lisää tarvetta puhtaammille energianlähteille ja energiatehokkaammille prosesseille (BP 2012). Kiina on jo tällä hetkellä maailman suurin markkina puhtaalle energialle, kun mitataan maahan investoidulla rahamäärällä (The PEW 2012).

Investoimalla cleantechiin Kiina pyrkii turvaamaan energian ja muiden resurssien saatavuuden, mitä se tulee tarvitsemaan kipeästi voidakseen mahdollistaa nopean talouskasvun myös tulevaisuudessa (McKinsey 2009). Maan vientiteollisuus ja suuret infrastruktuuriprojektit vaativat energiaa, vettä ja luonnonvaroja (Kachan & Co. 2012), jonka lisäksi vielä 300 miljoonan kiinalaisen ennustetaan muuttavan maaseudulta kaupunkiin vuoteen 2030 mennessä (McKinsey 2009). Arvion mukaan vuonna 2030 yli miljardi ihmistä asuu kiinalaiskaupungeissa, mikä tarkoittaa liikenteen ja kulutuksen lisääntymistä (McKinsey 2009).

Kiina on myös maailman suurin kivihiilenkäyttäjä, joka käyttää lähes puolet koko maailman kivihiilestä. Kiina on ollut suurin hiilidioksidipäästöjen aiheuttaja vuodesta 2007. (The PEW 2013). Kiinan ympäristöministeriön mukaan vain kolme 74 tutkitusta kiinalaiskaupungista täytti vähimmäisvaatimukset ilmanlaadusta alkuvuodesta 2014 (Maailmapankki 2011). Ilman, vesien ja maaperän laajamittainen saastuneisuus on uhka Kiinan tulevaisuudelle ja on aiheuttanut kasvavan protestiliikkeen hallitusta vastaan (Turkki 2014). Kiinan hallitus julisti maaliskuussa 2014 kansankongressin kokouksessa “sodan saastumista vastaan” rauhoittaakseen protestoivat kansalaiset, jotka ovat huolissaan saasteiden aiheuttamista sairauksista, kirjoittaa Itä-Aasian asiantuntija Teppo Turkki Sitran blogissa (Turkki 2014). Turkin (2014) mukaan tämä tarkoittaa käytännössä cleantech-markkinoiden nopeampaa avautumista ja vauhdittumista.

Kiinan kannusteet investoida cleantechiin ovat siis hyvin selkeät ja ympäristöasiat ovatkin hyvin tärkeä osa käynnissä olevassa 12. viisivuotissuunnitelmassa, joka ulottuu vuodesta 2011 vuoteen 2015. Viisivuotissuunnitelmaan on kirjattu tavoitteet energiaintensiteetin ja hiili-intensiteetin laskemiseksi, jonka lisäksi veden kulutus BKT-yksikköä kohden on laskettava 30 %. (Roland Berger 2012). Kiina aikoo investoida muun muassa 200 miljardia euroa seuraavan viiden vuoden aikana ilman laadun parantamiseen, jonka lisäksi maa tavoittelee 25 % päästövähentymiä vuoden 2012 tasosta vuoteen 2017 mennessä. Kiina käynnisti myös 2013 kesäkuussa kuusi päästökauppapilottia ja tavoittelee koko maan kattavan päästökauppajärjestelmän käyttöönottamista vuonna 2015 (Finpro 2013). Kiinan hallitus on sitoutunut puhtaamman, vihreämmän ja tehokkaamman teollisuuden kehittämiseen, jotta energian ja muiden resurssien saanti voitaisiin turvata ja saasteen määrä vähennettyä samalla kuin massiivinen kaupungistuminen jatkuu.

Yksi tärkeimmistä cleantech-liiketoiminta-alueista Kiinalle on puhdas energia, joka käsittää uusiutuvien energiamuotojen, tuuli- ja aurinkoenergian, lisäksi muun muassa biopolttoaineita sekä energiatehokkuuteen liittyvää teknologiaa (Tekniikka&Talous 2011). Nämä ovat myös yksi Cleantech Finlandin listaamista suomalaisyritysten vahvuuksista. Luonnonsuojelujärjestö The PEWin (2014) julkistamasta “Who’s Winning the Clean Energy Race?” -raportista käy ilmi, että Kiinassa vuonna 2013 puhtaan energian investoinnit laskivat yhteensä 6 %. Kiinalla on kuitenkin

edelleen johtoasema puhtaan energian investoinneissa ja maahan tehtiin yli 54 miljardin dollarin arvosta puhtaan energian investointeja viime vuonna.

Yhteensä Kiina asensi ennätyselliset yli 35 gigawattia puhdasta sähköntuotantokapasiteettia vuonna 2013. Jo neljättä vuotta peräkkäin aurinkoenergiateknologiat kahmaisivat isoimman osa G-20 maiden puhtaan energian investoinneista siitä huolimatta, että investoinnit aurinkoenergiaan putosi 23 % vuonna 2013. Kiinassa sen sijaan on nähty voimakas kasvu aurinkovoimakapasiteetissä viime vuosina ja asennettu aurinkovoimakapasiteetti lähes nelinkertaistui viime vuonna 12 GW:iin. Kiina myös houkutteli isoimman osan, 38 %, globaalista tuulienergiainvestoinneista. Globaalisti tuulivoimakapasiteettia asennettiin 44 % prosenttia vähemmän. (The PEW 2014).

Kiinassa on 6 % maailman makean veden varannosta, mikä on suhteellisen pieni osa. Tämän lisäksi maa kärsii laajamittaisesta vesien saastumisesta, mikä johtuu etenkin kaupunkien jätevesipuhdistussysteemien puutteesta. Vesipulaa pahentaa veden liian alhainen hinta, joka ei heijasta veden niukkuutta. Maa tarvitsee vettä tukemaan kehittyvää teollisuutta sekä kasvavalle väestölle. 600:sta kaupungissa 400:ssa kärsitään vesipulasta ja suurkaupungeista 32 kaupungista 30 kaupungissa on krooninen vesipula. (APCO 2010.) Konsultointiyhtiö PwC:n (2012) laatiman raportin mukaan vedenkäsittely- ja puhdistuksessa on yrityksille kaupallisia mahdollisuuksia erityisesti seuraavilla aloilla: lietteen käsittely ja loppusijoitus, teollisuuden vedenkäytön tehokkuuden lisääminen sekä harmaa veden eli kotitalousjäteveden käsittely. Myös Kiinan hallitus kannustaa yrityksiä vedenkäsittelymarkkinoille investoimalla 63 miljardia dollaria markkinoilla 12. viisivuotissuunnitelman aikana.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Kiinalla on tarve, aikomus ja työkalut, joita ovat mm. pääoma ja infrastruktuuri, kasvattaa cleantech-markkinaansa entisestään (Kachan & Co. 2012). Ennen empiirisen aineiston käsittelemistä, seuraavassa luvussa esitellään, miten tutkimuskysymyksiä on lähestytty ja tutkimuksen suoritustapaa.

4. TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA

4.1. Laadullinen tutkimus

Alan kirjallisuudessa kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus esitetään usein toistensa vastakohtina, mutta enenevässä määrin nämä kaksi tutkimuksen lähestymistapaa nähdään enemmän toisiaan täydentävinä kuin kilpailevina suuntauksina (Hirsjärvi ym. 2007). Alasuutari (2011) huomauttaa, että jyrkkä erottelu kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välillä on siinäkin mielessä epämielekstä, että kaikessa tieteellisessä tutkimuksessa on joitakin samoja piirteitä. Näitä piirteitä ovat Alasuutarin (2011) mukaan, tutkimuksen lähestymistavasta riippumatta, tutkijan tavoittelu loogiseen ajatteluun ja objektiivisuuteen käyttämällä havaintoaineistoa valintojen ja johtopäätösten perustelussa.

Eroja näiden kahden lähestymistavan välillä kuitenkin on. Kvantitatiivinen lähestymistapa on lähtöisin luonnontieteistä ja siinä tutkimuksen aineistoa tarkastellaan muuttujien kautta (Tuomi ja Sarajärvi 2009). Kvalitatiivisessa lähestymistavassa taas pyritään aineistoa näkemään kokonaisuutena ja lähtökohtana on moninaisen todellisuuden kuvaaminen kokonaisvaltaisesti luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi ym. 2007). Kahden eri lähestymistavan taustaoletuksissa on myös eroja. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on usein taustaoletuksena, että todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa nähdään, että ihmiset tulkitsevat asioita omista lähtökohdistaan ja valitsemastaan näkökulmastaan (Hirsjärvi ym. 2007).

Sen, mikä tutkimustapa sopii kullekin tutkimukselle, ratkaisee tutkimuksen tarkoitus eli tutkimusongelma ja -tavoitteet (Hirsjärvi ym. 2007). Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty kvalitatiivista lähestymistapaa, koska on haluttu selvittää suomalaisten pk-yritysten toimintaa Kiinan cleantech-markkinoilla. Kvalitatiivinen tutkimus sopii tähän tarkoitukseen parhaiten, koska tavoitteena on ollut ymmärtää ja kuvata suomalaisten yritysten toimintaa Kiinan markkinoilla mahdollisimman kokonaisvaltaisesti todellisessa kontekstissa. Tutkimuskohteena on ollut kolme suomalaista yritystä sekä kolme julkisen organisaation edustajaa. Aineiston suppeudesta johtuen

tämä tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin, niin kuin usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tapana (Hirsjärvi ym. 2007).

Laadullinen case-tutkimus

Case-tutkimus eli tapaustutkimus on yksi monista tavoista tehdä yhteiskuntatieteellistä tutkimusta (Yi, 2003). Muita tutkimusstrategioita ovat kokeellinen tutkimus ja survey-tutkimus eli kyselytutkimus (Hirsjärvi ym. 2007). Hirsjärvi ym. (2007) määrittelee tutkimusstrategian ”tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuudeksi”, jonka valintaan vaikuttavat tutkimuskysymyksen luonne, tutkittavan aiheen ajankohtaisuus sekä tutkijan vaikutusta tutkittavien tapahtumien kulkuun (Yin 2003).

Case-tutkimus on tutkimustrategia, jonka avulla saadaan syvällistä ja intensiivistä tietoa tutkittavasta tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksista, jotka liittyvät toisiinsa (Hirsjärvi ym. 2007). Sen tavoitteena on usein ajankohtaisten ilmiöiden kuvailu ja uusien havaintojen tekeminen (Yin 2003). Case-tutkimukselle on tyypillistä, että tapausta tutkitaan tapahtumien luonnollisissa tilanteissa (Yin 2003), koska on monia ilmiöitä, joita ei voida irrottaa niiden sosiaalisesta kontekstista (Ghauri & Gronhaug 2005). Käyttämällä case-tutkimusta tutkija voi Yinin (2003) mukaan sisällyttää tutkimukseensa tosielämän kontekstin ja sen ominaisuudet kokonaisvaltaisesti ja mielekkäästi tutkimuksen kannalta. Case-tutkimusta hyödynnetään erityisesti silloin, kun tutkimusongelmaa pyritään selvittämään miten- ja miksi-kysymysten avulla sekä silloin, kun tutkija vaikuttaa vähän tutkittavien tapahtumien kulkuun (Yin 2003).

Tutkimusstrategiana case-tutkimus sopii tähän tutkimukseen, koska tässä on haluttu kuvailla ajankohtaista ilmiötä eli suomalaisten pk-yritysten kansainvälistymistä Kiinan markkinoille mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja yksityiskohtaisesti omassa kontekstissaan. Tämä tutkimus on monitapaustutkimus (multiple case study), johon on valittu kuusi tapausta harkinnanvaraisesti, joista kolme edustaa yrityksiä ja kolme julkisia organisaatioita. Tavoitteena on ollut tutkia, miten suomalaiset pienet ja keskisuuret yritykset toimivat Kiinan cleantech-markkinoilla sekä miten julkiset organisaatiot ovat tukeneet ja voivat tulevaisuudessa tukea yrityksiä Kiinan markkinoilla.

Koska laadullisessa tutkimuksessa pyritään suhteellisen pienen otoksen perusteella kuvaamaan ja ymmärtämään tiettyä ilmiötä tai toimintaa sekä antamaan näille mielekäs tulkinta, Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan on erityisen tärkeää, että tietoa kerätään sellaisilta henkilöiltä, joilla on paljon tietoa ja kokemusta kyseessä olevasta aiheesta. Tässä tutkimuksessa kohdetapaukset henkilöt on valittu heidän Kiina-markkinoiden tietotaidon ja kokemuksen perusteella. Tutkimuksessa tarkasteltavat yritykset ovat olleet kaikki pieniä tai keskisuuria yrityksiä aloittaessaan liiketoimintansa Kiinassa. Yksi yrityksistä on sittemmin kasvanut suureksi yritykseksi Kiina-toimintojensa ansiosta. Julkiselta puolelta on valittu tarkasteltavaksi kolme organisaatiota, joilla kaikilla on merkittävä rooli suomalaisten yritysten cleantech-liiketoiminnan edistämisessä Kiinan markkinoilla.

4.2. Aineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää monia erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, joista yleisimpiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi, alan julkaistu kirjallisuus sekä muu dokumentoitu tieto ja fyysiset artefaktit (Yin 2003). Se, millaista aineistoa kerätään, riippuu pitkälti siitä, millainen aineisto vastaa parhaiten tutkimusongelmaan (Hirsjärvi ym. 2007). Yin (2003) on listannut kolme periaatetta noudatettavaksi aineistonkeruussa, jotta kerätty aineisto olisi mahdollisimman tarkoituksenmukaista ja luotettavaa. Ensimmäinen periaate on useiden tietolähteiden käyttö tutkimuksessa eli triangluaatio. Triangluaatiota on monta muotoa ja se voi olla erilaisten menetelmien, tietolähteiden, teorioiden ja tutkijoiden yhdistämistä tutkimuksessa. Toinen periaate on aineiston organisoiminen ja dokumentoiminen niin, että voidaan luotettavasti nähdä, miten tutkijan johtopäätökset on johdettu kerätystä aineistosta. Kolmas Yinin (2003) esittelemä periaate aineiston keruussa on argumentoinnin loogisuus läpi koko tutkimuksen.

Aineisto voidaan jakaa ensisijaisiin ja toissijaisiin aineistoihin. Ensisijainen eli primaariaineisto on tutkijan itsensä keräämä havaintoaineisto, jolla pyritään ratkaisemaan kädessä oleva tutkimusongelma. Ensisijaista aineistoa ovat esimerkiksi haastattelut, havainnoinnit, kokeet ja kysely. Toissijainen eli sekundaariaineisto taas on muiden keräämää aineistoa tarkoitukseen, joka

on voinut olla eri kuin tutkijan. Toissijainen aineisto on useimmiten muokattava omiin tutkimustarkoituksiin sopivaksi, sillä se ei välttämättä ole käyttökelpoinen sellaisenaan. Toissijaista aineistoa ovat esimerkiksi aikaisempi tutkimus aiheesta, erilaiset tilastot ja arkistojen materiaalit. (Hirsjärvi ym. 2007.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty sekä ensisijaista että toissijaista aineistoa. Ensisijaisena aineistona on käytetty teemahaastatteluja ja toissijaisena aineistona on käytetty alan aikaisempaa tieteellistä tutkimusta, raportteja ja selvityksiä, tilastoja sekä verkosta löytyvää aineistoa.

4.2.1. Teemahaastattelu

Haastattelut ovat yksi käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja niiden joustavuuden ja monipuolisuuden vuoksi (Hirsjärvi ym. 2007). Hirsjärvi ja Hurme (2010) ovat määritelleet haastattelun keskusteluksi, jolla on ennalta määritelty tarkoitus. Tutkimushaastattelut voidaan jaotella kolmeen eri ryhmään, jotka ovat strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on täysin määrätty ennalta, kun taas avoimessa haastattelussa ei ole ollenkaan kiinteätä runkoa, vaan se muistuttaa eniten keskustelua kaikista kolmesta haastattelumuodosta. Teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto, missä on etukäteen määritelty käsiteltävät aiheet eli teema-alueet, mutta tutkijalla voi esittää kysymyksensä haluamassaan järjestyksessä. (Hirsjärvi ym. 2007.)

Teemahaastattelu mahdollistaa sen, että haastateltavien näkökulmat, ajatukset ja näkemykset pääsevät esille (Hirsjärvi ym. 2007). Teemahaastattelun avulla voidaan myös syventää tietoa ja selventää vastauksia kysymällä lisäkysymyksiä (Hirsjärvi ja Hurme 2010). Kääntöpuolena voi olla virhelähteet johtuen haastattelijasta, haastateltavasta tai itse haastattelutilanteesta (Hirsjärvi ym. 2007). Marshallin ja Rossmanin (1999) mukaan haastateltavat eivät välttämättä halua jakaa kaikkea sitä tietoa, mitä tutkija toivoo saavansa tai he voivat olla epä tietoisia omista toiminta- tai ajattelukaavoistaan. Hirsjärvi ym. (2007) huomauttavat, että ihmisillä on myös taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Tämän takia Marshall ja Rossman (1999) korostavat haastattelijan taitoa kysyä oikeita kysymyksiä ja tulkita keskustelua oikein. Haastattelu on

Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaan aina konteksti- ja tilannesidonnaista tarkoittaen sitä, että tuloksiin sisältyy aina tulkintaa. Muita virhelähteitä voivat aiheutua niin haastattelijasta, haastateltavasta kuin itse haastattelutilanteesta.

Tätä tutkimusta varten on haastateltu kuutta ihmistä, joista kolme edustavat yritystä ja kolme julkista organisaatiota. Haastattelut ovat kestäneet tunnista puoleentoista tuntiin ja kaikki suoritettu yhtä lukuun ottamatta haastateltavien omissa työpaikoissa Helsingissä ja Lahdessa. Yksi haastattelu on suoritettu Skype-videopuhelun välityksellä, koska haastateltava asuu Kiinassa. Kaikille haastateltaville on lähetetty sähköpostitse haastattelurunko etukäteen sen vuoksi, että tutustuttuaan haastattelurunkoon heillä olisi mahdollisimman hyvät valmiudet vastata kysymyksiin haastattelutilanteessa. Koska haastattelujen tarkoituksena on kerätä mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta, tällainen menettely on perusteltua ja suotavaa (Tuomi ja Sarajärvi 2009).

4.2.2. Muu aineisto

Toissijaisena aineistona on käytetty aikaisempaa tieteellistä tutkimusta aiheesta, jolla on pyritty luomaan teoreettinen viitekehys eli näkökulma tutkimukselle. Sen lisäksi, että teoria ohjaa etsimään uutta tietoa, se myös jäsentää ja systematisoi kerättyä aineistoa (Hirsjärvi et al, 2007). Aikaisemman tieteellisen tutkimuksen lisäksi, tässä tutkimuksessa toissijaisena aineistona on käytetty kirjoja, raportteja ja tilastoja sekä verkossa olevaa aineistoa.

4.3. Aineiston analyysi

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat olennaisin asia tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2007). Aineiston analyysissä pyritään ratkaisemaan tutkimuskysymys (Yin 2003). Yinin (2003) mukaan analyysissä aineistoa tutkitaan ja jäsennellään esimerkiksi kategorisoimalla, taulukoimalla ja testaamalla aineisto. Marshall ja Rossman (1999) ovat samoilla linjoilla ja toteavat, että aineiston analyysi on prosessi, jonka tarkoituksena on tuoda järjestystä, rakennetta sekä tulkintaa kerättyyn aineistoon. Hirsjärvi et al (2007) ovat luokitelleet analyysitavat kahteen

kategoriaan. Ensimmäinen on selittämiseen pyrkivä tutkimus, jossa käytetään usein tilastollista analyysia. Toinen taas on ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa, jossa käytetään yleensä laadullista analyysia.

Laadullisen aineiston käytetyimmät analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi (Hirsjärvi ym. 2007). Alasuutari (2011) on jaotellut laadullisen analyysin kahteen vaiheeseen, jotka ovat havaintojen pelkistäminen sekä tulosten tulkinta. Havaintoja pelkistetään tietyn näkökulman läpi ja niitä karsitaan teemoittelemalla samankaltaisuudet. Tulosten tulkinnassa etsitään merkityksiä havainnoille. Alasuutari (2011)

Tässä tutkimuksessa on käytetty analyysitapana teemoittelua. Teemoittelussa aineistosta nostetaan esille havaintojen pelkistämisen kautta piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Teemoittelu sopii tähän tutkimukseen aineiston analyysitavaksi, koska lähtökohtana on aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Teemoittelu on valittu analyysitavaksi myös sen vuoksi, koska haastattelun teemat muodostavat jo itsessään valmiita ryhmittymiä, mikä helpottaa aineiston analyysia.

4.4. Tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitusten arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä kahden mittari, reliabiliteetin ja validiteetin, kautta. Reliabiliteetti kuvaa tutkimustulosten toistettavuutta eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2007). Toisin sanoen, tutkimustulos on reliabeeli, jos kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai vaihtoehtoisesti kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Validiteetti eli pätevyys taas mittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validiteettia voidaan kohentaa triangulaatiolla eli käyttämällä useita tutkimusmenetelmiä samaan aikaan. (Hirsjärvi ym. 2007).

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on yritetty parantaa selostamalla mahdollisimman tarkasti, miten tutkimus on toteutettu. Lähdeviitteitä on pyritty käyttämään mahdollisimman tarkasti ja hyvää tapaa noudattaen tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi.

5. JULKISET ORGANISAATIOT

Kahdessa seuraavassa luvussa esittelen kuusi tapausta, joita olen tarkastellut tässä tutkimuksessa. Tapauksista kolme käsittelee julkisia organisaatiota tai niiden alaisuudessa toimivia ohjelmia, jotka edistävät ja tukevat suomalaisten yritysten kansainvälistymistä. Kolmessa muussa tapauksessa on tutkittu kolmea suomalaista pk-yritystä, joilla on toimintaa Kiinan markkinoilla. Tässä luvussa esitellään ensin yksitellen tutkimuksessa mukana olevat julkiset toimijat lyhyesti. Kunkin esittelyn jälkeen on vuorossa tiivistetty versio haastattelusta kyseisen organisaation edustajan kanssa. Luvussa kuusi on esitetty yritykset käyttäen samaa rakennetta.

5.1. Organisaatio X: Cleantech-yritysten ja alan asiantuntijoiden verkosto

Organisaatio X on suomalaisten cleantech-yritysten ja alan asiantuntijoiden verkosto, jonka tarkoituksena on tukea Suomen ympäristöliiketoiminnan vientiä ja kasvua kokoamalla yhteen suomalaiset cleantech-yritykset ja sektorin kehitystä tukevat organisaatiot. Verkoston tavoitteena on yhdistää suomalainen cleantech-osaaminen globaaliin kysyntään ja tehdä Suomesta johtava cleantech-asiantuntijamaa. X:n toiminta muodostuu toiminnoista, joilla pyritään edistämään yritysten kansainvälistymistä. Ohjelma toimii siis eräänlaisena sateenvarjona eri toiminnoille, joiden avulla pyritään tekemään X:n brändi tunnetuksi hyödyntäen jo kansainvälisillä markkinoilla menestyneiden ympäristöteknologiayritysten mainetta. Ohjelmassa on jäseniä noin 80.

Ohjelma on aloitettu vuonna 2008 ja kestää näillä näkymin vuoteen 2015 asti. Se on yksi neljästä Sitran vuonna 2007 ehdottamasta strategisesta hankkeesta, joiden avulla Suomesta rakennettaisiin ympäristöliiketoiminnan johtava maa. Ohjelman päätoteuttajana toimii yritysten kansainvälistä kasvua ja ulkomaisia investointeja edistävä suomalainen organisaatio yhteistyössä X:n partneriverkoston kanssa. Toiminta rahoitetaan työ- ja elinkeinoministeriön myöntämällä tuella sekä muun muassa yritysten jäsenmaksuilla. X on myös kiinteä osa Team Finland -verkostoa ja tekee yhteistyötä monien eri valtiollisten organisaatioiden kanssa.

Organisaatio X:n toiminnan yhteydessä, yhteistyössä suomalaisten yritysten ja julkisen sektorin kanssa, syntyi uusi digitaalinen asiantuntijapalvelu. Palvelun tarkoituksena on koota johtavia

cleantech-asiantuntijoita Suomesta ja maailmalta, digitaaliseen yhteisöön ratkaisemaan ympäristöongelmia. Palvelu aloitti itsenäisenä yhtiönä syksyllä 2013, mutta pysyy X:n tiiviinä yhteistyökumppanina. Moni X:n jäsenyrityksistä on mukana palvelussa asiantuntijoina.

Haastattelu 1

Haastattelin organisaatio X:n johtajaa, joka on työskennellyt ohjelmassa vuoden 2013 helmikuusta lähtien ensin markkinointi- ja liiketoimintajohtajana, josta siirtyi ohjelman johtajaksi syksyllä 2013. Haastateltava luonnehti organisaatiotaan promootio-organisaatioksi, joka on rakentanut suomalaista cleantech -brändiä maailmalla ja edistänyt sen tunnettuutta. Hänen mukaansa jäsenyritykset kokevat X:n brändin laatuleimasimena.

Yritysten on täytettävä kolme kriteeriä päästääkseen organisaatio X:n jäseneksi. Ensimmäinen niistä on merkittävän cleantech-liiketoiminnan harjoittaminen. Merkittävyyden arvioinnissa käytetään apuna ohjelman omaa cleantech-määritelmää. Toiseksi, yrityksellä on oltava kansainvälistä liiketoimintaa tai ainakin vakavat kansainvälistymissuunnitelmat. Kolmanneksi, yrityksen pitää olla Suomessa merkittävä työnantaja tai harjoittaa tutkimus- ja kehitystoimintaa. Eli jäsenyrityksen ei tarvitse olla suomalainen, mutta sillä pitää olla merkittävä liiketoimintaintressi Suomessa.

Ohjelman noin 80 jäsenyritystä ovat jakautuneet hyvin tasaisesti koonsa puolesta eli pieniä, keskikokoisia ja suuria yrityksiä on kaikkia noin kolmannes. Haastateltavan mukaan jäsenistön vahvuuksia ovat hyvinvoivat keskikokoiset yritykset ja aggressiiviset kasvuhakuiset pienet yritykset. Yritysjäsenten lisäksi X: n verkostoon kuuluu myös yhteistyökumppaneita noin 40 julkisesta organisaatiosta.

Vuonna 2013 X julkisti uuden strategiansa, jonka myötä toiminta on haastateltavan mukaan siirtymässä yhä enemmän yritysten liiketoiminnan tukemiseen. Uudessa strategiassa on määritelty kolme kulmakiveä, joista yksi on perinteinen markkinointiviestintä, johon sisältyy jatkuvaa ja aktiivista verkostoitumista sekä Kiinassa poliittisen tason mukana olemista. Toinen strateginen painopiste on digitaalinen verkottuminen ja kolmas yritysconsortioiden tukeminen. Vaikka

pyritään entistä kokonaisvaltaisempaan yritysten liiketoiminnan tukemiseen, se ei haastateltavan mukaan tarkoita niinkään yksittäisten yritysten tukemista.

Yrityskonsortioissa haastateltavan mukaan ajatuksena, että tunnistetaan jokin isomman mittakaavan ongelma, jonka pohjalta kootaan sopiva yritysryhmä ratkaisemaan ongelmaa. Tämän jälkeen mietitään mahdollisia rahoittajia ja rakennetaan pilottitoteutus, joka on ehkä laajennettavissa. Haastateltava perusteli yrityskonsortioiden tukemista sillä, että Kiinan kokoisessa maassa tarpeet ovat valtavan suuria, joita ei pystytä usein yhden yrityksen teknologialla ratkaisemaan. Sen sijaan ryhmä yrityksiä voivat yhdistää voimansa ja sitä kautta vastata kysyntään kokonaisvaltaisemmin. Esimerkkinä onnistuneesta yrityskonsortiasta hän mainitsee Beautiful Beijing -projektin. Yksi tärkeä syy, miksi yritykset haluavat liittyä tällaisten ohjelmien, kuten X:n jäseniksi, on haastateltavan kokemusten mukaan halu tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Sitä kautta haetaan joukkovoimaa vastaamaan haastavaa ja valtavaa kysyntää.

X:n visio “Suomesta cleantechin huippuosaaja globaalisti vuoteen 2015 mennessä”, on haastateltavan mukaan saavutettu jo osittain. Tällä hän viittaa moniin kansainvälisiin cleantech-toiminnan mittareihin, joissa Suomi on sijoittunut kärkipäähän.

Pk-yritysten haasteet

Haastateltavan kokemusten mukaan suomalaiset pk-yritykset ovat hieman arkoja lähtemään Kiinan markkinoille, sillä sellaiset seikat kuin kieli, kaukainen sijainti, tulliasiat, kulttuuri ja immateriaalioikeusasiat mietityttävät yrityksiä. Hän näkee ongelmaksi sen, että varsinkin teknologiavetoisilla pk-yrityksillä ei välttämättä ole tarvittavaa liiketoimintaosaamista selviytyäkseen Kiinan markkinoilla. Haastateltava toivoikin X:n kykenevän madaltaa pienempien yritysten kynnystä lähteä Pohjois-Eurooppaa kauemmaksi. Hän korosti, että yksi yrityskonsortioprojektien ideana on tukea yrityksiä lähtemään kaukaisimmille markkinoille.

Yhdeksi suureksi haasteeksi pk-yrityksille Kiinan markkinoilla haastateltava nimesi pienten yritysten rajallisen käyttöpääoman, sillä hänen mukaansa voi kestää useitakin vuosia ennen kuin liikevaihto kääntyy voiton puolelle. Harva yritys pystyy hänen mukaansa omalla kassalla rahoittamaan tällaista liiketoimintaa. Tällöin tärkeään asemaan nousee eri rahoitusvaihtoehtojen

tunteminen, joka pk-yrityksillä on haastateltavan mukaan usein puutteellista. Hän peräänkuulutti yrityksiä tutustumaan paremmin tarjolla oleviin rahoitusinstrumentteihin sekä muutenkin käyttämään enemmän saatavilla olevia asiantuntijapalveluita.

Suomalaisten yrityksen tarjonta ja kiinalaisten kysyntä kohtaa haastateltavan mielestä cleantech-markkinoilla varsin hyvin, ainakin korkean teknologian tuotteissa. Kysyntää olisi kuitenkin myös “karvalakkimalleille” eli perustason tarpeen täyttävillä tuotteilla, jotka ovat edullisempia. Haastateltava näkee tässä tarpeen asennemuutoksille suomalaisissa yrityksissä.

Julkisten toimijoiden rooli ja merkitys

Cleantech-liiketoiminta on haastateltavan mielestä kansantalouden kannalta merkittävä tekijä sen nopean kasvun ja työllistävän vaikutuksen takia. Suuren yleisön tietoisuus asiasta ei ole vielä kovin laaja, mutta haastateltavan mukaan poliittisissa päättävissä elimissä sekä isoissa yrityksissä asia on jo hyvin tiedossa.

X:ssä on huomattu, että Kiina on kolmesta päämarkkinasta eniten panostanut cleantech-liiketoimintaan. Venäjä ja Intia ovat kaksi muuta päämarkkinaa. Haastateltavan mukaan Kiinan keskushallintovetoisuuden ansiosta helpompi markkina mennä sisään kuin vaikkapa Intia, koska valtionhallinnon välisesti pystyy sopimaan monista asioista. Maiden välisellä diplomatialla ja suomalaisella valtiojohtolla on tärkeä asema, kun liikeasioita yritetään viedä Kiinassa eteenpäin. Oleminen samoissa valokuvissa tärkeiksi miellettyjen henkilöiden kanssa ja erilaisilla yhteisymmärrysasiakirjoilla (Memorandum of Understanding) on valtavan tärkeä merkitys ovien avaajana tärkeisiin liikekeskusteluihin oikeiden ihmisten kanssa, haastateltava kertoi. Käytännössä X:n toiminta Kiinassa on suhdeverkoston luomista paikallisten toimijoiden kanssa sekä lehdistötilaisuuksien järjestämistä, haastateltava kertoi. Lisäksi, yrityksille tarjotaan maksusta markkinointi- ja viestintäpalveluja.

Haastateltavan mukaan yhteistyö eri julkisten toimijoiden välillä sujuu varsin hyvin ja yhteisiä projekteja on käynnissä koko ajan. Tehokkaimmin hänen mukaansa yhteistyö toimii kohdemaissa, missä eri organisaatioiden edustajat usein istuvat samoissa tiloissa suurlähetystöissä. Pällekkäisyyksiä esiintyy, mutta kaikilla on haastateltavan mielestä kova halu vähentää niitä. Hän

uskoi Team Finland -yhteistyön toimivan hyvänä päällekkäisyyksien karsijana, vaikka työ on vielä alkutekijöissään.

5.2. Organisaatio Y: Kansainvälistymisohjelma kasvuhaluille uusiutuvan energian pk-yrityksille

Organisaatio Y on työ- ja elinkeinoministeriön alaisuudessa toimiva innovaatorahoituskeskus, joka tarjoaa riskirahoitusta ja asiantuntijapalveluita yrityksille, korkeakouluille ja tutkimuslaitoksille. Vuonna 2013 organisaatio rahoitti noin 1860 projektia yhteensä 577 miljoonalla eurolla, joista reilu kolmasosa eli noin 200 miljoonaa suuntautui cleantech-hankkeille. Y siirtyi uuteen organisaatorakenteeseen ja uudisti strategiansa keväällä 2013 tarkoituksenaan luoda entistä asiakastarvelähtöisempi toimintamalli. Henkilöstöä Y:llä on noin 400, joista 90 työskentelee alueellisissa toimintakeskuksissa ja 8 ulkomaan yksiköissä.

Organisaatio Y:n kansainvälistymisohjelma on suomalaisille kasvuhaluille, uusiutuvan energian pk-yrityksille suunnattu ohjelma, jonka tavoitteena on kehittää näiden liiketoimintavalmiuksia ja kansainvälistä kilpailukykyä. Tavoitteet pyritään saavuttamaan kehittämällä pk-yritysten osaamista ja verkostoja rahoituksella ja asiantuntijoiden sparrauksella. Ohjelman puitteissa järjestetään erilaisia seminaareja ja työpajoja, kartoituksia Suomesta ja ulkomailta sekä tutustumis- ja verkostoitumismatkoja. Esimerkiksi marraskuussa vuonna 2013 ohjelman puitteissa järjestettiin suomalaisille yrityksille kiertue Kiinan Shanghaissa ja Jiangsussa. Matkan tavoitteena oli löytää kiinalaisia yhteistyökumppaneita ja asiakkaita suomalaisille yrityksille sekä avata ovia Kiinan markkinoille.

Y rahoittaa noin puolet ohjelman kokonaisvolyymista, joka on 95 miljoonaa euroa. Ohjelma on nelivuotinen ja päättyy vuoden 2014 jälkeen. Ohjelman juuret juontavat vuonna 2009 päättyneeseen ohjemaan, jossa etsittiin ilmastonmuutoksen hillinnän tarjoamia liiketoimintamahdollisuuksia. Ohjelman tavoitteena oli kasvattaa ja kehittää uusia liiketoimintamahdollisuuksia globaaleille ja kasvaville ilmastoliiketoiminnan markkinoille. Ohjelmaan osallistuneiden yritysten selkeä palaute oli, että uusiutuvat energiat ovat tärkeä ja kasvava ala, johon suomalaisten yritysten pitäisi ottaa osaa mahdollisimman pian.

Haastattelu 2

Päysin haastattelemaan organisaatio Y:n kansainvälistymisohjelman johtajaa, joka kertoi, että ohjelmassa on määritelty cleantech hyvin laueasti, koska halutaan, että kaikenlaiset yritykset kiinnostuisivat ja hakisivat ohjelmaan. Cleantechiksi määritellään “kaikki teknologia, palvelut, jotka jollain lailla tehostaa prosesseja, vähentää päästöjä tai sitten tuottaa ihan uutta teknologiaa niin kuin esimerkiksi uusiutuvan energian alueelle”. Haastateltavan mukaansa yritykset tunnistavat itsensä nykyään jo melko hyvin cleantech-yrityksiksi. Toista oli hänen mukaansa vielä vuonna 2010, kun ohjelma käynnistyi, jolloin yritykset eivät välttämättä osanneet hakea vielä ohjelmaan.

Ohjelma on haluttu suunnata pk-yrityksille, koska rahallisen tuen vaikuttavuus nähdään suurempana pienemmissä yrityksissä, haastateltava selitti. Ohjelmaan voivat isotkin yritykset haastateltavan mukaan osallistua verkostoveturin roolissa, koska monet isot yritykset ovat jo Kiinan markkinoilla ja ne voivat siten auttaa pk-sektoria markkinoille pääsyssä. Hän kertoi yrityksiä ryhmittymisessä olevan se hyvä puoli, että yhden yrityksen ei tarvitse ottaa niin suurta riskiä, jonka lisäksi yhdessä voidaan paremmin vastata Kiinan markkinoiden kysyntään.

Ohjelman budjetti on noin 95 miljoonaa, joista puolet tulee Y:ltä ja puolet osallistuvilta yrityksiltä. Haastateltava kertoi, että kysyntä ohjelmaan osallistumiselle on ollut niin hyvä, että ollaan nyt jo lähellä 90 miljoonaa. Tähän mennessä 85 projektia on rahoitettu, joista noin kolmasosa on suuntautunut Kiinaan. Haastateltavan mukaan Kiina-hankkeissa ei ole ollut suurta epäonnistumista kenellekään, vaan kaikki hankkeet on edennyt kohtuullisen hyvin. Rahoituksen saaneilla yrityksillä on raportointivelvoite puolen vuoden välein sekä puolin ja toisin ollaan yhteyksissä tarvittaessa.

Haastateltava koki ohjelman heikkoudeksi sen, että resursseja ei ole riittävästi, vaikka tehtävää olisi paljon. Hänen kokemuksensa mukaan monet yritykset tarvitsevat kädestä pitäen apua, kun lähtevät Kiinan markkinoille, mutta sellaiseen palveluun Y:llä ei ole hänen mukaansa resursseja.

Pk-yritysten haasteet

Haastateltavan mielestä osa pk-yrityksistä on valmistautunut hyvin Kiinan markkinoille, kun taas osalla valmistautuminen jää puutteelliseksi. Muita haasteita ovat haastateltavan mukaan usein riittämätön myynti- ja markkinointikyky. Hän mainitsi esimerkkinä ilmanlaadun parantamisen, missä kiinalaisilla on kova tarve huipputeknologiasta, jota suomalaisilla yrityksillä olisi tarjota, mutta suomalaiset ei välttämättä osaa markkinoida tuotteitaan tai palvelujaan oikealla tavalla. Näitä ongelmia pyritään Y:n kansainvälistymisohjelmassa ratkaisemaan tarjoamalla liiketoimintaohjausta, jossa käydään läpi yrityksen liiketoiminta- ja kansainvälistymissuunnitelma. Julkista rahoitusta osataan haastateltavan mukaan hakea hyvin, mutta jatkorahoituksen löytäminen vapailta markkinoilta on haaste monelle yritykselle.

Eräs erityinen ongelma pk-yrityksille on myös heikot skaalautumismahdollisuudet, sillä pk-yritysten rahalliset resurssit ovat usein rajalliset. Tähän haastateltava ehdotti ratkaisuksi hyvän kiinalaisen yhteistyökumppanin löytämistä, jonka kanssa voi perustaa yhteisyrityksen ja osan valmistuksesta siirtää tälle yhteisyritykselle. Hän totesi kuitenkin, että hyvien yhteistyökumppanien löytäminen on hankalaa Kiinassa. Lisähaasteita tuovat kulttuurierot sekä erilaiset neuvottelukäytännöt.

Haastateltava näki, että suomalainen tarjonta ja kiinalainen kysyntä kohtaavat varsin hyvin cleantech-puolella. Hänen mukaansa huipputeknologiaa haetaan, kun rakennetaan jotain ihan uutta ja heikompaa teknologiaa halutaan silloin, kun parannetaan jotain olemassa olevaa vanhaa teknologiaa. Hänen kokemuksensa mukaan kuitenkin Kiinassa halutaan usein se uusin ja paras teknologia.

Julkisten toimijoiden rooli ja merkitys

Julkisilla toimijoilla on haastateltavan mielestä iso merkitys pk-yritysten kansainvälistymisessä. Merkitystä ei ole ainoastaan rahoituksella, vaan hänen mukaansa myös sillä, että oman maan julkinen hallinto yrityksen takana nopeuttaa hankkeiden etenemistä. Hänen mukaansa ilman julkista tukea voi myös pärjätä Kiinan markkinoilla, mutta silloin koko prosessi on hitaampi ja riski epäonnistua on suurempi.

Haastateltava piti Team Finland -verkostoa hyvänä kehityksenä. Hänen mielestään vielä enemmän pitäisi kuunnella pk-yrityksiä ja heidän tarpeitaan sekä ottaa huomioon sen, että yritykset tarvitsevat usein hyvin paljon ihan käytännöllistä tukea, kuten tulkkausapua, julkiselta puolelta.

5.3. Organisaatio Z: Valtioneuvoston ohjaama cleantech-liiketoiminnan edistäjä

Z käynnisti vuonna 2012 cleantechin strategisen ohjelman, jossa tavoitteeksi asetettiin suomalaisen cleantech-liiketoiminnan kasvu ja työllisyyden lisääminen. Valtioneuvoston alaisena toimiva Z pyrkii vuoteen 2020 mennessä luomaan 50 000 uutta cleantech-työpaikkaa sekä kaksinkertaistamaan alan yritysten liikevaihto nykyisestä noin 25 miljardista 50 miljardiin. Suomesta halutaan tehdä paras kotimarkkina cleantech-yrityksille, joka sitten toimii vahvana perustana yritysten kansainvälisille pyrkimyksille. Z:n cleantechin strategiseen ohjelmaan kuuluu kuusi avainaluetta, jotka ovat energiatehokkuus, uusiutuva energia, kaivannaisteollisuus, älykäs kaupunki, materiaalitehokkuus ja kierrätys sekä vesi.

Z:n alaisuudessa toimii Shanghaissa sijaitseva innovaatiokeskus, jonka tarkoituksena on tarjota suomalaisille yrityksille toiminta-alusta niiden siirtyessä Kiinan markkinoille. Innovaatiokeskuksen palveluihin kuuluu mm. markkinoille tulon konsultointia, avustaminen verkostojen luomisessa ja yhteistyökumppaneiden etsimisessä sekä henkilöstön rekrytoinnissa. Innovaatiokeskus tarjoaa yrityksille myös toimitiloja jopa puoleksitoista vuodeksi helpottaen markkinoille siirtymistä ja madaltaen siihen liittyviä riskejä. Innovaatiokeskuksessa toimivien suomalaisten yritysten on mahdollisuus ryhmittyä klustereiksi, jolloin ne yhdessä voivat kokonaisvaltaisemmin vastata kiinalaiseen valtavaan kysyntään. Sen lisäksi, että innovaatiokeskus auttaa suomalaisia yrityksiä saamaan jalansijaa Kiinassa, se pyrkii myös helpottamaan kiinalaisyriyten tietä Suomen markkinoille. Innovaatiokeskuksella on myös Shenzhenissä pieni haarakonttori, jonka lisäksi samanlaista toimintaa on suunnitteilla Pekingiin.

Z on myös vetovastuussa laajasta suomalaisten julkisten ja yksityisten toimijoiden muodostamasta verkostosta, joka muodostettiin tukemaan suomalaisten yritysten kasvua ja kansainvälistymistä sekä edistämään Suomi-kuvaa yleisesti tuomalla yhteen näiden alojen keskeiset viranomaiset ja organisaatiot. Tavoitteena on luoda katto-organisaatio, joka ohjaa eri tahojen yhteistyötä

strategisesti ja johtaa resurssien tavoitteellisempaa ja tehokkaampaa käyttöä Suomen ja suomalaisten yritysten hyväksi. Verkoston verkkosivuilla sen tavoitteet ilmaistaan näin:

“Eri organisaatioiden yhteistyön tavoitteena on luoda selkeä, joustava ja asiakaslähtöinen toimintamalli, jossa verkoston toimikenttään kuuluvia hankkeita toteutetaan yhteistyössä valtion ja yksityisten toimijoiden kesken”.

Verkoston ensimmäinen strategia, vuodelle 2014, julkistettiin syksyllä 2014. Sen toiminta ja palvelut muodostuvat neljästä asiakokonaisuudesta: yritysten kansainvälistymistä tukevat palvelut, vaikuttaminen ulkomaiseen toimintaympäristöön, Suomeen suuntautuvien ulkomaisten investointien edistäminen sekä Suomen maakuvan edistäminen. Toimintaa ohjataan valtioneuvoston kansliasta käsin.

Verkoston ytimessä ovat useat ministeriöt sekä näiden ohjauksessa toimivat organisaatiot. Verkostoon kuuluu 70 paikallista tiimiä ulkomailla ja näihin tiimiin on koottu alueella toimivat Suomen viranomaiset, julkiset organisaatiot ja muut keskeiset Suomi-toimijat. Suomessa verkostoon kuuluu 15 toimintapistettä ympäri Suomen. Kiinassa verkostoon kuuluu Pekingin suurlähetystö, pääkonsultaatit Shanghaissa ja Hongkongissa, Finpro, Tekes, FinNode, Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT), Elinkeinoelämän keskusliitto ja Finnvera.

Verkosto tuottaa palvelua, jonka tarkoituksena on kerätä kansainvälistä ennakointitietoa yritysten hyödynnettäväksi. Verkoston verkkosivuilla kerrotaan, että ennakointitieto voi olla esimerkiksi, miten liiketoimintamahdollisuudet muuttuvat tai mihin toimintaympäristö on kehittymässä. Palvelun tarkoituksena on palvella pitkän aikavälin tavoitteita, 2-5 vuoden aikajänteellä. Palvelu on suunnattu erityisesti pk-yrityksille, jotka tavoittelevat kansainvälistä kasvua. Y on vastuussa palvelun kehittämisestä ja Kiina on yksi palvelun pääkohdemaista.

Haastattelu 3

Sain tilaisuuden haastatella Z:n koordinoiman verkoston Suomen koordinaattoria. Hänellä on pitkä työtausta Kiinaan liittyvissä toiminnoissa erilaisissa julkisissa organisaatioissa ja on yksi niistä

pioneereista, jotka ovat olleet edistämässä suomalaisten yritysten toimintaa Kiinassa sekä yksi verkoston alulle panijoista.

Haastateltava on myös ollut mukana perustamassa Z:n hallinnoimaa innovaatiokeskusta. Tähän mennessä 80 suomalaista yritystä on hyödyntänyt Shanghaissa toimivan innovaatiokeskuksen palveluita. Haastateltavan mukaan innovaatiokeskus on hyvä paikka yrityksille kokoontua ja keskustella sen sijaan, että yritykset menevät Kiinan markkinoille yksi kerrallaan ja tekevät samoja virheitä. Innovaatiokeskuksessa on jatkuvasti noin 20 yritystä, jotka hyötyvät keskuksessa olevasta verkostosta ja osaamisesta, mikä on sinne kertynyt. Innovaatiokeskuksen etuja ovat haastateltavan mukaan verkostojen lisäksi matalat riskit ja helppous, sillä omaa toimiyksikköä ei tarvitse heti perustaa ja yritysten on helppo lähteä takaisin, sillä kiinteitä kuluja ei ole innovaatiokeskuksen tarjoamien toimistotilojen ansiosta. Hän lisäsi kuitenkin, että yllättävän moni yritys, noin 95 % yrityksistä on päättänyt kuitenkin jäädä Kiinan markkinoille keskuksesta lähdettyään. Cleantech-yritysten osalta haastateltavan mukaan mitään valtavaa buumia ei ole vielä ollut, vaan niitä on vasta pikkuhiljaa alkanut tulla yksitellen. Hän huomautti kuitenkin, että cleantech-yritysten arviointia hankaloittaa cleantech-termin laeva määritelmä. Haastateltava itse määritteli cleantech-yrityksiksi *“kaikenlaiset yritykset, jotka tuovat ratkaisua, jolla voi vähentää yrityksen päästöjä tai puhdistaa jotakin”*.

Vaikka innovaatiokeskus on Shanghaissa, se ei tarkoita haastateltavan mukaan sitä, että se on oikea paikka kaikille yrityksille. Hän totesi, että pienemmissä kaupungeissa on helpompaa toimia ja oman tuotteen kysyntä voi olla paljon parempi paikassa, mistä ei ole kuullutkaan Suomesta lähdettäessä. Haastateltava tiivisti, että jokaisen yrityksen pitää löytää oma paikkansa Kiinan markkinoilta.

Eräs tärkeä palvelu, jota verkosto tarjoaa, on markkina-analyysien ja -ennakoinnin tuottaminen kysyntälähtöisesti erityisesti yritysten tarpeiden näkökulmasta. Haastateltavan mukaan tarkoituksena on tarjota edellytyksiä pk-yrityksille ymmärtää paremmin globaalia kysyntää ja tarpeita sekä sitä, miten oma osaaminen voisi paremmin kytkeä kysyntään. Haastateltava totesi, että tämä lähestymistapa on vastakohtana sille, että yritykset kehittää ensin teknologiaa ja miettii sen jälkeen kenelle sen voisi myydä. Yksi palvelun erityispiirteistä on se, että asioiden kehitystä

tarkastellaan 2-5 vuoden perspektiivillä. Haastateltava näki, että tällaiselle pidemmän aikajänteen perspektiiville on tarvetta ja kysyntää, kun taas sellaisia palveluja löytyy paljon, jotka selvittävät mitä yritysten kannattaa myydä tällä hetkellä.

Verkoston tarkoituksena on olla kattobrändi, joka kokoaa yhteen kaikki kansainvälistymiseen, kansainvälistymispalveluihin, järjestötoimintaan ja ennakointiin liittyvät toiminnot. Tiimissä työskentelee noin 40 henkeä Suomessa ja verkoston johtoryhmä koostuu useiden julkisten organisaatioiden edustajista. Suomessa työskentelee lisäksi 15 verkostokoordinaattoria alueellisissa toimintakeskuksissa. Haastateltavan mukaan näin laajaa yhteistyötä viranomaistahojen välillä ei ole nähty ennen ja verkostoyhteistyö todennäköisesti vielä laajenee uusiin organisaatioihin. Verkoston toivotaan poistavan päällekkäisyyksiä eri tahojen toiminnassa, säästävän kustannuksia sekä saavan eri julkiset tahot toimimaan tavoitteellisemmin ja kysyntälähtöisemmin yhdessä. Haastateltava totesi, että tavoitteiden toteutumiseen menee paljon aikaa, mutta oikeaan suuntaan ollaan menossa.

Haastateltavan mukaan mikään yritys, varsinkaan Kiinan markkinoilla ei voi sanoa, että ei tarvitse yhtään verkoston tarjoamia palveluita. Verkosto voi tarjota yrityksille kolmen eri tason palveluita. Ensimmäisessä tasossa on "kaikkea kaikille" -palvelut, jotka kattavat markkina- ja maatietoa sekä edellä mainitut ennakointipalvelut. Toisessa tasossa palveluita on tarjolla sektori- ja yritysryhmäkohtaisesti, esimerkkinä tästä Tekesin palvelut. Kolmannessa ja viimeisessä tasossa on kaikista räätälöidyimmät palvelut yksittäisille yrityksille. Nämä palvelut voivat olla esimerkiksi oven avaamista johonkin tärkeään kiinalaiseen ministeriöön. Palvelut ovat haastateltavan mukaan harvoille ja valikoiduille muutamille yrityksille vuodessa, joilla on vahvat edellytykset onnistua Kiinan markkinoille. Jotta yritys saa yksilöllistä palvelua, yrityksen toiminnan pitää olla kysyntälähtöistä ja yritykseltä vaaditaan riittävästi taloudellisia resursseja ja johtamiskykyä ottamaan haasteet vastaan. Tämän lisäksi yrityksellä pitää olla skaalaantumismahdollisuudet. Haastateltava totesi, että kaikille yrityksille ei voida antaa samalla tavalla aikaa ja resursseja, sillä hänen kokemuksensa mukaan melko harva yritys pystyy loppujen lopuksi hyödyntämään tärkeät tilanteet oikealla tavalla. Hänen mukaansa Kiinan markkinoiden haaste on niin suuri, että kaikki eivät sitä pysty vastaanottamaan.

Haastateltava kertoi, että tulevaisuudessa on tarkoitus rakentaa verkostokeskuksia, missä olisi innovaatiokeskuksen tyylinen yhteinen toiminta-alusta. Tavoitteena on myös rakentaa yhteinen asiakashallintarekisteri, jotta tiedot yrityksistä ja niiden käyttämistä julkisista palveluista selviäsi yhdessä paikassa. Haastateltavan mukaan Kiina toimii testimaana verkosto- ja cleantech-toimintamalleille, jotka voidaan siirtää muihin valtiokeskeisiin maihin, joissa on sama dynamiikka, kuten Venäjä, Intia ja Brasilia.

Pk-yritysten haasteet

Haastateltava näki suomalaisten yritysten suureksi haasteeksi Kiinan markkinoilla kiinalaisten asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen. Kiinalaisen kysynnän ja suomalaisen tarjonnan yhteensovittamiseen ei ole haastateltavan mielestä laitettu riittävästi resursseja. Hänen mielestään yritysten olisi tärkeä pohtia, vastaa oma tarjonta kiinalaiseen kysyntään tai pystyisikö omaan tarjontaa muuttamaan kysyntä- ja tarvelähtöisemmäksi. Esimerkkinä hyvästä yhteistyöstä tällä saralla haastateltava nimesi Beautiful Beijing -projektin, joka on Tekesin ja Finpron yhdessä työstämä projekti, jossa kiinalaisten toimijoiden ja viranomaisten kanssa katsotaan yhdessä, mitä Suomella toivotaan olevan tarjottavan.

Toiseksi suureksi haasteeksi haastateltava mainitsi pk-yritysten skaalautumiskyvyt. Hän totesi, että Kiinassa tarpeet ovat valtavan suuria, jonka takia yksittäisiin hankkeisiin pitää lähteä aina tavoitteena skaalautua. Monen teknologiavetoisen pienemmän yrityksen haaste on haastateltavan mukaan myös se, että ei ole oikeata liiketoimintaosaamista. Hän kehotti yrityksiä pohtimaan, onko yrityksen omistaja tai innovaattori aina myös paras liiketoiminnan vetäjä.

Haastateltava kannatti yritysryhmien muodostamista, koska pienemmät yritykset harvoin pystyy yksin ottamaan Kiinan haastetta vastaan, hän totesi. Yritykset voivat hänen mukaansa ryhmittyä joko suomalaiset yritykset yhteen tai kiinalaisten yritysten ja muiden ulkomaalaisten yritysten kanssa. Suomalaisten yritysten pitäisi hänen mukaansa nähdä Kiinassa mahdollisuus päästä globaaleille markkinoille kiinalaisten kumppanien kautta, esimerkiksi Afrikkaan. Yritysten ei pitäisi ajatella Kiinaa enää ainoastaan päämääränä, vaan porttina vielä suuremmille markkinoille, haastateltava totesi.

Julkisten toimijoiden rooli ja merkitys

Haastateltava näki monta kohtaa, missä julkisen sektorin toimintaa voitaisiin parantaa. Hän toivoi muun muassa muutosta siihen, että huipputeknologian kehittämistä tuetaan paljon, mutta sen jälkeen ei ole oikein saatavissa apua markkinoille pärjäämisessä. Pelkästään huipputeknologian tukemisessa on haastateltavan mukaan myös se haaste, että Kiinan markkinoilla on tarvetta myös edullisimmille, yksinkertaisemman teknologian ratkaisulle. Lisäksi haastateltavan mielestä julkisella sektorilla mietitään liikaa, että uusia yrityksiä pitäisi viedä Kiinaan, vaikka enemmän resursseja pitäisi käyttää sen varmistamiseen, että siellä jo oleville yrityksille on riittävästi palveluita ja muuta tukea. Z:n koordinoiman verkostoon liittyvistä edustusmatkoista onkin hänen mukaansa tarkoitus tehdä entistä kysyntä- ja tarvelähtöisempiä. Esimerkkinä hän mainitsi, että jos suomalaisella ministerillä on ratkaiseva rooli yhden yrityksen liiketoiminnan edistämisessä tietyllä hetkellä, ministerin matka pyritään ohjaamaan enemmän sen mukaan. Haastateltava huomautti, että tästä voi olla paljon enemmän hyötyä kansantalouden kannalta kuin ministerin lähteä 50 yrityksen kanssa tutustumismatkalle Kiinaan.

6. YRITYKSET

6.1. Yritys A

Perheyrittäjä A on toiminut energia- ja ympäristötekniikan alalla 1960-luvulta lähtien. Yritys valmistaa ja markkinoi polttimia ja polttojärjestelmiä nestemäisille ja kaasumaisille polttoaineille, jonka lisäksi erilaiset maalämpöratkaisut ovat myös yhä suuremmassa roolissa yrityksen tuotevalikoimassa. Yrityksen missiona on tarjota ympäristöystävällistä energiaa asiakkailleen.

A:n liikevaihto oli vuonna 2012 noin 76 miljoonaa euroa ja yrityksessä työskenteli 360 henkilöä. Vienti ja kansainvälisyys ovat A:n verkkosivujen mukaan aina olleet yrityksen tavoitteita ja yhtiön liikevaihdosta yli 60 % muodostuu ulkomaisista toiminnoista. Tuotantoa yrityksellä on Suomessa kolmessa kaupungissa sekä Kiinassa, Wuxissa. Yritys panostaa vahvasti tuotekehitykseen ja jopa 6 % liikevaihdosta investoidaan tuotekehitykseen. Painopisteet tuotekehityksessä ovat energiatehokkuudessa ja päästöjen pienentämisessä.

Wuxissa, Jiangsun maakunnassa, A omistaa tytäryhtiön, joka on myynti- ja tuotantoyhtiö. Tuotantoa yrityksellä on ollut vuodesta 2012, mutta A on myynyt tuotteitaan Kiinassa jo yli 20 vuotta. Yrityksen kasvu on ollut Kiinassa rivakkaa ja liikevaihto on kasvanut noin 30 % vuosivauhtia. Vuonna 2012 A:lla oli Kiinassa 54 työntekijää.

Haastattelu 4

Haastateltava on johtanut A:ta vuodesta 1993 ja hänellä on ollut merkittävä rooli yrityksen kansainväliselle menestykselle sekä nopealle kasvulle. A:n alku Kiinassa ei sujunut hänen kertomansa mukaan ilman haasteita, sillä pienen tuntemattoman suomalaisen yrityksen oli vaikeaa saada jalansijaa kilpailluilla markkinoilla, joissa toimi yrityksiä, jotka olivat olleet siellä jo pitkään. Hän totesi kuitenkin, että A:n ajoitus mennä Kiinan markkinoille osui aivan nappiin. Syy A:n suuntautumiselle Kiinan markkinoille oli alun perin se, että yritys tarvitsi lisää myyntiä tuotteilleen. Yrityksessä oli tuolloin ajatuksena, että Kiinan markkinoilla A nähtäisiin eurooppalaisena yrityksenä, jolloin se kilpailisi tasaväkisenä Keski-Euroopasta tulleiden yritysten kanssa.

Haastateltava kertoi, että yritys hankki ensimmäiset kiinalaiset yhteistyökumppaninsa kiertelemällä yksitellen kattilatehtaita myymässä tuotteitaan. Se on vaatinut todella paljon työtä, haastateltava kertasi A:n alkua Kiinassa. Vähitellen sana hyvin toimivista tuotteista kuitenkin levisi ja myynti helpottui. Pian alkoikin tulla suuria asiakkaita ja tilauksia pienemmällä myyntityöllä.

Haastateltavan mukaan A oli valmistautunut hyvin etukäteen Kiinan markkinoille. Yrityksessä oli varauduttu etukäteen suuriin tilauksiin, joten siinä vaiheessa, kun niitä alkoi tulla, yritys pystyi vastaamaan niihin hyvin. Kiinaan ja sen markkinoiden erityispiirteisiin tutustumisen A aloitti siinä vaiheessa, kun isoja tilauksia alkoi tulla. Haastateltava kertoi valmistautumisen olleen hyvin kokonaisvaltaista ja perusteellista ja käsitti liiketoiminnan kaikki osa-alueet. Muun muassa henkilökuntaa koulutettiin, opeteltiin kiinalaista kulttuuria, strategista osaamista, tuotanto-osaamista ja tuotekehitystä.

Nykyään A:lla on Kiinassa myynti- ja tuotantoyhtiö, jossa työskentelee noin 70 henkeä. Suomesta on siellä yksi työntekijä, joka johtaa toimintoja. Haastateltavan mukaan oli välttämätöntä perustaa Kiinaan tuotantolaitos, koska sillä saatiin toimitusajat ja kustannukset riittävän alas pienemmissä koneissa, missä kilpailu oli äärimmäisen kovaa. Näiden kautta yritys onnistui solmimaan hyviä asiakassuhteita, joiden ansiosta kiinalaiset asiakkaat ostivat yritykseltä vaativampia ja isompia koneita, jotka valmistetaan Suomessa. Tuotantoyhtiö päätettiin perustaa Wuxiin, koska haastateltavan mukaan paikalliset viranomaiset olivat vakuuttavia ja täyttivät lupauksensa. Lisäksi alueella on paljon konepajateollisuutta ja -koulutusta, joka takasi alan työntekijöiden saannin.

Haastateltava kertoi, että A:n markkinointistrategia Kiinassa on ollut markkinoida itseään paikallisena yrityksenä. Heidän tavoitteensa on ollut, että kiinalaiset kokevat yrityksellä olevan toiminta Kiinassa. A:n Kiinan-liiketoiminta on kasvanut vuosittain noin 30 % ja tästä haastateltava kiitti yrityksen henkilökunnan ahkeruutta sekä onnea, että he ovat onnistuneet solmimaan niin hyvät asiakassuhteet. Haastateltavan mukaan kiinalaiset sopivat mielenlaadultaan ja kommunikoinniltaan todella hyvin suomalaisten kanssa. Wuxin toimipaikassa heillä on samanlainen henki ja kulttuuri kuin Suomessakin, hän totesi. Menestyksekkään Kiinan-toiminnan

ansioista A kasvoi pk-yrityksestä suureksi yritykseksi. Ilman Kiinan tuomaa panostusta haastateltava arveli, että he olisivat varmaan vielä pk-yritys.

Kysyntä Kiinassa on haastateltavan mukaan kallistumassa yhä enemmän huipputeknologisten tuotteiden suuntaan. A:lla on Kiinan markkinoilla tarjolla teknologialtaan monen tasoisia tuotteita, mutta kiinalaisten suuri kiinnostus huipputeknologisten tuotteiden kohtaan on yllättänyt yrityksen. Iso syy tähän on tietenkin alati tiukkenevat päästönormit.

Haasteet

Haasteltava sanoi A:n haasteita olevan Kiinassa alati ja nopeasti muuttuva markkinatilanne, kilpailu sekä tuotteiden kehittäminen yhä tiukemmaksi muuttuvien päästönormien mukaisiksi. Markkinoihin on mukauduttava koko ajan, mutta haastateltava kertoi yrityksen olevan hyvin luottavainen näiden haasteiden edessä. Hänen mukaansa A pystyy reagoimaan nopeasti kilpailijoiden liikkeisiin muuttamalla myyntiä, tuotevalikoimaa tai jopa strategiaa sekä tuotekehitykseen satsataan paljon. Perheyrittäjänsä olemisesta on ollut tässä hyötyä, sillä päätöksiä voidaan tehdä hyvinkin nopeasti.

Haastateltavan mukaan Wuxin kiinalaiset työntekijät ovat hyvin mielissään suomalaisesta johtamistavasta, jonka ansiosta työntekijät ovat hyvin sitoutuneita. Hän mainitsee esimerkiksi, että kaikki työntekijät ovat samassa bonuspalkkausjärjestelmässä, mikä on Kiinassa harvinaista. Haasteena on hänen mukaansa se, että komenteluun ja hierarkiaan tottuneilla kiinalaisilla työntekijöillä menee aika kauan, ennen kuin omaksuvat sen ajattelutavan, että pitää olla itse aktiivinen.

Haasteista huolimatta A on hyvin luottavainen tulevaisuutensa suhteen Kiinan markkinoilla, minkä hyvin kuvaa haastateltavan toteamus: *“Pärjätään missä vaan nyt kun ollaan pärjätty Kiinassa”*. A näkee Kiinan päästöongelmien ratkaisemisessa suuren liiketoimintapotentiaalin ja uskoo rivakan kasvun jatkuvan edelleen Kiinan markkinoilla.

Haastateltavan kertoi, että jotta Kiinan markkinoilla haluaa menestyä pk-yrityksen omistajat, toimitusjohtaja ja muu johto pitää olla vahvasti sitoutunut kohdemarkkinoihin. Jos haluaa Kiinan

markkinoilla menestyä, täytyy olla valmis matkustamaan paljon, tavat päättäjiä, tehdä itsensä tunnetuksi ja halutuksi yhteistyökumppaniksi sekä löytää hyviä kiinalaisia yhteistyökumppaneita, haastateltava listasi. Jos näissä onnistuu, haastateltavan mukaan ei tarvitse olla edes suuri yritys menestyäkseen. Häntä on yllättänyt se, miten A:n kokoinen yritys Suomesta on saanut niin hyvää näkyvyyttä ja hyvän markkina-aseman Kiinassa. A:n tärkeäksi menestystekijäksi haastateltava näki yrityksen tapaa pitää huolta asiakkaistaan sekä lämminhenkinen suhtautuminen ihmisiin. Lisäksi menestyäkseen tuotteen on oltava hyvä eli sen pitää toimia, näyttää hyvältä, olla edullinen, materiaali pitää olla kiinaksi ja markkinoinnin ja asiakaspalvelun pitää toimia sekä oikeanlainen henkilökunta, haastateltava kertoi.

Julkisten toimijoiden rooli ja merkitys

A on osallistunut joihinkin ministerivierailuihin, jotka ovat suuntautuneet Kiinaan ja sitä kautta päässyt tapaamaan kiinalaista johtoa. Haastateltava arveli, että näkyvyyttä on saattanut tulla sitä kautta jonkin verran ja edistänyt siten mahdollisesti yrityksen liiketoimintaa. Hänen mukaansa kiinalaiset arvostaa sitä, että suhteet ovat kaikilla tasoilla kunnossa. Lisäksi A:n Wuxissa sijaitseva tehdas on alun perin perustettu yhteistyössä yrityksille riskipääomaa ja pitkäaikaisia investointilainoja tarjoavan Finnfundin kanssa. Finnfund sittemmin myi osakkuutensa A:lle vuonna 2010.

Haastateltava toimi vuoden 2014 alkuun asti Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) Kiina-verkoston vetäjänä, johon kuului noin 300 jäsentä. Kiina-verkosto sulautetaan nyt osaksi Team Finland -verkostoa tarkoituksena keskittää toimintoja ja tehostaa viranomaistoimintaa, mitä haastateltava piti hyvänä asiana. Hän kertoi uskovansa kovasti Team Finland -verkostoon ja arvioi yrityksen osallistuvan myös vastedes yrityksen kannalta hyviin hankkeisiin.

Haastateltava piti myös yrityskonsortioita tärkeinä, koska hänen mukaansa kiinalaiset haluavat, että asiat lähtevät kokonaisuuksina eteenpäin. A on osallistunut joihinkin ryhmittymiin ja tällä hetkellä yritys on mukana Beautiful Beijing -projektissa. A:n mukaan heidän oma liiketoimintansa Kiinassa on niin vahva ja heillä on paljon töitä jo pelkästään siinä, jonka takia heille yrityskonsortiat eivät ole liiketoiminnan keskiössä. Hän totesi, että konsortiat ovat hyödyllisempiä

pienille tai aloitteleville yrityksille, joilla ei vielä ole Kiinassa referenssejä ja etsivät mahdollisuuksia päästä eteenpäin.

6.2. Yritys B

Vuonna 2001 perustettu B kehittää ja hallinnoi sijoitusinstrumenttejä sekä tarjoaa välitys- ja neuvonantopalveluita ympäristömarkkinoilla. Yritys sekä rahoittaa päästöjä vähentäviä energiatehokkuushankkeita että hallinnoi rahastoja, jotka rahoittavat päästövähennyshankkeita ostamalla hankkeista päästövähennyksiä. B:n missiona on *”olla vuoteen 2015 loppuun mennessä merkittävä energianhallintapalvelujen tarjoaja Kiinassa ja pysyä johtavana kehittäjänä päästövähennyshankkeissa Kiinassa ja muissa valituissa kohdemaissa”*. B on tehnyt aktiivisesti yhteistyötä eri julkisten organisaatioiden, mm. Finpron ja Tekesin kanssa Kiinan-toiminnoissaan.

Yritys on keskittynyt kansainvälisiin markkinoihin heti perustamisestaan asti ja sillä on yhteensä yli 100 päästöjä vähennysprojektia maailmalla. B on toiminut Kiinassa vuodesta 2006 ja Kiinan rooli on kasvanut koko ajan. Yritys hakee yhä päämäärätietoisemmin laajentamista Kiinaan ja tällä hetkellä yrityksellä on Kiinassa 15 työntekijää. Kiina on yrityksen päämarkkina, jossa keskitytään erityisesti energiatehokkuusinvestointeihin.

Yritys otti käyttöön vuonna 2012 ESCO-liiketoimintakonseptin, Kiinassa EMC:n (Energy Management Contracting), jossa yhdistyy hankkeiden hallinta, rahoitus ja teknologian tuonti. B vastaa kiinalaisen asiakkaansa puolesta edellä mainituista ja asiakas maksaa B:lle investoinneista säästyneillä rahoilla. Suomalaista cleantech-teknologiaa hyödynnetään hankkeissa. Yritys on myös mukana yli 70 kiinalaisessa CDM-hankkeessa, jotka koskevat päästövähennystä sekä energiansäästöä. CDM:n (Clean Development Mechanism) eli puhtaan kehityksen mekanismin mukaisesti teollisuusmaa, jolla on päästövähennystavoite Kioton pöytäkirjan mukaisesti toteuttaa hankkeita kehitysmaissa, joissa ei ole sitovaa tavoitetta. CDM-hankkeiden tarkoitus on vähentää kasvuhuonekaasupäästöjä kehitysmaissa. Syntyneistä päästövähennyksistä saadaan CER (Certified Emissions Reductions) -päästövähennysyksiköitä.

B on ollut ensimmäisenä suomalaisena yrityksenä mukana kehittämässä Kiinan päästökauppajärjestelmän seitsemän pilottihanketta, jotka lanseerattiin kesällä 2013.

Pilottihankkeisiin osallistuvilla yrityksillä on mahdollisuus kasvattaa päästöjään kahdella tavalla. Ne voivat hankkia päästöoikeuksia muilta järjestelmään osallistuvilta yrityksiltä tai ne voivat investoida CDM-päästövähennyshankkeisiin Kiinassa, jotka tuottavat sertifioituja päästövähennysyksiköitä, CCER:iä (Chinese Certified Emissions Reductions). B löi lukkoon maailman ensimmäisen suuren CCER-kaupan maaliskuussa 2013, jossa yritys osti 1,2 miljoonalla päästövähennyskredittijä (carbon offset credits).

Haastattelu 5

Haastatteleman B:n toimitusjohtaja tiivistä lyhyesti, että yrityksen toiminnassa on kyse energiatehokkuushankkeiden rahoituksesta ja raha-ansaintamenetelmänä toimii se, että jaetaan syntyneen energiansäästön rahallinen hyöty kiinalaisen asiakkaan kanssa. Haastateltava arvioi, että noin 80 % yrityksen liiketoiminnasta liittyy jollakin tavalla Kiinaan. Hän toteaaakin, että strategisesti B:lle mikään muu ei ole tärkeä kuin Kiina. Hankkeita yrityksellä on ympäri Kiinaa yli 20 provinssissa. Suurin osa hankkeiden omistajista Kiinassa haastateltavan mukaan ovat isoja valtion omistamia yrityksiä.

B lähti Kiinan markkinoille vuonna 2006, jolloin yritys perusti yhteisyrityksen kiinalaisen yrityksen kanssa. Yhteistyö ei kuitenkaan toiminut ja haastateltava arveli näin jälkikäteen, että yksi syy siihen oli heidän osaamattomuus kiinalaisen yrityksen kanssa toimimisessa. Vielä saman vuoden aikana B myi oman osuutensa yhteisyrityksestä pois. Haastateltava kertoi, että pari vuotta yritys toimi eräänlaisessa välitilassa, jossa Kiinassa oli liiketoimintaa, mutta se ei oikein kasvanut mihinkään. Niinpä vuonna 2009 yrityksessä tehtiin päätös yrittää vielä kerran läpimurtoa Kiinan markkinoilla panostamalla siihen yrityksen mittakaavassa merkittävästi. B lähti Finpron ja FECC:n (Finnish Environmental Cluster for China) voimin etsimään yhteistyökumppaneita. FECC:n kautta löytyi kiinalainen kumppani, jonka kanssa alettiin tehdä yhteistyötä ja vuonna 2010 perustettiin onnistuneesti yhteisyritys.

Haastateltava kertoi, että samaan aikaan organisaation sisällä tehtiin paljon töitä. Hänen mukaansa Suomessa yritystä uudistettiin moneen kertaan ja henkilökunta siirtyi rooleista toiseen. Kiinalaisen yhteistyökumppanin kanssa opittiin ymmärtämään toisiaan paremmin ja yritys huomasi, että rahan ja liiketoiminnan sijaan kaikkein tärkeintä oli löytää yhteinen sävel kiinalaisten kanssa.

Yrityksessä on opittu vaiherikkaan Kiinan-historian aikana se, että Kiinaan menoa ei voi tehdä harrastuksena, vaan siihen pitää panostaa. Haastateltava arveli, että ensimmäinen Kiinan valloitusyritys vuonna 2006 epäonnistui myös sen takia, että yrityksessä ei panostettu Kiinaan tarpeeksi, vaan silloin yritettiin toimia vielä globaalisti. Nyt haastateltavan mukaan on opittu se, että hankkeiden hallinnointi ei onnistu, jos ei ole itse paikan päällä. Hän lisäsi, että suomalainen yritys Kiinassa ei voi toimia myöskään suomalaisena yrityksenä suomalaisella kulttuuriperinnöllä, vaan toiminta on paikallistettava. Menestyäkseen Kiinan markkinoilla on siis ymmärrettävä Suomen ja Kiinan välinen suuri kulttuuriero.

Tulevaisuudessa B:llä on tavoitteena olla yksi merkittävimpiä toimijoita Kiinan energiatehokkuussektorilla ja olla sillä puolella yksi Kiinan suurimpia riippumattomia energiatehokkuusinvestoijia sekä suurin teknologiariippumaton länsimainen toimija. Tarkoituksena olisi seuraavan kahden vuoden sisällä sijoittaa 20 miljoonaa euroa energiatehokkuushankkeisiin ja laajentaa toimintaa sekä kasvaa pk-yrityksestä suureksi yritykseksi.

Haasteet

Näkyvyyden saaminen on aina haaste pienelle yritykselle isoilla markkinoilla. Haastateltavan mukaan paras keino, minkä he ovat keksineet näkyvyyden saamiseksi Kiinassa, on esiintyä samoissa valokuvissa henkilöiden kanssa, joita pidetään Kiinassa tärkeinä. Toinen erityisesti pienten yritysten haaste Kiinan markkinoilla on hänen mukaansa omien resurssien, henkisten ja rahallisten, rajallisuus.

Haastateltava mainitsi useita erityispiirteitä kiinalaisessa liiketoimintakulttuurissa, esimerkiksi pitkällä aikajänteellä toimiminen ja verkostojen arvostaminen. Hänen havaintojensa mukaan Kiinassa toiminta perustuu hievaraiselle palveluverkostolle, eräänlaiselle ystävänpalveluskaupalle, jossa ei saa jäädä palvelua velkaa kenellekään.

Julkisten toimijoiden rooli ja merkitys

Haastateltava kertoi, että B on hyödyntänyt paljon suomalaista Kiina-verkostoa ja ilmoittautui suureksi Team Finland -ideologian kannattajaksi. Haastateltavan mukaan B pyrkii hyödyntämään julkisia organisaatioita mahdollisimman paljon ja kertoo niiden kautta tulleen paljon kiinalaisia kontakteja. Ministerivierailuja yritetään aina hyödyntää ja ylipäätään ministeridelegaatiot ovat erittäin tärkeitä liiketoiminnan kannalta Kiinassa.

6.3. Yritys C

Perheyritys C perustettiin vuonna 1974, kun perustaja kehitti menetelmän, millä saatiin jalostettua jätteistä luonnonmukaista lannoitetta. Nykyään C-yritysryhmään kuuluu emoyhtiön lisäksi 5 tytäryhtiötä, osakeyhtiö ja osakkuusyhtiö. Kiinassa liiketoiminnasta vastaa C-yritysryhmän tytäryhtiö, joka on perustettu vuonna 2008. C-ryhmän liikevaihto oli vuonna 2013 lähes 31 miljoonaa euroa ja yritys työllistää noin 150 henkilöä.

Yritys valmistaa ja myy luonnonmukaiseen viljelyyn ja ekologiseen viheralueiden hoitoon soveltuvia tuotteita sekä ympäristötuotteita. Omaa tuotantotoimintaa C:llä on Suomessa sekä Eestissä ja Kiinassa sijaitsevilla tuotantoyhtiöissä. Suomen lisäksi yritys markkinoi omia ja tytäryhtiöidensä tuotteita EU:n alueella, Lähi-Idässä, Aasiassa sekä Amerikassa. Viennin merkitys yrityksen liiketoiminnalle on kasvamassa ja se on tällä hetkellä noin 20 % C:n liikevaihdosta. C korostaa toiminnassaan kestäviä arvoja ja ekologisuutta, jonka lisäksi jatkuvaan tuotekehitykseen panostetaan.

C tekee tiivistä yhteistyötä Tekesin kanssa ja yhteistyössä tällä hetkellä panostetaan tuotteiden lokalisointiin Kiinan markkinoille, asennekasvatukseen ja brändin rakentamiseen. Yritys on tehnyt myös projekteja paikallisten koulujen ja päiväkotien kanssa, mistä on tullut varsin hyvää medinäkyvyyttä. Tekes on tukenut C:tä tuotekehityksessä ja liiketoiminnan kehittämisessä. Yritys on osallistunut Tekesin Groove-ohjelman suomalaisyrityksille järjestämille roadshow'lle, joista viimeisin suuntautui Shanghaihin ja Jiangsun maakuntaan.

Haastattelu 6

C:n Kiinan-yhtiön johtaja on ollut yrityksen palveluksessa noin 20 vuotta kiertäen C:ssä erilaisissa ympäristöliiketoiminnan tehtävissä. Viimeiset neljä vuotta hän on vetänyt C:n toimintaa Suzhoussa, itäisessä Kiinassa, missä sijaitsee C-yritysryhmään kuuluva tuotantoyhtiö.

C:n tuotevalikoimaan kuuluu Kiinassa hajautetun kompostoinnin laitteet, kotipuutarhatuotteet sekä kasvihuoneviljelyn kasvualustat. Haastateltavan kertoman mukaan tuotteiden menekki Kiinassa on jättänyt paljon toivomisen varaan ja suuret odotukset koskien tiettyjä tuoteryhmiä eivät ole täyttyneet. Suzhoussa yhtiöllä on noin 30 hengen yksikkö ja haastateltava työskentelee toimipisteessä ainoana suomalaisena. Hän kertoi, että Suzhou valikoitui toimintapaikaksi, koska siellä oli paljon muita suomalaisia yrityksiä ja alue on hyvin kansainvälinen paikka ja siten helppo paikka toimia. Haastateltava totesi kuitenkin, että Suzhou on myös kallis paikka toimia ja tästä syystä ei enää ykkösvalinta, jos C olisi nyt tullut Kiinan markkinoille nykyisillä tiedoilla.

Suzhoun tytäryrityksessä tehdään muovituotteita, jotka tuodaan Suomeen ja muihin C-yritysryhmän yrityksille. Kiinaan taas tuodaan ammattiviljelyn kasvualustoja, mitä käytetään kasvihuoneviljelyssä. Yrityksellä on paikallinen jakelija, joka toimittaa tuotteita koko Kiinan alueelle. Alussa yritys toi itse tavaraa Kiinaan, varastoi sen ja myi omin avuin eteenpäin. Tätä toimintamallia haastateltava kuvaili epäonnistuneeksi.

Syy, miksi C aluperin päätti lähteä Kiinan markkinoille, oli haastateltavan mukaan “hulluus ja ennakkoluulottomuus”. Yrityksellä ei ollut Kiinassa asiakkaita ennen markkinoille menoa ja vasta Kiinassa alkoi asiakkaiden etsiminen. Tämä on haastateltavan mukaan harvinainen toimintatapa. Hän totesi, että se ei ehkä ollut taloudellisesti viisain tapa toimia, mutta heidän tapauksessaan ainoa tapa. Yritys näkee Kiinassa ja ylipäätään Aasiassa valtavan potentiaali, mitä pyritään hyödyntämään.

Yrityksen tavoite Kiinassa on päästä paikallisille oman alan cleantech-markkinoille, kun ne aukeavat. Haastateltavan mukaan yrityksen liiketoiminta on vasta alkuvaiheessa, koska markkinat tuotteille ovat vasta syntymässä. Tämän takia Kiinan liiketoimintojen merkitys on liikevaihdon kannalta C:lle hyvin pieni. Haastateltavan mukaan pelkästään liikevaihdon perusteella Kiinassa ei

kannattaisi toimia. Kiinassa toimii kuitenkin tuotekehitysyksikkö, jossa tehdään tuotekehitystä koko C:n yritysryhmää ajatellen. Tuotekehitysyksikön kautta saadaan kansainvälistä tuotekehitysoasaamista ja kansainvälistyminen on yksi yrityksen tärkeimmistä tavoitteista. Tuotekehityksen lisäksi Kiinassa teetetään paljon muotteja eri muovituotteille, joka nostaa Suzhoun tytäryrityksen merkitystä koko C-yritysryhmässä.

C:n lähitulevaisuuden tavoitteena on saavuttaa läpimurto pienkompostoinnissa ja kotipuutarhassa, kun markkinat lähtevät kasvuun ja olla ensimmäisten toimijoiden joukossa markkinoilla, kun niin tapahtuu. Tarkoitus on myös edistää C:n brändin tunnettuutta Kiinassa. Tavoitteita aletaan toteuttamaan mm. tuotekehityksen avulla, että saadaan tuotteet lokalisoitua Kiinan markkinoille ja sissimarkkinointia hyödyntäen näkyvyyden saamiseksi, sillä perinteinen markkinointi on kallista. Yritys tekee myös jonkin verran yhteistyötä ympäristöjärjestöjen kanssa, mutta niiden asema on toistaiseksi vielä heikko Kiinassa. Alalla ei ole tällä hetkellä vielä voimakasta kilpailua, mutta haastateltava uskoo tämän muuttuvan, kun markkinat aukeavat.

Haasteet

Haasteiksi Kiinan markkinoilla haastateltava nimesi kiinalaisten yhteistyökumppaneiden saannin vaikeuden sekä markkinoiden kehittymättömyyden yrityksen tuotteiden osalta. Pk-yrityksenä haasteita ovat myös resurssien pienuus eikä pystytä panostamaan tarpeeksi samaan aikaan, kun markkinoilla on isoja yrityksiä, jotka pystyvät siihen, hän lisäsi. Lisäksi työntekijöiden kanssa on esiintynyt myös jonkin verran haasteita, kun suomalaista johtamistapaa on yritetty implementoida kiinalaiseen toimintakulttuuriin.

Haastateltava piti suurena haasteena korruption kiinalaisessa viranomaiskentässä ja ihmetteli valtion varojen holtitonta käyttöä. Hänen mukaansa valtion rahoittamalla ympäristötekniikan alalla liikkuu paljon toimijoita, joita kiinnostaa ainoastaan raha eikä suunniteltujen projektien eteneminen. Haastateltava kertoi heilläkin olleen monia hyviä projektialoituksia ja lupaavia liiketoimintamahdollisuuksia, jotka ovat kaatuneet viranomaisten epärehelliseen toimintaan. Hänen mielestään on kuitenkin hienoa olla mukana viemässä kehitystä toiseen suuntaan ja olla mukana siinä muutoksessa.

Iso haaste pk-yritykselle on haastateltavan mielestä ajoittaa markkinoille meno oikein ja tähän hänen mielestään pitäisi saada julkiselta puolelta enemmän tukea. Hän kertoi C:n menneen selkeästi liian aikaisin markkinoille, sillä monen vuoden jälkeenkään markkinat eivät ole kunnolla vielä auenneet.

Näin jälkikäteen haastateltava totesi, että monetkin asiat olisi voinut tehdä eri tavalla, jos alussa Kiinan markkinoille mentäessä yrityksellä olisi ollut samat Kiina-tiedot kuin nyt. Esimerkkinä hän mainitsi, että operatiivisten asioiden hoitamiseen toimistolla on mennyt ihan liikaa aikaa, joka olisi pitänyt käyttää eri toimijoiden kanssa verkostoitumiseen. Ennen markkinoille menoa olisi pitänyt valmistautua paljon paremmin, mutta yleisesti haastateltava arvioi C:n pärjänneen Kiinan markkinoille ihan hyvin. Kahden tukijalan, viennin ja tuonnin, ansiosta liiketoiminta ei ole esimerkiksi niin altis valuuttakurssiheilahteluille. Hän selitti C:n Kiinassa olon perustuvan tulevaisuuden odotuksiin ja yrityksen tapaan toimia pitkäjänteisesti. Hän kuitenkin toivoi, että yrityksen läpimurto Kiinan markkinoilla tulisi kahden vuoden sisällä, koska hänen mukaansa perheyrityksessäkkin on odotuksia. Läpimurron tekemiseen tarvitaan haastateltavan mukaan paljon työtä ja jonkin verran onnea. Lisäksi tarvitaan tuotekehitystä tuotteiden lokalisoimiseksi sekä hyviä kiinalaisia yhteistyökumppaneita.

Julkisten toimijoiden rooli ja merkitys

Julkisella tuella ja rahoituksella on haastateltavan mielestä iso merkitys pienelle yritykselle, sillä se mahdollistaa Kiinan markkinoilla välttämättömien riskien oton tuntemattomien tekijöiden suuren määrän vuoksi. Tekesin kanssa C tekeekin jatkuvasti yhteistyötä. C on osallistunut mm. Tekesin järjestämille Kiinan-kiertueille, joiden kautta on tullut joitakin kiinalaisia kontakteja, vaikka pääsääntöisesti yritys on hankkinut yhteistyökumppanit itse esimerkiksi messuesiintymisillä.

Haastateltava kertoi C:n käyttäneen julkista tukea enemmän uusien liiketoimintamahdollisuuksien hakemiseen kuin ongelmien ratkaisuun. Muiden julkisten toimijoiden kanssa yhteistyötä on ollut haastateltavan mukaan hyvin vähäistä. Paavola suhtautui positiivisesti Team Finland -verkostoon, koska toimintoja pitää hänen mielestään ehdottomasti keskittää. Hän kannatti erityisesti “yhden luukun politiikkaa”, jossa kaikki palvelut olisi saatavissa yhdestä paikasta.

7. CLEANTECH-YRITYSTEN HAASTEET PK-YRITYSTEN NÄKÖKULMASTA JA JULKISTEN TUKITOIMIEN ROOLI LIIKETOIMINNASSA KIINAN MARKKINOILLA

Tein yhteensä kuusi teemahaastattelua, joista kolme oli yrityshaastatteluita ja kolme koski julkisia organisaatioita. Sain tilaisuuden haastatella johtajia kolmesta suomalaisesta cleantech-yrityksestä, joilla on toimintaa Kiinan markkinoilla sekä kolme julkisen organisaation edustajaa, jotka tukivat yritysten kansainvälistymistä.

Käytän aineiston analyysitapana teemoittelua, jossa pyrin aineistoa analysoimalla löytämään yhteisiä piirteitä eli teemoja, jotka nousivat esille useamman haastateltavan vastauksissa. Teemahaastattelurunko muodostaa jo itsessään valmiita ryhmittymiä, joita on käytetty hyväksi aineiston analyysivaiheessa. Siitä huolimatta, että käytin samanlaista haastattelurunkoa kaikissa kuudessa haastattelussa ja niissä käytiin läpi pääasiassa samoja teemoja, haastattelut olivat kaikki melko erilaisia. Tässä tutkimuksessa on pyritty tarkastelemaan tutkittavien yritysten toimintaa Kiinan markkinoilla haasteiden ja julkisen tuen roolin näkökulmasta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kerätty aineisto vastaa tutkimuksen tavoitteisiin hyvin, sillä haastattelujen perusteella on eritelty merkittävimmät yhteiset teemat, joita ovat yritysten haasteet Kiinan markkinoilla sekä julkisen sektori rooli yritysten Kiina-liiketoiminnan tukemisessa. Tulokset esitetään pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta.

7.1. Yritysten haasteet Kiinan markkinoilla

7.1.1. Haasteet koskien yrityksen omia kykyjä ja resursseja

Kuten konsulttiyhtiö PwC:n (2013) raportissa todettiin, Kiinan kasvu ja valtavat kotimarkkinat tarjoavat ulkomaalaisille yrityksille paljon mahdollisuuksia, mutta samaan aikaan Kiina on haastava toimintaympäristö yrityksille. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä Kiinan markkinoiden haastavuudesta ja toivat esille monenlaisia näkökulmia Kiinasta

liiketoimintaympäristönä. Haastateltava 1 organisaatiosta X totesi, että monet Kiinan markkinoihin liitetyt haasteet ja mielikuvat estävät suomalaisia yrityksiä menemästä markkinoille. Organisaatio Z:n edustaja taas muistutti, että Kiinan markkinoiden haaste on niin suuri, että kaikki yritykset eivät pysty sitä vastaanottamaan. Mielenkiintoista oli, että haastateltavien esille tuomat haasteet koskivat enemmänkin yrityksen omia kykyjä ja resursseja kuin Kiinaa erilaisena ja haastavana liiketoimintaympäristönä.

Yritysten sisäisinä haasteina pidettiin resurssien, niin henkisten kuin taloudellisten, riittämättömyyttä ja kysyntälähtöisen lähestymistavan omaksumista. Liiketoimintaympäristön näkökulmasta Kiinassa nähtiin haasteena monet Kiinalle ominaiset piirteet, kuten näkyvyyden saaminen isoilla markkinoilla, kova kilpailu, jatkuvasti muuttuva markkinatilanne, institutionaaliset heikkoudet sekä henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat.

Pienten ja keskisuurten yritysten ehkä suurimpana ongelmana nähtiin näiden rajalliset resurssit. Kuten C:n Kiinan-yhtiön johtaja, haastateltava 4 totesi:

“Meitä riivaa ennen kaikkee resurssien pienuus...tää on nii iso markkina ja isoja pelureita. Koko ajan on riesana, että ei pystytä riittävästi panostaa”.

Myös haastateltava 5 yrityksestä B nimesi pk-yritysten omien henkisten ja taloudellisten riittämättömyyden yhdeksi suurimmaksi haasteeksi Kiinan markkinoilla. Riittämättömät resurssit ovat haaste jo sen vuoksi, että kuten haastateltava 1 organisaatiosta X totesi, Kiinan markkinoilla voi mennä useitakin vuosia ennen kuin liikevaihto kääntyy voiton puolelle.

Taloudellisten resurssien rajallisuus on haastateltava 2:n mukaan usein myös este liiketoiminnan kasvattamiselle eli skaalautumiselle, mikä on tärkeää Kiinan markkinoilla, jossa kysyntä on suuri. Myös haastateltava 3 piti skaalautumista tärkeänä tavoitteena, koska Kiinassa kaikki tapahtuu hänen mukaansa niin isossa mittakaavassa, etteivät suomalaiset yritykset voi lähteä vain yhteen hankkeeseen. Kiinassa toimiessa tulisi tavoitteena olla aina skaalautuminen, organisaatio Z:n edustaja, haastateltava 3 totesi.

Riittämättömät taloudelliset resurssit nähtiin suurena ongelmana suomalaisille pk-yrityksille, mutta taloudellisia resursseja vielä enemmän haastateltavat korostivat yritysten rajallisen liiketoimintaosaamisen tuomia haasteita. Haastateltava 2 organisaatiosta Y on havainnut, että kaikki yritykset eivät ole hankkineet riittävästi valmiuksia etukäteen Kiinan markkinoilla toimimisessa. Organisaatio X:ää johtava haastateltava on huomannut saman ongelman varsinkin huipputeknologiaa hyödyntävillä suomalaisilla pk-yrityksillä:

“... oon huomannut, että varsinkin teknologiavetoisilla suomalaisilla pk-yrityksillä niillä usein tuppaa olee, että niillä ei ole sitä liiketoimintaosaamista ihan hirveesti, että ne on satsanut siihen insinööriosaamiseen ja siinä ne on aika hirveän hyviä. Mutta ne ei oo halunnut investoida siihen rahaa, että siellä olis joku joka oikeasti osaa niin kuin yrityksen johtamisesta, yrityskaupoista, kansainvälistymisestä ja markkinoinnista ja tämmösestä”.

Haastateltava 3 kannusti yrityksiä pohtimaan, onko yrityksen omistaja tai innovaattori joka tilanteessa paras liiketoiminnan vetäjä. Liiketoimintaosaamisen puutteisiin tarttuminen on organisaatio Y:n kansainvälistymisohjelman toinen päätavoite rahoituksen lisäksi, kertoi haastateltava 2. Hän kertoi, että ohjelmassa tarjotaan yrityksille asiantuntijapalveluita ja liiketoimintasparrajia, jotka auttavat yrityksiä laatimaan liiketoimintasuunnitelmia.

Julkisten organisaatioiden edustajien, haastateltavien 1, 2 ja 3, kommenteissa yritysten puutteellisesta valmistautumisesta on perää yrityshaastattelujen perusteella. Näin haastateltava 6 muun muassa totesi yritys C:n etukäteisvalmisteluista Kiinan markkinoille:

“Ei meillä kotiläksyjä olla hyvin tehty, kyllä siitä on oppirahoja maksettu. Kyl sen eri tavallakin olis voinu tehdä”.

Haastateltava 5 yrityksestä B uskoi, että osasy s siihen, miksi ensimmäinen kiinalaisen yhteistyökumppanin kanssa muodostettu yhteisyritysprojekti epäonnistui, oli oma osaamattomuus toimia Kiinan markkinoilla ja kiinalaisten kanssa sekä riittämätön panostus. Toisella kerralla

Kiinan markkinoilla läpimurtoa yrittäessä B päätti panostaa rahallisesti heidän mittakaavassaan merkittävästi, jonka lisäksi haastateltava 5:n mukaan yrityksessä tehtiin hyvin paljon sisäistä työtä. Hän kertoi, että Suomessa organisaatio jouduttiin uudistamaan moneen kertaan ja töitä tehtiin sen eteen, että oikeat ihmiset olivat oikeissa tehtävissä. Yritys A:n toimitusjohtaja, haastateltava 4 taas arvioi, että A oli hyvin valmistautunut markkinoille ja viimeistään siinä vaiheessa kun isoja asiakkaita alkoi tulla, käynnistyi koko yrityksen perusteellinen valmistautuminen. Hänen mukaansa koko yritys ja henkilökunta kävivät läpi muutoksen, jossa koulutettiin henkilökuntaa kiinalaisesta kulttuurista ja liiketoimintavoista sekä hiottiin yrityksen strategista, tuotanto- ja erilaisten prosessien osaamista sekä tuotekehitystä.

Rajallisten resurssien lisäksi suomalaisten yritysten tarjonnan ja Kiinan markkinoiden kysynnän sovittaminen koettiin haastavaksi, erityisesti julkisten organisaatioiden edustajien toimesta. Haastateltava 3 organisaatiosta Z totesi muun muassa näin:

“Kyllä ne haasteet on cleantechissä siinä, että ymmärretään, mitä oikein halutaan ostaa ja onko se (yrityksen) tarjonta oikeanlainen siihen, pystytäänkö sitä muuttamaan, että asiakas saa mitä toivoo saavansa”.

Se, että kohtaako suomalaisten yritysten tarjonta ja Kiinan markkinoiden kysyntä, kirvoitti vaihtelevia arvioita haastateltavilta. Selvää kuitenkin oli, että yritysten on panostettava entistä enemmän kysyntälähtöisen lähestymistavan omaksumiseen. Haastateltava 3 arvioi, että suomalaisilla yrityksillä olisi paljon tarjottavaa, mutta ne eivät ole panostaneet tarpeeksi resursseja sen selvittämiseen, millaista kysyntää Kiinan markkinoilla todella on. Myös haastateltava 1 peräänkuulutti entistä suurempaa kysyntä- ja tarvelähtöistä toimintatapaa. Hän toivoi suomalaisten yritysten voivan muokata omia ajatusmallejaan tarjoamaan huipputeknologisista ja kalliista tuotteistaan myös yksinkertaisempia ja edullisempia “karvalakkimalleja”, joista on suuri kysyntä kehittyvillä markkinoilla. Haastateltava 2 taas arvioi, että cleantech-liiketoiminnassa suomalainen tarjonta ja kiinalainen kysyntä kohtaavat varsin hyvin. Hän on huomannut, että Kiinassa halutaan usein paras ja uusin teknologia, kun investoidaan johonkin ihan kokonaan uuteen, kun taas

yksinkertaisemmalle teknologialle on kysyntää jo olemassa olevaa laitoista, esimerkiksi voimalaitosta, tehostettaessa.

Haastateltava 3 perusteli kysyntälähtöisyyden tärkeyttä sillä, että monipuolinen ja asiakkaan tarpeisiin soveltuva tuotevalikoima mahdollistaa yhdessä kasvamisen kiinalaisen asiakkaan kanssa. Esimerkiksi kiinalainen asiakas ei välttämättä ole vielä yhteistyön alussa valmis hankkimaan kalliimpaa huipputeknologiaa, vaan tarvitsee yksinkertaisempia ja halvempia tuotteita. Sitä mukaan, kun kiinalainen asiakas kasvaa ja kehittyy, se todennäköisesti tarvitsee yhä teknologialtaan kehittyneempiä ja kalliimpia tuotteita, jolloin alusta asti mukana ollut suomalainen kumppani on luonnollisesti tässä etulyöntiasemassa.

Tämä on ollut aika pitkälti juuri yritys A:n toimintatapa, kuten haastateltava 4 kuvaili:

“Meidän oli välttämätöntä saada kokoonpanoa sinne, jotta me saadaan toimitusajat lyhyeks ja kustannukset alas, niin että me saadaan luotua riittävästi hyviä asiakassuhteita. Sitten kun meillä on hyviä asiakassuhteita, niin ne ostaa meiltä myös vaativampia, hankalampia, monimutkaisempia koneita, joita me valmistetaan sitten Suomessa”.

Haastateltava 4 on haastateltava 2:n tavoin myös havainnut, että Kiinassa on yllättävän suuri kysyntä huipputeknologisille tuotteille. Haastateltava 4 on ollut yllätynyt siitä, että heidän asiakkaansa eivät ole olleet kovin kiinnostuneita halvemmista tuotteista, vaan kysyntä on ollut etupäässä kalliimmissa tuotteissa. Hän kertoi syyksi tähän jatkuvasti tiukkenevat päästönormit, jotka vaativat huipputeknologiaa. Kysynnän ja tarjonnan kohtaamisessa voi olla ongelmana myös kysynnän puute, kuten on yritys C:n tapauksessa. Haastateltava 6:n mukaan C odottaa edelleen markkinoiden aukeamista Kiinassa omien tuotteidensa osalta.

7.1.2. Haasteet koskien Kiinaa liiketoimintaympäristönä

Resurssien rajallisuus sekä kysyntä- ja tarvelähtöisen liiketoimintamallin omaksuminen koettiin suurimmiksi haasteiksi suomalaisille pienille ja keskisuurille yrityksille. Näiden haasteiden lisäksi

Kiinan vaativa liiketoimintaympäristö asettaa yrityksille omia haasteita. Näitä ovat näkyvyyden saamisen ongelmat, henkilöstöjohtamisen haasteet, kova kilpailu, jatkuvasti muuttuvat markkinat sekä institutionaaliset heikkoudet.

Näkyvyyden saaminen on haastateltava 5:n mielestä yksi suurimmista haasteista suomalaisille pk-yrityksille Kiinan markkinoilla, kuten hän totesi haastattelussa:

“Pienellä firmalla on ennen kaikkea kaks ongelmaa isoille markkinoille. Toinen on näkyvyys. Kukaan ei oo koskaan kuullukaan siitä firmasta yhtään mitään ja Kiina on erittäin kilpailtu markkina. Ja se kilpailuasetelma on pieniä yrityksiä vastaan”.

Haastateltava 6 yhtyi edellä esitettyyn näkemykseen, mutta kertoi, että C on saanut melko hyvin medianäkyvyyttä erään tuoteryhmänsä ansiosta. Koska perinteinen markkinointi on niin kallista ja pirstaloitunutta, C:ssä on pyritty hyödyntämään sissimarkkinoinnin keinoja, kuten yhteistyön tekemistä kiinalaisten ympäristönsuojelujärjestöjen kanssa sekä yhteisiä projekteja paikallisten koulujen ja päiväkotien kanssa. Yrityksessä B on havaittu, että paras keino hankkia Kiinassa näkyvyyttä, on poseerata valokuvissa merkittävien suomalaisten ja kiinalaisten henkilöiden kanssa. Haastateltava 4 taas totesi, että A:n saama näkyvyys on yllättänyt positiivisesti, vaikka alussa olikin vaikeaa saada jalansijaa markkinoilta pienenä tuntemattomana suomalaisena yrityksenä.

Kaikilla kolmella yrityksellä on Kiinassa toimipiste, joita johtaa Suomesta lähetetty työntekijä. He ovat myös ainoita suomalaisia näissä toimipisteissä muun henkilöstön koostuessa kiinalaisista työntekijöistä. Tämä on linjassa Weldonin ja Vanhonackerin (1999) havainnon kanssa, että ulkomaalaisissa yrityksissä Kiinassa työskentelee yleensä ainakin yksi tai kaksi henkilöä yrityksen kotimaasta, jotka johtavat liiketoimintaa Kiinassa. Haastateltava 6:n mukaan suomalaista ihmislähtöistä johtamistapaa arvostetaan Kiinassa, mutta ongelmilta ei ole silti vältytty. Hän kertoi, että molemminpuolisen luottamuksen rakentaminen on haastavaa, mutta kiitteli työntekijöiden ahkeruutta ja yrittämisen intoa. Myös haastateltava 4 on saanut hyvää palautetta kiinalaisilta työntekijöiltään yrityksen johtamistavasta, jossa työntekijöille annetaan melko paljon vastuuta ja itsenäisyyttä. Tämän lisäksi kaikki B:n työntekijät Kiinassa johto mukaan lukien ovat samassa

bonuspalkkausjärjestelmässä, mikä on melko harvinaista. Haastateltava 4 totesi kuitenkin, että kiinalaisilla työntekijöillä oli myös totuttelemista suomalaiseseen johtamistapaan. Hän huomasi, että komenteluun ja hierarkkiseen organisaatioon tottuneilta kiinalaisilta työntekijöiltä menee jonkin verran aikaa ennen kuin ymmärtävät, että kukaan ei varsinaisesti käskytä ja on oltava itse aktiivinen. Haastateltavien kokemukset ovat tuttuja alan kirjallisuudessa. Weldon ja Vanhonacker (1999) selvittivät tutkimuksessaan, että länsimaalaisten johtajien ja kiinalaisten työntekijöiden kanssakäymisessä ongelmia voi syntyä mm. erilaisesta kulttuurisesta taustasta, kieleen ja kommunikointiin liittyvistä vaikeuksista sekä eri tavoista ratkoa konflikteja.

Suomalaisten ja kiinalaisten työntekijöiden yhteensovittaminen voi olla myös haaste, sillä kuten haastateltava 5 yrityksestä B totesi:

”Kaikki suomalaiset ei oikein matchaa kiinalaisen mielenlaadun kanssa... Panostettiin aika paljon siihen, että meillä oli täältä Suomesta oikeita henkilöitä siellä (Kiinassa)”.

Haastateltava 3 oli samoilla linjoilla, sillä hänen mielestään ihmiset ovat loppupelissä ratkaisevassa asemassa Kiinan markkinoilla. Hänen mukaansa hyväkään tuote ei menesty, jos sen takana ei ole ihmisiä, jotka ymmärtäisivät liiketoimintaympäristöä. Haastateltava 1:n kokemusten perusteella kiinalaiset ovat kuitenkin monessa asiassa kommunikointitavoiltaan lähellä suomalaisia. Samaa mieltä oli myös haastateltava 4, jonka mukaan kiinalaiset sopivat mentaliteetiltaan ja kommunikoinniltaan hyvin yhteen suomalaisten kanssa. Tutkimuksessa mukana olleet suomalaiset yritykset eivät nostaneet paikalliseen työvoimaan liittyvät haasteet ylitse muiden, päinvastoin. Tämä on ristiriidassa alan kirjallisuuden ja eri kansainvälisten raporttien ja selvitysten kanssa, joiden mukaan henkilöstöjohtamiseen liittyvät haasteet ovat yksi suurimmista ulkomaalaisia yrityksiä askarruttavista asioista Kiinan markkinoilla (esim. Weldon ja Vanhonacker 1999; USCBC 2013; EU SME Centre 2012; Yhdysvaltojen kauppakamari 2014; Iso-Britannian kauppakamari 2013).

Kiinan markkinoilla vallitsee varsin ankara kilpailu, joka asettaa haasteita varsinkin pienille ja keskisuurille yrityksille, joilla on rajalliset resurssit ja ovat tuntemattomia markkinoilla.

Suomalaisten yritysten on kilpailtava sekä muiden ulkomaalaisten yritysten kanssa että kiinalaisten yritysten kanssa. Haastateltava 4:n mukaan kiinalaisten kilpailijoiden markkinoille tulo on lisännyt haasteita niiden edullisemman hintatason vuoksi. Haastateltava 6 uskoi, että jotta yritys C pärjäisi tulevaisuudessa kilpailussa, kun markkinat yrityksen tuotteille aukeavat, yrityksen kustannustason on oltava samalla linjalla kuin paikallisten yritysten. Yritys A seuraa tarkasti myös kansainvälisiä kilpailijoita ja kilpailijoiden liikkeisiin reagoidaan nopeasti. Haastateltava 4 kertoi, että A vastaa kilpailuun mukautumalla kilpailijoiden liikkeisiin muuttamalla esimerkiksi myyntiä, tuotevalikoimaa tai jopa strategiaa.

Myös uudet lainsäädännökset vaikuttavat kilpailutilanteeseen. Haastateltava 4 kertoi seuraavien haasteiden olevan A:n toimintamarkkinoilla yhä tiukempien päästövaatimuksien täyttäminen, joka karsii alalta pois sellaisia kilpailijoita, jotka eivät pysty uusien säännöksiä täyttämään. Haastateltava 4:lla oli kuitenkin luottavainen olo siitä, että A tulee pärjäämään tässä asiassa kilpailussa hyvin. Kilpailueduikseen haastateltava 4 mainitsi hyvät ja toimivat tuotteet, yrityksen asiakkaita arvostava toimintafilosofia sekä osaava henkilökunta. Myös perheyriksenä olemisessa on haastateltava 4:n mukaan hyötyä jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla sen vuoksi, että päätöksiä pystytään tekemään paljon nopeammin verrattuna esimerkiksi pörssiyrityksiin.

Yritys B puolestaan luetteli kilpailueduikseen ja aseikseen haasteita vastaan yrityksen kyvyn uudistua ja olla edelläkävijä, kuten esimerkiksi projektien hallinnan, rahoituksen ja uuden teknologian tuonnin yhdistäminen todistaa, kertoi haastateltava 5. Myös hyvät ja kattavat liiketoimintaverkostot sekä Kiina-tietous, minkä yritys on kerännyt toimintansa aikana, merkitsevät yritykselle paljon. C:n kilpailueduiksi haastateltava 6 kertoi olevan kahden tukijalan varassa toimiminen eli yritys sekä tuo tuotteita Kiinaan että vie tuotteita Kiinasta, mikä tasapainottaa esimerkiksi valuuttaheilahteluja.

Uusien ja muuttuvien lainsäädännöksiä lisäksi muista institutionaalisista heikkouksista mainittiin immateriaalioikeuksien puutteet sekä korruptio ja valtion varojen holtiton käyttö. Näin haastateltava 2 julkisesta organisaatiosta totesi immateriaalioikeuksiin liittyvistä haasteista:

”Yks iso, missä suomalaiset pk-yritykset on muutamaan kertaan saaneet pahasti takkiin, on IPR-asiat eli nämä oikeudet teknologiaan. Teknologian pitää olla riittävän hyvin suojattu ja pitää olla selvillä siitä, miten siellä Kiinassa pitää toimia, jotta se suojaus on riittävä”.

Haastateltava 1 piti yhtenä esteenä pk-yrityksille lähteä Kiinan markkinoille juuri immateriaalioikeuksia. Ongelmallista on hänen mukaansa se, että yritykset eivät voi markkinoille lähtiessä luottaa siihen, että teknologia pysyy omissa käsissään. Haastateltava 3:n mielestä taas yritysten menestyminen Kiinassa yhä harvemmin kaatuu immateriaalioikeuksien puutteeseen, sillä hänen mielestään siihen löytyy paljon apua, jonka lisäksi kiinalaiset viranomaiset ovat yhä aktiivisempia puuttamaan oikeuksien loukkaamiseen.

Kiinalainen kulttuuri koettiin haastateltavien keskuudessa haasteeksi, mutta monien mielestä hyvin kiehtovaksi sellaiseksi. Haastateltava 5:sta kiinnosti erityisesti kiinalainen verkostokeskeinen ja luottamukseen perustuvaa liiketoimintakulttuuri:

”Kiina on mun mielestä niin mielenkiintoinen kaiken kaikkiaan, ihmisten tapa ajatella asioista. Ei ole sillä tavalla yksilökeskeistä, vaan verkostokeskeistä. Ja sellasta pitkän aikavälin toimimista, siinä on niin monta pientä yksityiskohtaa, jotka on ainakin mun mielenlaatuun ja mä uskon, että sopii muutenkin suomalaisten mielenlaatuun paremmin kun ehkä äärimmilleen venytetty kapitalistinen toiminta. Sellanen luottamukseen perustuva bisneskulttuuri, ainakin itelle sopii niin paljon parempi”.

Kuten Zigang (2004) totesi, ulkomaalaisten yritysten menestyminen Kiinassa on hyvin paljon kiinni siitä, kuinka paljon kulttuurierot on otettu huomioon. Saman on huomannut haastateltava 5, joka piti Kiinassa menestymistä erittäin vaikeana, ellei jopa mahdottomana, jos ei ymmärrä sitä suurta kulttuuriero Suomen ja Kiinan välillä. Hänen mielestään kiinalainen maailmankuva on niin erilainen, että yritysten on vaikeaa siellä menestyä, ellei sopeuta omaa toimintaa kiinalaiseen yhteiskuntaan sopivaksi. Yrityksessä A onkin haastateltava 4:n mukaan, pyritty tekemään Kiinassa sijaitsevasti tytäryhtiöstään mahdollisimman paikallinen yritys, niin että kiinalaiset kokevat yrityksen toiminnan olevan Kiinassa. A on ottanut huomioon kulttuurieron ja yrityksessä

on panostettu kiinalaisen neuvottelukulttuurin oppimisesta kiinalaiseen oopperaan ja kiinan kieleen, haastateltava 4 kertoi.

7.1.3. Haasteista opittua

Yritykset kertoivat oppineensa arvokkaita asioita Kiinan markkinoilta, jotka auttavat niiden toimintaa jatkossa. Näin haastateltava 5 totesi:

”Pärjätään missä vaan nyt kun ollaan pärjätty Kiinassa”.

Haastateltava 6 kertoi, että toiminta Kiinassa on opettanut yritykselle C paljon uusia asioita ja kartuttanut yrityksen Kiinan-tietoutta. C:n ehkä suurin haaste eli markkinoiden kehittymättömyys omien tuotteiden osalta, johtuu haastateltava 6:n mukaan siitä, että yritys on mennyt liian aikaisin Kiinan markkinoille. Ajoitus ei aivan onnistunut, jonka takia nyt reilun viiden vuoden jälkeenkin markkinat eivät ole vielä kunnolla auenneet. Ajoituksesta haastateltava 6 kertoi C:n oppineen sen, että

“Jos tällasella markkinalla on liian aikaisin, siihen saa tuhlattuu kaikki pk-yrityksen rahat eikä saa mitään aikaseks. Jos oot myöhässä, on enää turhaa tulla”.

Tästä huolimatta haastateltava 6 kertoi yrityksen uskovan vielä kovasti liiketoiminnan kehittymiseen Kiinassa ja usko omaan tekemiseen on se, mikä haastateltava 5:n mukaan siivitti yrityksen B:n liiketoiminnan uudelle tasolle:

“Kiinalaiset on jälkikäteen sanoneet, että se mikä oli loppujen lopuks meidän pelastus oli se, että kiinalaiset näki, että me uskotaan niihin, vaikka asiat ei aina mennyt niin kuin me toivottiin ja monenmoista kiveä oli kengässä. Koko ajan me uskottiin, että tästä tulee jotain ja me tehtiin talon sisällä hirveästi asioista”.

Yksi tärkeimmistä opeistaan B sai ensimmäisen epäonnistuneen yhteisyrityksen myötä, jonka jälkeen yritys ymmärsi, että Kiinaan pitää panostaa, jos siellä haluaa menestyä. Sinne ei voi mennä harjoittelemaan, tiivistä B:n toimitusjohtaja haastateltava 5. Myös haastateltava 4 korosti vahvan panostuksen ja sinnikkyuden tärkeyttä Kiinan markkinoilla. Panostus tarkoitti haastateltavien mukaan taloudellisten resurssien lisäksi myös paljon työtä, kuten kulttuuriin perehtymistä, matkustamista ja paljon fyysistä paikallaoloa. Haastateltava 4:n mukaan erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille on tärkeää se, että omistajat, toimitusjohtaja ja muu johto on vahvasti sitoutunut markkinoihin, niin kuin yrityksen A:n tapauksessa on ollut.

7.2. Julkisten toimijoiden rooli ja merkitys yritysten Kiinan-liiketoiminnan tukemisessa

Yritysten kotimaiden julkisella sektorilla on merkittävä rooli edesauttaa pk-yritysten kansainvälistymistä ja sitä kautta edistää niiden kasvua (Banno ym. 2014). Kaikki kuusi haastateltavaa olivat yhtä mieltä Suomen julkisen sektorin tärkeästä roolista suomalaisten yritysten liiketoiminnan vauhdittamisessa Kiinassa. Esimerkiksi haastateltava 1 totesi organisaatio X:n tavoitteena olevan madaltaa pienempien yritysten kynnystä lähteä Pohjois-Eurooppaa kauemmaksi. Haastateltava korosti julkisen sektorin mukana oloa Kiinan markkinoilla, sillä keskushallintovetoisuuden takia kiinalaiset yritykset ovat hyvin sidoksissa poliittiseen järjestelmään ja näin ollen:

”Maiden välisellä diplomatialla ja suomalaisella valtionjohdolla on tärkeä asema, kun liikeasioita yritetään viedä Kiinassa eteenpäin”.

Haastateltava 1 ei kuitenkaan pitänyt Kiinan keskushallintovetoisuutta välttämättä huonona asiana, sillä hänen mukaansa valtionhallinnon välisesti pystytään sopimaan monista asioista, mikä tekee Kiinasta helpomman markkinan mennä sisään kuin vaikka Intiasta, selitti haastateltava. Haastateltava 2 puolestaan totesi, että korkealla poliittisella tasolla toimiminen voi nopeuttaa hankkeiden etenemistä huomattavasti. Tämä johtuu haastateltava 1:n mukaan siitä, että samoissa

valokuvissa oleminen ja erilaisilla yhteisymmärrysasiakirjoilla (Memorandum of Understanding) edesauttavat pääsemään liikekeskusteluihin oikeiden ihmisten kanssa.

Tämän takia yksi organisaatio X:n strategian kulmakivistä onkin verkostoituminen ja poliittisen tason mukana oleminen Kiinassa, selitti haastateltava 1. Haastateltava 2 organisaatiosta Y oli samoilla linjoilla ja totesi, että oman maan julkisen hallinnon tuki yrityksen takana voi nopeuttaa huomattavasti hankkeiden etenemistä

Diplomaattisen vetoavun lisäksi yrityksille on tarjolla taloudellista tukea sekä ei-rahallista tukea, kuten liiketoimintaosaamiseen liittyviä palveluita sekä luotettavan markkinainformaation tarjoamista. Kaikki tutkimuksessa mukana olevista kolmesta yrityksestä on käyttänyt julkisen sektorin tarjoamia palveluita. Taloudellisen tuen sijaan tärkeimmäksi tueksi pk-yrityksille nähtiin ei-rahalliset tukimuodot. Kuten Iso-Britannian kauppakamarin (2013) raportissa todettiin, pk-yritykset tarvitsevat usein erilaista tukea kuin suuret yritykset, joilla on usein suuremmat budjetit, vahva brändi sekä aiempaa kokemusta kansainvälisiltä markkinoilta.

Banno ym. (2014) havaitsivat tutkimuksessaan, että julkisen sektorin tuella on merkittävä ja positiivinen vaikutus yrityksen toimintaan ja tuottavuuden kasvuun. Yritykset näyttäisivät tulleen samaan johtopäätökseen, sillä kaikki kolme tässä tutkimuksessa tarkasteltua yritystä ovat hyödyntäneet julkista tukea enemmän tai vähemmän. Yritys B on haastateltava 5:n mukaan pyrkinyt käyttämään mahdollisimman paljon julkisen sektorin palveluita. Yritys on tehnyt muun muassa Tekesin kanssa yhteistyötä tuotekehityksessä, käyttänyt Finprota taustaselvitysten teossa sekä saanut nyt jo lopetetun FECC-ohjelman kautta paljon kiinalaisia kontakteja. Lisäksi suomalaista Kiina-verkostoa on pyritty hyödyntämään mahdollisimman paljon sekä suomalaisten ministerien vierailuja Kiinaan. Myös yritys C on tehnyt Tekesin kanssa paljon yhteistyötä tuotekehityksen ja liiketoiminnan kehittämisen saralla ja sillä on ollut iso merkitys yritykselle, kuten haastateltava 6 totesi:

“(Organisaatio Y:llä) on iso merkitys menestymiseen Kiinassa, koska näil niukoil resursseil... yhteiskunnan tuella ja rahalla pystytää ottamaan sitä riskiä, mitä täällä on pakko ottaa... Silloin on julkisella tuella ja rahoituksella tällaselle pienelle yritykselle todella iso merkitys”.

Sekä yritys C että yritys A ovat menneet alun perin Kiinan markkinoille yksin. Haastateltava 4 kertoi A:n tehneen ensimmäistä kertaa yhteistyötä, kun yritys perusti tehtaan Wuxiin ja valtion omistama Finnfund lähti osakkaaksi siihen. Myös yritys A osallistuu mielellään ministerivierailuihin, koska haastateltava 4:n mukaan kiinalaiset kumppanit arvostavat sitä, että on suhteet poliittisiin toimijoihin kunnossa. Lisäksi yritys saa hyvää näkyvyyttä olemalla ministeridelegaatioissa mukana.

Haastateltava 1:n mukaan yksi julkisen sektorin tärkeimmistä tehtävistä on helpottaa yritysten lähtöä ulkomaisille markkinoille. Banno ym. (2014) allekirjoittavat tämän toteamuksen ja kirjoittavat, että julkisen sektorin kuuluu tukea pk-yrityksiä hankkimaan tarvittavia resursseja. Z:n alaisuudessa toimiva innovaatiokeskus Shanghaissa on perustettu juuri helpottamaan yritysten siirtymistä Kiinan markkinoille. Tutkijoiden mukaan pk-yrityksiltä ei ainoastaan usein puutu tarvittavia resursseja, vaan niillä voi olla myös hankaluuksia hankkia niitä. Organisaatiossa X kynnystä lähteä Kiinan markkinoille on pyritty madaltamaan yrityskonsortioilla eli suomalaisista yrityksistä kootuilla ryhmillä, jotka voisivat kokonaisvaltaisemmin vastata Kiinan markkinoiden kysyntään. Myös haastateltava 2 totesi, että yritysten ryhmittäminen pienentää yksittäisen pk-yrityksen riskiä epäonnistua. Yksi syy yritysten liittymiselle organisaatio X:ään on haastateltava 1:n mukaan halu tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa.

Myös organisaatio Y:n kansainvälistymisohjelmassa hyödynnetään yrityskonsortioiden voimaa. Haastateltava 2 kertoi, että vaikka kansainvälistymisohjelma on suunnattu pk-yrityksille, myös isojen yritysten halutaan olla mukana verkostoveturin roolissa, sillä monet niistä toimivat jo Kiinan markkinoilla ja siten ne voivat auttaa pk-yrityksiä saamaan jalansijaa markkinoilta. Lisäksi kokonaisratkaisun tarjoaminen yrityskonsortioita muodostamalla antaa yrityksille paremman kilpailukykyyn isoja kilpailijoita vastaan, haastateltava 2 perusteli. Tätä kautta yrityskonsortiat

vastaisivat myös pienten yrityksen ongelmiin skaalautua, sillä konsortia tarjoaisi resurssit siihen, totesivat haastateltavat 1 ja 2.

Haastateltava 3 oli myöskin sitä mieltä, että jonkinlaista yritysten välistä yhteistyötä tarvitaan, sillä hänen kokemustensa mukaan harva pieni yritys pystyy yksin toimimaan Kiinan markkinoilla. Hän esitti myös, että konsortioita voisi muodostaa myös muiden ulkomaalaisten tai kiinalaisten yritysten kanssa. Haastateltava 4:n mielestä yrityskonsortiat ovat hyödyllisiä etenkin pienille ja aloitteleville yrityksille, joita ei vielä tunneta Kiinan markkinoilla. Yritys A on hänen mukaansa osallistunut joihinkin projekteihin, kuten käynnissä olevaan Beautiful Beijing-ohjelmaan, mutta oma liiketoiminta on niin vahva, että siihen keskitytään ensisijaisesti.

Kuten haastatteluista kävi ilmi, julkisella sektorilla on hyvin tärkeä rooli yritysten liiketoiminnalle Kiinan markkinoilla. Julkinen sektori kohtaa kuitenkin myös haasteita, kuten resurssien rajallisuutta ja allokointia sekä toimintojen päällekkäisyyksiä.

Haastateltava 2 nosti organisaatio Y:n kansainvälistymisohjelman haasteeksi riittämättömät resurssit, sillä hänen mukaansa yritykset tarvitsevat hyvin kokonaisvaltaista tukea, mitä niille ei tällä hetkellä ole tarjolla:

“Yritykset oikeesti tarvis sitä apua, kun ne lähtee Kiinan markkinoille tai oikeastaan mihin vaan uuteen kohteeseen. Että melkein sellasta kädestä pitämistä... semmoseen meillä ei oo resursseja”.

Haastateltava 1:n mielestä haaste on taas se, että vaikka palveluita ja rahoitusvaihtoehtoja olisikin tarjolla, yritykset eivät välttämättä tunne niitä eivätkä osaa siten myöskään hakea niitä. Haastateltava peräänkuulutti yrityksiä tutustumaan paremmin tarjolla oleviin rahoitusinstrumentteihin ja käyttämään enemmän saatavilla olevia asiantuntijapalveluita. Tämä ongelma on tunnistettu myös alan kirjallisuudessa ja tutkijat ovat todenneet, että yksi julkisen sektorin tärkeimmistä tehtävistä onkin tiedottaa yrityksiä tukiohjelmista, joita on heille tarjolla (Maeseneire ym. 2012; Banno ym. 2014; Euroopan komissio 2010). Haastateltava 2:n kokemusten

mukaan taas suurempi ongelma yrityksille on jatkorahoituksen hakeminen vapailta markkinoilta, kun julkinen rahoitus loppuu ja tuote on kaupallinen.

Julkista tukea pitäisi haastateltava 3:n mielestä myös allokoida nykyistä kysyntä- ja tarvelähtöisemmin. Valtio tukee pääasiassa ainoastaan huipputeknologian kehittämistä, vaikka haastateltavan mukaan Kiinan markkinoilla olisi kysyntää myös “karvalakkimalleille”. Myöskään tuotteen tai palvelun kaupallistamisessa yritykset eivät saa tarpeeksi tukea, totesi haastateltava 3. Lisäksi hänen mielestään julkinen sektori keskittyy liikaa uusien yritysten viemiseen markkinoille, vaikka entistä enemmän tukea pitäisi suunnata jo Kiinassa toimiville yrityksille. Haastateltava 3 ehdotti esimerkiksi ministerivierailujen kohdistamista entistä enemmän jo markkinoilla toimivien yritysten liiketoiminnan edistämiseksi.

Kaikki haastateltavat suhtautuivat hyvin positiivisesti organisaatio Z:n koordinoimaan uuteen verkostomalliin, joka tuo haastateltavien mukaan selvyyttä erilaisten julkisten organisaatioiden tarjoamiin palveluihin. Haastateltava 6 toivoikin tällaista “yhden luukun politiikkaa”, jossa tarjottaisiin julkiset palvelut yhdestä paikasta. Palveluiden keskittäminen ja tehostaminen tuntui olevan kaikkien yhteinen toive, jonka verkostoprojektin toivottiin toteuttavan. Muun muassa haastateltava 5 ilmoittautui “suureksi ideologian kannattajaksi”. Haastateltava 2 toivoi, että yritysten toiveita ja tarpeita voitaisiin kuunnella vielä enemmän. Tähän juuri haastateltava 3:n mukaan pyritään verkostossa, jonka tarkoituksena on tehdä julkisesta toiminnasta tuloksellisempaa, kysyntälähtöisempää sekä tehokkaampaa.

Haasteet	Haasteista opittua	Julkisten toimijoiden merkitys Kiinan markkinoilla
Rajalliset taloudelliset resurssit - skaalautuminen	Kiinaan pitää sitoutua ja panostaa	Kynnyksen madaltaminen ja riskin pienentäminen kansainvälisillä markkinoilla
Rajallinen liiketoimintaosaaminen - ei riittävästi valmiuksia - puutteellinen valmistautuminen	Näkyvyyden saamiseksi - yhteistyötä eri tahojen (ympäristönsuojelujärjestöjen, koulujen yms.) kanssa - samoissa valokuvissa oleminen tärkeiksi miellettyjen henkilöiden kanssa	Diplomaattinen vetoapu hankkeiden etenemisen nopeuttamiseksi
Kysynnän selvittäminen ja tarjonnan sovittaminen kysyntään	Henkilöstö - liiketoimintaympäristön ymmärtäminen - oikeat ihmiset oikeassa paikassa	Liiketoimintaosaamisen kehittäminen
Näkyvyyden saaminen	Verkostoitumisen tärkeys	Tuotekehityksen tukeminen
Henkilöstöjohtaminen - luottamus - suomalaiseen johtamistapaan totuttautuminen	Oman toiminnan ja tuotteiden lokalisointi	Kiina-verkoston tarjoama tuki
Kilpailu	Markkinoille menon ajoituksen tärkeys	Yrityskonsortioiden muodostaminen
Institutionaaliset heikkoudet - immateriaalioikeudet - korruptio	Usko omaan tekemiseen ja menestymiseen	
Kulttuuriset haasteet		

Taulukko 1 Haasteet, haasteista opittua ja julkisten toimijoiden merkitys Kiinan markkinoilla.

Tässä luvussa esittelin keskeisimmät havainnot, jotka nousivat esiin teemahaastatteluissa. Kävin läpi yritysten kohtaamat haasteet liittyen omiin kykyihin ja resursseihin sekä haasteet liittyen Kiinaan liiketoimintaympäristönä. Lisäksi käsittelin yritysten haasteiden kautta saamat tärkeimmät opit sekä julkisten toimijoiden roolia ja merkitystä yritysten Kiinan-toiminnoille. Taulukossa 1 on esitetty tiivistetysti luvun 7 tulokset. Seuraavassa osiossa pohdin havaintojeni sekä tutkimustulosteni merkitystä sekä suhteutan omat tulokseni aikaisempaan teoreettiseen tutkimukseen.

8. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa tavoitteenani on ollut tutkia suomalaisten pienten ja keskisuurten cleantech-liiketoimintaa harjoittavien yritysten toimintaa Kiinan markkinoilla keskittyen erityisesti haasteisiin, joita yritykset kohtaavat. Haasteiden lisäksi toinen tärkeä näkökulma, mitä olen tutkinut, on ollut suomalaisen julkisen sektorin merkitys ja rooli yritysten Kiinan toiminnoille. Tutkimus on toteutettu haastatteleamalla yhteensä kuutta suomalaisten yritysten cleantech-liiketoimintaan hyvin perehtynyttä henkilöä. Kolme haastateltavista edustivat yritysten kansainvälistymistä tukevia julkisia organisaatioita ja toiset kolme haastateltavista toimivat johtavissa asemissa suomalaisissa cleantech-yrityksissä, jotka ovat aktiivisia Kiinan markkinoilla. Lisäksi olen perehtynyt kattavasti alan aikaisempaan tutkimukseen tutkimusta tehdessäni.

Tutkimus vastasi hyvin johdannossa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja antoi niihin mielenkiintoisia ja osittain yllättäviäkin vastauksia. Tutkimustulosten perusteella suomalaisten pk-yritysten suurimmat haasteet Kiinan markkinoilla ovat omien taloudellisten ja henkisten resurssien rajallisuus ja riittämättömyys. Haastateltavien mukaan rajalliset resurssit vaikeuttavat suomalaisten pk-yritysten toimintaa Kiinassa, koska niiden täytyy kilpailla markkinoilla isojen ulkomaalaisten ja kiinalaisten yritysten kanssa. Erityisesti yritysten puutteellinen liiketoimintaosaaminen, kuten johtamistaitojen, markkinointiosaamisen ja kansainvälistymiseen tarvittavien taitojen riittämättömyys, nähtiin ongelmana Kiinan markkinoilla.

Rajallisten resurssien tuomiin haasteisiin julkisten organisaatioiden edustajat pitivät yritysryhmittymiä hyvänä ratkaisuna. Suomalaisten yritysten yhteistyön ansiosta voidaan Kiinan markkinoille tarjota haastateltavien mukaan kokonaisvaltaisempia ratkaisuja ja näin parantaa yritysten kilpailukykyä isoja kilpailijoita vastaan. Lisäksi myös yksittäisen pk-yrityksen toimintariski pienenee. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset suhtautuivat varsin positiivisesti yritysryhmittymiin ja osa yrityksistä on osallistunut niihin itsekin. Yritysryhmittymät nähtiin hyödyntävän eniten pieniä tai aloittelevia yrityksiä, joiden liiketoiminta Kiinassa ei ole vielä vakiintunut ja etsivät mahdollisuuksia päästä eteenpäin. Eräs haastateltavista ehdotti myös yritysryhmittymien muodostamista muiden ulkomaalaisten tai kiinalaisten yritysten kanssa liiketoiminnan edistämiseksi.

Muita tutkimuksessa esille nousseita haasteita olivat kysyntä- ja tarvelähtöisen liiketoimintatavan omaksuminen, näkyvyyden saaminen markkinoilla, henkilöstöjohtamiseen liittyvät kysymykset, kova kilpailu, institutionaaliset heikkoudet sekä kulttuuriset haasteet. Nämä haasteet ovat linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa aiheesta. Mielenkiintoinen havainto oli, että tässä tutkimuksessa haastatellut henkilöt nimesivät suurimmaksi haasteeksi yritysten omat riittämättömät kyvyt ja resurssit, kun taas alan aikaisemmassa tutkimuksessa suurimmiksi haasteiksi on mainittu sellaisia asioita, jotka liittyvät Kiinaan erilaisena ja haastavana liiketoimintaympäristönä. Tämä voi johtua siitä, että haastateltavat kokivat, että yritysten kyvyt ja resurssit ovat sellaisia asioita, mihin yritys itse ja julkiset toimijat voivat vaikuttaa. Kiinan liiketoimintaympäristöä taas ei pystytä muokkaamaan ja se on sama kaikille yrityksille.

Kiinnostava ero tutkimustulosten ja alan aikaisemman tutkimuksen välillä oli henkilöstöön liittyvien haasteiden painotus. Alan kirjallisuudessa ja erilaisissa kansainvälisissä selvityksissä paikalliseen työvoimaan liitetyt haasteet, kuten työvoiman saanti, vaihtuvuus ja länsimaalaisesta johtamistavasta kumpuavat ristiriidat, on pidetty yhtenä ulkomaalaisten yritysten suurimpana ongelmana Kiinassa. Eräs haastateltavista nosti esille joitakin haasteita koskien luottamuksen puutetta sekä muita vaikeuksia länsimaalaisen johtajan ja kiinalaisten työntekijöiden kohtaamisessa. Toinen haastateltava mainitsi kiinalaisten työntekijöiden vaikeuksista tottua alussa länsimaalaiseen johtamistapaan, mutta muuten aihe sai varsin vähän huomiota haastatteluissa. Henkilöstöön liittyvät haasteet voivat olla yrityksille varsin arkaluonteisia, jonka takia niitä ei tullut ehkä tämän enempää esille haastatteluissa. Vaihtoehtoisesti, suomalaiset yritykset kokevat, että paikalliseen työvoimaan liittyvät kysymykset eivät ole erityisen suuret ja kuten yksi haastateltavista kertoi, pohjoismaalainen ihmislähtöinen johtamistapa on saanut paljon positiivista palautetta kiinalaisilta työntekijöiltä.

Toiseen tutkimuskysymykseeni koskien suomalaisen julkisen sektorin roolia ja merkitystä pk-yritysten Kiinan toiminnoille, tutkimustulokset antoivat hyvin yksiselitteiset vastaukset. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että julkisella tuella ja julkisen sektorin toiminnoilla koetaan olevan varsin paljon merkitystä pk-yritysten liiketoiminnoille Kiinan markkinoilla. Myös alan kirjallisuus viittaa vahvasti tähän. Kuinka paljon merkitystä, se riippuu yrityksen omasta

aktiivisuudesta ja halusta osallistua erilaisiin tukiohjelmiin. Yksi haastatelluista julkisen organisaation edustajista totesi, että ilman julkista tukea yritys voi menestyä Kiinan markkinoilla, mutta prosessi on tällöin paljon hitaampi ja epäonnistumisen riski suurempi. Tutkimustulosten perusteella suomalaisella julkisella sektorilla on kaksi roolia pk-yritysten Kiinan liiketoimintojen edesauttamiseksi. Ensinnäkin, julkinen sektori nähtiin merkittävänä rahoituksen ja liiketoimintaosaamisen tarjoajana. Toiseksi, sellaisessa valtionhallintovetoisessa maassa kuin Kiina, suomalaisen korkean poliittisen tahon tarjoama diplomaattinen vetoapu hankkeiden edistäjänä pidettiin tärkeänä.

Tutkimuksen kohdeyritykset ovat käyttäneet julkisia palveluita vaihtelevasti. B kertoi pyrkivänsä hyödyntämään eri julkisten tahojen tarjoamia palveluita omien sanojensa mukaan ”mahdollisimman paljon”, kun taas C on käyttänyt julkista sektoria etupäässä tuotekehityksensä avuksi. A käyttää julkisen sektorin tarjoamia palveluita omien tarpeidensa mukaan vaihtelevasti. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että julkista tukea käytetään enemmän uusien liiketoimintamahdollisuuksien hakemiseen kuin markkinoilla vastaan tulevien haasteiden ratkaisuun. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että julkiset tukipalvelut ovat usein luonteeltaan sellaisia, että ne pyrkivät avaamaan yrityksille mahdollisuuksia ja madaltamaan kynnystä lähteä kansainvälisille markkinoille tarjoamalla resursseja.

Yksi julkisen sektorin edustajista tosin totesi, että julkisen sektorin pitäisi antaa enemmän tukea jo Kiinassa toimiville yrityksille ja auttaa heitä ratkaisemaan ongelmia sen sijaan, että markkinoille pyritään viemään koko ajan uusia yrityksiä. Banno ym. (2014) ovat samoilla linjoilla ja toteavat tutkimuksessaan, että julkisen tuen hyöty on sitä suurempi, mitä enemmän aikaisempaa kansainvälistä liiketoimintakokemusta pk-yritys on kerryttänyt. Toisin sanoen, julkisen sektorin kannattaa suunnata tukea niille yrityksille, joilla on jo kokemusta Kiinan markkinoilta tai muilta kansainvälisiltä markkinoilta. Tältä osin tulokset tukevat Uppsalan mallia, jossa kokemuseräinen tiedon kerryttäminen on tärkeää yrityksen liiketoiminnan edistymiselle.

Julkisen sektorin kysyntälähtöisempi toimintatapa ja toimintojen tehostaminen olivat myös teemoja, jotka nousivat esille tutkimuksessa. Näillä pyritään lieventämään ongelmia johtuen rajallisista resursseista, joita myös julkinen sektori kohtaa. Lisäksi julkinen sektori pyrkii

tarjoamaan palveluja yrityksille entistä tarvelähtöisemmin ja kohdistetummin. Myös yrityksiltä, jotka haluavat yksilöllisempiä palveluita, tullaan vaatimaan entistä enemmän liiketoimintakykyä ja tuloksellisuutta. Suomessa monet julkiset tukiohjelmat on suunnattu pk-yrityksille, koska rahallisen tuen vaikuttavuus nähdään suurempana pienemmissä yrityksissä. Euroopan komission (2010) teettämän raportin mukaan pk-yritysten tarve näille ohjelmille on myös usein suurin niiden resurssien rajallisuuden takia. Tutkimustuloksissa kuitenkin selvisi, että monien pk-yritysten tuntemus näistä tukiohjelmista ja erilaisista rahoitusinstrumenteista voi olla puutteellista. Euroopan komission raportti (2010) toteaaakin, että yksi julkisen sektorin tärkein tehtävä on tiedottaa saatavissa olevista tukiohjelmista kohdeyrityksille.

Jotta saadaan syvällisempi katsaus yritysten kokemuksiin haasteisiin Kiinan markkinoilla, olen tässä tutkimuksessa tutkinut myös yritysten kansainvälistymismalleja. Yritys A:n kansainvälistymismalli on varsin yhtenevä Uppsalan mallin kanssa. A on laajentanut toimintaansa Kiinassa askeleittain myymällä ensin tuotteitaan itse ja välikäden kautta, jonka jälkeen Kiinaan perustettiin myyntiyhtiö ja myöhemmin vielä tuotantoyhtiö. A:lla oli myös kokemusta psyykkisesti läheisemmistä markkinoista, kuten Venäjän markkinoista, ennen Kiinaan menoa. B taas yrityksen toiminnan luonteesta johtuen suuntasi kansainvälisille markkinoille heti perustamisestaan alkaen ja sen kansainvälistymisessä on paljon samoja piirteitä kuin Born Global -mallissa. Monien Born Global -yritysten tavoin B on tietointensiivinen yritys, joka on keskittynyt kapeaan tarkoin määriteltyyn palveluun. Lisäksi yrityksen perustajalla ja toimitusjohtajalla oli ennen yrityksen perustamista kokemusta kansainvälisillä markkinoilla toimimisesta. Born Global -mallista poiketen B ei saa kilpailuetua useilla markkinoilla toimimisesta samaan aikaan, sillä B:n edustajan mukaan pieni yritys ei voi toimia kovin monella markkinalla, koska yrityksen läsnäolo kohdemaassa on välttämätöntä.

C:n markkinoille meno oli siinä mielessä poikkeuksellinen, että yrityksellä ei ollut lainkaan asiakkaita markkinoille lähettäessä. C:n tapa mennä Kiinan markkinoille ei vastaa kokemukseräisen tiedon ja sitoutumisen vuorovaikutusta korostavaa Uppsalan mallia eikä myöskään syntymästään kansainvälisille markkinoille tähtäävää Born Global -mallia. C:n ja B:n tapaukset osoittavat, että koska jokaisen yrityksen kansainvälistyminen on ainutlaatuinen ja

monimutkainen prosessi, yksinkertaiset ja yksioikoiset mallit eivät pysty välttämättä kuvailemaan niitä tarkoituksenmukaisesti. Joten Bellin ym. (2003) ehdottama integroiva malli, joka tunnustaa useiden kansainvälistymispolkujen olemassaolon, saattaa olla paras malli kuvailemaan yritysten kansainvälistymistä. Erilaisista markkinoille meno-malleista johtuen yritykset ovat kohdanneet erilaisia haasteita. B:llä oli esimerkiksi paljon haasteita ensimmäisen kiinalaisen yhteistyökumppaninsa kanssa, kun taas C lähti Kiinaan ennen kuin yrityksellä oli siellä asiakkaita ja se on kärsinyt paikallisten markkinoiden kehittymättömyydestä. A:n tunnuksellinen lähestymistapa on toiminut yritykselle hyvin, vaikka alussa olikin vaikeaa saada jalansijaa markkinoilta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että haasteista huolimatta Kiina on suomalaisille pk-yrityksille hyvin palkitseva ja mielenkiintoinen markkina toimia. Yritykset näkevät Kiinassa valtavan markkinapotentiaalin ja kasvun mahdollisuuden ja haastateltavien keskuudessa uskotaankin vahvasti suomalaisten cleantech-yritysten kasvuun. Tässä esitetyt tutkimustulokset voivat hyödyttää erityisesti niitä suomalaisia yrityksiä, jotka suunnittelevat Kiinan markkinoille menoa tai joiden liiketoiminta Kiinassa on vasta aluillaan. Tärkeimpänä oppina tutkimustuloksista voidaan nostaa esille se, että Kiinan markkinoille ei voi mennä harjoittelemaan, vaan se vaatii panostusta ja sitoutumista kaikilla tasoilla. Ne seikat, jotka näyttäisivät määrittelevän yrityksen menestymisen Kiinan markkinoilla, ovat kova työ, usko omaan tekemiseen sekä ripaus onnea.

Olen tässä tutkimuksessa selvittänyt haasteita, joita suomalaiset pk-yritykset kohtaavat Kiinan cleantech-markkinoilla. Julkisen sektorin roolin tutkiminen on ollut tässä työssä hyvin tärkeä näkökulma Kiinan markkinoiden luonteen vuoksi. Olen lisäksi koonnut tutkimustuloksista suosituksia pk-yritysten liikkeenjohtajille, jotka tähyävät Kiinan markkinoille. Tässä tutkimuksessa tarkoitukseni ei ole tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä aineiston suppeuden vuoksi, vaan tarkastella valittuja tapauksia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. En myöskään pyri vertailemaan yrityksiä keskenään, koska siihen vaaditaan sellaista taustatietoa yrityksistä, mitä ei ole esitetty tässä tutkimuksessa. Tarkoitukseni on ollut tuoda esille isoimpia ja yleisimpiä haasteita, mitä pienet ja keskisuuret yritykset voivat kokea Kiinan markkinoille sekä julkisen sektorin tuen merkitystä pienemmille yrityksille. Tuloksia tulkittaessa on otettava huomioon se,

että yrityksillä on hyvin erilainen Kiina-tarina, jonka lisäksi ne ovat varsin erikokoisia. Yritystä A ei esimerkiksi enää lueta pk-yritykseksi. Yritysten toimialat eroavat myös hyvin paljon toisistaan, mutta yhteistä kaikille on kuitenkin vahva identiteetti cleantech-yrityksenä.

Cleantech-liiketoimintaan liitettyjen kasvutavoitteiden vuoksi olisi kiinnostavaa jatkotutkimuksena perehtyä syvemmin cleantech-yritysten määrittelyyn ja sitä kautta selvittää, mikä on cleantech-alalla toimivien yritysten todellinen merkitys Suomen kansantaloudelle. Lisäksi voisi olla mielekästä vertailla, onko pk-yritysten ja suurten yritysten kohtaamissa haasteissa eroavaisuuksia. Näin voitaisiin kehittää julkisia tukipalveluita entistä kohdistetummin ja sitä kautta tehokkaammin.

LÄHDELUETTELO

Alasuutari, Pertti (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.

APCO Worldwide 2010. China's 12th Five-Year Plan: How It Actually Works and What's in Store for the Next Five Years. Viitattu 5.6.2014.

http://www.apcoworldwide.com/content/pdfs/chinas_12th_five-year_plan.pdf

Bannò, M., Piscitello, L., & Amorim Varum, C. 2014. The Impact of Public Support on SMEs' Outward FDI: Evidence from Italy. *Journal of Small Business Management*, 52(1), 22-38.

Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. 2003. Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339-362.

Bloomberg 2013. Bloomberg Study: 70 percent of New Global Power Capacity Added Through 2030 Will be Renewable. Viitattu 5.6.2014.

<http://thinkprogress.org/climate/2013/04/25/1916291/bloomberg-study-70-percent-of-new-global-power-capacity-through-2030-will-be-renewable/>

Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. 2004. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a "born-global" approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.

Cleantech Finland. Viitattu 21.11.2014. <http://www.cleantechfinland.com/>

Cleantech Group LLC 2013. Global Cleantech 100: A Barometer of the Changing Face of Global Cleantech Innovatio. Viitattu 5.4.2014.

http://www.cleantech.com/wp-content/uploads/2013/10/GCT100_Report_Digital_FINAL.pdf

Cleantech Group LLC 2014. Viitattu 12.2.2014. <http://www.cleantech.com/what-is-cleantech/>

Copenhagen Cleantech Cluster 2012. The Global Cleantech Report 2012: A Snapshot of Future Global Markets. Viitattu 5.6.2014.

<http://www.cphcleantech.com/media/1944576/20120629%20the%20global%20cleantech%20report%202012%20assembled%20final3.pdf>

De Maeseneire, W, & Claeys, T 2012. SMEs, foreign direct investment and financial constraints: The case of Belgium. *International Business Review*, 21, 3, pp. 408-424.

DeWoskin, K & Mahoney, J. 2009. Cleantech in China: The 2009 Research Agenda. Deloitte. Viitattu 11.4.2014.

http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_es_CleantechinChina_090309.pdf

Euroopan komissio 2007. Final Report of the Expert Group on Supporting the internationalisation of SMEs. Viitattu 11.4.2014.

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/internationalisation/report_internat_en.pdf.

Euroopan komissio 2010. Internationalization of European SMEs. Viitattu 13.6.2014.

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation_of_european_smes_final_en.pdf.

EU SME Centre 2012. HR Challenges in China. Viitattu 11.4.2013

http://www.eusmecentre.org.cn/elearning/downloads/HR_Challenges_in_China.pdf.

Finnish Environmental Cluster for China 2008. Suomalaisen ympäristöliiketoiminnan kasvattaminen Kiinan markkinoilla. Loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 12.2.2014.

http://www.tem.fi/files/19827/FECC-hankkeen_loppuraportti.pdf

Hernberg, K. 2013. Global Business Case: Cleantech. Cleantech Finland. Viitattu 12.2.2014.

<http://www.slideshare.net/cleantechfinland/hanken-guest-lecture-190913>.

Hänninen, K. 2014. Tilastokeskus: Teollisuuden liikevaihto rajusti alas. Kauppalehti. Viitattu 5.4.2014.

<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/tilastokeskus+teollisuuden+liikevaihto+rajusti+alas/20140365>
2014

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Holtbrügge, D., & Baron, A. 2013. Market Entry Strategies in Emerging Markets: An Institutional Study in the BRIC Countries. *Thunderbird International Business Review*, 55(3), 237-252.

Iso-Britannian kauppakamari 2013. Viitattu 11.4.2014.

<http://www.britishchamber.cn/content/news>.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F 1975. THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM -- FOUR SWEDISH CASES. *Journal Of Management Studies*, 12, 3, pp. 305-322.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. 1977. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. 2003. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1): 83-101.

Johanson, J., & Vahlne, J 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal Of International Business Studies*, 40, 9, pp. 1411-1431.

Korteniemi, J. 2013. Cleantech-liiketoiminta. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 12.2.2014.

http://www.tem.fi/files/38916/4_Cleantech.pdf

Maailmanpankki 2003. Importance of SMEs and the Role of Public Support in Promoting SME Development. Viitattu 13.6.2014.

<http://info.worldbank.org/etools/docs/library/49256/fan.pdf>.

Maailmanpankki 2010. <http://www.worldbank.org/en/country/china/overview>

Maailmanpankki 2011. Global Development Horizons 2011. Multipolarity: The New Global Economy. Viitattu 13.6.2014.

http://siteresources.worldbank.org/INTGDH/Resources/GDH_CompleteReport2011.pdf.

Maailmanpankki 2014. Viitattu 11.6.2014. <http://data.worldbank.org/> .

Marshall, Catherine and Gretchen B Rossman. 1999. Designing Qualitative Research. 3rd Edition. Sage Publications: London.

Nuutila, S. 2013. Tekesin Groove-ohjelma: Puhtaalla bisneksellä Kiinaan. Tekes. Viitattu 5.6.2014.

<http://www.tekes.fi/tekes/tulokset-ja-vaikutukset/caset/2013/puhtaalla-bisneksella-kiinaan/>

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. 1997. Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *Management International Review*, 37(2): 85-99.

Pye, L., 1982, Chinese commercial negotiating style. Oelgeschlager, Gunn & Hain, Cambridge, MA.

Roland Berger 2012. GreenTech made in Germany 3.0 – Environmental Technology Atlas for Germany. Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety.

Viitattu 5.4.2014.

http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/greentech_3_0_en_bf.pdf

Team Finland. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 5.6.2014. <http://team.finland.fi/>

Tekes Groove. Viitattu 21.11.2014. <http://www.tekes.fi/groove/>

The PEW Charitable Trusts 2014. Who's Winning the Clean Energy Race?. Viitattu 11.4.2014.
http://www.pewtrusts.org/~media/Imported-and-Legacy/uploadedfiles/wwwpewtrustsorg/reports/clean_energy/clenwhoswinningthecleanenergyrace2013pdf.pdf

The US-China Business Council 2013. China Business Environment Survey Results: Tempered Optimism Continues amid Moderating Growth, Rising Costs, and Persistent Market Barriers. Viitattu 11.4.2014.
http://www.uschina.org/sites/default/files/USCBC%E2%80%942013Member%20Survey_1.pdf

Tilastokeskus. Yritysrekisterin vuositilasto 2012. Viitattu 15.8.2014.
http://tilastokeskus.fi/til/syr/2012/syr_2012_2013-11-28_tau_002_fi.html

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turkki, T. 2014. Idän taju: Tuhannen miljardin dollarin markkina! – Vihreää teknologiaa tarvitaan nyt Aasiassa. Viitattu 5.6.2014. <http://www.sitra.fi/blogi/idan-taju-tuhannen-miljardin-dollarin-markkina-vihreaa-teknologiaa-tarvitaan-nyt-aasiassa>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Cleantechin strateginen ohjelma. Viitattu 5.6.2014.
https://www.tem.fi/ajankohtaista/vireilla/strategiset_ohjelmat_ja_karkihankkeet/cleantechin_strateginen_ohjelma/ohjelma

Weldon, E., & Vanhonacker, W. 1999. Operating a foreign-invested enterprise in China: Challenges for managers and management researchers. *Journal of World Business*, 34(1), 94-107.

WWF & Cleantech Group LLC 2012. Coming Clean: The Global Cleantech Innovation Index 2012. Viitattu 5.4.2014. <http://wwf.fi/mediabank/4676.pdf>

Xin, K. K., & Pearce, J. L. 1996. Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. *Academy of management journal*, 39(6), 1641-1658.

Yhdysvaltojen kauppakamari 2014. China Business Climate Survey Report 2013. Viitattu 11.4.2014.

<http://www.amchamchina.org/businessclimate2013>.

YK:n sosiaalisen kehityksen tutkimusinstituutti UNRISD. Viitattu 13.6.2014

<http://www.unrisd.org/>.

Yin, R.K. 2003. Case Study Research. Design and Methods. (3rd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Zigang, Z., & Fan, P. 2004. Cross-cultural challenges when doing business in China. *Singapore Management Review*, 38(3), 61-73.

KUVAT

Kuva 1 Kokemusperäisen oppimisen ja sitoutumisen vuorovaikutus yrityksen kansainvälistymisprosessissa (Johanson ja Vahlne 1977).

Kuva 2 Cleantech-liiketoiminta-alueet Cleantech Groupin (2014) mukaan.

TAULUKOT

Taulukko 1 Haasteet, haasteista opittua ja julkisten toimijoiden merkitys Kiinan markkinoilla.