



Shanghai, Pudong

Suomalainen silkkitie

Suomalaisyritysten kokemuksia
selviytymisestä Kiinassa

SUOMALAINEN SILKKITIE

Suomalaisyritysten kokemuksia selviytymisestä Kiinassa

Suomalainen silkkitie
Suomalaisyriyten kokemuksia selviytymisestä Kiinassa
Haastattelututkimus keväällä 2003

Yhteisjulkaisu (Finpro, Sitra ja Tekes) lokakuussa 2003
Suomalaisyriyten kokemuksia selviytymisestä Kiinassa

Painorauma Oy, Rauma 2003

ISBN 951-563-444-X

Termit ja lyhenteet

Kiinankielisissä sanoissa on käytetty nykykiinan mukaista translitterointia paitsi yleisesti käytössä olevissa nimissä, kuten Peking, tai historiakatsauksessa Kanton (nykyään Guangzhou).

APAC	Asia-Pacific, Aasian ja Tyynenmeren alue
FDI	Foreign Direct Investment, suorat sijoitukset ulkomailta
FS	Feasibility study, yhtiön liiketoimintasuunnitelma, jonka kiinalaiset viranomaiset vaativat yhtiötä perustettaessa (ks. liitteenä oleva FS:n mallisisällysluettelo)
Ekspatti	Expatriate person, lähetetty (ulkomainen) henkilö
Guanxi	Kiinalainen suhdeverkosto
ICT	Information and communication technology, tieto- ja tietoliikennetekniikka
JV	Joint venture, sekayhtiö
Rep. office, Representative office	Edustusto, joka voi toimia kaupan tukena ja tehdä markkinatutkimuksia, mutta ei voi itsenäisesti laskuttaa
TT	Tiede ja teknologia, esimerkiksi TT-yhteistyö Suomen ja Kiinan välillä
TTT	Tieteellinen, teknologinen ja taloudellinen yhteistyö
VC	Venture capital, pääomasijoitus, riskisijoitus
WOFE	Wholly-owned foreign enterprise, kokonaan ulkomaalaisomistuksessa oleva yhtiö
WFOE	Wholly foreign-owned enterprise

Sisältö	Sivunumero
1. Saatteeksi	5
2. Perustiedot haastatelluista yrityksistä	7
3. Kiinaan lähdön päätöksenteon perusteet ja sinne viedyt toiminnot	9
4. Markkinat ja markkinatietojen hankkiminen	21
5. Yritysmuodon valinta	27
- kiinalaisen partnerin valinta	
- tilanne ja ongelmat sekä niiden ratkaiseminen	
- sosiaalisen pääoman kerryttäminen, luottamus	
- päätöksenteko joint venturessa	
6. Sijaintipaikan valinta	35
7. Selviytyminen kiinalaisessa toimintaympäristössä	39
- lait ja määräykset, viranomais- ja muut suhteet	
- teollisuusalueen valinta	
8. Henkilöstökysymykset	49
- ekspatit	
- kiinalaiset	
- muutokulttuurin kehittäminen	
- emo- ja tytäryhtiön suhteet	
9. Teknologia ja tuoteoikeudet	61
10. Yrityksen operointi Kiinassa	65
- myynti, markkinointi, valmistus, alihankinnat	
- rahoitus	
11. Kiinan WTO-jäsenyyden käytännön merkitys	79
12. Muutokulttuurin kehittäminen, tytär- ja emoyhtiön suhteet	81
13. Kokemukset ja kulttuurierot	87
14. Neuvot	95
Liitteet	104
- Content for the Feasibility Study	
- 12 Golden Rules on China	
- Establishing a joint venture manufacturing company in China	
- Encouraged and restricted industries	
- Suomen ja Kiinan kaupallinen historia	
- Pääkonsuli Hannu Toivolan viesti	

1. SAATTEEKSI

Kiinaan on vuoden 2003 kesään mennessä etabloitunut lähes 200 suomalaisyritystä, joista 60-70 on tuotantolaitoksia. Yritystoiminnan perustamisesta Kiinaan on syntynyt paljon sekä onnistumisen että epäonnistumisen kokemuksia. Keväällä 2003 Sitran, Tekesin ja Finpron toteuttama haastattelututkimus kartoittaa suomalaisyritysten menestymistä Kiinassa monipuolisesti ja eri näkökulmista.

Sitra tarvitsee kokemustietoja arvioidessaan omien osakkuusyritystensä suunnitelmia Kiinaan menosta sekä tuottaessaan informaatiota kasvavan markkina-alueen haasteista suomalaiselle teknologiayritykselle. Best ja worst practice -kokemusten avulla voidaan ehkä välttää jo tehtyjen virheiden toistamista ja löytää nopeasti ihanteellinen tapa perustaa liiketoimintaa Kiinaan.

Tekes auttaa suomalaisia yhteistyöhön Kiinan tiede- ja yritysmaailman lupaavimpien kumppanien kanssa. Yhteistyö voi tarkoittaa tiedonvaihtoa, tutkijavaihtoa tai yhdessä tehtävää tutkimusta. Tekesin kesällä 2003 Pekingiin avaama yksikkö auttaa myös eri teknologia-alojen verkostojen laajentamisessa ja aasialaisten liiketoimintamallien oppimisessa. Käytännössä yhteistyötä tehdään osana Tekesin teknologiaohjelmia. Teknologiaohjelmien kautta voidaan myös parantaa pienten yritysten kansainvälisen liiketoiminnan valmiuksia, esimerkiksi teettämällä selvityksiä ohjelmiin liittyvien aiheiden kansainvälisistä markkinoista ja suuntauksista.

Finpro on neljine Kiinassa olevine toimistoineen (Peking, Shanghai, Hongkong ja Guangzhou) osallistunut puolensadan suomalaistehtaan perustamiseen Kiinassa sekä palvellut useaa sataa yritystä antaen neuvoja liiketoiminnan käynnistämisessä, hoitamisessa ja tehostamisessa. Markkina-analyysejä, myyntikanava- ja jakelutieselvitysten, partnerin- ja sijoituspaikkavalintojen sekä kilpailuselvitysten tekeminen on Finpron normaalia jokapäiväistä toimintaa, jonka kehittämisessä ja tehostamisessa tämä haastattelututkimus on tärkeänä apuna.

Haastattelututkimuksen tavoitteena oli aikaansaada kattava ja realistinen näkemys suomalaisyritysten Kiinaan etabloitumisesta, kohderyhmänä ensisijaisesti valmistavat yritykset. Luottamukselliset haastatteluraportit ovat ainoastaan Sitran, Tekesin ja Finpron hallussa. Tämä julkinen raportti sisältää monipuolisia kommentteja etabloitumisten kokemuksista, yrityksistä ja erehdyksistä, kiinalaisten ja suomalaisten luonteenpiirteistä, teollisuusalueista ja viranomaisten toiminnasta sekä ohjeita ja neuvoja uusille tulokkaille. Suoria haastattelulausuntoja on jonkin verran muokattu ja lyhennetty sekä päällekkäisyyksiä poistettu.

Kunkin luvun alussa oleva yhteenvetolaatikko sisältää varsinaisen haastattelu-yhteenvedon ohella myös perustietoa Kiinaan etabloitumisesta. Nämä tiedot perustuvat tutkimuksen tehneiden organisaatioiden ja raportin kokoojan kokemuksiin ja näkemyksiin sekä ennen kaikkea erilaisiin investointi- ja teollisuus-alueoppaisiin lähdettä erikseen mainitsematta.

Kommentit, kysymykset ja mielipiteet ovat erittäin tervetulleita!

Helsingissä, syyskuussa 2003

Ilpo Kaislaniemi

Finpro

040 3433 433

Projektipäällikkö ja

kirjan kokooja

Anu Nokso-Koivisto

Sitra

(09) 6189 9228

Kari Komulainen

Tekes

010 5215 842

2. PERUSTIEDOT HAASTATELLUISTA YRITYKSISTÄ

Kiinan alueella toimivista suomalaisyrityksistä haastateltiin muun muassa seuraavia: Biohit, Componenta, Eimo, Elecster, Ensto, Evac, Filtronic LK, Fimet, Finnfund, JOT Automation, Kone, Metso, Nextrom, NK Cables, Novo, Optatech, Outokumpu, Perlos, Rolls-Royce, Saajos, Salcomp, Savcor, Tamglass ja Tamrock.

Luottamuksellisia haastatteluja tehtiin noin 50. Haastatteluihin osallistuneiden yritysten tuotantolaitoksia oli perustettu seuraavasti:

- 1995 mennessä	10 kpl
- 1996-1999	16 kpl
- 2000-	12 kpl

Haastatelluista yli puolella oli valmistusyksikkö, tehdas, Kiinassa. Lähes puolet sijaitsee Itä-Kiinassa, siis Shanghaissa tai lähiympäristössä, loput Peking-Bohai-alueella pohjoisempana sekä Hongkongin ympäristössä Etelä-Kiinassa.

Haastateltujen yritysten omistusrakenne jakaantuu suunnilleen seuraavasti:

- WOFE	55 %
- suomalaisilla enemmistö	17 %
- 50:50	10 %
- suomalaisilla vähemmistö	10 %
- rep. office, tech. transfer	8 %

Henkilöstöjakautuma:

- 1-10 työntekijää	17 %
- 10-20	13 %
- 20-50	17 %
- 50-100	13 %
- yli 100	40 %

Yrityksistä noin 40 % toimii omissa, 60 % vuokratuissa tehdastiloissa.

Haastateltujen yritysten yhteenlaskettu vuosiliikevaihto on yli 700 miljoonaa euroa.

Toimialajakautuma (yritysten lukumäärän mukaan):

- ICT, elektroniikka, ohjelmistot	39 %
- konepajatekniikka	39 %
- kemia & puunjalostus	16 %
- muut	6 %

Eri syistä vetäytyneitä yrityksiä oli 4 kpl.



3. KIINAAN LÄHDÖN PÄÄTÖKSENTEON PERUSTEET JA SINNE VIEDYT TOIMINNOT

Yhteenveto:

Useimmissa tapauksissa päätös Kiinaan etabloitumisesta syntyi osana yrityksen yleisen ja erityisesti Aasian-strategian kehittymistä. Strategian mukaisesti Kiinaan vietiin valmistusta sekä markkinointi ja myynti Kiinan ja usein myös muun Aasian markkinoille. Etabloitumista edelsivät markkina-selvitykset, jotka kuitenkin useassa tapauksessa jälkeinpäin todettiin vaja-
vaisiksi ja riittämättömiksi. Kiinan ja Aasian taloudellinen kehitys on myös ollut niin nopeaa, että aikoinaan kehitellyt strategiat ovat vanhentuneet jo ennen täytäntöönpanoaan.

Finproa käytettiin joskus etabloitumisessa, Tekesin ja Sitran apua oli käytetty kansainvälistymisprosessin aikaisemmissa vaiheissa. Yhtiömuoto ja partneruus rakenne selvisivät yleensä vasta etabloitumisprosessin myötä. Suunnittelu- ja etabloitumisprosessi kesti yleensä 1-2 vuotta.

Ohjeina etabloitujille korostettiin pitkäjänteisyyttä, riittävää resurssien panostusta, markkina- ja kilpailijaselvitystä, tuotesopeutusta ja oikean partnerin valinnan tärkeyttä. Itse pitää tietää, mitä haluaa, jo etabloituneilta saa hyviä neuvoja. Kiinaan etabloitumisen lähtökohtana ei saa olla pelkästään halpatuotanto.

Haastattelukommentit

Miten Kiinan-operaatiosta päättäminen liittyi yrityksenne yleiseen strategiaan?

- Oleellinen osa yrityksen strategiaa on kasvaa Itä-Aasian markkinoilla (erit. Kiina, Korea, Taiwan). Ilman paikallista läsnäoloa (valmistus, huolto ym. after sales) se ei olisi uskottavasti mahdollista.

- Alussa ei mitenkään. Ei ollut akuuttia tarvetta löytää uusia markkinoita. Tärkeänä pidettiin kuitenkin oikeaa ajoitusta, mikä jälkeinpäin on osoittautunut oikeaksi. Päätökseen vaikutti aikanaan myös se, että sattui olemaan oikea mies oikeassa paikassa. Nytemmin Kiina-operaatioista on tullut osa strategiaa. Perustettu myös konsernin muiden yksiköiden edustustoja.

- Liikevaihto Aasiassa oli hyvässä kasvussa, minkä seurauksena oli tarvetta parantaa paikallista kilpailukykyä ja toiminnan tehokkuutta erityisesti kuljetuskustannusten ja -aikojen sekä alihankintojen osalta.

- Asia-Pacificin pääkonttori siirretty Singaporesta Shanghaihin.

- Samaan aikaan Kiinan oma ko. teollisuus alkoi kehittyä voimakkaasti, oltiinhan itse myyty sinne teknologiaa. 1993-1994 Kiinassa oli 30 alan tehdasta, ja kun tehtaamme käynnistyi 1995, oli kilpailijoita jo 120 tehdasta, toki erikokoisia. Eräs syy oman tehtaan perustamiseen oli tiedossa oleva 15 %:n suojatulli, joka olisi pysäyttänyt koko tuonnin. Yrityksen perustaminen ei mennyt ihan kaikkien taiteen sääntöjen mukaan, partneri oli iso valtioyhtiö (20 000 työntekijää), vain yhtenä toimialana ko. teollisuus. Partnerin valinta oli epäonnistunut, siinä kävi varmaan kaikki ne tapaukset, kuten niissä 80 %:ssa Kiinaan perustetuista joint ventureista, jotka ovat olleet kannattamattomia. Vaikeuksia oli paljon. Huomasin, kun olin siellä muutaman vuoden ollut, että pitää joko investoida huomattavasti lisää tai pitää erikoistua johonkin tai sitten lopettaa se JV. Olimme liian pieni yksikkö, tuote oli erinomainen, mutta sen ominaisuuksia ei Kiinassa nähty niin paljon kilpailevia tuotteita parempana, että sitä olisi ostettu. Hintakilpailu oli kovaa.

- Pitkä prosessi mennä Kiinaan alkoi siitä, ettei enää voinut viedä, ja sitten todettiin, ettei tuote eikä ympäristö ollut oikea. Valittiin uusi tuotealue, joka nyt menestyy hyvin. Piti vain vaihtaa kaikki: tuotteet, paikkakunta, henkilökunta, ennen kuin se onnistui.

- Meitä on jo muutama iso yhtiö lähestynyt pyytäen saada ostaa Kiinan-tehtaamme. Se olisi nopein tapa päästä sisään markkinaan. Tyypillisesti kun iso yhtiö rupeaa tekemään joint venturea Kiinaan, kestää FS:n teko pari kolme vuotta, ja neuvottelut helposti toisen mokoman. 5-6 vuotta on pitkä aika. Meidän JV:mme perustaminen kesti vuoden ensimmäisestä kokouksesta sopimuksen allekirjoittamiseen.

- Tärkeää muistaa, että päätös lähteä Kiinaan oli ollut jo pitkään hyvin selkeä. APACin alueen asiakkaat olivat painostaneet pitkään, että alueella pitää olla.

- Tilanne strategian kannalta oli alusta asti hyvin selkeä. Kiinaan oli mentävä, koska asiakkaat eivät antaneet muutakaan mahdollisuutta. Myös koko elektroniikkaklusteri oli siellä. Alue oli myös ihan selkeästi huiman kasvun kohde. Tästä syystä ei ollut mitään tarvetta studeihin yms. inno- ja kansainvälisen ympäristön apuun tehdasta/ostokohdetta haettaessa.

- Liittyi oleellisesti yrityksen globalisoitumisstrategiaan.

Oliko toimintatapa valittu etukäteen

- Etabloitumisstrategia oli suunniteltu ja valittu etukäteen. Lähtemisen perusteena oli vientikaupan suotuisa kehittyminen Aasiassa. Vuonna 1995 vienti erityisesti Koreaan kasvoi hyvin, mutta myöhemmin, jo seuraavana vuonna, myynti alkoi kuitenkin vaikeutua lähinnä kilpailijoiden alueellisen läsnäolon tarjoaman edun takia.

- Ei ollut. Markkinat siirtyivät selkeästi Aasiaan ja etenkin Kiinaan. Jos halusi olla globaali yritys, piti siirtää tuotanto Kiinaan. Siellä olivat myös asiakkaat. Oli oltava niin sanotusti lokaali, piti pystyä reagoimaan nopeasti, ja logistiikan piti olla lähellä asiakasta ja nopeaa.

- Yleismaailmalliset ongelmat: Kiinaa pidettiin hyvin epävarmana paikkana, se helposti niputettiin entisen Neuvostoliiton kanssa, eikä sitä yleisesti ottaen pidetty potentiaalisena markkinana. Kaakkois-Aasiaa, kuten Indonesiata, pidettiin paljon lupaavampana markkinana. Olisi pitänyt havaita, että ennemmin tai myöhemmin Kiina lähtee nousuun, mutta sitä ei myöskään haluttu nähdä.

Kiinaa pidettiin liian riskialttiina paikkana eikä sinne haluttu satsata. Eri yksiköissä suhtauduttiin Kiinaan hyvin vastahakoisesti, lähdettiin siitä, ettei kiinalainen henkilöstö koulutukseltaan vastaa sellaista tasoa, että sen kanssa voisi tehdä yhteistoimintaa. Markkinoista ei ymmärretty mitään ja pelättiin syntyvän liikaa sentyyppistä kilpailua, että jos sinne viedään teknologiaa ja koulutetaan väkeä, niin ne kohta osaavat tehdä ne hommat.

Yritysrakenne: JV, oma

- Kiinassa oli jo toimittajakumppani. Olisi luonnollista jatkaa heidän kanssaan JV-pohjalta. Heillä oli jo tehdas, jossa jo osa laitteista kunnossa. Sitten perustettiin lähelle sataprosenttisesti oma yritys, joka on itse asiassa JV:n asiakas. Tällainen lähekkäisyys on tyypillistä busineksessa, jossa ollaan.

- Aika äkkiä selvisi, että emme halua joint venturea. Olemme menneet monelle markkinalle niin, että olemme perustaneet joint venturen. Olemme näitä osuuksia sitten lunastaneet pois. Kokeemukset ovat sen verran huonot, että päätimme, jos mahdollista, lähteä uusiin maihin sataprosenttisesti omilla yrityksillä. Kiinassa myös preferoimme tätä vaihtoehtoa, ja kun emme löytäneet ketään peluria, joka olisi antanut meille sitä ammattitaitoa, mitä tarvittiin, päädyttiin omaan yritykseen.

- Lähtö Kiinaan perustui pts-suunnitelmaan, kartoituksia oli tehty ja strategiaa kirjoitettu. Vaihtoehtoja ei ollut, Kiinaan oltiin menossa, mutta yhtiömuoto ei ollut ennakkoon päätetty. Olin sitä mieltä - koska olin ollut myös joint venturen palveluksessa Kiinassa - että pitää olla WOFE. Mikäli tuote antaa myöten, ettei välttämättä tarvita kumppania pääsyssä Kiinan markkinoille tai yleensä saadaan lupa WOFE:een, se on parempi ratkaisu.

- Yritys on JV, jossa kiinalaisena osapuolena 10 %:n osuudella on sijaintipaikan Industrial Park (käytännössä äänetön yhtiökumppani).

- Pakko oli tehdä joint venture tuolloin, vielä ei voinut perustaa kokonaan ulkomaalaisomistuksessa olevaa yhtiötä.

Millaiset reunaehdot (osuudet, sijainti, kumppanit)?

- Tehtiin vain 35-65 %:n JV (meillä 35 %, kiinalaispartnerilla 65 %). Jälkeenpäin ollaan huomattu, että oltiin ehkä hiukan liian sinisilmäisiä ja oltaisiin voitu vaatia enemmän ja laittaa yksityiskohtia enemmän paperille. JV:n kiinalaisen partnerin johtajalla oli taipumus vetää kotiinpäin ja katsoa, että hänen ”omansa” hyötyvät.

Minkälaisia vaihtoehtoja oli (esim. rakenteen suhteen)?

- Etabloitumissuunnitelman alkuvaiheessa mieltivät hongkongilaisen dealerin kanssa JV:n perustamista. Luopuivat kuitenkin ajatuksesta, koska arvioivat hankaluuksia syntyvän mm. päätöksenteossa ja johtamisessa. Positiivista olisi ollut JV-partnerin apu yrityksen perustamisprosessissa ja toisaalta lisääntynyt sitoutuminen myydä oman osakkuusyrityksen tuotteita.

- Merkittävä syy siihen, miksi ei lähdetty yhteistyöhön kiinalaisen valmistajan kanssa, oli se, että näillä ei ollut jakelukanavia. Vanhan kiinalaisen systeemin mukaan näille oli aikoinaan kerrottu, että "valmistat tätä tuotetta näin monta kappaletta ja toimitat sen Pekingin rautatieasemalle silloin ja silloin", yleinen ongelma Kiinassa. Itse piti ryhtyä kehittämään jakeluverkostoa.

- Erään kokemuksen perusteella tiedettiin, että vaikka Kiinan laki määrittelee joint venturen hallituspaikat investointien suhteessa, oli suomalaisfirma saanut 4:3, vaikka sijoitus oli 50:50. Tähän ennakkotapaukseen vedoten myös me saimme läpi saman järjestelyn. Tämä oli ratkaisevaa, koska ilman enemmistöä hallituksessa ei ehkä Sitra olisi lähtenyt mukaan rahoittajaksi.

Kauanko suunnittelu kesti?

- Kiinaan lähtemistä tutkittiin lähes 10 vuotta. Silloiset JV-säännöt eivät sopineet yrityksen strategiaan, mikä edellytti enemmistösuutta.

- Vuonna 1999 alkoivat tutkia etabloitumismahdollisuutta ja -vaihtoehtoja. Selvittelyyn kului aikaa n. 1,5 vuotta, ja lopullinen päätös tehtiin toukokuussa 2001.

Minkälaiset markkinatutkimukset ja muut selvitykset edelsivät?

- Markkinatutkimusta yritettiin tehdä, mutta se Kiinassa oli hyvin vaikeaa, täysi mysteeri. Arvioimme, että noin 20 % markkinasta oli meille relevanttia. Jälkeenpäin voidaan todeta, että markkinat ovat riittävät. Finnfund tuli mukaan pääomallainalla, näin

vähensimme poliittista riskiä. Kun olimme Kiinaan lähdessä, niin kyllä hallitus hieman vapisi päätöstä tehdessään, tietoa ei oikein ollut, mihin oltiin menossa. Päätös oli enemmän uskon varassa tehty, mutta osoittautui oikeaksi.

- Tuntuma markkinoihin oli, mutta varsinaisia tutkimuksia ei tehty. Tiedettiin jo, millainen markkina oli Koreassa ja Singaporessa, joissa myytiin, ja Kiinassakin vuosimyynti oli suuruusluokaltaan ihan hyvä. Se kuviteltiin voitavan kaksin-kolminkertaistaa tällä konseptilla, plus vienti Koreaan jne. Ongelmana oli mm. se, että korealaiset eivät halunneet vastaanottaa Kiinassa tehtyjä tuotteita. Tuotiin sitten korealaisyhtiön laatumiehet katsomaan, ja tuotteet hyväksyttiin.

- Yrityksen perustaminen on syytä tehdä loogisesti oikeassa järjestyksessä. Ei pidä yrittää oikoteitä ”ns. asiantuntijoiden” (friends) suosituksesta. Ei pidä sokaistua Kiinan markkinoiden suuruudesta. Kuluttajia on vain murto-osa populaatiosta. Selvitä, miten saavutat asiakaskohderyhmät. Varaudu kovaa kilpailuun ja tuotekopiointeihin, benchmarkkaa kilpailijat.

- Markkinaselvitystä hoiti oma hongkongilainen henkilö, joka teki työtä päätoimisesti n. 2 vuotta. Valmisteli myös etabloitumissuunnitelman. Etabloituminen ajoittui oikeaan aikaan, koska tällöin oli uusilla tuotteilla tuntemattomina mahdollisuus erottua kilpailijoista ja päästä parhaaseen hintaluokkaan.

- Kun yritys oli löydetty, tehtiin hyvin tarkkoja selvityksiä yrityksestä. Clifford Chance hoiti juridisen puolen tarkastuksen ja KPMG hoiti rahoitus- ja vastuupuolen tarkastuksen. Tämä oli hyvin kallista, mutta osoittautui tärkeäksi työkaluksi neuvoteltaessa lopullista ostohintaa. Myös iskuryhmät kävivät tulevilla tehtaalla ja tarkastivat tiukasti mm. investoinnit.

- Huolellisesti ja riittävän syvällisesti selvitetty markkina on kaiken perusta. On syytä panostaa kattavan markkina-analyysin tekemiseen ja hakea vastaukset ainakin seuraaviin:

- mitä kannattaa tuottaa ja myydä
- miten myydä ja jaella.

Käyttökö suomalaisen innovaatioympäristön ja kansainvälistymistä tukevien organisaatioiden palvelua? Minkä? Kokemuksia?

- Finpro Shanghaiin markkinaselvitys sekä silloisen kaupallisen sihteerin henkilökohtainen tuki. Finpron rooli alussa oli erittäin tärkeä.
- Ensisijaisena tavoitteenamme oli aluksi hankkia Kiinasta tehdas ja sitten toissijaisesti markkinointiyhtiö. Pitkällisten selvitysten jälkeen perustettiin kuitenkin ensin myyntiä tukeva toimisto ja päätettiin harjoitella myyntiä aluksi. Toiminta lähti mukavasti liikkeelle. Finpro oli hyvä moottori toiminnan käynnistämässä ja keskustelupartneri.

Mihin Kiinaan menoa suunnittelevien suomalaisyritysten pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota?

- Teollisuuspuistoa valittaessa on tärkeää vaatia perusteltu yhteenveto kaikista alueen vaihtoehtoista omien vaatimusten ja suunnitelmien kannalta.
- Perustamisprosessissa kannattaa hyödyntää/käyttää mahdollisimman paljon puiston omia henkilöitä ja heidän viranomaiskontaktejaan. Heiltä saa merkittävää apua, kun vain osaa pyytää. Hallitsevat hakemusten laatimisen niin, ettei niitä tarvitse korjailla, joten aikaa voi säästyä merkittävästi.
- Erityisesti markkinoiden huolelliseen selvittämiseen etukäteen kannattaa panostaa aikaa ja rahaa. Varsinkin kilpailijoiden toiminnan tarkka tunteminen helpottaa oleellisesti omaa päätöksentekoa.
- Haluaako JV:n vai oman.
Onko greenfield vai ostetaanko olemassa oleva.
Parempi tehdä oma tehdas, sillä kumppanin kanssa tulee aina ongelmia. Kielitaito ja suhteet paikallisiin ovat kuitenkin tärkeitä, joten kannattaa miettiä tarkkaan, tarvitseeko tätä varten partnerin vai rekrytoiko omaansa osaavia tyyppejä.
Jos hankkii jo olemassa olevan yrityksen, se voi aiheuttaa suuria ongelmia henkilöstön suhteen, sillä niillä on ”vanhan paine”.
- Yrityksemme Kiinassa on esimerkki siitä, miten pk-yrityksen

teknologian siirto Kiinaan on onnistunut. Aluksi epäilimme, että miten tuo onnistuu, mutta eräs syy oli konekannassa. Hankimme Kiinaan samat tai lähes samat koneet kuin mitä meillä on Suomessa. Kiinalaiset koulutettiin täällä - meillä oli hirveän iso koulutusohjelma - ja Kiinassa niillä oli samat työstökoneet, samat työkalut ja ohjelmat, ja jos oli vaikeuksia, oli helppo kommunikoida.

- Oikea ajoitus markkinoiden, mutta erityisesti myös yrityksen resurssien ja valmiuksien kannalta (todelliset perusteet ja halu, kilpailuedut, henkilöstö, kunnossa oleva talous, panostusten pitkäjänteisyys 3-5 v, emoyhtiön asenne ja tuki oltava kunnossa). IPR-asiat pitää selvittää etukäteen, patentoida tuotteet sekä suojata nimi ja tuotemerkit ainakin kiinalaisen businesskulttuurin maissa. Yhteistyöpartnereiden taustojen tarkka selvittäminen ja miten saadaan keskinäinen luottamus rakennettua.

- Vaikka olisi länsimarkkinoilla hyvin menevä tuote, ei se välttämättä sellaisenaan sovellu Kiinaan. Markkinat pitää huolella käydä läpi, segmentoida. Kiinassa on potentiaalia, mutta pitää yhdistää innovatiivisuus ja markkinalähtöisyys. Minä näen tässä konseptia Tekesin toiminnalle, sillä kiinalaisethan eivät ole kiinnostuneita mistään tavanomaisesta. Tuotteen, jonka he haluavat, tulee olla paras maailmassa.

- Markkina on tunnettava, erityisesti tuotteiden hintataso.
- Tuote pitää olla hyvä, markkinoille kannattaa tulla fokusoidusti ja pitää tiukasti kiinni strategisesta tuote- ja asiakassegmentoinnista, ts. mitä tarjotaan ja mihin/kenelle (vaatii paljon selvitystyötä).
Tarkka asiakas-policy (maksuajat, -ehdot ja -järjestelyt), josta on pidettävä kiinni. Yrityksen on ollut mahdollista toimia asiakasrahoitteisena perustuen ennakkomaksuihin ja tiukkaan kontrolliin.

- Teollisuuspuiston osaamisen ja palvelun laatuun kannattaa kiinnittää erityisen paljon huomiota. Paikalliset neuvonantajat on valittava huolella, koska oleellisen ja oikean tiedon löytäminen ei useimmiten ole helppoa, etenkin mitä teknisemmistä asioista on kysymys. Hyvä lakiasiantaimisto tarvitaan omien juristien lisäksi.
Toimialan lupamenettelyt pitää selvittää tarkkaan ja myös var-

mistua niistä. Kiinassa tarvitaan usein käyttöilupien lisäksi valmistusluvut, jollaisia ei muualla maailmassa juurikaan tunneta.

- Aloita tarpeeksi ajoissa ennen kuin laitot tehtaan pystyyn.

- Huom! Neuvottelutaktiikka kiinalaisilla on usein, että halutaan toisen hyppivän vaikeita asioita yli ja ns. painaa villaisella. Ei kannata antaa etenkään sopimuksen teossa periksi, sillä jos ei kaikkia lakipykälää ole lukenut, voi se koitua kalliiksi.

- Kiinaan tulemista harkitsevien yritysten kannattaa ensin jalkaan-tua ja käydä Kiinassa. Keskustella jo siellä olevien yritysten kanssa. Yleensä yritysten kesken tietoa jaetaan hyvin avoimesti. Liiketoimintaympäristö Kiinassa paranee koko ajan; ihmisten kielitaito paranee ja asiointi helpottuu.

- Missä asiakkaat, missä kilpailijat, mikä hyöty; tuotantokustannus, logistiikka, myynti jne. siitä on. WFOE ainoa mahdollinen (paitsi jos laki määrää partnerin).

- Mihin pitäisi kiinnittää huomiota:

1. mitä haluaa
2. miksi tulee
3. täytyy olla resursseja.

- Selvitettävä huolella, ovatko omat tuotteet todella sopivia Kiinan markkinoille. Tarvittaessa tuotteet on lokalisoitava/sopeutettava perustuen markkinoiden vaatimuksiin, tarpeisiin ja kasvuun. Kiinan markkinoilla toimimisen tai sinne etabloitumisen lähtökohtana ei pelkästään pidä olla ”halpatuotanto”.

Mitä toimintoja veitte Kiinaan (myynti, valmistus, R & D)?

- Strategiana oli siirtää valmistusta Kiinaan. Suunnittelu pidetään Suomessa, samoin komponentti- ja tuote-know how. Jatkossa tilanne saattaa muuttua.

- Agenttiverkostoa tukemaan perustetaan Pekingiin rep. office, tässä Finpro Beijing on ollut mukana. Rep. office kehittyy sitten myyntikonttoriksi, kun myynti mahdollistuu WTO:n siirtymäajan myötä. Meille on kerrottu, että jo vuonna 2005 saisi tehdä myy-

dä kaikkia tuotteitamme, siihen asti vain valmistamiaan. Näyttää siltä, että kiinalaiset sallisivat joidenkin tuotteiden myynnin jo aikaisemmin kuin WTO-sopimus edellyttää.

Ei konkreettista suunnitelmaa tutkimustoiminnaksi, mutta on todennäköistä, että muutaman vuoden tähtäyksellä jotain tulee olemaan. IPR: Patenteja ei näissä tuotteissa ole, mutta tuotemerkit on suojattu. Olemme miettimässä, miten voisimme kaikki tuotteemme leimata tai käsitellä niin, että ne tunnistetaan alkuperäisiksi tuotteiksemme. Niihin pitää laittaa jokin tunniste, millä ne erottaa. Ehkä hologrammeja tai koodeja, jotka pystyy avaamaan vain meidän salakirjoitusavaimellamme. Ensimmäiset kopiot ovat jo markkinoilla, mutta alkeellisia. Ehkä suojausta voidaan hoitaa myös käyttämällä vain valtuutettuja jälleenmyyjiä. Esitteitä kopioidaan myös suoraan, kuvat, tekstit ja tekniset taulukot.

- Kiinalaiset halusivat maksaa projektit renminbeillä, Kiinan valuutalla, jolloin päätettiin, että länsilaitteita myydään renminbeillä huolimatta siitä, että näitä rahoja ei voitu kotiuttaa. Tämä lisäsi painetta perustaa Kiinaan tehdas, jonka investointia voitiin rahoittaa näillä renminbeillä. Näin kävi. Näissä asioissa jouduttiin toimimaan lain ja määräysten raja-alueilla, tulkinnat vaihtelivat eri alueilla mm. tullimaksuihin ja siirtohintoihin suhtautumisessa jne. Ei juuri koskaan saatu ennakkoon tietää kotimaisuusastevaatimusta jne.

- Jos halutaan toimia aidosti ja uskottavasti, on oltava itse läsnä markkinoilla. Uskottavuutta lisää oleellisesti paikallinen valmistus ja valmistuttaminen. Lokalisoinnilla saavutetaan merkittäviä kustannussäästöjä.

- Kaikkein halvimmaksi tulee lähettää uuteen maahan joku henkilö tutkimaan markkinaa muutamaksi vuodeksi, katsomaan miten tuote sopii kohdemaan struktuuriin. Tämä on paljon halvempaa kuin perustaa ensin tehdas ja ruveta sitten miettimään, mitä tehdä.

- Toimintamme perustuu siihen, että teetämme kaikki alihankkijoilla: tuotekehitys (153 olemassa olevaa tuotekehityssopimusta), tuotanto ja markkinointi. Suomessa on vain kolmen hengen toimisto. Aasiassa meillä on noin 100 työntekijää. Tällä toimintatavalla päästään minimi-investoinneilla kiinni tuotantolaitoksiin keskellä nopeakasvuista markkinaa, ja tuotantokustannukset ovat edulliset.

Teknologian siirto katsotaan Suomessa myynniksi, josta joutuu maksamaan veroa.

- Palkattiin kiinalainen myyntipääällikkö, joka valitsi jakelijoita. Logistiikka järjestettiin niin, että valittiin logistiikkayritys vapaa-kauppa-alueelta hoitamaan logistiset toiminnot kokonaan. Tämä oli oivallinen tapa hoitaa asia, itse päästiin tekemään myyntityötä. Logistiikkafirma on kallis, mutta oman järjestelmän kehittämiseen verrattuna halvempi ratkaisu. Yhtiö ottaa vastaan tilaukset, toimittaa tavarat (parikymmentä asiakasta lähialueella) ja laskuttaa sekä tilittää. Palkkio prosenttiperusteella. Myyntiä oli myös muualle Kiinaan, mutta se oli suoria toimituksia Suomesta aluksi, vasta myöhemmin logistiikkayhtiön kautta.

- Veimme Kiinaan valmistuksen ja myynnin. Pääpaino on Kiinan markkinoilla, ts. Manner-Kiina ja Hongkong n. 70 % ja vienti n. 30 %. Perus-R&D tulee Euroopasta, mutta paikallisesti tehdään tuotesopeutuksia ja pienimuotoista tuotekehitystä Kiinan markkinoita varten. Lisäksi tehtaalla toimii laatutiimi. Aktiivinen kilpailijoiden benchmarking: toimintatapa ja tuotteet.

Missä tapauksessa pelkkä myyntitoimisto on perusteltu, missä tapauksessa valmistus ja missä R&D?

- Valmistus on perusteltua edellyttäen, että sillä saadaan aikaan kustannustehokkuutta (kilpailukykyä) tai että kannattavan liiketoiminnan kehittäminen/ylläpitäminen vaatii paikallista tuotannollista toimintaa.

4. MARKKINAT JA MARKKINATIETOJEN HANKKIMINEN

Yhteenveto:

Markkinaodotukset olivat yleensä realistisia, ja toteutuminen on tuottanut positiivisia yllätyksiä. Markkinat tulee kuitenkin todella ymmärtää Kiinassa ja muualla Aasiassa.

Aikaisemmin etabloituneet yritykset ovat kohdanneet huomattavasti enemmän vaikeuksia kuin hiljattain etabloituneet. Yritykset ovat myös oppineet, että Kiina on avautunut ja kehittynyt.

Tiedon saanti Kiinassa on viime vuosina huomattavasti parantunut. Internet tarjoaa erinomaisen perustiedon lähteen, tosin kiinan kielellä on paljon enemmän tietoa kuin englanniksi. Useat pankit sekä tilintarkastus- ja konsulttitoimistot julkaisevat aika ajoin Kiinaan etabloitumisen ohjeita. Kiinan hallituksen nettisivut ja teollisuusalueiden palvelu- ja konsultointiyhtiöt ovat hyviä tietolähteitä.

Ei pidä lähteä promovoimaan omia tuotteita esimerkiksi messuilla, jollei jakelu ole järjestetty. Messuille on kuitenkin hyvä mennä käymään: lyhyessä ajassa ja suppealla alueella näkee, mitä ja miten ulkomaiset ja kotimaiset kilpailijat tekevät. Kiinaan matkustaminen on edullista; pakettimatka puolison kanssa Pekingiin ja ihmisten ja paikkojen katselu kiertoajelujen ja ostoskierrosten lomassa antaa hyvän alustavan kuvan maasta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista. Toimeen tulee kuitenkin tarttua vasta strategioiden huolellisen harkinnan ja suunnittelun jälkeen.

Haastattelukommentit

Odotukset markkinasta ja kilpailutilanteesta

- Kilpailutilanne oli meille edullinen, teimme investoinnin aikaisessa vaiheessa. Markkinat jakaantuivat kahteen. Ne, joilla oli varaa, ostivat tätä länsitekniikkaa. Saimme merkittävän edun olemalla paikallinen, ja tuontituotteisiin nähden hintamme olivat hyvin kilpailukykyisiä. Vähitellen asiakkaat myös havaitsivat, että meillä tehdyt tuotteet olivat vähintään yhtä laadukkaita kuin ulkomailta tehdyt. Tehtaan tehokkuus oli myös samaa luokkaa kuin Euroopassa.

- Odotukset olleet hyviä ja myös mahdollisuudet valtavat. Kilpailu ollut kovaa. Asiakaskunta ollut selvillä. Kilpailija- jne. analysejä tehty.

- Kilpailija tekee kaiken Kiinassa, myy ympäri maailmaa.

- Kilpailutilanne ei ollut niin kova kuin mitä olisi voinut kuvitella, mm. japanilaiset työnsivät Kiinaan vanhaa teknologiaa. Samoin taiwanilaiset näyttivät uusia koneita johonkin projektiin menossa, mutta toimittivat vanhat romut perille. Tätä kiinalaiset halusivat välttää, ja tarkastusdelegaatio, joka tuli Suomeen, merkitsikin koneiden valmistusnumerot muistiin.

- Suomalaiset kilpailijamme myivät Kiinaan, mutta ainoastaan me perustimme tehtaan. Me olimme ensimmäinen. Kilpailijamme mm. sanoi, että “menemme Kiinaan, kun markkinat ovat valmiit”. Nyt markkinat ovat valmiit, mutta partnereita ei enää ole. Meidän onni oli, että menimme Kiinaan vähän leikkimielellä ja seikkailumielellä, oletimme markkinoiden kypsyvän nopeammin. Vaikka markkinat ovat ehkä viisi vuotta odotuksistamme jäljessä, pääsimme valitsemaan ja saimme parhaan partnerin. Enää ei tällaista pysty tekemään.

- Etabloitumisen suurin opetus oli siinä, että kun strategia kehitettiin insinöörivaltaisessa yhtiössä tuote- ja tuotantopohjalta, niin vaikka markkinatutkimuksia tehtiin ja käsitys markkinoiden koosta ja tuoteryhmien kysynnästä saatiinkin, ei osattu ennakoida sitä, miten kauppaa renminbipohjalta pitää käydä. Tutkimuksia tehtiin osittain omin voimin (so. hongkongilaisen tytäryhtiön ja sen kontaktien toimesta), mutta eivät hongkongilaisetkaan tajunneet, miten kauppa Kiinan paikallisosuhteissa poikkeaa siihenastisesta. Tämän vuoksi strategiaan oli tehty monta väärää johtopäätöstä. Markkinatutkimus oli ohjattu tiettyyn suuntaan, ja kun yhtiötä sitten ruvettiin käynnistämään, niin vuoden kuluttua piti koko markkina- ja tuotestrategia rakentaa kokonaan uudestaan. Ajatushan oli, että kun strategia on valmis, se tarvitsee vain toteuttaa (“... mutta sehän oli täysi fiasko”). Kun uudelleenstrukturointi oli tehty, toiminta lähti hyvin käyntiin tuoden hyviä tuloksia.

- Kiina ei todellakaan ole 1,3 miljardin ihmisen markkina. Kehitin ”Nestle-indeksin”: mihin Nestlen jäätelön myynti loppuu, loppuu ostovoima länsimaisia tuotteita ajatellen! Syrjäkyliä kiertä-

essä katsoin, missä vielä on Nestlen jäätelöä myynnissä, missä vaihtuu kiinalaiseksi. Coca-Cola menee vielä kauemmaksi, jopa vuoristokylään, missä muilla länsituotteilla ei ole mitään bisnestä.

- Markkina- ja kilpailutilanne 1999 oli se, että ko. tuotteita ei valmistettu Kiinassa, mutta viime vuoden lopussa oli jo toistakymmentä kiinalaista yhtiötä näitä valmistamassa, ja 20 yhtiötä ulkomaiset mukaan lukien toimittaa näitä tuotteita. Kilpailu on parissa vuodessa kiristynyt koskien kaikkia näitä tuotteita. Voisi arvioida, että vielä parin vuoden ajan window of opportunity on olemassa, sitten ohi, kun kiinalaiset osaavat itse tehdä tuotteet. Niitä ollaan kehittämässä lukuisissa tutkimusinstituuteissa ja yliopistoissa, niihin satsataan paljon, ja tieto siirtyy ulkomaisista yhtiöistä kiinalaisiin organisaatioihin. Kaksi vuotta on aikaa laajentaa ja säilyttää asemat. Toisaalta asemamme on aika hyvä, olimme suunnilleen oikeaan aikaan liikkeellä, ehkä pari vuotta aikaisemmin olisi antanut vielä vankemman aseman.

- Kiinaan oli pakko mennä asiakkaitten perässä/pyynnöstä. Myös kilpailijat, itse asiassa kaikki muut isot, olivat jo siellä. Ei yksinkertaisesti ollut muita vaihtoehtoja. Oli itse asiassa viimeisiä hetkiä tulla Kiinaan. Odotukset markkinasta jne. ovat koko ajan tärkeitä, koska tehdas syytää valtavasti tuotetta per päivä. Pakko tietää etukäteen, minne sitä myydä ja mitkä ovat trendit ympäröivillä alueilla kuten Japani ja Korea.

- Markkinoita on, mutta kilpailu on kovaa ja tiedettiin etukäteen. Syy tulla Kiinaan oli juuri kova kilpailu. Paikalliset toimittajat erittäin halpoja, eivät maksa samoja veroja kuin me ja eivät osaa laskea katteita ja laatu on huonompaa.

Mihin Kiinaan menoa suunnittelevien suomalaisyritysten pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota markkina- ja kilpailutilanteen suhteen?

- Katso tarkkaan, että tiedät, mikä on markkinatilanteesi ja hyöty mahdollisesta Kiinan tehtaasta.

- Kärsivällisyys, valmius pitkäjänteiseen toimintaan, jatkuvuus, panostusvalmiudet, valitun henkilöstön paineensietokyky, vahva

sitoutuminen ("ei toimintaa ilman sydäntä").

Oivaltaa arvo olla/kehittyä kiinalaisen business-kulttuurin asian-
tuntijaksi.

- Asiakassuhteiden rakentaminen kestää kauan. Sitä nopeuttaa
partnerin tarkoitukseen sopiva ja riittävän laaja network, jonka
olemassaolo ja laatu on aina syytä selvittää etukäteen.

- Tärkein opetus oli se, että markkinat pitää todella ymmärtää,
katsottuna monelta suunnalta ennen kuin Kiinaan lähdetään.
Ymmärrettiin, että Kiinan markkina toimii erilaisesti, mutta sy-
vällinen ymmärrys puuttui siitä, miten toiminta olisi pitänyt ra-
kentaa. Tehtiin iso investointi, mutta ei oltu valmiita haastamaan
olemassa olevaa ja totuttua tekemisen tapaa.

- Perusselvitys on tehtävä. Valmistus sinänsä ja valmistavan yri-
tyksen perustaminen ovat helppoja asioita. Vaikeaa on hoitaa ja-
kelukanavat ja myynti & markkinointi. Nämä tulisi miettiä ja tut-
kia todella tarkkaan. Pelkkä tehdas ei vielä tuo businesta, vaan
sieltä pitää osata myydä kalliilla, jotta saadaan hyvä tulos.

- Edelleen korostettava markkinatuntemusta. Varmistuttava siitä,
että tehdyt selvitykset ovat riittävän laajat, syvälliset ja asiantun-
temuksella tehdyt.

Oliko ensivaikutelma erilainen kuin mitä tilanne oli myöhemmin? Odotetut vaikeudet vs. todetut?

- Toteutus vastasi odotuksia, itse asiassa odotimme enemmän
vaikeuksia kuin mitä toistaiseksi olemme kohdanneet. On koko
ajan nöyrä olo, kun odottaa, mitä huomenna tulee puskan takaa!

- Menin Kiinaan vastahakoisesti (mm. Neuvostoliiton kokemuk-
set), mutta ensi käynnillä valkeni, että Kiina on paikka tehdä bis-
nestä. Positiivinen fiilis koko ajan. Ehkä alkuun olimme yliopti-
mistisia, nyt olemme tilanteessa, jossa kuvittelimme olevamme
jo viitisen vuotta sitten. Markkinat kehittyivät oletettua hitaam-
min.

- Partneri on muuttunut niin, että sen voitonpyyntö, so. osinkojen
odotus, on pelkistynyt! Ei ongelmia, asenne tullut positiiviseksi,

hyviä ja asiallisia keskusteluja hallituksen kokouksissa. Partneri hakee osinkoja, mutta ei ole myöskään vastustanut investointeja tehtaan parantamiseksi. Investoinnit pitää tehdä voittovaroista.

- Strategia, joka oli tehty suunnilleen 1992, ei vastannut todellisuutta, kun toimintaa aloitettiin 1994-1995. Markkinaa ei ollutkaan, eikä partneri kyennyt markkinoimaan eikä tuottamaan soveltuvia asiakkuuksia, eikä edes yrittänyt markkinoida. Markkinatutkimuksia oli tehty partnerin kautta, ja jopa Coopers-Lybrandilla teetettynä. Mutta pohja oli pudonnut näiltä nopeasti Kiinan muuttuessa.

- Strategia ei siis kestänyt, partneriltakaan ei saatu tukea, se yritti vain ansaita. Sopiva markkinarako kuitenkin löydettiin, ja sillä pärjättiin kolme vuotta. Nyt tilanne on uusi, paikallinen kilpailu tosi kovaa.

- Odotukset riippuvat henkilöstä, mutta minulla oli hyvät odotukset, ja tulos oli vielä parempi. Positiivisia yllätyksiä! Viime vuosi oli alalle huono, mutta meille hyvä, tämän vuoden tammi-kuu oli paras kuukausi, mitä on ollut. Isolla markkinalla jotkut aina pärjäävät.

- Toiminnan hallittu kasvu edellyttää huolellista resursointia, ts. kun kasvu lähtee vauhtiin, pitää osaavia henkilöitä olla valmiina ottamaan vastuita. Asiakastytyväisyyden selvittämiseen kannattaa panostaa heti alusta lähtien, koska kiinalaisilta on vaikeaa muuten saada palautetta. Laitteiden toimivuutta on syytä valvoa itse.

- Kiina vie aikaa ymmärtää. Mikään ei ole miltä se näyttää Kiinassa.



Kone Oy:n hissi- ja rullaporrastehdas Kunshanissa, Shanghain lähellä.

5. YRITYSMUODON VALINTA

Yhteenveto:

Myynti Kiinaan käynnistetään yleensä agentin, maahantuojan tai jakelijan kautta. Oma edustusto (representative office) voi antaa kaupan ja teknistä tukea, mutta ei voi laskuttaa. WTO-siirtymäajan jälkeen tulee mahdolliseksi perustaa kokonaan ulkomaalaisomistuksessa olevia myyntiyhtiöitä, jotka toistaiseksi on pitänyt perustaa tullivapaille erityisalueille.

Haastateltujen yritysten keskuudessa suosituin etabloitumismuoto on WOFE, kokonaan suomalaisomistuksessa oleva yhtiö. Toimialoilla, joille ei kokonaan ulkomaalaisomistuksessa olevia yhtiöitä saa perustaa, perustetaan sekayhtiö, joint venture -yhtiö. Pääoma voidaan sijoittaa joko rahana tai apporttina; know-how'n osuus ei kuitenkaan saa ylittää 20 %:a. Yhtiön vastuut ja velvoitteet määräytyvät osakepääoman suhteessa. Sopimus pohjaisessa sekayhtiössä (contractual joint venture) – joita ei nykyään juuri perusteta – vastuut ja velvoitteet määritellään yhtiösopimuksessa.

Pörssiin pyrkivä osakeyhtiö (joint stock company, Co Ltd) tarvitsee vähintään viisi partneria, joista vähintään yhden on oltava ulkomainen. Vaadittava minimipääoma on 30 miljoonaa renminbiä eli runsaat kolme miljoonaa euroa.

Holding-yhtiö voidaan muodostaa, kunhan investoijan Kiinassa toimivien yhtiöiden tase ylittää USD 400 miljoonaa. Holding-yhtiön minimipääoma on USD 30 miljoonaa.

Tutkimuslaitoksen (R & D Center) voi perustaa USD 2 miljoonan minimipääomalla, perustamisprosessi kuten WOFE:n ollessa kysymyksessä. Se saattaa olla tärkeä teollisoikeuksien pitämiseksi omissa käsissä.

Kokonaan ulkomaalaisomistuksessa olevalle yhtiölle voidaan asettaa vaatimuksia viennin suuresta osuudesta ja tuotteiden kotimaisuusasteesta. Nämä tulevat kuitenkin poistumaan täyden WTO-jäsenyyden myötä.

Kiinalaisen partnerin valinta

Yhteenveto:

Kiinassa tarvitaan aina partneri, jos ei muuhun, niin ainakin yrityksen perustamisasiakirjojen toimittamiseen viranomaisille (tähän tarvitaan viranomaisten valtuuttama agentti, joka usein on laki- tai tilintarkastustoimisto). Tietyillä toimialoilla (ks. liite) ei yhtiötä voi perustaa muutoin kuin joint ventureksi. Teknologia- tai markkinointipartneri saattaa olla hyödyllinen, mutta on punnittava tapaus kerrallaan.

Aikaisemmin ei minkäänlaista yhtiötä voinut perustaa Kiinaan kuin joint venturena. Nykyään kokonaan ulkomaalaisomistuksessa olevia yhtiöitä suosivat paitsi ulkomaiset yhtiöt myös kiinalaisten teollisuuspuistojen edustajat (vähemmän neuvottelukumppaneita ongelmatilanteissa!). Rajoitetuilla toimialoilla tehdään JV-sopimus esimerkiksi teollisuusalueen kehitysyhtiön kanssa, joka sitten jää äänettömäksi yhtiömieheksi nostaten toki osinkoja vuosittain. Perustamisasiakirjojen laatimisen ja toimittamisen viranomaisille voi tehdä teollisuusalueen yhtiö tai yrityksen muutoinkin käyttämä lakiasiain- tai tilintarkastustoimisto.

Haastatteluissa korostettiin sitä, että partnerilla on oltava todellinen intressi tukea ja kehittää JV-yhtiötä.

Haastattelukommentit partnerin valintaan

- Partneri ei olisi ensimmäinen vaihtoehto, koska on erittäin vaikeaa saada tietoa sen statuksesta ja todellisista tarkoituspäristä. Partnerin valinta on erittäin hankala tehtävä (löytää se oikea), sen sijaan oman henkilöstön ”kasvattaminen” on helpompaa. JV-partneri ei tulisi lainkaan kysymykseen.

- Tavoitteena oli löytää alalla toimiva JV-partneri, mutta sopivaa ei löytynyt. Ratkaisuna oli partneri, jolla ei ole ko. business-tuntemusta, mutta kyky luoda ja hoitaa viranomaisuhteita sekä ”avata ovia”.

- Käydyt neuvottelut aikoinaan olivat aika avoimet, vaikka kiinalaisosapuoli pyrki esittämään asiat ruusuisempina. Pääosa sopimustyöstä tehtiin itse, mutta apuna käytettiin englantia ja kiinaa

osaavaa lakiasiantointimistoa Kiinan ulkopuolelta. Lakitoimiston pääosakas oli etninen kiinalainen, joka puhui mandariinikiinaa äidinkielenään ja jolla oli ulkomainen lakitutkinto. Muuta ulkopuolista apua, paitsi hongkongilainen tilintarkastustoimisto, ei käytetty.

- Kun valitsimme ensimmäiseen tehtaaseen partneria, saatiin valtionyhtiö, joka ei pystynyt auttamaan markkinoinnissa yhtään. Sitä kautta ei myöskään tullut mitään omistuksellista intressiä ostaa omalta JV:ltä, eli heidän taustallaan ei ollut mitään tahoja, joka olisi tarvinnut näitä tuotteita omaan käyttöön. Partnerilla tulee olla todellinen intressi yhteisyrityksen menestymiseen.

Miten partneri valittiin?

- Koskaan ei pidä uskoa kaikkea, mitä kerrotaan ja esitetään. JV-partnerikandidaatin taustat, viralliset omistajat, markkinatiedot ym. pitää tarkistaa tai tarkistuttaa luotettavan asiantuntijan toimesta. Lisäksi kansainvälisen tilitoimiston analyysi yrityksestä on tärkeä.

- Tärkeä on myös kaupungin investointiyhtiö, joka on osakkaana useammassa alan yrityksessä. Heidän tavoitteenaan on tuoda korkeampaa teknologiaa kaupunkiin, saada työpaikkoja jne., jolloin heillä on intressi kehittää yhtiötä. Suoranaista vetoapua markkinoinnissa ei ole, mutta partnerin ominaispaino vaikuttaa positiivisesti taustalla. Olisimme voineet perustaa wholly owned -yhtiön, mutta partneri on hyvä platform kehittää tällaista liiketoimintaa. Oleellisen tärkeää on, että partnerilla on todellinen intressi kehittää JV:tä pitkällä tähtäyksellä. Konsepti toimii, kun partnerius perustuu omistukseen ja tähän intressiin.

- Tehtiin itse markkinatutkimus ja FS yhtiötä perustettaessa. Yhtiön ensimmäinen suomalainen toimitusjohtaja oli Kiinassa useamman kuukauden ennakkoon valmistelemassa. Partneri tuli ”it-sestään”, kontaktien mukana, koska edustivat valtion ko. laitoksia. Partnerille ei oikeastaan silloin ollut vaihtoehtoja. Saimme TTT-rahoja, ja projektimme oli TT-sopimuksessa. Molemmien puolin oli vierailuja näiden puitteissa, kumpikin osapuoli maksoi itse lentolippunsa, ja vastaanottava osapuoli hoiti kulut kohde- maassa. Tämä konkretisoitui yhteistyöhön, kun kummallakin osapuolella oli jotain annettavaa.

- Toivotonta on hakea partnereita systemaattisen haun kautta, siellä pitää vaan liikkua. Virheitäkin voi tulla.

Mitä ongelmia partnerin valinnassa?

- Valitun partnerinkin kanssa oli paljon ongelmia. Sen emoyhtiö oli Kiinan suurimpia rakennusyhtiöitä, työllistäen satojatuhansia ihmisiä. Alkuvaiheessa koosta oli etuja mm. niin, että paikallisviranomaiset eivät puuttuneet hyväksymisiin sen kummemmin, tämä oli niin iso yhtiö, että "se itse hyväksyi tällaiset projektit!". Näin saatiin asiat keskustelluiksi oman porukan kesken. Emme tienneet, että emoyhtiöllä oli satojen miljoonien renminbien velat Bank of Chinaan, maksukyky oli heikko. Kun päästiin vähän eteenpäin, huomattiin, että vuokrasopimuksessa määriteltujen maksujen lisäksi alkoi tulla kaikenlaisia katumaksuja, sosiaalivakuutuksen lisäosaa ja vaikka mitä. Olimme ajatelleet pay-back-ajan kolmeksi vuodeksi, vuokran ollessa kustannuksista 3 %. Äkkiä vuokra yms. olivatkin 12 %.

Miten ratkaistiin ongelmat partnerinvalinnassa?

- Mietittiin vaihtoehtoja, selvitettiin ulkopuolisia yhtiöitä, jotka olisivat voineet ostaa kiinalaisen osuuden pois. Esitimme kiinalaiselle eri vaihtoehtoja, mutta mikään ei toiminut. Myöhemmin esitimme, että joko he ostavat meidän osuutemme tai päinvastoin. Kiinalainen hinnoitteli osuutensa arvon "taivaaseen", jolloin tarjosimme omaa osuuttamme. Tarjous oli ensin alhainen, sitten esitimme, että vain osa otetaan rahassa, osana otetaan takaisin liikemerkkioikeus, jotkut koneet jne. Diili tehtiin, mutta tähän päivään asti on ollut 400 000 renminbin kiista. Sopimuksessa oli, että erimielisyydet viedään Tukholman välimiesoikeuteen, mutta prosessi maksaa 40 000-50 000 euroa, ja perintään menee vielä rahaa. Neuvotteluissa ollaan pääsemässä ratkaisuun.

Mihin Kiinaan menoa suunnittelevien suomalaisyritysten pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota partnerin valinnassa?

- Valitse tarkkaan, minkälaisen partnerin haluat; mitä he voivat tuoda tehtaaseen. Parempi, jos ei partneria.
- Partneri osti meiltä teknologian, millä rahalla maksoimme osakepääomaosuutemme. Se piti tehdä näin, koska silloin saatiin Vientiluoton rahoitus.
- Partnerikandidaatin valinnassa kannattaa varmistaa, että sillä on osaamista ja kykyä hoitaa tarvittavat viranomaissuhteet ja perustamiseen liittyvä byrokratia. Näin on mahdollista neuvotella paikallista tasoa olevat hinnat/kustannukset. Omat voimat tarvitaan toiminnan/busineksen pystyttämiseen.
- Strategiana on, ettei kiinalaisten partnerien kanssa kilpailla, vaan partnerisuhteen pitää hyödyttää molempia. Neuvo: JV:n perustamiselle pitää olla selkeä strateginen syy. Perustamista varten on erittäin tärkeää löytää tehtävään sopiva kiinalainen luottohenkilö.
- Ennen valintaa täytyy tarkkaan miettiä, tarvitaanko partneria vai ei. Toiminta on aina vaikeampaa partnerin kanssa, partnerit yleensä passiivisia. Jos partneri jostain syystä tarvitaan, kannattaa hakea ns. hiljainen partneri, esim. teollisuuspuisto. Jos tämä ei onnistu, on katsottava tarkkaan, ettei partnerista tule ajan myötä kilpailijaa. Mieluummin partneri, joka ymmärtää busineksen, kuin poliittinen partneri.
- Meidän olisi pitänyt olla vielä syvällisempiä niissä feasibility studyissä, mutta mistään emme tuolloin saaneet yrityksistä lisätietoja FS:n tueksi, kun tilastoja ei ollut. Yritettiin saada epävirallista tietoa, mutta ei tarkkaa tietoa oikein saatu. Nykyään tietoja saa paremmin.
- Tarvitseeko partneria vai ei. Yleinen suositus, ettei ota partneria, jos kyseessä valmistus. Logistiikkaan yms. voi sitten harkita partneria. Mitä enemmän kontrolli omissa käsissä, sitä parempi.
- Käytännössä partneri/partnereita tarvitaan aina. Sen/niiden kulojenkin tarve ja laatu riippuu etabloitumisvaiheesta, eli missä

järjestyksessä asioita on saatava viedyksi eteenpäin (esim. markkinatietous, viranomaissuhteet, perustamisprosessit, business-verkoston rakentaminen). Valintaan on syytä kiinnittää erityistä huomiota, koska väärä partneri voi johtaa todellisiin epäonnistumisiin.

Tilanne ja ongelmat partnerin kanssa? Sosiaalisen pääoman luominen ja pitäminen, luottamuksen rakentaminen?

- Heti alusta lähtien nimetyn ekspatin vastuulla oli suhteiden rakentaminen ja hoitaminen sekä JV-partneriin että viranomaisiin. Panostus on osoittautunut erittäin tärkeäksi ja hyödylliseksi asioiden myöhemmissä vaiheissa, mm. laajentumiseen tarvittavan maa-alueen hankintaprosessissa.

- Kiinalaiset ovat erittäin epäluuloisia, jos ei luoda sosiaalista pääomaa, tarkoittaen lounaita, dinnereitä, matkoja jne. Ja osallistuvan delegaation pitää olla sen verran laaja, ettei yhteistyö kaadu, jos yksi henkilö kummalla tahansa puolella vaihtuu. Myös kiinalaisella puolella henkilöt vaihtuu, mikä siis tulee ottaa huomioon. Samoin neuvotteluissa oman delegaation koko oltava riittävän iso, kuten paikallisilla.

Mihin Kiinaan menoa suunnittelevien suomalaisyritysten pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota partnerin kanssa toimimisessa?

- Vaikea saada partnerin henkilöiden luottamus, siksi parempi pitää oma firma.

- Erityisesti paikallisviranomaissuhteet on rakennettava ja hoidettava eri tasoilla. Niihin on panostettava resursseja ja aikaa. Suhdetoimintavastuut on kirjattu vastuuhenkilöiden toimenkuviin.

- Luottamus on hyvä, mutta kontrolli on parempi (kukahän näin sanoit?). Ei koskaan vähemmistöosakkaaksi, ei edes 50/50. Jos perustetaan JV, pitää olla perusteltavissa selkeä konkreettinen hyöty. Varauduttava siihen, että partneri saattaa viedä vähin erin know-how'n ym. osaamisen.

Miten päätökset tehdään, jos on joint venture -yritys?

- Kun suomalaisilla oli enemmistö, päätöksenteko oli helppoa, lähes poikkeuksetta päätökset tehtiin konsensusena. Olisi ehkä voinut olla hieman aggressiivisempi päätöksissä; jos päätösvaltaa ei käytä, toinen osapuoli saattaa oppia, ettei tuo halua päätösvaltaa käyttääkään. Pattitilanne ei muutu miksikään.

- Emme ole hallituksessa äänestäneet kertaakaan, työskentely sujuu myönteisessä hengessä. Tämä on helppoa, kun firmalla menee hyvin. Periaatteellisia keskusteluja käydään, ja aina on päästy päätökseen konsensuspohjalta.

6. SIJAINNITPAIKAN VALINTA

Yhteenveto:

Valtaosa ulkomaisista investoinneista (kumuloitunut määrä vuoden 2002 lopussa yli 400 miljardia USD; vuonna 2002 virtasi FDI:a Kiinaan 51 miljardin USD:n arvosta) on sijoittunut Kiinan rannikkoalueille: Hongkong-Guangzhou-alue eli Helmijoen suisto, Shanghai-Jiangsu-Zhejiang-alue eli Jangtse-joen suistoalue ja Peking-Bohai (Tianjin)-alue. Jonkin verran investointeja on suunnattu myös sisämaan ja Länsi- sekä Koillis-Kiinan provinssien pääkaupunkeihin.

Kiinassa oli vuoden 2003 kesällä jo yli 250 miljoonaa matkapuhelinliittymää, mikä osoittaa vahvan kuluttavan keskiluokan syntymistä. Sijoituspaikkaa valitessaan ovat suomalaisyrityksetkin katsoneet, missä asiakkaat sijaitsevat, mistä saa sopivaa työvoimaa ja tarvittavia raaka-aineita ja komponentteja, miten logistiikka hoituu ja millaiset olosuhteet sijoittumispaikka tarjoaa lähetetyille ekspateille.

Teollisuusalueiden tarjoamat etuisuudet ovat lähes samat, tärkein valintakriteeri tuntuu olevan se, miten hyvin tulee alueen hallintoviranomaisten kanssa toimeen. Lähes kaikki suomalaisyritykset ovat sijoittuneet kansallisen tai provinssitasoisen teollisuusalueelle, jotkin harvat lähinnä partnerivallinnan takia kaupunginosatasoiselle. Teollisuusalue tarkoittaa aluetta, joka on kaavoitettu teollisuudelle ja jossa infrastruktuuri, kuten sähkö, vesi, viemäröinti, teollisuushöyry ja tiet, on valmiina. Usein alueilla on rakennus- ja muiden valvontaviranomaisten lisäksi myös tullin toimipiste, vapaavarasto ja logistiikkakeskus.

Haastattelukommentit sijaintipaikan ja teollisuusalueen valinnasta, rekisteröinnistä, tehtaan rakentamisesta jne.

- Teollisuusalue, jonne menimme, oli nopeasti kehittymässä ja antoi vaikutelman, että on valmis tekemään kaikkensa, jotta homma sujuu. Ja niin sujuikin: rakennuslupa tuli päivässä, koska yksi teollisuusalueen mies oli asetettu suunnittelutiimiimme ja tiesi erittäin tarkkaan tilanteen.
- Teollisuuspuisto pystyi vaikuttamaan siihen, ettei meille tullut vientikiintiötä.

- Suunnitelmien hyväksynnät veivät paljon aikaa, koska niitä piti tehdä eri instansseissa (esim. palo-, ympäristöviranomaiset) ja eri paikkakunnilla Kiinassa.

- Ongelmana mm. tontti, josta partneri olikin rekisteröinyt vain puolet, joten laajennuksia ei voida tehdä. Lisäksi suomalaiset toivat oman osuutensa rahana, kuten myös kiinalainen osapuoli. Mutta heti JV:n rekisteröinnin jälkeen paikallinen partneri nosti omat rahansa pois JV:n tililtä ja käytti ainoastaan suomalaisen osapuolen rahat tehtaan rakentamiseen. Samaten kirjanpitoa ei toteutettu ollenkaan eikä vähemmistöosuudella mukana olleella suomalaisella osapuolella ollut oikeutta katsoa tilikirjoja. Kaiken lisäksi tehdas sijaitsi aivan väärässä paikassa.

- Rakentamisen säännöt ovat kiristyneet. Ennen suurin piirtein kuka tahansa saattoi ruveta rakentamaan kerrostaloa ja myydä asunnot etukäteen. Nyt tarvitaan panttausmaksut etukäteen, tarvitaan paljon pääomaa ennen kuin voi rakentaa. Tällöin rakentaminen siirtyy isommille yrityksille, joiden pitää kehittyä luotettaviksi.

- Etelä-Kiina oli luonnollinen valinta, koska siellä ovat kaikki laite- ja komponenttitoimittajat sekä asiakkaat. Koko elektroniikkateollisuuden arvoketju löytyy sieltä. Hyvä paikka myös logistisesti.

Kokemukset useammasta toimipisteestä Kiinassa, mitkä ovat keskeiset erot

- Merkittävin alueellinen ero on se, kuinka laki muuttuu eri puolilla Kiinaa. Tullikäytännöt ja VAT-vaatimukset ovat ihan erilaiset. Pekingissä ei saanut vastausta VAT-vaatimuskyselyyn, kävi sitten vaikka kuinka monen viranomaisen luona. Mutta Etelä-Kiinassa tämä on erittäin tarkkaa, siellä pätee tämä vanha moottoripyöräsääntö, eli siellä tuotiin moottoripyöriä osina, että saatiin halvemmalla tuontitullilla.

Etelä-Kiinassa et saanut selkoa tulliasioista etukäteen, mutta Pekingissä kun marssin tulliin ja pyysin tälle ja tälle asialle ennakkotiedot, ne tulivat, vaikka aikaa hieman kuluikin. Tämä on ehdottomasti vaikein asia, minkä olen kokenut Kiinassa.

Nämä asiat oppii vain paikan päällä ja vieläpä jatkuvasti siellä

ollen. Jos joku on ollut jonkin aikaa poissa, kaikki muuttuu, varsinkin nyt WTO-jäsenyyden aikana.

- Kiina on iso maa ja erilaista joka paikassa. Kaupunki-maaseutu, rannikko-sisämaa, etelä-pohjoinen jne. Erot valtavia kaikissa mittasuhteissa, kauppatavat, syöminen, juominen jne. Kaupungeissa ollaan todella diskreettiä ja illat lyhyitä. Landella päinvaltoin.

Mihin Kiinaan menoa suunnittelevien suomalaisyritysten pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota teollisuusalueen valinnassa ja tehtaan rakentamisessa?

- Jos aikoo itse rakentaa, kannattaa panostaa omaan projektijohdoton ja valvontaan.

- Tutki etukäteen, miten koneiden ja laitteiden siirto Kiinaan onnistuu vai voiko ne ostaa paikan päällä.

- Sijaintipaikan sekä teollisuusalueen valinta- ja vertailuprosessiin kannattaa käyttää asiantuntijoita ja riittävästi aikaa.

Teollisuuspuiston osaaminen, palveluhalu ja -kyky on syytä varmistaa esim. referenssien kautta. Sovitut toimenpiteet on dokumentoitava. Teollisuuspuiston apu perustamisessa (rekisteröinnit, luvat, rakentaminen jne.) voi parhaimmillaan olla lähes korvaamaton. Pohjatyö kannattaa tehdä todella huolellisesti. Varausdu kontrolloimaan kaikkea jatkuvasti ja systemaattisesti. Kyseenalaista asioita.

- Osta rakennus niin pitkälle turn-key kuin mahdollista. Hanki tekijä, jolla hyvät referenssit, ja kasaa sille sopimuksessa niin paljon vastuuta kuin mahdollista. Tämä on varmasti rahassa kalliimpaa, mutta säästää omaa vaivaa paljon. Kansainväliset rakentajat osaavat jo toimia Kiinassa.



Optatech Oy:n joint venture -yhtiö Yangzhong Opta Chemical Ltd Yangzhongissa, 280 km Shanghaista luoteeseen.

7. SELVIYTYMINEN KIINALAISISSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Yhteenveto:

- Kiina ei tarjoa yksittäisiä vaikeuksia, vaan vaikeuksien rintamia!
- Hyvin on selvitty, mutta vaatii paljon työtä.

Suomalaisyritykset ovat pärjänneet varsin hyvin kiinalaisessa toimintaympäristössä, vaikka sääntöviidakko on tiheä ja vaikka lakien ja määräysten tulkinta tuntuu joskus vaihtelevan mielivaltaisesti. Hyvät ja jatkuvat suhteet paikallisviranomaisiin ovat ensiarvoisen tärkeitä.

Neuvoja pitää kysyä asiantuntijoilta ja jo Kiinassa olevien suomalaisyritysten edustajilta.

Luotettava lakitoimisto tarvitaan viimeistelemään sopimukset.

Usea yritys on heti alkuun pyrkinyt rekrytoimaan paikallisen luottohenkilön esimerkiksi toimitusjohtajan henkilökohtaiseksi assistentiksi ja sen jälkeen johdonmukaisesti kehittänyt eritasoisia suhteita teollisuusalueen johtoon ja paikallishallintoon. Jatkuvuus suhteitten hoidossa on tärkeää.

Kiinan kielen taito, edes auttava, helpottaa arkipäivän elämää. Mikäli se on small talk -tasolla, sillä voi olla erittäin suuri merkitys myös liikeasioiden hoidossa. Viralliset neuvottelut käydään lähes poikkeuksetta kuitenkin tulkin välityksellä, missä oman luottohenkilön merkitys entisestään korostuu. Riippuvuus vastapuolen tulkista on tuottanut epämiellyttäviä yllätyksiä.

Haastattelukommentit selviytymisestä

- Asioita selvitettäessä totuuden löytäminen on Kiinassa aina vaikeaa. Ongelmana on löytää oikea viranomainen, jolta odottaa saavansa yksiselitteisen vastauksen. Näin oli varsinkin alkuvaiheessa, kun piti selvittää erilaisia määräyksiä, vaikka sijaintipaikka ei vielä ollut tiedossa. Mm. vapaakauppa-oikeuksiin oli vaikea saada uskottavasti selvyyttä, koska yritystä ei kuitenkaan ollut tarkoitus perustaa varsinaiselle vapaakauppa-alueelle.

- Neuvoksi voi kokemuksen perusteella antaa, että kannattaa aina kääntyä alueen paikallisviranomaisten puoleen. Vähintäänkin kohteliaat/korrektilt suhteet pitää rakentaa ja ylläpitää, mikä ei vaadi erityistoimenpiteitä, lahjuksia, maksuja jne.

- Ainoastaan pitkäjänteisyydellä, loputtomalla kärsivällisyydellä ja tilanteisiin sopeutumalla. Suurena apuna on usein oma neuvokkuus ja soveltamiskyky erilaisissa tilanteissa.

- Pärjäsimme minun näkökulmastani hyvin, korruption suhteen pidimme tiukan linjan, pöydän alta emme mitään maksaneet. Mitä sitten agentit tekivät palkkioillaan, ei enää meille kuulunut. Tulli oli tärkeä, eikä alkuvaiheessa ollut ihan sujuvaa. Mutta suhteet paranivat, ei vähiten, kun eräs työntekijöistämme meni naimisiin tullipäällikön kanssa. Istuin siellä morsiamen ja sulhasen vanhempien kanssa, missä istui myös tullipäällikön esimies, joka kuten minäkin piti puheen nuorelleparille: oltiinkin tullin kanssa äkkiä samaa perhettä!

- Ongelmana oli mahdoton sääntöviidakko. JV:tä perustettaessa vuonna 1993 ulkomaiseen yritykseen kohdistuva määräysviidakko vasta haki muotoaan. Vähemmistöosakkuus on varmasti osaltaan jopa säästänyt joiltakin ongelmilta. Yleisohjeena mielestämme, että investoikaa vain sellaisiin teollisuuspuistoihin, joissa on paikalliset asiantuntijat ja heidän tavoitteenaan on tehdä oikeaa businessistä.

- Toimintaympäristössä toimimista edesauttoi kiinan kielen taito: se osoitti, että olin kiinnostunut kulttuurista, sillä avasi monta ovea. Ja tottakai oli eduksi, että pystyi keskustelemaan kiinalaisten vaikuttajien kanssa näiden omalla kielellä. Verkoston luominen oli huomattavasti nopeampaa. Viralliset neuvottelut tapahtuivat tulkin kautta, mutta neuvotteluissa sai etumatkaa, kun ymmärsi, mitä kiinalainen sanoi, ja se vielä tulkattiin. Lakimies tarvitaan, luotettava ja hyvä sellainen.

- Pärjääminen kiinalaisessa toimintaympäristössä sujui hyvin, koska tiedostettiin, miten siinä pitää toimia. Ensimmäinen (kiinalainen) rekrytointi oli toimitusjohtajan apulainen (executive assistant) tulkiksi ja käytännön tason kontaktien hoitajaksi. Tällainen luottohenkilö on ehdottoman välttämätön.

On varsinkin aluksi ensiarvoisen tärkeää, että joku hoitaa kontaktit myös vastapuolen alemman tason henkilöiden kanssa (vaikapa paikallisen rakennusviraston assistenttien, pankkien, tullin jne.). Substanssikysymykset hoiti suomalainen toimitusjohtaja, luottohenkilö tulkkina ja valmistelijana. Kun oma luottohenkilö hoiti osuutensa suhdetoiminnassa, opittiin myös nopeasti näke-

mään se, kenen kanssa ja millä intensiteetillä ja syvyydellä asioita tulee hoitaa. Kontaktoitavia kun Kiinassa kyllä riittää.

- Yleensäkin kiinalaiset yrittävät joka vaiheessa hyötyä. Jos ehdotettiin jotain muutosta, niin muutosvaiheessa kiinalainen osapuoli yritti neuvotella itselleen jonkin hyödyn. Tämä tekee firman kehittämisen hyvin raskaaksi. Tämä on kiinalainen ajattelutapa, jonka muutkin ovat kokeneet. Kiinalainen patriotismi on nostamassa päätänsä. Kiinalaiset ovat mielestään altavastaaajina tänä päivänä, eivätkä pidä tilanteesta. He ovat ylpeitä kulttuuristaan ja perinteistään, ja helposti syntyy kiinalaiset vastaan länsimaalaiset -asetelma. Tämä syntyy helposti, kun kyseessä ovat amerikkalaiset tai saksalaiset, ei niinkään suomalaisten kanssa. Suomalaiset pärjäävät yhteistyössä paremmin, mutta vastakkainasetelma syntyy joskus. Vaikeaa on synnyttää joint venture -yhtiössä yhteinen yhteenkuuluvaisuuden tunne.

- Täytyy päättää, luotatko niihin, jotka kertovat Sinulle, mitä määräykset milloinkin ovat, vai mistä rupeat niitä selvittämään. Vaihtelut voivat olla suuret, riippuen henkilöstä voi saada hyvinkin erilaisia vastauksia. Mielestäni määräysviidakko ei kuitenkaan ollut ongelma, mikä tietysti saattaa johtua siitä, että menin Kiinaan Venäjältä, missä ongelmat ovat hyvin samantyyppisiä. Perussääntö on se, ettei koskaan pidä ensimmäisellä kerralla uskoa, mitä sanotaan. Se saattaa pitää paikkansakin, mutta logiikka on hyvin sumea, pelisäännöt toiset. Jos muu ei auta, hypätään auttoon ja mennään ao. viranomaista tapaamaan. Saattaa olla niin, ettei kiinalaisella henkilöstöllä ole ollut tarpeeksi vääntöä tms., koska kun menet virastoon itse, saatat kuulla erilaisen tulkinnan säännöstä kuin mitä staffisi kertoi.

- Varsin suuri osa sekaannuksista lakien ja niiden tulkintojen suhteen, mitä saa ja mitä ei saa tehdä, johtuu todellisesta keskinäisen ymmärtämisen puutteesta. Kieli- tai semanttinen ongelma on suuri, täydellinen "Oxfordin painotuksella" puhuttu englanti ei vielä takaa substanssin asiallisuutta. Täytyy olla aina todella varma, että toinen ymmärtää oikein, asia pitää aina kysyä myös "toista reittiä". Näin jouduin tekemään koko ajan, ja hyvin usein asia ei ollutkaan niin kuin mitä aluksi luulin, eikä se johtunut muusta kuin todellisen ymmärtämisen puutteesta. Tämän ongelman kanssa pitää oppia elämään päivästä toiseen, liikennepoliisista tullimieheen ja muihin viranomaisiin. Aasialaisuuteen kuuluu lisäksi

se, että ei uskalleta paljastaa, ettei ymmärretty. Monet eivät uskalla kysyä vaan vastaavat yes tai no tarkoittamatta kumpaakaan. Lisäksi kiinan kieli ei ole ihan eksakti, kaikista asioista ei ole tarkkoja sanontoja. Kun avainhenkilöiden kanssa kehittää hyvän ja toimivan suhteen, päästään tietysti nopeammin oikeaan tulkintaan, kun toinen tuntien voidaan sanoa asioita myös suoraan.

- Kiinalaiset hoitavat operatiivisen johtamisen, olemme ainoastaan hallituksessa mukana 50:50, ja sielläkin päätökset tehdään konsensuspohjalla. Sanella ei voi. Tätä on yritetty selittää sijoittajille, jotka pelkäävät fifty-fifty-asetelmaa ja haluaisivat suomalaisosapuolen kontrolloivan yhtiötä. Me emme kuitenkaan voi kontrolloida, vaikka meillä olisi selvä enemmistö osakkeista. Jos rupeaisimme kontrolloimaan, tehtaalla ei kohta olisi yhtään ihmistä töissä. Tämä tosiasia ei mene kaikille perille. Ongelma-kohtia on toki paljon, eräs suurin on kiinalaisosapuolen riittämätön panostus. Esimerkiksi tuotantolinjojen tekninen taso on heikko, pettymys meille. Laitteet ovat olleet ihan romua, tätä on vaikea nähdä etukäteen. Joka tapauksessa näilläkin koneilla on alkuun päästy.

- Kiinan toimintaympäristössä ei juuri ole poikkeavia ongelmia, paitsi pääkaupungissa toimiessa byrokratialla on tietty osuus. Mutta kiinalainen byrokratia on ennakoitavissa, kun taas byrokratia esimerkiksi Brasiliassa ei ole ennakoitavissa. Korruptio on siellä merkittävä, Kiinassa emme sitä ole havainneet. Verotus on matala ja voiton siirtäminen helppoa. Jos Kiina pitää nämä asiat, niin hyvä. Verotusetu on hyvä, esimerkiksi USA:ssa perheyhtiö maksaa voitosta yli 50 % veroa, Kiinassa pitkän päälle 13 %.

- Tarvitaan hyvä konsultti, itse ei kannata yrittää. Esim. tullinimikkeiden valinta on erittäin tarkkaa ja jälkepäin niitä ei voi muuttaa. Paikallinen hallinto toimii erittäin hyvin, suurimmat ongelmat tullin kanssa. Ongelmia mm. tuonnissa puupakkaukset ja erilaiset management feet, joita jouduttiin maksamaan eri viranomaisille. Paikallinen verottaja ja labor bureau ok.

- Guanxia rakennettu sekä Pekingissä että paikallisesti. Paikallisilla usein vääriä käsityksiä Kiinan laeista ja määräyksistä. Lupaprosessin tutkimuksissa aina joku tuttu, jolle hommat pyritään ohjaamaan. ”Double check, triple check.”

Ei voi antaa yhtäpitäviä neuvoja, koska jokainen case on erilainen. Tietoa ja kokemuksia ei voi siirtää, vaan on itse koettava.

Lait ja määräykset kiinalaisessa toimintaympäristössä toimittaessa

- Kiina on joustavan verosuunnittelun maa, koskee myös rep. officeja. Käytä hyvää verokonsulttia, esim. verottajan omaa, josta haastatellun kokemukset ovat hyvät ja luotettavat.
- Tuotteitamme koskevia määräyksiä tulkitaan eri paikkakunnilla eri tavoin. Varauduttava erilaiseen käytäntöön, vaikka tarvittavat hyväksynnit ovatkin olemassa, esim. valtakunnallinen safety license, manufacturing license. Hyväksynnit kannattaa hakea riittävällä kattavuudella, ettei tarvitse esim. muutoksille hakea myöhemmin erikseen. Komponenttien hyväksynnit pitää hoitaa paikallisesti vuosittain. Lokalisoitujen hankintojen osalta hyväksynnit ovat paikallisten toimittajien vastuulla.
- Lainsäädäntö erittäin kompleksinen. Tuontiin, vientiin, verotukseen, lupiin, hyväksyntöihin ja erilaisiin muihin määräyksiin liittyvät asiat monimutkaisempia kuin osasivat odottaa. Oikeuskäytäntö vaihteleva ja hakee vielä muotoaan.
- Laeista pitää uskaltaa ottaa selvää, lakimiehiä on, mutta ei niihin joka käänteessä voi turvautua, päivittäiseen toimintaan liittyvät lait ja määräykset pitää selvittää oman henkilökunnan kanssa.
- Kaikki perusasiat ovat laissa, kuten Suomessakin. Ongelma: byrokratia, siksi yrityksen hallinto-osasto paljon suurempi kuin Suomessa.
- Ei ongelmia. Näitä tulee seurata tarkkaan. Toisaalta viranomaiset ovat halukkaita myös keskustelemaan järkevästä paketeista vaikkapa liittyen käytettyjen koneiden ja laitteiden tuontiin. Normaalistihan käytettyjä laitteita esim. toiselta tehtaaltaan Kiinan ulkopuolelta ei voi tuoda verotta Kiinaan. Oli mahdollista tehdä paketti, että kaikki tuotiin konttana. Nyt tuo paketti on käytetty loppuun ja laitteet pitää ostaa paikallisesti.
- Lait tulkitaan paikallisviranomaisen mukaan (esim. teollisuus-

puisto). Kaikki mahdollista. Paikallista apua tarvitaan, kysymys on neuvottelutaidoista ja suhteista.

- Paikallishallinto tärkeä = teollisuuspuisto
- Ylimääräisiä maksuja ei ole tullut eteen
- Ongelmia oli lähinnä rakennusvaiheen byrokratian kanssa
- Mitä tulisi ottaa huomioon
 - i. aikaa tarvitaan
 - ii. paikallinen henkilö, joka hoitaa hommia puolestasi.

- Yrityksellä pitää olla omaa osaamista/omia resursseja (kiinalainen asiantuntija, joka seuraa määräysten kehittymistä guanxinsa avulla), joilla voidaan tulevia tilanteita ennakoida ja puuttua asioihin nopeasti ja valvoa/ajaa omia etuja.

Miten osakeyhtiölainsäädäntö, muu lainsäädäntö toimii Kiinassa?

- Jotkut määräykset tulivat voimaan takautuvasti, esimerkiksi kesäkuussa kerrottiin, että vuoden alusta alkaen pitää kirjanpito olla myös kiinaksi. Ei muuta kuin rekrytoimaan henkilö tätä varten!

- Lainsäädäntö Kiinassa on hyvä: Jos laki määrää, että kotimaisuusasteen on oltava 50 %, mutta ei määrittele mittaria, voidaan vaikka ottaa kappalemäärä mittariksi. Laki on joustava. Kiinassa voi samasta asiasta olla useita lakeja, ja jokainen käyttää itselleen parhaiten soveltuvaa lakia. Olihan siellä joitain omituisuuksia, kuten tuontiveroja, eikä liikevaihtoveroja ja tulleja saatu pois. Monessa paikassa oli rahastuksen makua, mutta kun asia tiukasti selvitettiin, päästiin kyllä sen ohitse. Kotiin päin vedettiin, mutta mielivaltaisuudesta ei voinut puhua.

- Lainsäädäntö on käytännössä tehty erittäin byrokraattiseksi. Asioiden eteenpäin vieminen edellyttää asiantuntija-apua, vaatii monissa instansseissa käyntiä ja hakemusten yms. leimaamista. Toisaalta raskas byrokratia voi olla myös tietty turvallisuustekijä, koska siihen liittyy valvonta, esim. osakepääoman maksaminen sitä varten vaadittavalle op-tilille. Ulkomaisen investoijan osa on turvattu kohtuullisen hyvin. Lainlaadinta on tehokasta ja täytäntöönpano nopeaa. Ongelmia tuottavat melko usein yllättävät lainmuutokset, joista ei anneta ennakoilmoituksia. Hyvä ja luo-

tettava paikallinen lakiasiantointimisto on välttämättömyys.

- Osakeyhtiö- ym. lainsäädäntö ei aiheuta ongelmia, kilpailutilanne ehkä sittenkin enemmän.

- Itse asiassa bisneslainsäädäntö on aika moderni. Tradition puute ongelmana, eivätkä lait ole muuta kuin poliittisia välineitä yhteiskunnan ohjaamiseksi. Hallintomääräyksissä ei tahdo pysyä perässä, ne muuttuvat nopeastikin.

- Lakeja on Kiinassa paljon, soveltaminen vaikeaa mm. siinä mielessä, ettei asiasta voi keskustella, ei ole siirtymäaikoja jne. Rangaistuksen voi saada, vaikka on tietämättä rikkonut lakia, mikä on tullut takautuvasti voimaan! Suunta on parempaan ja suurempaan avoimuuteen. Keskushallinnon väki osaa asiansa, käyttää jopa länsimaisia asiantuntijoita, mutta ongelma tulee paikallistason viranomaisista.

Keskus- ja paikallishallinnon merkitys

- Hyvillä suhteilla oman kaupunginosan paikallishallintoon on keskeinen merkitys. Esim. erilaisten lupahakemusten vaatimien käytännön toimenpiteiden kannalta merkitys on oleellinen. Suhteitten ja luottamuksen rakentamiseen kannattaa panostaa aikaa, ei vaadi kuitenkaan lahjuksia tms. Kun suhteet ovat kunnossa, paikallisviranomaisilta saa hyödyllistä informaatiota, jopa pyytämättä.

- Etenkin tullaus- ja lisenssipuolella erittäin tärkeä. Nyt kiinalainen henkilökunta hoitaa elikkä lounastaa ja illallistaa.

- Lait ja määräykset pitää selvittää etukäteen mahdollisimman tarkkaan, silti on varauduttava yllätyksiin. Luo ja pidä yllä hyviä ja jatkuvia suhteita paikallishallintoon ja sen korkeimpaan johtoon, koska niillä on merkitystä yrityksen jokapäiväiseen toimintaan.

Toimialasta ja tavoitteista riippuen yhteydet ja lobbaus keskuhallintoon voivat oleellisesti auttaa asioitten nopeaa eteenpäinmenoa. Perehdy tullaukseen liittyviin yksityiskohtiin ja käytä luotettavaa asiantuntijaa. Selvitä ja vaadi toimittajilta etukäteen tarvittavat hyväksymistodistukset. Arvonlisäveron palautusmahdol-

lisuudet kannattaa selvittää tarkkaan, koska niistä voi syntyä huomattavia kustannussäästöjä tai -yllätyksiä. Vallitseva käytäntö on edelleen vaihtelevaa. Palkkaa asiantuntevat resurssit hoitamaan kaikkea byrokratiaa. Hyvä paikallinen lakiasiantointimisto on erittäin tärkeä.

- Ns. kyläpäällikkö on erittäin tärkeä, koska hän yleensä ”omistaa” maan ja rakennukset. Suhdetta häneen pitää siis vaalia tarkkaan. Tämä hoituu yleensä niin, että aina kun CEO tulee paikalle, hän lounastaa/illallistaa kyläpäällikön kanssa. Esimerkiksi nyt kun lisärakennusta tehdään, on suhde kyläpäällikköön tärkeä, koska hänellä on periaatteessa päätösvalta rakennuttajien jne. suhteen.

- Paikallishallintoon suhteet on oltava aina erityisen hyvät. Esim. ympäristöasiat ovat suurimmaksi osaksi paikallisia. Yritys on hyvä ”kansalainen”, kun asiat ovat eurooppalaisella tasolla. Isot asiat kuten investointiluvat järjestyivät nopeasti keskushallintoon luotujen ja hyvin hoidettujen suhteiden ansiosta. Suhteita voidaan hoitaa monella eri tavalla tilanteista ja tarkoituksiperistä riippuen, esim. aktiivinen informointi, luennot/esitteilyt, järjestää tutustumisia yritykseen/tehtaaseen. Jatkuvuus on aina tärkeää.

Guanxi

- Hyvän suhdeverkoston luominen on elintärkeää. Sen merkitys on oivallettava. Quanxin rakentamiseen kannattaa panostaa runsaasti aikaa, vaikkei se lyhyessä ajassa maksakaan itseään takaisin, tulevaisuudessa yleensä kuitenkin.

- Erittäin tärkeää ylläpitää näitä. Esim. kun tuotiin uusia koneita, unohtettiin pyytää paikallishallinnon kaverit paikalle. Siitä lähtien onkin sitten torstaisin ollut käytännön mukainen sähkökatko meilläkin. Paikallistahot on siis aina huomioitava, otettava mukaan, kun jotakin uutta tapahtuu tehtaalla.

- Rakensin itse suhteet kolmella eri tasolla viranomaisiin, jolloin aina kun kavereita yleni ja vaihtui, mulla oli aina oikea kaveri oikeassa paikassa. Se on verkottumista, pitää jutella kolmen neljän organisaatiotason kanssa, mitä yleensä ei tehdä, halutaan kontaktit vain ykkösmieheen. Pimeää rahaa ei tarvittu kertaakaan,

eikä ollut paljon lounaita ja illallisiakaan. Erityisesti tulli oli hyvin tarkka, ettei tullut liian näkyvästi mukaan. Lobbasimme muiden suomalaisten kanssa, jotka kertoivat kokemuksiaan meille, ettei aina tarvinnut kaikkea tehdä itse.

- Tärkeä pitää yllä suhteet tulli- ja veroviranomaisiin. Nämä hoitaa tehtaan toimitusjohtaja, joka on ulkokiinalainen (sekä asunut Manner-Kiinassa yli 10 vuotta). Hänen toimenkuvansa on kokonaan hallinnossa. Hän on myös edellisen tehtaanomistuksen aikana ollut tehtaan toimitusjohtaja... pitkäjänteisyyttä ja hyvää suhdetoimintaa. Hän ei ole lainkaan mukana tehtaan operatiivisessa johdossa.

- Suhdeverkoston rakentamiseen ja ylläpitämiseen on hyvä käyttää tarkoitukseen sopivaa omaa paikallista henkilöä.

Ylimääräiset maksut

- Erilaisia maksujen lisää peritään helposti. Niiden maksamisesta ei käytännössä voi kieltäytyä, vaikkei perusteita tiedäkään. Esimerkkinä mm. äkilliset leimaveron korotukset. Saman asian hoitaminen voi eri kerroilla maksaa eri määrän.

- Ylimääräisinä maksuina koetaan paikkakunnan Quality Bureauin rutiiniluontoiset vuosittaiset työkalujen tarkastukset, koska niillä ei ole mitään merkitystä ja lisäarvoa oman laadunvalvonnan lisäksi.

- Kummallisia maksuja jonkin verran, mutta ratkaistavissa. Jotkut nyt ei-paperilla olevat maksut saattavat tulla "laillisiksi" vuosien päästä, ja veloitetaan takautuvasti. Tämä on selvä ongelma, vaikka maksut ovat ja pysyisivätkin pieninä.

- Viranomaisten yms. suhteen ei missään tapauksessa mitään maksuja. Jonkin verran ongelmia oman henkilöstön kanssa tehtaan ostajien suhteen. Ovat joskus ottaneet lahjuksia yms. Nämä henkilöt ollaan irtisanottu.

Mihin Kiinaan menoa suunnittelevien suomalaisyritysten pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota kiinalaisessa toimintaympäristössä pärjäämiseksi?

- Kiinaan etabloitumista suunniteltaessa, mutta myös sen jälkeen, on aina suositeltavaa kääntyä kokeneitten asiantuntijoiden puoleen. Lisäksi kannattaa haastatella paikallisten suomalaisten ja mahdollisuuksien mukaan myös muiden maiden yritysten edustajia.
- Teollisuusalueen valinta! Oikea valinta helpottaa hirveästi, kun ei tarvitse miettiä näitä perustamisasioita.
- Mikäli tuotteet edellyttävät viranomaisten hyväksyntöjä, on toimenpiteisiin varattava runsaasti aikaa.
- Henki: vain me osaamme, kiinalaiset eivät (tällainen ajattelu saatava pois!). Neuvo: Älä sanele!
- Toimittava lakien ja asetusten mukaan, mikä käytännössä perustuu parhaaseen mahdolliseen tulkintaan. Kiinalaisia viranomaisia ei pidä aliarvioida, väheksyä tai halveksia. Asiat hoidettava korrektisti ja kärsivällisesti, vaikka niihin kuluu paljon aikaa. Varaudu normaaliin vieraanvaraisuuteen. Ei lahjontaa. Ei tarvetta toimia vastoin suomalaista yritysetiikkaa.

8. HENKILÖSTÖKYSYMYKSET

Yhteenveto:

Henkilöstökysymykset koetaan vaikeina mutta liiketoiminnan onnistumisen kannalta ratkaisevan tärkeinä sekä lähetettäviä ekspatteja että paikallisia kiinalaisia työntekijöitä valittaessa. Kokemuksia on niin onnistumisista kuin epäonnistumisista, joskin jälkimmäisetkin on pitkäjänteisyydellä, kärsivällisyydellä, koulutuksella ja oikealla henkilöstöpolitiikalla saatu korjattua.

Ekspatit

Yhteenveto:

Haastatellut olivat sitä mieltä, että hankkeen projektipäälliköksi valitun ekspatin tulee jatkaa myös tehtaan johtotehtävissä, jotta jatkuvuuden aikaansaama hyöty toteutuu. Usean henkilön mukaan ekspatin olisi hyvä viipyä Kiinassa useamman vuoden ajan juuri samasta syystä. Eräs haastateltava puolestaan sanoi parin vuoden mittaisen komennuksen kerrallaan riittävän; Kiinassa joutuu niin koville, että välillä pitää tulla ”lataamaan akut uudelleen”.

Haastattelukommentit ekspateista

- Alun pitäen oli tehty päätös lähettää oma omistaja-ekspatti vetämään yritystä, mitä pidettiin strategian toteuttamisen kannalta välttämättömyytenä. Muu henkilökunta päätettiin koota kiinalaisista.
- Aluksi 2 Suomesta plus Suomessa opiskellut kiinalainen, jolla oli Suomen passi. Hänet kuitenkin jouduttiin myöhemmin siirtämään syrjään, kun meinasi mennä sekaisin, kuka on pomo.
- Aluksi valittiin 10 avainhenkilöä, jotka tulivat meille Suomeen

vuodeksi koulutukseen. Tärkein tehtävä näille aluksi oli tehtaan käynnistäminen ekspattien kanssa. Kymmenestä kuusi on meillä edelleen. Käynnistysvaiheessa oli ekspatteja 8, edelleen on kaksi. Ilman ekspatteja varmaan jo pärjättäisiin, mutta asiakkaisiin päin sillä on luotettavuutta lisäävä ja laatua takaava markkina-arvonsa. Pysyvästi ei mitään tarvitse jättää ekspateille, mutta kontrolleri on tärkeä pitkään, jotta laskentajärjestelmät yms. saadaan kuntoon ja luottohenkilöt valituksi, koulutetuksi ja motivoitukseksi.

- Ekspattien pitäisi olla vain kaksi vuotta, koska kaveri kypsyy. Kaksi vuotta täysillä ja sitten pois, myöhemmin ehkä uudelleen.

- Ohjeena, että lähetetyille mahd. pitkät sopimukset. Auttaa kaikissa suhteissa mm. viranomaisiin. Pitkän tähtäimen suunnitelmat koko operaatiolle.

- Ekspatin pitää aloittaa business. Henkilön lähettäminen ei saa olla kustannuskysymys. Ekspatti on lojaali. Käytä hyväksi suomalaisen ”uskollisuutta” ja tervettä epäilevää suhtautumista, esim. missä yritetään johtaa harhaan.

- Ekspattipanostus aluksi oli tarpeeksi. Tarkoitus oli, että nämä olivat lyhyen ajan kouluttamassa ja saamassa eri toiminnot (tarjoukset, myynti, talousasiat) käyntiin. Aluksi tarvitaan hyvä säys, jolloin paikalliset uskovat ko. bisnekseen eivätkä niin helposti vaihda heti toiseen länsimaiseen firmaan.

- Olisi hyvä, jos ihmisiä voitaisiin kierrättää tehtävissä, ja kun nämä palaavat kotimaahan, käytettäisiin hyväksi heillä olevia kokemuksia. Henkilön ura pitäisi nähdä jonkinlaisena jatkuvana kehitysprojektina.

- Johdossa täytyy olla yksi ekspatti. Ensimmäisten 3 vuoden aikana myös kontrollerin ja markkinointijohtajan oltava ekspatti.

- Johtaja on isähahmo, pitää osata olla sovitteleva, asioiden runnominen ei yleensä onnistu. On hyvä, jos uusi johtaja pääsee valitsemaan omat alaisensa (esim. tehtaalla), näin saadaan syntyään luottamuksellinen suhde työntekijöihin.

Kiinalaisen henkilöstön saatavuus, laatu, pysyvyys, lojaalisuus. Koulutus- ja lokalisointikysymykset, rekrytointi

Yhteenveto:

Vanhemmat kiinalaiset työntekijät eivät ole tottuneet oma-aloitteellisuuteen eivätkä ryhmätyöhön, heitä pitää käskyttää tehtävä kerrallaan. Useat asiantuntijat vaihtavat innokkaasti työpaikkaa paremman ansiotason perässä. Nuoremmalla polvella tuntuu olevan yhtä hyvät kehitysvalmiudet kuin länsimaissa, mutta insentiivit ja henkilöstöpolitiikka yleensä tulee huolella suunnitella. Isoilla ulkomaalaisyrityksillä on kiinalaisten yliopistojen kanssa johdon valmennusohjelmia.

Haastattelukommentit kiinalaisesta henkilöstöstä

- Kiinalaiset asiantuntijat vaihtavat usein työpaikkaa heti kun saavat paremman tarjouksen (palkka+edut). Rekrytoitaessa on syytä olla selvillä yleisestä korvaustasosta ja sen kehityksestä. Eri-laiset erikoisehdot (rajoitukset) työsopimuksissa eivät yleensä päde Kiinassa. Lojaalisuutta ja pysyvyyttä edesauttaa työtehtävien haasteellisuus ja uuden oppimisen mahdollisuus.

- Laatuajattelun kouluttaminen on vaikeaa tehtaan lattiatasolle. Keskijohto: OK, mutta kielitaito tahtoo olla ongelma. Tosi vaikea saada. Johto hiukkasen parempi. Ajattelutavan muuttaminen on pitkä prosessi. Pitää saada ”Ahaa”-ajattelu. Henkilöt keskenään eivät aina osaa kommunikoida.

- Lojaalisuutta on saatu aikaan pitkillä työsopimuksilla. Yllättävän hyvää ammattitaitoa. Jopa Suomesta lähetetyt kouluttajat ovat olleet yllättyneitä paikallisten ammattitaidosta. Mutta porukat tarvitsevat ”isähahmon”, joka ottaa vastuun ja hoitaa asiat. ”We take care of business, you take care of us.”

- Olemme tyytyväisiä henkilöstöön. Luulisi, että alueella olisi kova kilpailu henkilökunnasta, mutta henkilöstöpäällikkömme sanoi, että oikean firman löytäminen on kuin aviopuolison etsiminen. Voi hyppiä kukasta kukkaan, mutta yhtäkkiä onkin vanha eikä oikein kelpaa. On tärkeää löytää heti firma, jossa on hyvä olla. Jos asiat kunnossa, ei työpaikan vaihtoa tapahdu. Näyttää

myös siltä, että pts-ajattelu on mennyt läpi Kiinassa jonkin verran myös henkilötasolla. Kun olemme palkanneet johtohenkilöitä (henkilöstö- ja tuotantopäälliköt, kirjanpitäjät), olemme nopeasti tuoneet heidät Suomeen koulutukseen.

- Ongelmia saada vanhat kiinalaiset oppimaan ja hyväksymään uusia asioita, kuten ISO-laatujärjestelmän käyttöä. Vanhat tuntevat tärkeät asiakkaat, ja hyvään katteelliseen myyntiin ei tietenkään haluta ongelmia, joita henkilön vaihto saattaa tuoda.

- Ongelmana oli kiinalaisen teknisen henkilökunnan asenteiden muuttaminen koulutuksessa, että oppivat tekemään tarjoukset ja hinnoittelemaan tuotteet oikein. Yli 40-vuotiaat saattavat olla kaavoihinsa kangistuneita, ehkä kulttuurivallankumouksen aiheuttaman koulutuskatkoksenkin ansiosta. Nuoremmilla on enemmän ajatuksen vapautta.

- Henkilöstön saannissa onnistuimme hyvin, koulutuskelpoisia hyviä työntekijöitä saa. Alueelle tulee kuitenkin monta sataa uutta firmaa vuodessa, joten kiinalaisen johdon saaminen on vaikeaa. Kiinalaiset itsekin opiskelevat, kehittyvät erittäin nopeasti. Ihmisillä on tekemisen motivaatio. Aloittavalle firmalle henkilöstöasiat ovat kaikkein vaikeimpia, alkaen palkkatason määrittämisestä. Kun palkkaa sihteerin tai myyntimiehen, on tärkeä kriteeri se, että henkilö osaa englantia, tämä jo koulutuksenkin onnistumisen edellytyksenä. Kun henkilö on sitten noin vuodessa koulutettu tehtävänsä, on hänen arvonsa työmarkkinoilla noussut huomattavasti, kokemustahan on jo vuosi! Tällainen henkilö saattaa helposti lähteä korotetun palkan perään. Tyypillisesti länsimaaiset firmat imuroivat työntekijöitä hotellien vastaanotoista, joissa työskentelevät osaavat englantia ja ovat oppineet asiakaspalvelua.

- Kiinalainen ei menetä kasvoja harjoittaessaan 2-3 rinnakaista businesstä. Palkka on osa kokonaisuutta. Kohtelu tärkeää. Älä anna tehtävää, jonka jo osaavat, koska kaipaavat uuden oppimista ja haasteita. Rakenna ilmapiiri, jossa yhtiö koetaan opettajaksi. Kiinalaisen tulee tuntee eteenpäin pääsyn mahdollisuus. Myös perhe ja suku painostavat pysymään yrityksessä, jossa em. suotuisat asiat ovat kunnossa. Kouluttaminen on oleellisen tärkeää, esim. tuotekoulutusta, Suomessa käyntejä. Työmoraali on hyvä, mutta riippuu em. kohtelusta.

- MBA-henkilöitä en suosittelen, koska heillä on yleensä liian suuret kuvitelmat kyvyistään ja palkoistaan.

- Koulutus Suomessa ja Euroopassa, mikä on samalla myös palkitsemiskeino ja sitouttamiskeino. Koulutukseen ulkomaille lähtevät henkilöt joutuivat sitoutumaan työskentelemään yrityksessä vielä tietyn aikaa tai maksamaan takaisin koulutuskustannuksia.

- Hyviä kiinalaisia on tällä hetkellä erittäin vaikea saada keski-johdon ja asiantuntijatehtäviin. Työntekijöiden saatavuudessa ei ole ongelmia. Henkilöitä voidaan pitää yrityksessä antamalla uusia haasteita ja mahdollisuuksia. Panosta koulutukseen ja anna mahdollisimman selkeä käsitys tulevaisuudesta sekä etenemismahdollisuuksista. Kiinalainen arvostaa raportointivastuuta ekspatille. Jos haluat päästä henkilöstä eroon, pura em. raportointisuhte ja alista paikalliselle. Anna palautetta avoimesti ja nopeasti. Työntekijöiden rekrytoinnit yhteistyössä paikallisen työvoimaviranomaisen kanssa. Vaativimmat henkilötarpeet osittain yhteistyössä alueellisten yliopistojen kanssa.

- Vaikeimmin saatavia ovat taloushallinnon ja verotuksen asiantuntijat, kuten kirjanpitäjät, laskentapäälliköistä tai talousjohtajista puhumattakaan. Tietyistä tekniikan osaajista on myös pulaa. Tuotantohenkilöstö, -päällikköä myöten löytyy, myyntimiehiä ja sihteereitä myös. Seniorimanagereista on pula. Rekrytointi tehtiin messuilla, agenttien kautta, suorilla kontakteilla, kaikki menetelmät käytössä.

- Johdon oltava riittävän "epäilevä Tuomas" koko ajan, mietittävä, mitä tuo kaveri tosiasiaa haluaa. Koko henkilöstö allekirjoitti myös salassapitosopimuksen, ja kaikkiin rikkomuksiin puututaan heti ja tiukasti ja julkisesti. Asiallinen ja tiukka linja.

- Kolmannes suomalaisen johtajan ajankäytöstä meni koulutukseen: suunnittelu-, myynti- ja ostokoulutus.

- Johtamisen ongelmat olivat monitahoiset, hyvin paljon kiinni henkilöstä. Johtamisessa on paljon osa-alueita, mutta käytännön tekniikka pitää tuntea. Kiinalaisiin tulee suhtautua tiukasti mutta empaattisesti. Riitelyssä häviää. Tiimityö ei suomalaiseen tyyliin onnistu. Jonkinlainen johdettu tiimityö onnistuu.

Kiinalainen sitoutuu henkilöön, ja hierarkian hallinta on hyvin tärkeää. Ylempi päällikkö ei voi ohittaa alempaa menemällä antamaan käskyjä suoraan alaiselle, virkatien noudattaminen on hyvin tärkeää. Kasvot säilyvät kaikilla. Lisäksi organisaatiohahmojen väliset yhteydet ovat heikkoja, esimerkiksi tuotanto-osastolta talousosastolle tieto menee ylempään johdon kautta. Ohjattulla tiimityöllä saadaan ehkä tieto kulkemaan suoraan henkilöltä toiselle. Suomalaisilla on ollut vaikeuksia organisaation ymmärtämisessä ja tarvittavien henkilösuhteitten luomisessa.

- Avainhenkilöt partnerilta, rekrytointimessut. Liian helposti lähdetään siitä, että hyvin englantia puhuva on hyvä valinta, mutta usein varsinainen kompetenssi on olematon. Onnenonkijoita myös riittää; taustojen selvittäminen oli hyvin vaikeaa. Onneksi oli pätevä paikallinen henkilöstöpäällikkö. Riittävän pienellä paikkakunnalla voi tuntea kaikki avainhenkilöt, työntekijät pysyvät.

- Ensimmäisessä JV:ssä paikalliset palkattiin partnerin ehdotusten perusteella, jotkut hyviä, jotkut vähemmän. Kiinalainen varjo-organisaatio pääsi syntymään, eivätkä kiinalaisten tavoitteet suinkaan liittyneet firman edun edistämiseen. Asiantilaa selvitettiin ja muutettiin. Seuraavaan joint ventureen pyrittiin palkkaamaan henkilöt vapailta markkinoilta, tutkittiin taustoja ja sukulaisuussuhteita, jottei nepotismia pääse tapahtumaan. Valinnanvaraa on paljon, mutta se, kuka todella on hyvä, selviää vasta kun niiden kanssa on tehty töitä.

- Kiinalaisten oppimiskyky on riittävä, mutta vaikeisiin hommiin on vaikeaa saada ihmisiä missä päin maailmaa tahansa. Myyntihommiin on kovassa kilpailussa vaikeaa saada henkilöitä, jotka siitä selviytyvät, ovat lojaaleja ja pysyvät. Tuotekin on erikoinen, se pitää oppia ennen kuin sitä voi myydä. Avainhenkilöitä käytettiin Suomessa, muut koulutettiin omalla työpaikalla lähettämällä suomalaisia kouluttamaan.

- Kieli- ja ATK-aidot parantuneet. Isojen kaupunkien ylempien johtajien paikoissa on jo kova palkkainflaatio, tietävät arvonsa. Nuorten ja lahjakkaiden hakeminen ja kouluttaminen onnistuu vielä, mutta täytyy pitää huolta siitä, että tehtävät ovat mielekkäitä, palkkakehitys on kilpailukykyinen ja uralla on etenemismahdollisuuksia. Johtajien ja työntekijöiden palkkaerot huimat.

- Hyvän työpaikkaruokalan merkitystä työntekijöiden pysyvyyden suhteen ei pidä myöskään aliarvioida.

- Muista: Täysin kiinalainen organisaatio toimii aina kiinalaisittain. Täydellinen lokalisointi ei ole suositeltavaa.

- Paikalliset - positiivista:

- Ahkeruus, motivoituneisuus
- Oppimismotivaatio erittäin korkea
- Nykyisin osaaminen/kyvykyys erittäin korkealla tasolla

— ei vielä 5-10 v sitten

— kehitys on kulkenut ulkokiinalaisten kautta

- Paikallisten osaaminen on kehittynyt oleellisesti, alan tietotaito on länsimaisella tasolla. Se perustuu pitkälti koulutukseen, hankittuun kokemukseen ja yhteiskunnan vapautumiseen.

- Koulutus hankittu ulkomailla tai yhteistoimintayliopistoissa
- Arvostettua kokemusta tulee mm. paluumuuttajien mukana

- Paikalliset - negatiivista:

- Johtaminen autoritaarista, koskee sekä paikallisia että ulkokiinalaisia

- Kyvyttömyys yhteistyöhön, johon liittyy tiedon salaaminen (tieto merkitsee valtaa, joten tieto pidetään itsellä)

- Kiinalainen luo oman verkostonsa (imperiumin), jolla pyrkii hallitsemaan ja johon muiden on mahdoton päästä sisälle. Verkoston kautta saatetaan toteuttaa omia pyrkimyksiä, jotka eivät ole yrityksen tavoitteisiin/toimintatapoihin liittyviä.

- Kiinalaisten lojaalisuus kohdistuu ensisijaisesti perheeseen ja sukulaisiin, syynä mm. sosiaalijärjestelmän kehittymättömyys. Perheestä on nyt tullut entistä tärkeämpi, koska aiemmin valtionyhtiöitten ”huolenpidon” synnyttämän kontrollijärjestelmän kautta puolue pyrki korvaamaan perhettä.

- Näennäinen lojaalisuus yritystä kohtaan voi merkitä omien etuisuuksien hankkimista, esim. päästessään tekemään hankintapäätöksiä tilaukset kohdistetaan toimittajiin, joiden kanssa on sovittu henkilökohtaisista palkkioista.

Mihin tehtäviin kannattaa palkata kiinalaisia, mihin suomalaisia

- Työntekijät kiinalaisia, samoin keskijohto. Asiantuntijat ja ylin johto suomalaisia. Kirjanpitäjä hyvän englannin kielen omaava kiinalainen, koska viranomaisille on toimitettava raportteja kiinaksi, mutta toisaalta yrityksen hallitukselle englanniksi. Myös rahaliikenne/pankkiyhteydet on hoidettava kiinan kielellä. Maksukontrolli/hyväksynnät pidetään suomalaisen käsissä.

- Ainakin alkuvaiheessa tarvitaan suomalainen vetäjä. Kehityksestä ja vaihtoehtoista riippuen voidaan myöhemmin lokalisoida, mutta businesskontrolli on pidettävä silloinkin omissa käsissä. Suomalaisia ei kannata palkata myyntitehtäviin.

- Suomalaiset ovat aina mukana kaupanteossa, paikallinen henkilöstö valmistelee kaupat ja tekee päivittäisen työn, mutta ei tee varsinaista kauppaa.

- Suomessa opiskellut kiinalainen henkilö, joka kiinalaisuuden lisäksi luulee tuntevansa suomalaisen businesskulttuurin, saattaa aiheuttaa hankaluuksia, mutta saattaa osoittautua yritykselle kullanarvoiseksi.

- Toimitusjohtajan pitää olla suomalainen, muutoin riippuu henkilöistä. Finance on tärkeä ja tuotanto, aloitusvaiheessa suomalainen/ekspatti, joku sitten kouluttaa paikallisen luottohenkilön. Kiinalaisen kyky ottaa vastuuta ratkaisee.

- Ulkokiinalaisiin vetäjänä Manner-Kiinassa tulee suhtautua epäillen, saattaa olla parempi kouluttaa paikallinen kiinalainen.

- Kiinassa kullakin työpaikalla oleva puolueorganisaatio onkin itse asiassa henkilöstöhallinnon organisaatio. Länsimaisessa yrityksessä on henkilöstöhallinto-osasto, joka hoitaa ja järjestelee henkilöstöasiat. Kaikissa isoimmissa kiinalaisissa organisaatioissa on puolueosasto.

- Mihin hommaan ekspatti, mihin kiinalainen: Strategiset tehtävät ja uuden perustaminen vaatii suomalaisen vetäjän. Kiina on tyypillisesti maa, johon pitäisi paikalliseksi johtajaksi hakea länsimaissa koulutettu kaveri, maksaa riittävästi palkkaa. Jos otat paikallisen, miten fiksun hyvänsä, joka ei koskaan ole käynyt Kii-

nan ulkopuolella, niin vaikeuksia tulee. Ostamisen johtaminen on toinen kriittinen homma, myynnissä ekspatti tuskin on tarpeen ainakaan pitemmän päälle. Laadun johtaminen kuuluu myös ylimmän johdon tehtäviin, sitä ei voi antaa paikallisiin käsiin. Kiinalaisilla ei ole ymmärrystä, mitä on laatu, ne saattavat osata ISO 9000:n teknisesti, mutta laatua ei synny.

- *Ekspatit*, toimitusjohtaja, controller (voi olla myös ulkokiinalainen), markkinoinnin johto (jos asiakkaat ulkomaisia yrityksiä, voi olla eduksi myös, jos asiakkaat ovat kiinalaisia, kuvastaa länsimaista laatua). Toimintojen lokalisoinnin pitäisi tapahtua nopeasti, teknisen henkilökunnan osalta 1-2 vuodessa. Ylimmän johdon pitäisi sen sijaan olla paikalla vähintään 3 vuotta, vasta siinä ajassa pystyy vaikuttamaan toimintaan.

Kiinalaiset, HR, tuotannonjohto, hallinto, laatu, facilities, ulkosuhteet (viranomaiset). Kiinalaiset pystyvät kommunikoimaan linjassa ylös ja alas. Jos tehtävissä ulkomaalainen, pitäisi kaikkien yksikköjen päälliköiden olla englannin kielen taitoisia.

- Länsimaisen työkokemuksen omaavia paikallisia valitaan päällikkötehtäviin. Sekä kiinalaiset että ulkokiinalaiset eivät ole hyviä management-taidoissa, joten johtamiskoulutukseen tulee panostaa. Järjestävät leadership-koulutusta Kiinassa kiinalaisille. Yrityksen sisäisessä kansainvälisessä MBA-koulutuksessa ei toistaiseksi ole ollut mukana kiinalaisia. Henkilöstöhallinto, osto ja logistiikka ovat paikallisten hoidossa. Tehtäväkoulutus on annettu yrityksen sisäisesti. Myynti on annettava myös paikallisten hoidettavaksi. Strategiasta vastaava henkilö on kuitenkin ekspatti. Rekrytoinnit päällikkötason tehtäviin annetaan head huntereille. Vaikea löytää hyviä. Työntekijätason henkilöt hoidetaan työvoimaviranomaisten kanssa. Eivät suosi/suosittelle lehti-ilmoittelua. Nytemmin ovat aloittaneet yhteistyön parhaan paikallisen ammattikoulun kanssa, ts. ovat sopineet oppilaiden sponsoroisesta, opetuksen linjaamisesta ja työpaikan takaamisesta valmistumisen jälkeen. Ammattitaitoisia työntekijöitä saa ainoastaan itse kouluttamalla, sitä varten on oltava myös valmis itse tekemään järjestelyjä.

Mihin Kiinaan menoa suunnittelevien suomalaisyritysten pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota henkilöstöasioissa?

- Toimihenkilöt eivät välttämättä ole kovinkaan tehokkaita. Siitä syystä toimenkuvien määrittäminen on tärkeää ja niiden tulee olla yksiselitteisiä ja melko suppeita, ts. tehtäviä ei saa olla liikaa, kuten ei vastuita. Kannattaa välttää palkkaamasta toimihenkilöitä, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta länsimaisista yrityksistä.

- Paikallinen key-personnel tulee olla luotettavaa, eli mieluummin sellaista, jonka joku aikaisempi ulkomainen työnantaja voi taata olevan luotettavaa. Kaikki tärkeimmät virat omista käsissä ja mahdollisimman pitkään. Jos ei ole rahaa ekspatteihin, niin sitten ei kannata tulla Kiinaan.

- Ekspatteja tarvitaan yrityksen perustamiseen, käynnistämiseen, toiminnan kehittämiseen, yrityskulttuurin luomiseen ja erilaisiin valvontatehtäviin. Lokalisointi voidaan tehdä myöhemmässä vaiheessa harkitusti toiminnan stabilisoiduttua, jos paikalliset henkilöt ovat osoittautuneet osaamiseltaan ja kokemukseltaan tehtäviin sopiviksi sekä ehdottoman luottamuksen arvoisiksi.

Kiinalaiset haluavat töihin ulkomaisiin yrityksiin, mutta vaihtavat myös helposti yrityksestä toiseen saadakseen parempaa palkkaa ja lisää etuisuuksia. Eivät osaa suhteuttaa vaatimuksiaan todellisiin kykyihinsä tuottaa yritykselle sen edellyttämää hyötyä. Älä anna korkeiden palkkavaatimusten sokaista itseäsi, niihin sisältyy yleensä huomattavia neuvottelumahdollisuuksia.

Paikallisia kiinalaisia henkilöitä tarvitaan aina. Kannattaa panostaa kuhunkin tehtävään sopivan, osaavan ja lojaalin henkilön löytämiseksi. Hyville on annettava uusia haasteita ja heitä on koulutettava. Ulkomaisen koulutuksen ja työkokemuksen omaavat kiinalaiset ovat yleensä hyviä ja oma-aloitteisia, joskin omasta mielestään usein ”kaiken osaavia”. Työmoraali ja -motivaatio ovat usein paremmalla tasolla kuin Suomessa.

- Selvitä lähetettävien ekspattien (myös vaimon ja lasten) soveltuvuus asettua Kiinaan. Henkilöillä on oltava valmius hyväksyä eläminen ja toimiminen totaalisesti erilaisessa kulttuurissa, jossa ajattelu- ja toimintatapaa on vaikea ymmärtää. Tarvitaan mm. kiinnostusta ympäristöön, kärsivällisyyttä ja joustavuutta. Rasis-teilla ei ole käyttöä. Palkkauksissa kannattaa huomioida henki-

lön kokemustausta vastaavanlaisista tehtävistä. Kokemus nopeuttaa sisäänajoa, mikä voi kaikesta huolimatta kestää hyväksikin osoittautuvan henkilön kohdalla totuttua pitempään.

- Onnistuminen riippuu ihmisistä ja siitä, miten heitä johdetaan. Rakenna johtamisjärjestelmä, selvitä ja opeta se kaikille. Järjestä koulutusta. Sillä on oleellinen merkitys hyvien henkilöiden pysyvyyteen. Varaudu kaikesta huolimatta kyseenalaistamaan kerrotut asiat.

- Organisaatio pitää rakentaa toisin kuin Suomessa, ohut organisaatio ei käy. Pitää olla organisaatioportaita, jotta aina tarpeen tullen voi ylentää työntekijän. Ylennys on käytännön johtamiskonsti.

- Jos ostaa tehtaan, on huomioitava, että työntekijöillä voi olla ”vanhan taakkaa”, elikkä voi olla vaikeaa opettaa heille uusia toimintatapoja. Hyvä tuoda suomalaisia koulutukseen Kiinaan. Hyvä myös kouluttaa kiinalaisia suomalaisista tavoista.

- Ei edes harkittu Suomessa opiskelleita kiinalaisia. Alettu palkkaamaan paikallisia, vaikka ei edes osaa englantia. Uutena kehitetty henkilöstön kehittämisohjelma, jossa huollon puolelta hyvät kaverit voivat kehittyä ja siirtyä myyntihommiin. Kehitetty myös way-of-working (pienet ja keskisuuret asiat) -koulutusta. Saatu aikaan todellista henkilöstön kehitystä ja kiinnostusta työhön. Avainhenkilöt suhteiden kautta, ei lehti-ilmoituksilla!!

9. TEKNOLOGIA JA TUOTEOIKEUDET

Yhteenveto:

Teknologian ja tuoteoikeuksien suojaus koetaan Kiinassa ongelmalliseksi, kokemuksia on kuitenkin sekä positiivisia että negatiivisia. Mikäli teollisoikeudet pystyttäisiin varmemmin suojaamaan, olisi teknologian siirto Kiinaan nykyistä enemmän käytetty liiketoimintamuoto. WTO-jäsenyyden myötä asiaan tullee parannus.

Haastattelukommentit tuotesuojauksesta

- Myynti ja valmistus vietiin Kiinaan, ei tutkimusta eikä suunnittelua, joita ei viedäkään ihan pian. Nämä ovat kuitenkin kallein funktio, eikä kiinalaistamispainetta ole. Olemme markkinajohtaja maailmassa, kaikki Kiinassa nyt oleva teknologia on meidän 1950-luvun teknologiaa sinne lisensioituna tai kopioituna. Meidän teknologiamme on sellaista, ettei sitä muualta maailmasta löydy, olemme ehdoton teknologiaykkönen. Kiinalaiset tekevät perusteknologialla koneita, me huipputeknologialla. Varsinkin materiaaliteknologiassa olemme kymmeniä vuosia edellä, ja helposti pysymme, koska sitä ei edes näe, miten kopioida.
- Yksi tuotantolinja ostettiin omalta tehtaalta Euroopasta, purettiin "entsyymeiksi" tehtaalla Kiinassa ja sen kautta koulutettiin kymmenen suunnittelijaa mm. käyttämään Autocad-ohjelmistoa. He tekivät piirustukset, joiden perusteella partnerin ryhmään kuuluva konepaja teki tuotantolinjan.
- Lähdettiin siitä, että integroidaan Suomen toiminnot ja tavat ostettuun tehtaaseen. Näin ollen vietiin ja implementoitiin
 - tuotantoteknologia (ostetussa tehtaassa oli tiettyjen tuotteiden valmistusta, mutta teknologia vanhanaikaista)
 - tuotekehitysosaaminen
 - R3 (Sappi-tuotannonohjausjärjestelmä) otettiin heti käyttöön. Oikeudet tietoon rajattiin tarkasti.
 - Dokumenttien hallintaohjelma Documentum 3 otettiin heti käyttöön.
 - IM:n (information management) puolella siis jouduttiin tekemään paljon parannuksia.

TEKNOLOGIAN SIIRTO -CASE

Eräässä ”private label” -tapauksessa yritys toimittaa kiinalaiselle teknologiapartnerille kaikki tuotekomponentit, jotka kootaan Kiinassa tuotteiksi. Nämä menevät pääosin Kiinan markkinoille, mutta jonkin verran myös muualle maailmaan suomalaisyhtiön kautta. Konseptin etuna on kopiointivaaran puuttuminen, koska komponenttien teko vaatisi suuria investointeja muotteihin yms. Kysymyksessä on ”kauhun tasapainoon perustuva win-win-tilanne”. Kun valmistusta siirtyy Kiinaan, vapautuu Suomessa kapasiteettia uusien, vaativampien ja modernien tuotteiden tuotantoon.

”Kymmenen vuotta sitten tällainen kuvio ei olisi ollut mahdollinen. Todennäköisesti olisimme lyöneet päätämme seinään JV-yhtiön takia.”

Ydinosamisen suojaus

- Ei erityisiä toimenpiteitä, koska ei ole patenteja eikä muita suojauksia. Käytännössä kuitenkin eräitä asioita, kuten esim. asennuskohteen speksauksia ja tuotteisiin liittyvää insinööritietoutta, pyritään pitämään ”piilossa”.

- Patenttisuoja ei ole, mutta tarkat sopimukset. Teknologia on hankala kopioida, ja jos me emme olisi Kiinaan menneet, joku toinen olisi. Tärkeää on se, että on hyvin korkea teknologia, kun kiinalaiset tekevät epäonnistuneen kopioinnin, se jää siihen.

- Ydinosaminen suojattiin lähinnä niin, että joint venturea ei tehty. Piti perustaa oma, joko valmistus- tai kokoonpanotehdas tai niiden yhdistelmä. Saksalaisten JV-tehtaat olivat hyvä esimerkki siitä, että sinne oli viety saksalaista teknologiaa ja sitten saksalaiset potkittu pois, teknologia jäi. Muiden suomalaistenkin kokemusten pohjalta suositeltiin oman tehtaan perustamista.

- Osaaminen perustui toimintaa johtavan ja kehittävän henkilön (chief rep.) tietotaitoon ja kokemukseen, jotka ”suojattiin” työ-sopimuksella ja keskinäisellä luottamuksella. Tuotenimi on suojattu. On varauduttava siihen, ettei suojaus pidä tai sillä ei käytännössä ole merkitystä. Tarvittaessa jotain kuitenkin voidaan tehdä. WTO-jäsenyys parantaa tilannetta jatkossa. IPR ei ole tois-taiseksi avain mihinkään.

- Tuotteet on patentoitu. Ydinosaamisesta annetaan vain osia ulkopuolisten valmistettavaksi. Salaisuudet valmistetaan itse omissa tiloissa.

- Suojausta pitää kuitenkin ajatella koko ajan, Suomesta on lisensoitu omalle tehtaalle. Joint venturelle emme uskaltaisi lissenssiä antaa, koska lisenssisopimus on maksimissaan voimassa kerrallaan 12 vuotta, ja sen jälkeen lisensoitu teknologia jää kiinalaisyrittäjän omistukseen, jos lisenssisopimusta ei jatketa. Näin on Kiinan lainsäädännön mukaan. Ulkomainen partneri ei saa lisensoimaansa teknologiaa JV:ltä tai sen kiinalaispartnerilta pois. Näin oli ainakin 2 vuotta sitten tilanne, mutta ehkä WTO-jäsenyys muuttaa sitä. Tätä ei missään yleensä kerrota! Käytä huippuristeja saadaksesi kaikki rajoitukset selville.

- Kaikki Suomen suojausmenetelmät + vielä hiukan tarkemmat ohjeet Kiinassa. Henkilökunnan vaihtuvuus on suuri Kiinassa. Täten myös vaara, että tietoa liikkuu ulos tehtaasta. Perustettiin HR-järjestelmiä kuten bonusjärjestelmä, jotta saataisiin henkilökunta lojaalimmaksi.

- Ydinosaamista ei ole Kiinassa suojattu mitenkään, osaaminen periaatteessa kaikkien tiedossa, kysymys on lähinnä siitä, kuinka hyvin osaamisen hallitsee. Kiinan vietiin vain valmistus, myynti tapahtuu edelleen Suomesta käsin. R&D:n siirtämistä Kiinaan on suunniteltu. R&D:n pitää olla asiakasta lähellä.

Miten Kiinassa voi suojata IPR:t? Pitääkö suojaus?

- Kiina on kehitysmaa. IPR-asiat pidettävä omissa käsissä.

- Ei pidä viedä sellaista tekniikkaa, jota ei halua kilpailijan tietoon. Tärkeät komponentit täytyy tehdä Suomessa, jotta tieto ei mene kilpailijalle.

- Jos ei ole rekisteröity tuotemerkki, voi tulla ongelmia maksujen saannissa kiinalaisilta. Rekisteröinti suojaa busineksen eli osoittaa, että business kuuluu sinulle ja sinulla on oikeus siitä laskuttaa.

- Alihankkijoiden kanssa confidential-sopimus. Omat työntekijät, jotka koulutettu Suomessa, joutuvat maksamaan 60 000 Rmb, jos lähtee alle 2 v.

- Tuotemerkkiongelma, ulkomaankielisen tuotemerkin voi rekisteröidä, mutta paikalliset viranomaiset päättävät mutua-tuntumalla, voiko rekisteröidä vai ei.

Suhteet yliopistojen tai tutkimusinstituuttien kanssa

- Ovat käyttäneet yliopistoa tilapäistyöntekijöiden rekrytointeihin. Mikäli tarvetta on, kannattaa tarkoitukseen sopivaa kohdetta selvittää ja rakentaa hyvät suhteet. Alan opiskelijat ovat motivoituneita, ahkeria ja edullisia.

- Yhteistyö yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa on toistaiseksi ollut pinnallista, olen pitänyt joitain luentoja. Yhteistyöhön kehittämisessä on kuitenkin päästävä, eräitä projekteja on jo neuvoteltu, mutta ei käynnistetty. Pelkäämme, että tieto vuotaa näistä yliopistoista kilpailijoille, joten pitäisi teettää vain sellaisia kokeita, johon tätä riskiä ei liity. Laboratoriotutkimusta voidaan teettää, se kun on Kiinassa paljon halvempaa kuin länsimaissa.

- Kiinassa ei ole teknologiaa annettavana. Yliopistojen kanssa yhteistyötä esim. diplomitöiden teettämisessä, jolloin tavoitteena on asiantuntevan työvoiman saanti.

10. YRITYKSEN OPEROINTI KIINASSA

Yhteenveto:

Markkinoinnin, myynnin, jakelun ja huollon järjestäminen Kiinassa, samoin kuin valmistusoperaatiot, alihankinnat ja komponenttien ostaminen poikkeavat melkoisesti siitä, mihin suomalaisyritys on kotimaassa tottunut.

Olosuhteisiin tutustuminen etukäteen ja huolellinen suunnittelu on välttämätöntä.

WTO-siirtymäajan jälkeen voidaan perustaa kokonaan ulkomaalaisomistuksessa olevia myynti- ja huoltoyhtiöitä, jolloin tilanne usean yrityksen kohdalla helpottuu.

Tässä luvussa käsitellään:

- Markkinoinnin, myynnin järjestäminen Kiinassa, jakelu, huolto ja laskutus
- Valmistus, ostot, kustannusten hallinta
- Alihankkijat
- Komponenttitoimittajat
- Verkottuminen
- Kaupan ja investointien rahoitus, voittojen kotiutus
- Kannattaako kiinalaisilta rahoituslaitoksilta hakea rahoitusta?
- Maksuliikenteen hoito

Haastattelukommentit yritysten operoinnista

Markkinoinnin ja myynnin järjestäminen Kiinassa, jakelu, huolto, laskutus

- Oivalsimme, että Kiinassa ei huoltoon kiinnitetä yleensä mitään huomiota. Me annoimme huolto- ja after sales service -koulutuksen, saimme maineen, että meidän tuotteet toimivat hyvin, ja nyt usea muu kiinalainen yritys soveltaa samoja periaatteita. Toimittaja saa huonon maineen, jos laite seisoo käyttökoulutuksen puutteessa tai jonkin pikkuvian takia. Tämän vuoksi meillä on koko ajan ollut henkilöitä, jotka matkustavat ympäriinsä kouluttamassa ja huoltamassa. Nyt kun näillä on matkapuhelimet, järjestelmä toimii vielä paremmin. Näin tuettiin high-tech-ima-

gomme muodostumista ja ylläpitoa. Tuotteemme eivät ole sen kummempia kuin kilpailijoiden, mutta me saamme melkein tuplahinnan! Sama juttu kuin Nokian puhelimissa mutta pienemmässä mittakaavassa.

- Saatu ao. ministeriön suosittelunan toimittajan status.
- Asiakastyytyväisyysseurantajärjestelmä on toteutettu yhdessä kiinalaisen palveluyrityksen kanssa, joka tutkii valikoitujen asiakkaiden tyytyväisyyttä kerran vuodessa.
- Länsiyritys ei pysty tekemään yksin huoltoa Kiinassa, joten välttääksemme viranomaisongelmaa tehtiin huoltokonsultointia.
- Myynti ja laskutus tehtaalta, koska konsultitkin neuvoivat, ettei erillistä myyntiyhtiötä kannata perustaa. Branchit olisivat voineet myydä, mutta ALV-palautuskuviot olisivat olleet vaikeita. Branch manager allekirjoittaa myyntisopimuksen, tuote ja lasku lähtevät tehtaalta. Maksuehdot cash etukäteen 95 %, 5 % jäi yleensä alennukseksi. Paikallisille ei myyty luotolla.
- IT-systeemi tuotannosta laskutukseen. Kiinalaisille asiakkaille lähtee tehtaalta lasku RMB:na ja ulkomaisille asiakkaille lasku lähtee USD:na. Ei ongelmaa. Muistakaa, että ns. management feetä (esim. tehdas käyttää pääkonttorin juristeja, joista pääkonttori haluaisi laskuttaa tehdasta) ei normaalisti hyväksytä valuutan maksuissa. Näin ollen se pitää erikseen tarkkaan kirjata ns. service agreementiin ennen kuin ruvetaan tekemään businessia. Muuten sitä ei saa tehdä.
- Japanilaisille asiakkaille myy japanilainen, kiinalainen kiinalaisille ja suomalainen suomalaisille. Tavoitteemme on, että jokaiselle asiakaskansallisuudelle olisi sen maan kansalainen myymässä. Kontrolloida voi sitten suomalainen. Oma ajoneuvokalustoa on, vaikkakin ulkoistettuna.
- Kun tavaraa tulee myös Suomesta, on remburssiin merkittävä "partial delivery allowed".

Mihin Kiinaan menoa suunnittelevien suomalaisyritysten pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota markkinoinnin ja myynnin järjestämisessä?

- Kilpailijoiden toiminnan huolelliseen benchmarkkaukseen kannattaa panostaa.
- Varaudu huonoon maksumoraaliin ja pitkiin maksuaikoihin. Saatavien valvonta vie paljon aikaa.
- Neuvo: satsaa after sales serviceen/huoltoon!
- Kiinalaiset ovat bränditietoisia. Jos pystyt rakentamaan tunnetun tuotemerkin, on se erittäin arvokas asia.
- Markkinointi, myynti ja jakelu on paljon hankalampaa kuin valmistaminen. Ehkäpä näihin kannattaa ottaa partneri, vaikka tehtaan kannattaa olla WFOE. Tämä on myös toimialariippuvaista. Kyseiselle firmalle aika yksinkertainen juttu, koska työskentelevät suoraan muiden valmistajien kanssa. Kannattaa tehdä markkinointi- yms. matskut pääkonttorin tuella, mutta lokalisoiden esim. kieli, ulkoasu jne. Tämä lisää todella paljon asiakastytyväisyyttä.
- Markkinointi pitää pystyä hoitamaan paikan päältä. Suomalainen markkinointitapa ei toimi, vaan myyntimiehet ovat koko ajan kentällä. Myös Hongkongin aika on ohi. Kaikki paikallinen kehitysentressi kohdistuu Shanghaihin.
- Muista: Aina joutuu tekemään kompromisseja. Pyri luomaan pitkiä asiakassuhteita, rakenna uskottavuutta ja keskinäistä luotamusta. Asiakassuhteen tulee perustua selkeästi molemminpuoliseen hyötyyn. Anna kiinalaisen voida säilyttää kasvonsa. Dokumentoi ja hyväksytä oleelliset sovitut asiat. Maksuehto L/C (älä anna periksi). Tiedosta etukäteen maan heikko juridinen systeemi (oikeusprosessit hankalia ja kalliita, tuloksia mahdoton arvioida).

Valmistus, ostot, kustannusten hallinta

- Ostot, kustannusten hallinta: eteneminen hidasta, alkuun ei saatu hyvää hintaa. Kiinalainen toimittaja ei usko, jos lupaat ostaa, mutta kun ostat "tuhat kpl", niin ensi kerralla saat hyvän alennuksen. Iso ja tunnettu yritys saattaa saada hyvät hinnat heti, mutta pienellä ja aloittavalla tämän rakentaminen kesti kauan.

Pelissä monta pelaajaa, myös oman organisaation ihmisiä. On ymmärrettävä, että aina välistävetoa tapahtuu, mutta se on hyväksyttävä, edellyttäen että hinta on oikea. Kiinassa kaikki, jotka transaktioon osallistuvat, ovat ainakin omasta mielestään oikeutettuja saamaan oman osuutensa. Mikäli tämä mahtuu normaaleihin myyntipalkkioihin, niin OK.

- Ostojen hyväksymisprosessi kannattaa järjestää useamman toisistaan riippumattoman henkilön toimesta, jolloin voidaan välttyä ostohenkilökunnan ja toimittajan välille helposti syntyvästä henkilökohtaisen edun tavoittelusta (saattaa silti olla vaikea valvoa).

- Kustannusten hallinnassa käytetään apuna mm. mallikokoonpanomenettelyä. Kehitystä seurataan kuukausittain. Kustannusrakenne on ainoastaan muutamien henkilöiden tiedossa. Varmistettu, ettei vuoda kilpailijoille.

- Perusraaka-aineet (esim. teräs, kupari) ovat Kiinassa maailmanmarkkinahinnoissa, ts. Kiina ei ole halvan raaka-aineen maa.

- Suomessa ei ymmärretty sitä, miten laatuajattelu Kiinaan pitää viedä. Ei riitä, että pidetään laatusaarnoja, vaan Kiinassa pitää olla osaavat insinöörit ja työnjohtajat, jotka tarvittaessa kädestä pitäen näyttävät, miten laatu saadaan aikaan, ja vielä valvovat toteutumisen. Kiinassa ei riitä, että kärkee tai antaa ohjeen jostain, on myös valvottava, että tehdään ohjeen mukaan. Kiina on pullollaan kaikenlaisia säädöksiä ja ohjeita, joilla ei ole mitään merkitystä, koska niitä ei noudateta. Tämän näkee jo liikenteestäkin! Oli ymmärretty väärin, että jos annetaan Suomesta laatu-käsikirja, iso nippu paperia, että sillä jotain laatua syntyisi. Laatu piti lähteä hakemaan niin, että siellä on suomalaiset ammattimiehet, jotka tietävät käytännössä, miten homma tehdään niillä vehkeillä, mitkä ovat siellä käytettävissä, osaavat neuvoa ja valvoa. Ei kannata lähettää porukkaa, joka ei ole kunnan verstasmiehiä.

- Virhekuvitelma on, että kun Kiina on rähjäinen paikka, niin sinne ei kannata lähettää uusia koneita, vaan lähetettiin vanhoja. Tämä oli periaatteellinen virhe myös siksi, että ihmiset, joilla on puutteellinen ammattitaito, eivät huonoilla vehkeillä pysty mitään tekemään. Koulutus käytännön työntekoon ja kunnon vehkeet tarvitaan laadun aikaansaamiseen.

- Ei voi tuoda komponentteja, hintataso liian korkea. Pyrimme käyttämään joint ventureita, koska näillä, etenkin japanilaiset mukaan lukien, oli laatu kunnossa, mutta nämä usein valmistivat pienempiä komponentteja, ei kokemusta isoista, joita me tarvitsemme. Massasta noin 80 % tilattiin paikallisilta yrityksiltä, usein ”kauhean väännön” jälkeen.

- Benchmarkkina käytimme mm. Nokian kännykkä- ja tukiasematehtaita, joihin lähes kaikki komponentit tulivat ulkoa, joku tukiasemakaappi tehtiin paikan päällä ja piirikortti ladottiin automaattikoneella. Tähän verrattuna tuotteemme teko oli erilainen, hitsattiin ja koneistettiin ja ostettiin alihankkijalta tiukoin spekseihin jne. Eräs alihankkija on Mitsubishi Heavy Industriesin tehdas, joka teki todella hyvää jälkeä. Toinen toimittaja oli paikallinen avaruusrakettivalmistaja, joka pystyi tekemään meille vaikeimmatkin komponentit. Nämä olivat hyviä yhtiöitä, mutta me olimme pieni paja, joka osti näiltä valtavilta valtionyhtiöiltä. Toimitusajat eivät pitäneet, ja muita vaikeuksia oli mm. laadun suhteen. Nykyään ehkä onnistuu löytämään pikkuyrityksiä, joilla on vastaavat hyvät koneet. Näiden kanssa olisi paljon helpompia toimia.

- Raaka-ainehankinnoissa hyödynnetään konsernin globaaleja ostosopimuksia. Kiinasta ei saa kaikkea tarvittavaa, jopa yksinkertaisiakin raaka-aineita joudutaan tuomaan. Koneiden ja laitteiden varaosat ovat länsimaisia, koska niiden on oltava alkuperäisiä. Pitkistä toimitusajoista johtuen varaosavaraston pitää olla riittävä myös yllätysten varalta, jolloin niihin sitoutuu paljon pääomaa.

Paikallisissa hankinnoissa suositaan sukulaisten ja tuttavien toimittajia. Valvonta voi olla vaikeaa, laatuun pitää kiinnittää erityistä huomiota.

Alihankkijat

- Isoimmat komponentit kuten teräsrakenteet alihankitaan, samoin muutamia pienempiä toisarvoisia komponentteja. Tarkoitukseen sopivia yrityksiä löytyy melko helposti. Tähänastiset kokemukset ovat hyviä, ei olisi Suomessa juurikaan sen helpompaa.

Alihankkijoiden referenssit ja taustat tarkistettava, ehdottomana etuna on aiempi kokemus toimimisesta länsimaisten yritysten kanssa. Tärkeää on jo ennen etabloitumispäätöstä selvittää paikalliset alihankintamahdollisuudet, laatu- ja kustannustaso sekä logistiikka.

- Alkupään isoja asioita alihankkijoiden ja materiaalien hankinta. Ensimmäisiä rekrytointeja oli TKK:lla opiskellut kiinalainen, joka oli meillä jo ollut projektihommissa. Hän kokosi tiimin, joka lähti käymään 100 alihankkijaa Kiinassa, vaikeuksia oli, mutta pärjättiin hyvin. Pyrimme hakemaan aidosti kiinnostuneita yrityksiä, jotka sitoutuivat meitä palvelemaan. Motiivina saattoi olla se, että piti täyttää länsivaatimukset, josta varmaan oli muutenkin hyötyä ko. yritykselle.

- Alihankkijoiden kanssa on ongelma (sama on myös Eestissä), että kun Suomessa voi viedä hitsarille piirustukset, niin voi myös luottaa siihen, että työntekijä tekee juuri niin kuin pitää. Kiinassa piirustukset lukee työnjohtaja ja teettää pieninä työjaksoina työntekijällä. Työntekijä ei tiedä kokonaiskuviota.

- Alihankkijoiden valinta tehdään oman arviointiprosessin avulla. Tietyiltä toimittajilta vaaditaan laatusertifikaatti. Alihankkijoita valittu/valitaan sekä Kiinan että globaalia toimintaa varten. Tasokriteerit ovat yhtenevät.

- Alihankkijoissa ei saa koskaan luottaa yhteen toimittajaan, pitää olla vähintään kolme. Toimituksessa pitää olla valvottavia välietappeja, joihin maksupostit sidotaan. Levyt ostettu - hitsattu - maalattu - jne., herkeämättä piti koko ajan alihankkijaa vahtia. Käydessämme kerran kiinalaisen alihankkijan luona päivää ennen kuin mitä tavara piti toimittaa, huomasimme, että valmistusta ei oltu vielä edes aloitettu. Kun huomautimme tehtaalle, että tämä on myöhässä, nämä vastasivat, että "emme tänään ole myöhässä, vasta huomenna olemme myöhässä"!

- Alihankkijoiden kanssa on ollut ongelmia, laatutason ja toimitusajan kanssa sai varsinkin alkuun tehdä aika lailla töitä. Kiinalaisilla alihankkijoilla saattaa olla hyvät työstökoneet, varsinkin jos kyseessä on armeijan entinen tehdas. Työnteon huolellisuus ja toimitusaikojen pitäminen on puutteellista. Pajoja ja koneita kyllä löytyy. Alihankkijoiden sitouttaminen on ollut vaikeaa. Aikoinaan kommunistisessa järjestelmässä alihankintaa harjoitettiin niin, että firma, joka ei ollut pystynyt saavuttamaan tavoitteitaan, tilasi "hattu kourassa" naapurifirmalta kiintiöstä puuttuvan osuuden. Naapuri teki, mutta kun kysymys oli huonomman firman auttamisesta, ei laadusta tai toimitusajasta tarvinnut niin välittää. Asenteeksi on jäänyt, että alihankinta on jotain vähemmän tärkeää, ja pitkäaikaisen länsimaalaistyyppisen alihankintasuhteen kehittäminen on hidasta.

- Kiinalaisyrietykset eivät ole kiinnostuneita varaamaan kapasiteettia etukäteen: "Katsotaan sitten kun tilaus tulee."

- Hankinta on Kiinassa kovaa puuhaa, mutta se on kuitenkin ainoa, millä siellä tehdään rahaa. Ainoastaan työvoima Kiinassa on halpaa, materiaalien hinta on Kiinassa vähintään maailmanmarkkinahinta. Alihankkijoiden sitoutuminen onnistuu silloin, kun kyseessä on win-win-bisnes ja nekin ansaitsevat.

Komponenttitoimittajat

- Pientavaroiden (ruuvit, mutterit yms.) toimittajana on paikallinen saksalainen Würth, jonka kanssa on tehty sopimus varaston automaattisesta ylläpidosta.

- Aluksi komponentit Suomesta, sitten päätettiin, mihin ruvettiin hakemaan paikallistoimittajia. Rajattu komponenttimäärä, joten jo puolessa vuodessa uusien tuotteiden kotimaisuusaste oli 100 %. Tämä vaati paljon jalkatyötä ja myös tuuria.

Aluksi ei ollut työkalujen toimittajia, joita vähitellen tuli. Firmat menivät Kiinaan kuten autiolle saarelle: kaikki vietiin mukana. Nyt viimeisen vuoden aikana on syntynyt työkalutoimittajia ja alan laitevalmistajia. Aluksi piti täältä viedä enemmän rautaa kuin mitä oli toivottavaa. Finnairilla raudan kускаaminen on kallista, ja lopputuotteen hinta nousee.

Jos tuotekehityspoolella osaava henkilöstö on pullonkaula, niin

tuotantotekniikan puolella se on alihankkijat ja laitetoimittajat. Nyt homma kuitenkin kunnossa, toimittajat pystyvät sitoutumaan. Kävimme läpi myös vanhoja valtionyrityksiä, jotka valmistivat tuotteitaan 1 000 hengen voimin ja sanoivat tekevänsä myös työkaluja. Emme kuitenkaan voineet olla varmoja, että ne niitä tekevät vielä jatkossakin. Mutta kuten sanottu, toimittajia löytyi. Komponenttitoimittajien kanssa yksi vaikeus oli materiaalipuoli, ei löydy kiinalaista laadukasta materiaalia. Firmat käyttävät tuontimateriaaleja, joille monelle hinta saattaa olla moninkertainen Eurooppaan verrattuna. Tullit alenevat kuitenkin, joten parannusta lienee odotettavissa.

Verkottuminen

- Tavoitteena pienentää toimittajien lukumäärää ja valita rajoitettu määrä lopputoimittajia sekä ostaa niiltä yhä suurempia osakokonaisuuksia. Osallistuvat itse osatoimittajien verkoston rakentamiseen ja sopivat lopputoimittajan kanssa laatukriteereistä ja testauksista. Kokonaiskustannukset eivät saa kasvaa, pikemminkin päinvastoin. On osattava itse vaatia oikeita asioita. Kiinalaiset vastaavat vaatimuksiin, koska ovat sopeutuvaisia, osaavia ja palveluallttiita.

- Ulkoistamisessa kannattaa hyödyntää kiinalaisten omaa verkostoa. Tosin siinä toimitaan omien ”pelisääntöjen” mukaan, joiden ymmärtämiseen ja tilanteiden hallitsemiseen tarvitaan luottomies.

Rahoitus (kaupan, investointien), voittojen kotiutus

- Alkuun ei käytetty paikallista rahoitusta, kun sitä ei saatu, mutta myöhemmin kyllä, mutta kansainvälisistä pankeista. Rahaliikenne toimii hyvin, samoin voittojen kotiutus, jossa säännöt ovat selkeät.

- Paikallispankkeja käytetään yhä enemmän käyttöpääoman rahoitukseen, mikä pitää ottaa huomioon jo neuvotteluvaiheessa. Sopimuksissa sanotaan, mikä on kokonaisinvestointi (total investment) ja mikä rekisteröity pääoma. Erotushan on sitten tarvittava vieras pääoma. Usein kun eritellään, mikä on paikallisen osapuolen vastuu ja mikä sponsorin (suomalaisen investoijan), niin

käyttöpääoman hankintavastuun voisi säilyttää paikallisen partnerin vastuulle. Ongelmana on se, etteivät kiinalaispankit kovin helposti myönnä luottoa yritykselle, joka on juuri käynnistymässä. Asiaan vaikuttavat lisäksi kiinalaispankin paikalliskonttorin valtuudet myöntää luottoja, miten paljon voivat omalla päätöksellään myöntää. Rahoitus on yleensä lyhytaikaista, vuoden kerrallaan, ja vaikka luotto uusitaankin heti, pankin konttori haluaa, että raha fyysisesti maksetaan takaisin ennen kuin se on uudelleen nostettavissa.

- Bank of Agriculture ja suomalaispankki Singaporen kautta rahoittajina. Voittojen kotiutus palvelumaksuina ja lisenssimaksuina sekä osinkoina. Voittoja toisaalta investoitu uudelleen, tehdas kasvaa koko ajan. Kiinan verottaja huomannut tilanteen, ja palvelumaksujen ja siirtohintojen verotus kiristyy (withholding tax, VAT jne.).

- Varmista asiakkaiden maksukyky. Maksuennakko kannattaa sitoa kaupan ehtoihin. Varaudu siihen, että 10 % jätetään usein maksamatta.

- Voittojen kotiutusta on tapahtunut maksamalla emolle rojalteja, teknologian siirtomaksuja ja osinkoja.

- Voitot kotiutettiin siirtohintojen kautta, pääkonttorin määräys oli, että yritys ei saa tuottaa voittoa. Partneri tietysti suuttui, kun jaettavaa ei tullutkaan!

- Maksuaikojen kanssa oli vaikeuksia, oli kova taistelu, että asiakkaalta saatiin rahat. Joku osa toimitusta jätettiin niin, että se tehtiin vasta kun loputkin rahat oli saatu. Ilman viimeistä toimitusta kone ei toiminut. Jos näin ei tehnyt, saatavat kasvoivat isoiksi, mutta vähitellen ne saatiin pienemmiksi. Ongelmana Kiinassa on se, että asiakas usein tilaa koneen etuajassa, koska on tottunut myöhästymisiin kiinalaisen toimittajan ollessa kyseessä. Sitten kun valmistus onkin ajallaan, niin asiakkaalla ei olekaan rahaa ja koneet kasautuvat tehtaan pihalle. Kun saatavat viivästyivät, piti projekti vaihtaa toiseksi, mikä aiheutti lisäkustannuksia. Kiinalaiset myyntimiehet ovat usein sitä mieltä, että kiinalaisia pitäisi ymmärtää ja toimittaa koneita, vaikkei rahaa vielä saakaan, mutta en oikein jaksa ymmärtää, miten bisnestä ja tulosta tehdään, jos rahaa ei saada.

- Lisenssimaksut R&D-maksuna, josta normaali lähdevero.

- Rahaa on lisenssimaksujen muodossa kotiutettu, komponentteja on myös jonkin verran viety Suomesta. Siirtohinnoittelu pitää alusta asti hoitaa loogisesti ja pitää huoli siitä, että jos veroaudit tulee, kaikki on kunnossa. Tätäkin pääkonttori ihmetteli, muutтели hintoja edestakaisin valuuttakurssivaihdosten ja tuotantokapasiteetin heilahtelujen myötä. Sanoin, ettei näin voi Kiinassa menetellä, viranomaiset tietävät ihan tarkalleen siirtohintatason. Aikaisemmin koko Kiinassa oli kymmenkunta siirtohintatarkastajaa, mutta niitä koulutettiin länsimaisten konsulttien kanssa lisää, niin että niitä nyt on 1 000, ja vieläpä täysin länsimaisesti koulutettuja! Toinen, mihin viranomaiset ovat kiinnittäneet huomiota, ovat alkavalle yritykselle myönnetyt verovapaudet, tax holidays. Monet singaporelaiset ja hongkongilaiset yritykset tekivät niin, että tax holidaysien aikana ajettiin hirmuisia voittoja, ja kun tax holidayt loppuivat, firma meni tappiolle. Parempi on kasvattaa toimintaa ja vakavaraisuutta pitkäjänteisesti, hyödyntää tappiot siinä vaiheessa, kun veroja pitää maksaa, ja sitten tappioista pääsytyn jälkeen maksaa veroja, kuten hyvälle yritykselle kuuluu.

- Opo maksettiin rahana, yhtiö on alusta lähtien pystynyt myymään sen, mitä se valmistaa, hintakilpailu on kova, mutta yhtiö tulee hyvin omillaan toimeen. Tulorahoituksella pärjätään. Yritys tekee voittoa, osinkoa on jaettu ja tuottoa kotiutettu.

- Kassavirta hoidetaan paikallisesti. Sopimusvalmistaja valmistaa tuotteet, lähettää tuotteet tehtaallemme modifioitavaksi ja me lähetämme ne asiakkaallemme. Näin laskutamme myös asiakasta ja saamme maksut RMB:na. Omalta tehtaalta vastaavasti laskutus kiinalaisille asiakkaille. Export-kauppa niin, että Suomi laskuttaa. Elikkä tuotteet ensin Suomeen, mistä Suomi myy ne edelleen vientiin. Suomi saa näin tuloja. Suomen esim. t&k-kulut voidaan laittaa näkyviin tehtaan tilille kuluiksi. Voittojen kotiuttaminen virallisesti hoituu kahta kautta:

- osinkojen kautta

- valuuttaa voi viedä ulos, riippuen siitä, mikä määrä investoituina valuuttatilillä Kiinassa

Ovat kartoittaneet varmuuden vuoksi myös pankkirahoituksen (niin HK, Kiina kuin Suomi). Remburssirahoitusta ei tarvita, koska laskutus Suomen kautta (export-kauppa).

Saako/kannattaako kiinalaisilta rahoituslaitoksilta hakea rahoitusta?

- Rahoituksessa Vientiluotto rahoitti teknologiasiirron, partneri auttoi takaamalla pankkilainoja, ilman takauskuluja.
- Neljä suurinta kiinalaista liikepankkia ovat suositeltavia, vaikka kaikilla onkin ongelmaluottoja. Silloin kun markkinat ovat Kiinassa, pitäisi välttää valuuttamääräisiä luottoja, pyrkiä saamaan renminbiluottojen osuus mahdollisimman suureksi. Maksuliikenne sujunut hyvin. Current account ja capital account tarvitaan.
- Jos käytetään paikallista pankkia rahoittamaan ja joudutaan kiinnittämään tehdas vakuudeksi, saatetaan joutua nopeasti tilanteeseen, jossa paikalliset, joko partneri tai viranomaiset, ajavat projektin kiville. Tällöin lainat jäävät hoitamatta ja firma menee konkurssiin, minkä jälkeen pankki ottaa sen haltuunsa ja antaa sen pyöritettäväksi omille kavereilleen. Näin oli itse asiassa käynyt amerikkalaiselle muovitehtaalle, ja mielestämme partnerimme pyrki meidän kanssamme samaan.
- Kiinalaisia rahoituslaitoksia ei käytetty, korkotaso oli silloin korkea.
- Pikku laina paikallisesta pankista pidetään, vaikka olisi voinut maksaa pois, Bank of China. Muissakin pankeissa on tilejä.
- Kiinassakin on syntynyt jo paikallisia VC-yhtiöitä, joiden määrä ja vaikutus tulee kasvamaan nopeasti. Pankit ovat kriisissä, mutta tuskin menevät konkurssiin.
- Kannattaa ehdottomasti käyttää paikallispankkeja, jos RMB OK. BOC on hyvä, ja jotkut muutkin.
- Paikallista rahoitusta saa ja kannattaa hakea. Yleensä tarvitaan emoyhtiön takaus, reaalivaluudet arvostetaan aika alhaiseen arvoon.
- Yritämme käyttää kiinalaisia rahoituslaitoksia, mutta ne ovat yhtä viisaita kuin suomalaiset rahoituslaitokset, ne hakevat länsimaisia pankkitakauksia kupeeseen niin, että ne antavat luotto-

kelpoisuuden arvioinnin länsimaiselle pankille. Tämän perusteella myöntävät sitten paikallistakin luottoa! Pyrimme pääsemään ulkomaisista pankkitakauksista ja käyttämään tehdasrakennusta takuuna paikalliselle lainalle.

Maksuliikenteen hoito

- Maksuliikenne hoidetaan Internetissä Industrial and Commercial Bank of Chinan kotisivujen kautta antamalla pankille maksuohje kiinankielisenä. Maksun voi hyväksyä ainoastaan suomalainen toimitusjohtaja henkilökohtaisella lukijakortillaan.

- Tuontitapauksissa maksuliikenne koetaan erittäin byrokraattisena. Ongelmia voi syntyä esim. merikuljetusten oletettua pitemmästä toimitusajasta verrattuna sovittuun maksuaikaan.

- Tavara vasta, kun rahat ovat tilillä. Kiinalaiset tarjoavat mielellään bank draftia, jonka voi kuitenkin tarvittaessa peruuttaa, eli rahat jäävät saamatta. Samaten jos asiakkaalle antaa ensin VAT-laskun ja asiakas sen maksaa, voivat merkitä koneen taseeseen, ja tämä VAT-lasku siirtää omistusoikeuden ostajalle.



Metso Paper Co Ltd, Technology Center, Wuxi, 120 km Shanghaista.

11. KIINAN WTO-JÄSENYYPDEN KÄYTÄNNÖN MERKITYS

Yhteenveto:

Suomen teollisuuden kannalta Kiinan WTO-jäsenyys merkitsee tullien laskua, jolloin nimenomaan tärkeimpien suomalaisten tuotteiden vienti Kiinaan helpottuu. Kokonaan ulkomaalaisomistuksessa olevia yrityksiä voidaan perustaa joitain poikkeuksia lukuun ottamatta (telekommunikaatio), mikä auttaa etenkin konepajatuotteita valmistavien yritysten huolto- ja varaosapalvelun kehittämistä. Myös insinööritoimiston voi siirtymäajan jälkeen perustaa täysin ulkomaalaisomistukseen, jo nyt voi perustaa sellaisen, jossa ulkomaalaisilla on enemmistö. WTO-jäsenyys merkitsee myös Kiinan sitoutumista noudattamaan kansainvälisen kaupan pelisääntöjä, toimintaympäristöstä tulee läpinäkyvämpi ja ennustettavampi ja teollisoikeuksien suoja tehostuu.

Haastattelukommentit Kiinan WTO-jäsenyyden merkityksestä

- Tullitariffien laskua odotetaan ja kehitystä tarkkaillaan aktiivisesti. Kaupantekomahdollisuuksiin Kiinassa odotetaan lisää vapausasteita/muutoksia, koskien erityisesti suoraa myyntiä Kiinaan, jolloin toimitus- ja logistiikkabyrokratia helpottuisi.
- Pitäisi vaikuttaa, mutta ei ehkä vielä. Yhtä mallia kopioidaan laittomasti, mutta kopiot eivät toimi. Ei järkeä ruveta prosessiin. Silloin tällöin tulee kopioita huoltoon, jolloin hyvä tilaisuus kertoa asiakkaalle, millainen oikea tuote on. Maksuliikenne ilmeisesti helpottunut, oli sitten WTO:n seurausta tai ei.
- WTO-jäsenyys vaikuttaa, myynti on kasvanut, tämän vuoden helmikuussa oli kaikkien aikojen ennätys, vaikka yleensä helmikuu on vuoden huonoin kuukausi kiinalaisen uuden vuoden takia. Teoriassa kilpailu lisääntyy tullien poistuessa, mutta kilpailukymme on niin hyvä, ettei tällä hetkellä kukaan pärjääkään meille. Tähän asti meillä on ollut tullietu, kun (muut ulkomaiset) kilpailijat ovat tuoneet tavarat maahan ulkomailta.
- WTO merkitsee myynnin ja huollon ottamisen kokonaan omiin käsiin eli "normaalin operoinnin". Tullit vielä 15 %:n luokkaa, mutta laskussa.

- Vaikka Kiina avautuisi kuinka paljon tahansa, on sittenkin epätodennäköistä, että tuontituotteet pystyvät kilpailemaan täällä tehtyjen kanssa.

- WTO-jäsenyys pudottaa tulleja. Toivon mukaan salakuljetus vähenee, peli tulee avoimemmaksi ja reilummaksi. Myyntilisenssin saa sitten mille tahansa tuotteille, tähän asti partneri on pystynyt jarruttamaan Suomessa tehtyjen tuotteittemme markkinoille tuloa Kiinaan.

- Toimintaympäristö muuttunee seuraavien viiden vuoden aikana vapaammaksi. Byrokratia voi vähentyä. Tullit laskevat. Vapaakauppa-alueiden olemassaolo/merkitys saattaa kyseenalaistua. Tarjonta lisääntyy ja kilpailutilanne kovenee entisestään.

- WTO-jäsenyys merkitsee kauppaoikeuksia tehtaalle, joka silloin pystyy tekemään samat asiat kuin nyt tämä trading-yhtiö. Sitten jää kysymys siitä, tarvitaanko trading-yhtiötä. Kiinan WTO-jäsenyys saattaa merkitä myös vientikaupan mahdollisuuksia Kiinasta muualle. Meillä ei ole ihmeellisiä odotuksia tästä, mulistuksia ei tule.

- WTO-jäsenyys ei tuo konkreettisia muutoksia, näin pienimuotoisessa toiminnassa tuskin huomaa. Pitemmän päälle juridiikka selkiintyy. Kilpailu kovenee, mutta kiinalaiset varmasti pystyvät montaa asiaa viivyttämään, vähentämään tiukentuvien määräysten vaikutusta kiinalaisiin yhtiöihin.

- Tiettyjen komponenttien tuontitullit tippuneet. Tämä on vaikuttanut etenkin Kiinan kotimaankaupan tekemiseen, koska alemmat yksikkökustannukset ja sitä kautta parempi kilpailuetu.

- Voidaan olettaa, että käytännöt, jotka WTO-jäsenyyttä varten on luotu, säilyvät. Irakin sota pudottaa kansainvälisten sopimusten arvoa.

- WTO-jäsenyys lisää kilpailua, mutta kaiken kaikkiaan WTO-jäsenyys on busineksen kannalta positiivinen asia.

12. MUUTOSKULTTUURIN KEHITTÄMINEN, KIINAN TYTÄRYHTIÖN JA EMOYHTIÖN VÄLINEN YHTEISTYÖ

Yhteenveto:

Yrityksen vetäjän aiempi oleskelukokemus Kiinasta auttoi nopeasti rakentamaan toimivan suomalais-kiinalaisen ilmapiirin, mikä kaiken kaikkiaan on erittäin tärkeää tehokkaan toiminnan ja keskinäisen luottamuksen aikaansaamiseksi.

Ilman pääkonttorin tukea ei Kiinassa voi toimia. Samoin ne henkilöt, jotka käynnistävät hankkeen suunnittelun ja tekevät alkuperäiset sopimukset, pitää nimittää alkuvaiheessa ensimmäisiksi ekspateiksi.

Aika-akseli venyy aina!

Haastattelukommentit muutospolttuurin kehittämistä

- Globaalin yrityksen erilaiset johtamiskulttuurit ja ekspattien taustat (eri maista) vaikeuttavat yhtenäisen paikallisen yrityskulttuurin rakentamista ja installointia kiinalaiseen ympäristöön. Koska asia on kokonaisuudessaan ja myös konsernin sisällä varsin monitahoinen ja vaikeasti hallittava, vaatii se erityistä suunnitelmallisuutta ja päättävyyttä. Onnistuminen on laajasti ymmärrettyä henkilökysymys, se riippuu mm. johtamisesta ja johtajiston keskinäisestä ”henkilökemiasta”. Muutospolttuurin kehittämisesä on konsernin tavat osattava soveltaa paikalliseen. ”Kovien” arvojen osalta (esim. raportointi kirjanpito yms.) konsernin systeemien installointi voidaan puolestaan toteuttaa helposti.

- Muutospolttuurin läpivieminen on ollut hidasta, olisi pitänyt osata olla vielä kärsivällisempiä. Heti kun tulee vaikea tilanne, kiinalainen johtaja palaa vanhaan käyttäytymiseen. Hän ei koskaan astu sitä viimeistä askelta länsimaiseksi yritysjohtajaksi. Paluun mahdollisuus antaa turvallisuutta. (Vertaa purjehtijan sääntö: pidä aina toisella kädellä kiinni!)

- Konepaja poikkeaa yhteisyrityksenä muista suomalaisista yhteisyrityksistä Kiinassa, muut perustuvat siihen, että tietty tuote valmistetaan tietyn opetellun prosessin mukaan. Tehdas suunnit-

tellaan ja rakennetaan ko. tuotteen valmistamiseksi. Ihmiset saadaan oppimaan tällainen sarjatuotanto. Paperikoneet, murskaimet, vaihteet jne. sen sijaan ovat yksilöllisiä, aina on kyseessä teknologian soveltaminen ja varioiminen. Perusasioiden on oltava opittuna, jotta pystyy soveltamaan. Kännykkäbisnes tms. on opitun sellaisenaan toteuttamista. Siinä ei saakaan ruveta soveltamaan. Tämä on konepajan operoimisen koulutuksellinen ongelma.

- Vaikka muutoksia tapahtuu joskus nopeastikin, tulee malttaa mielensä ja odottaa. Kiinalaiset painavat aina päälle vimmatusti, mutta loppujen lopuksi ei ole mihinkään kiire.

- Edellyttää kehittämistarpeen ymmärtämistä molemmin puolin. Nuoret hyvinkoulutetut kiinalaiset on melko helppo ”opettaa”, ekspattien on pystyttävä muutokulttuurin siirtämiseen ja olemaan esimerkkinä. Yrityksen arvot, missio, tavoitteet jne. on julkaistava ja implementoitava henkilöstöön esim. erilaisissa koulutus-tilaisuuksissa. Otettava huomioon, että koulutettujen nuorten kiinalaisten ja ulkokiinalaisten kesken saattaa esiintyä ristiriitoja. Muutokulttuurin kehittäminen voidaan oikein hoidettuna toteuttaa ilman määräysvallan käyttöä.

Mihin Kiinaan menoa suunnittelevien suomalaisyritysten pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota muutokulttuurin kehittämisessä?

- Mitään yleisohjetta ei ole, vaan jokaisen on varauduttava tekemaan omat toimintamallinsa/ratkaisunsa. Yleensäkin muutokulttuurin kehittämiseen tarvittavaa kokemusta voi vain saada paikan päällä. Kokemusta on sitten osattava tilanteista/lähtökohdista riippuen hyödyntää ja soveltaa omiin tarkoituksiin.

- Rakenna itse tuotantotilat elikkä greenfield-projekti. Sitten rekrytoit ihmiset valikoiden. Muuten olemassa olevien tilojen remontointi hankalaa ja kallista. Myöskin ostetun tehtaan vanhan henkilökunnan uudelleen kouluttaminen on hankalaa.

- ”Suomen pää kuntoon”, ts. emoyhtiön opittava ymmärtämään kiinalainen kulttuuri, ”säännöt” ja business-tavat. On tärkeää tulla paikan päälle tutustumaan asioihin, vähintään 1-2 viikkoa, mahdollisimman usein.

Lähetettävän valmennukseen pitää kiinnittää erityistä huomiota, myös vaimon ja lasten osalta. On varmistettava, että lähetettävä ja hänen perheensä pärjää uudessa ja poikkeavassa kulttuurissa/ ympäristössä. Yksinäistä henkilöä ei kannata lähettää. Jos asiat kunnossa, vaimon/perheen mukanaolo/tuki auttaa viihtymään ja onnistumaan. Paikallinen yritys kasvatetaan ymmärtämään koko yrityksen arvot, toimintatapa, kulttuuri jne. Edellyttää paikallisen henkilöstön kouluttamista myös emoyrityksessä Suomessa.

- Toimintamalli on rakennettava ja toimintatavat on selkeästi kerrottava. Systemaattisuudesta on tärkeää pitää kiinni mahdollisista protesteista huolimatta. On kuitenkin kyettävä olemaan joustava, mutta ei epälooginen. On oltava kärsivällinen ja pitkäjänteinen.

- Muista, että myös Kiinassa osataan tehdä töitä ja joskus tehokammin kuin Suomessa, älä siis ole ”siirtomaaherra”.

- Kiinnitä huomio kommunikointiin! Sekä kiinalaisille että suomalaisille ja näiden välillä.

Emoyhtiön, sekä pääkonttorin että muiden yksiköiden tuki ja yhteydet

- Emoyhtiön ymmärrys Kiinassa asioimisen vaikeuksista on erittäin tärkeää. Sitä voi oppia käymällä paikan päällä tutustumassa. Oman yrityksen perustamisen jälkeen emon asenne on muuttunut selvästi positiivisemmaksi, ts. oltu positiivisesti yllättyneitä monien asioiden oletettua nopeammasta ja helpommasta edistymisestä.

- Emoyhtiölle on syytä selvittää kiinalaisen kulttuurin business- ja työproblematiikkaa siten, että toimintatapojen erilaisuus myös ymmärretään. Asioiden eteenpäin vieminen vaatii omat tapansa ja aikansa, jotka poikkeavat totunnaisesta länsimaalaisuudesta. Emoyhtiön on annettava riittävästi aikaa, ts. pelkkä ”numerojohdaminen” voi aiheuttaa pahoja ristiriitatilanteita.

- Valmistusta Kiinassa, jolloin tarvittu suunnittelussa, ostotoiminnassa jne. tukea. Äärimmäisen vähän tukea saatu, ”tyhjästä rakennettu”. Työpiirustukset jouduttiin teettämään Kiinassa, sopeut-

tamaan. Suomesta saatiin suomenkielistä materiaalia! Suomalaiset spesifikaatiot eivät olleet samat kuin Kiinassa, meillä yleensä viitataan johonkin standardiin, joita Kiinassa ei välttämättä tunneta.

- Pääkonttorin väkeä kävi, mutta näiden oli vaikea tehdä mitään todellista hands-on. Riittävästi kompetenssia oli jo paikalla. Pääkonttorilaisia opetettiin, vietiin tapaamaan sidosryhmien tai asiakkaiden edustajia, lounas tai päivällinen, näin vierailijat “pakotettiin työhön mukaan”.

Vieläkin ihmisten oletusarvo kiinalaisista tavaroista on, että ne ovat huonolaatuisia, vaikka suuri osa päivittäin käyttämistämme esineistä on jo kiinalaisia. Tämä ajattelu heijastui asenteisiin.

Joiltain pääkonttorissa meinasi hermot pettää, kun Kiinan tehdasta tehtiin, mutta tulos oli lopulta hyvä lyhyessä ajassa.

- Pääkonttorin tuki oli riittävä, mutta bisneslinjan tasolta olisi toivonut aktiivisempaa roolia, sen määrittelyä, mitä halutaan, ja tavoitteiden asentantaa. Ei tämmöiselläkään rakenteella varsinaisia ongelmia ollut, mutta kotimaassa porukka ei ollut mukana eikä tiennyt, mitä Kiinassa oikein tapahtui. Ne jäivät irralleen, eivät ole perillä, mitä tapahtuu, vaikka yhteistoimituksia ajatellen pitäisi myös johtamisessa olla mukana.

- Pk:n tuki tai sen puute: Haastavin yksittäinen asia ja murheenkryyni koko hommassa! Välistä tuntuu, että pääkonttori pistää enemmän kapuloita rattaisiin kuin auttaa. Syinä ovat mm. aikaperspektiivi, ei ymmärretä, että tietyt päätökset pitää tehdä, koska ne eivät välttämättä toteudu juuri silloin, kun itse haluaa. Ympäristön muutoksia ei myöskään ymmärretä, lait muuttuvat jopa takautuvasti. Toisaalta koska paikalla oli suomalainen johto, pk keskittyi investointien toteutumiseen ja tuottoihin, ja luottoa sentään riitti.

- Emoyhtiöllä on oltava valmius antaa tukea ainakin silloin, kun sitä pyydetään. Emossa pitää olla Kiina-osaamista ja -tuntemusta, jolloin myös ymmärretään kulttuuriin kuuluva tapa toimia ja olla tarvittaessa kärsivällisiä ja pitkäjänteisiä.

- Ylin johto tuki, mutta Suomen pää koki Kiinan tehtaan uhkatekijäksi. Asenne oli myös se, että Kiinasta ei voi saada mitään hyvää. Kuitenkin asenne muuttui, kun kaverit saatiin käymään Kiinassa: seeing is believing.

Mihin Kiinaan menoa suunnittelevien suomalaisyritysten pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota emo- ja tytäryhtiöiden suhteessa?

- Tulosten aikaansaaminen edellyttää pitkäjänteisyyttä, mikä emoyhtiössä on ymmärrettävä/hyväksyttävä. Tuloksia tuskin syntyy ilman emoyhtiön systemaattista ja riittävää tukea sekä panostusta.
- Emoyhtiön ja Kiinan yhtiön suhteet: investointi Kiinaan liittyy yhtiön kokonaistrategiaan, ja sinne mennessä sitoudutaan pitkäaikaisesti. Kotiläksynä pitää tehdä se, miten Kiinaan etabloituminen sopii yhtiön kokonaistrategiaan. Sinne pitää sitten mennä tosissaan, ja meno sitoo resursseja.
- Mikäli on jatkuva tarve saada erilaista tukea emoyhtiöltä, on sinne tarkoituksenmukaista perustaa vastuullinen operatiivinen organisaatio tai vähintäänkin nimetä vastuulliset operatiivisen tason henkilöt hoitamaan asiat ja yhteydet.
- Yritysten kannattaisi muistaa, että jos kauas laittaa firman pysyyn, ei niitä kavereita siellä voi yksin jättää. Toiset tyytyvät tilanteeseen ja kärsivät hiljaa, toiset tulevat lankoja pitkin. Henkilöiden taso ja suhtautumistapa vaihtelevat suuresti.
- Tärkeää, että pääkonttorilaiset tehtaiden hallituksissa mukana. Näin saadaan ”pakkokiinnostus”. Aktiivisesti vierailuja suuntaan ja toiseen. Pidä lyhyt organisaatio pääkonttoriin, suoraan johtoon!
- Kommunikointi on vakio-ongelma. Tärkeää tiedottaa laadukkaasti, tiedon määrä ei oleellista niinkään, vaan sen laatu ja se, että tieto ymmärretään/tulkitaan oikein. Kuljeta ihmisiä Suomesta täällä!
- Perustettaessa otettava huomioon kaikki tarvittavat rahansiirrot päämiehelle (royaltit, pääoman takaisinmaksu, voittojen kotiutus jne.), koska kun toiminta käynnistetään, ei muutoksia voi enää tehdä.
- Tarvitaan ehdottomasti emon tukea, mutta miten kehittää dialogi Suomeen päin. Vaikeaan paikkaan, kuten Kiinaan, ei koskaan pitäisi lähettää uutta miestä. Tarvitaan myös pääkonttorin tuntemus. Miten pystyy toimimaan kiinalaisessa toimintaympäristössä. Liian nuorta kaveria ei saa lähettää Kiinaan.

- Jos pääjohtaja ei ole kiinnostunut Kiinasta, niin unohdetaan koko juttu. Hallituksen ja CEO:n täysi tuki tarvitaan mm. silloin, kun korkeat paikalliset viranomaiset haluavat tavata tai joudutaan odottamattomaan tilanteeseen.

13. KOKEMUKSET JA KULTTUURIEROT

Yhteenveto:

Kulttuurierot koettiin haastateltavien mielestä odotettua vähäisemmiksi, mutta eri henkilöillä oli hyvinkin erilaisia kokemuksia. Kiinan kokoisessa maassa – jossa on 56 kansallisuutta, 8 eri kieltä ja tuhansia murteita, erilaisia maantieteellisiä ja ilmastollisia alueita – ovat maan sisäiset kulttuurierot usein hyvinkin suuret.

Koetut vaikeudet eivät yleensä olleet erityisesti Kiinaan liittyviä, vaan olisivat voineet sattua missä tahansa.

Haastattelukommentit kulttuurieroista

Miten yhtiösi on pärjännyt kiinalaisten kanssa?

- Hyvin pärjätty, kaiken kaikkiaan hyviä työntekijöitä, rutiinit hoidetaan hyvin. Tuotekehitysideoita ei kiinalaisilta tule, eikä tiimityö ole helppoa. Yli nelikymppiset kulttuurivallankumouksen nähneet ihmiset käyttävät tietoa vallankäytön välineenä, sitä ei jaeta.
- Alkuun vietiin paljon lahjoja, jopa kannettavia tietokoneita yms. Tämä kyllä tuotti hedelmää, asiat sujuivat hyvin. Rahaa emme koskaan antaneet.
- Pärjätty kiinalaisten kanssa hyvin, jos ajatellaan muita ulkopuolisia sidosryhmiä kuin asiakkaita. Kiinalainen asiakas on erilainen verrattuna globaaleihin asiakkaisiin, täytyy olla hirmu tarkkana asiakasta palvellessa. Legaalit sopimukset eivät päde. Kiinalainen asiakas on vaikea asiakas, niin erilainen kuin länsimalliset. Esimerkiksi kiinalainen asiakas odottaa saavansa after sales servicen ilmaiseksi.
- Kiinalaiset pitävät kiinni rahasta, joten pidä varasi.
- Hyvin, mutta delegaatioita Suomeen turhan paljon.
- Pärjäsimme hyvin kiinalaisten kanssa, vaikka kulttuurierot oli-

vat valtavat. Käyttäytyminen asiakkaisiin ja oman toimiston väen suuntaan oli erilaista. Omaan toimistoon lähdettiin viemään länsimaista yrityskulttuuria, johon kuuluu täsmällisyys, laatu, aika-
taulujen noudattaminen, mutta asiakkaisiin päin tulee toimia etupäässä “maassa maan tavalla” -periaatteella. Kulttuurishokki oli puolin ja toisin.

- Myös kiinalaiset osasivat pelin: JV-sopimuksen allekirjoituksen jälkeen partneri aloitti iltalypsyn: 70/30 ei käykään, pitää olla 50:50! Suomalaiset suostuivat 65:35, vastaus: “Tämä on paljon parempi, hyväksytään!”

- Ei voida lähteä siitä, että kiinalaiset ovat tyhmiä, eivät osaa mitään, ja niitä voi “naruttaa” menen tullen. Ei käy, takkiin tulee aikanaan!

Miten koit kulttuurierot? Aiheutettiinko Sinulle ja yhtiöllesi tarkoituksellisia hankaluuksia? Entä itse heille takaisin?

- Kiinalaiset osaavat vetäytyä tietoisesti kulttuurierojen taakse.

- Olen ollut jo Kiinassa paljon, oppinut pitämään siitä, mutta tiedostan kulttuurierot. Kiina pitää ottaa tosissaan, suhtautuen ihmisiin ihmisinä, niin saa positiivista vastakaikua.

- Puhutaan, että kiinalaiset ovat erilaisia. Bisneksessä on paljon, mitä ei ymmärrä, mutta ihan samanlaisia kiinalaiset ovat kuin mekin. Tilanne on kuin Venäjällä 90-luvun alussa, vielä löytyy lyhytnäköistä ahneutta yms., mutta tilanne on muuttumassa. Kulttuurierot olleet pienemmät kuin luulimme.

- On asioita Kiinassa, joita on erittäin vaikea ymmärtää koskaan. Kiinalaisten yes ei välttämättä tarkoita muuta kuin että henkilö on kuullut, mitä sanot. Jossain tapauksessa kiinalaiset ovat tavattoman naiiveja, omaa ajattelua ei ole. Minun esimerkiksi piti kielittää sihteeriltä ehkä-sanan käyttö: ”Koska saan lentoliput? Maybe as soon as possible.” Informaatioarvo on olematon. Mihin kään ei haluta sitoutua, koska kaikki asiat ovat kuitenkin korkeammassa kädessä, ne joko tapahtuvat tai sitten eivät. Asiat eivät ole omassa vaikutuspiirissä, jolloin se on vasta selvä. Tekemisen kulttuuri on hyvä, kyllä tehdään, kunhan vaan saat perille sen, mitä pitää tehdä.

- Epäilykset jopa tarkoituksellisesti aiheutetuista hankaluuksista ovat aiheellisia. Asioiden todellisuus on mahdollisuuksien mukaan selvitettävä. Malttia ei saa menettää. ”Takaisin antaminen” vain hyvin harkitusti, pääsääntöisesti ”peliiä” on järkevää jatkaa diplomaattisesti. Seurauksena yleensä jokin muutos jollain aika-
taululla, näin sopu säilyy.

- Kiinan kielen taito ei ole kynnyskysymys, mutta kulttuurin ymmärtäminen on.

- Tahallisia vaikeuksia puolin ja toisin: kauhun tasapaino sekä positiivisella (autetaan toinen toistaan) että negatiivisella puolella (poliitikkojen oma etu tulee etusijalle). Fire approval -luvan saaminen kesti, kun käytettiin toista kuin Fire Deptin suosittelemaa alihankkijaa. Ympäristölupa myös kesti, vaikka kaikki oli alihankittu Environmental Bureaulta (todennäköisesti urakka meni pieleen ja olisi tarvittu lisää rahaa. Bureau valitti poistoveden laadusta, osoitimme myöhemmin, että se on puhtaampaa kuin raakavesi!).

Nämä pienet ongelmat usein paisuivat, koska kiinalaiset eivät halua esittää niitä ylöspäin. Tiedot kulkevat vain luottoverkoston kautta. Osattava kuunnella sivulauseita!

- Kiinalainen on luonteeltaan rehellinen, mutta aina pitää miettiä, mikä on hänen oma intressinsä ketjussa ”minä itse - perhe - sukulaiset – firma”. Kiinalaisilta puuttuu vielä perusturva, minkä tavoitteleminen luo lojaalisuutta pitkällä tähtäimellä. Taiwanilaiset ovat jo elintasossa pitemmällä, lähtevät hakemaan nopeita voittoja keinoja kaihtamatta. Tuntuu kuin joskus olisi kunnia päästä huiputtamaan länsimaalaisia.

- Ruoka oli paras puoli.

- On hyvä muistaa ”maassa maan tavalla”. Siellä toimiva yritys on kiinalainen yritys, joka toimii maan lainsäädännön perusteella. Tämä on koko lailla selkeä, muun muassa Kiinan joint venture -lainsäädäntö on edistykseellinen, periaatteiltaan kansainvälisestikin hyvä. Taitavat suuremmat kulttuurierot löytyä suomalaisen ja belgialaisen välillä kuin suomalaisen ja kiinalaisen.

Asiat pitää esittää ja valottaa eri lailla, koska tulemme erilaisista kulttuuriympäristöistä erilaisen historian kehityksen kautta. Kiinalaisen on vaikeaa kuvitella suomalaisen taustaa, koska siitä ei

ole minkäänlaista kokemusta. Pitää ottaa lusikka kauniiseen käteen ja selostaa asiat, kunnes ne kiinalaiselle selviävät.

- Kulttuurieroista luulin muun Aasian kokemuksen perusteella jotain tietäväni, ja tietysti aika paljon tiesinkin. Aikakäsitys, lojalisuus-käsitys ovat erilaiset. Kiinalaisen yhteiskunnan hierarkisuus ja ”sipulimaisuus” ovat vaikeita käsittää, kuka kuuluu sisäpiiriin, kuka mihinkin. Luotolla ei haluta mitään myydä, mutta sukulaiselle annetaan lainaa ilman vakuuksia. Nämä ovat länsimaalaiselle vaikeita asioita, vaikka olisi pitemmänkin aikaa. Kiina on kuitenkin huomattavasti loogisempi maa kuin Kaakkois-Aasia ja Intia. Julma kulttuuri, koska koko ajan pitää olla varuillaan, kaksi ässää taskussa ja kaksi askelta edellä. Metkuja oppii, joita ei kuitenkaan voi Suomessa soveltaa. Ei tarkoituksellisia hankaluuksia eikä fyysistä uhkaa. WOFesta puuttuivat partnereiden toimista aiheutuneet ongelmat.

- Kulttuurieroihin ei sisälly mitään mystiikkaa. Myös sellaiset henkilöt, jotka ovat asuneet Kiinassa ja joitten pitäisi maata ymmärtää, sortuvat Kiinan mystifioimiseen. Puhutaan paljon kasvojen menetyksestä, mutta välillä tuntuu kuin että suomalaiset ovat paljon herkkähipiäisempiä kuin kiinalaiset konsanaan. Voi olla, että kasvojen merkitys on iso asia vanhemmille kiinalaisille, jotka eivät vielä ole tottuneet tähän markkinahumuun.

- Ihmiset, joiden kanssa joudumme tekemisiin JV:ssä, ovat tietyllä tavalla etuoikeutettuja, heillä saattaa olla tavanomaista parempi koulutus, puhuvat englantia, jotta saatamme kommunikoida, jne. Eri kastia kuin kadun porukka, joka kesällä kulkee pyjamassa.

- Suurin ongelma kiinalaisten kanssa on ymmärtämisen puute, kieliongelma. Ulkomaalaisten kärsivällisyys ei aina riitä todellisen viestin selvittämiseen, ja hankaluus laitetaan kulttuurierojen syyksi, vaikka kyseessä on kieliongelma.

- Kommunikoinnin vaikeus, johtuen sekä kielestä että kulttuuri-taustan erilaisuudesta. Ei ole mahdollista, että johtaja osaisi ohjata tämän alan työtä. Ei haitan aiheuttamista tahallaan. Meillä on ollut hyvin hyvät suhteet partneriin jo pitkään. Samanlaisia hommia tietysti tehdään, päällekkäisyyksiäkin syntyy, ja jonkinlaista kilpailua partnerin kanssa, mutta ei vakavaa. Enemmän ostamme alihankintoja heiltä. Olemme teettäneet heillä myös länsimaisiin projekteihin töitä.

- Jonkin verran ollut huijausta, ensimmäisessä JV:ssä vähän kirjanpidollista, mutta pientä. Toisessa havaitsin seikan, jota kiinalaiset ehkä pitivät luonnollisena. Kiinalainen osapuoli halusi käydä Amerikassa, ja kävikin, sekä Kanadassa, hoidellen myös omia asioitaan. Ottivat JV:n rahoista ison porukan matkarahat, mitä emme tietysti hyväksyneet. Huomasin tämän sattumalta, nyt rahat on palautettu. Ehkä he pitivät tätä normaalina käytäntönä, mutta luulen, että yrittivät onnistuuko.

- Alussa kiinalaiset yrittivät näyttää, kuinka vaikeaa Kiinassa on toimia, ja yrittivät rahastaa sillä. Ole päättäväinen, sitten OK. Personal interest ensin on edelleenkin aika tyypillistä ja firma vasta sitten. Huom! Pohjois-Kiinassa selkeästi enemmän byrokratiaa ja korruptiota ja siksi huonompi tehdä businessta. Etelä paras, Shanghai myös hyvä.

- Positiivista: suomalaiset eivät ole jarruttaneet Kiinaan menoa. Se on nähty elinehtona. Proaktiivista kulttuurikoulutusta on tehty Suomessa. Pitäisi myös kouluttaa kiinalaisia Suomessa ja suomalaisista. Täytyy muistaa, että suomalainen keskijohto ei osaa johtaa kiinalaisia oikein ilman koulutusta. He eivät toisin sanoen osaa käskyttää ja seurata, että hommat on todellakin hoidettu.

Mihin Kiinaan menoa suunnittelevien suomalaisyritysten pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota kulttuurieroissa?

- Kaikki tärkeät sovitut asiat on syytä panna paperille ja antaa kopio myös ao. henkilölle.

- Partneri – ao. teollisuuden alan toimisto - kaupunki - valtio -ketjussa kaikki vetävät samaan suuntaan, sama se, kuka maksut kerää! Pitää ymmärtää, että “ne ovat samaa porukkaa”, ja itse asiassa neuvottelimme Kiinan valtion kanssa.

- Ota etukäteen selville peruskulttuurierot, ne pitää tietää. Lisäksi omakohtainen kokemus opettaa tehokkaasti henkilöä, joka tuntee ja tiedostaa peruserot. Ulkomaalainen ei saa arvostella kiinalaista, koska se ymmärretään usein eri tavalla ja johtaa puolustusreaktioon. Provinssien pienillä tehdaspaikkakunnilla ja suurkaupungeissa kulttuurierot poikkeavat toisistaan mm. erilaisten arvojen ja toimintatapojen osalta. Nepotismi on yleistä, siihen

pitää varautua. Vallitsee käsitys, että kiinalainen yrittää aina vetää kotiin päin. Se voi usein myös olla todellista, mutta toisaalta se on osa paikallista toimintatapaa, ja näin ollen siihen pitää osata suhtautua oikein ja ”ymmärtävästi”.

- Olen poikkeuksellisen suorapuheinen, ja kiinalaiset eivät sano mitään suoraan, joten ehkä asiat ovat niin päin, että meikäläinen on ollut niille kulttuurishokki! Suorapuheisuus on kuitenkin, pitemmän päälle, herättänyt luottamusta ja arvostusta, kun aina on rohkeasti tuonut esille sen, mitä ajattelee. Siinä mielessä ihmiset ovat kaikkialla maailmassa samanlaisia, että rehellisyyttä arvostetaan ja sitä, että lupaukset pidetään. Meidän ei tule ruveta kiinalaisiksi.

- Varauduttava kaikenlaisiin länsimaalaisuudesta poikkeaviin tilanteisiin ja tapoihin hoitaa asioita. Aikaa myöten oppii ennakoimaan tilanteita, jolloin on mahdollista paremmin välttää ongelmilta ja konflikteilta. Kontrolli on tärkeää järjestää kaikessa, missä raha liikkuu, mm. ostot, myynti ja maksuliikenne.

Minkälaisia huonoja kokemuksia Kiinasta?

- Eksklusiivinen agentti myi kilpailevia tuotteita: petos, mutta ei Kiina-spesifinen.

- Kiinasta kertovissa, esimerkiksi amerikkalaisissa bisneskirjoissa kerrottiin esimerkkejä tapauksista, joissa kiinalaisyritys tekee ulkomaalaisen kanssa joint venturen oman alueensa ulkopuolelta. Tämä vedettiin sitten konkurssiin ja teknologia siirrettiin kiinalaiselle osapuolelle.

- Kiinalainen osaa verkostonsa avulla halutessaan taitavasti ja peitellysti rakentaa oman rinnakkaisbusineksensa asemaansa hyödyntäen. Se ei välttämättä aiheuta tai ole tarkoitettu aiheuttamaan yritykselle vahinkoa, joskus siitä voi olla jopa hetkellistä hyötyä. Tilanteesta kehitty kuitenkin strateginen intressiristiriita, epäilyksen ilmapiiri ja luottamuksen menettäminen, jonka korjaaminen ei ole helppoa.

- Huonoja kokemuksia: kytkeykauppoja, eri kaveri tuli töihin kuin kävi haastattelussa, joskus syntyy henkilöstöklikkejä, jotka täy-

tyy purkaa, haastattelussa aikaisemmin saadut palkat valehdellaan, etelässä pelataan enemmän omaan pussiin.

- Ensimmäinen käyttämämme kiinalainen konsultti (Suomessa asuva kiinalainen) yritti saada itselleen tilinkäyttöoikeudet avoimella valtakirjalla. Jäi kiinni ja sai lähteä.

Positiivisia kokemuksia

- Tuotantotyön oppiminen on ollut keskimäärin odotettua parempaa ja nopeampaa. Negatiivisena piirteenä henkilöiden liian vähäinen keskinäinen kommunikointi, ts. ei kysytty, jos on ongelmia. Tiimityöskentelytaito on hyvin puutteellista.

- Globaalissa markkinatilanteessa on valtava potentiaali ja Kiinassa on oltava.

- Ilman JV:tä ei oltaisi nykyisessä tilanteessa, ja on opittu toimintaprosessissa oikeat toimintatavat. Myös ei uskota, että olisi itse asiassa edes voitu pärjätä paremmin, koska aika ei ollut valmis. Kokemus opettaa, ja nyt ollaan valmiita kohtaamaan Kiinan tulevaisuus. Ja mitään ei ole mennyt kankkulankaivoon.

- Jos osaa kiinan kieltä, elämä voi olla todella rikasta ja monipuolista. Mahdollisuuksien maa, samalla portti Aasian markkinoille.

- Vaikka henkilöstöasiat ovat kaikkein hankalimpia, niin toisaalta on niissä monta hyvääkin asiaa. Henkilöt ovat mukautumiskykyisiä ja valmiita oppimaan uutta (huom. joskus entisen omistajan ”taakka”). Firman johto tehnyt päätökset, että tänne tullaan... toimintaedellytykset kunnossa. Kolmisen vuotta kaikki APAC-alueen asiakkaat ovat jo painaneet päälle, että tänne on tultava. Tämä on elinehto firmalle ja positiivista, että se myös toimii (huom. valmistuskustannukset noin 8-10 kertaa halvemmat kuin Suomessa, vaikka pitkälle automatisoidut tehtaot. Erittäin tärkeää, että logistiikka-aika ja -hintaa on paljon pienempi kuin jos lähetettäisiin Suomen tehtaalta APACin alueelle).

- Strateginen päätöksemme on olla ja kasvaa Kiinassa, joka on tällä hetkellä alan suurimmaksi kasvava markkina.



Shanghai Fimet Medical Equipment Co Ltd, tehdas Shanghaissa.

14. NEUVOT

Yhteenvedo (erään kauan Kiinassa työskennelleen suomalaisen ekspatin haastattelun perusteella):

Satsaa resursseja

Suomalaiset yritykset pelkäävät investoida Kiinaan. Tänne tullaan liian pienillä resursseilla ja liian varovaisesti. Kun päätös etabloitumisesta on tehty, tulee Suomesta lähettää toiminnalle vetäjä. Alkuvaiheessa toimintojen vetäjän tulee olla sama henkilö, joka teki esiselvitykset. Suomalaiset tekevät yleensä sen virheen, että pääkonttorin kaverit tekevät esiselvitykset Kiinassa, ja kun päätös etabloitumisesta tehdään, lähetetään vetäjäksi täysin noviisi kaveri Suomesta. Tällöin jo luodut suhteet hajoavat ja uusi vetäjä joutuu taas aloittamaan hommat alusta. Näin menetetään pahimmassa tapauksessa jopa vuosi käynnistämässä. Kiinalaisen voi palkata Chief repiksi vasta kun tämä on täysin lojaali suomalaista päämiestä kohtaan.

Kotipesä kunnossa

Toinen huomio on, että kotipesän tulee olla kunnossa. Kiina on valtavan suuri maa, ja tänne on turha tulla, jos edes Suomen markkinoita ei ole vielä valloitettu. Tänne tulevat kansainväliset yritykset (kilpailijat) ovat yleensä vähintään kotimarkkinajohtajia ja useimmat myös kansainvälistyneitä yrityksiä jo ennen Kiinaan tulemistä. Tämä koskee ennen kaikkea pkt-yrityksiä. Kiinaan on turha tulla ”harjoittelemaan” kansainvälistymistä. Ja kun Kiinaan tullaan, rahaa pitää olla sen verran, että kustannuksista selvittää. Tämä ei ole halpa maa. Suomalaisen ongelmana on se, että mistään ei suostuta maksamaan mitään, kaikki pitäisi saada ilmaiseksi.

Henkilöstökysymykset

Lokalisoinen tarkoittaa keskijohdon lokalisoinista. Tarkoittaa, että kiinalaiset keskustelevat aina vertaistensa kanssa. Eli esim. neuvottelussa tulee olla paikalla useampia henkilöitä, siis vastaavat kuin vastapuolellakin. Toimitusjohtaja ei keskustele managerin kanssa ja päinvastoin. Suomalaisten perusongelma on se, ettemme selvitä etukäteen, keitä eri tapaamisiin tulee. Näin emme osaa varautua neuvotteluihin ja annamme heti kiinalaisille etulyöntiaseman. Ollaan usein tilanteessa, jossa paikallinen myyntipäällikkö pyörittää suomalaista toimitusjohtajaa mennessä tullen.

Kertojan periaatteena on esim. se, ettei hän koskaan myyntitilanteessa keskustele hinnoista, vaan sen tekee hänen myyntipäällikkönsä, vaikka hän itse olisi mukana. Näin vältetään tilanne, jossa asiakas pyytää alennusta toimitusjohtajalta ja kävelee siis myyntipäällikön yli. Tämä myös vahvistaa vastapuolelle kiinalaisen myyntipäällikön merkitystä.

Ensimmäisiin tapaamisiin ei missään tapauksessa saa lähettää Suomesta toimitusjohtajaa, vaan myynti-/vientipäällikkötason kaverit hoitavat alustavat keskustelut. Vasta kun kaikki on sovittu ja tarvitaan allekirjoituksia, lähetetään Suomesta TJ paikalle. Näin toimivat myös kiinalaiset firmat.

Kiinalainen toimintaympäristö muuttuu

Lähtökohtaisesti on kuitenkin muistettava, että business on aina vain business. Näin myös Kiinassa. Toimintaympäristö muuttuu, mutta toimintatavat ovat ennallaan. Toisella osapuolella on rahat ja toisella osapuolella on tavarat, jotka siis vaihtavat omistajaa. Keskustelu onkin enemmän sitä, miten ja millaisilla ehdoilla tavara ja raha vaihdetaan kädestä toiseen.

Suhteet ylitse kaiken

Ja businessista ei voi tehdä ilman guanxia. Tässä korostuu paikallishallinnon merkitys. Suurissakin projekteissa keskusjohdon merkitys on loppujen lopuksi erittäin pieni. Paikallishallinto päättää asiat. Eli kun keskijohdossa on sopiva määrä kiinalaisia, on heille annettava jossain määrin vapaat kädet luoda guanxia paikallisviranomaisiin, jotta asiat sitten varsinaisessa kauppatilanteessa sujuvat. Tämä tarkoittaa sitä, että myyntimiehet joutuvat viettämään aikaansa kosteilla lounailla ja dinnereillä ja myös karaokebaareissa. Tässä tulee muistaa, mitä guanxi todellisuudessa on. Se on toisen huomioon ottamista, ei siis sinänsä rahaa, ja guanxi on henkilökohtaista, ei siis firman juttuja. Jos asiakkaat haluavat Suomeen, niin kutsutaan ja hoidetaan ja sillä selvä. Kaikki on tietysti suhteellista kauppojen koko huomioon ottaen.

Sopimukset

Sopimuksista se, että mikään sopimus ei Kiinassa ole sitova. Kun sopimukset on allekirjoitettu, ne koskevat vain meitä. Kiinalaiset aloittavat uudelleen neuvottelut heti, kun siihen vain löytyy mahdollisuus tai sopimuksessa on kohta, joka ei heitä miellytä. Tämä sama koskee JV-partneria. Ohjeena suomalaisille on se, että kyseenalaistakaa kaikki. Kysykää aina ensin Why!! Jos ei tule vastausta, niin tiedetään heti, että vastapuolella on aivan muut intressit kuin meillä. Meidän täytyy

muistaa, että kiinalaiset ovat kiinalaisia ja me suomalaisia. Heidän mielenkiintonsa keskittyy ihan eri asioihin kuin omamme.

Muita neuvoja

- Kaikki tapaukset individuaaleja, kaikki menevät omalla tavallaan, isot firmat eri tavalla kuin pienet. Ei ole olemassa yhtä tapaa mennä Kiinan markkinoille, paljon riippuu myös siitä, meneekö pelkästään Kiinaan vai myykö myös muualle Aasiaan.

- Pitää löytää konsepti, millä mennä.

Älä sotkeudu joint ventureen.

Oltava tarpeeksi rahaa investointiin, käynnistämiseen ja markkinointiin. Rahan teko ei ole helppoa, mutta ilman panostusta sitä ei tule lainkaan.

Kiinaan ei voi mennä vain ”vähän”, sinne mennään ”kaulaa myöten”.

- Varaa paljon aikaa ja resursseja, varmista että resursseja on, että kotityöt ja pohjatyöt tehdään kunnolla. Meillä on ollut tarpeeksi resursseja, myös talousihmisemme ja juristit ovat paljon viettäneet aikaa Kiinassa. Ainakin tiedämme, mitä tehdä. Myyntiin tarvitaan kiinalainen, valkonaama ei tee sitä, tarvitaan luotettava kiinalainen myyntiin.

- Aikaa menee monta kertaa enemmän kuin mihin on varauduttu. Kantapään kautta on asioita opittava. On helpompi muuttaa firman tapaa toimia kiinalaiseksi kuin muuttaa esimerkiksi Kiinan tullin toimintatapaa eurooppalaiseksi. Suurimmat mustelmat tulevat siinä, kun yritetään vääntää kiinalaiset toimimaan suomalaisittain, raportoimaan viikoittain, tekemään sitä ja tätä. Seuraa-valla kerralla palkkaisin ensin logistiikkaa hoitavan henkilön! Ja yleensä ensin henkilöt, sitten tilat. Tueksi löydettävä luottohenkilö, jonka kanssa pystyy myös englanniksi kommunikoidaan. Suomalainen yhteisö on ollut hyvänä tukena etenkin Shanghaisissa. Avoimin mielin Kiinaan, muista että liikesalaisuuksia ei kauheasti ole, pitää vaihtaa informaatiota muitten suomalaisten kanssa. Firmat lähtevät usein valmistautumatta Kiinaan, yhtäkkiä huomataan, että ollaan Kiinassa, ja sitten lukemaan ja kyselemään, miten pitää toimia! Strategia kirjoitetaan jälkeenpäin.

- Sijaintipaikasta liikkeelle, mikä oikea sijainti oman strategian ja markkinoilletulon pohjalta. Jos avaintoimittaja onkin 2 000 kilometrin päässä, tulee ongelmia. Teollisuuspuisto valittava huolella. Vetäjän rekrytointi on ensiarvoisen tärkeä. Finprokin voi-
nee auttaa tässä valinnassa, mitkä ovat alueen ominaisuudet, palkkataso jne. Alun organisointi tärkeää, kuitenkin tapauskohtaista. Kävin 11 kertaa Kiinassa vuoden aikana, kunnes sitten joulukuussa muutettiin. Paikan päällä on käytävä tietoja hankkimassa, ja lopuksi tuntui, että olisi pitänyt vielä enemmän panostaa tähän alkuun. Taloushallinto on rekrytointihaaste, head huntareiden las-
kutukset on tähtitieteellinen.

- Käytä hyvää konsulttia tai useampaakin. Meillä oli juristi ja käytännön ihminen.

- Markkinatutkimus kannattaa tehdä. Amerikkalaisten tekemät tutkimukset ja kirjat Kiinasta olivat hyödyllisiä. Nyt tietoa saa paljon paremmin kuin tuolloin, mutta yhä kotityöt kannattaa tehdä hyvin.

- Tuotteen pitää olla oikea, on oltava selvillä, onko sillä riittävää kysyntää ajatellulla hinta- ja laatuosalla. Perusasiat pitää olla kunnossa, jotta rahoittajat voivat luottaa tähän suomalaisyritykseen. Pitää olla realistinen odotuksissaan sekä ansainnan, satsauksen että aikataulun suhteen.

- Valitse oikeat toimijat, tai tuo ihminen, joka tuntee yrityksen tavan toimia, omaksuu kiinalaiset tavat, ja pitää olla vahvasti suomalainen. On oltava realistiset suunnitelmat ja kunnolliset rahoituslaskelmat sekä rahaa ja aikaa. Asia pitää hoitaa kunnolla, se kysyy suomalaiselta yritykseltä paljon. Täällä Suomessa pääsee liikkeelle hyvin pienellä pääomalla, mutta ei se siellä onnistu. Osakepääomalla pitää saada asiat toimimaan, koska Kiinassa on tiukat rajoitukset siitä, kuinka paljon voi ottaa lainaa. Kaiken tämän selvittämiseen pitää panostaa. On hieno juttu, että on Finpro ja Tekes ja Sitra, jotka auttavat kartoituksessa. Etukäteen pitää perehtyä, etteivät luulot ole liian suuret. Kiinassa ei pärjää suomalaisuudella, eikä suomalainen tuote hinnalla.

- Yritä ymmärtää kiinalaisten ajattelutapa. Ymmärrä kaupanteon erilaisuus, hyväksy maan tapa, kunhan firman etu toteutuu. Sopimus merkitsee osapuolten senhetkistä ymmärrystä asiasta,

mutta ei indikoi sitä, millainen tämä ymmärrys on ollut aikaisemmin tai millainen se on joskus myöhemmin, vaikkapa minuutti allekirjoituksen jälkeen. Cash is King: Kiinassa ollaan ansaitsemassa!

- Tilanne Kiinaan mennessä oli se, että meillä ei ollut ainoatakaan asiakasta valmiina. Todennäköisesti kaikilla muilla suomalaisilla Kiinaan etabloituneilla yrityksillä on asiakkaat valmiina. Jollain on vain muutama asiakas koko maassa, eräillä jopa aluksi vain yksi!

- Ei ole myöskään vain yhtä tapaa mennä Kiinan markkinoille.

- Jo paikalla olevat suomalaiset ja suomalaisyritykset ovat tärkeitä tiedonvaihdon ja benchmarkkauksen sekä sosiaalisten suhteiden takia. Esitelmätilaisuuksissa saa hyviä virikkeitä.

- Maailman suurimmat markkinat, oikein toimien suomalaisille paljon mahdollisuuksia. Ei pidä mennä ylimielisesti; luotava yhteinen bisneskulttuuri molempien eduksi.

- Luota itseesi, kun menet Kiinaan, sen verran pitää olla kokemusta, ettei anna ottaa itsestään niskalenkkiä. Pitää tietää, mitä tahtoo, ja pyrkiä siihen määrätietoisesti. Pitää olla selvillä, miksi siellä ollaan, ettei "viedä kuin vesikelkalla". Kiinassa pätevät samat asiat kuin muuallakin, mutta nämä korostuvat. Joskus pitää olla antamatta periksi.

- Älä lähde missään tapauksessa 50:50-joint ventureen. Jos tarvitset kiinalaispartnerin hoitamaan markkinointia tai yhteiskuntasuhteita, sillä voi olla 10-30 % osakkeista.

- Olisi hyvä osata vähän kiinan kieltä, se on kohteliasta, mutta muutamalla sanalla saa hyvän tunnelman aikaan.

Kiinään menon oppeja ei Suomessa voi antaa – paitsi perusfaktat. Lähtijäksi on hyvä valita henkilöitä, joilla on jo lännessä ollut riittävän hankalia töitä hoidettavanaan. Tällainen kokemus on avuksi. Länsimaisen johtajan on ratkottava paljon asioita, yleensä pieniä asioita paljon joka päivä. Neuvotteluhaluus on oltava sinne mennessä. Aikaisemmin Kiinassa organisaatio oli hyvin auktoritäärinen, mutta ei se enää sillä lailla toimi. Ryhmätöitä nykyään tarvitaan; tämä on ollut mittava muutos.

-Kysy niiltä, jotka ovat olleet, kysy niin paljon kuin mieleen tulee. Oman firman miehet eivät kuitenkaan lähtiessään tarpeeksi käytä edellisten kokemusta hyväkseen. Suomessa on paljon Kiina-osaamista, jota ei hyödynnetä, henkiset pääomat menevät hukkaan. Täytyisi myös lähettää kokeneita, ei ihan koulupoikasia. Kolmas seikka on se, että lähdetään silmät ummessa. Kiina on maailman kovimmin kilpailtu markkina, sinne pitää lähettää parhaat kyvyt. Täytyy panostaa, jos haluaa saada aikaan.

- WOFE, ei JV.

Valitse paikkakunta huolella, avainhenkilöt tarkasti. Meillä oli ehkä liiaksi ulkomaalaiskäskytyksiä, toimittava kiinalaisten luotohenkilöiden kautta. Paikallinen johto saatava nopeasti.

- Selvitä asiat riittävän ajoissa, ennen kuin sidot liikaa rahaa: miten maa toimii. Varmistu siitä, että perustettavan yrityksen toimintaedellytykset ovat olemassa. Tämä edellyttää markkinaa tutustumista. Mikäli teollisuuslaitosta ollaan perustamassa, kauppa pitää olla alla, vähintäänkin koemarkkinointi pitää olla tehtynä, jotta pystyt varmistamaan tuotteen jatkuvan menekin. Liikaa ei kannata tuijottaa siihen, jos kilpailijat ovat jo Kiinassa, sillä ei varsinaisen menestymisen kanssa välttämättä ole mitään tekemistä. Jos riittävän hyvin hoitaa asiansa, voi mennä vaikka viimeisenä ja voittaa sen pelin vielä. Suurimmassa huumassa ei sinne kannata mennä, muttei myöskään jättää menemättä, vaikka kaikki muut jo siellä ovat. Kaikki on mahdollista. Sinne lähetettävien henkilöiden pitää olla avoimia uudelle, luutuneiden käsitysten kanssa sinne ei kannata mennä, eikä opettamaan kiinalaisille, kuinka asioita tehdään. Riittävä määrä nöyryyttä oltava, kasvot menevät aluksi useasti, ole siihen valmis. Mikään ei ole itsestään selvää. Hermot eivät saisi mennä oikeastaan mistään. Maan systeemiin täytyy perehtyä, lähteitä on lukemattomia, kollegayritykset yms. kannattaa haastatella ennen kuin sitoo liikaa rahaa. Ja luonnollisesti luottamus kotipesän ja Kiinan vetäjän välillä oltava.

- Miksi menisin Kiinaan, mitä minulla on myytävää?

Aikaa varattava, hirmu pitkään venyy ennen kuin voittoja kotiutetaan. Kiina muuttuu koko ajan markkinatalouden suuntaan.

- Jos valtion yksiköt ovat asiakkaana, ne edellyttävät tietyn minimimääräisen rekisteröidyn pääoman, tarjoamaan ei pääse liian

pienellä pääomalla. Valtion suuntaan jos myy, niin on syytä välttää ihan minimipääomaa. ”Saadakseen ostaa tarjousasiakirjat pitää rekisteröidyn pääoman olla minimissään XXXX.”

- Olen tehnyt tätä bisnestä 20 vuotta, myös kansainvälistä bisnestä, asunut ulkomailla, käynyt mm. Japanissa 15 vuoden ajan vuosittain, niin tiettyä näkemystä on tullut. Jos lähdet koulunpenkiltä perustamaan vaikkapa IT-yritystä ja viemään sitä vaikkapa Kiinaan, osaaminen ja kokemus eivät riitä, aivan varmasti tulee virheitä. Isotkin suomalaiset yhtiöt tekevät tässä suhteessa aivan käsittämättömiä virheitä. Suositus: oltava paikallisoloja tunteva länsimaalainen, mielellään suomalainen henkilö, jolla on pitkä kokemus alueesta, ilman sellaista on turha lähteä.

- Pitää olla varautunut ja valmis muutoksiin. Kiinalaiset nauttivat siitä, että yhtäkkiä tehdään muutoksia.

- Aikaa ja henkisiä resursseja on satsattava, siellä käytävä usein. On hyvä opiskella edes vähän kiinan kieltä ja perehtyä maahan, sen kulttuuriin, filosofiaan ja historiaan kaikilta kanteilta. Ne arvostavat sitä, että osaa vähän keskustella näistä asioista, ja ne antavat taustaa ymmärtää kiinalaisia paremmin. Viimeisten 100 vuoden historia olisi hyvä tuntee. Paljon hyvää kirjallisuutta on tarjolla.

- Kannattaa harkita kahteen kertaan.

Laita resursseja mieluummin liikaa kuin liian vähän.

On hyvä olla yksi luotettava kiinalainen, joka ymmärtää molempia puolia. Paikallisesti on luotava suhteet vaikuttajaketjuun, alan vahvoihin tyyppeihin. Ajoitus on tärkeä. Pitää uskoa viesteihin, joita markkinalta tulee, markkina on paljon monitahoisempi kuin mitä kuvitellaan. Yksinkertainen tuote ja sitä mahdollisimman paljon! Pitkän päälle uskon, että tuotantoa on Kiinaan vietävä, ja virta on jatkossa kaksisuuntainen.

- Ennen Kiinaan menoa tulee huolellisesti tutkia, onko yrityksellä tarvittavat resurssit. Menoon tulee suhtautua vakavasti, ja sen täytyy olla täysipainoista. Yrityksen tulisi nimetä yksi henkilö, joka vastaa hommasta. Kilpailu Kiinassa kovenee koko ajan. R&D:n siirtämistä Kiinaan on ruvettu lisäämään.

- Pikavoittojen teko on kauan sitten mennyt ohi. Tosissaan Kii-

naan menoa aikovien on oltava erittäin hyviä Euroopassa ja muualla maailmassa, ennen kuin sinne menoa kannattaa edes kokeilla. Sinne ei kannata lähteä monitoimimallilla niin, että on viittä kuutta seitsemää eri tuotetta ja vaan yrität volyymia. Vertikaalinen diversifiointi avainkysymys. Jos osaat bisneksen ja tuotteen täällä ja tuotteelle on loistava argumentointi olemassa, niin ne parametrit pitää soveltaa siihen maahan ja siltä pohjalta katsoa, ketkä ovat paikallisia osajia, löytyykö verkkopartnereita, kannattaako aloittaa ensin maahantuonnilla, sitten lisenssivalmistus, sitten joint venture. Hätiköinti koituu kohtaloksi. Osaamisen pitää olla huippuluokkaa Euroopassa, ennen kuin pärjäämme. Kiinassa on paljon pikkuyrityksiä, joiden kiinteät kulut ovat olemattomat ja jotka kilpailevat jossain markkinalohkossa Sinua vastaan. Jos osaat Euroopassa bisneksen, Sinun on helppo ymmärtää se tarveajattelu, mikä kiinalaisella on asettaa ko. tuotetta kohtaan. Kohdenna tuote oikeaan markkina-aukkoon, niin muillekin parametreille ehkä löytyy arvostus eikä pelkästään hinta ratkaise tuotevalintaa. Silloin kun oivallat tämän, että niitä muita parametrejä arvostetaan oikeissa verkoissa, alkavat eurooppalaiset lisäarvot painaa. Jos olet keskitason tekijä Euroopassa, älä edes yritä mennä Kiinaan!

- Sama neuvo kuin minne tahansa ulkomaille lähtiessä, pitää olla aika avoimin mielin, avoimin silmin ja avoimin korvin. Maassa maan tavalla. Suomalaisella konseptilla ei pärjää, vaikka se voi olla runkona, ei riitä sellaisenaan.

- Perusohjeena robust investment, eli jos aikoo olla Kiinassa, pitää alkuharjoittelun jälkeen tehdä kunnolla perustaminen. Parempi ottaa pari suurta askelta kuin 10 pientä, sillä asiat muuttuvat usein liian nopeasti emmekä pysy mukana. Kotiläksyt tulee tehdä kunnolla. Kiinaan ei pidä tulla vain katsomaan mahdollisuuksia.

- Etene ”Kiinan valloituksessa” suunnitelmallisesti/systemaattisesti askel kerrallaan, ja opi jokaisesta vaiheesta riittävästi niin, että uskot sen osaavasi. Opi ja kasva kehitysvaiheiden mukana. Kaikki eivät tarvitse jatkuvaa läsnäoloa Kiinassa. Monissa tapauksissa voi olla suositeltavaa edetä pitkän kaavan mukaan, esim:

- suora vienti
- agentuuripartneri
- maahantuontipartneri

- edustusto
- myyntiyhtiö
- huoltoyhtiö
- valmistus

Älä pidä liian kiirettä, kouluttaudu ja kouluta. Pohjatyöt on aina syytä tehdä huolella.

Rahoita toiminnan kasvu busineksella.

Liite:

**Content for the Feasibility Study
(Lähde: Shanghai Foreign Investment Commission)**

General Introduction

1. General Introduction
 - 1.1 Name of Item
 - 1.2 Party of Corporation
 - 1.3 Approval of project recommendation
2. The current situation of the investors
 - 2.1 Situation of Party I & II
 - 2.1.1 Location and environment of the factory
 - 2.1.2 Technology
 - 2.1.3 Industry workshop
3. Total Investment
 - 3.1 The evaluation of the investment (including register capital, bank loan)
 - 3.2 The investment method and distribution scale
4. Product and producing scope
 - 4.1 Product name and size
 - 4.2 Production ability
 - 4.3 Investment period
 - 4.4 Product type and function

The Forecast of domestic and overseas market

1. Domestic market
 - 1.1 Development situation of the product
 - 1.2 Popular rate of the product
 - 1.3 Purchase ability forecast
2. Oversea market
 - 2.1 Market situation of several main countries
 - 2.2 Using rate in main countries

Raw material and apart supplying

Energy supplying

Water

Electricity

Gas

Layout of workshop

1. General introduction of factory
2. Industrial processing and layout

Finance and Economic Analysis

1. Evaluation of investment
 - 1.1 Total investment
 - 1.2 Register capital
 - 1.3 Fix asset
 - 1.4 RMB loan
 - 1.5 Analysis of sales price

Labor Management and Wages

1. Labor management
2. Staff salary

Imported equipment list

Conclusion

Liite:

12 GOLDEN RULES OF CHINA

1. NOTHING IS EASY
2. EVERYTHING IS POSSIBLE
3. WESTERN BUSINESS LOGIC DOES NOT APPLY
4. THE PROJECT IS A FUN PROJECT IF THERE IS NO DEADLINE
5. YOU MUST PERSIST - THINGS WILL COME YOUR WAY EVENTUALLY
6. PATIENCE IS THE ESSENCE OF SUCCESS
7. "YOU DON'T KNOW CHINA" MEANS THEY DISAGREE
8. "NEW REGULATION" MEANS THEY FOUND A NEW WAY TO AVOID DOING SOMETHING
9. "INTERNAL REGULATION" MEANS THEY ARE MAD AT YOU
10. "BASICALLY, NO PROBLEM" MEANS BIG PROBLEM
11. WHEN YOU ARE OPTIMISTIC, REMEMBER RULE # 1
12. WHEN YOU ARE DISCOURAGED, REMEMBER RULE # 2

Liite:

Ilpo Kaislaniemi, Shanghai 2001

ESTABLISHING A JOINT VENTURE MANUFACTURING COMPANY IN CHINA
--

1. Why China?

You have gone through the strategic process of reasons for your investment into this world's largest market. Your major competitors might be already there, and it is part of your global strategy. China is still a low-cost manufacturing place, especially when thinking its technically advanced labor force. Obviously you also have concluded that it is possible to earn money in China.

You have made a pre-feasibility study, or at least acquired understanding how your international and Chinese competitors are doing in China. You have a picture about how much human and other resources you need and for how long period, until you can make money in China. And to get board's approval, you must have estimated how much money you can make.

Let's assume that your project belongs to the encouraged or permitted categories with a total investment of below USD 30 million, then the authorities on provincial level or at the major industrial zones can approve it. A project over USD 30 million usually needs to get approval from the State Council in Beijing, and may require more time for the procedure.

2. Location and selection of the industrial area/development zone

You may have a partner already, with which the basic understanding about the joint venture has been formed. The partner may bring into the joint venture land, buildings, manpower, management and marketing and sales channels. It might be good to mention here the importance of due diligence, and finding out such basic things as does your assumed partner have all the rights and ownership to bring in the capital contribution in kind to the joint venture. This is easily documented, but you probably need your Chinese-speaking lawyer to join the process early.

In case of no pre-selected partner you need to select the location of your enterprise. The location mainly depends on the market, where are your customers, and logistics, how to get raw material and components in, and products out of the factory. Are the subcontractors, research and design institutes and universities conveniently located, in case you need those? Is skilled labor available now and also in the future, when our factory grows? Is the competition about labor very keen? Can we get skilled Chinese management into this location? Can the expats find decent accommodation, schools and shopping possibilities in the area? These are but the few questions you need to ask.

Most of the Investment Zones in East China, near Shanghai, offer very similar infrastructure and incentives for foreign investors, they are logistically pretty same, and market, labor, subcontractors etc. are very close. Finally the selection of the location depends much on how you and your managers feel about the local authorities and their possibilities and willingness to deliver what they promise.

3. Investment vehicles

In case of foreign direct investments (FDI), the possibilities are either equity joint ventures (including Sino-foreign owned stock companies), contractual joint ventures and wholly owned foreign enterprises (WOFE).

In a equity joint venture the partners share their control in the company and the profit in ratio of investment. The general manager is responsible for management

under the leadership of board of directors. Foreign partner must contribute a minimum of 25% of investment.

In a contractual or cooperative joint venture the contract stipulates the split and form of investment, profit, management and ownership which may differ from equity ratio.

4. Investment procedure for equity or contractual joint venture

1) Preparing and presenting the project proposal

After the foreign and the Chinese parties have reached the agreement of cooperation, usually in the form of letter of intent, the Chinese party shall prepare the project proposal letter and to present it to the examination and approval authority.

Note please that even in case of establishing a WOFE, the foreign company must entrust an approved Chinese agency to file the project documents.

2) Preparing and submitting the feasibility study report

After approval of the project proposal, the foreign and Chinese parties shall jointly prepare a feasibility study.

3) Joint venture contract and the articles of association

These should be submitted to the authorities together with feasibility study.

4) Business license

After receiving approval of the feasibility study, joint venture contract and the articles of association, the joint venture company can apply for the business license. The enterprise is deemed as established the date when the business license is issued.

5) Other important formalities include opening bank accounts (usually 3), and registration in relevant bureaus, like the tax office and the customs.

Usually the Chinese partner or, in case of WOFE, a development or consulting company of the industrial zone will help the foreign company through this procedure.

The process takes usually 2 to 3 months, but some industrial areas boost that if all the documents have been prepared, it takes only a couple of weeks to receive the business license. The schedule may not be so critical, but it is essential to seek professional advise for the establishment. Usually the international law office you use elsewhere has already an office in China.

5. Other vehicles needed

Besides the manufacturing joint venture you may need or want to have a trading or logistics company at a free trade zone, and a representative office for general marketing and customer support activities, independent from the joint venture.

6. Attachments

- Ten top business tips
- China's investment zones

Attachment: Ten Top Business Tips (British Chamber of Commerce in China):

1. Research: The first step in any business venture to China is thorough market research.
2. Build relationship: Cultivate personal contacts and connections, keep regularly in touch with them.
3. Make management commitment: Support the China venture with top management and home team attention.
4. Send top talents: Doing business in China requires skills and ability to deal with complex issues. Don't send junior staff just because profits are not expected to be large in the short term.
5. Be patient: Set realistic timescales. The number of visits you need to make to China will probably be more than you initially estimate. This is true for other initially estimated resources, too.
6. Use clear language: Make sure your message gets through clearly and in tone that is not causing resentment. In negotiations, don't say no even when you mean it.
7. Be hard-headed: You still need to make a profit.
8. Learn the culture: Take time to know a little about the Chinese culture, traditions and history.
9. Have a long-term strategy: It may take years to make real profits.
10. Keep smiling.

ATTACHMENT: CHINA'S INVESTMENT ZONES

An investment zone generally means an area reserved for industry, with ready-built infrastructure to serve the companies. You can locate your factory outside these industrial areas practically only when your partner is an existing industrial company.

There are several types of zones in China. The largest ones are the “Special Economic Zones” (SEZ) in certain South China cities, being Shenzhen, Xiamen, Hainan, Shantou and Zhuhai. These were established already in 80’s, and later Shanghai Pudong New Area was added.

Next type of zones are “Open Cities”, originally 14 Eastern seabord cities, already advanced in infrastructure and trade, and designated to operate as gateways into other parts of China as well. These were expanded early 90’s to include all provincial capitals and all cities in border regions.

The state-approved “Economic and Technical Development Zones” (ETDZ) cover major coastal and other cities, and, with “High-Tech Development Zones” (HTDZ) are perhaps the most sought-after locations for foreign investments.

Most zones typically will offer tax incentives and holidays, plus some additional local benefits. WOFE’s and JV’s are normally entitled to completely tax-free two first profit-making years, and another three years with 50% tax rate. Corporate tax rate is 33% generally, but the zones usually offer 15% tax rate even later, and the local benefits may include exemption for land use costs, or return a part of the VAT. If the WOFE or JV has been approved as a high-tech or exporting company (the latter requires that over 70% of products are exported), the tax rate can be even lower.

Since the zones cannot offer much different incentives, they are competing by offering other services, like smooth approval process, helping in getting skilled employees, good infrastructure, and of course the upfront land-lease fee is usually “negotiable”.

Most zones offer so called “one-stop-service”, or “one-window-service”, which for the investor means less bureaucracy and easier dealing with different departments of the government.

There are 15 “Free Trade Zones” (FTZ) along the coast of China, which, in addition to the usual incentives, offer bonded area for manufacturing, warehousing and logistics.

Some logistics centers, located at the FTZ’s, can offer services like receiving and shipping the goods, customs’ clearance, warehousing, pick-and-pack, and even invoicing.

There are also thousands of local level and even private industrial zones in China. However, it is possibly safer for a foreign investor without prior contacts in China to deal with the state and provincial level zones.

Liite:

Ilpo Kaislaniemi 2003

INDUSTRIES, WHERE FOREIGN INVESTMENTS ARE ENCOURAGED, RESTRICTED OR PROHIBITED

Encouraged Foreign Investment Industries

Most of the industries are in this category, with some exceptions:
pulp mill with a capacity over 300,000 tpa (smaller one should be a joint venture)
glass and cement factories restricted into the Western China
supercritical power plants need to have a capacity of 600 MW or more

Restricted Foreign Investment Industries

In many cases, the Chinese party should be the holding party, like in printing industry, with the exception of printing related to packaging and decorating.
conventional coal-fired power plant needs to have a capacity of 300 MW or more
containers
small trucks
certain construction materials
major telecommunication equipment, etc.

Prohibited Foreign Investment Industries

Telecommunication operation used to be completely prohibited, but will be gradually released, so that wholly foreign invested company can be set up not later than December 11, 2006.

Most of the prohibited industries are traditional Chinese industries, like green tea manufacturing, dealing with radioactive minerals, ivory carving, postal services, air traffic control, gambling, basic education institutes, broadcasting, etc.

Liite:

SUOMEN JA KIINAN KAUPALLINEN HISTORIA: JUHANI HEIKURA, KAUKOMARKKINAT PEKING 1959-1963

Suomen ja Kiinan kaupallinen historia alkaa siitä, kun Kaukomarkkinat Oy myi Kiinaan vuonna 1952 ensimmäisen sanomalehtipaperierän 4 500 tonnia. Kauppa oli tuolloin kolmikantakauppaa Neuvostoliiton kautta. Kiinalaisten neuvottelijana oli silloinen varaulkomaankauppaministeri, suomalaisille tutuksi tuleva Lu Xu Zhang, entinen yksityiskauppamies Shanghaista.

Kaukomarkkinat ryhtyi järjestämään Suomen ja Kiinan välistä kaupankäyntiä niin, että Kaukomarkkinat lähettäisi oman miehensä Kiinaan ja tämä edustaisi myös muuta suomalaista sekä vienti- että tuontiteollisuutta. Ensimmäiseksi edustajaksi vuonna 1953 lähetettiin Olavi J. Mattila, ja saman vuoden kesäkuussa Suomi ensimmäisenä länsimaana solmi bilateraalisuhteita Kiinan kansantasavallan kanssa. Mattila oli Pekingissä vuoteen 1956, ja hänen seuraajansa oli Matti Nuutila.

Kauppa oli keskitetty Pekingiin, siellä olivat sekä ulkomaankauppaministeriö, kaikki muut ulkomaankauppaa ja -teollisuutta hoitavat ministeriöt sekä näiden alaisuudessa toimivat eri alojen tuonti- ja vientikorporaatiot. Kaupankäynti oli täten melko mutkatonta, eikä matkusteluun ollut suuremmin tarvetta.

1958 maakunnille ryhdyttiin antamaan oikeuksia käydä ulkomaankauppaa, ja niin Nuutilakin teki esityksen, että Suomen pitäisi sopeutua tähän uuteen käytäntöön ja lähettää toinen kaupallinen edustaja. Tämän henkilön tehtäväkuva olisi nimenomaan kartoittaa kaupankäyntimahdollisuudet muualla kuin Pekingissä. Tähän tehtävään Juhani Heikura lähetettiin Kiinaan vuonna 1959. Kaupankäynti jatkui avautuen vuoteen 1963-64, jolloin sitä ryhdyttiin jälleen keskittämään Pekingiin. Kulttuurivallankumouksen käynnistymisen jälkeen 1965 kaikki keskitettiin taas Pekingiin.

Kaupankäynti oli verrattain yksinkertaista, kerran vuodessa neuvotellut kauppasopimukset toteutettiin ulkomaankauppakorporaatioiden kanssa. Jos asiat eivät korporaatiossa aina sujuneet, saattoi mennä ministeriöön hakemaan tukea jo hyväksytyjen suunnitelmien toteuttamiselle. Bilateraalkauppa oli taloudellisesti erinomainen ratkaisu. Suurlähetystön kaupallinen osasto toimi ikään kuin agenttina suomalaisyrityksille, valmistelimme kaupat, mutta itse emme saaneet allekirjoittaa sopimuksia paitsi erillisvaltuutuksin.

Kauppa- ja teollisuusministeriö toimi myös ostajana, lähinnä niille tuotteille, joita ei voitu käyttää Suomessa. Muun muassa soijapavut suurelta osalta vietiin edelleen muualle Eurooppaan, täten ansaiten silloin kipeästi kaivattuja valuuttatuloja. Tämä onnistui kannattavasti siten, että tuotteet ostettiin clearing-kaupan puitteissa ja myytiin esimerkiksi cash against documents perille laivattuna, jolloin ostaja sai hyödyn normaalia pitemmän maksuajan muodossa. Kauppa oli osapuolille kannattavaa. Soijapapujen lisäksi ostettiin muun muassa riisiä, pellavansiemeniä, pellavansiemenöljyä, maapähkinöitä, antimonia ja tinaa. Osa jäi Suomeen, mutta melkoinen osa meni jälleenmyyntiin. KTM:ssä oli kaupallinen osasto ja kaupallinen sihteeri tätä kauppaa varten, muun muassa nykyinen Shanghain pääkonsuli Hannu Toivola ja TT:n kansainvälisen osaston päällikkö Erik Forsman. Päällikkönä oli Matti Kunnaala.

Kiinalaiset tiesivät, että me kaupalliset edustajat olimme yksityisyrittäjistä, emmekä valtion virkamiehiä saatikka ammattidiplomaatteja. Tämä järjestelmä kelpasi kiinalaisille, nämä kun ovat käytännön ihmisiä.

Kiinan ja Suomen välinen kauppa oli vuoteen 1968 ruplapohjaista, sen jälkeen suomenmarkkاپohjaista aina 1.1.1983 saakka, jolloin bilateralisesta kauppasopimuksesta luovuttiin ja siirryttiin maksuissa vapaasti vaihdettaviin valuuttoihin. Kaupankäynti jatkui myös läpi kulttuurivallankumouksen mylläkän. Pahimpia vuosia 1968 ja 1969 lukuun ottamatta kiinalaiset huolehtivat hyvin kauppasopimuksen täyttämisestä. Kiinalaiset kauppamiehet tekivät parhaansa huolehtiakseen hyvin vanhoista ystävistään, joihin suomalaiset luettiin.

Vuoden 1966 kauppavaihto oli 60 Mmk, ja kymmenen vuoden kuluttua, kulttuurivallankumouksen päätyttyä 145 Mmk. Vienti oli yleensä tuontia suurempi, mutta suhde vaihteli vuosittain. Suomen Kiinan-vienti oli em. kymmenvuotiskaudella suuruusluokkaa 0,5-0,8 % kokonaisviennistä ja tuonti 0,2-0,5 % kokonaistuonnista. Vuonna 2002 Suomen Kiinan-vienti oli 2,5 % ja tuonti 3,5 % vastaavista kokonaisarvoista.

Soijapavut olivat Kiinalle tärkeä vientituote, ja jotta niitä sai mahtumaan kauppasopimukseen, piti todella olla suosituimmuusasemassa, jollainen Suomella todella oli. Kauppasopimuksen neuvottelut kestivät jopa 2-3 kuukautta, minkä jälkeen kauppamiehet jäivät tekemään varsinaisia kauppoja, jotka kattoivat seuraavan puolen vuoden tai jopa vuoden ajanjakson. Muistan kulttuurivallankumouksen ajalta pienen jekun peluun, kun kiinalaiset eivät millään olisi virallisesti halunneet kauppaa. Hinta yms. oli sovittu, mutta itse kauppasopimusta ei allekirjoitettu. Olin sitten jo lentokentällä, kun sinne ilmestyi kiinalaisten pääneuvottelija, joka teen juonin lomassa kysyi, olisinko vielä valmis allekirjoittamaan sopimuksen. Näin tehtiin. Useita kauppasopimuksia allekirjoitettiin lentokentällä tänä erikoisena aikana.

Kulttuurivallankumous oli sellaisenaan kummallisine ilmiöineen niin negatiivinen, että sen kaikkein mieluummin unohtaisi kokonaan.

Kiintiökaupat tehtiin kaikki suoraan, ei minkään välikäden (esimerkiksi Hongkong) kautta.

Suhteet ja jatkuvuus

Siihen aikaan, kuten nykyäänkin, Kiinassa merkitsevät suhteet erittäin paljon. Ilman suhteita ei tapahdu yhtään mitään, ja hyvien suhteitten avulla tapahtuu paljon. Kiinan kaupassa ja muussa liiketoiminnassa ei pidä vaihtaa henkilöitä, vaan pyrkiä myös samojen neuvottelijoiden kautta jatkuvuuteen ja luottamukseen. Kiinalaisille firma ja sen edustaja ovat sama asia. Kauppaa käydään ihmisten välillä.

Syitä Suomen ja Kiinan välisiin hyviin suhteisiin ovat muun muassa, että hyväksimme kommunistisen kansantasavallan ”oikeana” Kiinana, ajoimme Kiinaa jäseneksi YK:hon, Suomella oli ensimmäisenä länsimaana bilateraalin kauppasopimus Kiinan kanssa jne. Vanhemmat kiinalaiset vieläkin viittaavat näihin tapahtumiin. Sen lisäksi Kiinassa muistetaan hyvin ulkomaankauppaministeri Salolaisen vierailu syksyllä 1989. Hyvin usea kiinalainen korkea virkamies on vierailut Suomessa, jotkut opiskelleetkin tai työskennelleet. Muun muassa kansankongressin entinen puheenjohtaja ja puolueen pääsihteeri Li Peng oli Imatran Voimalla aikoinaan koulutuksessa useita viikkoja.

Suhteet olivat jopa sellaisella tasolla, että Heikura pelasi kerran viikossa tennistä Kiinan varaulkomaankauppaministeri Lei An Mingin kanssa International Clubilla. Tämäntapainen kanssakäyminen loppui kuitenkin kokonaan kulttuurivallankumouksen myötä.

Suomi on tänä päivänä Kiinan suurin pohjoismainen kauppakumppani, joten vanhoilla hyvillä suhteilla ja jatkuvuudella on ollut suuri merkitys.

Kiinaan lähetettävän henkilön olisi hyvä olla ”China-minded”, jolla tarkoitan sitä, että hän pystyy kaupallisten neuvottelujen ulkopuolella keskustelemaan ”small talkia” kiinalaisia kiinnostavista asioista osoittaen kiinnostusta Kiinan historiaa ja kulttuuria kohtaan. Kärsivällisyyttä vaaditaan sekä firmoilta että näiden edustajilta, mutta jos takana on hyvä liikeidea, kärsivällisyys palkitaan. Ne firmat, jotka 50-luvulla Kiinaan menivät, ovat edelleen siellä ja ovat onnistuneet kehittämään varsin laajaa kaupankäyntiä.

Todettakoon, että suomalaiset päämiehet ovat tukeneet kaupallisia edustajiaan Kiinassa hyvin. Heihin luotettiin ja ennen Kiinaan lähtöä heille oli annettu riittävän

pitkä ja kattava koulutus kotimaassa koskien sekä puunjalostus- että metalliteollisuutta.

Kulttuurivallankumouksen jälkeen kaupan vapautuminen alkoi jopa ällistyttävän nopeasti. Kaupankäynti hajautettiin jälleen, mikä olikin omiaan antamaan lisävauhtia kehitykselle. Kantonissa tunnettiin Suomea hyvin, olivathan sekä Wärtsilä että Valmet toimittaneet 50-luvulla paperikoneita alueelle. Suomalaiset vierailivat myös Kantonin messuilla vuodesta 1957 alkaen. Kuukauden kestävät messut olivat aina kaksi kertaa vuodessa, 15.4.-15.5. ja 15.10.-15.11. Siellä joutui olemaan aina koko kuukauden tekemässä suomalaisyritysten ostotoimeksiantoja. Kuukauden jälkeen pääsi viikon lomalle Hongkongiin, mikä oli tuolloin valtava kontrasti Kiinalle.

Kiinalaiset pitivät hämmästyttävän hyvin tuotteiden laadun korkealla ja korvasivat puutteet uusilla tuotteilla tai alennuksilla, eivät rahalla. Kerran oli soijapapukauppa menossa arbitraatioon, mutta viime tipassa kiinalaiset suostuivat korvauksen maksamiseen. Vitkuttelivat loppuun asti ennen kuin maksoivat, mutta maksoivat ennen kuin menettivät kasvojaan. Kiinalaiset olivat hyvin tarkkoja myös sinne toimitettavien tuotteiden laadun suhteen, ei sinne voinut toimittaa mitään sekundalaatua, se tuli takaisin.

Monille toimittajille, kuten Finncellille ja Finnpapille, Kiina oli erittäin tärkeä markkina, ehkä ei kovinkaan suuri, mutta aina tiedettiin, miten paljon ja mitä laatuja sinne vuoden mittaan tuli toimittaa. Se antoi ennustettavaa pohjaa toimituksille. 50-luvulla tehtiin paljon isoja konekauppoja, toimitettiin laivoja ja paperikoneita. Sitten 60-luvullakin yritettiin, mutta hävitettiin toimitukset kilpailijoille. Silloiset vientituotteet olivat puunjalostusteollisuuden tuotteita, paperia, kartonkia ja selluloosaa.

Avautumisen ja kaupan vapautumisen jälkeen, mutta ennen bilateraalikauppasopimuksen purkamista kauppaa käytiin jo ”normaalisti” silloin, kun osapuolet identifioivat kauppatavaraa, jota haluttiin. Kauppasopimus tehtiin vaihdettavissa valuutoissa. Joillakin tavararyhmillä, kuten tekstiileillä, oli kiintiöitä, joiden ylittämiseksi – silloin kun tarvetta oli - piti hakea muita kanavia, kuten Hongkong.

Kaupan vapautumisesta huolimatta SUE-sihteerikäytäntö jatkui pitkään, mikä oli hieno junailu molemman maan viranomaisilta. Jokin muu maa olisi hyvinkin saattanut puuttua siihen, että Suomella oli kauppaedustajia Kiinassa diplomaattisuuksella! Vähitellen mainiosti toimineesta systeemistä luovuttiin, mutta vasta silloin, kun siitä ei enää ollut käytännön hyötyä, eli 1980-luvun lopulla. Kaukomaarkkinat samoin kuin monet muutkin yritykset etabloituivat Pekingin lisäksi Shanghaihin, Hongkongiin ja Kantonin eteläisen Kiinan markkina-alueita varten.

Henkilöstö palkattiin meille alun perin China Foreign Service Departmentista, myöhemmin Diplomatic Service Bureausta (DSP), hyviä, mukavia ja suhteellisen osaavia ihmisiä. Kulttuurivallankumoukseen asti toimi suurlähetystön kaupallisella osastolla entinen Shanghain yliopiston kansantaloustieteen professori Mr. Chou Chaochien. Hänen vaimonsa Mme Mai toimi vastaavasti tulkkina lähetystön poliittisella puolella.

Tulevaisuuden mahdollisuudet saattavat suomalaisille olla parhaiten tarjolla Pohjois-Kiinassa, missä ilmasto muistuttaa Suomen ilmastoa ja missä ihmisetkin jollain tavoin muistuttavat meitä esimerkiksi ruokavalion ja juomatapojen suhteen. Myös perusteellisuudessa on hyvin paljon yhtäläisyyksiä (puunjalostus- ja terästeollisuus). Ulkomaalaisinvestoinnithan Kiinassa ovat keskittyneet Keski- ja Etelä-Kiinaan ja nimenomaan rannikkokaupunkeihin ja vapaakauppa-alueille.

Valtiotieteen maisteri **Juhani Heikura** palkattiin Kaukomarkkinat Oy:n palvelukseen valmistuttuaan vuonna 1958. Pekingissä hän toimi kaupallisena sihteerinä 1959-1962 ja sen jälkeen Kaukomarkkinat Oy:ssä Suomessa eri johtotehtävissä eläkkeelle siirtymiseensä asti 1992. Heikura on toiminut asiantuntijajäsenenä lähes kaikissa Kiinan-kaupan sekakomiteoissa ja osallistunut lukuisiin kaupallisiin vierailuihin Kiinassa ja Suomessa. Heikura on hallituksen jäsenenä useassa Aasiaan liittyvässä kauppayhdistyksessä ja ystävyyssseurassa.

Liite:

**PÄÄKONSULI HANNU TOIVOLA, SHANGHAI:
ULKOMINISTERIÖ SUOMEN JA KIINAN VÄLISEN KAUPALLISEN JA
TEOLLISEN YHTEISTYÖN TUKIJANA**

Kiinan kansantasavallan perustamisen jälkeen 1949 Suomi loi nopeasti hyvät suhteet Kiinan kanssa. Keväällä 1952 Suomi perusti Pekingiin suurlähetystön, jonka yhteyteen perustettiin myös lähetystön kaupallinen osasto, jonka tehtävänä oli edistää kauppavaihtoa maiden välillä. Seurauksena olikin, että Kiinan kansantasavallan kanssa solmittiin jo 21.9.1952 ensimmäinen kauppasopimus, johon liittyi kolmi-kantajärjestely Neuvostoliiton kanssa. Varsinaisen kaksipuolisen kauppasopimuksen Suomi solmi ensimmäisenä länsimaana Kiinan kanssa 5.6.1953 Pekingissä.

Viranomaiset ovat tukeneet Kiinan-kauppaa jo sen alusta lähtien, sillä Kiina on aina nähty potentiaalisena merkittävänä kauppakumppanina. Normaaleihin bilateraaliin kauppasopimuksiin verrattuna Kiinan kanssa tehty kauppasopimus oli erityisasemassa sikäli, että osa tuontitavaroista jouduttiin jälleenviemään, koska ne eivät soveltuneet oman maamme kulutukseen. Lisäksi alkuvuosina kauppa- ja teollisuusministeriö hoiti koko tuontimme Kiinasta. Ratkaisevaa osaa näytteli Pekingin suurlähetystön kaupallinen osasto, joka hoiti käytännössä yhteydet kiinalaisiin ostajiin sekä myyjiin. Vain Kantonin messujen sekä kauppaneuvottelujen aikana useat vientiyritysten edustajat matkustivat Kiinaan neuvottelemaan uusista kaupoista.

Ulkomaankauppa oli aikaisemmin Kiinassa valtion monopoli, kuten muissakin sosialistisissa maissa, ja varsinaista ulkomaankauppaa hoitivat Kiinassa valtion omistamat korporaatiot, joita esim. 1970-luvulla oli yhteensä yhdeksän. Ulkomaisia investointeja ei myöskään sallittu. Kiinassa vuonna 1978 alkanut avautumispolitiikka on muuttanut täysin koko kaupankäynnin, ja suurelta osin ulkomaisten investointien johdosta maan talous kasvaa nopeasti.

Huolimatta talouden muutoksista Kiinan poliittinen järjestelmä on säilynyt melko muuttumattomana. Talouden hoito on korostunut, ja ideologia on saanut väistyä. Järjestelmä on jokseenkin sama kuin entisissä sosialistisissa maissa. Puolueella ja virkamiehillä on suuri valta, ja päätökset tehdään pyramidin huipulla. Paikallisten johtajien, kuten puoluesihteerien, kuvernöörien ja kaupunginjohtajien valta on erittäin merkittävä verrattuna esim. keskushallintoon. Shanghain puoluejohtaja on asemaltaan korkeampi kuin ministeri, ja Shanghain pormestari vastaa asemaltaan ministeriä tai provinssissa kuvernööriä. Varapormestarit ja varakuvernöörit vastaavat omista sektoreistaan, ja suhdeverkosto toimii hyvin. Kun vielä valtionyriyten johtajien nimitykset tekee usein paikallinen teollisuustoimisto tai -komissio, niin käy-

tännössä pormestarin ja kuvernöörin valta ulottuu pyramidin huipulta suoraan myös valtionyhtiöihin.

Miten sitten edustustot voivat edistää vientiä ja kansainvälistymistä? Perinteisesti edustustot ovat tukeneet suomalaisyrityksiä maailmalla monin eri tavoin, kuten esim. seuraamalla asemamaan kauppapolitiikkaa ja pyrkimällä vaikuttamaan siihen. Näin on pyritty poistamaan kaupan ja investointien esteitä. Edustustot ovat osallistuneet yritysten promootioihin ja neuvoneet niitä toimimaan asemamaissa. Yleinen Suomi-promootio, tiedotus ja raportointi asemamaasta on myös kuulunut läheisesti edustustojen tehtäviin.

Nykyisin edustustojen työ on entistä suunnitelmallisempaa. Edustuston päällikkö tekee toimintasuunnitelman kuuden kuukauden sisällä siirryttyään uuteen asema- paikkaan. Se sisältää edustuston toiminnalliset tavoitteet sekä myös niihin kohdistettavat resurssit. Suunnitelmaa täydennetään vuosisuunnitelmilla, joihin sisältyy myös suunnitelma viennin ja kansainvälistymisen edistämisestä. Eri edustustoissa tehtävien painotus voi olla hyvinkin erilainen, ja myös VKE-toiminnat vaihtelevat suuresti riippuen mm. siitä, onko Finpro edustettuna asemamaassa.

Shanghaissa edustuston toiminnan painopiste on sen perustamisesta lähtien ollut Suomen talouselämän toimintojen tukeminen, Itä-Kiinan yhteyksien lisääminen ja suomalaisten yritysten kansainvälistymisen edistäminen. Pääkonsulaatin yhteydessä toimii myös Finpro, joka tuottaa konsulttipalveluja sekä markkinaselvityksiä ja -analyyssejä. Yhteistyö toimii hyvin ja työnjako on selkeä. Pääkonsulaatti keskittyy tukemaan jo etabloituneita yrityksiä, ja Finpro palvelee lähinnä Kiinaan tulevia yrityksiä.

Tukea jo Kiinassa toimiville yrityksille pääkonsulaatti pyrkii antamaan hyvin eri tavoin. Ns. välilliseen tukeen kuuluu mm. korkean tason vierailujen järjestäminen, jolloin Suomi ja suomalaiset yritykset pääsevät esille. Paikallisten viranomaisten vierailuja Suomeen järjestetään myös pääkonsulaatin toimesta, jolloin yritysten tarpeet ja intressit otetaan huomioon. Yhteistyösopimusten solmiminen aluetasolla edistää kaupankäyntiä ja hyviä suhteita sekä mahdollistaa myös tärkeiden kiinalaisten päättäjien vierailuja Suomeen. Etelä-Suomen läänillä ja Jiangsun provinssilla on ystävyyssovitimus, jonka puitteissa mm. Jiangsun kuvernööri on vierailut Suomessa ja tutustunut lukuisiin yrityksiimme. Todettakoon, että suomalaiset yritykset ovat investoineet Jiangsun provinssiin jo yli USD 1,1 mrd. Vastaavasti Espoo ja Shanghai ovat ystävyyskaupunkeja, ja niillä on vireää vierailuvaihtoa. Pääkonsulaatin tavoitteena on hyvien suhteiden solmiminen toimialueella oleviin viranomaisiin. Siihen liittyy mm. osallistuminen erilaisiin konferensseihin ja messuihin, jolloin lähinnä tulee keskittyä niille alueille, joille suomalaiset yritykset ovat jo etabloituneet. Koko toimialueen väkiluku on 240 milj., joten yhteyksiä voidaan hoitaa vain tärkeimpiin alueisiin.

Pääkonsulaatti antaa yrityksille myös monenlaista välitöntä tukea liittyen yritysten ongelmiin tai vaikka markkinoillepääsyyn. Se informoi yrityksiä korkotukiluottojen ja TTT-määrärahojen tarjoamista mahdollisuuksista ja edistää aktiivisesti näitä hankkeita toimialueellaan. Yritysten avajaiset Kiinassa on hyvä esimerkki siitä, miten edustusto voi näyttävästi antaa tukeaan yrityksille sen kiinalaisten asiakkaiden läsnäollessa. Koska Kiinan viranomaisilla on runsaasti taloudellista valtaa, hyvät suhteet viranomaisiin ovat ensisijaisen tärkeitä. Tarkasta protokollasta johtuen vain edustuston päälliköllä on pääsy korkeimpien päättäjiin luo. Tämä voi tapahtua tarvittaessa yhdessä yritysten edustajien kanssa. Monet yritysten ongelmat onkin saatu ratkaistua tuomalla ne paikallistason johtajien kuten puoluesihteereiden, kuvernöörien tai pormestarien tietoon. Kun Kiinan eri provinssit ja kaupungit kilpailevat investoinneista, haluavat näiden edustajat antaa kuvan, että ulkomaisia yrityksiä kohdellaan heidän alueellaan paremmin kuin muualla. Siksi ongelmat saattavat joskus ratketa yllättävänkin nopeasti. Valitettavasti vain suomalaiset yritykset eivät vielääkään osaa tarpeeksi hyödyntää tätä ilmaista palvelumuotoa.

Kiinaan etabloituneet yritykset tuskin voivat välttää tulevaisuudessakaan kohtaa-
masta erilaisia ongelmia, mutta tällöin olisi hyvä muistaa, että Suomen edustusto on valmis tarjoamaan apuaan.

Hannu Toivola
Pääkonsuli
Shanghaissa, elokuussa 2003



Shanghai, The Bund

Suomalainen silkkitie – suomalaisyritysten kokemuksia selviytymisestä Kiinassa

Miten pärjätä Kiinassa? Millaisia selviytymismahdollisuuksia on pienyrityksillä? Milloin ja millaisilla edellytyksillä mennä Kiinaan? Mitä vaatimuksia se edellyttää yrityksen strategioilta, tuotteilta, toiminnoilta?

Tämä raportti antaa osaltaan vastauksia näihin kysymyksiin keskittyen paljolti pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmaan. Kiinassa on parisataa suomalaisyritysten toimipistettä. Niistä suurin osa on edustustoja (representative office), mutta myös tuotantolaitoksia on 60-70. Kokonaisinvestoinnit ovat 4 miljardia euroa, ja suurin osa investoinneista tulee suuryrityksistä. Lähes puolet tuotantolaitoksista on kuitenkin suomalaisten pk-yritysten investoimia.

Pk-yritykset pärjäävät Kiinassa siinä missä suuretkin. Haastattelututkimuksen tulokset painottavat selkeän strategialinnan, huolellisen suunnittelun, hyvien henkilöstövalintojen, riittävän panostuksen, pitkäjänteisyyden ja kärsivällisyyden merkitystä.



www.sitra.fi



www.tekes.fi



www.finpro.fi