

**Kandidaatintutkielma**

**Kansainvälinen liiketoiminta**

**Guanxin merkitys ulkomaisten yritysten toimintaan Kiinassa**

Tekijä: Antti Käpynen

Opponentti: Noora Kaurissaari

Ohjaaja: Hanna Salojärvi

## Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	1
1.1. Tutkielman tausta.....	1
1.2. Tutkimusongelma ja tavoitteet .....	5
1.3. Tutkimuksen rajoitukset .....	6
1.4. Metodologia .....	6
1.5. Teoreettinen viitekehys .....	7
1.6. Kirjallisuuskatsaus .....	8
1.7. Tutkimuksen rakenne.....	8
2. Guanxin teoria ja kirjallisuus .....	9
2.1. Guanxi kumppanuus- ja asiakassuhteissa .....	9
2.2. Guanxin rooli henkilöstöhallinnossa ja rekrytoinnissa.....	11
2.3. Guanxin rooli neuvotteluissa ja myynnissä .....	13
2.4. Guanxin rooli hankinnoissa .....	14
2.5. Guanxin rooli tiedon hallinnassa.....	15
2.6. Guanxin kehitys.....	15
3. Tutkimusmetodologia .....	16
4. Tutkimusaineisto .....	17
4.1. Kiinan kumppanuussuhteista vastaavan haastattelu .....	17
4.2. Kiinan liiketoiminnan konsultin haastattelu .....	20
4.3. Tuotantolaitoksen johtajan haastattelu .....	22
4.4. Yhteenveto haastattelujen havainnoista .....	26
5. Analyysi ja johtopäätökset .....	27
Lähdeluettelo .....	30

## 1. Johdanto

Tämän kappaleen tavoiteena on esitellä tutkimus. Kappale koostuu tutkimuksen taustoista ja esittelee tutkimuskysymykset sekä tavoitteet. Seuraavaksi määritellään tutkimuksen keskeiset termit sekä tutkimuksen rajoitteet ja metodologia. Johdanto kappaleen lopussa on kuvaaja tutkimuksen viitekehuksesta ja tutkimuksen rakenne.

### 1.1. Tutkielman tausta

Kiinan markkinat ovat avautumisestaan lähtien kasvaneet nopeasti. Korkean väkiluvun, laajan maantieteellisen pinta-alan ja monipuolisten resurssien ansiosta siitä on tullut houkutteleva markkina-alue ulkomaisille yrityksille ja investoinneille. Kiinaa on tutkittu kauppatieteellisestä näkökulmasta runsaasti. Tästä huolimatta monilla ulkomaisilla yrityksillä on ollut vaikeaa sopeutua Kiinan markkinoille ja saada vastinetta investoinneilleen. (Davies et al. 1995)

Juuri edellä mainittu on motivoinut minut tekemään tämän tutkimuksen, jonka aiheena on guanxi ulkomaisten yritysten toiminnassa Kiinassa. Vaikka guanxistakin on runsaasti tutkimuksia, on suurin osa niistä tehty vain kulttuurillisesta tai paikallisesta näkökulmasta. Tutkimuksia, joista ilmenee guanxin yleinen olemus ja merkitys erityisesti henkilösuhteisiin, on tehty runsaasti. Kuitenkaan selvää tutkimusta, joka rajoittuisi ulkomaisiin yrityksiin selventäisi guanxin roolin ja merkityksen eri liiketoiminnan osa-alueille sekä toisi esille yritysten toimenpiteet guanxin suhteen, ei ole juurikaan tarjolla. Tästä syystä, jotta useammat yritykset pystyisivät tehostamaan toimintaansa Kiinan markkinoilla, tämä tutkimus on tärkeä avaus aiheesta.

Syvimmältä olemukseltaan guanxi on verkosto, jossa ihmiset auttavat toisiaan ja jakavat resursseja yhteisen hyvän nimissä. Toisin sanoen sen voidaan nähdä olevan kiinalainen liiketoimintatapa, joka perustuu ystävyyteen ja luottamukseen. Ulkomaisen yrityksen on hyvin vaikea selviytyä Kiinan markkinoilla ilman palveluhakuista guanxia. (Su et al. 2003)

Joissakin aikaisemmissa tutkimuksissa guanxi on nähty hyvinkin negatiivisessa valossa ja sitä on pidetty negatiivisena välttämättömyytenä Kiinassa toimiessa. Tästä johtuen guanxin on nähty johtavan korruptioon ja lahjontaan liiketoiminnassa. Tästä huolimatta sen on myös nähty korvaavan Kiinassa puuttuvia elementtejä lainsäädännössä, instituutioissa ja hallinnossa. Guanxin on myös huomattu helpottavan resurssien jakoa ja saamista oikein hoidettuna. (Fan 2002)

Kuten aikaisemmin mainittiin Guanxi on usein liitetty korruptioon, mutta tilanne ei kuitenkaan ole välttämättä niin. Guanxi liittyy niin kiinteästi koko kiinalaiseen kulttuuriin, että paikallisella tasolla sitä ei välttämättä voida nähdä korruptiona. Guanxin voidaankin sanoa olevan lähempänä kumppanien ja ystävien avunantoa toisilleen. Korruption omaiseksi se voidaan luokitella länsimaisessa kulttuurissa myös sen takia, että guanxi-suhteissa ei erotella työ- ja henkilökohtaisia suhteita toisistaan. Näin ollen työelämässä tehty palvelus voidaan maksaa takaisin henkilökohtaisella tasolla ja toisin päin. Näin ollen korruption liitetyn lahjojen vaihtamisen voidaan nähdä olevan enemmän kohtelias, ystävällinen ja luottamusta kasvattava tapa kuin korruptiota. (Ambler 1995)

Aikaisemmissa tutkimuksissa guanxi-suhteiden vaikutuksia on huomattu enemmän yksityissektorin toiminnassa kuin julkishallinnon puolella tai valtio-omisteisissa yrityksissä. Yksityisen puolen omistajat ovat riippuvaisempia guanxi-suhteista sekä resurssien että liiketoimintaan liittyvien suhteiden takia. (Xin & Pearce 1996)

Vaikka guanxin voidaan nähdä olevan peräisin Kiinan kollektiivisesta kulttuurista ja kommunismista sekä kunfutselaisesta maailmankatsomuksesta, on sen merkitys kasvanut Kiinan avautumisen ja markkinatalouden tulon myötä. Guanxin voidaan nykyään katsoa olevan tärkeä markkinoinnin kanava, joka yhdistää sekä asiakkaita, toimittajia, että kilpailijoita yhteistyöhön keskenään. Tämän kaiken tavoitteena on saavuttaa yhteistä taloudellista hyötyä. (Hwang 1987; Ambler 1995)

Ulkomaiset yritykset ovat tunnustaneet guanxi-suhteiden olevan erittäin tärkeitä Kiinassa. Suuri osa ulkomaisista yrityksistä on palkannut paikallisia asiantuntijoita tai konsulttiyrityksiä kehittämään näitä suhteita puolestaan. Tämä johtuu ulkomaisten työntekijöiden ja yrityksen johdon kyvyttömyydestä ymmärtää kiinalaista kulttuuria ja guanxiin liittyviä toimintatapoja. (Yueng & Tung 1996)

Näiden kulttuurierojen johdosta ulkomaiset yritykset kokevat myös markkinoille etabloitumisen hankalaksi ja valitsevat etabloitusstrategiansa usein tämä huomioon ottaen. Paikallisten toimijoiden kanssa partneroituminen on tästä syystä suosittu markkinoille menostrategia. Partnereiden ansiosta ulkomaiset yritykset pääsevät myös hyötymään paikallisten valmiista guanxi-verkostoista ja suhteista alusta lähtien. Sillä pystytään myös välttämään väärinymmärryksiä paikallisiin toimintatapoihin, kulttuuriin ja arvoihin liittyen. (Wilson 2005)

Kiinalaiset itse käyttävät paljon aikaa guanxi-suhteiden luomiseen ja Daviesin (1995) mukaan sillä on kaksi eri muotoa. Toinen on verkosto henkilökohtaisia suhteita ja velvollisuuksia, joita ihmiset käyttävät edistääkseen liiketoimintaa. Toinen muoto on palvelusten vaihtaminen, millä hankitaan luottamusta ja vaikutusvaltaa käytettäväksi liiketoimintojen edistämiseen myöhemmin. Ulkomaisille toimijoille tämä tarkoittaa sitä, että heidän täytyy kehittää henkilökohtaisia suhteitaan potentiaalsiin liikekumppaneihin ennenkuin sopimukset ja yhteistoiminta on mahdollista. Tätä varten on kuitenkin ensin paikallistettava toimijat, joiden kanssa liiketoiminta on kannattavaa sekä luoda suhteita valtion virkamiehiin liiketoimintalupien mahdollistamiseksi. Hyvistä suhteista valtionjohtoon

on hyötyä Kiinan kommunistisen ja kontrolloidun yhteiskunnan vuoksi. (Buttery & Leung 1998)

Kiinassa paikalliset toimijat olettavat ulkomaisten työntekijöiden ja johtajien ymmärtävän paikallista kulttuuria sekä guanxia ja noudattavan sen mukanaan tuomia pelisääntöjä. Ulkomaisille toimijoille tämä tuo etenkin eettisiä ongelmia sen korrupioon liitetyn maineen takia. Länsimaiset toimintatavat ja yrityksen arvot voivat olla usein ristiriidassa käytäntöjen kanssa, joita vaaditaan Kiinan markkinoilla menestymiseen. Tästä huolimatta guanxin hyödyt ja potentiaali kilpailuedun lähteenä tunnustetaan ulkomaisissa yrityksissä laajalti ja sitä pyritään hyödyntämään länsimaisia toimintatapoja mukailleen. (Child & Lu 1996)

Kiinan markkinoiden auettua ja etenkin 90-luvun puolivälissä tutkijat uskoivat, että länsimaisten toimijoiden tulo Kiinan markkinoille vähentäisi guanxin merkitystä. Markkinoiden odotettiin omaksuvan länsimaiset toimintatavat ja guanxin uskottiin olevan laskussa. (Tsang 1998; Davies et al. 1995)

Suuri osa ulkomaisista yrityksistä on todennut, että guanxi tuskin tulee muuttumaan ainakaan lähitulevaisuudessa. Sen merkityksen uskotaan edelleen vähenevän, mutta tämä muutos tapahtuu hyvin hitaasti. Länsimaiset yritykset pyrkivätkin edelleen kehittämään guanxi-suhteitaan ja tämä on merkittävä osa ulkomaisten yritysten strategiaa Kiinan markkinoilla. (Wilson & Brennan 2009)

## 1.2. Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tämä kandidaatin tutkielma keskittyy selvittämään guanxin vaikutusta ulkomaisten yritysten toimintaan Kiinassa, kuinka ulkomaiset yritykset ovat huomioineet guanxin toiminnassaan sekä mikä on ollut guanxin merkityksen trendi. Tutkimuskysymykset on tehty näiden tavoitteiden pohjalta ja ne esitellään seuraavaksi.

Tutkimuskysymys:

- Mikä on guanxin rooli ja merkitys ulkomaisten yritysten toiminnassa Kiinassa.

Alatutkimuskysymykset:

- Kuinka ulkomaiset yritykset ovat huomioineet guanxin toiminnassaan?
- Miten guanxin merkitys on muuttunut ajan myötä?

### 1.3. Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimuksen tavoite on saada selville millä liiketoiminnan osa-alueilla ulkomaisten yritysten tulisi huomioida guanxi toiminnassaan Kiinassa ja kuinka sen olemassaolo on otettu yrityksissä huomioon. Tutkimus on rajattu vain ulkomaalaisiin yrityksiin Kiinassa eikä paikallisia yrityksiä oteta huomioon, elleivät nämä ole jollakin tapaa yhteistyössä ulkomaisten yritysten kanssa. Tavoitteena on myös selvittää guanxin merkityksen kehittymistä aikaisempien tutkimusten ja haastateltavien kokemusten perusteella. Tässäkin tutkitaan ainoastaan merkityksen muutoksia liittyen ulkomaisten (ei paikallisten) yritysten toimintaan. Rajoituksena tutkimukselle ovat myös tilanteet, joissa yrityksen ulkopuolinen taho on ollut vastuussa guanxiin liittyvistä asioista, koska näistä ei ole saatavana ensikäden tietoa.

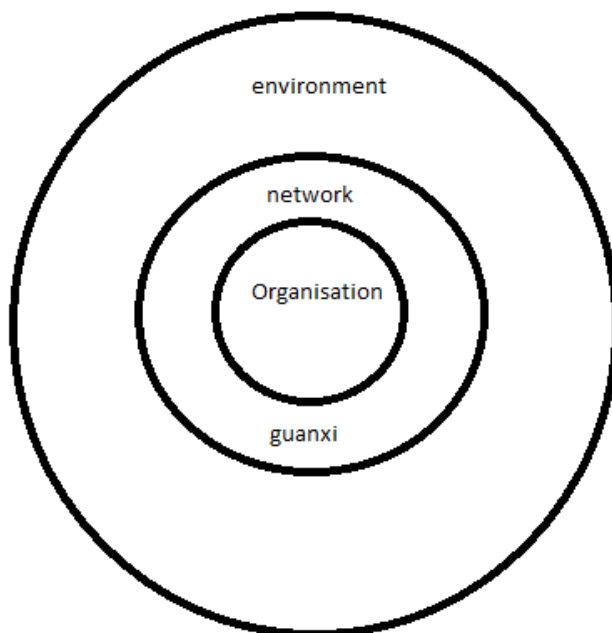
### 1.4. Metodologia

Tämä tutkimus on laadullinen ja empiiriset havainnot hankitaan haastattelemalla Kiinassa pitkäaikaisesti töissä olleita/olevia ulkomaisten yritysten työntekijöitä. Havainnot joita tullaan analysoimaan, tulevat sisältämään suoria lainauksia ihmisten kokemuksista, asenteista, uskomuksista sekä ajatuksista guanxia kohtaan. Haastateltavilta tiedustellaan myös heidän kokemuksiaan guanxin kehittymisestä ja merkityksen muutoksista ajan myötä. Haastattelut toteutetaan teemahaastattelumenetelmää käyttäen ilman, että haastateltavia yritetään johdatella mihinkään suuntaan. Tietoa kerätään näin neutraalilta pohjalta. Tutkimuksen tuloksia analysoidaan sekä tapauskohtaisesti, että näistä saatuja tuloksia vertailemalla (cross-case analyysi) (Hirsjärvi & Hurme 2008).



## 1.5. Teoreettinen viitekehys

Alla oleva kuva esittää tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Viitekehys on tuotettu organisaatioteorian oletusten pohjalta ja kuvaa organisaation ja sen verkostojen asemaa sen toimintaympäristössä (Hatch & Cuncliff 2006). Tässä kyseisessä tutkimuksessa organisaatio on Kiinan liiketoimintaympäristössä toimiva ulkomainen yritys ja sen verkosto on sen Guanxi-verkosto. Kuten viitekehys antaa olettaa on guanxi-verkosto eräänlainen linkki yrityksen ja sen toimintaympäristön välillä. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään tarkemmin, millä osa-alueilla guanxilla on merkittävä rooli yrityksen ja Kiinan toimintaympäristön välillä ja mitkä sen vaikutukset ovat yrityksen toimintaan. Tutkimuksessa pyritään myös selvittämään, kuinka tämä yhteys on otettu huomioon yritysten toiminnassa. Tämä on tärkeää, jotta tulevaisuudessa yritykset pystyvät tehostamaan verkostovaikutuksia entisestään.



Kuva 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

## 1.6. Kirjallisuuskatsaus

Tämän työn kirjallisuusosassa on keskitytty tutkimuksiin guanxin merkityksestä ulkomaisten yritysten liiketoimintaan ja siihen minkälaisia guanxiin liittyviä toimenpiteitä heillä on käytössä. Guanxin roolia kulttuurillisessa vuorovaikutuksessa on tutkittu paljon. Guanxin positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan yleisesti on myös tutkittu melko paljon. Kuitenkin tutkimusta guanxin roolista ja merkityksestä yrityksen eri osa-alueilla on tehty vähän.

## 1.7. Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus alkaa kappaleessa 2 kirjallisuuskatsauksella, jossa kuvataan guanxin perusolemusta, sen vaikutuksia liiketoimintaan Kiinassa sekä siihen yleisimmin liitettyjä teorioita. Kappaleessa 3 käydään läpi tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. Kappaleessa 4 käydään läpi jokainen haastateltu henkilö erikseen, jonka jälkeen näistä tehtyjä johtopäätöksiä verrataan keskenään. Viidennessä kappaleessa käydään läpi tutkimuksessa saavutetut johtopäätökset sekä tutkimuksen rajoitteet ja suositukset tuleville tutkimuksille.

## 2. Guanxin teoria ja kirjallisuus

Tässä kappaleessa käydään läpi guanxiin liitettyjä keskeisiä teorioita ja roolia osana Kiinalaista liiketoimintaa ja kulttuuria. Tarkoituksena on tuoda esille guanxin haasteet ja sen tuomat mahdollisuudet ulkomaisille yrityksille Kiinassa.

### 2.1. Guanxi kumppanuus- ja asiakassuhteissa

Guanxi on luonteeltaan vuorovaikutteista. Tästä syystä myyntitehtävissä toimivien henkilöiden olisi hyvä omata hyvät guanxi-suhteet asiakkaisiin. Guanxi tuo mukanaan henkilöiden välistä luottamusta ja joissakin tapauksissa voidaan puhua jopa ystävydestä. On helpompaa neuvotella kaupoista luotettavan ja tutun ihmisen kanssa kuin tuntemattoman. Asiakkaan luottaessa myyjään tämä luottaa paremmin myyjän yritykseen ja tämän tarjoamaan tuotteeseen. Tämän vuoksi asiakas arvioi kaupankäyntitilanteen alhaisemmalla riskillä ja on halukkaampi kauppoihin. Asiakas uskoo myös tuotteeseen paremmin, minkä seurauksena on mahdollista saavuttaa parempi kate ja sopimusehdot kuin tilanteessa, jossa myyjä-asiakassuhteessa ei olisi hyviä guanxi-suhteita. (Shou et al. 2010; Tsang 1998)

Yllä mainitun kaltainen vaikutus ei rajoitu ainoastaan myyjä-asiakassuhteisiin, vaan sen vaikutukset voidaan nähdä myös kumppanuussuhteissa. Tietyillä toimialoilla, kuten rahoituslalla ja autoteollisuudessa ulkomaisilla yrityksillä ei ole lupaa toimia ilman kiinalaista kumppania. Näin ollen toimivat kumppanuussuhteet ovat ulkomaisille yrityksille elinehto menestyksekkääseen liiketoimintaan Kiinassa. Yritysten työntekijöiden hyvät guanxi-suhteet takaavat paremmat mahdollisuudet yhteistyön onnistumiselle. Guanxin on todettu parantavan yritysten välistä kommunikaatiota, tiivistävän yhteistyötä ja helpottavan informaation jakamista. Tällainen yhteistyö on usein kummallekin osapuolelle kannattavampaa ja liiketoiminta tehokkaampaa. (Leung et al. 2003)

Kiinalaisten yritysjohtajien on todettu tekevän mieluummin yhteistyötä sellaisten ihmisten kanssa, joihin heillä on hyvät guanxi-suhteet. Yksi merkittävä syy tähän on guanxin mukanaan tuoma luottamus, joka mahdollistaa suulliset sopimukset ja luottamuksen yhteistyöhön myös asioissa, joita ei ole kirjattu sopimukseen. Tämän on koettu tuovan toimintaan joustavuutta, jonka ansiosta odottamattomiin mahdollisuuksiin ja ongelmiin pystytään tarttumaan nopeasti. Hyvien guanxi-suhteiden on myös todettu tuovan mukanaan pitkäjänteisempää yhteistyötä eikä yritysten tarvitse olla niin huolestuneita yhteistyön jatkumisesta sopimuksen umpeutumisen lähestyessä. (Leung et al. 2003; Zhuang et al. 2010)

Yritysten on todettu voivan käyttää guanxia parantamaan asemaansa sekä yhteistyökumppaneiden että asiakkaiden silmissä. Kokiessaan asemansa heikentyneen yritykset voivat käyttää hyviä guanxi-suhteita helpottaakseen neuvotteluita. Guanxille tavanomainen palvelusten vaihtaminen voidaan nähdä mahdollisuutena. Yhteistyökumppanien kanssa jaetun informaation on todettu tuovan mukanaan tiiviimpää ja pitkäkestoisempää yhteistyötä. Tämän on nähty tuovan mukanaan tehokkuutta ja parempaa liikearvoa molemmille osapuolille. (Zhuang et al. 2010)

Guanxiin tehdyt panostukset näkyvät asiakkaille parempana tuotteena ja palveluna. Tällä tarkoitetaan sitä, että hyvät guanxi-suhteet tuovat lisäarvoa myös tarjotulle tuotteelle tai palvelulle. Näin ollen hyvin hoidettuna guanxi voidaan nähdä selvänä kilpailuedun lähteenä yritykselle. Toisaalta huonosti hoidettuna tämä etu siirtyy mahdollisesti kilpailijoille, jotka ovat hoitaneet guanxi-suhteensa paremmin. Tästä johtuen yritysten on syytä panostaa guanxiin ja suhteiden luomiseen. Varsinkin tilanteessa, jossa näitä suhteita ei ole, on yrityksen syytä panostaa resursseja niiden kehittämiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että ulkomaisille yrityksille guanxi-suhteet ja niiden kehittäminen on tärkeämpää kuin paikallisille yrityksille, koska näillä on guanxi-verkosto kehittynyt jo valmiiksi. (Wong 2007)

Tsangin (1998) mukaan guanxin vaikutus kertaantuu verkoston levitessä. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen ja työntekijän hyvät guanxi-suhteet henkilöön auttavat kehittämään yrityksen mainetta tämän henkilön guanxi-verkoston sisällä. Verkoston kasvun myötä on todennäköisempää, että yritys on tunnettu ja yrityksen on helpompi lähestyä muita tahoja. Hyvillä guanxi-verkoistoilla todetaan olevan positiivinen korrelaatio uusien asiakkaiden hankinnassa sekä asiakassuhteiden ylläpitämisessä. (Tsang 1998)

## 2.2. Guanxin rooli henkilöstöhallinnossa ja rekrytoinnissa

Law ja Jones (2009) toteavat henkilöstöhallinnon olevan erittäin hankalaa Kiinassa. Suurimmat syyt tähän ovat työntekijöiden ryhmittymisen riippuen erilaisista taustoista. Heidän mukaansa ulkomaisten yritysten työntekijät voidaan jakaa neljään ryhmään:

1. Perinteiset kiinalaiset – Nämä työntekijät ovat syntyperäisiä paikallisia, omaavat paikallisen koulutuksen ja kulttuurin. He puhuvat paikallista kieltä erinomaisesti sekä useita murteita, mutta englantia rajallisesti. Useimmat heistä eivät ole koskaan käyneet ulkomailla eivätkä edes asuneet muualla Kiinassa.
2. Modernit kiinalaiset – Kiinalaiset, jotka ovat kouluttautuneet ja/tai työskennelleet ulkomailla. He ovat nyt palanneet takaisin kotimaahansa erinäisistä syistä. Heidän voidaan odottaa saavan parempaa palkkaa kuin perinteisten kiinalaisten ja omaavan paramman kielitaidon.
3. Pitkäaikaiset ulkomaantyöntekijät – Ulkomaantyöntekijät, joilla on korkea käsitys paikallisesta kulttuurista sekä kohtuullinen kiinan kielen taito.
4. Uudet ulkomaantyöntekijät – Asuneet Kiinassa vasta lyhyen aikaa. Heillä on heikko käsitys paikallisesta kulttuurista sekä päivittäisestä elämästä Kiinassa. Yleensä myös varsin heikko kiinan kielen taito.

Tällaisesta henkilöstön koostumuksesta johtuen henkilöstöhallinnon täytyy olla erityisen tarkkana siinä, kuinka he kohtelevat eri työntekijäryhmiä sekä kouluttavat tietämättömämpiä. Tämän koulutuksen pitäisi pitää sisällään myös guanxi-koulutusta varsinkin ulkomaantyöntekijöille sekä koulutusta ulkomaisista toimintatavoista perinteisille Kiinalaisille. Tärkeimmät syyt aktiiviselle henkilöstöhallinnolle ovat informaation jakaminen yrityksen sisällä sekä yhteistyön kehittäminen eri osastojen välillä. Avuksi henkilöstöhallinnon kehittämiseen Kiinassa on kehitetty guanxi-pohjainen malli, joka auttaa johtajia ajattelemaan, arvostamaan ja käyttäytymään kiinalaisessa työympäristössä guanxin erityispiirteet huomioon ottaen yritystä hyödyttävällä tavalla. (Law & Jones 2009)

Guanxilla on todettu olevan merkittävä rooli työmarkkinoilla. Erityisesti työtehtävissä, joita on vaikea mitata ja monitoiroida. Rekrytointi on erittäin guanxi pohjaista. Tällaisia työtehtäviä on tarjolla erityisesti johtotasolla, markkinoinnissa ja yhteiskuntasuhteissa. Toisin sanoen ihmiset joilla on hyvät guanxi-verkostot yrityksen työntekijöihin löytävät helpommin työpaikan kuin huonommin verkostoituneet. Suurimmat syyt tähän ovat työntekijöiden välinen luottamus sekä guanxi-verkoston mukanaan tuomat mahdollisuudet esimerkiksi resurssien ja asiakkaiden hankinnassa. (Huang 2008)

Rekrytoijan on helpompi tietää mitä työntekijä osaa, kun he tuntevat toisensa jo ennen prosessia. Näin ollen hyvät guanxi-suhteet tarjoavat mahdollisuuden tarkempaan rekrytointiin kuin perinteiset länsimaiset avoimet työnhakuprosessit. Guanxilla ei ole todettu olevan niin paljon merkitystä manuaalisissa töissä, joissa työtulos on helpommin mitattavissa ja ihmiset on helpompi korvata. Myöskään luottamuksella työnantajan ja työntekijän välillä ei ole näissä töissä niin suurta merkitystä, koska tällaisissa työtehtävissä ei tarvita niin paljon erityiskykyjä ja työntekijät on helppo kouluttaa yrityksen toimesta. Osaltaan tätä edesauttaa Kiinan työvoiman järjestäytymättömyys, jonka ansiosta yrityksen on helppo hankkiutua eroon ongelmallisesta ja osaamattomasta työntekijästä. (Huang 2008)

Huangista poiketen Tsang (1998) toteaa tutkimuksessaan, että yrityksen ei kannata palkata työntekijää ainoastaan hänen guanxi-verkostojensa takia. Tämä voi luoda huonoa ilmapiiriä työyhteisöön, jos muille työntekijöille selviää syy uuden työntekijän palkkaamiseen johtaneista syistä. Tästä työntekijästä voi olla myös hankala hankkiutua

eroon myöhemmin, koska tämän tarjoama guanxi-verkosto luultavasti vastustaa tätä ja voi hankaloittaa koko yrityksen toimintaa. (Tsang 1998)

### 2.3. Guanxin rooli neuvotteluissa ja myynnissä

Aikaisempien tutkimusten mukaan guanxilla on nähty olevan suurempi vaikutus neuvotteluiden onnistumisessa ja myyntitilanteissa kuin tuotteen oikealla laadulla tai hinnalla. Palveluliiketoiminnassa yrityksen tai sen työntekijöiden osaaminen tai palvelun hinta ei ole niin suuressa roolissa kuin luottamus asiamieheen. Näin ollen hyvät guanxi-suhteet asiakkaisiin tuovat mukanaan paremmat katteet. Guanxin voidaan näin ollen sanoa olevan tärkeämmässä roolissa neuvotteluissa ja myynnissä kuin itse tuotteen tai palvelun. (Wong 2007; Tsang 1998)

Asiakkaan mielestä hyvä guanxi tarjoaa myös paremmat mahdollisuudet neuvotteluihin ja sopimusten muuttamiseen, mikä nähdään merkittävänä lisäarvona. Asiakkaan silmissä hyvät guanxi-suhteet tarjoavat mahdollisuuden asiakassuhteen kehittämiseen kohti syvällisempää yhteistyötä. Tämä on kummallekin osapuolelle suotuisaa ja mahdollistaa myynti- ja neuvottelutilanteissa pidemmät sopimukset ja lisäpalveluiden tarjoamisen. Asiakkaat hankkivat mielellään kaikki palvelunsa samasta yrityksestä, jos tuntevat voivansa luottaa toimittajaan. Asiakkaan näkökulmasta tällaisella toiminnalla vähennetään riskejä, koska luotettava toimittaja yhdessä asiassa on luotettava myös muissa. (Wong 2007)

Vaikka on todettu, että guanxilla on suurempi merkitys kuin tuotteen hinnalla ja laadulla, on näiden vahva yhdistelmä paras mahdollisuus kestävään ja tuottavaan liiketoimintaan Kiinan markkinoilla. Asiakkaan kuullessa muilta guanxi-verkostonsa jäseniltä heidän negatiivisista kokemuksistaan, on yrityksen mahdollista menettää asiakas, koska hän kokee luottamuksensa tulleen petetyksi. Tällaisessa tilanteessa suhteiden korjaaminen voi

olla mahdotonta tai ainakin erittäin vaikeaa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että hyvin hoidettujen guanxi-suhteiden myötä on helpompi myydä ja neuvotella asiakkaiden guanxi-verkostossa olevien ihmisten kanssa kuin ilman guanxi-suhteita. (Wong 2007)

#### 2.4. Guanxin rooli hankinnoissa

Davies et al. (1995) toteavat tutkimuksessaan guanxin mahdollistavan resurssien hankinnan ulkomaisille yrityksille Kiinassa. Tutkimuksessa selvästi todetaan, että ”ilman guanxia yrityksen on mahdoton saada mitään aikaiseksi”. Resursseihin liittyen hyvät guanxi-suhteet viranomaisiin mahdollistavat esimerkiksi tuotannontekijöiden tuonnin Kiinan ulkopuolelta ja nopeuttavat tullimuodollisuuksia. Ilman guanxi-suhteita yrityksen on lähes mahdotonta hankkia omistukseensa maata tai rakennuslupia. Myös sähkö sekä tuotannontekijöiden jakelu ovat riippuvaisia paikallisista viranomaisista. (Davies et al. 1995; Tsang 1998)

Aineettomien tuotannontekijöiden osalta kuten esimerkiksi markkinainformaation hankinnalla on todettu olevan voimakas korrelaatio hyvien guanxi-verkoston kanssa. Myös mainonnalle tarvittavat luvat vahvan sensuurin Kiinassa hoituvat helpommin, kun verkostot paikallisiin viranomaisiin ovat kunnossa. (Davies et al. 1995; Tsang 1998)

Tsang (1998) toteaa tutkimuksessaan guanxin olevan jo itsessään resurssi ja, että yksilön guanxi-verkosto on osa yrityksen henkilöstöverkosta. Henkilöstä, jolla on erinomaiset guanxi-suhteet kannattaa näin ollen pitää kiinni. Erityisesti, jos tällä henkilöllä on suhteita yrityksen ulkopuolella henkilöihin, joihin muilla yrityksen työntekijöillä ei ole. Tsangin (1998) mukaan positiivinen guanxi kertaantuu sen lisääntyessä ja näin ollen sen vaikutukset resurssien hankintaan kertaantuvat myös. Toisin sanoen raaka-aineiden hankinta on toisella neuvottelukerralla ensimmäistä helpompaa ja kolmannella kerralla toista helpompaa. Tämä sama kerrannaisvaikutus on nähtävissä muissakin resursseissa, kuten tiedonhankinnassa, työvoimassa ja esimerkiksi lainoissa. (Tsang 1998)



## 2.5. Guanxin rooli tiedon hallinnassa

Guanxilla on todettu olevan positiivinen vaikutus tiedon jakamiseen yrityksen sisällä. Tämä on tärkeää nyky maailmassa. Nykyään informaatiota, kuten patenteja, osaamista ja näiden liikkumista pidetään tärkeänä voimavarana yrityksille. Näiden on myös todettu olevan merkittävä kilpailuedun lähde. Guanxin myötä ihmiset, jotka ovat työelämässä lähellä toisiaan, ovat useimmiten sitä myös henkilökohtaisessa elämässä. Näin ollen informaation kulku organisaation sisällä ei rajoitu ainoastaan työntekijälle, vaan sitä tapahtuu myös vapaa-ajalla. Tämän on todettu olevan organisaatiolle erittäin hyödyllistä. Aikaa kuluu vähemmän kokouksissa asioiden ja tilanteiden selittämiseen ja esille tuomiseen, kun työntekijät ovat jo kuulleet asiasta edellisenä iltana tai aamulla ennen kokousta. (Cao & Xiang 2013; Davies et al. 1995)

## 2.6. Guanxin kehitys

Monet aikaisemmat tutkimukset ovat todenneet guanxin vaikutuksen vähentyvän ajan myötä (Tsang 1998; Davies et al. 1995). Kuitenkin viime aikoina tehtyjen tutkimusten mukaan näin ei ole tapahtunut. Tutkimusten mukaan guanxin merkityksen väheneminen on epätodennäköistä lyhyellä tähtäimellä. Guanxin vaikutuksen uskotaan vähentyvän Kiinan kehityksen ja kansainvälisten kauppasopimusten myötä. Tämä on kuitenkin riippuvainen Kiinalaisen kulttuurin länsimaistumisesta ja väestön halusta mukauttaa toimintatapojaan enemmän länsimaisten toimijoiden mukaisiksi. (Wilson & Brennan 2009)

### 3. Tutkimusmetodologia

Oikeiden tutkimusmenetelmien valitseminen on keskeinen osa onnistunutta tutkimusta. Sopiva tutkimusmenetelmä takaa laadukkaan aineiston saannin, joka vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin parhaalla mahdollisella tavalla.

Tämä tutkimus on laadullinen ja toteutettu teemahaastatteluna. Haastattelun alussa kysymykset ovat avoimia, jonka jälkeen tiettyjä aiheita käsitellään puolistrukturoiduin kysymyksin, joita oli valmisteltu ennen haastattelua ja joita syntyi haastattelun aikana. Teemahaastattelu on sopiva menetelmä kyseiseen tutkimusaiheeseen, jotta haastateltavien laaja kokemus aiheesta saadaan mahdollisimman tehokkaasti kerättyä talteen tutkimuskysymysten analysoimista varten. (Hirsjärvi & Hurme 2008) Haastateltavien toivomuksesta nimiä ja yrityksiä ei paljasteta. Syy tähän on yksityisyyden ja yritysten toiminnan suojeleminen. Haastateltaviin viitataan numeroilla 1-3.

Haastateltavien vastaukset tuodaan esille mahdollisimman kattavasti. Jokaista analysoidaan tapauskohtaisesti saadaksemme selville, miten kukin tapaus vastaa tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen tapauskohtaisia tuloksia vertaillaan keskenään (cross-case analyysi) ja tämän pohjalta pyritään muodostamaan yhteiset johtopäätökset tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008)

## 4. Tutkimusaineisto

Tässä kappaleessa käydään läpi haastatteluista saatu tieto ja sen jälkeen analysoidaan tämä tieto vastaten tutkimuskysymyksiin. Näitä analyyseja vertaillaan kappaleessa 5 keskenään, ja niiden pohjalta luodaan koko tutkimuksen käsittävät vastaukset tutkimuskysymyksiin.

### 4.1. Kiinan kumppanuussuhteista vastaavan haastattelu

Haastatteltavalla numero yksi on kattava kokemus Kiinassa toimimisesta. Hän oli suuren yrityksen palveluksessa johtajana ja hänen tehtävänä oli paikallisten kumppaneiden etsiminen ja yhteistyön käynnistäminen. Haastateltava on siis ollut päivittäin tekemisissä guanxi-verkostojen ja kiinalaisen suhdetoiminnan kanssa.

Heti haastattelun alussa tuli selväksi, kuinka merkittävässä asemassa suhdetoiminta ja verkostot ovat Kiinan markkinoilla. Haastateltava vertasi guanxi-verkostoja yrityksen sisällä käytettävään tiedonjakoverkostoon, mutta totesi, että tieto leviää kiinalaisessa verkostossa huomattavasti elektronista vastinettaan nopeammin. Syynä tähän on rajattomuus työelämän ja yksityiselämän välillä. Samat ihmiset tapaavat toisiaan niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin ja ovat useasti entisiä opiskelutovereita tai perhetuttuja. Kilpailijoiden välillä ei ole suuria esteitä ja paikalliset yritykset ovat valmiita auttamaan toisiaan ja jakamaan informaatiota keskenään. Tätä kautta ulkomaisten yritysten hyvä maine moninkertaistuu hyvän guanxin myötä ja muut toimittajat ja asiakkaat kuulevat hyvästä yrityksestä jo ennen mahdollista yhteydenottoa. Paikallisilla yrityksillä on myös hyvät suhteet paikallisiin viranomaisiin ja hyvin hoidettu suhdetoiminta heijastuu myös viranomaisten asenteisiin ja toimintaan yritystä ja sen henkilöstöä kohtaan. Paikallinen puoluesihteerin valvoo jokaisen yrityksen toimintaa ja hänellä on suora yhteys Pekingin politbyroon. Näin ollen hyvin hoidetut guanxi-suhteet paikallisella tasolla auttavat suuren

yrittäjien toiminnassa myös koko Kiinan kattavasti. Hyvät suhteet poliittisiin päättäjiin mahdollistavat rahoituksen saamisen paikallisilta pankeilta ja saattavat tarjota edullisemmat lainaehdot kuin ilman tällaisia suhteita. Haastateltavan mukaan guanxissa on useasti kyse myös siitä, että tietyillä ihmisillä on paremmat mahdollisuudet menestyä elämässä ja liiketoiminnassa. Tästä johtuen monien kiinalaisyrittäjien suurimmat johtajat eivät ole välttämättä kaikista pätevimpiä. Heillä on kuitenkin suhteidensa ansiosta kyky ja mahdollisuus palkata yrityksiinsä tai tiimeihinsä mahdollisimman osaavaa työvoimaa ja asiantuntemusta, jolla he korvaavat omia puutteitaan taidoissa ja tiedossa.

Haastateltavan mukaan suhteiden luominen ylimpiin virkamiehiin on yrityksen toiminnan kannalta elintärkeää. Tämä mahdollistaa lupa-asiat, työvoiman hankinnan ja tiettyihin resursseihin käsiksi pääsemisen. Ilman hyviä suhteita näiden saavuttaminen olisi huomattavasti vaikeampaa, ellei mahdotonta. Haastateltavan mukaan suhteita olisi hyvä luoda ja ylläpitää myös henkilökohtaisella tasolla. Tämä johtuu jo aikaisemmin todetusta tosiasiasta, että guanxin kannalta liiketoimintaa ja henkilökohtaista elämää ei voi erottaa. Haastateltavan mukaan hänen kollegansa tennisvuorot ja illalliset paikallisen korkearvoisen virkamiehen kanssa helpottivat merkittävästi heidän yrityksensä toimintaa alueella sekä koko Kiinan laajuisesti.

Haastateltavan mukaan koko guanxi pohjaa henkilökohtaiseen luottamukseen ja tämän saavuttaminen ilman henkilökohtaista panostusta suhteeseen on mahdotonta. Luottamusta kuvaa myös kiinalaisten tapa antaa lahjoja toisilleen ja, että he odottavat aina vastalahjaa, jonka on oltava hieman edellistä arvokkaampi. Tätä ei kuitenkaan pidä sekoittaa lahjontaan, koska tilanteissa raha ei vaihda omistajaa vaan ainoastaan perinteiset liikelahjat. Kuten on jo aikaisemmin mainittu, näitä lahjoja voi tulla liiketapaamisten yhteydessä. Tämäkin pohjustaa rajattomuutta yritys- ja yksityiselämän välillä. Näin ollen vapaa-aikana saatuun lahjaan pitää mahdollisesti vastata seuraavassa liiketapaamisessa.

Guanxin roolia yrityksen toiminnassa haastateltava kuvaa merkittäväksi ja sanoo sen tuovan mukanaan tehokkuutta, tietoa ja hyvin hoidettuna jopa parantavan yrityksen katteita. Hänen mukaansa hyvä maine ja guanxi-suhteet helpottavat osaavan työvoiman löytämistä ja palkkaamista. Yritys ei kuitenkaan aina huomionnut guanxia työvoimaa palkatessaan, vaan tähtäsi länsimaisten periaatteiden mukaisesti osaavimman työntekijän palkkaamiseen. Kuitenkin olemassa olevat hyvät työntekijät suosittelivat ystäviään ja sukulaisiaan otettavaksi yritykseen töihin myös näissä tilanteissa.

Haastateltavan mukaan guanxi ei heijastu vain yrityksen ulkopuoliseen toimintaan. Sisäisen guanxin ansiosta myös organisaation sisäinen toiminta hyötyy sisäisen yhteydenpidon tehokkuudesta ja tiiviystä. Paikalliset työntekijät saattavat hoitaa yrityksen sisäisiä asioita myös vapaa-aikanaan, mikä tuo mukanaan tehokkuutta.

Haastateltavan mukaan guanxi huomioitiin yrityksen toiminnassa antamalla avainhenkilöille koulutusta kulttuuriin ja guanxiin. Ulkomaisille henkilöille annettiin kiinalaiset nimet, joiden hän sanoi tuovan arvokkuutta ja kunnioitusta sekä helpottavan guanxista saatavien verkostohyötyjen leviämistä. Liikeneuvotteluissa mentiin aina kiinalaisen protokollan mukaan. Mukana oli konsultteja huolehtimassa siitä, että kiinalaiset vastakumppanit eivät menettäneet kasvojaan. Tämä on ensiarvoisen tärkeää, koska kiinalainen ei koskaan sano ”Ei” suoraan, vaan aina kiertelemällä. Haastateltavan mukaan Kiinaan mennessä yrityksen ainoa tapa menestyä on mukauttaa oma toimintansa maan tapoihin. Pitkällä aikavälillä pitää myös oppia ymmärtämään, miksi paikalliset ihmiset käyttäytyvät niin kuin käyttäytyvät eikä vain sokeasti seurata paikallisia toimintatapoja tai konsulttien neuvoja.

Lopuksi haastateltava totesi, että ei usko guanxin merkityksen muuttuneen ajan myötä. Hän ei myöskään usko näin tapahtuvan tulevaisuudessa. Sen verran vahvasti Guanxi toiminta on juurtunut kiinalaiseen kulttuuriin ja ihmisten elämään.

Tiivistettynä haastattelun perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä, joiden mukaan guanxilla on merkittävä rooli ulkomaisen yrityksen toiminassa Kiinassa. Positiivisia vaikutteita ovat helpottunut kanssakäyminen viranomaisten kanssa, parantuneet katteet sekä tehokkuus. Näin ollen guanxin voidaan sanoa olevan myös merkittävä kilpailuedun lähde. Osaavan työvoiman rekrytoiminen helpottuu ja yritys saa positiivisia vaikutuksia niin paikallisesti kuin koko Kiinan alueella. Hänen mukaansa guanxi huomioitiin yrityksen toiminnassa merkittävästi sisältäen koulutusta, konsulttien käyttämistä, henkilökohtaisen ajan käyttämistä suhteiden luomiseen sekä käyttämällä puhtaasti kiinalaista toimintatapaa ja protokollaa paikallisten kanssa toimiessa.

Haastateltavan mukaan guanxin merkitys ei ole muuttunut ajan myötä, vaan on edelleen ja tulee olemaan yksi merkittävimmistä tekijöistä menestyksessä liiketoiminnassa Kiinan markkinoilla.

#### **4.2. Kiinan liiketoiminnan konsultin haastattelu**

Haastateltavalla 2 on yli kymmenen vuoden kokemus työstä Kiinan markkinoilla. Hän on toiminut usealla eri alueella Kiinassa ja tämän myötä hänen antamansa informaatio pystyy antamaan paremman käsityksen Guanxin merkityksestä koko Kiinan alueella. Näin ollen paikallisvaikutuksia voidaan analysoida paremmin ja miettiä, onko guanxilla erilainen rooli maantieteellisesti eri alueilla.

Haastateltava aloitti puheenvuoronsa toteamalla, että guanxin vaikutukset näkyvät niin hyvässä kuin pahassakin. Hänen mukaansa hyvät suhteet auttavat resurssien säännöstelyä vastaan. Kiinassa on pitkään ollut pulaa sähköstä ja hyvät suhteet korkeisiin virkamiehiin auttavat sähkösaannissa sekä mahdollisten sähkökatkosten ajoittamisessa yrityksen kannalta sopivaan ajankohtaan. Hänen mukaansa guanxi perustuu pitkälti palvelusten vaihtamiseen ja kahden osapuolen välillä vaihdettu palvelus on mahdollista korvata palveluksenantajan näin toivoessa myös ulkopuoliselle kolmannelle osapuolelle.

Hänen mukaansa kiinalaiset toimijat ovat länsimaalaistuneet jonkin verran ajan myötä ja kaikki eivät edellytä traditionaalisen protokollan seuraamista niin tiukasti kuin aikaisemmin. Neuvotteluissa on siirrytty hieman yleisemmän keskustelun suuntaan ja muodollisuus on vähentynyt. Tästä huolimatta hyvät suhteet omaava henkilö pääsee helpommin korkeaan asemaan ja auktoriteettia ei ole välttämättä ansaittu teoilla, vaan suurin johtaja yleensä ottaa kunnian muiden töistä. Tämän kaltaisen toiminnan myötäily auttaa etenemään yrityksen sisällä ja luomaan hyviä henkilösuhteita. Haastateltavan mukaan etenkin valtiomisteisissä yrityksissä johtoasemia on jaettu henkilösuhteiden perusteella. Haastateltavan yrityksessä rekrytoinnissa on käytetty paljon apuna sen hetkisten työntekijöiden suhteita ja yrityksessä on töissä paljon toistensa sukulaisia, ystäviä ja lähipiiriä. Ajan myötä tämä on kuitenkin vähentynyt, koska rekrytoinnissa on käytettävä paikallisten työvoimatoimistojen palveluita, mitkä hänen mukaansa estävät alalta toiselle siirtymisen. Haastateltavan mukaan ”ei ole mahdollista palkata leipuria suutariksi”.

Guanxin vaikutus on hänen mielestään hieman vähentynyt ajan myötä, mutta on edelleen merkittävässä asemassa. On myös tunnistettava ne henkilöt, joille guanxi toiminta on tärkeää, jotta ei loukkaisi näitä. Yritysten toiminnassa tämä vähentynyt guanxi näkyy Kiinan valtion pienentyneenä tukena kannattamattomille yrityksille. Hänen mukaansa kehittyneellä itärannikolla ei enää subventoida yksinkertaista tuotantoa, vaan tuki keskitetään high-tech yrityksille, jotka tuottavat prosessoituja tuotteita. Maaseudulla etenkin lännessä, jossa on kehittymättömämpää, alkutuotantoa kuitenkin tuetaan edelleen voimakkaasti, jotta paikallinen teollisuuden taso saadaan kehittymään. Hänen mukaansa yhtenä syynä tähän on se, että itärannikon palkkataso alkaa lähestyä lännen vastaavaa, jonka seurauksena alkutuotteiden tuottaminen ei ole kannattavaa. Hänen mukaansa Kiinalainen mentaliteetti on myös kehittynyt suuntaan, jossa halpaa hintaa preferoidaan hyviin suhteisiin. Hänen esimerkkinsä mukaan kuuluisien ja hyvämaineisten ulkomaisten yritysten liiketoiminta hyötyy kyllä guanxin myötä, koska on helpompi päästä neuvotteluetäisyydelle, kun yrityksestä pidetään ja se on tunnettu. Tästä ei kuitenkaan ole merkittävää hyötyä tuotteen hinnan kannalta, mutta katetta on mahdollista korottaa hyvän palvelun myötä. Haastateltavan mukaan Kiinan liiketoimintatavat ovat hiljalleen menossa kohti länsimaista markkinataloutta ja sen periaatteita sekä käytöstapoja.

Tiivistettynä haastateltavan 2 mukaan erityisesti hyvistä virkamiessuhteista on hyötyä yritykselle. Näiden avulla yrityksen on helpompi saada resursseja itselleen sekä neuvottella tiettyjen säännösteltyjen resurssien jakamisesta ja jatkuvuudesta. Guanxin avulla saavutetaan yhteys asiakkaisiin, mutta siitä ei välttämättä enää ole niin suurta hyötyä itse neuvotteluissa. Ulkomaisten yritysten hyvä maine näin ollen auttaa markkinoinnissa. Tuotteen hinta kuitenkin määräytyy pitkälti markkinavoimien mukaan. Näin ollen guanxin rooli painottuu markkinoinnin puolelle eikä ole merkittävä kilpailuedun lähde. Guanxi on huomioitu hänen yrityksessään asiakaskohtaisesti. Haastateltavan mukaan yrityksen on keskitettävä resursseja havaitakseen toimijat, joille guanxi on edelleen tärkeässä asemassa. Haastateltavan 2 mukaan guanxin merkitys on edelleen voimakas erityisesti aloittelevan yrityksen toiminnassa, mutta sen merkitys on vähentynyt ainakin kehittyneimmillä alueilla ja luultavasti tulee vähitellen vähenemään tulevaisuudessa, kun Kiinan markkinat muuttuvat enemmän markkinatalouspainotteisiksi ja sääntelyä vähennetään.

#### **4.3. Tuotantolaitoksen johtajan haastattelu**

Haastateltavan 3 mukaan guanxi huomioitiin heti alusta lähtien heidän yrityksessään. Jo ennen komennustaan hän kävi Suomessa aiheeseen liittyvän koulutuksen. Koulutuksessa myös paikallista kulttuuria ja lainsäädäntöä käytiin läpi. Hänen mukaansa guanxin olemassaolo ei vaikuttanut merkittävästi yrityksen toimintatapoihin. Kuitenkin hyvät suhteet paikallisiin viranomaisiin ja erityisesti tullin korkeimpaan johtoon helpotti ja nopeutti merkittävästi raaka-aineiden, koneiden ja muiden tuotannon tekijöiden maahantuontia. Ilman suhteita tavaroiden toimittamisessa olisi voinut kestää huomattavasti kauemmin aikaa, millä olisi ollut heikentävä vaikutus yrityksen liiketoimintaan. Käynnissä olevan tuotantolaitoksen toimintaan guanxi-suhteilla ei ole merkittävää vaikutusta, mutta energian saannin kannalta tärkeä hiilentuotanto on viranomaisten toimesta säänneltyä ja tämän aineen jatkuvuuden sekä alkuperän selvittämisen kannalta hyvät suhteet olivat tärkeitä. Yritys halusi varmistua hiilikaivosten turvallisuudesta kestäväkehityksen periaatteiden ja yrityksen arvojen mukaan ja ilman hyvää guanxia paikallisiin viranomaisiin tämä olisi ollut mahdotonta.



Haastateltava kuitenkin painotti guanxin merkitystä yritykselle yleisesti sanomalla, että ”Et ole olemassa, jos sinua ei tunneta”. Eli ilman kehitettyä mainetta kiinalaisten välisessä guanxi-verkostossa yrityksellä ei ole mahdollisuutta menestyä. Yrityksen olemassaolo Kiinassa perustuu siihen, että asiakkaat tietävät sinusta. Ilman hyvää mainetta on mahdoton päästä keskusteluyhteyteen potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Hyvä maine yhden asiakkaan keskuudessa saattaa johtaa yhteydenottoon myös toisen asiakkaan puolelta. Tämä sama periaate pätee myös toimittajasuhteissa. Kun yritys on tunnettu, sillä on mahdollisuus päästä neuvottelemaan asioista myös virallisten kanavien ulkopuolella. Haastateltavan mukaan kiinalaisten konsepti ”kasvojen menetyksestä” pitää ottaa kokoajan huomioon. Neuvottelukumppanille pitää aina jättää mahdollisuus pakotiehen, jotta tämä pystyy säilyttämään kasvonsa muiden kiinalaisten keskuudessa. Haastateltavan mukaan guanxi oli myös merkittävässä roolissa tuotantolaitosta rakennettaessa. Pitkään kehitetyt suhteet kiinalaisiin yliopistoihin ja kouluihin mahdollistivat korkealuokkaisen työvoiman palkkaamisen. Hyvät suhteet kiinalaisiin kehitysorganisaatioihin helpottivat lupa-asioita, työvoiman hankintaa ja muuta sosiaaliseen toimintaan liittyvää. Rakennusyhtiöiden kanssa neuvottelut olivat hänen mukaansa hankalia, mutta alkuperäinen valintaprosessi oli kuulemma hyvin länsimaisen kaltainen tarjouskilpailu. Hänen mukaansa neuvotteluissa piti ottaa huomioon se, että Kiinalaiset eivät kerro asioita mitä et ymmärrä kysyä. Näin ollen pitää olla aina paremmin valmistautunut ja tietää enemmän kuin vastapuolen edustaja, jotta kaikki kulmat tulevat täytetyiksi sopimuksessa. Työnvalvonta on myös erityisen tärkeää, jotta työntekijät eivät jätä välistä työvaiheita, jonka seurauksena laatu kärsisi. Hänen mukaansa asiakkaiden ja toimittajien kanssa suhteet ovat kaiken A ja O. Ilman hyviä suhteita kauppoja ei synny. Sana kiertää asiakkaiden ja toimittajien keskuudessa, joten hyvällä guanxilla on kerrannaisvaikutuksia. Ensimmäiset tapaamiset paikallisten viranomaisten kanssa tuntuivat testiltä ja hyvin sujuneen illanvieton jälkeen myös muilla paikkakunnilla vaikuttavat ihmiset, jotka eivät olleet tilaisuudessa läsnä, vaikuttivat suhtautuvan positiivisesti yritykseen.

Paikallisten protokollien noudattaminen oli ensiarvoisen tärkeää ja niiden mukaan virallisten neuvottelujen aikana ei edes puhuta liiketoiminnasta, vaan vasta virallisen osuuden jälkeen. Kiinalainen virallinen osuus tuntuikin olevan enemmän illan viettoa kuin liikeneuvottelu. Yrityksillä onkin palkkalistoillaan ”yhteiskuntasuhde”- asiantuntijoita, jotka

pitävät huolta paikallisen protokollan noudattamisesta sekä antavat ulkomaisille toimijoille neuvoja mahdollisten ongelmatilanteiden välttämiseksi. Esimerkkinä tilanne, jossa haastateltavalla piti olla nopea tapaaminen, jossa sinetöitiin aikaisemmin sovittuja asioita. Haastateltavalla oli sovittu meno tämän jälkeen, mutta asiantuntija ilmoitti toisen osapuolen loukkaantuvan, jos he eivät kutsu näitä luonaalle tapaamisen jälkeen. Haastateltavan oli kuitenkin mahdotonta perua myöhempää tapaamistaan, joten suhdetoiminta-asiantuntija sanoi järjestävänsä asian siten, että kummatkin säilyttävät kasvonsa. Hän sopi vastapuolen kakkosmiehen kanssa, että he kyllä kutsuvat nämä lounaalle, josta vastapuolen tulee kuitenkin kieltäytyä. Näin tehtiin, ja vastapuolen johtaja säilytti kasvonsa muiden paikallisten silmissä. Haastateltava painotti, että kaikkien asioiden hoitamisessa on selvä kaava, jota tulee noudattaa. Tähän liittyen hän painotti myös palvelusten ja lahjojen vaihtotapaa, jossa pitää hyvin tarkasti valita mitä antaa vaihdossa tai ensi kerralla, jotta lahjan arvo ei nouse nopeasti vaan pystytään aina vastaamaan myös yrityksen arvojen mukaisella tavalla länsimaista toimintatapaa rikkomatta. Tiettyjä lahjoja ja sanomisia pitää välttää paikallisen vahvan taikauskon takia. Vältettävien lahjojen listalla ovat muun muassa kellot ja päärynät, koska niiden lausuminen on hyvin samankaltainen kuoleman kanssa.

Hänen mukaansa vaikka Kiinassa suhteilla pääsee johtavaan asemaan, niin nämä henkilöt arvostavat kuitenkin osaamista korkealle ja se tuo mukanaan kunnioitusta. Aikaisemmin mainittiin, että paikalliset eivät välttämättä ajattele aivan samalla tavalla kuin ulkomaiset henkilöt. Sopimuksissa pitää selvittää pienetkin asiat tarkasti eikä voida luottaa hyvään kaupantekotapaan, joka on lännessä jopa oikeuden perusta. Totuus ei ole välttämättä pöydällä, vaan se pitää kaivaa hienovaraisesti esille vastapuolta loukkaamatta.

Tiivistettynä guanxin rooli yrityksessä tulee esille eritoten resurssien ja niiden maahantuonnin yhteydessä sekä länsimaisten arvojen ja kestävän kehityksen mukaisia tarkastuksia tehtäessä. Ilman suhteita yritystä ei tunneta ja ilman tunnettuutta et pysty pääsemään neuvotteluasemaan potentiaalisten asiakkaiden ja toimittajien kanssa. Näin ollen guanxi-suhteiden markkinoinnillinen rooli yrityksessä on hyvin tärkeä. Paikalliset toimintatavat pitää ottaa huomioon ja tätä varten yrityksiin on palkattu asiantuntijoita

neuvomaan näissä asioissa. Guanxi on muutenkin huomioitu yrityksen toiminnassa vahvasti ja näkyy pieninä ja suurina asioina. Suhteita on ylläpidetty niin rekrytoinnin takia kuin paikallisen kulttuurin huomioimiseksi. Kaikki asiakkaisiin liittyvä pyritään tekemään paikallisten pelisääntöjen mukaan länsimaisia arvoja ja etiikkaa rikkomatta. Haastateltavan mukaan Guanxin merkitys on pysynyt tuhansia vuosia samana ja tulee luultavasti pysymään niin myös tulevaisuudessa.

#### 4.4. Yhteenveto haastattelujen havainnoista

Haastateltava	Guanxin rooli ja merkitys	Guanxin huomioiminen yrityksessä	Guanxin kehitys ajan myötä
Haastateltava 1	<p>Elintärkeää</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotannontekijöiden hankinnassa</li> <li>• Viranomaisten kanssa toimiessa</li> <li>• Lupa-asioissa</li> <li>• Rekrytoinnissa</li> </ul> <p>Merkittävää</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaiden hankinnassa</li> <li>• Markkinoinnissa</li> <li>• Informaation leviäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritys palkannut guanxiin erikoistuneita työntekijöitä</li> <li>• Henkilökohtaista aikaa on käytettä suhteiden luomiseen</li> <li>• Paikallisten toimintatapojen kunnioittaminen</li> <li>• Protokollan noudattaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guanxin merkitys ei ole muuttunut</li> <li>• Pysynyt käytännössä samana vuosikymmeniä</li> </ul>
Haastateltava 2	<p>Elintärkeää</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotannon tekijöiden hankinnassa</li> <li>• Sähkönsaanti ja sähkökatkot</li> <li>• Ensimmäisiä asiakkaita hankittaessa</li> <li>• Yhteistyössä paikallisten toimijoiden kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guanxiin merkitystä painotettu</li> <li>• Käsitellään asiakaskohtaisesti</li> <li>• Erityisen tärkeää uuden yrityksen toiminnassa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merkittävämmässä roolissa ennen</li> <li>• Hyvistä guanxi-suhteista ei saa niin suurta etua kuin aikaisemmin</li> <li>• Riippuvainen alueellisesta kehityksen tasosta</li> </ul>
Haastateltava 3	<p>Elintärkeää</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotannontekijöiden hankinnassa</li> <li>• Viranomaisten kanssa toimiessa</li> <li>• Lupa-asioissa</li> <li>• Rekrytoinnissa</li> </ul> <p>Merkittävää</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaiden hankinnassa</li> <li>• Markkinoinnissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritys järjesti guanxiin liittyvää koulutusta jo ennen Kiinan kommenusta</li> <li>• Yritys palkannut suhdetoiminta asiantuntijoita</li> <li>• Hyvät suhteet paikallisiin oppilaitoksiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei ole muuttunut ajan myötä</li> <li>• Ei usko muuttuvan tulevaisuudessa</li> </ul>

Taulukko 1: Haastattelujen havainnot

## 5. Analyysi ja johtopäätökset

Edellisessä kappaleessa esiteltiin tutkimuksen empiiriset havainnot ja tehtiin tutkimuskysymyksiä pohjalta yhteenveto havainnoista. Tässä kappaleessa saatuja havaintoja verrataan keskenään ja niiden pohjalta tehdään johtopäätökset tutkimuskysymyksiin.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on:

- Mikä on guanxin rooli ja merkitys ulkomaisten yritysten toiminnassa Kiinassa?

Haastateltavien antaman informaation pohjalta tutkimuskysymykseen voidaan vastata toteamalla, että kaikkien kolmen mielestä guanxilla on merkittävä rooli usealla liiketoiminnan osa-alueella yritysten toiminnassa Kiinan markkinoilla. Kaikki olivat yhtämieltä, että resurssien saamisen kannalta sekä paikallisten viranomaisten kanssa toimiessa guanxi-suhteet helpottavat toimintaa ja voivat olla jopa yrityksen selviytymisen kannalta elintärkeitä. Myös asiakkaiden ja toimittajien hankinnassa Guanxin roolia pidettiin merkittävänä. Lisäksi voidaan sanoa, että ilman hyviä suhteita liiketoimintaympäristön toimijoihin neuvotteluyhteyden saavuttaminen saattaa olla hyvin vaikeaa. Näin ollen Guanxin roolia markkinointikanavana pidettiin tärkeänä. Paikallisten viranomaisten kanssa hyviä suhteita pidettiin korkeassa arvossa ja näiden katsottiin helpottavan muun muassa laki-, lupa- ja tuontiasioissa. Myös työntekijöiden rekrytoinnissa Guanxilla katsottiin olevan merkittävä asema. Hyvien suhteiden paikallisiin työvoiman välitysyhtiöihin sekä kouluttaviin tahoihin katsottiin helpottavan ja mahdollistavan pätevän työvoiman hankinnan.

Nämä tekijät ovat vahvasti linjassa kappaleessa 2 esitettyjen teorioiden kanssa, joiden mukaan Guanxilla on vahva rooli usealla alueella yrityksen toiminassa. Näitä liiketoiminnan alueita ovat henkilöstöhallinto, neuvottelut, myynti, asiakassuhteidenhallinta, kumppanuussuhteet ja tiedonhallinta. (Shou et al. 2010; Tsang 1998; Leung et al. 2003; Zhuang et al. 2010; Wong 2007; Law & Jones 2009; Huang 2008; Davies et al. 1995; Cao & Xiang 2013)

Tämän tutkimuksen alatutkimuskysymykset ovat:

- Kuinka ulkomaiset yritykset ovat huomioineet guanxin toiminnassaan?
- Miten guanxin merkitys on muuttunut ajan myötä?

Alakysymyksiin voidaan todeta, että kaikkien haastateltavien mukaan heidän yrityksensä tunnistivat guanxin olemassaolon ja huomioivat sen toiminnassaan. Haastateltavien 1 ja 3 yrityksissä oli selvästi palkattu henkilöitä joiden tehtävänä oli pitää huolta paikallisten toimintatapojen noudattamisesta ja guanxi-suhteista. Haastateltavalle 3 oli järjestetty aiheeseen liittyvää koulutusta jopa ennen Kiinan komennuksen alkua. Yritysten toiminta on näin ollen linjassa erityisesti henkilöstöhallintoon liittyvän teorian kanssa ja haastateltavien yritysten henkilöstöhallinto näyttäisi ainakin perehdyttämisen ja koulutuksen osalta hyödyntävän Law:n ja Jonesin (2009) esittelemää guanxi henkilöstöhallintomallia.

Guanxin merkityksen muuttumisesta oli eriäviä mielipiteitä haastateltavien kesken. Haastateltavat 1 ja 3 olivat sitä mieltä, että guanxin merkitys on pysynyt samana jo pitkään eikä ole muuttunut merkittävästi viime aikoina ja tuskin tulee muuttumaankaan. Haastateltava 2 oli kuitenkin sitä mieltä, että guanxi on ollut aikaisemmin merkittävämmässä roolissa kuin nykyään ja markkinatalous ja sen periaatteet ovat nousevassa trendissä Kiinan markkinoilla. Guanxista ei hänen mukaansa saa enää niin suurta hyötyä tai kilpailuetua yrityksen toiminnassa kuin aikaisemmin. Hyvät asiakassuhteet kuitenkin tuovat luottamusta yrityksen toimintaan ja näin ollen neuvottelut ovat helpompia kuin ilman. Näiden eriävien mielipiteidenkin valossa guanxin voidaan todeta olevan edelleen merkittävässä asemassa, mutta sen trendi on kuitenkin hyvin hitaasti laskeva. Aikaisemmin todettiin, että tätä laskua on ennustettu aikaisemmissa tutkimuksissa jo pitkän aikaa eikä se ole kuitenkaan koskaan muuttunut ennustetulla vauhdilla tai tavalla. Tämä ristiriitainen johtopäätös on osin linjassa aikaisemman teorian kanssa. Teoria osuudessa todettiin, että guanxin merkityksen on ennustettu vähenevän aikaisemmissa tutkimuksissa (Tsang 1998; Davies et al. 1995). Tämä on kuitenkin ollut ristiriidassa uudempien tutkimusten kanssa (Wilson & Brennan 2009; Chen & Chen 2004). Markkinatalouden ja länsimaistumisen vaikutuksilla on uskottu olevan guanxin merkitystä vähentävä vaikutus. Tätä vaikutusta ei tuoreemmissa tutkimuksissa ole kuitenkaan havaittu.

Tämän tutkimuksen rajoitteina voidaan nähdä sen kvalitatiivinen luonne, jonka pohjalta on vaikea tehdä konkreettisia johtopäätöksiä. Tutkimuksen empiria on varsin rajattu haastateltavien määrän vuoksi ja sen pohjalta on vaikea tehdä kaikkia yrityksiä hyödyttäviä johtopäätöksiä.

Tämä tutkimus tarjoaa pohjan aihealueelleen ja sitä sivuaville tutkimuksille. On selvää, että se herättää paljon lisäkysymyksiä ja mahdollisuuksia jatkotutkimuskohteille. Tutkimusta voitaisiin kohdentaa tarkemmin tutkimalla guanxin vaikutuksia tiettyyn tekijään, kuten resursseihin tai neuvotteluihin. Olisi myös mielenkiintoista rajata tutkimus vain tiettyyn tai tiettyihin toimialoihin ja verrata näitä keskenään.

## Lähdeluettelo

- Ambler, T. 1995. Reflection in China: Re-orientation Image of Marketing, *Marketing Management* 4, 22-30.
- Buttery, A. Leung, T. 1998. The difference between Chinese and Western negotiations. *European Journal of Marketing*. 32. 374-379.
- Cao, Y. Xiang, Y. 2013. The impact of knowledge governance on knowledge sharing: The mediating role of the guanxi effect. *Chinese management Studies* 7. 36-52.
- Chen, X. Chen, C. 2004, On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development. *Asia Pacific Journal of Marketing*, 305-324.
- Child, J. Lu, Y. 1996. *Management issues in China*, Routledge, New York.
- Davies, H. 1995. Interpreting guanxi: the role of personal connections in a high context transitional economy. *China business; Context and Issues*.
- Davies, H., Leung, T. K., Luk, S. T. and Wong, Y. 1995. The benefits of "Guanxi": the value of relationships in developing the Chinese market. *Industrial marketing management*, 24, 3.
- Fan, Y. 2002. Guanxi's Consequences: Personal Gains at Social Cost. *Journal of Business Ethics* 32, 371-380.
- Hatch, M. J. and Cunliffe, A. L. 2006. *Organization theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Huang, X. 2008. Guanxi networks and job searches in China's emerging labour market: a qualitative investigation. *Work, Employment & Society*. Sage publications.



- Hwang, K. 1987. Face and Favor: The Chinese Power Game. *American Journal of Sociology* 92. 944-974.
- Law, S. Jones, S. 2009. *Chinese Management Studies* 3. 313-327.
- Leung, T. Lai, K. Chan, R. Wong, Y. 2003. The roles of xinyong and guanxi in Chinese relationship marketing. *European Journal of Marketing*. 528-559.
- Luo, Y. 2000. *Guanxi Business*. World Scientific, Singapore.
- Shou, Z. Guo, R. Zhang, Q. Su, C. 2010. The many faces of trust and guanxi behavior: Evidence from marketing channels in China. *Industrial Marketing Management*. 503-509. Wuhan university.
- Su, C. and Littlefield, J. E. 2001. Entering guanxi: a business ethical dilemma in mainland China?. *Journal of Business Ethics*, 33, 3.
- Su, C., Mitchell, R. K. and Sirgy, M. J. 2007. Enabling Guanxi management in China: A hierarchical stakeholder model of effective Guanxi. *Journal of Business Ethics*, 71, 3.
- Su, C., Sirgy, M. J. and Littlefield, J.E. 2003. Is guanxi orientation bad, ethically speaking? A study of Chinese enterprises. *Journal of Business Ethics*, 44, 4.
- Tsang, E. W. 1998. Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China?. *The Academy of Management Executive*, 12, 2.
- Wilson, J. 2005. *Inter-partner relationships and performance in Western-Chinese joint ventures: an interaction approach*. Middlesex University, London.
- Wilson, J. Brennan, R. 2009. Doing business in China: is the importance of guanxi diminishing. *European Business Review*. 22. 652-665.
- Wong, M. 2007. Guanxi and its role in business. *Chinese management studies*. 257-276.
- Xin, K. Pearce, J. 1996. Guanxi Connections as Substitutes for Formal Institutional Support. *Academy of Management Journal* 39. 1641-1658.

Yueng, I. Tung, R. 1996. Achieving Business Success in Confucian Societies: The Importance of Guanxi (Connections). *Organizational Dynamics* 25, 54-65.

Zhuang, G. Xi, Y. Tsang, A. 2010. Power, conflict and cooperation: The impact of guanxi in Chinese marketing channels. *Industrial Marketing management*. 137-149.

## Liitteet

Haastatteluissa esitettyjä kysymyksiä:

Mikä on guanxin rooli yrityksenne toiminnassa?

Millä eri osa-alueilla guanxi vaikuttaa yrityksen toimintaan?

Kuinka olette huomioineet guanxin toiminnassanne?

Miten olette kokeneet guanxin merkityksen muuttuneen ajan myötä?