

SUOMALAISYRITYSTEN STRATEGIAT

KIINAN

MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ



Erja Kettunen, Jyri Lintunen, Wei Lu, Riitta Kosonen

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS

Erja Kettunen – Jyri Lintunen
Wei Lu – Riitta Kosonen

Suomalaisyritysten strategiat Kiinan muuttuvassa toimintaympäristössä

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULUN

JULKAISUJA

B-98

© Erja Kettunen, Jyri Lintunen, Wei Lu,
Riitta Kosonen ja
Helsingin kauppakorkeakoulu

ISSN 0356-889X
ISBN 978-952-488-234-7

E-versio:
ISBN 978-952-488-297-2

Helsingin kauppakorkeakoulu -
HSE Print 2008

Tiivistelmä

Käsillä oleva raportti on osa Helsingin kauppakorkeakoulun Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksen (Center for Markets in Transition, CEMAT) tutkimushanketta ”Managing Business in Turbulent Markets”. Tutkimushankkeessa paneudutaan suomalaisyritysten toimintaan nopeasti kehittyvillä markkina-alueilla. Tässä raportissa esitellään Kiinan liiketoimintaympäristön kehitystä suomalaisyritysten näkökulmasta. Raporttisarjassa ovat aiemmin ilmestyneet Ukrainaa, Baltian maita, Puolaa, Unkaria, Venäjää ja Intiaa käsittelevät raportit. Vuonna 2008 paneudutaan vielä Taiwaniin, Etelä-Koreaan ja Latinalaisen Amerikan maihin. Raporttisarjan päättää vertaileva yhteenveto suomalaisyritysten toiminnasta ja haasteista eri markkina-alueilla. Hankkeen päärahoittaja on TEKES.

Kiina on maailman nopeimmin kasvava talous: talouskasvu on jatkunut jo liki kolmekymmentä vuotta, ja viimeisten 15 vuoden ajan vuosittainen kasvuvauhti on ollut keskimäärin 10 %. Talouden vähittäinen avautuminen ja valtava markkinapotentiaali ovat houkutelleet runsaasti ulkomaisia investointeja etenkin Kiinan teollisuustuotantoon 1980-luvulta alkaen. Ulkomaankaupan ripeä kasvu on johtanut ennätysmäisiin valuuttavarantoihin. Samalla kilpailu on koventunut ja kustannustaso on noussut jyrkästi 2000-luvulla etenkin kasvukeskuksissa Shanghaissa, Pekingissä ja Guangdongin alueella. Globaali talouskriisi aiheuttaa lisähaasteita vientimarkkinoiden hiipumisen ja yleisen epävarmuuden vuoksi.

Suomalaisyritysten kauppa Kiinan kanssa alkoi erityisjärjestelyin ns. kolmikantasopimuksen puitteissa 1950-luvulta alkaen. Suuryritykset alkoivat etabloitua Kiinaan vähitellen 1980-luvulla, ja suuri investointiaalto koettiin 1990-luvun lopulla, kun alihankkijoiden ja sopimusvalmistajien oli välttämätöntä seurata asiakkaitaan. Pk-yritykset siirtyivät Kiinaan lähinnä 2000-luvun aikana. Yritysten tärkeimmät motiivit etabloitua ovat liittyneet ns. *Kiina-ilmiöön* eli edullisempiin tuotantokustannuksiin sekä valtavaan markkinapotentiaaliin. Yhä koveneva kilpailu markkinoista sekä paikalliseen toimintaympäristöön sopeutuminen ovat kuitenkin suomalaisyritysten suuria haasteita Kiinassa.

Kiinan julkisen sektorin luoma toimintaympäristö on ollut haastava erityisesti lakien toimeenpanon, byrokratian ja epäselvien viranomaiskäytäntöjen vuoksi. Nämä ongelmat ovat yritysten kokemusten mukaan pysyneet kutakuinkin ennallaan, ja yrityksillä on suuret hallinto-osastot ja paikallista henkilökuntaa hoitamassa viranomais-suhteita. Sen sijaan lainsäädännön epäselvyydet ja säännösten ennalta-arvaamattomuus ovat näyttäneet viime vuosina hieman vähenevän, vaikka niistäkin aiheutuu edelleen ongelmia. Ratkaisuiksi yritykset mainitsevat verkostoitumisen, lobbaamisen sekä henkilökohtaisten suhteiden luomisen ja ylläpitämisen viranomaisiin.

Suhteita paikallisiin yrityksiin ovat leimanneet koveneva kilpailu niin markkina-osuuksista, työvoimasta kuin teknologiastakin. Haasteita aiheuttavat myös yrittäjäyhteistyön käynnistäminen ja ylläpitäminen: sopivaa ja luotettavaa yrittäjäpartneriä haetaan pitkään, vaikka potentiaalisista kandidaateista ei olekaan pulaa. Erityisesti yhteisyritysten perustaminen ja toiminnan jatkaminen ovat aiheuttaneet omistus- ja valtasuhteisiin liittyviä ongelmia. Lisäksi kiinalaiset sopimuskäytännöt ja neuvottelutaktiikat ovat olleet monille suomalaisille outoja. Paikallinen partneriyritys saattaa myös yllättäen siirtyä toiselle toimialalle, osoittautua rahattomaksi tai hävitä jäljettämiin. Kokonaan suomalaisomisteisia tytäryrityksiä onkin alettu perustaa heti kun se lain puitteissa on ollut mahdollista. Alihankintaa varjostavat ajoittain suuretkin laatuongelmat, joiden ehkäisemiseksi yritykset kertovat pitävänsä yllä jatkuvaa kontrollia sekä jalkautuvansa säännöllisesti toimittajien tehtäisiin. Immateriaalioikeuksien suojaus aiheuttaa suuria haasteita, kun tuotteiden ja tuotemerkkien kopioita löytyy jatkuvasti markkinoilta. Parhaina ratkaisuna yritykset pitävät tuotemerkkien ja teknologioiden tarkkaa suojaamista sekä jatkuva tuotekehitystä. Monet ovat kuitenkin yksinkertaisesti hyväksyneet kopioinnin riskin osana Kiinan liiketoimintaa.

Kiinalainen työvoima on muuttunut maan nopean talouskasvun ja modernisaation myötä: ammattitaitoinen henkilöstö on entistä koulutetumpaa, pätevämpää, kielitaitoisempaa ja kalliimpaa. Suhteissaan työvoimaan yritysten suurimmiksi haasteiksi ovat nousseet koulutetun työvoiman saatavuus, henkilöstön vaihtuvuus sekä palkkojen nopea nousu. Työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi etenkin ammattitaitoisia uutta henkilökuntaa joudutaan rekrytoimaan ja kouluttamaan jatkuvasti. Näin kiinalaisen koulutetun työvoiman kustannukset nousevat helposti lähelle länsimaista tasoa. Vaikka osaamistasoa pidetään yleisesti melko hyvänä, monitaitoisista henkilöistä on pulaa. Henkilöstön tärkein motivaation lähde on palkka, mutta henkilökuntaa sitoutetaan myös muilla etuuksilla, bonuksilla ja urakehitysmahdollisuuksilla.

Näyttää siltä, että tulevaisuudessa yritysten suurimmat haasteet Kiinassa liittyvät yhtäältä globaalin talouskriisin vaikutuksiin ja toisaalta Kiinan pitkäaikaisen talouskasvun aiheuttamiin pullonkauloihin. Haasteena tulevat olemaan koulutetun työvoiman saatavuus ja kireä kilpailu, sekä melko suuretkin alueelliset erot lainsäädännön toimeenpanossa. Kilpailun koventuessa ja hintatason noustessa erityisesti suurissa rannikkokaupungeissa yritykset tulevat siirtämään toimintojaan ns. toisen ja kolmannen tason kaupunkeihin sekä muualle Aasiaan. Vaikka Kiinalla on edelleen kasvavat markkinat ja suuret valuuttavarannot, sen talouteen vaikuttavat globaalin talouskriisin lisäksi erilaiset ympäristöuhat ja energian saatavuus. Vientimarkkinoiden kehitys määrää osaltaan sen, kuinka Kiinan talous tulee kehittymään nykyisessä maailmantalouden turbulenssissa.

Esipuhe

Kiinan talouden pitkäaikainen ja nopea kasvu on jatkunut jo kolmekymmentä vuotta. Globaali talouskriisi loppusyksystä 2008 on haastamassa myös Kiinan talouskasvun, joka on viimeisten 15 vuoden ajan pysytellyt peräti 10 % tuntumassa. Vuoden 1978 uudistuksista alkaen Kiina on asteittain avannut taloutta, uudistanut lainsäädäntöä ja sallinut ulkomaisten yritysten yhä laajemmat investoinnit maassa. Suomalaisyritykset alkoivat etabloitua Kiinaan vähitellen 1980-luvulta alkaen. 'Kiina-ilmion' voimistuessa ja markkinoiden vapautuessa investointibuumi on kasvanut ennennäkemättömiin mittoihin viime vuosikymmenen aikana. Kiinan markkinoiden valtava potentiaali on ulkomaisten yritysten suurin investointimotiivi. Aiempi houkutin, alhainen kustannustaso, on jäämässä merkitykseltään vähäisemmäksi kasvukeskusten kustannustason nousun myötä. Lisäksi Kiinan valtion panostukset teknologiseen kehitykseen houkuttelevat teknologiayrityksiä maahan. Näin Kiinasta on muotoutunut talous, jonka kehitys kulkee kahdella raiteella yhtäältä edullisten tuotantokustannusten massatuotantoon ja toisaalta nopeasti kehittyvään teknologiaan nojautuen.

Tämä raportti käsittelee Kiinan liiketoimintaympäristöä erityisesti suomalaisyritysten näkökulmasta. Raportissa arvioidaan Kiinan liiketoimintaympäristön kehitystä makrotalouden, demografian, ulkomaankaupan sekä alueellisten erojen valossa. Lisäksi tarkastellaan suomalaisyritysten Kiinaan etabloitumisen historiaa, niiden paikallisessa liiketoimintaympäristössä kohtaamiaan ongelmia sekä sitä, miten ne ovat ratkaisseet ko. haasteita. Liiketoimintaympäristön tärkeimmät toimijat on tässä tutkimuksessa jaoteltu julkiseen sektoriin, paikallisiin yrityksiin ja työvoimaan. Raportti perustuu kirjallisen lähdeaineiston lisäksi Helsingin kaupakorkeakoulun Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksen (Center for Markets in Transition - CEMAT) tutkimusryhmän vuosina 2005–2008 Kiinassa ja Suomessa tekemiin yritys- ja asiantuntijahaastatteluihin. Tutkimukseen on haastateltu sekä suomalaisia että kiinalaisia yritysjohtajia.

CEMAT on Helsingin kauppakorkeakoulun erillisyksikkö, joka keskittyy suomalaisyritysten toimintoja nopeasti kehittyvillä markkina-alueilla tukevaan tutkimus-, opetus- ja koulutustoimintaan. Tämä raportti on osa suomalaisyritysten toimintaa ja toimintaympäristön kehitystä muuttuvilla markkina-alueilla käsittelevää ”Managing Business in Turbulent Markets” -raporttisarjaa. Kaksivuotisen tutkimushankkeen (2007–2008) päärahoittaja on TEKES. Sarjassa ovat ilmestyneet Venäjää, Baltian maita, Ukrainaa, Puolaa, Unkaria ja Intiaa suomalaisyritysten toimintaympäristöinä käsittelevät raportit. Vuonna 2008 vuorossa ovat Latiinalaista Amerikkaa, Taiwania ja Etelä-Koreaa koskevat tutkimukset. Lisäksi hankkeessa tuotetaan vertailuraportti, jossa alueiden merkitystä ja roolia arvioidaan ja vertaillaan suomalaisyritysten toiminnassa myös tulevaisuudessa.

Raportin valmistumiseen osallistuivat useat henkilöt. Tutkimusta ohjasivat professori Riitta Kosonen ja tutkimuspäällikkö Erja Kettunen-Matilainen, ja heidän lisäksi raporttia kirjoittivat tutkimusavustaja Jyri Lintunen ja tutkija Wei Lu. Raportissa hyödynnettyjä aineistoja keräsi kirjoittajien lisäksi Ying Chen. Kiinankielisen aineiston keräämiseen osallistui Haiyan Sang, joka käsitteli ja suomensi aineistoa yhdessä Päivi Kuuselan kanssa. Hankkeen graduprojekteihin osallistuivat Arnevi Rautanen ja Jenni Kolmonen. Raportin makrotalousosiota kommentoi tutkija Eeva Kerola ja käsikirjoitusta tutkimuspäällikkö Päivi Karhunen. Kiitämme käsikirjoitusta kommentoineita Leena Luckasia (EK), Outi Luovaa (TY) ja Jani Kauloa (Juridia). Kiitämme kaikkia tutkimukseen osallistuneita yrityksiä, aineiston hankintaa tukenutta Finproa, sekä rahoittajia TEKESiä, Liikesivistysrahastoa ja Suomen Akatemiaa (hanke 119617).

Helsingissä 10.11.2008

Professori Riitta Kosonen
Johtaja, HSE/CEMAT

SISÄLLYSLUETTELO

Tiivistelmä.....	i
Esipuhe.....	iii
Kuviot.....	vii
Taulukot	viii
1 Johdanto	1
1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	2
1.2 Tutkimusmenetelmät ja aineisto	6
2 Katsaus Kiinan talouskehitykseen.....	10
2.1 Kiinan poliittiset ja talouspoliittiset uudistukset.....	15
2.2 Väestön kasvu ja rakenne	26
2.3 Alueelliset erot ja tärkeimpien alueiden kehitys.....	30
2.4 Bruttokansantuote ja inflaatio	42
2.5 Työllisyys, palkkakehitys ja elintasoerot	50
2.6 Ulkomaankauppa.....	55
2.7 Ulkomaiset investoinnit.....	68
2.8 Katsaus tulevaisuuteen	78
3 Suomalaisyritysten kansainvälistyminen Kiinaan	81
3.1 Toiminta Kiinan kansantasavallassa ennen vuotta 1978.....	82
3.2 Avautuvien ovien vuosikymmen 1978–1991	84
3.3 Sosialistisen markkinatalouden alkuvuodet 1992–2001	87
3.4 Vakaan kasvun ja WTO-jäsenyyden aika 2002–2008	94
3.5 Yhteenveto	107
4 Liiketoimintaympäristön kehittyminen	111
4.1 Toimintapuitteet ’avautuvien ovien’ Kiinassa (1978–1991).....	111
4.2 Sosialistiseen markkinatalouteen siirtyminen (1992–2001).....	114
4.3 WTO-jäsenyyden aika (2002–2008)	117
4.4 Yhteenveto liiketoimintaympäristön kehityksestä.....	133
5 Suomalaisyritysten sidosryhmäsuhteet Kiinan julkiseen sektoriin.....	139
5.1 Ongelmat lainsäädännössä ja sen toimeenpanossa	139
5.2 Luvat, lisenssit ja rekisteröinnit	144
5.3 Henkilökohtaiset suhteet viranomaisiin	146
5.4 WTO-jäsenyyden vaikutukset.....	155
5.5 Yhteenveto: Ongelmat ja ratkaisut suhteessa julkiseen sektoriin.....	156

6	Suomalaisyritysten sidosryhmäsuhteet muihin yrityksiin	162
6.1	Partnerin valinta, omistussuhteet ja työnjako yhteisyrityksissä	162
6.2	Alihankinta- ja jakelijasuhteet	168
6.3	Suhteet asiakkaisiin	172
6.4	Sopimukset, neuvottelut ja suhdeverkostot (guanxi)	178
6.5	Henkisen pääoman suoja ja suhteet kilpailijoihin.....	186
6.6	Yhteenveto: Ongelmat ja ratkaisut suhteessa muihin yrityksiin.....	192
7	Suomalaisyritysten sidosryhmäsuhteet työvoimaan	197
7.1	Henkilöstön saatavuus ja rekrytointikanavat	197
7.2	Työvoiman hinta ja vaihtuvuus.....	205
7.3	Ammattitaito ja koulutustarve.....	210
7.4	Henkilöstön motivointi	214
7.5	Vastuun jakautuminen, hierarkiat ja kulttuurienvälinen viestintä	218
7.6	Järjestäytyminen ja irtisanomiset	224
7.7	Yhteenveto: Ongelmat ja ratkaisut suhteessa työvoimaan.....	227
8	Yhteenveto ja johtopäätökset	232
	Lähdeluettelo	243
	LIITTEET	250

Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksen käsitteellinen työkalu	5
Kuvio 2. Kiinan kartta	25
Kuvio 3: Kiinan ja Intian väkilukujen kehitys vuosien 1980–2008 aikana.....	26
Kuvio 4: Kiinan maaseutu- ja kaupunkiväestön kehitys vuosina 1978–2006	29
Kuvio 5: Kiinan BKT:n ja BKT/as. kasvu (%) vuosina 1990–2008.....	44
Kuvio 6: Kiinan BKT (mrd USD) ja BKT/asukas (USD) vuosina 1990–2008 ..	46
Kuvio 7: Kiinan BKT:n osuus koko maailman BKT:sta vuosina 1990–2008	47
Kuvio 8: Inflaatiotaso Kiinassa, 1980–2008.....	49
Kuvio 9: Kiinan työvoiman jakautuminen vuosina 1985, 1995, 2003–2006 (%)	52
Kuvio 10: Gini-kerroin Kiinassa, Hongkongissa ja vertailumaissa, 2006	55
Kuvio 11: Kiinan ulkomaankaupan kehitys, 1990–2007	56
Kuvio 12. Kiinan suurimmat kauppakumppanit (vienti ja tuonti yhteensä), 2007	58
Kuvio 13: Kiinan viennin kehitys tuoteryhmittäin, 1996–2007, mrd.USD	62
Kuvio 14: Kiinan tuonnin kehitys tuoteryhmittäin, 1996–2007, mrd. USD	63
Kuvio 15: Suomen kauppa Kiinan kanssa, 1985–2007, milj. EUR.....	65
Kuvio 16: Suomen vienti Kiinaan tavararyhmittäin, 2007.....	66
Kuvio 17: Suomen tuonti Kiinasta tavararyhmittäin, 2007.....	68
Kuvio 18: Toteutuneet suorat ulkomaiset investoinnit (mrd. USD) ja investointiprojektit Kiinassa, 1990–2006	70
Kuvio 19: Suurimmat suorien ulkomaisten investointien lähteet Kiinassa, 2006	72
Kuvio 20: Suomen suorien ulkomaisten sijoitusten varanto Kiinassa, 1994–2007	75
Kuvio 21: Kiinan sijoitus kansainvälisessä korruptiovertailussa ja korruptioindeksin kehitys vuosina 1998–2007	133
Kuvio 22. Kiinan BKT:n rakenne vuonna 2006	250
Kuvio 23. Kiinan tärkeimmät tuontimaat vuonna 2007	251
Kuvio 24. Kiinan tärkeimmät vientimaat vuonna 2007	252
Kuvio 25. Kiinan vienti tuoteryhmittäin vuonna 2007 (SITC).....	252
Kuvio 26. Kiinan tuonti tuoteryhmittäin vuonna 2007 (SITC)	253

Taulukot

Taulukko 1: Haastatellut henkilöt yrityksen toimialan ja kansallisuuden mukaan	8
Taulukko 2: Kiinan ja Suomen talouden tunnuslukuja (2007)	24
Taulukko 3: Pekingin, Shanghaiin ja Guangdongin talousindikaattorit (2006) ...	30
Taulukko 4: Kiinan BKT:n rakenne vuosina 1985, 1995, 2003–2006 (%).....	48
Taulukko 5: Nimelliset keskipalkat (<i>yuan</i>) kaupunkialueilla ammattiryhmittäin, 1990, 1995, 2000, 2003–2006	53
Taulukko 6: Kiinan kymmenen tärkeintä vientimaata ja -aluetta, 2007	60
Taulukko 7: Kiinan kymmenen tärkeintä tuontimaata ja -aluetta, 2007	60
Taulukko 8: Suorat ulkomaiset investoinnit Kiinaan sektoreittain, 2006	73
Taulukko 9: Suomalaisten yritysten etabloituminen Kiinaan.....	108
Taulukko 10. Yritystoiminnan sujuvuus, Kiinan sijaluku 178 maan joukossa .	130
Taulukko 11: Toimintaympäristön muutokset Kiinassa.....	135
Taulukko 12. Ongelmat ja ratkaisut suhteessa julkiseen sektoriin	157
Taulukko 13. Ongelmat ja ratkaisut suhteessa muihin yrityksiin	193
Taulukko 14. Ongelmat ja ratkaisut suhteessa työvoimaan.....	228
Taulukko 15. Suomalaisyritysten ongelmanratkaisu Kiinan toiminnoissa	234
Taulukko 16. Kiinan bruttokansantuotteen kehitys ja osuus koko maailman BKT:sta 2000-luvulla	250
Taulukko 17: Kiinan kymmenen suurinta kauppakumppania vuonna 2007	251
Taulukko 18: Kiinan henkilöverotus	253

1 Johdanto

Kiinan nopea talouskasvu on jatkunut yhtäjaksoisesti jo kolme vuosikymmentä, vaikkakin maailmantalouden viimeaikaiset ongelmat haastavat myös sen talouskehityksen. Pitkäaikaisen ja nopean kasvun taustalla on ollut maan *avautuvien ovien talouspolitiikka* 1970-luvun lopulta alkaen sekä tätä seurannut ulkomaankaupan ja kansainvälisten investointien nopea kasvu etenkin rannikkoalueilla. Kiinasta on tullut ”maailman tehdas”, jota edes Aasian talouskriisi vuonna 1997 ei juuri lamauttanut. Itse asiassa kriisi näytti antavan Kiinan taloudelle sysäyksen, kun kansainväliset sijoittajat suuntasivat kriisin koettelemista Itä- ja Kaakkois-Aasian maista kohti Shanghai, Pekingiä ja Etelä-Kiinaa. Vuonna 2003 Kiina nousi ulkomaisten investointien suurimmaksi kohdemaaksi ohi Yhdysvaltojen. Merkittäviksi investoijiksi nousivat ulkokiinalaisten lisäksi japanilaiset, yhdysvaltalaiset, korealaiset ja saksalaiset yritykset. Ylivoimaisesti suurin osa investoinneista on kohdistunut tuotantoteollisuuteen.

Suomalaisyritysten liiketoiminnoissa Kiinan merkitys pysyi pitkään vaatimattomana huolimatta kolmikantasopimuksesta ja *clearing*-kaupasta, jota harjoitettiin pienimuotoisesti 1950-luvulta alkaen. Suuremmat suomalaisyritykset alkoivat vähitellen etabloitua Kiinaan 1980-luvulta alkaen, kun samanaikaisesti toimintoja ulotettiin myös muualle Aasiaan. Varsinainen suomalaisten ryntäys Kiinaan nähtiin vasta 1990-luvun loppupuolella. Investoinnit ovat suuntautuneet pääasiassa rannikkoalueille, missä sekä yritysten lukumäärä että investointien arvo ovat kasvaneet tasaisesti. Vuonna 2008 Kiinassa toimii noin 260 suomalaisyritystä erityisesti konepajatekniikan, elektroniikan ja informaatioteknologian aloilla. Suomalaisten investoinnit ovat kasvaneet 7 miljardiin euroon, ja yritykset työllistävät Kiinassa noin 40 000 ihmistä.

Suomessakin paljon keskustelua aiheuttanut *Kiina-ilmiö* tarkoittaa juuri teollisuuden siirtymistä Kiinan kaltaisten edullisempien tuotantokustannusten maihin sekä lähemmäs suuria ja kasvavia markkina-alueita. Nopeasti kasvavien markkinoiden kehitykseen liittyy kuitenkin lukuisia – osittain juuri kiivaasta muutosvauhdista johtuvia – haasteita. Ulkomaisten investoijien näkökulmasta haasteellisia ovat Kiinan yritystoimintaan liittyvä byrokratia, säännösten monimuotoisuus sekä alueelliset vaihtelut. Nämä ongelmat ovat edelleen olemassa huolimatta Kiinan vuonna 2001 toteutuneesta jäsenyydestä Maailman kauppajärjestössä (WTO). Virallisen toimintaympäristön odotetaan kuitenkin asteittain parantuvan WTO-jäsenyyden myötä.

Kiinan liiketoimintaympäristössä haasteita aiheuttavat lisäksi monenlaiset epäviralliset käytännöt erityisesti suhteissa paikallisiin sidosryhmiin. Tässä tutkimuksessa analysoidaan Kiinan liiketoimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia sekä niiden vaikutuksia suomalaisyritysten toimintaan 1990-luvun alusta tähän päivään. Erityisesti paneudutaan yritysten kohtaamiin haasteisiin niiden suhteissa Kiinan julkiseen sektoriin, muihin yrityksiin ja työvoimaan. Lisäksi pyritään arvioimaan Kiinan toimintaympäristön tulevaisuudennäkymiä suomalaisyritysten näkökulmasta.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on luoda kokonaiskuva Kiinan talouden ja liiketoimintaympäristön kehityksestä sekä niistä haasteista, joita suomalaisyritykset kohtaavat Kiinaan etabloituessaan. Tutkimuksessa tarkastellaan Kiinan makrotalouden indikaattoreita, suomalaisyritysten kansainvälistymistä Kiinan markkinoille sekä niiden toimintoja kohdealueella etabloitumisvaiheen jälkeen. Yrityshaastatteluiden perusteella kuvataan suomalaisyritysten kokemuksia Kiinan liike-

toimintaympäristöstä sekä sitä, miten yritykset ovat ratkaisseet kohtaamiaan ongelmia.

Tutkimus jakautuu viiteen osioon, joissa kuvataan:

1. Miten Kiinan talous on kehittynyt viime vuosina makrotalouden tunnuslukujen valossa (luku 2)
2. Miten suomalaisyritysten toiminta on kehittynyt Kiinan kansantasavallan perustamisesta nykypäivään (luku 3)
3. Miten virallinen toimintaympäristö, kuten yritystoimintaa säätelevä lainsäädäntö on muuttunut Kiinan talousmuutosten aikana (luku 4)
4. Millaisia haasteita suomalaisyritykset ovat kohdanneet Kiinassa suhteessa julkiseen sektoriin, muihin yrityksiin ja työvoimaan, ja miten ne ovat näitä haasteita ratkaisseet (luvut 5, 6 ja 7)
5. Millaisia ovat tulevaisuudennäkymät ja haasteet suomalaisyritysten toiminnalle Kiinassa ja miten näihin haasteisiin voidaan vastata (luku 8)

Tavoitteena on kuvata sekä Kiinan liiketoimintaympäristön luonnetta että sen yritystoiminnassa tapahtuneita muutoksia maan talousuudistusten aikana. Eri osa-alueiden tarkastelu auttaa hahmottamaan, miten suomalaisyritykset ovat kyenneet vastaamaan Kiinan muuttuvan liiketoimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Samalla voidaan arvioida sitä, miten ne voivat menestyä tulevaisuuden Kiinassa haasteiden muuttaessa muotoaan.

Kiinan talouden ja liiketoimintaympäristön kehityksestä sekä ulkomaisten yritysten toiminnoista on tehty runsaasti kansainvälistä akateemista ja soveltavaa tutkimusta. Valtaosa tutkimuksesta on koskenut amerikkalais- ja japanilaisyritysten toimintoja Kiinassa. Suomalaisyrityksiä koskevaa tutkimusta on tehty jonkin verran eri näkökulmista. Suomalaisyritysten toimintoja Kiinassa on selvitetty Sitran, Tekesin ja Finpron yhteisjulkaisussa ”Suomalainen silkkitie” vuodelta 2003. Vuonna 2001 Metalliteollisuuden julkaisema ”Johtajahanhi ja tiikeri” kertoo niin

ikään suomalaisyrityksistä Kiinan ja muun Aasian markkinoilla (Korhonen & Lintunen 2001). Myös akateemista tutkimusta suomalaisyritysten toiminnasta Kiinassa on tehty jonkin verran. Esimerkiksi kansainvälistä brändäystä ja erityisesti suomalaisten matkapuhelinten markkinointia Kiinassa on tutkittu (Li 2001), samoin kuin suomalais-kiinalaisen yhteisyrityksen viestintäkulttuureja (Vihakara 2006). Suomalaisyritysten työntekijäsuhteiden haasteita ja ratkaisuja on vertailtu Kiinan ja kahden muun kohdemaan, Venäjän ja Etelä-Korean, kesken (Kettunen *et al* 2007). Osaamisen siirtymistä on tutkittu suomalaisessa paperitehdashankkeessa Kiinassa koulutussimulaattoria kehittämällä (Laukkanen 2008). Lisäksi Suomessa on tehty yleisemmällä tasolla Kiinan yhteiskunnan muutosta koskevaa tutkimusta (esim. Jakobson 2005), talouden kehitystä tarkastelevia tutkimuksia (esim. Suni 2004) sekä suomalaisyrityksille suunnattuja liiketoiminta- ja investointioppaita (esim. Pukkila 2000; Jussila 2005; Kaulo 2005). Kiinalaista liiketoimintakulttuuria on Suomessa tarkasteltu eri näkökulmista, kuten paikalliset jakeluverkostot (Polsa 2002), organisaatiokulttuurit (Vatanen 2003), suhdeverkostot (Nojonen 2007) ja *corporate governance* (Huang 2007).

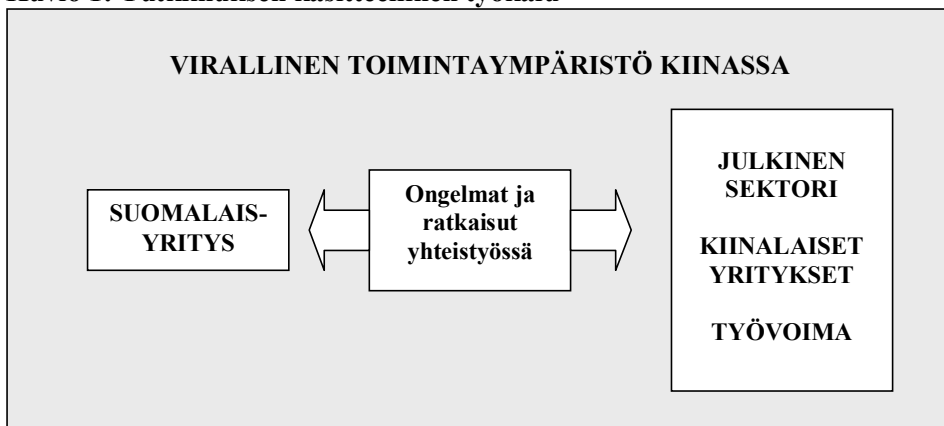
Käsillä olevan tutkimuksen tavoitteena on valottaa Kiinassa tapahtuneita liiketoimintaympäristön muutoksia yritysten toimintojen näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettinen lähestymistapa pohjautuu institutionaalisen taloustieteen näkemykseen (North 1990; 1994; 2006), joka jaottelee yritysten toimintaympäristön kahteen osaan:

- 1) Virallinen toimintaympäristö, jonka puitteissa kaikki yritykset toimivat ja joka periaatteessa on kaikille toimijoille yhteinen. Tähän kuuluvat yritystoimintaa säätelevät viralliset instituutiot, kuten lainsäädäntö, verotus ja omistusoikeuksien määrittely.
- 2) Epävirallinen toimintaympäristö, joka muodostuu yritysten liiketoimintakäytännöistä. Näiden käytäntöjen pohjana ovat paikalliset liiketoimintanormit ja -kulttuuri, kuten esimerkiksi käsitykset oikeasta ja väärästä.

Virallisen toimintaympäristön analysointi on suhteellisen helppoa sen kirjallisen luonteen ansiosta. Epävirallisten liiketoimintakäytäntöjen tutkimiseen ei sen sijaan ole olemassa yleispäteviä indikaattoreita. Tässä tutkimuksessa liiketoimintakäytäntöjen tutkimiseen sovelletaan käsitteellistä työkalua, joka rakentuu siirtymätalouksien tutkimukseen hyvin soveltuvan *governance*- eli hallinnointiteorian (Amin ja Hausner 1997, Jessop 1997, Kosonen 2002) pohjalta. Siinä analysoidaan yritysten ja niiden toimintaympäristön välisiä vuorovaikutussuhteita ja valitsevia käytäntöjä, joiden avulla toimijoiden välisiä suhteita koordinoidaan ja keskinäisiä ongelmia ratkaistaan. Yritys ja sen toimintaympäristö nähdään verkostona, jonka toiminnan tarkastelussa keskeiseksi nousevat siihen kytkeytyvien toimijoiden väliset suhteet.

Kuviossa 1 esitetyn mallin avulla tarkastellaan sitä, miten virallisen toimintaympäristön instituutiot toteutuvat käytännössä, eli esimerkiksi miten pitäviä sopimukset ovat, ovatko säännöt kaikille toimijoille samat vai voidaanko niitä kiertää vaikkapa korruption avulla. Tätä tarkastellaan analysoimalla suomalaisyritysten kokemuksia toiminnasta kolmen keskeisen sidosryhmän kanssa: julkinen sektori (eri viranomaistahot), muut yritykset (partneriyritykset, asiakkaat, tavarantoimittajat ja kilpailijat) sekä työvoima (yrityksen paikallinen johto ja työntekijät).

Kuvio 1: Tutkimuksen käsitteellinen työkalu



Tutkimuksessa näin ollen kuvataan sekä virallisen toimintaympäristön keskeiset piirteet että niiden heijastuminen suomalaisyritysten toimintaan ja yhteistyöhön paikallisten sidosryhmien kanssa. Erityisesti kiinnitetään huomiota siihen, miten sekä viralliset että epäviralliset instituutiot ovat muuttuneet siirtymäkauden aikana. Kiina nähdään tässä tutkimuksessa sekataloutena, jossa on sekä sosialistisen komentotalouden että markkinatalouden piirteitä.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus soveltuu erityisesti tutkimuksiin, joissa pyritään selvittämään tutkimuskohteen luonnetta ja toimintaa. Tapaustutkimuksen avulla vastataan kysymyksiin ”minkälainen, miten, kuka, milloin?” (Yin 1994, 3-8). *Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten ja miksi suomalaiset yritykset ovat etabloituneet Kiinaan, minkälaista toimintaa niillä siellä on, mitä ongelmia, haasteita ja mahdollisuuksia ne ovat kohdanneet, miten liiketoiminta on kohdealueella kehittynyt ja minkälaisia tulevaisuuden suunnitelmia yrityksillä on.* Tutkimuksessa pyritään saavuttamaan kokonaisvaltainen käsitys suomalaisten yritysten toiminnasta Kiinassa, ja siksi liiketoiminnan kehitystä on seurattu toiminnan aloittamisesta tähän päivään. Näin on päädytty soveltamaan tapaustutkimusmenetelmää (Yin 1994, 45).

Tapaustutkimukselle tyypillisesti tutkimuksessa yhdistetään eri aineistonkeruumenetelmiä. Kiinan talouskehitystä tarkastellaan tilastojen valossa. Toimintaympäristöä, kuten lainsäädännön muutoksia, hahmotetaan sekä asiakirja-aineiston että aiemman tutkimustiedon avulla. Suomalaisyritysten kansainvälistymistä Kiinaan kuvataan hyödyntäen toisen käden kirjallisia lähteitä, kuten Kauppalehden ja Taloussanomien uutisarkistoja vuosilta 1988–2008, sekä CEMAT:n haastattelutietokantaa.

Keskeisiä tilastolähteitä ovat kansainväliset, suomalaiset ja kiinalaiset tilastot. Kansainvälisistä tilastolähteistä tärkeimpiä ovat Kansainvälisen valuuttarahasto IMF, Kansainvälinen työjärjestö ILO sekä YK:n kaupp- ja kehityskonferenssi UNCTAD. Suomalaisista tilastolähteistä käytetään Suomen tilastokeskuksen, Suomen pankin sekä Tullihallituksen aineistoja. Kiinan tilastollisista julkaisuista tärkeimpiä ovat China Statistical Yearbook, Kiinan kauppaministeriön (MOFCOM) tilastot sekä Kiinan tilastoviraston aineistot. Valtaosa tilastoista on saatavilla Internetistä. Lisäksi hyödynnetään toisen käden lähteitä, kuten Kiinan talousuudistuksia koskevia tutkimuksia ja Kiinaa suomalaisyritysten näkökulmasta käsitteleviä selvityksiä.

CEMAT:n haastattelutietokanta on pääasiallinen lähde analysoitaessa suomalaisyritysten haasteita ja ratkaisukäytäntöjä suhteessa eri sidosryhmiin Kiinassa. CEMAT:n keräämä haastatteluaineisto koostuu Kiinassa toimivien suomalaisyritysten ja niiden kiinalaispartnerien haastatteluista. Yhteensä 54 haastattelua toteutettiin syksyn 2005 ja syksyn 2008 välisenä aikana Kiinassa (Shanghai, Hongkong, Guangzhou, Peking, Shenzhen, Suzhou) ja Suomessa. Haastatelluista henkilöistä 38 edusti Kiinassa toimivien suomalaisyritysten suomalaista johtoa, 11 edusti suomalaisyritysten kiinalaista tai ulkokiinalaista¹ johtoa ja 5 yritysälämää Kiinassa tukevia suomalaisorganisaatioita (Taulukko 1).

Yrityksistä lähes kolmannes toimi konepajatekniikan alalla, noin kuudesosa elektroniikan sekä informaatio- ja kommunikaatioteknologian (ICT) aloilla, ja kuudennes kemian- ja metsäteollisuudessa. Haastatelluista yrityksistä osa harjoittaa tuotantoa Kiinassa ja osa vientiä paikallisen edustuston kautta. Yritykset kar-toitettiin lehtiartikkeleiden sekä kauppakamareiden jäsenlistojen avulla. Yrityksiä lähestyttiin sähköpostitse ja puhelimitse. Yhteystiedot paikallisiin Kiinassa toimi-viin yritysten edustajiin saatiin yleensä suomalaisten osapuolten avustuksella.

¹ Ulkokiinalaisilla (*Overseas Chinese*) tarkoitetaan Kiinan tai Taiwanin ulkopuolelle asettunutta etnisesti kiinalaista väestöä, kuten Singaporen tai Malesian kiinalaisia.

Taulukko 1: Haastatellut henkilöt yrityksen toimialan ja kansallisuuden mukaan

	Elektroniikka+ICT	Konepajatekniikka	Kemia ja metsäteoll.	Muu teoll.	Palvelut	Yht.
Suomalaiset	8	12	7	10	6	43
Kiinalaiset ja ulkokiinalaiset	1	5	2	3	0	11
Yhteensä	9	17	9	13	6	54

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jotka nauhoitettiin ja purettiin yksityiskohtaisesti. Haastatteluja tehtiin suomeksi, englanniksi ja mandariini kiinaksi, ja kaikki tutkimuksessa käytetyt lainaukset käännettiin suomeksi. Haastatteluissa käsiteltiin yritysten Kiinaan etabloitumisen motiiveja, toiminnassa ilmenneitä ongelmia ja yllätyksiä, yritysten suhteita julkiseen sektoriin ja muihin yrityksiin, yritysten ja työvoiman suhteita, liiketoimintaympäristön muutosta sekä odotuksia Kiinan WTO -jäsenyyden tuomien uudistusten myötä. Jotta tutkimuksen johtopäätökset nojautuisivat mahdollisimman monipuoliseen ja aitoon aineistoon, haastatelluille yrityksille ja yritysten edustajille luvattiin anonymiteetti. Näin saatiin tutkimuksen käyttöön tietoa myös yritystoiminnan epävirallisesta puolesta.

Aineiston luottamuksellisuudella on pyritty maksimoimaan reliabiliteettia eli sitä, että aineisto antaa mahdollisimman oikean kuvan tutkimusilmiöstä. Sekä suomalaiset että aasialaiset haastateltavat olivat vastuussa yrityksensä Kiinan toiminnasta tai toimivat paikallisesti yrityksen johdossa. Näin haastateltavilla voidaan nähdä olevan hyvä käsitys aiheesta. Useissa tapauksissa haastatellut myös toivat ilmi muissa yrityksissä ilmenneitä asioita, ja näin tietämättään todistivat toisen haastateltavan kertomaa. Tapaustutkimusten aineiston luotettavuutta arvioidaan teoreettisella ja ulkoisella validiteetilla (Yin 1994). Tutkimuksen teoreettista va-

validiteettia parantaa se, että tutkijat perehtyivät haastateltaviin yrityksiin tutustumalla yrityksiä käsittelevään muuhun materiaaliin. Yritykset olivat myös osin jo ennalta tuttuja tutkijoille. Ulkoinen validiteetti mittaa aineiston yleistettävyyttä muihin yrityksiin, mikä tässä tutkimuksessa toteutuu useiden yritysten vastausten samankaltaisuutena. Validiteettia parantaa myös haastatelluille esitettyjen kysymysten avoin muotoilu, jolloin tutkijat eivät ole ohjanneet vastaajia mihinkään erityiseen suuntaan. Haastattelutilanteet olivatkin luonteeltaan enemmän keskustelumuotoisia kuin kysymys-vastaus –haastatteluja.

2 Katsaus Kiinan talouskehitykseen

Kiina on yksi maailman vanhimmista kulttuureista ja sen historia ulottuu aina 3000-luvulle eKr. Kiinalainen sivilisaatio on intialaisen ohella maailman vanhin yhä olemassa oleva sivilisaatio ja ensimmäiset varmat merkinnät Kiinan keisari-dynastioista ajoittuvat Shang-dynastian ajalle noin vuoteen 1600 eKr. Ensimmäisen kerran suurin osa Kiinan nykyisestä alueesta yhdistettiin yhdeksi keisarikunnaksi vuonna 221 eKr., kun Ying Zhengin (myöhemmin Qin Shi Huangdi) johtama Qin-valtio löi yksitellen muut Keski- ja Itä-Kiinan feodaalivaltiot ja perusti koko Kiinaa hallitsevan Qin-dynastian, jonka aikana esimerkiksi kirjoitusmerkitä ja mitta- yms. standardeja yhtenäistettiin. Myöhemmin keisarikunta hajosi uudelleen useaan otteeseen ollen välillä ulkomaalaistenkin hallinnassa, kuten mongolialaisten Yuan-dynastian (1271–1368) ja mantsujen Qing-dynastian (1644–1911) aikana. Tästä huolimatta Kiinan kulttuurin ja yhteiskunnan voidaan katsoa säilyneen melko yhtenäisenä eikä Euroopan kaltaista kansojen ja valtioiden eriytymistä tapahtunut Kiinassa lyhyitä ajanjaksoja lukuun ottamatta.

Kiinan merkitys maailmankaupan historiassa

Ajanlaskun alusta aina 1800-luvun alkuvuosikymmenille asti Kiina oli taloudellisesti maailman johtava maa yhdessä Intian kanssa, ja nämä kaksi maata vastasivat yhteensä noin puolesta koko maailman tuotannosta. Kiinassa keskityttiin sisämaakauppaan 700-luvulle asti, minkä jälkeen kiinalaiset kiinnostuivat valtamerikaupasta ja he kävivät kauppaa aluksi lähialueilla Korean ja Japanin kanssa. Yuan-dynastian aikaan (1271-1368) mongolikeisarit alkoivat lähettää kauppalaivoja säännöllisesti ulkomaille ja perustivat kauppasemia aina Sumatralle, Ceyloniin (Sri Lanka) ja Etelä-Intiaan asti. Tältä ajalta on peräisin ensimmäinen länsimainen kuvaus Kiinasta: Marco Polo kirjoitti Intiaan purjehtivista suurista lai-

voista, joissa oli kymmeniä kauppiaita ja satojen henkien miehistö. Ming-dynastian (1368–1644) alussa Kiinalla oli ylivoimaisesti maailman suurin ja kehittynein laivasto, joilla se hallitsi merialueita Koreasta ja Japanista aina Vietnamiin ja Thaimaahan saakka. Amiraali Zheng Hen johtamat löytöretkikunnat käsittivät 1400-luvun alussa useita ns. aarrelaivoja sekä satoja muita aluksia, jotka olivat moninkertaisesti suurempia kuin Kolumbuksen ja Vasco da Gaman laivat sata vuotta myöhemmin. Kiinalaisten löytöretket suuntautuivat Intiaan, Punaiselle merelle ja Afrikan itärannikolle, ja retkikunnat käsittivät yhteensä 27 800 henkilöä: merimiehiä, sotilaita, kauppiaita, astrologeja, käsityöläisiä ja pappeja. Kiinalaiset myivät silkkiä ja posliinia, ja ostivat mm. mausteita, trooppisia puita, villieläimiä ja jalokiviä. Vaikka kauppa kukoisti, retkikunnilla haluttiin ennen kaikkea vahvistaa Kiinan keisarikunnan arvovaltaa ulkomailla. (Johnson & Nurminen 2007, 140–141) Kaupan ansiosta Kiinan poliittinen, kulttuurinen, teknologinen ja taloudellinen vaikutus ulottuivat pitkälle sen rajojen ulkopuolelle. Kiina oli yhteiskunnallisesti, tieteellisesti ja teknologian tasoltaan Euroopan edellä vuosisatojen ajan aina 1500-luvun renessanssi- ja löytöretkien ajoille asti. Kiinasta tuotiin paljon erikoistavaroita ja uusia keksintöjä myös Eurooppaan sekä silkkitietä että eteläisiä laivareittejä pitkin.

Sisäisten ristiriitojensa takia Kiina ei kuitenkaan hyödyntänyt laivastonsa suomia mahdollisuuksia kauan ja käänsi lopulta selkänsä maailmankaupalle. Jo 1450-luvulle tultaessa kiinalaiskauppiaiden ulkomaanpurjehdukset päättyivät konfutselaisten virkamiesten vastustukseen. Kiinan hegemonia Itä-Aasian kulttuuri- ja teknologiakeskuksena johti maan itseriittoisuuteen ja haluttomuuteen tehdä tasapuolista yhteistyötä muiden kansojen kanssa. Kiinalaiset näkivät mielellään muut maat Kiinalle alisteisina ja vaikutteiden kulkevan vain Kiinasta ulospäin. Konfutselaisuudessa ei arvostettu kauppiaita, minkä vuoksi Kiinassa ei juuri tuettu itse näistä kaupallista yrittäjyyttä, eikä kauppiaiden toiminnalle ollut riittävää lain-suojaa, toisin kuin Euroopassa. Tuottava liiketoiminta alistettiin yleensä byrokraattien valvonnalle ja valtiolla oli monopoliasema monilla eri aloilla. Koska

kiinalaiset luopuivat valtamerikaupasta, eurooppalaiset saivat sen myöhemmin 1500-luvun alussa helposti haltuunsa. Kiina antoi eurooppalaisille myös lupia perustaa omia kauppapaikkoja rannikkoalueilleen, kuten Macaoon 1500-luvulla ja Kantoniin (Guangzhou) 1600–1700 -lukujen vaihteessa.

Viimeisen keisarillisen Kiinan dynastian Qingin aikana (1644–1911) Kiinan talous kasvoi tasaisesti, mutta maa oli yhä hyvin eristäytynyt muualla maailmassa tapahtuvasta teknologian kehityksestä. Kiina kääntyikin yhä enemmän sisäänpäin, vaikka maantieteellisesti sen alue oli laajimmillaan käsittäen nykyisen Kiinan lisäksi Mongolian, laajoja alueita Amurin Venäjän puoleisesta osasta sekä pieniä osia Keski-Aasiaa. Vielä 1700-luvulla Kiina oli voimissaan ja torjui kiinteämmät suhteet länsimaiden kanssa, mm. Iso-Britannian aloitteet laajemmista diplomaatti- ja kauppasopimuksista.

Kun länsimaat kokivat teollisen vallankumouksen 1700–1800-luvuilla, niiden talous ja teknologinen kehitys ohittivat pian paikoilleen jähmettyneen ja byrokraattisen Qing-dynastian. Viimeistään vuonna 1840 Kiinan sotilaallinen heikkous paljastui Iso-Britannian voittaessa sen ns. oopiumsodassa ja tämän jälkeen myös muiden länsimaiden sekä Japanin joukot vyöryivät Kiinaan vallatakseen omia toimilupa-alueita ja siten edullisia asemia Kiinan-kaupalleen. 1800-luvun loppupuolella Kiina oli kaaoksessa, ja Qing-hallitus joutui tekemään ulkomaa-laisten kanssa yhteistyötä tukahduttaakseen lukuisat sisäiset kapinat keisarivallan kaatamiseksi. 1900-luvun alussa tehtiin pieniä uudistuksia Kiinan saamiseksi takaisin jaloilleen, kuten yliopisto-opetuksen ja -tutkintojen modernisointi (mm. vanhakantaiset virkamiestutkinnot poistettiin), mutta maa pysyi kuitenkin sekä poliittisesti että taloudellisesti heikkona.

Dynastioiden ajan loppu ja Kiinan tasavalta

Uudistuksia vastustanut Qing-dynastia kaadettiin lopulta vuoden 1911 lopussa, kun tasavaltalaiset Sun Yat-Senin (*pinyin*-kirjoitustavalla Sun Zhongshan) johdolla sekä armeijan tukemana perustivat Kiinan tasavallan ja siten yli 2000 vuotta kestänyt keisarivalta oli lopussa. Sun ei kuitenkaan ollut uuden tasavallan johdossa kuin muutaman kuukauden ja Kiina ajautui seuraaviksi vuosikymmeniksi maan yhtenäisyyttä repineeseen sotapäälliköiden aikaan. Lopulta nationalistipuolue Guomindang sai yliotteen muista ryhmistä ja generalissimus Chiang Kai-Sek (Jiang Jieshi) johti käytännössä Kiinaa vuodesta 1928 lähtien. Maa alkoi nopeasti siirtyä kohti fasismia, kun yhteiskunnalliset olot pysyivät epävakaina ja alkupe räin tasavaltalainen ideologia jäi taka-alalle.

Kiinan talous oli Guomindangin aikana kapitalistinen, mutta ulkovallat puuttuivat usein maan talouspolitiikkaan Kiinan ollessa pahasti velkaantunut. Taloutta yritettiin kohentaa, mutta maa ajautui yhä pahenevaan ahdinkoon Japanin hyökättyä Koillis-Kiinaan vuonna 1931. Vuosien 1937–1945 aikana Japani miehitti suuria alueita myös Itä-Kiinasta mukaan lukien silloinen pääkaupunki Nanjing sekä kaikki tärkeimmät kauppa- ja satamakaupungit. Guomindangin hallinto ei pystynyt hankkimaan riittävästi verotuloja, joten se yritti rahoittaa sotaa painamalla uutta rahaa, mistä seurasi pian räjähtävä inflaatio. Tämän lisäksi mm. Shanghaita koetteli syvä pankkikriisi, koska tallettajien luottamus pankkien toimintaan romahti.

Kommunistien valtaantulo ja Kiinan kansantasavallan perustaminen

Kiinan kommunistit nousivat avoimesti vastustamaan Guomindangin valta-asemaa sen jälkeen, kun Japani oli hävinnyt sodan ja vetänyt joukkonsa maasta. Kiinan talous oli huonossa kunnossa korkean inflaation, korruption ja varsinkin maaseudulla esiintyneen räikeän eriarvoisuuden takia. Mao Zedongin johtamat

kommunistit nousivat valtaan vuonna 1949 Guomindangin toimintaan pettyneen työ- ja maalaisväestön tukemina sekä Neuvostoliiton tuella. Kiinan kansantasa-valta perustettiin samana vuonna. Maa oli kokenut yli 100 vuoden sekasorron kauden, jonka aikana sen tuotannon osuus maailman kokonaistuotannosta oli pienentynyt kolmanneksesta noin viiteen prosenttiin. Samaan aikaan vuosina 1840–1950 esimerkiksi Japanin talous oli kolminkertaistunut, Euroopan talous nelinkertaistunut ja Yhdysvaltojen talous jopa kahdeksankertaistunut. (Maddison 2007)

Kommunistit saivat rauhoitettua maan olot yllättävän nopeasti ja uuteen hallintoon kohdistettiin suuria odotuksia mm. ihmisten tasa-arvoisuuden ja talouskasvun suhteen. Kommunistit onnistuivatkin mobilisoimaan voimavaroja maan puolustamiseksi ja tuotannon parantamiseksi huomattavasti tehokkaammin kuin Kiinan aiemmat hallitsijat, ja talous lähti uuteen nousuun 1950-luvulla. Kaupungeissa otettiin käyttöön ns. *rautainen riisikulho* -järjestelmä, joka takasi kaupunkiväestölle elinikäisen työpaikan ja kattavan sosiaaliturvan. Teollisen tuotannon osuutta kokonaistuotannosta kasvatettiin aiemmin lähes täysin maatalousvaltaisessa Kiinassa. Tämä tapahtui kuitenkin lähinnä kiinalaisten omien valtavien ponnistusten avulla, koska Kiina oli lähes omavarainen lukuun ottamatta Neuvostoliiton lähinnä teknistä tukea. Alueellisen tasa-arvon nimissä tuotantolaitoksia alettiin perustaa etenkin maan keskiosiin. Maaseudulla käynnistettiin kollektivointi ja kommuuneja perustettiin 1950-luvun loppupuolelta alkaen. Myös kaupungeissa alettiin sosialisoida aiemmin yksityisomistuksessa olleita tuotantolaitoksia. Maon aikana Kiinan osuus maailmankaupasta ja kansainvälisistä investointivirroista oli häviävän pieni.

Taloussuudistukset osoittautuivat kuitenkin liian radikaaleiksi. Uudet tuotantoyksiköt niin teollisuustuotannossa kuin maataloudessakin olivat liian suuria eikä tuotanto kasvanut muun maailman vauhtia. Tuotanto ei määräytynyt markkinoiden vaan poliittisten tarkoitusperien perusteella, mikä johti huomattavaan tehot-

tomuuteen, laadun heikkoon tasoon ja suuriin ylijäämävarastoihin. Tehottomuuden lisäksi taloutta heikensivät Kiinan osallistuminen Korean ja Vietnamin sotiin sekä huonot suhteet Stalinin jälkeiseen Neuvostoliittoon. Kiinan taloutta kurittivat lisäksi Maon käynnistämät tuhoisat poliittiset kampanjat, kuten *Suuri harppaus* (1958–1960) eli pyrkimys ohittaa Neuvostoliitto ja länsimaat tuotannon määrässä kasvattamalla tuotantoyksikköjä rajusti, sekä *Kulttuurivallankumous* (1966–1976) eli yhteiskunnallinen mobilisaatio perinteistä kulttuuria, koulutusta ja ”luokkavihollisia” vastaan, joka johti yleiseen sekasortoon ja käytännössä sisällissotaan Kiinassa. Maddisonin (2007) arvion mukaan Kiinan bruttokansantuote per asukas kasvoi 80 % vuosien 1952–1978 aikana, mutta vuositasolla Kiinan kasvulukemat jäivät jälkeen maailman keskiarvosta puhumattakaan Länsi-Euroopan ja Japanin lukemista.

Maon kuoltua vuonna 1976 kommunistisessa puolueessa käytiin muutama vuosi ideologista valtataistelua, jonka voittajaksi nousi Deng Xiaopingin ajama talouden kehittämisen linja Maon ajan poliittisen luokkataistelun sijaan.

2.1 Kiinan poliittiset ja talouspoliittiset uudistukset

Taloudelliset ja poliittiset uudistukset käynnistyivät 1970-luvun lopulla ja nostivat Kiinan seuraavien vuosikymmenten aikana uudelleen maailmantalouden suurvaltojen joukkoon. Johtoajatuksena oli Dengin vuonna 1975 hahmottelema *Neljän modernisaation* teoria, jossa painotettiin maatalouden, teollisuuden, kansallisen puolustuksen ja tieteen modernisointia.

Talouden vähittäinen avaaminen

Vuodesta 1978 alkaen Kiinassa alettiin toteuttaa uutta politiikkaa, joka korosti kansallisia talousuudistuksia ja Kiinan talouden avautumista ulkomaailmaan. Ta-

louspolitiikkaa luonnehdittiin *sosialistiseksi suunnitelmataloudeksi, jota markkinavoimat avustavat*. Maatalouden kollektivismia alettiin purkaa, ja jo 1980-luvun alussa valtaosa kommuuneista oli lakkautettu. Maaseudun väestö vapautettiin hoitamaan heille osoitettuja maatilkkuja vuokrasopimuksilla, joiden mukaisesti kukin ruokakunta päätti viljelystä itsenäisesti ja maksoi osan tuotannosta vuokrana valtiolle. Osa maaseudun väestöstä perusti osuuskuntamuotoisia työpajoja ja tehtaita, mikä käynnisti Kiinan kevyen teollisuuden nopean kasvun (Jakobson 2005).

Deng nousi käytännössä Kiinan johtoon vuonna 1980 ja ryhtyi laajentamaan ja nopeuttamaan edellisellä vuosikymmenellä aloitettuja talou uudistuksia. Aiemmasta Maon ääri vasemmistolaisesta ideologiasta siirryttiin Dengin termein *sosialismiin kiinalaisin erityispiirtein* ja vähitellen *sosialistisen markkinatalouden* suuntaan. Termi syrjäytti sosialistisen suunnitelmatalouden kommunistisen puolueen ohjelmassa viimein vuonna 1992 (Huotari 1995). Teollisuustyöväen ns. *rautainen riisikulho* -järjestelmää alettiin asteittain purkaa. Tämä aiheutti ensimmäisen massatyöttömyyden aallon, ja inflaatio nopeutui tehdastyöläisten palkkojen nousun myötä. Uudistukset etenivät hyvin hitaasti etenkin kaupungeissa. Kun aiemmin kaikki kaupunkilaiset olivat kuuluneet työyksiköihin, jotka olivat tarjonneet asunnon, terveydenhuollon, koulun ja lastenhoidon, uudistuspolitiikan alussa monet olivat haluttomia jättämään työyksikkönsä epävarmalla vaikuttavan tulevaisuuden vuoksi (Jakobson 2005). *Rautainen riisikulho* -järjestelmä purettiinkin suurelta osin vasta 1990-luvun aikana.

Kun Maon aikana oli keskitytty lähinnä raskaaseen teollisuuteen, 1980-luvulla painopistettä alettiin siirtää kevyen teollisuuden suuntaan. Valtava määrä yksityisiä ja pääomatehokkaita pk-yrityksiä syntyi nopeasti suurten, kalliiden ja tehotomien valtionyhtiöiden rinnalle. Ihmisten elintasoja pyrittiin kohottamaan ja kaupunkeihin haluttiin luoda länsimaistyylinen keskiluokka. 1980-luvulla bruttokansantuote, väestön kulutuskyky sekä ihmisoikeustilanne kohenivatkin nopeasti

edellisvuosikymmeniin verrattuna. Vuonna 1982 säädettiin uusi perustuslaki, jonka mukaan myös kommunistinen puolue oli Kiinan lain alainen. Käytännössä tämä ei ole täysin toteutunut, vaan puolue ja hallitus tulkitsevat usein lakeja omaksi hyödykseen. Tilanne on pahin paikallistasolla, koska toimivaa hallinnon ja laillisuuden valvontajärjestelmää ei vielä ole saatu kehitettyä.

Niin sanotun *avoimien ovien politiikan* (Open Door Policy) mukaisesti Kiinassa alettiin kiinnittää enemmän huomiota ulkomaankauppaan ja maan integrointiin uudelleen maailmantalouteen. Ulkomaisia sijoituksia koskeneita rajoituksia alettiin asteittain purkaa ja erityistalousalueita (Special Economic Zone, SEZ) alettiin perustaa, aluksi Etelä- ja Kaakkois-Kiinaan. Vuonna 1986 Kiina jaettiin kolmeen osaan (rannikkoalue, Keski-Kiina, Länsi-Kiina) ja talouden kehityksen painopiste kohdistettiin etelärannikolle. Rannikkoalueille annettiin erikoisetuoksia ja niitä avattiin kansainväliselle yhteistyölle, keski-Kiinasta tehtiin energia- ja raaka-ainealue, ja maan länsiosat jäivät tuolloin odottamaan vuoroaan.

Kiinan talouden edelleen avautuessa sen talouspolitiikkaa voidaan kutsua vuodesta 1985 alkaen *sosialistiseksi hyödykesuunnitelmataloudeksi*. Markkinahinnoittelua alettiin ottaa käyttöön ja pakollista suunnitelmataloutta vähennettiin. Keskusjohtoista hallintoa hajautettiin aluetasolle. Valtionyhtiöiden sopimusvastuujärjestelmä otettiin käyttöön eli kannattavuusvastuu siirrettiin tehtaille tai laitoille, minkä vuoksi valtionlaitokset alkoivat vähentää työvoimaa ja sosiaalieluksia. Vain osa valtionyrityksistä saatiin uudistettua kannattaviksi. Uuden politiikan mukaisesti Kiina avasi ovet kansainvälisille yrityksille ja asiantuntijoille, mutta myös kiinalaisille, jotka saattoivat lähteä valtion stipendeillä ulkomaille opiskelemaan. Arvioiden mukaan vuonna 1988 ulkomailla opiskeli jopa 40 000 kiinalaista, joista 27 000 Yhdysvalloissa, kun samaan aikaan neuvostoliittolaisia opiskelijoita Yhdysvalloissa oli 200 (Jakobson 2005).

Demokratialiikehdintä ja uudistusten hiipuminen

Uudistuspolitiikan aikana Kiinassa nousi köyhyydestä enemmän ihmisiä (200–300 miljoonaa) kuin koskaan aiemmin maailman historiassa. Talouden vapauttamisen seurauksena kuitenkin myös elintasoerot alkoivat nopeasti kasvaa, mikä aiheutti vastustusta kommunistisen puolueen vanhoillisemmassa siivessä. Myös korruptio ja työttömyys olivat pahentuneet, kun pääomat kasvoivat, valtionyrityksiä yksityistettiin ja kannattamattomia tuotantoyksiköitä karsittiin. Samaan aikaan uudistusmieliset vaativat kiinalaisille suurempia kansalaisoikeuksia ja kommunistien ylivallan purkamista. Demokratialiikehdintä huipentui vuoden 1989 keväällä varsinkin opiskelijoiden noustua avoimesti vaatimaan poliittisia uudistuksia. Keskushallinnossa oli erilaisia näkökantoja siitä, kuinka tilanne tulisi ratkaista, kunnes maltillisemman kannan edustajat syrjäytettiin, mukaan lukien kommunistisen puolueen silloinen pääsihteeri Zhao Ziyang. Kesäkuussa demokratialiike tuhottiin väkivaltaisesti Pekingin Tiananmenin aukiolla sekä muualla Kiinassa. Talousuudistukset pysäytettiin ja median kontrollia kiristettiin huomattavasti. Diplomaatti- ja kauppasuhteet länsimaihin kärsivät pahoin; Kiinalle myönnettyjä lainoja jädäytettiin, kansainväliset investoinnit vähenivät lukuun ottamatta ulkokiinalaisten sijoituksia ja maa julistettiin kauppasaartoon esimerkiksi aseteollisuuden tuotteiden osalta.

Kiinan lähitulevaisuus näytti hyvin epävarmalta. Toivo maan nopeasta demokratisoitumisesta oli käytännössä murskattu, ja ulkomaat pelkäsivät Kiinan käpertyvän takaisin eristyneeseen tilaan niin poliittisesti kuin taloudellisestikin. Tämä saattaisi vaikuttaa negatiivisesti myös muiden Itä-Aasian maiden kehitykseen. Yhdysvallat jäädäytti kaikki ylemmän tason kontaktit Pekingin kanssa ja ulkomaiset sijoitukset alkoivat virrata Kiinan sijasta muualle Aasiaan. Epävarmuuden aikaa kesti aina vuoden 1992 alkuun asti.

Talou-suudistusten uusi aalto ja Hongkongin palautuminen Kiinalle

Keväällä 1992 Kiinan talous sai valtavan sysäyksen, kun Deng teki kuuluisan *Etelän matkansa* (the Southern Tour) ja julisti henkilökohtaisen yritteliäisyyden ja rikastumisen olevan suotavaa myös kommunistisessa Kiinassa. Saman vuoden heinäkuussa Kiina nimesi talousjärjestelmänsä *sosialistiseksi markkinataloudeksi*. Kommunistisen puolueen ylivaltaa yhteiskunnassa ei kuitenkaan haluttu kyseenalaistaa eikä laajamittaisia demokratia-uudistuksia toteutettu. Talou-suudistusten kannattajat pääsivät lopullisesti voitolle ja Deng johti maata käytännössä aina 1990-luvun puoliväliin asti, vaikka oli virallisesti siirtynyt eläkkeelle jo vuosikymmenen alussa. Keskushallinnon valtaa hajautettiin edelleen, ulkomaisia investointeja kannustettiin, valtionyhtiöitä yksityistettiin ja yksityissektori alkoi kasvaa ja saada yhä tärkeämmän roolin maan taloudessa. Yrityksiä alettiin perustaa myös erilaisten valtionlaitosten kuten ministeriöiden, armeijan ja yliopistojen piirissä. Raja virkamiesten ja liikemiesten välillä hämärtyi, mikä loi otollisen maaperän korruptiolle (Jakobson 2005).

Jiang Zemin oli noussut puolueen pääsihteeriksi vuonna 1989 ja maan presidentiksi vuonna 1993, ja yhdessä pääministeri Zhu Rongjin kanssa hän jatkoi uudistuksia Dengin linjoilla tämän kuoltua vuonna 1997. Jiang lanseerasi myös oman *kolmen edustuksen* teoriansa, jolla hän halusi mahdollistaa kommunistisen puolueen jäsenyyden ns. proletariaatin ulkopuolelle kutsumalla puolueen jäseniksi myös yrittäjiä ja muita liike-elämän vaikuttajia, jotka alkoivat nopeasti käyttää puoluejäsenyyden suomia etuja hyväkseen liiketoimissaan.

Hongkong palautui Kiinalle kesällä 1997 oltuaan virallisesti 99 vuotta vuokralla Iso-Britannialla. Kaksi vuotta myöhemmin myös Macao palautettiin Kiinalle yli 400 vuotta kestäneen portugalilaishallinnon jälkeen. Molempiin alettiin soveltaa Dengin luomaa *yksi maa, kaksi systeemiä* -mallia, jonka mukaan Hongkong ja Macao saavat pitää sisäisen itsenäisyytensä, demokratiansa ja oikeusjärjestel-

mänsä vähintään 50 vuoden ajan, vaikka Manner-Kiina päättää niiden ulkopoliittikasta ja puolustuksesta. Kiinaa on kuitenkin syytetty Hongkongin hallintoon puuttumisesta ja demokratian vaikeuttamisesta. Viimeisimpien tietojen mukaan hongkongilaiset saivat valita kaikki johtajansa vaaleilla vuodesta 2017 lähtien (alkuperäisen vuoden 2012 sijaan).

Toisaalta Hongkongin talouden voidaan katsoa hyötynneen yhdistymisestä, kun kauppa, investoinnit ja matkailu Manner-Kiinaan ovat kasvaneet nopeasti viime vuosien aikana. Hongkongilaisten sijoitukset Manner-Kiinan puolella ovat suuret, ja jo noin 80 000 hongkongilaisten omistamaa yritystä toimii Manner-Kiinassa työllistäen yli 11 miljoonaa ihmistä. Myöskään ulkomaiset yritykset eivät ole paenneet Hongkongista, kuten ennen yhdistymistä pelättiin, vaan niiden lukumäärä on noussut 2000-luvulla ollen yli 5 800 vuonna 2006.

Aasian talouskriisistä investointien kasvuun ja WTO-jäsenyyteen

Kesällä 1997 Aasiassa puhjennut rahoitus- ja talouskriisi ei vaikuttanut Kiinan talouteen yhtä pahasti kuin moniin muihin Itä- ja Kaakkois-Aasian maihin. Kriisi toki hidasti Kiinan talouskasvua ja vähensi ulkomaisten investointien määrää 1990-luvun huippuvuosista, mutta Kiinan talouskasvu pysyi silti lähes 8 % vuositasolla ja maa vastaanotti entistä suuremman osan Itä-Aasiaan suuntautuneista investoinneista. Talouskriisi vuosien 1997–1998 aikana kuitenkin herätti Kiinan johtajat uudistamaan pankkisektoriaan ja vähentämään valtavaa roskalainojen määrää. Roskalainat olivat olleet yksi suurimpia syitä esimerkiksi Etelä-Korean talouskriisiin vuonna 1997. Vuosituhannen taitteessa myös maailmantalouden kasvu osoitti hiipumisen merkkejä 1990-luvun lopulla muodostuneen IT-kuplan puhjettua vuonna 2000. Ulkomaisten investointien määrä maailmalla laski huomattavasti, mutta Kiinan saamien ulkomaisten investointien määrä kasvoi samanaikaisesti kiivainta tahtia sitten 1990-luvun alkuvuosien. Kiinasta tuli näin

maailmantalouden kasvun veturi ja yhä useammat katseet suuntautuivat Kiinaan ja sen nopeasti kasvaviin markkinoihin.

Kiina sai maailman kauppajärjestön (WTO) jäsenyyden syyskuussa 2001 pitkäl-
listen liittymisneuvotteluiden jälkeen. Jäsenyyden toivottiin yhä lisäävän ulko-
maisten yritysten toimintamahdollisuuksia Kiinassa, avaavan markkinat koko-
naan uusille toimialoille kuten pankkitoiminnalle sekä selkeyttävän kiinalaista
lainsäädäntöä – varsinkin sen toimeenpanoa ja valvontaa. Samaan aikaan osa hal-
linnollisesta vallasta on siirretty asteittain maakuntatasolle. Vaikka Kiinan ylin
johto on sitoutunut WTO-jäsenyyden velvoitteisiin, sen haasteena on saada myös
eri aluetasoilla toimivat paikallisjohtajat noudattamaan määräyksiä (Jakobson
2005). Toiveet ovat osittain toteutuneetkin viimeisten 6-7 vuoden aikana, ja Kii-
nan talouden sekä ulkomaisten investointien kasvu on ollut vakaata.

Kiinan nopealla talouskasvulla on myös laajempia alueellisia vaikutuksia. Kun
Kiina on noussut läntisten talouksien ja Japanin rinnalle yhdeksi maailman talo-
usmoottoreista, se on samalla nostanut koko Itä-Aasian painoarvoa maailmanta-
loudessa. Kiinan vahvistuminen on kuitenkin lisännyt jännitteitä esimerkiksi
naapurimaan Japanin kanssa. Vaikka maiden taloudet ovat entistä enemmän si-
doksissa toisiinsa ulkomaankaupan ja investointien kautta, ne myös kilpailevat
Itä-Aasian ”johtoasemasta” (Antikainen-Kokko & Luova 2007) poliittisten suh-
teiden ristiaallokossa.

Hu Jintaon uudistusten aika

Marraskuussa 2002 ns. neljäs sukupolvi Hu Jintaon johdolla nousi valtaan Kiinan
kommunistisessa puolueessa, vaikkakin eläkkeelle jääneen edellisen presidentin
Jiangin vaikutus oli vielä vahva eräiden hänen tukijoidensa jäädessä myös uuteen
politbyroon pysyväiskomiteaan. Alkuvuodesta 2003 Husta tuli maan presidentti
aisaparinaan uusi pääministeri Wen Jiabao. Sosialistisen markkinatalouden mu-

kaisesti valtionyhtiöitä yksityistettiin, ja valtionhallintoa uudistettaessa perustettiin ns. superministeriöitä. Lisäksi Hun hallinto on yrittänyt tasoitella Jiangin ajan ylilyöntejä, kuten talouskasvun liiallista tukemista ja talouden ylikuumentamista sekä näistä seuranneita ongelmia. Nopean talouskasvun myötä suurimmiksi ongelmiksi ovat muodostuneet syvenevä elintasokuilu kaupunkien ja maaseudun sekä rannikon ja sisämaan välillä, pahenevat ympäristöongelmat, laajalla rehottava korruptio, kasvava työttömyys, puutteellinen eläkejärjestelmä ja vanhustenhuolto, vuosien 2007–2008 aikana kiihtynyt kuluttajahintojen kohoaminen sekä talous- ja pörssikuplan puhkeaminen. Viimeisin uhkakuva onkin jo osittain toteutunut Shanghaiin pörssi-arvon laskettua 70 % syksyn 2008 aikana, kun globaali finanssikriisi on heikentänyt kiinalaisyritysten vientimahdollisuuksia.

Kiinan kommunistisen puolueen 17. puoluekokouksessa lokakuussa 2007 Hu sai vahvistettua asemiaan puolueessa ja ratifioitua luomansa *harmonisen yhteiskunnan ja tieteellisen kehityksen* käsitteen puolueen peruskirjaan. Hun tieteellinen kehitys korostaa kestävän kehityksen, paremman sosiaaliturvan (ns. *pieni hyvinvointi*), laajemman demokratian – toistaiseksi pääasiassa kommunistipuolueen sisäisen demokratian – sekä harmonisen yhteiskunnan tärkeyttä Kiinan nykyiselle kehitykselle. Hun hallitus onkin osaltaan yrittänyt hillitä sekä kotimaisia että ulkomaisia investointeja ja hallita talouskasvua, joka on ollut vastatoimista huolimatta jatkuvasti yli 10 % vuodessa. Lisäksi on pyritty vähentämään alueellisia eroja suuntaamalla yhä enemmän voimavaroja Keski- ja Länsi-Kiinaan.

Kiina alkoi kiinnittää huomiota ympäristöasioihin jo edellisessä viisivuotissuunnitelmassaan (2001–2005), jota on kutsuttu maan ”vihreimmäksi” kautta aikojen. Tavoitteista huolimatta ongelmat ovat pahentuneet 2000-luvulla. Kiinan hallitus on ilmoittanut käyttävänsä 1,35 % maan BKT:sta ympäristönsuojeluun vuosien 2008–2010 aikana. Ympäristönsuojeluun ja kestäväan kehitykseen ollaan näin panostamassa ja puhtaampia teknologioita yritetään suosia. Tulokset ovat kuitenkin vielä toistaiseksi olleet melko heikkoja, ja ympäristötuhojen arvioidaan ny-

kyisin syövän jopa 10 % Kiinan BKT:sta vuosittain (Jakobson 2007). Kaupunkien ilmanlaatu ei ole parantunut, mitä kuvastaa se, että maailman 30 pahimmin saastuneesta kaupungista peräti 20 on Kiinassa (Maailmanpankki 2008). Pohjavesistä jopa 90 % sekä järvistä ja joista 75 % arvioidaan olevan saastuneita.

Kiinan ihmisoikeustilanne on hieman parantunut sitten 1970-luvun lopun uudistusten, mutta vuoden 1989 Tiananmenin mellakoiden jälkeen demokratiakehitys on rajoittunut kylätason vaaleihin, joita on järjestetty ainakin noin 620 000 kylässä (CEG 2008). Kaupungeissa asuva vaurastunut keskiluokka on kuitenkin tyytyväinen nykykehitykseen eikä ainakaan vielä ole vaatinut laajempia yhteiskuntaoikeuksia. Kiinan johdon on kuitenkin pystyttävä ratkaisemaan edellä mainittuja ongelmia ennen niiden todellista eskaloitumista, koska suotuisan taloussuhtanteen hiivuttua tyytyväisyys hallintoon saattaa myös keskiluokan osalta olla koetuksella. Kiinalla on nykyisin maailman suurimmat valuuttavarannot (1900 miljardia dollaria lokakuussa 2008) ja valtion pitää lähivuosien aikana ratkaista, kuinka varoja tulisi parhaiten käyttää. Tämä tarjoaa suuria mahdollisuuksia maaseudun väestön ja vanhusten elintason kohottamiseen, yleisen työttömyys- ja sosiaaliturvan kehittämiseen sekä koulutuksen ja terveydenhoidon parantamiseen. Maan valtaviin mittasuhteiden takia kuitenkin myös haasteet ovat suuret.

Taulukossa 2 esitellään Kiinan talouden tärkeimpiä tunnuslukuja ja vertailun vuoksi vastaavat luvut Suomesta.

Hallinnollisesti Kiina on jaettu 22 maakuntaan, viiteen autonomiseen alueeseen, sekä neljään suoraan keskushallinnon alaiseen suurkaupunkiin (Peking, Tianjin, Shanghai ja Chongqing), joilla on maakuntatason hallinnolliset oikeudet. Lisäksi Manner-Kiina pitää Taiwania 23. maakuntanaan. (Kuvio 2)

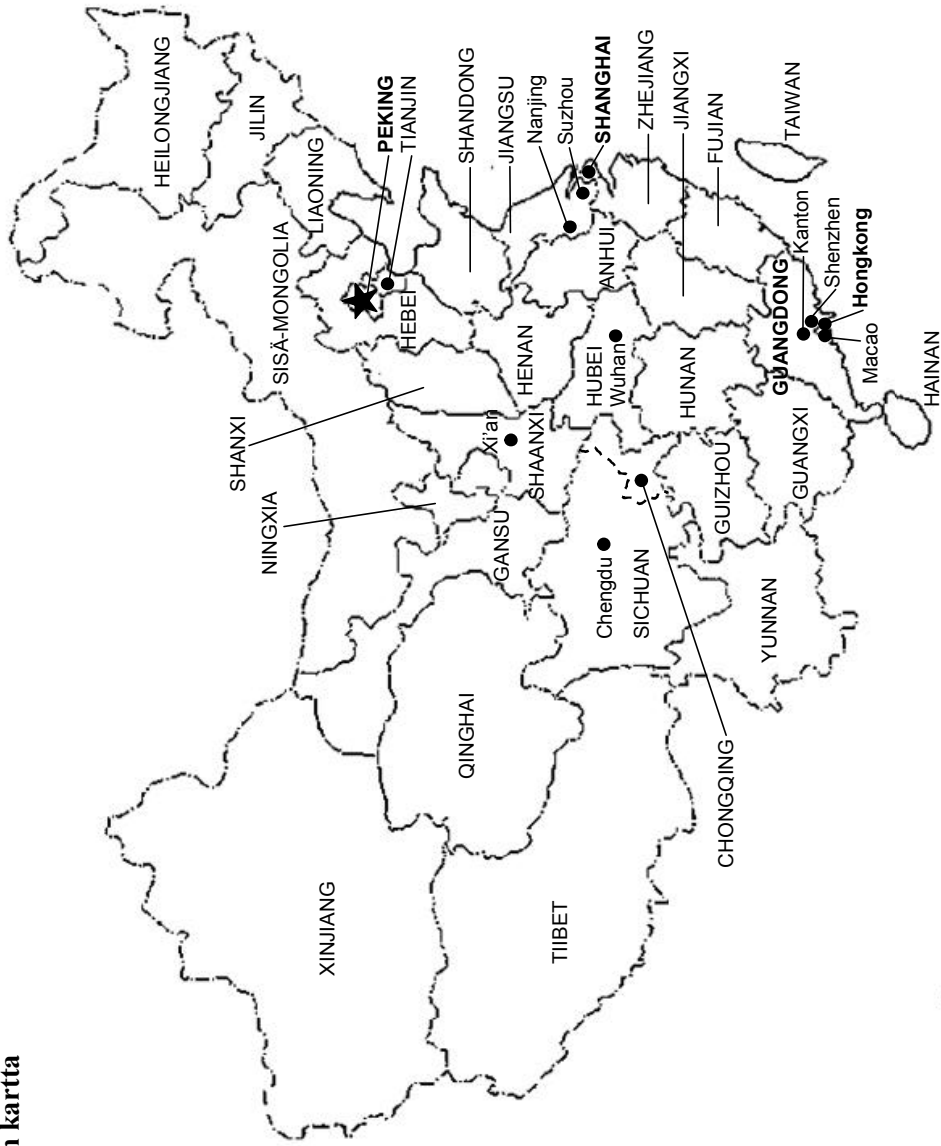
Taulukko 2: Kiinan ja Suomen talouden tunnuslukuja (2007)

	Kiina	Suomi
Asukasluku (arvio)	1 321 000 000	5 300 000
Väestönkasvu (%)	0,6	0,4
Pinta-ala (km ²)	9 640 821	338 419
BKT/asukas (€) käyvin hinnoin (arvio)	2 310	34 000
BKT/asukas (€) ostovoimakorjattuna (arvio)	8 486	22 719
BKT:n vuosimuutos (%)	11,4	4,4
Työttömyysaste (%) (Kiina: virallinen arvio)	4,0 (kaupunkialueilla)	6,9
Keskimääräinen bruttopalkka /kk (€) (2006)	158 (kaupunkialueilla)	2 555
Suurimmat kaupungit (Kiina: tilastot 2005, 2006)	Shanghai 13 700 000 Peking 10 700 000 Kanton 7 600 000 Shenzhen 7 200 000 Wuhan 7 100 000 Tianjin 7 000 000 Chongqing 6 400 000 Shenyang 4 700 000 Chengdu 4 100 000 Xi'an 3 900 000	Helsinki 568 000 Espoo 238 000 Tampere 208 000 Vantaa 192 000 Turku 175 000 Oulu 131 000
Tärkeimmät teollisuuden alat	Metalliteollisuus, koneet ja laitteet, tekstiilit, kemikaalit, elintarvikkeet, leluteollisuus, autot, kulutuselektroniikka, telekommunikaatiolaitteet	Metalliteollisuus, elektroniikka, koneet ja laitteet, laivanrakennus, sellu- ja paperiteollisuus, elintarvikkeet, kemikaalit
Kansallinen valuutta	renminbi/yuan (CNY) = 100 feniä	euro (EUR) = 100 senttiä
Keskuspankkien vaihtokurssi 1 euro = yuan (31.10.2008)	8,725	

Lähteet: IMF, CIA, Kiinan tilastokeskus, Suomen tilastokeskus, YK, Finpro, ECB.

Lisäksi Kiinassa on kaksi erityishallintoaluetta (*Special Administrative Region*, SAR), Hongkong ja Macao. Molempia johtaa hallintojohtaja, ja niillä on lisäksi oma hallitus ja parlamentti (lainsäädäntöneuvosto). Kiinan keskushallinto vastaa kuitenkin alueiden ulkopoliitikasta ja puolustuksesta.

Kuvio 2. Kiinan kartta

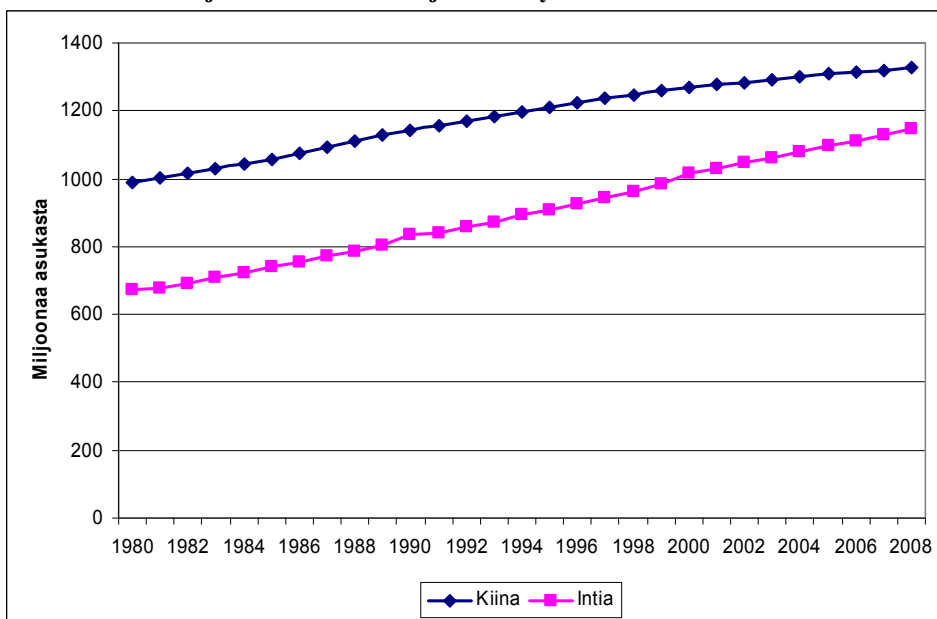


Seuraavissa kappaleissa esitellään yksityiskohtaisemmin Kiinan sosiaalis-taloudellisia indikaattoreita: väestön rakennetta, tärkeimpien alueiden kehitystä (Peking, Shanghai, Hongkong ja Guangdong), bruttokansantuotteen kehitystä ja rakennetta, inflaation kehitystä, työllisyystilannetta ja palkkakehitystä sekä Kiinan ulkomaankauppaa ja ulkomaisia investointeja.

2.2 Väestön kasvu ja rakenne

Kiina on maailman väkirikkain maa ja sen asukasluku oli vuonna 2007 arviolta 1,32 miljardia. Vertailun vuoksi, Intian arvioitu väkiluku oli hieman pienempi, 1,13 miljardia (Kuvio 3), mutta sen ennustetaan ohittavan Kiinan 2030-luvulla. Kiinan väkiluku kasvaa noin 0,6 % vuodessa, mikä tarkoittaa 8 miljoonan asukkaan lisäystä joka vuosi. Nykyarvioiden mukaan Kiinan väkiluku kääntyy las-kuun vuoden 2030 jälkeen.

Kuvio 3: Kiinan ja Intian väkilukujen kehitys vuosien 1980–2008 aikana



Lähde: IMF

Vuodesta 1979 lähtien käytössä ollut yhden lapsen politiikka on hillinnyt kasvuvauhtia tuntuvasti, koska vielä vuonna 1980 vuosittainen kasvu oli 1,5 %. Yhden lapsen politiikka on vaikuttanut myös väestön vanhenemiseen, minkä vuoksi vuoteen 2015 mennessä yli 65-vuotiaiden osuuden ennustetaan olevan lähes 10 % koko väestöstä. Eliniän ennuste on nykyisin naisilla 75 vuotta ja miehillä 71 vuotta.

Kiinan keskimääräinen asukastiheys on 137 asukasta neliökilometrillä, mutta luku vaihtelee huomasti tiheään asuttujen itäisten ja eteläisten maakuntien sekä harvaan asuttujen läntisten maakuntien välillä. Esimerkiksi Kiinan itärannikolla sijaitsevan Jiangsun maakunnan väestötiheys on 724 as./km² (mikä tarkoittaa noin 75,5 miljoonaa asukasta Islannin kokoisella alueella), kun taas Tiibetissä asukastiheys on vain reilut 2 as./km² (noin 2,7 miljoonaa asukasta Fennoskandian kokoisella alueella). Asukasluvultaan suurin maakunta on Henan, jossa asuu 97 miljoonaa asukasta alueella, joka on kooltaan noin puolet Suomen pinta-alasta.

Kiinassa on yhteensä 56 virallisesti tunnustettua kansallisuutta eli etnistä ryhmää, ja näillä lukuisia alaryhmiä. Valtaväestön eli *han*-kiinalaisten osuus koko väestöstä on 91,5 %, mutta se on hitaasti pienentymässä, koska yhden lapsen politiikka ei yleensä sovelleta vähemmistöryhmiin. Vähemmistökansat asuttavat varsinkin Kiinan pohjois-, länsi- ja eteläosia. Väestömäärällisesti suurimmat vähemmistöryhmät ovat pääasiassa eteläisellä Guangxin autonomisella alueella asuvat *zhuangit* (16 milj.), Koillis-Kiinan *mantšut* (10,5 milj.), islamilaiset *huit* (10 milj.) sekä Etelä-Kiinan maakunnissa asuvat *miaot* (9 milj.). Kiinassa on maakuntien lisäksi viisi autonomista vähemmistöaluetta, jotka kattavat suuren osan maan pinta-alasta. Nämä alueet ovat Tiibet (väestönä tiibetiläisiä), Xinjiang (pääasiassa uiguureita, mutta myös muita vähemmistöjä, kuten kazakkeja), Sisä-Mongolia (mongoleja), Ningxia (*huita*) ja Guangxi (*zhuangeja*).

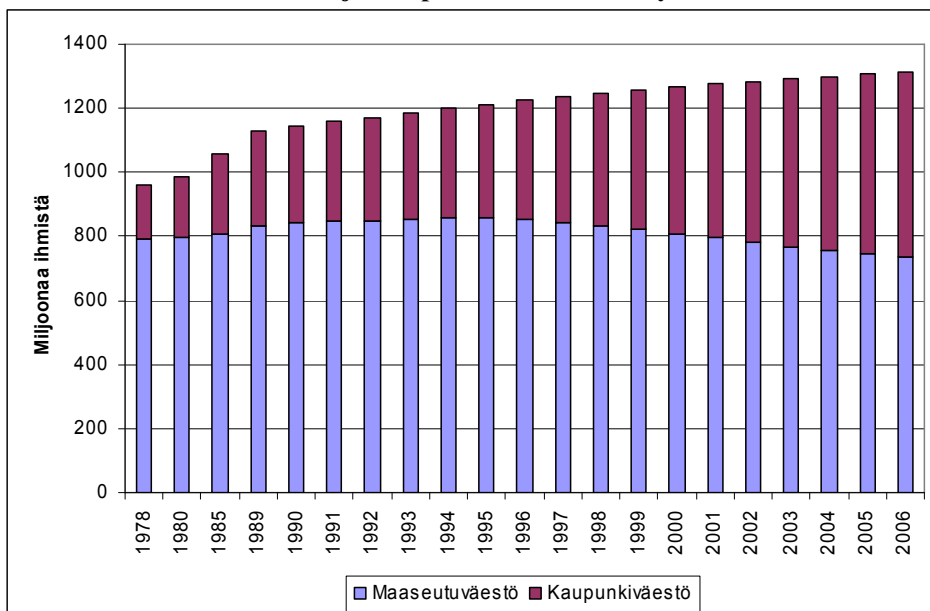
Kiinan valtava väestö on samalla erittäin suuri työvoimareservi. Maailman mitta-kaavassa kiinalainen työvoima muodostaa peräti 29 % maailmanlaajuisesta työvoimasta (Lee 2007).

Suurimmat kaupunkialueet

Kiinan suurimmat kaupunkikeskittymät sijaitsevat itä- ja etelärannikolla. Suurin kaupunki on Shanghai, jonka metropolialueen asukasluku on noin 13,7 miljoonaa (UN 2006). Eri tilastot tosin antavat erilaisia lukuja 9,5–18,5 miljoonan välillä riippuen siitä, lasketaanko mukaan ainoastaan kaupunkialue vai koko keskushallinnon alainen Shanghain maakunta-alue (municipality)². Seuraavaksi suurimmat kaupungit ovat Peking (10,7 milj.), Guangzhou eli Kanton (7,6 milj.) sekä 25 vuodessa lähes tyhjästä kasvanut Shenzhen (7,2 milj.) (UN 2005). Epävirallisten lukujen mukaan hurjasti kasvaneen Shenzhenin asukasluku vuonna 2008 saattaa olla jopa yli 10 miljoonaa. Joissain tilastoissa Kiinan suurin kaupunki on Keski-Kiinassa sijaitseva Chongqing 31 miljoonalla asukkaalla, mutta luku käsittää lähes Lapin läänin kokoisen itsehallinnollisen kaupunkialueen koko väkiluvun. Varsinaisessa Chongqingin kaupungissa asuu 6,4 miljoonaa asukasta (UN 2006). Yli miljoonan asukkaan kaupunkikeskittymiä on Kiinassa noin 180. Kaupunkilaisten osuus Kiinan väestöstä on kasvanut huimasti viime vuosien aikana. Vielä vuonna 1980 kaupungeissa asui vain alle 20 % väestöstä, mutta vuonna 2006 osuus on jo lähes 44 % (kuvio 4).

² Suuret erot eri tilastojen välillä johtuvat myös suuresta rekisteröimättömien asukkaiden määrästä. Pienin luku esittää vain hallinnollisen kunta-alueen asukasluvun ilman siirtotyöläisiä ja suurin kaupunki-maakuntatason asukasluvun mukaanlukien siirtotyöläiset ja muut rekisteröimättömät asukkaat.

Kuvio 4: Kiinan maaseutu- ja kaupunkiväestön kehitys vuosina 1978–2006



Lähde: China Statistical Yearbook 2007

Amnesty Internationalin (2007) arvion mukaan Kiinassa on 150–200 miljoonan asukkaan ”liikkuva väestö” (*floating population*), joka on työn ja parempien palkkojen perässä siirtynyt väliaikaisesti tai pidemmäksi aikaa maaseudulta kaupunkialueille. Esimerkiksi Shanghaissa arvioidaan olevan noin neljä miljoonaa väliaikaista siirtotyöläistä, joilla ei ole virallista asuinpaikkaa kaupungissa. Miljoonien maalaisten saapuminen on aiheuttanut haasteita kaupungeille, koska majoitustilanne on usein huono eikä siirtolaisilla ole minkäänlaista sosiaaliturvaa. Kiinalaiset tarvitsevat virallisen luvan vaihtaakseen rekisteröidyn asuinpaikkansa eli *hukounsa*, ja ilman lupaa heidän asemansa on lähes samanlainen kuin laittomien maahanmuuttajien. Varsinainen maahanmuutto Kiinaan on lähes olematonta satunnaisia pohjoiskorealaisia pakolaisia lukuun ottamatta. Vuonna 2005 Kiinan muuttotappio oli virallisesti -0,04 %, mikä tarkoittaa sitä, että vuosittain noin 500 000 kiinalaista muuttaa ulkomaille. Laittomien siirtolaisten määrä on luultavasti huomattavasti tätä suurempi.

2.3 Alueelliset erot ja tärkeimpien alueiden kehitys

Kiinan alueelliset erot ovat huomattavat. Talouden näkökulmasta katsoen suurimmat erot voidaan havaita vauraan ja nopeasti kasvavan rannikkoalueen sekä köyhän ja hitaasti kehittyvän sisämaan välillä. Manner-Kiinan talouskeskusten Pekingin, Shanghaiin ja Guangdongin tärkeimmät talousindikaattorit on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3: Pekingin, Shanghaiin ja Guangdongin talousindikaattorit (2006)

	Peking	Shanghai	Guangdong
Bruttokansantuote (mrd RMB)	787,03	1 036,64	2 620,45
- Alkutuotanto	9,80	9,38	157,71
- Teollisuustuotanto	219,14	502,84	1 343,18
- Palvelut	558,08	524,42	1 119,55
BKT per capita (RMB)	49 780	57 115	28 165
Kiinteät investoinnit (mrd RMB)	329,64	390,00	797,34
Vienti (mrd USD)	37,95	113,59	301,95
Tuonti (mrd USD)	120,08	113,93	225,25
Suorat ulkomaiset investoinnit 2005			
- Projektien lukumäärä	2 136	4 061	8 384
- Toteutetut investoinnit (mrd USD)	3,53	7,11	12,36
Minimipalkka (RMB/kk) 2005	580	690	450-684
Minimityöttömyyskorvaus (RMB/kk) 2005	382	460	n.a.

Lähde: China Statistical Yearbook 2007, Kiinan hallitus (www.china.org.cn)

Huom. Guangdongin maakunnassa minimipalkka vaihtelee alueittain. Tietoa työttömyyskorvauksesta ei ollut saatavilla Guangdongin maakunnan osalta.

Seuraavassa käsitellään vielä lähemmin suomalaisyritysten toimintojen kannalta tärkeimpien alueiden eli Pekingin, Shanghaiin, Guangdongin ja Hongkongin ominaispiirteitä. Näistä Peking on jo historiallisesti ollut Kiinan hallinnollinen keskus ja useiden dynastioiden pääkaupunki, kun Shanghai, Guangdong ja Hongkong ovat puolestaan kehittyneet talouskeskuksiksi.

Peking

Kiinan pääkaupungilla Pekingillä on takanaan noin kolmen tuhannen vuoden kaupunkihistoria. Nykyisen Pekingin paikalla sijaitsi muinainen kaupunki Ji (myös Yanjing), joka tunnettiin jo ns. taistelevien valtioiden kaudella 475–221 eKr. Peking on ollut pääkaupunkina yhteensä 700 vuoden ajan viiden eri dynastian aikana (Liao-, Jin-, Yuan-, Ming- ja Qing-dynastiat). Historian eri vaiheissa kaupungilla on ollut useita eri nimiä, ja nykyinen nimi (mandariinikiinaksi *Beijing*) vakiintui vuonna 1949, jolloin Pekingistä tuli Kiinan kansantasavallan pääkaupunki. Alueen elinkeinoja ovat maatalouden lisäksi olleet erilaiset keisarin hovia palvelevat alat, kuten taidokkaat käsityöt. Silkkiä, mattoja ja keramiikkaa valmistettiin eri dynastioiden aikana keisarin hovin tarpeisiin.

Nykyisen Pekingin maakunnan (municipality) pinta-ala on 16 410,5 neliökilometriä, josta yli 10 000 neliökilometriä sijaitsee vuoristoalueella, jonka keski korkeus on 1000–1500 metriä merenpinnan yläpuolella. Pekingin asukasluku on 15,8 miljoonaa (vuoden 2006 lopussa), josta 10,7 miljoonaa on rekisteröityneitä vakituksia asukkaita Pekingin kaupunkialueella. Aukastiheys on siten 963 as./km². Kiinan virallisessa maantieteellisessä aluejaossa Peking kuuluu Pohjois-Kiinaan, ja sen rajanaapurit ovat kaakossa Tianjin ja muualla Hebein maakunta. Peking on yksi Kiinan neljästä suoraan keskushallinnon alaisesta suurkaupungista, joilla on maakuntatason hallinnolliset oikeudet. Toiminnallisesti Pekingin suurkaupunkialue voidaan jakaa urbaaniin kaupunkialueeseen (750 km²), sisempään esikaupunkialueeseen, ulompaan esikaupunkialueeseen sekä maaseutualueeseen.

Koska Peking on ollut Kiinan pääkaupunki vuosisatojen ajan, siitä on muodostunut Kiinan poliittinen ja kulttuurinen keskus. Pekingissä sijaitsee enemmän yliopistoja ja korkeakouluja kuin missään muussa Kiinan kaupungissa; yhteensä 79 korkea-asteen oppilaitosta (MOFCOM 2008). Kaupungin elinkeinorakenne on

muuttunut huomattavasti 1980-luvun jälkeen, jolloin teollisuus muodosti valtaosan Pekingin kokonaistuotannosta. Nykyään palvelut ovat suurin sektori muodostaen lähes 70 % kaupungin kokonaistuotannosta. Rahoitus, tukku- ja vähittäiskauppa sekä informaatioteknologiaan liittyvät palvelut ovat palvelualan suurimmat toimialat. Alkutuotanto muodostaa vain 1,4 % kaupungin kokonaistuotannosta ja teollisuustuotanto vastaavasti 29,5 % (MOFCOM 2008). Suuryritykset hallitsevat Pekingin teollisuutta. Tärkeimmät teollisuuden toimialat ovat telekommunikaatiolaitteet, kuljetusvälineet, kemikaalit, koneet ja laitteet, metallurgia ja elintarviketeollisuus.

Suorien ulkomaisten investointien kumulatiivinen arvo eli investointikanta Pekingissä oli noin 50 miljardia dollaria (vuoden 2005 lopussa) eli 3,9 % koko Kiinaan sijoitetuista ulkomaisista investoinneista. Ulkomaiset investoinnit ovat Pekingin alueella keskittyneet varsinkin elektroniikka- ja informaatioteknologiaan, autoteollisuuteen, petrokemian tuotantoon sekä bio- ja lääketieteellisuuteen. Vuonna 2005 toteutuneiden ulkomaisten investointien virran kokonaisarvo Pekingissä oli reilut 3,5 miljardia dollaria eli 4,8 % kaikista toteutuneista ulkomaisista investoinneista Kiinassa. Vuonna 2006 Pekingissä toimi noin 12 000 ulkomaalaisyritystä, ja investointeja tuli eniten Hongkongista, Neitsytsaarilta, Japanista ja Yhdysvalloista (Invest in China 2007, MOFCOM 2008). Vuoden 2008 olympiaisännys poiki myös valtavasti infrastruktuurihankkeita, kuten matkailu- ja asuinrakentamista, liikenneväyliä, metrolinjoja sekä viherrakentamista, joissa ulkomaalaiset yritykset ovat olleet vahvasti mukana.

Pekingissä on yhteensä 28 erityistalousaluetta, joista kolme toimii valtion tasolla: (1) *Beijing Economic and Technology Development Area* (BDA), (2) *Zhongguancun Science and Technology Park* sekä (3) *Beijing Tianzhu Export Processing Zone*. Näistä ensimmäinen perustettiin vuonna 1991, ja se keskittyy korkean teknologian teollisuuteen, kuten lääketieteellisyys, informaatioteknologia, sähkömekaniikka ja ohjelmistot. Esimerkiksi Nokia sijaitsee tällä erityistalousalueella. Alue

sijaitsee Pekingin kaakkoisosassa viidennen ja kuudennen kehätien välissä Peking-Tianjin-Tangshan -moottoritien varrella. Pekingin kaupungin kehityssuunnitelman (vv. 2004–2020) mukaan alueesta tulee yksi Pekingin alueen kolmesta uudesta kaupunkikeskuksesta.

Shanghai

Shanghain historia ulottuu aina 700-luvulle, jolloin alue kuului Huating -piirikuntaan. Vuonna 1267 Shanghaista tuli kaupunki. Parisataa vuotta myöhemmin siitä alkoi kehittyä puuvillakankaan valmistuksen keskus, mikä jatkui aina 1800-luvulle asti. Tuohon aikaan Shanghaista tuli yksi Kiinan rikkaimmista alueista puuvillan kasvatuksen ja tuotannon ansiosta, ja kaupungin väkiluku kasvoi 250 000 asukkaaseen. Qing-dynastian hallinto perusti tullin Shanghaihin vuonna 1685, ja kaupungista kehittyi vauras satamapaikka 1800-luvulle tultaessa. Kauppareitit Shanghaista ulottuivat aina Polynesian ja Persiaan asti, ja tärkeimpiä vientituotteita olivat puuvilla, silkki ja lannoitteet.

Brittien Itä-Intian kauppakomppania alkoi 1600-luvulla käydä kauppaa Kiinassa, ja kauppalaivat purjehtivat ostamaan mm. teetä, silkkiä ja posliinia. Brittien ja kiinalaisten välisten oopiumisotien jälkeen (1839–1842 ja 1856–1860) Shanghaista tuli yksi avoimista ns. sopimuskauppasatamista, joihin Iso-Britannialle myönnettiin oikeus käydä kauppaa erityisehdoin. Shanghain satamassa vieraili tuolloin yli 400 laivaa vuodessa. Kaupunkia hallitsivat ulkomaalaiset oligarkit – erityisesti britit, ranskalaiset ja amerikkalaiset. Samaan aikaan Euroopan teollistuminen oli käynnistynyt kutomakoneen keksimisen myötä, ja tekstiiliteollisuus oli alkanut kehittyä ensin Englannissa ja myöhemmin myös Amerikassa. Koneellisesti Euroopassa ja Amerikassa valmistetut halvat puuvillatuotteet alkoivat virrata Shanghaihin, mikä tuhosi kaupungin oman puuvillatuotannon. Toisaalta Shanghain kaupp- ja pankkitoiminta kasvoivat nopeasti kaupunkiin asettuneiden brittien, amerikkalaisten, ranskalaisten, hollantilaisten ja japanilaisten myötä.

Shanghaista tuli Aasian tärkein satamakaupunki 1930-luvulla, ja samalla siitä tuli maailman viidenneksi suurin kaupunki. Maailman suurimmat kauppa- ja pankki-huoneet perustivat konttorinsa Shanghain rantakadun Bundin varrelle. Toisen maailmansodan aikaan vuonna 1937 japanilaiset pommittivat kaupunkia ja ottivat sen hallintaansa aina vuoteen 1945 asti. Sodan päättymisen jälkeen myös ulkomaalaisille myönnettyt erityisoikeudet päättyivät. Kommunistit ottivat vallan Shanghaissa, ja ulkomaiset yritykset lähtivät kaupungista, valtaosa niistä Hong-kongiin.

Nykyisen Shanghain pinta-ala on 6 300 neliökilometriä. Maakunnan asukasluku vuonna 2006 oli 18,2 miljoonaa, joista 13,7 miljoonaa oli rekisteröityjä vakituksia asukkaita varsinaisella kaupunkialueella. Väentiheys on siten 2 881 as./km². Shanghai sijaitsee Yangtze-joen suistossa Itä-Kiinan meren rannikolla, ja sen rajanaapureita ovat Jiangsun maakunta pohjoisessa ja idässä sekä Zhejiangin maakunta etelässä.

Shanghai kasvoi 1950- ja 1960-luvuilla maan tärkeimmäksi talouskeskukseksi, jota hallitsivat sekä hyvin kehittynyt raskas teollisuus että kevyt teollisuus. Tärkeimpiä aloja olivat metallurgia, kemianteollisuus, koneenvalmistus, laivanrakennus, elektroniikka, kojeet ja laitteet, tekstiilit sekä käsityöt. Kiinan uudistuspolitiikan mukaisesti vuodesta 1978 alkaen Shanghain elinkeinorakenne on muuttunut huomattavasti. Matalan jalostusarvon teollisuuden osuus on laskenut merkittävästi, ja tärkeimmiksi sektoreiksi ovat nousseet telekommunikaatio, autonvalmistus, petrokemian- ja kemianteollisuus, erikoisteräkset, koneet ja laitteet sekä biolääketiede. Joka tapauksessa Shanghailla on edelleen tärkeä rooli myös Kiinan raskaassa teollisuudessa, ja siellä sijaitsee esimerkiksi maan suurin terästehdas Baosteel Group.

Pekingiin verrattuna Shanghain elinkeinorakenteessa teollisuuden osuus on selvästi suurempi, 48 %, kun palvelujen osuus puolestaan on 50 % kokonaistuotant-

nosta. Vuonna 2006 Shanghain teollisuustuotanto ja palvelut kasvoivat yli 12 % edelliseen vuoteen nähden, kun samaan aikaan maatalouden tuotanto pysyi ennallaan (MOFCOM 2007; Kiinan tilastokeskus 2008). Rannikkokaupunkina Shanghain etuja ovat hyvät kuljetusyhteydet ja logistiikka. Siellä sijaitsee Kiinan suurin ja maailman toiseksi suurin konttisatama, ja rakenteilla oleva Yangshanin kansainvälinen syväsatama tulee kasvattamaan kapasiteettia edelleen valmistus-
saan vuoteen 2012 mennessä. Lisäksi kaksi kansainvälistä lentokenttää Hongqiao ja Pudong yhdistävät Shanghain yhteensä 141 kaupunkiin maailmassa.

Shanghain ja sitä ympäröivien Jiangsun ja Zhejiangin alue on yksi Kiinan suurimpia ulkomaisten investointien keskittymiä. Alueella oli yhteensä 81 300 ulkomaista yritystä vuoden 2005 lopulla. Tuolloin ulkomaisten investointien kanta Shanghaissa oli arviolta 100 miljardia dollaria eli 7,8 % koko Kiinan ulkomaisten investointien kannasta. Vuonna 2005 toteutuneiden ulkomaisten investointien yhteisarvo Shanghaissa oli 6,9 miljardia dollaria eli 9,5 % Kiinan kaikista toteutuneista ulkomaisista suorista investoinneista (MOFCOM 2007). Suurimmat investointien lähtömaat ovat Hongkong, Neitsytsaaret ja EU. Hongkongilaiset yritykset ovat investoineet pääasiassa infrastruktuuriin, kiinteistöihin, pankkitoimintaan, ravintolatoimintaan sekä vähittäiskauppaan. Kaupungin kosmopoliittinen ilmapiiri, hyvin kehittynyt infrastruktuuri sekä korkeasti koulutettu ja ammattitaitoinen työvoima tekevät Shanghaista hyvin houkuttelevan kohteen ulkomaisille investoijille. Shanghaissa sijaitsee 154 monikansallisen yrityksen alueellista pääkonttoria sekä 196 ulkomaista tutkimus- ja kehitystoiminnan (T&K) keskusta. Alueen houkuttelevuutta lisää entisestään vuonna 2010 Shanghaissa pidettävä maailmannäyttely.

Shanghaista on tullut manner-Kiinan rahoituskeskus, ja kaupungissa sijaitsee yhteensä yli 600 rahoitusalan laitosta, mm. pankkien ja vakuutusyhtiöiden yksiköitä, joista vuoden 2005 tietojen mukaan yli puolet oli ulkomaisia. Shanghai ja Shenzhen ovat Kiinan ainoat kaupungit, joissa rajoitetulle määrälle ulkomaisia

pankkeja on kokeiluluontoisesti annettu valtuudet käydä kauppaa Kiinan valuutalla (*yuan* eli renminbi, RMB). Aiemmin lähes asumaton ja lähinnä maatalouden käytössä ollut Shanghai Pudongin kaupunginosa rakennettiin nopeasti ja avattiin erityistalousalueena vuonna 1990. Se käsittää Bundilta Itä-Kiinan merelle ulottuvan 533 neliökilometrin alueen, jossa asuu noin 1,9 miljoonaa asukasta. Pudongissa sijaitsee Lujiazui rahoitus- ja kauppa-alue (*Lujiazui Finance and Commerce Zone*), johon on keskittynyt valtaosa ulkomaisista pankeista sekä mm. Kiinan pörssi. Muita erityistalousalueita Pudongissa ovat *Waigaoqiao Free Trade Zone*, *Jinqiao Export and Processing Zone* sekä *Zhangjiang Hi-tech Zone*.

Guangdong

Guangdongin maakunnan pääkaupunki Kanton (*Guangzhou*) on yksi Kiinan vanhimmista kaupungeista. Nykyisen Kantonin paikalla sijaitsi kaupunki jo Qindynastian aikana vuosina 221–207 eKr. Joidenkin lähteiden mukaan ensimmäiset ulkomaiset vieraat saapuivat Kantoniin jo 100-luvulla jKr., kun intialaiset ja roomalaiset lähettäiläät tekivät tervehdyskäyntejä kaupunkiin.

Kantonilla on pitkä ulkomaankaupan historia, ja siitä tuli jo 200-luvulla avoin kauppakaupunki ulkomaisille kauppiaille, pääasiassa arabeille. Ensimmäiset kontaktit nykyeurooppalaisten kanssa syntyivät 1500-luvulla, kun portugalilaisille annettiin lupa perustaa kauppapaikka Macaoon vuonna 1557. Englanti yritti painostaa keisarihallintoa avaamaan Kantonin, ja britit tekivätkin ensimmäiset ehdotukset kaupan aloittamiseksi vuonna 1625. Aluksi ehdotukset torjuttiin, kunnes Qing-hallinto päätti vuonna 1685 avata Kantonin ulkomaankaupalle. Brittiläiset Itä-Intian kauppakomppanian laivat alkoivat purjehtia kaupunkiin säännöllisesti ostamaan silkkiä ja teetä. Kauppa kukoisti, ja pian siitä tuli kiinalaisille myös erittäin kannattavaa, sillä englantilaisten oli maksettava kiinalainen silkki ja tee kovalla rahalla, hopealla.

Tasapainottaakseen kauppaa britit keksivät alkaa käydä kauppaa oopiumilla, jota he hankkivat alusmaastaan Intiasta. Pian brittikauppiat purjehtivat Bengalista ja purkivat Kantonin satamaan tuhat kirstua, jokaisessa 150 paunaa Bengalin oopiumia. Oopiumikaupan johdosta kiinalaisten hopeavarastot hupenivat nopeasti, minkä seurauksena Qing-hallinto kielsi oopiumin tuonnin briteiltä ja Oopiumisodat (1839–1842 ja 1856–1860) puhkesivat. Ensimmäisen oopiumsodan päätyttyä Hongkong siirtyi briteille, ja viisi Kiinan rannikkokaupunkia (Kanton, Xiamen, Fuzhou, Shanghai ja Ningbo) avattiin brittiläisille kauppiaille. Qing-hallinto määrättiin maksamaan briteille sotakorvaukset kiinalaisten tuhoamasta oopiumista sekä brittien sotakuluista.

Nykyinen Guangdongin maakunta käsittää yhteensä 178 000 km² suuruisen alueen mantereella sekä 1 600 km² saaristossa Kiinan kaakkoisosassa. Sillä on 3 368 kilometrin rantaviiva idässä Etelä-Kiinan merelle, ja etelässä se rajoittuu Hongkongiin. Maakunnan pohjois- ja länsiosa ovat vuoristoista aluetta, joka käsittää kaikkiaan 50 % maakunnan pinta-alasta. Vuoden 2006 lopussa Guangdongin asukasluku oli 93,0 miljoonaa, joka oli kolmanneksi eniten Henanin ja Shandongin jälkeen. Helmijoen suisto halkoo aluetta keskiosista etelään, minkä ansiosta maakunta on yksi Kiinan hedelmällisimpiä viljelyalueita.

Guangdongin maakunnan talous on perinteisesti perustunut maatalouteen ja se on ollut Kiinan tärkein viljanviljelyalue ja mm. tärkein sokerintuotantoalue. Maatalous hallitsi alueen elinkeinoelämää aina 1980-luvulle asti ja Guangdongin teollistuminen käynnistyi myöhemmin kuin Pekingin tai Shanghain. Elintarviketeollisuudesta kehittyi kaikkein merkittävin sektori, minkä lisäksi muita teollisuudenaloja ovat suolantuotanto, paperi, tekstiilit, käsityöt, rauta ja teräs, sähkö, kumi, ja koneenvalmistus.

Sijainti merireittien läheisyydessä ja samalla kaukana Kiinan keskushallinnosta on taannut Kantonin kaupungille hyvät yhteydet ulkomaille ja vastaavasti vä-

hemmän keskushallinnon valvontaa. Koko Guangdongin maakunnan historiaa ovatkin sävyttäneet erilaiset kapinaliikkeet ja vallankumoukset, kuten dynastiaa vastustanut *Tai ping Heaven* -kapina 1850–1860-luvuilla, tasavaltainen vallankumous vuonna 1911 sekä kommunistien kansannousut 1920-luvulla.

Hyvästä sijainnista Hongkongin läheisyydessä on ollut hyötyä Kantonin avautuessa ulkomaailmaan myös viime vuosikymmeninä. Kun Kiinan talousuudistukset alkoivat vuonna 1978, Guangdongin maakunta oli ensimmäisiä alueita, jotka avattiin ulkomaisille investoinneille – Shanghai seurasi vasta 10 vuotta myöhemmin. Lisäksi Guangdongin historiaan kuuluu runsas maastamuutto ulkomaille, pääasiassa Kaakkois-Aasiaan, Yhdysvaltoihin ja Kanadaan. Lähes jokaisella kantonilaisperheellä on lisäksi sukulainen Hongkongissa. Tiiviit yhteydet ulkomaille ja Hongkongiin ovat vaikuttaneet alueen talouteen huomattavasti. Talousuudistusten myötä alueelle virranneet ulkomaiset investoinnit ovat vauhdittaneet talouskasvua.

Kiinan uudistuspolitiikan myötä 1980-luvulla alueen talouden rakenne alkoi muuttua voimakkaasti. Guangdong oli kaikista Kiinan alueista ensimmäisiä, joissa uudistuksia alettiin toteuttaa, ja alue muuttui nopeasti maatalousvaltaisesta maakunnasta Kiinan johtavaksi teollisuuskeskittymäksi. Tärkeimpiä toimialoja kevyessä teollisuudessa ovat sähkökojeiden, kankaiden, lelujen, kenkien ja elektroniikan valmistus. Viime vuosina Guangdongin alueella ovat kehittyneet erityisesti sähkölaitteiden, polttoaineiden, kemian, paperin, lääkkeiden ja moottoriajoneuvojen tuotanto, ja näistä on tullut uusia johtavia sektoreita. Nykyisin Guangdong vastaa noin 30 % Kiinan ulkomaankaupasta, ja maakunnassa on järjestetty vuodesta 1957 alkaen ensimmäisenä Kiinassa tavarakaupan vienti- ja tuontimesut (*The Guangdong Import and Export Commodity Fair*), joita pidetään edelleen.

Kaikista Kiinaan tulevista ulkomaisista suorista investoinneista yli neljännes suuntautuu Guangdongiin. Ulkomaisten investointien kanta vuoteen 2005 men-

nessä oli 163 miljardia dollaria. Vuonna 2005 ulkomainen investointivirta oli 12,4 miljardia dollaria, joka oli 23 % enemmän kuin vuotta aiemmin. Lähes 60 % Guangdongin ulkomaisista investoinneista kohdistuu teollisuustuotantoon, ja tärkeimpiä tuotannonaloja ovat tietotekniikka, tietokoneet ja laitteet, autoteollisuus, bioteknologia, sähkökojeet ja mekaaniset laitteet, rakennusmateriaalit, kemikaalijalostus, lääkkeet, elintarvikkeet, lelut sekä tekstiilit. Suurin investoija on Hongkong, ja vuosien 1979–2006 aikana investoinnit Hongkongista olivat yhteensä 112,2 miljardia dollaria, mikä oli 63 % kaikista Guangdongiin tulleista investoinneista (HKTDC, 2007). Tärkeimmät sektorit ovat elektroniikka, lelut, kankaat, kengät, muovi, tietokoneet ja niiden osat, vähittäiskauppa, ravintola-ala, tukkukauppa, logistiikka sekä kiinteistöt. Hongkongin lisäksi muita tärkeitä investointien lähtömaita ovat Taiwan, Japani, Etelä-Korea, Singapore ja Yhdysvallat.

Guangdongista on kehittynyt Kiinan johtava talousalue, ja sen kokonaistuotanto, vienti ja vähittäiskauppa ovat suuremmat kuin minkään muun Kiinan maakunnan. Helmijoen suiston talousalue (*The Pearl River Delta Economic Zone*) on maakunnan talouskeskus, johon kuuluu yhdeksän kaupunkia: Kanton (Guangzhou), Shenzhen, Zhuhai, Foshan, Jiangmen, Dongguan, Zhongshan, Huizhou ja Zhaoqing. Talousalueen kokonaistuotanto muodostaa peräti 82 % Guangdongin kokonaistuotannosta. Ulkomaiset investoinnit ovat vaikuttaneet merkittävästi maakunnan talouskasvuun. Ulkomaisten yritysten lukumäärä on nykyisin noin 90 000, joista melkein kaksi kolmasosaa on hongkongilaisten omistuksessa (Toivola 2008). Guangdong on Kiinan suurin vientiteollisuuden keskus, ja valtaosa tuotannosta sijaitsee Kantonissa, Dongguanissa, Shenzhenissä ja Foshanissa.

Aivan viime aikoina yritysten määrän kasvu Helmijoen suistossa on tyrehtynyt. Vuonna 2007 noin tuhat kenkätehdasta suljettiin Guangdongissa, mikä johtui mm. muuttuneista verokäytännöistä, työvoimapulasta ja kallistuneista työnantajakustannuksista, maan hinnannoususta sekä sähköpulasta. Keväällä 2008 arvioitiin,

että jopa 10 000 yritystä saattaa lopettaa toimintansa ja siirtyä joko muualle Kiinaan tai ulkomaille, varsinkin Vietnamiin ja Kambodžaan. (Toivola 2008; Saraste 2008b) Globaalin talouskriisin syntyessä syksyllä 2008 tilanne Guangdongissa huononi edelleen. Hongkongin teollisuusliiton arvion mukaan jopa 20 000 hongkongilaisyhtiötä saattaa joutua rahoitusvaikeuksien takia lopettamaan toimintansa Guangdongissa vuoden 2009 alkuun mennessä, minkä seurauksena 2,5 miljoonaa ihmistä on vaarassa menettää työpaikkansa. Ongelmat koskevat varsinkin Dongguanin ja Shenzhenin kaupunkeja, jotka ovat kaikkein riippuvaisimpia hongkongilais- ja taiwanilaisyhtiöiden viennistä. Mannerkiinalaisten yhtiöiden arvellaan sitä vastoin selviävän paremmin, koska useammat niistä ovat keskittyneet Kiinan kotimarkkinoihin. (Kauppapolitiikka 2008)

Hongkong

Hongkongin historia ulottuu Qin-dynastian ajalle 221–206 eKr. Se oli Kiinan tärkein helmenkalastussatama aina Ming -dynastian ajalle 1600-luvulle asti. Vuosisatojen ajan 600-luvulta 900-luvulle mantereen puoleinen alue (nykyinen *New Territories*) tunnettiin nimellä *Tuen Mun*, joka toimi satamana, laivastotukikohtana ja suolantuotannon keskuksena. Hongkongin tärkeimpiä kauppataavaroita olivat suola, helmet sekä kalatuotteet aina 1800-luvun puolivälin oopiumsotiin asti. Sodan jälkeen Hongkong siirtyi Iso-Britannialle, ja sen talous kehittyi edelleen kaupankäynnin ympärille. Tärkeimmiksi sektoreiksi nousivat laivanvarustus, pankkitoiminta sekä kauppahuoneet. Teollisuuden puolella kehittyivät mm. sokeerin- ja sementintuotanto. Lisäksi Hongkongissa oli laivanrakennusta ja kunnossapitoa Britannian merivoimia ja kauppalaivastoa varten.

Vaikka Hongkongin teollistuminen alkoi jo 1800-luvulla, teollisuus kehittyi nopeasti vasta vuoden 1945 jälkeen, jolloin kaupunkiin alkoi virrata Shanghaista kommunismia pakenevia yrittäjiä pääomineen. Teollisuutta syntyi 1950-luvulla erityisesti tekstiilivalmistukseen, kun Shanghaista saapuneet puuvillayrittäjät

perustivat puuvillakehräämöjä Hongkongiin. Seuraavalla vuosikymmenellä kehittyivät vaateteollisuus, elektroniikka, muoviteollisuus ja muu työvoimaintensiivinen teollisuus. Hongkongin vienti kasvoi nopeasti tekstiilien ja kankaiden ollessa tärkeimmät vientituotteet. Viennin osuus kokonaistuotannosta oli 54 % jo 1960-luvulla ja kasvoi edelleen 64 %:iin 1970-luvulla (EH.Net). Hongkongin *laissez faire* -talouspolitiikka eli alhaiset verot, vapaakauppa ja vapaa pääomien liikkuminen vaikuttivat suuresti sen menestykseen ja siihen, että Hongkongista kehittyi yksi maailman tärkeimmistä rahoituskeskuksista.

Nykyinen Hongkong käsittää kaksi pääsaarta (Hongkong ja Lantau) sekä mantereen puoleisen takamaan (the New Territories). Hongkongin pinta-ala on 1 104 neliökilometriä, ja vuoden 2006 lopussa sen asukasluku oli 6,9 miljoonaa.

Kiinan talousuudistusten myötä ulkomaiset yritykset saattoivat alkaa investoida manner-Kiinaan 1980-luvulla, mikä antoi hongkongilaisille yrityksille mahdollisuuden siirtää työvoimaintensiivistä teollisuutta mantereen puolelle. Naapurialueesta Guangdongista tuli hongkongilaisten yritysten uusi sijaintipaikka. Parin vuosikymmenen kuluttua 1990-luvun lopulla Hongkongin investoinnit olivat lähes 80 % Guangdongin ulkomaisten investointien kokonaisarvosta. Samaan aikaan kun työvoimavaltainen teollisuus siirtyi Hongkongista manner-Kiinaan 1980- ja 1990-luvuilla, erityisesti kauppa- ja rahoituspalvelut kehittyivät Hongkongissa nopeasti. Nykyään Hongkongin tärkeimpiä aloja ovat rahoituspalvelut, kauppa ja logistiikka, matkailuala sekä liiketoimintapalvelut.

Hongkongin talouden yhteys manner-Kiinaan on siten ollut tiivis jo ennen Hongkongin palauttamista Kiinan alaisuuteen vuonna 1997. Esimerkiksi 1950- ja 1960-luvuilla Hongkong oli kommunistiselle Kiinalle tärkeä ulkomaisen valuutan lähde, koska se osti Kiinasta halpaa viljaa ja vettä. Varsinkin 1950-luvulla Kiinalla oli vielä varsin vähän valuuttakauppaa ei-kommunististen maiden kanssa, joten pula ulkomaanvaluutasta oli huutava. Samalla Hongkong hyötyi saadessaan

edullisia ruokatarvikkeita Kiinasta ja pystyi samalla pitämään palkkatason alhaalla omassa työvoimavaltaisessa teollisuudessaan (EH.Net 2008). Taloudellinen yhteys tiivistyi edelleen erityisesti vuoden 1978 avautumiskäynnistyttyä. Hongkong ja Kiina ovat olleet toistensa tärkeimpiä kauppakumppaneita, ja Hongkong on edelleen Kiinan tärkein investointien lähtöalue. Läheinen Guangdong onkin hongkongilaisyriyten tärkein investointi- ja ulkomaankaupan alue Manner-Kiinassa.

2.4 Bruttokansantuote ja inflaatio

Arvioiden mukaan Kiina on ollut maailman suurin talous ajanlaskun ensimmäisiltä vuosisadoilta aina 1800-luvun loppupuolelle saakka. Keisarivallan aikana Kiina oli bruttokansantuotteeltaan maailman johtava maa yhdessä Intian kanssa. Myös asukasta kohden laskettuna Kiinan BKT oli Eurooppaa suurempi alkaen Länsi-Rooman imperiumin viimeisistä vuosista 400-luvulta aina 1600-luvulle saakka, vaikka Kiina oli asukasluvultaan lähes kaksi kertaa Euroopan kokoinen (Maddison 2007). Kansantuotteen kehitys oli tosin nykymittapuun mukaan erittäin hidasta Kiinan maatalousvaltaisuuden ja keksintöjen rajallisen hyödyntämisen takia, vaikkakin paperin keksiminen noin vuonna 100 vauhditti kiinalaisten keksintöjen ja työmenetelmien leviämistä huomattavasti nopeammaksi kuin Euroopassa samoihin aikoihin.

Kiinan viimeisen dynastian (Qing-dynastia 1644–1911) viimeisinä vuosikymmeninä maan kokonaistuotanto, kuten myös asukasluku, supistuivat vähitellen. Länsimaat olivat kokeneet teollisen vallankumouksen eikä Kiinan talous enää pystynyt kilpailemaan niiden kanssa. Viimeistään 1890-luvulla Yhdysvaltain BKT ohitti Kiinan, joka joutui luopumaan asemastaan maailman suurimpana taloutena ensimmäisen kerran yli 2000 vuoteen. Keisarivallan päättyminen (1912) jälkeisinä vuosikymmeninä Kiinan talous ei kasvanut samaa tahtia teollistuvien län-

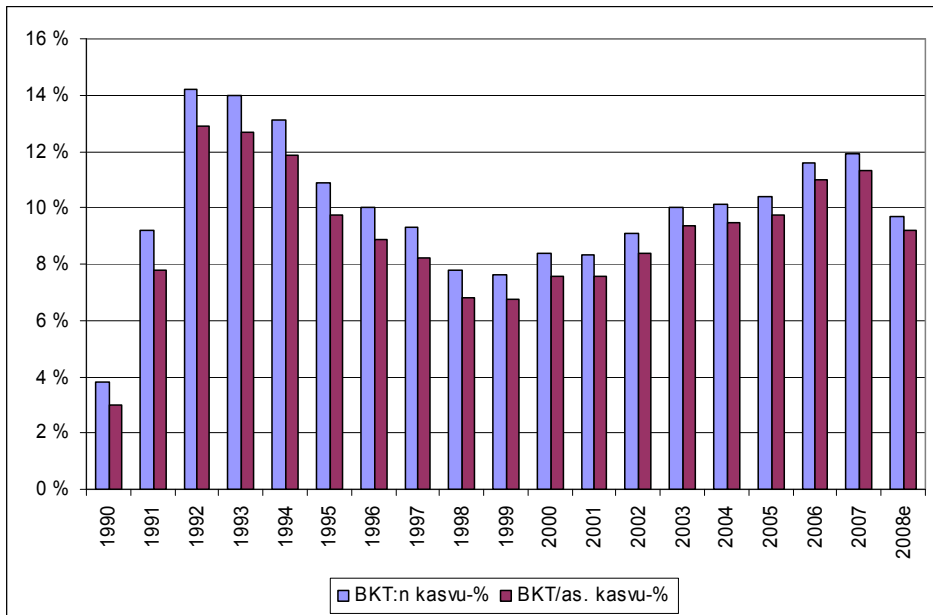
simaiden ja Japanin kanssa. Kommunistisen Kiinan alkuaikoina vuonna 1952 sen osuus maailman kokonaistuotannosta oli enää noin 5 %. Bruttokansantuote asukasta kohden oli tuolloin jopa alempi kuin vuonna 1820, mikä oli täysin päinvastainen kehitys kuin muualla maailmassa. (Maddison 2007)

Vielä 1950-luvun alussa maataloustuotannon arvo oli jopa seitsenkertainen teollisuustuotantoon verrattuna, ja Maon hallinto ryhtyi teollistamaan takapajuisia maata. Kiinan bruttokansantuote kohosi melko nopeasti aina 1950–60 -lukujen taitteen poliittisesti ja taloudellisesti tuhoisaan ja valtavan nälänhädän aiheuttaneeseen *Suureen harppaukseen* asti. Samaan aikaan kansalaisten kulutus kuitenkin väheni talouden kollektivisoinnin ja henkilökohtaisen varallisuuden hupenemisen myötä. Koko 1960-luvun aikana bruttokansantuote ei kasvanut kuin noin 28 %, koska kansaa nälännyttänyt *Kulttuurivallankumous* vähensi tuotantoa ja laski tuotteiden laatua (Maddison 2007). Kasvu oli hidasta vielä 1970-luvun alussa yhteiskunnan sekasortoon ajaneiden massamobilisaatioiden vuoksi, mutta vuosikymmenen lopulla talous lähti nopeasti kasvuun *Neljän modernisaation* talousuudistusten vapauttaessa tuotantorakennetta. Teollisuustuotannon arvo oli tuolloin noussut jo lähes yhtä suureksi kuin maataloustuotannon.

Uudistusten siivittämänä Kiinan BKT kasvoi 1970-luvun alusta vuosikymmenen loppuun mennessä yhteensä noin 70 %. *Avoimien ovien politiikan* ansiosta 1980-luvulla bruttokansantuote kasvoi ensin hyvinkin nopeasti. Vuoden 1989 demokratialiikehännän ja sen tukahduttamisen vuoksi talous kasvoi vuosikymmenen aikana lopulta hieman odotuksia vähemmän, yhteensä vain 63 %, vaikka kasvunäkymät vuosikymmenen alussa olivat olleet huomattavasti paremmat. Deng Xiaopingin annettua vuonna 1992 lähtölaukauksen Kiinan siirtymiselle kohti *socialistista markkinataloutta* maan BKT kasvoi jopa 14 %:n vuosivauhdilla (Kuvio 5). Aasiaa koetelleen talouskriisin vuoksi Kiinankin vuosittainen kasvuvauhti laski alle 8 %:iin vuosina 1998–99. Kaiken kaikkiaan bruttokansantuote kasvoi

1990-luvulla jopa 185 %. Myös asukasta kohden laskettu BKT on kasvanut jatkuvasti, tosin hieman hitaammin noin 0,5 % vuotuisesta väestönkasvusta johtuen.

Kuvio 5: Kiinan BKT:n ja BKT/as. kasvu (%) vuosina 1990–2008



Lähde: IMF (2008)

Huom. vuosi 2008 IMF:n ennuste.

Maailmantalouden kasvun hidastumisen vuoksi 2000-luvun alkuvuosina Kiinan BKT:n kasvu pysyi alle 10 %:n vuodessa, mihin lienee vaikuttanut myös valtion politiikka talouden ylikuumenemisen hillitsemiseksi. Vuosikymmenen puolivälissä kasvu ylitti jälleen 10 %:n rajan (IMF 2008), vaikka Kiina pyrkikin hillitsemään talouskasvuun noin 8 %:n vuositasolle. Ylikuumenemista hillitäkseen Kiinan keskuspankki nosti ohjauskorkojaan useita kertoja. Syksyllä 2008 globaalin talouskriisin aallot alkoivat tuntua myös Kiinan taloudessa ja esimerkiksi IMF ennusti vuodelle 2008 noin 9 % kasvua Kiinan kohonneen inflaation ja Yhdysvalloista levinneen *subprime*-kriisin takia. Samalla Kiinan keskuspankki laski

viitekorkoan³ ensimmäistä kertaa lähes seitsemään vuoteen. Kun viitekorko oli kesällä 2008 ollut 7,47 %, syyskuussa heti Yhdysvaltojen rahoitussektorikriisin eskaloituttua sitä alennettiin 7,20 %:iin. Syyskuussa ilmoitettiin halu säilyttää kansantalouden vakaa, nopea ja jatkuva kasvu (Raivio 2008). Lokakuun lopussa viitekorkoa alennettiin vielä 6,66 %:iin.

Vielä alkusyksystä 2008 globaalin talouskriisin ei uskottu vaikuttavan Kiinan talouteen yhtä dramaattisesti kuin Yhdysvaltojen ja Euroopan talouksiin sen suurten valuuttavarantojen, vahvan vaihtotaseen ja kehittymättömien rahoitusmarkkinoiden vuoksi (Rosendahl 2008; Saraste 2008c). Kasvun arveltiin tosin hidastuvan jonkin verran Etelä-Kiinan alkuvuonna kärsimien vaikeiden lumimyrskyjen vuoksi. Marraskuussa 2008 saatiin ensimmäiset tiedot myös maailmanlaajuisen finanssikriisin vaikutuksesta Kiinan talouskasvuun. Vuoden viimeisen neljänneksen kasvuksi arvioitiin vain 5,8 %, mikä on selvä pudotus edellisvuoden 11,2 %:iin verrattuna. (IHT 2008) Kiinan hallitus reagoi nopeasti talouskriisin uhkaan ja julkisti marraskuussa 2008 mittavan tukipaketin (lähes 600 mrd. dollaria) kotimaisen kysynnän kasvattamiseksi ja talouden nostamiseksi takaisin nopealle kasvu-uralle. Varat kohdennetaan mm. infrastruktuuriin, vientiyritysten tukemiseen sekä erilaisiin sosiaalisen hyvinvoinnin hankkeisiin. Loppusyksyn 2008 turbulentissa taloustilanteessa ennusteet⁴ Kiinan tulevasta talouskasvusta saattavat muuttua nopeastikin nykyisistä 7–11 %:n arvioista.

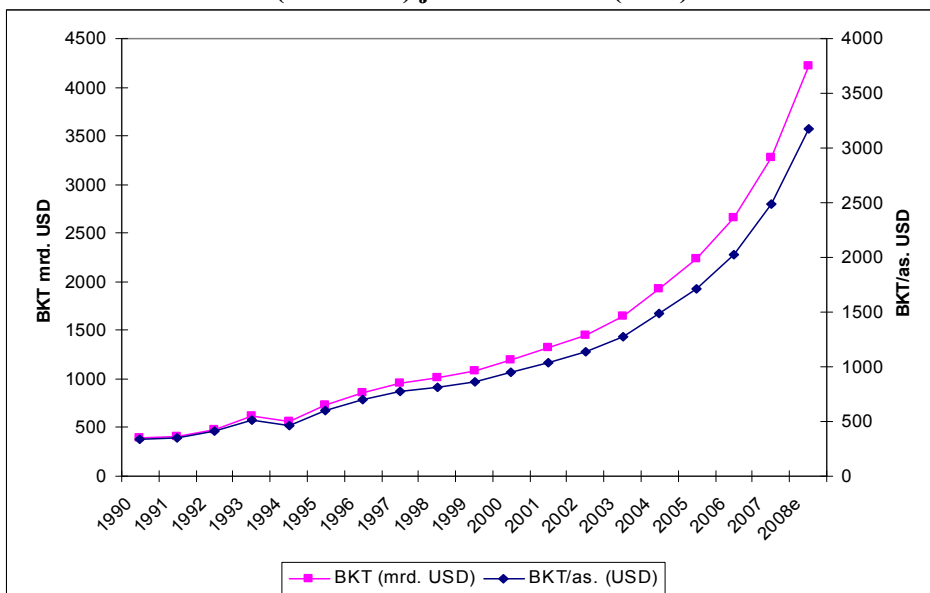
Pitkäaikaisen ja nopean kasvun ansiosta Kiinan kokonaistuotanto on lähes kymmenkertaistunut viimeisten 18 vuoden aikana (Kuvio 6). Vuonna 1994 tapahtuneen *yuanin* lähes 50 % devalvoinnin vuoksi kokonaistuotanto dollareissa mitaten laski hieman, vaikka yuaneissa mitattu reaalin kasvu oli tuolloin noin 13 %. Vuonna 2007 Kiinan bruttokansantuote käyvin hinnoin oli noin 3 250 miljardia

³ Vuoden mittaisten luottojen viitekorko.

⁴ Esimerkiksi IMF ennustaa vuoden 2008 kokonaiskasvuksi 9,7 %, ja Merrill Lynchin mukaan Kiinan talous tulee lähivuosina kasvamaan 8-9 %:n vauhdilla.

dollaria, jolla se oli maailman neljänneksi suurin talous Yhdysvaltojen, Japanin ja Saksan jälkeen (IMF 2008). Vuonna 2005 Kiina oli jättänyt taakseen Ranskan ja Iso-Britannian, ja sen on ennustettu ohittavan myös Saksan vuoden 2008 aikana. Maailman suurimmaksi taloudeksi Kiinan ennustetaan nousevan noin vuonna 2035, mutta ostovoimakorjatulla BKT:lla laskettuna Kiina saattaa arvioiden mukaan ohittaa Yhdysvallat jo vuosien 2010–2015 välillä (Holz 2008).

Kuvio 6: Kiinan BKT (mrd USD) ja BKT/asukas (USD) vuosina 1990–2008



Lähde: IMF (2008)

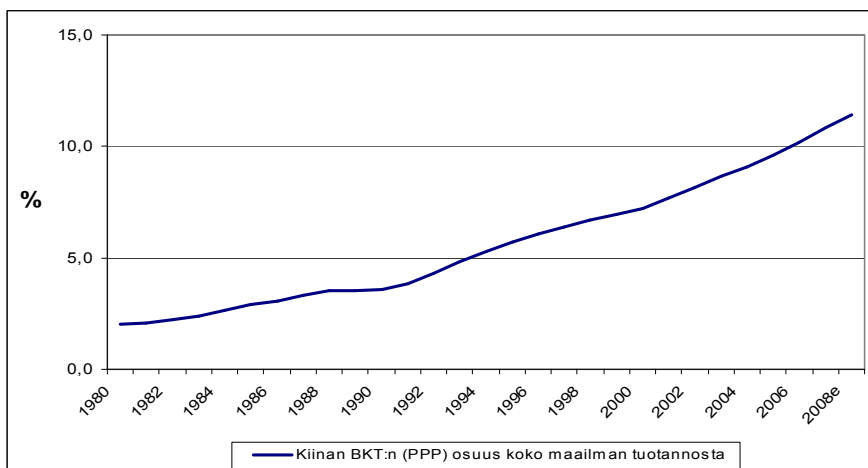
Huom. vuosi 2008 IMF:n ennuste.

Myös asukasta kohti laskettu BKT on yhdeksänkertaistunut: kun vuonna 1990 Kiinan BKT/asukas oli vain noin 340 dollaria eli köyhempien kehitysmaiden tasolla, vuonna 2008 sen arvioidaan olevan jo lähes 3 200 dollaria (IMF 2008). Kasvusta huolimatta Kiina on maailman BKT/asukas -tilastoissa noin 100. sijalla nimellisarvolla mitaten, ja 81. sijalla ostovoimaan suhteutettuna (UNDP 2007).

Koska Kiinan talous on kasvanut nopeammin kuin maailmantalous, sen osuus koko maailman bruttokansantuotteesta on kasvanut tasaisesti aina 1970-luvun

lopulta alkaen. Vuonna 1980 Kiinan osuus oli vain noin 2 %, mutta vuonna 1992 se oli noussut jo yli 4 %:iin. Tämän jälkeen osuus kasvoi edelleen nopeasti Kiinan uudistusten ansiosta (Kuvio 7). Nykyisin Kiinan osuus maailman BKT:sta on noin 11–12 % ja sen on arvioitu saavuttavan 15 % tason vuonna 2014. Lisäksi YK on arvioinut, että vuosittaisesta maailmantalouden kasvusta Kiinan osuus olisi noin 17 %. Näin ollen Kiina on toiminut maailman talousveturina ainakin syksyyn 2008 asti, kun samaan aikaan esimerkiksi Yhdysvallat on paininut talousongelmiensa kanssa.

Kuvio 7: Kiinan BKT:n osuus koko maailman BKT:sta vuosina 1990–2008



Lähde: IMF

Huom. vuosi 2008 IMF:n ennuste.

Rakenteeltaan Kiinan BKT on muuttunut voimakkaasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Maa- ja metsätalouden osuus oli vuonna 1985 vielä lähes kolmannes, mutta vuonna 2006 enää vajaat 12 % (Taulukko 4). Maataloustuotanto on kärsinyt viljelymaan vähentymisestä ja yhä pahenevasta saastumisesta, joka on pilannut varsinkin kasteluvesiä. Kiinan riippuvuus maataloustuotteiden tuonnista onkin nopeassa kasvussa, kun maan oma tuotanto supistuu ja samaan aikaan kulutus kasvaa.

Taulukko 4: Kiinan BKT:n rakenne vuosina 1985, 1995, 2003–2006 (%)

	1985	1995	2003	2004	2005	2006
Maa- ja metsätalous, kalastus	28,4	19,9	12,8	13,4	12,5	11,7
Teollisuus ja rakentaminen	42,9	47,2	46,0	46,2	47,5	48,9
- teollisuus	38,3	41,1	40,5	40,8	42,0	43,3
- rakentaminen	4,6	6,1	5,5	5,4	5,5	5,6
Palvelut	28,7	32,9	41,2	40,4	40,0	39,4
- liikenne, posti- ja tietoliikenne	4,7	5,3	5,8	5,8	5,9	5,7
- tukku- ja vähittäiskauppa	8,9	7,8	8,2	7,8	7,4	7,2
- muut	15,1	19,8	27,2	26,8	26,7	26,5

Lähde: China Statistical Yearbook 2007

Maatalouden osuuden pienentyessä teollisuuden ja palvelujen osuudet Kiinan BKT:stä ovat kasvaneet. Teollisuustuotannon (ml. rakentaminen) osuus oli vuonna 1985 alle 43 %, mutta vuonna 2006 se oli kasvanut lähes 49 %:iin koko tuotannosta. Etenkin kevyen teollisuuden osuus on kasvanut nopeasti ollen nykyisin lähes puolet koko teollisuustuotannosta. Palveluiden osuus kokonaistuotannosta on kasvanut kaikkein nopeimmin, noin 29 %:sta lähes 40 %:iin. Aivan viime vuosina se on kuitenkin jälleen hieman supistunut.

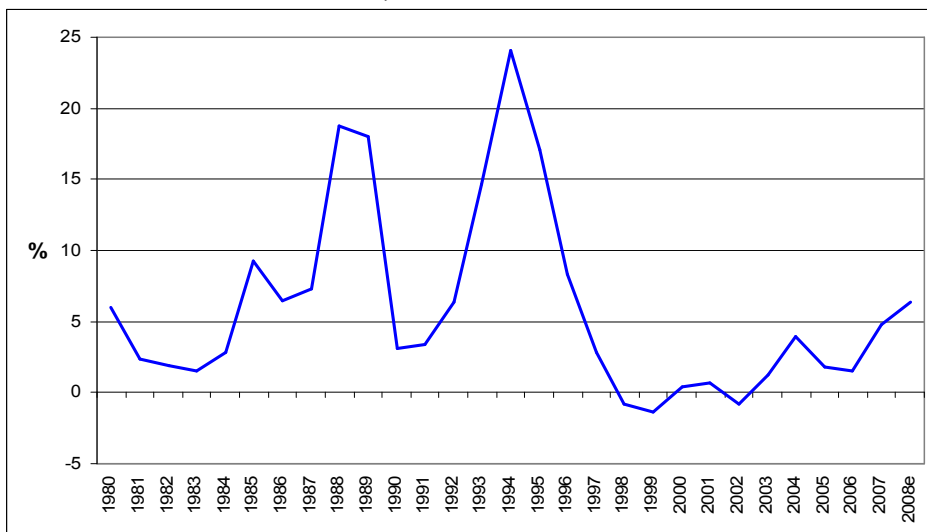
Inflaatio

Kiinan poliittisia mullistuksia ja nopeaa talouskasvua on seurannut ajoittain erittäin nopeaksi kiihtynyt inflaatio. Inflaatio kiihtyi erityisesti kahteen otteeseen: sisällissodan aikaan 1940-luvulla sekä talouden avauduttua 1980- ja 1990-luvuilla. Japania vastaan käydyn sodan (1937–1945) ja sitä seuranneen pitkällisen sisällissodan seurauksena Kiina kärsi historiansa pahimmasta hyperinflaatiosta. Uusi sosialistinen hallitus sai kuitenkin suitsittua inflaation maltilliselle tasolle 1950-luvun alkuvuosina. Puhemies Maon hallintokauden aikana palkat ja hyödykkeiden hinnat olivat erittäin tiukasti säänneltyjä, mikä johti krooniseen tavarapulaan ja valuutan hamstraamiseen varsinkin suurten mobilisaatioiden *Suuren harppauksen* ja *Kulttuurivallankumouksen* aikoina 1950–70-luvuilla. Tuolloin myös valuutan arvo ja vaihto olivat tiukasti säänneltyjä, eikä luotettavia inflaatio-

tilastoja kyseiseltä ajanjaksolta ole saatavilla. Talouden vähittäinen avautuminen 1980-luvulla nosti sekä tarjontaa että kysyntää, mikä sai sääntelytalouteen tottuneet kansalaiset pelkäämään suurinflaation vaaraa. Inflaatiotaso nousikin vuoden 1983 noin 2 %:sta vuonna 1988 yli 18 %:iin (Kuvio 8). Vuoden 1989 demokraatiakuohunta hidasti kuitenkin talouskasvua huomattavasti, joten 1990-luvun alkuvuosina inflaatio pysytteli alle 5 %:n vuositasolla.

Deng Xiaopingin aloitettua uudistukset kuluttajahinnat lähtivät uudelleen nopeaan kasvuun ja nousivat 15 % vuonna 1993 ja peräti 24 % vuonna 1994. Kiinan hallitus oli tällöin pakotettu nostamaan korkotasoa ja hillitsemään investointeja, mikä laski inflaatiota 7-8 prosenttiyksikköä vuosittain. Osittain Aasian talouskriisin ja maailmantalouden taantuman takia kuluttajahinnat jopa laskivat muutamalla prosentilla vuosina 1998, 1999 ja 2002, vaikka tuolloin Kiinan tuotanto kasvoi virallisten lukujen mukaan 7-8 % vuosittain. Deflaatiota on selitetty mm. maan investointivetoisen kysynnän synnyttämällä ajoittaisella talouden ylikapasiteetilla.

Kuvio 8: Inflaatiotaso Kiinassa, 1980–2008



Lähde: IMF

Huom. vuosi 2008 IMF:n ennuste.

Kiina alkoi vapauttaa maataloustuotteiden hinnoittelua vuodesta 2004 alkaen maaseutuväestön elintason kohentamiseksi, jolloin kuluttajahinnat nousivat kiihtyneen kysynnän takia keskimäärin 3,9 %. Varsinkin elintarvikkeiden ja energian hinnat nousivat tuolloin huomattavasti. Seuraavien vuosien aikana ruoan ja raaka-aineiden tuotanto kasvoi, mikä hillitsi inflaatiota maltilliselle alle 2 %:n tasolle. Lisäksi vuonna 2006 Kiinan hallitus poisti peräti 2600 vuotta käytössä olleen maatalousveron.

Viime vuosien aikana nopea investointien ja tuotannon kasvu on lisännyt raaka-aineiden kysyntää, mikä on nostanut niiden hintaa sekä Kiinassa että maailmanlaajuisesti. Myös elintarvikkeet ja varsinkin sianliha ovat kallistuneet nopeasti. Tämän vuoksi vuonna 2007 Kiinan inflaatiotaso nousi lähes viiteen prosenttiin, ja IMF ennustaa vuoden 2008 inflaation olevan noin 6,4 %. Suomen Pankki puolestaan arvioi syyskuussa 2008 inflaatiotason olevan Kiinassa 4,6 %. Hintojen nousu jatkui melko nopeana, ja syksyyn 2008 asti Kiinan valtionvarainministeriö piti inflaatiota yhtenä suurimpana haasteenaan. Kun globaalin talouskriisin myötä myös Kiinan viennin kasvunäkymät ovat heikentyneet ja asunto- ja osakemarkkinat laskeneet, viranomaisten päähuomio on siirtynyt inflaation torjunnasta talouskasvun tukemiseen. (Finpro 2008; UM 2008a; UM 2008b)

2.5 Työllisyys, palkkakehitys ja elintasoerot

Kommunistisen Kiinan ns. *rautainen riisikulho* -järjestelmän aikana valtio osoitti kaikille työpaikan. Työttömyys oli käytännössä tuntematon käsite 1980-luvulle asti, jolloin järjestelmä alkoi vähitellen purkautua. Työmarkkinoita ja yritystoimintaa koskevien uudistusten jälkeen viralliset työttömyysluvut Kiinan kaupungeissa lähtivät nousuun. Kun vuonna 1985 työttömyysaste oli ollut vain 1,8 %, kymmenen vuotta myöhemmin se oli noussut 2,9 %:iin ja vuonna 2005 puolestaan 4,2 %:iin. Luvut eivät kuitenkaan sisällä valtionyrityksistä pitkäaikaisesti

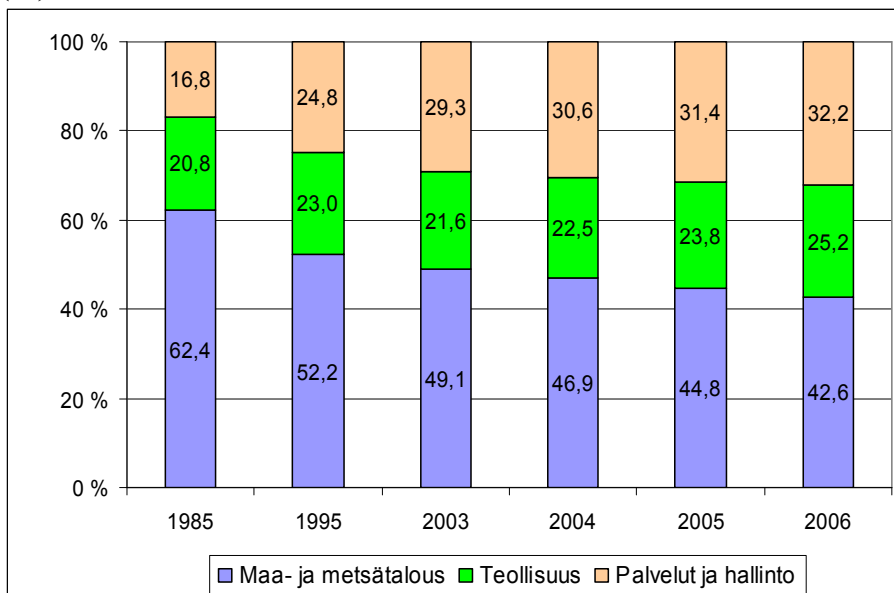
lomautettuja (käytännössä työttömiä), maaseudun työttömiä eivätkä vajaatyöllistettyjä. Maaseudun työttömyysprosentti lieenee 20 %, joidenkin arvioiden mukaan ehkä jopa kolmannes työvoimasta. Maaseudun työttömyyden vuoksi Kiinassa on arvioitu olevan 50–120 miljoonaa sisäistä siirtolaista, jotka ovat siirtyneet köyhältä maaseudulta työnhakuun kasvukeskuksiin.

Kiinan valtionyrityksistä irtisanottiin huonon kannattavuuden takia noin 27,8 miljoonaa työntekijää vuosien 1999–2004 aikana (Kauppapolitiikka 2004), eikä yksityinen sektori ole onnistunut työllistämään läheskään kaikkia työtä vaille jääneitä. Samaan aikaan maan työmarkkinoille tulee joka vuosi yli 10 miljoonaa uutta työnhakijaa. Arvioiden mukaan Kiinan työttömyystilanne tulee entisestään pahenemaan lähivuosien aikana, kun valtionyhtiöiden saneeraukset jatkuvat ja maaseudun elinkeinomahdollisuudet kapenevat. Työllisyys on ollut yksi hallituksen keskeisimpiä tavoitteita sosiaalisten levottomuuksien välttämiseksi. Työttömyyden kurissa pitämiseksi Kiinaan tulisi kuitenkin luoda kahdeksan miljoonaa uutta työpaikkaa vuosittain, eikä edes aiemmilla massiivisilla investoinneilla ole päästy tälle tasolle. Talouskasvun hiivuttua loppuvuodesta 2008 tehtaita on suljettu etenkin Etelä-Kiinassa, missä tuhansia siirtotyöläisiä on jo jäänyt työttömiksi. Tilanteen vakauttamiseksi Kiinan hallitus tavoittelee 8 % talouskasvua, joka turvaisi työpaikkojen riittävän määrän (IHT 2008). Toisaalta ennusteiden mukaan työikäisen väestön määrä tulee supistumaan noin vuodesta 2015 lähtien (UM 2008a).

Maataloudesta toimeentulonsa saavien suhteellinen määrä on laskenut selvästi viime vuosikymmenten aikana. *Kulttuurivallankumouksen* päättyessä vielä lähes 80 % väestöstä oli maanviljelijöitä ja vuonna 1985 vielä reilut 60 %, mutta vuonna 2003 osuus oli pudonnut alle puoleen koko työvoimasta (Kuvio 9). Viimeisten muutaman vuoden aikana maanviljelijöiden osuus on vähentynyt muutaman prosenttiyksikön vuodessa ja vuonna 2006 osuus oli 42,6 %, joka sekin on huomattavan suuri teollistuneisiin länsimaihin verrattuna. Teollisuustyöväen osuus on

pysynyt melko samankokoisena eli noin 20–25 %, mutta palvelu- ja hallintoalan ammateissa olevien osuus on kasvanut tasaisesti aina 1970-luvun puolivälistä lähtien, jolloin heidän osuutensa oli vain noin 9 %. Vuonna 2006 palvelu- ja hallintosektori työllisti yli 32 % kaikesta työvoimasta.

Kuvio 9: Kiinan työvoiman jakautuminen vuosina 1985, 1995, 2003–2006 (%)



Lähde: China Statistical Yearbook 2007

Kiinalaisten keskimääräinen palkkataso on noussut nopeasti viimeisten 20 vuoden aikana erityisesti maan kasvukeskuksissa. Kaupunkialueiden palkkojen kasvu on ollut viime vuosina reilut 14 % vuodessa (Taulukko 5), mikä on seurannut pitkälti Kiinan talouskasvun lukemia. Maaseudulla kasvu on ollut selvästi hitaampaa, mikä on osaltaan johtanut massiiviseen maaltamuuttoon. Kuitenkin myös maaseudulla palkat nousivat vuoden 2007 aikana lähes 10 %. Työmiehen keskimääräinen palkka oli tuolloin noin 0,50 euroa tunnilta, kun esimerkiksi Vietnamsissa se oli vain 0,22 euroa (Saraste 2008a). Vuonna 2006 kiinalainen ansaitsi keskimäärin 1 750 yuania (n. 158 euroa) kuukaudessa, mutta tuloerot eri ammattiryhmien ja alueiden välillä olivat suuria. Maanviljelijöillä oli alhaisin

palkkataso, keskimäärin 786 yuania (n. 71 euroa) kuukaudessa. Rahoitus- ja pankkialalla oli puolestaan korkeimmat keskipalkat, 3 273 yuania (n. 295 euroa), mikä oli yli neljä kertaa enemmän kuin maataloudessa. (ILO 2007)

Taulukko 5: Nimelliset keskipalkat (yuan) kaupunkialueilla ammattiryhmittäin, 1990, 1995, 2000, 2003–2006

	1990	1995	2000	2003	2004	2005	2006
Keskipalkka / kk	178	458	781	1170	1335	1530	1750
<i>Muutos-% edellisvuodesta</i>	+10,6	+21,2	+12,2	+13,0	+14,1	+14,6	+14,4
Maatalous ja kalastus	131	294	432	581	634	692	786
Kaivosteollisuus	227	480	695	1140	1406	1719	2028
Valmistusteollisuus	172	431	729	1041	1169	1313	1497
Energiasektori	221	654	1069	1563	1817	2089	2397
Rakentaminen	199	482	728	957	1064	1195	1367
Tukku- ja vähittäiskauppa	152	354	599	...	...	1270	1478
Liikenne, varastointi ja viestintä	202	579	1027	1331	1532	1779	2052
Rahoitus- ja pankkisektori	175	615	1123	1871	2249	2686	3273
Kiinteistöala	187	611	1051	1432	1559	1715	1882
Julkishallinto & puolustus	177	461	837	1294	1467	1709	1907
Koulutus	176	453	790	1200	1356	1539	1761
Terveystenhoito ja sosiaalitoimi	184	488	911	...	...	...	...

Lähde: ILO LABORSTA (2007)

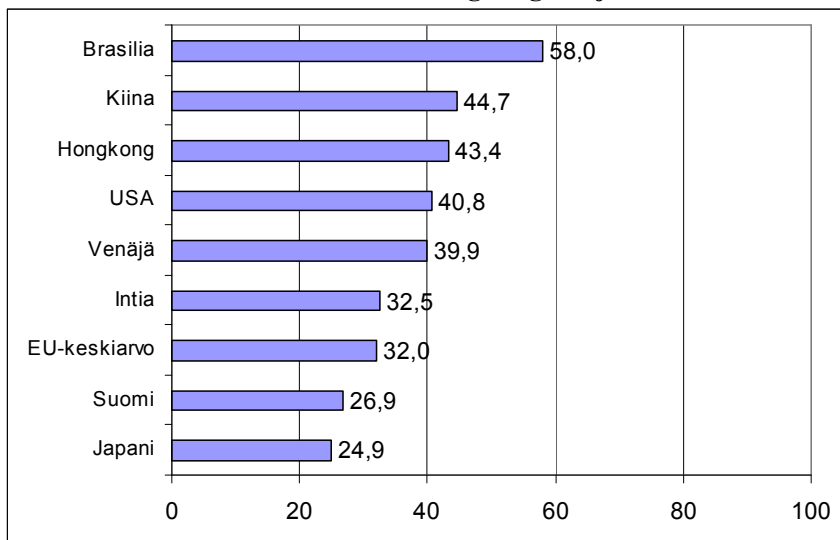
Alueellisesti korkeimmat keskipalkat olivat Shanghaissa ja Pekingissä, vuonna 2005 yli 2 800 yuania (n. 270 euroa) kuukaudessa, kun esimerkiksi Etelä-Kiinan Guizhoun maakunnassa keskimääräiset kuukausipalkat olivat vajaat 1 200 yuania (n. 117 euroa) kuussa. Kullakin Kiinan alueella on oma minimipalkkatasonsa, joka määritellään paikallistasolla. Esimerkiksi keväällä 2008 Guangzhoussa kuukauden minimipalkka oli 860 yuania, kun kaksi vuotta aiemmin se oli ollut 780 yuania. Tämä kertoo nopeasta palkkojen noususta. Maaseudulla myös minimipalkat ovat kuitenkin huomattavasti alemmat.

Palkkatason nopeasta noususta huolimatta ammattitaitoisen ja koulutetun työvoiman määrä on vielä melko pieni, vain noin viisi prosenttia koko työvoimasta.

Ammattitaitoinen työvoima on lisäksi pääosin keskittynyt suurimpiin kaupunkeihin. Nykyisellä koulutusjärjestelmällään Kiina ei pysty tuottamaan riittävästi osaavaa työvoimaa nopeasti kasvaville markkinoille, eivätkä vastavalmistuneiden kielitaito ja työkokemus usein vastaa kansainvälisten yritysten vaatimuksia. Palkkatason nopea nousu ja pula osaavasta työvoimasta ovat aiheuttaneet ongelmia Guangdongin maakunnassa, jossa arvioitiin olevan jopa 2-3 miljoonan henkilön työvoimavaje ennen syksyn 2008 lakkautuksia. Kiina on viime vuosina alkanut avata koulutussektoriaan myös ulkomaisille kouluille ja instituutioille, ja tavoitteena on parantaa koulutuksen laatua ja tätä kautta nostaa osaamisen tasoa (Finpro 2008). Pula osaavasta työvoimasta on johtanut palkkainflaatioon kasvukeskuksissa, mikä saattaa tulevaisuudessa myös hidastaa talouskasvua. Ulkomaille ja varsinkin Pohjois-Amerikassa opintonsa suorittaneiden ja työkokemusta hankkineiden kiinalaisten palkat ovat monesti länsimaisella tasolla ja ylikin. Kilpailu tällaisista osaajista on kovaa, mikä näkyy heidän palkkavaatimuksissaan.

Tuloerot eri ammattiryhmien välillä osoittavat, että Kiinan nimellisestä sosialismista huolimatta elintasoerot ovat kasvaneet viime vuosikymmenten aikana nopeasti. Kaupunkien kotitalouksien käytettävissä olevat tulot olivat vuonna 2006 noin 3,3 kertaa maaseudun kotitalouksia suuremmat, kun vuonna 1985 suhde oli vielä noin 1,9 (Kiinan tilastokeskus 2007). Tulonjakautumista kuvaava Gini-kerroin oli Kiinassa 44,7 vuonna 2006 (Kuvio 10). Luku oli yksi Aasian korkeimmista, ja lähinnä vain Latinalaisessa Amerikassa ja Afrikassa tuloerot ovat vielä suuremmat.

Kuvio 10: Gini-kerroin Kiinassa, Hongkongissa ja vertailumaissa, 2006



Lähteet: UNDP (2006), CIA (2006)

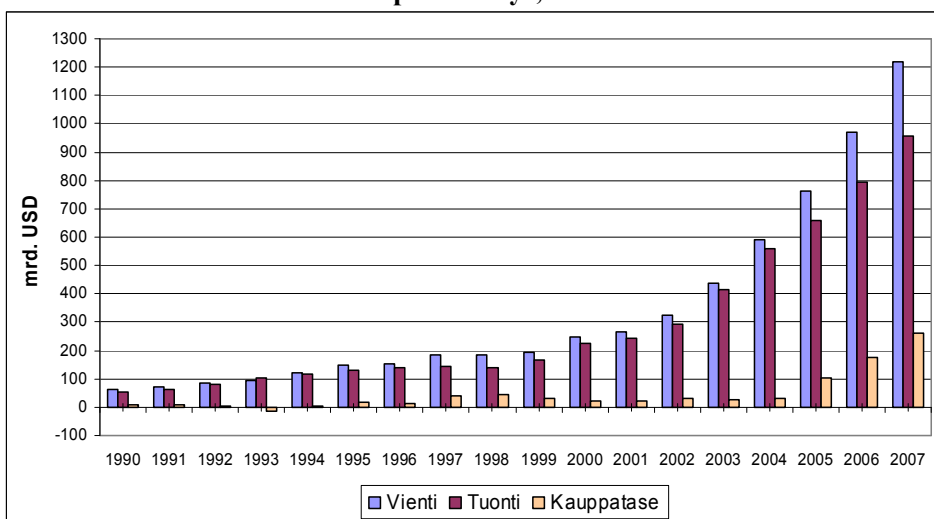
Kiinan suuria elintasoeroja kuvaavaa gini-kerrointa ovat nostaneet yläluokan huima rikastuminen suhteessa muuhun väestöön. Toisaalta äärimmäisessä köyhyydessä elävien osuus on vähentynyt 1970-luvun lopun lähes 60 %:sta nykyiseen alle 10 %:iin, joka on selkeästi alle muiden kehitysmaiden keskiarvon (noin 20 %). Kaupunkeihin on toki muodostunut jo huomattavan kokoinen kohtuullisesti ansaitseva keskiluokka, mutta heidän osuutensa koko Kiinan väestöstä on vielä suhteellisen pieni, arvioiden mukaan noin 10–15 %.

2.6 Ulkomaankauppa

Kiinan vienti ja tuonti alkoivat kasvaa 1980-luvulla kansainvälisten yritysten Kiinaan etabloitumisen myötä. Ulkomaankaupan arvo nousi erityisen nopeasti 1990-luvun alun talousuudistusten vaikutuksesta. Suhteellisesti vieläkin nopeamman kasvun kausi alkoi Aasian talouskriisin jälkeen vuodesta 1999 lähtien (Kuvio 11). Nopeaa kasvua kuvastaa se, että kun vuonna 1995 Kiinan ulkomaankaupan arvo oli 281 miljardia dollaria, vuonna 2007 se oli jo 2 174 miljardia dollaria. Ulko-

maankaupan arvo kymmenkertaistui siten noin 15 vuodessa. Vuonna 2007 kasvua edellisvuodesta oli ennätysmäärä eli lähes 24 %. Kiinan kauppaministeriön mukaan maa oli tuolloin ulkomaankaupan arvoltaan maailman kolmanneksi suurin Yhdysvaltojen ja Saksan jälkeen. Jos Manner-Kiinan lukuihin lasketaan mukaan Hongkong (ja vähennetään summasta niiden keskinäisen kaupan arvo), ulkomaankaupan arvo oli lähes 2 700 miljardia dollaria, mikä ohitti Saksan ja oli näin toiseksi suurin maailmassa.

Kuvio 11: Kiinan ulkomaankaupan kehitys, 1990–2007



Lähteet: *China Statistical Yearbook 2000, 2006; MOFCOM*

Kiina on ulkomaankaupan jättiläinen etenkin viennin osalta. Viennin arvo oli vuonna 2007 peräti 1 218 miljardia dollaria (kasvua lähes 26 % edellisvuodesta), kun tuonti oli 956 miljardia dollaria (kasvua 21 %). Erityisesti viennin nopeasta kasvusta johtuen Kiinan kauppaa on ollut ylijäämäistä yhtäjaksoisesti vuodesta 1994 lähtien. Vuonna 2007 kauppataseen ylijäämä oli suurempi kuin koskaan aiemmin, 262 miljardia dollaria, joka oli 6,6 % Kiinan bruttokansantuotteesta. Viennin osuus Kiinan bruttokansantuotteen kasvusta on aiemmin ollut vahva, mutta vuoden 2008 aikana viennin kasvu varsinkin länsimaihin on talouskriisin takia hidastunut huomattavasti. Näin ollen viennin osuus Kiinan talouskasvusta

on enää 1,2 prosenttiyksikköä, kun se vielä vuonna 2007 oli 2,4 prosenttiyksikköä (Kauppapolitiikka 2008).

Alueellisesti tarkastellen Kiinan ulkomaankauppa on hyvin keskittynyttä rannikkoalueille. Vuonna 2007 lähes kolmasosa kokonaiskaupan arvosta tuli eteläisestä Guangdongin maakunnasta (634 mrd. dollaria) ja tästä lähes puolet (288 mrd. dollaria) Shenzhenin kaupungista, joka on Kiinan vanhin erityistalousalue. Muita tärkeitä ulkomaankaupan keskuksia Guangdongin maakunnassa ovat Dongguan sekä maakunnan pääkaupunki Guangzhou (Kanton).

Samaiset rannikkoalueet ovat Kiinan tärkeimpiä vientialueita, ja vuonna 2007 rannikkomaakunnat ja -kaupungit sekä Peking yhdessä vastasivat noin 92 %:sta maan viennistä. Guangdongin maakunta hallitsi vientitilastoja 369 mrd. dollarilla, ja muita suuria vientimaakuntia olivat itärannikolla sijaitsevat Jiangsu (vienti 204 mrd. dollaria) ja Zhejiang (128 mrd. dollaria) sekä Shanghai metropolialue (144 mrd. dollaria). Sisämaassa suurimmat vientialueet olivat puolestaan Heilongjiangin maakunta, joka käy pääasiassa kauppaa Venäjän kanssa, sekä Xinjiangin autonominen itsehallintoalue, jonka vientikohteita ovat mm. Keski-Aasian maat ja Venäjä. Näiden kahden sisämaa-alueen yhteenlaskettu vienti oli kuitenkin ainoastaan 2 % koko Kiinan viennistä. Viimeaikainen kehitys on tosin suosinut sisämaan maakuntia, jotka ovat kasvattaneet ulkomaankauppaansa huomattavasti rannikkoalueita nopeammin. Esimerkiksi Keski-Kiinan Shanxin maakunnan ulkomaankauppa kasvoi peräti 75 % vuoden 2007 aikana.

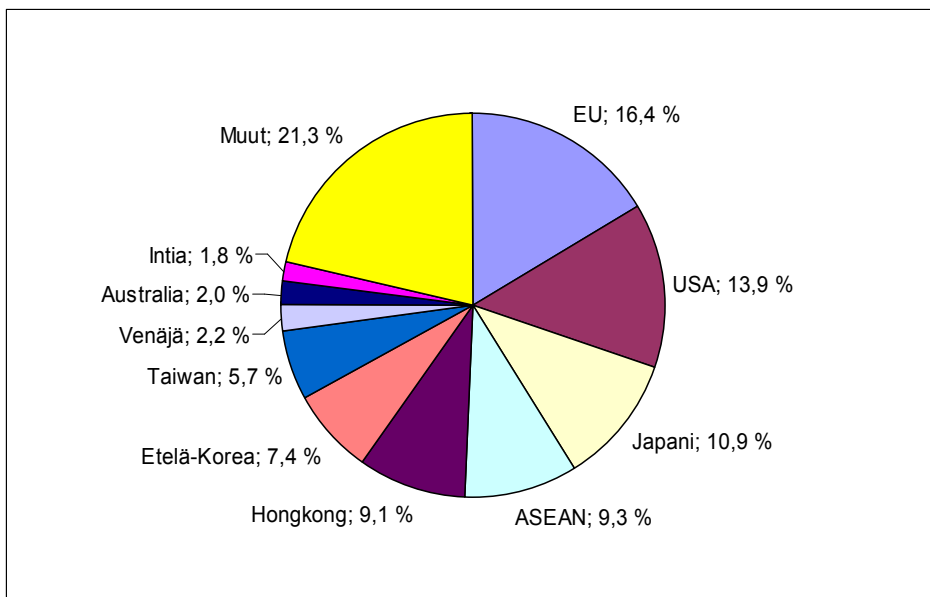
Rannikkomaakunnat ja Peking hallitsivat myös tuontitilastoja: niihin saapui yhteensä 93 % Kiinan tuonnista. Suurin tuontialue oli Guangdongin maakunta (28 % kokonaistuonnista) vuonna 2005. Seuraavina olivat Jiangsu sekä Pekingin ja Shanghai kaupunkialueet. Tiedyt alueet olivat selvästi keskittyneet joko vientiin tai tuontiin: Zhejiangin osuus tuonnista (5 %) oli selkeästi pienempi kuin sen

osuus viennistä (11 %). Peking puolestaan oli vahva tuonnissa (15 % koko Kiinan tuonnista) verrattuna vientiin (4 %).

Suurimmat kauppakumppanit

Kiinan tärkeimpiä kauppakumppaneita ovat perinteisesti olleet Euroopan Unioni, Yhdysvallat ja Japani, ja ne olivat maan suurimmat kauppakumppanit myös vuonna 2007 (Kuvio 12). EU:n osuus Kiinan kokonaiskaupasta oli yli 16 %, ja yksittäisistä EU-maista Kiinan kanssa kauppaa kävivät eniten Saksa, Alankomaat, Iso-Britannia, Ranska ja Italia. Suomen osuus Kiinan ja EU:n välisestä kaupasta oli 2,4 %, joka oli enemmän kuin esimerkiksi Ruotsin tai Tanskan vastaava osuus. Yhdysvaltojen osuus Kiinan kokonaiskaupasta oli lähes 14 %, ja Japanin lähes 11 %. (Ks. myös Liite: Taulukko 17)

Kuvio 12. Kiinan suurimmat kauppakumppanit (vienti ja tuonti yhteensä), 2007



Lähde: MOFCOM (2008)

Kiinan kauppataase on ollut voimakkaasti ylijäämäinen sekä Yhdysvaltojen että EU:n kanssa. Vuonna 2007 ylijäämä Yhdysvaltojen kanssa oli peräti 163 miljardia dollaria, ja EU:nkin kanssa ennätysuureksi 134 miljardia dollaria. Sen sijaan Kiinan kauppa muiden Aasian maiden kanssa on ollut selvästi alijäämäistä: kauppataase Japanin, Etelä-Korean, Taiwanin sekä ASEAN:n kanssa on ollut Kiinalle negatiivinen. Erikoistapauksena on Kiinan kauppa Hongkongin kanssa, joka edelleen tilastoidaan erikseen, ja joka käsittää lähes yksinomaan vientiä Kiinasta Hongkongin kautta eteenpäin.

Viime vuosikymmeninä Kiinan ulkomaankauppa on kasvanut etenkin muiden aasialaisten nopeasti kasvavien talouksien kanssa, ja vuonna 2007 näistä tärkeimpiä kauppakumppaneita olivat ASEAN-maat, Hongkong, Etelä-Korea ja Taiwan. Parina viime vuonna Kiina on lisännyt kauppaa etenkin Intian ja Venäjän kanssa. Kauppa Intian kanssa kasvoi peräti 56 % vuonna 2007 ja 63 % edellisenä vuonna, mikä johtui erityisesti kone- ja laiteviennin nopeasta kasvusta. Kauppa Venäjän kanssa kasvoi 44 % vuonna 2007, kun se edellisenä vuonna oli pysynyt lähes ennallaan. Hitaimmin Kiinan kauppa kasvoi vuonna 2007 Taiwanin, Japanin ja Yhdysvaltojen kanssa.

Kun tarkastellaan Kiinan vientiä ja tuontia erikseen, kauppakumppanien suhteellinen tärkeys vaihtelee hieman. Viennin osalta Kiinan tärkein kohdealue on EU, jonne suuntautui vientiä 245 miljardin dollarin arvosta eli yli 20 % Kiinan kokonaisviennistä vuonna 2007 (Taulukko 6). Tällä EU ohitti vientikohteena Yhdysvallat, jonka osuus Kiinan viennistä jäi noin 19 %:iin. Venäjää ja Kanadaa lukuun ottamatta muut kymmenen tärkeintä vientimaata sijaitsivat Aasiassa. Viennin arvo oli lisäksi kasvussa kaikkiin tärkeimpiin kohdemaihin. Nopeimmin vienti kasvoi edellisvuodesta Venäjälle (80 %) ja Intiaan (65 %). Myös vienti EU:hun kasvoi lähes 30 % edellisvuodesta. Samaan aikaan vienti Japaniin ja Taiwanille kasvoi maltillisemmin (11 % ja 13 %). Myös vienti Yhdysvaltoihin kasvoi huomattavasti hitaammin (14 %) kuin edellisvuosina.

Taulukko 6: Kiinan kymmenen tärkeintä vientimaata ja -aluetta, 2007

Maa (alue)	Viennin arvo (mrd. USD)	Osuus viennistä (%)	Vuosimuutos (%)
Yhteensä	1218,0	100,0	25,7
EU	245,2	20,1	29,2
Yhdysvallat	232,7	19,1	14,4
Hongkong	184,4	15,1	18,8
Japani	102,1	8,4	11,4
ASEAN	94,2	7,7	32,1
Etelä-Korea	56,1	4,6	26,1
Venäjä	28,5	2,3	79,9
Intia	24,0	2,0	64,7
Taiwan	23,5	1,9	13,1
Kanada	19,4	1,6	25,0
Muut	207,9	17,1	34,8

Lähde: MOFCOM

Tuonnin osalta Kiinan tärkein kauppakumppani oli Japani, jonka osuus oli selvästi muita suurempi (Taulukko 7). Tuonnin arvo Japanista oli noin 134 miljardia dollaria eli lähes 15 % Kiinan kokonaistuonnista. Seuraavaksi suurimmat tuonti-maat ja -alueet olivat tasaisesti noin 11 %:n osuuksilla EU, ASEAN, Etelä-Korea ja Taiwan. Yhdysvaltojen osuus Kiinan kokonaistuonnista on 7,5 %, tuonnin arvon ollessa lähes 70 miljardia dollaria. Kymmenen tärkeimmän tuontimaan joukoon lukeutui myös maita, jotka eivät olleet yhtä tärkeitä viennissä, kuten Australia, Venäjä, Brasilia ja Saudi-Arabia, kukin noin 2 % osuuksilla.

Taulukko 7: Kiinan kymmenen tärkeintä tuontimaata ja -aluetta, 2007

Maa (alue)	Tuonnin arvo (mrd.USD)	Osuus tuonnista (%)	Vuosimuutos (%)
Yhteensä	955,8	100,0	20,8
Japani	134,0	14,0	15,8
EU	111,0	11,6	22,4
ASEAN	108,4	11,3	21,0
Etelä-Korea	103,8	10,9	15,6
Taiwan	101,0	10,6	16,0
Yhdysvallat	69,4	7,3	17,2
Australia	25,9	2,7	33,8
Venäjä	19,7	2,1	12,1
Brasilia	18,3	1,9	42,0
Saudi-Ar.	17,6	1,8	16,4
Muut	246,7	25,8	26,4

Lähde: MOFCOM

Myös tuonnin arvo kasvoi kaikista tärkeimmistä tuontimaista. Kasvu oli keskimääräistä nopeampaa Brasiliasta (42 %), Australiasta (34 %), sekä EU:sta ja ASEANista. Maltillisemmin kasvoivat tuonti Venäjältä (12 %) sekä Japanista ja Etelä-Koreasta (alle 16 %). (Ks. Liite: Kuvio 23)

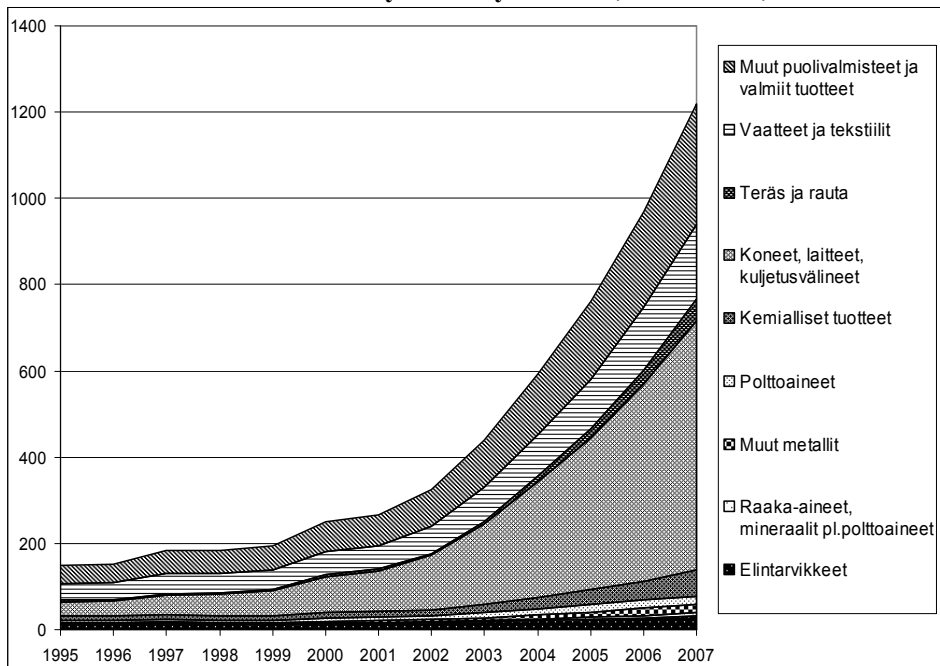
Ulkomaankauppaan liittyen Kiinaa on arvosteltu valuuttansa yuanin pitämisestä tarkoituksellisen aliarvostettuna, ja varsinkin Yhdysvallat on painostanut Kiinaa valuutan arvon vahvistamiseksi dollariin nähden. Vuonna 2005 Kiina lopulta devalvoi valuuttansa, mutta vain 2,1 prosentilla. Yuanin arvo sidottiin myös pelkän dollarin sijasta valuuttakoriin, jossa dollarin painoarvo säilyi kuitenkin suurimpana, joten yuanin arvo esimerkiksi euroon nähden on laskenut vuoden 2005 jälkeen. Vuoden 2008 aikana korin dollaripainoarvoa on nähtävästi vähennetty, koska yuan on vahvistunut 6-8 % sekä euroon että dollariin nähden.

Ulkomaankaupan rakenne

Kiinan ulkomaankaupan rakenne on muuttunut voimakkaasti maan teollistumisen myötä. Tämä johtuu pääasiassa Kiinaan etabloituneiden ulkomaisten yritysten harjoittamasta viennistä ja tuonnista. Vielä vuonna 1980 alkutuotteiden osuus oli yli puolet Kiinan viennin arvosta, mutta teollisuustuotteiden osuus kasvoi nopeasti varsinkin 1990-luvun vaihteessa. Eniten viimeisen vuosikymmenen aikana viennissä ovat kasvattaneet osuuttaan sähkötekniset tuotteet sekä optiset laitteet, joiden viennin arvo dollareissa on yli 12-kertaistunut (Kuvio 13). Myös kulkuneuvojen, muovi- ja metallituotteiden, kipsin ja keramiikan suhteellinen osuus kokonaisviennistä on noussut. Dollarimääräisesti vientiä ovat kasvattaneet eniten kulkuneuvot (lähes seitsenkertaistunut vuodesta 1996), ja metallituotteiden, kipsin ja keramiikan sekä muovituotteiden viennin arvo on myös yli seitsenkertaistunut kymmenen vuoden takaiseen verrattuna. Vaatteet ja tekstiilit olivat vielä vuonna 1996 suurin vientiryhmä, ja vaikka niiden osuus onkin suhteellisen nope-

asti kasvanut, ne ovat silti jääneet toiseksi sähköteknisille tuotteille ja optisille laitteille. Elintarvikkeiden viennin arvo on ainoastaan kaksinkertaistunut viimeisten kymmenen vuoden aikana, kun kokonaisvienti keskimäärin on kasvanut yli kuusi kertaa suuremmaksi.

Kuvio 13: Kiinan viennin kehitys tuoteryhmittäin, 1996–2007, mrd.USD



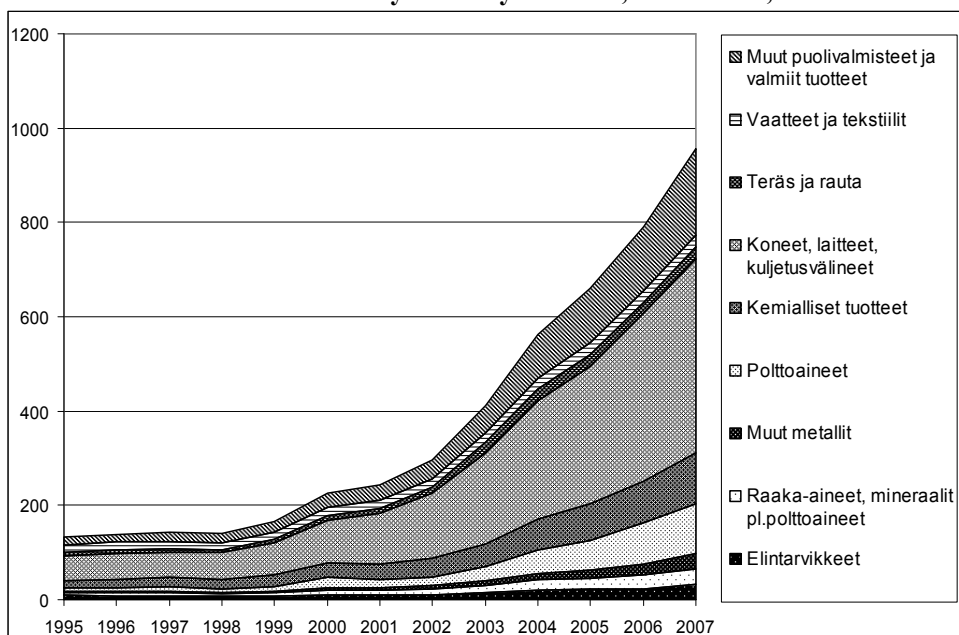
Lähde: MOFCOM, UNCTAD

Nykyään teollisuustuotteet ovat siten suurin ryhmä Kiinan viennissä, ja niiden osuus vuonna 2007 oli 95 %, kun alkutuotteiden osuus oli enää 5 %. Teollisuustuotteita vietiin yhteensä yli 115 mrd. dollarin arvosta ja tästä lähes puolet oli koneiden ja laitteiden vientiä. Seuraavaksi suurimmat tuoteryhmät olivat vaatteet ja tekstiilit sekä puolivalmisteet. Suhteellisesti nopeimmin on kasvanut käsiteltyjen metallien ja kemikaalituotteiden vienti. Teräksen viennin arvo kasvoi jopa 58 % vuodesta 2006 vuoteen 2007. Myös autojen, telakkateollisuustuotteiden ja sähkölaitteiden vienti on kasvanut suhteellisen nopeasti, mutta tv-, radio- ja matkapuhelinlaitteiden vienti sen sijaan väheni 57 % ja tietotekniikkakomponenttien

prosentin verran. Myös raaka-aineiden ja mineraalien viennin kasvu oli lähes olematonta.

Tuonnin osalta teollisuustuotteet ovat hallinneet Kiinan kauppaa jo usean vuosikymmenen ajan ja niiden tuonnin arvo on kasvanut tasaisesti 1990-luvun puolivälistä alkaen (Kuvio 14). Erityisesti sähkötekniisten tuotteiden ja optisten laitteiden osuus kokonaistuonnista onkin kasvanut vuodesta 1996 lähtien seitsenkertaiseksi, ja tuonnin arvo on jo lähes 390 miljardia dollaria. Nopeimmin tuonnin arvo on kasvanut mineraalien osalta, yli 13-kertaiseksi reilusta yhdeksästä miljardista dollarista 124 miljardiin vuosien 1996–2006 aikana. Muiden tuoteryhmien osalta kasvu on ollut viimeisten kymmenen vuoden aikana suunnilleen yhtä nopeaa kuin tuonnin keskimääräinen kasvu (lähes kuusinkertainen), tai hieman sitä hitaampaa. Kokonaistuonnista lähes puolet oli peräisin sähköteknisistä tuotteista ja optisista laitteista.

Kuvio 14: Kiinan tuonnin kehitys tuoteryhmittäin, 1996–2007, mrd. USD



Lähde: MOFCOM, UNCTAD

Vuonna 2007 teollisuustuotteiden osuus kokonaistuonnista oli 74,6 %. Alkutuotteiden osuus oli puolestaan 25,4 %, josta suurin osa rautamalmin ja erilaisten polttoaineiden tuontia. Rauta- ja muiden malmien tuonti kasvoi jopa 62 % edellisvuodesta. Myös ruoka-aineiden tuonti kasvoi 41 %. Teollisuustuotteista ylivoimaisesti eniten tuotiin koneita ja laitteita sekä kemian alan tuotteita. Nopeimmin tuonti kasvoi autoteollisuuden tuotteiden, maatalouskoneiden, lcd-näyttöjen sekä piirilevyjen osalta. Vaate- ja tekstiiliteollisuuden tuotteiden tuonti kasvoi vain noin 1,5 %. (Ks. Liite: Kuvio 26)

Kiinan ulkomaankaupan strategia määrittelee pitkälti myös sen teollista politiikkaa ja rakennemuutosta (Taylor 2007). Ulkomaisilla yrityksillä on yhä kasvava rooli Kiinan ulkomaankaupassa ja niiden osuus koko maan ulkomaankaupasta oli lähes 58 % vuonna 2007. Ulkomaiset yritykset harjoittivat tuontia 559,4 miljardin dollarin arvosta ja vientiä 695,5 miljardin dollarin arvosta. Kiinalaisten valtiomyritysten osuus ulkomaankaupasta oli vajaat 23 %, ja niiden ulkomaankaupan kasvu oli myös hieman hitaampaa kuin ulkomaalaisyritysten. Nopeimmin sitä vastoin kasvoi yksityisten kiinalaisyritysten käymä ulkomaankauppa. Näiden yritysten osuus vuonna 2007 oli lähes 20 % kokonaiskaupasta, mutta ne kasvattivat tuontiaan 35 % ja vientiään jopa 39 % edellisvuodesta.

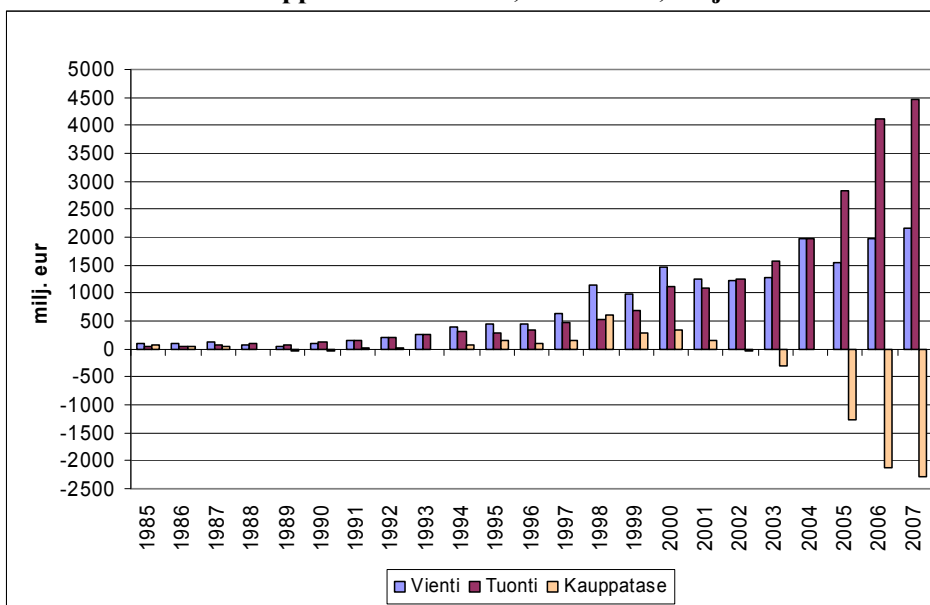
Suomen ja Kiinan välinen kauppa

Suomen ja Kiinan välinen kauppa on ollut vahvassa kasvussa 1990-luvun alusta lähtien. Kokonaiskauppa ylitti Tullihallituksen tilastojen mukaan kuuden miljardin euron rajan vuonna 2006. Jo edellisenä vuonna Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) oli arvioinut, että yli 4 850 suomalaisyritystä harjoitti kauppaa Kiinassa. Valtaosa kaupasta oli suuryritysten harjoittamaa vientiä ja tuontia, ja niiden osuus oli peräti 87 % viennistä ja 71 % tuonnista. Kiina onkin noussut nopeasti Suomen suurimpien kauppakumppaneiden joukkoon. Kokonaiskaupalla mitattu-

na se oli kuudenneksi suurin ja tuontimaana neljänneksi suurin kauppakumppani vuonna 2006. Kiinan osuus Suomen kokonaistuonnista vuonna 2007 oli 7,5 %, ja kokonaisviennistäkin 3,3 %.

Vuonna 2007 Suomesta vietiin Kiinaan yli 2,1 miljardin euron arvosta hyödykeitä, ja kasvua oli reilut 9 % edellisvuodesta (Kuvio 15). Tuonnin arvo puolestaan oli ennätyselliset 4,5 miljardia euroa, mikä tarkoitti 8,5 % kasvua edellisvuoteen verrattuna. Tuonti kasvoi kuitenkin huomattavasti maltillisemmin kuin muutamana aiempana vuotena. Varsinaiset kasvuvuodet olivat 2004 ja 2006, jolloin Kiinan-kauppa kasvoi yli 30 % vuosivauhtia. Tämä koski etenkin tuontia Kiinasta ja heijastui myös kauppataseessa. Kiinan kanssa käyty kauppa oli Suomelle ylijäämäistä aina vuoteen 2001 asti, minkä jälkeen se kääntyi alijäämäiseksi. Alijäämä kasvoi voimakkaasti vuodesta 2005 lähtien, ja oli vuonna 2007 jo lähes 2,3 miljardia euroa.

Kuvio 15: Suomen kauppa Kiinan kanssa, 1985–2007, milj. EUR

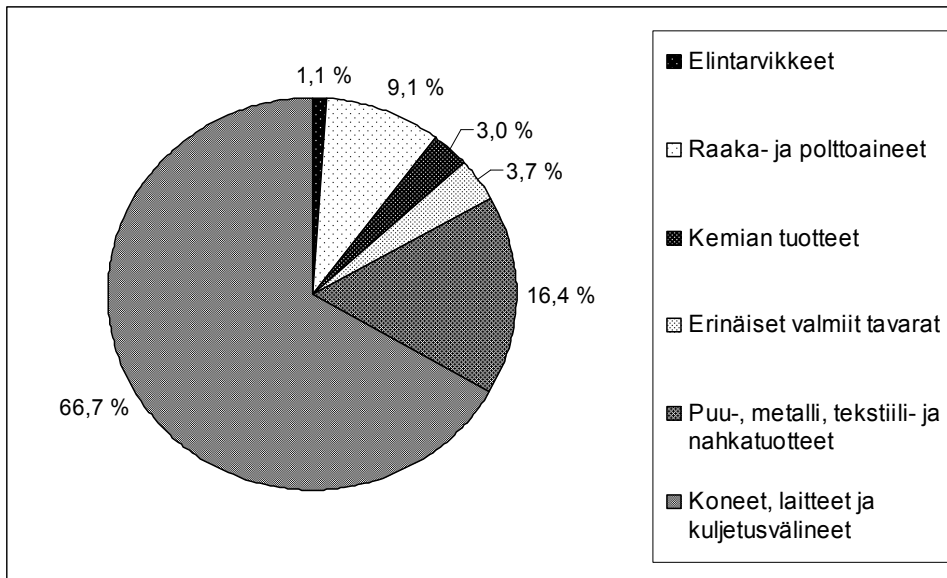


Lähde: SKKY (2005); Tullihallitus

Suomen ja Kiinan välisestä tavarakaupasta valtaosa on teollisuustuotteiden vientiä ja tuontia. Suurin osa Suomen viennistä Kiinaan on koneita, laitteita ja kuljetusvälineitä (Kuvio 16), jotka muodostivat noin kaksi kolmasosaa viennistä vuonna 2007. Elektronisten laitteiden sekä sähkökoneiden ja -laitteiden yhteenlaskettu viennin arvo oli 660 miljoonaa euroa. Eri toimialojen erikoiskoneita viedtiin 421 miljoonan euron arvosta, mikä oli 45 % enemmän kuin edellisenä vuonna.

Koneiden jälkeen toiseksi suurin osa viennistä oli puu-, metalli- ja nahkatuotteita, joiden osuus kokonaisviennistä oli noin kuudennes. Tästä suurin yksittäinen kategoria oli rauta- ja terästuotteet, joiden viennin arvo oli noin 127 miljoonaa euroa. Muita metallituotteita sekä paperia ja pahvia vietiin molempia vajaan 100 miljoonan euron arvosta. Paperimassaa vietiin puolestaan reilun 100 miljoonan euron arvosta.

Kuvio 16: Suomen vienti Kiinaan tavararyhmittäin, 2007

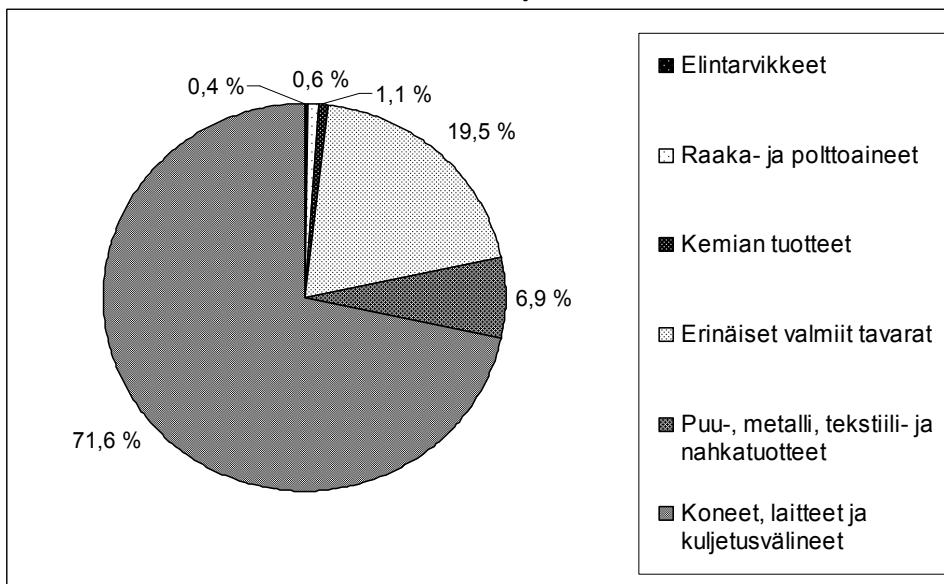


Lähde: Tullihallitus

Myös tuonti Kiinasta käsitti erityisesti koneita, laitteita ja kuljetusvälineitä, jotka muodostivat yli 70 % kokonaistuonnista vuonna 2007 (Kuvio 17). Suurin tuoteryhmä oli puhelin-, radio- ja televisiolaitteet, joiden osuus tuonnista oli 43 %. Niiden tuonnin arvo yli kaksinkertaistui vuonna 2006, ja kasvua oli edelleen 24 % vuonna 2007. Lähes puolet Suomeen tuotavista puhelin-, radio- ja televisiolaitteista on peräisin Kiinasta. Muita tärkeitä tuontitukkeita olivat sähkökoneet ja -laitteet sekä toimisto- ja atk-laitteet. Matkapuhelimia tuotiin Kiinasta Suomeen tammi-heinäkuussa 2007 lähes 5,3 miljoonaa kappaletta, laitteiden arvon ollessa 491 miljoonaa euroa. Kiinalla on Tullihallituksen mukaan 77 %:n osuus matkapuhelinten tuonnin arvosta. Vuoden 2008 aikana matkapuhelinten kaupan arvo on laskenut selvästi, mikä vaikuttaa kokonaiskaupan kehitykseen. Myös raudan ja teräksen maailmanmarkkinahintojen lasku vähentää kaupan arvoa. Siten Kiinan kaupan kokonaisarvo saattaa vuonna 2008 jäädä hieman edellisvuoden arvosta.

Toiseksi suurimman tuontiryhmän muodostivat erinäiset valmiit tavarat, pääasiassa vaatteet, jalkineet ja huonekalut, joiden osuus kokonaistuonnista oli noin viidennes vuonna 2007. Vaatteita tuotiin 390 miljoonalla eurolla, jalkineita 76 miljoonalla ja huonekaluja 60 miljoonalla. Huonekalujen osuus tuonnista kasvoi tässä tavararyhmässä eniten (19 %) edelliseen vuoteen verrattuna. Puu-, metalli-, tekstiili- ja nahkatuotteiden osuus tuonnista oli noin 7 %. Suomeen tuodaan Kiinasta etenkin erilaisia epäjalosta metallista tehtyjä taloustavaroita; nauvoja, ruuveja jne. sekä käsityövälineitä. Metallituotteiden tuonti kasvoikin neljänneksen vuoteen 2006 verrattuna. Lähes 9 % Suomen metallituotteiden tuonnista on peräisin Kiinasta.

Kuvio 17: Suomen tuonti Kiinasta tavararyhmittäin, 2007



Lähde: Tullihallitus

Palvelujen kauppa Suomen ja Kiinan välillä on huomattavasti pienempää kuin tavarakauppa. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2006 Suomi vei Kiinaan palveluita 557 miljoonan euron arvosta, joka oli hieman vähemmän kuin kahtena aiempana vuotena. Summa koostui pitkälti rojalti- ja lisenssimaksuista, rakennuspalveluista ja tietotekniikkapalveluista. Palvelujen tuonnin arvo Kiinasta oli 161 miljoonaa euroa, joka puolestaan oli huomattavasti enemmän kuin aiemmin. Palveluiden vientikohteena Kiina oli toisena heti Venäjän jälkeen, palvelujen tuojana Kiina oli kymmenentenä.

2.7 Ulkomaiset investoinnit

Kiina nousi tärkeäksi suorien ulkomaisten investointien kohdemaaksi 1990-luvulla, ja viimeisen vuosikymmenen aikana myös Kiinasta ulospäin suuntautuneet investointivirrat ovat kasvaneet. Seuraavassa kuvaillaan Kiinan saamia ul-

komaisia investointeja, niiden kehitystä, rakennetta sekä suurimpia lähtömaita. Lopuksi tarkastellaan kiinalaisyriyten ulkomaille tekemiä investointeja.

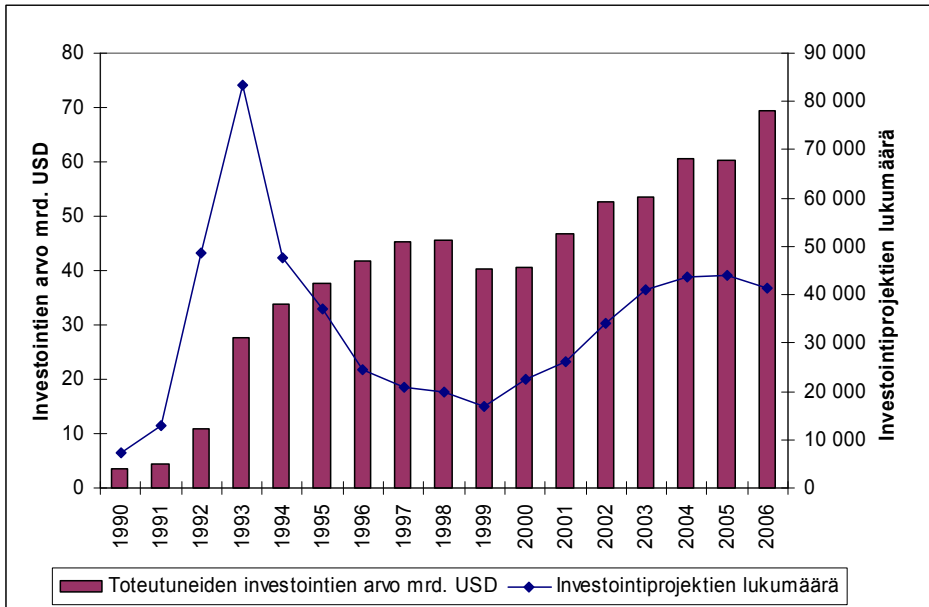
Ulkomaiset investoinnit Kiinaan

Kiinaan suuntautuneet kansainväliset investoinnit ovat suhteellisen tuore ilmiö. Huolimatta asteittaisesta avautumisestaan Kiina vastaanotti suhteellisen vähän suoria ulkomaisia investointeja aina 1980-luvun lopulle asti ja lisäksi investoinnit olivat arvoltaan pienehköjä. Esimerkiksi vuonna 1985 investointien arvo oli vain alle 2 miljardia dollaria ja uusia projekteja käynnistettiin vain kolmisen tuhatta. Tämä siitäkkin huolimatta, että sekä yhteisyritysten että täysin ulkomaalaisomisteisten yritysten (WFOE) perustaminen oli ollut mahdollista Kiinassa vuodesta 1979 lähtien. Vuoden 1992 jälkeiset uudistukset sisälsivät mm. ulkomaisille yrityksille myönnettyjä veroetuksia Kiinan erityistalousalueilla sekä ulkomaisten pankkien sivukonttoreiden sallimisen Shanghaihin. Näiden ansiosta ulkomaisia investointeja alkoi virrata Kiinaan yhä nopeammin erityisesti vuosina 1992 ja 1993, jolloin investointien yhteisarvo nousi jopa yli 150 % vuodessa (Kuvio 18). Ensimmäisen ryntäyksen jälkeen investointien kasvu tasaantui noin 10 % vuositasolle, kunnes Aasian talouskriisin jälkeen se oli negatiivinen vuonna 1999. Investointiprojektien määrä oli vähentynyt jo huippuvuodesta 1993 lähtien, mutta yksittäisten investointien keskimääräinen arvo kaksinkertaistui vuoteen 1999 mennessä.

2000-luvun alkuvuosina kasvuluvut kohosivat nopeasti jälleen ennätysellisen suuriksi, mutta vuonna 2003 suurelta osin Sars-epidemian takia uusia investointeja lykättiin tulevaisuuteen ja kasvulukemat jäivät 1,5 %:iin. Tästä huolimatta samana vuonna Kiina ohitti Yhdysvallat ensimmäistä kertaa suorien ulkomaisten investointien vastaanottajana, kun investoinnit Yhdysvaltoihin vähenivät mm. Irakin sodan vuoksi. Vuonna 2004 Yhdysvallat otti jälleen paikkansa eniten ulkomaisia sijoituksia vastaanottavana maana.

Vuoden 2004 lopulla Kiinan hallituksen aloittama makrotalouden kontrolliohjelma talouden ylikuumenemisen ja nopeiden suhdannevaihtelujen välttämiseksi hillitsi myös investointien virtaa. Ulkomaisten investointien kokonaisarvo vuonna 2005 väheni edellisvuodesta 0,5 %, vaikkakin projektien määrä lisääntyi hieman. Vuonna 2006 tilanne oli päinvastainen: ulkomaisten investointien yhteisarvo kasvoi reilut 15 %, mutta projektien määrä pieneni yli 5 %, koska niiden keskimääräinen arvo oli suurempi kuin edellisvuotena. Suorien ulkomaisten investointien yhteisarvo vuonna 2006 oli Kiinan tilastokeskuksen mukaan 69,5 miljardia dollaria. Tämän jälkeen on saatu merkkejä kasvuvauhdin hiipumisesta, ja varsinkin Etelä-Kiinassa tehtaita on suljettu vientiongelmien vuoksi vuonna 2008.

Kuvio 18: Toteutuneet suorat ulkomaiset investoinnit (mrd. USD) ja investointiprojektit Kiinassa, 1990–2006



Lähteet: China Statistical Yearbook 2006 & 1999, MOFCOM, UNCTAD.

On kuitenkin huomattava, että edellä mainitut luvut koskevat vain Manner-Kiinaan sijoitettuja investointeja. Jos mukaan lasketaan myös Hongkongiin tehdyt ulkomaiset investoinnit, kokonaisarvo nousee huomattavasti. Esimerkiksi

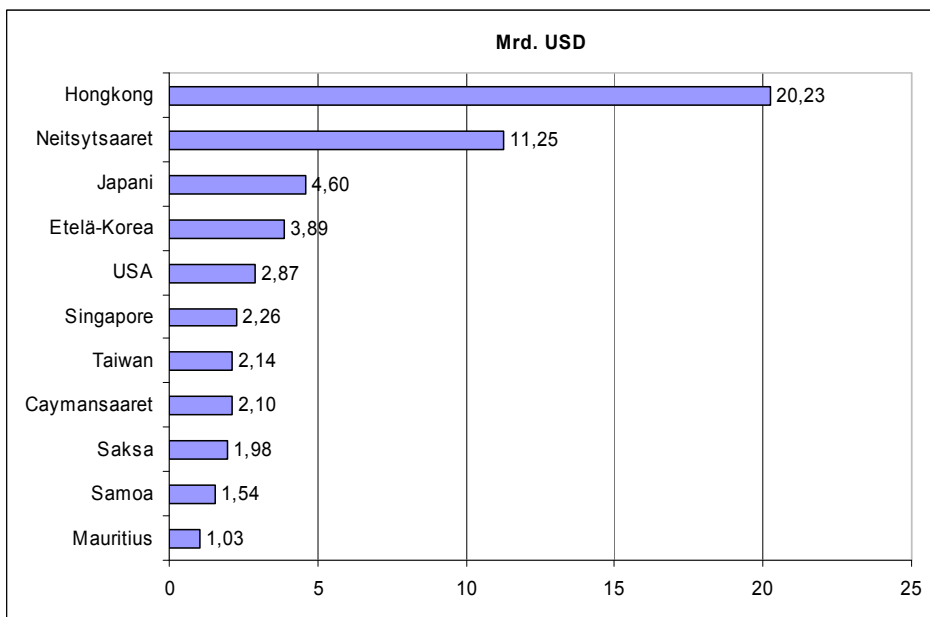
UNCTAD:n tilastojen mukaan Hongkong vastaanotti suoria ulkomaisia investointeja lähes 62 miljardin dollarin arvosta vuonna 2000. Muutaman hiljaisemman vuoden jälkeen investoinnit Hongkongiin ovat olleet jälleen kasvussa ja vuonna 2006 Hongkong vastaanotti ulkomaisia investointeja lähes 43 miljardin dollarin arvosta. Toisaalta monien Hongkongiin sijoitettujen ulkomaisten investointien lopullinen kohde on Manner-Kiinassa. Tämä kasvattaa osaltaan hongkongilaisten investointien määrää Manner-Kiinan puolelle. Hongkongista tulevien investointien kohteena on varsinkin Helmijoen suisto Etelä-Kiinassa, jossa on arviolta 60 000–80 000 hongkongilaisten omistamaa yritystä mm. kevyen teollisuuden aloilla. Osa näistä yrityksistä on kuitenkin joutunut vaikeuksiin vientimarkkinoiden hiivuttua syksyllä 2008, kun vaate-, kenkä- ja lelutehtaiden joulutalaukset ovat romahtaneet varsinkin Yhdysvaltain kysynnän laskun myötä (IHT 2008).

Suurimmat investointien lähtömaat

Kun investointivirrat Kiinaan kasvoivat 1990-luvun ensimmäisellä puoliskolla, suurimpia investointien lähtömaita olivat Hongkong ja Itä-Aasian maat lukuun ottamatta Japania. Tosin tuolloin, kuten vielä nykyäänkin, monet mannerkiinalaiset ja ulkomaiset investoinnit ohjattiin Hongkongin kautta, mikä nostaa sen nimmellistä merkitystä investointien lähtöalueena. Vuodesta 1996 lähtien myös Japanista, Yhdysvalloista ja Euroopan maista alettiin yhä enemmän investoida Kiinaan, kun taas Itä- ja Kaakkois-Aasian investointivirrat alkoivat vähentyä ja saavuttivat pohjansa Aasian talouskriisin seurauksena 1990-luvun lopussa. Hongkong on pitänyt asemansa ylivoimaisesti suurimpana investoijana ja esimerkiksi vuonna 1996 Hongkong vastasi noin 49 %:sta kaikista ulkomaisista investoinneista Kiinaan. Kymmenen vuotta myöhemmin Hongkongin osuus oli yhä 32 %. 2000-luvulla uusina tulokkaina investoijien kärkekymmenikköön ovat tulleet veroparatiisit, kuten Neitsyt- ja Caymansaaret sekä Samoa.

Vuonna 2006 Hongkong oli suurin ulkomaisten investointien lähde Manner-Kiinaan yli 20 miljardilla dollarilla (Kuvio 19). Seuraavaksi suurimmat investointien lähtömaat olivat Neitsytsaaret (11 mrd. USD), Japani (4,6 mrd. USD) ja Etelä-Korea (3,9 mrd. USD). Euroopan maista selvästi eniten Kiinaan sijoitettiin Saksasta, lähes 2 miljardia dollaria. Seuraavaksi eniten sijoitettiin Alankomaista ja Iso-Britanniasta. Edelliseen vuoteen nähden Japanin ja Etelä-Korean investoinnit vähenivät huomattavasti (20–30 %), kun taas Hongkong, Saksa ja Neitsytsaaret lisäsivät investointejaan selvästi vuonna 2006.

Kuvio 19: Suurimmat suorien ulkomaisten investointien lähteet Kiinassa, 2006



Lähde: China Statistical Yearbook 2007

Ylivoimaisesti suurin osa ulkomaisista investoinneista suuntautuu Kiinan itäisille ja eteläisille rannikkoalueille Pekingin alue mukaan lukien. Eniten ulkomaisia investointeja vastaanottavat alueet ovat maan itärannikolla Jiangsun, Zhejiangin ja Shandongin maakunnat sekä Shanghai metropolialue, ja etelärannikolla

Guangdongin maakunta. Vain vajaat 15 % ulkomaisista investoinneista suuntautuu sisämaan maakuntiin ja autonomisille alueille.

Myös sektoreittain tarkasteltuna investoinnit ovat erittäin keskittyneitä. Valtaosa ulkomaisista investoinneista kohdistuu tuotantoteollisuuteen, jonka osuus vuonna 2006 oli 64 % kaikista investoinneista (Taulukko 8). Tämä oli tosin selväsi vähemmän kuin edellisvuonna (70 %). Muita tärkeitä sektoreita olivat kiinteistöala (13 %), leasing- ja muut business-palvelut (7 %), logistiikka ja varastopalvelut (3 %) sekä tukku- ja vähittäiskauppa (3 %). Eniten investoinnit kasvoivat edellisvuodesta kiinteistöalalla sekä tukku- ja vähittäiskaupassa.

Taulukko 8: Suorat ulkomaiset investoinnit Kiinaan sektoreittain, 2006

Sektori	Projektien lukumäärä	Toteut. invest. (milj. USD)	Osuus kok. arvosta (%)
Tuotantoteollisuus	24 790	40 077	63,6
Kiinteistöala	2 398	8 230	13,1
Leasing- ja muut businesspalvelut	2 885	4 223	6,7
Logistiikka ja varastopalvelut	665	1 985	3,1
Tukku- ja vähittäiskauppa	4 664	1 789	2,8
Sähkön, kaasun ja veden tuotanto, jakeluinfrastruktuuri	375	1 281	2,0
IT- ja tietotekniikkapalvelut ja – tuotteet	1 378	1 070	1,7
Hotellit ja ravintolat	1 060	828	1,3
Rakentaminen	352	688	1,1
Maa- ja metsätalous, karja- ja kalatalous	951	599	1,0
Tieteellinen tutkimus ja tekniset palvelut	1 035	504	0,8
Palvelut kotitalouksille	236	504	0,8
Kaivosteollisuus	208	461	0,7
Rahoituspalvelut	52	294	0,5
Kulttuuri, urheilu ja viihde	241	241	0,4
Luonnon- ja vesiensuojeluhankkeet	132	195	0,3
Koulutus	27	29	0,05
Terveys- ja sosiaalihuoltopalvelut	20	15	0,02
Julkinen hallinto ja yhteiskunnalliset organisaatiot	4	7	0,01
Yhteensä	41 473	63 021	100

Lähde: China Statistical Yearbook 2007

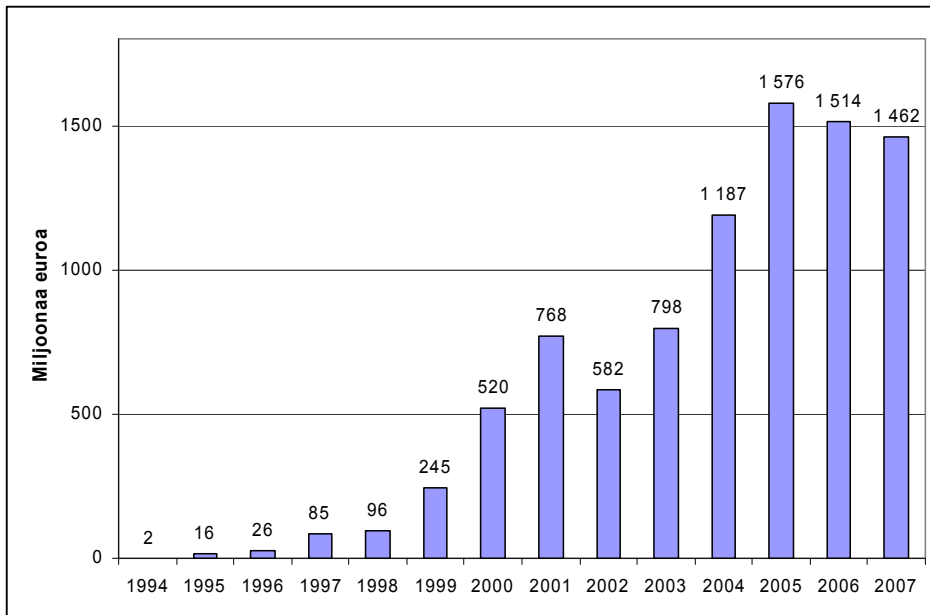
Yritysmuodoittain selvästi suurin osa ulkomaisista investoinneista kohdistuu WFOE-yrityksiin eli kokonaan ulkomaisessa omistuksessa oleviin yrityksiin. Vuonna 2006 näiden investointien arvo oli 46,3 miljardia dollaria eli yli 73 % kaikkien ulkomaisten investointien kokonaisarvosta ja vastaavasti lähes 73 % projektien lukumäärästä. Sen sijaan yhteisyrityksiin investoitiin 14,4 miljardia dollaria (23 % kokonaisarvosta) ja noin 25 % kaikista projekteista. Muiden yritysmuotojen osuus ulkomaisten investointien kokonaisarvosta oli vain alle 4 %.

Useissa arvioissa ulkomaisten investointien uskotaan virtaavan Kiinaan myös tulevaisuudessa, joskin hitaammin kuin viime vuosina. Tähän ovat syinä mm. Kiinan edelleen suuri markkinapotentiaali, liiketoimintaympäristön kehittyminen, suhteellinen kustannustaso ja halu lisäinvestoida aiemmin jo tehtyjen investointien laajennuksiin. Investointien ennustetaan jatkuvan varsinkin palvelusektorilla, kuten vakuutus-, pankki-, telekommunikaatio- ja kuljetusaloilla, high-tech -teollisuudessa sekä tutkimus- ja kehitystyössä. Myös massainvestoinnit työvoimavaltaiseen tuotantoteollisuuteen tulevat todennäköisesti jatkumaan, mutta niiden painopiste siirtynee Keski- ja Pohjois-Kiinan suuntaan halvemman kustannustason ja kasvavien sisämaanmarkkinoiden vuoksi.

Suomalaiset investoinnit Kiinaan

Suomalaisyritysten investoinnit Kiinassa alkoivat myöhemmin ja olivat pitkään vähäisempiä kuin esimerkiksi ruotsalaisyritysten investoinnit. Suorat ulkomaiset sijoitukset Suomesta Kiinaan alkoivat kasvaa huomattavasti vasta vuodesta 1994 alkaen, jolloin niiden varanto Kiinassa oli vain 2 miljoonaa euroa. Vuonna 2006 Suomesta Kiinaan suuntautuneiden suorien investointien varanto oli Suomen pankin tilastojen mukaan jo lähes 1,5 miljardia euroa (Kuvio 20). Kun mukaan lasketaan myös Suomen ulkopuolelta tehdyt suomalaisyritysten investoinnit, vuoteen 2008 mennessä suomalaisyritykset olivat investoineet Kiinaan kaikkiaan noin 7 miljardia euroa (UM 2008b).

Kuvio 20: Suomen suorien ulkomaisten sijoitusten varanto Kiinassa, 1994–2007, milj. EUR



Lähde: Suomen Pankki

Vuonna 2008 Kiinassa toimii noin 260 suomalaista yritystä, joista noin puolella on maassa tuotannollista toimintaa ja muilla edustus- tai myyntikonttoreita. Yritykset työllistävät Kiinassa yhteensä noin 40 000 henkeä ja niiden yhteenlaskettu vuotuinen liikevaihto on noin 17–18 miljardia euroa (Finpro 2008; UM 2008a; UM 2008b). Suurin osa suomalaisinvestoinneista on keskittynyt Pekingin ja Shanghain alueille, sekä etelässä Hongkongin ja Helmijoen suiston ympäristöön, mutta viime vuosien aikana myös Keski-Kiinan kasvukeskusten Chengdun ja Chongqingin vetovoima on kasvanut.

Suuret suomalaisyhtiöt ovat vuoteen 2008 mennessä pääosin jo etabloituneet Kiinan markkinoille, ja täysin uusia investointeja ovat viime aikoina tehneet lähinnä pk-yritykset. Suuryritykset ovat kuitenkin laajentaneet toimintojaan lisäinvestointien muodossa, ja investointien arvioidaan jatkuvan myös lähitulevaisuudessa. Suomalaisyritykset tulevat todennäköisesti seuraamaan trendiä, jossa tuotantolai-

toksia siirretään kalliilta rannikkoalueelta kohti sisämaata. On arvioitu, että tulevaisuudessa suomalaistyritysten potentiaalisimpia toimialoja Kiinassa olisivat tutkimus- ja kehitystoiminta, energiansäästö- ja ympäristöteknologia, konepajala, IT-ala, metsitysprojektit, telakka- ja puunjalostusteollisuudet, automaatio, rakennusmateriaalit ja terveysala. Lisäksi palvelusektorilla tulee olemaan suuri potentiaali tulevaisuuden investointikohteena (UM 2008a). Koska Kiinan kustannustaso on noussut etenkin suurimmissa keskuksissa, suomalaisyritykset tulevat siirtämään työvoimavaltaista massatuotantoa myös pois Kiinasta esimerkiksi Vietnamiin tai Intiaan. Yritysten arvioiden mukaan Kiinaan tulee sen sijaan lähivuosina siirtymään esimerkiksi IT-puolen ohjelmistosuunnittelua.

Investoinnit Kiinasta ulkomaille

Myös Kiinasta ulkomaille suuntautuneet suorat investoinnit ovat kasvaneet nopeasti viime vuosien aikana, vaikkakin niiden arvo on ollut huomattavasti vähäisempi kuin Kiinaan suuntautuvien investointien. Investoinnit ulkomaille olivat pitkään hankalia toteuttaa Kiinan yuanin heikon vaihdettavuuden ja pääomien puutteen vuoksi. Kiinan hallitus aloitti vuonna 2003 jo aiemmin kehitellyn *Go Out* -politiikan, joka kannustaa varsinkin suurempia valtionyrityksiä investoimaan ulkomaille. Nykyisin valtionyritykset tekevät noin 80 % kaikista sijoituksista ulkomaille, kun pk-yritykset keskittyvät nopeasti kasvaviin kotimarkkinoihin.

Ulkomaisten sijoitusten kohteina ovat olleet etenkin luonnonvarojen, kuten raaka-aineiden, mineraalien ja energianlähteiden hyödyntäminen, yhteistyöprojektit teollisuusmaiden kanssa uuden teknologian ja johtamis- ja brändiosaamisen kehittämiseksi sekä kiinalaistuotteiden menekin edistämiseen perustettavat PR- ja myyntikeskukset uusilla markkina-alueilla. Lisäksi huomiota ovat saaneet muutamien suuren yritystien, kuten Lenovon taannoinen IBM-kauppa. Globaalisti menestyviä kiinalaisyrityksiä on toistaiseksi kuitenkin hyvin vähän. Valtaosa

kansainvälisistä yritysjohtajista pitää uhkana lähinnä Kiinan edullisia tuotanto-kustannuksia ja odottaisi itse asiassa enemmänkin kilpailua kiinalaisyhtiöiden taholta (McKinsey 2008).

Vuonna 2006 Kiinasta investoitiin ulkomaille 17,6 miljardin dollarin arvosta. Kasvua edellisvuodesta oli 44 %, kun vuotta aiemmin kasvua oli peräti 123 %. Vuonna 2007 kiinalaisinvestointien määrä kasvoi jo noin 30 miljardiin dollariin (kasvua 70 %). Investointikohteista suurimpia olivat vuonna 2006 veroparatiisit Caymansaarilla (7,83 mrd. USD) ja Neitsytsaarilla (0,54 mrd. USD) sekä Hongkong (6,93 mrd. USD). Veroparatiisien kautta rahoja sijoitetaan usein takaisin mannerkiinalaisiin kohteisiin. Varsinaisia kohdemaita sen sijaan olivat mm. Venäjä, Yhdysvallat ja Singapore. EU:n alueella kiinalaiset investoivat eniten Saksaan ja Iso-Britanniaan. (China Statistical Yearbook 2007) Kiinalaiset energia- ja raaka-aineyhtiöt sijoittivat huomattavia summia myös Afrikan maihin kuten Sudanin, Algeriaan ja Nigeriaan. Pääasiallisina kohteina näissä maissa ovat olleet luonnonvarat, erityisesti öljyn hyödyntäminen. Finpron (2008) mukaan Kiina suunnittelee investoivansa Afrikkaan yhteensä noin 20 miljardia dollaria.

Vuonna 2006 kiinalaisten suorien investointien kanta ulkomailla oli 75 miljardia dollaria, josta ylivoimaisesti eniten oli sijoitettu Hongkongiin (56,3 %). Sijoituksen tekeminen veroparatiisien kautta on alkanut vasta 2000-luvulla ja on siten melko tuore ilmiö, toisin kuin esimerkiksi Hongkongiin, Yhdysvaltoihin tai Iso-Britanniaan sijoittaminen. Lähtulevaisuudessa veroparatiisien osuus investointikohteena saattaa kuitenkin pienentyä Kiinan verouudistuksen vuoksi. Kun ulkomaisten ja kotimaisten yritysten verotus on yhdenmukaistettu, investointien kiertäminen veroparatiisien kautta ei enää tuo vastaavaa hyötyä kuin aiemmin. Eri toimialoilla kiinalaiset ovat sijoittaneet eniten leasing- ja muihin businesspalveluihin (25,9 % kaikista investoinneista), kaivosteollisuuteen (23,9 %), tukku- ja vähittäiskauppaan (17,3 %), logistiikkaan ja varastopalveluihin (10,1 %) ja tuotantoteollisuuteen (10,0 %). Vuoden 2006 aikana kiinalaiset sijoittivat selvästi

eniten kaivosteollisuuteen (48,4 %). Myös leasing- ja varastopalveluihin investoitiin runsaasti (25,6 %). (China Statistical Yearbook 2007)

Kiinalaisten investoinnit Suomeen ovat olleet toistaiseksi vähäisiä ja yhteisarvoltaan noin 11 miljoonaa euroa, ja tästäkin noin 8 miljoonaa euroa saattaa olla jo palannut takaisin Kiinaan (UM 2008b). Suomeen ovat investoineet esimerkiksi elektroniikan alihankkija BYD Co Ltd., Air China, sekä logistiikka-alan Cosfim Oy, jotka työllistävät yhteensä muutamia kymmeniä ihmisiä. Koska kiinalaisyriä on tullut Suomeen vasta kourallinen, investointeja yritetään houkutella viranomaistoimin Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) johdolla esimerkiksi helpottamalla työperäistä maahanmuuttoa ja vahvistamalla *Invest in Finland Bureau* toimintaa Kiinassa (UM 2008a). Toistaiseksi kiinalaiset ovat ilmaisseet kiinnostuksensa varsinkin kaivosteollisuuden mahdollisuuksiin Suomessa. Myös muissa Pohjoismaissa, etenkin Ruotsissa ja Tanskassa, toimii kiinalaisyriä. Ruotsiin on syntynyt muutama kiinalaisinvestointien keskittymä yhtäältä Tukholman ja Göteborgin liepeille sekä toisaalta Kalmariin, jonne on rakennettu suurehko *China Center*. Ruotsissa toimiikin jo parisenkymmentä kiinalaisyritystä, joista tunnetuimpia ovat IT- ja elektroniikka-alan Huawei Technologies ja ZTE Corporation. Koko Itämeren talousalueella - kun mukaan luetaan Saksa - toimii lähes 500 kiinalaisyritystä, joista valtaosa on tukkukauppoja (Kaartemo 2007).

2.8 Katsaus tulevaisuuteen

Globaalin talouskriisin laineissa loppusyksystä 2008 myös Kiinan talouskasvun on ennustettu hiipuvan, vaikkakin arviot hidastumisen vauhdista vaihtelevat jonkin verran. Kiinan talouskasvu on kuitenkin ollut positiivista jo vuodesta 1976 lähtien: kasvu on ollut yksi maailman nopeimpia ja pienimmilläänkin lähes 4 % vuonna 1990. Kiinan huikea bruttokansantuotteen kasvu on ollut mahdollista uudistamalla maan talouspolitiikkaa. Markkinat on avattu ulkomaisille toimijoille,

minkä ansiosta on voitu käyttää hyväksi ulkomailla kehitettyä edistyneempää teknologiaa ja liiketoimintamalleja. Kuitenkin Kiina on yhä melko köyhä maa: sen BKT/asukas on vain 12 % Yhdysvaltojen vastaavasta. Valtavan väestömäärän ja työn tuottavuuden paranemisen ansiosta sillä on yhä kasvupotentiaalia seuraaviksi vuosikymmeniksi.

On kuitenkin todennäköistä, ettei talouskasvu tulevana vuosina yllä enää 1990–2000-lukujen tasolle. Vaikka Kiina panostaakin voimakkaasti esimerkiksi teknologian kehittämiseen, omien innovaatioiden jalostaminen on tunnetusti hitaampaa ja kalliimpaa kuin jo olemassa olevien ulkomaisten innovaatioiden hyödyntäminen tai jäljittely. Pidemmän aikavälin ennusteissa esimerkiksi OECD arvioi Kiinan talouskasvun olevan keskimäärin 4,6 % vuosien 2010–2020 aikana, mutta myös hieman korkeampia, noin 6-7 %:n lukuja on esitetty. Mahdollisesti hidastuvasta kasvutahdista huolimatta Kiinan talouden koon arvioidaan ohittavan Yhdysvallat noin vuonna 2015. Kiinan ennustetaan nousevan suurimmaksi talousmahdiksi, vaikka bruttokansantuote asukasta kohti olisi tuolloinkin vain noin kolmasosa Yhdysvaltojen vastaavasta.

Suurimmat uhat Kiinan talouskasvulle ovat globaalien talouskriisien lisäksi ympäristön nopea saastuminen, lainsäädännön puutteellisuus, inflaatio, energiapula, väestön ikääntyminen, osaavan työvoiman palkkatason nousu, korruptio, maan eri alueiden välinen huikea epätasa-arvo sekä siirtotyöläisten asema kaupungeissa. Nämä ongelmat saattavat pahentuessaan eskaloitua myös yhteiskuntarakenteita järkyttäviksi tekijöiksi. Ulkomaankauppaansa liittyen Kiina on viime vuosina saanut paljon sekä ulkoista että sisäistä painetta lisätä valuuttansa yuanin vaihdettavuutta ja vapauttaa sen kurssi valtion ohjauksesta. Kiinan suljetun valuutan takia yritysten voittojen kotiuttaminen ulkomaille pysynee hankalana.

Haasteista huolimatta monet yritykset näkevät Kiinan tilanteen edelleen kohtuullisena. Koska Kiinan talouskasvu jatkunee, vaikkakin hieman aiempaa hitaam-

min, monilla aloilla päästäneen lähemmäs normaalitilannetta aiemman ylikuumentuneen markkinatilanteen sijaan. Erään haastateltavan mukaan: *"Omalle yhtiölle vaikutukset eivät ole suuret ainakaan vielä, koska tilauskirjat ovat täynnä vuoteen 2010 asti. Yhtiölle ensi vaikutus on itse asiassa positiivinen, koska tuotantopaine ehkä hellittää hieman ja tilausjonoa saadaan purettua, kun uusia projekteja ei tule entiseen tahtiin."* Toimialasta riippuen talouskasvun hidastuminen voi kuitenkin aiheuttaa ongelmia. Etenkin vientimarkkinoista riippuvaiset yritykset saattavat kärsiä mikäli globaali talouskriisi jatkuu pitkään. Taantumun uskotaan jatkuvan ainakin pari vuotta: *"Niin, sen kun tietäisi niin näitä hommia ei tarvitsisi tehdä, sellainen kristallipallo olisi tietysti kysymyksessä...Sehän riippuu hyvin pitkälle siitä mitä tapahtuu muualla maailmassa. Tukipaketit auttaa totta kai, mutta se on julkista rahaa, jotain infrastuktuurihankkeita. Mutta sitten tämä muu talous on vielä niin paljon viennin varassa, näiden länsimaisten yritysten varassa... Mun mielestä se riippuu siitä, että tuleeko tästä kahden vuoden lama vai tuleeko tästä viisivuotinen, globaalisti... Kaksi plus vuotta varmasti."*

3 Suomalaisyritysten kansainvälistyminen Kiinaan

Suomalaisyritysten Kiinan-liikesuhteiden historia alkoi suhteellisen myöhään verrattuna ruotsalaisiin ja tanskalaisiin, jotka olivat aloittaneet Itä-Aasian kaupan jo 1700-luvun puolivälissä (Korhonen & Kettunen 2006). Ruotsin ja Tanskan Itä-Intian kauppakomppanioiden reitit ulottuivat aina Kiinaan asti, ja ruotsin vallan aikana myös suomalaiset harjoittivat pienimuotoista Itä-Aasian kauppaa esim. Göteborgissa sijainneen Itä-Intian kauppakomppanian kautta. Itsenäistymisen jälkeen Suomi alkoi harjoittaa pienimuotoista puunjalostusvientä Kiinaan 1920–30-luvuilla, mutta varsinaiset kauppasuhteensa Suomi solmi Kiinan kanssa vasta kansantasavallan perustamisen jälkeen vuonna 1949. Liikesuhteet kehittyivät vähäisestä kaupankäynnistä laajempaan etabloitumisaaltoon 1990-luvulla. Nykyään Kiina on Suomelle tärkeä kauppakumppani ollen Euroopan ulkopuolisista maista toiseksi suurin (Yhdysvaltojen jälkeen), ja kaikista tuontimaista neljänneksi suurin. Suomalaisyritysten investointien arvo Kiinassa on puolestaan nykyään suurempi kuin muiden Pohjoismaiden.

Tässä luvussa kuvaillaan suomalaisyritysten toimintaa Kiinassa eri aikakausina:

- Kiinan kansantasavallan perustamisesta Maon ajan loppuun (1949–1978),
- Kiinan avautumisesta yhteiskunnallisia konflikteja seuranneisiin epävarmuuden vuosiin (1978–1991),⁵
- Sosialistisen markkinatalouden vauhdittamasta kasvuajasta globaaliin talouteen integroitumiseen (1992–2001), sekä
- WTO:hon liittymisen jälkeisiin vakaamman kasvun vuosiin (2002–2008).

Suomalaisyritysten kansainvälistymistä Kiinaan tarkastellaan toimintamuodotain, toimialoitain sekä suhteessa Suomen ja Kiinan valtioiden välisten talous-suhteiden kehitykseen.

⁵ Suomalaistoimintojen kehityksen kuvaus 1980-luvun lopulle asti perustuu kirjallisten lähteiden lisäksi asiantuntijahaastatteluihin (Gunn 5.9.2007; Heikura 10.10.2007). Vuodesta 1988 alkaen tarkastelu perustuu pääasiassa lehtiarkistoihin.

3.1 Toiminta Kiinan kansantasavallassa ennen vuotta 1978

Suomen valtio perusti sekä poliittiset että kaupalliset suhteet Kiinaan pian kansantasavallan perustamisen jälkeen. Suomi tunnusti Kiinan kommunistihallinnon ensimmäisten länsimaiden joukossa jo tammikuussa 1950, ja seuraavana vuonna perustettiin Suomi-Kiina -ystävyyssseura Helsinkiin. Suomen suurlähetystö perustettiin Pekingiin keväällä 1952. Lähetystön yhteyteen liitettiin Suomen ulkomaankaupan edistyssäätiön (SUE) toimisto, jossa Suomen kauppasuhteita hoitivat kaupallinen neuvos ja -sihteeri. SUE:n toimiston henkilöstö oleskeli Kiinassa tuolloin diplomaattistatuksella, mikä oli järjestelynä ainutlaatuinen ja samalla erittäin hyödyllinen Suomen Kiinan-kauppasuhteiden kannalta.

Bilateraalikaupan aika

Suomen ja Kiinan välille solmittiin ensimmäinen kauppasopimus syyskuussa 1952. Kyseessä oli kolmikantasopimus Kiinan, Neuvostoliiton ja Suomen välillä, mikä mahdollisti nopeamman kaupan avaamisen. Suomi vei Kiinaan sanomalehtipaperia ja sai Neuvostoliitosta polttoaineita ja ajoneuvoja, mikä oli Suomelle hyvinkin edullista. Sotakorvaukset suoritettuaan Suomella oli runsaasti vapaata koneiden ja laitteiden tuotantokapasiteettia, joka kiinnosti Kiinaa. Kun samaan aikaan Suomen paperiteollisuudella oli vientivaikeuksia lännessä, Kiinan markkinat avautuivat hyvään aikaan. Korean sodan takia YK oli julistanut Kiinan kauppasaartoon, minkä vuoksi Kiina pystyi käymään kauppaa vain muiden sosialististen maiden kanssa tai näiden kautta. Kolmikantasopimuksen ansiosta Suomesta tuli Kiinalle merkittävä länsimainen kauppakumppani, ja Suomi solmi bilateraaliset ruplapohjaiset clearing-tyyppiset kauppasuhteet Kiinan kansantasavallan kanssa vuonna 1953 – useita vuosia ennen muita Pohjoismaita.

Kiinalle asetetun kauppasaarron aikana 1950-luvun puolivälissä suomalaisvarus-
tamot myivät Kiinalle kaksi rahtilaivaa, mikä aiheutti kritiikkiä muualla länsi-
maissa. Suomalaiset pitivät Kiinan-kauppaa kuitenkin niin lupaavana, että sitä
jatkettiin länsivaltojen painostuksesta huolimatta. Kauppasaarrosta huolimatta
kiinalaistuotteille oli runsaasti kysyntää Länsi-Euroopassa, ja kolmikantasopi-
muksen ansiosta Suomen kauppa- ja teollisuusministeriö alkoi jälleenviedä kiina-
laisia tuontitavaroita Länsi-Euroopan maihin. Jälleenvienti muodosti joinakin
vuosina jopa yli puolet Suomen Kiinan-kaupan arvosta. Tärkeimpiä tuontituottei-
ta Kiinasta olivat soija ja muut maataloustuotteet, erilaiset kemikaalit ja tekstiili-
teollisuuden tuotteet. Yksittäisistä Kiinaan vientiä harjoittavista suomalaisyrityk-
sistä voidaan mainita esimerkiksi *Tervakoski Oy*, *Säteri Oy* ja *Kemira Oy*. Suo-
men Pankissa oli myös oma osastonsa hoitamassa bilateraaliakauppaa.

1960-luvulla Kiinan suhteet Neuvostoliittoon kylmenivät, millä ei tosin ollut pal-
joa vaikutusta Suomen ja Kiinan väliseen kaupankäyntiin. Kiinan aktiivisuus
muita länsimaita kohtaan kuitenkin kasvoi, ja Suomen merkitys pieneni edellis-
vuosikymmeneen verrattuna. Kulttuurivallankumoukseen (1966–1976) ei kes-
keyttänyt Suomen ja Kiinan välisiä kauppasuhteita, vaikkakin kauppa väheni
hieman 1960-luvun lopussa ja joitakin ongelmia ilmeni kiinalaistuotteiden laa-
dussa ja toimitusajoissa. Suomen kauppa Kiinan kanssa alkoi vähitellen kasvaa
1970-luvun alusta lähtien. Samaan aikaan *Suomen Ulkomaankauppaliitto* (ny-
kyinen *Finpro*) alkoi luoda kaupallisten sihteerien verkostoa Kiinaan ja muualle
Itä-Aasiaan. Tätä ennen vienninedistämistoimia Kiinassa oli tehnyt lähinnä *Kau-
komarkkinat Oy* (nykyinen *Telko Group*) SUE:n toimistosta käsin. Kauppa oli
muuttunut markkapohjaiseksi vuodesta 1968 aina vuoden 1982 loppuun asti, jol-
loin bilateraalista kauppasopimuksesta luovuttiin.

3.2 Avautuvien ovien vuosikymmen 1978–1991

Suomalaisyrittäjien toiminta Kiinassa oli vielä melko pienimuotoista Kiinan talousuudistusten käynnistyttyä tuhoisan kulttuurivallankumouksen jälkeen 1970-luvun lopulla. Vuosikymmenen vaihteessa Ulkomaankauppaliitto jatkoi panostustaan Itä-Aasiaan mm. Singaporen kautta ja alkoi organisoida esimerkiksi suomalaisen teknologian päiviä eri Aasian maissa. Vuonna 1979 Suomi sopi Kiinan kanssa taloudellista, teollista, teknistä ja tieteellistä yhteistyötä käsittelevän TTTT-sopimuksen. Kiinan sopimusosapuoli oli kauppaministeriö (MOFCOM). Sopimusten puitteissa metsä-, paperikone- ja värimetallurgiatyöryhmät sopivat yhteistyön muodoista. Myöhemmin sopimukseen lisättiin myös energia-, ympäristö- ja pk-teollisuuden työryhmät. Tieteellis-tekniselle yhteistyölle solmittiin oma TT-sopimus, jossa suomalaisena osapuolena oli silloinen KTM ja kiinalaisena osapuolena Kiinan tiede- ja teknologiaministeriö MOST). Aiempi TTTT-sopimus supistui nykyiseen TTT-muotoonsa vuonna 1987. Suomen ja Kiinan solmiman tiede- ja teknologiasopimuksen puitteissa on tähän mennessä identifioitu satoja maiden välisiä kehitysprojekteja esimerkiksi pk-sektorilla.

Suomi ja Kiina tekivät sopimukset myös investointien suojaamisesta ja kaksinkertaisen verotuksen välttämiseksi. Lisäksi käynnistettiin yritysjohtajista koostuneiden vientivaltuuskuntien matkat, joilla tutustuttiin Kiinan markkinoihin ja sen toimijoihin. Suomalais-kiinalainen kauppayhdistys (SKKY) perustettiin Helsingissä vuonna 1985 yhtenä ensimmäisistä kauppayhdistyksistä Kiinan ja ulkomaiden välillä. Yhdistys perusti yhteistyötoimiston Shanghaiin vuonna 1991 eli useita vuosia ennen kaupallisen sihteerin tai pääkonsulaatin tuloa kaupunkiin. Tuolloin Suomen Kiinan-toimintoja hoitivatkin käytännössä vain muutamat ihmiset, jotka vetivät mm. kauppaan liittyviä työryhmiä aina 1990-luvun taitteeseen asti.

Yhteisyritysten aika

Pääosa suomalaisten liiketoimista Kiinassa 1980-luvulla oli yhä suoraa tai epä-suoraa vientiä. Yhteisyrityksiä koskeva laki astui Kiinassa voimaan vuonna 1985, ja kolme vuotta myöhemmin kolme suomalaisyritystä – *Raute*, *Schaumann*, ja *Puolimatka* (sekä *Euromarket* hongkongilaisen tytäryhtiönsä kautta) – olivat perustaneet yhteisyritykset kiinalaisosapuolten kanssa. Vuonna 1988 Suomen Vientiluotto (nykyisin Finnvera Oyj:n omistuksessa) allekirjoitti Kiinan kanssa sekaluottoja⁶ koskevan kehys sopimuksen. Tuolloin oli vireillä kymmenisen hanketta, pääasiassa metsäteollisuusprojekteja, jotka sopivat sekaluottokohteiksi. Sekaluotot ovat OECD:n hyväksymää kehitysmaaviennin rahoitusta, jossa luottoehto ja pehmennetään valtion kehitysmäärärahoista myönnettävillä korkotuilla tai korot korvataan erillisillä hoitomaksuilla.

Kiinan uudistusten ja nopeasti kasvaneen talouden myötä suomalaisyritysten kiinnostus maata kohtaan kasvoi lähes räjähdysmäisesti 1980-luvun loppuvuosina, jolloin oli vireillä noin 70 suomalais-kiinalaista projektia mm. metsäteollisuudessa sekä rakennus- ja energia-aloilla. *Finnairin* aloittama viikoittainen suora reittiliikenne Helsingistä Pekingiin kesäkuussa 1988 paransi yhteyksiä merkittävästi. Merkittävin yksittäinen suomalaisinvestointi oli *Valmetin* perustama paperikonetehtas Xi'anissa vuonna 1989. Valmetin ja Finnfundin omistusosuus oli yhteensä 50 % Valmet Paper Machinery:sta. Tehtas toimii nykyään nimellä Valmet (Xian) Papermaking Machinery Co., Ltd.

Myös Hongkongissa suomalaisyritysten määrä kasvoi 1980-luvun lopulla nopeasti ja vuonna 1988 siellä toimi useita suomalaisyrityksiä. Suomalainen kauppakamari *Finnish Business Council Hong Kong* perustettiin tukemaan suomalais-

⁶ Sekaluotto on viennin rahoitusmuoto, jossa maksetaan korkotukea valtion kehitysyhteistyövaroista. Sekaluotto soveltuu pääomatavaroiden ja palveluiden viennin rahoittamiseen kehitysmaissa.

yrittäjiä ja niiden verkostoa Hongkongissa vuonna 1986, jolloin kauppakamarissa oli vain 10 jäsenyrittästä. Sittenkin kauppakamarin nimeksi tuli *Finnish Chamber of Commerce*, ja vuonna 2007 jäsenyrittäjien määrä oli jo noin 70.

Vuoden 1989 jälkeinen käymistila

Valtiollisella tasolla Suomen suhteet Kiinan hallitukseen pysyivät lähes ennallaan vuoden 1989 demokratiamielenosoitusten jälkeen. Ulkomaankauppaministeri Pertti Salolainen teki Kiinaan ensimmäisen länsimaisen ministeritason vierailun Tiananmenin tapahtumien jälkeen syksyllä 1989. Vaikka myös joidenkin suomalaisyritysten kiinalaisia työntekijöitä oli rangaistu mellakoihin osallistumisesta, yritykset jatkoivat toimintaansa pääasiassa entiseen tapaan. Tästä huolimatta Suomen kauppa Kiinan kanssa ja suomalaisyritysten investoinnit Kiinassa olivat muutaman vuoden käymistilassa. Uudet kaupat ja projektit jäädytettiin odottamaan Kiinan poliittisen tilanteen selkiytymistä. Muutamat yhtiöt, kuten *Tampella* ja *Rauma-Repola* saivat sovittua vientikauppoja, mutta varsinaiset toimitukset tehtiin vasta muutaman vuoden kuluttua, kun Kiina oli saanut taloutensa uuteen kasvuun.

Vuonna 1990 Suomen kauppa Kiinan kanssa kääntyi alijäämäiseksi, kun viennin arvo laski selvästi ja tuonti samanaikaisesti kasvoi. Ulkomaankauppaliiton ponnisteluista huolimatta suomalaisten yritysten edustus Kiinassa oli vielä melko vaatimaton. Suomalaisyrityksiä oli Kiinassa vain kolme (Raute, Puolimatka ja Valmet), kun esim. ruotsalaisia yrityksiä oli tuolloin jo 20. Monien ulkomaisten yritysten ongelmana olivat suuret vaikeudet saada voittoja kotiutettua Kiinasta, joka piti tiukasti kiinni tuolloin melko vähäisistä dollarivarannoistaan. Kiinan tuonti oli kasvanut nopeasti, mikä oli vähentänyt valuuttavarantoja entisestään. Paperiteollisuudessa havaittiin, etteivät sen vientituotteet sellu ja paperi menneet yhtä hyvin kaupaksi kuin aiemmin, koska Kiina alkoi kehittää omaa metsäteollisuuttaan. Siten suomalaiset metsäteollisuusyritykset näkivät mahdollisuudekseen

alkaa myydä paperikoneita ja siirtää tuotantoaan vähitellen Kiinan lupaaville markkinoille. Suomen ja Kiinan kauppa kehittyikin nopeasti. Vuonna 1991 vienti Kiinaan kasvoi 23 % ja tuonti peräti 30 %. Kauppataase Kiinan kanssa oli yhä negatiivinen noin 90 miljoonan markan verran. Samaan aikaan kauppataase Hongkongin kanssa oli selvästi positiivinen. Suomalaiset saivat tuolloin jalansijaa varsinkin Etelä-Kiinassa mm. uusien satamaprojektien kautta. Etenkin *Kone* sai paljon suuria satamanosturi- sekä hissi- ja liukuporrastilauksia ja alkoi valmistella hissitehtaan rakentamista Kiinaan.

3.3 Sosialistisen markkinatalouden alkuvuodet 1992–2001

Kiinan talous lähti uudelleen nopeaan kasvuun vuonna 1992 Deng Xiaopingin kuuluisan *Etelän matkan* ja yritteliäisyyttä tukevan politiikan ansiosta. Varsinkin vuodesta 1993 lähtien suomalaiset yhtiöt alkoivat perustaa yhä uusia yhteisyrityksiä kiinalaisten kanssa nopeutuvalla tahdilla. Esimerkiksi vuodesta 1985 lähtien Kiinassa toiminut *Nokia* perusti useita tietoliikenneyhteyksiä parantavia yhteisyrityksiä vuosina 1992–1995 mm. Shanghaihin ja Guangxin maakuntaan. Partnereina olivat monesti Kiinan valtion omistamat yritykset tai Kiinan posti- ja televiranomaiset. Vuonna 1995 *Nokia* perusti Pekingiin yhteisyrityksen, josta myöhemmin tuli suurin alueella toimiva yhteisyritys.

Vuonna 1994 Suomen vienti Kiinaan kasvoi edellisvuodesta yli 500 miljoonalla markalla. Pääsyy kasvuun oli sähkögeneraattoreiden ja sähkömoottorien, höyrykattiloiden, paperin, erilaisten nosto- ja lastauskoneiden sekä televiestinnän tuotteiden lisääntynyt kauppa. Samana vuonna yksi Suomen huipputeknologiaa edustava toimiala alkoi etabloitua Kiinaan, kun hammaslääketieteen tuotteita valmistava *Fimet* ilmoitti perustavansa yhteisyrityksen Shanghai Medical Instrument Co., Ltd.:n kanssa ja rakentavansa tehtaan Shanghaihin. Tuotanto suunnattiin

Kiinan ja muun Itä-Aasian markkinoille. Fimetin toiminta käynnistyi hyvin ja oli kannattavaa jo kahden vuoden jälkeen.

Edellisistä kasvu-uutisista huolimatta syyskuussa 1995 oli nähtävissä, että 1990-luvun alun suurin Kiina-innostus oli jo laskussa länsimaisten sijoittajien keskuudessa. Syinä kiinnostuksen hiipumiselle olivat verotuksen kiristäminen, määräysten jatkuva muuttuminen, kustannusten nousu ja ilmapiirin muuttuminen negatiivisemmaksi ulkomaisista toimijoista kohtaan. Monet Kiinassa toimineet monikansalliset yritykset alkoivat lykätä suunniteltuja hankkeitaan, ja uusien investointiprojektien määrä laski selvästi huippuvuodesta 1993 lähtien, vaikkakin jo käynnistyneitä projekteja vietiin loppuun entiseen tahtiin ja niiden yhteisarvo kasvoi aina vuoteen 1998 asti.

Keväällä 1996 Kauppalehti raportoi suomalaisyrityksistä Kiinassa seuraavasti:

- Nokialla oli viisi yhteisyritystä, jotka sijaitsivat Pekingissä, Shanghaissa, Guangdongissa ja Guangxissa, ja työllistivät yhteensä 800 työntekijää;
- Valmet-Xianilla oli paperikonetehtas ja 2000 työntekijää Xi'anissa, Shaanxin maakunnassa;
- *Leaf* aloitti tuona vuonna makeisten valmistuksen Wuxissa, Jiangsun maakunnassa ja työllisti 500 henkeä;
- Fimetillä oli em. hammaslääkärituoleja valmistava yhteisyritys Shanghaissa
- *Neles-Jamesburyn (Rauma)* tehdas valmisti teollisuusventtiilejä Shanghaissa.

Muita suomalaisia yrityksiä, joilla oli valmistusta Kiinassa loppuvuonna 1995, olivat mm. *Santasalo-JOT*, *Raute*, *Labsystems*, *ABB Finland* ja *Saajos*. Joulukuussa 1995 myös *Outokumpu* aloitti ensimmäisen tuotantolaitoksensa rakentamisen Aasiaan, Guangdongin maakunnan Zhongshaniin. Outokummun osuus ilmastointiputkitekniikasta oli 85 %. Usein suomalaisyritysten suuremmat kauppaneuvottelut ja yhteisyritysten perustamissopimusten allekirjoittamisseremoniat liitettiin ministeri- ja kauppavaltuuskuntien vierailujen ohkeen, jotta suomalaisyritykset saivat enemmän julkisuutta Kiinan tiedotusvälineissä.

Suomalaisyhtiöt alkoivat yhdessä Ulkomaankauppaliiton kanssa perustaa kauppakamareita 1990-luvulla Hongkongin lisäksi myös Manner-Kiinan puolelle. Ensimmäiseksi perustettiin Pekingin alueella toimivien yritysten kauppakamari *Finnish Business Council Beijing* (FBCB) vuonna 1990. Aluksi jäseniyrityksiä oli melko vähän, mutta vuonna 2008 jäsenmäärä oli jo 50. Myös Shanghaihin perustettiin vuonna 1996 *Finnish Business Council Shanghai* (FBCS), joka alkoi vuonna 2005 julkaista neljä kertaa vuodessa ilmestyvää *Finnbiz* -uutislehtistä. Vuonna 2008 FBCS:llä oli jo noin 130 yritysjäsentä. Viimeisimpänä on perustettu *Finnish Business Council* Guangzhouhun vuonna 2003. Sillä oli noin 15 jäsenyritystä vuonna 2008.

Kone aloitti hissi- ja liukuporrastehtaan rakennustyöt maaliskuussa 1997 Kunshanissa, Jiangsun maakunnassa. Kone omisti aluksi 90 % yhteisyrityksestä Kone Elevators (Kunshan) Co. Ltd.:sta. Tehdas avattiin ministerivierailun yhteydessä lokakuussa 1998 ja sen tuotanto suunnattiin Kiinan nopeasti kasvaville rakennusmarkkinoille. Tämä oli vastaus Koneen neljän suuren kilpailijan jo aloittamalle tuotannolle Kiinassa.

Etabloituminen Kiinaan jatkui Aasian talouskriisistä huolimatta – tai sen vuoksi

Kesällä 1997 alkanut Aasian talouskriisi ei vaikuttanut Kiinaan pelätyllä tavalla, ja vaikka kriisi syveni muualla Itä- ja Kaakkois-Aasiassa, suomalaisyritysten asiantuntijat suhtautuivat Kiinan talouteen yhä luottavaisesti. Esimerkiksi *Perlos* – josta myöhemmin on tullut yksi suurimmista suomalaisista työnantajista Kiinassa – oli alkanut vuonna 1997 selvittää mahdollista etabloitumistaan Kiinaan ja teki seuraavana vuonna lopullisen päätöksen perustaa tuotantotilat Guangdongin maakuntaan Nokian laitoksen lähetyville. Yhtiö perusteli hankettaan sillä, että sen pääasiakkaat telekommunikaation ja lääketeollisuuden aloilla olivat jo Kiinassa ja sen olisi siten elintärkeää seurata näitä uusille markkinoille. Loppuvuo-

desta 2000 Perlos avasi yli 8000 neliön tehtaansa ja seuraavana vuonna tehdasta laajennettiin nopeassa aikataulussa vielä yli puolitoistakertaiseksi.

Niin ikään *Elcoteq* seurasi asiakkaitaan – varsinkin Nokias – Kiinaan ja perusti matkapuhelinten lisälaitteita sekä osakokoonpanoja valmistavan yhteisyrityksen Dongguan Elcoteq Electronics Co.:n Etelä-Kiinaan joulukuussa 1998. Muutamaa kuukautta aiemmin Pekingissä oli avattu Nokian uusi tutkimus- ja palvelukeskus, ja yhtiössä oli arvioitu Kiinan nousevan sen päämarkkina-alueeksi Yhdysvaltain rinnalle jo seuraavan vuoden aikana. 1990-luvun lopulla Nokian vanavedessä Kiinaan päättivät lähteä myös *Ojala-Yhtymä* (ohutlevytuotteiden valmistusta ja kokoonpanoa Kiinassa vuodesta 1999 lähtien), *LK-Products* ja *Wecan Electronics* (matkapuhelinten komponenttien valmistusta vuodesta 1999 lähtien) sekä *PK Cables* (kaapeleita valmistava tytäryhtiö perustettiin Kiinaan lopulta vasta vuonna 2006).

UPM-Kymmene oli ilmoittanut keväällä 1998 ensimmäisenä suomalaisena paperinvalmistajana aloittavansa tuotannon Kiinassa. Yhtiö osti merkittävän osan indonesialaisen paperi- ja selluyhtiö *Aprilin* Jiangsun maakunnan Changshuun valmisteilla olleesta yli kahden miljardin markan arvoisesta hienopaperitehtaasta. Tehdas käynnistyi vuonna 1999, ja kun seuraavana vuonna UPM-Kymmene osti Aprilin osuuden, tehdas siirtyi kokonaan suomalaisten haltuun. Yhtiö ilmoitti myös, ettei se aikonut jäädä Kiinassa vain yhden koneen valmistajaksi, vaan harkitsi myös päällystetyn hienopaperin valmistusta. Tuolloin arvioitiin, että laajennus tehtäisiin kolmen vuoden kuluessa, koska Kiinan paperinkysyntä kasvoi nopeasti. Lopulta toinen paperikone valmistui Changshuun vuonna 2005.

Aasian talouskriisillä oli vain lieviä vaikutuksia Kiinan talouteen, vaikka Itä-Aasian ns. tiikeritaloudet sen ympärillä horjuivatkin. Devalvaatiopaineet olivat tosin kovat myös Kiinassa, mutta moni suomalaisyritys kävi vielä pääasiassa dollaripohjaista kauppaa eikä ollut kovin haavoittuvainen valuutan arvon mahdolli-

sesti laskiessa. Hongkongin pörssissä osakemarkkinat lähtivät kuitenkin jyrkkään laskuun, ja Kiinan bruttokansantuotteen kasvu hidastui selkeästi muutamaksi vuodeksi. Tästä huolimatta kriisin vaikutus Suomen vientiin oli lopulta melko vähäinen; lähinnä siitä kärsi koneteollisuus. Kriisi oli kasvattanut selvästi Kiinan suosiota vienti- ja investointikohteena, ja devalvaationkin riski alkoi hiipua tilanteen parantuessa vuonna 1999.

Aasian talouskriisi saattoi olla Kiinalle jopa hyödyllinen, koska monet yhtiöt alkoivat tuolloin siirtää Aasian pääkonttoreitaan Kaakkois-Aasiasta Shanghain ja Pekingiin, ja muutenkin Kiinan status Aasian markkinoilla vahvistui selkeästi. Suomalaiset uskoivat, että varsinkin tele-, paperi-, telakka- ja energia-alan yrityksillä olisi hyvät näkymät Kiinassa lähivuosien aikana. Peräti joka viides Kiinan kauppaa käynyt suomalainen yritys arvioi avaavansa toimipisteen Kiinaan ennen vuotta 2000 ja vienninkin volyymin uskottiin kasvavan keskimäärin 32 % vuodessa.

Odotukset WTO-jäsenyydestä lisäsivät kiinnostusta

Tultaessa 1990-luvun lopulle spekulointi Kiinan mahdollisella WTO-jäsenyydellä ja sen vaikutuksilla oli lisääntynyt huomattavasti myös Suomessa. Jäsenyyden odotettiin helpottavan eri alojen tuontia ja vientiä esim. tullimaksujen pienentyessä. Odotukset vaihtelivat kuitenkin toimialoittain, eikä esim. metalliteollisuus uskonut Kiinan jäsenyydellä olevan suurtakaan merkitystä alalle. WTO-kysymys nousi esille Suomen ja Kiinan välisissä virallisissa suhteissa mm. ministeritason tapaamisissa. Lisäksi EU oli ainoa merkittävä osapuoli, jonka kanssa Kiina ei vielä ollut sopinut kansainvälisen kaupan ehdoista, mutta EU:n ja Kiinan väliset kauppaneuvottelut käynnistettiin Suomen puheenjohtajuuskaudella loppuvuodesta 1999.

Vuosituhatteen vaihduttua Kiina oli asiantuntijoiden mukaan toipunut Aasian talouskriisistä paljon paremmin kuin moni muu Itä- ja Kaakkois-Aasian maa, ja yhä useampi uusi projekti sijoittui Kiinaan. Uusien investointien määrä oli ollut pienimmillään vuonna 1999, mutta seuraavana vuonna kasvu oli jo selkeä. Vuonna 2001 toteutuneiden investointien yhteisarvo ylitti jo talouskriisiä edeltäneiden vuosien tason. Myös suomalaisinvestoinnit kasvoivat useilla eri toimialoilla. 2000-luvun alkuvuosina pankki- ja vakuutussektori alkoi vahvistaa läsnäoloaan Kiinassa, vaikkakin esim. *Nordealla* oli ollut edustusto Pekingissä vuodesta 1984 lähtien, ja muista pohjoismaisista *Handelsbankenilla* jo vuodesta 1982. Tammikuussa 2000 *Leonia Corporate Bank* avasi Pekingin edustuston, joka keskittyi tele-, metsä- ja voimayhtiöiden rahoitusratkaisuihin. Pääpaino oli kaupan rahoituksessa sekä vienti- ja projektirahoituksessa. Samana vuonna myös *Sampo Teollisuusvakuutus* selvitti, kannattaisiko sen hakea toimilupaa Kiinassa oman yhtiön perustamiseksi, sillä Kiina alkoi vapauttaa vakuutusmarkkinoitaan yhtenä WTO:hon liittymisen ehtona. Sammolla oli tuolloin yhteistyösopimus kolmen kiinalaisen vakuutusyhtiön kanssa. Vuonna 2001 Nordea avasi Pekingin edustustonsa rinnalle uuden konttorin myös Shanghaihin palvelemaan pk-yrityksiä. Näin Nordeasta tuli Pohjoismaiden suurin pankki myös Kiinassa. Myös Handelsbanken perusti oman Shanghaiin konttorinsa hieman myöhemmin vuonna 2005. Pohjoismaiden ja Baltian pörssijä pyörittävä *OMX Exchanges* aloitti yhteistyön Shanghaiin pörssin kanssa vuonna 2005. Pörssit sopivat tiedonvaihdesta maiden rahoituspalveluiden ja arvopaperimarkkinoiden kehittämiseksi.

Paperinvalmistajille 2000-luvun alkuvuodet olivat kiireistä aikaa. Ostettuaan *Aprilin* osuuden Changshun tehtaasta *UPM-Kymmene* alkoi kaavailla tehtaalleen jo toista paperikonetta, jonka rakentaminen aloitettiin vuonna 2004. Myös *Stora Enso* jätti Kiinan valtiolle hakemuksen päällystetyn hienopaperituotannon laajentamisesta Suzhoussa. Hieman ennen Storan ja Enson fuusiota Stora oli ostanut enemmistöosuuden Kiinan Suzhoussa sijaitsevasta Suzhou Papyrus Paper Co., Ltd.:sta, jota vuoden 2000 lopulla aiottiin laajentaa. Hakemuksen käsittelyn arvi-

oitiin voivan kestää jopa kolme vuotta. Alkuvuodesta 2001 *Metsä-Serlan* (nyk. M-Real) ostama saksalainen *Zanders* perusti Kiinaan tarrapaperitehtaan yhdessä ranskalaisen *Allimandin* kanssa. Metsä-Serlan mielestä Itä-Aasia vaikutti tuolloin huomattavasti esim. Pohjois-Amerikkaa mielenkiintoisemmalta markkinalta vastikään koetusta Aasian talouskriisistä huolimatta.

Kiinalaiset pyrkivät aktiivisesti kasvattamaan metsäteollisuuttaan. Kesäkuussa 2001 Suomessa vieraillut Kiinan paperiteollisuusyhdistyksen varapuheenjohtaja Wei Zhao arvioi, että Kiinan metsäteollisuusyritykset investoisivat 30 mrd. markkaa seuraavien 15 vuoden kuluessa ja uutta tuotantokapasiteettia olisi tulossa vähintään 40 miljoonaa tonnia. Wein mukaan investoinnit olivat vauhdittumassa Kiinan WTO-jäsenyyden myötä. Suurimmaksi ongelmaksi alalla koettiin rahoitus. Ennusteiden mukaan Kiinan paperin ja kartongin vuosittainen kulutus tulisi nousemaan 35 miljoonasta tonnista 75–80 miljoonaan tonniin vuoteen 2010 mennessä. Vuonna 2001 Kiinassa oli 5 000 paperiteollisuuden yritystä, mutta maan 10 000 paperikoneesta vain 1 200 täytti edes jotenkin kansainväliset standardit.

Myös elektroniikka- ja lannoiteteollisuus laajensivat Kiinassa. Etenkin elektroniikkateollisuuden alihankkijoiden ja tuotantoautomaatiovalmistajien kasvunäkymät alkoivat keskittyä yhä enemmän Kiinaan. Monen suomalaisyrityksen mielestä markkinaveturi alkoi vaihtua Yhdysvalloista Kiinaan, jonne tehtiin runsaasti uusia investointeja. Investointeja tekivät mm. tehonsyöttöratkaisuja tuottava *Efore*, piirilevyvalmistaja *Aspocomp*, automaatioteollisuuden vakiolaitteiden valmistaja *PMJ Automec* (nyk. Cencorp), Elcoteq, Wecan Electronics, matkapuhelimien tuotantolinjoja tekevä *JOT Automation* (nyk. Elektrobit) ja matkapuhelinten kuoria valmistava *Eimo*. Lannoitevalmistaja Kemiran yhteisyritys *Kemira Compound Fertilizerin* seoslannoitteita valmistava tuotantolaitos valmistui muutamassa vuodessa yhteisyrityksen perustamisen jälkeen kesällä 2001 Zhanjian-giin Etelä-Kiinaan. Samana vuonna Kemira perusti myös myyntikonttorin

Shanghaihin. Vuonna 1999 Kemira oli perustanut *Kemwater (Yixing) Co., Ltd.*:n, joka on erikoistunut hienokemikaalien tuotantoon. Toinen suomalainen kemikaalialan sijoitus Kiinaan tuli vuotta myöhemmin, kun *Raisio* osti Suzhou Tianma Chemicalin paperikemikaaliliiketoiminnan ja perusti yhteisyrityksen *Raisio Tianma Chemicalin* sekä rakensi tälle uuden tehtaan Suzhouhun.

Myös turvalasimarkkinoiden kasvunäkymät olivat lupaavat, koska ajoneuvojen määrä Kiinassa lisääntyi huimaa tahtia. Vuoden 2001 elokuussa *Tamglass* ilmoitti aloittavansa tuotannon Kiinassa kokonaan omistamallaan tehtaalla Tianjinissa. Turvalasia käytettiin paljon myös rakenteilla ja suunnitteilla olevissa pilvenpiirtäjissä ja muissa rakennuksissa eri puolilla Kiinaa.

3.4 Vakaan kasvun ja WTO-jäsenyyden aika 2002–2008

Kiinalle vuoden 2001 lopulla myönnetty WTO-jäsenyys vahvisti investoijien uskoa maan suotuisaan kehitykseen ja toimintaympäristön yhdenmukaistumiseen globaalien pelisääntöjen mukaiseksi. Samaan aikaan puheet Kiina-ilmiöstä ja 'työpaikkojen karkaamisesta Kaukoitään' voimistuivat myös Suomessa. Matkapuhelinlatureiden valmistaja *Salcomp* osti vuonna 2002 sveitsiläisen *Aspro Technologyn*, jolla oli laturituotantoa vain Kiinassa. Ostollaan Salcomp haki kasvua myös Kiinan markkinoilta. Seuraavana vuonna yhtiö ilmoitti siirtävänsä matkapuhelinakkujen tuotantonsa laajennettavalle tehtaalle Kiinan Shenzheniin. Vähän aiemmin Elcoteq oli ostanut 70 % osuuden elektroniikkayritys GKI:stä ja saanut näin haltuunsa kaksi tehdasta Pekingistä ja Shenzhenistä.

Vuoden 2002 lopulla Guangdongin maakunnassa ilmennyt ja etenkin maaliskesäkuussa 2003 Manner-Kiinaa ja Hongkongia vaivannut äkillinen vakava keuhkotieoireyhtymä eli SARS (*severe acute respiratory syndrome*) tuotti alkupaniikin jälkeen melko vähän ongelmia suomalaisten ja muiden ulkomaalaisyri-

tysten toiminnalle Kiinassa eikä esim. investointien määrä juurikaan vähentynyt. Eniten vahinkoja kärsivät matkailu- ja ravitsemusalat sekä lentoliikenne, kuten Finnair, joka vähensi viikkovuorojaan Pekingiin ja Bangkokiin muutamaksi kuu-kaudeksi. Finnairinkin tilanne vakiintui nopeasti ja lokakuussa 2003 se avasi suorat yhteydet Shanghaihin ensimmäisenä lentoyhtiönä Pohjoismaissa. Seuraavan vuoden huhtikuussa Finnair lensi päivittäin Pekingiin ja viisi kertaa viikossa Shanghaihin. Syyskuussa 2005 yhtiö avasi jo neljännen reittinsä Kiinaan, tällä kertaa Kantoniin (Guangzhou).

Rakennusbuumi vauhditti investointeja

Kiinan rakennusalan noususuhdanne jatkui edelleen 2000-luvun alkuvuosina ja esim. Koneen hissi- ja liukuporrastuotannolle tämä oli nopean kasvun aikaa. Koneen mukaan lähes kaikki sen investoinnit Aasiassa suuntautuvat Kiinaan. Yhtiö aikoi investoida edelleen Kiinaan, jotta se voisi valmistaa liukuportaita mm. Intian uusiin metroihin. Kone arvioi, että vuonna 2003 sen hallussa oli noin 20 % Kiinan hissimarkkinoista. Kiinassa yhtiö sai suuria tilauksia esim. Pekingiin rakennettavista liike- ja toimistokeskuksista sekä uusilta asuintaloalueilta. Näiden lisäksi muutamia tilauksia tuli myös erittäin näkyviin projekteihin, kuten Shanghaiin uuteen rahoituskeskukseen Shanghai International Finance Centreen, Pekingin Grand-teatteriin, Beijing Capital Airport -lentokentälle ja Pekingissä vuonna 2008 pidettyjen olympialaisten päästadionille. Kone kasvatti toimintaansa ostamalla ensin vuonna 2001 viidenneksen *Toshiban* hissiyhtiöstä ja perustamalla vuonna 2005 yhteisyrityksen *Zhejiang Giant Elevators Co. Ltd.*, jossa sillä oli 40 % osuus. Keväällä 2007 Kone aloitti ensimmäisenä suomalaisena yhtiönä toimintansa Tiibetissä, kun se avasi asennus-, huolto- sekä myyntikonttorin Lhasaan. Yhtiö kertoi, että pitkän aikavälin strategiana on laajentua rannikon suurkaupungeista Kiinan sisäosiin ja varsinkin länteen, jossa rakentaminen on tulevana vuosina voimakasta. Talvella 2008 arvioitiin, että Kiina on maailman suurin hissimarkkina; kolmannes maailman uusista hisseistä asennetaan Kiinassa.

Myös Koneesta 1990-luvulla irtautunut nosturiyhtiö *Konecranes* etabloitui Kiinaan vahvasti 2000-luvun alkuvuosina. Konecranes avasi ensimmäisen kevyempiä nostolaitteita ja komponentteja valmistavan tehtaansa Shanghaihin loppuvuodesta 2002. Kolme vuotta myöhemmin Shanghaiin tehdasta laajennettiin, kun yhtiö avasi viereiselle tontille erikoisnosturien komponentteja valmistavan yksikön. Vuonna 2004 Konecranes käynnisti satamanostureiden tuotanto- ja kokoonpanoyksikön Koillis-Kiinan Dalianissa ja alkuvuodesta 2007 Shanghaiin Lingangiin rakennettiin satamatrukkien tuotantoyksikköä.

Ensto puolestaan perusti vuonna 2002 talojen sähkölämmityslaitteita valmistavan tytäryrityksen Tianjinin erityisteollisuusalueelle TEDAan. Päätuotteinaan tytäryrityksellä oli lattia-, katto- ja sähkölämmittimet. Ensto oli aloittanut vientinsä Kiinaan jo 1980-luvulla, mutta talojen sähkölämmittimien suosio alkoi nousta varsinaisesti vasta 2000-luvun alussa. Valmistuksessa Enston Tianjinin tehdas ei kuitenkaan päässyt tavoitteisiinsa ja yksikkö suljettiin keväällä 2007. Ympäristö ja talotekniikkaan erikoistunut *Puzair* teki erittäin huomattavan aluevaltauksen Kiinassa toukokuussa 2007, kun se sai järjestettäväkseen Pekingin vuoden 2008 olympialaisia palvelevan Central Congress Hallin biojätteiden kuljetusjärjestelmän.

ICT ja elektroniikkateollisuus kasvoivat nopeasti

Matkapuhelin- ja telekommunikaatiosektori oli yksi suurimpia aloja, jossa suomalaiset olivat vahvasti mukana. Vuoden 2004 ensimmäisellä neljänneksellä Kiinassa myytiin kännyköitä 50 % edellisvuotta enemmän. Arvioiden mukaan Nokia kasvatti samaan aikaan markkinaosuuttaan Kiinassa ja aikoi lisätä tutkimusta ja tuotekehittelyä Kiinassa tuntuvasti. Pekingiin aiottiin perustaa cdma-tekniikan kehittämiseen ja uusien tohtoreiden kouluttamiseen tarkoitetut tutkimuslaitokset. Nokian tavoitteena oli kehittää 40 % kaikista kännyköistään Kii-

nassa. Vuoden 2005 lopussa Nokialla oli Kiinassa yhteensä kuusi tutkimus- ja tuotekehityskeskusta sekä neljä tuotantolaitosta. Myöhemmin keväällä 2007 Nokia ja Pekingin Tsinghua-yliopisto tekivät strategisen yhteistyösopimuksen voimien yhdistämiseksi langattomien internetpalveluiden kehittämisessä. Kiinan kauppaministeriön mukaan Nokia oli vuonna 2003 kymmenenneksi suurin tuontiyhtiö 2,1 miljardin dollarin tuonnilla, ja Nokian kilpailija *Motorola* oli neljänellä sijalla. JP Morganin mukaan Nokian markkinaosuus Kiinassa (15,5 %) ohitti Motorolan osuuden (14,1 %) kesäkuussa 2004. Näin Nokia nousi Kiinan suurimmaksi kännykkäyhtiöksi. Kiinalaisvalmistajien osuus kotimarkkinoillaan oli tuolloin yhteensä noin 43 %, mutta se oli selvässä laskussa. Toisaalta suuret kiinalaisvalmistajat, kuten *ZTE*, ovat etabloitumassa Euroopan markkinoille. Valmistajat ilmoittivat eurooppalaisten puhelinoperaattoreiden olevan kiinnostuneita uusista kilpailutekijämahdollisuuksista uusien aasialaisvalmistajien kanssa.

Kesäkuussa 2007 puhelinliittymien määrä Kiinassa ylitti puolen miljardin rajan eli useammalla kuin joka kolmannelle kiinalaisella oli matkapuhelin. Nokia alkoi samoihin aikoihin lanseerata mobiilimaksamisen mahdollistavaa uutuusmalliaan, jonka uskotaan yleistyvän Kiinassakin nopeasti. Vuoden 2007 aikana Nokia myi Manner-Kiinassa, Hongkongissa ja Taiwanilla yli 70 miljoonaa matkapuhelinta, mikä oli 13 % yhtiön kokonaismyynnistä. Nokian markkinaosuus Kiinassa oli ylivoimainen, noin 40 %, ja sen mukaan noin 160 miljoonaa kiinalaista käyttää päivittäin yhtiön tuotteita. Alkuvuodesta 2008 Kiinassa arvioitiin olevan yhteensä 565 miljoonaa matkapuhelinasiakasta ja yksin Kiinan suurin operaattori *China Mobile* ilmoitti saaneensa 68 miljoonaa uutta asiakasta vuoden 2007 aikana. Aivan kaikki Nokiankaan tuotteet eivät olleet supermenestyksiä Kiinassa. Vuonna 2004 Kiinassa myyntiin tulleiden yrityspuhelimien valmistus lopetettiin keväällä 2007, koska yrityksille räätälöidyt langattomat sähköposti- ja laitehallintaratkaisut sekä tiedostojen siirtoon liittyvät sovellukset eivät menneet riittävän hyvin kaupaksi. Nokia alkoi myydä em. tuotteita muiden tuotteiden ohella eikä enää yrityskohtaisina palveluina.

Suomalaiset elektroniikka-alan yritykset menestyivät erinomaisesti Aasiassa vuosien 2005–2006 aikana. Vuoden 2006 alussa eniten Aasian liikevaihtoaan kasvatti Eimo Oy:n muutamaa vuotta aiemmin ostanut taiwanilainen *Foxconn*. Sen liikevaihto kasvoi 208 % vuoden takaisesta. Toiseksi nousi Perlos, joka kasvatti liikevaihtoaan peräti 179 % eli 126 miljoonaan euroon. Perloksen mukaan menestyksen syynä olivat tehdas- ja koneinvestointien onnistuneet ajoitukset. Myös Elcoteq oli onnistunut nostamaan liikevaihtoaan 30 % ja oli ylivoimaisesti suurin suomalainen elektroniikkayritys Kiinassa. Yhtiön vuoden 2006 ensimmäisen vuosipuoliskon Aasian liikevaihto oli yli 500 miljoonaa euroa. Alkuvuodesta 2007 kilpailu Nokian alihankkijoiden kesken on koventunut huomattavasti ja liikevoitot ovat laskeneet samassa tahdissa puhelimien hintojen kanssa. Toisaalta laturinvalmistaja Salcomp teki vuonna 2006 loistotuloksen, ja Kauppalehti arvioi yhtiön jättäneen Suomen ajoissa ja saaneen siten asiakkaiskseen maailman suurimmat kännykkävalmistajat.

Telekommunikaatio- ja tietoliikennealalla investoinnit alkoivat yhä enemmän suuntautua rannikon kasvukeskuksien ohella Sichuanin maakunnan pääkaupunkiin Chengduun, jonne Nokia perusti verkkoteknologian tutkimus- ja tuotekehityskeskukseen vuonna 2005. Vuoden 2008 alkupuoliskolla myös *TietoEnator*, *Plenware* ja *Digia* avasivat omat tuotekehitysyksikkönsä Chengduun, josta on muodostunut suuri it- ja tietoliikennealan keskittymä. Myös Kiinan hallitus on tukenut Chengdun kehittämistä tasoittaakseen elintasoeroja rikkaan itärannikon ja köyhemmän sisämaan välillä. Toukokuussa 2008 Chengdun aluetta koitteli erittäin voimakas maanjäristys, joka tappoi arviolta 90 000 ja jätti kodittomiksi useita miljoonia sichuanilaisia. Alueella toimivat suomalaisyhtiöt ja niiden työntekijät eivät kärsineet pahoja vahinkoja osittain siksi, ettei niillä ollut alueella juurikaan valmistusta tai alihankintaa eikä järistys vaurioittanut varsinaista Chengdun kaupunkia pahasti. Monet yhtiöt osallistuivat järistyksen uhrien auttamiseen ja tuhojen korjaamiseen suurilla rahasummilla ja muilla avustuksilla.

Kiinassa toimivien suomalaisyritysten määrä kasvoi tasaisesti. Marraskuuhun 2005 mennessä suomalaisyrityksiä oli Kiinassa jo yli 200, joista noin 50:llä oli tuotannollista toimintaa. Myös yhteenlaskettu henkilöstön määrä kasvoi nopeasti: tammikuussa 2004 suomalaisyritykset työllistivät Kiinassa arviolta 22 000 henkilöä, ja marraskuussa 2005 jo yli 30 000. Suurimmat työllistäjät olivat Nokia, Elcoteq, Salcomp, *Rapala (Willtech)*, Metso ja Perlos. Suomalaisyhtiöillä ja näiden yhteisyrityksillä oli yhteensä 69 palveluja tai tavaroita tuottavaa toimipistettä, jotka sijaitsivat pääasiassa Pekingin ja Shanghain ympäristössä sekä Helmi-joen suistossa lähellä Hongkongia. Koska Kiinan pitkälti dollarisidonnainen valuutta oli halventunut muutamassa vuodessa 40 % euroon nähden, suomalaisyritysten oli yhä halvempaa perustaa uusia tehtaita Kiinaan. Kesällä 2007 Kauppalehti arvioi, että suomalaisyhtiöiden määrä Kiinassa saattaa nousta 2010-luvun alussa jopa neljäänsataan, koska palvelualan yritykset ovat vasta matkalla Kiinan markkinoille.

Suomessa oltiin vakuuttuneita, että Kiinan talous kasvaa tulevaisuudessakin. Uusien suomalaisyritysten siirtyminen Kiinaan oli kuitenkin hidastumassa. Jo Kiinassa toimivat yritykset laajensivat sitä vastoin nopeasti. Yritysten henkilökunnasta yhä suurempi osuus oli paikallisia, kun suomalaisten osuus jäi yleensä vain 1-2 %:iin. Yhdeksi suurimmista ongelmista koettiin se, että johtotaso viipyi Kiinassa vain 2-3 vuotta ja vei lähtiessään paljon omakohtaista tietoa, jota ei hyödynnetty yrityksissä parhaalla mahdollisella tavalla, jos ollenkaan. Suomalaisyritysten kasvaessa Kiinassa Suomen vienti Itä- ja Kaakkois-Aasiaan putosi 11 % ja pelkästään Kiinaan 20 % vuoden 2005 aikana. Tämä johtui pitkälti siitä, että elektroniikkateollisuus oli jo etabloitunut alueelle eikä sen jättämää aukkoa ollut pystytty paikkaamaan muilla vientituotteilla.

Paperiteollisuus voimistui edelleen

Paperiteollisuus laajeni Kiinassa edelleen ja paperintuotanto sekä kulutus kasvivat kaksinkertaisiksi vuodesta 2001 vuoteen 2007. Tuotanto oli tuolloin kuitenkin jo saavuttanut kulutuksen ja Kiinassa oli hienoista ylikapasiteettia. Tämä lisäsi kiinalaisen paperin vientipainetta, joka tuntui myös Euroopassa. Kiinan paperin vienti onkin viime vuosina kasvanut nopeasti tuonnin puolestaan hiipuessä. Silti vuonna 2006 paperia tuotiin Kiinaan yhä hieman vientiä enemmän.

UPM-Kymmene sai toisen hienopaperikoneen valmiiksi Changshun tehtaalleen hieman arvioitua nopeammin toukokuussa 2005. Tuotantolinjan tehtaalle toimitti toinen suomalaisyritys Metso Paper, joka ulkoisti linjan asennuksen ensimmäistä kertaa kahdelle kiinalaisyritykselle. Tällä kertaa noin 90 % osista tuli Suomesta, mutta Metson mukaan jatkossa olisi huomattavasti tehokkaampaa tuottaa isommat rautaosat paikallisesti ja jättää vain ydinosa valmistus ja tuotekehitys Suomen pisteiden hoidettavaksi. UPM-Kymmenen tytäryhtiö *Raflatac* rakensi myös tarralaminaattien tuotantolaitoksen Changsun tehtaan yhteyteen. Entinen Raflatacin Shanghain tehdas suljettiin uuden valmistuttua.

Metso Paper kertoi vuoden 2007 alussa, ettei se ole myynyt yhtään suurempaa paperikonetta Kiinan ulkopuolelle sitten vuoden 2002. Loppuvuodesta 2007 yhtiö sai tasaisesti tilauksia, kuten päällystetyn kartongin tuotantolinjan Shangdongin maakuntaan maaliskuussa ja päällystetyn paperin tuotantolinjan Henanin maakuntaan kesäkuussa ja kraftlinerikartonkikoneen sekä kaksi pehmopaperikonetta Guangdongiin maakuntaan. Sama tahti jatkui myös alkuvuodesta 2008, kun Metso Paper teki kaupat kahdesta kartonkikoneesta, jotka se toimittaa Kiinan suurimmalle paperinvalmistajalle *Nine Dragons Paperille* Jiangsun ja Guangdongin maakuntiin. Hieman myöhemmin Metso ilmoitti laajentavansa Shanghain yksikköään huomattavasti, 400 henkilöllä vuoteen 2011 mennessä, sekä perustavansa suuren huoltokeskuksen Shandongin maakuntaan aiempien Jiangsun ja

Guangdongin maakuntien huoltokeskuksien jatkoksi. Kiinassa oli vuoden 2007 alussa noin 3500 paperitehdasta ja paperin kulutus kasvoi noin yhdeksän prosenttia vuodessa. Tämä tarkoittaa sitä, että Kiina tulee ohittamaan Pohjois-Amerikan ja Euroopan paperinkulutuksessa noin vuonna 2020.

Myös Stora Enso vahvisti asemiaan Kiinassa ostamalla 250 hehtaarin tontin selu- ja paperitehdasta varten Beihain kaupungista Etelä-Kiinasta keväällä 2007. Varsinaista päätöstä tehtaan rakentamisesta yhtiö ei vielä tuolloin ollut tehnyt, mutta sillä oli meneillään myös 160 000 hehtaarin metsämaan hankintaohjelma. Arvioiden mukaan tehdas voisi aloittaa toimintansa aikaisintaan noin vuonna 2017. Stora Enson metsäprojekti poiki tilauksia myös metsäkoneita valmistavalle *Ponsselle*. Ensimmäinen tilaus Etelä-Kiinaan tehtiin lokakuussa 2007.

Kovasta kasvusta huolimatta kustannustason nousu Kiinassa alkoi vaikuttaa paperiteollisuudessakin. Maaliskuussa 2007 saksalaisen paperikonevalmistajan *Voith Paperin* toimitusjohtaja totesi, ettei Kiinassa ole sen edullisempaa valmistaa huipputeknologian tuotteita kuin muuallakaan. Vaativimmat standardit täytävien osien valmistus saattaa maksaa jopa enemmän kuin Länsi-Euroopassa, koska raaka-aineet ovat Kiinassa yhtä kalliita, mutta työn tuottavuus heikompi. Voithin mukaan laatutaso on jatkuva riski Kiinassa ja riskin välttäminen aiheuttaa huomattavia ylimääräisiä kustannuksia. Yhtiö kertoi olevansa Kiinassa markkinoiden ja nopeiden toimitusten, ei halvemman kustannustason takia.

Myös muut toimialat vahvistuivat

Suomalaiset mittalaitteiden valmistajat avasivat uusia tuotantolaitoksia Kiinaan 2000-luvun alussa ja vahvistivat näin myyntiään Kiinassa ja muualla Itä-Aasiassa. *Polar Electro* oli aloittanut sykemittarien tuotannon Hongkongissa jo 1980-luvun lopulla ja se laajensi tuotantoaan Manner-Kiinan puolelle Guangzhouhun vuonna 2003. Polar säilytti silti myös Hongkongin laitoksensa vaativien tuotteiden val-

mistukseen. Tehdas oli siten yksi viimeisimpiä suomalaisyritysten tuotantolaitoksia Hongkongin puolella. *Vaisala* perusti oman tytäryhtiönsä Kiinaan vuonna 2005 tavoitteenaan päästä mukaan Kiinan meteorologian laitoksella tehtyyn viisivuotissuunnitelmaan ja siihen liittyvään laitteistojen uusimiseen. Pekingin vuoden 2008 olympialaiset poikivat Vaisalalle monta säähavaintolaitetilausta kaupungin ympäristöön, lentoasemalle sekä olympiastadionille ja muille kilpailupaikoille. Yhtiö myi myös tiesääasemia Kiinan moottoriteille. Kiinan-kauppaa Vaisala on tehnyt jo 1980-luvulta lähtien, ja sillä on ollut edustusto Pekingissä vuodesta 1994. Tällä hetkellä Kiina on yhtiön nopeimmin kasvava markkina-alue. Tietokonealan ohjelmistojen testaus- ja kehitysyhtiö *Flander* puolestaan osti kiinalaisen *Hexin Groupin* mobiilitestausliiketoiminnan kesäkuussa 2007. Ostomyyötä yhtiö sai 70 kiinalaista mobiiliohjelmistojen ammattilaista ja se ilmoitti kaksinkertaistavan liiketoimintansa Kiinassa vuoden 2008 aikana.

Kemian alalla Kemiran maaliliiketoiminnasta vastaava Kemira Coatings eli Tikkurila perusti myyntiyhtiön Pekingiin toukokuussa 2007. Samalla Tikkurila osti kiinalaisen yhtiön maahantuontia hoitaneen yrityksen CEIEC-Feelingsin. Kemiran ChemSolutions ilmoitti kesällä 2007 perustavansa kalsiumpropionaattitehtaan Yixingin toimipaikalleen ja sen on määrä valmistua vuoden 2008 aikana. Toukokuussa 2007 yhtiö perusti Keski-Kiinan Chongqingiin juoma- ja jätevesien puhdistukseen erikoistuneen yhteisyrityksen *Kemira Water Solutions (Chongqing)* ja huhtikuussa 2008 Kemira ilmoitti investoivansa uuteen vedenpuhdistuskemikaalien tuotantolinjaan Chongqingissa. Muutamaa kuukautta myöhemmin Kemira osti vesikemikaaliyhtiön myös Shandongin maakunnasta.

Myös metalli- ja konepajateollisuudet sekä tekstiiliala laajensivat Kiinassa. Vuonna 2004 *Wärtsilä* vahvisti asemiaan aloittamalla potkurintuotannon Kiinassa ja perusti tätä varten yhteisyrityksen *Wärtsilä-CME Zhenjiang Propeller Co. Ltd.*:n yhdessä maan suurimman laivanrakentajan *China State Shipbuilding Corporationin (CSSC)* kanssa. Yhteisyrityksen potkuritehdas avattiin Zhenjiangissa

kesäkuussa 2007 ja sen päämarkkinat olivat aluksi Kiina ja muu Aasia. Myöhemmin alkuvuodesta 2005 Wärtsilä perusti kokonaan oman potkuritehtaan Wuxiin, Jiangsun maakuntaan. Vuoden 2007 syksyllä Wärtsilä jatkoi laajentumistaan perustaen yhteisyrityksen Qingdaoon suurten hidaskäyntisten merimoottorien valmistamiseksi Kiinassa. Muut osakkaat olivat *China Shipbuilding Industry Corporation (CSIC)* ja *Mitsubishi Heavy Industries*. Myös suomalaisen laivateollisuuden pk-yritykset ovat vuosien uurastuksella saaneet jalansijaa Aasian telakkamarkkinoilla. Esim. *Auramarinen* Kiinan toimipiste on sen ylivoimaisesti suurin ulkomainen investointi.

Lastinkäsittelyratkaisuja toimittava *Cargotec* sai useita suuria nostolaite- ja kansiluukutilauksia kiinalaisista satamista ja telakoilta pian yhtiön perustamisen jälkeen vuodesta 2005 lähtien. Cargotecin tilauskertymä on vahvistunut tankkereiden muutostöiden ohella varsinkin uusien kontti- ja bulkkilaivojen rakentamisesta Kiinassa. Joulukuussa 2006 yhtiö sai 84 laivanosturin tilaukset, joista suurin erä toimitettiin Guangzhou Wenchongin telakalle. Kesällä 2007 yhtiö sai tilaukset 42 nosturin toimittamisesta Kiinan ja Taiwanin satamiin. Muutama kuukausi myöhemmin Shanghai Shipyard tilasi Cargotecilta 32 laivanosturia. Nosturit valmistetaan Cargotecin liiketoiminta-alue *MacGregorin* yhteistyökumppanin *Lüzhou Machine Companyn* tehtaalla Kiinassa. Vuoden 2008 alussa Cargotecilla oli Kiinassa toistakymmentä tärkeää toimittajaa.

Syyskuussa 2007 Kauppalehti uutisoi keskisuurten konepajojen etenevän vauhdilla Aasiassa ja varsinkin Kiinassa ja Intiassa, johon ne perustivat omia tehtaita. Mm. *Alteams*, *Nurmi Hydraulics*, *Euro-Hydro* ja *Ceiko* nostivat kapasiteettiaan ja *Uudenkaupungin Rautavalimo* kaavaili joint venture –tehdasta Kiinaan. Suomalaisen keskisuurten konepajojen arvellaan työllistävän Kiinassa ja Intiassa yhteensä yli 2000 metallimiestä vuoden 2008 loppuun mennessä. Keskisuuria konepajoja vetää Aasiaan varsinkin niiden suuret tilaajat, kuten Wärtsilä, ABB, Cargotec ja Konecranes. Myös poltinvalmistaja *Oilon* kertoi asemiensä parantu-

neen Kiinan teollisuuspoltinmarkkinoilla. Polttimia menee varsinkin Kiinan energialaitoksille ja telakoille. Oilonilla on tehdas Wuxissa ja se työllisti noin 40 henkeä vuonna 2007.

Suomen suurin vaatevalmistaja *L-Fashion Group* ilmoitti vuoden 2006 alussa avaavansa Rukka-urheiluvaatteiden myymäläketjun Kiinaan yhtenä ensimmäisistä pohjoismaisista vaatevalmistajista. Ensimmäiset yhdeksän myymälää avattiin vuotta myöhemmin. Myymälöiden avaamisesta ja toiminnasta vastasi pääosin Rukan kiinalainen yhteistyökumppani. L-Fashion perusti samalla Suzhouhun oman tytäryhtiön valvomaan alihankkijoiden tuotantoprosessin laatua ja toimituksia. L-Fashion uskoi, että Kiina nousisi nopeasti Rukan tärkeimmäksi markkina-alueeksi. Keväällä 2008 Rukalla oli Kiinassa myös tuotekehitystä, mutta markkinointi pysyi yhä Suomessa. Rukkaakin aeimmin oman myyntipisteverkostonsa Kiinaan oli avannut *Halti*, jonka ensimmäinen myymälä avattiin jo vuoden 2004 lopulla. Halti keskittyi lähinnä Pohjois-Kiinan kaupunkeihin, kuten Pekingiin, Tianjiniin ja Harbiniin. Vuoden 2007 kesällä Haltilla oli Kiinassa yhteensä 12 myymälää, jotka tosin olivat paikallisen partnerin operoimia ja omistamia. Huhtikuussa 2007 *Finlayson Forssa* ilmoitti siirtävänsä osan työvaatekankaiden valmistuksesta kiinalaiselle partnerille Shanghaiin lähelle. Vaativimmat kangaslaadut valmistettiin yhä Suomessa.

Vetäytymisiäkin jouduttiin tekemään

Kaikille Kiina ei osoittautunut kannattavaksi investointi- tai ostotoimien kohteeksi. *Kalevala Koru* ilmoitti vuodenvaihteessa 2006–2007 lopettavansa hopeisten Lapponia-korujen valmistuksen sekä koruostot Kiinasta. Syinä olivat laatuongelmat ja toimitusaikojen pituudet. Komposiittivalmistaja *Exel* puolestaan avasi tehtaan Shenzheniin syyskuussa 2005 ja siirsi myöhemmin myös hankintatoimintoja sekä sauva- ja salibandytuotteiden jatkojalostusta Kiinaan. Kesällä 2007 yhtiö kuitenkin paini laatu- ja toimitusongelmien kanssa, jotka vaivasivat

varsinkin sen urheiluvälinetuotantoa ja Sport-liiketoiminnan liikevaihto putosi tästä syystä 40 % edellisvuoden huhti-kesäkuuta pienemmäksi.

Lisäksi esimerkiksi piirilevyvalmistaja *Aspocomp* myi 80 % Kiinan ja Intian tytäryhtiöistään hongkongilaiselle *Meadville Holdings Limitedille* marraskuussa 2007. Loput 20 % omistuksesta jäi Aspocompille. Suurimman osan kauppasummasta Aspocomp käytti lainojen lyhennyksiin ja maksuvalmiutensa vahvistamiseen.

Suomen valtio panosti Kiinaan edelleen

Myös Suomen valtio kiinnitti Kiinaan yhä kasvavaa huomiota. *Finpro Marketing* teetti Kiinassa vuosina 2004–2005 Suomi-tutkimuksen, jossa selvitettiin Suomen tunnettuutta kiinalaisten keskuudessa. Noin 80 % vastaajista ilmoitti tuntevansa Suomea kohtalaisen hyvin. Parhaiten tunnettuja teollisuudenaloja olivat elektroniikka, paperi ja puunjalostus, ICT sekä ympäristönsuojelu. Suomalaisia pidettiin rehellisinä ja luotettavina yhteistyökumppaneina, ja Suomen yhteiskunnan ja talouden arvioitiin olevan vakaita. Parhaiten Suomi tunnettiin Pekingissä ja Shanghaissa, kun taas Etelä-Kiinassa Suomi-tietous oli selvästi heikompa.

FinChi-innovaatiokeskus avattiin toukokuussa 2005 Shanghain Zhangjiangin teollisuuspuistoon tukemaan alueen suomalaisyrityksiä. Toimistohotellipalvelujen lisäksi keskuksessa olivat Finpron ja Tekesin toimistot tarjoamassa julkisia palveluja sekä mahdollisuuksia verkostoitua alueen muiden yritysten kanssa. Näiden lisäksi keskuksen pysyvänä vuokralaisena oli myös Nokia. Keskuksen tarkoituksena ei ollut pelkästään perinteinen suomalaisyritysten vienninedistäminen, vaan myös kansainvälisten yritysten laajemman verkostoitumisen edistäminen. Syksyllä 2007 FinChi avasi sivutoimipisteen myös Shenzheniin. Vastaavia innovaatiokeskuksia on tarkoitus perustaa myös Kalifornian Piilaaksoon, Tokioon ja Pietariin, mikäli Shanghain pilotti-hanke osoittautuu toimivaksi.

Valtiovallan osuus kauppasuhteiden edistäjänä nähtiin tärkeäksi, koska Kiinassa päätökset investoinneista tehdään yhä pitkälti hallintokoneistossa. Kesäkuussa 2006 kauppaja- ja teollisuusministeriö käynnisti *Finnish Environmental Cluster for China (FECC)* -hankkeen, jossa laajapohjainen työryhmä selvittää Suomen ympäristöteknologian viennin tehostamista Kiinaan. Kiinan ympäristömarkkinat olivat voimakkaassa kasvussa, ja kiinalaiset halusivat hyödyntää kehittyntä ympäristöteknologiaa laajojen ympäristöongelmiensa ratkaisemiseksi. Suomalaiset puolestaan olivat aiemminkin vieneet ympäristöteknologiaa Kiinaan, mutta alan hajanaisuuden ja yritysten pienuuden takia varsinaista vientiklusteria ei ollut saatu muodostettua. Hankkeessa pyrittiin edistämään vientiä ja rakentamaan toimintamalleja, joita voidaan myöhemmin siirtää myös muille toimialoille ja kohdemaihin. Hanke toimi läheisessä yhteistyössä muiden valtakunnallisten ympäristöhankkeiden, kuten Sitran ja Tekesin ympäristöohjelmien kanssa. FECC:n lisäksi TEK solmi yhdessä Kiinan kehitys- ja reformikomission (NRDC) kanssa sopimuksen ympäristö- ja energiateknologiayhteistyöstä tammikuussa 2007. Sopimuksen pääkohteita olivat jätevesien puhdistus, ilmastopäästöjen rajoittaminen, kierrätys ja energiatehokkuus.

Vuonna 2007 käynnistyi Kuopion teknologiakeskus *Teknian* vetämä Suomen ja Kiinan välinen 3-vuotinen lääketieteellinen yhteistyöohjelma *Pharmaceutical Gateway*, jonka tavoitteena on lisätä lääketutkimusyhteistyötä kiinalaisten ja suomalaisten yliopistojen ja yritysten välillä. Ohjelma avustaa innovatiivisten lääkkeiden tuonnin lisäämistä Kiinasta ja Suomeen ja myös suomalaisten yritysten pääsyn helpottamista Kiinan markkinoille. Ohjelmassa ovat mukana kaikki lääketieteellistä huippututkimusta tekevät Suomen yliopistot ja kiinalainen pääyhteistyökumppani on shanghaiilainen tiedepuisto *Zhangjiang Group*. Lisäksi mukana on 10 suomalaista ja kaksi kiinalaista lääkealan yritystä.

Suomalaisyritysten etabloituminen Kiinaan on kaiken kaikkiaan edennyt nopeasti 1990-luvun lopulta alkaen, ja investoinnit ovat arvoltaan melko suuria. Kehitys on ollut hieman erilaista esimerkiksi ruotsalaisyrityksiin verrattuna. Vaikka Ruotsi loi kauppasuhteet huomattavasti suomalaisia aiemmin jo 1700-luvun puolivälissä, varsinainen yritysten ryntäys Kiinaan tapahtui suunnilleen samaan aikaan 1990-luvun lopulla. Ruotsalaisia yrityksiä on Kiinassa kuitenkin huomattavasti enemmän (noin 900) kuin suomalaisia (noin 260). Sen sijaan suomalaisyritysten investointien kokonaisarvo on ruotsalaisia selvästi suurempi. Ruotsalaisyritykset puolestaan työllistävät enemmän kuin suomalaiset. Lisäksi noin kolmasosa ruotsalaisyrityksistä toimii palvelusektorilla, kun suomalaiset ovat pitäneet Kiinaa yhä lähinnä valmistusmaana. Sama trendi on huomattavissa myös Hongkongissa, jonne on etabloitunut huomattava määrä ruotsalaisia palvelualan pk-yrityksiä. Lisäksi Ruotsin valtio on panostanut huomattavalla tavalla kiinalaisinvestointien houkutteluun, ja Ruotsi onkin vuoteen 2008 mennessä onnistunut saamaan kiinalaisyritysten investointeja noin 10 kertaa enemmän kuin Suomi.

3.5 Yhteenveto

Edellä on tarkasteltu suomalaisyritysten toimintaa Kiinassa neljänä ajanjaksona Kiinan kansantasavallan perustamisesta vuoteen 2008 asti. Taulukkoon 9 on tiivistetty kutakin ajanjaksoa kuvaavat erityispiirteet.

Ensimmäinen ajanjakso suomalaisyritysten Kiinan-toiminnoissa käynnistyi 1950-luvun alussa, kun Suomi solmi toimivat kauppasuhteet Kiinaan heti kansantasavallan alkuvuosien aikana. Kauppaa tehtiin erikoisjärjestelyin ja vain muutamien toimijoiden kautta. Suomi oli Kiinan kaupan eturintamassa varsinkin muihin länsimaihin verrattuna 1950- ja 1960-lukujen aikana. Kauppa Kiinan kanssa hoidettiin bilateraalilla clearing-suhteilla kompensatiomalliin perustuen. Suomi myi

Kiinaan lähinnä paperiteollisuuden tuotteita sekä koneita ja laitteita. Kiinasta tuotiin Suomeen erityisesti maataloustuotteita, kemikaaleja ja tekstiilejä.

Taulukko 9: Suomalaisten yritysten etabloituminen Kiinaan

Ennen vuotta 1978	• Pienimuotoista kauppaa jo keisarin- ja tasavallan ajan Kiinassa • Varsinaiset kauppasuhteet perustettiin 1950-luvun alussa Kiinan kansantasavallan perustamisen jälkeen • Aluksi käytettiin kolmikantasopimusta (Suomi-Kiina-Neuvostoliitto) • Vuonna 1953 Kiinan kanssa solmittiin bilateraaliset clearing-kauppasuhteet • Kauppa perustui ns. kompensatiomalliin Kiinan vähäisen ulkomaan valuutan vuoksi; Suomen Pankki ja KTM osallistuivat tavaroiden tuontiin ja jälleenvientiin Länsi-Eurooppaan • Kaupat solmittiin usein Suomen ulkomaankaupan edistyssäätiön ja Kauko-markkinat Oy:n avustuksella; Suomesta neuvotteluihin osallistuivat vientiyhdistykset ja yksityiset yritykset • Tärkeimmät vientituotteet: koneet, paperi ja kemianalan tuotteet
1978–1991	• TTTT-sopimus (talous, teollisuus, tekniikka ja tiede) solmittiin vuonna 1979 • Suomalais-kiinalainen kauppayhdistys perustettiin vuonna 1985 • Harvat suomalaisyritykset etabloituivat Kiinaan, vaikka yhteisyrityksiä koskeva laki astui voimaan vuonna 1985 • Suomalaisyritysten määrä Hongkongissa lisääntyi nopeasti 1980-luvulla; suomalainen kauppakamari perustettiin Hongkongiin vuonna 1986 • Finnair aloitti suorat lennot Pekingiin vuonna 1988 • Tiananmenin aukion tapahtumilla vuonna 1989 oli vain vähän vaikutusta suomalaisyritysten toimintaan
1992–2001	• Suomen vienti Kiinaan kasvoi nopeasti erityisesti IT-alan kasvun ansiosta • Suomalaisyhtiöiden investoinnit Kiinassa kasvoivat nopeasti; suurin osa Kiinassa nykyään toimivista suomalaisyrityksistä etabloitui maahan • Suomalaiset perustivat etenkin yhteisyrityksiä useilla eri toimialoilla • Useat suomalaisyhtiöt tekivät ensimmäiset suuret tehdasinvestointinsa Kiinaan 1990-luvun lopulla • Huomattavia investoijia olivat paperi- ja koneteollisuus, puhelinvalmistaja Nokia ja sitä seuranneet ICT- ja elektroniikka-alan alihankkijayritykset • Investoinnit sijoituivat Peking-Tianjiniin, Shanghaihin ja Guangdongiin • Suomalaiset kauppakamarit perustettiin Pekingiin ja Shanghaihin 1990-luvun loppupuolella
2002–	• Uusia suomalaisyhtiöitä siirtyy Kiinaan vähemmän kuin 1990-luvulla • Aiemmin Kiinassa aloittaneet yritykset laajentavat toimintaansa • Kiinan kustannustaso ja varsinkin osaavan henkilöstön palkat ovat nousussa; alkaa olla pulaa osaavasta henkilöstöstä

Toinen jakso alkoi, kun Kiina käynnisti ensimmäiset kulttuurivallankumouksen jälkeiset talousuudistukset vuodesta 1978. Uudistukset vaikuttivat huomattavasti myös Suomen Kiinan kaupan luonteeseen sekä uusien bilateraalisten yhteistyösopimusten – kuten TTTT-sopimuksen – solmimiseen. Suomalaisyritysten toiminta Kiinassa alkoi vähitellen vilkastua 1980-luvulla, vaikkakin Hongkong oli yhä ylivoimaisesti tärkein Kiinan operaatioiden sillanpääasema. Kiinaan alettiin perustaa erityistalousalueita 1980-luvun alkuvuosista lähtien, ja ulkomaiset yhteisyritykset salliva laki tuli voimaan vuonna 1985. Silti vain harvat suomalaisyritykset, lähinnä metsäteollisuuden ja rakentamisen aloilla, perustivat yhteisyrityksiä vielä 1980-luvun lopulla.

Kolmannella ajanjaksolla Deng Xiaopingin vauhditettua Kiinan talousuudistuksia vuodesta 1992 lähtien alkoi ulkomaalaisten ja samalla suomalaisten investointien vyöry Kiinan rannikkoalueille ja varsinkin Helmijoen suistoon sekä Shanghaiin ja Pekingin alueille. Kiinan vuosittainen talouskasvu kohosi yli kymmeneen prosenttiin. Myös korkea inflaatiotaso vaivasi markkinoita aina Aasian talouskriisin alkuun asti. Investointeja tuettiin esim. verohelpotuksin ja uutta infrastruktuuria rakentamalla sekä sallimalla kokonaan ulkomaalaisomisteiset yritykset. Suomesta Kiinaan investoivat varsinkin nopeassa kasvussa olleet IT- ja elektroniikkateollisuus sekä perinteisemmät metsä- ja konepajateollisuus. Samalla monet yhtiöt siirsivät Aasian pääkonttoreitaan Kaakkois-Aasiasta Kiinan suurimpiin kaupunkeihin, kuten Shanghaihin.

Neljäs jakso alkoi vuonna 2002, kun Kiina oli edellisenä vuonna liittynyt WTO:n jäseneksi pitkällisten neuvotteluiden jälkeen ja sai viiden vuoden siirtymäajan markkinoidensa avaamiselle. Muutos ei ole ollut kovin suuri suomalaisyritysten kannalta, mutta lainsäädännön arvioidaan muuttuvan vähitellen läpinäkyvämmäksi ja paremmin kansainvälisiä standardeja vastaavaksi. 2000-luvun alkuvuosien jälkeen uusien suomalaisyritysten määrä Kiinassa ei ole kasvanut enää yhtä nopeasti kuin 1990-luvun huippuvuosina ja kilpailun Kiinassa on todettu

koventuneen huomattavasti. Yleinen hintataso on alkanut nousta nopeasti ja varsinkin uusien osaavien ihmisten rekrytointi on kallistunut ja huomattavasti vaikeutunut yritysten taistellessa osaavasta työvoimasta melko rajallisilla työmarkkinoilla. Kiina on vähitellen alkanut poistaa ulkomaisten investointien nauttimia etuja sekä tasata verotusta ulkomaisten ja paikallisten yritysten välillä. Uusi yhdenäinen yritysverotus asetettiin 25 %:iin vuonna 2007. Vuosien ajan Kiina on saanut tulvimalla investointeja ja ulkomaista valuuttaa, ja viime aikoina se on alkanut priorisoida ulkomaisia investointeja siten, että kehittyneemmälle, energiaa säästävälle ja vähemmän ympäristöä kuormittavalle teknologialle ja teollisuudelle annetaan etusija muiden kustannuksella. Tämän vuoksi ulkomaisten yritysten on nykyään aiempaa hankalampaa päästä Kiinan markkinoille monilla aloilla.

Kaiken kaikkiaan suomalaisyritykset ovat menestyneet Kiinassa melko hyvin. Vaikka ensimmäiset vuodet Kiinassa ovat olleet hankalia lähes kaikille sinne etabloituneille yrityksille, useimmat ovat onnistuneet kääntämään toimintansa voitolliseksi muutaman vuoden toiminnan ja liiketoimintaympäristön opettelun jälkeen. 1990-luvun jälkeen vain harvat yritykset ovat etabloituneet Kiinaan yhteisyritysten kautta, sillä niihin katsotaan liittyvän luottamuspulaa ja hallinnollisia ongelmia. Yhteisyrityksiin on usein päädytty vain Kiinan lainsäädännön sitä vaatiessa tietyillä aloilla, kuten telakkateollisuudessa. Suomalaisyritysten mukaan suomalainen johtamismalli on näyttänyt sopivan hyvin kiinalaiseen yhteiskuntaan ja kulttuuriin, ja suomalaisyrityksiä arvostetaan Kiinassa niin työnantajina kuin yhteistyökumppaneinakin. Monille suuremmille suomalaisyrityksille Kiinasta on tullut elintärkeä osa niiden globaalia strategiaa, eikä Kiinan markkinoilta voida olla poissa niiden valtaisan koon ja tulevaisuuden kasvuodotusten vuoksi.

4 Liiketoimintaympäristön kehittyminen

Tässä luvussa kuvataan niitä muutoksia, jotka siirtyminen sosialistisesta suunnitelmataloudesta kohti 'sosialistista markkinataloutta' on aiheuttanut yritysten liiketoimintaympäristöön Kiinassa. Erityisesti kuvataan Kiinan virallisen toimintaympäristön, kuten lainsäädännön ja oikeusjärjestelmän muutoksia. Viimeisten 30 vuoden aikana tapahtunut Kiinan virallisen liiketoimintaympäristön kehittyminen voidaan jakaa kolmeen jaksoon. Ensimmäinen ajanjakso kattaa Kiinan avautuvien ovien politiikan alkuvuodet 1978–1991, toinen ajoittuu vuosien 1992–2001 sosialistisen markkinatalouden uudistusten aikaan, ja kolmas kattaa WTO-jäsenyyden jälkeiset vuodet 2002–2008.

4.1 Toimintapuitteet 'avautuvien ovien' Kiinassa (1978–1991)

Ulkomaalaisten yhtiöiden toiminta Kiinassa on käytännössä ollut mahdollista vasta 1970-luvun lopulta lähtien, jolloin Kiina aloitti avoimien ovien politiikkansa. Yksityinen liiketoiminta oli aiemmin Maon aikana lähes olematonta ja talous oli käytännössä suljettu ulkomaisilta toimijoilta. Virstanpylväänä oli vuonna 1979 säädetty laki kiinalais-ulkomaisista yhteisyrityksistä (Athukorala 2007). Yhteisyritysten perustamista helpotti Kiinan päätös sallia myös paikallisten perustaa yksityisiä henkilö- ja osakeyhtiöitä sekä antaa näille oikeudet perustaa yhteisyrityksiä ulkomaalaisten sijoittajien kanssa. Kiina jaotteli alusta alkaen investointipolitiikkansa toimialoittain, minkä mukaisesti ulkomaisia investointeja joko rohkaistiin, rajoitettiin tai ne kiellettiin kokonaan. Aluksi suosittiin varsinkin vientiorientoituneita tai innovatiivisen teknologian yrityksiä, joille myönnettiin etusija esimerkiksi veden- ja sähkönjakelussa, kuljetuksissa ja pankkipalveluissa. Ulkomaiset investoinnit olivat pitkään kiellettyjä monille toimialoille, kuten tiedotusvälineisiin ja vakuutusosalalle.

1980-luvulla Kiinan yrityslainsäädäntö oli vielä sekava ja erittäin puutteellinen. Ensimmäiset selkeämmät toimeenpanosäännöt koskien lakia kiinalais-ulkomaalaisista yhteisyrityksistä tulivat voimaan vuonna 1983, ja taloudellisia sopimuksia koskeva sopimuslaki muotoiltiin kaksi vuotta myöhemmin. Talousmuutosten alkuvaiheessa ulkomaalaisomistus oli vielä erittäin säädeltyä. Erityistalousalueille (SEZ) alettiin houkutella ulkomaisia investointeja säättämällä niille avoimempia investointilakeja ja edullisempi verotus. Erityistalousalueita olivat vuodesta 1980 alkaen Shenzhen, Zhuhai, Shantou, Xiamen sekä vuodesta 1988 alkaen Hainanin saari ja vuodesta 1990 alkaen Shanghai Pudong. Lisäksi Kiina avasi 1980-luvun puolivälissä etelä- ja kaakkoisrannikolleen ns. avoimia kaupunkia ja alueita, kuten Tianjin, Shanghai, Dalian, Qingdao ja Guangzhou ja niitä ympäröivät alueet. Avoimilla kaupungeilla oli talousasioissaan melko itsenäinen päätöksentekovoima ja ne saattoivat noudattaa erityismenettelytapoja ulkomaisten investointien suhteen. Avoimiin kaupunkeihin alettiin kehittää myös teollisuuspuistoja tarjoamaan ulkomaisille investoinneille tehokkaampaa paikallishallintoa ja infrastruktuuria.

Ulkomaalaisten yritysten oli jo 1980-luvulla mahdollista saada veroetuja. Koska vuonna 1979 säädetty laki oli periaatteessa koskenut kiinalais-ulkomaisia yhteisyrityksiä, lain käyttö oli hankalaa täysin ulkomaalaisomistuksessa olevien yritysten (WFOE) kohdalla. Kokonaan ulkomaalaisomisteisia yrityksiä koskeva erillinen laki tuli voimaan vuonna 1986, ja käytännössä WFOE:n perustaminen yleistyikin vasta tämän jälkeen. Lisäksi Kiina houkutteli ulkomaisia investointeja myöntämällä ulkomaalaisperusteisille yrityksille verohelpotuksia näiden ensimmäisille voitollisille toimintavuosille Kiinassa. Kiinalaisyhtiön tulovero oli 33 % (valtionvero 30 % ja paikallisvero 3 %), kun samaan aikaan ulkomaalaisyritysten veroprosentti oli vain 15 % tai 24 %. Tämän lisäksi ulkomaiset yritykset saivat verovapauden ensimmäiselle kahdelle voitolliselle vuodelle ja sen jälkeen vielä 50 % veroalennuksen seuraaville kolmelle vuodelle. Rannikkoalueilla (esimer-

kiksi Shanghaissa) sijaitsevien yritysten tulovero saattoi olla 24 % ja erityistalousoalueilla vain 15 %. Tilanne herätti vastustusta kiinalaisten keskuudessa. Monet kiinalaiset perustivat tytäryhtiöitä esimerkiksi Hongkongiin tai Karibianmeren veroparatiiseihin ja keräsivät ulkomaalaisyritysten veroedut sijoittamalla ulkomailla sijaitsevista yrityksistään takaisin Manner-Kiinaan.

Lainsäädännön ongelmana oli alusta alkaen sen puutteellinen täytäntöönpano. Viranomaiset tekivät lopulliset päätökset ennemminkin poliittisten motiivien kuin olemassa olevien lakien perusteella. Lisäksi lisenssi- ja sertifikaattikäytännöt olivat puutteellisia, ja hakuprosessit olivat vanhakantaisen byrokratian ratissa aikaa vieviä. Suurista ongelmista ja sekavasta tilanteesta huolimatta ulkomaalaiset investoinnit vyöryivät Kiinaan jo 1980-luvulla maan massiivisen potentiaalin vuoksi. Investoinnit suuntautuivat aluksi etenkin Guangdongin maakuntaan, ja 1980-luvun lopulta alkaen myös Pekingiin ja Shanghaihin. Ulkomaisten sijoittajien riskit olivat kuitenkin suuria; ongelmatilanteissa ei voinut välttämättä noudattaa yleisiä sopimusnormeja, koska kiinalaisten menettelytavoista ei ollut takeita.

Keväällä 1989 Kiinan keskushallinto paini suurien talousvaikeuksien, mm. lähes 20 % vuosivauhdilla laukanneen inflaation sekä laajalti rehottaneen korruption kanssa. Länsimaalaiset taloustieteilijät uskoivat, että tilannetta parantaisi taloudellisten uudistusten yhä nopeampi toteuttaminen. Uudistukset kuitenkin viivästyivät, koska toukokuussa Pekingissä alkoivat laajat demokratiamielenosoitukset, jotka keskushallinto pysäytti voimatoimin. Vuoden 1989 tapahtumat pysäyttivät hetkeksi sekä poliittiset uudistukset että investointien valtavan kasvun. Ainoastaan ulkokiinalaisten ja muiden aasialaisten sijoitukset jatkuivat korkealla tasolla myös vuosikymmenen vaihteessa.

Yhteisyritysten toimintaan saatiin ulkomaisten sijoittajien kannalta positiivinen uudistus vuonna 1990, jolloin ulkomaiset investoijat saattoivat ensi kertaa osal-

listua yhteisyritysten hallituksiin. Samalla ulkomaisten sijoitusten suojaa parannettiin siten, että niitä ei voitaisi yllättäen kansallistaa. Sen sijaan verotusta kiristettiin: vuonna 1991 Kiina tiukensi selvästi ulkomaisten yritysten, sijoittajien ja jopa Kiinassa matkaavien yksittäisten liike- ja kauppamiesten verotusta. Uudeksi yritysten perusveroksi määriteltiin 33 %, ja aiemmat kahden ensimmäisen vuoden verovapaus ja 50 % alennus seuraavaksi kolmeksi vuodeksi poistettiin.

Koska Kiinasta puuttui pääomia, suurimmat satsaukset haluttiin kuitenkin ulkomaisilta yrityksiltä. Samalla näiden toivottiin huolehtivan myös sosiaalisen infrastruktuurin luomisesta ja ylläpitämisestä suurten kiinalaisten valtionyritysten taapaa. Tämä ei ole ollut lakisääteinen velvoite, mutta investoijien positiivinen asenne yhteisöllistä vastuunkantoa kohtaan edistää investointihakemusten käsittelyä varsinkin pienemmillä paikkakunnilla. Monet ulkokiinalaiset yritykset toteuttivatkin laajoja infrastruktuurihankkeita erityisesti yrittäjien esi-isien kotiseuduilla. Vaikka myös länsimaalaiset yritykset olivat aloittaneet etabloitumisensa Kiinaan, suomalaisyritykset toimivat vielä tuolloin pääasiassa Euroopan ja silloisen Neuvostoliiton markkinoilla. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta suomalaisyritysten toimintojen laajeneminen Kiinaan ja muualle Itä-Aasiaan yleistyi vasta Neuvostoliiton hajottua 1990-luvun alussa.

4.2 Sosialistiseen markkinatalouteen siirtyminen (1992–2001)

Ulkomaisten yritysten toimintamahdollisuudet paranivat huomattavasti, kun Kiinan yrityslainsäädäntöä vahvistettiin Deng Xiaopingin ajamien uudistusten mukaisesti edelleen 1990-luvun kuluessa. Lukuisia uusia lakeja otettiin käyttöön sekä valtiollisesti että maakuntatasolla. Myös WFOE:t sallittiin yhä useammille toimialoille, vaikkakin joillakin toimialoilla, kuten julkisen viestinnän ja aseteknologian aloilla ulkomaalaisten toimintakielto pidettiin yhä tiukasti voimassa. Kiinan talous lähti ennennäkemättömän nopeaan kasvuun 1990-luvun alkuvuosi-

na, mikä vahvisti ulkomaisten yritysten uskoa Kiinan potentiaaliin. Talousvetureina olivat maan yksityinen sektori, joka loi valtaosan uusista työpaikoista ja talouskasvusta, sekä ulkomaiset investoinnit, jotka kasvattivat Kiinan ulkomaankauppaa. Ulkomaisia investointeja alettiin tehdä myös suurimpien rannikkokaupunkien ulkopuolelle, ja eteläisen Guangdongin maakunnan suhteellinen tärkeys ulkomaisten investointien vastaanottajana väheni edelleen.

Kiina houkutteli edelleen ulkomaisia investointeja erityistalousalueille sekä tietyille sektoreille. Veroetuuksia myönnettiin sellaisille ulkomaalaisten omistamille yrityksille, jotka sijoittuivat Kiinan erityistalousalueille tai olivat mukana valtion rohkaisemissa projekteissa esimerkiksi energia- ja infrastruktuurisektoreilla. Myös pankkialalle tehtiin radikaaleja muutoksia. Ulkomaisten pankkien sallittiin avata sivukonttoreitaan ensin Shanghainiin ja myöhemmin myös muualle Manner-Kiinaan. Ulkomaisille investoijille laadittiin erityinen B-osake, jotka listattiin Shenzhenin ja Shanghain pörseissä. Osakkeet merkitään ja vaihdetaan Hongkongin dollareissa Shenzhenissä ja Yhdysvaltojen dollareissa Shanghaissa (Ji 2005).

Jo vuodesta 1990 lähtien alettiin säätää määräyksiä ulkomaalaisomisteisten yritysten työntekijöille, ja vuonna 1994 Kiina laati ensimmäisen koko maan kattavan työsopimuslain, joka otettiin käyttöön vuoden 1995 alussa. Sopimuksessa edellytettiin kirjalliset työsopimukset jokaiselle työntekijälle. Käytäntö yleistyi-kin nopeasti. Vuosikymmenen lopulla lainsäädäntö kehittyi tasaisesti, ja Kiinan virallinen liiketoimintaympäristö parani ulkomaalaisten kannalta lähes kaikilla tavoin. Silti Maon ajoista lähtien Kiinassa toiminut *rautaisen riisikulhon* eli elinikäisten työsuhteiden järjestelmä oli voimissaan vielä pitkään 1990-luvun puolellakin. Työntekijän oli esitettävä tarkat perustelut, mikäli hän halusi vaihtaa työpaikkaa. Toisaalta järjestelmän etuna oli elinikäinen työpaikka työtilanteesta riippumatta sekä usein ilmainen asuminen, terveydenhuolto ja lastenhoito.

Lainsäädännön uudistukset, ulkomaisten yritysten laajennetut verohelpotukset ja kehittyvä infrastruktuuri alkoivat houkutella yhä enemmän kansainvälisiä investointeja. Samaan aikaan monilla toimialoilla myös kotimainen kysyntä kasvoi, mikä kovensi ulkomaisten yritysten kilpailua Kiinassa.

Aasian talouskriisi syksyllä 1997 aiheutti hetkellisen epävarmuuden ajan myös Kiinassa, ja toteutuneiden investointien arvo taantui väliaikaisesti vuonna 1999. Tämä johtui osittain siitä, että Aasian talouskriisi koetteli useita investointien lähtömaita, kuten Hongkongia, Singaporea ja Malesiaa, joista käsin ulkokiinalaiset sijoittajat toimivat. Talouskriisin jatkuessa muualla Itä- ja Kaakkois-Aasiassa osa kansainvälisistä pääomista alkoi siirtyä Kiinaan. Maan havaittiin olevan jopa entistä houkuttelevampi investointikohde, koska se oli selvinnyt kriisistä lähes naarmuitta eikä ollut pysäyttänyt uudistusohjelmiaan. Samalla kriisi herätti Kiinan uudistamaan pankkisektoriaan, parantamaan valtionyhtiöiden tehokkuutta ja siivoamaan valtavia roskalainoja pois lainamarkkinoiltaan.

Kiina otti uuden sopimuslain käyttöön syksyllä 1999. Laki yhdisti aiemmat sopimuslait ja hallinnolliset säädökset, ja se oli kohdennettu aiempaa paremmin yksityisen sektorin ja ulkomaisten yritysten tarpeisiin. Sopimuksessa käytettiin modernia ja länsimaalaistyylistä juridista terminologiaa, joka ei ollut vielä vakiintunut Kiinassa. Esimerkiksi kauppatapa oli kiinalaisille uusi juridinen käsite. Ulkomaalaisten yritysten kannalta ongelmana on, että lain kiinan- ja englanninkielinen sisältö eivät täysin vastaa toisiaan. Tämän vuoksi laista on julkaistu useita tarkennuksia sisältäviä teoksia, kuten Bing Lingin ”Contract Law in China” vuodelta 2002 (Jussila 2005). Uusi sopimuslaki salli ensimmäisen kerran luonnollisten henkilöiden tekemät sopimukset, ja samalla se toi Kiinan oikeusjärjestelmään käsitteet ’tarjous’ ja ’vastaus’. Aiemmasta poiketen velkojat ovat voineet uuden sopimuslain puitteissa siirtää velkomisoikeutensa toiselle ilman velallisen suostumusta, mutta ilmoitus siirrosta on tälle jätettävä.

4.3 WTO-jäsenyyden aika (2002–2008)

Ulkomaisten yritysten toimintaympäristö kehittyi edelleen Kiinan saatua syyskuussa 2001 päätökseen 15 vuotta kestäneet WTO-jäsenyysneuvottelut. Kiina toivoi jäsenyyden Maailman kauppajärjestössä kaksinkertaistavan maan talouden seuraavien 10 vuoden aikana. Sitoumusten mukaisesti Kiina alkoi uudistaa lainsäädäntöään ja mm. alentaa ulkomaankaupan tullitariffeja. Telekommunikaation sekä pankki- ja vakuutustoiminnan aloille Kiina sai viiden vuoden siirtymäkauden ennen markkinoiden täyttä avaamista. Toimenpiteistä huolimatta tehtävää riittää edelleen lainsäädännön yhdenmukaistamisessa ja toimeenpanossa, korruption kitkemisessä ja immateriaalioikeuksien suojaamisessa. Ongelmana on lisäksi ollut talouden ylikuumeneminen, minkä vuoksi Kiinan hallitus päätti joulukuussa 2004 aloittaa makrotalouden kontrolliohjelman nopeiden suhdannevaihtelujen välttämiseksi. Lainansaantia uusille projekteille rajoitettiin, maankäytön valvontaa tiukennettiin ja investointeja hillittiin jo ylikuumentuneille sektoreille, kuten rakennusosalalle. Toisaalta tiettyjä aloja, kuten tutkimus- ja kehitysalan (T&K) ja hi-tech alojen yrityksiä, alettiin suosia perinteisen massatuotannon kustannuksella.

Vuonna 2006 käynnistynyt Kiinan viimeisin viisivuotissuunnitelma (2006–2010) painottaa, että talouskehityksen tulee tukea uutta *harmoninen yhteiskunta* -tavoitetta. Tällä tarkoitetaan ympäristön parempaa huomioimista siten, että kehitetään energiatehokkuutta ja puhtaampia valmistustapoja. Lisäksi parannetaan elinkeinoelämän vaikutusmahdollisuuksia Kiinan yhteiskunnalliseen kenttään sallimalla esimerkiksi uusia investointeja maan vähemmän kehittyneille alueille. Viisivuotissuunnitelma nosti myös palvelusektorin tärkeämpään asemaan kuin koskaan aiemmin. Ulkomailla toivottiin tämän tarkoittavan muutosta kohti avoimempaa yhteiskuntaa ja liiketoimintaympäristöä, sen sijaan että pelätty protektionismi vahvistuisi.

Seuraavassa esitellään Kiinan liiketoimintaympäristön keskeisiä piirteitä lainsäädännön, ulkomaalaisomistuksen, verotuksen ja immateriaalioikeuksien osalta.

Yleinen lainsäädäntö

Ulkomaisten yritysten näkökulmasta Kiinan WTO-jäsenyys on tuonut jonkin verran parannusta lainsäädäntöön, vaikka lait ja säädökset ovat yhä epäselviä ja alttiita oikeuden edustajien monenlaisille tulkinnoille. Kiinan ylin lainsäädäntöelin on kansankongressi, joka kokoontuu täysistuntoon kerran vuodessa. Käytännössä tärkein lainsäädäntöelin on kansankongressin pysyväiskomitea, joka voi ottaa vastaan lakialoitteita myös muilta tahoilta, kuten Kiinan korkeimmalta oikeudelta, ylimmältä syyttäjänvirastolta tai hallitukselta. Myös pysyväiskomitea voi tehdä itse lakialoitteita, jos vähintään kymmenen komitean jäsentä on niissä mukana. Useimmat lakiehdotukset tulevat joltain hallituksen alaiselta ministeriöltä, ja ehdotukset annetaan asiantuntijoiden arvioitaviksi. Lopuksi presidentti vahvistaa lait ennen niiden voimaantuloa. Käytännössä kansankongressi ja sen pysyväiskomitea säättävät yleisluontoisia lakeja, joihin hallitus, ministeriöt sekä paikallisviranomaiset antavat tarkempia sovellusohjeita. Varsinkin paikallisviranomaisten monilukuisuus lisää käytännössä lainsäädännön kirjavuutta ja vaikeaselkoisuutta Kiinan eri alueilla.

Viime vuosikymmenten aikana lainsäädäntö on kuitenkin kehittynyt ja selvästi yhdenmukaistunut muihin maihin nähden. Maan oikeuslaitos toimii kohtuullisesti, vaikkakin joiltain osin vääristyneenä ja jähmeänä, kuten suhteestaan kommunistiseen puolueeseen tai korruptioon. Uusien säädöksiä voimaantulosta tai vanhojen muuttamisesta ilmoitetaan julkisesti usein vasta juuri ennen niiden käyttöönottoa. Joskus laki- tai asetusmuutoksista on informoitu vain yhteisyritysten kiinalaista osapuolta tai valikoituja ulkomaalaisyrityksiä. (UM 2008a) Lisäksi monet tarpeelliset liiketoimintaan liittyvät asetukset ja säännökset puuttuvat yhä kokonaan. Ulkomaisille yrityksille tuottaa lakien tulkitsemisessa hankaluuksia

myös kiinan kielen epäselvä ja englantiiin verrattuna erilainen rakenne. Esimerkkinä on markkinatutkimus- ja markkinointitutkimus-termien samankaltaisuus kiinaksi. Markkinatutkimus on Kiinassa ulkomaalaisyrityksiltä kielletty, mutta markkinointitutkimus ei – silti riippuu täysin viranomaisen tulkinnasta, voiko ulkomaalainen tehdä markkinointitutkimusta vai ei.

Vuonna 1999 uudistetun sopimuslain mukaan sopimuksia voi solmia vapaasti ilman että kukaan – edes viranomainen – siihen puuttuu laittomasti. Silti tästä voi esiintyä poikkeuksia käytännön tasolla, koska laitonta puuttumista ei ole tarkemmin määritelty. Lisäksi viranomaiset voivat itsenäisesti päättää onko sopimus valtion edun vastainen ja katsoa sen pätemättömäksi. Sopimukset voidaan nykyisin tehdä kirjallisessa tai suullisessa muodossa. Sopimuslain mukaan tarjous tulee päteväksi, kun se saavuttaa vastaanottajan vaikutusalueen ja tällöin se on tarjouksen antajan kannalta sitova. Koska monet sopimuksiin liittyvät käsitteet ovat kuitenkin epäselviä, tuomioistuimilla on edelleen mahdollisuus puuttua sopimussuhteisiin. Laissa esimerkiksi puhutaan yleisestä kauppatastavasta, mutta ei ole selvää, mitä sillä käytännössä tarkoitetaan. Lisäksi lain mukaan sopimusosapuolten tulee noudattaa julkista moraalialia jotta sopimus olisi pätevä, mutta ongelmana on ko. moraalien määrittelemisen Kiinan tapauksessa.

Viranomaiset voivat myös itsenäisesti ratkaista onko sopimus Kiinan valtion etujen vastainen, jolloin sitä ei tarvitse viedä tuomioistuimen ratkaistavaksi. Solmittu sopimus voidaan myös purkaa tietyin perustein, kuten petoksen, pakottamisen tai selkeän erehdyksen takia, jolloin vääryyttä kärsinyt osapuoli voi purkaa sopimuksen vuoden sisällä sen solmimisesta. Tämän jälkeenkin tuomioistuimelta voidaan vaatia sopimuksen purkua esimerkiksi sopimuslain vastaisena. Muuten sopimuksen irtisanomiseen riittää normaali sopimusrikkomus, mutta vastapuoli voi vetää sen oikeuteen tai välimiesmenettelyyn. *Force majeure* -lauseke tunnetaan myös Kiinan sopimusoikeudessa. (Jussila 2005)

Ulkomaisten yritysten toimintaa vaikeuttavat lakien vaihteleva toimeenpano ja riippumattoman oikeuslaitoksen puuttuminen. Länsimaisille demokratioille tyyppillistä vallan kolmijakoa ei ole Kiinassa, vaan lainsäädäntövalta, tuomiovalta ja toimeenpanovalta ovat kaikki kommunistisen puolueen alaisuudessa. Kiinan ylin oikeusaste on Pekingissä toimiva korkein oikeus, joka myös valvoo muiden tuomioistuinten toimintaa ja on vastuussa suoraan kansankongressille. Korkeimman oikeuden alapuolella ovat ylioikeudet, väliasteen kansanoikeudet ja alimpana alioikeudet. Väliasteen kansanoikeudet voivat olla ensimmäisen asteen tuomioistuimena jutuissa, joissa on mukana ulkomainen intressi. Tällä yritetään välttää paikallistasolla mahdollisesti tapahtuvaa laitonta kotiinpäin vetämistä ja protektionismia.

Kiinalaisella oikeuslaitoksella ei ole länsimaiden tyylistä itsenäistä asemaa tai omaa päätäntävaltaa tärkeimmissä kysymyksissä, vaan se on käytännössä hallitsevan kommunistisen puolueen ja erilaisten edunvalvojien valvonnassa. Tuomarit nimitetään virkoihinsa määrääjäksi. Tuomioistuimet ovat vastuussa päätöksistään suoraan Kiinan kansankongressille, mutta niiden taloudelliset resurssit tulevat pääasiassa paikallishallinnolta. Tämän vuoksi paikallisten tuomioistuinten päätökset eivät usein seuraa Pekingin asettamaa linjaa laillisuusperiaatteesta, vaan ne tehdään paikallisten intressien pohjalta.

Koska tuomioistuimet ovat taloudellisesti riippuvaisia paikallisesta rahoituksesta, tuomareiden riippumattomuus on kyseenalainen ja korruptiota esiintyy yleisesti. Kommunistisen puolue on käytännössä lain yläpuolella. (UM 2008a) Päätöksistä voidaan valittaa ylempiin oikeusasteisiin, mutta muutosten täytäntöönpano on paikallisesti usein mahdotonta.

Oikeusprosessit eivät ole läpinäkyviä ja päätösten ennustettavuus on usein vaikeaa, mikä vaikuttaa haitallisesti liiketoimintaympäristöön ja ulkomaisten yritysten toimintaan. Koska lain voimaan ei voi luottaa, henkilökohtaiset suhteet puolueeseen ja oikeuslaitoksen edustajiin ovat tärkeitä varsinkin ristiriitatapauksissa. Ulkomaiset yritykset ovat pyrkineet välttämään oikeusjuttujen nostamista ja ovat turvautuneet niihin vain ääritapauksissa, kuten törkeissä IPR-rikkomuksissa. Ulkomaiset asianajotoimistot eivät voi edustaa asiakasta oikeudessa. Ulkomaalaiset lakimiehet eivät lain mukaan saa antaa edes neuvoja Kiinan laista, mutta he voivat antaa tietoa Kiinan juridisen ympäristön vaikutuksista, minkä on käytännössä mahdollistanut juridisen konsultoinnin Kiinassa. He voivat myös konsultoida asiakkaitaan esimerkiksi kiinalaisten asianajajiensa avulla sekä hankkia luotettavan kiinalaisen asianajotoimiston varsinaista oikeudenkäyntiä varten. Kansainvälisen oikeuden asema on suhteellisen selkeä. Mikäli Kiina on liittynyt kansainväliseen sopimukseen, sen määräyksiä on seurattava, vaikka paikallinen lainsäädäntö eroaisikin siitä. (Jussila 2005)

Investointimuodot ja ulkomaalaisomistuksen rajoitukset

Ulkomaisilla yrityksillä on kolme tyypillistä investointimuotoa Kiinassa: täysin ulkomaisessa omistuksessa olevat yritykset (*Wholly Foreign-owned Enterprises*, WFOE), pääomayhteisyritykset (*Equity Joint Venture*, EJV) sekä ulkomaiset kauppayhtiöt (*Foreign Invested Commercial Enterprise*, FICE). Kauppayhtiöitä koskeva lainsäädäntö on melko uusi ja se astui voimaan vasta kesäkuussa 2004. Muita mahdollisia ja harvemmin käytettyjä investointimuotoja ovat sopimukseen perustuvat yhteisyritykset (*Contractual Joint Venture*, CJV), ulkomaalaisten omistamat kiinalaiset holding-yhtiöt (*Chinese Holding Companies*), ulkomaalaisten keskinäiset yhteisyritykset (*Special Approved Foreign JV*). Nämä eivät ole automaattisesti oikeushenkilöitä, vaan niiden on haettava statusta AIC:lta (*Administration of Industry and Commerce*). Ulkomainen edustusto (*Representative Office*) on yleisin ja helpoin etabloitumismuoto, mutta se ei ole oikeushenkilö

eikä se voi laskuttaa itsenäisesti. Ulkomaalaisten Kiinaan perustamat yhtiöt ovat Kiinan lain mukaan aina kiinalaisia yhtiöitä niiden yhtiömuodosta huolimatta.

WFOE on statukseltaan oikeushenkilö. Se ei ole osakeyhtiö suomalaisen tapaan, vaan henkilöyhtiö, jossa yhtiömiesten vastuu yrityksen veloista on rajattu osuuksiin ja jossa kaikilla on äänivaltaa. WFOE:ssa ei käytännössä ole yhtiökokousta, osakkeita tai osakkeenomistajia, ja ylintä päätösvaltaa käyttää hallitus. Jos hallitustakaan ei ole, ylin päätösvalta voidaan säilyttää myös investoijan asettamalle toimitusjohtajalle. Minimivaatimukset alkupääomalle vaihtelevat suuresti paikakunnasta, toimialasta ja toiminnan laadusta riippuen. Vuonna 2005 Kiinan osakeyhtiölainsäädännön mukaan tuotantoyritysten rekisteröidyn pääoman tuli olla vähintään 60 000 dollaria, mutta ulkomaisiin investointeihin voidaan soveltaa myös muuta sääntelyä. Jos yhtiö ylivelkaantuu ja rekisteröity pääoma on kulutettu loppuun, Kiinan viranomaiset odottavat ulkomaisen emoyhtiön tai muun investoijan vastaavan saamisista, vaikka yhtiö periaatteessa vastaakin vain rekisteröidyn pääoman määrään saakka. Myös EJV on statukseltaan oikeushenkilö. Yhteisyrityslainsäädäntö on yhä monesta kohtaa puutteellinen, ja sopimus kannattaa tehdä riittävän kattavaksi ristiriita- ja laintulkintatilanteiden välttämiseksi. Yleisesti ottaen yhteisyrityssopimus on yrityksen ylivoimaisesti tärkein asiakirja. Kuten WFOE:ssa yhteisyrityksessäkään ei ole yhtiökokousta, vaan ylin päätäntävalta on hallituksella.

Kiinan protektionismi on ollut selvästi voimistumassa. Kiinalle eivät esimerkiksi enää kelpaa kaikenlaiset ulkomaiset investoinnit, vaan se on priorisoinut tarkasti toimialat, joille halutaan lisäinvestointeja, kuten hi-tech- ja ympäristöteknologia. Samalla Kiina yhä rajoittaa tai torjuu ulkomaisia investointeja ja ulkomalaisomistusta aloilla, jotka ”käyttävät vanhentunutta teknologiaa, saastuttavat, vaarantavat valtion turvallisuutta tai vahingoittavat julkista ja yleistä intressiä” (WTO 2008). Lisäksi monille tuotteille on asetettu kotimaisuusastevaatimuksia (UM 2008b). Kiinan kannalta strategisesti tärkeät sektorit ovat ulkomaisilta in-

vestoinneilta kiellettyjä tai rajoitettuja toimialoja. Verouudistuksen myötä ovat poistumassa siirtymäajalla myös verohelpotukset, joilla on aiemmin houkuteltu ulkomaisia investointeja rannikkoseutujen erityistalousalueille.

Verotus

WTO-jäsenyyteen liittyivät myös 20 vuotta käytössä olleiden ulkomaalaisten yritysten verohelpotusten poistaminen. Tammikuussa 2002 Kiinan verovirasto ilmoitti aikomuksestaan lopettaa verohelpotukset. Uutta verolakia alettiin valmistella joulukuussa 2006 ja se astui voimaan vuoden 2008 alussa. Ennen 31.3.2007 perustetut ulkomaalaisyritykset saivat viiden vuoden siirtymäkauden, jolloin voittoveroa nostetaan asteittain muutama prosenttiyksikkö vuodessa. Edellä mainitun päivämäärän jälkeen perustetut ulkomaalaisyhtiöt eivät saa em. etuja, vaan maksavat perustamisesta lähtien 25 % tuloveroa. Myös kiinalaisten yritysten tulovero on laskettu samalle 25 % tasolle.

Kiinan hallituksen päätös ulkomaisten yritysten veroetuuksien vähittäisestä purkamisesta ja yritysverotuksen asettamisesta samalle tasolle kotimaisten kanssa (25 %) tulee arvioiden mukaan hidastamaan aasialaisten vientiorientoituneiden yritysten investointi-intoa. Päätös tulee myös vähentämään ns. *fake foreign investmenteja* eli investointeja, joita kiinalaisyrietykset ovat tehneet ulkomaiden (kuten Hongkongin) kautta takaisin Manner-Kiinaan veroetuja saadakseen. Suomalaisen kannalta verouudistus ei ole niinkään merkittävä, koska se antaa etuja pidemmälle jalostetuille ja korkeamman teknologian tuotteille ja tuotannolle. Lisäksi verouudistukset antavat uudenlaista etua jo kiinalaisten kanssa yhteistyötä tekeville yhteisyrietyksille, joten sitä kautta investointien määrä saattaa jatkaa kasvuaan ainakin lähivuosien aikana.

Kuten muukin lainsäädäntö Kiinassa, myös verolainsäädäntö on edelleen epäselvä. Kiinan hallitus pyrkii yhä ohjailemaan ulkomaankauppaansa muuttuvin mää-

räyksin, joten esimerkiksi sektori- ja tuotekohtaiset verotuskäytännöt muuttuvat sen mukaan, miten kysyntä ja tarjonta milloinkin kohtaavat Kiinan markkinoilla (UM 2008a). Lisäksi erityistalousalueet ovat yhä voineet säilyttää monia veroetu- ja uudistuksista huolimatta. Myös korkeaa teknologiaa ja uusia teknologioita käyttävät yritykset ja Länsi-Kiinassa toimivat yritykset maksavat vain 15 % tuloveroa ja tutkimus & kehitys -yksiköt vieläkin vähemmän. Jos yrityksellä ei ole Kiinassa kiinteää toimipaikkaa, se maksaa 20 % veroa kaikesta Kiinassa saamis- taan tuloista. Tästäkin on alennuksia rannikko- ja erityistalousalueilla. Veroetuja saatetaan karsia yhä jatkossakin Kiinan muuttaessaan verotustaan enemmän WTO:n vaatimusten mukaisiksi. Tarkempaa aikataulua tälle ei kuitenkaan ole ilmoitettu.

Myös arvonlisävero on kohonnut viime aikoina. Paikallishallinto voi käyttää korkeampaa arvonlisäveroa kuin valtakunnallista 17 %, mutta sillä on myös oikeus antaa verovähennyksiä ja -palautuksia suosituimmuusasemassa oleville toimialoille. Syksyllä 2008 Kiinan hallitus päätti laajasta lähes 3 500 vientiartikkelia koskevasta arvonlisäveron palautusten nostamisesta tukeakseen maan vientiteollisuutta globaalien finanssikriisin pahennuttua. Korotukset olivat pääasiassa 1-4 prosenttiyksikköä. Tuki ei kuitenkaan auta sellaisia vientiyrityksiä, joiden ongelmana on kysynnän hiipuminen vientimarkkinoilla.

Suomen ja Kiinan välisen henkilöverosopimuksen mukaan suomalainen työntekijä maksaa veronsa Kiinaan, jos hän työskentelee siellä yli puolet vuodesta eli vähintään 183 päivää. Työnantaja laatii henkilöstön veroilmoituksen kuukausittain sekä kiinalaisten että ulkomaalaisten työntekijöiden osalta. Henkilövero on tuloista riippuen 5 - 45 % (ks. Liite). Maaliskuussa 2008 voimaan tulleiden asetusten mukaan ulkomaalaisten kuukausituloista vähennetään 5 200 RMB (noin 540 euroa), ja veroprosentti määräytyy tästä jäljelle jäävästä summasta. Kiinalaiset voivat puolestaan vähentää 2 000 RMB kuussa. Tämä tarkoittaa, että nykyisin noin 70 % kiinalaisista palkansaajista on vapautettu tuloveroista, mutta osuus

tulee pienenemään palkkojen nopean kasvun myötä. Edellisen kerran verovähennyksen rajaa nostettiin vain kaksi vuotta aiemmin vuonna 2006, joten on oletettavaa, että raja tulee yhä nousemaan tulevien vuosien aikana.

Työsopimuslaki

Ulkomaisten yritysten näkökulmasta yksi tärkeimmistä Kiinan lainsäädännöllisistä muutoksista viime vuosien aikana on ollut vuoden 2008 alussa käyttöön otettu uusi työsopimuslaki (*Labor Contract Law*). Työsopimuslaki uudistaa menettelyjä varsinkin kirjoitettujen sopimusten ja määräaikaisten työsuhteiden osalta sekä antaa kiinalaisten työntekijöiden haastaa työnantajansa mahdollisista rikkomuksista oikeuteen ilman valitusta valtiojohtoiselle ammattiyhdistykselle.

Uuden lain mukaan jokaisella työntekijällä tulee olla kirjallinen ja voimassaoleva työsopimus. Jos työsopimusta ei ole, työnantaja on velvoitettu maksamaan työntekijälle kaksinkertainen palkka niiltä kuukausilta, jotka tämä on työskennellyt ilman kirjallista sopimusta, aina 12 kuukauteen asti. Määräaikaisten työsopimusten määrä on rajoitettu kahteen ja kerrallaan korkeintaan vuoden mittaisiksi, minkä jälkeen on tehtävä vakinainen työsopimus. Vakinaisen työsopimuksen purkamiseen vaaditaan selkeä syy, kuten törkeä huolimattomuus tai petos, vakava sisäisten määräysten rikkominen tai selkeä epäpätevyys kyseessä olevaan työtehtävään. Irtisanomisperusteet tulee kirjata yrityskäsikirjaan, josta tulee antaa kirjallinen versio työntekijöille. Ilman käsikirjaa ja siinä olevaan irtisanomisperustetta työnantajan on hankala irtisanoa työntekijää ilman juridisia seuraamuksia. Koeaika on yhä sallittu, mutta sen maksimipituus on kuusi kuukautta. Koeajan palkan tulee olla vähintään 80 % varsinaisen työsopimuksen palkasta. Kilpailulauseke (*non-competition clause/agreement*) voidaan kirjata vain ylemmän johdon tai kriittisten liikesalaisuuksien kanssa työskentelevien työsopimuksiin. Lau-seke voi olla voimassa korkeintaan kaksi vuotta ja vain rajatulla maantieteellisel-

lä alueella. Tämän lisäksi työntekijälle tulee maksaa jonkinlainen kompensaatio kilpailulausekkeen sisällyttämisestä työsopimukseen.

Nykyisin työntekijöillä on oikeus haastaa työnantaja työsopimuslakirikkomuksista oikeuteen ilman valituksen jättämistä valtiolliselle ammattiyhdistykselle. Monet länsimaiset asiantuntijat ovat pelänneet tämän johtavan kasvaviin oikeusjuttujen määrään, koska uusi työsopimuslaki on aiemmista poiketen erittäin tunnettu kiinalaisten keskuudessa. Suurten monikansallisten yritysten pelätään joutuvat kanteiden ykköskohteiksi näiden näkyvän aseman ja suuren varallisuuden takia. Myös oikeusistuimien on arveltu suosivan työntekijöitä työnantajien kustannuksella, varsinkin jos nämä ovat ulkomaisia.

Immateriaalioikeudet (IPR)

Immateriaalioikeuksien suoja on lainsäädännöllisistä uudistuksista huolimatta edelleen heikko ja se on eräs suurimmista Kiinan liiketoimintaympäristön ongelmista ja haittapuolista, josta kärsivät sekä ulkomaiset että kiinalaiset toimijat. Kiina oli pitkään agraarivaltio, jossa teknologialla ei juuri ollut merkitystä, mutta maan avauduttua nopeasti ulkomaisille investoinneille 1970-luvulta lähtien Kiinan lainsäädäntö ei pysynyt kehityksessä mukana. Kuitenkin WTO-neuvottelujen yhteydessä lainsäädäntö ajanmukaistettiin kansainväliselle tasolle. Vaikka Kiina on nykyään mukana tärkeimmissä kansainvälisissä sopimuksissa ja maan teollis- ja tekijänoikeuslainsäädäntö on sinällään jo WTO:n edellyttämällä tasolla, lainsäädännön toimeenpanossa ja valvonnassa on yhä suuria puutteita varsinkin vähemmän kehittyneillä alueilla. Käytäntöihin vaikuttaa edelleen se, että Kiinassa on jo keisariajalta periytyvä vahva taiteiden kopioinnin perinne. Lisäksi ongelmana on kiinalaisten usein erilainen suhtautuminen kirjoitettuun tekstiin: Kiinassa sopimustekstiä pidetään pitkälti tulkinnanvaraisena eikä siten lain kirjainkaan ole kiinalaisten mielestä välttämättä lopullinen, vaan lopputulos on yhä neuvoteltavissa.

Suurin osa IPR-rikkomuksista liittyy tuoteväärennöksiin, muihin tavaramerkkiloukkauksiin, lisenssisopimusten ja patenttien rikkomuksiin tai piratismiin. Kan-teita näistä nostetaan kuitenkin melko harvoin, koska oikeusasioiden käsittely on hidasta, ja yrityksille on usein epäselvää päästäisiinkö oikeudessa toivottuun lop-putulokseen saati olisivatko rangaistukset riittäviä kärsittyihin vahinkoihin näh-den. Viranomaisten on usein myös hankalaa seurata väärentäjiä näiden vaihtaessa toimipistettään nopeasti eri kaupunkien ja maakuntien välillä. Tärkeiden paikkal-listen toimijoiden edut näyttävät usein menevän lain edelle, ja poliittinen puuttu-minen sekä korruptio ovat arkipäivää myös IPR-kiistojen selvittelyssä. Usein onkin hyödyllisempää yrittää neuvotella ongelmista suoraan loukkaajaosapuolen kanssa, jos mahdollista. Kaikkein tehokkainta olisi löytää väärentäjien taustalla olevat organisaattorit, koska yleensä pelkkien kopiotuotteiden ja näiden valmis-tusmuottien takavarikoiminen ei lopeta väärennösten tehtailua. Tähän tarvitaan kuitenkin hyvä kiinalainen tutkintatoimisto, jolla on toimivat suhteet paikalliseen notariaattitoimistoon riittävien näyttöjen ja todisteiden hankkimiseksi ja hyväk-syttämiseksi oikeudessa.

Kiinan IPR-ongelmiin kiinnitetään yhä enemmän kansainvälistä huomiota ja näistä ongelmista tiedotetaan Kiinan viranomaisia jatkuvasti. Tällaisia tiedotus-kanavia ovat esimerkiksi EU:n kauppakamari EUCCC, ulkoministeriön kauppapoliittinen osasto, Suomen suurlähetystö ja Finpro. Kiinan keskushallinto saattaa silti jättää monet ulkomaisia yrityksiä koskevat lausunnot ilman toimenpiteitä tai on menettelyssään puolueellinen tärkeiksi katsomissaan kysymyksissä, kuten maan teknologiatason kehittämisessä lakisäätöisen IPR-suojan kustannuksella.

Kaikista edellä mainituista ongelmista huolimatta Kiina on tehnyt mittavia toi-menpiteitä IPR-lainsäädännön ja sen toimeenpanon parantamiseksi. Vuonna 2006 Kiina nosti IPR-asiat kansalliseen strategiaansa ja ne ovat mukana myös maan 11. viisivuotissuunnitelmassa vuosien 2006–2010 aikana. Kiinan IPR-

lainsäädäntöön kuuluvat mm. patenti-, tekijänoikeus- ja tavaramerkkilait ja ne vastaavat esimerkiksi WTO:n vaatimuksia. Lisäksi maan korkein oikeus on yhdessä paikallisoikeuksien kanssa tehnyt lainsäädäntöä koskevaa tulkintaohjeistusta. Länsimaista poiketen Kiinassa on kehitetty ns. rinnakkainen IPR-suojelukäytäntö, jossa immateriaalioikeuksia suojataan sekä hallinnon että tuomioistuinten järjestelmillä. Velvollisuus suojella immateriaalioikeuksia koske monia tahoja, kuten esimerkiksi valtion IPR-virastoja, korkeimman oikeuden elimiä, tullihallintoa ja kauppa-, kulttuuri-, maatalous-, metsä- ja yleisen turvallisuuden ministeriöitä. Ministeriöt ovat yhteistyössä perustaneet suunnittelu- ja koordinoititehtäviin sekä valtion että paikallisia immateriaalioikeuksien suojelutyöryhmiä. Näiden lisäksi eri ministeriöillä on ulkomaiden kanssa kahden- tai monenvälisiä IPR-työryhmiä, joiden toimintaan osallistuvat myös ulkomaiset yritykset. Tämän ohella IPR-asioita käsitellään aktiivisesti Kiinan ja muiden maiden välisissä bilateraalisuhteissa sekä kansainvälisissä järjestöissä, joissa Kiina on jäsenenä.

IPR-rikkomuksista raportointia varten Kiinaan on perustettu 50 palvelukeskusta, jotka myös antavat IPR-konsultaatiota. Raportin tai valituksen rikkomuksista voi antaa keskuksille myös puhelimitse. Vuoden 2006 marraskuuhun mennessä keskuksat olivat vastaanottaneet jo 15 000 valitusta. Syyttäminen IPR-rikkomuksista on aiempaa helpompaa ja rangaistukset ovat koventuneet. Kiinan julkisissa virastoissa piraattiohjelmien käyttö on kokonaan kielletty ja vetoomus on lähetty myös yrityksille.

Koska Kiinassa yleinen tietoisuus immateriaalioikeusasioista on yhä heikko, on valtio perustanut useita IPR-toimikuntia sekä käynnistänyt kampanjoita kansalaisten valistamiseksi. Valistustyö on tärkeää, jotta IPR-asiat ja rikkomukset yleensäkin ymmärretään ja että osataan toimia oikein rikkomusten tapahduttua. Perinteisesti IPR-loukkauksia ei ole Kiinassa pidetty rikollisena toimintana, vaan lähinnä siviilioikeudellisena ongelmana. Tekijänoikeuksia ei Kiinassa katsota

omaisuudeksi niiden aineettomuuden takia, eikä niiden luvaton käyttöä pidetä siten vääränä tai paheksuttavana. Toisaalta länsimaalaiset yritykset ovat joskus liiaksikin esitelleet osaamistaan ja teknologiaansa kiinalaisille, jotka ovat sitten sitä innokkaasti kopioineet. Lisäksi länsimaaiset yritykset saattavat olla ilman riittävää teollisuus oikeuksien rekisteröinnin tuomaa suojaa niiden kalleuden takia.

Tavaramerkit rekisteröidään myös Kiinassa, jolloin suoja on laajempi ja koskee lähes kaikkia tuotteita eli estää tavaramerkin käytön myös muiden tuoteryhmien osalta. Rekisteröinti on tapa varautua mahdollisiin loukkaustilanteisiin ennalta niin, että yrityksellä on olemassa selkeä juridinen oikeus johonkin, jonka perusteella voi vaatia loukkauksen lopettamista ja mahdollisia vahingonkorvauksia. Mikäli yritys ei ole hoitanut rekisteröintejä ajallaan, on mahdollista, että kiinalainen yritys rekisteröi oikeudet laillisesti itselleen ennen kuin ulkomaalainen yritys on ehtinyt Kiinan markkinoille.

Maanomistus

Yksityinen maanomistus kiellettiin ja maat kollektivisoitiin pian kommunistisen vallankumouksen jälkeen 1940- ja 1950-lukujen taitteessa. Yksityishenkilöt tai yritykset eivät voi edelleenkään omistaa maata, vaan heillä on oikeus vuokrata ja käyttää sitä tiettyyn tarkoitukseen. Valtio omistaa maat kaupunkialueilla, ja maaseudulla puolestaan maat ovat pääsääntöisesti kylän tai pikkukaupungin asukkaiden kollektiiviomistuksessa. Sekä kotimaisen että ulkomaisen yrityksen maankäyttöoikeuden pituus (vuokra-aika) vaihtelee maankäytön tarkoituksen mukaan seuraavasti: asuntorakennusta varten 70 vuotta, teollisuustuotantoa varten 50 vuotta ja kaupallista toimintaa varten 40 vuotta. Maankäyttöoikeudesta perittävä maksu eli vuokra riippuu alueen sijainnista, eli hinnat vaihtelevat eri puolilla Kiinaa. Maankäyttöoikeuksia voidaan siirtää liikesopimusten, avointen tarjousten tai huutokauppojen kautta ja niitä voidaan käyttää pääomasijoituksena, mutta

siirto- ja pääomasijoitusmahdollisuudet riippuvat käyttöoikeuden luonteesta. Maankäyttöoikeutta voidaan hakea pidennettäväksi edellisen jakson umpeuduttua.

Byrokratia ja korruptio

Kiinassa asiointi eri virastoissa on usein hankalaa ja varsin aikaa vievää, varsinkin yritystoimintaa perustettaessa ja toiminnan alkuvaiheissa. Lisäksi toimintaympäristöä leimaa viranomaisten korruptoituneisuus. Toimintaympäristö on kuitenkin parantunut viime vuosina, kun mittareina käytetään yritystoiminnan eri alueita koskevaa byrokratiaa. Oheisesta taulukosta 10 nähdään, kuinka Kiina sijoittuu kansainvälisessä vertailussa yritystoiminnan sujuvuuden osalta. Kiinan kokonaissijoitus kaikkien 178 maan joukossa on parantunut selvästi viimeisen vuoden aikana. Vuonna 2008 Kiina oli sijalla 83 eli selvästi edellä esimerkiksi Venäjää (sijalla 106).

Taulukko 10. Yritystoiminnan sujuvuus, Kiinan sijaluku 178 maan joukossa

Indikaattori	Sijoitus 2008	Sijoitus 2007	Muutos 2007-2008
Yleissijoitus	83	92	+9
Yrityksen perustaminen	135	128	-7
Lisensointi	175	175	0
Työntekijöiden palkkaus	86	86	0
Omaisuuksien rekisteröinti	29	28	-1
Luoton saaminen	84	94	+10
Investointien suoja	83	81	-2
Verotus	168	173	+5
Ulkomaankauppa	42	31	-11
Sopimusten täytäntöönpano	20	20	0
Yrityksen lakkauttaminen	57	76	+19

Lähde: Doing Business 2008

Yritystoiminnan eri osa-alueita vertailtaessa toimintaympäristö on parantunut Kiinassa viime vuoden aikana erityisesti yrityksen lakkauttamisen ja luoton saa-

misen osalta. Kiina sijoittuu suhteellisen korkealle myös mitattaessa sopimusten täytäntöönpanoa ja omaisuuden rekisteröintiä. Sitä vastoin tilanne on huonontunut ulkomaankaupan kannalta sekä yrityksen perustamisen osalta. Yritystoiminnan aloittaminen vaatii asiointia lukuisten viranomaistahojen kanssa. Esimerkiksi yrityksen toimilupahakemusten käsittelyn hoitaa eri viranomainen (*Ministry of Commerce of the People's Republic of China*, MOFCOM) kuin yrityksen rekisteröinnin (*State Administration for Industry and Commerce*, SAIC). Rekisteröintitodistus on voimassa vuoden. Tämän lisäksi rekisteröinti ja ilmoitukset on tehtävä myös esimerkiksi verovirastoon, tulliin, pankkiin, *Public security bureau*hun ja työvoimaviranomaisille. Tämä on aikaa vievää, sillä valtion virastoilla ei yleensä ole yhteisiä tietokantoja asiakkaistaan, joten jokaisen kanssa tulee asioida erikseen. Yrityksen tulee avata sekä renminbi (yuan)- että valuuttatili, jolle maksetaan yrityksen rekisteröity pääoma, ja valmistaa kolmenlaiset leimasimet, joita käytetään yrityksen nimen kirjoittamiseen sekä pankki- ja tulliasiointiin.

Toimintaympäristön ongelmakohtia ovat myös lisensointi ja verotus, joiden osalta Kiina sijoittuu kansainvälisen vertailun häntäpäähän. Lisensointia on selkiyttänyt hallinnollinen lisensointilaki (*Administrative License Law*), joka otettiin käyttöön kesällä 2004. Laki tarkensi sitä, mihin suostumuksia ja lisensointia tulee hakea. Lisäksi se lyhensi hakemusten käsittelyaikaa ja vähensi mielivaltaisia hylkäyksiä. Siitä huolimatta suostumuksia ja toimilupia tarvitaan Suomeen verrattuna yhä huima määrä ja niiden hakeminen kestää vieläkin monesti pitkään, yleensä neljästä kuuteen kuukautta. Suostumuksia tarvitaan jokaisen projektin aloittamisvaiheessa. Liiketoimintalisensointia puolestaan tarvitaan varsinaiseen toimintaan ja esim. pankkitoiminnalle, kaupankäynnille ulkomaanvaluutassa ja maan käytölle. Lisensointia anotaan joka liiketoiminta-alalle erikseen, mikä on huomattavasti hitaampaa kuin esimerkiksi Suomessa.

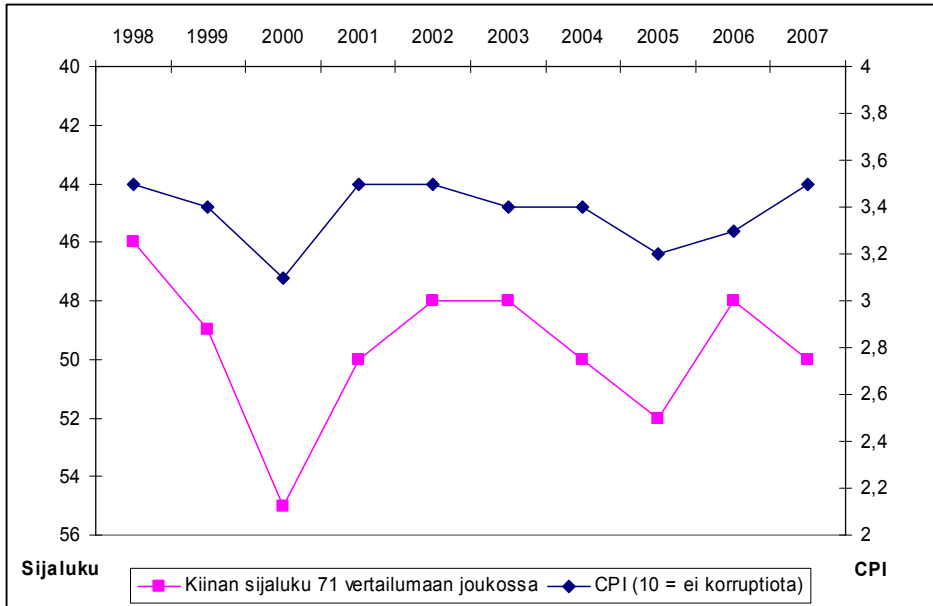
Lisäksi yrityksen tulee hankkia laaja kirjo erilaisia sertifikaatteja eri hallinnon tasoilta. Niiden käsittelyprosessit ovat yleensä pitkiä ja lopputulokset joskus hy-

vin yllättäviä. Kiina toki tunnustaa monet kansainväliset sertifikaatit, mutta maassa on paljon kansallisia ja paikallisia sertifikaatteja sekä standardeja sekoittamassa tilannetta, ja näitä luodaan yhä lisää. Läheskään aina ei ole selvää, mitä sertifikaattia milloinkin tulisi noudattaa, koska viranomaistulkinnat muuttuvat usein. Erityisesti vaatimus *China Compulsory Certificate* (CCC) -merkinnästä on aiheuttanut hankaluuksia useiden toimialojen yrityksille. CCC-turvallisuusmerkinnät otettiin käyttöön vuonna 2002 ja niitä tarvitaan monille Kiinassa myytävälle tuotteille. Teollisuuspuistoissa lupahakemusprosessit ovat samanlaiset kuin muuallakin, mutta niiden hakeminen hoituu usein helpommin.

WTO:hon liittymisen myötä Kiinan tullitariffit ovat jonkin verran laskeneet, mutta tullin toiminta on yhä epäyhtenäistä ja tullauskäytännöt vaihtelevat eri paikkakuntien välillä. Laboratoriomaksut ovat korkeita ja samoja testauksia pitää tehdä eri viranomaisia varten. Kiinan ulkomaankauppaa vääristää myös se, että valmiiden tuotteiden tulli on korkeampi kuin jos ne tuodaan maahan osina. (UM 2008a)

Vaikka korruption vastainen tiedotus ja lahjottujen virkamiesten pidätykset ovat Kiinassa olleet näyttäviä, tilanne ei kuitenkaan ole oleellisesti parantunut viime vuosina (kuvio 21). Vuonna 2007 kansainvälisessä 180 maan korruptiovertailussa Kiina oli sijalla 72 eli samalla tasolla kuin Intia, Meksiko ja Brasilia. Suomi oli kärkisijalla yhdessä Tanskan ja Uusi-Seelannin kanssa. Samassa vertailussa Hongkongin sijaluku oli 14 ja Taiwanin 34. Kiinan korruptioindeksi (*Corruption Perceptions Index*, CPI) on viimeisten kymmenen vuoden aikana pysytellyt tasan 3,1–3,5 pisteen välillä asteikolla, jossa 10 pistettä merkitsee täysin korruptoimatonta ja 0 täysin korruptoitunutta valtiota.

Kuvio 21: Kiinan sijoitus kansainvälisessä korruptiovertailussa ja korruptioindeksin kehitys vuosina 1998–2007



Lähde: Transparency International 2007

Kiinan kokonaissijoitus vertailussa on hieman laskenut viime vuosina, koska Transparency International (2007) on ottanut tutkimukseen mukaan lukuisan joukon uusia maita 1990-luvun lopun jälkeen. Kuviosta 21 nähdään Kiinan sijaluku niiden 71 maan joukossa, jotka ovat olleet joka vuosi mukana Transparency Internationalin korruptiovertailussa vuodesta 1998 lähtien. Kiinan sijoitus on tässä vertailussa vaihdellut sijojen 46 ja 55 välillä, ja vuonna 2007 Kiinan sijoitus oli 50.

4.4 Yhteenveto liiketoimintaympäristön kehityksestä

Toimintaympäristön muutokset Kiinassa vuodesta 1978 alkaen on koottu oheiseen taulukkoon. Virallisen toimintaympäristön suurin muutos on ollut Kiinan markkinoiden vähittäinen avaaminen lainsäädännön keinoin sekä erilaisten ulkomaalaisomistukseen liittyvien rajoitusten purkaminen. Kuten seuraavassa lu-

vussa kuvataan, suomalaisyritysten kokemusten mukaan lainsäädäntö on kehittynyt nopeasti ja sen läpinäkyvyys on parantunut, mutta sen tulkinta on kuitenkin epäselvää ja vaihtelee ennakoimattomasti. Myös alueelliset erot ovat suuria. Lainsäädäntöön ja sen toimeenpanoon liittyvät ongelmat ovat moninaisia ja yleisiä ulkomaisten yritysten kokemuksissa erityisesti paikallistasolla. Ulkomaa-laisomistuksen aiempia rajoituksia on purettu vähitellen useilla toimialoilla ja viimeisimpänä WTO:n myötä. Yritysten mukaan markkinoille pääsy on nykyään kuitenkin vaikeampaa joillakin aloilla, koska erilaisten lupien myöntäminen on tiukentunut ja lisenssien hakeminen on edelleen monimutkaista.

Verotuksessa ulkomaiset yritykset ovat aiemmin nauttineet erityisetuja. Edut kuitenkin poistettiin vuoden 2008 uudistuksessa, kun ulkomaalaisten ja kotimaisten yritysten tuloverot yhtenäistettiin 25 prosenttiin. Suomalaisyritysten mukaan uudistus oli odotettavissa, eivätkä ne uskoneet verotuksen muutosten vaikuttavan toimintaansa Kiinassa. Myös työlainsäädännössä on tapahtunut suuria muutoksia, ja työmarkkinat ovat muuttuneet voimakkaasti erityisesti kaupungeissa, missä vanhan *rautainen riisikulho* -järjestelmän tilalle on tuotu markkinatalouden suuntaan kehittyvät työmarkkinat. Yritykset pitävät edelleen muutoksessa olevaa järjestelmää joustavana, vaikka toteavatkin, että työlainsäädäntö tulee tiukkenemaan. Myöskään ammattijärjestöjä ei koeta ongelmana.

Tullitariffien taso on laskenut ja tullin toiminta on muuttunut sujuvammaksi viimeisten vuosikymmenien aikana, ja samalla tullitariffit ovat muuttuneet läpinäkyvämmiksi etenkin WTO:hon liittymisen jälkeen. Alueelliset erot ovat kuitenkin suuria ja tullilaboratoriomaksut korkeita. Suomalaisyritykset eivät maininneet erityisistä ongelmista tulliviranomaisten kanssa, vaikkakin hyvien suhteiden ylläpitämistä tulliin pidetään tärkeänä.

Taulukko 11: Toimintaympäristön muutokset Kiinassa

Toimintaympäristön piirre	Avautuvien ovien Kiina 1978-1991	Sosialistisen markkinatalouden alkuvuodet 1992-2001	WTO –jäsenyyden aika 2002-2008	Yritysten näkemykset
Yleinen lainsäädäntö	Lainsäädäntö alkoi kehittyä. 1979 säädettiin ensimmäinen laki ulkomaalaisinvestoinneista (Chinese-Foreign Equity Joint Venture Law). 1980 alkaen ulkomaiset yritykset voivat investoida erityistalousalueille (SEZ). Yksityinen maanomistus kielletty, mutta maankäyttöoikeuden voi ostaa määritellylle ajalle.	Useita lakeja ja säädöksiä voimaan valtiotasolla ja aluetasolla. Alueellinen lainsäädäntövalta vahvistui. Yksityinen maanomistus edelleen kielletty, mutta maankäyttöoikeuden voi ostaa.	Lainsäädäntö alkoi yhdenmukaistua, mutta vielä on eri lakeja kiinalais-yrityksille ja ulkomaalais-yrityksille. Yksityinen maanomistus yhä kielletty, mutta maankäyttöoikeuden voi ostaa.	Lainsäädäntö on kehittynyt nopeasti ja sen läpinäkyvyys on parantunut, mutta tulkinta on epäselvää ja vaihtelee. Raskas byrokratia ongelmana. Lakien noudattaminen on heikkoa, varsinkin maakunnissa. Muutos on nopeaa. Täytyy seurata jatkuvasti.
Ulkomaalaisomistuksen rajoitukset	Ulkomaalaisomistusta rajoitettu useilla toimialoilla. Täysi ulkomaalaisomistus sallittiin joillakin teollisuuden aloilla. Tiettyillä toimialoilla (mm. palvelusektorilla) ulkomaalaisomistus oli kielletty.	Täysi ulkomaalaisomistus sallittiin monilla aloilla. Ulkomaisten pankkien sallittiin avata sivukonttoreitaan ja toimia kiinteistö-, kuljetus-, vaakuutus-, kirjanpito- ja asianajotoilla.	Kiinan WTO:hon liittymisen jälkeen ulkomaiset yritykset sallitaan lähes kaikilla aloilla.	Rajoituksia on vähemmän. Kuitenkin markkinoille pääsy on vaikeampaa joillakin aloilla, koska lupien ja sertifikaattien myöntämissäännöt ovat tiukempia ja toimintalisenssien hakeminen monimutkaista.
Verotus	Ulkomaalaiset yritykset nauttivat veroetuja. Kiinalaisyrittäjillä oli korkeampi verotus.	Ulkomaalaiset yritykset nauttivat edelleen veroetuja ja niitä myös laajennettiin osittain.	2008 ulkomaalaisten ja kotimaisten yritysten tuloverot samalle 25 % tasolle. Veroedut yhä voimassa SEZ:lla ja joillakin alueilla esim. Keski-Kiinassa.	Suomalaisyrietykset olivat tyytyväisiä aiempiin veroetuihin. Eivät silti usko verouudistuksen vaikuttavan liiketoimintaan. Uudistus oli odotettavissa.

Työlainsäädäntö	Työmarkkinat alkoivat muuttua, mutta tilanne oli enemmän vanhan järjestelmän mukainen (<i>rautainen riisikulho</i>). Ulkomaalaisyrityksiä koskevia määräyksiä tuli voimaan vuodesta 1990 lähtien.	Työsopimuslaki tuli voimaan valtakunnallisesti. Ulkomaa-laisyrityksille tuli tämän lisäksi uusia soveltamissäädöksiä.	Valtiotasolla, aluetasolla ja paikallistasolla erilaisia säännöksiä. Uusi työsopimuslaki 2008. Uusia säädöksiä esim. työ-sopimuksen kestosta.	Järjestelmä on joustava. Työvoimamarkkinat ovat jatkuvasti muuttumassa. Työlainsäädäntö on tuken-tunut. Ammattiyhdistysten rooli on melko pieni. Suomalaisyrietykset noudat-tavat minimipalkkaa ym. työlainsäädäntöä tunno lli-sesti.
Tulli	Tullitariffit olivat korkeita. Tul-lausmenettelyt olivat monimut-kaisia ja vaihtelivat eri alueiden välillä.	Tullitariffit olivat edelleen korkeita ja käytännöt vaihte-le-via.	Tullitariffit ovat jonkin verran laskeneet. Tullin toiminta on muuttunut su-juvammaksi, mutta vaihte-lee alueittain ja laborato-riomaksut ovat korkeita.	Tullitariffit ovat läpinäky-vämpiä. Ei suuria ongelmia tullivi-ranomaisten kanssa. Kui-tenkin suhteet tulliin ovat tärkeät.
Yrityksen rekisteröinti	Pitkä prosessi. Erityistalous-alueilla hieman helpompi.	Pitkä prosessi. Erityistalous-alueilla hieman helpompi.	Prosessi lyheni ja helpottui jonkin verran.	Yrityksen perustaminen on yhä yleisesti pitkä ja byro-kraattinen prosessi.
Lisensointi	Byrokraattinen prosessi vaati lukuisia dokumentteja.	Lisensoinnin prosessi oli edel-leen byrokraattinen.	Sekava tilanne. Alueittaisia ja aloittaisia eroja.	Vaihtelevia kokemuksia prosessin nopeudesta. Vaa-ditaan lukuisia lisenssejä.
Sertifiointi	Sertifiointiprosessi oli byrokraat-tinen ja hyvin puutteellinen.	Sertifiointiprosessi ei ollut läpinäkyvä. Kansallisia, aluel-lisia ja paikallisia sertifiointeja oli käytössä kansainvälisten sertifikaattien ohella.	Sertifiointi on edelleen monimutkaista ja vaihtelee maan eri osien välillä, mut-ta prosessi yhdenmukaistuu vähitellen.	Sertifiointimenettelyn sel-vittäminen on työlästä, mutta prosessi kehitty-y positiiviseen suuntaan.

Viranomais- tarkastukset	Tarkastukset olivat yleisiä ja lisämaksut kohdistuivat usein ulkomaisiin yrityksiin.	Uusia säännöksiä tarkastusten pohjaksi, tarkastukset muuttuivat asiallisemmiksi.	Tarkastukset perustuvat edelleen säännöksiin.	Ei erityisiä ongelmia, hyvät suhteet viranomaisiin auttavat.
Infrastruktuuri	Yritykset huolehtivat sosiaalisen ja kunnallisesta infrastruktuurista.	Yritykset alkoivat päästä eroon sosiaalisten palveluiden tuottamisvastuusta.	Yritykset vapautuvat sosiaalisista palveluista, mutta paikalliset odottavat niitä edelleen.	Yrityksillä on omia asuntoja ja työpaikkaravintoloita. Kilpailu työvoimasta pakottaa yritykset tarjoamaan näitä.
Korruptio	Korruptio oli yleistä.	Valtio yritti kiikää korruptiota, mutta samaan aikaan talouden kasvaessa summat kasvoivat.	Korruptionvastaiset toimet jatkuvat. Edistymistä on tapahtunut. Alueellisia eroja: maakunnissa tilanne vielä melko huono.	Korruptiota esiintyy vielä viranomaisten ja varsinkin pienten kiinalaisyriyten välillä. Suomalaisyrietykset yrittävät pysytellä ulkopuolella, mutta tiedostavat että mm. agenttien kautta korruptiota tapahtuu.
Harmaa talous	Harmaa talous oli yleistä.	Valtio yritti kontrolloida harmaa taloutta säätämällä uusia lakeja.	Harmaa taloutta on edelleen, yleisemmin pk-sektorilla.	Kiinalaisyrietykset pystyvät edelleen kiertämään sääntöjä.

Yrityksen rekisteröinti, sertifiointi sekä lisensointi ovat jatkuvasti olleet Kiinassa melko monimutkaisia ja hitaita prosesseja. Käytännöt vaihtelevat edelleen maan eri osissa. Yrityksillä oli jonkin verran vaihtelevia kokemuksia lisenssien myöntämisen nopeudesta, ja sertifiointiprosessi on kehittymässä hieman sujuvammaksi. Viranomaistarkastukset ovat aiemmin olleet yleisiä ja lisämaksuja on vaadittu etenkin ulkomaisilta yrityksiltä. Tarkastukset ovat muuttuneet asiallisemmiksi ja säännöksiin perustuviksi 1990- ja 2000-luvuilla, eivätkä yritykset ole kokeneet niissä enää erityisiä ongelmia.

Aiemmin yritykset huolehtivat Kiinassa sekä sosiaalisesta että kunnallisesta infrastruktuurista, mutta käytäntö alkoi muuttua 1990-luvulla kun Kiinan uudistuspolitiikka alkoi vähitellen vapauttaa yritykset erilaisista sosiaalisista palveluista. Kuitenkin paikalliset toimijat odottavat niitä yrityksiltä edelleen. Nykyään on tavallista että ulkomaiset yritykset tarjoavat esimerkiksi asuntolan ja työpaikkaruokailun osana työntekijöiden motivointia ja sitouttamista yritykseen. Korruptio ja harmaa talous ovat olleet yleisiä kautta vuosikymmenten. Kiinan 1990-luvun uudistusten myötä valtio pyrki vähitellen kitkemään korruptiota, mutta maan nopean talouskasvun myötä lahjussummat kuitenkin kasvoivat edelleen. Kuluvalla vuosikymmenellä valtion toteuttamat näyttävät korruptionvastaiset toimet ovat jatkuneet ja edistymistä on tapahtunut varsinkin suurimmissa kaupungeissa. Myös harmaata taloutta on pyritty suitsimaan lainsäädännöllä, mutta sitä esiintyy edelleen varsinkin pk-sektorilla.

5 Suomalaisyritysten sidosryhmäsuhteet Kiinan julkiseen sektoriin

Tässä ja seuraavissa luvuissa tarkastellaan haastatteluaineiston valossa sitä, miten suomalaisyritykset ovat organisoineet toimintonsa Kiinassa, minkälaisia haasteita ne ovat kohdanneet ja miten haasteista on selvitty. Lisäksi analysoidaan, miten suomalaisten ja kiinalaisten haastateltavien näkemykset ongelmista ja niiden ratkaisutavoista eroavat toisistaan. Aluksi tarkastellaan suomalaisyritysten haasteita suhteessa Kiinan julkiseen sektoriin, viranomaissuhteissa esiin nousseita ongelmia ja ongelmien ratkaisutapoja.

Clearing-kaupan aikaan suomalaisyritysten suhteet kommunistisen Kiinan julkiseen sektoriin hoituivat kolmikantasopimuksen puitteissa. Yritykset kävivät pääasiassa bilateraaliseen kauppasopimukseen pohjautuvaa ulkomaankauppaa Kiinaan aina 1980-luvulle asti, vaikka myös ulkomaiset investoinnit olivat tulleet mahdolliseksi Kiinan *avoimien ovien politiikan* myötä. Kun suomalaisyritykset alkoivat vähitellen perustaa Kiinaan yhteisyrityksiä, niiden oli luotava suhteet paikallisiin viranomaisiin erilaisten lupa-asioiden hoitamisen ja suhdeverkoston rakentamisen vuoksi.

5.1 Ongelmat lainsäädännössä ja sen toimeenpanossa

Kiinan julkisen sektorin toiminta on ollut yksi ulkomaalaisten yritysten suurimpia haasteita Kiinan vähittäisestä avautumisesta ja uudistuksista huolimatta. Yritysten kokemia ongelmia kiinalaisessa lainsäädännössä ja sen toimeenpanossa ovat olleet lain vaihteleva tulkinta ja toimeenpano, tehoton byrokratia sekä hakemuskäsittelyjen läpinäkymättömyys. Viralliset instituutiot, kuten lainsäädäntö ja oikeuslaitos, eivät yksin säätele yritys- ja valtiosektorin välisiä suhteita, vaan epävirallisilla käytännöillä ja toimintamalleilla on edelleen merkittävä roolinsa.

Yksi haastatteluissa useimmin mainituista ongelmista ovat Kiinan suuret alueelliset erot lakien toimeenpanossa. Shanghain tilannetta pidetään yrityksissä jonkin verran Pekingiä parempana vähemmän politikoinnin ja lobbaamistarpeen takia. Yleisesti ottaen Pohjois- ja Keski-Kiinaa pidetään byrokraattisempana ja korruptoituneempana kuin Etelä-Kiinaa. Ongelmat lainsäädännön toimeenpanossa tunnevut olevan sitä suurempia, mitä kauemmaksi mennään rannikon suurkaupungeista, kuten Pekingistä, Shanghaista ja Guangzhousta. Eräs haastateltava kuvasi asiaa näin: *”Mitä kauempana keisarista, niin sen todennäköisesti villimpää se on ja se pätee näissä sääntöjen tulkinnassakin, et mitä pidemmälle tuonne sisämaahan mennään niin sen väljemminhän täällä tulkitaan.”* Sen lisäksi että lakien toimeenpanossa oli suuria alueellisia vaihteluita, viranomaisten kompetenssi koetaan usein puutteellisenä, eikä heidän päätöksistään yleensä voi valittaa. Kiina ei haastateltavien mielestä ole vielä kehittynyt oikeusvaltio, ja päätökset riippuvat pitkälti viranomaisista ja heidän yhteiskunnallisista suhteistaan: *”Mutta Kiinassa on se, että viranomaisten päätöksistä ei voi oikeestaan valittaa. Se on se ero. Ja sitten ne saattaa olla aika... joskus kyseenalaisen ammattitaitoisia koskien sitä substanssia. Että, ne päättää jollain tavalla, joka perustuu sit aika paljon tähän verkostoitumiseen ja suhteisiin myöskin.”*

Suomalaisyritysten kokemuksen mukaan Kiinan vielä lyhyehkön lainsäädäntöperinteen takia monet lait on kirjoitettu epäselvästi. Lainsäädäntöön on otettu kansainvälisiä vaikutteita, mikä on tuonut lakiin kiinalaisten näkökulmasta täysin uusia käsitteitä: *”Siis sitä lainsäädäntöä on säädetty vasta... voidaan sanoa viitisentoista vuotta. Et ne joutuivat luomaan siis käsitteet tähän kiinankieleen, koska ei täällä oo ollut sellasia.”* Haastateltujen mielestä lainsäädännön uudet käsitteet aiheuttavat kiinalaisviranomaisille jatkuvasti sekaannuksia, ja eri viranomaiset tulkitsevat niitä eri tavoin. Toisaalta ulkomaiset yritykset ovat voineet myös hyötyä Kiinan melko kehittymättömästä lainsäädännöstä, jos niillä on sellaisen alan huippuosaamista, jossa lainsäädäntö on vielä vaillinainen. Tällaisten yritys-

ten edustajien on ollut mahdollista saada asiantuntija-neuvonantajien status, jolloin he antavat konsulttiapua paikallisviranomaisille esimerkiksi uusien asetusten ja rajoitusten määrittelemisessä. Mitä vähemmän viranomaisilla on kompetenssia kyseiseltä alalta, sitä enemmän yritysten asiantuntijoilla on sananvaltaa: *”Viranomaisethan ei itse pysty päättämään tämmösii asioita koska heil ei o sitä kompetenssii. He tarvitsee asiantuntijoita. Ja muun muassa meidän yhtiössä [...] on pari ihmistä jotka on virallisesti nimitetty tämmösiksi asiantuntijoiksi jotka voi, vaikuttaa viranomasiin tai jopa ihan sanellakin näitä rajoja ja sillan tietysti me ollaan tietyllä tavalla etulyöntiasemassa kilpailijaan nähden myöskin.”*

Uusien lakien ja asetusten ongelmaksi on myös koettu niiden ennakoimaton ja yllättävä voimaantulo sekä puutteellinen asianosaisille annettu etukäteisinformatio niiden sisällöstä ja aikataulusta. Uusia säädöksiä saattaa tulla voimaan takautuvasti. Myös viranomaismaksuissa esiintyy takautuvaa perimistä. Tämä on ongelma varsinkin sellaisilla toimialoilla, joilla toiminta on julkisen sektorin lupien varassa. *”Ongelma Kiinassa on se, että nää lainsäädännön muutokset tulee yhtäkkiä. Et niistä ei kovinkaan paljon välttämättä aina tiedoteta etukäteen, vaan joku päivä sitten hallitus sanoo, että tänään on astunut voimaan tällainen laki. Ja keneltäkään ei kysytä mitään.”* Usein vielä suurempana ongelmana ovat paikallisviranomaiset, jotka ovat joko kykenemättömiä tai haluttomia toimimaan uusien sääntöjen mukaisesti ja joiden päätöksistä on käytännössä mahdotonta valittaa millekään taholle. Pelisäännöt saattavat myös muuttua paikallisjohtajan vaihtuessa, mikä aiheuttaa lisää päänvaivaa yrityksille. Usein käy myös niin, että uusia lakeja on mahdotonta noudattaa, koska paikallisviranomaiset toimivat vielä vanhojen lakien mukaisesti. *”Suurin ongelma on vielä itse asiassa se että implementointi on hyvin tämmöstä puutteellista ja viranomaset itsekään, paikalliset viranomaset, ei tiedä miten niitä lakeja pitäis tulkita, eikä aina ehkä halua kuulla-kaan jos on tullu uusia lakeja, toimitaan vaan mieluummin vanhan tavan mukaan. Siis tää on meille päivittäinen ongelma, varmistua tämän tyyppisistä asioista;*

mitä voi tehdä, miten voi tehdä ja näin pois päin, et se vaatii aika paljon jalkatyötä ja haastatteluja ja tsekkaamista ja double tsekkaamista.”

Verrattuna paikallisiin kilpailijoihinsa ulkomaisten yritysten ongelmana on se, että niiden oletetaan toimivan pilkulleen paikallisten lakien mukaisesti. Samalla kiinalaiskilpailijat saattavat ajaa asioitaan hyvien viranomaissuhteidensa avulla ohi voimassaolevan lainsäädännön. Tilanteeseen on yleensä vaikeaa reagoida, koska toimimalla itsekin lakien vastaisesti tai niitä venyttämällä ulkomainen yritys on heikoilla jäillä. *”Mutta kun katselee ympärilleen ja paikallisesti toimii niin se on aina kyseenalaista, että toimiiko tää nyt sen saman lain mukaan. Okei, se on tällainen kysymys, mikä on ilmassa. Tietysti ulkomaalaisia katsotaan... viranomaiset katsoo ehkä eri tavalla, kuin mitä katsoo paikallisia yrityksiä.”*

Oikeudenkäynnit ovat ulkomaisille yrityksille hankalia, ja niistä saadaan harvoin tyydyttäviä lopputuloksia. Lakiin vetoaminen kiistakysymyksissä saattaa jopa huvittaa paikallisvirkamiehiä, jotka ovat tottuneet toisenlaisiin ratkaisutapoihin. Vaikka varsinainen oikeusprosessi voitettaisiinkin, täytäntöönpanopäätös saattaa jättää korvausvaatimukset toteuttamatta esimerkiksi yhteiskunnallisten syiden vuoksi. Tähän hävinnyt kiinalainen osapuoli yleensä juuri pyrkiiikin. Suomalaisyrityksen kannalta taistelu on usein turhaa: *”...se oikeusjuttuhan oli sinänsä voitto. Mutta kun täällä täytyy sitten käydä vielä täytäntöönpanosysteemin kautta... Niin se kiinalaisen firman toimitusjohtaja sanoi et hän ei pysty puoleen vuoteen maksaan palkkoja työntekijöille, jos hän maksaa tän. [...] Ja sitte tää (tuomioistuim) esitti perusteluna sille ettei voida panna täytäntöön, että täytyy maksaa kuuden kuukauden palkkoja. [...] se on vieläkin auki ja vaan jää ikuisesti auki, koska se selitys on aivan sama seuraavalla firmalla ja sanoo että tuhlaatte rahojanne.”*

Jos oikeustoimiin on lähdettävä esimerkiksi IPR-kysymyksissä, ulkomaiset yritykset pyrkivät nostamaan jutun suuremmissa kaupungeissa, joissa oikeusistuim-

ten toiminta on ennustettavampaa. Varsinkaan vastapuolella olevan kiinalaisyhtiön kotipaikkakunnalla ei kannata lähteä kokeilemaan onneaan oikeussalissa. Eräs suomalaishaastateltava kuvaili strategiaa näin: *”Meidän pitää tehdä se case jos-sain suuremmassa kaupungissa [...] se onnistuu silleen, et meidän täytyy löytää niinkun se evidenssi muualta ja sitten se, että miten se evidenssi löydetään, on aika tarkkaa, et siinä pitää olla notaari mukana. Et se ei riitä, et me haetaan se evidenssi, vaan se täytyy hakee sen notaarin kanssa, joka sitten dokumentoi sen ja lyö siihen tarpeeksi punaisia leimoja.”* Tästä huolimatta suuremmissakin kaupungeissa saattaa tulla yllätyksiä, etenkin jos vastapuolella on hyviä viranomais-suhteita esimerkiksi Pekingiin: *”... meil on niin kun selvä evidenssi ja selvä case, mutta sitten heidän taustavoimansa on jostain Pekingin tasolta tai sitten paikallistasolta, et meidän ei kannata lähteä, et meillä ei oo paljon voitettavaa, et me hävitään, vaikka meillä nää faktat on kunnossa.”*

Joidenkin yritysten mielestä tiedonvälityksen kehittyminen on parantanut tilannetta jonkin verran. Esimerkiksi paikallishallinnossa ja oikeuslaitoksessa on kasvanut paine noudattaa oikeita menettelytapoja, kun tieto epämääräisistä toimintatavoista saattaa levitä hyvinkin nopeasti. Kiinalainen haastateltava kommentoi tilannetta seuraavasti: *”Isoissa kaupungeissa, kuten Shanghaissa, Pekingissä, Guangzhoussa jne. ulkomainen vaikutus on jo vahva. Oikeuslaitos toimii niissä jo melko oikeudenmukaisesti ja avoimesti. [...] Nykyään internet on muuttanut tilannetta. Ennen kirjoitettiin käsin, mutta nykyään netin kautta tiedetään nopeasti, mitä kaukaisilla paikkakunnilla on tapahtunut. Tämä vaikuttaa varmasti oikeuskäytäntöihin. Ei voi toimia omapäisesti, menettely pitää olla reilua ja avointa.”*

Lainsäädännön haasteista huolimatta muutamat yritykset totesivat ongelmien Kiinassa olevan pienempiä kuin esimerkiksi Venäjällä tai Brasiliassa, ja kehityksen olleen näitä maita stabiilimpaa. Lakeja ja asetuksia on toki tullut lisää, mutta ne muistuttavat yhä enemmän yleismaailmallisia pelisääntöjä, mikä on helpotta-

nut yritysten toimintaympäristöä. Kaiken kaikkiaan oltiin sitä mieltä, että lainsäädäntö Kiinassa on edistynyt ja edistyy tälläkin hetkellä, mutta toimeenpano- ja tulkintaongelmat tulevat jatkumaan vielä ainakin lähitulevaisuudessa. Tämä on seurausta Kiinan autoritäärisestä yhteiskuntajärjestelmästä, jossa tuomioistuimilla ei ole riippumatonta asemaa valtion hallinnosta. Järjestelmän muuttuminen ei ole näköpiirissä, joten tilanne todennäköisesti pysyy samankaltaisena vielä lähitulevaisuudessakin.

5.2 Luvat, lisenssit ja rekisteröinnit

Kiinassa yritystoimintaan liittyvä byrokratia koetaan raskaana, ja lupahakemuksien käsittely kestää usein kauan varsinkin yrityksen perustamisvaiheessa. Tarvitavien lupien ja lisenssien sekä monenlaisten viranomaisille annettavien raporttien määrä saattaa olla huikea. Yritykset eivät läheskään aina tiedä, mitä lupia ne tarvitsevat ja mistä näitä voi anoa. Suurimmat ongelmat raskaan byrokratian kanssa yritykset kohtaavat yleensä Kiinan toimipisteitä perustaessaan, jolloin suuri osa ajasta menee erilaisiin hakuprosesseihin ja paikallisten byrokratiakiemuroiden opetteluun. Kiinassa yritysten hallinto-osastojen täytyy olla paljon suurempia kuin Suomessa, jotta ne pystyvät hoitamaan kaiken tarpeellisen paperityön. Eräs suomalaishaastateltava kuvaili tilannetta seuraavasti: *”Toimitusjohtaja joutuu täällä sellaiseen tilanteeseen, jossa se joutuu tappelemaan niitten byrokraattien kanssa. Ja sitä ei kotimaassa ymmärretä. Et sen aika menee 90 prosenttisesti vähintään ensimmäisen vuoden aikana siihen, et se opettelee sen viranomaiskäyttämisen. Ja se on mun mielestäni yks ongelma. Mun mielestäni nämä on aika kovia jätkeä, jotka tääl on pärjännyt. Siis tarkoitan, näitten yritysten johtajat.”* Sama yrittäjä oli kokenut Kiinan liiketoimintaympäristön todellisuuden hyvin erilaisena verrattuna viranomaisten siitä alun perin antamaan mielikuvaan: *”...kun tänne tullaan käymään niin, jos mennään teollisuuspuistoon niin, sullehan levitetään punainen matto. Ja ne lupaa sulle ihan mitä tahansa, kaikki tapahtuu hetkessä. Siis ne ei puhu sen yrityksen perustamisen jälkeen ta-*

pahtuvista toimenpiteistä lainkaan. Ne puhuu ainoastaan sulle siitä, että meillä on tätä ja... meil on tällaiset teollisuusrakennukset ja meil on tätä ja tätä. Siis, viedään hienoille illallisille ja näytetään kaikki parhaat paikat ja kaikki on niinku helvetin hienoa.”

Haasteena on lisäksi se, että osa sertifikaateista ja lisenseistä on valtakunnallisia ja osa paikallisia, esimerkiksi maakuntakohtaisia. Paikalliset luvat eivät ole muualla voimassa, mutta myöskään valtakunnallisia ei välttämättä hyväksytä kaikkialla Kiinassa. Paikallisten hankintojen osalta monet yritykset ovat jättäneet lisenssit tavarantoimittajiensa vastuulle. Lisäksi kiinalaiset ovat edelleen kehittäneet omia standardejaan kansainvälisten standardien rinnalle, mikä on aiheuttanut hämminkiä ulkomaisten yritysten piirissä. Ratkaisuna byrokratiaan ja lupaviidakosta selviämiseen yritykset ovat usein palkanneet suuren määrän toimistohenkilöitä, mikä saattaa Suomesta katsottuna näyttää kummalliselta tehottomuudelta. Suomalaisyrietykset kokevat taitavan pääkirjanpitäjän palkkaamisen heti toimintojen alussa erittäin tärkeänä. Monet ovat myös käyttäneet paikallisten konsulttien ja asianajotoimistojen palveluksia viranomaistoimintaansa ja verotusta suunnitelllessaan.

Paperisodan lisäksi yritykset joutuvat usein käymään neuvotteluja viranomaisten kanssa yritystä rekisteröitäessä. Kiinankielisen ja muunkielisen materiaalin yhteensovittaminen saattaa olla työlästä, mutta keskustelut edesauttavat yhteisymmärryksen aikaansaamista: *”Et sit välillä vertaillaan kiinalaista tekstiä ja alku-peräistä rekisteritekstiä ja koitetaan selvittää, et mikä tää [tulkinta] on. Et en mä niitä ite nää mitenkään ylivoimaisina.”* Useat haastateltavat kertoivat neuvotteluiden ja hakuprosessien olleen pitkällisiä, vaikka ne päättyvätkin yleensä suomalaisten kannalta tyydyttävästi. *”Okei, paperibyrokratiaa on nyt vielä vähän enemmän kuin jossain muualla eli papereita ja selvityksiä pitää aika paljon läheteillä, mutta ei se nyt enää oo mikään isomman luokan ongelma.”*

Useat haastateltavat ovat havainneet, että protektionismi on lisääntynyt tuntuvasti Kiinassa. Uusia lupia ja sertifikaatteja ei myönnetä ulkomaalaisille läheskään yhtä helposti kuin aiempina vuosina. *”Tänä päivänä olen kuullut, niiltä suomalaisilta firmoilta, jotka sinne on mennyt, että ollaan tekemässä kauppaa ja yhtäkkiä ei tule kauppaa koska ei ole myyntiluvat kunnossa. Näyttää siltä ettei niitä edes saada. Että protektionismi on mennyt kiinalaisilla niin päälle, että näyttää että ne tekee elämän vaikeaksi ja suojelee omaa valmistusta. Ja siitä on ollut isoa rähinää tässä viime aikoina.”* Eräs tapa selvittää tulossa olevien lakien ja säädösten yleisiä linjauksia sekä sitä, millaisia näkemyksiä keskushallinnolla on oman toimialan kehityksestä, on käydä Pekingissä tapaamassa ministeriöiden ja muiden keskeisten virastojen henkilöitä. Yritykset kokivat tärkeänä ylläpitää yhteistyötä asetuksia valmistelevien tahojen kanssa.

5.3 Henkilökohtaiset suhteet viranomaisiin

Henkilöverkostojen merkitys on kiinalaisessa kulttuurissa ja liiketoiminnassa ollut perinteisesti suuri. Vaikka suhdeverkoston tärkeydestä puhutaan yleisesti, sen todellinen merkitys on tullut yllätyksenä monelle Kiinaan siirtyneelle suomalaisyritykselle. Suhteilla voidaan nopeuttaa lupa-asioiden, kuten lisenssien ja sertifikaattien käsittelyä ja vaikuttaa päätöksiin positiivisesti. Lupa-asiat ratkaistaan useimmiten suhteiden pohjalta lainsäädännön jäädessä taka-alalle. Suomalaishaastateltavan mukaan: *”...siihen ei liity mun ymmärtääkseni lainsäädäntö sillä tavalla, vaan siihen liittyy se, että millaiset suhteet meillä on viranomaisiin ja miten hyvin me pystymme junailemaan näitä asioita viranomaisten kanssa.”*

Haasteena ulkomaisille yrityksille on se, että ne eivät varsinkaan aluksi välttämättä tiedä, mitkä viranomaiset ovat oman liiketoiminnan kannalta tärkeitä. Lisäksi läheisten suhteiden rakentaminen viranomaisiin vie aikaa ja rahaa. Suhteet paikallishallintoon ovat yritysten päivittäisen toiminnan kannalta paljon tärkeäm-

piä kuin suhteet Pekingin keskushallintoon. Haastateltavien mukaan suhteita kannattaa viritellä hallinnon joka portaalle, vaikka viranomaisjohto onkin selvästi tärkein. Myös suhteet tulliin koetaan erittäin tärkeiksi, vaikka tullin toiminta on muuttunut paljon sujuvammaksi viime vuosien aikana. Toisaalta Kiinan tullikin haluaa välttää liian näkyviä suhteita yritysmaailmaan.

Suhteet kommunistiseen puoluehallintoon koetaan myös elintärkeiksi, koska puolueella on valtaa yli virastojen ja oikeuslaitoksen. Puolueen kautta on mahdollista hoitaa asioita, jotka ovat hankalia muita väyliä käyttäen. Samalla pelkkä lain noudattaminen ei välttämättä riitä ulkomaisen yrityksen näkökulmasta: ”...kyllä se puolue se ykkönen täällä on. Kato vaikka olis mikä, pormestari tai muu, niin kyllä se ykköspamppu joka kylässä on kuitenkin se kommunistipuolueen pamppu. [...] Siis sehän poistaa sen kaiken ennustettavuuden, mikä toiminnalla pitäisi olla. Koska siis sä et koskaan voi luottaa siihen, että vaikka sä toimit jonkun määräyksen mukaan, niin ...toimiiko se viranomainen sen määräyksen mukaan vai keksiikö se sulle sitten jotain jostain syystä lisää.[...] Eikä täällä kannata kulkea joku kiinankielinen säädöskokoelma kourassa ja tuossa muuten lukee tuolla lailla. Ne nauraa sut ulos saman tien, koska ne tietää, että ne päättää. Että se on ihan sama, mitä isonokka sanoo näistä asioista niin..”

Monet suomalaisyritykset kertoivat partneriensa ja agenttiensa hoitavan viranomaissuhteet paikallistuntemuksensa ja aiempien suhteidensa avulla. Suomalaisyritykset voivat tukea partnereiden ja agenttien ponnistuksia järjestämällä viranomaisille esimerkiksi seminaareja tai muita tilaisuuksia, joissa he esittelevät toimintaansa ja toiveitaan: ”...partnerimme tuntee henkilöitä julkishallinnosta. Me olemme järjestäneet monia alaamme liittyviä seminaareja, ja partneri kutsuu henkilöt niihin. Jotta saisit hyvän yleisön seminaareihin, sinne pitää tulla virkamiehiä Pekingistä tai ainakin paikallishallinnosta...” Suhteita pidetään yllä myös säännöllisillä tapaamisilla ja pienillä lahjoilla.

Yleensä suomalaisyritykset hoitavat omat käytännön suhteensa viranomaisiin kiinalaisen sekä ulkokiinalaisen (esim. hongkongilaisen tai singaporelaisen) henkilökuntansa kautta. Suomalaisen johtajan on hyvä olla välillä mukana käyttämässä ”pääkonttorin ääntä”. Kiinalainen haastateltava kertoi suhteita hoidettavan usein epävirallisissa merkeissä: *”Jos on tarvetta, voidaan mennä lounaalle. Se on tavallinen bisnestapa. Syödään tai juodaan vähän teetä, se on tarpeellista nykyään Kiinassa. Mutta tällainen lounastaminen ei liity korruptioon, sama juttu jokaisessa maassa.”* Myös suomalaisia viranomaistahoja ja esimerkiksi eurooppalaisia kauppakamareita pidetään hyvinä kanavina suhteiden luomiseen.

Kiinalaiset haastateltavat katsoivat viranomaissuhteiden olevan tärkeitä ja tiiviitä etenkin siihen asti, kun uuden yhtiön lisenssit ja rekisteröinti olivat kunnossa. Sen jälkeen paikallishallintoa nähdään harvemmin, lukuun ottamatta suuria hankkeita ja investointeja, jolloin tarvitaan jälleen tukea viranomaisilta. Pienemmillä paikkakunnilla varsinkin kiinalaisyritykset käyvät usein viranomaisten kanssa lounailla ja päivällisillä sekä tekevät näille pikku palveluksia, mutta suurissa kaupungeissa ja ulkomaalaisyhtiöiden kohdalla tätä tapahtuu harvemmin. Varsinkaan erityistalousalueilla ei viranomaisista ole ollut haittaa, melkeinpä päinvastoin. *”Jos hoitaa hommansa säädösten ja normaalien bisnesproseduurien mukaisesti ja maksaa verot oikein, on yleensä harvoin yhteyksiä viranomaisiin. Viranomaistarkastuksia on silloin tällöin eikä niissä ole ollut ongelmia. Riippuu tietysti aika paljon toimialasta ja toimittajista sekä asiakaskunnasta, jos siellä on valtion yrityksiä, myös suhteita hallintoon on enemmän.”*

Suhdeverkoston luominen liittyy yleensä myös tilanteisiin, joissa yritys rekrytoi uutta henkilökuntaa. Yritykset pyrkivät kartoittamaan työnhakijoiden suhdeverkoston mm. julkisen sektorin osalta. Työntekijöiden mahdollisesta kommunistipuolueen jäsenyydestäkin saattaa olla paljon hyötyä suhdeverkoston rakentamisessa. Nuorilla työnhakijoilla on usein parempi koulutus ja ammatillinen kompetenssi, mutta vanhemmat saattavat omata pitkäaikaisia henkilösuhteita useisiin

viranomaistahoihin. Yritykset pyrkivät sijoittamaan työntekijät suhdeverkoston kannalta sopiviin tehtäviin: esimerkiksi keskijohdossa paikallisille työntekijöille ja myyjille annetaan usein verrattain vapaat kädet ja jonkin verran budjettia suhteiden luomiseksi paikallisviranomaisiin. Eräs haastateltava kertoi yrityksensä kokemuksista seuraavasti: ”...*tämä suhdeverkosto auttoi myös käsittääkseni siinä, että tämä byrokratia joka edustuston perustamiseen liittyi, hoitui oikein mukavasti. Muistaakseni kun meille sanottiin että perustamiseen liittyvät paperit kestää kuukauden pari, niin me vietiin iltapäivällä paperit ja seuraavana aamuna ne oli meillä. Meistä on kyllä pidetty hyvää huolta siellä, johtuu siitä, että ollaan käsittääkseni löydetty hyviä kiinalaisia avustajia heti alusta lähtien, ei olla kuviteltukaan että oltaisiin itse ruvettu sähläämään...*”

Kiinalaisia ylempiä viranomaisia luonnehditaan monesti jäykiksi ja vanhakantaisiksi. He ovat yleensä iältään vanhempia ja kielitaidottomia, eikä heillä välttämättä ole erityisalojen lainsäädännössä tarvittavaa tietotaitoa ja kompetenssia. Tämä saattaa aiheuttaa yllätyksellisiä päätöksiä, varsinkin jos suhteita ko. viranomaisiin ei ole onnistuttu luomaan. Viime aikoina julkiselle sektorille on tullut myös nuorempia virkamiehiä, joilla on enemmän kielitaitoa ja alakohtaista osaamista, mutta heillä on yhä melko vähän valtaa varsinaisissa päätöksentekoprosesseissa.

Henkilösuhteet viranomaisiin ovat tärkeitä, jotta uusista säädöksistä ja niiden sisällöstä saadaan tietää riittävän ajoissa ennen niiden käyttöönottoa. Monet haastateltavat korostivat sitä, ettei suhteilla haeta porsaanreikiä tai yritetä kiertää säädöksiä, vaan niiden avulla pyritään varmistamaan, että yritys ja viranomaiset pääsevät yhteisymmärrykseen vallitsevista olosuhteista. Pienemmillä paikkakunnilla vaikutusmahdollisuudet koetaan paremmiksi, koska enemmistö suomalaisyrityksistä on suhteellisen pieniä eikä niillä juuri ole sananvaltaa suurissa globaaleja yhtiöitä pullistelevissa metropoleissa.

Joidenkin yritysten suomalaisedustajat olivat toisaalta sitä mieltä, että viranomaissuhteiden tärkeys on vuosien mittaan vähentynyt eivätkä ne ole enää kovinkaan ratkaisevia liiketoiminnan kannalta katsottuna. Eräs suomalainen kertoi: *"Mun täytyy sanoa että ei se varmaan enää ole niin tärkeää kuin se oli aikaisemmin, koska en mä nää että olis erityisesti tarvetta, kyllä meillä toki täytyy olla hyvät suhteet kaupungin edustajiin ja on, mutta ei se enää oo bisneksen kannalta se ratkaiseva kriteeri. [...] tänä päivänä se on tullut ammattimaisemmaksi tämä toiminta siinä mielessä, että suhteet pitää olla normaalit niinkuin missä tahansa muussakin maassa."* Myös kiinalaiset haastatellut olivat samoilla linjoilla ja kertoivat, ettei viranomaissuhteisiin kannata nojata liiaksi, koska yrityksen oma toiminta ja tuotteet ovat joka tapauksessa menestyksen peruspilarit myös Kiinassa. Haastateltavien mukaan suhteita on nykyään vaikea luoda ilman riittävää liiketoimintakompetenssia. Paikallisen managerin sanoin: *"Monet ulkomaalaiset saattavat ajatella, että kun on hyvät suhteet viranomaisiin, niin nämä voivat mahtikäskyillään tehdä mitä vain yksittäisten firmojen hyväksi, mutta itse asiassa ilmapiiri on tässä suhteessa muuttunut. Ensiksikin yrityksellä pitää olla uskottavuutta, vahvuuksia ja osaamista tehdä suunnittelemaa projekteja. Toiseksi sillä pitää olla kilpailuetuja muihin nähden, esimerkiksi runsaasti pääomaa, kilpailukykyinen hinta tai riittävä tuotantokapasiteetti, jolla erotutaan kilpailijoista."* Kun nämä kriteerit täyttyvät, myös suhteiden luominen onnistuu. Suhdeverkosto on tärkeä erityisissä tilanteissa: *"Tasaisissa tarjouskilpailuissa hyvillä henkilökohtaisilla suhteilla on tietysti ratkaiseva merkitys."*

Lisäksi nyky-Kiinassa viranomaiskierto on melko nopeaa ja hyvät suhteet saattavat hävitä henkilövaihdosten myötä. Suuria joukkoja paikallisviranomaisia on myös erotettu ja pidätetty esimerkiksi korruptio- ja salakuljetusskandaalien takia ja läheiset suhteet heihin tahraavat myös yrityksen omaa imagoa. Ongelmallisten viranomaissuhteiden vaara on suurempi pienemmille paikkakunnille etabloiduttaessa.

Viranomaissuhteita hoitamalla yritykset pyrkivät vaikuttamaan yrityksensä kannalta positiivisiin päätöksiin. Lobbaaminen katsotaan tarpeelliseksi varsinkin tuotannon aloittavan yrityksen perustamisvaiheessa sekä uusien projektien ja tuotantolinjojen avaamisen yhteydessä tarvittavien lupien ja lisenssien saamiseksi. Prosessi on usein kuitenkin pitkä, ja saattaa kestää jopa vuosia, ennen kuin sen vaikutukset alkavat näkyä. *"On niitä [lobbaamisia] tehty. Mut sehän on just se, et se on niin pitkä prosessi ennen ku se sit alkaa vaikuttaa. Se, mitä ollaan tehty, niin onhan meil ollu hyötyäki siitä. Mut jos sitä ois ollu jo alussa, ni se ois ollu paljon helpompaa silloin alkutaipaleella."* Vaikuttaminen on tärkeää myös tarjouskilpailuissa ja kaupantekovaiheessa, varsinkin jos asiakkaana on valtionyhtiö. Näissä tapauksissa politiikka ja liiketoiminta kulkevat käsi kädessä, joten pelkkä tuotekompetenssi ei välttämättä takaa kauppohen syntymistä.

Jotkut suomalaisyritykset harjoittavat lobbaamista usein ja säännöllisesti: *"Kiinalainen päällikkömmä käy heidän kanssaan päivällisellä ja ehkä karaokessakin. Ja he ovat iloisia sen jälkeen. Melkein - tai ei nyt ihan - joka toinen viikko yrityksemme edustajat päivällistää viranomaisten kanssa..."*. Yleisimpiä lobbausmuotoja ovat päivälliset sekä yritysten vuosijuhlat ja uusien tilojen avajaiset, joihin hankitaan sekä Suomesta että Kiinasta mahdollisimman korkea-arvoisia vieraita, kuten konsernijohtoa tai valtioiden edustajia. Joidenkin teollisuuspuistoissa toimivien yritysten mielestä lobbaamista ei juuri ole tarvittu alkuinvestointien jälkeen. Pienten yritysten kannalta jatkuva viranomaisiin vaikuttaminen on monien mielestä liian kallista ja vähien varojen tuhlausta. Pk-yritykset kokeva parempana olla yhteistyössä virallisten tahojen, kuten EU:n kauppakamarin kanssa, koska nämä voivat tehokkaammin ajaa myös yksittäisten yritysten tarpeita. Haastateltavat katsoivat PR-toiminnan olevan tärkeää varsinkin suurempien yritysten kannalta. Esimerkiksi Pekingin olympialaiset ja Shanghain vuoden 2010 maailmannäyttely sekä niihin liittyvät projektit ovat tuoneet paljon mahdollisuuksia esittää

osaamistaan suuremmallekin yleisölle ja hankkia vahvoja referenssejä tulevia tarjouskilpailuja varten. Myös hyväntekeväisyys koetaan hyvin toimivaksi tavaksi hankkia yritykselle positiivista julkisuutta Kiinassa.

Kiinalaishaastateltujen mielestä lobbausta ei enää juuri tarvita suuremmissa kaupungeissa, kuten Shanghaissa. Tärkeintä on pitää tarvittavat asiakirjat kunnossa. PR-toiminnan taas katsotaan olevan erittäin hyödyllistä, koska sillä saadaan hyvää mainetta yritykselle. Sopiva PR-tempaus saattaa olla esimerkiksi raha- tai laitelahjoitus paikalliselle koululle tai sairaalalle, tai rahaston perustaminen varattomia yliopisto-opiskelijoita varten. Näin voidaan osoittaa vastuuta yleisestä hyvinvoinnista, mikä on erityisen tärkeää suuremmille ja tunnetuille monikansallisille yhtiöille. Myös mediasuhteet koetaan tärkeiksi. Jos yritykselle tapahtuisi jotain negatiivista, kuten onnettomuus tuotteeseen liittyen, sen on hyvä olla yhteydessä mediaan ja esittää pahoittelunsa ja selvityksensä tapahtuneesta.

Haastateltavilta kysyttiin myös heidän käsityksiään Kiinan viranomaisten korruptoituneisuudesta. Korruption vahva läsnäolo kiinalaisessa yhteiskunnassa tiedotetaan, vaikkakin suomalaisyritykset pyrkivät tyypillisesti pysyttelemään siitä erossa: *”Kato Transparency International. Että Suomes, jos me ollaan 9,9:n oppilaita, ni nää on kai sitte semmosia 3,7:n oppilaita. Siinä sä sen näät, et totta kai sitä on. Sitä on valtavasti.”* Usein korruption ja normaalin suhdetoiminnan rajoja on kuitenkin vaikea määrittää. Kiinalaista lahjojenantokulttuuria pidetään osana liiketoimintaa eikä varsinaisena korruptiona. Jotkin suomalaisyritykset ovat kuitenkin asettaneet lahjojen arvolle rahamääräiset ylärajat.

Korruptiota arvioitiin esiintyvän lähinnä paikallisten yritysten ja varsinkin pienempien kiinalaisyriyten kohdalla. Haastatellut epäilivät kiinalaisten kilpailijoiden käyttävän lahjontaa liiketoiminnassaan säännöllisesti. *”Korruptio on osa kiinalaista liiketoimintaa, kuuluu businekseen, ja on yleensä nimenomaan kiinalaisyriyten välistä tai valtion ja yrityksen välistä.”* Paikallisviranomaiset myös

tietävät ulkomaisten yritysten kannan korruptioon eivätkä usein oletakaan saavansa näiltä lahjuksia. Suomalaishaastateltavan mukaan: *”...ehkä myöskin nämä kiinalaiset on hyväksynyt sen, että ulkolaisilta firmoilta on turha pyytää, et ei sieltä saa, et ulkolaiset firmat ei lähde mukaan siihen peliin. Niin se on ehkä sitten mennyt läpi silleen jo, että ei meiltä nyt kovin usein käsittääkseni pyydetäkään lahjuksia, että ne tietää sen jo, että se on turhaa.”* Toisaalta joidenkin kiinalaisten haastateltavien mielestä myös monet pienemmät ulkomaiset yritykset käyttävät lahjuksia ”porsaanreikien” löytämiseksi. Kauppojen saamiseksi on paineita maksaa viranomaisille tietty osuus: *”...ei se korruptio varmaan ole niinkun juuri miksiäkään muuttunut, että se on kyllä yleinen ongelma täällä...”* Lahjusten anto koetaan yleensä kuitenkin ongelmana sekä yleisesti ottaen että sen vuoksi, että kiinalaisviranomaisten koetaan suhtautuvan tiukemmin ulkomaisten yritysten harjoittamaan lahjontaan.

Myös kiinalaiset haastatellut myönsivät maassa olevan yhä runsaasti lahjontaa ja pitivät sitä osana paikallista yhteiskuntaa. Vaikka valtio pyrkii kitkemään korruptiota ja on siinä jo jonkin verran onnistunutkin, työ on vasta alussa. Eräs haastateltavista totesikin: *”Missä bisnestä, siellä lahjontaa – ei mahda mitään”*. Yhtenä syynä korruptiolle pidetään virkamiesten Kiinankin mittapuun mukaan alhaista palkkatasoa, joka houkuttelee heitä hankkimaan tuloja myös peruspalkan ulkopuolelta. Arvioiden mukaan lahjontaa harjoitetaan tyypillisemmin kiinalaisten yritysten keskuudessa keinona menestyä kovelevassa kilpailussa. Korruptiota näyttää esiintyvän enemmän ruohonjuuritasolla ja tietyillä toimialoilla, kuten kiinteistöalalla, joissa julkisen sektorin rooli on lainsäädännöllisistä syistä painava. Suomalaisyritysten ja yhteistyökumppanien paikalliset johtajat ovat vain harvoin saaneet vihjailuja maksaa lahjuksia viranomaisille. Enemmän epämääräisiä rahaliikenteeseen liittyviä tarjouksia kerrotaan esiintyneen suhteissa asiakkaisiin ja tavarantoimittajiin.

Haastatellut kiinalaisjohtajat myönsivät korruption olemassaolon vaikuttavan omankin yrityksen liiketoimintaan. Vaikka suomalaisille haastatelluille korruptio on aiheuttanut runsaasti päänvaivaa, kiinalaiset suhtautuvat siihen ”luontevammin”, mutta toivovat tilanteen paranevan: *”Koska tämä asia on alusta alkaen aiheuttanut suomalaiselle johtajallemme päänsärkyä, totta kai toivomme ettei lahjontaa esiintyisi. Suomessa lahjonta lasketaan rikokseksi. En tiedä mikä tilanne on muilla aloilla, mutta lahjonta on väistämätöntä. Lehdistä kirjoitetaan jatkuvasti näistä asioista. Toivomme suurta parannusta tähän, koska vaikutukset ovat huonot niin yritykselle kuin myös koko liiketoimintaympäristölle.”*

Jotkut suomalaisyhtiöt kielsivät olevansa lainkaan mukana korruptiossa, mutta totesivat että heidän agenttinsa ja tuotejakelijansa saattavat turvautua virkamiesten lahjontaan saadakseen tilauksia esim. valtionyrityksiltä. Usein suomalaiset eivät halua tietää, mitä agentit mahdollisilla komissioillaan tekevät. Komissiot kirjataan mahdollisimman tarkasti kirjanpitoon, jotta ne eivät sotkisi suomalaisyritystä korruptioon: *”...se on sellanen näkymätön asia, eikä firmat suoraan siinä halua olla, et monella on se agentti jolle maksetaan sitten komissio jostakin myyntipalkkiona ja se agentti tekee sillä myyntipalkkiollaan sitten mitä tekee. Et mä uskon ettei firmat halua kauheen tarkkaan tietääkään mitä se agentti siellä komissionsa käyttää.”* Äärimmillään suomalaisten kommentit olivat hyvin kielteisiä: *”...ei me tiedetä siitä yhtään mitään. Me ei makseta kenellekään penniäkään siitä että... Ja sitten jos sitä jossain muualla tapahtuu, niin en mä edes halua kuulla.”*

Muutamien yritysten mielestä korruptio on kuitenkin vähentynyt 1990-lukuun verrattuna. Ongelmaan on nykyään virallisesti kiinnitetty paljon huomiota: korruptiota vastaan kampanjoidaan voimakkaasti ja korruptio-oikeudenkäynnit ovat näyttäviä. Myös rangaistukset ovat koventuneet, mikä on tehnyt virkamiehistä entistä varovaisempia. Periaatteessa yksikään virkamies ei ole turvassa, ja systeimin toimiessa nykyisellään lähes kaikkia voidaan syyttää korruptiosta, jos he

ajautuvat poliittiseen epäsuosioon. Virkamiehiä myös kierrätetään säännöllisesti eri tehtävissä, jolloin pitkiä lahjontasuhteita on vaikeampaa järjestää. Lisäksi valtion ja yritysten korruption takia tekemiä huonoja hankintoja ei enää katsota Kiinassakaan läpi sormien yhtä helposti kuin ennen: ”*Jos ostaa huonon tuotteen korruptoituna, niin varmaan sen kanssa hyvin pian joutuu... joutuu ongelmiin. ...tai sitten jos maksaa tuotteesta liikaa sen takia, että on joku, joka joutuu sijottamaan varojaan korruptioon, niin se nakertaa taloudellisesti ja vie kilpailukykyä. Sellaiseen korruptioon ei minun nähdäkseni oo tarvetta.*”

Kaiken kaikkiaan korruption katsotaan olevan osa kiinalaista yhteiskuntaa ja mentaliteettia. Siihen törmää myös arkielämässä liiketoiminnan ulkopuolella: ”*Mut sit jos kattoo ihan arkipäivän elämää, ni täytyyhän sun vähän lahjoo lääkäreitä, täytyyhän sun vähän lahjoo opettajaa ja kaikkee muuta. Et onhan se korruptio täs kiinalaises yhteiskunnas aina läsnä.*” Tästä huolimatta Kiinan tilannetta pidetään kohtuullisena verrattuna muihin nopeasti kehittyviin maihin, kuten Venäjään, Vietnamiin tai Indonesiaan.

5.4 WTO-jäsenyyden vaikutukset

Kiinan liittyminen Maailman kauppajärjestöön WTO:hon on pääasiassa koettu positiiviseksi. WTO on selkeyttänyt yleisiä pelisääntöjä ja muuttanut Kiinan toimintaympäristöä enemmän kansainvälisten standardien mukaiseksi. Silti WTO-jäsenyyden vaikutus ei ole ollut niin vahva kuin ennen liittymistä toivottiin, vaan käytännön toimeenpano on ollut toistaiseksi hidasta. Monien yritysten kannalta vaikutukset ovat olleet lähes olemattomia. Vaikutukset ovat olleet suurimpia rannikon kasvukeskuksissa.

Positiivisina WTO-jäsenyyden tuomina muutoksina mainittiin mm. tullimaksujen aleneminen sekä myyntilisenssien haun ja kansainvälisen maksuliikenteen hel-

pottuminen. Myös patenttien hakuprosessit ja immateriaalioikeuksien suojaus ovat jonkin verran parantuneet viime vuosien aikana. Rahoitus- ja vakuutussektori on jonkin verran avautunut kansainväliselle kilpailulle. WTO:n myötä Kiinan markkinoita voidaan hyödyntää paremmin yritysten globaalissa toiminnassa. Esimerkkinä on takuuosien maahantuonnin helpottuminen, jolloin suurempienkin kone- tai laiteprojektien tarjoaminen kiinalaisille asiakkaille on mahdollista. Aiemmat ongelmat tullin kanssa ovat helpottuneet jonkin verran valvonnan lisääntyttä ja harmaan tuonnin vähennyttyä. Hyödyksi katsotaan myös WTO-jäsenyyden rooli kansainvälisenä sopimuksena, johon ulkomaalaiset yritykset voivat vedota neuvotteluissa paikallisten kanssa.

Vaikka WTO-jäsenyys on madaltanut kynnystä tulla Kiinan markkinoille, on se etenkin alentuneiden tullimaksujen ansiosta myös lisännyt tarjontaa ja koventanut kilpailua huomattavasti. Monet arvioivat, että Kiina viivyttää uusien asioiden voimaantuloa ja pyrkii samalla vähentämään tiukentuvien määräysten vaikutuksia paikallisiin yrityksiin ja parantamaan siten näiden kilpailuasemaa. Lisäksi epäillään, ettei koko maata kyetä hallitsemaan WTO-säännösten mukaisesti, vaan käytännöt vaihtelevat kasvukeskusten ulkopuolella. Vapaakauppa-alueilla toimivat yritykset arvioivat alueiden merkityksen vähentyvän uudistusten myötä ja oman kilpailuetunsa siten hiipuvan markkinoilla. Jatkovaa läsnäoloa Kiinassa painotetaan, koska tilanne ja säädökset muuttuvat nopeasti WTO-jäsenyyden myötä.

5.5 Yhteenveto: Ongelmat ja ratkaisut suhteessa julkiseen sektoriin

Edellä on käsitelty sekä suomalais- että kiinalaisjohtajien kommentteja suomalaisyritysten suhteista Kiinan julkiseen sektoriin. Seuraavassa vedetään yhteen haastateltujen näkemykset ja verrataan suomalaisten ja kiinalaisten haastateltujen kokemuksia Kiinan lainsäädännöstä ja viranomaissuhteista (Taulukko 12).

Taulukko 12. Ongelmat ja ratkaisut suhteessa julkiseen sektoriin

	Suomalaisten vastaajien näkemyksiä	Kiinalaisten vastaajien näkemyksiä
Lainsäädäntö	Ongelmat: Epäselvästi kirjoitetut lait. Ratkaisut: Lakimiesten käyttö; osallistuminen asiantuntijajana uusien asetusten luomiseen.	Ongelmat: Säädösten tulva; epävakaa toimintaympäristö; protektionismi ulkomaisia yrityksiä kohtaan Ratkaisut: Lakiasiantuntijoiden palvelut
Oikeuslaitos	Ongelmat: Hankalat oikeudenkäynnit; laillisuusperiaatetta ei aina noudateta. Ratkaisut: Vältetään oikeustoimia; pyritään neuvottelemaan; toimitaan suurissa kaupungeissa.	Ongelmat: Oikeuslaitoksen epävarmuus suurkaupunkien ulkopuolella; hitaat oikeustoimet. Ratkaisut: Suhdeverkoston ylläpitäminen pienillä paikkakunnilla; oikeustoimet joissakin tapauksissa.
Lakien tulkinta ja toimeenpano	Ongelmat: Alueelliset erot; ammattitaidottomat viranomaiset pienillä paikkakunnilla; valitus oikeuden puuttuminen; lakien yllättävä voimaantulo; vähäinen tiedottaminen. Ratkaisut: Ammattitaitoinen paikallinen henkilöstö; toiminta suurkaupungeissa; suhteet paikallisviranomaisiin.	Ongelmat: Lakien tulkinnan alueelliset vaihtelut. Ratkaisut: Yhteydet viranomaisiin esim. IPR-ongelmissa; asianmukaisten ilmoitusten tekeminen.
Tulli	Ongelmat: Alueelliset erot. Ratkaisut: Suhteiden ylläpitäminen tulliin.	Ongelmat: Alueelliset erot yllätys ulkomalaisille. Ratkaisut: Hyvät suhteet; pyrkimys yhteistyöhön ja –ymmärrykseen tulliviranomaisten kanssa.
Byrokratia	Ongelmat: Raskas byrokratia; paperisodan opettelu hidasta. Ratkaisut: Yrityksen suuri hallinto-osasto; ammattitaitoinen paikallishenkilöstö; emoyhtiön tuki.	Ongelmat: Edelleen raskas byrokratia. Ratkaisut: Hyvät suhteet viranomaisiin.
Luvat, lisenssit, rekisteröinnit	Ongelmat: Hitaat hakuprosessit; kasvanut protektionismi paikallisten hyväksi. Ratkaisut: Taitava kirjanpitäjä; riittävä toimistohenkilökunta; konsulttien ja asiantuntijoiden palvelukset; suhteet viranomaisiin.	Ongelmat: Lukuisat lisenssit ja rekisteröinnit tuotanto-toiminnassa. Ratkaisut: Läheiset suhteet viranomaisiin lupahakemusten jättö- ja käsittelyvaiheessa.

Henkilökohtaiset suhteet	Ongelmat: Kiinalaisyrittysten kilpailuetu; verkoston luomisen hidasta ja kallista; puolue lain yläpuolella. Ratkaisut: Paikalliset työntekijät ja partnerit hoitavat suhteita; suhteet puolueeseen ja tulliin.	Ongelmat: Suhteita edellytetään lupien hakuprosessissa, aiemmin myös kompetenssin kustannuksella. Ratkaisut: Suhteiden hoito myös epävirallisesti; Suomen ja Euroopan viranomaistahot ja organisaatiot mukana.
Lobbaus ja PR	Ongelmat: Pitkä lobbausprosessi; edellytys tuotantoyrityksen perustamisvaiheessa ja projektien alkuvaiheessa. Ratkaisut: Erilaiset lobbaustavat (päivälliset, uusien tilojen näyttävät avajaiset, tunnetut referenssiprojektit, hyväntekeväisyys); pk-yritykset yhdessä virallisten tahojen kanssa.	Ongelmat: Lobbaus välttämätöntä pienillä paikkakunnilla; PR-työtä edellytetään kaikkialla (vastuunkanto yleisestä hyvinvoinnista). Ratkaisut: Erilaiset PR-projektit (esim. lahjoitus paikalliselle koululle tai sairaalalle); suhteet mediaan.
Korruptio	Ongelmat: Kiinteä osa kiinalaisten yhteiskuntaa; etenkin paikallisyhtiöiden, jakelijoiden ja agenttien toiminnassa. Ratkaisut: Vältetään; lahjojen arvolle yläraja.	Ongelmat: Kiinteä osa yhteiskuntaa; kiinalaisyrittysten kilpailukeino; muutosta ei lähiaikoina. Ratkaisut: Pysytään erossa; pienimuotoiset lahjat osa tapakulttuuria; noudatetaan säädöksiä viranomaisille annettavista lahjoista.

Kiinan lainsäädännön ja viranomaistoiminnan ongelmina ovat säilyneet byrokraattisuus, lakien epäselvyys ja ennalta-arvaamattomuus. Vaikka lainsäädäntö ja oikeuslaitos ovat viime vuosina hieman kehittyneet, ne eivät edelleenkään takaa yritystoiminnan sujuvuutta. Kiinan oikeuslaitosta ei pidetä länsimaiseen tapaan riippumattomana, vaan puolueelle alisteisena. Suhteissaan Kiinan julkiseen sektoriin suomalaisyritysten haasteena on lisäksi lakien vaihteleva toimeenpano, mikä haastateltujen mukaan tulee jatkumaan ainakin lähitulevaisuudessa. Myös tullin toiminnassa on yritysten kokemuksen mukaan suuria alueellisia eroja. Viranomaisasioiden hoitamiseksi sekä suomalaiset että kiinalaiset pitävät yllä tiiviitä suhteita paikallisviranomaisiin ja tulliin.

Byrokratiaa pidetään etenkin pk-yrityksissä raskaana lukuisten lupien, lisenssien ja rekisteröintien vuoksi, mutta suurille yrityksille byrokratiasta näyttää olevan vähemmän haittaa. Suuremmissa kaupungeissa byrokratia on yritysten kokemusten mukaan ollut vähenemään päin, lukuun ottamatta Pekingiä ja muita pohjoisen kaupunkeja. Byrokratia on raskaampaa ulkomaisille kuin paikallisille yrityksille, ja protektionismin koetaan jopa kasvaneen. Yritykset kaipaavat emoyhtiön tukea Kiinan-yksikön paperisodan hitauden ymmärtämisessä, kun erilaisten haettavien lupien määrä on suuri, eikä viranomaistiedottaminen niistä ole selvää. Hakemusten käsittely on varsin hidasta etenkin yrityksen perustamisvaiheessa. Tuotannollinen toiminta edellyttää lukuisia lupa- ja rekisteröintihakemuksia, vaikkakin itse hakuprosessi on pysynyt lähes ennallaan viime vuosien aikana. Ratkaisuna on jälleen henkilökohtaisten suhteiden kautta yhteydenpito eri viranomaisiin sekä yrityksen oma riittävän suuri hallinto-osasto (mm. taitava kirjanpitäjä), joka hoitaa paperisodan paikallisviranomaisiin päin.

Henkilökohtaisten suhteiden eli *guanxien* luominen viranomaisiin on liiketoiminnan edellytys, joskin niiden merkitys on aiempaan verrattuna hieman vähenenyt. Epäviralliset käytännöt varsinkin henkilökohtaisten suhteiden kautta ovat tärkeitä tapoja helpottaa byrokratiaa. Viranomaissuhteet hoidetaan usein yrityk-

sen paikallisen henkilöstön toimesta. Lobbaus on tärkeää varsinkin pienemmillä paikkakunnilla ja tuotannollisen toiminnan perustamisvaiheessa, mutta sen tulokset näkyvät yritysten mukaan hyvin hitaasti. Yleisimpiä tapoja ovat päivälliset, uusien tilojen näyttävät avajaiset, tunnetut referenssiprojektit ja hyväntekeväisyys. Korruption laaja olemassaolo kiinalaisessa yhteiskunnassa ymmärretään, joskin sen nähdään vähentyneen aiemmasta ja siitä halutaan pysyä erossa. Valtiovallan näyttäviä kampanjoita lahjonnan kitkemiseksi on yrityksissä tosin pidetty enemmän näytösluonteisina kuin todelliseen ongelmaan pureutuvana.

Kiinalais- ja ulkokiinalaisjohtajien näkemykset suhteista julkiseen sektoriin ovat samansuuntaisia kuin suomalaiskollegoillakin. Kiinan lainsäädännössä ei katsota tapahtuneen radikaaleja muutoksia. Haastateltujen mielestä Kiinan yrityslainsäädäntö ja siihen liittyvä ajatusmaailma ovat kuitenkin kehittyneet paljon takavuosista. Samoin kuin suomalaiset vastaajat, kiinalaiset pitävät suurimpana ongelmana lakien erilaista tulkintaa maan eri osissa. Ongelmana on lisäksi pienempien säädösten tulva, joka tuo toimintaympäristöön epävakautta. Myös tullin toiminta vaihtelee alueittain, mikä aiheuttaa yrityksille harmaita hiuksia. Tämän katsotaan hankaloittavan varsinkin ulkomaisia investointeja, koska tilanne tulee usein yllätyksenä juuri ulkomaalaisille yrityksille. Suurin ero kiinalais- ja suomalaishaastateltujen näkemyksissä koskee Kiinan oikeuslaitosta. Kun suomalaisten kokemukset ovat olleet hyvinkin negatiivisia, paikallisten mielestä oikeusistui-
met toimivat jo melko oikeudenmukaisesti ja avoimesti suuremmissa kaupungeissa, vaikka pienemmissä saattaa vielä tulla yllätyksiä ja hankaluuksia.

Yrityksissä koetaan, että Kiinan WTO-jäsenyydellä ei ole ollut mullistavaa vaikutusta niiden toimintaan lukuun ottamatta joitakin tullien alennuksia. Paikallisilla tuomioistuimilla ei edelleenkään ole riippumatonta asemaa valtion hallintoon nähden. Vaikka oikeuslaitoksen toiminta on muuttunut suurissa kaupungeissa hieman aiempaa läpinäkyvämmäksi, suomalaisyritykset eivät edelleenkään juuri luota paikallisiin oikeusprosesseihin. Monien strategiana on pyrkiä välttämään

oikeusjuttuja ja vastaavasti toimia mahdollisimman tarkasti säädösten mukaan, koska viranomaiset näyttävät valvovan tarkemmin juuri ulkomaisten yritysten toimintaa. Tämä liittyy yritysten kokemuksiin protektionismin lisääntymisestä ja siitä, että politiikka suosii paikallisyrityksiä. Onkin sanottu, että Kiina on alkanut muistuttaa mammuttiyritystä, jonka hallitus koostuu puolueen johtohenkilöistä (Rutanen 2003). Yhteistä suomalaisyritysten käytännöille on se, että virallisten instituutioiden aiheuttamia ongelmia ratkotaan Kiinassa edelleen epävirallisilla käytännöillä, joista tärkein on henkilökohtaisten suhteiden ja verkostojen luominen paikallisviranomaisiin ja -yrityksiin.

6 Suomalaisyritysten sidosryhmäsuhteet muihin yrityksiin

Tässä luvussa tarkastellaan suomalaisyritysten Kiinassa kohtaamia haasteita niiden suhteissa muihin yrityksiin, eli partneriyrityksiin, alihankkijoihin, asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Lisäksi kuvataan yritysten tapoja ratkaista näissä suhteissa ilmenneitä ongelmia.

Suomalaisyritysten suhteet muihin yrityksiin Kiinassa ovat kehittyneet vähitellen. Bilateraalikaupan aikana aina 1980-luvun alkuun asti suomalaisyritykset harjoittivat lähinnä vientiä Kiinaan. Kun yhteisyritykset yleistyivät, kiinalainen partneriyritys oli usein joko valtion omistama ja kannattamaton jättiläinen tai yksityinen paikallistason yritys. Tyypillistä oli, että suuremmat ulkomaiset yritykset ”naitettiin” Kiinan viranomaisten toimesta valtion omistamien suuryritysten kanssa. 1990-luvulla suomalaisten tytäryritysten määrä Kiinassa alkoi kasvaa ja sitä kautta alihankintasuhteet yleistyivät. Tuotannollisten yritysten lisäksi myös joitakin suomalaisia palveluyrityksiä toimii Kiinassa yhteistyössä paikallisten kanssa mm. pankkisektorilla.

6.1 Partnerin valinta, omistussuhteet ja työnjako yhteisyrityksissä

Kiinan talouden avautumisesta alkaen yksi ulkomaisten yritysten suurimmista haasteista on ollut löytää hyvä paikallinen kumppani. Yhteisyrityksiä perustettiin alun perin puhtaasti siitä syystä, että useimmilla toimialoilla Kiinan valtio ei sallinut kokonaan ulkomaalaisten omistamia yrityksiä. Usein yhteisyrityksissä koettiin vaikeuksia siksi, että monet paikalliset partnerit olivat entisiä Kiinan valtion omistamia yrityksiä. Osapuolilla oli tällöin täysin erilaiset yritys- ja liiketoimintakulttuurit sekä monenlaisia kieli- ja viestintäongelmia. Varsinkin 1990-luvulla yhteisyritys oli usein ”järjestetty avioliitto”, ja juuri näissä tapauksissa kiinalainen partneri oli tyypillisesti valtion omistama yritys. ”...*Kiinan valtion järjestä-*

mä avioliitto. [...] Miten se nyt sanotaankaan kiinaksi: nukutaan samassa sängyssä, mutta nähdään eri unia.” Yhteisyrityksiä perustettiin myös siksi, että monet ulkomaiset yritykset uskoivat voivansa hyötyä kiinalaisen partnerin kokemuksesta mitä tuli asiakassuhteisiin, paikallisiin markkinoihin ja kulttuuriin.

Useimmilta suomalaisyrityksiltä sopivan yhteistyökumppanin valinta vaatii huomattavan paljon aikaa, rahaa ja energiaa. Tarjokkaista ei tosin ole ollut pulaa, päinvastoin, mutta ongelmana ovat olleet kiinalaiskandidaattien kannattamattomuus, pikavoittojen haku sekä vanhanaikainen teknologia. Yhteistyökumppanin valintaa on hidastanut lisäksi erityisesti 1990-luvulla kiihtynyt Kiinan talouden yksityistäminen, jonka myötä partneriyritysten omistussuhteet saattavat muuttua yhteistyötunnustelujen aikana. Erään suomalaishaastattelun mukaan ulkomaisen neuvottelijan pitää partneria valittaessa olla *”hyvä psykologi, liikemies ja insinööri”*.

Suomalaisten on ollut usein vaikea selvittää kiinalaisen potentiaalisen kumppanin taustat, ennen kuin neuvottelut voidaan aloittaa. Partnerin etsiminen on saattanut kestää kahdesta neljään vuotta, minkä jälkeen on päästy neuvottelupöytään. Eräs suomalainen yritys neuvotteli tämän jälkeen vielä puolentoista vuoden ajan partnerikandidaatin kanssa tuotannollisesta yhteisyrityksestä: *”...meiltä meni vanhaa rahaa noin miljoona niihin neuvotteluihin, kaikki puolentoista vuoden aikana, mikä oli iso summa...”* Prosessi on sen sijaan lyhempi ja nopeampi sellaisissa tapauksissa, joissa partneriksi on tulossa entinen yhteistyökumppani, kuten jakeilija tai agentti. Suomalaisyrityksillä oli parhaat käsitykset partnereista, joilla on aiempaa kokemusta yhteistyöstä länsimaisten yritysten kanssa.

Yhteistyökumppaneita on haettu esimerkiksi messuilta tai asiakasyritysten piiristä. Jotkut suomalaishaastateltavat kertoivat tutkineensa tilannetta Kiinassa pitkäänkin: *”Kyllä tiedusteluryhmät olivat Kiinassa jo 1990-luvulla. Vuonna 1999, kun Aasiaan menoa harkittiin, niin tiedusteluryhmät listasivat paikallisia yrityk-*

siä ja [ko. henkilö] tuli kuvioihin joidenkin messujen tms. kautta.” Tärkeimmät yrityspartnerin valintakriteerit ovat olleet liiketoimintaosaaminen, teknologinen osaaminen, laatu sekä luotettavuus. Useiden haastateltavien, myös kiinalaisten, mielestä ainoa tapa varmistua partneriyrityksen osaamisen tasosta on käydä katsomassa tehtaat ja valvoa tuotannon tasoa itse.

Partnerin valinta on haasteellista myös siksi, että molemminpuolisen luottamuksen rakentaminen on hidasta. Lisäksi osapuolilla on usein erilaiset intressit yhteistyön suhteen, kun tarvittaisiin yhteisiä näkemyksiä markkinoista ja tuotteista sekä tuotekehityksen organisoinnista. Joidenkin suomalaisyritysten ongelmana on niiden kansainvälisen liiketoiminnan strategian yhteensovittaminen kiinalaisen partnerin strategian kanssa: *“Hyvin harvoin löydät sellaisen yhteistyökumppanin, jonka ajattelutapa on täsmälleen sama kuin omasi. Ehkä se on aluksi, mutta kun toiminta kasvaa ja kun rahaa on enemmän, niin miten se hoidetaan, se on todella vaikeaa. [...] Et voi ajatella niin, että tämä Kiinan-yksikkö on yksi erillinen yritys. Siinäpä se. Usein Kiinan-yksikkö on osa yrityksesi kansainvälisten toimintojen ketjua. Et pysty johtamaan tätä niin kuin haluaisit kansainvälisiä toimintoja [johtaa] jos siinä on joku, jolla on eri intressit.”*

Eräänä ongelmana yhteisyrityksissä ovat olleet suomalais- ja kiinalaisyritysten erilaiset ajattelutavat toiminnan aikajänteestä. Suomalaiset kokevat usein, että kiinalaiset hakevat yhteistyöllä vain pikavoittoja. Lyhyen aikavälin tavoitteita tehdään varsinkin Kiinan valtionyrityksissä, joiden johtajilla on paineita hankkia saavutuksia virkakautensa aikana oman uransa edistämiseksi. Näin ollen he eivät suomalaisten mukaan anna tukeaan yhteisyrityksille, ellei tuloksia ole pian nähtävissä, koska muutoin siitä ei ole mitään etua heille itselleen. Joillakin kiinalaisilla haastatelluilla oli asiasta tosin myös toisenlaisia mielipiteitä: *”Jos joint-venture olisi kuin avioliitto, niin kiinalainen näkökulma olisi, että partnerin kanssa vietetään myös vanhuuden päivät, mutta ulkomaalaiset eivät ole samaa mieltä.”*

Eräs kiinalaisjohtaja toivoi yhteisyritykselle suurempaa vapautta toimia itsenäisenä yksikkönä alkuinvestointien jälkeen. Ulkomaisten investoijien ei hänen mielestään tulisi jatkuvasti puuttua yrityksen toimintaan: *”Mielestäni näissä joint-ventureissa [...] emoyhtiö on liikaa mukana, joten nämä yhtiöt eivät ole yhteisyrityksiä sanan alkuperäisessä merkityksessä. Jos olisivat, niin yhteisyrityksillä olisi korkean tason johtoporras. Sitä paitsi, nyt emoyhtiö hallinnoi monia asioita - he tekevät päätökset ensin, ja vasta tämän jälkeen kiinalainen osapuoli voi päättää. [...] Pitäisi olla avarakatseinen ja etsiä ratkaisuja, joista kummatkin hyötyvät. Koska on investoitu, silloin täytyy uskoa yrityksen itsenäiseen kasvuun. Emoyhtiön ei tarvitse jatkuvasti tarkkailla yhteisyritystä tällä tavoin hihnassa pitäen.”*

Erään yhtiön kiinalaisjohtajat arvioivat, että ongelmia saattaa joskus syntyä organisaation alemmilla tasoilla, vaikka ilmapiiri johtotasolla olisikin hyvä. Haastatellut epäilivät, että alempien tasojen työntekijät saattavat ajatella ainoastaan oman emoyhtiönsä etua, koska eivät tunne toista osapuolta henkilökohtaisesti. Tästä saattaa syntyä ristiriitoja, joita joudutaan ratkomaan johtotasolla. Ongelmia voi aiheuttaa myös kolmas taho, esimerkiksi suomalaisen emoyhtiön käyttämä logistiikkayritys. Jos toimituksissa sattuu virheitä, saatetaan kiinalaista yhteistyökumppania syyttää turhaan. Mikäli osapuolten välille tulee suuria ristiriitoja, paikallisten mielestä on parempi purkaa koko yhtiö; oikeuteen asti ei heidän mielestään kannata mennä kuin ääritilanteissa.

Yhteisyritysten haasteet liittyvät usein yrityksen omistussuhteisiin. Ongelmallisin tilanne on silloin, kun yhteisyrityksen omistus ja johto on jaettu puoliksi suomalaisten ja kiinalaisten välillä, mutta osapuolilta puuttuu yhteinen visio yrityksen toiminnasta ja kehittämisestä. *”Jos ajatellaan alkuaikojaa, sitä kun perustimme yhteisyrityksen, rahallinen panostus oli puolet ja puolet, ja silloin myös liiketoiminta oli puolet ja puolet. Se on enemmän tai vähemmän katastrofi, koska silloin*

sinulla on kiinalainen johtaja ja suomalainen johtaja. Molemmat yrittävät pelata vähän eri pussiin.” Myös jälkikäteen vääräksi osoittautunut työnjako on aiheuttanut ongelmia: “Niin sen ei pidä mennä, että toiset huolehtivat rahasta ja toiset liiketoiminnasta. Siinä käy niin, että sillä jolla on rahat on myös liiketoiminta ja toinen on vaan töissä siellä.”

Suomalaisyrietykset, joilla on vähemmistöomistus yhteisyrietyksessä, ovat olleet kaikkein tyytymättömiimpiä lopputulokseen. Heillä on vain vähän tai ei lainkaan päätösvaltaa ja kontrollia yhteisyrietyksen toiminnoissa. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että kiinalainen osapuoli hyötyi heidän osaamisestaan, teknisestä asiantuntemuksestaan tai rahoituksesta, mutta ei vastaavasti antanut riittäviä resursseja yhteisyrietykseen. Länsimaisen teknologian hankkiminen onkin yleensä kiinalaisyrietysten tärkein motiivi yhteistyön aloittamiselle. Eräänä ongelmana mainittiin kiinalaispartnerien vähäinen panostus tutkimukseen ja kehitystoimintaan.

Työnjako yhteisyrietyksissä on tyypillisesti sellainen, että kiinalainen osapuoli hoitaa paikalliset suhteet sekä tukee liiketoiminnan kehittämistä ja toimintoja Kiinassa. Lisäksi kiinalaiset tarjoavat tilat, myyntihenkilöt ja tuotannon työntekijät. Suomalainen osapuoli tarjoaa teknologian, koneet, tekniikan asiantuntijat, koulutuksen, kansainväliset asiakassuhteet, brändit ja talouden valvonnan. Yhteisyrietyksessä usein myös maksaa teknologiansiirto-, patentti- ja koulutusmaksua suomalaiselle emoyhtiölle. Toimitusjohtaja on usein suomalainen tai muunmaalainen ekspatriaatti, kun taas varatoimitusjohtaja tulee kiinalaiselta osapuolelta. Joskus käsitykset vastuunjaosta ovat suurestikin vaihdelleet yhteisyrietyksen sisällä. Eräessä tapauksessa yhteisyrietyksen kiinalainen johtoryhmän puheenjohtaja oli ollut sitä mieltä, että hänen tuli olla yrietyksen suomalaisen toimitusjohtajan esimies.

Yleensä ongelmat kasautuvat yhteistyön alkuvaiheeseen. Tästä huolimatta monet suomalais-kiinalaiset yhteisyrietykset ovat onnistuneet selvittämään ristiriitansa ja

jatkamaan yhteistyötä. Osa yhteisyrityksistä on toiminut yli 10 vuotta. Sen sijaan osa suomalaisyrityksistä on lunastanut osakeomistuksen osittain tai kokonaan kiinalaiselta osapuolelta Kiinan investointipolitiikan väljennyttyä 2000-luvun alkupuolella. Näin tekivät myös monet suomalaisyritykset. Joissakin tapauksissa yhteisyritysten haasteet ovat olleet niin suuria, että heti kun kokonaan ulkomaalaisomisteisen yrityksen perustaminen on tullut mahdolliseksi, haastateltavat kertoivat sen olleen ainoa harkinnassa ollut vaihtoehto. *”Merkittävin muutos voi sanoa, että on ollut se, että aluksi ulkomaiset yritykset tuli tänne joint venture -muodossa. Nyt ei juuri ollenkaan, ellei ole ihan pakko. Kaikki yritykset tulee niinkun ihan täysin ulkomaalaisomistaisina. Voihan olla silti tota niinkun osakkuusyrityksiä, mutta niissä ei ole kiinalaista omistusta useinkaan ollenkaan.”*

Kuitenkin muutamat haastatellut kertoivat myös positiivisista kokemuksistaan yhteisyrityksen kehittämisessä. Näissä tapauksissa toimintamuodon vahvuutena on ollut se, että kiinalainen osapuoli vahvistaa yrityksen etulyöntiasemaa esimerkiksi kehittämällä ja ylläpitämällä hyviä suhteita julkiseen sektoriin ja paikallisiin yrityksiin. Suomalaisyritys on saattanut myös saada kiinalaiselta partnerilta parhaat mahdolliset työntekijät myyntiin ja tuotantoon. Edellytyksenä on toimiva viestintä. Erään haastatellun sanoin: *”Totta kai siinä aina pitää tehdä kompromisseja puolin ja toisin, ja asioita käsitellään ja keskustellaan ja haetaan ratkaisuja, et mitään sellasta dramaattista ei ole ollut.”*

Yhteisyritysten vahvuus muihin yritysmuotoihin verrattuna liittyy joskus myös rahoitukseen. Erityisesti syksystä 2008 alkaen, kun globaali talouskriisi on ravistellut myös Kiinan taloutta, kiinalaisten valtionyhtiöiden kanssa perustetut yhteisyritykset ovat olleet muita paremmassa asemassa. Pankit ovat mukana takaa-massa valtionyritysten lainoja samaan aikaan, kun Kiinan valtio on asettanut rajoituksia yksityisten yrittäjien lainanotolle.

6.2 Alihankinta- ja jakelijasuhteet

Kommunistisessa Kiinassa alihankinta oli käytännössä tuntematon käsite: suuret valtionlaitokset toteuttivat keskusjohtoista suunnitelmataloutta hoitamalla tuotannon alusta loppuun. Tehdas joutui tilaamaan jotakin toisesta tehtaasta ainoastaan silloin, jos se ei ollut pystynyt saavuttamaan sille asetettuja tuotantotavoitteita. Kiinan talouden avauduttua ja etenkin valtionyhtiöiden yksityistämisen myötä tilanne on muuttunut ja yritysten väliset alihankintasuhteet ovat yleistyneet. Ulkomaisten yritysten näkökulmasta alihankintaa ovat kuitenkin sävyttäneet monenlaiset ongelmat. Suurimmat haasteet alihankintasuhteissa ovat liittyneet tuotteiden laatuun sekä alihankkijoiden osaamistasoon ja motivaatioon toimittaa tilauksia. Suomalaisyritykset nostivat usein esiin alihankkijoiden laatuongelmat: *”No sehän on tietysti selvä, että täällä alihankkijat ovat tottuneet kiinalaiseen toimintaan ja kiinalaiseen laatutasoon ja kiinalaiseen luotettavuuteen. Ja sehän ei sitten aina täytä meidän vaatimuksiamme.”*

Sopivien alihankkijoiden löytäminen on ollut työlästä. Ongelmana ei ole niinkään mahdollisten alihankkijoiden puute, vaan se, kuinka löydettäisiin laatutasoltaan ja toimitusvarmuudeltaan hyvä kandidaatti: *”Jos sä menet mihin tahansa firmaan, niin nehän on heti innoissaan, ne aivan seinille hyppii että joo, me tehdään sulle mitä vaan, vaikkei ne ois ikinä tehneetkään. Ensimmäinen ongelma on sortteerata ne, jotka ihan oikeesti on kyvykkäitä siihen toimintaan. Sen jälkeen kun isommalla seulalla on otettu ne pois, joita ei kannata edes harkita, niin sitten [pitää] löytää sieltä ne, jotka on halukkaita pidempiaikaseen toimintaan ja joitten kanssa pystytään kehittämään valmistusta, laatua ja tietysti silti pitämään kustannukset kurissa...”* Haastateltujen mainitsemat valintakriteerit ovat samat kuin ylipäättään yritysten yhteistyösuhteissa: toimitusten laatutaso, luotettavuus ja aikatauluissa pysyminen.

Suomalaisyriyten mukaan paras tapa varmistua alihankkijoiden tuotannon laadusta on jalkautua alihankkijaehdokkaiden tehtaisiin. Erään haastateltavan sanoin: *”Ja pidetään ne hyvät, ja huonot laitetaan vaihtoon. Ei siinä o mitään oikopolkua. Mä oon kiertäny varmaan joku 800 kiinalaista tehdasta elämäni aikana. Ja kyllä niin moneen junaan löytyy niitäki. [...] jos puhutaan että valintakriteeriä ni kaikissa pitää käydä aina. [...] Sieltä tulee täyttä roskaa kumminki sieltä tehtaalta, jos ei siä itte oo valvomassa.”* Sama henkilö painotti henkilökohtaisen tehtaalla vierailun tärkeyttä vertaamalla Kiinassa mainosten perusteella tehtyä alihankintaa uhkapeliin: *”Ni mä oon aina sanonu et mieluummin menee Macaolle pelaa blackjackia, et siin on paljon paremmat mahdollisuudet voittaa, kun että ostaa Kiinasta Internetin kautta. [...] Webbisivuja saa tehtyä kuka tahansa ja pikkurahalla. Ja katalogeja pystytään painaan tosi upeille papereille pikkubudjetilla. Ja hyvän osastonki saa messuille eikä nii.”*

Usein alihankinnan laatuongelmat voidaan havaita heti yhteistyön alussa. Ulkokiinalainen haastateltu kertoi laatuongelmien ilmaantuvan yleensä juuri yhteistyön alkumetreillä, jolloin pitää olla erityisen tarkkana tilaustuotannon tasalaatuisuudesta. Haastateltu kertoi saaneensa hyviä kokemuksia laatukontrollin siirtämisestä alihankkijoiden tuotantolaitoksiin, jolloin tarkastukset voidaan tehdä ennen toimituksia: *”Laatu ei aina ole yhdenmukaista, mutta meillä on erittäin tiukka laatukontrolli. Emme ota vain näytteitä tuote-eristä, vaan tarkastamme kaikki tuote tuotteelta. Aluksi hylkäyksiä oli paljon, mutta nyt he [toimittajat] ovat ymmärtäneet vaatimuksemme ja toimivat hyvin. [...] yritämme kytkeä laatukontrollimme toimittajayritykseen, jolloin voimme varmistaa komponenttien laadun ennakkotarkastuksillamme paikanpäällä jo ennen toimituksia”.* Ulkokiinalainen manageri kertoi, että jos alihankkijaa pidetään alkuongelmista huolimatta potentiaalisena yrityksenä, sille voidaan tarjota jonkin verran tukea laadun parantamisessa. Joskus alihankkijoiden laatuongelmat ovat myös avanneet yllättäviä mahdollisuuksia uudelle liiketoiminnalle. Eräs haastateltu kertoi käyneensä toimialansa kiinalaisella klusterialueella katsastamassa mahdollisia alihankkijoita,

mutta komponenttien laatu ei ollut vaaditun tasoista. Kävikin niin, että kyseinen suomalaisyritys alkoi myydä omia parempilaatuisia tuotteitaan klusterialueen tuottajayrityksille.

Toisessa tapauksessa eräs kiinalainen haastateltava kertoi, että heidän yrityksensä tilaamat näyte-erät ja heille aluksi toimitetut tuotteet olivat hyviä, mutta notkahdus koettiin vasta myöhemmin. Tämä tuotti hänen edustamalleen suomalaisyritykselle hankaluuksia, koska osa maksusta oli jo suoritettu, vaikka tuote ei vastannut sovittua laatua. Maksut keskeytettiin ja asia vietiin lakitupaan heikkojen tuotteiden ja rästiin jääneiden maksujen takia. Haastatellun mukaan tällä menetelyllä saadaan kuitenkin vain harvoin toivottua ratkaisua, vaikka todisteet olisivatkin kunnossa. Näin kävi tuolloin myös heille.

Myös suomalaiset haastateltavat kertoivat tapauksista, joissa pitkäaikainenkin yhteistyökumppani on yllättänyt negatiivisesti. *”Mut kyllä siellä tuli sit välillä yllätyksiä vastaan, et me jouduttiin tässä kuussa nytte vaihtaa yks tärke toimittaja, josta ilmeni, valitettavasti, että siel oli vaihdettu raaka-aineita, ei ilmottanu meille mitään ja me saatiin sitte reklamaatio kun kehittämisprojekti oli tutkinu, että on aivan suttu. Hirveen nopeesti piti löytää uusi toimittaja.”*

Eräs merkittäväksi noussut ongelma liittyy pk-yritysten heikkoon asemaan kiinalaisten alihankkijoiden silmissä. Pienten suomalaisyritysten tekemät tilaukset jäävät helposti isompien tilaajien jalkoihin. Vaikka sopimus olisikin tehty asianmukaisesti, toimitukset saattavat jäädä saamatta, koska alihankkija laittaa etusijalle myöhemmin muualta saamansa suuren tilauksen. Usein kiinalaiset toimittajat eivät ole kiinnostuneita laadunparannusohjelmista, jos asiakkaita riittää muutenkin. Ne saattavat itse katkaista yhteistyön mikäli laatuvaatimukset tiukentuvat.

Kiinan talouden kansainvälistyttyä alihankinnan ongelmat näyttävät muuttuneen jonkin verran. Paikallisten yritysten laatutaso on hieman parantunut, mutta sa-

malla kilpailutilanne on koventunut. Haastateltujen kiinalaisjohtajien mielestä alihankintasuhteet ovat edelleen jokseenkin haasteellisia. He kertoivat toimivan alihankintasuhteen kehittämisen vaativan työtä, laatukoulutusta ja jatkuvaa valvontaa. Heidän mukaansa kiinalaisten yhtiöiden edustajille tuottaa edelleen vaikeuksia ymmärtää laatutyön arvo pitkällä aikavälillä. Tämän vuoksi muiden ulkomaisten yritysten antamat vinkit hyvistä kiinalaisyrityksistä ovat kullannarvoisia. Jotkut paikallisista haastatelluista pyrkivät suoriin suhteisiin komponenttien valmistajien kanssa ja välttävät välittäjiä, jos mahdollista. Näin säästetään kustannuksissa ja saadaan paremmat mahdollisuudet vaikuttaa laatuun ja tuotekehitykseen.

Myös jakelijat aiheuttavat päänvaivaa suomalaisyrityksille. Joskus vaikeuksien taustalla on haastateltujen mielestä se, että kiinalaiset eivät tyypillisesti halua investoida omaa rahaa pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Suomalaiset kokevat, että kiinalaisosapuoli odottaa vain nopeaa tuottoa. Eräs suomalaisjohtaja kertoi jakelijasta, joka oli hyvin kokenut mutta ei silti halunnut ottaa huolehtiakseen loppuasiakkaan tarpeista, kuten laitteiston ja järjestelmien asentamisesta. Jakelija halusi sen sijaan keskittyä myymään tuotteita ja saamaan näin välityspalkkion asiakkaastaan.

Kiinalaisten hakemat pikavoitot tulivat esiin myös paikallisten haastatteluissa. Pitkään suomalaisyrityksessä työskennellyt kiinalainen kertoi: *"Mielestäni kiinalaiset tavoittelevat lyhyen aikavälin investointeja ja suomalaiset taas pitkän aikavälin investointeja. Takaisinmaksun suhteen kiinalaisilla on hieman kiireellisempi aikataulu. Heidän feasibility studynsä antaa investoinnille yhden vuoden takaisinmaksuajan, kun taas suomalaisille 3-5 vuotta tai pidempikin aika on ok. Kiinalaisella osapuolella [valtionyhtiö] on taustalla omat haasteensa, joista he eivät mielellään kerro. Ellei investointia olisi alun perin määritelty lyhyen aikajakson investoinniksi, valtionyhtiön ylempi johto ei olisi myöntänyt yhteistyölupaa."*

Monien suomalaisyritysten on ollut vaikea ylläpitää pitkäaikaista yhteistyösuhdetta kiinalaisiin jakelijoihin. Useat ovat joutuneet vaihtamaan jakelijaa, koska entiset eivät ole pystyneet jatkamaan vaihtelevista syistä johtuen. Joissakin tapauksissa kiinalaisilla kumppaneilla on ollut kassavirta-ongelmia tai jakelija on alkanut myydä kilpailijan tuotteita. Joskus kiinalaiset partnerit ovat vaihtaneet johonkin muuhun liiketoimintaan, jonka katsoivat tuottavan paremmin. Lopulta osa suomalaisyrityksistä on nähnyt ainoaksi ratkaisuksi lähettää oman henkilön Kiinaan hoitamaan partnerin aiemmin hoitamia tehtäviä.

6.3 Suhteet asiakkaisiin

Keskusjohtoisen komentotalouden aikaisessa Kiinassa ei tunnettu alihankintasuhteiden lisäksi muitakaan yritysten välisiä suoria suhteita läntisen maailman tapaan. Vaikka Kiinan talous on vähitellen avautunut ja ulkomaisten yritysten toiminta on tullut mahdolliseksi, paikalliset asiakassuhteet pysyivät pitkään vaatimattomina. Talousuudistusten alkuvaiheessa paikallisilla yrityksillä oli hyvin vähän rahaa käytössään ja ulkomaisten yritysten tuotteet vastaavasti kalliimpia kuin paikalliset. Kiinan talouskasvu ja kansainvälistyminen on muuttanut tilannetta huomattavasti viime vuosikymmenen aikana. Monien haastateltujen mielestä kiinalainen asiakaskunta on kehittynyt monessa suhteessa. Valuuttaa on käytössä selvästi enemmän kuin ennen, joten paikallisten yritysten ostajilla on varaa ostaa kalliimpia ulkomaalaisyritysten tuotteita. Samaan aikaan kiinalaisten laatuvaatimukset ovat nousseet. Monet suomalaisjohtajat kertoivat suurempien kiinalaisyhtiöiden haluavan vain parasta, vaikka hinta olisikin korkeampi.

Kiinan vaurastumisen myötä myös tuotemerkkien tärkeys ja yleinen bränditietoisuus on kasvanut selvästi. Haastateltavien mielestä brändit ovat joillakin aloilla, kuten kulutustavaroissa, kiinalaisille jopa tärkeämpiä kuin eurooppalaisille. Suomalaisten arvion mukaan kiinalaiset ovat alkaneet pitää brändejä takeena

tuotteen ja palvelun laadusta ja samalla lupauksena esimerkiksi sujuvasta varaosapalvelusta. Toisaalta suomalaisyritykset pitävät brändien lokalisointia erittäin haastavana tehtävänä.

Asiakassuhteita luodaan eri tavoin. Ensikontakteja asiakkaiden kanssa saadaan usein messuilla tai näyttelyissä. Toimialasta ja yrityksen kokoluokasta riippuu, kannattaako suomalaisyritysten keskittyä Kiinassa järjestettäviin paikallisiin vai kansainvälisiin messuihin. Varsinkin business-to-business -kaupassa messut ovat ykkösasemassa, mutta myös mainontaa pidetään melko tärkeänä väylänä asiakassuhteiden luomiseen.

Suhteita paikallisiin asiakkaisiin hoidetaan joko suoraan oman myyntihenkilöstön toimesta tai välittäjien, kuten agenttien kautta. Tärkeintä on hyvän suhdeverkon luominen ja ylläpitäminen. Myyntiagenttien käyttö on tyypillistä varsinkin aloilla, joilla on vaikea löytää tietoa paikallismarkkinoilta. Tällöin henkilökohtaiset suhteet ovat erityisen tärkeitä. Suomalaisten kokemusten mukaan hyvät paikallisagentit ja -diilerit pystyvät tarjoamaan nopeaa palvelua paikallisille asiakkaille. Toisaalta agentit eivät välttämättä ole eksklusiivisia, vaan ne saattavat myydä myös kilpailijoiden tuotteita. Joillakin välittäjäyhtiöillä on ollut toistuvia maksuongelmia, mistä eräällä kiinalaisjohtajalla oli huonoja kokemuksia: *”Nyt Kiinassa on erityisen paljon tuottoa tavoittelevia välittäjiä. Heillä ei ole omaa pääomaa. Voi olla, että tavaramme myytyään he eivät maksakaan rahoja takaisin, koska joutuvat vararikoon. Tällaisissa tilanteissa voimme vain nostaa syytteen. Näin olemme voittaneet joka kerta, mutta vaikka heidän tulisi palauttaa rahat, he eivät aina siihen pysty.*

Maksuongelmien ohella päänvaivaa tuottaa agenttien harjoittama asiakasinformaation pimitys. Useat suomalaisyhtiöt kertoivat saaneensa hyvin vajavaiset tai olemattomat tiedot loppuasiakkaistaan, vaikka yhteistyö agentin kanssa muuten

sujuikin hyvin. Haastattelujen mukaan viestintä agenttien kanssa on kuitenkin parantunut viime vuosina.

Ongelmista huolimatta agentit ovat usein ainoa vaihtoehto hoitaa myyntiä, koska oman myynnin aloittaminen saattaa tuottaa hankaluuksia Kiinassa pitkäänkin toimineille yrityksille. Välittäjien käytössä on lisäksi kansallisia eroja. Eräs kiinalainen haastateltava mainitsi, että muutkin aasialaiset käyttävät mielellään agenteja ja välimiehiä: *”Taiwanilaiset ja japanilaiset muistuttavat toisiaan, he pitävät välityskaupasta enemmän kuin suorasta kaupasta. Taiwanilaiset ovat oppineet tämän bisnestavan Japanista. Kun olin vielä [aiemmassa yrityksessä] töissä, japanilaiset asiakkaat toivat oman ostoagentin tullessaan. He ehkä haluavat näin välttää riskejä sekä tulli- ja kuljetusongelmia.”*

Kiinalainen asiakaskunta poikkeaa siitä mihin suomalaiset ovat muualla tottuneet. Vaikka laatutietoisuus on lisääntynyt, ostotottumukset ja käsitys esimerkiksi tuotteiden hinnoittelusta eroavat vielä paljonkin länsimaista. Näin on esimerkiksi Kiinan raskaassa teollisuudessa, missä laitteista on perinteisesti maksettu tuotteen painon eikä sen laadun tai tehokkuuden mukaan. Tämä on aiheuttanut harmaita hiuksia ulkomaalaisille myyjille, joiden tuotteet ovat yleensä olleet tehokkaampia ja kevyempiä kuin vanhanaikaiset kiinalaislaitteet. Toinen ongelma liittyy toimitusaikoihin. Ulkokiinalaisen johtajan mukaan joidenkin toimialojen kiinalaisasiakkaiden on hankalaa ymmärtää *lead-time* eli aika, joka kuluu tilauksen saamisesta tuotteen valmistamiseen ja toimittamiseen asiakkaalle. Kiinalainen tilaaja on usein olettanut tavarahan olevan valmiina varastossa ja saavansa sen seuraavana päivänä. Lisäksi haasteena ovat suomalaisten ja kiinalaisten erilaiset neuvottelukulttuurit hinnoista sovittaessa. Päinvastoin kuin Suomessa, Kiinassa pyritään saamaan alennuksia joka neuvottelukierroksella. Ratkaisuna on jättää tuotteiden hintaan hieman ilmaa, jotta vastapuoli on pysynyt tyytyväisenä saatuaan tavoittelemansa muutaman prosentin alennuksen etenkin kertaluonteisissa kaupoissa.

Vaikka Kiina on vaurastunut, hintakilpailu on edelleen kovaa. Useimmissa tapauksissa suomalaisyritykset eivät voi laskea tuotteensa hintaa sille tasolle, että paikallisyrittäjä olisi sen valmis maksamaan. Ulkokiinalaisen johtajan sanoin: *“On aloja, joilla asiakkaat katsovat vain hintaa - ei laatua, ei mitään [muuta]. Niillä meidän menestys on melkein nolla.”* Sama haastateltava jakoi asiakaskuntansa ryhmiin, joissa ”A-luokan” asiakkaat olivat valmiita maksamaan laadusta, mutta ”C-luokan” asiakkaat katsoivat vain hintaa: *”A-luokan asiakkaat ovat yleensä ulkomaisia. B-luokan asiakkaat ovat yksityisiä yrityksiä ja myös monia valtion-yrityksiä, jotka ovat taloudellisesti vahvoja. Meillä on yhä hyvät mahdollisuudet myös niihin, mutta ei C-luokkaan, joka käsittää vähintään 80 % toimialamme yrityksistä Kiinassa [...] He ostavat vain kiinalaista, heillä on hyvät guanxit... Jos he joutuvat maksamaan viisinkertaisen hinnan meidän tuotteestamme, ei ole mitään mahdollisuuksia. He eivät edes puhu meille.”*

Asiakassuhteet ovat kiinalaishaastateltujen mukaan muuttuneet paljon viime vuosien aikana. Heidän mielestään asiakassuhteet Kiinassa muistuttavat yhä enemmän länsimaaisia. Myyntiä ei voi laskea pelkästään suhteiden varaan, vaikkei niitä voi täysin unohtakaan. Yleinen arvio on, että suhdetoiminta on huomattavasti tärkeämpää silloin, kun myydään valtioryityksille tai kun kilpailevien tuotteiden väliset erot ovat pieniä. Myös lupaavien asiakkaiden löytämisessä laajat henkilösuhteiden verkostot ovat avainasemassa.

Kun aiemmin *guanxi* oli etusijalla kaupanteossa, nykyään kilpaillaan ennemmin hinnalla, laadulla ja palveluilla. Hintaan liittyvä kilpailu on tosin hankalaa suomalaisyrityksille. Erään kiinalaisen sanoin: *”Suomalainen luonteenlaatu tulee hyvällä tavalla esille hinnoitteluasioissa. Jos keskustellaan jonkin tuotteen lopullisesta hinnasta, kiinalaisneuvottelutiimin lopullisena tavoitteena on neuvotella hinnasta pois 20 %, japanilaisille tämä ei ole ongelma. Saksalaiset laskevat hintoja 10–15 %, suomalaisille tämä on liikaa. [...] Ajan kuluessa kiinalaiset tulevat*

huomaamaan että suomalaisten hinnoissa on vähiten "lisäystä". Hinnat ovat hyvin tarkkoja. Vaikutelma on rehellisempi kuin aasialaisilla. Aasialaisilla on enemmän joustonvaraa." Kiinalaisjohtajat pitivät suomalaisia yleisesti ottaen luotettavina, joskin hitaina päätöksentekijöinä. Asiakassuhteista puhuttaessa kiinalainen haastateltava totesi: "Suomalaiset erottuvat muista eurooppalaisista pohjoiseurooppalaisuudellaan. He antavat rehellisen kuvan itsestään, vaikkei tämä aina välttämättä pidä paikkaansa."

Monille Kiinassa myyntiä harjoittavalle suomalaisyrityksille maan kiivas talouskasvu on merkinnyt sitä, että tilauskirjat ovat olleet täynnä useaksi vuodeksi eteenpäin. Syksystä 2008 alkaen globaalin talouskriisin katsotaan kuitenkin vaikuttavan suomalaisyrityksiin juuri asiakassuhteiden kautta. Kiinalaisyritykset ovat jäädyttäneet investointejaan, mikä on laskenut suomalaisyhtiöiden myyntiä esimerkiksi metalli- ja rakennusteollisuudessa *"lähemmäs normaalitasoa"*. Monille konepaja-alan yrityksille tilausten vähentyminen on siten ollut positiivista, kunhan tilanne ei jatku liian kauan. Kiinalainen haastateltu kuvasi tilannetta seuraavasti: *"...toisaalta tämä on ollut hyvä juttu meille. Olemme voineet rauhoittaa tilannetta [...] Joillekin firmoille taloudellinen 'talvi' voi kuitenkin olla ankara. Uskon, että meillä asiat ovat paremmin hyvän tilauskantamme ansiosta..."* Suomalaisyritysten edustajat, joita haastateltiin loppusyksystä 2008, uskoivat vuoden 2009 olevan yleisesti vaikeampi lähes kaikille toimialoille: *"Ja kyllä siellä on yleinen epävarmuus, kukaan ei oikein tiedä mitä tapahtuu. Isot laiteinvestoinnit ja kaikki muut on niinkun jäissä ja jotain sopimuksia on peruttu, että kyllä se rupeaa oikeasti tapahtumaan."* Lisäksi: *"Sitä kapasiteettia on niin helvetisti rakennut näinä vuosina, että nythän tulee vaan että kaikilla on varastot täynnä. Sitä on vielä boostattu vähän aikaa varastoja, hetken päästä ei tehdä mitään ja sitten ruvetaan dumpaamaan sitä varastoon."*

Suomalaisyritysten usein mainitsema ongelma on kiinalaisten asiakkaiden suhtautuminen laskujen maksamiseen. Maksut ovat usein myöhässä, vaikka maksu-

kausi saattaa olla kolmesta jopa kahdeksaantoista kuukauteen. Suomalaisyritysten mielestä kiinalaiset löytävät tyypillisesti monenlaisia verukkeita ollakseen maksamatta: *“...ei [noudateta sopimusta], varsinkaan mitä tulee rahaan, laskujen maksamiseen. Meidän päänsärkynä on karhuta maksuja joka viikko.”* Suomalaiset kokevat, että liiketoiminnan etiikka on Kiinassa hyvin erilaista kuin muualla, ja ulkomaisten yritysten tulee vain sopeutua tähän. Paikallisten yritysten maksukäytännöt eroavat huomattavasti siitä, mihin suomalaiset ovat tottuneet: *“Jos maksat myöhässä ja minä pyydän korvausta maksun viivästymisestä, niin Kiinassa ei tällaista käsitettä ole ollenkaan. Eli asiat, jotka meille Euroopassa ovat aivan luonnollisia, ovat täällä täysin tuntemattomia.”*

Eräänä syynä maksuissa koettuihin ongelmiin näyttää olevan maksupäivämääriin liittyvien käytäntöjen eroavaisuus Kiinan ja länsimaiden välillä. Suomalaisjohtajan kokemuksen mukaan eräpäivä ymmärretään Kiinassa eri tavoin kuin muualla: *“Täällä maksupäivämäärä ymmärretään kuukaudeksi ja laskutusjakso on kuukausi. [...] toimituksesta siihen, kun maksu saapuu, niin se on käytännös kolme kuukautta, johtuen tästä kuukauden jaksotuksesta. Et se on ihan sama mikä päivämäärä siinä on ku se käsittää kuukauden.”* Laskujen maksukäytäntöihin liittyen useat suomalaisyritykset ovat ottaneet käytännöksi toimittaa tilattu tavara vasta, kun laskun koko summa tai ainakin 70 % on maksettu. Joskus voidaan tosin joustaa vanhojen asiakkaiden kohdalla. Mikäli maksut myöhästyvät, niistä muistutetaan toistuvasti, mikä yleensä johtaa maksun saamiseen. Eräs haastateltava kertoi, että maksun viivästyttyä toimitusjohtaja oli soittanut kiinalaisasiakkaalle joka päivä. Lopulta asiakas maksoi. Suomalaisten mukaan myös hyvät henkilökohtaiset suhteet asiakkaan kanssa auttavat selvästi.

Vaikka Kiinassa suomalaisyritysten saamat maksut viivästyvät usein, ovat varsinaiset luottotappiot haastattelujen perusteella melko harvinaisia. Jos yrityksillä riittää taloudellisia rahkeita, ne saattavat houkutella uusia asiakkaita pidemmällä maksuajoilla, jolloin toki myös luottotappioiden riskit kasvavat.

6.4 Sopimukset, neuvottelut ja suhdeverkot (*guanxi*)

Suomalaisten ja kiinalaisten erilaiset liiketoimintakulttuurit tulivat esiin useimmissa haastatteluissa. Ongelmat ovat olleet pahempia erityisesti sellaisille suomalaisyrityksille, jotka etabloituivat Kiinaan ensimmäisten joukossa 1980-luvulla tai 1990-luvun alussa. Tuolloin taustalla näyttää usein olleen sekä suomalaisyritystysten että kiinalaisten partnerien kokemattomuus ulkomaalaisten kanssa toimimisesta. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että 2000-luvulle tultaessa molemmat osapuolet ovat kansainvälistyneet ja liiketoimintakulttuurit lähentyneet toisiaan etenkin viimeisen vuosikymmenen aikana.

Liiketoimintakulttuurien erilaisuus koskee erityisesti sopimus- ja neuvottelukäytäntöjä, jotka ovat olleet haasteellisia monille Kiinassa toimiville suomalaisyrityksille. Sopimuksen merkitys Kiinassa näyttää vaihtelevan toimintamuodon mukaan, ja erityisesti yhteisyrityksissä kirjallinen sopimus on erittäin tärkeä. *”Se on aina tärkeää tehdä hyvin tarkkaan ja yksityiskohtaisesti.”* Tämä koski erityisesti 1990-lukua, jolloin useilla aloilla yhteisyritys oli ainoa mahdollisuus investoida Kiinaan.

Neuvottelemisen ja sopimuksen kirjoittaminen yhteisyrityksen perustamiseksi kestävät usein hyvin kauan, mikä tekee prosessista raskaan. Tässä raportissa aiemmin mainitussa tapauksessa neuvottelut kestivät puolitoista vuotta ja maksoivat noin miljoona vanhaa markkaa. Tyypillisesti yhteisyrityssopimuksen neuvottelu on kestänyt noin kaksi vuotta, vaikka kiinalainen osapuoli olisikin ollut entinen yhteistyökumppani. Erityisesti 1990-luvulla kiinalaiset eivät puhuneet juuriakaan englantia, ja neuvotteluissa käytettiin tulkkeja. Tämä hankaloitti keskustelua ja ja pidensi osaltaan neuvotteluprosesseja: *”Sit ku niit lakimiehii ja tulkkeja ja muuta ni hiertää jokaista yksityiskohtaa ja saada selville kaikkia asioita, ni siin*

oli kyllä, kymmeniä kymmeniä ympärivuorokautisia neuvottelusessioita pidettiin.”

Koska suomalaisjohtajat suhteellisen harvoin puhuvat kiinaa, ainoa tapa selvittää sopimusneuvotteluista on käyttää lakimiestä, jolla on kansainvälistä kokemusta ja hyvä kiinan kielen taito. Erään haastateltavan sanoin: *”On, sanotaan sopimus ja sopimusjuridiikka on ollu tietysti sellanen aika iso asia, että jos mä sanosin mitään neuvoa jollekin firmalle, joka tulee Kiinaan, niin palkatkaa hyvä kansainvälinen lakimies, joka on kuiteskin kiinalainen. Meillä on ollu onni, tai onnea tai sanotaan osaamista, voisi väittää, meillä on ollu todella hyvä lakimies, joka on ollu kyllä enemmän kuin tärkeä, koska nämä neuvottelut, niin ne ei oo helppoja Kiinassa. Sun pitää nähdä asia kokonaisuutena ja silti asiaa käsitellään hyvin pienissä paloissa.”*

Suuremmilla suomalaisyrityksillä on tapana käyttää eurooppalaisia standardisopimuksia tai muualla käytettyjä sopimuksia sen mukaan, mikä yrityksen oma käytäntö on tyypillisesti ollut. Pienemmät yritykset käyttävät omia sopimuksiaan tai paikallista sopimusta. Joskus on toimittu niin, että standardisopimuksia on käytetty Kiinassa muiden ulkomaalaisten yritysten kanssa, kun taas paikallisia sopimuksia on käytetty kiinalaisyriyten kanssa. Myös eurooppalaisen sopimuksen tulee käytännössä olla kaksikielinen, englanniksi ja kiinaksi. Kiinankielinen sopimusteksti on Kiinassa edelleen tärkeä, vaikka muissa maissa tehtäisiinkin vain englanninkielinen sopimus. Monet suomalaiset kertoivat ”joutuneensa taistelemaan” kiinalaisten kanssa siitä, mitä sopimusoikeutta käytetään. Kiinalaiset asiakkaat haluavat noudattaa Kiinan lakia, mutta useat suomalaiset ovat sitä mieltä, että Kiinan lakia voidaan noudattaa vasta oikeustapauksen jälkeen. Suomalaiset näyttävät seuraavan paikallisia sääntöjä tarkemmin silloin kun he tarjoavat paikallisia palveluja.

Joidenkin haastateltavien mielestä varsinkin JV-sopimuksesta tulee tehdä niin yksityiskohtainen kuin mahdollista: *”Ja aina kun ruvettiin neuvottelemaan, niin sitten neuvoteltiin joku yksi A4 kerrallaan, mitä siihen mahtui ja sitten kirjoitettiin sitä. Ja kun se oli valmis, niin hän printtasi sen ja sitten sitä luettiin niin kauan ennen kuin päätettiin, että tämä on oikein ja sitten laitettiin nimet alle. Sen jälkeen vasta seuraavalle sivulle, muuten siitä ei tullut yhtään mitään.”* Sen sijaan alihankintatoiminnassa sopimuksen merkitys näyttää olevan pienempi kuin yhteisyrityksen perustamisessa tai koneiden hankintakaupassa. Suomalaiskokemusten mukaan kiinalaiset yritykset eivät useinkaan käytä kirjallisia sopimuksia alihankintakaupassa. Myös ostotilauksia tehdään suullisesti useammin kuin kirjallisesti. Alkutututtelun jälkeen tämä näyttää sopivan myös suomalaisille.

Kiinalainen neuvottelutapa eroaa monin tavoin suomalaisesta, ja monet suomalaishaastatellut pitävät sitä pitkällisenä ja tehottomana. Suurempiin projekteihin saattaa liittyä useita neuvottelukierroksia. Neuvottelukierrokset aloitetaan myynti- tai ostopäälliköiden kesken, minkä jälkeen neuvotteluja jatketaan keskijohdon tasolla ja lopuksi korkeimman johdon välillä. Myös neuvottelujen sisältö etenee usein eri tavoin kuin mihin suomalaiset olivat tottuneet. Erään haastatellun sanoin: *“... kun neuvotellaan suomalaisten kanssa, siinä on melko selkeä rakenne: ensin käydään läpi tekniset asiat, sitten kauppaan liittyvät asiat, ja lopuksi tullessaan hintaan ja yritetään löytää [lopullinen] hinta. Kiinassa ei ollut niin selkeää, että missä mentiin: ensin hinta, sitten tekniset kysymykset, sitten takaisin hintaan, sitten sisään tulivat uudet ihmiset. Joudut neuvottelemaan useiden ryhmien kanssa, varsinkin jos kyseessä on iso projekti. Ensin aloitit alemman johdon kanssa, sitten tuli keskijohto, sitten ylin johto. Joka tasolla he halusivat omat alennuksensa. Eli samat neuvottelut on käytävä ainakin kolme kertaa, jos kyseessä on isompi kauppa.”* Koska kiinalaiset tuovat neuvotteluihin aluksi alemman tason päälliköitä, suomalaisyritystenkin on turha lähettää paikalle ylintä johtoa neuvottelujen alkuvaiheessa. Jos suomalaisten toimitusjohtaja on paikalla, kiinalaiset saattavat turhautua ja viivyttää neuvotteluja sekä pyrkiä johtamaan huomion pois vaikeista

asioista. Toisaalta kun neuvotellaan usealla eri tasolla erikseen, päätöksentekomutkistuu. Jos neuvottelut aloitetaan alemmalla tasolla, kiinalaisosapuolen alemmilla päälliköillä ei yleensä ole valtaa tehdä päätöksiä. Joskus käykin niin, että vaikka alemman päällikön kanssa on jo sovittu sopimuksen yksityiskohdista, kiinalainen keskijohto ei olekaan samaa mieltä, jolloin neuvotteluissa palataan alkupisteeseen. Neuvotteluihin kuluu näin ollen huomattavasti enemmän aikaa kuin mihin suomalaiset ovat muualla tottuneet.

Toinen neuvottelujen erityispiirre on kiinalaisten suuri lukumäärä neuvottelupöydän ääressä. Kiinalaisilla on aina enemmän osallistujia kuin suomalaisilla: “*[Kiinassa] voit helposti kutsua monta ihmistä kokouksiin. Suomessa yksikin työntekijä maksaa niin paljon, ettet halua hukata tuntiakaan.*” Suuren neuvottelijajoukon lisäksi kiinalaisille on tärkeää samantasoisten neuvottelijoiden tuominen pöytään. Kiinalainen toimitusjohtaja neuvottelee vain suomalaisen toimitusjohtajan kanssa, ei päällikön tai myyntihenkilön kanssa.

Haastateltavat mainitsivat myös kiinalaisesta neuvottelutaktiikasta, jolla vastapuoli yrittää kiertää hankalia neuvottelukysymyksiä. Suomalaisyritysten kokemuksen mukaan kiinalaisosapuoli pyrkii ohittamaan kiistanalaiset asiat ehdottamalla asian käsittelyä myöhemmin ja toivoo, että suomalaiset unohtaisivat kiistakysymykset ennen sopimuksen allekirjoitusta. Neuvottelukulttuureissa on eroja myös sen suhteen, kuinka neutraalisti tai myönteisesti asiat esitetään. Jotkut suomalaismanagerit kokivat, että kiinalaisosapuoli on esitellyt asiat liian myönteisesti, jotta suomalaiset hyväksyisivät ne. Eräs haastateltu painotti erityisesti sitä, että tärkeät asiat tulee kirjoittaa ylös heti, kun niistä on sovittu, ja paperista tulee antaa kopio kiinalaiselle osapuolelle. Usein on mahdotonta saada kiinalainen osapuoli pitämään kiinni sopimuksesta, jos päätöstä ei ole dokumentoitu kirjallisesti.

Sopimukseen liittyvä ajattelu on Kiinan ja Suomen välillä hyvin erilaista. Suomalaiset yritykset käyttävät yleensä huomattavan paljon aikaa tehdäkseen täsmällisen sopimuksen. Sen sijaan kiinalaiset sopimukset ovat yleensä hyvin yksinkertaisia. Suomalaisyritykset pyrkivät estämään kiistoja etukäteen, kun taas kiinalainen tapa on ratkaista ongelmia jälkikäteen - sitten kun ne tulevat. Monet Kiinassa toimivat suomalaiset pitävät tiukasti kiinni tarkan sopimuksen tekemisestä, mikä vähentää epäselvyyksien riskiä: *”No me ei olla jouduttu oikeastaan ikinä ottamaan tätä esille tätä asiaa, koska kumpikin tietää mitä siellä lukee. Mutta että meilläkin oli 17 sopimusta itse asiassa, peräti [...] Että kun ne on sovittu mitä ollaan, niin se on hirveen selkeetä se elämä sen jälkeen.”*

Kiinalaiset haastatellut katsoivat, että toiminnan aloittamisen jälkeen kirjallisella sopimuksella ei juuri ole merkitystä päivittäisessä liiketoiminnassa, mikäli ongelmia ei ilmaannu. Kirjallisten sopimusten katsotaan olevan lähinnä kehikko, jolle yhteistyö perustuu. Konfliktien sattuessa kiinalaiset alkavat yleensä kiinnittää sopimukseen enemmän huomiota. Silti henkilökohtaisia suhteita, *guanxia*, ja osapuolten välisiä neuvonpitoja pidetään etusijalla ongelmanratkaisussa. Vaikka Kiinassa ei enää kaihdeta oikeusjuttuja kasvojen menettämisen pelossa, monet haastateltavat välttävät edelleen oikeuteen menemistä, koska oikeustoimet hävittäisivät partnereiden välisen luottamuksen ja yhteistyön. Pieniä sopimusrikkkeitä katsotaan mieluummin läpi sormien; tärkeintä on hyvässä hengessä toimiva yhteistyö: *”Minun mielestäni kahden eri yrityksen yhteistyö, huolimatta siitä onko kyseessä JV vai partnership, periaatteessa kaikesta voi puhua, mutta jos mennään oikeuteen, yhteistyölle ei ole edellytyksiä. Yhteistyön edellytys on, ettei ole suuria konflikteja. Jos niitä esiintyy, sopimus pitäisi purkaa.”*

Paikalliset johtajat pitävät suomalaisia joustavina sopimusneuvottelijoina. Kiinalaisella haastateltavalla oli positiivinen mielikuva suomalaisten neuvottelutavoista esimerkiksi muihin ulkomaalaisiin verrattuna: *”Singaporelaisten kanssa kaikki asiat pitää kirjoittaa selväksi etukäteen. Jos yksityiskohtaista sopimusta ei laadi-*

ta, singaporelaiset eivät tee mitään. [...] Hollantilaiset ja saksalaiset yhtiöt ovat singaporelaisten ja suomalaisten yritysten välimaastossa, he kiinnittävät myös paljon huomiota kirjoitettuihin sopimuksiin. [...] Mielestäni heidän kanssaan on vähemmän ystäväsuhteiden kaltaista kommunikaatiota, joten suhdetta ylläpidetään vain kirjoitettujen sopimusten ja muistioiden avulla, erittäin virallista kommunikaatiota...” Hänen mukaansa suomalaiset rakentavat yhteistyötä sosiaalisten suhteiden ja keskinäisen yhteisymmärryksen varaan sen sijaan, että tuijottaisivat vain sopimuksiin: *”Yhteistyöstä suomalaisen yrityksen kanssa minulla on kuva, että suomalaiset pitävät sosiaalisia suhteita tärkeinä. Tämä toimii Kiinassa erittäin hyvin. Monista asioista voidaan keskustella vapaasti ja yhteisymmärrys on helpompi muodostaa ihmisten välille.”*

Sopimusten mahdolliset oikeusseuraamukset ovat olleet useille haastatelluille epäselviä. Monet kokevat, että kirjallinen sopimus on hyvä olla olemassa, mutta eivät tiedä, kuinka se auttaisi oikeudessa. Suomalaisyriyten mukaan kokemus länsimaisista sopimuksista ei tunnu auttavan Kiinassa. Osa haastatelluista oli myös sitä mieltä, että vaikka he käyttävätkin kirjallista sopimusta, he eivät käytännössä voi luottaa siihen.

Suhteista (*guanxi*) ja suhdeverkoston luomisesta puhutaan Kiinan liiketoiminnassa paljon. Ulkomaalaisille suunnatut liiketoimintaoppaat korostavat, että yritys ei voi menestyä Kiinassa ilman toimivaa suhdeverkostoa. Tähän tutkimukseen haastatellut suomalaisjohtajat olivat yhtä mieltä siitä, että suhteiden luominen ja verkostoituminen ovat edellytys liiketoimintojen menestykselle Kiinassa. Nimenomaan henkilökohtaisten suhteiden luominen partneriyritysten edustajiin ja viranomaisiin on tärkeää: *”No sanotaan näin, että kyllähän Kiinassa yleensäkin helpottaa, kun näitä suhteita pitää yllä. Se kuuluu tähän kauppatapaan... Kauppa syntyy sitten kun on henkilöitten välillä luottamus. [...] Euroopassa se saattaa tapahtua paperilla puhtaasti, että ei tapaa toisiaan.”* Suhteiden luominen ja ylläpito on Kiinassa aikaa ja rahaa vievää, mutta myös palkitsevaa, kun luottamus

syntyy: *”Ehkä se vaatii aikaa, joo, mut ei se nyt missään maailmassa tapahdu yön yli. Luottamus syntyy ajan kanssa ja että on kokemusta siitä, että bisnes menee hyvin ja että ollaan rehellisiä ja avoimia.”* Vaikka suhteet Kiinassa koetaan tärkeiksi, muutamissa suomalaisyrityksissä ollaan sitä mieltä, että ne ovat yhtä lailla tärkeitä myös Euroopassa – ja vieläkin tärkeämpiä joissakin muissa maissa, kuten Arabimaissa.

Suhdeverkosto koetaan etenkin Kiinan asiakaskontakteissa tärkeäksi, minkä vuoksi yrityksellä on välttämätöntä olla paikallinen myyntihenkilöstö. Kielen ja tapakulttuurin erilaisuuden takia harva suomalainen kykenee Kiinassa itse myymään tehokkaasti ja herättämään tarpeeksi luottamusta pitkäaikaista asiakassuhdetta ajatellen. Suomalaisten on kuitenkin hyvä olla tilanteissa mukana paikallisen myyntikulttuurin oppimiseksi ja tuomassa johdon tukea myyntiprosesseihin: *”Kyllä se [suhdeverkosto] ehkä on merkityksellisempi vielä. Se on aika veikee juttu, veikee juttu sikäli, että se täällä ehkä rakentuu vielä enempi myyjän ja asiakkaan väliseen luottamukseen. Eli se on pitkälle semmosta luottamuksen rakentamista. Et joku sanoo, et se on korruptiota, mut ei se oo sitä. Et se on mä oon ollu aika paljon mukana täällä [Kiinan] kotimaan markkinoilla rakentamassa näitä asiakassuhteita ja tuomassa sitä, luottamuskuvaa...”*

Eräs haastateltava kutsui suhdetta eräänlaiseksi palvelusten ja vastapalvelusten peliksi, joka palkitsee: *”Jos teet hyvän palveluksen asiakkaallesi, sitten hänen täytyy tehdä jotain sinulle. Niin se toimii, suhde pysyy balanssissa. Jos asiakas tekee sinulle palveluksen, sinun täytyy muistaa se ja tehdä jotain hänen eteensä myöhemmin. Kun on hyvät suhteet asiakkaan kanssa, voi välttyä kokonaan kilpailulta joissain projekteissa. He pyytävät suoraan meiltä tarjousta ja tekevät sitten kaupat kanssamme.”*

Kiinalaiset haastateltavat kertoivat, että Kiinassa hyvien suhteiden lämmittely kannattaa aloittaa hyvissä ajoin, jolloin voidaan nopeuttaa perustamis- ja sopi-

musneuvotteluja huomattavasti. Heidän mukaansa suhdetoiminnan olisi kuitenkin parasta pysyä varsinaisessa liiketoiminnassa; henkilökohtaiset vapaa-ajan ystävyyssuhteet ovat nykyään harvinaisempia, varsinkin jos on kyse suuremmista yrityksistä. Takavuosiin verrattuna henkilösuhteiden merkitys liiketoiminnassa on kiinalaisten mielestä jonkin verran vähentynyt. Nykyään mennään melko suoraan bisnekseen esimerkiksi myynti- tai ostotilanteissa, jolloin ylimääräinen small-talk ja muu suhteiden hierominen jää vähemmälle. Pitkäaikaiset lämpimät suhteet ovat silti suureksi avuksi puhtaassa kaupankäynnissäkin. ”...kun yrityksemme avaa uusia asiakaskontakteja, ja markkinointihenkilöstön ja asiakkaiden guanxi on erinomainen - koen sen itse vahvasti - silloin liiketoiminta on nousujohteista ja palkitsevaa. Jos taas ihmisten välisissä suhteissa on ongelmia, niin kaupanteko vaikeutuu.”

Usein epävirallisissa tapaamisissa voidaan ratkoa yhteistyökumppaneiden kanssa ilmenneitä vaikeitakin kysymyksiä: ”On toki, että meillä on yritysten omistajien kanssa ja johdon kanssa erittäin hyvät suhteet ja mä esimerkiksi, pääkumppaneitten kanssa varmasti kuukausittain kaikkien kanssa syön illallista ja epävirallisenkin taso siinä toimii, jolloin näiden illallisten aikana toki sitten keskustellaan jos mitä on vaikeempia kysymyksiä tullu viime aikoina esille...” Useat haastateltavat mainitsivat lisäksi yleisellä tasolla kulttuurieroista suomalaisten ja kiinalaisten välillä, ja että maassa toimitaan maan tavalla. Suhteiden luomiseksi opetellaan kiinan kieltä, mikä koettiin tärkeänä erityisesti 1990-luvulla, jolloin kiinalaiset eivät puhuneet englantia yhtä yleisesti kuin nykyään.

Sen sijaan konsulttien käytösoppaat ”oikeista” kiinalaisista käytöstavoista saivat myös kritiikkiä suomalaisilta. Eräs haastateltu kertoi: ”Ei kiinalaiset ole sen kummempia kuin mekään. Kun mentiin ekan kerran tonne, kyllähän kirjoissa sanotaan, että miten pitäisi käyttäytyä kiinalaisten kanssa - musta se on ihan jonninjoutavaa, koska siinä ollaan äkkiä sellaisessa tilanteessa, että kiinalainen rupeaa katsomaan, että onko toi toinen kiinalaisempi kuin minä, vai onko se länsimaa-

lainen.” Sama koski tuliaisia, joiden suhteen suomalaisjohtaja totesi olevan parasta pysytellä itselle tutuissa tavoissa: ”Ja jos sanotaan, että mitä sinne voisi viedä, niin mä vein ihan viinaa ja sikareita, ihan niin kuin lännessäkin on. Annoin niille sikarit suuhun heti kättelyssä ja sanoin että poltetaan nyt, ja nehän polttivat eivätkö kuulemma olleet polttaneet ollenkaan muuten. Tilannetta voidaan keventää huumorilla: ”Mä sanoin, että sanotteko te meitä isonenäisiksi tosiaan, niin hehhehhehe, kauhean hauska juttu ja seuraavan kerran tosiaan mulla oli iso muovinenä päässä, vappunenä, ja ihan näin mentiin eteenpäin.”

Eräs kiinalainen haastateltava huomautti, että suhteiden luontia helpottaa, jos ulkomaisen yrityksen edustajat tuntevat edes jonkin verran kiinalaista historiaa ja kulttuuria, hallitsevat ruokailutavat, kuten puikkojen käytön, ja omaavat kielitaitoa. Hänen mielestään suomalaiset ovat tässä suhteessa onnistuneet melko hyvin verrattuna moniin muihin länsimaalaisiin. Haastateltavan mukaan liiketoimia edistetään parhaiten viettämällä aikaa Kiinassa ja tekemällä riittävän usein nimenomaan johtotason vierailuja.

6.5 Henkisen pääoman suoja ja suhteet kilpailijoihin

Kiinalaisen kulttuuriperinteen mukaan oppiminen tapahtuu matkimalla tarkasti mestarin työtä. Tämän näkemyksen mukaan kopiointi on luonnollinen tapa tehdä hyvä tuote. Tämä on ristiriidassa länsimaisen ajattelun kanssa, jossa teollista kopiointia pidetään rikoksena, ja joka on muovannut kansainvälisiä sopimuksia henkisen pääoman suojasta. Kansainvälisesti katsoen Kiinalla on jo pitkään ollut surullisenkuuluista maine kopiointiin, piratismin, tuoteväärennösten ja patentt loukkausten suhteen.

Kopiointi on haaste kaikille Kiinassa toimiville yrityksille. Useat tähän tutkimukseen haastatellut yritysjohtajat mainitsivat Kiinan kopiointiongelmasta ja siltä

suojautumisesta. Monet haastateltavat totesivat, että kopiointi yksinkertaisesti kuuluu Kiinan liiketoimintaan: *"Niinku tiät Kiinassa copyright on right to copy."* Joillekin suomalaisyrityksille kopiointi on aiheuttanut suuriakin ongelmia. Useissa tapauksissa markkinoilta on löytynyt ulkoisesti täsmälleen samanlaisia tuotteita. Eräs suomalaisyritys löysi tuotteidensa kopioita markkinoilta vain kuusi viikkoa Kiinaan etabloitumisensa jälkeen. Kopioituja laitteita ja tuotteita tuli vastaan sekä markkinoilta että suomalaisten käyttämistä paikallisista huoltoliikkeistä.

Ongelman suuruus riippuu mm. yrityksen tuotteesta, teknologian tasosta, toimialan kilpailutilanteesta sekä yrityksen toimintamuodosta. Etenkin teknologian taso vaikuttaa: mitä monimutkaisempi tuotantoprosessi ja kalliimpi tuote, sitä vaikeampi se on kopioida. *"Meilläkin on ollut teknologia sen verran hankalaa että kiinalaiset ei ole pystynyt sitä kopioimaan kovin helposti, mutta totta kai ne kopioi sen minkä pystyy, se on kuin japanilaiset aikoinaan. Kyllä kiinalaiset osaa hyvin kopioida, se on ihan fiksua heidän kannaltaan, miksi tehdä kaikki mikä on jo keksitty niin uudestaan."* Eräs ulkokiinalainen haastateltu kertoi samantyyppisestä tilanteesta: *"Kuulimme, että pari yritystä yritti kopioida erästä tuotettamme. Vaikutti siltä, että he saivat kasaan prototyypin, mutta siitä tuli liian kallis, joten he eivät voineet tehdä sillä rahaa. Näin siksi, että meidän designimme on hyvin uniikkia."* Myös sijainnilla näyttää olevan vaikutusta. Suurimmissa kaupungeissa toimivat yritykset eivät maininneet kärsivänsä kopioinnista yhtä usein kuin pienemmillä paikkakunnilla toimivat.

Joskus tuotemerkkejä on kopioitu esimerkiksi yhtä kirjainta vaihtamalla. Useat suomalaisyritykset ovat törmänneet omien tuotteidensa kuviin paikallisten kilpailijoiden katalogeissa, jotka olivat suoria kopioita tuotteiden malleja ja värejä myöten. Eräässä tapauksessa myös suomalaisyrityksen käyntikortit oli kopioitu.

Kopiointi koskee kuitenkin yleensä lähinnä ulkonäköä, eli tuotteet ovat ulkoisesti samannäköisiä mutta laadultaan ja toiminnoiltaan usein aivan erilaisia. Eräs haas-

tateltava muotoili asian näin: *“He ovat tosi hyviä siinä, tosi nopeita. [...] Jos he haluavat tehdä, sanotaan 100 % kopion, se on liian kallista heille. Niinpä vain ulkonäkö on sama. Kun avaat sen [tuotteen], se on täysin erilainen.”* Muutamat suomalaiset puolestaan totesivat, että heidän kohdallaan kopiointi ei ole iso ongelma, tai että he eivät vain olleet havainneet mahdollisia kopioita markkinoilla: *”No aika vähän on tullu vastaan. Että varmaan enemmänkin on liikenteessä ku mitä ollaan havaittu. Mutta että muutamaan on täytyny puuttua.”*

Kopiointia harrastavat tyypillisesti suomalaisyritysten alihankkijat. Muutamassa tapauksessa alihankkija oli pyytänyt suomalaisilta tekniset tiedot lopputuotteesta *”voidakseen toimittaa täydelliset komponentit”*. Tiedot oli toimitettu, ja näin alihankkijoista oli tullut hyvin nopeasti suomalaisyritysten pahimmat kilpailijat. Kopiointia välttääkseen useat suomalaisyritykset ovat päätyneet käyttämään useita alihankkijoita, joilta kultakin tilataan vain yksi komponentti. Kenellekään ei anneta kokonaisia piirustuksia, jolloin toimittajat eivät pysty yhdistämään osia omaa kopiotuotantoa varten. Eräs suomalaisyritys oli kääntänyt kopioinnin omaksi edukseen ottamalla kopioijan omaksi alihankkijakseen: *”...jos tuolla vaikkapa joku rupee kopioimaan jotain komponenttia meidän tuotteista, niin jos se on hyvä, me tehdään siitä meidän alihankkija. Se on mun mielestä sellanen toimintatapa, että miksei käännetä tätä asiaa voitoksi, jos se valmistaja on hyvä.”*

Joskus kopiointi on tapahtunut teknologian siirron yhteydessä siten, että suomalaisyrityksen kiinalaiset työntekijät ovat siirtyneet kilpailijoiden palkkalistoille välittömästi sen jälkeen, kun teknologia on siirretty Kiinan yksikköön. Eräs suomalaisyritys ei ollut patentoinut teknologiaansa, ja kilpailija aloitti pian samanaisten tuotteiden tuotannon. Työntekijät ovat useinkin olleet kopioinnin taustalla: *”...ja sattuu niinkuin vahingossa törmäämään ihmisiin, jotka tulee palkkalistoille, joilla on väärä käsitys siitä, mitä he pystyvät tekemään [...] et he rupee miettimään minkä takia tehdä tätä hommaa jollekin toiselle [...] ja no tällaisiin-*

kin oon törmänny tässä toiminnan aikana.” Ratkaisuna omien työntekijöiden harrastamaa kopiointia vastaan osa suomalaisyrityksistä on kirjannut avainhenkilöidensä työsopimukseen erityisehtoja teknologiaan liittyen. Mikäli henkilö lähtee yrityksestä aiemmin kuin on sovittu tai siirtyy kilpailijalle töihin, sopimuksen mukaan hänen tulee maksaa tietty summa yritykselle.

Eräs tapa estää kopiointia on kehittää uutta teknologiaa niin nopeasti, että paikalliset kilpailijat eivät ehdi kopioida uusimpia tuotteita. Toisaalta monet suomalaisyritykset ovat sitä mieltä, että uusinta teknologiaa ei kannata lainkaan tuoda Kiinaan tai että ainakin tuotteiden kriittisimmät osat pidetään Suomessa. Muita keinoja suojella teknologiaa on pitää avaintehtävät suomalaisilla, olla varovainen tietojen julkaisemisessa ja valvoa omien tuotteiden suojelua markkinoilla. Esimerkiksi erään suuren yrityksen edustaja mainitsi, että he seuraavat ja tutkivat säännöllisesti kilpailijoiden tuotteita oman alansa näyttelyissä ja messuilla Kiinassa. Tämä luonnollisesti vaatii runsaasti resursseja, eikä ole siten mahdollista useimmille pk-yrityksille.

Kaikkein tehokkain tapa suojata tuotemerkkiä on rekisteröidä ja patentoida se Kiinassa. Ongelmana on ollut, että monet ulkomaiset yritykset eivät tunne Kiinan patenttilakia, joka on hyvin erilainen kuin muissa maissa: *“Täällä sun täytyy rekisteröidä tuotemerkki, mutta myös patentoida se. Sulla on oma logo. Jos olet vain rekisteröinyt sen mutta et patentoinut, joku saattaa ottaa sen ja sanoo että on patentoinut sen Kiinassa. Kiinan lain mukaan sulla ei ole muuta mahdollisuutta kuin taistella logo takaisin yritykseltä tai olla käyttämättä sitä.”* Siinäkin tapauksessa että tuotemerkki on patentoitu, moni yritys epäilee patentin antamaa todellista suojaa kopiointia vastaan. Kiistojen ratkaiseminen oikeusteitse on ainakin pienemmille yrityksille liian kallista ja aikaa vievää. Vaikka oikeuden päätös olisikin suomalaisille myönteinen, sen täytäntöönpano on yleensä heikkoa. Jotkut haastateltavista eivät pitäneet patenttien suojausvoimaa ylipäättään kovin hyvänä: *“Sinulla voi tietysti olla patentti, mutta ei se sua auta millään tavalla. Pitää vaan*

maksaa rahaa joillekin firmoille. Siitä huolimatta ne voivat tehdä kopion.” Mikäli oikeuteen mennään, ulkomaisten yritysten on yleensä lähes mahdotonta voittaa juttua. Tilanne on hieman muuttunut aivan viime vuosina, ja Kiinan WTO-jäsenyyden odotetaan parantavan käytäntöjä edelleen.

IPR-kysymyksissä kiinalaiset haastateltavat eivät nähneet kovin suurta muutosta aiempaan verrattuna. Erään ulkokiinalaisen mielestä tilanne on hieman parantunut ja erityisesti lainsäädäntö on kehittynyt huomattavasti, vaikkakin kopioijia on yhä runsaasti liikkeellä. Hänen mukaansa suuremmissa kaupungeissa, kuten Shanghaissa, viranomaiset ovat selvästi tiukentaneet toimiaan kopiointia vastaan ja ovat alkaneet tukea myös ulkomaisia yrityksiä, mikäli piratismia esiintyy. Haastateltava lisäsi kuitenkin, että on pitkälti yrityksen oma tehtävä seurata markkinoita ja selvittää mahdollisia kopiointiyrityksiä. Jos niitä löydetään ja todisteet ovat selvät, viranomaiset toimivat hänen mielestään ”moitteettomasti”.

Myös yleinen kilpailutilanne koetaan Kiinassa kovana. Monilla aloilla Kiina on yksi maailman kilpailluimpia markkinoita. Suomalaisen haastatellun sanoin: *”Niin totta kai. Kerro mulle yksin ala missä Kiinassa ei oo kovaa kilpailua, ni mä maksan ton kahvikupposen sitte [...] Suomessa puhutaan, että voi kun kilpailu on kovaa. Mä olen sanonu että miten helvetissä kilpailu voi olla kovaa, kun ei ole ees kilpailijoita lukumääräsesti paljon ketää.*” Suurimpana haasteena suhteessa kilpailijoihin suomalaiset pitävät kiinalaisyriyten kilpailuetua hinnoissa ja viranomaissuhteissa, mikä pakottaa monet suomalaisyritykset ennen pitkää käynnistämään oman tuotannon Kiinassa. Eräs kiinalainen haastateltava katsoi suomalaisen työnantajansa hyötyvän selvästi läsnäolostaan Kiinan markkinoilla ja varsinkin kokemuksesta, koska he ovat olleet paikalla jo pidemmän aikaa. Muutamat mainitsivat monien suomalaisyritysten tulleen Kiinaan liian myöhään. Viime vuosina tulleiden kilpailuasema on heidän mielestään selvästi heikompi kuin sellaisten, jotka tulivat jo 1990-luvun alussa.

Kun paikallisten yritysten kilpailuetu perustuu hintaan, suomalaisilla se perustuu hyvään laatuun. Ratkaisuna on oman tuotteen vaativuus: *”Mutta sanotaan et meidän tuote on niin vaikee ja vaativa. Ja se on tavallaan tarkotuksella valittu sellaseks. Et siinä ei mun mielestä paikalliset pysty kilpailee.”* Oli myös muutamia haastateltavia, jotka eivät pitäneet kilpailutilannetta Kiinassa kovin pahana. Tämä johtui yleensä yrityksen vähemmän kilpaillusta toimialasta.

Suomalaisyhtiöiden kiinalais- ja ulkokiinalaisjohtajat toivat esiin myös suomalaisten paremman palvelutason, varsinkin *after-sales* -palvelun. Eräs ulkokiinalainen johtaja korosti, että länsimaisten yritysten on panostettava korkeatasoiseen ja nopeaan palveluun sekä lyhyisiin toimitusaikoihin, tai muuten niillä ei ole mahdollisuuksia kilpailla halvempia kiinalaisia vastaan. Useimmilla kiinalaisilla kilpailijoilla ei vielä ole toimivaa huoltopalvelua, vaikka ne ovat sitä kovasti opettelemassa suurasiakkaiden vaatimustason noustua viime vuosina. Tämän ansiosta myös hintakilpailu on hieman hellittänyt. Toisaalta monille suurille kiinalaisille asiakasyrityksille *after-sales* -ajattelu on yhä vierasta. Tehtailla on omia suuria palveluyksikköjä, joiden tehtävänä on korjata ja vaihtaa kaikki mahdolliset rikkoutuneet tai huoltoa vaativat laitteet. Ulkomaalaisten yhtiöiden haasteena onkin markkinoida kiinalaisille ulkoisia ammattipalveluja tehokkaana ja kannattavana toimintatapana. Kiinalaiset kyllä arvostavat toimivaa huoltoa, mutta eivät ole vielä valmiita maksamaan siitä erikseen.

Palvelu koetaan ratkaisevan tärkeäksi monella taholla. Paikallisen haastateltavan mielestä suomalaisten etulyöntiasemana kilpailussa on se, että keskitytään hyviin asiakassuhteisiin. Hän kuitenkin muistutti, ettei suomalaisten kannata aina olla varmoja palvelutasonsa ylivoimaisuudesta: *”Suomalaiset yritykset monesti ajattelevat, että heidän after sales -palvelunsa on todella hyvää, mutta kokemukseni on, että emme vedä vertoja japanilaisille yrityksille. Esimerkiksi japanilaisten piirustukset (blueprint) on tehty niin huolellisesti, että tavallinenkin ihminen ymmärtää ne. Eurooppalaisten yritysten vastaavat piirustukset eivät yllä samalle*

*tasolle.” Haastateltava jatkoi, että eurooppalaisten yritysten palvelutaso kärsii myös toisesta syystä: ”...eräs asia missä eurooppalaiset yritykset voisivat hie-
man parantaa on, ettei kesätyöntekijöitä käytettäisi vakituisten tilalla. [...] Joka
viikko tulee uusia työntekijöitä ja he aloittavat työt miltei heti. Hyvin harvoin on
tilannetta, jolloin he saisivat kolmen kuukauden koulutuksen tehtäviin. Tässä
meillä on hyvin suuri puute.”*

Haastateltavat ovat myös havainneet Kiinassa nousseen selvää protektionismia kiinalaisten kilpailijoiden eduksi. Valtionyrietykset tekevät mielellään hankintansa paikallisista yrityksistä – osittain poliittisista syistä. Kotimaisen suosimisesta ei kuitenkaan voi syyttää vain kiinalaisia, vaan eräs haastateltava on havainnut saman ongelman vaivaavan myös esimerkiksi eurooppalaisia, jotka tekevät investointeja Kiinassa. Myös he käyttävät mielellään oman maansa toimittajia, ja muiden voi olla hankalaa päästä mukaan projekteihin, vaikka olisivat muutoin kilpailukykyisiä ehdokkaita.

6.6 Yhteenveto: Ongelmat ja ratkaisut suhteessa muihin yrityksiin

Edellä käsiteltyt suomalaisyritysten haasteet suhteessa muihin yrityksiin ovat muuttuneet Kiinassa jonkin verran sitten 1980-luvun, jolloin yhteisyritykset olivat useimmilla aloilla ainoa tapa investoida maahan. Tuolloin ongelmat koskivat yhteistyön käynnistämistä ja ylläpitämistä yhteistyökumppanien - usein kiinalaisten valtionyritysten - kanssa. Myöhemmin yrityssuhteissa on noussut esiin uudenlaisia haasteita, kuten alihankinnan laatuongelmat sekä kopiointi. Suomalaisen ja kiinalaisten haastateltujen näkemykset on koottu Taulukkoon 13.

Taulukko 13. Ongelmat ja ratkaisut suhteessa muihin yrityksiin

	Suomalaisten vastaajien näkemyksiä	Kiinalaisten vastaajien näkemyksiä
Partnerin valinta	Ongelmat: Luotettavan yhteistyökumppanin löytäminen; erilaiset liiketoimintakulttuurit; yhteistyökumppanin valinta hidasta ja kallista. Ratkaisut: Kumppaneita etsitään messuilta ja asiakasyritysten piiristä; tehtaata tarkastetaan itse.	Ongelmat: Erilaiset yhteistyön motiivit; suomalaisyhtiöt liian kalliita. Ratkaisut: Motiivien yhteensovittaminen (myös paikallishallinnon kanssa); laatu- ja tietoisuuden lisääminen kiinalaisyhtiöissä.
Omistussuhteet yhteis-yrityksissä	Ongelmat: Epäselvyydet omistus- ja vastuukysymyksissä; kiinalaiset haluavat teknologian suomalaisilta. Ratkaisut: Ei vähemmistöosuuksia eikä 50-50 -omistusta.	Ongelmat: 50-50 -omistussuhteet; päätöksenteon patti-tilanteet. Ratkaisut: Enemmistöosuus suomalaisilla.
Työnjako yhteis-yrityksissä	Ongelmat: Erilaiset intressit; kiinalaisten pikavoittojen haku. Ratkaisut: Työnjako vahvuuksien mukaan; kiinalaisilla vi- ranomaisuus, tuotantotilat ja -työntekijät sekä myynti; suomalaisilla teknologia, koulutus, kv. asiakassuhteet, brändit ja talouden valvonta.	Ongelmat: Ristiriidat organisaation eri tasoilla; Suomen pääkonttorin puuttuminen JV:n toimintaan. Ratkaisut: Pitkäaikainen yhteistyö ja neuvotteluyhteys; yhteisyritykselle toimintavapaus suhteessa emoyritykseen; suomalainen brändi; kiinalaisilla suhteet julkiseen sektoriin.
Alihankinta- ja jakelijasuhteet	Ongelmat: Huono laatu ja osaamistaso; pk-yritysten toimintusten epävarmuus; alihankintasuhteiden katkeaminen. Ratkaisut: Jatkuva laaduntarkkailu; tehtaiden tarkastus.	Ongelmat: Suuret laatuongelmat ja -vaihtelut; kiinalaisyri- tysten pikavoitot. Ratkaisut: Jatkuva koulutus ja tarkkailu; suorat yhteydet toimittajiin; ristiriitojen ratkaisu neuvotteluilla.
Suhteet asiakkaisiin	Ongelmat: Maksujen viivästytminen; asiakaskunnan kartoittaminen; epärealistiset toimitusaikatoiveet; brändien lokalisointi. Ratkaisut: Sitkeä perintä; kontaktit messuilla; mainonta kiinaksi; myyntiagentit; omat kiinalaiset myyjät; hintoihin tinkimisvara.	Ongelmat: Suomalaisten tiukka hinnoittelu; palvelun parantaminen. Ratkaisut: Laajat suhdeverkostot asiakaspohjaa kartoittaessa; pienet lahjuks- et osa myyntitoimintaa.

Sopimukset	Ongelmat: Kiinalaisten yksinkertaiset sopimukset; ongelmien selvittely jälkikäteen; kiinalaiset eivät noudata sopimuksia; sopimuksen merkitys oikeusjutuissa epäselvä. Ratkaisut: Yksityiskohtaiset sopimukset; kaikki sopimukset myös kiinaksi; sovitut asiat kirjoitetaan ylös.	Ongelmat: Suomalaisen hitaus sopimuksia tehtäessä. Ratkaisut: Sopimusten muuttaminen erimielisyyksien ilmaantua; lakitoimistojen käyttö sopimuksia laadittaessa ja erimielisyyksiä ratkottaessa; <i>guanxin</i> käyttö ongelmia ratkottaessa.
Neuvottelut	Ongelmat: Hidas ja sekava neuvotteluprosessi; kiinalaisneuvottelijoiden suuri määrä ja hierarkiat; kiistakysymysten siirtäminen myöhemmäksi. Ratkaisut: Kokenut ja kiinaa osaava lakimies; riittävän korkeatasoinen edustus Suomesta.	Ongelmat: Suomalaisen pikkutarkkuus ja hitaus; Suomen pääkonttorin puuttuminen JV:n neuvotteluihin. Ratkaisut: Yhteistyö hoitaa neuvottelut asiakkaiden ja toimittajien kanssa; neuvotteluissa luodaan hyvä ilmapiiri ennen asiakysymyksiin käymistä.
Suhdeverkostot (<i>guanxi</i>)	Ongelmat: Suhteiden luominen ja ylläpitäminen kallista ja aikaa vievää; palvelusten ja vastapalvelusten tasapaino. Ratkaisut: Kiinalainen myyntihenkilöstö; kiinan kielen taito.	Ongelmat: Pitkä ja kallis prosessi. Ratkaisut: Suhteiden luominen liiketoiminnan pohjalta; Kiinan historian ja kulttuurin tuntemus; pitkäaikainen läsnäolo; yritysjohtajan säännölliset vierailut.
Kopiointi	Ongelmat: Nopea ja laajamittainen kopiointi. Ratkaisut: Teknologian ja tuotemerkkien rekisteröinti ja patentointi; monimutkainen teknologia; toimiminen suuremmissa kaupungeissa; komponenttitilausten jakaminen usealle alihankkijalle; teknologian pitäminen Suomessa.	Ongelmat: Laajamittainen kopiointi. Ratkaisut: Selkeät ja yksityiskohtaiset sopimukset.
Kilpailu	Ongelmat: Todella kova kilpailutilanne; kiinalaisten kilpailuetu hinnoissa ja viranomais-suhteissa; protektionismi noussussa; paikallisia valmistajia suositaan. Ratkaisut: Suomalaisen kilpailuetu laadussa ja palvelussa.	Ongelmat: Vastikään etabloituneilla kova kilpailutilanne; kiinalaiset eivät maksa palveluista. Ratkaisut: Hyvä <i>after sales</i> -palvelu; nopeat toimitukset; henkilökunnan ja toimittajien koulutus.

Suomalaisten haasteina ovat olleet etenkin partneriyrityksen löytäminen, joka on säilynyt yhtenä yrityssuhteiden koetinkivistä. Ongelmia ovat aiheuttaneet myös omistus- ja valtasuhteet sekä epäselvä työnjako partnerien välillä. Suomalaisten ja kiinalaisten näkemykset yhteisyrityksistä ja työnjaosta ovat melko yhteneviä. Molemmat painottavat samankaltaisten motiivien ja ennakko-odotusten tärkeyttä yhteisyrityksiä perustettaessa. Jos paikallishallinto on partnerina suuremmassa projektissa, on syytä varmistua omien ja viranomaisten aikeiden yhteensopivuudesta. Kiinalaisten mukaan suomalaisyhtiöt ovat Kiinassa etsimässä markkinoita ja kiinalaiset puolestaan länsimaista partneria, jolta voi hankkia uutta teknologiaa. Yhteisyrityksissä on usein työnjakona se, että Suomesta tuodaan laatuajattelu, brändi ja teknologia, ja kiinalaiset huolehtivat tuotannon käynnistämisestä, ylläpidosta ja jakelusta. Omistussuhteisiin liittyy jonkin verran ongelmia, ja vähemmistöosuuden omistavat suomalaisosapuolet ovat olleet kaikkein tyytymättömmimpiä. Myös haastateltujen paikalliskohtajien mielestä on toimivampaa, että suomalaisosapuoli omistaa enemmistön, ja että paikallisosapuoli hoitaa suurimman osan liiketoiminnan pyörittämisestä ja varsinkin yhteyksistä viranomaisiin. Tuotteet myydään mieluiten suomalaisbrändien nimissä.

Alihankintasuhteista puhuttaessa sekä suomalaiset että paikalliset johtajat ovat samaa mieltä suurimmasta ongelmasta: laatutasosta. Varsinkin yhteistyön alkuvaiheessa yritysten on pitänyt olla tarkkana tilaustuotannon tasalaatuisuudesta. Kiinan talouden kuumeneminen on lisännyt paikallisyriyten hakemia pikavoittoja, jolloin yhteistyösuhteet ovat usein jääneet lyhytaikaisiksi. Kestävän yhteistyön rakentaminen vaatii suomalaisyrityksiltä panostusta suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen. Erilaisten epävirallisten tapaamisten järjestäminen on osa yritysten paikallista strategiaa. Asiakassuhteiden ongelmia ovat suomalaisten mukaan laskujen maksaminen myöhässä sekä epäselvyydet toimitusajoissa. Kiinalaisten mielestä suomalaisten hinnoittelukäytännöissä on toivomisen varaa. Molemmat ovat yhtä mieltä siitä, että hyvät suhdeverkostot auttavat toimivien asiakassuhteiden luomisessa.

Kiinalaisten haastateltavien näkemykset eroavat jonkin verran suomalaisista, mitä tulee kirjallisten sopimusten tärkeyteen ja yksityiskohtaisuuteen. Monet pa-
hoittelevat sopimusneuvottelujen venymistä jopa yli vuoden mittaisiksi liiankin
yksityiskohtaisen näpertelyn takia. Sopimuksia voidaan kiinalaisten mielestä
myöhemmin muuttaa tai muokata, jos näkemyseroja sen eri kohdista ilmenee.
Kun kyseessä ovat sen sijaan IPR-asiat tai yritysten väliset maksut, useimmat
haastatellut kannattavat yksityiskohtaisen ja selkeän sopimuksen tekemistä. Suh-
deverkostojen luominen ja ylläpitäminen on sinällään yksi yrityssuhteiden haas-
teista. Se on kallista ja aikaavievää, ja palvelusten ja vastapalvelusten tasapainon
ylläpitäminen vaatii opettelua. Yrityssuhteissa, kuten viranomaissuhteissakin,
suhteiden merkitys on kuitenkin yleisesti ottaen hieman vähentynyt, kun samalla
tuotekompetenssin merkitys on kasvanut. Kiinalaisten mukaan luottamuksellisten
suhteiden syntymistä auttavat kohtuullinen Kiinan historian ja kulttuurin tunte-
mus, suomalaisten pitkäaikainen maassa oleskelu sekä suomalaisjohdon säännöl-
liset vierailut Kiinassa.

Kiinan talouden avauduttua ja kansainvälistyttyä sen yrityskulttuuria on leiman-
nut puutteellinen henkisen pääoman suoja ja kova kilpailutilanne. Kopiointi ja
siltä suojautuminen on nykyään yksi suurimmista ulkomaalaisyritysten ongelmis-
ta mm. alihankintasuhteissa. Yritykset ovat pyrkineet ratkaisemaan kopiointion-
gelmaa sekä virallisten että epävirallisia instituutioiden kautta: patentoimalla,
laatimalla tarkat sopimukset yrityspartnerien kanssa, kehittämällä vaikeasti kopi-
oitavia tuotteita ja yhä korkeampaa teknologiaa, ja jopa ottamalla hyvän kopio-
ijan omaksi alihankkijakseen. Kilpailutilanteeseen on reagoitu pyrkimällä nosta-
maan tuotteen laatua ja palvelutasoa. Koska suomalaisyritykset harvoin pystyvät
kilpailemaan hinnalla paikallisia vastaan, strategiana on ollut panostaa mm. *after*
sales -palveluihin.

7 Suomalaisyritysten sidosryhmäsuhteet työvoimaan

Tässä luvussa tarkastellaan suomalaisyritysten Kiinassa kohtaamia haasteita niiden työntekijäsuhteissa. Erityisesti käsitellään työvoiman saatavuutta, hintaa, vastuun jakamista ja viestintäkysymyksiä.

Kiinalaisesta työvoimasta puhuttaessa 1960-luvun *Kulttuurivallankumous* näyttää toimivan vedenjakajana eri sukupolvien välillä. Ulkomaisten yritysten näkökulmasta työvoimaan liittyvänä ongelmana oli 1980-luvulla ja osin vielä 1990-luvullakin vanhoissa valtionlaitoksissa työskennelleiden ”veteraanien” kyvyttömyys mukautua ulkomaisten yritysten työkulttuuriin (Kettunen *et al* 2007). Sen sijaan 1980-luvulla syntynyt sukupolvi ei enää ole vanhojen käytäntöjen vanki. Yritysten kokemusten mukaan nuoret kiinalaistyöntekijät ovat yhä kansainvälisempiä, mutta ongelmaksi ovat nousseet henkilöstön nopea vaihtuvuus, motiivoinnin tarve ja palkkojen nopea nousu modernisoituvassa Kiinassa.

7.1 Henkilöstön saatavuus ja rekrytointikanavat

Vielä 1990-luvun alussa, jolloin yhteisyritykset olivat ulkomaisten yritysten tyyppinen investointimuoto Kiinassa, paikallisen partneriyrityksen työvoima tuli usein yhteistyösopimuksen mukana ”samassa paketissa”. Viimeisten noin 15 vuoden aikana Kiinan työvoimamarkkinat ovat kuitenkin kehittyneet nopeasti ja henkilöstön rekrytointitavat ja –haasteet monipuolistuneet.

Suomalaisyritysten kokemukset työvoiman saatavuudesta vaihtelevat jonkin verran henkilöstön koulutustason suhteen, toimialoittain ja alueittain. Erityisalojen ammattitaitoista ja englanninkielen taitoista henkilöstöä on vaikeinta löytää; sen sijaan toimistotyöntekijöitä ja varsinkin vähemmän koulutettua työvoimaa on runsaasti saatavilla: ”...kouluttamatonta ja tämmöstä niinkun työntekijäpuolta,

niin on heti jono ovella, kun on vaan työpaikka auki.” Alueellista vaihtelua kuitenkin esiintyy: esimerkiksi Etelä-Kiinassa Guangdongin maakunnassa on jo ollut pulaa paikallisesta työvoimasta. Tilannetta on tosin korjannut maan sisäinen muuttoliike, kun sisämaasta muuttaa jatkuvasti uutta työvoimaa rannikkoalueille.

Useat suomalaisyritykset kertoivat löytäneensä hyvin myös ammattitaitoista henkilöstöä. Muutamat haastateltavat totesivat, että Kiinassa on hyviä yliopistoja ja maassa koulutetaan päteviä insinöörejä. Lisäksi tarjolla on runsaasti ulkomailla koulutettuja kiinalaisia. Työntekijöitä on suhteellisen helppo löytää myös sellaisiin tehtäviin, joihin voidaan antaa koulutus yrityksessä. Alueellisia eroja esiintyy tässäkin, ja ammattitaitoista työvoimaa on vaikea löytää erityisesti Shanghaissa ja Guangzhoussa; sama koskee syrjäisiä alueita. Erään haastateltavan sanoin: *”Shanghaissa kyllä löytyy, mutta sit siitä joutuu nykyään maksamaan. Ne palkat on menny ylöspäin aika rajusti täällä.”* Yrityksen toimiala kuitenkin vaikuttaa huomattavasti ammattihenkilöstön saatavuuteen. Metall- ja koneenrakennusteollisuudessa on vaikeampi löytää työvoimaa kuin esimerkiksi informaatioteknologian alalla. Eräs Shanghaiin alueella toimivan suomalaisyhtiön kiinalaisjohtaja valitteli koneinsinöörien vähyyttä. Hänen mukaansa vapaana oleviin paikkoihin ei ole riittävästi hakijoita, koska osaavia nuoria insinöörejä ei Kiinassa yksinkertaisesti kouluteta niin paljon kuin tarvittaisiin: *”Ei ole ihmisiä, jotka haluaisivat työskennellä hyvin erikoistuneen teknologian parissa. Näyttää siltä, että ihmiset haluavat vain ansaita rahaa ja sitten tehdä muuta. [...] Meidän on vain toimittava näiden resurssien puitteissa. Kuin etsisi neulaa heinäsuovasta. Vaikeuksia on, todellisia vaikeuksia!”*

Jos valintakriteereinä on myös englanninkielen taito, erityisalojen osaajia on ennistä vaikeampi löytää. Suomalaisyritysten mielestä vähäinen kielitaito on yksi kiinalaistyöntekijöiden suurimmista puutteista, joskin tilanne on vähän parantunut aiemmasta. Lisäksi koettiin, että monitaitoisia työntekijöitä on niukasti saatavilla. Muutamat yritykset ovat etsineet tuloksetta henkilöä, joka pystyisi puhu-

maan hyvää englantia, ymmärtäisi eurooppalaista kulttuuria, hallitsisi ATK-
taidot ja tuntisi alan teknologian. Korkeasti koulutetun henkilöstön osalta suoma-
laisten on vaikea löytää varsinkin rahoituksen ja verotuksen erityisosaajia: *”On
erittäin vaikeaa löytää koulutettua osaavaa ihmistä... Hirveästi tunkee porukkaa,
mutta heti kun tulee vaatimus, että pitäisi osata jotain, mikä koulutuksella on
hankittu, teknistä tietoa, laatupäällikön koulutusta tai talousihmisen osaamista
tai niinkun henkilöstöhallinnon osaamista tai kun nyt viimeksi haettiin ostajaa,
niin on heti vaikeata, ei meinaa ilmestyä.”*

Erityisen haastavaa on rekrytoida paikallisia keski- ja johtotason henkilöitä.
Suomalaisyriyten on vaikea löytää päteviä kiinalaisjohtajia, jotka ymmärtävät
länsimaista kulttuuria ja johtamistapoja, joilla on toimialan kokemusta ja ammat-
titietoa, lahjakkuutta ja lisäksi hyvä englanninkielen taito. Hyvä palkkatarjous
auttaa kuitenkin korkeasti koulutetun työntekijän rekrytoinnissa: *”...Kiinassa on
siinä mielessä jännä, että jos on pätevä henkilö, puhuu hyvää englantia, niin siitä
tulee heti reilusti palkankorotusta. Jos on pätevä, niin kyllä ne maksaa saman
melkein kuin suomalaiset, eli kyllä ne tietää hintansa, eli saman kuin länsimaiset
[...] Ajattelevista ihmisistä, niistä on mun mielestä puute - tai ei ole puute, mutta
sitten ne maksaa, niillä on kunnan hinta.”*

Monet suomalaisyritykset arvostavatkin englanninkielen taitoa erittäin korkealle.
Se on usein yksi tärkeistä valintakriteereistä kun rekrytoidaan toimistotyönteki-
jöitä, insinöörejä ja päälliköitä: *”No sanotaan insinööräkunnassa, kyllä me olete-
taan ja pidetään sitä yhtenä kriteerinä. Ei me voida ottaa henkilöä, joka ei osaa
englantia...”* Kielikysymykseen vaikuttaa luonnollisesti myös se, että vain harvat
länsimaiset johtajat puhuvat sujuvaa kiinaa. Sen sijaan englanti on yritysten viral-
linen työkieli ja siksi suomalaisille on tärkeää että kiinalaistyöntekijöillä on riit-
tävä kielitaito. Tämä on tarpeen myös tilanteissa, jolloin henkilöstön täytyy olla
yhteydessä pääkonttoriin, yrityksen muihin yksiköihin tai kansainvälisiin asiak-
kaisiin. *”Mutta en mä voi technical manager -tittelille palkata ihmistä joka ei*

osaa yhtään englantia, koska sitten meillä on kuitenkin, niinkun mä sanoin, asiakkaat on kansainvälisiä, siellä on ihmisiä jotka puhuu englantia, ja pitää pystyä kommunikoimaan meidän muitten yksiköitten kanssa Euroopassa ja meillä on alihankkijoita... joitten kanssa yhteyskieli on englanti...”

Kiinalaishaastateltavat arvostavat työkokemusta ja alakohtaista ammattiosaamista selvästi enemmän kuin koulutusta. Tutkinnot eivät ole olennaisia, jos tarvittavaa osaamista löytyy muutenkin: *”Kun etsimme uusia työntekijöitä, emme juurikaan katso koulutodistuksia. Haastattelussa tulee ilmi, mitä hakijat osaavat tehdä. Esim. jos etsimme insinööriä, myyntipäälikkömme, joilla on hyvää teknologiaosaamista, haastattelevat hakijoita. Jos hakija osaa vastata hyvin, ei ole väliä onko hän kandi vai maisteri.”*

Myös myyntihenkilöstön osalta paikallisten ammattilaisten löytäminen on haastavaa, ja usein vaaditaan perusteellista koulutusta. Koulutus on tarpeen erityisesti silloin, kun yhtiö kilpailee laadulla eikä hinnalla. Erään ulkokiinalaisen managerin mukaan kansainvälisen yhtiön on helpompi kouluttaa nuorta myyntiväkeä kuin uudelleen kouluttaa vanhoihin tapoihin kangistuneita veteraaneja, joille laadun myynti on usein osoittautunut ylivoimaiseksi. Koulutuksen helpottamiseksi yritykset ovat muun muassa kääntäneet tuotekatalogit kiinaksi. Ulkokiinalainen manageri kertoi: *”Kun aloimme rekrytoida ihmisiä myyntiin, he eivät voineet ymmärtää miksi meidän pitää olla niin kalliita. Edes omat ihmisemme eivät olleet vakuuttuneita tästä. [...] Sitten vedimme läpi uudelleen koulutusprosessin koko väellemme, ja se oli todella tuskaista - jotkut eivät pystyneet oppimaan. Jotkut ottivat haasteen vastaan. [...] Kerroin heille, että... et voi ostaa Mercedestä Ladan hinnalla.”*

Rekrytointikanavat

Löytääkseen sopivaa työvoimaa suomalaiset käyttävät monia eri kanavia: omia kontakteja, partneriyrityksen kontakteja, ilmoituksia sanomalehdissä ja Internetissä, *head hunttereita*, työvoimamessuja, paikallisia työvoimatoimistoja, työnvälitystoimistoja, yliopistoja ja teknisiä opistoja. Jotkut ovat onnistuneet rekrytoimaan työvoimaa vain yhden tai kahden kanavan välityksellä, mutta toiset ovat käyttäneet useita eri kanavia: *"Me käytetään hyvin montaa eri tapaa. Meil on erilaisia konsultteja, paikallisia, täällähän on paljon näitä firmoja jotka toimii tällä sektorilla, headhunter-konsultteja niin sanotusti, sitten ihan netin välityksellä, netissä on useempii tällasia saitteja mistä löytyy ihmisiä, mun assistentti tässä on oikeen hyvä pläräämään nettiä ja löytämään sieltä ihmisten CVitä ja kutsu- maan niitä haastatteluun ja näin pois päin - että kaikilla mahdollisilla tavoilla, sanotaan näin."* Eräs suomalaisyrityksen rekrytointiin osallistunut kiinalainen kertoi heidän aiemmin käyttäneen hallituksen ylläpitämää julkista mainosverkkoa, joka on nyttemmin osoittautunut melko tehottomaksi. He ovat siirtäneet painopistettä enemmän internetiin, lehtiin ja messuille. Päteviä henkilöitä kannattaa etsiä myös kasvukeskusten ulkopuolelta. Esimerkiksi Shanghaissa toimivan yrityksen kiinalaisedustaja kertoi heidän mainostavan vakansseja myös Guangdongissa ja Shanghai lähikaupungeissa; toinen taas Nanjingissa ja sisämaassa Chengdussa asti.

Tehokkainta on käyttää omia kontakteja varsinkin johtotason henkilöitä etsittäessä. Usein kiinalainen avainhenkilöstö on tuonut mukanaan vanhoja kollegoitaan ja ystäviään, joten yhden hyvän työntekijän tai päällikön löytäminen saattaa johtaa siihen, että saadaan useita. Toinen tapa on palkata ja kouluttaa ensin kiinalaispäälliköt ja antaa heidän sitten valita alaisensa. Molemmat ovat suomalaisten mielestä tehokkaita tapoja rakentaa tai laajentaa myös *guanxi* -verkostoa. Tästä huolimatta useat yritykset rekrytoivat mieluummin suoraan markkinoilta, koska länsimaiseen tapaan ne pyrkivät välttämään nepotismia.

Sellaiset suomalaisyritykset, jotka ovat hankkineet kiinalaisen tehtaan tai perustaneet yhteisyrityksen kiinalaisten kanssa, rekrytoivat yleensä suoraan kiinalaispartnerin olemassa olevan henkilöstön. Etuna on se, että työntekijät ovat kokeneita ja helposti rekrytoitavissa, ja lisäksi asiakasverkostot ovat usein valmiina. Tämä säästää aikaa siihen verrattuna, että sopivaa ja luotettavaa henkilöstöä etsittäisiin talon ulkopuolelta. Erään haastatellun sanoin: *”Kiinalaiset [partneri] antaa parhaat ihmiset, niin kuin mekin saatiin, että oli hyvä startti niin kuin kaikin puolin.”* Olemassa olevan henkilöstön palkkaamisen haittapuoli on kuitenkin se, että vanhojen työntekijöiden uudelleen kouluttaminen ja sopeuttaminen saattaa olla hyvinkin raskas prosessi. Useat yritykset kertoivat ongelmistaan mukauttaa työntekijät länsimaiseen johtamis- ja työkuultuuriin, koska vanhat käytännöt ja ajattelu ovat kiinalaisten keskuudessa syvälle juurtuneita. Lisäksi joissakin yhteisyrityksissä kiinalaiset työntekijät ovat edelleen olleet lojaaleja vanhalle kiinalaisjohtajalleen. Suomalaiset kokivat että työntekijöiltä vei useita vuosia ymmärtää, että he työskentelevät uudessa yrityksessä.

Paikalliset työvoimaviranomaiset ja työnvälitystoimistot toimivat henkilöstön välitysorganisaatioina ja tarjoavat työvoimapalveluja yrityksille. Niiden välityksellä voidaan hankkia työvoimaa kouluttamattomista työntekijöistä aina keskijohtoon asti. *Head hunttereita* käytetään kun halutaan palkata erityisasiantuntijoita sekä korkeamman tason päälliköitä ja johtajia. Haastateltavat olivat lisäksi sitä mieltä, että ulkomaalaisten on hyvä tarkistaa etukäteen työvoimaan liittyvät alueelliset rajoitukset ja erityisehdot paikkakunnalla, jossa aikovat käynnistää toimintonsa. Tämä johtuu siitä, että käytännöt ovat erilaisia eri maakunnissa ja jopa eri kaupungeissa.

Rekrytointinäyttelyt ja -messut on tarkoitettu yliopistoista, korkeakouluista ja ammattikouluista valmistumassa olevien opiskelijoiden sekä vastavalmistuneiden etsimiseen ja rekrytointiin. Messut ovat tärkein kanava rekrytoida toimistotyöntekijöitä, teknikoita ja insinöörejä suomalaisyrityksiin. Myös sanomalehdet ja

internet ovat suosittuja tapoja hakea uutta henkilöstöä. Jotkut haastatelluista pitivät tärkeänä, että heillä on paikallinen henkilöstöjohtaja. Koska tämä tuntee kiinan kielen ja kulttuurin, rekrytointiprosessi vauhdittuu huomattavasti. Joillakin yrityksillä on yhteistyötä yliopistojen ja paikallisten ammattikoulujen kanssa, ja ne palkkaavat työvoimaa myös suoraan kouluista: ”... ja yliopistoissa ja tällaisissa jos on haettu opiskelijoita, niin sinne on laitettu ilmoituksia ja saatu viimeisen kurssin opiskelijoita joskus... Toista miljardia ihmistä kuitenkin, niin kyllä sieltä löytyy.”

Yhteistyö yliopistojen ja teknisten opistojen kanssa on joillekin yrityksille pitkäaikainen projekti, jolla voidaan varmistaa henkilöstön saatavuus tulevaisuudessa. Eräs suomalaisyritys oli sponsoroinut sadan opiskelijan koulutusta teknikkokoulussa ja pystynyt näin vaikuttamaan opintojen etenemiseen. Samalla opiskelijoille oli taattu työpaikka valmistumisen jälkeen. Toinen syy palkata nuoria suoraan oppilaitoksista on suurten hakemusmäärien välttäminen: ”Kun siellä on sitten tuhatmäärin kandidaatteja, ja jos sä pistät lehteen ilmoituksen niin saat satoja hakemuksia, eihän niistä pysty millään järkevällä tavalla muuten rankkaamaan...” Muutoinkin suomalaisten mielestä usein on kannattavaa etsiä potentiaalisia kykyjä, jotka koulutetaan itse ja saadaan etenemään yrityksessä. Samoin harjoittelijoiden palkkaaminen on havaittu hyväksi tavaksi palkata henkilöstöä: vuodessa tai kahdessa heidät saadaan kasvatettua ”yhtiön miehiksi”: ”Niin kuin arvaat, on ollu haasteita. Tää johtoryhmä me saatiin aika kivasti ao. kaupungista. Ne puhuu englantia melkein kaikki. Ne on ihan hyviä tyyppejä. Sit me saatiin myös työntekijöitä ihan hyvin sieltä, koska siellä on tällasta [tämän alan] ammattikoulua, eli niitä on saatu ihan hyvin.”

Erään ulkokiinalaisen managerin mukaan paras aika rekrytoida on heti kiinalaisen uuden vuoden jälkeen, jolloin monet kiinalaiset vaihtavat työtään saatuaan edelliseltä yritykseltä ”uuden vuoden bonuksensa”. Tuolloin on liikkeellä myös paljon vastavalmistuneita työnetsijöitä. Haastatellun sanoin: ”Mutta hyvät ajat

koittavat kiinalaisen uuden vuoden jälkeen. Otamme osaa työmessuihin - paljon ihmisiä, you know. Joskus kiinalaiset ottavat lopputilin [ennen uutta vuotta], kun ovat saaneet bonuksensa, ja menevät takaisin kotikaupunkiinsa ehkä 1000 kilometrin päähän. Palattuaan he alkavat etsiä töitä. Niinpä uuden vuoden jälkeen on valtavat työmarkkinat, satoja ihmisiä on ”näytillä”. Insinööreistä teknikkoihin ja turvamiehiin, kaikkia, joten teet vain listan [...] Mutta kuinka hyviä he ovat? Sanoisin, että voisit palkata ehkä kaksi tai kolme prosenttia.”

Muutammat suomalaisyritykset ovat palkanneet kiinalaisia, jotka ovat opiskelleet tai työskennelleet Suomessa. Yllättäen kokemukset ovat hyvin ristiriitaisia. Joillakin on ollut erittäin hyviä kokemuksia ja yritykset pitävät itseään onnekkaina, että ovat onnistuneet palkkaamaan henkilön, joka ymmärtää sekä kiinalaista että suomalaista kulttuuria. Toiset kertoivat aivan päinvastaista: Suomessa asuneet kiinalaiset ovat osoittautuneet ylimielisiksi tehtäviään ja muita työntekijöitä kohtaan. Näissä tapauksissa on riskinä, että Suomessa asunut kiinalainen kokee olevansa suomalaiskollegojensa yläpuolella, koska tuntee molemmat kulttuurit. Toisen ongelma voi ilmetä kiinalaistyöntekijän palatessa kotiinsa ja takaisin kiinalaisyhteisöön. Maan tavan mukaan hänen perheenjäsenensä ja sukulaisensa odottavat saavansa ulkomaalaisyrityksestä erilaisia etuuksia.

Suomalaisyritykset ovat palkanneet jonkin verran myös hongkongilaisia johtajia, joita pidetään paremmin työhönsä sitoutuvina kuin mannerkiinalaisia. Myös heidän englanninkielen taitonsa on ollut, varsinkin aiemmin, huomattavasti parempi kuin mannerkiinalaisten, ja lisäksi he puhuvat sujuvaa mandariininkiinaa. Kääntöpuolena on kuitenkin se, että hongkongilaiset olivat huomattavasti kalliimpia työntekijöitä kuin paikalliset.

7.2 Työvoiman hinta ja vaihtuvuus

Komentotalouden aikaisen *rautainen riisikulho* -järjestelmän aikaan Kiinan työvoiman palkkataso oli hyvin matala, kun työyksikkö piti huolta kansalaisten sosiaalisesta infrastruktuurista. Edelleenkin keskimääräiset palkat ovat pieniä länsimaihin verrattuna, mutta niiden haitari on valtava. Ulkomaiset investoinnit ja Kiinan kansainvälistyminen ovat nostaneet osaavan työvoiman hintaa ripeästi etenkin viime vuosikymmenen aikana.

Suurin syy palkkojen nousuun on ollut jatkuvasti kasvava kilpailu ammattitaitoisesta työvoimasta, jonka tarjonta ei vastaa kysyntää. Erityisesti tekniset asiantuntijat ja johtotason henkilöt, joilla on länsimainen koulutus ja työkokemus, voivat kilpailuttaa yrityksiä saadakseen korkeimman mahdollisen palkan. Suomalaishaastattelun mukaan: *”Siis kovimpia ketä tänä päivänä pääsee Kiinan markkinoille ni on sanotaan 30-45-vuotiaat kiinalaiset, jotka on ulkomailla koulutettu, ja ollu ulkomaalaisessa firmassa palveluksessa. Siis mieluiten jenkkifirmassa, jossain isossa. Niin heillä on maailman parhaat työmarkkinat tänä päivänä. Aivan mielettömän hyvät. Headhunterit soittelee kaiken aikaa. Heistä käydään taistelua. Palkat nousee mukavasti joka vuos.”*

Yleinen palkkataso on Kiinassa noussut suomalaisjohtajan mukaan ”pörssihuuman” tavoin: *”On, hirveän rahan perään nykyään, mutta sekin, se tulee olemaan ongelma, että me joudutaan palkkatasoa nostamaan, että tämä niinkun tämä älytön pörssihuuma tässä mikä on päällä niin aiheuttaa sen, että ihmiset vertaa omaa palkkaansa sitten siihen minkä saa pörssistä.”* Sopivan palkkatason määrittäminen saattaa kuitenkin olla haasteellista. Siinä tulee ottaa huomioon alueen yleinen palkkataso, ulkomaisten yritysten korkeammat palkat sekä kilpailijoiden palkkataso. Osa suomalaisyrityksistä seuraa tarkasti ja jatkuvasti samalla alueella sijaitsevien kilpailijoiden palkkatasoa. Myös työntekijöiden taidot, ko-

kemus ja kyvyt tulee luonnollisesti ottaa huomioon. Kiinalaiset hyväksyvät keskinäiset palkkaeronsa tässä suhteessa.

Monille suomalaisyrityksille Shanghain palkkataso on jo liian korkea. Useat haastateltavat olivat sitä mieltä, että palkan nousu ei enää vastaa koulutuksen ja ammattitaidon tasoa. *"Kylhän täällä palkkainflaatio tällä hetkellä on, että varsinkin Shanghaissa [...], niin ihmiset odottaa palkankorotusta, hyvät ihmiset odottaa vähintään 10 % palkankorotusta vuosittain ja se on vaan sellanen, että sille ei oikeen tahdo voida mitään."* Pätevän henkilöstön palkkataso on lähes sama kuin Suomessa. Etelä-Kiinassa toimiva ulkokiinalainen johtaja pelkäsi palkkakilpailun räjäyttävän inflaation pilviin, koska jatkuvasti paikkaa vaihtaville osaajille ei välttämättä enää makseta näiden osaamisen mukaan vaan paljon enemmän. Aiemmin 2000 yuania kuussa tienanneet vastavalmistuneet insinöörit pyytävät jo helposti 5000 yuanin alkupalkkaa. Lisäksi vaaditaan vuosittain monien kymmenien tai jopa satojen prosenttien palkankorotusta, vaikka työkokemusta olisi vasta muutama vuosi. Oikea palkkataso on alkanut hämärtyä sekä työntekijöiltä että työnantajilta, mikä on osaltaan lisännyt myös talouskuplan vaaraa.

Palkkakuilu johtotason ja työntekijätason välillä voi Kiinassa olla valtava. Monet suomalaisyritykset, kuten muutkin ulkomaiset yritykset, ovat valmiita maksamaan korkeaa palkkaa hyvälle erityisosaajille: *"... tässä hakenu tämmöstä teknistä päällikköä, technical manager -tittelille haen tällä hetkellä ihmistä, niin mä olen valmis maksaa meidän firmassa jossain tilanteessa tuplasti sen palkan mikä hänellä on. Tulee semmonen huippukoulutettu ihminen, jonka palkka on vaan, sanotaan, 10.000 [RMB] kuussa, 200 alaista kiinalaisessa firmassa, [...] ja mun organisaatiossa jos mä ton ihmisen palkkaisin, kyllä se saisi 20.000."* Yleisesti ottaen suomalaiset ja muut länsimaiset yritykset maksavat työntekijöille keskimääräistä parempaa palkkaa, mutta tilanne saattaa olla päinvastainen johtotasolle mentäessä. Monet ulkomaiset yritykset tarjoavatkin lisäetuja, kuten työmatkakul-

jetukset, ateriat, vaatteet, vakuutukset, sekä paikallisiin yhtiöihin verrattuna inspiroivan ja kotoisan työilmapiirin.

Jotkut suomalaisyrityksistä ovat harkinneet siirtymistä Kiinan sisäosiin, missä työvoima on halvempaa. Siellä ongelmaksi nousee kuitenkin ammattitaidon ja infrastruktuurin puute. Muutamat yritykset ovat alkaneet pohtia toimintojen siirtämistä kokonaan pois Kiinasta maihin, joissa työvoima olisi edullisempaa, kuten Intiaan tai Vietnamiin.

Työvoiman nopea vaihtuvuus on kaikkien haastateltujen suomalaisyritysten ongelma - useimmille niistä se on suurempi ongelma kuin pätevän henkilöstön saatavuus. Yleensä väki lähtee yrityksistä omasta tahdostaan; erottamisia tapahtuu melko harvoin. Työvoiman normaali vaihtuvuus Kiinassa on 10–30 %, ja tämä on erityisen suuri ongelma nuoremman henkilöstön kohdalla. *”Se on ehkä semmonen isoin vois sanoo ongelma ja huolenaihe just sen takia, että Shanghaissa esimerkiks tää employee turnover [työvoiman vaihtuvuus], se on aika iso, et jos statistiikkaa, niin joka kolmas, tai siis 30 % suunnilleen työvoimasta on koko ajan liikkeessä; etsimässä uutta työtä, haastattelussa, vaihtamassa työpaikkaa, joka tarkoittaa, että sun keskimääräinen työntekijän staying time [työsuhteen pituus] on kolme vuotta.”* Tärkeimmät syyt vaihtuvuuteen ovat raha ja vaihtoehtojen runsaus. Vaikka kiinalaiset työskentelevät mielellään ulkomaisissa yrityksissä, he vaihtavat työpaikkaa usein saadakseen paremman palkan tai etuudet.

Useat suomalaisyritykset kokevat olevansa eräänlaisia koulutuskeskuksia. Kun työntekijä on koulutettu tehtävänsä, tämä siirtyy toiseen yritykseen. *”Eli heti, kun sä saat koulutetuksi niitä ihmisiä, ja meilläkin kun on ollut se veljellinen perheyhtiön tapa, et eiku Suomeen ja tutustumaan, et kattokaas et näitä hommia tehdään tälleen näin ja koulutetaan, niin heti ne lähtee myymään sen osaamisensa 30–40 % kalliimmalla naapuriyhtiöön...”* Henkilöstön nopea vaihtuvuus aiheuttaa lisäkustannuksia, koska yritysten täytyy rekrytoida ja kouluttaa jatkuvasti

uutta työvoimaa. Jatkuva rekrytointi nostaa työvoiman kustannukset korkeiksi jopa Suomeen verrattuna. Henkilöstön koulutuksesta aiheutuukin suurin lisäkustannus palkkojen oheen. Lisäksi tietotaito ei kumuloidu yritykseen, mikä on yrityksen näkökulmasta aina tappio.

Työpaikkaa vaihtavat ovat tyypillisesti toimistotyöntekijöitä, erityisasiantuntijoita ja insinöörejä. Erityisesti ulkomaisissa yrityksissä koulutettujen henkilöiden arvo työmarkkinoilla kasvaa nopeasti, ja he lähtevät yrityksestä yleensä noin vuoden kuluttua korkeamman palkan vuoksi. Erityisasiantuntijat ja johtotason henkilöt saavat helposti tuplapalkan uudessa työpaikassaan. Sen sijaan vähemmän koulutetun työvoiman palkkoja ei nosteta yhtä paljon, joten esimerkiksi tehdastyöntekijöiden pysyvyys on selvästi suurempaa kuin asiantuntijoiden: *”...kyllä se erityisesti on toimihenkilöpuolella, et siitä on todella vaikeaa pitää huolta. Työntekijäpuoli ja tää kokoonpanoporukka, niin niille ei sitten maksetakaan niin paljon enemmän kun ne vaihtaa. Siellä on tällainen selvä luokkaero. Et jos sä oot kokoonpanija ja meet naapurifirmaan kokoonpanijaksi, niin vaikkapa sä olisit ollu kuinka kansainvälisessä firmassa, niin ei se nosta sun palkkaa ainaakaan paljon.”* Jotkut suomalaisjohtajista katsoivat tilannetta kiinalaistytöntekijän näkökulmasta. Koska Kiinan yleinen palkkataso on huomattavasti matalampi kuin Suomen, 100 yuanin korotus voi olla hyvinkin merkittävä: *”Toisena voit tietysti sanoa että, itte mieltii että jos sun palkkas on 800 remppaa, ja sulle tarjotaan sataasen korotus, niin se on kumminkin tavallaan prosentuaalisesti aika iso sulle. Sehän on yli kymmene, 12,5 prosenttia eikö ni. Niin, kyllä Suomessaki vois ihmiset...”*

Työvoiman vaihtuvuuden vähentämiseksi ja kustannusten alentamiseksi jotkut suomalaisyrityksistä ovat alkaneet tehdä työntekijöidensä kanssa ns. sitoutumissopimuksia. Sen mukaan työntekijä sitoutuu työskentelemään yrityksessä tietyn aikaa koulutuksen jälkeen. Jos työntekijä lähtee aiemmin, hänen tulee sopimuksen mukaan maksaa koulutuksen kustannukset takaisin yritykselle. Tämä onkin

toiminut jossain määrin. Muutamasta yrityksestä kuitenkin kerrottiin, että kiinalaistyöntekijät eivät aina ole välittäneet sopimuksista vaan ovat lähteneet yrityksestä maksamatta mitään. Erään tehtaan johtaja kertoi menettäneensä yhden päivän aikana peräti seitsemän työntekijää kilpailijalle, joka oli tarjonnut näille kaksinkertaista palkkaa. Vähän aiemmin sama yritys oli menettänyt jo kaksi johtajaa samalle kilpailijalle.

Osaajien työllisyystilanne on Kiinassa nykyisin jopa niin hyvä, että he voivat olla jonkin aikaa ilman työtä ja hakea myöhemmin uutta työpaikkaa. Eräs ulkokiinalainen johtaja kertoi: *"Kerran kysyin haastattelussa hakijalta, että oletko töissä. Hän vastasi: 'en, en, olen nyt lepäillyt vähän aikaa'. Täällä saat usein kuulla työntekijöidesi sanovan: 'Lopetan, koska olen väsynyt. Parempi nyt lopettaa ja etsiä sitten toinen työ, kun olen valmis... korkeammalla palkalla.' Eräs hakija kertoi haastattelussa vaihtaneensa työpaikkaa jo kaksi kertaa. Ensimmäisessä työpaikassa hän oli ollut puoli vuotta ja toisessa vuoden, ja vaihtaa taas – me olisimme hänen kolmas yrityksensä [...] Kysyin häneltä, että milloin aiot taas vaihtaa työnantajaasi."*

Koska raha näyttää olevan vaihtuvuuden merkittävin syy, ratkaisuna on tarjota työntekijöille kilpailukykyistä palkkaa. Tämän vuoksi useat yritykset seuraavat tarkasti kilpailijoiden palkkatason kehitystä. Palkka ei kuitenkaan ole ainoa syy kiinalaistyöntekijöiden vaihtuvuuteen, joten sitä voidaan vähentää myös hyvillä työolosuhteilla ja -ehdoilla. Myös naistyöntekijöiden palkkaamista pidetään joissakin yrityksissä tehokkaana keinona vähentää työvoiman vaihtuvuutta. Naisten koetaan olevan miehiä lojaalimpia työnantajalle. Useat suomalaisyritykset ovat kuitenkin yksinkertaisesti sopeutuneet tilanteeseen, jossa rekrytointi ja henkilöstön vaihtuminen on jatkuvaa. Työvoiman vaihtuvuus otetaan tosiasiana, johon ei juuri voi vaikuttaa: *"Ja mä oon kuullu et [ko.] yrityksessäkin ne ei yritä edes pitää ovee kiinni, vaan ne pitää takaovee auki, et siellä käy hirvee rekrytoiminen koko ajan. Että se on ilman muuta parempi tapa, kuin pitää etuovee kiinni, että*

älkää hyvät miehet menkö, ja roikkuu niitten takissa. Nii kyl meillä on ihan samat ajatukset, et kyllä se on toivotonta pitää sellasia, jotka päättää myydä itsensä muualle.”

Joidenkin suomalaisten mielestä ilmiön taustalla on kiinalaisten kasvava materialismi. Vanhan *rautainen riisikulho* -järjestelmän aikaan palkkataso oli tasaisen matala eikä rikastumisen mahdollisuuksia ollut. Nykyään tilanne on täysin muuttunut: mahdollisuuksia on, ja niiden myötä pieni joukko kiinalaisia on rikastunut hyvin nopeasti. Myös kiinalaisten arvot ovat muuttuneet. Suomalaisvastaajan sanoin: *“Raha on ainoa mikä merkkää. Olen puhunut tästä kiinalaisten kanssa ja he sanoivat että heillä ei ole mitään, miten sen sanois, sellaista pohjaa, niin kuin meillä on jonkinlainen uskonto täällä... Kiinalaisilla ei ole edes sitä. Aiemmin he uskoivat kommunistiseen puolueeseen. [...] Tiananmenin 1989 tapahtumien jälkeen he eivät usko siihen enää. Eli mitä on jäljellä? Raha, eikä tämä ole vain minun mielipiteeni. Monet kiinalaiset sanovat näin.”*

7.3 Ammattitaito ja koulutustarve

Suomalaisyritysten palkkaamat kiinalaiset ovat yleensä melko nuoria, koska hyvin koulutetut ja kielitaitoiset kiinalaiset ovat useimmiten nuorempaa sukupolvea. Heitä pidetään lisäksi avoimina oppimaan ja omaksumaan uusia asioita, länsimainen kulttuuri mukaan lukien. Useat haastateltavat puhuivat *Kulttuurivallankumouksen* aikaisista ja sen jälkeisistä sukupolvista: *“Useimmat ketä palkkasimme [1990-luvulla] olivat hyvin nuoria. Käytännössä kukaan ei ollut yli 30-vuotias. Jotkut länsimaiset yritykset sanoivat aivan avoimesti, etteivät he palkkaa yli 30-vuotiaita. Sellainen, joka on elänyt kulttuurivallankumouksen aikana, ei pysty tekemään töitä länsimaisissa firmoissa. Tämä oli aika vahva asenne. Kiinalaiset, jotka ovat niin vanhoja, että ovat eläneet nuo ajat, eivät pysty mukautumaan länsimaisiin vaatimuksiin. Me saimme oikein hyviä nuoria ihmisiä.”* Toi-

saalta nuorilta työntekijöiltä puuttuu kokemusta ja uskottavuutta, mitä kiinalaisessa perinteitä ja vanhempia kunnioittavassa kulttuurissa pidetään puutteena.

Useimmat suomalaiset pitivät Kiinan yleistä koulutustasoa hyvänä ja kiinalaisia työteliinä ja innokkaina oppimaan uutta. *”Kiinalaisethan on tosi fiksuja, ne nopeasti omaksuu, ja siinä porukassa on varaa ottaa niitä parhaita, niitä löytyy, siellä on ihan tosi kova taso.”* Erilaiset työkulttuurit ja teknologian taso vaikuttavat kuitenkin siihen, kuinka suoraan kiinalaistyöntekijöiden ammattitaitoa voidaan hyödyntää. Suomalaisyrityksissä arvostetaan erityisesti ulkomailla opiskelleita kiinalaisia.

Kiinalaisia työntekijöitä pidetään yleisesti ahkerina ihmisinä, joilla on hyvä työ-moraali ja korkea työmotivaatio. Suomalaisten mielestä he ovat joustavia ja halukkaita tekemään ylitöitä, sekä työtä, jota Suomessa pidettäisiin tylsänä: *”Monissa maissa on halpaa työvoimaa mutta Kiinassa sulla on halpaa työvoimaa, jolla on itsekuria. Se on iso etu Kiinassa. Kiinalaisilla on hyvä itsekuri. He tekevät mitä heiltä pyydetään...”* Eräs ulkokiinalainen sanoi, että esimerkiksi Etelä-Kiinassa paikalliset työntekijät haluavat nimenomaan olla kiireisiä ja tehdä ylitöitä, koska näin voi myös tienata paremmin ja nopeuttaa urakehitystä. Jos yrityksellä ei ole tarjota riittävän haastavia töitä eikä ylitöitä, kiinalainen työntekijä saattaa jopa vaihtaa yritystä.

Kuitenkin tietyt ammattitaitoon liittyvät tekijät koetaan haasteellisina. Eräänä ongelmana pidetään kiinalaisten perinteisiä johtamistapoja, ja etenkin vanhemman polven kiinalaiset johtajat nähdään joko ”armeijan komentajina” tai pelkkinä suorittajina: *”Managereita on kyllä saatavilla, mutta he ovat joko vain tiiminveittäjiä tai sitten kuin suoraan armeijasta, käskyttävät tiimiä. On todella vaikeaa löytää tällaista länsimaalaisen filosofian mukaista päällikköä, joka ei vain anna ohjeita, vaan koutsaa ja johtaa tiimiä. Nämä ovat sellaisia, että joko antavat vain*

ohjeita, tai sitten ovat sisällä tiimissä ja tekevät kaiken itse. Kumpikaan näistä ei vastaa länsimaalaista filosofia-manageria.”

Englanninkielen vähäinen taito oli ongelma erityisesti 1990-luvun Kiinassa. Nykyään toimistotyöntekijät ja johto- sekä päällikkötason henkilöt puhuvat jo englantia, mutta operatiivisella tasolla se on edelleen harvinaista. Kuten edellä todettiin, ammattitaitoisilta henkilöiltä puuttuu usein englanninkielen taito ja päinvastoin: *”On, täällä on koulutustaso on erittäin hyvä. Ainoo, mikä ehkä ei ole kovin hyvä on tää kielitaitopuoli, että sitten se riippuu vähän henkilöstä itsestään, hänen ominaisuuksistansa että löytyykö sitä.”* Toinen haastateltu vahvisti asian: *”Kiinalaisten kielitaito operaattoritasolla on vaikeaa. Tulkki on tarpeen. Mutta management -tasolla ok, oikeastaan kaikilla korkeasti koulutetuilla on kielitaito.”* Tilanne on erilainen eri alueilla: Pekingissä ja Shanghaissa englantia puhutaan yleisemmin kuin Etelä-Kiinassa. Joissakin suomalaiskonttoreissa esimerkiksi Shanghaissa kaikki työntekijät puhuvat englantia. Myös kiinalaiset vastaajat arvioivat, että kielitaidon merkitys on selvästi lisääntynyt varsinkin keski- ja ylimmässä johdossa. Sen vuoksi johtotehtäviin ja toimistotöihin palkataan mielellä yliopistoissa opiskelleita henkilöitä, joilla on myös jonkin verran työkokemusta.

Yhteisen kielen puuttuminen estää joskus länsimaista johtajaa näkemästä työntekijän muita taitoja ja kehityspotentiaalia. Ekspatriaattien kiinankielen taidon puute on saattanut aiheuttaa jopa menetettyjä mahdollisuuksia pätevien työntekijöiden rekrytoinnissa. Eräässä tapauksessa kiinalainen työnhakija onnistui vakuuttamaan suomalaisjohtajan kiinankielisellä esityksellään, ja hänet palkattiin myyntitehtäviin, vaikka yhteinen kieli puuttuikin. Suomalainen kertoi: *”Pidin kaverista heti alusta alkaen [...] ja hän käyttäytyi hyvin, mutta puhui aivan käsittämättömästi englantia, äänsi tosi huonosti... Hän luki sitä esitettä vähän aikaa ja alkoi myydä englanniksi. Se kuulosti aivan hirveältä. Sitten hän sanoi, että sorry, voinko puhua kiinaa? Sanoin että OK, anna mennä. [...] hän alkoi puhua kiinaa, en-*

kä ymmärtänyt sanoja, mutta hän oli aivan eri mies [...] ja se oli todella vakuuttavaa, ja palkkasin hänet saman tien. Hän on yksi parhaista tyypeistä, jonka kanssa olen koskaan tehnyt töitä.”

Kaikki suomalaisyritykset kertoivat tarjoavansa koulutusta kiinalaisille työntekijöilleen. Yleensä se toteutetaan sekä Kiinassa että Suomessa, ja joskus myös muualla Euroopassa. Koulutus Suomessa tai Euroopassa kestää yleensä joitakin viikkoja tai jopa kuukausia. Tämä koskee erityisesti henkilöstöhallintoa, tuotantopäälliköitä, kirjanpitäjiä, tuotantoinsinöörejä sekä tutkimus- ja tuotekehityssinöörejä.

Koulutus ei ole tärkeää vain työtehtävien oppimisen ja harjoittelun kannalta, vaan sitä pidetään myös palkintona ja työntekijöiden motivoimisen välineenä. Tämä ei kuitenkaan ole aina toiminut odotetusti. Koulutusmatkat Suomeen ovat joskus muuttuneet kiinalaistyöntekijöiden turistimatkoiksi, jolloin ne ovat olleet suomalaisyrityksen näkökulmasta melko turhia. Lisäksi yrityksen tarjoama koulutus on joskus luonut vääränlaisia käsityksiä kiinalaisille koulutettaville: *“Ongelma oli, että hyvin nopeasti sen jälkeen kun [kiinalais]insinöörit oli koulutettu, he alkoivat pyytää ensin 10 % palkankorotusta, sitten tuplapalkkaa. Ja lopulta kolminkertaista palkkaa, autoetua, matkapuhelinta ja kaikkea... Ne nuoret miehet kaivat suhteellisuudentajunsa. He luulivat että kolmen kuukauden koulutuksen jälkeen he olivat koko liiketoiminnan sydän, ja että ilman heitä yritys kaatuisi.”* Jotkut haastatelluista olivat sitä mieltä, että koulutuksen kustannuksia voitaisiin laskea lähettämällä ekspatriaatteja Suomesta kouluttamaan työntekijöitä Kiinassa. Toinen ratkaisu on palkata suoraan yliopistoista ja ammattikouluista nuoria vastavalmistuneita, jotka on helppo kouluttaa tehtävänsä.

7.4 Henkilöstön motivointi

Useimmat haastatelluista olivat yhtä mieltä siitä, että palkka on kiinalaistyöntekijöiden tärkein motivaation lähde. Raha on tärkeää varsinkin nuoremmalle sukupolvelle, erityisesti alle 35-vuotiaille kiinalaisille. *”Kyllä se raha on hirveän tärkeä siellä, että kun katsos elintaso jonkin verran nousee [...] Ja kyllä palkkataso nousee, ehkä tuplaksi parhaimmillaan...”* Toinen tärkeä kiinalaistyöntekijöiden motivaation lähde ovat palkan oheen saatavat muut edut – bonukset, asuntoetu, terveydenhoito, eläke ja vakuutus, joiden merkitys on kasvanut jatkuvasti. Kattavalla etupaketilla on merkitystä erityisesti motivoitaessa ammattitaitoista työvoimaa ja johtotason henkilöitä. Muita tärkeitä tekijöitä ovat työnantajan maine ja luotettavuus, hyvät työolosuhteet, pitkäaikaiset työsuhteet, tunnustus, urakehitys, teknologia sekä mahdollisuus matkustaa Suomeen. Kiinalaiset haastateltavat mainitsivat lisäksi julkiset kiitokset paikallisten työntekijöiden motivaation lähteenä. Eritoten vanhemmat kiinalaistyöntekijät arvostavat myös työnantajan luotettavuutta ja pysyvää työpaikkaa enemmän kuin nuoret. Joidenkin suomalaisten mielestä Kiinassa vanhemmat työntekijät ja naiset ovat sitoutuneempia työhönsä kuin nuoret ja miestyöntekijät.

Myös kiinalaisten vastaajien mukaan työntekijöille tulee tarjota palkan lisäksi muita etuja, kuten sairaanhoitomaksua, lasten tukia (esimerkiksi päivähoito ja ainoan lapsen tuki), asumisjärjestelyjä (esimerkiksi asuntorahasto, johon työntekijä maksaa osan ja työnantaja osan). Nämä tuet ja etuudet ovat Kiinan työlainsäädännön mukaisia ja samalla kilpailuvaltti rekrytointikilpailun kiristyessä. Eräs haastateltava mainitsi yhdeksi eduksi yrityksensä hyvän yrityskulttuurin ja yhteishengen: *”Kilpailijat eivät ole onnistuneet kaappaamaan työntekijöitämme, vaikka meidän palkkamme eivät ole erityisen korkeita. Vahvuutemme on toimiva yrityskulttuuri.”* Toinen suomalaisyritys on onnistunut pitämään henkilöstöä pienemmällä palkalla kuin kilpailijat tarjoamalla työntekijöille kattavasti muita etuja:

“Vaikka [ko.] yritys maksaa vähemmän kuin amerikkalainen kilpailija, se tarjoaa hyvät työolosuhteet ja pitkäaikaisen työsopimuksen, mikä on myöskin tärkeää työntekijöille.” Myös tehtäväkiertoa harrastetaan, jotta työntekijät eivät lähtisi vain siksi, että ”omalla osastolla ei tapahdu mitään mielenkiintoista”.

Suomalaisten kokemusten mukaan hyviä työntekijöitä tulee huomioida ja palkita rahallisesti, kun taas virheitä tehneet työntekijät jätetään näitä ilman. Erilaiset bonukset ovat Kiinassa huomattavasti tärkeämpiä kuin Suomessa. Bonuksia maksetaan erityisesti kiinalaisen uudenvuoden alla, jolloin bonuksen arvo saattaa olla jopa työntekijän kuukauden palkka tai enemmänkin. Suomalaisyrietykset kuitenkin maksavat tyypillisesti pienempiä bonuksia kuin esimerkiksi amerikkalaiset yritykset.

Kaikki suomalaiset eivät kuitenkaan olleet sitä mieltä, että raha olisi kiinalais-henkilöstön tärkein motivaation lähde. Sen sijaan sopiva määrä haasteita ja paineita, kuten Suomessakin, ovat avain työntekijöiden motivointiin. Erona on se, että Kiinassa organisaation tulee olla riittävän hierarkkinen ja työntekijöiden statuksessa tulee olla eroja, jotta heillä on mahdollisuus ahkeralla työllään pyrkiä parempaan asemaan. Tässä mielessä suomalainen tasa-arvon käsite saati ’matalan organisaation’ malli ei välttämättä sovi Kiinaan. Hyvä motivointikeino on ylentää työntekijöitä vähän kerrallaan, jotta he kokevat etenevänsä urallaan – ylenemismahdollisuuksista kannattaa puhua jo rekrytointivaiheessa. *”Niin, idea on että sin täytyy ansaita asemasi. Eikä ole kyse vain asemasta. Siinä on kaikki, alkaen työkännykästä, tietokoneet, autot, raha, jne. Jos laitat kaikki [työntekijät] samalle tasolle, ei ole enää kilpailua. Heidän mielestä se on tosi epämurkavaa. Kiinassa meidän ei tarvi motivoida ihmisiä Sarasvuon tai tällaisten psykologien avulla.”* Kiinalaisten korkeaan motivaatiotasoon verrattuna suomalaisten työntekijöiden työmotivaatio saattaa vaikuttaa alhaiselta, kun ”jokaisella on jo talo, auto ja kesämökki”, eikä elintason nousun mahdollisuus ole yhtä ilmeistä. Suomalaisjohtajat ovat joutuneet usein selittelemään Suomessa vierailleille kiinalaisille

suomalaisten tavanomaisia etuja kuten pitkiä vuosilomia, kun konttorilla on kesäaikaan ollut hyvin hiljaista.

Kiinalaisten haastateltujen mukaan suomalaisyritykset ovat onnistuneet vaihtelevasti henkilöstön motivoinnissa. Eräs ulkokiinalainen johtaja kertoi pyrkineensä luomaan yhteishenkeä myyntihenkilöstöönsä seuraavasti: *"Tiimityö on tärkein osa. Käytämme after-office -tyylisiä tapahtumia. Järjestämme näitä varsinkin myyntihenkilökunnalle, koska he ovat tärkein osa koko juttua... Joten työajan jälkeen kutsumme heidät illanviettoon, otamme muutamat drinkit, joskus myös syömme päivällistä, ja he avautuvat meille hyvin suorapuheisesti. Varsinkin jos ei tarvitse pitää kravattia ja menemme jonnekin, he puhuvat ja sinä kuuntelet. Kuinka voimme kehittää heidän uraansa jne. Heillä on joskus todella hyviä ehdotuksia. Me teemme muistiinpanoja ja sitten yhteenvedon parantamisehdotuksista. Näin kaikki ovat innokkaita kehittämään tiimityötä."* Sama vastaaja kertoi, että nykyään myös yhtiön suomalaispäälliköt osallistuvat tiimihengen rakentamiseen opiskelemalla kiinaa, jonottamalla kanttiinissa ja syömällä puikoilla samaa ruokaa muiden kanssa, sekä pukeutumalla samoihin tehtaan asuihin. Jos aikoo saada työntekijät yhteistoimintaan, pitää olla heidän tasollaan, haastateltu kertoi.

Pettyneitäkin puheenvuoroja oli. Toisen suomalaisyrityksen kiinalainen johtaja oli hyvin turhautunut yrityksensä motivointitoimiin tai pikemminkin niiden puutteeseen. Hän kertoi tilanteesta: *"Tämä [motivointi] on minulle sinänsä tärkeä asia ja toivon yrityksemme kehittävän tätä puolta. En ole nähnyt sellaisia motivointiratkaisuja, joissa olisi aitoa sisältöä. Jos näitä henkilöstön rohkaisutoimenpiteitä olisi oikeasti olemassa, niin se näkyisi palkassa. Tätä ei kuitenkaan yrityksessä tehdä."* Haastateltu kertoi ehdottaneensa suomalaisyrityksen johdolle erilaisia henkilöstön motivointikeinoja, kuten palkankorotuksia, koulutusta, bonuksia, sekä asuntoon ja autoon liittyviä etuuksia. Tästä huolimatta: *"En ole nähnyt mitään näistä... Osa työntekijöistä on lähtenyt pois. Miksi? He ovat menneet sellaisiin yrityksiin, jotka ovat juuri listautuneet tai listautumassa, jotka ja-*

kavat osakeosuuksia. Näin yrityksen ja työntekijän tulevaisuus sidotaan yhteen. Meidän yrityksessämme työntekijöiden roolina on vain työskennellä. Johto antaa ymmärtää, etteivät yrityksen tulevaisuudennäkymät tai kehitys kuulu työntekijöille.” Kiinalaismanagerit olivat sitä mieltä, etteivät suomalaiset käyttäneet konkreettisia motivointikeinoja muulle henkilöstölle kuin myyntimiehille. Syyksi arveltiin sitä, että koska suomalaisten oma toiminta perustuu itsekuriin, he ajattelivat tämän riittävän myös Kiinassa.

Eräs tapa motivoida kiinalaisia on pitää heistä hyvää huolta paikallisen kulttuurin mukaisesti: kiinalaiset haluavat kuulua joukkoon, olla sisäpiirissä. Työntekijöiden ja työnantajan tai työpaikan välinen tunneside on Kiinassa paljon voimakkaampi kuin Suomessa. Läheisyys muihin työntekijöihin ja esimiehiin on tärkeää, ja kiinalaismanagerit kertoivat tekevänsä paljon töitä tämän eteen esimerkiksi kiertelemällä säännöllisesti juttelemassa myös suorittavan puolen työntekijöiden keskuudessa. Eräs ulkokiinalaisjohtaja mainitsi hyvän ilmapiirin olevan syy siihen, miksi jotkut aiemmin heiltä lähteneet työntekijät ovat palanneet takaisin. Mutta jos työntekijä saa naapuriyhtiöstä 30–50 % korkeamman palkan, hyväkään ilmapiiri ei takaa työvoiman pysyvyyttä. Kärjistäen voidaan sanoa, että jos työntekijä on ollut samassa tehtävässä kaksi vuotta ilman muutoksia, hänen ei voida odottaa pysyvän työpaikassaan enää pitkään.

Myös ulkomaisten yritysten poliittisesti vapaa ympäristö näyttää motivoivan kiinalaisia työntekijöitä. Jos kiinalainen työntekijä ei ole puolueen jäsen, hänellä ei juuri ole mahdollisuutta edetä valtionyrityksissä. Tällainen henkilö siirtyy mielellään ulkomaiseen yritykseen, jossa hänen urakehityksensä ei riipu puolueen jäsenyydestä.

7.5 Vastuun jakautuminen, hierarkiat ja kulttuurienvälinen viestintä

Valtaosassa suomalaisyrityksistä työntekijöinä on sekä ekspatriaatteja että paikallisia. Työtehtävät suomalaisten ja kiinalaisten kesken jakautuvat usein samalla tavalla. Toimitusjohtaja on tyypillisesti suomalainen tai ulkokiinalainen (useimmiten hongkongilainen tai singaporelainen), samoin rahoitus- ja tuotantopäälliköt. Kiinalaiset puolestaan toimivat yleensä henkilöstöpäälliköinä, myyntipäälliköinä ja hallintopäälliköinä. Työnjako perustuu eri tehtävien vaatimuksiin ja osapuolten vahvuuksiin, jolloin suomalaiset hoitavat teknologian ja tuotannon, ja kiinalaiset puolestaan asiakassuhteet, PR-suhteet ja paikallisen henkilöstön hallinnon. Logistiikka ja markkinointi pidetään usein paikallisilla. Kirjanpitäjän tulee olla kiinalainen, jolla on sujuva englanninkielen taito: hän toimittaa dokumentit Kiinan viranomaisille ja toisaalta raportoi yrityksen johtoryhmälle. Ekspatriaatit hoitavat lisäksi liiketoiminnan kehittämisen, maksut ja hinnoittelun. Työnjaon taustalla on myös teknologian ja rahoituksen turvaaminen; suomalaiset pelkäävät paikallisten varastavan teknologian ja tulevan näin yrityksen kilpailijaksi. *“Suomalaisena yrityksenä tarvitset suomalaisia täällä seuraamaan tilannetta, muuten hyvin äkkiä bisnes ei ole enää hallinnassa.”* Ylimmän johdon osalta tilanne on ollut muuttumassa siten, että tehtäviin palkataan yhä useammin kiinalaisia.

Useimmat suomalaisista haastatelluista olivat sitä mieltä, että suomalaisia tarvitaan ainakin toiminnan käynnistämiseen. Ekspatriaattien määrä vaihtelee toimintojen alkuvaiheessa yhdestä kolmeenkymmeneen ja laskee tämän jälkeen asteittain. Joillakin suomalaisyrityksillä on ollut ongelmia lokalisoida työtehtäviä, koska niissä koettiin, että tehtävät eivät olisi tulleet hoidetuksi ilman suomalaisia. Sen sijaan muutamissa tapauksissa suomalaisten kokonaan omistama tytäryritys on ollut kiinalaisten johtama. Näiden yritysten politiikkana on ollut rekrytoida nimenomaan paikallisia johtajia: *“Meillä kaikki on kiinalaisia. Meillä on ollut sellainen politiikka, että meillä ei ollut missään maassa kotimiehiä...”*

Suomalaisten näkemykset kiinalaistyöntekijöiden kyvystä kantaa vastuuta vaihtelivat jonkin verran. Tyypillisesti suomalaisjohtajien mielestä kiinalaiset eivät ole yhtä halukkaita ottamaan vastuuta tai tekemään päätöksiä kuin suomalaiset. ”...kyllähän tietysti Kiinassa on semmonen traditio, että kun perinteisesti sitte pomo päättää asioista ja vastaa asioista niin varsinkin [ko.] yrityksessä joskus huomaa sen että, siellä on epäröivyyttä ottaa vastuuta itte ihan tällä osastopäällikkötasollaki.” Tämä saattaa johtua siitä, että Kiinassa perinteinen organisaatio on hierarkkinen - sellainen, jossa jokainen on tottunut ottamaan ohjeita esimiehiltään. Tämän vuoksi kiinalaisilla työntekijöillä on ollut selviä vaikeuksia sopeutua suomalaiseen matalaan organisaatorakenteeseen. Joidenkin suomalaisten mielestä vastuukysymykset riippuvat paljon myös ohjeistuksesta, koska kiinalaiset työntekijät haluavat selkeät vastuumäärittelyt tehtävilleen. Mikäli ohjeet eivät ole selviä tai täydellisiä, kiinalaiset eivät tule kysymään neuvoa. Toisaalta kun ohjeistus on selvä ja tehtävä tarkasti määritelty, he sietävät hyvinkin yksinkertaisia työtehtäviä: ”He ovat vain tottuneet siihen. Toisaalta he haluavat selvät ohjeet kuinka toimia. Sitten he todella tekevät niin. He sietävät sellaista, joskus hyvin yksinkertaista työtä, hyvin tylsää.”

Tilanne on erilainen sellaisissa organisaatioissa, joissa koko henkilöstö on kiinalaisia. Näissä tapauksissa suomalaisyritykset ovat erittäin tyytyväisiä ja lisäksi vaikuttuneita kiinalaisjohtajien aloitekyvystä ja johtamistaidoista. Heidän mielestään kiinalaisten miehittämässä organisaatiossa jokainen näyttää tietävän roolinsa ja työskentelevän tehokkaasti. Eräässä suomalaisyrityksessä kaikki tuotantopäälliköt ovat poikkeuksellisesti kiinalaisia, ja suomalaiset kokivat, että päälliköt ottavat mielellään vastuuta korkeamman palkan vuoksi. Rahakannustimilla näyttää näin olevan merkitystä myös vastuukysymyksissä.

Kiinalais- ja ulkokiinalaisjohtajien mielestä työntekijät joutuvat nykyään ottamaan ja haluavatkin ottaa enemmän vastuuta kuin aiemmin. Eräs haastateltava on tehnyt huomion, että uusien tulokkaiden vastuunottokykyä ja varsinkin heidän

kykyään toteuttaa lupauksensa kannattaa aluksi tarkkailla. Monilla kiinalaistyöntekijöillä on alkuaikoina miellyttämisen tarve ja he ottavat vastaan tehtäviä, joista eivät pysty suoriutumaan. Tilanteista on haastateltavan mukaan selvitty lisäkoulutuksella ja ohjauksella.

Muutaman kiinalaisjohtajan mielestä suomalaiset pitävät ohjaksia liian tiukasti omissa käsissään. Heidän mielestään vastuun jakamisessa on toivomisen varaa: *”Suomalaiset eivät oikein luota kiinalaisiin. Tulin tähän yritykseen, koska esimieheni halusi hyödyntää aikaisempaa kokemustani ja antoi minulle tilaa kehittyä. Tästä syystä meillä meni täällä hyvin... Näyttää kuitenkin siltä, ettei uusi esimies usko kiinalaisten työntekijöiden voivan johtaa suomalaista yritystä. [...] Kun he törmäävät ongelmiin, heidän tapanaan on keskustella asiasta omiensa kanssa, sen sijaan, että he kertoisivat kiinalaisille työntekijöille tilanteesta.”*

Toisen yrityksen kiinalaisedustaja pohti sitä, että suomalaiset eivät usein ole sitoutuneita yrityksensä Kiinan-toimintoihin pitkällä tähtäimellä: *”Monet meidän ulkomailta tulleet työntekijämme ovat täällä noin kolme vuotta, tuntevat toisensa hyvin, ja täällä ollessaan jo miettivät, miten sijoittuvat työelämään Suomeen palattuaan.”* Hänen mukaansa samaan aikaan osa paikallisista työntekijöistä saattaa olla talossa kauankin, mutta vain harva yritys panostaa heidän kehittymiseensä: *”Mutta meidän paikalliset työntekijät, he voivat olla meillä töissä 60-vuotiaaksi asti. Kerro eikö olisi hyvä kouluttaa heitä? Tällä hetkellä, kuinka monen yksikön johtaja on paikallinen? Hyvin harva! Hyvin harva! Tähän liittyy myös se, onko ihmisillä kannustinta jäädä meille. Työntekijät, jotka meiltä lähtevät, ovat niitä tavanomaisia työntekijöitä... Mutta meiltä lähdettyään heistä tulee esimiestasoisia, 5-6 alaisen omaavia, korkeaa palkkaa saavia työntekijöitä.”*

Useat suomalaisjohtajat kertoivat että heidän Kiinan-tytäryhtiössään noudatetaan selvästi suurempaa hierarkiaa kuin Suomessa. Organisaatioissa on huomattavasti enemmän tasoja, myös sellaisia joita ei Suomessa enää käytetä, kuten apujohtaja

tai työnjohtaja. Esimerkiksi 200 työntekijän organisaatiossa saattaa olla neljä hierarkiatasoa. Joskus organisaatiorakenne aiheuttaa kuitenkin ongelmia yhteisyrityksissä, kun kiinalaisilla ja suomalaisilla on erilaiset käsitykset vastuunjaosta. Perinteisen kiinalaisen organisaation mukaisesti johtaja on isähahmo ja alaiset ikään kuin hänen lapsiaan.⁷ Tämä on tyypillistä erityisesti alemmilla organisaatiotasoilla ja on usein vaikeaa suomalaisjohtajille, jotka eivät halua käyttäytyä ”kuin pomo”.

Muutamit haastateltavat mainitsivat, että heidän Kiinan-yksikkönsä johtamiskulttuuri on eräänlainen sekoitus paikallista ja suomalaista perinnettä. Johtotasolla noudatetaan suomalaista tai eurooppalaista johtamistapaa, mutta tuotantoporrasta johdetaan kiinalaisittain, jolloin työtä seurataan ja valvotaan tarkemmin. Valvontaa harjoitetaan laajemmin kaikilla organisaatiotasoilla. Vaikka Suomessa ei ole käytetty työnjohtajia enää kymmeneen vuoteen, Kiinassa tämä on edelleen tavallista myös suomalaisorganisaatioissa. Osa yrityksistä noudattaa Kiinan-yksikössään kuitenkin samaa organisaatiorakennetta kuin Suomessa.

Vastaavasti kiinalaisten mielestä varsinkin pienissä suomalaisyrityksissä on vain vähän hierarkioita. Ihmiset saattavat kommunikoida suoraan keskenään johtotasolta ruohonjuuritasolle asti, kunhan vain yhteinen kieli löytyy. Myös kansainvälisesti vertailtuna kiinalaiset pitivät suomalaisia yrityksiä vähemmän hierarkkisina ja organisaatiota matalampana kuin esimerkiksi japanilaisia, taiwanilaisia tai amerikkalaisia yrityksiä. Eräs sekä Suomessa että Kiinassa työskennellyt kiinalainen vertasi maiden työympäristöjä ja organisaatioita seuraavasti: *”Organisaatiorakenne on aika samanlainen, kyseessä on sama yritys. Työympäristö on Suomessa kuitenkin standardimpi ja työajat ovat joustavampia. Kiinassa on hyvin vähän omaa aikaa, kokouksia on jatkuvasti...”*

⁷ Warnerin *et al* (2005) mukaan kiinalainen johtamisperinne koostuu viidestä tekijästä: työpaikka-perheenä, kollektivismi ja keskinäinen riippuvuus, strateginen ajattelu, harmonian painottaminen ja konfutselainen johtaminen.

Edellä mainittuihin vastuukysymyksiin kietoutuvat myös erilaiset kulttuurienvälisen viestinnän haasteet. Huomattava osa yrityksistä kertoi viestintään liittyvistä ongelmista. Suomalaisten mukaan kiinalaistyöntekijät eivät tule ongelmien sattuessa kertomaan niistä, vaan teeskentelevät tietävänsä mitä tekevät. Suomalaiset tulkitsevat tämän johtuvan kiinalaisten haluttomuudesta myöntää, etteivät olleet ymmärtäneet ohjeita ja siten menettäisi kasvojaan. Useimmat painottavat sitä, että ohjeistuksen tulee olla hyvin täsmällinen ja tarkoituksenmukainen. Eräässä tapauksessa suomalaiset olivat viestittäneet Kiinan tehtaalleen, että myynti oli jäänyt jälkeen tuotannosta, minkä seurauksena kiinalaiset pysäyttivät tuotannon kokonaan. Suomalaiset kiirehtivät korjaamaan tilanteen kertomalla, että tuotanto voi toki jatkua, mutta pienemmässä mittakaavassa.

Jotkut suomalaisyritykset toivat esiin suomalaisten ja kiinalaisten erilaiset tavat kommunikoida. Kun suomalaisen ”kyllä” tarkoittaa ”olen samaa mieltä”, kiinalaisen ”kyllä” tarkoittaa yksinkertaisesti, että hän on kuullut ja ymmärtänyt mitä on sanottu. Koska kiinalaiset eivät mielellään sano ”ei”, heille ei kannata tehdä kysymystä, johon voi vastata joko kyllä tai ei, vaan on parempi kysyä mielipidettä. Eräs suomalaisjohtaja oli joutunut kieltämään sihteeriltään sanan ”ehkä” sen jälkeen, kun hän oli kysynyt sihteeriltä milloin lentoliput voitaisiin saada, ja sihtööri oli vastannut *”Ehkä niin pian kuin mahdollista”*. Suomalaiset kokivat, että kiinalaisen organisaatiokulttuurin ja hierarkian perinteet sekä virheiden pelko estävät kiinalaistyöntekijöitä keskustelemasta vapaasti esimiestensä kanssa. He näkivät tarpeelliseksi rohkaista kiinalaisia työntekijöitään kertomaan mielipiteensä sekä mahdollisista ongelmista. Muutamat kertoivat kiinnittäneensä tähän erityistä huomiota: *”...mä olen pyrkinyt siihen, että ne uskaltaisi tulla puhumaan kaikki suoraan, koska ne kaikki puhuu englantia.”*

Myös eri viestintien käytössä on eroja, eikä esimerkiksi sähköposti usein sovi työn delegointiin Kiinassa. Suomalaisten kokemusten mukaan sähköpostiviestin lähettämisen jälkeen asia pitää tarkistaa kasvatusten jopa useita kertoja, ennen

kuin työ tulee tehdyksi. Toisaalta yritykset hyödyntävät multimediaviestimiä esimerkiksi partnerisuhteissaan Suomen ja Kiinan välillä, mikä edesauttaa kommunikointia pelkkään puhelimeen verrattuna. Myös päälliköiden keskinäisessä viestinnässä on maiden välillä eroja. Eräs kiinalainen haastateltava mainitsi tiedonkulusta seuraavaa: *”Kiinassa informaation saanti on rajoitettu internetiin ja yrityksen sisäiseen verkkoon, kun taas Suomessa kahvihetket ovat hyviä tilanteita mitä informaatioon ja vuorovaikutukseen tulee.”* Toinen kiinalainen oli sitä mieltä, että koventunut työtahti on Kiinassa vähentänyt mahdollisuuksia pitää yllä yrityksen sisäistä vuorovaikutusta: *”Kiinassa työskentely on työläämpää ja työssä täytyy ansioitua. Vuorovaikutusmahdollisuudet ovat heikentyneet. Tärkeintä on olla lähellä asiakkaita ja ylläpitää verkostoa. MBA -tutkintoja opiskellaan Kiinassa verkostojen luonnin vuoksi.”*

Myös kielitaidon puute aiheuttaa viestintään liittyviä ongelmia. Vaikka tuotantolinjalla ei tarvita kielitaitoa, monet suomalaisyritykset toivovat, että työntekijät puhuisivat edes vähän englantia. Yksi ratkaisu on hyödyntää yrityksen ulko-kiinalaisia, usein hongkongilaisia tai singaporelaisia työntekijöitä, koska nämä puhuvat sujuvasti sekä kiinaa että englantia. Muutamat suomalaiset haastateltavat olivat huomanneet, että myös ulkomaalaisen kiinankielen taito on iso etu – ei ainoastaan viestinnän muotona, vaan myös suhdetoiminnassa, koska se on merkki kunnioituksesta paikallisia kohtaan.

Kysyttäessä paikalliskansallisuuksien ja -uskontojen vaikutuksista työyhteisöön kiinalaismanagerit olivat yksimielisiä siitä, ettei niistä aiheutunut hankauksia. Eräs vastaaja kertoi huomanneensa pieniä eroja yrityksensä etelä- ja pohjoiskiinalaisten työntekijöiden välillä: eteläkiinalaiset ovat asiakaslähtöisempiä. Organisaatiossa kaikki tulevat silti hyvin toimeen keskenään. Moneen muuhun Aasian maahan verrattuna kiinalaiset työpaikat ovat hyvin tasa-arvoisia. Naisten työpanosta kunnioitetaan, mikä näkyy myös heidän palkkatasossaan. Kuten muuallakin, tuotannollisissa yhtiöissä miesten osuus on suurempi ja vastaavasti toi-

mistotyöntekijöistä suurin osa on naisia. Naisia on lisäksi keskijohdossa sekä jonkin verran myös korkeissa asemissa varsinkin henkilöstö- ja taloushallinnon osastoilla. Vähemmän naisia on myynti- ja insinööritehtävissä, vaikka heidän osuutensa on niissäkin noussut viime aikoina.

7.6 Järjestäytyminen ja irtisanomiset

Kiinan ammattiyhdistylain mukaan Kiinassa toimivassa yrityksessä tulee olla erillinen ammattiyhdistys, mikäli sillä on vähintään 25 työntekijää. Käytännössä laki lähinnä rohkaisee ammattiyhdistyksen perustamiseen, koska sen valvonta on ilmeisen vähäistä ja monelta Kiinassa jo pitkään toimineelta ulkomaalaisyhtiöltä yhdistys puuttuu yhä kokonaan. Isompia yrityksiä, kuten amerikkalaista Wal-Martia, tarkkaillaan tämänkin suhteen enemmän kuin pk-yrityksiä. Kiinan ammattiyhdistys *All-China Federation of Trade Unions* (ACFTU) on tunnetusti maailman suurin – käytännössä valtion alainen – ammattiliitto, eikä se näin ollen vastaa länsimaista käsitystä ammattiyhdistyksestä.

Useissa suomalaisyrityksissä on ohjeistuksen mukainen ammattiyhdistys, mutta suomalaishaastatteluvien mukaan ne ovat voimattomia eikä niillä ole paljoa vaikutusta palkkoihin tai työntekijöiden irtisanomisiin: *”Kiinassa se on hieno juttu, että on meillä ammattiyhdistysihminen siellä ja tällaisia rahastoja ja muita mitkä ihan hyvin toimii, mutta poliittisesti ne on hyvin heikkoja nämä ammattiyhdistysliikkeet, koska mikä tahansa liike mikä kilpailee kommunistisen puolueen kanssa Kiinassa olen ymmärtänyt, niin siitä ei tykätä oikein.”* Monet suomalaishaastattelutavat kertoivat kiinalaistyöntekijöidensä vähäisestä innostuksesta ammattiliittoja kohtaan, ja myös kiinalaiset vastaajat suhtautuivat ammattiyhdistyksiin melko välinpitämättömästi. Joissakin yrityksissä on perustettu mieluummin ruohonjuuritason toimikuntia kuin liittyään virallisten liittojen alayhdistykseksi. Työntekijäedustajien toimikunta voi toimia vapaamuotoisemmin eikä sen tarvitse maksaa jäsenmaksuja kattojärjestöille.

Erään yrityksen kiinalaisjohtaja kertoi suomalaisten suhtautuvan ammattiliittoihin varauksellisesti niiden poliittisen luonteen vuoksi. Yhdistyksestä pelätään tulevan kommunistisen puolueen haaraosasto yrityksen sisään. Itse asiassa tämä on osittain tottakin, koska yritysjärjestön tulee raportoida säännöllisesti puolueen organisoimalle alakohtaiselle liitolle sekä osallistua valtion järjestämiin kokouksiin. Joissakin yrityksissä on myös varsinainen puolueosasto, joka on usein seurausta yhteisyrityksen perustamisesta tai kiinalaisyrityksen ostosta – puolueosasto on pysynyt yrityksessä näistä muutoksista huolimatta. Kiinassa on tapana, että kaikki suurempien yritysten johtajat ovat puolueen jäseniä, mikä antaa heille hallituksen silmissä luotettavuutta ja arvokkaita *guanxeja*.

Viralliset ammattiyhdistykset ovat enemmänkin Kiinan hallituksen ja yritysten välisiä foorumeita kuin länsimaalaistyyppisiä ammattiliittoja. Yhdistysten puheenjohtajat ovat usein yrityksen johtokunnasta, esimerkiksi henkilöstöjohtajia. Eräs vastaaja näki liittojen kehityksen ja näiden lisääntyneen aktiivisuuden neuvotteluosapuolena positiivisena: *”Liittojohtajat kertoivat meille, että Kiinan ammattiliitot aikovat kehittyä länsimaisten mallien, kuten amerikkalaisten liittojen, mukaisiksi. [...] myös Kiinan ammattiliitot tulevat itsenäistymään työntekijöiden oikeuksien puolustamiseksi. Ennen demokratia oli vain puhetta, nyt sitä on jo vähän. Tietenkään länsimaihin sitä ei voi verrata, mutta henkilökohtaisesti olen sitä mieltä, että asiassa on jo edistytty erittäin paljon.”*

Vaikka ammattiliitoilla ei ole ollut paljon vaikutusta työsuhteisiin, irtisanomiset aiheuttavat yrityksille murhetta. Työntekijöitä tosin erotetaan melko harvoin ja tällöin yleensä suoranaisten virheiden ja epäpätevyyden takia. Joskus henkilöstöä on jouduttu irtisanomaan sellaisissa tilanteissa, joissa suomalaisyritys on saanut kiinalaispartnerilta työntekijät, kun on perustettu yhteisyritys tai on ostettu kiinalaisyritys kokonaan. Suomalaisten mielestä kiinalaisosapuolelta saatu vanha henkilöstö on usein tehotonta sen lisäksi, että sillä on vaikeuksia sopeutua länsimai-

seen johtamistapaan. Uusien työntekijöiden koeaika on puolestaan kolme kuukautta, minkä jälkeen heidät voidaan irtisanoa, mikäli he eivät ole riittävän päteviä. Kompensatio tässä tapauksessa on yleensä vähintään yhden kuukauden palkka. Käytännössä irtisanominen on yksinkertaista ja halpaa, mutta suomalaisien mielestä henkisesti raskasta: *”Nehän on niinkun käytännössä helppoja, mutta henkisesti vaikeita niinkun voit ymmärtää, että mä joudun sitten irtisanomaan niitä ihmisiä, jotka ei pärjää, niin sehän on aina semmoinen öitä valvottava juttu, että joutuu sitten niitä pohtimaan ja miettimään, että miten se ihminen sitten pärjää.”* Koska Kiinassa ei juuri ole julkisen sektorin tarjoamaa sosiaaliturvaa, irtisanotut henkilöt voivat menettää asemansa yhteiskunnassa tai työyhteisössä. Vaarana saattaa olla myös asunnon ja asumisoikeuden menetys. Suomalaisyrietykset kantavat yleensä sosiaalisen vastuunsa eivätkä halua irtisanoa suuria työntekijäjoukkoja. Joskus työntekijät saattavat irtisanomistapauksissa ottaa yhteyttä sosiaaliviranomaisiin ja tehdä valituksen, jolloin viranomaiset tulevat tutkimaan tilanteen. Myöskään kiinalaisviranomaiset eivät katso hyvällä yrityksiä, jotka irtisanovat kiinalaistyöntekijöitä – seurauksena saattaa olla huomattava byrokratian kasvu kyseisen yrityksen viranomaissuhteissa.

Yritykset, joilla on kiinalainen partneri, kertoivat että partnerin työntekijöiden tulevaisuus kannattaa ottaa osaksi yhteistyöneuvotteluja. Parhaassa vaihtoehdossa suomalaisilla on oikeus valita työntekijät sen sijaan, että kiinalaisosapuoli siirtää koko henkilöstön suoraan suomalaisille. Tällöin suomalaisten ei tarvitse irtisanoa henkilöstöä yhteisyrityksestä. Jotkut suomalaisyritykset käyttävät niin sanottuja työvoimapooleja irtisanoessaan työntekijöitä. Käytännön mukaan yritys maksaa työntekijöille puolet palkasta ja antaa heidän mennä kotiin, ja ajoittain kutsuu heidät väliaikaisiin töihin. Jos työntekijät eivät tule, yrityksessä tiedetään, että he olivat saaneet uuden työpaikan ja heidät poistetaan työntekijäpoolista. Jotkut yritykset kirjaavat työsopimukseen tiukat säännöt, ja mikäli työntekijä rikkoo sopimusta, hänet voidaan irtisanoa, mikä on helppo perustella myös viranomaisille. Henkilöstöä voidaan vähentää myös tarjoamalla varhaiseläkettä. Vaik-

ka suomalaiset eivät vielä syksyllä 2008 raportoineet irtisanomisista Kiinassa talouskriisin vuoksi, merkkejä amerikkalaisyhtiöiden tiukentuneesta linjasta oli jo ilmassa: *”Jenkkifirmat on alkaneet ensimmäistä kertaa pitää rekry-kielto... ja niinkun ruvetaan keskustelemaan sitten irtisanomisista. Että aika huikeaa, että jenkit reagoi aina paljon nopeammin näihin asioihin ja se voi tulla sieltä pääkonttorista ja muualta niitä tiukempia ohjeita. Siellä ainakin näkyy...”*

7.7 Yhteenveto: Ongelmat ja ratkaisut suhteessa työvoimaan

Kiinalainen työvoima on muuttunut monilta osin sitten *Kulttuurivallankumouksen*. Vielä 1990-luvulla suomalaisten ongelmana oli yhteisyritysten vanhojen työntekijöiden kykenemättömyys oppia uusia työtehtäviä tai sopeutua ulkomaiseen organisaatioon. Kiinan modernisaation myötä työvoimaan liittyvät haasteet ovat muuttuneet. Taulukkoon 14 on koottu suomalais- ja kiinalaisvastaajien näkemyksiä työvoimaan liittyvistä haasteista ja ratkaisuista.

Ylivoimaisesti suurin työvoimaan liittyvä ongelma on ammatti- ja kielitaitoisen henkilökunnan saatavuus. Etenkin koulutetut valkokaulustyöntekijät ovat nykyään entistä kansainvälisempiä, ammattitaitoisempia ja kalliimpia. Suomalaisyrietykset ratkovat henkilöstön saatavuuteen liittyviä ongelmia usein henkilökohtaisten suhteiden avulla, ja rekrytoivat työvoimaa esimerkiksi omien paikallisten työntekijöidensä *guanxien* kautta tai tekemällä yhteistyötä suoraan yliopistojen tai oppilaitosten kanssa.

Taulukko 14. Ongelmat ja ratkaisut suhteessa työvoimaan

	Suomalaisten vastaajien näkemyksiä	Kiinalaisten vastaajien näkemyksiä
Henkilöstön saatavuus ja rekrytointikanavat	Ongelmat: Pula ammatti- ja kielitaitoisesta henkilöstöstä ja osaavista kiinalaisjohtajista; ristiriitaiset kokemukset Suomessa asuneiden kiinalaisten rekrytoimista. Ratkaisut: Työntekijöitä JV-partnerilta ja suoraan kouluista; rekrytointikanavana työvoimamessut, työvoimatoimistot, työnvälittäjät; johtajien rekrytointikanavana suhdeverkosto, lehti- ja internetilmoitukset, <i>head hunterit</i>.	Ongelmat: Työvoimapula vaikeutunut. Ratkaisut: Rekrytointikanavana internet, lehdet, messut; osaaminen tärkeämpää kuin tutkinnot; työntekijöitä haetaan kasvukeskusten ulkopuolelta; rekrytointi kiinalaisen uudenvuodenloman jälkeen.
Työvoiman hinta	Ongelmat: Osaavan työvoiman nopea kallistuminen; suurten rannikkokaupunkien korkea palkkataso; suuret vuosittaiset palkankorotukset; sopivan palkkatason määrittäminen vaikeaa. Ratkaisut: Palkataan suurten kaupunkien ulkopuolelta; seurataan kilpailijoiden palkkatasoa.	Ongelmat: Palkat nousevat nopeasti; työntekijät odottavat myös muita etuja. Ratkaisut: Palkka ja bonukset työntekijän osaamisen, kokemuksen ja asenteen perusteella.
Työvoiman vaihtuvuus	Ongelmat: Jopa 30 % vaihtuvuus; yrityksen kouluttamien osaajien vaihtuvuus; jatkuva rekrytointi ja koulutus. Ratkaisut: Hyvä palkka; sitoutumissopimukset.	Ongelmat: Kiinalaiset lähtevät uramahdollisuuksien ja lisäpalkan perässä; ammatti-ihmisten suuri vaihtuvuus. Ratkaisut: Hyvät uramahdollisuudet; vaihtuvat tehtäväkuvat; palkankorotukset, bonukset ja muut edut; jatkuva koulutus ja työntekijöiden kehittäminen.
Ammattitaito ja koulutustarve	Ongelmat: Vanhemman kiinalaissukupolven vaikeudet sopeutua länsimaiseen yritykseen; työkulttuurien erot; kiinalaisten puutteelliset johtamistaidot; vähäinen aloitekyky ja ongelmanratkaisu; kielimuuri. Ratkaisut: Avainhenkilöiksi osaavia ja länsimaista yrityskokemusta omaavia henkilöitä; palkataan nuoria oppimisvalmiiden ja motivoituneisuuden vuoksi.	Ongelmat: Puutteet ammattitaidossa; vähäinen englannin kielen taito. Ratkaisut: Tehokas laatukoulutus; asiakaspalvelu- ja myyntitaitojen kehittäminen; ulkomailla opiskelleiden rekrytointi.

Henkilöstön motivointi	Ongelmat: Työntekijöiden vähäinen sitoutuminen. Ratkaisut: Riittävä palkka (nuoret työntekijät); pysyvä työpaikka (vanhemmat työntekijät); ohjeidut kuten bonukset, asunto, terveydenhoito, eläke ja vakuutus; etenemismahdollisuudet organisaatiossa; yrityksen maine ja luotettavuus; hyvät työolosuhteet; ulkomaanmatkojen mahdollisuus.	Ongelmat: Suomalaisien panostusten puute henkilöstön sitouttamiseen. Ratkaisut: Työntekijöille etenemis- ja kehitysmahdollisuudet; riittävä palkka ja koulutus; suomalaisjohtajien kontaktit työntekijöiden ja kollegoiden kanssa; hyvä ilmapäiri.
Vastuun jakautuminen	Ongelmat: Epäselvyydet vastuunjaossa; kiinalaisten vähäinen vastuunotto ja virheiden pelko; yrityksen teknologian ja rahoituksen turvaaminen. Ratkaisut: Selkeät vastuujaukukset; palkka vastuunoton kannustimena; työn tulosten valvonta; suomalaiset toimitusjohtajina sekä rahoitus- ja tuotantopäällikköinä; kiinalaiset henkilöstö-, myynti- ja hallintopäällikköinä sekä kirjanpitäjinä; suomalaiset paikalla toiminnan käynnistämisvaiheessa.	Ongelmat: Suomalaisjohtajien lyhyet komennusajat; suomalaisten epäluottamus kiinalaisiin; kiinalaisten taipumus ottaa liian vaikeita tehtäviä. Ratkaisut: Kokenut kiinalaisjohto vastuullisiin tehtäviin; uusien työntekijöiden tiivis seuranta.
Hierarkiat ja kulttuurien välinen viestintä	Ongelmat: Erot hierarkioissa; esimies isälahmona; erot viestintäkulttuureissa; yhteisen kielen puute; kiinalaisten väkiväminen pulmatilanteissa. Ratkaisut: Korkeahko hierarkia ja useita organisaatiotasoja; täsmälliset ohjeistukset; työntekijöiden rohkaiseminen puhumaan; kiinan kielen taito suhdetoiminnassa.	Ongelmat: Kiinalaistyöntekijöiden arkuus kommunikoida; epävirallisen tiedonkulun vähäisyys; ajan puute yrityksen sisäiseen vuorovaikutukseen. Ratkaisut: Kiinalaisten kannustaminen puhumaan; va-paamuotoisten keskustelutalouksien järjestäminen; suomalaisjohtajien kiinnostus alaisia kohtaan.
Järjestäyty- minen ja irtisanomiset	Ongelmat: JV-partnerin vanhan henkilöstön irtisanomiset. Ratkaisut: JV-neuvotteluissa työntekijöiden valitseminen jo ennen yhteisyrityksen perustamista.	Ongelmat: Ammattiyhdistyksen jäähmeys. Ratkaisut: Ruohonjuuritason toimikunnat.

Suomalaisyritysten ongelmiksi ovat lisäksi viime vuosina nousseet palkkainflaatio sekä työntekijöiden vaihtuvuus, joka monilla aloilla on 30 %:n luokkaa. Maan kiivas talouskasvu on luonut erittäin kilpaillut työntekijämarkkinat, joilla ammatitaitoiset osaajat kilpailuttavat yritysten tarjoamat palkat, muut edut, uramahdollisuudet ja niiden tarjoaman työympäristön. Työntekijöiden vaihtuvuus on nostanut työvoiman hintaa jatkuvan rekrytoinnin ja koulutuksen vuoksi. Kiinalaisjohtajien mukaan pulaa on etenkin erikois- ja koneinsinööreistä, teknologiaa tuntevista myyntimiehistä sekä johtohenkilöistä, ja tilanne vaikeutuu koko ajan. Työntekijöitä haetaan yhä kauempaa sisämaan keskuksista, vaikka palkkataso nousee tasaisesti sielläkin. Vähemmän koulutettua työvoimaa on edelleen runsaasti saatavilla.

Monissa yhteisyrityksissä on koettu, että vanhemmat kiinalaistyöntekijät eivät sopeudu länsimaiseen työkuultuuriin. Ongelmia ovat aiheuttaneet myös henkilöstön puutteellinen englannin kielen taito sekä koulutustarve erityisesti myynnin ja laadun osalta. Ammattitaidosta puhuttaessa paikallisjohtajien näkemykset ovat samansuuntaisia kuin suomalaistenkin: kiinalaisissa on paljon potentiaalia, erityisesti nuoremmissa sukupolvissa. Huomiota kiinnitetään etenkin laatukoulutukseen sekä asiakaspalvelu- ja myyntitaitojen kehittämiseen, joiden arvostus on noussut viime aikoina koventuneen kilpailun myötä. Kiinalaisten englanninkielen taito on huomattavasti yleistynyt sitten 1990-luvun.

Henkilöstöä pyritään sitouttamaan eri tavoin, kuten kilpailukykyisellä palkalla ja palkan oheen tarjottavalla ”oheispaketilla”. Tyypillisimpiä ovat vuoden lopussa jaettavat bonukset, ylennykset, lisäkoulutus - jota työntekijät arvostavat erittäin korkealle varsinkin jos sitä annetaan ulkomailla - sekä esimiehen julkiset kiitokset. Osa kiinalaisjohtajista on sitä mieltä, että suomalaisyritykset eivät pyri riittävästi pitämään kiinni työntekijöistään. Heidän mukaansa toimiva ratkaisu on johdotoortaan jalkautuminen työntekijöiden keskuuteen hyvän ilmapiirin luomiseksi.

Vastuun ja tehtävien jakautuminen on aiheuttanut yrityksissä erilaisia epäselvyyksiä, ja suomalaisten mielestä ongelmana ovat olleet kiinalaistyöntekijöiden vähäinen vastuunotto ja virheiden pelko. Kiinalaisten mielestä Kiinassa työskentelevät suomalaisjohtajat eivät puolestaan sitoudu yhteistyöhön lyhyiden komennusaikojensa vuoksi. Ratkaisuna ovat olleet tehtävien ja vastuiden tarkka määrittely sekä työn tulosten valvonta. Tehtävät organisaatioissa ovat usein samalla tavoin jaettuja suomalaisten ja kiinalaisten välillä. Yritysten hierarkkisuus Kiinassa on huomattavan suuri ja käytössä on monentasoisia tehtävänimikkeitä. Sekä suomalaiset että kiinalaiset ovat kokeneet erilaisia kulttuurien välisen viestinnän haasteita riippuen työntekijöiden asemasta yrityksessä. Ylemmillä tasoilla viestintä on tiivistä ja luontevaa, jopa tuttavallista, koska kaikki pystyvät kommunikoimaan englanniksi. Alemmilla tasoilla ongelmana on kielimuuri sekä kiinalaistyöntekijöiden arkuus keskustella esimiestensä kanssa.

Työvoiman järjestäytyminen on ollut melko vähäistä, vaikka valtaosassa yrityksistä on sääntöjen mukainen ammattiyhdistys. Irtisanomisia on jouduttu tekemään lähinnä silloin, kun yhteisyritykseen on tullut kiinalaispartnerin vanhoja työntekijöitä, joita ei ole heidän puutteellisen ammattitaitonsa vuoksi voitu pitää yhtiössä.

8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on luoda kokonaiskuva Kiinan talouden ja liiketoimintaympäristön kehityksestä sekä niistä haasteista, joita suomalaisyritykset kohtaavat Kiinaan etabloituessaan. Talouskehitystä on kuvattu tärkeimpien makrotalouden indikaattorien avulla. Suomalaisyritysten kohtaamaa paikallista liiketoimintaympäristöä on tarkasteltu sekä virallisten (esim. lainsäädäntö) että epävirallisten (liiketoimintakäytännöt) instituutioiden kautta. Lisäksi on tarkasteltu sitä, miten yritykset ovat ratkaisseet Kiinassa kohtaamiaan ongelmia.

Raportin johdantoluvussa esitetyn mallin mukaisesti tutkimuksessa analysoitiin Kiinan liiketoimintaympäristön instituutioiden toteutumista käytännössä. *Miten pitäviä sopimukset ovat? Ovatko säännöt kaikille toimijoille samat vai voidaanko niitä kiertää ja millä tavoin?* Kysymyksiin haettiin vastauksia analysoimalla suomalaisyritysten kokemuksia toiminnasta kolmen keskeisen sidosryhmän kanssa: julkinen sektori, muut yritykset sekä työvoima. Tässä luvussa vedetään yhteen tutkimusraportin tärkeimmät tulokset ja johtopäätökset sekä analysoidaan sitä, mitkä ovat suomalaisyritysten tulevaisuuden haasteet Kiinassa ja miten näihin haasteisiin voidaan vastata.

Kiinan *avoimien ovien talouspolitiikka* on johtanut jo kolme vuosikymmentä jatkuneeseen nopeaan talouskasvuun. Ulkomaisten investointien myötä Kiinan aiemmin maatalousvaltainen tuotantorakenne on muuttunut voimakkaasti ja Kiinasta on tullut teollisuustuotantoon ja suuriin vientimarkkinoihin nojaava 'maailman tehdas'. Talouden vuosittainen kasvuvauhti on ollut peräti 10 % viimeisten 15 vuoden ajan, joskin vuonna 2008 voimistunut globaali talouskriisi hidastanee sitä hieman. Viime vuosina kotimainen kysyntä on kasvanut väestön vaurastuessa ja paikallisten yritysten vahvistuessa. Lisäksi Kiina panostaa voimakkaasti

omien innovaatioiden ja teknologian kehittämiseen. Odotettavissa on, että bruttokansantuotteen kasvu jatkuu myös tulevaisuudessa, kun kulutuskysyntä vahvistuu yhä ja investoinnit esimerkiksi infrastruktuuriin sekä tutkimukseen ja tuotekehitykseen jatkuvat. Sen sijaan energian ja työvoiman kallistuminen sekä ympäristöongelmat hidastanevat kasvua jonkin verran. Samalla kun Kiinan merkitys globaalissa taloudessa on kasvanut, sen omat markkinat ovat tulleet herkemiksi maailmantalouden muutoksille. Myös alueellisia eroja esiintyy: vaikka kansainvälisten investointien odotetaan jatkuvan Shanghain ja Pekingin alueilla, investoinnit Etelä-Kiinaan kärsivät globaalin talouskriisin aiheuttaman vientimarkkinoiden hyytymisen sekä energiaongelmien vuoksi.

Suomalaisyritysten toiminnot Kiinassa käynnistyivät vähitellen 1950-luvulta alkaen ns. kolmikantasopimuksen puitteissa *clearing*-tyyppisellä kaupalla. Kehitys erosi melkoisesti muista Pohjoismaista, kun esimerkiksi Ruotsin ja Tanskan kauppakompanioilla oli ollut Kiinan-kauppaa jo 1700-luvulta lähtien. Suomalaisinvestoinnit Kiinassa alkoivat suuryritysten toimesta vähitellen 1980-luvulla, ja kasvoivat voimakkaasti 1990-luvulla, jolloin haettiin uusia markkina-alueita Euroopan ja entisen Neuvostoliiton ulkopuolelta. Alihankkijat ja sopimusvalmistajat seurasivat suuria asiakkaitaan, ja monet pk-yritykset etabloituivat Kiinaan 2000-luvun alkuvuosina. Suomalaisten tekemät investoinnit nousivat kokonaisarvoltaan esimerkiksi ruotsalaisinvestointeja suuremmiksi, vaikka yrityksiä onkin lukumääräisesti vähemmän. Vuonna 2008 Kiinassa toimii noin 260 suomalaisyritystä, joiden yhteenlasketut investoinnit ovat noin 7 miljardia euroa. Yrityksistä noin puolella on tuotannollista toimintaa ja puolella myynti- ja edustuskonttoreita. Suomalaisyritysten tärkeimpiä motiiveja etabloitua Kiinaan ovat olleet yhtäältä edulliset tuotantokustannukset ja toisaalta Kiinan valtava markkinapotentiaali. Koska Kiinalla on vahva asema kansainvälisten suuryritysten globaalissa strategiassa, sijoittuminen Kiinaan on ollut monelle suomalaisyritykselle välttämätöntä kilpailukyvyn säilyttämiseksi.

Kiinan liiketoimintaympäristö on luonut suomalaisyrityksille vaikeitakin haasteita, joita ne ovat joutuneet ratkomaan eri tavoin. Joidenkin ongelmien merkitys on kasvanut voimakkaasti, kun samaan aikaan toiset ovat säilyneet ennallaan tai jopa helpottuneet. Taulukko 15 kuvaa sitä, miten suomalaisyritysten ongelmat ja niiden ratkaisumallit ovat kehittyneet Kiinan talousmuutosten edetessä.

Kiinan julkisen sektorin luoma toimintaympäristö on haastava suomalaisyrityksille erityisesti lakien toimeenpanon, byrokratian ja viranomaisten mielivallan vuoksi. Nämä ongelmat ovat yritysten kokemusten mukaan pysyneet kutakuinkin ennallaan. Alueellisia eroja esiintyy niin lakien toimeenpanossa kuin tullin toiminnassakin. Yritysten mukaan paras tapa selviytyä viranomaiskäytännöistä on luoda henkilökohtaiset suhteet sekä paikallishallintoon että tulliin. Sen sijaan aiemmin melko epäselvän ja ennalta-arvaamattoman lainsäädännön aiheuttamat haasteet ovat näyttäneet viime vuosina hieman vähenevän mm. WTO:n ansiosta.

Taulukko 15. Suomalaisyritysten ongelmanratkaisu Kiinan toiminnoissa

	Ongelma	Usein käytetyt ratkaisut	Ongelman merkitys
Julkinen Sektori	Epäselvä ja ennalta-arvaamaton lainsäädäntö	Verkostoituminen yrityspartnerien kanssa, suhteet viranomaisiin ja puolueeseen, osaava paikallinen ja kansainvälinen lakimies	↓
	Lainsäädännön toimeenpano	Osaava avainhenkilöstö, tarvittavat luvat ja patentit, henkilökohtaiset suhteet, lobbaus	→
	Raskas byrokratia	Henkilökohtaiset suhteet viranomaisiin, riittävä resursointi (työntekijät, aika), osaava pääkirjanpitäjä, konsultit ja lakitoimistot	→
	Viranomaisten mielivalta, korruptio	Paikallinen henkilöstö, hallittu lahjanantokulttuuri, pyrkimys laillisuuteen, toimiminen suurissa kaupungeissa	→
	Tullin alueelliset erot	Henkilökohtaiset suhteet tulliviranomaisiin	↓
	Luvat ja rekisteröinnit	Riittävä toimistohenkilökunta, taitava kirjanpitäjä, konsulttien palvelut	→

(jatkuu)

Muut yritykset	Partnerin valinta ja yhteistyö	Perusteellinen taustatyö, aiempien yhteistyösuhteiden hyödyntäminen ja syventäminen, säännöllinen laadunvalvonta, strategioiden yhteensovittaminen, selkeä omistus pohja ja työnjako	↓
	Neuvottelutaktiikat ja sopimuskäytännöt	Kirjallinen ja yksityiskohtainen sopimus, riittävä resursointi (aika, henkilöstö), osaava paikallishenkilöstö ja lakimies, neuvotteluissa oikean tason edustus	↓
	Alihankinnan laatuongelmat	Jalkautuminen toimittajien tuotantolaitoksiin, säännölliset tarkastukset, laatu koulutus, suorat kontaktit tuottajiin	→
	Vähäinen tunnettuus asiakassuhteissa	Panostus tuotemerkkeihin ja brändeihin, kiinankielinen markkinointi, hyvät myyntiagentit	→
	Kopiointi ja tuotemerkkien varastaminen	Rekisteröinnit ja patentit, monimutkainen tuotantoprosessi, tehokas R&D, avaintyöntekijöiden työ sopimusten sanktiot, alihankinnan hajauttaminen	→
	Kireä kilpailu	Kokemus Kiinan markkinoista, panostus laatuun, ylläpitoon ja oheispalveluihin	↑ ↑
	Guanxi-verkoston ylläpito	Pitkäjänteinen suhteiden vaaliminen, paikallinen myyntihenkilöstö, palvelusten ja vastapalvelusten tasapaino, Kiinan kulttuurin ja tapojen tuntemus	↓
Työvoima	Työvoiman saatavuus	Rekrytointi kouluista tai partneriyrityksistä, rekrytointi keskikokoisista kaupungeista, palkka ja edut, hyvät työolosuhteet, selkeät uramahdollisuudet	↑ ↑
	Työvoiman vaihtuvuus	Sitoutumissopimukset koulutuksen jälkeen, riittävä palkkaus, motivointi ja mielenkiintoinen koulutus, lisäedut palkan ohella, naisten rekrytointi	↑
	Vastuunjako, hierarkiat	Kiinalainen pääkirjanpitäjä viranomaisraportointiin, ekspatit alkuvaiheessa ja asiantuntijatehtävissä, johdon lokalisointi myöhemmin, selkeä ohjeistus ja vastuunjako sekä valvonta, työnjohtajien käyttö, palkka kannustimena	↓
	Työntekijöiden ammattitaito	Sisäinen koulutus rekrytoitaville, paikallispartnerin henkilöstön käyttäminen, nuorten rekrytointi ja kouluttaminen, erityisasiantuntijoiden työkokemus	→
	Viestintäongelmat	Länsimaisissa yrityksissä työskennelleiden rekrytointi, ulkokiinalaisten rekrytointi kulttuuriseksi "puskuriksi", henkilöstön viestinnän rohkaiseminen	↓
	Palkkatason kohoaminen	Siirtyminen suurimpien kasvukeskusten ulkopuolelle, kilpailijoiden palkkatason seuranta, vastavalmistuneiden rekrytointi	↑ ↑

Symbolit: ↑ Uusi tai kasvava ongelma
 → Ongelma pysynyt ennallaan
 ↓ Ongelma, jonka merkitys vähenee

Yritykset ovat ratkaisseet julkiseen sektoriin liittyviä haasteita luomalla ja ylläpitämällä suhteita eri viranomaistahoihin. Strategiana on verkostoitua, lobata ja ylläpitää henkilökohtaisia suhteita viranomaisiin, jotta asiat saadaan rullaamaan, ja useissa yrityksissä mainitaan lisäksi osaavan kirjanpitäjän ja lakimiehen merkitys. Myös pääkonttorin tuki koetaan Kiinan-yksiköissä tärkeänä etenkin etabloitumisvaiheessa, jolloin viranomaissuhteiden ja -vaatimusten hoitaminen on erityisen aikaavievää. Kuitenkin esimerkiksi sertifiointiprosessin ja erilaisten viranomaistarkastusten nähdään helpottuneen entisestä. Tulevaisuuden haasteena pidetään edelleen yleistä byrokratiaa ja viranomaisasioinnin hitautta.

Suhteita paikallisiin yrityksiin leimaavat yhä koveneva kilpailu niin markkinaosuuksista, työvoimasta kuin teknologiastakin. Haasteita aiheuttavat myös yritysyrityksen käynnistäminen ja ylläpitäminen: sopivaa ja luotettavaa yrityspartneria haetaan pitkään, vaikka potentiaalisista kandidaateista ei olekaan pulaa. Erityisesti yhteisyritysten perustaminen ja toiminta ovat aiheuttaneet monenlaisia omistus- ja valtasuhteisiin liittyviä ongelmia. Kiinalaiset sopimuskäytännöt ja neuvottelutaktiikat ovat monille suomalaisille outoja; suurimpia haasteita ovat pitkälliset ja polveilevat neuvottelut sekä epäselvyydet sopimusteksteissä. Paikallinen partneriyritys saattaa myös yllättäen siirtyä toiselle toimialalle, osoittautua rahattomaksi tai hävitä jäljettömiin. Kokonaan suomalaisomisteisia tytäryrityksiä onkin alettu perustaa heti kun se lain puitteissa on ollut mahdollista.

Alihankintaa varjostavat ajoittain suuretkin laatuongelmat, joiden ehkäisemiseksi on pidettävä yllä jatkuvaa kontrollia sekä jalkauduttava säännöllisesti toimittajien tehtaisiin. Erityisesti 1990-luvulta alkaen haasteiksi ovat nousseet kopiointi ja tuotemerkkien varastaminen. Parhaina ratkaisuina pidetään tuotemerkkien ja teknologioiden tarkkaa suojaamista sekä jatkuvaa tuotekehitystä. Monet kuitenkin myöntävät olevansa aseettomia ja ovat yksinkertaisesti hyväksyneet kopioinnin uhan osana Kiinan liiketoimintaa. Vaikka WTO-jäsenyyden myötä 2000-luvulla Kiinan julkinen sektori on tarttunut myös immateriaalioikeuksien rikkomuksiin,

ongelma on edelleen laaja, ja vastuu henkisen omaisuuden suojasta on pysynyt pitkälti yrityksillä itsellään. Immateriaalioikeuksien suojaamista pidetään yrityksissä yhtenä tulevaisuuden suurimmista haasteista.

Suhteet työvoimaan ovat muuttuneet Kiinan nopean talouskasvun ja modernisointin myötä: ammattitaitoinen henkilöstö on entistä koulutetumpaa, pätevämpää, kielitaitoisempaa ja kalliimpaa. Työvoimasuhteissa suurimmiksi haasteiksi ovat nousseet sopivan työvoiman saatavuus, henkilöstön nopea vaihtuvuus sekä ammattitaitoisen työvoiman kalleus. Työntekijöiden nopean vaihtuvuuden vuoksi etenkin ammattitaitoista uutta henkilökuntaa joudutaan rekrytoimaan ja koulutamaan jatkuvasti. Näin kiinalaisen koulutetun työvoiman kustannukset ovat helposti nousseet lähelle länsimaista tasoa. Henkilöstön tärkein motivaation lähde on palkka, mutta henkilökuntaa sitoutetaan myös muilla etuuksilla, urakehitysmahdollisuuksilla ja hyvällä työilmapiirillä. Aiemmin haasteena ollut paikallisten heikko englanninkielen taito on ainakin päällikkötasolla parantunut viime vuosina. Tulevaisuudessa henkilöstökysymykset nousevat yhä suuremmaksi haasteeksi, kun pula osaavasta työvoimasta pahenee ja palkkataso nousee edelleen. Myös uuden työlainsäädännön nähdään nostavan työvoimakustannuksia. Yritysten harvittavana on siirtää toimintojaan tulevaisuudessa pois kalleimmista kaupunkikeskuksista sisämaahan tai muualle Aasiaan.

Myös kiinalaisjohtajien mielestä paikallinen liiketoimintaympäristö on muuttunut nopeasti. Koska ulkomaisten investointien suosituimmuusasemaa on purettu ja verotusta uudistettu, ulkomaiset ja kiinalaiset yhtiöt seisovat nykyään samalla viivalla. Ulkomaalaisten saattaa itse asiassa olla entistä vaikeampaa perustaa yritystä Kiinaan, koska politiikka on muuttunut kansallisen suosimisen suuntaan. Myös toinen kilpailuvaltti on heikkenemässä: kun vielä jonkin aikaa sitten suomalaiset tuotteet olivat laadultaan ja teknologialtaan ylivoimaisia, nyttemmin kiinalaisyriyten tuotteet ovat kehittyneet ja niiden hinta-laatusuhde on kohentunut. Ulkomaiset pienet yritykset eivät myöskään ole enää yhtä kiinnostavia Kii-

nan valtiovallan tai paikallisyri-tysten näkökulmasta. Koska yritysten määrä on valtava, hallitus voi poimia parhaat investoijat päältä. Koventuneen kilpailun vuoksi vain osa yrityksistä tekee Kiinassa suuria voittoja; monilla aloilla katteet on kilpailtu lähes minimiin.

Kiinalaisjohtajien näkemykset erityisesti suomalaisten haasteista ja ratkaisuksista

Kiinalaisten mukaan suomalaisyritysten haasteet liittyvät etenkin reaktionopeuteen ja suhteiden luomiseen. Haastateltujen mielestä suomalaiset reagoivat markkinatilanteisiin melko hitaasti ja menettävät siten liiketoimintamahdollisuuksia Kiinan kaltaisessa dynaamisessa taloudessa. Kilpailijat nappaavat markkinaosuuksia, kun Suomessa vielä pohdiskellaan tilannetta. Aikaa tulisi mieluiten käyttää toimintojen alkuvaiheessa siihen, että tehdään perusteelliset selvitykset jo Suomessa ja etsitään sopiva yhteistyökumppani Kiinasta, sekä siihen, että aikaa ja vaivaa säästämättä luodaan luottamukselliset suhteet partneriyritykseen nimenomaan johtotasolla. Suomalaisen pääkonttorin olisi hyvä olla perillä Kiinan-yksikön asioista ja pitää näihin yllä läheisiä ja toimivia suhteita. Kiinalaiset ihmettelevät etenkin pitkiä vuosilomia sekä sitä, miksi ”*sähköpostivastaus saattaa viipyä useita päiviä*”, koska ovat itse tottuneet hoitamaan työasioita oman vapaa-aikansakin kustannuksella.

Vaikka suomalaisten yritysten tuotteet ja teknologia ovat korkealuokkaisia, niiden markkinointia voisi kehittää. Kiinalaisten mukaan tuotevalikoimaa uusitaan harvoin ja tuotteista tehdään jopa liian kestäviä, jolloin hinta on korkea paikallisiin kilpailijoihin verrattuna. Laatuajattelun kehittymisestä huolimatta Kiina on yhä hyvin hintasensitiivinen markkina. Lisäksi kiinalaishaastatellut näkevät, että suomalaiset pk-yritykset tulevat Kiinaan usein suomalaisiin julkisorganisaatioihin nojaten, vaikka voisivat etsiä hyviä yhteistyökumppaneita myös itsenäisesti. Varsinkin pienten yritysten olisi hyvä keskittyä hyvien suhteiden luomiseen paikallistoimijoihin ajantasaisen markkinatiedon saamiseksi.

Kiinan liiketoimintojen tulevaisuudennäkymät

Arvioiden mukaan Kiinan talouskasvu tulee jatkumaan lähivuosien ajan, tosin nykyistä hitaampana globaalin talouskriisin vuoksi. Koska Kiina on vielä kehityksen 'alkuvaiheissa', kasvu saattaa jatkua huomattavasti pidempäänkin. Vaarana ovat kuitenkin maailmantalouden ongelmien lisäksi Kiinan oman talouden pullonkaulat, kuten työvoiman saatavuus ja kohonnut kustannustaso. Vähentääkseen riippuvuutta vientimarkkinoista Kiinan hallitus pyrkii vahvistamaan kotimaista kysyntää, joka kasvaakin elintason jatkuvasti kohotessa. Etenkin nuoremmat sukupolvet ovat tottuneet käyttämään rahaa, mikä näkyy kulutustavaramarkkinoilla. Erään haastatellun mukaan maassa on kuitenkin vielä paljon väestöä, jota ”pitää kouluttaa kuluttamaan ja käyttämään moderneja tuotteita”, vaikkapa hammashoitotarvikkeita. Jos tämä onnistuu, tulevaisuudennäkymät suomalaisille korkean teknologian yrityksille ovat erinomaiset esimerkiksi terveydenhuollossa ja bioteknologiassa.

Vaikka suomalaiset ovat menestyneet Kiinassa yleisesti ottaen melko hyvin, monille pk-yrityksille Kiinan kova kilpailutilanne ja kustannustason nousu ovat osoittautuneet vaikeiksi. Näyttää siltä, että edullisiin tuotantokustannuksiin nojaavaa massatuotantoa tulee siirtymään pois Kiinasta alhaisemman kustannustason maihin, kuten Vietnamiin tai Intiaan. Tulevaisuudessa osa suomalaisyrityksistä saattaa siten vetää toimintojaan takaisin Suomeen tai siirtyä Kiinan suurkaupunkien ulkopuolelle tai muihin Aasian maihin. Tästä huolimatta suomalaiset uskovat, että Kiina pysyy jatkossakin niiden keskeisenä Aasian-markkinana. Yritysten ”China plus one” -strategioiden mukaisesti Kiina tulee olemaan niiden päämarkkina-alue Aasiassa.

Kiinan kasvun moottoreina ovat olleet ns. 'ensimmäisen tason' kaupungit Shanghai ja Peking. Lähivuosina myös toisen ja kolmannen tason kaupungit tu-

levat kehittymään nopeasti. Ulkomaisten investointien myötä uusien kaupunkien kehitys tulee vauhdittamaan koko Kiinan taloutta, ”*eikä kasvu siten lopu Pekingin olympialaisiin vuonna 2008 tai Shanghaiin maailmannäyttelyyn vuonna 2010*”, kuten kiinalaishaastateltava asian ilmaisi. Haasteena ulkomaisille yrityksille tulee olemaan se, että toisen ja kolmannen tason kaupunkien toimintaympäristöä ei tunneta lainsäädännön paikallisen toimeenpanon ja liiketoimintakulttuurin osalta. Myöskään niiden infrastruktuuri ei vielä ole samalla tasolla kuin ensimmäisen tason kaupungeissa, ja osaavan työvoiman löytäminen on ongelmallista varsinkin sisämaassa.

Ulkomaisten yritysten näkökulmasta Kiinan kasvava protektionismi – ja myös nationalismi – saattavat tulevaisuudessa rajoittaa niiden toimintamahdollisuuksia. Suomalaisten kokemusten mukaan Kiinan hallitus haluaa ulkomailta lähinnä korkean teknologian yrityksiä ja se ylläpitää monia liiketoimintakäytäntöjä, joilla suositaan paikallisyrityksiä. Maan uusi innovaatiopolitiikka panostaa voimakkaasti kotimaiseen teknologian kehittämiseen. Kiinan avoimien ovien politiikan tavoite, teknologiansiirto, on monilta osin toteutunut, eikä massatuotantoa enää pyritä houkuttelemaan. Liiketoiminnan riskinä on myös paikallisten yritysten voiton maksimointi jopa terveyden kustannuksella, mistä on saatu esimerkkejä viime aikoina mm. lelujen lyijymaalien, koiranruokamyrkkyjen sekä maitojauhe-skandaalin muodossa.

Kiinan liiketoimintaympäristön kehitykseen sisältyy myös muita haasteita. Vaikka yritysten toimintaympäristö on kehittynyt, kilpailu on samalla koventunut ja kustannustaso noussut. Kiina ei myöskään ole immuuni maailmatalouden muutoksille. Koska Kiinan talouskasvu nojaa vahvasti ulkomaankauppaan, vientimarkkinoiden heikkeneminen etenkin Yhdysvalloissa, Japanissa ja EU-maissa voi haavoittaa sitä. Suurimmat haasteet ovat Etelä-Kiinan Guangdongin maakunnassa, missä useat tehtaات ovat lopettaneet tuotantonsa vuonna 2008 viennin hiljennettyä. Kiinan liiketoimintaympäristöön liittyviä riskejä ovat lisäksi saastumi-

nen ja muut ympäristöongelmat sekä energiaan ja sosiaaliseen liikehdintään liittyvät kysymykset. Vaikka Kiinassa on siirrytty hieman ympäristöystävällisempään ja energiatehokkaampaan teollisuuteen, ongelma on valtava maan suuren koon vuoksi ja muutos siksi hidasta.

Kiinan muuttuva demografia tulee muokkaamaan maan liiketoimintaympäristöä. Lyhyellä aikavälillä työvoiman koulutustaso, ammattitaito ja hinta nousevat edelleen, ja monilla aloilla palkkojen nousu on jopa 20–30 % vuodessa. Suurimmissa kaupungeissa yritysjohtoon palkat ovat jo ohittaneet monien länsimaiden tason. Vaikka kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että varsinkin kouluttamatonta ja edullista työvoimaa riittää loputtomasti, Kiinan väestöpolitiikka muuttanee tilannetta viimeistään parin vuosikymmenen päästä. Sosiaaliset muutokset tulevat joka tapauksessa olemaan syviä ”pikku keisarien” maassa: kun perheen ainokainen nautti lapsena koko suvun huomiosta ja huolenpidosta, aikuisena hän saa puolestaan kantaa vastuun neljästä vanhuksesta. Laajemmassa mittakaavassa ilmiö aiheuttaa paineita uudentyyppisen sosiaaliturvan kehittämiseen, mikä voi tarkoittaa myös yritysten kattavampaa panosta sekä palkkojen että muiden etuuksien muodossa.

Tässä raportissa on käsitelty Kiinaan suuntautuneita investointeja, mutta tulevaisuudessa pääomat alkavat liikkua yhä enemmän myös toiseen suuntaan: Aasiasta Eurooppaan ja muualle länsimaihin. Kiinalaiset ovat investoineet 2000-luvulla runsaasti Eurooppaan ja Yhdysvaltoihin, ja jonkin verran myös Suomeen ja Ruotsiin mm. elektroniikka-alalla ja *China Centerien* perustamiseksi. Kiinan ja muiden kasvutalouksien tulevaisuudennäkymiä ovat siten kaksisuuntainen osaimisen ja teknologian siirto. Tämä nostaa esiin kysymyksen, ovatko Suomi ja muut Pohjoismaat valmiita vastaanottamaan ja houkuttelemaan investointeja nopeasti kasvavista kiinalaisyrityksistä? Kiinalaiset yritykset ovat yhä kilpailukykyisempiä globaaleilla markkinoilla, ja kiinalaisyhtiöiden tekemät Lenovo-IBM -tyyppiset yritysostot tullevat jatkumaan siitäkin huolimatta, että kaikista kiina-

laisyhtiöistä globaalisti menestyviä on vain pieni vähemmistö. Suomalaisasian-
tuntijoiden mukaan pitkällä tähtäimellä kiinalaisyhtiöt tulevat vahvistumaan ja
toimimaan globaalisti siten, että vuonna 2025 *”kiinalais-suomalaisten yritysten
pääkonttoreita on Helsingissä ja niissä kehitetään uusia Kiinalle sopivia tuotteita
ja palvelumalleja”*. Suomen pienuuden vuoksi sen rooli nähdään melko vaati-
mattomana eikä Suomea pidetä houkuttelevana aasialaisten tai etenkin kiina-
laisten yritysten kannalta. Ainoastaan Venäjän tai joidenkin high tech -alojen
ansioista Suomi saattaa kiinnostaa kiinalaisyrityksiä lähitulevaisuudessa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tulevaisuuden haasteista huolimatta Kiinalla
on kasvavat ja vetovoimaiset markkinat, erittäin suuret valuuttavarannot, run-
saasti ulkomaisia investointeja sekä ylijäämäinen ulkomaankauppa. Kansainväli-
set investoinnit ja kauppa ovat mahdollistaneet huiman talouskasvun, mutta sa-
malla Kiinan talous on haavoittuvainen maailmantalouden kriisien edessä. Sa-
malla Kiinan vaurastuva väestö ja kasvuyritykset kasvattavat myös kotimaista
kysyntää. Investoinnit maan sisäosiin tullevat jatkumaan, mitä tukevat sekä Kii-
nan valtion panostukset että yritystoiminnan kallistuminen suurimmissa rannik-
kokaupungeissa. Rannikkoalueiden suurkaupunkien sijainti lähellä maailman-
kaupan merireittejä antaa Kiinalle logistista etua, ja markkinoiden valtava koko
tarjoaa ulkomaisille yrityksille suuria liiketoimintamahdollisuuksia verrattuna
moniin muihin nopeasti kehittyviin talouksiin.

Lähdeluettelo

Amin, A. ja J. Hausner (1997) Interactive Governance and Social Complexity. Teoksessa *Beyond Market and Hierarchy: Interactive Governance and Social Complexity*, Amin A. ja J. Hauser (toim.). Edward Elgar, Cheltenham.

Amnesty International (2007). China: Internal Migrants: Discrimination and abuse. The human cost of an economic 'miracle'.

Antikainen-Kokko, Annamari ja Outi Luova (2006) Kiina ja Japani, Aasian kilpaileva johtokaksikko. Teoksessa *Yhdentyvä Aasia. Alueellinen yhteistyö Itä- ja Kaakkois-Aasiassa*, Luova, Outi ja Annamari Antikainen-Kokko (toim.). Gaudeamus.

Athukorala, Prema-chandra (2007) Multinational Enterprises in Asian Development. Edward Elgar Publishing, Cornwall.

CEG (2008) Backgrounder: key facts and figures about rural democracy. China Elections & Governance 31.1.2008 <http://en.chinaelections.org/newsinfo.asp?newsid=15246>

CIA (2007) Yhdysvaltain keskustiedustelupalvelun sivusto www.cia.gov.

EH.Net (2008) Economic History Services. <http://eh.net/node>, luettu 7.5.2008.

Eskola, M. (2002). Suomen ja Kiinan kansantasavallan kauppaa 50 vuotta. Kauppapolitiikka 1.9.2002. www.kauppapolitiikka.fi.

EUCCC (2006) European Business in China Position Paper 2006/2007. Prepared by the European Union Chamber of Commerce in China.

Finpro (2008) Maaraportti Kiina. <http://www.finpro.fi/fi-FI/Market+Information/Country+Information/Aasia/China/Kiina/Maaraportti+pdf.htm>.

Gunn, Reino. Johtaja (eläkkeellä), Ulkomaankauppaliitto. Haastattelu 5.9.2007.

Heikura, Juhani. Johtaja (eläkkeellä), Kaukomarkkinat Oy. Haastattelu 10.10.2007

Heikura, Juhani. (1995). Suomen ja Kiinan taloussuhteet sekä muutokset Kiinan ulkomaankaupassa. Teoksessa: *Kiina-kaupan käsikirja*. Tauno-Olavi Huotari ja Veli Rosenberg (toim.). Suomi-Kiina-seura. Vantaa.

Heimer, Maria & Stig Thogersen (toim.) (2006) Doing fieldwork in China. NIAS Press.

HKTDC (2008). Hong Kong Trade Development Council. www.hktcdc.com, luettu 5.5.2008

Holz, C. (2008) China's Economic Growth 1978-2025: What We Know Today About China's Economic Growth Tomorrow. *World Development*, 36: 10, 1665-1691.

Huang, Chunyang (2007) Essays on corporate governance issues in China. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, HeSE Print, Helsinki.

IHT (2008) China's growth story begins to slow down. International Herald Tribune, November 7.

Invest in China (2007) http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI_EN/default.htm, luettu 5.5.2008

Jakobson, Linda (2005) Kiinan vaikeat valinnat. Yhteiskunnallisen murroksen tiellä. Edita, Helsinki.

Jakobson, Linda (2007) Kiina ja muu Itä-Aasia. Teoksessa *Kansainvälisen järjestelmän toimijoiden ennakointia vuoteen 2030*. Suomen Puolustusministeriö.

Jessop, Bob (1997) Governance of Complexity and the Complexity of Governance: preliminary remarks on some problems and limits of economic guidance. Teoksessa *Beyond Market and Hierarchy: Interactive Governance and Social Complexity*, Amin A. ja J. Hauser (toim.). Edward Elgar, Cheltenham.

Ji, Gang (2005) Osakemarkkinat. Teoksessa: *Kiina ja kasvun kivut*, Pekka Sutela ja Pentti Vartia (toim.). Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. Helsinki.

Johnson, Donald S. & Juha Nurminen (2007) Meritie. Navigoinnin historia. John Nurminen Säätiö, Helsinki.

Judicial Protection of IPR in China. www.chinaiprlaw.com/english/laws/laws2.htm, luettu 28.2.2008

Jussila, Max (2005) Kiina – investointipäas 2005. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Kaartemo, Valtteri (2007) The Motives of Chinese Foreign Investments in the Baltic Sea Region. Turku School of Economics. Pan-European Institute.

Kaulo, Jani (2005) Establishment of a foreign-investment enterprise in the People's Republic of China. Helsinki: Multikustannus.

Kauppalehden uutisarkisto vuosina 1988-2007, www.kauppalehti.fi/t/arkisto.

Kauppapolitiikka (2004) Kiinan työllisyys – tilanne ja politiikka. Suomen suurlähetystö, Peking. 20.8.2004. www.kauppapolitiikka.fi.

Kauppapolitiikka (2007) Muutoksia Kiinan verotusjärjestelmässä; vaikutuksia ulkomai-siin yrityksiin. Suomen suurlähetystö, Peking. 25.6.2007. www.kauppapolitiikka.fi.

Kauppapolitiikka (2008) Kantonin messut Kiinan vientiongelmien ilmapuntarina. Suomen pääkonsulaatti, Kanton. 29.10.2008. www.kauppapolitiikka.fi.

Kettunen, Erja & Kristiina Korhonen & Riitta Kosonen & Päivi Karhunen (2007) The governance of employee relations in emerging markets. *Yokohama Business Review*, Vol. 27, No. 3/4.

Kiinan kauppaministeriö (2007) Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries. Tarkistettu painos, 31.10.2007

Korhonen, Heikki & Martti Lintunen (2001) Johtajahanhi ja tiikeri: Aasian markkinat, suomalaiset yritykset, Metalliteollisuuden kustannus Oy, Jyväskylä.

Korhonen, Kristiina & Erja Kettunen (2006) Pohjoismaiset investoinnit Itä-Aasian tiikeritalouksissa. Kohdemaina Singapore, Hongkong, Etelä-Korea ja Taiwan. Helsingin kaupakorkeakoulun julkaisuja B-74. HeSE Print, Helsinki.

Kosonen, Riitta (2002) Governance, the Local Regulation Process, and Enterprise Adaptation in Post-socialism: the Case of Vyborg, *Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis*, HeSE Print, Helsinki.

Kosonen, Riitta & Xu, Feng & Kettunen, Erja (2008) Paired border towns or TwinCities? Case studies from Finland and China. *Chinese Journal of People, Resources and Environment*, 6:1, 3-13.

Laukkanen, Ismo (2008) Knowledge transfer and competence development in complex paper production environments. TKK Diss. 103. Helsinki University of Technology.

Lee, Ching Kwan (ed.) (2007) Working in China. Ethnographies of labour and workplace transformation. Routledge, Wiltshire.

Li, Zhenyi (2001) Cultural impact on international branding: A case of marketing Finnish mobile phones in China. Doctoral dissertation. Jyväskylän yliopisto.

Ling, Bing (2002). Contract Law in China. Hong Kong: Sweet & Maxwell Asia.

Maailmanpankki (2008). World Bank: China Quick Facts. <http://web.worldbank.org/>, luettu 26.5.2008

Maddison, A. (2007) Chinese Economic Performance in the Long Run. Second edition, revised and updated 960-2030 AD. OECD Development Centre Studies. Paris.

McKinsey (2008) China's global challenge. The McKinsey Quarterly, No. 3.

NSF (2007) National Science Foundation. www.nsf.gov, luettu 19.7.2007

Nojonen, Matti (2007) Guanxi: The Chinese third arm. *Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis*, HeSE Print, Helsinki.

North, Douglass C. (1990) Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, Cambridge.

North, Douglass C. (1994) Economic Performance through Time. *The American Economic Review* 84(3): 359-368.

North, Douglass C. (2006) Understanding the Process of Economic Change. Princeton University Press, New Jersey.

People's Daily Online 14.6.2007. <http://english.people.com.cn>

People's Daily Online 27.4.2008. <http://english.people.com.cn>

Polsa, Pia (2002) Power and distribution network structure in the People's Republic of China – the case of an inland city in transition. Swedish School of Economics and Business Administration, Nr 106. Yliopistopaino, Helsinki.

Pukkila, Jaana (2000) Liikemiehen Kiina. Fintra.

Qu, Tao & Green, Milford B. (1997) Chinese Foreign Direct Investment: A subnational perspective on location. Ashgate Publishing Limited, Aldershot.

Raivio, Jyri (2008) Kiinan keskuspankki laski lainakorkoa. Helsingin Sanomat 15.9.2008.

Rosendahl, Jussi (2008) Maailmanpankki uskoo Kiinan selviytyvän rahoituskriisistä. Kauppalehti 2.10.2008.

Rutanen, Pasi (2003) Iso Lohikäärme - Kiina-raportti. Gummerus Kustannus Oy.

Saraste, Petri (2008a) Kiina yrittää taltuttaa kovaa talouskasvuaan. Kauppalehti 7.3.2008.

Saraste, Petri (2008b) Hyvästi halpa työvoima. Kauppalehti 17.4.2008.

Saraste, Petri (2008c) Paniikki valtasi Aasian. Kauppalehti 9.10.2008.

SKKY (2005). Suomalais-kiinalainen kauppayhdistys. 1985–2005 Historiikki.

Suni, Paavo (2004). Kiina maailmantaloudessa – Globaalitalouden kasvu ja teollisen työnjaon muutos. Keskusteluaiheita – Discussion papers No. 924. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.

Suomalainen silkkitie (2003) Suomalaisyriyten kokemuksia selviytymisestä Kiinassa. Sitra-Tekes-Finpro: Kiina-haastattelun raportti. Koonnut Ilpo Kaislaniemi. Painorauma.

Suomen Pankki, Siirtymätalouksien tutkimuslaitos (BOFIT). Viikkokatsaukset ajalta 4.10.2007 – 19.3.2008. <http://www.bof.fi/bofit>.

Sutela, Pekka & Pentti Vartia (2005) Johdanto ja yhteenveto. Teoksessa: *Kiina ja kasvun kivut*, toim. Sutela, Pekka ja Pentti Vartia. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA (sarja B213) ja Suomen Pankin siirtymätalouksien tutkimuslaitos. Taloustieto Oy.

Taylor, Robert (2007) China's Foreign Trade Strategy: Targeting the European Union. Teoksessa *The Economic Relations Between Asia and Europe: Organizations, Trade and Investment*. Andreosso-O'Callaghan, Bernadette, Jean-Bascal Bassino, Sam Dzever ja Jacques Jaussaud (toim.) Chandos Publishing, Oxford.

Toivola, Hannu (2008) Helmijoen suiston yritykset vaikeuksissa. Kauppapolitiikka 5.3.2008. www.kauppapolitiikka.fi.

Transparency International (2007) Corruption Perceptions Index. http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2007.

Tuominen, Tapani (1995). Sopimusoikeudesta Kiinan kansantasavallassa. Teoksessa: *Kiina-kaupan käsikirja*, Tauno-Olavi Huotari ja Veli Rosenberg (toim.). Suomi-Kiina-seura. Vantaa.

UM (2005) Kehityspolitiikka. Suomen ulkoasiainministeriö. Uutiset, 27.5.2005. <http://www.formin.fi/public/?contentid=43000&contentlan=1&culture=fi-FI>.

UM (2008a) Kiinan kauppapoliittinen maaohjelma – kevät 2008. Suomen ulkoasiainministeriö. www.finland.cn/

UM (2008b) Kiinan kauppapoliittinen maaohjelma – syksy 2008. Suomen ulkoasiainministeriö. www.finland.cn/

UN (2008) Department of Economic and Social Affairs, United Nations, Population Division. <http://www.un.org/esa/population/> luettu 2.1.2008

UNDP (2007) Human Development Report 2007/2008. United Nations Development Programme. Palgrave Macmillan.

Vatanen, Annika (2003) Leader-follower relations in an intercultural Chinese context: Personal, interpersonal and behavioural influences and impact on work contribution. Doctoral dissertation. Svenska handelshögskolan.

Vihakara, Anne (2006) Patience and understanding. A Narrative Approach to Managerial Communication in a Sino-Finnish Joint Venture. Doctoral dissertation. Turun kaup-pakorkeakoulun julkaisuja A-1:2006.

Warner, Malcolm, Vincent Edwards, Gennadij Polonsky, Danijel Pucko ja Ying Zhu (2005) Management in Transitional Economies. From the Berlin Wall to the Great Wall of China. Routledge Curzon, Bodmin.

World Economic Forum (2006). China and the World: Scenarios to 2025. Geneve.

WTO (2008) Trade Policy Review China. World Trade Organization. Geneve.

Xinhua –tietotoimisto 5.12.2004. <http://news.xinhuanet.com/english/>, luettu 20.8.2007

Yan, C. Z. (2005). FDI from China – Situation, Obstacles and Expectations. Paperi UNITAR/SHU:n konferenssissa “Foreign Direct Investment for Development Financing” 16.-19.5.2005. Hiroshima.
www.unitar.org/hiroshima/programmes/ief05/speakers_presentations/Yan.pdf, luettu 24.8.2007

Yin, Robert K. (1994) Case Study Research. Design and Methods. 2nd ed. Sage Publications, Newbury Park.

Tilastot

Aasian kehityspankki (Asian Development Bank). <http://www.adb.org>, luettu 17.8.2007.

BOFIT (2008) BOFIT Kiina-tilastot. www.bof.fi/bofit/seuranta.

China Monthly Economic Indicators. National Bureau of Statistics. People's Republic of China.

China Statistical Yearbook (2006 & 2005) National Bureau of Statistics of China. China Statistics Press.

ECB (2008) Euroopan keskuspankki. www.ecb.int, luettu 22.4.2007.

HKTDC (2007). Hong Kong Trade Development Council. www.hktdc.com/, luettu 6.10.2008.

ILO (2008). Kansainvälinen työjärjestö. LABORSTA - database of labour statistics, <http://laborsta.ilo.org>, luettu 27.3.2008

IMF. International Monetary Fund Direction of Trade Statistics (various issues). www.imf.org

IMF. International Monetary Fund Financial Statistics (various issues). www.imf.org, luettu 17.1.2008

Kauppalehden uutisarkisto vuosina 1988-2007, www.kauppalehti.fi

Kiinan hallituksen viralliset sivut. www.china.org.cn

Kiinan tilastokeskus. www.stats.gov.cn, luettu 13.11.2008

MOFCOM (2007 & 2008) Kiinan kauppaministeriö. <http://english.mofcom.gov.cn>, luettu 30.7.2007 ja 21.5.2008

Suomen tilastokeskus, www.tilastokeskus.fi

Tilastokeskus. www.stat.fi, luettu 28.3.2008.

Tullihallitus. www.tulli.fi, luettu 16.5.2008

UNCTAD (2008). YK:n kaupp- ja kehityskonferenssi, www.unctad.org

LIITTEET

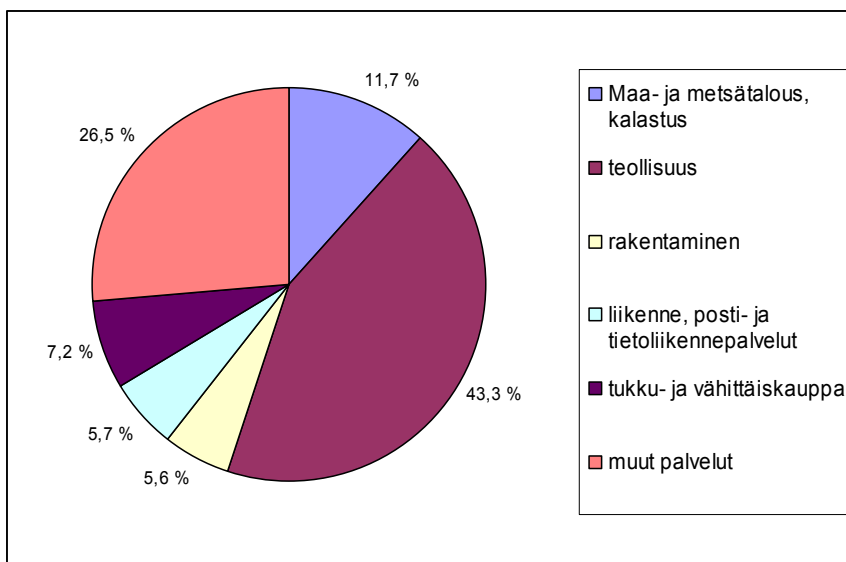
Taulukko 16. Kiinan bruttokansantuotteen kehitys ja osuus koko maailman BKT:sta 2000-luvulla

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007e	2008e
Bruttokansantuote käyvin hinnoin (mrd. USD)	1198	1325	1454	1641	1932	2244	2645	3251	3942
Bruttokansantuotteen muutos pysyvin hinnoin (%)	8,4	8,3	9,1	10,0	10,1	10,4	11,1	11,4	9,3
Bruttokansantuote per asukas käyvin hinnoin (USD)	946	1038	1132	1270	1486	1716	2012	2461	2969
Kiinan BKT:n osuus koko maailman BKT:sta (% PPP:llä laskettuna)	7,2	7,7	8,1	8,7	9,1	9,6	10,2	10,8	11,4

Lähde: IMF

Huom. vuodet 2007 ja 2008 IMF:n ennusteita.

Kuvio 22. Kiinan BKT:n rakenne vuonna 2006



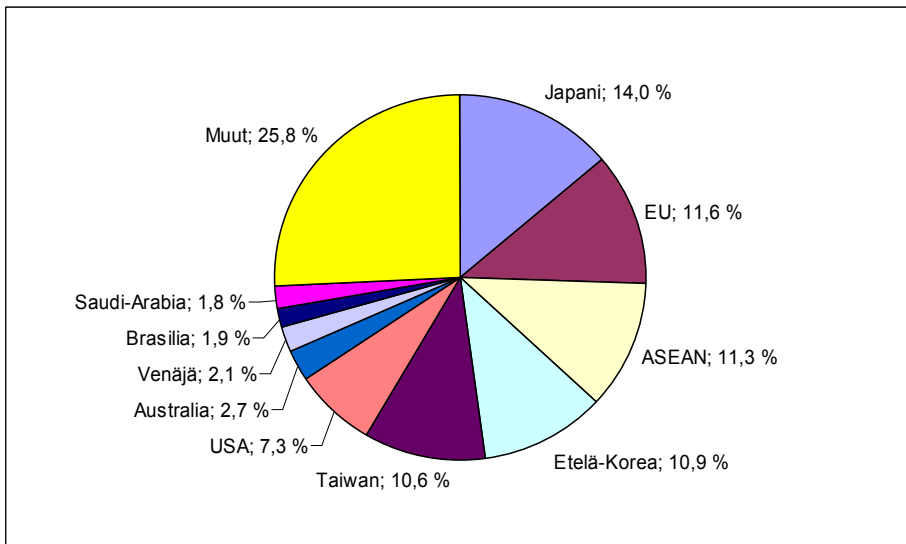
Lähde: China Statistical Yearbook 2007

Taulukko 17: Kiinan kymmenen suurinta kauppakumppania vuonna 2007

Maa (alue)	Kaupan arvo (mrd. USD)	Osuus (%)	Muutos ed.vuodesta (%)
Yhteensä	2173,8	100,0	23,5
EU	356,2	16,4	27,0
Yhdysvallat	302,1	13,9	15,0
Japani	236,0	10,9	13,9
ASEAN	202,5	9,3	32,1
Hongkong	197,2	9,1	18,8
Etelä-Korea	159,9	7,4	19,1
Taiwan	124,5	5,7	13,1
Venäjä	48,2	2,2	44,3
Australia	43,8	2,0	33,1
Intia	38,6	1,8	55,5
Muut	464,8	21,3	29,9

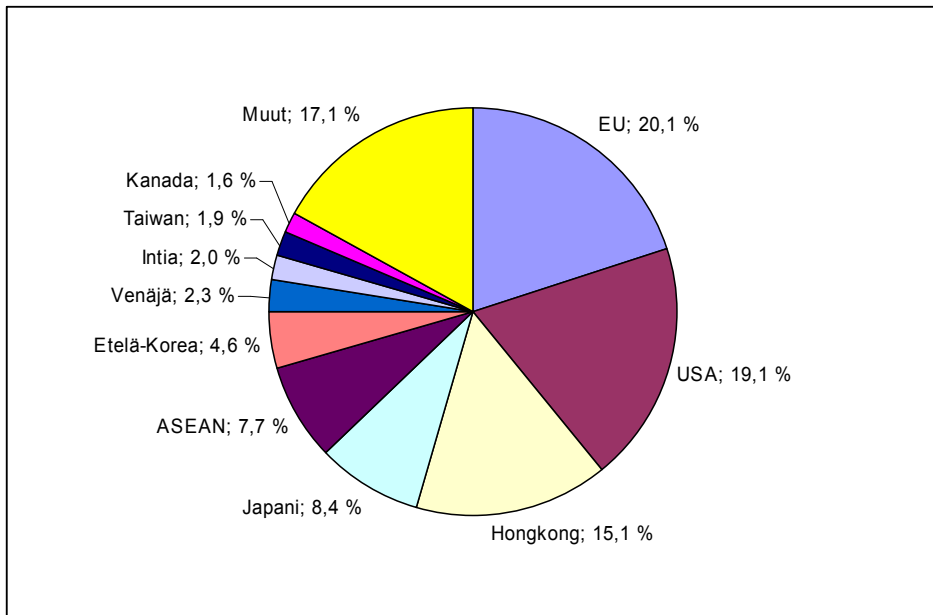
Lähde: MOFCOM

Kuvio 23. Kiinan tärkeimmät tuontimaat vuonna 2007



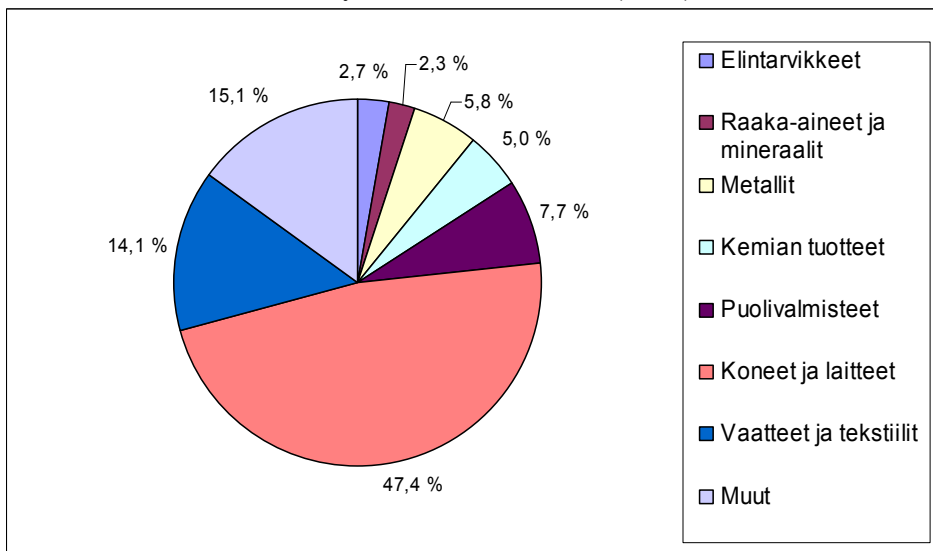
Lähde: MOFCOM

Kuvio 24. Kiinan tärkeimmät vientimaat vuonna 2007



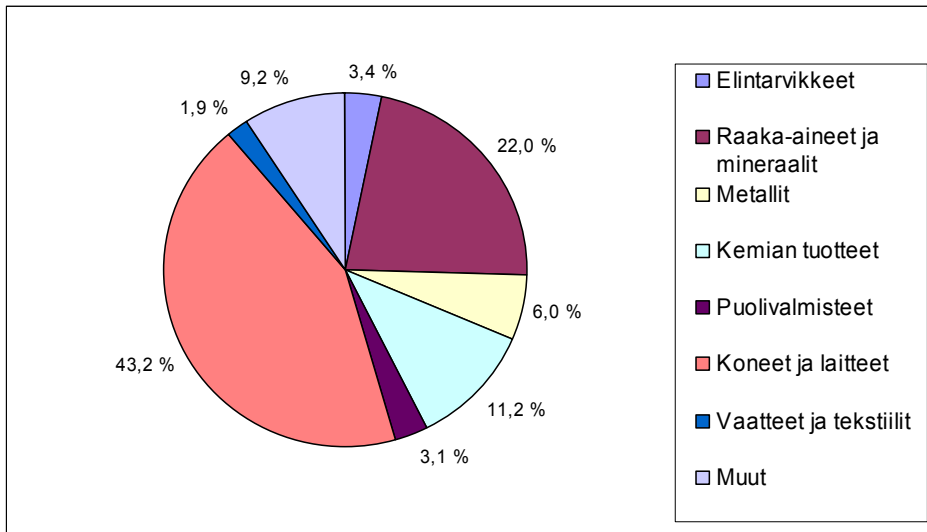
Lähde: MOFCOM

Kuvio 25. Kiinan vienti tuoteryhmittäin vuonna 2007 (SITC)



Lähde: MOFCOM

Kuvio 26. Kiinan tuonti tuoteryhmittäin vuonna 2007 (SITC)



Lähde: MOFCOM

Taulukko 18: Kiinan henkilöverotus

Veroryhmä	Kuukausitulo (RMB)	Vero-%
1	< 500	5
2	500 – 2 000	10
3	2 001 - 5 000	15
4	5 001 - 20 000	20
5	20 001 - 40 000	25
6	40 001 - 60 000	30
7	60 001 - 80 000	35
8	80 001 - 100 000	40
9	> 100 000	45

Lähde: Kiina – investointiopas 2005.

Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksen (CEMAT) julkaisuja

Täydellinen julkaisuluettelo osoitteessa www.hse.fi/cemat → Julkaisut

Heininen, P., Mashkina, O., Karhunen, P. ja Kosonen, R. (2008) *Leningradin lääni yritysten toimintaympäristönä, pk-sektorin näkökulma*, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-88, HSE-Print

Mattila, M., Kerola, E. ja Kosonen, R. (2008) *Unkari suomalaisyritysten toimintaympäristönä*, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-85, HSE Print

Karhunen, P., Kosonen, R., Logrén, J. ja Ovaska, K. (2008) *Suomalaisyritysten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä*, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-84, HSE Print

Panfilo, A., Karhunen, P. ja Miettinen, V. (2008) *Suomalais-venäläisen innovaatioyhteistyön haasteet toimijanäkökulmasta*, Mikkeli Business Campus Publications N-78

Karhunen, P., Kettunen, E., Miettinen, V. ja Sivonen, T. (2008) *Determinants of knowledge-intensive entrepreneurship in Southeast Finland and Northwest Russia*, Mikkeli Business Campus Publications N-77.

Korhonen, K., Kosonen, R., Sivonen, T. ja Saukkonen, P. (2008) *Pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali ja tukitarpeet*, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja W-447, HSE Print

Kosonen, R., Xu, F. ja Kettunen, E. (2008) Paired border towns or TwinCities from Finland and China, *Chinese Journal of People, Resources and Environment*, 6: 1, 3-13.

Karhunen, P., Löfgren, J. ja Kosonen, R. (2008) Revisiting the relationship between ownership and control in international business operations: Lessons from transition economies, *Journal of International Management*, 14, 1, *Special Issue: International Business and Institutional Development in Central and Eastern Europe*, 78–88.

Heliste, P., Mattila, M. ja Stachowiak, K. (2007) *Puola suomalaisyrityksen toimintaympäristönä*, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-83, HSE Print

Mashkina, O., Heliste, P. ja Kosonen, R. (2007) *The Emerging Mortgage Market in Russia: An overview with Local and Foreign Perspectives*, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-82, HSE-Print

Heliste, P., Kosonen, R. ja Mattila, M. (2007) *Suomalaisyritykset Baltiassa tänään ja huomenna: Liiketoimintanormien ja -käytäntöjen kehityksestä*, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-81, HSE Print

Karhunen, P., Lesyk, O. ja Ovaska, K. (2007) *Ukraina suomalaisyritysten toimintaympäristönä*, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-79, HSE Print

Heliste P., Karhunen P. ja Kosonen R. (2007) Foreign Investors as Agents of Organizational Change in Transition Economies: Human Resource Management Practices of Finnish Firms in Estonia, *EBS Review* N 22 (1), 16-28

Kettunen, E., Korhonen, K., Kosonen, R. ja Karhunen, P. (2007) The Governance of Employee Relations in Emerging Markets, *Yokohama Business Review*, Vol. 27, No. 3/4

Logrén, J. ja Heliste, P. (2007): *Kymenlaakson pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja W-418, HSE Print.

Korhonen, K. ja Kettunen, E. (2006): *Pohjoismaiset investoinnit Itä-Aasian tiikeritalouksissa. Kohdemaina Singapore, Hongkong, Etelä-Korea ja Taiwan*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-74, HSE Print.

Kosonen, R. ja Tani, A. (2006): *Kohti laajentuvia kotimarkkinoita vai rajallisia kasvukeskuksia? Suuret kaupunkiseudut ja suomalaisyritysten kansainvälistyminen Baltiassa*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-73, HSE Print.

Ivanova, O., Kaipio, H., Karhunen, P., Leppänen, S., Mashkina, O., Sharafutdinova, E. and Thorne, J. (2006): *Potential for Enterprise Cooperation Between Southeast Finland and Northwest Russia*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-69, HSE Print.

Kosonen, R., Paajanen, M. ja Reittu, N. (2006): *Gateway-matkailu tuottaa uusia matkailualueita*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-67, HSE Print.

Logrén, J. ja Löfgren, J. (2005): *Koukussa yrittäjyyteen: suomalaisten ja venäläisten naisyrittäjien motiiveja ja haasteita*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-64, HSE Print.

Kaipio, H. and Leppänen, S. (2005): *Distribution Systems of the Food Sector in Russia: the Perspective of Finnish Food Industry*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-61, HeSE Print

Kosonen, R., Paajanen, M. ja Reittu, N. (2005): *Etelä-Suomi venäläisten turistien länsimatkailussa*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-59, HeSE Print.

Heliste, P., Kosonen, R. ja Loikkanen, K. (2004): *Kaksoiskaupunkeja vai kaupunkipareja? Tapaustutkimukset: Helsinki-Tallinna, Tornio-Haaparanta, Imatra-Svetogorsk*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-57, HeSE Print.

A-SARJA: VÄITÖSKIRJOJA - DOCTORAL DISSERTATIONS. ISSN 1237-556X.

- A:266. MARKETTA HENRIKSSON: Essays on Euro Area Enlargement. 2006. ISBN 951-791-988-3, ISBN 951-791-989-1 (e-version).
- A:267. RAIMO VOUTILAINEN: In Search for the Best Alliance Structure Banks and Insurance Companies. 2006. ISBN 951-791-994-8, ISBN 951-791-995-6 (e-version).
- A:268. ANTERO PUTKIRANTA: Industrial Benchmarks: From World Class to Best in Class. Experiences from Finnish Manufacturing at Plant Level. 2006. ISBN 951-791-996-4, ISBN 951-791-997-2 (e-version).
- A:269. ELINA OKSANEN-YLIKOSKI: Businesswomen, Dabblers, Revivalists, or Conmen? Representation of selling and salespeople within academic, network marketing practitioner and media discourses. 2006. ISBN 951-791-998-0, ISBN 951-791-99-9. (e-version).
- A:270. TUIJA VIRTANEN: Johdon ohjausjärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. 2006. ISBN 952-488-000-8, ISBN 952-488-001-6 (e-version).
- A:271. MERJA KARPPINEN: Cultural Patterns of Knowledge Creation. Finns and Japanese as Engineers and Poets. 2006. ISBN-10: 952-488-010-5, ISBN-13: 978-952-488-010. E-version: ISBN-10: 952-488-011-3, ISBN-13: 978-952-488-011-4.
- A:272. AKSELI VIRTANEN: Biopoliittisen talouden kritiikki. 2006. E-version: ISBN-10: 952-488-012-1, ISBN-13: 978-952-488-012-1.
- A:273. MARIA JOUTSENVIRTA: Ympäristökeskustelun yhteiset arvot. Diskurssianalyysi Enson ja Greenpeacen ympäristökirjoituksista. 2006. ISBN-10: 952-488-013-X, ISBN-13: 978-952-488-013-8. E-version: ISBN-10: 952-488-014-8, ISBN-13: 978-952-488-014-5.
- A:274. ELIAS RANTAPUSKA: Essays on Investment Decisions of Individual and Institutional Investors. 2006. ISBN-10: 952-488-029-6, ISBN-13: 978-952-488-029-9. E-version: ISBN-10: 952-488-030-X, ISBN-13: 978-952-488-030-5.
- A:275. MIKKO JALAS: Busy, Wise and Idle Time. A Study of the Temporalities of Consumption in the Environmental Debate. 2006. ISBN-10: 952-488-036-9, ISBN-13: 978-952-488-036-7. E-version: ISBN-10: 952-488-037-7, ISBN-13: 978-952-488-037-4.
- A:276. ANNE ÄYVÄRI: Käsityöyrittäjien verkosto-osaaminen. 2006. ISBN-10: 952-488-042-3, ISBN-13: 978-952-488-042-8.
- A:277. KRISTIINA MÄKELÄ: Essays On Interpersonal Level Knowledge Sharing Within the Multi-national Corporation. 2006. ISBN-10: 952-488-045-8, ISBN-13: 978-952-488-045-9. E-version: ISBN-10: 952-488-050-4, ISBN-13: 978-952-488-050-3.

- A:278. PERTTI PULKKINEN: A Stepwise Refinement Approach to Approximating the Pareto Surface in Nonlinear Multiobjective Optimisation. 2006.
ISBN-10: 952-488-054-7, ISBN-13: 978-952-488-054-1.
- A:279. SINIKKA PESONEN: Luonto liiketoiminnassa ja ekologia elämäntavassa. Kertomuksia muutoksen mahdollisuuksista ja mahdolltomuuksista. 2006.
ISBN-10: 952-488-060-1, ISBN-13: 978-952-488-060-2.
E-version: ISBN-10: 952-488-061-X, ISBN-13: 978-952-488-061-9.
- A:280. HANNA KALLA: Integrated Internal Communications in the Multinational Corporation. 2006. ISBN-10: 952-488-063-6, ISBN-13: 978-952-488-063-3.
E-version: ISBN-10: 952-488-064-4, ISBN-13: 978-952-488-064-0.
- A:281. TAISTO KANGAS: Suomen pankkikriisin alueellinen ulottuvuus. Esseitä paikallisista toimituksista ja toteuttajista. 2006.
ISBN-10: 952-488-065-2, ISBN-13: 978-952-488-065-7.
- A:282. XAVIER CARPENTIER: Essays on the Law and Economics of Intellectual Property. 2006. ISBN-10: 952-488-067-9, ISBN-13: 978-952-488-067-1.
E-version: ISBN-10: 952-488-068-7, ISBN-13: 978-952-488-068-8.
- A:283. OLIVIER IRRMANN: Intercultural Communication and the Integration of Cross-border Acquisitions. 2006. ISBN-10: 952-488-069-5, ISBN-13: 978-952-488-069-5.
- A:284. ERKKI RÄTY: Liiketoiminnan ja informaatiotekniikan strategisen linjakkuuden vaikutus suuryritysten IT:n tehokkuuteen. 2006.
ISBN-10: 952-488-072-5, ISBN-13: 978-952-488-072-5.
- A:285. NIINA MALLAT: Consumer and Merchant Adoption of Mobile Payments. 2006.
ISBN-10: 952-488-077-6, ISBN-13: 978-952-488-078-7.
E-version: ISBN-10: 952-488-078-4, ISBN-13: 978-952-488-078-7.
- A:286. ANU H. BASK: Preconditions of Successful Supply Chain Relationships. Integrated Processes and Differentiated Services. 2006.
ISBN-10: 952-488-079-2, ISBN-13: 978-952-488-079-4.
- A:287. TIMO JÄRVENSIVU: Values-driven management in strategic networks: A case study of the influence of organizational values on cooperation. 2007.
ISBN-10: 952-488-081-4, ISBN-13: 978-952-488-081-7.
- A:288. PETRI HILLI: Riskinhallinta yksityisen sektorin työeläkkeiden rahoituksessa. 2007.
ISBN-10: 952-488-085-7, ISBN-13: 978-952-488-085-5.
E-version: ISBN 978-952-488-110-4.
- A:289. ULLA KRUHSE-LEHTONEN: Empirical Studies on the Returns to Education in Finland. 2007.
ISBN 978-952-488-089-3, E-version ISBN 978-952-488-091-6.
- A:290. IRJA HYVÄRI: Project Management Effectiveness in Different Organizational Conditions. 2007. ISBN 978-952-488-092-3, E-version: 978-952-488-093-0.
- A:291. MIKKO MÄKINEN: Essays on Stock Option Schemes and CEO Compensation. 2007.
ISBN 978-952-488-095-4.

- A:292. JAAKKO ASPARA: Emergence and Translations of Management Interests in Corporate Branding in the Finnish Pulp and Paper Corporations. A Study with an Actor-Network Theory Approach. 2007. ISBN 978-952-488-096-1, E-version: 978-952-488-107-4.
- A:293. SAMI J. SARPOLA: Information Systems in Buyer-supplier Collaboration. 2007. ISBN 978-952-488-098-5.
- A:294. SANNA K. LAUKKANEN: On the Integrative Role of Information Systems in Organizations: Observations and a Proposal for Assessment in the Broader Context of Integrative Devices. 2006. ISBN 978-952-488-099-2.
- A:295. CHUNYANG HUANG: Essays on Corporate Governance Issues in China. 2007. ISBN 978-952-488-106-7, E-version: 978-952-488-125-8.
- A:296. ALEKSI HORSTI: Essays on Electronic Business Models and Their Evaluation. 2007. ISBN 978-952-488-117-3, E-version: 978-952-488-118-0.
- A:297. SARI STENFORS: Strategy tools and strategy toys: Management tools in strategy work. 2007. ISBN 978-952-488-120-3, E-version: 978-952-488-130-2.
- A:298. PÄIVI KARHUNEN: Field-Level Change in Institutional Transformation: Strategic Responses to Post-Socialism in St. Petersburg Hotel Enterprises. 2007. ISBN 978-952-488-122-7, E-version: 978-952-488-123-4.
- A:299. EEVA-KATRI AHOLA: Producing Experience in Marketplace Encounters: A Study of Consumption Experiences in Art Exhibitions and Trade Fairs. 2007. ISBN 978-952-488-126-5.
- A:300. HANNU HÄNNINEN: Negotiated Risks: The Estonia Accident and the Stream of Bow Visor Failures in the Baltic Ferry Traffic. 2007. ISBN 978-952-499-127-2.
- A-301. MARIANNE KIVELÄ: Dynamic Capabilities in Small Software Firms. 2007. ISBN 978-952-488-128-9.
- A:302. OSMO T.A. SORONEN: A Transaction Cost Based Comparison of Consumers' Choice between Conventional and Electronic Markets. 2007. ISBN 978-952-488-131-9.
- A:303. MATTI NOJONEN: Guanxi – The Chinese Third Arm. 2007. ISBN 978-952-488-132-6.
- A:304. HANNU OJALA: Essays on the Value Relevance of Goodwill Accounting. 2007. ISBN 978-952-488-133-3, E-version: 978-952-488-135-7.
- A:305. ANTTI KAUKHANEN: Essays on Empirical Personnel Economics. 2007. ISBN 978-952-488-139-5.
- A:306. HANS MÄNTYLÄ: On "Good" Academic Work – Practicing Respect at Close Range. 2007. ISBN 978-952-488-142-1, E-version: 978-952-488-142-5.
- A:307. MILLA HUURROS: The Emergence and Scope of Complex System/Service Innovation. The Case of the Mobile Payment Services Market in Finland. 2007. ISBN 978-952-488-143-2.
- A:308. PEKKA MALO: Higher Order Moments in Distribution Modelling with Applications to Risk Management. 2007. ISBN 978-952-488-155-5, E-version: 978-952-488-156-2.

- A:309. TANJA TANAYAMA: Allocation and Effects of R&D Subsidies: Selection, Screening, and Strategic Behavior. 2007. ISBN 978-952-488-157-9, E-version: 978-952-488-158-6.
- A:310. JARI PAULAMÄKI: Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjujyityksessä. Haastattelututkimus K-kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta. 2008. Korjattu painos. ISBN 978-952-488-246-0, E-version: 978-952-488-247-7.
- A:311. JANNE VIHINEN: Supply and Demand Perspectives on Mobile Products and Content Services. ISBN 978-952-488-168-5.
- A:312. SAMULI KNÜPFER: Essays on Household Finance. 2007. ISBN 978-952-488-178-4.
- A:313. MARI NYRHINEN: The Success of Firm-wide IT Infrastructure Outsourcing: an Integrated Approach. 2007. ISBN 978-952-488-179-1.
- A:314. ESKO PENTTINEN: Transition from Products to Services within the Manufacturing Business. 2007. ISBN 978-952-488-181-4, E-version: 978-952-488-182-1.
- A:315. JARKKO VESA: A Comparison of the Finnish and the Japanese Mobile Services Markets: Observations and Possible Implications. 2007. ISBN 978-952-488-184-5.
- A:316. ANTTI RUOTOISTENMÄKI: Condition Data in Road Maintenance Management. 2007. ISBN 978-952-488-185-2, E-version: 978-952-488-186-9.
- A:317. NINA GRANQVIST: Nanotechnology and Nanolabeling. Essays on the Emergence of New Technological Fields. 2007. ISBN 978-952-488-187-6, E-version: 978-952-488-188-3.
- A:318. GERARD L. DANFORD: INTERNATIONALIZATION: An Information-Processing Perspective. A Study of the Level of ICT Use During Internationalization. 2007. ISBN 978-952-488-190-6.
- A:319. TIINA RITVALA: Actors and Institutions in the Emergence of a New Field: A Study of the Cholesterol-Lowering Functional Foods Market. 2007. ISBN 978-952-488-195-1.
- A:320. JUHA LAAKSONEN: Managing Radical Business Innovations. A Study of Internal Corporate Venturing at Sonera Corporation. 2007. ISBN 978-952-488-201-9, E-version: 978-952-488-202-6.
- A:321. BRETT FIFIELD: A Project Network: An Approach to Creating Emergent Business. 2008. ISBN 978-952-488-206-4, E-version: 978-952-488-207-1.
- A:322. ANTTI NURMI: Essays on Management of Complex Information Systems Development Projects. 2008. ISBN 978-952-488-226-2.
- A:323. SAMI RELANDER: Towards Approximate Reasoning on New Software Product Company Success Potential Estimation. A Design Science Based Fuzzy Logic Expert System. 2008. ISBN 978-952-488-227-9.
- A:324. SEPPO KINKKI: Essays on Minority Protection and Dividend Policy. 2008. ISBN 978-952-488-229-3.
- A:325. TEEMU MOILANEN: Network Brand Management: Study of Competencies of Place Branding Ski Destinations. 2008. ISBN 978-952-488-236-1.

- A:326. JYRKI ALI-YRKKÖ: Essays on the Impacts of Technology Development and R&D Subsidies. 2008. ISBN 978-952-488-237-8.
- A:327. MARKUS M. MÄKELÄ: Essays on software product development. A Strategic management viewpoint. 2008. ISBN 978-952-488-238-5.
- A:328. SAMI NAPARI: Essays on the gender wage gap in Finland. 2008. ISBN 978-952-488-243-9.
- A:329. PAULA KIVIMAA: The innovation effects of environmental policies. Linking policies, companies and innovations in the Nordic pulp and paper industry. 2008. ISBN 978-952-488-244-6.
- A:330. HELI VIRTÄ: Essays on Institutions and the Other Deep Determinants of Economic Development. 2008. ISBN 978-952-488-267-5.
- A:331. JUKKA RUOTINEN: Essays in trade in services difficulties and possibilities. 2008. ISBN 978-952-488-271-2, E-version: ISBN 978-952-488-272-9.
- A:332. IIKKA KORHONEN: Essays on commitment and government debt structure. 2008. ISBN 978-952-488-273-6, E-version: ISBN 978-952-488-274-3.
- A:333. MARKO MERISAVO: The interaction between digital marketing communication and customer loyalty. 2008. ISBN 978-952-488-277-4, E-version 978-952-488-278-1.
- A:334. PETRI ESKELINEN: Reference point based decision support tools for interactive multiobjective optimization. 2008. ISBN 978-952-488-282-8.
- A:335. SARI YLI-KAUHALUOMA: Working on technology: a study on collaborative R&D work in industrial chemistry. 2008. ISBN 978-952-488-284-2
- A:336. JANI KILPI: Sourcing of availability services - case aircraft component support. 2008. ISBN 978-952-488-284-2, 978-952-488-286-6 (e-version).
- A:337. HEIDI SILVENNOINEN: Essays on household time allocation decisions in a collective household model. 2008. ISBN 978-952-488-290-3, ISBN 978-952-488-291-0 (e-version).
- A:338. JUKKA PARTANEN: Pk-yrityksen verkostokyvykkydet ja nopea kasvu - case: Tiede- ja teknologiavetoiset yritykset. 2008. ISBN 978-952-488-295-8.

B-SARJA: TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS. ISSN 0356-889X.

- B:65. HANS MÄNTYLÄ – PERTTI TIITTULA – MAARET WAGER (TOIM.): Pää hetkeksi pinnan alle. Akateeminen melontamatka. 2006. ISBN 951-791-982-4.
- B:66. KRISTIINA KORHONEN WITH ERJA KETTUNEN & MERVI LIPPONEN: Development of Finno-Korean Politico-Economic Relations. 2005. 951-791-984-0, ISBN 951-791-985-9 (e-version).
- B:67. RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN – NOORA REITTU: Gateway-matkailu tuottaa uusia matkailualueita. 2006. ISBN 951-791-986-7, ISBN 951-791-987-5 (e-version).

- B:68. ANU H. BASK – SUSANNA A. SAIRANEN: Helsingin kauppakorkeakoulun tohtorit työelämässä. 2005. ISBN 951-791-991-3, ISBN 951-791-992-1 (e-version).
- B:69. OKSANA IVANOVA – HANNU KAIPIO – PÄIVI KARHUNEN – SIMO LEPPÄNEN – OLGA MASHKINA – ELMIRA SHARAFUTDINOVA – JEREMY THORNE: Potential for Enterprise Cooperation between Southeast Finland and Northwest Russia. 2006. ISBN 952-488-007-5.
- B:70. VIRPI SERITA (toim.) – MARIA HOLOPAINEN – LIISA KOIKKALAINEN – JERE LEPPÄNIEMI – SEPPO MALLENIUS – KARI NOUSIAINEN – ANU PENTTILÄ – OUTI SMEDLUND: Suomalais-japanilaista viestintää yritys-elämässä. Haastattelututkimus yhteistoiminnan edellytyksistä suomalais-japanilaisessa liiketoimintaympäristössä. 2006. ISBN-10: 952-488-015-6, ISBN-13: 978-952-488-015-2. E-versio: ISBN-10 952-488-016-4, ISBN-13: 978-952-488-016-9.
- B:71. ARTO LINDBLOM: Arvoa tuottava kauppiasyrittäjyys ketjuliiketoiminnassa. 2006. ISBN-10: 952-488-031-8, ISBN-13: 978-952-488-031-2. E-versio: 952-488-032-6, ISBN-13: 978-952-488-032-9.
- B:72. Helsingin kauppakorkeakoulun tohtorit 2001-2006. 2006. ISBN-10: 952-488-034-2, ISBN-13: 978-952-488-034-3. E-versio: ISBN-10: 952-488-046-6, ISBN-13: 978-952-488-046-6.
- B:73. RIITTA KOSONEN – ALPO TANI: Kohti laajentuvia kotimarkkinoita vai rajallisia kasvukeskuksia? Suuret kaupunkiseudut ja suomalaisyritysten kansainvälistyminen Baltiassa. 2006. ISBN-10: 952-488-038-5, ISBN-13: 978-952-488-038-1. E-versio: ISBN-10: 952-488-039-3, ISBN-13: 978-952-488-039-8.
- B:74. KRISTIINA KORHONEN – ERJA KETTUNEN: Pohjoismaiset investoinnit Itä-Aasian tiikeritalouksissa. Kohdemaina Singapore, Hongkong, Etelä-Korea ja Taiwan. 2006. ISBN-10: 952-488-040-7, ISBN-13: 978-952-488-040-4. E-versio: 952-488-041-5, ISBN-13: 978-952-488-041-1.
- B:75. SINIKKA VANHALA – MERJA KOLEHMAINEN (eds.): HRM – Between Performance and Employees. Proceedings from the HRM Conference in Helsinki, November 16, 2006. 2006. ISBN-10: 952-488-074-1, ISBN-13: 978-952-488-074-9. E-version: ISBN-10: 952-488-074-1, ISBN-13: 978-952-488-074-9.
- B:76. TUIJA NIKKO – PEKKA PÄLLI (toim.): Kieli ja teknologia. Talous ja kieli IV. 2006. ISBN-10: 952-488-088-1, ISBN-13: 978-952-488-088-6.
- B:77. MATTI KAUTTO – ARTO LINDBLOM – LASSE MITRONEN: Kaupan liiketoimintaosaaminen. 2007. ISBN 978-952-488-109-8.
- B:78. NIILLO HOME: Kauppiasyrittäjyys. Empiirinen tutkimus K-ruokakauppiaiden yrittäjyysasenteista. Entrepreneurial Orientation of Grocery Retailers – A Summary. ISBN 978-952-488-113-5, E-versio: ISBN 978-952-488-114-2.
- B:79. PÄIVI KARHUNEN – OLENA LESYK – KRISTO OVASKA: Ukraina suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2007. ISBN 978-952-488-150-0, E-versio: 978-952-488-151-7.
- B:80. MARIA NOKKONEN: Näkemyksiä pörssiyritysten hallitusten sukupuolikiintiöistä. Retorinen diskurssianalyysi Helsingin Sanomien verkkokeskusteluista. Nasta-projekti. 2007. ISBN 978-952-488-166-1, E-versio: 978-952-488-167-8.

- B:81. PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN – MARJA MATTILA: Suomalaisyritykset Baltiassa tänään ja huomenna: Liiketoimintanormien ja -käytäntöjen kehityksestä. 2007. ISBN 978-952-488-177-7, E-versio: 978-952-488-183-8.
- B:82. OLGA MASHKINA – PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN: The Emerging Mortgage Market in Russia: An Overview with Local and Foreign Perspectives. 2007. ISBN 978-952-488-193-7, E-version: 978-952-488-194-4.
- B:83. PIIA HELISTE – MARJA MATTILA – KRZYSZTOF STACHOWIAK: Puola suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2007. ISBN 978-952-488-198-2, E-versio: 978-952-488-199-9.
- B:84. PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN – JOHANNA LOGRÉN – KRISTO OVASKA: Suomalaisyritysten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. 2008. ISBN 978-953-488-212-5, E-versio: 978-952-488-241-5.
- B:85. MARJA MATTILA – EEVA KEROLA – RIITTA KOSONEN: Unkari suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2008. ISBN 978-952-488-213-2, E-versio: 978-952-488-222-4.
- B:86. KRISTIINA KORHONEN – ANU PENTTILÄ – MAYUMI SHIMIZU – EEVA KEROLA – RIITTA KOSONEN: Intia suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2008. ISBN 978-952-488-214-9, E-versio: 978-952-488-283-5
- B:87. SINIKKA VANHALA – SINIKKA PESONEN: Työstä nauttien. SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan. 2008. ISBN 978-952-488-224-8, E-versio: 978-952-488-225-5.
- B:88. POLINA HEININEN – OLGA MASHKINA – PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN: Leningradin lääni yritysten toimintaympäristönä: pk-sektorin näkökulma. 2008. ISBN 978-952-488-231-6, E-versio: 978-952-488-235-4.
- B:89. Ольга Машкина – Полина Хейнинен: Влияние государственного сектора на развитие малого и среднего предпринимательства в Ленинградской области: взгляд предприятий. 2008. ISBN 978-952-488-233-0, E-version: 978-952-488-240-8.
- B:90. MAI ANTILA – ARTO RAJALA (Editors): Fishing with business nets – keeping thoughts on the horizon Professor Kristian Möller. 2008. ISBN 978-952-488-249-1, E-version: 978-952-488-250-7.
- B:91. RENÉ DE KOSTER – WERNER DELFMANN (Editors): Recent developments in supply chain management. 2008. ISBN 978-952-488-251-4, E-version: 978-952-488-252-1.
- B:92. KATARIINA RASILAINEN: Valta orkesterissa. Narratiivinen tutkimus soittajien kokemuksista ja näkemyksistä. 2008. ISBN 978-952-488-254-5, E-versio: 978-952-488-256-9.
- B:93. SUSANNA KANTELINEN: Opiskelen, siis koen. Kohti kokevan subjektin tunnistavaa korkeakoulututkimusta. 2008. ISBN 978-952-488-257-6, E-versio: 978-952-488-258.
- B:94. KATRI KARJALAINEN – TUOMO KIVIOJA – SANNA PELLAVA: Yhteishankintojen kustannusvaikutus. Valtion hankintatoimen kustannussäästöjen selvittäminen. 2008. ISBN 978-952-488-263-7, E-versio: ISBN 978-952-488-264-4.

- B:95 ESKO PENTTINEN: Electronic Invoicing Initiatives in Finland and in the European Union – Taking the Steps towards the Real-Time Economy. 2008.
ISBN 978-952-488-268-2, E-versio: ISBN 978-952-488-270-5.
- B:96 LIISA UUSITALO (Editor): Museum and visual art markets. 2008.
ISBN 978-952-488-287-3, E-version: ISBN 978-952-488-288-0.
- B:98 ERJA KETTUNEN – JYRI LINTUNEN – WEI LU – RIITTA KOSONEN: Suomalaisyriytysten strategiat Kiinan muuttuvassa toimintaympäristössä. 2008 ISBN 978-952-488-234-7,
E-versio: ISBN 978-952-488-297-2.

N-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS. MIKKELI BUSINESS CAMPUS PUBLICATIONS.
ISSN 1458-5383

- N:46. SIRKKU REKOLA: Kaupallinen ystävällisyys - sosiaalinen vuorovaikutus päivittäistavarakaupan lähimyymän kilpailuetuna. 2006. ISBN 951-791-990-5.
- N:47. RIIKKA PIISPA – ASKO HÄNNINEN: Etelä-Savo ja näkökulmia e-työn kehittämiseen. Tutkimus e-työn tilasta ja e-työhankkeiden toteutusmahdollisuuksista etelä-savossa. 2006. ISBN 951-791-993-X.
- N:48. VESA KOKKONEN: Vientiohjelmien vaikuttavuus. 2006. ISBN 952-488-002-4.
- N:49. RAMI PIIPPONEN: Helsingin kauppakorkeakoulun opiskelijoiden ja sieltä vuonna 2000 valmistuneiden maistereiden yrittäjyysasenteet vuonna 2004. 2006. ISBN 952-488-004-0.
- N:50. VESA KOKKONEN: Oma yritys – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006.
ISBN-10: 952-488-017-2, ISBN-13: 978-952-488-017-6.
- N:51. VESA KOKKONEN: Firma – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006
ISBN-10: 952-488-018-0, ISBN-13: 978-952-488-018-3.
- N:52. VESA KOKKONEN: Asiantuntijayrittäjyyden erikoispiirteet. 2006.
ISBN-10: 952-488-019-9, ISBN-13: 978-952-488-019-0.
- N:53. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakoulujen alumnien yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet vuonna 2005. 2006.
ISBN-10: 952-488-024-5, ISBN-13: 978-952-488-024-4.
- N:54. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet ammatikorkeakouluissa vuonna 2005. Kansainväliset opiskelijat. 2006.
ISBN-10: 952-488-025-3, ISBN-13: 978-952-488-025-1.
- N:55. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakouluissa vuonna 2005. Suomenkieliset opiskelijat. 2006. ISBN-10: 952-488-026-1, ISBN-13: 978-952-488-026-8.
- N:56. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakoulujen opetushenkilökunnan yrittäjyysasenteet. 2006.
ISBN-10: 952-488-027-X, ISBN-13: 978-952-488-027-5.

- N:57. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakouluissa vuonna 2005. Mukana HAMKin sisäinen tutkimus. 2006. ISBN-10: 952-488-028-8, ISBN-13: 978-952-488-028-2.
- N:58. MIRVA NORÉN: PK-yrityksen johtajan rooli sosiaalisen pääoman edistäjänä. 2006. ISBN-10: 952-488-033-4, ISBN-13: 978-952-488-033-6.
- N:59. TOMI HEIMONEN – MARKKU VIRTANEN: Liiketoimintaosaaminen Itä-Suomessa. 2006. ISBN-10: 952-488-044-X, ISBN-13: 978-952-488-044-2.
- N:60. JOHANNA GRANBACKA – VESA KOKKONEN: Yrittäjyys ja innovaatioiden kaupallistaminen. Opintokokonaisuuden vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-057-1, ISBN-13: 978-952-488-057-2.
- N:61. VESA KOKKONEN: Startti! – Yrittäjänä koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-080-6, ISBN-13: 978-952-488-080-0.
- N:62. SOILE MUSTONEN: Yrittäjyysasenteet korkeakouluissa. Case-tutkimus Mikkelin ammattikorkeakoulun opettajien ja opiskelijoiden yrittäjyysasenteista. 2006. ISBN-10: 952-488-083-0, ISBN-13: 978-952-488-084-8.
- N:63. SOILE MUSTONEN – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN: Oppilaitosten yrittäjyyskoulutuksen kehittämishanke 2004–2006 Etelä-Savon alueella. Tavoitteiden, toimenpiteiden ja vaikuttavuuden arviointi. 2007. ISBN: 978-952-488-086-2.
- N:64. JOHANNA LOGRÉN – VESA KOKKONEN: Pietarissa toteutettujen yrittäjäkoulutusohjelmien vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-111-1.
- N:65. VESA KOKKONEN: Kehity esimiehenä – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-116-6.
- N:66. VESA KOKKONEN – JOHANNA LOGRÉN: Kaupallisten avustajien – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-116-6.
- N:67. MARKKU VIRTANEN: Summary and Declaration. Of the Conference on Public Support Systems of SME's in Russia and Other North European Countries. May 18 – 19, 2006, Mikkeli, Finland. 2007. ISBN 978-952-488-140-1.
- N:68. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN: Pietarin ja Leningradin läänin potentiaali kaakkoissuomalaisille metallialan yrityksille. 2007. ISBN 978-952-488-163-0.
- N:69. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN – VISA MIETTINEN: Pietarin innovaatiojärjestelmä jayhteistyöpotentiaali suomalaisille innovaatiotoimijoille. 2007. ISBN 978-952-488-164-7.
- N:70. VESA KOKKONEN: Perusta Oma Yritys – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-165-4.
- N:71. JARI HANDELBERG – MIKKO SAARIKIVI: Tutkimus Miktech Yrityshautomon yritysten näkemyksistä ja kokemuksista hautomon toiminnasta ja sen edelleen kehittämisestä. 2007. ISBN 978-952-488-175-3.
- N:72. SINIKKA MYNTTINEN – MIKKO SAARIKIVI – ERKKI HÄMÄLÄINEN: Mikkelin Seudun yrityspalvelujen henkilökunnan sekä alueen yrittäjien näkemykset ja suhtautuminen mentorointiin. 2007. ISBN 978-952-488-176-0.

- N:73. SINIKKA MYNTTINEN: Katsaus K-päivittäistavarakauppaan ja sen merkitykseen Itä-Suomessa. 2007. ISBN 978-952-488-196-8.
- N:74. MIKKO SAARIKIVI: Pk-yritysten kansainvälistymisen sopimukset. 2008. ISBN 978-952-488-210-1.
- N:75. LAURA TUUTTI: Uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiasta – hankkeen vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-211-8.
- N:76. LAURA KEHUSMAA – JUSSI KÄMÄ – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN (ohjaaja): StuNet -Business Possibilities and Education - hankkeen arviointi. 2008. ISBN 978-952-488-215-6.
- N:77. PÄIVI KARHUNEN – ERJA KETTUNEN – VISA MIETTINEN – TIINAMARI SIVONEN: Determinants of knowledge-intensive entrepreneurship in Southeast Finland and Northwest Russia. 2008. ISBN 978-952-488-223-1.
- N:78. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN – VISA MIETTINEN: Suomalais-venäläisen innovaatioyhteistyön haasteet toimijanäkökulmasta. 2008. ISBN 978-952-488-232-3.
- N:79. VESA KOKKONEN: Kasva Yrittäjäksi – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-248-4.
- N:80. VESA KOKKONEN: Johtamisen taidot - hankkeessa järjestettyjen koulutusohjelmien vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-259-0.
- N:81. MIKKO SAARIKIVI: Raportti suomalaisten ja brittiläisten pk-yritysten yhteistyön kehittämisestä uusiutuvan energian sektorilla. 2008. ISBN 978-952-488-260-6.
- N:82. MIKKO SAARIKIVI – JARI HANDELBURG – TIMO HOLMBERG – ARI MATILAINEN: Selvitys lujitemuovikomposiittituotteiden mahdollisuuksista rakennusteollisuudessa. 2008. ISBN 978-952-488-262-0.
- N:83. PÄIVI KARHUNEN – SVETLANA LEDYAEVA – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN – ELENA MOCHNIKOVA – DMITRY VASILENKO: Russian students' perceptions of entrepreneurship. Results of a survey in three St. Petersburg universities. Entrepreneurship development –project 2. 2008. ISBN 978-952-488-280-4.

W-SARJA: TYÖPAPEREITA - WORKING PAPERS . ISSN 1235-5674.
ELECTRONIC WORKING PAPERS, ISSN 1795-1828.

- W:397. MIKA HYÖTYLÄINEN – KRISTIAN MÖLLER: Key to Successful Production of Complex ICT Business Services. 2006. ISBN 952-488-003-2 (Electronic working paper).
- W:398. PANU KALMI: The Disappearance of Co-operatives from Economics Textbooks. 2006. ISBN 952-488-005-9 (Electronic working paper).
- W:399. ARTO LAHTI: The New Industrial Organization (IO) Economics of Growth Firms in Small Open Countries like Finland. 2006. ISBN 952-488-006-7 (Electronic working paper).

- W:400. MARKO MERISAVO: The Effects of Digital Marketing Communication on Customer Loyalty: An Integrative Model and Research Propositions. 2006.
ISBN-10: 952-488-009-1, ISBN-13: 978-952-488-009-1 (Electronic working paper).
- W:401. MARJUT LOVIO – MIKA KUISMA: Henkilöstöraportointi osana yhteiskuntavastuuraportointia. Yritysten nykykäytäntöjen kehittäminen. 2006.
ISBN-10: 952-488-020-2, ISBN-13: 978-952-488-020-6. (Electronic working paper).
- W:402. PEKKA MALO: Multifractality In Nordic Electricity Markets. 2006.
ISBN-10: 952-488-048-2, ISBN-13: 978-952-488-048-0. (Electronic working paper).
- W:403. MARI NYRHINEN: IT Infrastructure: Structure, Properties and Processes. 2006.
ISBN-10: 952-488-049-0, ISBN-13: 978-952-488-049-7.
- W:404. JUSSI HAKANEN – YOSHIAKI KAWAJIRI – KAISA MIETTINEN – LORENZ T. BIEGLER: Interactive Multi-Objective Optimization of Simulated Moving Bed Processes using IND-NIMBUS and IPOPT. 2006.
ISBN-10: 952-488-055-5, ISBN-13: 978-952-488-055-8.
- W:405. JUSSI HAKANEN – PETRI ESKELINEN: Ideas of Using Trade-off Information in Supporting the Decision Maker in Reference Point Based Interactive Multiobjective Optimization. 2006.
ISBN-10: 952-488-062-8, ISBN-13: 978-952-488-062-6.
- W:406. OUTI DORSÉN – PIA IKONEN – LAURA JAKOBSSON – LAURA JOKINEN – JUKKA KAINULAINEN – KLAUS KANGASPUNTA – VISA KOSKINEN – JANNE LEINONEN – MINNA MÄKELÄINEN – HEIKKI RAJALA – JAANA SAVOLAINEN: The Czech Republic from the viewpoint of Finnish companies, expatriates and students. Report of the Special program study trip to Prague in spring 2006. 2006.
ISBN-10: 952-488-070-9, ISBN-13: 978-952-488-070-1.
- W:407. KRISTIAN MÖLLER – ARTO RAJALA: Business Nets: Classification and Management Mechanisms. 2006. ISBN-10: 952-488-071-7, ISBN-13: 978-952-488-071-8.
- W:408. MIKA KUISMA – MARJUT LOVIO: EMAS- ja GRI-raportointi osana yhteiskuntavastuullisuutta. Jatkuvan parantamisen toteaminen yritysten raportoinnin avulla. 2006.
ISBN-10: 952-488-075-X, ISBN-13: 978-952-488-075-6.
- W:409. HENRI RUOTSALAINEN – EEVA BOMAN – KAISA MIETTINEN – JARI HÄMÄLÄINEN: Interactive Multiobjective Optimization for IMRT. 2006.
ISBN-10: 952-488-076-8, ISBN-13: 978-952-488-076-3.
- W:410. MARIANO LUQUE – KAISA MIETTINEN – PETRI ESKELINEN – FRANCISCO RUIZ: Three Different Ways for Incorporating Preference Information in Interactive Reference Point Based Methods. 2006. ISBN-10: 952-488-082-2, ISBN-13: 978-952-488-082-4.
- W:411. TIINA RITVALA – NINA GRANQVIST: Institutional Entrepreneurs and Structural Holes in New Field Emergence. Comparative Case Study of Cholesterol-lowering Functional Foods and Nanotechnology in Finland. 2006.
ISBN-10: 952-488-084-9, ISBN-13: 978-952-488-084-8.
- W:412. LOTHAR THIELE – KAISA MIETTINEN – PEKKA J. KORHONEN – JULIAN MOLINA: A Preference-Based Interactive Evolutionary Algorithm for Multiobjective Optimization. 2007. ISBN 978-952-488-094-7.
- W:413. JAN-ERIK ANTIPIN – JANI LUOTO: Are There Asymmetric Price Responses in the Euro Area? 2007. ISBN 978-952-488-097-8.

- W:414. SAMI SARPOLA: Evaluation Framework for VML Systems. 2007. ISBN 978-952-488-097-8.
- W:415. SAMI SARPOLA: Focus of Information Systems in Collaborative Supply Chain Relationships. 2007. ISBN 978-952-488-101-2.
- W:416. SANNA LAUKKANEN: Information Systems as Integrative Infrastructures. Information Integration and the Broader Context of Integrative and Coordinative Devices. 2007. ISBN 978-952-488-102-9.
- W:417. SAMULISKURNIK – DANIEL PASTERNAK: Uusi näkökulma 1900-luvun alun murroskauteen ja talouden murrosvaiheiden dynamiikkaan. Liikemies Moses Skurnik osakesijoittajana ja -välittäjänä. 2007. ISBN 978-952-488-104-3.
- W:418. JOHANNA LOGRÉN – PIIA HELISTE: Kymenlaakson pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali. 2001. ISBN 978-952-488-112-8.
- W:419. SARI STENFORS – LEENA TANNER: Evaluating Strategy Tools through Activity Lens. 2007. ISBN 978-952-488-120-3.
- W:420. RAIMO LOVIO: Suomalaisten monikansallisten yritysten kotimaisen sidoksen heikkeneminen 2000-luvulla. 2007. ISBN 978-952-488-121-0.
- W:421. PEKKA J. KORHONEN – PYRY-ANTTI SIITARI: A Dimensional Decomposition Approach to Identifying Efficient Units in Large-Scale DEA Models. 2007. ISBN 978-952-488-124-1.
- W:422. IRYNA YEVSEYEVA – KAISA MIETTINEN – PEKKA SALMINEN – RISTO LAHDELMA: SMAA-Classification - A New Method for Nominal Classification. 2007. ISBN 978-952-488-129-6.
- W:423. ELINA HILTUNEN: The Futures Window – A Medium for Presenting Visual Weak Signals to Trigger Employees' Futures Thinking in Organizations. 2007. ISBN 978-952-488-134-0.
- W:424. TOMI SEPPÄLÄ – ANTTI RUOTOISTENMÄKI – FRIDTJOF THOMAS: Optimal Selection and Routing of Road Surface Measurements. 2007. ISBN 978-952-488-137-1.
- W:425. ANTTI RUOTOISTENMÄKI: Road Maintenance Management System. A Simplified Approach. 2007. ISBN 978-952-488-1389-8.
- W:426. ANTTI PIRJETÄ – VESA PUTTONEN: Style Migration in the European Markets 2007. ISBN 978-952-488-145-6.
- W:427. MARKKU KALLIO – ANTTI PIRJETÄ: Incentive Option Valuation under Imperfect Market and Risky Private Endowment. 2007. ISBN 978-952-488-146-3.
- W:428. ANTTI PIRJETÄ – SEPPO IKÄHEIMO – VESA PUTTONEN: Semiparametric Risk Preferences Implied by Executive Stock Options. 2007. ISBN 978-952-488-147-0.
- W:429. OLLI-PEKKA KAUPPILA: Towards a Network Model of Ambidexterity. 2007. ISBN 978-952-488-148-7.
- W:430. TIINA RITVALA – BIRGIT KLEYMANN: Scientists as Midwives to Cluster Emergence. An Interpretative Case Study of Functional Foods. 2007. ISBN 978-952-488-149-4.

- W:431. JUKKA ALA-MUTKA: Johtamiskyvykkyyden mittaaminen kasvuyrityksissä. 2007. ISBN 978-952-488-153-1.
- W:432. MARIANO LUQUE – FRANCISCO RUIZ – KAISA MIETTINEN: GLIDE – General Formulation for Interactive Multiobjective Optimization. 2007. ISBN 978-952-488-154-8.
- W:433. SEPPO KINKKI: Minority Protection and Information Content of Dividends in Finland. 2007. ISBN 978-952-488-170-8.
- W:434. TAPIO LAAKSO: Characteristics of the Process Supersede Characteristics of the Debtor Explaining Failure to Recover by Legal Reorganization Proceedings. 2007. ISBN 978-952-488-171-5.
- W:435. MINNA HALME: Something Good for Everyone? Investigation of Three Corporate Responsibility Approaches. 2007. ISBN 978-952-488-189.
- W:436. ARTO LAHTI: Globalization, International Trade, Entrepreneurship and Dynamic Theory of Economics. The Nordic Resource Based View. Part One. 2007. ISBN 978-952-488-191-3.
- W:437. ARTO LAHTI: Globalization, International Trade, Entrepreneurship and Dynamic Theory of Economics. The Nordic Resource Based View. Part Two. 2007. ISBN 978-952-488-192-0.
- W:438. JANI KILPI: Valuation of Rotable Spare Parts. 2007. ISBN 978-952-488-197-5.
- W:439. PETRI ESKELINEN – KAISA MIETTINEN – KATHRIN KLAMROTH – JUSSI HAKANEN: Interactive Learning-oriented Decision Support Tool for Nonlinear Multiobjective Optimization: Pareto Navigator. 2007. ISBN 978-952-488-200-2.
- W:440. KALYANMOY DEB – KAISA MIETTINEN – SHAMIK CHAUDHURI: Estimating Nadir Objective Vector: Hybrid of Evolutionary and Local Search. 2008. ISBN 978-952-488-209-5.
- W:441. ARTO LAHTI: Globalisaatio haastaa pohjoismaisen palkkatalousmallin. Onko löydettävissä uusia aktiivisia toimintamalleja, joissa Suomi olisi edelleen globalisaation voittaja? 2008. ISBN 978-952-488-216-3.
- W:442. ARTO LAHTI: Semanttinen Web – tulevaisuuden internet. Yrittäjien uudet liiketoimintamallisuudet. 2008. ISBN 978-952-488-217-0.
- W:443. ARTO LAHTI: Ohjelmistoteollisuuden globaali kasvustrategia ja immateriaalioikeudet. 2008. ISBN 978-952-488-218-7.
- W:444. ARTO LAHTI: Yrittäjän oikeusvarmuus globaalisaaion ja byrokraisoitumisen pyörteissä. Onko löydettävissä uusia ja aktiivisia toimintamalleja yrittäjien syrjäytymisen estämiseksi? 2008. ISBN 978-952-488-219-4.
- W:445. PETRI ESKELINEN: Objective trade-off rate information in interactive multiobjective optimization methods – A survey of theory and applications. 2008. ISBN 978-952-488-220-0.
- W:446. DEREK C. JONES – PANU KALMI: Trust, inequality and the size of co-operative sector – Cross-country evidence. 2008. ISBN 978-951-488-221-7.
- W:447. KRISTIINA KORHONEN – RIITTA KOSONEN – TIINAMARI SIVONEN – PASI SAUKKONEN: Pohjoiskarjalaisten pienten ja keskiuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali ja tukitarpeet. 2008. ISBN 978-952-488-228-6.

- W:448. TIMO JÄRVENSIVU – KRISTIAN MÖLLER: Metatheory of Network Management: A Contingency Perspective. 2008. ISBN 978-952-488-231-6.
- W:449. PEKKA KORHONEN: Setting “condition of order preservation” requirements for the priority vector estimate in AHP is not justified. 2008. ISBN 978-952-488-242-2.
- W:450. LASSE NIEMI – HANNU OJALA – TOMI SEPPÄLÄ: Misvaluation of takeover targets and auditor quality. 2008. ISBN 978-952-488-255-2.
- W:451. JAN-ERIK ANTIPIN – JANI LUOTO: Forecasting performance of the small-scale hybrid New Keynesian model. 2008. ISBN 978-952-488-261-3.
- W:452. MARKO MERISAVO: The Interaction between Digital Marketing Communication and Customer Loyalty. 2008. ISBN 978-952-488-266-8.
- W:453. PETRI ESKELINEN – KAISA MIETTINEN: Trade-off Analysis Tool with Applicability Study for Interactive Nonlinear Multiobjective Optimization. 2008. ISBN 978-952-488-269-9.
- W:454. SEPPO IKÄHEIMO – VESA PUTTONEN – TUOMAS RATILAINEN: Antitakeover provisions and performance – Evidence from the Nordic countries. 2008. ISBN 978-952-488-275-0.
- W:455. JAN-ERIK ANTIPIN: Dynamics of inflation responses to monetary policy in the EMU area. 2008. ISBN 978-952-488-276-7.
- W:456. KIRSI KOMMONEN: Narratives on Chinese colour culture in business contexts. The Yin Yang Wu Xing of Chinese values. 2008. ISBN 978-952-488-279-8.
- W:457. MARKKU ANTTONEN – MIKA KUISMA – MINNA HALME – PETRUS KAUTTO: Materiaalitehokkuuden palveluista ympäristömyötäistä liiketoimintaa (MASCO2). 2008. ISBN 978-952-488-279-8.

Z-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.

CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH. CIBR WORKING PAPERS. ISSN 1235-3931.

- Z:11. MIKA GABRIELSSON – PETER GABRIELSSON – ZUHAIR AL-OBAIDI – MARKKU SALIMÄKI – ANNA SALONEN: Globalization Impact on Firms and their Regeneration Strategies in High-tech and Knowledge Intensive Fields. 2006. ISBN-10: 952-488-021-0, ISBN-13: 978-952-488-021-3.
- Z:12. T.J. VAPOLA – PÄIVI TOSSAVAINEN — MIKA GABRIELSSON: Battleship Strategy: Framework for Co-opetition between MNCS and Born Globals in the High-tech Field. ISBN-10: 952-488-022-9, ISBN-13: 978-952-488-022-0.
- Z:13. V. H. MANEK KIRPALANI – MIKA GABRIELSSON: Further Conceptualization Regarding Born Globals. 2006. ISBN-10: 952-488-023-7, ISBN-13: 978-952-488-023-7.
- Z:14. MIKA GABRIELSSON – V. H. MANEK KIRPALANI: Globalization: What is New; Effective Global Strategies. 2006. ISBN-10: 952-488-059-8, ISBN-13: 978-952-488-059-6.

- Z:15. TOMMI PELKONEN – MIKA GABRIELSSON: Market Expansion and Business Operation Mode Strategies of Born Internationals in the Digital Media Field. 2006. ISBN-10: 952-488-058-X, ISBN-13: 978-952-488-058-9.
- Z:16. PETER GABRIELSSON – MIKA GABRIELSSON: Marketing Strategies for Global Expansion in the ICT Field. 2007. ISBN 978-952-488-105-0.
- Z:17. MIKA GABRIELSSON – JARMO ERONEN – JORMA PIETALA: Internationalization and Globalization as a Spatial Process. 2007. ISBN 978-952-488-136-4.

Kaikkia Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisusarjassa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Palvelu Oy
Kirjakauppa
Runeberginkatu 14-16
00100 Helsinki
Puh. (09) 4313 8310, fax (09) 495 617
Sähköposti: kykirja@ky.hse.fi

Helsingin kauppakorkeakoulu
Julkaisutoimittaja
PL 1210
00101 Helsinki
Puh. (09) 4313 8579, fax (09) 4313 8305
Sähköposti: julkaisu@hse.fi

All the publications can be ordered from

Helsinki School of Economics
Publications officer
P.O.Box 1210
FIN-00101 Helsinki
Phone +358-9-4313 8579, fax +358-9-4313 8305
E-mail: julkaisu@hse.fi