



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

LUT School of Business and Management
Kauppätieteiden kandidaatin työ

Kiinalaisten ja suomalaisten matkailuorganisaatioiden välisen yhteistyön kehittäminen

Developing cooperation between Chinese and Finnish travel organizations
2017

Tekijä: Juho Heikonen
Ohjaaja: Henna Järvi

Tiivistelmä

Tekijä: Juho Heikonen

Tutkielman nimi: Kiinalaisten ja suomalaisten matkailuorganisaatioiden välisen yhteistyön kehittäminen

Akateeminen yksikkö: LUT School of Business and Management

Koulutusohjelma: Talousjohtaminen

Ohjaaja: Henna Järvi

Avainsanat: matkailu, liikekumppanuus, Kiina, kansainvälinen yhteistyö

Tämän kandidaatin tutkielman tarkoituksena on tutkia suomalaisten ja kiinalaisten matkailuorganisaatioiden yhteistyön kehittämistä, jossa näkökulmana on nimenomaan Kiinasta Suomeen suuntautuva matkailu. Suomalaisilla matkailuorganisaatioilla tarkoitetaan matkailupalveluja tuottavia yrityksiä tai kansallista julkista matkailunedistämiskeskusta (Visit Finland). Kiinalaisella matkailuorganisaatiolla tarkoitetaan matkailupalveluita myyviä ja markkinoivia yrityksiä.

Tutkimuskysymykseen vastataan hyödyntämällä olemassa olevaa kansainvälistä tutkimuskirjallisuutta sekä viittä tehtyä asiantuntijahaastattelua. Tutkimuskirjallisuus muodostui yritysten välisistä suhteista, ja erityisesti suhteista, jossa yritykset tulevat eri kulttuureista. Kyseisen kirjallisuuden sisällä pyrittiin vielä hyödyntämään matkailuun liittyviä artikkeleita. Tutkielman haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastattelukysymyksillä saatiin selville asiantuntijoiden subjektiivisia näkemyksiä tutkimuskysymyksiin.

Johtopäätöksissä esitellään tutkimuksen tuloksia sekä esitetään toimenpiteitä, miten kyseistä yhteistyötä voidaan eri osa-alueilla parantaa. Pitkän aikavälin tavoitteena Suomen matkailualan kannattaisi panostaa erityisesti omatoimimatkailemisen suosion lisäämiseen. Siinä Suomen matkailualan vahvuudet tulevat vahvimmin esiin. Suomen matkailualan tulisi myös tarkasti määritellä heidän paras osaamisensa, ja huolehtia, että viestintä siitä on selkeää ja yhtenäistä. Lisäksi menestyksekkään liiketoiminnan kehittäminen kiinalaisten matkailuyritysten kanssa vaatii runsaasti sitoutumista, aikaa ja myös resursseja. Yhteistyön kehittäminen pitää sisällään kuitenkin valtavan potentiaalin, varsinkin kun kiinalainen varakkaampi keskiluokka kuluttaa yhä enemmän ylellisyyspalveluita kuten matkailua ulkomailla.

The Abstract

Author: Juho Heikonen

The name of the Thesis: Developing cooperation between Chinese and Finnish travel organizations

Academic Faculty: LUT School of Business and Management

Degree Program: Financial Management

Supervisor: Henna Järvi

Keywords: tourism, travel, business relationship, China, Finland, cross-cultural business relationships

The purpose of this Bachelor thesis was to research, how to develop cooperation between Finnish and Chinese travel organizations, using an approach to study tourism from China to Finland. In this thesis Finnish travel organization are meant as enterprises, which create travelling services (tour operator) and the National Tourism Board (Visit Finland). Chinese travel organizations are meant as enterprises, which sell and market travel services for their Chinese customers (travel agency). The established research questions are answered by utilizing international research literature and interviewing four tourism expert and one scholar focused on politics in China.

The international research literature was consisted of topics such as business-to-business relations and especially cross-cultural business relations. Within B2B literature, tourism-related research was utilized as much as possible. The interviews were conducted as semi-structured interviews. Conducting interviews were aimed to find out experts' views and experiences related to research questions.

In conclusions, the results of the thesis are presented, besides different actions are suggested to implement in order to improve the cooperation. For example, Finnish tourism industry should even more clarify their strengths and their de-facto selling point. Besides they should take care its promoting is uniformed and easy to understand for Chinese customers. In long-term perspective, instead of mass tourism, Finnish tourism industry should invest, develop and market more self-guided-tours. Because in that form of tourism, Finnish tourism industries has unquestionable strength and lot of activities to provide. Building successful business with Chinese tourism enterprises requires a lot of commitment, time, patience and resources. However, developing bilateral cooperation contains a huge commercial potential for Finland, as Chinese upper middleclass is more and more ready to consume luxury-services such as travel abroad.

Alkusanat

Tämän tutkielman aihe syntyi tekijän mielenkiinnosta Kiinan talouteen ja kulttuuriin sekä siitä, että aihe oli tutkielman laatimishetkellä hyvin ajankohtainen. Tutkielman muotoon, kieleen ja koko toteutukseen liittyvissä haasteissa erittäin tärkeänä tukena oli kandidaatintyöni ohjaajaopettaja Henna Järvi. Hänen lisäksi kiitän myös kaikkia tutkielmaan osallistuneita asiantuntijoita, joita minulla oli mahdollisuus haastatella: Ding Ma, Wei Zhou, Olli Hakala, Teemu Naarajärvi ja Benjamin Dönnner. Heidän tietotaidollaan oli ratkaiseva merkitys, että työn empiirisestä aineistosta tuli niin kattava, monitahoinen ja silti käytännönläheinen. Sen myötä oli erityisen antoisaa pohtia ja puntaroida tutkielman lopullisia johtopäätöksiä. Kiitos myös suvulle ja ystäville, jotka matkan varrella olivat uteliaita ja kannustivat eteenpäin.

Lappeenrannassa 10.12.2017

Juho Heikonen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Matkailuala Suomessa	1
1.2 Kiinan matkailuala ja sen poliittinen ulottuvuus.....	2
1.3 Kiinan ja Suomen kahdenväliset suhteet	5
1.4 Tutkimuksen aihe ja tutkimuskysymys	5
1.5 Rajaus ja tavoitteet	6
1.6 Käsitteiden määrittely.....	7
1.6.1 Turismi.....	7
1.6.2 Liikekumppanuus	7
1.6.3 Matkailuorganisaatio	7
1.7 Tutkimuksen rakenne.....	8
1.8 Teoreettinen viitekehys	8
2. TOOREETTINEN TAUSTA	9
2.1 Liikekumppanuus	9
2.1.1 Liikekumppanuus-suhteen osatekijät	10
2.1.2 Luottamus	11
2.1.3 Liikekumppanuuden eri vaiheet	12
2.2 Liikekumppanuuden rakentaminen eri kulttuurien välillä.....	13
2.3 Liikekumppanuuksien rakentaminen kiinalaisten toimijoiden kanssa	14
3. EMPIRIA –OSUUS	17
3.1 Kvalitatiivinen teemahaastattelu	17
3.2 Haastattelujen järjestäminen ja toteutus	18
3.3 Haastattelujen tulokset.....	19
3.3.1 Henkilösuhteet.....	20
3.3.2 Viestintä	20
3.3.3 Suomalaisen yhteistyökumppanin tuoman lisäarvo	22

3.3.4 Kokemukset kiinalaisista matkailijoista	23
3.3.5 Julkinen matkailunedistämiskeskus	24
3.3.6 Skandinaavinen yhteistyö	25
3.3.7 Tämänhetkinen Kiina-Suomi matkailuyhteistyö	25
3.3.8 Haastatteluiden yhteenveto	26
4. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	27
4.1 Täsmällinen vastaaminen alakysymyksiin.....	28
4.2 Tulevaisuuden visio ja Suomen matkailun vahvuuksien määrittely	29
4.3 Omatoimimatkailu ja massaturismi	30
4.4 Kumppanuuksien muoto.....	31
4.5 Julkisen suomalaisen matkailunedistämiskeskuksen rooli	32
4.6 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita	32
4.7 Loppusanat.....	32

LÄHDELUETTELO

LIITTEET

Liite 1: Asiantuntijahaastattelujen kysymyslomake

1. JOHDANTO

Kiinan poikkeuksellisen voimakas taloudellinen kasvu on luonut maahan nopeasti kasvavan keskiluokan. Vuoteen 2022 mennessä ennustetaan 75 % kiinalaisista kaupunkilaisista yltävän keskiluokkaiseen elintasoon, joka on määritelty vuosiansioiden 9000-34 000 dollariin (Barton, Chen ja Jin, 2013). Näin nopealle suuren väestöryhmän keskiluokkaistumiselle ei löydy relevanttia kansainvälistä vertailukohtaa. Tällä uudella syntyneellä keskiluokalla on enemmän mahdollisuuksia kuluttaa ja matkustaa.

Vaikka kuluttajat käyttävät ja ostavat matkailutuotteet, yritykset kuitenkin rakentavat ne ja yhdessä julkisten toimijoiden kanssa mahdollistavat puitteet kehittyvälle matkailualalle. Vastoin kuten monilla muilla teollisuuden aloilla, matkailualalla ei ilmene selkeitä oligopoleja tai yrityksiä, joilla olisi poikkeuksellisen paljon markkinavaltaa. Matkailuyrityssektori on joka puolella maailmaa suhteellisen pirstoutunut. Pirstoutuneisuus ei kuitenkaan tarkoita, että matkailuyritykset toimisivat erillään toisistaan. Matkailuyrityksillä on aika selkeä yhteinen käsitys siitä, että resurssien ja erilaisten osaamisen yhdistäminen tuottaa yhteistä kilpailuetua koko yrityskentälle. (Bramwell & Lane, 2000, 2) Kuteynikova toteaa, että sujuva kommunikaatio, kohdennettu markkinointi ja yhdessä koordinoitujen matkailutuotteiden synnyttävät kilpailuetua yhteistyön kaikille yrityksille. Matkailuorganisaatioiden yhteistyö vahvistaa kahdenvälistä matkailuasiantuntemusta ja tehostaa tiedon vaihtoa. Tiedon vaihtaminen korostaa merkitystään, kun matkailualasta tulee entistä tietointensiivisempi ja riippuvaisempi. (2016, 11)

1.1 Matkailuala Suomessa

Suomessa matkailu on merkittävä vientitoimiala, vuonna 2016 ulkomaiset matkailijat käyttivät suomalaisia matkailupalveluita 3.9 miljardilla eurolla. Kun kotimainen matkailu lasketaan mukaan, matkailualan koko arvioidaan 13 miljardiin euroon, joka vastaa lähes kolmea prosenttia koko maan bruttokansantuotteesta. (Visit Finland, 2017A)

Kiinalaiset yöpyivät Suomessa vuonna 2015 yhteensä 210 000 kertaa, lisäksi 312 000 tekivät päiväretken Suomessa tai vain vaihtoivat konetta lentokentällä. Kiinalaisten tekemät yöpymiset kasvoivat vuoden 2014 tasosta yhteensä 40 prosenttia. (Visit Finland, 2015, 4-20). Kiinalaiset matkailijat vuoden 2017 syksyyn mennessä olivat Suomen viidenneksi suurin matkailijaryhmä. Kiinalaisten turistien Suomessa viettämien öiden määrän kasvu verrattuna muihin kansallisuuksiin on kuitenkin aivan eri luokkaa. (Visit Finland 2017B). Mikäli tämänkaltainen kasvuvauhti jatkuu, kiinalaiset vakiinnuttanevat paikkansa pian kolmen suurimman lähtömaan joukossa.

Suomen Työ -ja elinkeino ministeriö on asettanut Suomen tavoitteeksi olla vuonna 2025 Pohjois-Euroopan ykkösmatkailukohde. Suomen matkailun keihäänkärjet puhdas luonto, omaperäinen kulttuuri, turvallisuus ja toimiva infrastruktuuri luovat hyvän pohjan, jolle voidaan rakentaa monipuolisia ja korkeakatteisiakin matkailutuotteita. Suomalaiset matkailutuotteet tulisivat olla niin kuluttajille kuin matkailuammattilaisillekin helppoja löytää ja ostaa. Suomen saavutettavuutta niin tie, raide, vesi ja lentoliikenteen osalta pitää edelleen kehittää. (2015, 2-10)

Suomen matkailumarkkinoinnista ja viestinnästä vastaa kansallisesti Finpro:n alajärjestö Visit Finland. Muita julkisia matkailua edistäviä organisaatioita ovat alueelliset elinkeinoyhtiöt. Yrityksistä viestinnästä ja markkinoinnista vastaavat matkanjärjestäjät, matkatoimistot sekä muut palveluntarjoajat kuten hotellit ja aktiviteetti-palveluiden yritykset. (Työ ja Elinkeino ministeriö, 2015, 2-10) Luonnollisesti eri organisaatiotyypeillä tavoitteet ja toimintaperiaatteet ovat hyvin erilaisia. Julkiset yhtiöt kuten Visit Finland päätehtävänänsä edistävät matkailua laajasti koko Suomessa, kun taas yksityiset yritykset pyrkivät markkinoinnillaan houkuttelemaan itselleen enemmän asiakkaita.

1.2 Kiinan matkailuala ja sen poliittinen ulottuvuus

Vuoteen 1978 asti kansainvälinen turismi oli äärimmäisen marginaalinen ilmiö Kiinassa. Mao Zedongin seuraajan Deng Xiaopengin ”avointen ovien politiikan” seurauksena turismi alettiin kuitenkin nähdä ilmiönä, joka tukee Kiinan modernisaatiota. (Sofield & Li, 1998, 363). Maan hallinto on pyrkinyt kehittämään matkailualaa sekä samalla

vankistamaan poliittista valtaansa. On jopa nähtävissä, että turismia käytetään ”kannustinporkkanana” tai barometrina eri maiden diplomaattisten suhteiden kehittämiseksi. (Richter, 1989, 1-2, 5)

Kiinassa liiketoimintaa harjoitettaessa toimitaan tarkasti kommunistisen puolueen johdon tarkkailun alla. (Financial Times, 2017). Se ei tarkoita, että Kiinan keskushallinto suunnittelisi matkatoimistojen operatiivista liiketoimintaa, mutta suuri osa merkittävistä matkatoimistoista ovat valtionomistamia yhtiöitä. Siten keskusjohdon puuttuminen toimintaan ei ole harvinaista. Myös kaikki yksityiset matkatoimistot, jotka lähettävät kiinalaisia rajojen ulkopuolelle, joutuvat hankkimaan erityisen luvan liiketoiminnalleen. (Buhalis & Laws, 2001, 287)

Kuvissa 1-3 esitellään kolme merkittävää valtio-omisteista ja kuvissa 4-9 kuusi merkittävää yksityistä kiinalaista matkatoimistoa.



Kuva 1: Beijing Tourism Group. Tarkemmin ottaen yritysklusteri, johon kuuluu yhteensä noin 300 kiinalaista osakeyhtiötä. (BTG, 2017)



Kuva 2: China National Travel Service. Perustettu jo 1928, pääliiketoiminta on ulkomaille suuntautuvat pakettimatkat kiinalaisille asiakkaille. (China Travel Service, 2017)



Kuva 3: China Youth Travel Service. Yhtiöön kuuluu 100 haarakonttoria Kiinassa sekä 20 vuotta sitten perustettu toimisto San Fransiscossa. (CYTS, 2017)

ja kuusi suurta yksityistä matkatoimistoa:



Kuva 4: Alitrip. Online matkanvaraus palvelu, joka on osa Alibaba -emoyhtiötä. (Alibaba Group, 2015)



Kuva 5. Beijing Utour International. Pekingistä operoiva matkatoimisto, joka myy palveluita sekä Kiinan sisäiseen matkailuun että kansainväliseen turismiin. (PATA, 2017)



Kuva 6. Ctrip.com. NASDAQ listattu yksi maailman johtavista matkatoimistoista. (Ctrip, 2017)



Kuva 7. Qunar.com. Yksi suosituimpia internet matkanvaraus palveluista, jonka omistaa aiemmin mainittu Ctrip ja hakukonejätti Baidu. (Qunar.com, 2017; Forbes, 2015)



Kuva 8. Tuniu. Yksi johtavista kiinalaisista online matkatoimistoista, joka tarjoaa niin ryhmä kuin omatoimimatkoja.



Kuva 9. HNA Tourism. Yhtiö tarjoaa lento, turismi, ateriat sekä vieraanvaraisuus – palveluita.

1.3 Kiinan ja Suomen kahdenväliset suhteet

Kiinassa operatiivinen toiminta ei tulisi olla ristiriidassa hierarkkisesti korkeamman tason suhteiden kanssa. Toisin sanoen ylimmillä diplomaattisuhteilla on suuri merkitys alemman tason kahdenväliselle vuorovaikutukselle kuten turismille. Tästä syystä kerrataan lyhyesti Kiinan ja Suomen kahdenväliset suhteet.

Vuonna 1950 Suomi oli Tanskan ja Ruotsin rinnalla ensimmäisiä Kiinan kansantasavallan tunnustaneita valtioita. Paikallinen suurlähetystö perustettiin Pekingiin 1952. Vuonna 1979 maat kirjoittivat kahdenvälisen sopimuksen taloudellisesta, teollisesta, tieteellisestä ja teknisestä yhteistyöstä. Vuonna 2012 Kiina oli Suomelle neljänneksi suurin kauppakumppani, sekä huomionarvoisena seikkana Kiinan kaupan osuus koko Suomen BKT:stä on kaikista EU -maista suurin. (Suomen ulkoasiainministeriö, 2017) Vuonna 2017 Kiinan kommunistisen puolueen pääsihteeri Xi Jinping vieraili Sauli Niinistön vieraana Helsingissä. Kiinalainen matkatoimisto Alitrip järjesti 2016 lokakuussa Rovaniemellä suuren lanseeraus tilaisuuden, jossa yhtiö ilmoitti kykenevänsä tuomaan 50 000 kiinalaismatkailijaa Lappiin vuoden 2017 aikana (Ulkoministeriö, 2016). Näin huimiin lukemiin tuskin kuitenkaan ylletään muun muassa majoituskapasiteetin rajallisuudesta johtuen (HS, 2017). Finnair oli ensimmäinen länsi-eurooppalainen lentoyhtiö avatessaan suoran lennon Helsingistä Pekingiin vuonna 1988 (Finnair, 2017).

1.4 Tutkimuksen aihe ja tutkimuskysymys

Tässä tutkimuksessa tutkitaan matkailuorganisaatioiden suhteita kontekstissa, jossa suomalaiset matkailijoita **vastaanottavat** yritykset solmivat suhteita kiinalaisiin matkailijoita **lähettäviin** yrityksiin. Karkeasti ottaen voisi siis puhua suomalaisten matkanjärjestäjien ja kiinalaisten matkatoimistojen suhteista. Koska käytännössä yritysten liiketoimintaympäristö on vaihteleva ja yritys rakenteet ovat erilaisia, niin yritysten määrittely näin selkeisiin kategorioihin on hankalaa. Tästä syystä puhutaan yleisesti matkailuorganisaatioista. Samalla sivutaan myös suomalaisen matkailua edistävien julkisten organisaatioiden roolia. Esimerkiksi merkittävä osa empiria-aineiston

haastateltavista on haastatteluhetkellä toiminut työsuhteessa matkailua edistävissä julkisessa organisaatiossa. Alla esitetään tutkielman pääkysymys ja kaksi alakysymystä. Pääkysymys on suhteellisen laaja ja kahden alakysymyksen tavoitteena on auttaa vastaamaan pääkysymykseen.

Pääkysymys

Miten suomalaiset matkailuorganisaatiot voivat tiivistää yhteistyötä kiinalaisten matkailuorganisaatioiden kanssa?

Alakysymyksiä

1. Millaisista komponenteista luottamuksellinen ja molemmille hyödyllinen suomalais-kiinalainen matkailuyhteistyö rakentuu?

2. Millaisia hankkeita tai yhteistyösopimuksia kiinalaiset ja suomalaiset matkailutoimijat ovat tehneet tai parhaillaan valmistelevat?

1.5 Rajaus ja tavoitteet

Kuten tutkimuskysymyksestä voi havaita, tässä työssä huomio kiinnitetään suomalaisiin ja kiinalaisiin matkailuorganisaatioihin, niiden suhteisiin, yhteistoimintaan ja kokemuksiin. Organisaatio -sanalla joka tutkimuskysymyksessä esiintyy moneen otteeseen, tarkoitetaan suomalaisia ja kiinalaisia julkisia tai yksityisiä yrityksiä. Tutkimus keskittyy organisaatioiden välisiin suhteisiin, joilla tavoitteena on edistää nimenomaan Kiinasta Suomeen suuntautuvaa matkailua.

Tavoitteena on saada kattava näkemys nykyhetken tilanteesta, ja siten esittää toimenpiteitä, jotka voivat perustellusti syventää ja tiivistää kahdenvälisiä suhteita organisaatioiden välillä. Vaikka suomalaisten matkailuorganisaatioiden on ehkä vaikea saavuttaa suurten länsieurooppalaisten organisaatioiden tunnettavuutta, on äärimmäisen mielenkiintoista tarkastella, miten pienemmillä resursseilla voidaan silti kehittää suhteita ja toimintamalleja

vaikuttavammiksi. Tiiviimmät kumppanuudet auttavat löytämään kilpailukykyisiä ja arvoa synnyttäviä suomalaisia matkailutuotteita kiinalaisille markkinoille.

1.6 Käsitteiden määrittely

Tässä tutkielmassa toistuvat jatkuvasti sanat: turismi, liikekumppanuus ja matkailuorganisaatio. Tässä kappaleessa selitetään, mitä näillä sanoilla tässä työssä tarkoitetaan.

1.6.1 Turismi

Yhdistyneiden kansakuntien hallinnoima World Tourism Organization (*UNWTO*) määrittelee **turismin** matkana, joka vie henkilön eri paikkaan kuin mikä on hänen tavanomainen ympäristönsä. Turismista voidaan löytää alaryhmä, kansainvälinen turismi, joka viittaa valtion rajat ylittävään turismiin (*Outbound international tourism*). (UNWTO, 2007, 14)

1.6.2 Liikekumppanuus

Termi **liikekumppanuus** (*business relationship*) viittaa suhteeseen henkilöiden tai yritysten välillä, joilla on kaupallisia tavoitteita, ja joiden välillä on usein muodollisia juridisia sopimuksia. Tyypillinen liikekumppanuus kehittyy toimittajan ja asiakkaan välille. (Business Dictionary, 2017)

1.6.3 Matkailuorganisaatio

Matkailuorganisaatio on hyvin laaja käsite, mutta tässä tutkielmassa se jaotellaan karkeasti matkatoimistoon, matkanjärjestäjään ja julkiseen matkailunedistämiskeskukseen. **Matkatoimiston** (*travel agency*) tehtävä on myydä ja markkinoida erilaisia matkapaketteja asiakkaille. Matkatoimiston ansaintalogiikka perustuu komissio -korvaukseen matkapaketin kokonaishinnasta. (Candela & Fidelini, 2012, 262-263) **Matkanjärjestäjän** (*tour operator*) vastuulla on rakentaa pakettimatka, eli tehdä sopimuksia esimerkiksi majoitus, logistiikka ja muiden palveluntarjoajien kanssa. (Candela & Fidelini, 2012, 245)

Matkailunedistämiskeskus (*National Tourist Board*) on julkinen organisaatio, jonka päätarkoitus on kansallisesti markkinoida ja edistää edustamansa maan matkailua. Organisaatio pyrkii luomaan maalle tiettyä identiteettiä sekä yleisesti kehittää yksityisten yritysten kanssa matkailutoimialaa. Konkreettisella tasolla organisaatio suunnittelee ja koordinoi julkisia matkailumarkkinointi -tapahtumia. Lisäksi se hallinnoi edustajaverkostoa ulkomailla, laatii julkisia markkinatutkimuksia ja tekee yhteistyötä muiden maiden matkailunedistämiskeskusten kanssa. Maasta riippuen organisaatio kuuluu hallinnollisesti joko matkailu tai elinkeinoministeriön piiriin. (Association of Accredited Public Policy Advocates to the European Union, 2015)

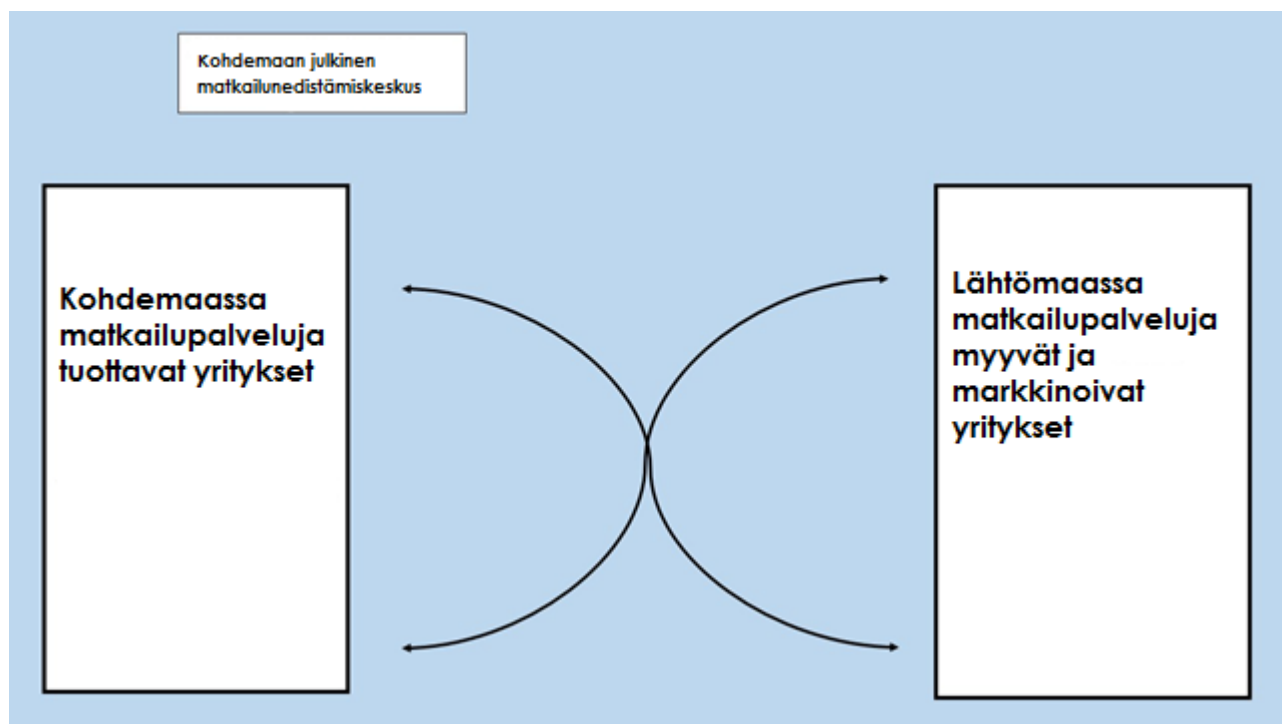
1.7 Tutkimuksen rakenne

Johdannossa taustoitettiin taloudellista ja poliittista tilannetta tutkimusaiheen ympäriltä. Sen lisäksi johdanto -kappaleessa tuotiin esille tutkimuksen kysymysasettelu, tavoitteet ja rajaukset. Seuraavassa vaiheessa paneudutaan, mitä kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa ymmärretään **liikekumppanuus** -käsitteestä. Siitä löytyvä teoriakirjallisuus auttaa ymmärtämään myös matkailuorganisaatioiden välisiä suhteita. Sen jälkeen siirretään painopiste eri **kulttuurien väliseen liikekumppanuuksien** tarkasteluun ja lopuksi keskitytään **Kiina -kontekstiin**, sen kulttuuriin ja miten suhteet ja luottamus siellä todella rakentuvat. Teoria-osuuden jälkeen käydään läpi viiden tutkimukseen tehdyn haastattelun tuloksia. Johtopäätös -kappaleessa verrataan teoria ja -empiria-aineistoja toisiinsa. Vertailun pohjalta vastataan tutkimuskysymykseen.

1.8 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys (Kuva 10) asettuu yritysten välisiin suhteisiin sekä erilaisten kulttuurien välisiin liikekumppanuuksiin. Näitä suhteita tutkitaan matkailukontekstissa. Tarkastelu kohdistetaan tiiviisiin, sitoutuneisiin ja pitkäikäisiin organisaatiosuhteisiin. Miksi kahden tai useamman hyvin erilaisten kulttuurien organisaatioiden kannattaa käyttää aikaa ja resursseja yhteistyösuhteen luomiseen? Sekä ikään kuin tarkastelun sivujuonteena tarkastellaan, miten julkinen matkailunedistämiskeskus voi auttaa kohdemaan yritystä

luomaan suhteita lähtömaan yrityksiin. Kappaleen alla on kuvio, joka kuvaa tutkielman teoreettista viitekehystä.



Kuva 10. Tutkielman teoreettinen viitekehys. nuolet kuvaavat vuorovaikutusta yrityksiensä välillä.

2. TEOREETTINEN TAUSTA

2.1 Liikekumppanuus

Liikekumppanuus (*business relationship*) on erityislaatuinen suhde, jonka ominaispiirteenä taloudellinen intressi ohjaa suhteen syntymistä, säilymistä, kehittymistä tai mahdollisesti päättää suhteen. (Mandjak & Szanto, 2010, 205) Kauppasuhde voi perustua järkevyyteen tai välttämättömyyteen. Sen liikkeelle saavat voimat voivat löytyä menneisyydestä tai näkemyksestä tulevaisuuden markkinatransaktioista. Liikekumppanuuden osapuolten on sitouduttava suhteeseen. Usein organisaatioiden välinen suhde on sidoksissa organisaatioiden **edustaja –henkilöiden** suhteisiin. Liikekumppanuus on kahden osapuolen välinen markkinatransaktio, joka ei kuitenkaan ole sattumanvarainen. (Kleinaltenkamp, Plinke, Söllner, 2014, 7)

Edellytyksenä liikekumppanuudelle on vuorovaikutus, joka määrittää miten suhdetta rakennetaan ja johdetaan. Vuorovaikutus voidaan määritellä keskinäiseksi tai vastavuoroiseksi toiminnaksi. Vuorovaikutus synnyttää ensin lyhyen aikavälin suhteen, ja voi jatkossa kehittyä syvemmäksi pitkän aikavälin liikekumppanuudeksi. (Ivanova-Gongne, 2015 608-609)

Kauppasuhteita yleensä kuvataan kahdenvälisenä vuorovaikutuksena, esimerkiksi tehdas ja toimittaja, emo -ja tytäryhtiö. Kansainvälisessä kaupassa käytetään kuitenkin monesti kolmatta osapuolta, välittäjää tai agenttia, jolla on kokemusta kohdemaan markkinoista, suhteista ja sääntelystä. (Havila, Johansson ja Thilenius, 2004, 172-173)

Kansainvälisessä matkailualan kirjallisuudessa tärkeään rooliin nousee käsite ”kanavasuhde” (*channel relationship*). Seuraavaksi selitetään, mitä kanavasuhdeella tarkoitetaan lyhyttä esimerkkiä käyttäen. Kokonaista matkailutuotetta rakennettaessa, prosessiin osallistuu erilaisia palveluntarjoajia, ja usein vielä eri maista. Edellytyksenä, että palveluntarjoajien koordinaatio voi onnistua, tarvitaan heidän välilleen toimivia suhteita. Nämä suhteet ovat kanavasuhteita. (Pearce, 2007, 57-59) Toimivien suhteiden kautta jokainen palveluntarjoaja viestii toistensa kanssa sekä tekee jatkuvaa päätöksentekoa. Toimittajan hyvä luottamuksellinen suhde (esimerkiksi suhde matkanjärjestäjän ja matkatoimiston välillä) ostajaan on tärkeä elementti toimittajan taloudelliselle menestykselle (Zhang, Song ja Huang, 2008, 348-350)

2.1.1 Liikekumppanuus-suhteen osatekijät

Liiketaloustieteellisessä kirjallisuudessa tavanomaiseen ostaja-myyjä suhteeseen vaikuttavat tekijät pätevät myös matkailualan ostaja-myyjä -suhteissa. Näitä tekijöitä ovat sitoutuminen, sopeutuminen, maine ja kertyneet kokemukset. Edellä mainitut ovat osoittautuneet jopa tärkeämmiksi kuin ostaja-myyjä suhteeseen sidotut komissio ja -bonus tyyppiset rahalliset kannustimet. (Pearce, 2007, 60-63) Zhang taas toteaa sitoutumisen, koordinaation, viestinnän laadun, tiedon vaihdon, osallistumisen ja tasavertaisen aseman olevan avaintekijöitä menestyksekkäässä liikekumppanuudessa (2008, 349). (Luottamus -käsitettä käsitellään vielä tarkemmin seuraavassa kappaleessa.) Enemmän käytännönläheisemmässä lähestymistavassa kolme kriteeriä nousevat ylitse muiden: palvelun laatu, sen toimitus ja kustannus. Joskin esimerkiksi palvelun laatu on hyvin subjektiivinen käsite. On tyyppillistä toimittajien valinnassa, että yksi toimija erottuu parhaalla laadulla, mutta toisaalta hinta ei ole enää kilpailukykyinen. Tai mahdollisesti yksi toimittaja on maineikas palvelunsa erikoisominaisuudesta, mutta suoriutuu heikosti toimintavarmuuden tai turvallisuuden arvioinnista. (Petroni & Braglia, 2000, 64)

Pearce toteaa, että matkailukontekstissa matkatoimisto valitsee matkanjärjestäjän kolmen kriteerin mukaisesti. 1. Ensimmäisenä arvioidaan itse tuotetta, sopiiko se nykyiselle markkinalle ja onko matkailutuote riittävän laadukas? Kun asiakassegmentit ovat erilaisia ja päällekkäisiä, saattaa tuotteen räätälöinti tietyille markkinalle olla kuitenkin monimutkaista. 2. Toiseksi arvioidaan toimittajia itsessään, miten luotettavia ja millaista osaamista heillä on? Millainen on heidän taloudellinen tilanne? Ja vasta 3. kolmantena on hinnoittelu. Muita erityisesti esille tulleita asioita ovat pyrkimys löytää uusia tuotteita ja yksilöllisesti räätälöityjä pakettimatkoja. (2007, 60-63)

2.1.2 Luottamus

Dowell, Heffernan ja Morrison toteavat, että avaintekijä menestykselliseen liikekumppanuuteen on luottamus. Kahden organisaation edustajahenkilöiden välinen sosiaalinen kanssakäynti luo luottamuksellisen ympäristön, jossa tuleva liiketoiminta voi edistyä ilman monimutkaisia ja usein kalliita juridisia sopimuksia. Luottamusta on omiaan kasvattamaan erityisesti vierailu yhteistyökumppanin kotiseudulla. Luottamuksen kasvun myötä on nähty tiedon jakamisen kasvavan, prosessien nopeutuneen, yhteisten investointien kasvaneen, kehittyneempänä logistiikkana ja lopulta parempana palveluna asiakkaalle. (2014, 120)

Luottamus voidaan nähdä koostuvan kolmesta eri ulottuvuudesta; kyvykkyydestä (*ability*), suoraselkäisyydestä (*integrity*) ja hyvántahtoisuudesta (*benevolence*). **Kyvykkyys** viittaa toisen osapuolen odotuksiin, että henkilö tai organisaatio pystyy suoriutumaan kyvyillään ja pätevyydellään vaativammistakin tehtävistä. Esimerkiksi palvelun olisi kerta kaikkiaan oltava toimitettu juuri sellaisena kuin sovittu ja aikataulun sisällä. Toisena seikkana tuotiin esille tuotetuki ja jälkimyyntipalvelut. Viimeisenä mainitaan viestintä, joka voidaan jakaa toisaalta kykyyn olla tavoitettavissa ja relevantin tiedon jakamiseen osapuolten välillä. (Dowell et al, 2014, 120) Kyvykkyyksien olisi oltava keskeisessä asemassa operationaalisessa strategiassa ja siten pääajuri yrityksen arvonluonnissa. Erityisiksi kyvykkyyksiksi voidaan mainita teknologinen osaaminen, ennustettava taloudellinen vakaus sekä asiantunteva henkilöstö. (Wu & Chang, 2005, 1259)

Suoraselkäisyyden ulottuvuudessa korostuu rehellisyys, joka seuraa liikekumppanuutta kaikessa kanssakäymisessä. Suoraselkäisyydessä korostetaan käyttäytymisen olevan linjassa puheiden kanssa, niin että aiemmin sovituista asioista ja lupauksista pidetään kiinni. Viipyvät vastaukset, katsekontaktin puute sekä epäsuorat kiertelyt vastattaessa kysymyksiin ovat ominaisia vaikuttamaan negatiivisesti suoraselkäisyyden kokemukseen. (Dowell et al, 2014, 120) Tsaur ja Wang puhuvat kauppatahtumien koetusta reiluudesta. Tällä tarkoitetaan sitä, miten yhteistyön luoma arvo on

rakennettu ja miten osapuolten palkitseminen toteutuu. Reiluksi koetulle yhteistyölle on ominaista osapuolten tuntevan hyvin toisensa ja heidän säännöllinen kommunikaatio. (2011, 913)

Hyväntahtoisuus -ulottuvuudessa osapuolet ovat aidosti kiinnostuneet toistensa hyvinvoinnista. Molemmat osapuolet uskovat, että hyväntahtoiset aiomukset ovat lopuksi molemmille hyödyksi. Hyväntahtoisuus tutkitusti parantaa ostaja-myyjä suhteen suorituskykyä ja siten siihen kannattaa panostaa. (Lee, 2007, 659 ja 669) Hyväntahtoisuutta voidaan pitää ikään kuin ei-pakollisena ominaisuutena, mutta hyvänä extrana. Saatetaan tehdä toiselle palveluksia, jotka ovat enemmän mitä heiltä odotetaan. Palvelukset saattavat tarkoittaa erityisen ystävällistä käyttäytymistä toista kohtaan, vapaa-ajan viettämistä yhdessä ja kutsumista perheen tärkeisiin juhliin. (Dowell et al, 2014, 120)

2.1.3 Liikekumppanuuden eri vaiheet

Watkins ja Bell ovat tutkineet liiketoimintasuhteiden muotoutumista turismitoimialalla. He ovat luokitelleet olemassa olevat suhteet kolmeen erilaiseen kategoriaan: **Kilpailu** (*competititon*), **yhteistyö** (*co-operation*) ja **tiivis yhteistyö** (*collaboration*). Heidän tutkimuksessaan yleiseksi lainalaisuudeksi todettiin tarve yritysten verkottumiselle ja yhteistyön tehostamiselle, vaikka samaan aikaan yritykset toimivat markkinavoimien ja kilpailun puristuksessa. Lisäksi monet juridiset ja kirjanpidolliset seikat vaativat selkeää itsenäisyyttä ja autonomiaa. **Kilpailun** kaltaista suhdetta kuvasi yrityksen pyrkimys myynnin kasvattamiseen kilpailijan liikevaihdon kustannuksella. Suhteessa ei ole siis edes pyrkimystä tilanteeseen, jossa molemmat hyötyisivät. **Yhteistyö** suhteessa matkailualan johtajat ovat jo valmiita jakamaan tietoa toisilleen. Samalla on nähty merkittäväksi hyödyksi olla jäsenenä paikallisessa matkailukattojärjestöissä, joiden kautta matkailupalveluiden markkinointi on johdonmukaisempaa ja antaa mahdollisuuden myös markkinointikustannusten jakamiseen yhdessä alueen muiden matkailutoimijoiden kanssa. **Tiivistä yhteistyötä** voidaan kuvata muodollisena sopimuksena tai järjestelynä kahden eri osapuolen kanssa, jossa tarkoituksena on vahvistaa pidemmän aikavälin hyötyä yrityksien liiketoiminnassa. Tällainen järjestely vaatii luottamusta molemmilta osapuolilta sekä yhteistyöstä odotettu palkinto tullaan jakamaan osapuolten kesken. Sopimus kahden osapuolen välillä on ainakin jossain määrin sitova ja kirjallinen. Sopimuksen hyödyt eivät välttämättä ole nopeasti mitattavissa. Yhteistyöjärjestelyt eivät yleensä hyödytä vain osapuolia itseään vaan taloudellista hyötyä valuu myös laajemmalle alueelle. (2002, 20)

Zhang toteaa, että *koordinaatio* ei ole täydellisen integroitunut suhde, jossa osapuolet muodostaisivat oman yksikön tai heillä olisi identtiset tavoitteet. Toisaalta se on tiiviimpää kuin ”käsivarsisuhde” (*arms-length -relationship*), jossa osapuolet toimivat lähes täysin toisesta piittaamatta. (2008, 354) Suhteet osapuolten välillä voivat kuitenkin ottaa monia erilaisia muotoja kuten strateginen liittouma, tytäryhtiö (*vertical integration*), koordinaatio tai kilpailu (Zhang, 2008, 349). Yleisesti pidemmän aikavälin liikekumppanuudet ovat arvokkaita, koska silloin ei esimerkiksi tarvitse käyttää resursseja uusien kumppanuuksien rakentamiseen. Pitkäikäisissä kumppanuuksissa myös yritysten henkilöstön väliset suhteet syventyvät ostaja ja -toimittajaosapuolten välillä. Näillä vahvistuneilla suhteilla on huomattava merkitys, kun ostaja valitsee, minkä toimittajan palveluksia se haluaa ostaa. (Kim & Boo, 2010, 508)

2.2 Liikekumppanuuden rakentaminen eri kulttuurien välillä

Kauppasuhteet kehittyviin maihin ovat kasvattaneet kiinnostustaan niiden nopean talouskasvun ja monin paikoin hyödyntämättömien markkinoiden takia. Monissa kehittyvissä maissa julkiset instituutiot eivät kuitenkaan toimi hyvin, on sisäistä korruptiota, eivätkä ne nauti kansalaisten luottamusta samalla tavalla kuin ihmiset kehittyneissä maissa. Kehittyvissä maissa ihmiset eivät luota instituutioihin, vaan luottamus perustuu ensisijaisesti henkilöiden välisiin suhteisiin. (Jukka, Andreeva, Blomqvist ja Puumalainen, 2017, 937-938)

Kulttuurien välisessä kaupankäynnissä puhutaan helposti organisaatioiden välisestä suhteesta, vaikka todellisuudessa sosiaalinen kanssakäynti ja päätöksenteko tapahtuvat yritysten omien myyntiedustajien välillä. Käytännössä heidän keskinäinen sitoutuminen toisiinsa määrittelee suhteen jatkuvuutta ja sen tuloksia. (Gu, Wang ja Wang, 2016, 2). Mavondo toteaa, että henkilöiden välinen sitoutuminen on käytännössä aina epävirallista, toisin kuin organisaatioiden väliset suhteet. Voidaan myös tulkita, että henkilöiden välinen sitoutuminen on erottamaton osa organisaatioiden välistä suhdetta. (2001, 112) Valtioiden rajat ylittävässä kaupassa henkilösuhteilla on taipumusta kokea suurempaa vaihtelua ja käyttäytymisen epävarmuutta kuin kotimaan liikekumppanuus suhteissa. (Gu et al, 2016, 1)

Ostajan on luotettava myyjän kykyyn löytää ja tulkita tuote ja -markkinainformaatiota. Samalla myyjän on ymmärrettävä ostajan todelliset tarpeet, osata tarjota siihen sopivia ratkaisuja ja reagoida markkinalla tapahtuviin muutoksiin. Koska kansainvälisessä kaupassa markkinatilanteet muuttuvat nopeasti, kohdemaan myyntiedustajalta odotetaan tiettyä vakautta ja luotettavuutta. Ostajalle ei välttämättä riitä, että myyjäkumppani on kyvykäs suoriutumaan velvoitteistaan, vaan ostajan tulee vielä vakuuttua, että myyjä oikeasti työskentelee hänen parhaaksi. (Gu et al, 2016, 3-4)

Kahdenvälisellä henkilökohtaisella suhteella myyjän ja ostajan välillä voidaan kuitenkin suojata yhteistyötä kaikista räikeimmiltä hyväksikäyttö aikomuksilta (Obadia & Vida, 2010, 468).

Kahden organisaation ja niiden edustajien väliset suhteet ovat oppimisen ja asiantuntijuuden luomisen keskiössä. Kulttuurien välinen ymmärtäminen tapahtuu kokemuksen kautta, kasvokkain tapaamisilla ja oikeastaan kaikessa vuorovaikutuksessa. Suhde toimii kanavana ja määrittelee tiedon määrän, sisällön ja sen suunnan. Tietämys toisen kulttuurista on tärkeää, koska se laskee yhteistyökumppanin kokemaa riskiä ja epävarmuutta. Lisäksi se auttaa ymmärtämään koko markkinaa paremmin, jolloin uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen helpottuu. (Hohenthal Johanson Johansson, 2013, 11)

Paikallinen osaaminen muodostuu tietämyksestä liiketoimintaympäristöstä, politiikasta, kulttuurista ja kaupanteon vakiintuneista käytännöistä. Pidemmälle vietyinä paikallista osaamista on tuntemus paikallisista asiakastarpeista ja mieltymyksistä, miten löytää työvoimaa, miten jakelukanavat toimivat ja infrastruktuuri. (Shige & Andrew, 1996, 2) Paikallinen osaaminen on ratkaiseva tekijä vientitoiminnassa onnistumisessa. Tällaista osaamista voi olla kuitenkin vaikeaa löytää (Gu et al. 2016, 9-10).

Myynti-edustajien saavuttama ostaja -osapuolen arvostus ja luottamus ovat usein hyvin verrannollisia myyjäyrityksen taloudelliseen menestykseen. Yritysten olisikin tarkkaan mietittävä, miten pätevät myyntiedustajat saadaan pidettyä yrityksessä. Heille olisi järkevää rakentaa sekä sisäisiä (sosiaalisia) että materialistisia kannustimia. (Gu et al. 2016, 9-10)

2.3 Liikekumppanuuksien rakentaminen kiinalaisten toimijoiden kanssa

Menestyvän liiketoiminnan rakentaminen Kiinassa vaatii hyvää kumppania, joka tuntee paikallisen kielen ja kulttuurin. Niiden lisäksi olisi tärkeää myös ymmärtää yhteistyökumppaniyrityksen strategia sekä taustalla vallitseva taloudellinen ja poliittinen tilanne. Sen jälkeen asetetut yhteiset määränpäättämät ja yhdessä tehdyt päätökset johtavat molemminpuoliseen sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen. (Mavondo & Rodrigo, 2001, 114; Pan, 2003, 99)

Kiinalaisten matkatoimistojen kanssa työskennellessä politiikan läsnäolo on osa liiketoiminnan todellisuutta. Eteen tulevat liiketoiminnan haasteet eivät välttämättä aina johdu aina kiinalaisen matkatoimiston asiakkaista, vaan ulkoa tulevasta politikoinnista. Kiinassa turismi maiden välillä nähdään yhtenä valtion diplomatian muotona. Poliitikka siis saattaa asettaa hankaluuksia niille

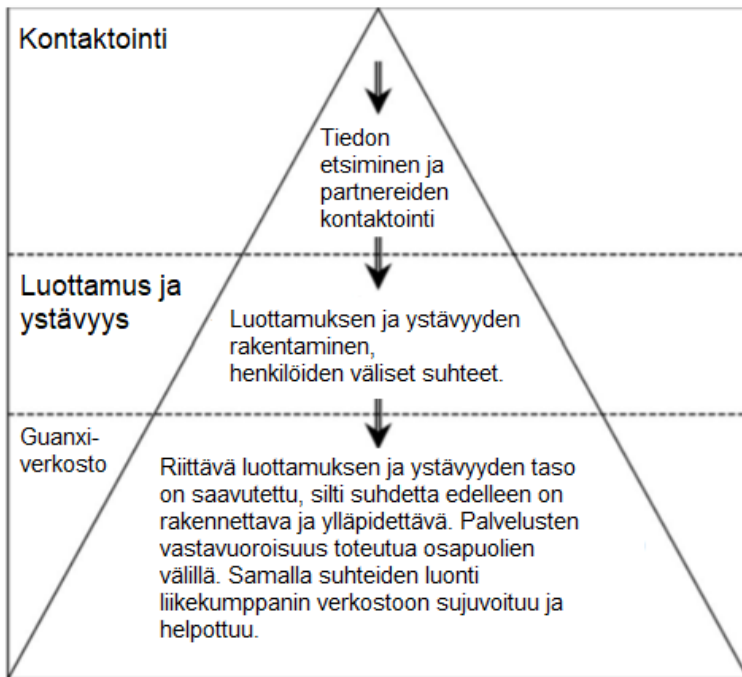
yrittäjille, jotka haluavat nopeasti syventää turismiyhteistyötä. Turismipolitiikan luonnetta on perusteltu historian painolastilla, jossa länsimaat ovat imperialismin aikaan pyrkineet hyötymään taloudellisesti kiinalaisten kustannuksella. (Tse, 2013, 150)

Kiinaa pidetään länsimaissa yhtenä vaikeimmista maista ymmärtää. Kohdemaan tunteminen ja luottamuksen rakentaminen kumppaneihin on aikaa vievää. Monet epäonnistuneet neuvottelukokemukset kumpuavat eroavaisuuksista ajan käsitteestä, eri tulkinnasta kannattavuudesta, miten kunnioitusta osoitetaan, sosiaalisen hierarkian väärinymmärtämisestä sekä yleensä neuvotteluiden tavoitteista. Kiinalainen yritys-elämä arvostaa vakautta ja käytännössä ystävyyteen perustuvaa kauppasuhdetta ennen syvemmän kaupallisen yhteistyön alkamista. (Pan, 2003, 93)

Luottamus ja ystävyys rakennetaan ei vain työaikana vaan mitä useammin vapaa-ajalla. Kulttuuriin liittyvät aktiviteetit kuten yhteiset illalliset, kaupunkikierrokset ja pienet lahjat. Näiden tarkoituksena on vahvistaa luottamusta, edistää vastavuoroista käyttäytymistä, josta myöhemmin kehittyisi pitkäikäinen kumppanuus. (Sun, 2016, 401-402). Zhang ja Wu havaitsivat, että työ-kulttuurissa kiinalaiset arvostivat länsimaita enemmän sisäistä palkitsemista, rutiineja ja työpaikan säilymistä. Toisaalta työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen he eivät kiinnittäneet huomiota. (2014, 314)

Panin mukaan liikekumppanuutta voisi melkein verrata avioliittoon, jossa länsimaista kumppania voisi pitää luotettavana aviopuolisona. Suhteiden rakentamiselle on Kiinassa erityinen sana, guanxi, joka voidaan määritellä ”ystävyydeksi, joka on linkitettyä jatkuvaan palvelusten ja vastapalvelusten toteutumiseen”. (2003, 94) Zhang ja Wu määrittelevät guanxin ”etuoikeutettuna kohteluna yhteistyökumppaneille, joka konkretisoituu palveluksina ja velvoitteina” (2014, 313).

Chen ja Chen ovat luoneet mallin, jossa guanxi suhde muodostuu kolmesta vaiheesta: kontaktointi, suhteen rakentaminen ja suhteen käyttäminen (2004, 310). Alla olevassa kuvassa (Kuva 11) on taas esitetty Panin hyvin samankaltainen malli, jossa suhdetta rakennetaan kerros kerrokselta



ylhäältä alas. (2003, 97)

Kuva 11. Panin guanxi-jäävuorimalli (Pan, 2013, 97)

Panin esittämässä jäävuorimallissa ensimmäisessä vaiheessa (ylin kerros) suhteet ovat yleensä yksinkertaisia ja pinnallisia. Tavoitteena on tutustua yhteistyökumppaneihin ja jakaa tietoa heidän kanssaan. Julkisen matkailua edistävän organisaation markkinointitapahtumat saattavat olla tärkeitä paikkoja suhteen alullepanossa. (2003, 99) Chen et al toteavat, että suhteen alkuvaiheessa osapuolten tulisi löytää heille yhteisiä asioita (*common base*). Esimerkiksi millaista osaamista heillä on tai voidaanko tulevaisuuden visioissa nähdä samankaltaisuuksia. (2014, 315)

Seuraavassa ”Luottamuksen ja ystävyys” vaiheessa ensimmäiset vastavuoroiset palvelukset alkavat seurata toisiaan ja suhde tiivistyy. Toisaalta nähdään, että aikaa vievä luottamuksen rakentaminen vielä pidättelee ja hidastaa varsinaisten liiketoimintaprosessien käynnistämistä. (Pan, 2003, 100) Luottamus kasvaa sosiaalisten aktiviteettien kautta, kuten

kutsuista perhejuhliin, organisaation sisällä tapahtuvista ylennyksistä, tiedon vaihtamisesta tai yleisesti yhdessä tehdyistä kaupoista. (Chen et al, 2004, 316)

Luottamuksen syntymisen jälkeen on mahdollista siirtyä mallin kolmanteen guanxi -vaiheeseen. Tällöin palvelusten vastavuoroisuus alkaa kunnolla toteutua, päästään lisäksi hyötymään yhteistyökumppanin omasta verkostosta. (Pan, 2003, 100) Toisaalta guanxia todetaan käytettävän vain, kun sille on poikkeuksellista tarvetta. Poikkeuksellinen palvelus saattaa tarkoittaa rahan lainaamista, konfliktin sovittelua tai vastaavaa. Guanxi -suhde on tiiviisti sidoksissa suhteen pitkäikäisyyteen ja lojaaliuteen, jolloin se ei toimi vain hyvinä aikoina vaan myös vaikeissa ongelmatilanteissa. (Chen et al, 2004, 318-319)

Suhteen tuoma hyöty konkretisoituu, jos kiinalaisella matkatoimistolla on kymmeniä matkanjärjestäjiä valittavana, mutta valitsee juuri sen, johon on solmittu suhde ja johon voi luottaa. Loppuun voisi kiteyttää, että pitkäaikaisen yhteistyösuhteen luomiseen Kiinassa voi mennä jopa vuosia, jonka aikana luottamus, työsuhde ja henkilösuhde ovat tosiasiaa päällekkäin toistensa kanssa. (Pan, 2003, 100) Näin teoria -kappale on kokonaisuudessaan käsitelty, ja seuraavaksi siirrytään tutkielman empiria –osioon.

3. EMPIRIA –OSUUS

Empiria osiossa pyritään löytämään vastauksia asetettuun tutkimuskysymykseen haastatteleamalla neljää matkailuasiantuntijaa sekä yhtä tutkijaa, kuka on erikoistunut Kiinan politiikkaan ja suhteisiin. Näin saadaan aiemmin esitetyn teoriakirjallisuuden tasapainoksi käytännön tason tieto ja haastateltavien subjektiiviset kokemukset. Ennen kuin mennään haastattelun tuloksiin, selitetään tutkielmassa käytetty haastattelumuoto eli kvalitatiivinen teemahaastattelu.

3.1 Kvalitatiivinen teemahaastattelu

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus (Alasuutari, 2011,85). Puolistrukturoidussa haastattelumuodossa osa haastattelun näkökulmista on lyöty lukkoon muttei kaikkia. Kysymysten muotoilu ja järjestys

saattavat vaihdella. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005,11). Alasuutari toteaa kvalitatiivisen tutkimuksen olevan kuin tutkisi yhtä palaa maailmasta, joskin on merkityksellistä tuntea, ”**mistä kulmasta**” palaa on lohkaistu. (2011, 86)

Tutkijan tehdessä havaintoja henkilöstä, hänen on kyettävä arvioimaan tilannetta ja olemaan tietoinen haastateltavan asemasta ja taustasta. Tätä ajattelutapaa kutsutaan kulttuuriseksi paikaksi (Alasuutari, 2011,85). Tutkimushaastattelu on aina vuorovaikutustilanne, jossa haastattelija ja haastateltava kommunikoivat (Ruusuvuori & Tiittula, 2005,29). Tutkimushaastattelussa on erityinen tarkoitus ja osallistujilla on tietyt roolit. Tutkija on tilanteessa tietämätön osapuoli, mutta ohjaa, suuntaa ja kannustaa haastateltavaa esittämänsä tutkimuskysymyksen sisällä. Haastattelu eroaa arkikeskustelusta siinä, että sillä on tietty päämäärä, puhutaan käsitteestä ”tiedon intressi”. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005,23) Haastattelun onnistumiseksi haastattelijan on rakennettava haastatteliijaan luottamus, jossa molemmat osapuolet osoittavat arvostusta toisen roolia kohtaan. Luottamusta voi rakentaa lyhyellä keskustelulla ennen virallista haastattelua ja helpoilla avauskysymyksillä. Luottamuksen rakentamisessa toimitaan kehyksessä, jota rajaa empaattisuus ja yhdessä olo ja toisaalta haastattelun tavoite sekä osapuolien hyvin erilaiset roolit.

Vaikka haastattelu saattaa ajoittain muistuttaa arkikeskustelua, tutkijalla tulee olla kysymykset hallussa ja kuitata haastateltavan vastaukset sopivalla katsomallaan tavalla. Tutkija ei saisi vaikuttaa haastateltavaan johdattelevilla kysymyksillä, vaikka se haastattelun luonteen ja päämäärän takia voi olla vaikeaa. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005,31-42)

3.2 Haastattelujen järjestäminen ja toteutus

Tutkimuksen haastattelut suoritettiin siten, että haastatteluihin valittiin henkilöitä, jotka olivat yhtä lukuun ottamatta matkailuammattilaisia. Lisäksi heillä kaikilla oli kokemusta kiinalaisten organisaatioiden kanssa työskentelystä. Haastattelut toteutettiin vuoden 2017 lokakuun puolivälin ja marraskuun alun välisenä aikana. Yhteensä tutkimuksessa toteutettiin 5 haastattelua, joista neljä kasvotusten ja yksi videopuhelun kautta. Kaikilta haastateltavilta saatiin lupa keskustelun äänittämiseen. Haastattelut aloitettiin kysymyksillä (*Liite 1,*

kysymykset 1-2) haastateltavan aikaisemmasta työhistoriasta, ja miten matkailu näkyy nykyisessä työnkuvassa. Näiden jälkeen siirryttiin itse tutkimusaiheeseen, jossa haastattelukysymyksillä pyrittiin saamaan vastauksia varsinaiseen tutkimuskysymykseen. Haastattelukysymykset käsittelivät teemoja, miten kulttuuri ja työskentely kiinalaiskollegoiden kanssa eroavat suomalaiskollegoiden kanssa työskentelystä. Mitä asioita tulee ottaa huomioon toimiessa kiinalaisten yhteiskumppanien kanssa. Millaisia kiinalaisten matkailuorganisaatioiden odotukset ovat ja millaista kommunikaatiota he toivovat yhteistyökumppanilta. Mitkä ovat vallitsevat haasteet suomalaisilla organisaatioilla ja mitä asioita erityisesti pitäisi parantaa. Lopuksi kysyttiin, onko kiinalais-suomalaisella matkailuyhteistyöllä tapana ottaa muoto kahdenvälisenä vai onko paljon esimerkiksi Skandinaavista yhteistyötä. Tästä eteenpäin kutsutaan haastateltavia haastateltava 1, haastateltava 2 ja niin edelleen. Alla on taulukko, josta selviää, kehen haastateltavaan milloinkin viitataan.

Taulukko 1. Vasemmalta oikealle, sarakkeissa haastateltavien tehtävänimike, heidän edustamansa organisaatiotyyppi sekä tekstissä käytetty lyhyt nimitys: haastateltava 1-5.

Aasian suhteiden vanhempi neuvonantaja	Maakuntaliitto	Haastateltava 1
Kiinalaisen viestinnän asiantuntija	Kaupunkimarkkinointiyhtiö	Haastateltava 2
Vanhempi neuvonantaja, Kiinan markkina	ELY- keskus	Haastateltava 3
Kiinan politiikan tutkija	Yliopisto	Haastateltava 4
Matkailupäällikkö ja entinen yrittäjä	Kunta	Haastateltava 5

3.3 Haastattelujen tulokset

Haastattelujen tulokset on jaoteltu seitsemän eri alaotsikon alle, jotka järjestyksessä ensimmäisestä viimeiseen ovat: henkilösuhteet, viestintä, suomalaisen yhteistyökumppanin tuoma lisäarvo, kokemukset kiinalaisista matkailijoista, julkinen matkailunedistämiskeskus, skandinaavinen yhteistyö ja tämänhetkinen Kiina-Suomi matkailuyhteistyö. Kappaleen lopussa on kokoava taulukko, jossa on tiivistetysti esitetty haastatteluiden päätulokset.

3.3.1 Henkilösuhteet

Haastateltava 1 myöntää suomalaisen ja kiinalaisen liiketoimintakulttuurin kiistatta hyvin erilaisiksi. Hänen mukaan voidaan aloittaa esimerkiksi siitä, miten henkilösuhteita hoidetaan. Hän mainitsee, että Suomessakin henkilösuhteilla on paljon merkitystä, mutta se eroaa perusteellisesti kiinalaisesta katsantokuvasta, jossa kirjallisten sopimusten sijaan henkilösuhteet ovat yhteistyön ykköskysymyksiä. Käytännössä ensin luodaan ihmissuhde ja vasta sitten voidaan puhua rahasta ja kaupasta. Haastateltava 5 totesi:

”Kiinassa olisin aika varovainen luottamaan kirjallisiin sopimukseen mitä on tehty, koska huomaa, ettei ne itsessään merkitse paljon kiinalaisille. Täytyy olla jonkunlaista henkilöön luottamista. Pitäisi rakentaa niitä ystävyysuhteita, joita täällä katsotaan joskus korruptiona”

Haastateltava 5 lisää, että verkostoituminen Kiinan kulttuuria tuntevien yritysten kanssa on aivan keskeistä, esimerkkeinä matkanjärjestäjä Unitour, Finpro:n Kiina-asiantuntijat sekä kiinalaiseen sosiaaliseen mediaan keskittynyt AuroraXplorer. Viimeisimmän kautta on esimerkiksi myyty kiinalaisille nuorille leirikoulumatkoja Kemiönsaarelle.

Haastateltava 4 mukaan luottamuksen rakentaminen ottaa aikaa ja Kiinassa menestyminen vaatii ehdotonta pitkäjänteisyyttä.

”Sitoutuminen tavalla joka vaatii, että Kiinaan lähetetään pysyvästi yksi tai kaksi työntekijää. Että sinulla on kädet, jalat, silmät täällä paikan päällä osoittamassa, että olet sitoutunut tähän syvästi. Ja on oltava valmistautunut siihen, ettei se tuota taloudellisesti moneen vuoteen. Kahdesta viiteen vuoteen tappiota, sillä vasta pohjustetaan, sitten ehkä alkaa tulemaan tulosta. Se vaatii resursointia. Resursointi on myös selkein signaali kiinalaiselle länsimaalaisen sitoutumisesta.”

3.3.2 Viestintä

Toinen merkittävä eroavaisuus Suomen ja Kiinan liiketoimintakulttuureissa on erilainen lähestymistapa viestintään. Haastateltava 2 totesi, ettei Kiinassa nähdä selkeää eroa työn

ja vapaa-ajan välillä. Se käytännössä tarkoittaa, että suomalaisen yhteistyökumppanin odotetaan olevan koko ajan nopeasti tavoitettavissa. Haastateltava 2 myöntää että, jatkuva viestintä on myös keskeinen osa luottamuksen rakentamista **henkilöiden välillä**.

Hän lisää että, **organisaatioiden välisissä suhteissa** muodollisuudet, yksityiskohdat ja tasapaino korostuvat. Hän tarkentaa, että muodollisuuksilla ja yksityiskohdilla tarkoitetaan esimerkiksi huolellisesti kirjoitettuja kiitoskirjeitä, pieniä lahjoja ja ehdotonta vieraanvaraisuutta, jossa korostuu läsnäolo ja huolellisesti etukäteen suunniteltu ohjelma. Haastateltava 2 jatkaa:

”Kiinalaiset todella pitävät muodollisuuksista, erityisesti organisaatiotasolla, kunnioituksen osoittaminen, yksityiskohdista huolehtiminen. Suhteiden hallinta pitää olla hyvässä tasapainossa, erityisesti kun työskentelet yhtäaikaisesti monien organisaatioiden kanssa.”

Tasapainolla hän tarkoitti retorista semantiikkaa, jossa saatetaan kehua yhteistyökumppania, mutta kuitenkin niin, ettei kehuta liikaa, eikä ”astuta vahingossa toisen organisaation varpaille”. Haastateltava 3 totesi, että suomalaisten ymmärtämä käytännönläheisyys poikkeaa kiinalaisesta muodollisuuksien arvostamisesta. Haastateltava 2 kuvaili kiinalaista työskentelytapaa spontaaniksi, jossa tilanteet muuttuvat nopeasti. Tällöin kyvyllä olla joustava ja kärsivällinen on tärkeää. Haastateltava 3 totesi kiinalaisten yritysten olevan neuvotteluissa usein suomalaisia yrityksiä kovempia vaatimaan.

”Kiinalaiset ovat kovia vaatimaan, toisaalta se on sitä neuvottelutaktiikkaa, mutta he sitten myöskin saavat paljon, osatessaan vaatia enemmän kuin me suomalaiset.”

Haastateltava 2 totesi, että ison kuvan mielessä pitämistä ja esimerkiksi ylemmän hierarkiatason (esimerkiksi poliittisen johdon) positiiviset viestit ja signaalit helpottivat aina operationaalisen tason tekemistä. Haastateltava 4 mukaan Kiinan viestintäkenttä muuttuu aivan valtavaa vauhtia, ja että siinä on pysyttävä koko ajan kartalla. *”Se on sellainen ydinkysymys”* hän sanoo.

Haastateltava 3 totesi, että suurin haaste on yleisesti ymmärtää kiinalaista liiketoimintakulttuuria, koska se niin perustavanlaatuisesti eroaa suomalaisesta tavasta

toimia. Hän tarkentaa, että ulkomaalaisen voi olla esimerkiksi haastavaa hahmottaa, milloin milläkin organisaatiotasolla neuvotellaan, kuka todella tekee päätöksiä tai millainen päätöksentekoprosessi ylipäätään on. Entä mitkä ovat kiinalaisen organisaation todelliset motiivit. Hän toteaa että, Pohjoismaissa ja yleensä Euroopassa yritysten motiivit kerrotaan suhteellisen avoimesti, kun Kiinassa toimintakulttuuri on monesti toinen. Haastateltava 5 taas totesi seuraavaa:

”Kulttuuri siitä, millä tasolla saa kommunikoida, ja miten työskennellään päälliköiden kanssa ja taas toisaalta alempien työläisten kanssa. On monia protokollia joita pitää seurata ja ymmärtää.”

Haastateltava 3 mainitsee, ettei ole harvinaista, että kiinalainen henkilö on haluton jakamaan tietoa edes oman organisaation sisällä, jotta hänen ”monopoliasemansa” tiedon lähteenä säilyisi vastakin. Hän jatkaa, että viestinnässä, jossa usein molemmat tai vähintään toinen osapuoli käyttää muuta kuin omaa äidinkieltään, voi olla hyvin vaikeaa saavuttaa tosiasiallista yhteisymmärrystä. Haastateltava 4 toteaa myös, että kielimuuri etäännyttää näitä kahta maata.

3.3.3 Suomalaisen yhteistyökumppanin tuoman lisäarvo

Haastateltavat 1, 2 ja 5 kokivat keskeisimmäksi haasteeksi ymmärtää, mikä tosiasiasa on suomalaisen **matkailuyrityksen tuoma todellinen lisäarvo kiinalaiselle kumppanille**. Haastateltava 1 toteaa, että vasta lisäarvon määrittämisen jälkeen voidaan löytää ne luontevimmat yhteistyökumppanit. Hän jatkaa, että kiinalaisen kumppanin hyödyn huomioiminen, suomalainen ainutlaatuinen lisäarvoa tuottava matkailukokemus yhdistettynä kiinalaisen matkatoimiston asiakaskunnan ja jakelukanavien tuntemukseen on mahdollisuus, johon pitäisi tarttua.

Haastateltava 4 puolestaan luonnehti

”Kaiken ydin on löytää sellainen paikallinen kumppani, jonka kanssa oikeasti ollaan samalla asialla, tavallaan heidän molempien maali on samassa suunnassa, sanotaan näin.”

Haastateltava 1 toteaa että suuret ja merkittävimmät matkatoimistot Kiinassa keskittyvät massaturismiin.

”Kiinalaisilla tunnetuimmilla matkatoimistoilla on hyvin vähän mitään räätälöityjä tuotteita, asiakkaat, jotka niitä haluavat ostaa, tilaavat ne pieniltä yrityksiltä tai matkustavat täysin itsenäisesti”

Kuitenkin haastateltavat 1 ja 5 uskoivat juuri omatoimi matkailun olevan tulevaisuutta. Haastateltavat 1, 2, 3 ja 5 olivat sitä mieltä, että Suomen matkailuvahvuudet kiinalaisille tulisivat ehdottomasti paremmin esiin omatoimimatkailussa. Haastateltava 1 korosti, että jatkuvasti olisi kuunneltava kumppaneiden kanssa signaaleita siitä, mikä olisi se seuraava iso hittituote matkailumarkkinoilla. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että menestyäkseen Kiinan kuluttajamarkkinoilla näkyvyyteen satsaaminen on tärkeintä. He olivat yhtä mieltä, että silloin paras kanava on ehdottomasti kiinalainen sosiaalinen media. Haastateltava 3 ja 4 tuumivat, että siellä aktiivinen sisällöntuottaminen, kuvia, videoita ja tarinoita hyödyntäen voisi olla todellinen kilpailuetu Suomelle.

3.3.4 Kokemukset kiinalaisista matkailijoista

Haastateltava 2 kertoo kiinalaisten matkatoimistojen olevan kiinnostuneita skandinaavisesta rauhallisesta elämäntyylistä, mutta aktiviteetit ja elämykset suomalaisesta kulttuurista tulisivat olla luonteeltaan pikaisia, ei-pitkästyttäviä. Myös haastateltava 5 koki, etteivät kiinalaiset matkailijat ole kiinnostuneita eräretkistä tai varsinaisesta purjehduksesta, vaan juuri nopeista aktiviteeteista ja elämysten valokuvaamisesta. Haastateltava 5 kertoo:

”Meillä on esimerkki Kemiönsaarella, että kiinalaiset halusivat lähteä kalastamaan purjeveneellä, mutta jo 50 metrin päässä, valokuvauksen jälkeen, kertoivat he haluavansa jo palata takaisin laiturille.”

Haastateltavat 1 ja 5 kertoivat kiinalaisten odottavan kiinan kielistä opasta sekä mahdollisuutta syödä tuttua kiinalaista ruokaa. Haastateltavat 1, 2, 3 ja 4 mainitsivat

kiinalaisen mobiilimaksu palveluiden käyttämisen ehdottomaksi lisäarvoksi matkailijalle. Haastateltava 4 toteaa:

”Onneksi mihin jo Suomessakin on herätty, niin kiinalaisen mobiilimaksamisen mahdollistaminen Suomessa. Kiinalainen voi vaihtaa vain tietyn määrän valuuttaa vuodessa. Jos kiinalainen on ulkomailla matkalla ja käyttää kansainvälistä luottokorttia, hän kuluttaa omaa kiintiötään. Mutta jos maksaa kiinalaisella puhelinsovelluksella, silloin se ei kuluta kiintiötä lainkaan.”

3.3.5 Julkinen matkailunedistämiskeskus

Suomalaisen julkisen matkailunedistämiskeskuksen (Finpro/Visit Finland) edustajat Kiinassa koettiin haastateltavien keskuudessa hyvin merkityksellisinä, hyödyllisinä kontakteina ja helposti lähestyttävänä asiantuntijaverkostona. Matkailunedistämiskeskuksen rooli nähtiin aiemmin todetun lisäksi luontevaksi maabrändin kohentamisessa sekä tapahtumien järjestämisessä. Haastateltava 2 totesi erityisen hyvänä Road Show -tapahtumakonseptin. Tapahtuma on kestoltaan noin parin päivän mittainen, jonne on kutsuttu suomalaisia ja kiinalaisia ammattilaisia, jossa workshop- tapahtuman tyyliin tutustuminen toisiin on luontevampaa. Nämä tilaisuudet ovat erityisen arvokkaita yrityksille, joilla ei ole Kiinassa valmiita verkostoja. Haastateltava 3 toivoi että näihin tapahtumiin ja näille matkoille saataisiin vielä lisää osallistujia. Haastateltava 2 kertoo, että Shanghain vuosittainen ITB China -näyttely on Kiinan yksi suurimmista matkailutapahtumista, jossa Suomen tulisi olla mukana. Haastateltava 1 toteaa julkisen matkailunedistämiskeskuksen sinänsä tärkeällä roolilla olevan kuitenkin rajansa, koska se ei voi käyttää resurssejaan tiettyihin valittuihin yrityksiin, jolloin se vääristäisi kilpailua sekä käyttäisi julkisia varojaan kyseenalaisesti. Haastateltava 3 mukaan virallinen yhteistyö on lopulta aina vain yritysten välistä. Hän tokaisi

”Onhan julkisilla toimijoilla Suomessa tärkeä rooli, mutta kyllä sanon, että se on ehdottomasti yrityksestä itsestään kiinni, onko Kiina –yhteistyöhön esimerkiksi rohkeutta ja resursseja”.

Haastateltava 5 näki kuitenkin, että kiinalaiset matkailuorganisaatiot kääntyivät monesti esimerkiksi kunnallisten toimijoiden puoleen, ja luulivat heillä olevan vaikutusvaltaa kirjoittaa

sopimuksia, tai myydä ja muokata tuotteita. ”*Näinhän ei Suomessa kuitenkaan asiat ole, vaan yritykset hoitavat nämä asiat*” hän sanoo.

3.3.6 Skandinaavinen yhteistyö

Haastateltava 1 totesi että, Pohjoismaat tekevät jo nyt tiivistä yhteistyötä, viestinvaihtoa ja promotoivat Kiinassa yhdessä. Hän toteaa, että Pohjoismaiden Kiina -yhteistyöhön liittyy tietty mielikuva Pohjois-Euroopan läpikulkumatkasta, vaikka juuri meidän tavoitteena olisi saada kiinalaisia matkailijoita jäämään Suomeen ja maakuntiin useammaksi päiväksi. Tämän takia kannattaakin miettiä, miten olemme skandinaavisessa yhteistyössä mukana, hän jatkaa. Haastateltava 2 kertoi, että Pohjoismaiden matkailunedistämiskeskuksilla olevan yhteinen hanke nimeltä Chinavia. Hän kertoi sen tarkoittavan yhteisten markkinatutkimusten laatimista, yhteisiä koulutustapahtumia ja nettisivuja. Hän kuitenkin toteaa, ettei skandinaavinen yhteistyö ole kovin intensiivistä.

3.3.7 Tämänhetkinen Kiina-Suomi matkailuyhteistyö

Suomen ja Kiinan välillä tapahtuu monenlaista eri tasoista matkailuyhteistyötä. Haastateltava 1 kertoo, että Etelä-Karjalan liitto on laatinut Aasia -strategian, jossa tuodaan esiin Etelä-Karjalan selkeä tahdonilmaus kehittää matkailua ja elinkeinopolitiikkaa Kiinan ja Aasian markkina huomioon ottaen. Lisäksi Etelä-Karjalan varsinainen matkailunedistäjä GoSaimaa on järjestänyt koulutusta paikallisille yrittäjille kiinalaisten matkailijoiden erityistarpeista. Haastateltava 2 kertoi yhteistyöstä, jossa Helsinki, kiinalainen suuri IT-yhtiö Tencent ja World Tourism City Federation (WTCF) solmivat yhteistyösopimuksen syksyllä 2017. Sopimuksessa Tencent tekee kiinalaisen mobiilisovelluksen, jolla voidaan selkeästi parantaa matkailijakokemusta tarjoamalla kiinalaisille kiinankielistä visuaalista informaatiota matkailukohteesta. Sovelluksen kehittämisessä Helsinki toimii ikään kuin testilaboratoriona. Tulevaisuudessa on tarkoitus laajentaa suurempiin eurooppalaisiin kaupunkeihin. Haastateltava 2 jatkaa, että Helsinki on viime vuosina järjestänyt Keskuskadulla kiinalaisen uudenvuoden, ja joka vuosi juhlaan liittyvät esiintyjät ovat tulleet Kiinasta.

Lisäksi monilla suomalaisilla kaupungeilla on virallinen ystävyysuhde kiinalaiseen kaupunkiin. Haastateltava 5 toteaa että esimerkiksi Salo ja kiinalaiskaupunki Wuhan ovat ystäväkaupunkeja. Vuonna 2013 salolaisia päättäjiä vieraili Wuhanissa, jossa oltiin

kiinnostuneita Salon vapautuvasta työvoimasta Nokian irtisanomisten jälkeen. Myös alustavia keskusteluja matkailunkehittämisestä käytiin. Haastateltava 3 kertoi että Turku ja Tianjin ovat ystävyyskaupunkeja, ja sen kautta Tianjiniin perustettiin toimisto, joka tarjoaa maksuttomia yrityspalveluja Turun seudun pk -yrityksille.

3.3.8 Haastatteluiden yhteenveto

Laaja haastattelumateriaali on tiivistetty yhteen näkymään: Taulukko 2

Taulukko 2: Haastattelukappaleen olennaisin sisältö on kerätty yhteen taulukkoon.

Henkilösuhteet	Suomalaisen kumppanin tuoma lisäarvo	Viestintä
Luottamus perustuu henkilösuhteisiin, verkostoituminen, hyvän paikallisen kumppanin tärkeys, pitkäjänteisyys ja resursointi, molempien osapuolien intressien kohdattava, kiinalainen kulttuuri on hierarkkinen.	Suomalaisen matkailutarjonnan lisäarvon selkeämpi määrittely, mitä matkailutuotteen täytyy sisältää, yhteisten intressien ja sopivan kumppanin löytäminen, omatoimimatkailemisen esiintuominen, uusien trendien tunnistaminen, näkyvyys sosiaalisessa mediassa.	Muodollisuudet ovat tärkeitä, yksityiskohdat, retoriikka, koko ajan olisi pidettävä suurempi (poliittinen tilanne) kuva mielessä, muuttuvan viestintäkentän ymmärtäminen, tilanteiden nopea muuttuminen.

Kokemukset kiinalaisista matkailijoista	Julkinen matkailunedistämiskeskus	Skandinaavinen yhteistyö	Suomen ja Kiinan välinen yhteistyö
Heitä kiinnostavat nopeat ja vaihtelevat aktiviteetit, kiinalaisen mobiilimaksamisen mahdollisuudet, kiinankieliset opasteet ja opas, kiinalainen ruoka	Tärkeä organisaatio etenkin pienemmälle ja uudelle toimijalle, voivat avata näille verkostoja, Visit Finlandin järjestämät verkostoitumistapahtumat.	Pohjoismaat tekevät promootiota yhdessä. Chinavia-hanke. Pohjoismaiden välillä tunnistettavissa kilpailevia intressejä: Pohjoismaiden läpi kulkeva matkailu vs tavoite saada kiinalainen matkailija jäämään Suomeen useammaksi päiväksi.	Etelä-Karjalan liiton Aasia strategia. Tencent-Helsinki yhteistyö. Ystävyyskaupunkien matkailu ja muu yhteistyö.

Täten tutkielman haastattelujen tulokset on käsitelty, ja siirrytään johtopäätökset kappaleeseen, jossa tutkimuskirjallisuuden ja empiria- aineiston pohjalta vastataan johdanto -kappaleessa asetettuun tutkimuskysymykseen.

4. JOHTOPÄÄTÖKSET

Johdannossa esitettiin yleistä taustatietoa matkailualasta Suomessa, kiinalaisen turismin kasvusta sekä matkatoimiston roolista ja millaisessa kontekstissa ne Kiinassa toimivat. Tuotiin muun muassa esille, miten ulkomaille matkailijoita lähettävät matkatoimistot operoivat tarkasti kommunistisen puolueen antaman liikkumatilan sisällä. **Teoriakappaleessa** siirryttiin käytännöstä teoriaan ja kansainväliseen tutkimuskirjallisuuteen. Perehdyttiin yleisesti liikekumppanuus käsitteeseen, josta jatkettiin eri kulttuurien välisiin liikekumppanuussuhteisiin ja lopuksi tarkasteltiin nimenomaan kiinalaista liike-elämä -kulttuuria. Teorian kahdessa ensimmäisessä osiossa käsitellyt teemat ovat jokseenkin universaaleja eli soveltuvat moneen toimialaan, mutta viimeisessä Kiina kappaleessa tarkasteltiin liiketoimintakulttuuria juuri matkailun näkökulmasta. Tutkielman kolmannessa vaiheessa **haastattelimme 4 matkailualan ammattilaista** ja yhtä tutkijaa, joka on perehtynyt Kiinan politiikkaan ja suhteisiin. Johtopäätökset kappaleessa peilataan saatua tietoa tutkimuskirjallisuudesta ja asiantuntijoiden haastatteluista.

Tässä tutkielman päätutkimuskysymys oli, **miten suomalaiset matkailuorganisaatiot voivat tiivistää yhteistyötä kiinalaisten matkailuorganisaatioiden kanssa.**

Tutkielman keskeisimmät tulokset osoittavat, että **1.** ratkaisevan tärkeää on pystyä yhtenäisesti viestimään selkeällä tavalla, mikä on suomalaisten matkailuyritysten tuoma lisäarvo kiinalaiselle matkatoimistolle. **2.** Sen lisäksi yhteistyöhön kiinalaisten kanssa on suhtauduttava vakavasti, eli olla valmis rakentamaan hyvin luottamuksellinen suhde kumppaniin. **3.** On tunnettava Kiinan paikallista kulttuuria sekä olla tietoinen siitä, millaisessa liiketoimintaympäristössä kiinalainen yritys toimii. Näitä kolmea perushavaintoa tarkastellaan syvemmin johtopäätökset -kappaleen alaotsikkojen jaottelua hyödyntäen.

4.1 Täsmällinen vastaaminen alakysymyksiin

Pääkysymyksen ohella johdantokappaleessa esitettiin kaksi alakysymystä, jotka auttavat vastaamaan varsinaiseen pääkysymykseen. Kyseiset alakysymykset ovat:

1. Millaisista komponenteista luottamuksellinen ja molemmille hyödyllinen suomalais-kiinalainen matkailuyhteistyö rakentuu?

2. Millaisia hankkeita tai yhteistyösopimuksia kiinalaiset ja suomalaiset matkailutoimijat ovat tehneet tai parhaillaan valmistelevat?

Ensimmäiseen alakysymykseen vastataan tässä kappaleessa ja toiseen alakysymykseen vastataan seuraavassa kappaleessa. Ensimmäiseen kysymykseen voidaan lähteä hakemaan vastauksia erityisesti tutkielman teoria-osiosta. Ensinnäkin tarve tehdä yhteistyötä lähtee taloudellisesta intressistä, josta molemmat voivat perustellusti kokea hyötyvänsä. Kiinan liiketoiminnassa onnistuakseen hyvä paikallinen kumppani on ehdoton ennakkoedellytys ulkomaiselle yritykselle. Kumppanin kanssa tehtyyn yhteistyöhön liittyy tärkeänä osana vahvan henkilösuhteen rakentaminen. Vahvalla henkilösuhteella todistetaan liikekumppanien sitoutuminen ja luottamus toisiinsa. Paikallisen kiinalaisen kumppanin merkityksen ohella, on hyödyllistä myös ulkomaisen yrityksen sisällä kehittää kiinalaisen kulttuurin ja toimintatapojen tuntemusta. Pelkkä hyvä henkilökemia osapuolten välillä ei kuitenkaan riitä vaan kohdemaan matkailutarjonnan olisi osattava palvella kiinalaisia matkailijoita. Lisäksi kapasiteettiin liittyvään infrastruktuuriin kuten logistiikkaan ja majoitukseen on kiinnitettävä huomiota.

Toiseen alakysymykseen on luontevaa etsiä vastauksia empiria osiosta eli haastatteluista. Haastatteluista esiin nousi Helsingin kaupungin ja kiinalaisen teknologiajätti Tencentin matkailuyhteistyö, jonka näkyvin tulos on kiinankielinen älypuhelinsovellus, joka tarjoaa matkailijalle visuaalista informaatiota matkakohteesta ja auttaa matkailijaa saamaan matkastaan entistä paremman kokemuksen. Etelä-Karjalan –liitto on luonut Aasia-strategian, jonka tarkoitus on kehittää alueen matkailua ja elinkeinopolitiikkaa Aasian markkinat paremmin huomioiden. Lisäksi esille tuli monet

suomalaisten ja kiinalaisten kaupunkien väliset viralliset ystävyysuhteet. Näiden väylien kautta tehty matkailuyhteistyö ei kuitenkaan ollut kovin aktiivista tai jatkuvaa. Silti pienemmilläkin suomalaisilla paikkakunnilla oli matkailunettisivuja käännetty kiinan kielelle. Haastatteluissa tuli lisäksi esille kokeneet suomalaiset matkailutoimijat, joilla on erityistä tietämystä Kiinan markkinoista, sen toimintakulttuurista sekä tietysti kontakteja. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi Unitours ja AuroraXplorer.

4.2 Tulevaisuuden visio ja Suomen matkailun vahvuuksien määrittely

Vaikka Kiinaa luonnehditaan äärimmäisen moninaiseksi vastakohtien maaksi, joitain ”lainalaisuuksia” voidaan kaupallisten matkailukumppanuuksien rakentamisesta löytää. Ensinnäkin kaupallinen menestys kiinalaisten matkatoimistojen kanssa **rakennetaan äärimmäisen pitkäjänteisellä ja kärsivällisellä asenteella**. Se voi tarkoittaa, että organisaatiot jotka ovat operoineet siellä pitkään, tulevat toimimaan edelläkävijöinä ja esimerkkeinä myös tulevaisuuden kumppanuuksille ja yhteistyölle. Pitkällä aikavälillä yksi menestyksen kulmakivi on, että hiljainen tieto ja arvokkaat henkilösuhteet voitaisiin ainakin osittain siirtää, jos ei laajemmalle piirille niin ainakin nuoremmille sukupolville. Toinen johtopäätös on, ettei matkailuyhteistyö mene eteenpäin automaattisesti, vaan vaatii aktiivista työtä monella eri tasolla. Jotta kiinalaiset matkatoimistot haluavat myös jatkossa myydä ja markkinoida suomalaisia matkailutuotteita, vaatii se suomalaisten puolelta matkailutuotteen kehittämistä ja johdonmukaista yritysten välisten kumppanuuksien tiivistämistä.

Samalla kannattaa pohtia mitkä ovat niitä Suomen ehdottomia vahvuuksia, joita suomalaisten yritysten kannattaa Kiinaan myydä. Tutkielmaa tehdessä ajatus kirkastui, että Suomen omaperäinen kulttuuri ja puhdas luonto yhdistettynä turvallisuuteen ja kohtuullisen hyviin logistiikkayhteyksiin muodostaa tulevaisuuden matkailupalveluiden perustan. Suomen kaltaisen kohdemaan ei kannattaisi ainakaan keskittyä aggressiiviseen hintapolitiikkaan, vaan käyttää yllämainittuja vahvuuksia ja rakentaa korkealaatuisia ja katteisia matkailutuotteita. Tällöin puhutaan siitä, miten suomalainen matkailuelämys on erilainen kuin kilpailijamaiden. Suomalaisten matkailuyrityksien on jatkettava työtä erilaistaakseen palveluitansa ja vahvistaa siihen liittyviä mielikuvia. Suomalaismatkailuyrittäjien päähaasteen voisi määritellä, miten suomalainen matkailun

mahdollistama eksotiikka ja kiinalaisen tarvitsema turvallisuuden tunne voidaan kannattavalla tavalla sovittaa yhteen.

4.3 Omatoimimatkailu ja massaturismi

Pitkän aikavälin ohjenuoraksi voisi esittää, että suomalaisten kannattaisi keskittyä suhteellisen rajattuun kiinalaiseen asiakaskohderyhmään. Suomen matkailutarjonnan tosiasialliset vahvuudet tulevat esiin vain itsenäisessä omatoimimatkailussa. Tällöin kannattaisi keskittää erityistä huomioita kiinalaisiin matkatoimistoihin, jotka olisivat rohkeita markkinoimaan valtavirrasta selkeästi erottuvia tuotteita. Yhteistyö suurempien matkatoimistojen lähinnä massaturismiin keskittyvien kanssa tulisi myös jatkua, mutta matkailijavirran ollessa Suomessa vain lyhyen aikaa, on käytännössä hyvin vaikeaa järjestää tälle kohderyhmälle yksilöllisiä ja uniikkeja elämyksiä. Suomen mielikuvamarkkinoinnin kannalta massaturismi toki on merkityksellistä. Täten voitaisiin ajatella, että ryhmämatkailijoille tarjottaisiin ”kevyt annos” suomalaista eksotiikkaa, jonka he kokisivat mieleiseksi ja kenties haluavan kokea myöhemmin vielä paremmin. Suomalaisten organisaatioiden kannattaakin seurata tarkasti, miten Kiinasta ulospäin suuntautuva matkailu muuttuu. Nostavatko esimerkiksi suuret matkatoimistot omatoimimatkojen painotusta markkinoinnissaan? Tämä on hyvin keskeinen kysymys, joka vaatisi tarkempaa selvittämistä. Tähän suomalainen julkinen matkailunedistämiskeskus kannattaisi käytettävissä olevilla keinoillaan pyrkiä vaikuttamaan.

Oikeanlaisten yhteistyökumppanien löytyessä sitoutumiseen ja luottamuksen rakentamiseen pitää suhtautua vakavasti. Suomen valmiiksi monipuoliset yhteistyösuhteet Kiinaan auttavat. Vaikka Suomi saattaa maana herättää kiinalaisessa kumppanissa positiivisia mielikuvia, todellinen luottamus rakennetaan lopuksi kovalla työllä ja kahdenvälisillä henkilösuhteilla. Henkilösuhteet vaativat luottamusta molemmilta osapuolilta, jossa pitää näkyä, että meillä suomalaisilla todella on osaamista, ja niin sanotusti ”osaamme hoitaa homman kotiin”. Kiina muuttuu tällä hetkellä niin nopeasti, että tekijät jotka tuottivat menestystä 2010 -luvulla, eivät välttämättä päde enää 2020 ja 2030 -luvulla. Kiinan kulttuurin tuntemukseen liittyviä satsauksia kannattaa kuitenkin tehdä.

Suhteita ja kumppanuuksia joita nyt rakennetaan, määrittävät miten näkyvän profiilin Suomi ottaa tulevaisuudessa kiinalaisten matkatoimistojen strategioissa.

4.4 Kumppanuuksien muoto

Tutkimuksen tulokset osoittavat kiinalaisorganisaatioiden painottavan matkailukumppanuuksissa enemmän laatua kuin määrää. Kiinalainen matkatoimisto odottaa suomalaisen kumppanin olevan ehdottoman luotettava sekä tuntevan suomalaisen matkailukentän erinomaisesti. Suomessa toimii jo muutamia matkanjärjestäjiä, joissa henkilöstö on pitkälti kiinalaista. Tämän kaltaisille yrityksille voitaisiin antaa suurempi rooli, jossa juuri he toimisivat rajapinnassa kiinalaisen matkatoimiston kanssa. Näin suomalaiset matkanjärjestäjät voisivat aivan uudella tavalla ulkoistaa Kiinan kumppanuuksien hoitamisesta suuren osan tällaiselle yritykselle. Tämä suomalais-kiinalainen matkajärjestäjä voisi rakentaa puitteet entistä paremmalle yhteisymmärrykselle suomalaisten ja kiinalaisten välillä.

Kiinan kansantaloudessa erilaisten palvelujen myynti ja kulutus kasvavat nopeaa vauhtia. Siten voi odottaa, että myös matkailu ja sen vahvasti erilaistetut palvelut kohtaavat kasvavaa kysyntää kiinalaisilta kuluttajilta. On todennäköistä, että nämä suuret trendit luovat yrityskenttään rajoja ylittäviä uusia liittoutumia ja kumppanuusrakenteita. Siinä muutoksessa suomalaisten organisaatioiden pitää käyttää kertynyttä osaamistaan, olla aktiivisia ja Euroopan edelläkävijöitä. Optimaalisinta suomalaisten kannalta olisi voida tehdä pitkän aikavälin sitoumuksia.

Pitää kuitenkin todeta, että kumppanuuksien kehittyminen ei ehkä toteudu niin helposti ja suoraviivaisesti kuin johtopäätökset -kappaleessa tähän asti on esitetty. On mahdollista, että Kiinan kansantalous joutuu vakaviin ongelmiin. Tällöin matkailu on varmasti ensimmäisten kuluerien joukossa, josta kuluttajat tulevat tinkimään. Toiseksi, ollen tietoisia matkatoimistojen toiminnan olevan Kiinan kommunistisen puolueen vahvan vaikutuksen alla, ei voida poissulkea politiikan kiristymisen mahdollisuutta. Kiristymisellä tarkoitetaan esimerkiksi rajoituksia miten paljon ja miten vapaasti kiinalaiset voivat ulkomaille matkustaa. Mikrotasolla voi suomalaisen yrityksen kärsivällisyys olla vähissä, jos yhteistyö kiinalaisen

kumppanin kanssa ei edistyäkään toivotulla tavalla tai edistyy liian hitaasti. Miten paljon panostetaan kumppanuuksiin Kiinassa, on myös yrityksissä resurssikysymys.

4.5 Julkisen suomalaisen matkailunedistämiskeskuksen rooli

Matkailunedistämiskeskuksella tarkoitetaan tässä kappaleessa Kiinassa työskenteleviä Visit Finlandin edustajia. Heidän tulee jatkaa työtä Suomen maakuvan kirkastamisessa sekä kehittää Road Show –tapahtumakonseptin kaltaisia toimintamalleja. Esimerkiksi saaden lisää osallistujia näihin tapahtumiin. Visit Finland on luonteva organisaatio, jonka kautta voidaan edesauttaa etenkin uusien toimijoiden parempaa dialogia suomalaisten ja kiinalaisten välillä. Visit Finlandin kannattaa myös pohtia omatoimimatkailun markkinoinnin erityistä korostamista Kiinassa. Kansainvälisen matkailun ollessa kyseessä mukana myös poliittisella myötätuulella suurlähettiläältä sekä Suomen ulkoministeriöltä on merkitystä.

4.6 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita

Jatkotutkimuskohteita aihepiiristä voisi olla, miten kiinalaiset matkailijat itse ajattelevat suomalaisista matkailupalveluista. Aiemmin johtopäätöksissä tuli esiin kysymys, miten paljon kiinalaiset matkatoimistot haluaisivat kehittää ja myydä Kiinan valtionrajat ylittäviä omatoimimatkoja. Hyvin mielenkiintoinen tutkimuskohde voisi olla selvittää, millaista ulospäinsuuntautuvaa turismia Kiinan poliittinen johto toivoo. Miten vapaata kansainvälisen matkailun annetaan olla tai millaiseksi sen halutaan kehittyvän. Viime vuosikymmenenä kommunistinen puolue on halunnut edistää ”punaista turismia”, jossa halutaan kiinalaisten vierailevan etenkin paikoissa, jotka esittävät Kiinan historiaa ja nykyistä yhteiskunnallista järjestystä positiivisessa valossa.

4.7 Loppusanat

Matkailua edistävät suomalais-kiinalaiset kumppanuudet saattavat saada alkunsa hyvin erilaisissa tilanteissa. Empiriaosioissa kerrottiin, miten alun perin Nokian kokemat haasteet johtivat Wuhanin pormestarin ja Salon päättäjien tapaamiseen, ja sitä kautta saatiin keskusteluyhteys myös matkailun kehittämisestä. Visit Finlandin järjestämät yritysmatkat

Kiinaan ovat erittäin tärkeitä. Kumppanuuksia edistää näkyvyys kiinalaisessa sosiaalisessa mediassa sekä vahva läsnäolo suurilla kiinalaisilla matkailumessuilla. Suomen näkyvyys Kiinan mediassa esimerkiksi valtiovierailuiden aikaan ruokkii rajat ylittävien kumppanuuksien tiivistämistä.

Kaikki verkottuminen, ystävyyskaupunki –suhteet ja kulttuuri – ja opiskelijavaihto epäsuorasti tukevat Suomen matkailualan elinvoimaisuutta. Kun Kiinan vaikutusvalta kasvaa ja hiljalleen se joillain osa-alueilla lähenee länttä, voi Suomi toimia monissa hankkeissa luontevana kumppanina lännen ja idän välissä. Tällainen monialainen yhteistyö tekisi Suomen Kiinassa yhä tunnetummaksi ja ehdottomasti veisi Kiinan ja Suomen välisiä matkailuperinteitä entistä syvemmälle.

LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P. (2011) Laadullinen Tutkimus 2.0, Vastapaino, Tampere

Alibaba Group (2015) Alitrip Announces "Hotel of the Future" Strategy
<http://www.alibabagroup.com/en/news/article?news=p150330>

Andreu, R. Claver, E. & Quer, D (2014) Destination Attributes and Chinese Outbound Tourism to Europe. Journal of China Tourism Research, Vol 10:3, pp. 275-291

Association of Accredited Public Policy Advocates to the European Union (2015) NATIONAL TOURIST BOARDS AND THEIR ROLE [verkkodokumentti] Saatavilla <http://www.aalep.eu/national-tourist-boards-and-their-role>

Bramwell, B. & Lane, B. (2000) Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability, Channel View Publications, Buffalo.

Buhalis, D. & Laws, E. (2001) Tourism Distribution Channels: Practices, Issues and Transformations, Thomson Learning, Lontoo.

Business Dictionary, Business Relationship Definition [verkkodokumentti] Saatavilla
<http://www.businessdictionary.com/definition/business-relationship.html>

Barton, D. Chen, Y. Jin, A (2013) Mapping China's middle class, McKinsey Quarterly, Vol 1:3, pp. 54-60

Beijing Tourism Group (2017) BTG Overview [verkkodokumentti] Saatavilla <http://www.btg.com.cn/EN/about/>

Chen, X. & Chen, C (2004) On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development, Asia Pacific Journal of Management, Vol 21:3, pp. 305-324.

Ctrip (2017) Company profile [verkkodokumentti] Saatavilla <https://pages.english.ctrip.com/about/en/company-profile.html>

CYTS (2017) About us [verkkodokumentti] Saatavilla <http://cyststours.com/en/about/>

Candela, G. & Figini, P. (2012) The Economics of Tourism Destinations, Springer texts in Business and Economics, Lontoo.

Dowell, D. Morrison, M. and Heffernan, T (2015) The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships, Industrial Marketing Management, Vol 44, pp. 119-130

Finnair Oyj (2017) Finnairin historia [verkkodokumentti] Saatavilla <https://company.finnair.com/fi/finnair-yrityksena/historia>

Forbes (2015) Baidu Sells Qunar Stake To Rival Ctrip In A Major O2O Deal, [verkkodokumentti] Saatavilla <https://www.forbes.com/sites/jaysomaney/2015/10/26/baidu-sells-qunar-stake-to-rival-ctrip-in-a-major-o2o-deal/#19da2f2fbd51>

Gu, F. Wang, J. ja Wang D. (2016) The role of sales representatives in cross-cultural business-to-business relationships, *Industrial Marketing Management*, Vol 24:1.

Helsingin Sanomat (2017) Missä ovat Rovaniemelle täksi vuodeksi luvatut 50 000 kiinalais-matkailijaa? Monelle turistille kävelymatka ravintolasta mökkiin on liian pelottava [verkkodokumentti] Saatavilla <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005436170.htm>

Havila, V. Johanson, J. Thilenius, P. (2004) International business-relationship triads, *International Marketing Review*, Vol. 21:2, pp.172-186.

HNA Group (2017) [verkkodokumentti] Saatavilla HNA Tourism http://www.hnagroup.com/en_industries/tourism/

Hohenthal, J. Johanson, J. ja Johanson, M. (2014) Network knowledge and business-relationship value in the foreign market, *International Business Review*, Vol. 23:1, pp. 4-19

Investopedia, Business Relations [verkkodokumentti] Saatavilla <https://www.investopedia.com/terms/b/business-relations.asp>

Ivanova-Gongne, M. (2015). Culture in business relationship interaction: An individual perspective. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30:5, pp. 608-615.

Kim, M. & Boo, S. (2010) Understanding Supplier-Selection Criteria: Meeting Planners' Approaches to Selecting and Maintaining Suppliers, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 27:5, pp. 507-518

Kleinaltenkamp, M. Plinke, W. Geiger, I. (2014). *Business Relationship Management and Marketing: Mastering Business Markets*. [verkkodokumentti] Saatavilla <https://link-springer-com.ezproxy.cc.lut.fi/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-43856-5.pdf>

Kuteynikova, M. (2016) Applying collaborative marketing to successful promotion of Russia as a destination for Chinese tourists, Thesis, Saimaa University of Applied Sciences [verkkodokumentti] Saatavilla https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/121948/kuteynikova_maria.pdf?sequence=1

- Lee, D. (2007). Benevolence in the importer-exporter relationship. *International Marketing Review*, Vol. 24:6, pp. 657-677.
- Jukka, M. Andreeva, T. Blomqvist, K. Puumalainen, K. (2017) A cross-cultural perspective on relational exchange, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 32:7, pp.937-950.
- Mandják, T., & Szántó, Z. (2010). How can economic sociology help business relationship management? *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25:3, pp. 202-208.
- Mavondo, F. Rodrigo, E. (2001) The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China, *Journal of Business Research*, Vol. 52:2, pp. 111-121.
- Obadia, C. & Vida, I. (2010) Cross-border relationships and performance: Revisiting a complex linkage, *Journal of Business Research* Vol. 64:5, pp. 467–475
- Pearce, D. G. (2007) Supplier Selection in the New Zealand Inbound Tourism Industry, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 23:1, pp. 57-69.
- Petroni, A. & Braglia, M. (2000) Vendor Selection Using Principal Component Analysis, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 36:1, pp. 63-69
- PATA (2017) Beijing UTour International Travel Service Co.,Ltd [verkkodokumentti] Saatavilla <http://www.patamanager.org/Members/2082>
- Puusa, A. Reijonen, H. Juuti, P. Laukkanen, T. (2012) Akatemiasta markkinapaikalle, Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina, Talentum, Helsinki.
- Qunar.com (2017) Overview [verkkodokumentti] Saatavilla http://www.qunar.com/site/en/Qunar.in.China_1.1.shtml
- Richter, L. K. (1989) *The Politics of Tourism in Asia*, University of Hawaii Press, Honolulu.
- Ruusuvuori J. & Tiittula, L (2005) *Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*, Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä
- Shige, M. & Andrew, D. (1996) LOCAL KNOWLEDGE TRANSFER AND PERFORMANCE IMPLICATIONS FOR ALLIANCE FORMATION IN ASIA. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27:5, pp. 905-927.
- Sofield, T. & Li, F. (1998) Tourism development and cultural policies in China, *Annals of Tourism Research*, Vol. 25:2, pp.362-392

Sun, F. (2016) How to manage client entertainment in China, Business Horizons, Vol. 59:4, pp. 401-410.

Tsaur, S. & Wang, S. (2011) Personal ties, reciprocity, competitive intensity, and performance of the strategic alliances in Taiwan's travel industry, The Service Industries Journal, Vol. 31:6, pp. 911-928

Tse, T. (2013) Chinese Outbound Tourism as a Form of Diplomacy, Tourism Planning & Development, Vol. 10:2, pp. 149-158

Tuniu (2017) Corporate Profile [verkkodokumentti] Saatavilla <http://ir.tuniu.com/en/corporate-information/corporate-profile/>

Työ ja Elinkeinoministeriö (2015) Yhdessä enemmän - kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun [verkkodokumentti] Saatavilla <http://tem.fi/documents/1410877/2735818/Matkailun+tiekartta+2015-2025.pdf/95521a94-5230-47c2-8dd7-bc7ff5bede04>

Ulkoasiainministeriö (2017) Maatiedosto Kiina, Kahdenväliset suhteet [verkkodokumentti] Saatavilla <http://www.finland.cn/public/default.aspx?nodeid=44131&contentlan=1&culture=fi>

Ulkoministeriö (2016) Alibaballa suuri lanseeraustilaisuus Rovaniemellä – odotettavissa kiinalaismatkailijoiden ryntäys Lappiin [verkkodokumentti] Saatavilla <http://www.finland.cn/public/default.aspx?contentid=353828&nodeid=35178&culture=fi-FI>

United Nations World Tourism Organization (2007) International Recommendations on Tourism Statistics (IRTS), The provisional draft [verkkodokumentti] Saatavilla <https://unstats.un.org/unsd/tradeserv/EGTS/IRTS%20-%20the%20provisional%20draft.pdf>

UNWTO (2017) Tourism Highlights [verkkodokumentti] Saatavilla <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029>

Visit Finland (2015) China Market Review 2015, Chinese visitors in Finland [verkkodokumentti] Saatavilla <http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2016/10/Market-Review-2015-China.pdf?dl>

Visit Finland (2017A) MATKAILULLA ON YHÄ SUUREMPI MERKITYS SUOMEN KANSANTALOUDELLE [verkkodokumentti] Saatavilla <http://www.visitfinland.fi/tutkimukset-ja-tilastot/matkailun-taloudelliset-vaikutukset/>

Visit Finland (2017B) Tuorein kumulatiivinen vuositieto [verkkodokumentti] Saatavilla <http://www.visitfinland.com/travel-trade/graph/tuorein-kumulatiivinen-vuositieto/>

Watkins, M., & Bell, B. (2002). The experience of forming business relationships in tourism. *The International Journal of Tourism Research*, Vol: 4:1, pp. 15-28

Wu, J. & Chang, Y. (2005) Effect of transaction trust on e-commerce relationships between travel agencies, *Tourism Management*, Vol. 27:6, pp. 1253-1261

Zhang, X. Song, H. Huang, G. (2008) Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management*, Vol. 30:3, pp. 345-358

Zhang, D. & Wu, J. (2014) Achieving Successful Business in China: Assessing the Changing Chinese Culture, *Journal of Asia-Pacific Business*, Vol. 15:4, pp. 307-323

Liite 1:

Juho Heikonen, kandidaatin tutkielma:

Suomalaisten ja kiinalaisten matkailuorganisaatioiden yhteistyö

Asiantuntija -haastattelukysymykset

1. Millaisissa organisaatioissa olet viimeisen 10 vuoden aikana työskennellyt? Miten matkailu on näkynyt vuosien aikana työnkuvassasi?
2. Millaisten kiinalaisten matkailuorganisaatioiden kanssa nykyinen edustamasi organisaatio on tehnyt yhteistyötä?
3. Miten **SINUN** työskenteleminen kiinalaisten matkailuorganisaatioiden kanssa **eroaa** suomalaisista matkailuorganisaatioiden kanssa työskentelystä?
4. Kokemuksesi mukaan, mitä asioita suomalaisen matkailuorganisaatioiden tulee erityisesti ottaa huomioon työskennellessään yhteistyössä kiinalaisen matkailuorganisaation kanssa, eli siis mitkä asiat ovat tärkeimpiä yhteistyösuhteen ylläpitämisen kannalta?
5. Kokemuksesi perusteella, mitä kiinalainen matkailuorganisaatio odottaa suomalaiselta matkailuorganisaatiolta lyhyellä aikavälillä? Entä pitkällä aikavälillä?
6. Kokemuksesi mukaan, työskentelevätkö kiinalaiset matkailuorganisaatiot mieluummin julkisten matkailuorganisaatioiden kanssa (esim Visit Finland) vai suoraan tyypillisten suomalaisten matkailu pk-yritysten kanssa? Onko kiinalaisen matkatoimiston ja suomalaisen palvelun tarjoajan välillä siis jokin välittäjä vai suora yhteys?
7. Mikä on hankalaa syvän yhteistyön rakentamisessa suomalaisen ja kiinalaisen matkailuorganisaation välille?
8. Miten suhteiden rakentamisessa voisi helposti petrata? Mihin asioihin on kiinnitettävä huomiota pidemmällä aikavälillä?
9. Kokemuksesi mukaan, kiinnostaako kiinalaista matkailuorganisaatiota tehdä yhteistyötä mieluummin useamman organisaation kanssa samaan aikaan, esimerkiksi suunnittelupalaverissa pöydässä istuisivat kaikki Skandinavian kansalliset matkailuorganisaatiot? Vai suositaanko sittenkin enemmän organisaatioiden kahdenvälistä yhteistyötä?

Kiitos haastattelusta!

*Tarkoitan yhteistyöllä collaboration:ia. *"Collaboration is a coordinated, synchronous activity that is the result of a continued attempt to construct and maintain a shared conception of a problem."*

* Organisaatio voi olla yksityinen yritys, julkinen yhtiö (kuten Visit Finland) tai järjestö/yhdistys.