



LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Juridiset haasteet suomalaisyrityksen laajentuessa Kiinan markkinoille

6.1.2020

Tekijä: Anette Markku

Ohjaaja: Terhi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Anette Markku
Tutkielman nimi:	Juridiset haasteet suomalaisyrityksen siirtyessä Kiinan markkinoille
Akateeminen yksikkö:	LUT-kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma:	Kauppatieteet, Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Terhi Tuominen
Hakusanat:	kansainvälistyminen, Kiina, laajentumisstrategiat, kansainvälistymisstrategiat, yritys juridiikka, juridiset haasteet, lainsäädäntö

Kiina on kasvanut viimeisen 40 vuoden aikana tiukasta suunnitelmataloudesta koko maailman toiseksi suurimmaksi taloudeksi, ja yhä useampi yritys pitää Kiinaa houkuttelevana ja jopa välttämättömänä laajentumiskohteena. Kiina on markkina-alueena kuitenkin haastava, ja moni alueella toimiva ulkomainen taho pitää juuri yritysten toimintaa säätelevää lainsäädäntöä markkina-alueen suurimpana haasteena. Kattava markkinatutkimus on kansainvälistyessä avainasemassa, ja Kiinan suhteen on lainsäädännön tarkastelu erityisen tärkeää epäonnistuneen laajentumisyrityksen välttämiseksi.

Kandityö tutkii Kiinan tämänhetkistä yrityslainsäädäntöä ulkomaisen yrityksen toiminnan näkökulmasta. Löydösten perusteella haastavimpiin osatekijöihin lukeutuvat valtiohallinnon osallisuus yritysten toiminnassa, ulkomaisten yritysten toimintaa estävät rajoitukset ja kriteerit, kompleksiset verokäytännöt sekä länsimaista poikkeava kulttuurisidonnainen suhdekeskeisyys. Lainsäädännön ohella markkina-aluetta pohjustetaan tutkimalla Kiinan markkinoiden avautumisen jälkeisiä muutoksia, sekä valtiohallinnon rakennetta ja vaikutusta yritysten liiketoimintaan. Tutkimuksessa suoritetaan myös valittujen laajentumisstrategioiden vertailu Kiinan lainsäädännön asettamien vaatimusten ja rajoitteiden puitteissa, ja soveltuvimmiksi valikoituvat vientiagentin, yhteishankkeen, edustuston tai WFOE:n (kokonaan ulkomaaomisteisen yhtiön) hyödyntäminen laajentumisstrategiana.

Tutkimusta voidaan hyödyntää osana Kiinaan laajentuvan suomalaisyrityksen markkinatutkimusta.

ABSTRACT

Author: Anette Markku
Title: Legal issues regarding a Finnish business's internationalization to the Chinese market
School: LUT School of Business and Management
Degree programme: Business Administration, International Business
Supervisor: Terhi Tuominen
Keywords: internationalization, China, internationalization strategies, international strategies, business law, legal issues, legislation

In the past 40 years, China has grown from a strict planned economy to the 2nd largest economy in the world. An increasing number of companies view China as an attractive, or even an essential target market. However, China displays a challenging market environment and many foreign businesses operating in the area find legal issues to be the most challenging. The key factor in successful internationalization is sufficient market research. In China's case, examining the legislation plays a particularly important role in order to avoid a failed internationalization attempt.

This thesis examines China's current business legislation regarding foreign companies. The findings conclude that the most difficult factors are the government's involvement in the business sector, restrictions and requirements for foreign businesses, the complex tax system and culture-bound focus on relationships that differs from Western cultures. In addition to the legislation, the research examines the changes in China after its market opened up, the governmental structure and the government's effects on doing business. The thesis compares the chosen internationalization strategies considering China's legislative requirements and restrictions, and in this comparison an export agent, joint venture, representative office and WFOE (wholly foreign owned enterprise) are found to be the most suitable strategies.

This research can be utilized as a part of market research for a Finnish company expanding to China.

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	1
1.2 Tutkimuksen rajaus	3
1.3 Tutkimuksen rakenne	4
1.4 Teoreettinen viitekehys	5
1.5 Metodologia ja käytetty tutkimusaineisto	5
2. Laajentumisstrategiat	7
2.1 Laajentumisen perusstrategiat (basic international strategies)	7
2.1.1 Vienti (export)	9
2.1.2 Monikotimaisuus (multi-domestic, multi-local)	10
2.1.3 Globaalistrategia (global)	11
2.1.4 Monikansallisuus (transnational)	12
2.2 Lisensointi	13
2.3 Franchising	14
2.4 Yhteishanke (joint venture)	14
2.5 Kokonaan ulkomaanomisteinen yhtiö (WFOE)	15
2.6 Edustusto (representative office)	16
3. Suomalaisyrittäjien laajentuminen Kiinan markkinoille	18
3.1 Juridisen toimintaympäristön pääpiirteet	18
3.1.1 Lähihistorialliset muutokset	19
3.1.2 Valtiojohto ja maan hallinto	21
3.2 Merkittävät juridiset haasteet	23
3.2.1 Valtiohallinnon vaikutus, byrokrania ja verotus	23
3.2.2 Lainsäädännön päällekkäisyydet	24
3.2.3 Ulkomaisen liiketoiminnan rajoitukset	25
3.2.4 Korruptio	25
3.2.5 Guanxi-suhde ja sopimukset	26
3.3 Laajentumisprosessi	28
3.3.1 Kiina markkina-alueena	28
3.3.2 Arvioinnin lähtökohdat	28
3.3.3 Laajentumisstrategioiden arviointi ja vertailu	30
4. Yhteenveto ja johtopäätökset	34
Lähdeluettelo	37

KUVALUETTELO

- Kuva 1 Kansainvälistymisen perusstrategiat (mukaillen Cavusgil et. al. 2017, 327; Johnson et. al. 2015, 167).
- Kuva 2 Kiinan hallintorakenne (mukaillen Liu 2013, 3)

1. Johdanto

Vuonna 2019 Kiina on USA:n jälkeen maailman toiseksi suurin talousmahti, ja alueen taloudellinen kehitys on maailman nopeinta. Kiinan 1970-luvun lopun avautumista seurannut talouskasvu on ollut huomattavissa viimeiset 30 vuotta, ja 2000-luvulla yhä useampi ulkomainen yritys on valinnut maan laajentumiskohteeksi. Kiina on kuitenkin laajentumiskohteena juridisesti haastava: lainsäädäntö on monilta osin länsimaisille toimijoille vaikeasti tulkittavaa ja paikoittain heikosti rakennettua, syvälle juurtuneiden kulttuurillisten tapojen vaikutus ulottuu lainsäädännön tulkitsemiseen asti ja valtiojohto on maan kokemista mittavista muutoksista huolimatta yhä lain sallimana mukana jopa ulkomaisten yritysten toiminnassa. Tutkimusten mukaan suuri osa Kiinan ulkomaisista toimijoista pitääkin juuri maan lainsäädännöllisiä seikkoja yhtenä suurimmista haasteista Kiinassa toimiessa (R&P Lawyers 2018). Aiemmin tiukkana suunnitelmataloutena tunnettu Kiina on auennut länteen vasta 1970-luvun lopussa ja historialliset lähtökohdat vaikuttavat yhä maan markkinoiden rakenteeseen ja liiketoimien toteutumiseen käytännössä.

Tämä tutkielma pyrkii luomaan yleiskuvan nykypäivän Kiinasta markkina-alueena sekä helpottamaan suomalaisen yrityksen laajentumista alueelle etsimällä lainsäädännöstä merkittävimpiä juridisia kompastuskiviä ja nostamalla esiin niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat ulkomaisen yrityksen toimintaan Kiinan lainsäädännön alaisena käytännössä. Erityisesti Kiinan kaltaisen kompleksisen maan suhteen on alueelle laajentuvan yrityksen otettava tarkkaan selvää markkinoiden merkittävimmistä haasteista ja suurimmista riskeistä ennen laajentumispäätöksen tekemistä. Lainsäädäntö ja sen asettamat rajoitteet ja sääntely määrittelevät pitkälti sen, onko kohdemaahan laajentuminen käytännön kannalta kannattavaa tai edes mahdollista.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen lähtökohtana on muodostaa yleiskuva Kiinasta juridisena toimintaympäristönä ja nostaa esiin niitä lainsäädännöllisiä seikkoja, jotka voivat osoittautua erityisen haasteelliseksi suomalaisyrityksen laajentuessa maahan, tai jopa estää kokonaan kannattavan toimimisen

alueella. Työ myös tutkii ja vertailee muutamia valittuja laajentumisstrategioita ja pyrkii arvioimaan strategioiden soveltuvuutta markkina-alueen haasteet huomioon ottaen.

Tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena on tuottaa kansainvälistymistä harkitseville yrityksille konkreettista hyötyä ja nimetä niitä lainsäädännöllisiä seikkoja, joihin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Laajentumisstrategioita pyritään vertailemaan ja arvioimaan tutkimuskysymysten ja työssä suoritettun tutkimuksen pohjalta mahdollisimman tarkasti, ja lähtökohtaisena tavoitteena on konkreettisesti nimetä niitä strategioita, joita yrityksen kannattaa hyödyntää maksimoidakseen mahdollisuuden onnistuneeseen laajentumiseen ja minimoidakseen lainsäädännön asettamia riskejä. Aiheen laajuudesta johtuen tarkka rajaus Kiinan yritys juridiikkaan on työn keskiössä, eikä tutkimuksen tuloksista pyritä muodostamaan pääpiirteittäistä markkinatutkimusta tai yleistettävissä olevaa tilastotietoa.

Tutkimuksen pääkysymys on:

Mitä juridisia seikkoja Kiinaan laajentuvan suomalaisyrityksen tulee ottaa huomioon laajentuakseen onnistuneesti?

Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

Mitkä ovat Kiinan yritystoimintaa koskevan lainsäädännön merkittävimmät haasteet suomalaiselle yritykselle?

Mitkä ovat juridisesta näkökulmasta soveltuvimmat laajentumisstrategiat?

Mitkä juridiset haasteet vähentävät Kiinan markkinoiden houkuttelevuutta suomalaisyrityksen näkökulmasta?

Pääkysymys pyrkii kartoittamaan Kiinan lainsäädännön merkittävimpiä ominaispiirteitä, ja nostamaan esiin niitä seikkoja, joihin suomalaisen yrityksen tulee kiinnittää erityisen paljon huomiota ennen laajentumisprosessin aloittamista. Alakysymykset laajentavat tutkimusta vertailemalla eri laajentumisstrategioita ja selvittämällä, mikä strategia soveltuu markkinaympäristöön parhaiten. Tutkimus sivuaa myös niitä juridisia tekijöitä, jotka vähentävät Kiinan markkina-alueen houkuttelevuutta tai jopa estää laajentumispäätöksen kokonaan. Itse laajentumisprosessin ohella käsitellään laajentumisen jälkeistä tilannetta, ja kartoitetaan niitä lainsäädännön osa-alueita, jotka tekevät alueella toimimisesta ja toiminnan

jatkamisesta haastavampaa. Tutkimuksen pääpaino on kuitenkin kansainvälistymisprosessissa ja markkinoille siirtymisessä.

1.2 Tutkimuksen rajaus

Kandityö on pääosin rajattu tutkimaan niitä Kiinan maakohtaisen lainsäädännön osa-alueita, jotka ovat välittömästi merkityksellistä ulkomaisen yrityksen Kiinassa toimimisen kannalta. Kuitenkin juridisessa tarkastelussa sivutaan myös paikallista lainsäädäntöä ja sen historiaa pääpiirteittäin pohjustamaan kohdemarkkinoilla vallitsevia olosuhteita ja luomaan kokonaiskuvaa maan lainsäädännöllisestä luonteesta. Juridisen toimintaympäristön tarkastelemisen ohella myös kohdemarkkina-alue esitellään lyhyesti kolmannen luvun yhteydessä pohjustamaan tutkittavaa ympäristöä, vaikka tutkimuksen tavoitteena ei ole muodostaa Kiinasta markkinatutkimusta. Työn juridisen osion pääpaino on Kiinan ulkomaisia yrityksiä koskevassa lainsäädännössä, sen säännöksissä ja rajoituksissa.

Laajentumisstrategioita käsitellään juridisella painotuksella. Tutkimus on yrityksen toimialan suhteen pääsääntöisesti yleiskatsaus eikä sitä rajata käsittämään yksittäisen toimialan yrityksiä. Toimialat ja niiden eriävät vaatimukset otetaan kuitenkin huomioon luvussa [3.3.3](#), jossa erinäisiä laajentumisstrategioita vertaillaan ja niistä pyritään valitsemaan parhaiten Kiinan markkinoille soveltuvia malleja. Lähtökohtana on, ettei tutkimusta ole rajattu käsittelemään minkään yksittäisen toimialan yritysten toimintaa. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan kuitenkin Kiinan tämänhetkisen lainsäädännön kieltämät toimialat, joilla toimivien ulkomaisten yritysten laajentuminen Kiinaan on nykytilanteessa mahdotonta. Näitä rajauksia esitellään tarkemmin luvussa [3.2.3](#).

Laajentumisstrategioiden arviointi rajataan käsittämään vain juridista näkökulmaa. Arvioinnin ulkopuolelle rajataan muut strategiavalintaan vaikuttavat yritys- ja toimialakohtaiset seikat. Strategioiden arvioinnin rajausta esitellään tarkemmin luvussa [3.3.2](#).

Ajallisesti tutkimus rajataan käsittelemään Kiinan kokemia mittavia muutoksia viimeisen 40 vuoden ajalta ja keskitytään maan talouden avautumiseen johtaneen 1970-luvun lopun vallankumouksen jälkeiseen aikaan. Koska on otettava huomioon Kiinan talouden massiivinen

ja nopea kasvu viimeisen 40 vuoden aikana ja nykypäivänä, sijoittuu tutkimuksessa käytetty materiaali pääosin 2000- ja 2010-luvulle tutkimustulosten ajankohtaisuuden ja oikeellisuuden varmistamiseksi. Ajallisen rajauksen puitteissa maan juridista ja taloudellista lähihistoriaa sekä näihin liittyviä merkittävimpiä muutoksia alueella sivutaan kattavan kokonaiskuvan muodostamiseksi.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Toisen luvun teoreettisessa osassa esitellään yhdeksän kansainvälistymisstrategiaa, joiden joukosta myöhemmin työssä tehdään valinta siitä, mitkä strategioista soveltuvat parhaiten kohdemarkkinoille laajentumiseen juridisen näkökulman puitteissa. Työn teoriaosuus koostuu kansainvälistymisstrategioiden ominaispiirteiden esittelystä, ja niiden juridinen tarkastelu on sisällytetty empiiriseen osioon.

Kolmas luku muodostaa työn empiirisen osan ja samalla aiheen kannalta tutkimuksen ytimen. Luku 3.1 esittelee Kiinan yritysjuridista ympäristöä ja hallintomuotoa pohjustamaan lukua 3.2, jossa pureudutaan tarkemmin lainsäädännöllisiin haasteisiin ja samalla pyritään löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Luku 3.3 käsittelee itse laajentumisprosessia. Laajentumisstrategioiden vertailu ja arviointi muodostavat tutkimuksen soveltavan osan ytimen, ja arviointi tehdään aiemmin suoritetun lainsäädännön tutkimisen pohjalta, mainittujen lähtökohtaisten perusolettamusten puitteissa. Laajentumisprosessia käsittelevässä luvussa siis aiemmat empiiriset osiot siis yhdistetään ja juridiset löydökset muodostuvat valintakriteereiksi sille, mitkä teoriaosuudessa käsitellyistä kansainvälistymisstrategioista soveltuvat parhaiten ulkomaisen yrityksen alueelle laajentumiseen. Luvussa käsitellään lyhyesti myös markkina- aluetta laajentumiskohteena sekä muodostetaan lähtökohdat tutkimustulosten ja johtopäätösten muodostamiselle.

Viimeinen luku tiivistää tehdyt löydökset, huomioi asetetut tutkimuskysymykset ja mainitsee niitä seikkoja, joihin laajentuvan yrityksen tulee kiinnittää tutkimusaiheen puitteissa erityisen paljon huomiota.

1.4 Teorettinen viitekehys

Kandityön teorettinen viitekehys koostuu yhdeksästä kansainvälistymisstrategiasta. Luvussa esitellään strategioiden ominaispiirteitä ja yksittäisten strategioiden soveltuvuutta yrityksille yleisellä tasolla. Ensimmäiset neljä strategiaa kuuluvat niin sanottuihin kansainvälistymisen perusstrategioihin (basic international strategies), jotka jaotellaan pääpiirteidensä mukaisesti nelikenttään. Taulukon akseleina toimivat paine vastata spesifeihin paikallisiin vaatimuksiin (local responsiveness) ja toisaalta paine vastata globaaliin yhtenäistämiseen (global integration). Kappaleessa 2.1 esiteltyt strategiat jakautuvat tähän nelikenttään omien erityispiirteidensä mukaisesti. Perusteena perusstrategioiden valinnalle on niiden yleistettävyyden; strategiat ovat nimensä mukaisesti tavallisimpia laajentumisstrategioita, ja niitä pystytään arvioimaan Kiinan lainsäädännön puitteissa. Luvuissa 2.2-2.3 esiteltyt lisensointi ja franchising on myös valittu tutkimukseen Kiinan lainsäädännön asettamiin arviointiperusteisiin vastaavuuden johdosta. Strategiat on valittu myös tarjoamaan erityyppisiä laajentumistarkoitukseen soveltuvia liiketoimintamalleja ja erilaista näkökulmaa perusstrategioihin.

Lukujen 2.4-2.6 strategiat yhteishanke (JV), kokonaan ulkomaanomisteinen yhtiö (WFOE) ja edustusto (RO) ovat tarkemmin Kiinan markkinoille suunnattuja. WFOE ja RO ovat ulkomaisten toimijoiden useimmin hyödyntämät mallit Kiinaan laajentumiseksi, ja lainsäädännön puitteissa JV on joissain tapauksessa tiettyjen toimialojen yritysten ainoa keino laajentua Kiinaan. Nämä seikat ovat samalla selkeitä perusteita kyseisten strategioiden valitsemiseen.

Laajentumisstrategioiden ohella tutkimuksen juridinen puoli käsittelee myös pitkälti teoreettista aineistoa, esimerkiksi Kiinan lainsäädäntöön ja juridiseen ympäristöön liittyviä dokumentteja. Tätä materiaalia ei kuitenkaan eritellä teoriaosuudessa, vaan lakitekstit sisällytetään suoraan työn empiiriseen osuuteen.

1.5 Metodologia ja käytetty tutkimusaineisto

Tutkimus suoritetaan hyödyntämällä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kiinan markkinoita käsitellään tapauskohtaisesti yritysjuridiikan näkökulmasta, ja laajentumisstrategioita

vertaillaan ja niiden soveltuvuutta Kiinaan laajentuvalle suomalaisyritykselle arvioidaan konkreettisesti hyödynnettävissä olevan datan muodostamiseksi yrityksille. Tutkimustuloksen tavoitteena on löytää Kiinan lainsäädännöstä yksittäisiä haasteellisia seikkoja ja implementoida niitä hyödyntämään kansainvälistyvää suomalaista yritystä. Tutkimuksen tavoitteena tai tarkoituksena ei ole muodostaa yleistettävissä olevaa tilastotietoa, eikä tutkimus perustu tilastoihin useampien yritysten laajentumisstrategioista ja näiden laajentumisprosessien onnistumisista ja epäonnistumisista.

Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, joka voidaan luokitella tyypiltään narratiiviseksi. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan rakentaa laaja kuva käsiteltävästä aiheesta tai kuvailla aiheen historiaa ja kehityskulkua (Salminen 2011). Narratiivisella lähestymistavalla ikään kuin järjestetään 'tapahtumien maisemaa' eli epäyhtenäistä tietoa yhdistetään keskenään jatkuvaksi tapahtumaksi, samalla pyrkien muodostetun lopputuloksen helppolukuisuuteen (Freeman 1984). Vaikka hankittu tutkimusaineisto ei läpikäy tutkimusmenetelmän puitteissa erityistä systemaattista seuralaa, on otteella mahdollista päätyä kirjallisuuskatsausten mukaisen synteesin kaltaisiin johtopäätöksiin. Vaikka kriittisyys ei kuulu kirjallisuuskatsauksen oletusarvoon, voi narratiivisen kirjallisuuskatsauksen luonne olla joskus jopa kriittiseksi luonnehdittava. (Green, Johnson & Adams 2006)

Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri tilastollistettavaan yleistettävyyteen, vaan tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla yksittäistä tilannetta, ymmärtää tietynlaista toimintaa ja tuottaa ilmiöstä teoreettista tulkintaa (Eskola & Suoranta 2003, 61). Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat tutkimuskysymysten ohjaavuus, monitasoisuus, kuvailevuus sekä ei-numeerisuus, ja lähtökohtaisesti kirjoittajalla ei ole aiheesta puolueellista ennakkokäsitystä. Tutkimus muodostuu tutkittavan ongelman muodostamisesta, tiedonkeruusta, saadun tiedon analysoinnista ja tulkinnasta sekä löydösten raportoinnista, ja kaikki tutkimuksen osa-alueet ovat toisiinsa sidoksissa. (Heilmann 2009) Nämä kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän ominaispiirteet kuvaavat myös tässä kandityössä suoritettun tutkimuksen vaiheiden etenemistä.

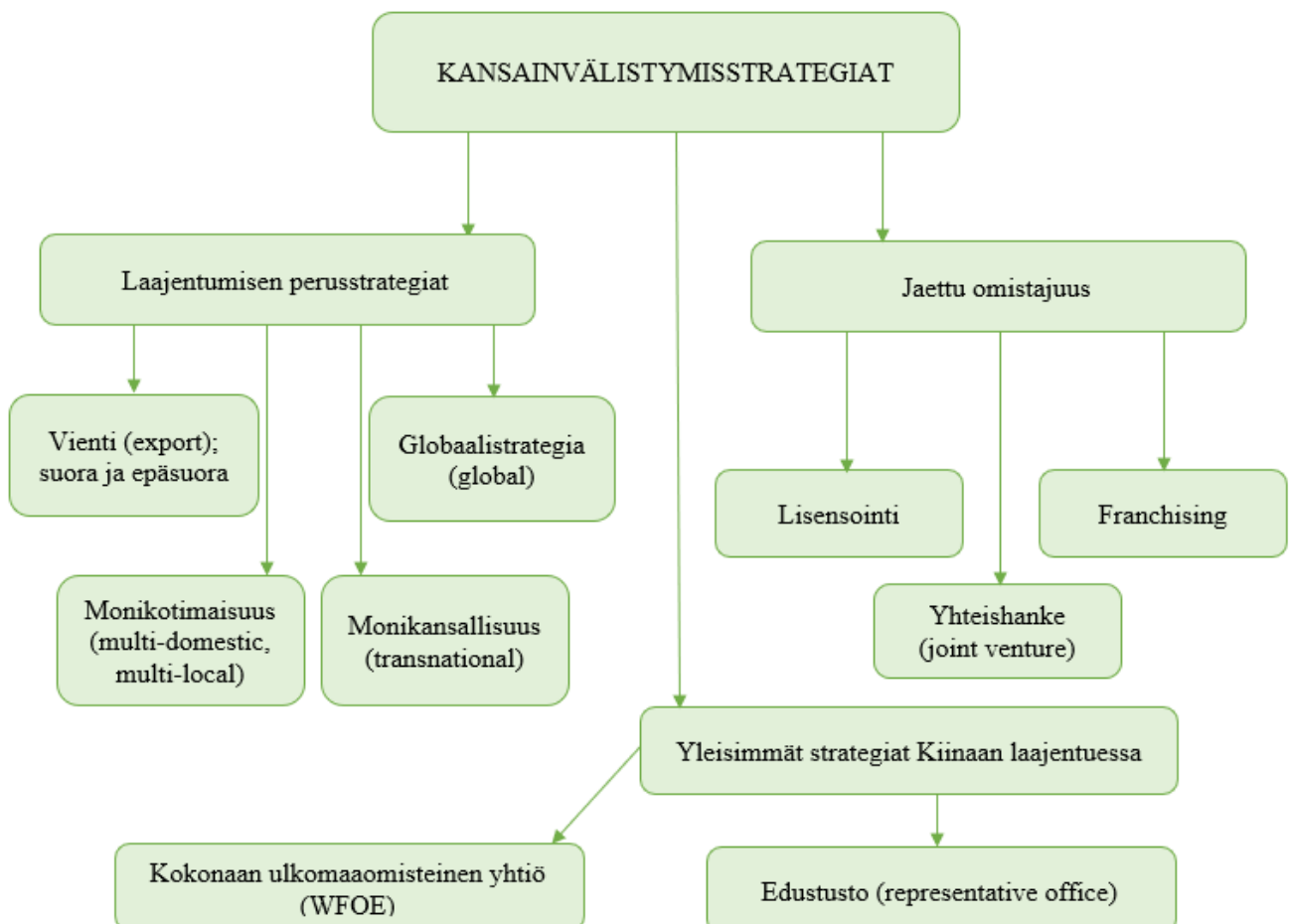
Aineistona käytetään kansainvälistymistä ja laajentumisstrategioita käsitteleviä teorialähteitä ja -kirjallisuutta sekä Kiinan lainsäädäntöä koskevia virallisia juridisia lähteitä. Tutkimusta tukemaan ja pohjustamaan hyödynnetään myös Kiinan markkinoiden tutkijoiden ja alueelle

laajentuneiden ulkomaisten toimijoiden löydöksiä ja käytännön havaintoja, jotka ovat tutkimuskysymysten puitteissa hyödyllisiä ja työtä tukevia. Käytetty aineisto on valittu työn ajallisen rajauksen puitteissa ja se koostuu työn kannalta hyödyllisiksi katsotuista lähteistä.

2. Laajentumisstrategiat

Kansainvälistyminen on yrityksen kasvun kannalta kriittinen tekijä. Laajentumispäätöksen tehtyänsä yrityksen tulee tarkkaan harkita, mikä on yrityksen toimialan ja tarjottavan tuotteen tai palvelun kannalta laajentumiseen parhaiten soveltuva strategia. Oikean strategian valinta on keskeisen tärkeä ja usein haastava ja aikaa vievä prosessi, ja laajentumisen onnistuminen tai epäonnistuminen on monissa tapauksissa riippuvainen laajentumisstrategian oikeasta valinnasta. (Terjesen & Elam 2009)

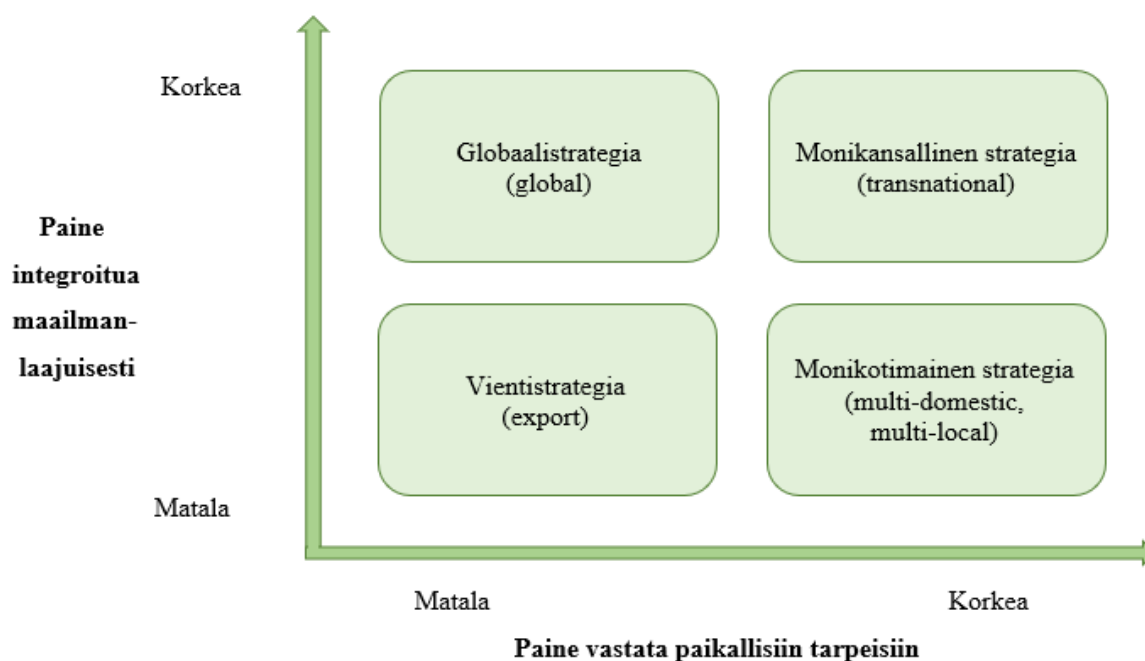
Erilaisia laajentumisstrategioita on lukuisia. Tämä kandityö on kuitenkin rajattu käsittelemään vain tässä luvussa käsiteltyjä strategioita. Perusteita tutkimukseen otettujen strategioiden valinnalle on eritelty tarkemmin johdannossa (1.4). Eri strategioiden soveltuvuutta Kiinan markkinoille laajentumiseen käsitellään myöhemmin työn empiirisessä osiossa.



Tässä aluvussa käsitellyt strategiat ovat tavallisesti käytettyjä kansainvälistymisstrategioita (ns. basic international strategies, Kuva 1). Näiden strategioiden viitekehyksenä on malli, joka perustuu yrityksen markkina-alueella kohtaamaan paineeseen yhtenäistää tuote tai palvelu toimivaksi globaalissa mittakaavassa, ja toisaalta paineeseen vastata markkina-alueen paikallisia vaatimuksiin. Vientistrategia, monikotimainen strategia, globaalistrategia ja monikansallinen strategia perustuvat eri tasapainoihin niin kutsutulla globaali-lokaali-akselilla ja niihin markkina-alueen vaatimuksiin, joihin yrityksen on vastattava laajentuakseen alueelle onnistuneesti.

Strategiasta on lähteestä riippuen saatavilla muutamia toisistaan eroavia muotoja; joidenkin tahojen mukaan vientistrategia on taulukossa korvattavissa niin kutsutulla ”home replication” -strategialla tai kansainvälisellä strategialla, ja joissakin lähteissä monikotimaista strategiaa kutsutaan lokalisaatiostrategiaksi. Osa lähteistä myös jättää viennin mallin ulkopuolelle ja käsittää laajentumisen perusstrategioiden koostuvan vain kolmesta strategiasta; monikotimaisesta, monikansallisesta ja globaalista strategiassa. Tässä tutkielmassa käsitellään kuitenkin mallia, jonka mukaan perusstrategioita on neljä ja niistä yksi on vientistrategia.

Neljä perusstrategiaa voidaan erottaa toisistaan tunnusomaisten erityspiirteiden puitteissa, mutta malli kuitenkin käsittää strategioiden osittaisen päällekkäisyyden; esimerkiksi globaalistrategiaa hyödyntävä yritys voi tehdä tuotteisiin ja palveluihin pienimuotoisia markkinakohtaisia muunnoksia, ja näin ollen toiminta voi olla osittain monikansallisen strategian ominaispiirteiden mukaista. Alla olevassa taulukossa neljä strategiaa on sijoitettu globaali-lokaali-akselille:



Kuva 1. Kansainvälistymisen perusstrategiat (mukaiillen Cavusgil et. al. 2017, 327; Johnson et. al. 2015, 167).

2.1.1 Vienti (export)

Vientistrategia vie nimensä mukaisesti yrityksen tuotteen tai palvelun ulkomaille samassa tai lähes samassa muodossa missä se on tarjolla kotimaassa. Tämä on kannattavaa silloin, kun sekä paine lokaaleihin vaatimuksiin yhtenäistymiseen että integroimiseen maailmanlaajuisella tasolla on matala (Kuva 1). Suuri osa vahvoista globaaleista brändeistä ja tunnetuista tuotemerkeistä, esimerkiksi Google tai kansainvälisesti tunnetut vaatemerkit, hyödyntävät laajentuessaan vientistrategiaa onnistuneesti viemällä ulkomaille tuotteen, johon tehdään vain pienimuotoisia muokkauksia esimerkiksi käytetyn kielen suhteen (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér 2015, 167). Yksi strategian suurimmista haasteista onkin kilpailukyky vastaavien paikallisten tuotteiden ja palveluiden kanssa.

Vientistrategiaa voidaan toteuttaa joko suorasti tai epäsuorasti. Suoraviennillä yritys myy lopputuotteen suoraan asiakkaalle toisessa maassa. Kohdemaassa yritystä edustavat provisiopalkatut paikalliset myyntiedustajat tai agentit, jotka avustavat yritystä myynnin ohella

esimerkiksi mainonnassa ja juridisissa kysymyksissä. Kohdemaassa toimiva yritys voi myös toimia jakelijana, joka ostaa yrityksen tuotteen, myy sen paikallisille jälleenmyyjille ja saa tuottonsa osto- ja myyntihinnan erotuksesta, toisin kuin provisiopalkkaiset myyntiedustajat. Suoravienti on tehokkainta tilanteessa, jossa volyymit ovat pienet, yksittäiset kaupat ovat rahamäärältään merkittäviä ja myynti vaatii erityistä teknistä asiantuntemusta. (Puusa et. al. 2014, 42)

Epäsuoralla viennillä yritys hyödyntää kotimaassa toimivaa vientiorganisaatiota, joten strategiaa ei käytännössä voida pitää suoranaisena kansainvälisenä liiketoimintana. Yritys myy lopputuotteen erilliselle vientiorganisaatiolle kotimaan rajojen sisäpuolella samalla tavoin kuin tavallisessa kotimaanmyynnissä. Epäsuoraa vientiä kannattaa hyödyntää, kun yrityksellä on tarve tyhjentää ylijäämävarastoja, kansainvälistymiseen on käytettävissä vain vähän resursseja tai intressit kansainvälistymiselle eivät ole suuria. Suurin epäsuoraan vientiin liittyvä riski on huomattavan pieni tai jopa olematon mahdollisuus kontrolloida vientiyrityksen suorittamaa tuotteen myyntiä ulkomailla. (Puusa et. al. 2014, 43)

Tuotteesta ja markkina-alueesta riippuen on riski, ettei laajentuminen vientistrategian avulla muodostu kannattavaksi, mikäli muokkaamattomalle tuotteelle ei löydy paikallisilla markkinoilla riittävän paljon kysyntää. Yritys saattaa menettää markkinatilaa paikallisille yrityksille, joka on saavuttanut jalansijaa alueen markkinoilla ja kerännyt laajempaa tietoa paikallisen asiakasryhmien kuluttajakäyttäytymisestä (Johnson et. al. 2015, 167). Näin ollen vientistrategiaa hyödynnettäessä on erityisen tärkeää suorittaa kattava markkinatutkimus ennen laajentumisprosessin aloittamista riittävän kysynnän selvittämiseksi.

2.1.2 Monikotimaisuus (multi-domestic, multi-local)

Vientistrategiaa kehittyneempi malli on monikotimaisuusstrategia, jota hyödynnetään kun globaalin integroitumisen paine on matala ja maakohtaisen vastaavuuden paine korkea (Kuva 1). Multikansallisuus maksimoi kansainvälisen toiminnan markkinakohtaista soveltuvuutta jokaiseen kohdemaahan. Strategiaa hyödyntävä yritys nimittää laajentuessaan uudelle kohdemarkkina-alueelle paikallisen toiminnanjohtajan, joka johtaa yrityksen toimintaa alueella autonomisesti (Johnson et. al. 2015, 168).

Esimerkkinä monikotimaisesta yrityksestä on Nestlé, joka muokkaa tuotevalikoimaansa maakohtaisesti erittäin yksityiskohtaisesti vastaamaan paikallisia vaatimuksia ja kuluttajatottumuksia (B2U 2017). Strategiaa hyödynnetään usein ruoka- ja kuluttajatuoteteollisuuden yrityksissä, sillä toimialan yritykset hyötyvät erityisen paljon markkinakohtaisesta erikoistumisesta alueellisten kuluttajapreferenssien ja paikallisten ruokakulttuurien eroavaisuuksien myötä.

Strategian suurin hyöty tulee tehokkaasta erikoistumisesta ja paikallisten asiakasryhmien vaatimukseen vastaamisesta, mikä johtaa korkeampaan kysyntään ja asiakastyytyvyyteen. Monikotimaisuusstrategiaan liittyy kuitenkin riski siitä, että yrityksen brändi ja maine kärsivät jos yrityksen kansainvälisestä toiminnasta tulee liian hajanaista (Johnson et. al. 2015, 168).

Haittapuolena on myös kustannustehokkuuden aleneminen. Tuotannon tehokkuus ja taloudellinen hyöty laskevat, kun tuote tai palvelu muokataan erikseen jokaisen markkina-alueen preferenssien mukaan sen sijaan, että globaalin toiminnan tuotanto voitaisiin keskittää tai standardisoida. Palveluiden erikoistaminen pienentää tuotantomääriä ja yrityksen toiminta hajanaistuu kokoelmaksi pienempiä spesifejä toiminta-alueita, eikä suuremmalla volyyymillä valmistettua tuotetta voida soveltaa globaalisti. Näin ollen monikotimaisuus nostaa usein yrityksen kokonaiskustannuksia. (Johnson et. al. 2015, 169)

2.1.3 Globaalistrategia (global)

Globaali kansainvälistymisstrategia korostaa globaalia tuotteiden ja palveluiden yhtenäistämistä. Strategiamallin mukaan yritys kehittää tarjoamastaan tuotteestaan sellaisen, että samaa konseptia voidaan soveltaa kaikilla markkina-alueilla ja maailma nähdään käytännössä yhtenäisenä markkinapaikkana, jossa voidaan tarjota samoja standardisoituja tuotteita kaikilla toiminta-alueilla (Cavusgil, Knight, & Riesenberger 2017, 327). Strategiaa hyödynnetään vastaamaan korkeaa globaalin integroimisen ja matalaa lokaalitasoisen vastaavuuden painetta (Kuva 1), ja se on vastakohta edellä mainitulle multikansalliselle mallille, jossa tuote muokataan vastaamaan erikseen jokaisen markkina-alueen spesifejä vaatimuksia ja preferenssejä.

Globaalistrategia on tehokkaimmin sovellettavissa tilanteessa, jossa kuluttajapreferenssit ovat tuotteen tai palvelun suhteet saman tyyppisiä maasta ja alueesta riippumatta, ja

standardisoinnilla saavutetaan huomattavaa kulu- tai laatuhyötyä (Johnson et. al. 2015, 168). Globaalistrategian kannattavuuden ydin on standardisoinnin mahdollistama suurempi tuottovolyymi siitä johtuva kustannustehokkuus. Haasteena on kuitenkin globaalisti standardisoitujen tuotteiden adaptoituminen paikallisiin markkinakohtaisiin tarpeisiin.

Hyvä esimerkki globaalistrategiaa hyödyntävästä yrityksestä on Ikea. Tuotteet ja palvelut ovat pitkälti standardisoituja kaikissa kohdemaissa, mikä mahdollistaa suuremmat tuotantoerät ja tuotteiden matalan hintatason. Ikean kohdemaaneutraali tuotesuunnittelu on muokattu pelkistetyllä muotoilulla globaalille tasolle sopivaksi ja yritys on onnistunut luomaan laajan kustannus- ja aikatehokkaan tuotantoketjun (Shouldberg 2018).

2.1.4 Monikansallisuus (transnational)

Monikansallinen strategia pyrkii yhdistämään sekä korkeat paikalliset tarpeet että integroitumaan maailmanlaajuisesti (Kuva 1), ja strategiaa pidetään neljästä perusstrategiasta haastavimpana toteuttaa. Strategian tavoitteena on yhdistää merkittävimmät hyödyt ja minimoida haitat. Monikotimaiseen strategiaan verrattuna monikansallisuus hyödyntää toiminnassaan oppimista ja innovaatioita eri maissa toimivien yksiköiden välillä, minkä johdosta monikansallinen strategia maksimoi hajanaisten yksiköiden välisen informaationkeruun ja tiedonvälittymisen (Johnson et. al. 2015, 169).

Monikansallisuus mahdollistaa yhtäaikaaisesti toiminnan laajentamisen maailmanlaajuisella tasolla, ja huomioi eri alueiden kulttuuri- ja yhteiskuntasidonnaiset kuluttajapreferenssit. Maailmanlaajuisesti pätevien kohdesegmenttien määrittäminen ja kattava markkinatutkimus ovat strategian hyödyntämisen onnistumisen kannalta avainasemassa. (Hendricks 2018)

Monikansallisen yrityksen arvoketjun rakenne on monimuotoinen yhdistelmä keskitettyä tuotantoa. Tällä tavoin pyritään nostamaan tehokkuutta sekä paikallista adaptoitumista. Strategian merkittävimpiin hyötyihin kuuluu korkea tehokkuuskapasiteetti, samalla vastaten paikallisiin vaatimuksiin ja hyödyntäen yksiköidenvälistä tietotaidon jakamista. (Cavusgil et. al. 2017, 328)

2.2 Lisensointi

Lisensoinnilla kohdemaassa toimiva organisaatio maksaa yritykselle rojalteja tai muita ennalta sovittuja maksuja, ja vastineeksi kohdemaan organisaatio saa työstä ja maksusuorituksista rahan arvoisia vastineita, kuten tuotepatentin tai oikeuden käyttää yrityksen tuotemerkkejä (Puusa et. al. 2014, 43). Lisensioimalla yritys pystyy hyödyntämään ulkopuolisen toimijan tuotantoketjua sekä jakelu- ja markkinointiverkostoa, ja keräämään rojaltien ja lisenssimaksujen kautta tehokkaasti tuottoa kohdemaassa toimivan yrityksen liiketoiminnasta (Entrepreneur Europe 2016).

Lisensointi voidaan mieltää käytännössä myös kustannustehokkaaksi markkinoinnin brändin rakennuksen apuvälineeksi, jota hyödyntävät sekä maailmanlaajuiset suuryritykset että paikalliset pk-yritykset useilla eri toimialoilla. Vuonna 2016 45% lisenssitoiminnasta on viihdealan yrityksiä – esimerkiksi Disney – lisensoinnin liittyessä esimerkiksi lisenssin myöntävän tahon tavaramerkkihahmojen käyttöluvan, 21% on yhtiötavaramerkkien ja brändien lisensointia, ja 12% on muotialalla käytettävien design-nimien ja muotibrändien lisensointia (Licensing International 2017).

Strategisia syitä lisensoinnille voivat olla esimerkiksi yrityksen halu keskittyä vain ydinosaamiseen, kuten tuotekehitykseen, ja ulkoistaa tuotanto, markkinointi ja myynti ulkopuoliselle taholle. Lisensointi on hyvä laajentumisvaihtoehto tilanteessa, jossa tuotteen elinkaari on hiipumassa kotimarkkinoilla mutta sillä on vielä potentiaalia kotimarkkinoita kehittymättömillä alueilla, tai pienen yrityksen tilanteessa jossa resurssit kansainvälisiin investointeihin ovat rajalliset. (Puusa et. al. 2014, 44) Lisensointi on myös suhteellisen matalan riskitason keino testata uusien toimialojen tai maantieteellisten markkina-alueiden potentiaalia (Licensing International 2017).

Sopivan lisenssinhaltijan etsimiseen voi kuluu paljon aikaa ja resursseja. Valinta tulee kuitenkin suorittaa huolellisesti, jotta vältetään esimerkiksi lisenssinhaltijan tuotannon heikosta laadusta johtuvilta brändiä heikentäviltä riskeiltä (Invest Northern Ireland 2015). Toimiva kumppanuussuhde hyödyttää lisenssin molempia osapuolia – lisenssin myöntävä yritys hyötyy ulkopuolisen toimijan markkinoinnista ja mahdollisesta jo olemassa olevasta tuotantoketjusta, ja lisenssinhaltija saavuttaa oletettavaa lisämyyntiä tunnetun brändin käyttöluvasta ja pienentää oman brändin rakentamiseen käytettäviä resursseja.

2.3 Franchising

Franchising on kahden yrityksen, franchising-antajan ja franchising-ottajan välinen sopimukseen pohjautuva pitkäaikainen yhteistyömalli, jossa franchising-antajayritys luovuttaa paikalliselle yrittäjälle oikeuden käyttää koko antajayrityksen konseptia eli sen kehittämään tavara- tai liikemerkkiä, valmistus-, palvelu- tai markkinointimenetelmää suunnittelemansa ja valvomansa toimintaohjeen mukaisesti. Konseptiin kuuluu yhtenäinen tuote- ja palveluvalikoima, ennalta määritellyt toimintatavat ja työvälaineet sekä yhtenäinen markkinoilla tunnettu brändi, ja kaikki ketjuun kuuluvat yksiköt toimivat saman konseptin mukaisesti. (Yrittäjät 2014)

Käytännössä franchising on menestyvän tuote- tai palvelukonseptin menetelmän ja brändin vuokraamista alkusijoitusta ja myöhempää liikevaihtoon tai myyntimäärään pohjautuvaa korvausta vastaan – korvaus voi olla esimerkiksi kiinteä liittymismaksu ja liiketoiminnan aikana yhteistyömaksuna ja markkinointi-/mainontamaksuna maksettava prosenttimäärä franchise-ottajan liikevaihdosta. Suurin osa franchising-ottajista on pieniä yrityksiä, ja yritysmuoto soveltuu hyvin yksittäisille paikallisille yrittäjille, joiden yrittäjäkokemus on vähäinen. (Puusa et. al. 2014, 44)

Franchising mielletään helpoksi tavaksi aloittaa yrittäjyys, ja yksittäisen yrittäjän etuna on tunnetun brändin käyttö sekä laaja antajaorganisaation koulutus-, neuvonta- ja markkinointiapu (Yrittäjät 2014). Antajayritys hyötyy kohtuullisilla kustannuksilla saavutetusta liiketoiminnan ja -idean nopeasta leviämisestä. Franchising-toiminnan soveltamisen haasteita ovat yrittäjän kalliit korvausmaksut, yritystoiminnan kaavamaisuus, toiminnan lopettamisen hankaluudet sekä toimintamallin sopimattomuus harvaanasutuilla alueilla (Rissanen 2004, 610).

2.4 Yhteishanke (joint venture)

Yhteishanke (joint venture JV, joissakin suomennoksissa *yhteisyritys*) on kahden tai useamman tahon yritysjärjestely, jossa osapuolet vastaavat yhteisomisteisen liiketoimintakokonaisuuden voitoista, tappioista ja kuluista yhteisesti. Yhteishanke on kuitenkin oma itsenäinen

kokonaisuutensa, joka on erillään osapuolten muusta liiketoiminnasta (Hargrave 2019). Osapuolet sitoutuvat tarkoin määrättyyn taloudelliseen toimeen yhdessä, ja yhteishankemenettelyä käytetään laajalti ulkomaanmarkkinoille pääsemisen keinona (Tilastokeskus 2006). Osapuolet jakavat yhteiset intressit ja tavoitteet mutta säilyvät yhteisomisteisessa organisaatiossa itsenäisinä.

Yhteishankkeen perustamismotiivina voi olla osapuolten tuotantoon tai tutkimustyöhön liittyvä syy. Lisäksi menettelyä käytetään usein uusille ulkomaisille markkina-alueille siirryttäessä. Tavallisesti ulkomainen yritys perustaa yhteishankkeen paikallisen toimijan kanssa, esimerkiksi halutessaan laajentaa jakeluverkostoaan uusiin maihin luomalla toimittajasopimuksen paikallisen jakelijan kanssa ja sen kautta hyötyvän paikallisen toimijan olemassa olevista jakeluverkostoista. Joissain maissa on myös niin mittava määrä rajoituksia ulkomaisten yritysten toimimiselle ja markkinoille astumiselle, että yhteishanke paikallisen toimijan kanssa on käytännössä ainoa keino päästä markkina-alueelle. Yhteishankkeen luonteesta ja sovellettavista juridisista vaikuttajista riippumatta on yhteishankkeen perustamisen yhteydessä tärkeää luoda selkeä sopimus, joka määrittelee muun muassa hankkeen päämäärät, osapuolilta edellytetyt toimenpiteet ja liiketoiminnan velvoitteet, sekä osapuolten oikeuden voittoihin ja velvollisuuden tappioihin. Selkeällä sopimuksella vältetään monilta ongelmilta toiminnan edetessä. (Hargrave 2019)

Mikäli yhteishanke on muodoltaan oma itsenäinen yritysmuotonsa, sovelletaan sen verotukseen kyseisen yritysmuodon verolainsäädäntöä. Mikäli yhteishanke on vain osapuolten välinen yksinkertainen yhteistyösopimus, tulee sovellettu verotusmuoto sekä verojenmaksun jakautuminen osapuolten välillä määrittää yhteishankesopimuksen ehdoissa. (Murray 2019)

2.5 Kokonaan ulkomaanomisteinen yhtiö (WFOE)

Kokonaan ulkomaanomisteinen yhtiö (wholly foreign owned enterprise WFOE) on termi, jota käytetään Kiinassa toimivasta täysin ulkomaisessa omistuksessa olevasta rajavastuuyhtiöstä (limited liability company). WFOE tarjoaa ulkomaisille sijoittajille joustavan keinon päästä Kiinan markkinoille ja nykypäivänä siitä on tullut uusia markkina-alueita etsivien ulkomaisten sijoittajien sovelletuin laajentumiskeino (Kusmann 2019). Termiin ei sisälly ulkomaisten yritysten tai organisaatioiden Kiinaan perustama haara, joita ei ole myöskään määritelty

WFOE-yhtiöihin sovellettavassa lainsäädännössä. WFOE-yhtiöksi ei luokitella myöskään edustuston (esitely seuraavassa alaluvussa) hyödyntämistä. Alun perin WFOE perustettiin Kiinassa tukemaan vientiin suuntautunutta tai korkeaa teknologiaa hyödyntävää tuotantotoimintaa. Kuitenkin Kiinan Maailman kauppajärjestöön WTO:iin liittymisen jälkeen näistä lähtökohdista luovuttiin, ja WFOE-yritykset ovat enenevässä määrin palveluntarjoajia, kuten konsultointi- ja hallintopalvelua, ohjelmistokehitystä tai kaupankäyntiä. (WFOE 2019)

Suurimpia hyötyjä WFOE-yhtiöille ovat muun muassa itsenäisyys ja joustavuus sekä parempi immateriaalioikeuksien suojaaminen, verrattuna kiinalaisen toimijan kanssa perustettuun yhtiöhankkeeseen. Lisäksi liiketoiminnan rajoitettavuus on merkittävä etu, sillä WFOE-yhtiöitä käsitellään juridisesta näkökulmasta samalla tavalla kuin paikallisia kiinalaisyrityksiä. Haittoja ovat kuitenkin usean eri viranomaisen hyväksynnän edellyttävien perustamisvaatimusten hankaluus ja monimutkaisuus, toimialaan perustuvat rajoitukset ja kiellot sekä korkeamman vastuun edellyttämä lakituntemus, kun yhtiö joutuu vastaamaan paikallisen työvoiman, säännösten, sopimusten ja verotuksen lainmukaisesta hoitamisesta. (Kussmann 2019)

WFOE-lainsäädäntö sisältää myös paljon vaatimuksia ja rajoituksia. Yhtiön muodostamisen yhteydessä tulee huomioida muun muassa lainsäädännöllinen vaatimus WFOE-yhtiön yksikön virallisesta osoitteesta, joka ei voi sijoittua asuinrakennukseen eikä olla virtuaalinen osoite. WFOE-toimijan on vuokrattava alueelta tehdas tai toimistotila ennen Kiinaan siirtymistä ja rekisteriin merkattavan virallisen osoitteen on oltava sama kuin yhtiön toimintaosoite, vaikka käytännössä onkin tavallista, että toimintaa harjoitetaan virallisesta osoitteesta erillisessä sijainnissa. Lisäksi yhtiön on lain edellyttämänä valittava Kiinan markkinoille kolmiosainen kiinalainen toiminimi, joka muodostuu 1. yrityksen nimestä, 2. yrityksen toimialasta sekä 3. kaupungista, johon paikallinen toiminta sijoittuu. (WFOE 2019)

2.6 Edustusto (representative office)

Kiinassa toimiva yritysedustusto (representative office/rep office RO) on ulkomaisen yrityksen haara, joka mahdollistaa yritykselle konkreettisen fyysisen sijainnin Kiinassa. Yrityksellä on edustuston kautta mahdollisuus myös lähettää ulkomaisia työntekijöitään Kiinan alueelle ja tarvittaessa palkata myös paikallista henkilökuntaa. Käytännössä yritys voi esimerkiksi lähettää alaisuudessaan toimivan yritysedustusjohtajan asumaan Kiinaan ja hyötyä tämän kautta

yrittäjien fyysisestä läsnäolosta alueella, mikä helpottaa muun muassa asiakas- ja yrityskumppanisuhteiden ylläpitämistä sekä paikallisten toimintojen, kuten markkinoinnin ja toimittajaketjun, hallinnoimista. Edustuston avaamiseen vaaditaan muun muassa selvitys avaajayrityksen liiketoiminnasta, vuokrasopimus etukäteen vuokratusta toimitilasta, pankilta saatu tosite yrityksen taloudellisesta tilanteesta, kiinalaiseen pankkiin avattu pankkitili sekä alueelle lähetettyjen edustajien henkilötiedot. Lisäksi vaaditaan, että avaajayritys on ollut toiminnassa vähintään kaksi vuotta ennen edustajiston avaamista. (Lee 2015)

Erityisen tärkeää on kuitenkin huomata, ettei edustuston toiminta saa liittyä liikevoiton tuottamiseen. Sen sijaan edustuston tarkoituksena on suorittaa alueella markkinatutkimusta ja hoitaa muita yritystoimia. Edustuston avaamiseen ei myöskään pidä asennoitua välivaiheena ennen edellisessä luvussa esiteltyä WFOE:n perustamista; edustuston sulkeminen ja WFOE:n perustaminen on aikaa vievä ja kallis prosessi. (FDI China 2018)

Edustuston avaamisen etuihin kuuluu mahdollisuus suorittaa tehokasta markkinatutkimusta ja löytää mahdollisia uusia paikallisia toimittajia ja asiakkaita, paremmat lähtökohdat markkinoida ja mainostaa Kiinassa, tehokkaampi tiedonvaihto ja tietotaidon kerääminen paikallisilta organisaatioilta, sekä konkreettinen Kiinassa sijaitseva toimisto, johon voi sijoittaa työntekijöiden toimintaa, sopia tapaamisia asiakkaiden tai toimittajien kanssa ja koordinoita liiketoimintaa. Lisäksi edustuston perustaminen on nopeaa, edustustojen koskeva verotuslainsäädäntö on suhteellisen ongelmaton, eikä perustaminen sisällä vaatimuksia pääoman minimimäärästä. Haasteita ovat kuitenkin edellä mainittu liikevoiton keräämisen kieltäminen, joka sisältää sopimusten kirjoittamisen, myynnin sekä maksullisten palveluiden tarjoamisen, sekä vaatimukset etukäteen vuokratusta liikekiinteistössä sijaitsevasta toimitilasta ja liiketoiminnan vähintään kahden vuoden pituisesta toiminnasta. (Lee 2015)

Edustuston avaaminen on WFOE:n ohella yksi suosituimmista Kiinan markkinoille laajentumisen keinoista. Edustustoa voidaan pitää WFOE-menettelyä vaikeaselkoisempaan ja rajoitetumpaan toimintamuotoon, mutta avaamisen nopeuden ja WFOE:ä matalampien minimipääomavaatimusten johdosta tarjoaa edustusto silti lukuisia etuja soveltuville yrityksille. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi rajallisten resurssien ja budjetin pienet yritykset, jotka ovat markkinatutkimuksen alkuvaiheessa ja hyötyvät alueellisesta markkinatutkimuksesta, näkyvyydestä ja markkinoinnista; yritykset, jotka harkitsevat Kiinan markkinoihin sijoittamista, mutta vaativat aikaa etukäteen suoritettulle taustatutkimukselle; sekä

yritykset joiden toiminta vaatii yksinkertaisen paikallisen tahon yritystoimintojen, kuten toimittajien yhteydenpidon ja laadunvarmistuksen, hoitamiseksi. Merkittävimpänä etuna näille yrityksille ovat edustuston perustamisen ja ylläpitämisen matalat kulut. (FDI China 2018)

3. Suomalaisyrittäjien laajentuminen Kiinan markkinoille

Markkina-alueena Kiina on jokseenkin ristiriitainen: nopeasti kasvavaa ja kehittyvää aluetta pidetään enenevässä määrin houkuttelevana laajentumiskohteena, mutta samalla monet alueen toimijat ja asiantuntijat pitävät ympäristöä yhtenä hankalimmista markkina-alueista maailmassa. Tässä luvussa tutkitaan ensin pohjustukseksi Kiinan yritysjuridista ympäristöä ja hallintomuotoa, ja myöhemmässä osiossa tutkitaan tarkemmin Kiinan lainsäädännöllisiä haasteita. Toimintaympäristön tarkastelun pohjalta vertaillaan ja arvioidaan eri laajentumisstrategioita, ja laajentumisprosessia käsittelevässä luvussa juridiset löydökset muodostuvat valintakriteereiksi parhaiten soveltuvien strategioiden arvioinnille ja valinnalle. Luvussa käsitellään lyhyesti myös Kiinan markkinoita laajentumiskohteena.

3.1 Juridisen toimintaympäristön pääpiirteet

Kiinan lainsäädäntöön liittyy monia myyttejä, jotka perustuvat maan poliittiseen historiaan mutta ovat nykypäivänä täysin paikkaansa pitämättömiä. Amblerin, Witzelin ja Xin (2009, 115) mukaan länsimaalaisille toimijoille on usein ominaista ajatella Kiinan historian perusteella, että maan lainsäädäntö olisi yhä sidottu neljäkymmenen vuoden takaisen kommunistisen puolueen vallanpitoon, jonka vaikutuksesta 1960-70-luvulla maan lakeja korvattiin puolueen periaatteilla tai jopa Mao Zedongin omilla opetuksilla ja oli tavallista, että oikeudenkäyntien tai lakimiesten päätöksiä sivuutettiin kokonaan puolueen aatteisiin vedoten. Samojen tutkijoiden mukaan tämä ennakkoluulo on kuitenkin nykypäivänä epätosi ja harhaanjohtava, ja tiukkaan istutetut myytit saattavat erityisesti ulkomaisten toimijoiden kohdalla johtaa kohtalokkaisiin virheisiin yritystoiminnan päätöksenteossa.

Tässä alaluvussa esitellään juridisten lähtökohtien ja Kiinan lainsäädännöllisen kokonaisuuden hahmottamiseksi muu muassa maan poliittisen ja juridisen toimintaympäristön kehitystä, tärkeimpiä lakimuutoksia sekä valtiohallinnon rakennetta ja toimintaa.

3.1.1 Lähihistorialliset muutokset

Tässä työssä käsitellään Kiinan valtion kokemia mittavia muutoksia viimeisen 40 vuoden ajalta ja keskitytään maan talouden avautumiseen johtaneen 1970-luvun lopun vallankumouksen jälkeiseen aikaan. Näin ollen tarkastelun ulkopuolelle jätetään muun muassa vuosien 1949-1976 Maon valtakauden, vuosien 1959-1961 Kiinan suuren nälänhädän sekä vuosien 1966-1976 kulttuurillisen vallankumouksen luomat lähtökohdat ja välittömät vaikutukset Kiinan talouden ja lainsäädännön kehittymiselle.

Vielä 1970-luvun alussa Kiina oli kommunistisen puolueen johtajan Mao Zedongin johtama tiukka suunnitelmatalous, jossa maan talous ja kiinalaisten arki oli pitkälti hallinnon ohjailemaa, ihmisten tekemä työ ja siitä saatu palkka oli hallinnon määrittämää, neljä viidesosaa väestöstä asui vielä maaseudulla ja suuri osa väestöstä eli YK:n minimitasoksi määrittelemän päivittäisen ruuan kalorimäärän alapuolella (Eronen 2017, 15). Maon kuoltua vuonna 1976 maan johtoon nousi Deng Xiaoping, joka toimi vuoteen 1989 asti käytännössä Kiinan johtajana, vaikka hänellä ei ollut virallista presidentin tai puoluejohtajan asemaa. Dengin aikakauden aikana Kiinassa purettiin Maon ajan suunnitelmataloutta ja tehtiin merkittäviä taloudellisia uudistuksia, ja näiden uudistusten katsotaan nostaneen lähteestä riippuen 500-800 miljoonaa ihmistä köyhyydestä. Dengin aikakaudella ideologisesta jyrkkyydestä luovuttiin ja valtio haluttiin uudistaa ja avata länteen päin (Denmark 2018). Talousuudistukset nostivat maan elintaso huomattavasti: vuonna 1978 uudistusten alussa Kiinan henkeä kohti laskettu nimellinen BKT oli 156 dollaria, ja vuonna 2018 se oli 7 755 dollaria (Trading Economics 2019).

Vaikka usein ajatellaan markkinoiden avaamiseen painottuvan talousmallin olevan yhteensopimaton yksipuoluejärjestelmän kanssa ja oletetaan talouden uudistusten johtavan myös poliittisiin uudistuksiin ja demokratisoitumiseen, ei Kiinan yhteiskuntajärjestelmää olla kuitenkaan muutettu: Kiina on yhä autoritaarinen yhden puolueen johtama maa, jossa päättäjiä ei valita vaaleilla eikä alueella ole lehdistön- tai sananvapautta (Eronen 2017, 19-20). Eronen mukaan mielipidemittaukset ovat kuitenkin osoittaneet, että alueen kehitys jatkuu, tämänhetkiseen tilanteeseen ollaan suhteellisen tyytyväisiä ja suurin osa kaupungeissa asuvista kokee demokratian tason nousseen, sillä tavallisesti kiinalaiset määrittelevät demokratian eri lailla kuin länsimaalaiset.

Kiinan erityisesti yritystoimintaa koskevan lainsäädännön kehitys nähdään myös käytännössä. Vuoden 1993 yhtiöoikeudellinen promulgaatio (Promulgation of the Company Law) eli voimaan saattaminen helpotti Kiinan siirtymistä suunnitelmataloudesta markkinataloudeksi ja mahdollisti tulevat mittavat taloudelliset muutokset. Kiinan kansankongressi NPC on sittemmin tehnyt maan yrityslainsäädäntöön parannuksia vuosina 1999, 2004, 2005 (astui voimaan 2006), ja 2013 (astui voimaan 2014). Jokaista näistä uudistuksista voidaan pitää omana virstanpylväänään Kiinan yhtiöoikeudellisen lainsäädännön kehittämisessä. Tärkeimpänä sisältönä vuoden 1999 uudistus sisälsi selvennyksiä koskien muun muassa valtiollisten yritysten valvontaa ja johtoa, ja pyrki tukemaan huipputeknologian kasvua. Toinen uudistus vuonna 2004 muun muassa poisti aiemmin vaaditun valtiohallinnon hyväksynnän nimellisarvoisten osakkeiden liikkeellelaskemiseen, ja vuoden 2005 uudistus sisälsi yhtiöiden nykypäiväisen hallinnon edellyttämän peruslainsäädännön. Vuoden 2013 uudistus poisti yrityksiltä oman pääoman minimimäärävaatimuksen eikä uusittu lainsäädäntö enää aseta maksetulle pääomalle vaadittua minimirajaa. (Yu 2019, 2-3) Lainsäädännön kehitys on maan oman yhtiöoikeudellisen lainsäädännön ja talouden kehityskulun lisäksi luonnollisesti hyödyksi myös ulkomaisille toimijoille. Kiinan yritysjuridisen ympäristön kehittyessä selkeämmäksi myös ulkomaisen yritystoiminnan hallittavuus alueella sekä laajentumistoimenpiteiden ennakoitavuus helpottuu.

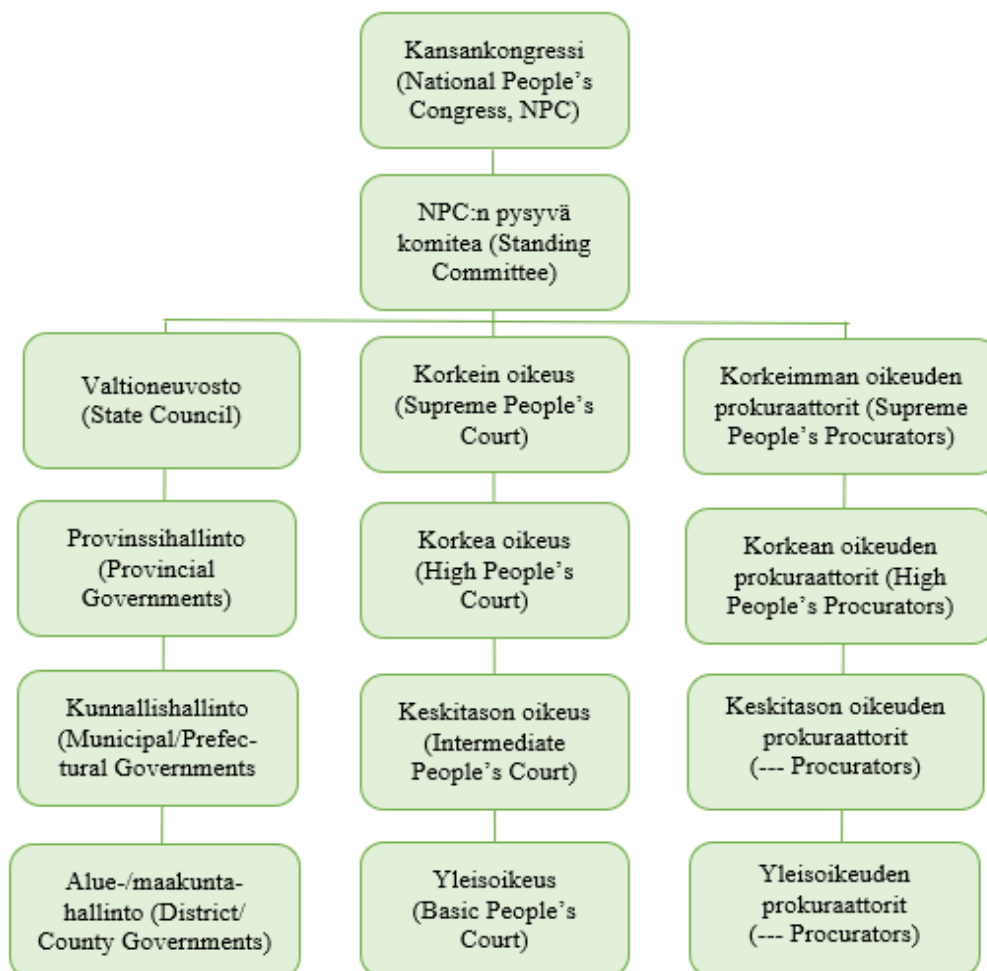
Kiinan liittymistä Maailman kauppajärjestöön (World Trade Organization WTO) voidaan pitää historiallisena käänteenä sekä maailmantaloudellisesta että Kiinan talouden uudistamisen ja modernisoitumisen näkökulmasta. Kauppajärjestön jäsenyys konkretisoi maan pitkällisen muutosprosessin ja taloudellisen avautumisen tulokset. Pitkään kestäneiden neuvotteluiden seurauksena Kiinasta tuli WTO:n jäsenmaa joulukuussa 2001, ja liittymisen osittaisena motiivina oli taloudellisen kehityskasvun tukeminen sekä markkinataloudellisen reformoitumisen ja talouden avoimuuden osoittaminen maan liikevaihtokumppaneille, erityisesti EU:lle ja USA:lle (BBC 2001).

Erinäisiä yritysjuridiikkaa koskevia lakiuudistuksia on hyväksytty myös hiljattain: esimerkiksi tänä vuonna Kiina hyväksyi vuonna 2020 voimaan tulevan ulkomaisia sijoituksia koskevan lain, joka muun muassa kieltää pakotetut teknologian siirrot ja estää hallituksen sääntöjenvastaisen puuttumisen ulkomaisten yritysten toimintaan. Tämä helpottaa ulkomaisten yritysten toimintaa alueella. Lakiuudistus kuitenkin säilyttää mukana artiklan 40, jonka mukaan Kiinalla on mahdollisuus ryhtyä yksipuolisiin toimiin kauppaa- ja investointikumppaneita

kohtaan, mikäli niiden koetaan rikkoneen vastavuoroisuusperiaatetta. EU:n kauppakamarin mukaan artiklan epämääräiset sanamuodot lisäävät alueella toimivien ulkomaisten yhtiöiden laillista epävarmuutta, ja artiklaa pidetään erityisenä huolenaiheena eurooppalaiselle bisnesyhteisölle sallimalla poliittisten kysymysten vaikuttamisen sijoittajien ja valtion suhteeseen. (Eronen 2019). Lakiuudistuksiin liittyen kannattaa kuitenkin huomioida niiden yhtenevä kehityskulku; epätäydellisyyksistä huolimatta Kiinan yrityslainsäädäntö on selvästi muuttumassa 2000-luvulla yhtenäisempään ja helpposelkoisempaan suuntaan. Jokaisen valtiohallinnon valvontaa vähentävän ja yritystoiminnan säännöstelyä helpottavan lakimuutoksen hyväksyminen on askel kohti sujuvampaa markkinaympäristöä ulkomaisten yritysten toiminnalle.

3.1.2 Valtiojohto ja maan hallinto

Tässä alaluvussa käsitellään Kiinan valtiohallintoa pääpiirteittäin. Hallintorakenne kokonaisuudessaan on eritelty Kuvassa 2, ja kuvan taulukossa esiintyvät tahot selitetään tekstissä lyhyesti. Samalla vaak-akselilla olevat tahot toimivat keskenään samalla oikeustasolla.



Kuva 2. Kiinan hallintorakenne (mukaillen Liu 2013, 3)

Maan korkein lainsäädäntöelin on Kiinan kansankongressi eli NPC, joka päättää muun muassa valtionbudjetista ja muista valtion taloutta koskevista päätöksistä. NPC:n pysyvällä komitealla (standing committee) on päätäntävalta Kiinan kansantasavallan lainsäädännöstä ja perustuslain tulkitsemisesta sekä oikeus muuttaa alempien elinten tekemiä päätöksiä. Valtioneuvosto (state council) toimii NPC:n alaisena, ja sillä on valtionhallinnollinen toimeenpanovalta. (Ambler et al. 2009, 107-108)

Kiina on hallinnollisesti unitaarinen valtio; vallan jakautuminen käytännössä ei ole vallanjako-opin mukaista, vaan toimeenpano-, lainsäädäntö- ja tuomiovalta kuuluvat samalle Pekingissä operoivalle hallintoelinkokonaisuudelle, joka on kuitenkin paikoittain epäonnistunut pienempien hallintoalueiden paikallisten hallintojen vallan valvomisessa, mikä on johtanut paikallishallinnon toiminnan osittaiseen autonomisuuteen. Kiinan perustuslain mukaan maa on kansantasavalta, jossa kaikki valta kuuluu kansalle eli kansankongressille sekä matalamman tason paikallisille hallintoelimille – käytännössä valtaa käyttää kuitenkin pääosin kansankongressin pysyvä komitea. Suurin osa hallintoviranomaisista on Kiinan kommunistisen puolueen (Communist Party of China CPC) jäseniä, ja puolueella on läpinäkymätön tärkeä rooli maan hallintopolitiikassa sekä suuri vaikutus kaiken tasoisten hallintoelimien toimintaan. (Liu 2013)

Kiinan kansantasavallan valtioneuvostolla on valtion korkein toimeenpanovalta. Sen pääministerin valitsee presidentti viideksi vuodeksi kerrallaan, ja kansankongressi hyväksyy valinnan. Valtioneuvoston vastuulla on kommunistisen puolueen määräysten ja kansankongressin määrittämien lakien toimeenpanon ohella esimerkiksi Kiinan sisäpolitiikkaan, talouteen, maanpuolustukseen, diplomatiaan ja koulutukseen liittyvistä asioista huolehtiminen. (People's Daily 2019) Valtioneuvostoa alempien tasojen alueellinen hallinto on jaettu provinsseittain, kunnittain ja maakunnittain.

Lisäksi Kiinassa on neljä eritasoista yleistä tuomioistuinta (korkein oikeus, korkea oikeus, keskitason oikeus ja yleisoikeus), joiden lisäksi muutamissa erikoistuneissa tuomioistuimissa käsitellään erillisenä esimerkiksi militäärioikeutta, ympäristöoikeutta ja maatalouden maanviljelyyn liittyvää oikeutta. Korkein oikeus toimii valtion keskushallinnollisella tasolla ja

päittää koko valtioon merkittävästi vaikuttavista asioista. Korkean oikeuden tuomioistuimia on Kiinassa yli 30, ja ne päättävät koko valtiota pienempiin alueisiin merkittävästi vaikuttavista asioista ja käsittelevät alempien tuomioistuinten kanteita. Keskitason oikeuden tuomioistuimia noin 400 ja niiden päätösvaltaan sisältyy muun muassa vakavat rikostapaukset, ulkomaalaisten rikostapaukset ja merkittävän kokoluokan tapaukset, sekä muut tapaukset, joihin vaikuttaa ulkomainen osapuoli. Yleisoikeudellisia tuomioistuimia on yli 3 000, ja ne päättävät suurilta osin rikos- ja siviilitapauksista. Tuomioistuinten kanssa samoilla tasoilla toimivat prokuraattorit ovat lainvalvonnallisia tahoja, jotka muun muassa valvovat paikallisia tuomioistuimia, tutkivat rikostapauksia, valmistelevat syytteitä ja valvovat vankiloiden toiminnan ja julkisten viranomaisten pidätysten laillisuutta. (Liu 2013)

3.2 Merkittävät juridiset haasteet

Kiina on lainsäädännöllisesti haastava laajentumiskohde. 1970-luvulle asti tiukasti säädeltynä pysynyt suunnitelmatalous heijastuu lainsäädännöllisinä puutteina ja haasteina vielä tänäkin päivänä. Kiina on yhä sananvapausongelmasta kärsivä yhden puolueen maa, jossa valtiohallinnon valvonta ulottuu osittain myös ulkomaisten yritysten toimintaan (Eronen 2017, 19-20). Suunnitelmatalouden purkaminen on prosessina hidas ja monipolvinen, ja esimerkiksi Kiinan verolainsäädännön tehokkuuden ja yhteneväisyyden mielletään olevan yhä heikolla tasolla (Blackman 2001, 26-27). Markkinataloudeksi siirtynyt maa kehittyy ja kasvaa kuitenkin nopealla tahdilla, ja ulkomaisten toimijoiden toimintaa helpottavia lakimuutoksia hyväksytään 2000-luvulla jatkuvasti.

3.2.1 Valtiohallinnon vaikutus, byrokratia ja verotus

Kiinan valtiojohto ja byrokratia ovat yhä sekä paikallisten että ulkomaisten alueella toimivien yritysten näkökulmasta suurimpia ongelman aiheuttajia moniin liiketoimiin liittyvissä tilanteissa, vaikka Kiinan markkinoiden kokemat muutokset ovatkin mahdollistaneet yksityisten yritysten laajentumisen alueelle. Käytännössä byrokraattisuutta kuvaillaan usein riskejä välttäväksi, mikä ilmenee ongelmallisen päätöksenteon pitkittämisenä tai siirtämisenä seuraavalle hierarkkiselle tasolle. Kiinassa byrokratia on pitkälti henkilötasoista; viranomaisten kanssakäymiseen vaikuttavat henkilökohtaiset suhteet, ja vapaa tiedonliikkuvuus viranomaisten vähemmän luottamille tahoille on harvinaista. (Blackman 2001, 30)

Blackmanin (2001, 26-27) mukaan myös Kiinan verohallinto on puutteellisesti järjestettyä, sillä verotuksella ei ole keskitettyä verojenkäsittelymekanismia tai yhtenäistä verolainsäädäntöä, joka on suurimassa osassa länsimaista lähes standardinomaista. Kiinassa yksittäisen provinssin sisäinen hallinto hoitaa verotuksen valtiojohdon puolesta, ja kerätyt verotulot siirretään Pekingiin provinssikohtaisesti neuvoteltujen sopimusten mukaisesti. Vaikka verosääntely on valtionviranomaisten määrittämää, on provinssien paikallisilla viranomaisilla verotoiminnan toimeenpanovallan ohella paljon vaikutusvaltaa verolainsäädännöllisessä päätöksenteossa. Paikalliset verottajat voivat myös määrätä alueen ylimääräisestä verotuksesta, ja käytössä olevien verokiintiöiden vuoksi yritysten verotus voi olla alueella hajanaista, epäjohdonmukaista ja toisistaan poikkeavaa. Näin ollen erityisesti ulkomaisten yritysten on otettava toiminnassaan huomioon sekä valtion määrittämät että aluekohtaiset verotusperusteet. Paikallisten viranomaisten päätösvalan johdosta yrityksen eri alueilla harjoittama liiketoiminta saattaa myös kohdata toisistaan eroavia verokäytäntöjä ja -säännöksiä. Verolainsäädäntö käsitetään laajalti ulkomaisten toimijoiden suurimpana haasteena Kiinassa toimiessa, ja monet markkina-alueen asiantuntijat vahvasti suosittavat verotuksen monimutkaisuuden vuoksi paikallisen ammattilaisen avun puoleen turvautumista (Lam 2017).

3.2.2 Lainsäädännön päällekkäisyydet

Kiinan juridinen toimintaympäristö on nopean muutoksen vaiheessa, mikä vaikeuttaa lain tulkittamista ja sen kautta länsimaisten toimijoiden tulkintoja siitä, mitkä lait heidän tulee ottaa huomioon omassa toiminnassaan. Muutokset myös luovat lakien ristiriitaisuuksien ja päällekkäisyyksien vuoksi lainsäädäntöön tulkinnanvaraisia porsaanreikiä, mikä omalta osaltaan mahdollistaa epärehellistä yritystoimintaa. Lainsäädäntö on nykytilanteessa paikoittain niin sekavaa, etteivät edes paikalliset tuomarit ole aina sen tulkinnasta yksimielisiä. Myös maan juridiset käytänteet ovat muuttuneet viime aikoina: tavallisesti Kiinassa on suosittu riitatilanteissa sovittelumenettelyä ja käräjäoikeutta on pidetty pitkälti viimeisenä vaihtoehtona. 90-luvulta asti tämä asetelma on kuitenkin muuttunut ja käräjöinti on ollut räjähtävässä kasvussa. Ulkomainen toimija voi hyödyntää alueella käräjöintiä, joka vaikuttaa tutummalta vaihtoehdolta mutta on kuitenkin haasteellista. Toinen vaihtoehto on käyttää Kiinassa perinteisempää sovittelumenettelyä, jota voidaan pitää vieraampana keinona mutta joka voi tarjota korkeampia mahdollisuuksia suotuisaan lopputulokseen. (Ambler et. al. 2009, 115-116)

3.2.3 Ulkomaisen liiketoiminnan rajoitukset

Kiinan kansallisen kehityksen ja uudistumisen komissio (National Development and Reform Commission) sekä kaupankäyntiministeriö ja (Ministry of Commerce) ylläpitävät ulkomaisia investointeja koskevaa puolueen keskuskomitean ja valtioneuvoston hyväksymää listaa, joka sisältää ulkomaisille toimijoille suositeltuja toimialoja sekä toimialakohtaisia rajoituksia ja toimintakieltoja (He & Zhong 2017). Lisäksi lista sisältää rajoituksia tietyille toimialoille, kuten telekommunikaatiolle, pankkitoiminnalle, lääketieteellisille instituutioille sekä radio-, televisio- ja elokuvatuotannolle. Joidenkin rajoitettujen alojen toiminnan vaatimusten joukossa on puolueen toimiminen liiketoiminnan valvovana osakkaana. Lainsäädännön kehittymisestä ja avautumisesta huolimatta ulkomaisten yritysten liiketoiminta on Kiinassa yhä tarkkaan valvottua ja osassa tapauksista hallitus osallistuu yritystoimintaan lain sallimana osapuolena.

Tämä tutkielma käsittelee Kiinan lainsäädännön vaikutusta ulkomaisten yritysten toimintaan kokonaisuutena eikä sitä ole rajattu yksittäisiin toimialoihin. Kiinan nykyisen lainsäädännön puitteissa on kuitenkin huomioitava se tosiasia, että tämänhetkiset säännökset kieltävät kokonaan tiettyjen toimialojen yritysten siirtymisen maahan. Näin ollen tätä tutkimusta ei voida hyödyntää nykyisen lainsäädännön puitteissa kyseisten toimialojen kansainvälistymiseen liittyen. Näihin toimialoihin kuuluvat muun muassa kirjojen julkaisu, kalastus, geenimuunnellun sadon kasvatusta, uutistoimitus, internetin uutispalvelut, harvinaisten mineraalien ja öljyn tutkinta sekä tupakan jälleenmyynti (Jansen 2018). Kaikki Kiinan lainsäädännön rajoittamat ja kieltämät toimialat on listattu kokonaisuudessaan ylempänä mainittuun Kiinan hallinnon julkaisemaan ulkomaisten toimijoiden toimialojen listaan, (eng. Catalogue of Industries for Guiding Foreign Investment), johon Kiinaan laajentuvan yrityksen on syytä paneutua perusteellisesti.

3.2.4 Korruptio

Korruption ilmeneminen vaihtelee maakohtaisesti. Kiinassa ilmeneviä korruption muotoja ovat pääosin lahjonta, julkisten varojen väärinkäyttö sekä valtionviranomaisten harjoittama suosiminen. Charney Researchin vuonna 2015 suorittaman tutkimuksen mukaan jopa 35% kiinalaisista yrityksistä kokee tarpeelliseksi antaa viranomaisille lahjuksia tai lahjoja – tavallisimmin lahjuksia saavat paikalliset viranomaiset ja veroviranomaiset, ja lahjonta on yleisempää ulkomaisten kuin kiinalaisten yritysten keskuudessa. Samassa tutkimuksessa

korruptioon yhdistettävää toimintaa havaittiin vähiten lännessä ja eniten itäisen Kiinan rikkaimmilla alueilla, kuten Pekingissä, Guangdongissa, ja Shanghaissa. Suurimpana motivaationa lahjonnalle pidettiin kilpailuedun saavuttamista sekä raakamateriaalien saatavuuden helpottumista. Moni tutkimuksessa haastatelluista yrityksistä piti lahjontaa yleisenä ja välttämättömänä käytäntönä Kiinan markkina-alueella toimimiselle. Korruptiota kuitenkin paheksutaan - yhdeksän kymmenestä yrityksestä pitää korruptiota ongelmana ja haluaa toimenpiteitä sen poistamiseksi. (Charney & Qazi 2015)

Joitakin toimenpiteitä on tehty valtiollisella tasolla: vuodesta 2013 lähtien Xi Jinpingin presidentiksi valitsemisen myötä, Kiinan hallinto on toteuttanut tehokampanjaa korruptiota vastaan (Zuniga 2018). Transparency Internationalin vuonna 2018 julkaisemassa korruptioindeksissä (Corruption Perception Index, CPI) Kiina sijoittui 39:llä arvostelupisteellä sijalle 87/180, Suomen ollessa 85:llä pisteellä sijalla 3/180 (Transparency International 2018). CPI-tilasto määrittelee maat asteikolla 0-100, 0-9 pisteen maiden ollessa erittäin korruptoituneita ja 90-100 pisteen maiden ollessa korruptiovapaita.

3.2.5 Guanxi-suhde ja sopimukset

'Guanxi' on kiinalaisessa yritys ympäristössä keskeinen termi, joka voidaan kääntää henkilökohtaiseksi verkostoksi tai kahden toimijan väliseksi suhteeksi. Se voidaan käsittää henkilökohtaiseksi luottosuhteeksi ja yritystoiminnan kannalta olennaiseksi vahvaksi suhteeksi. Käsite on merkittävässä osassa Kiinan markkinoilla toimimiselle ja etenemiselle, ja sen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on osa markkina-alueen tutkimista ennen laajentumisprosessin aloittamista. Guanxi voi pitää sisällään kulttuurisidonnaisia käytäntöjä suhteen osapuolten kokemuksiin moraalisiin velvoitteisiin tai vastavuoroisten palvelusten suorittamiseen liittyen. Länsimaisten tottumusten pohjalta guanxi voidaan virheellisesti tulkita epäeettiseksi ja jopa korruptoituneeksi toiminnaksi, jossa yritystoimijat suosivat vain tuntemiaan bisneskumppaneita parhaan mahdollisen yritysehdoon sijaan. (Asialink Business, 2019) Tämä tulkinta ei kuitenkaan kuvaa guanxin luonnetta käytännössä. Menettely on juurtunut syvästi Kiinan kulttuuriin ja yritysmaailmaan, ja sen soveltamista ja ymmärtämistä pidetään välttämättömänä tekijänä Kiinan markkinoilla toimiessa. Guanxin väärinkäyttöä, kuten epäehtiä suhteiden hyväksikäyttöä, pidetään paheksuttavana toimintana, joka vaikuttaa usein nopeasti yrityksen tai sen johtajan maineeseen (Kenton 2019).

Guanxi vaikuttaa yleisten toimintamallien ohella myös liiketoiminnan käytännön seikkoihin, kuten sopimusten sitovuuteen. Kwockin, Jamesin ja Tsuin (2013, 56-65) mukaan on merkittävää huomata, kuinka suuri ero sopimusten tulkinnalla ja sitovuudella Kiinassa on länsimaihin verrattuna. Kiinassa guanxin katsotaan olevan sopimuksen tärkein elementti, ja itse sopimuksen allekirjoittaminen on periaatteessa vain muodollisuus tämän luottamussuhteen virallistamiseksi. Jos esimerkiksi osapuolten allekirjoittamaan sopimukseen liittyvä taloudellinen tilanne muuttuu, kiinalainen osapuoli odottaa todennäköisesti sopimuksen uudelleenmäärittämistä. Näkökulmana tälle on se, että guanxin mukainen kunnioitus ja luottamus osapuolten välillä ovat tärkeysjärjestyksessä sopimuksen ehtoja ja edellytyksiä korkeammalla, ja mikäli sopimukseen liittyvä tilanne muuttuu lähtötilanteesta, tulisi myös sopimuksen sisältöä muokata molemminpuolisen kunnioituksen ja luottamuksen edellyttämänä vastaamaan uutta tilannetta (Ambler et al, 2009). Erityisten ulkomaisten toimijoiden, joilla ei ole kokemusta kiinalaisesta kulttuurista, kannattaa sopia paikallisten liikekumppanien kanssa etukäteen siitä, miten kummankin osapuolen tulee toimia mahdollisten erimielisyyksien suhteen (R&P Lawyers 2018). Kiinalaiset liikekumppanit voivat omalta osaltaan välttää erimielisyyksien ja ongelmien esille nostamista ja vastaavasti kokea toisen osapuolen erimielisyyksiin puuttumisen guanxi-suhteen loukkaamiseksi.

Guanxi osana nyky-Kiinan kulttuuria pohjautuu osittain maan historiaan. Kiinan ollessa vielä agrikulttuurista aluetta, ei määritettyjä lakeja tai niitä valvovia juridisia instituutioita juurikaan ollut. Lain sijaan kiinalaisten oli luontevampaa luottaa omiin sosiaalisiin verkostoihinsa ja suhteisiinsa liiketoimintaan liittyvissä asioissa, juridisen ympäristön ollessa puutteellinen. Kiinan lähihistoriassa kulttuurillisen vallankumouksen aikaan liiketoiminta oli maassa epävakaa ja guanxi oli käytännössä ainoa menettelykeino, jonka avulla hankalassa toimintaympäristössä toimiminen oli ylipäättään mahdollista. (Kwock et al. 2013, 59) Nykypäivänä guanxin merkitys yritystoiminnan pohjana sekä Kiinan kulttuurillinen eroavaisuus länsimaiseen yritysmaailmaan voidaan tiivistää seuraavasti: länsimaalaiset sopivat ensin liiketoimista ja olettavat suhteen kehittymisen seuraavan perässä, kun taas kiinalaiset varmistavat ensin osapuolten suhteen luotettavuuden ja siirtyvät vasta sen jälkeen liiketoimiin (Gold, Guthrie & Wank 2002, 77). Suhteiden ja luottamuksen korostamisen keskeisyys liiketoimissa sekä kiinalaisten suhtautuminen lakiin ja sopimukseen selittyy myös uskonnolla. Buddhalaisuudella on Kiinassa pitkä historia ja sen myötä vahva vaikutus kulttuuriin, ja maan suurimpana uskontona buddhalaisuudella on Kiinassa määrällisesti suurin joukko harjoittajia

maailmassa – arvioiden mukaan 185-250 miljoonaa (Albert, 2018). Uskonnon keskeisiä oppeja ovat sosiaalisen harmonian vaaliminen ja suoran konfrontaation välttäminen.

3.3 Laajentumisprosessi

3.3.1 Kiina markkina-alueena

Kiina on massiivisen kasvunsa ja kiinnostavuutensa johdosta ollut jo pitkään aktiivisen ja laaja-alaisen tarkastelun kohteena. Maailman toiseksi suurimpana taloutena ja kansainvälisesti merkittävänä tuotannollisena tahona Kiinan markkinoiden muutokset heijastuvat koko maailman taloustilanteeseen (Lam 2018). Kiinan BKT:n kasvu on keskimäärin 10% vuodessa, ja vaikka kasvu on jokseenkin hidastunut vuodesta 2012 eteenpäin, pidetään kasvutahtia edelleen globaalissa mittakaavassa suhteellisen korkeana (World Bank, 2019). Alueellisesti liiketoiminta keskittyy hyvin vahvasti Kiinan itäosiin, johon sijoittuvat vuoden 2018 suurimpien BKT:n kaupungit Shanghai, Peking, Shenzhen, Chengdu ja Wuhan (Katz & Jones 2015; China Daily 2019). Yhä useampi yritys näkee markkina-alueen houkuttelevana ja jopa välttämättömänä laajentumiskohteena, ja markkina-alueen suosio ulkomaisten toimijoiden keskuudessa on jatkuvassa kasvussa.

Kiina on osoittanut valtiorakenteellisilla muutoksilla ja lainsäädännöllisillä helpotuksilla halunsa avata markkinansa maailmalle, ja ulkomaiset toimijat ovat avautumisen toteuttamisessa avainasemassa. Vaikka mittavia muutoksia on tehty, näkyvät Kiinan hallintopoliittisen historian vaikutukset vielä nykypäivänä ja käytännössä Kiina on vielä monilta osin suljettu. (Lam 2018) Vaikka Kiinan poliittinen järjestelmä ei näy päälle päin kovin vahvasti, ei nykypäivänä Kiinaa voida vielä pitää puhtaana markkinataloutena. Tähän vaikuttaa esimerkiksi kommunistisen puolueen ja valtion vahva läsnäolo maan talouselämässä, yksityisen maanomistuksen puuttuminen sekä valtionyritysten suuri yhteiskunnallinen rooli. (Eronen 2017, 15).

3.3.2 Arvioinnin lähtökohdat

Tämä tutkimus ja soveltuvimpien laajentumisstrategioiden vertailu perustuvat yritysjuridiseen lähestymistapaan, jonka puitteissa käsiteltyjä laajentumisstrategioita arvioidaan. Arviointia suoritettaessa on kuitenkin tiedostettava rajauksen ulkopuoliset tosiasiat, muun muassa seuraavat:

1. Laajentumisprosessi on laaja kokonaisuus, joka vaatii onnistuakseen muun muassa mittavaa kohdemarkkinatutkimusta, strategista suunnittelua, riittäviä rahallisia ja henkilöstöllisiä resursseja sekä yrityksen laajentumiseen soveltuvan lähtötilanteen. Oikean laajentumisstrategian valintaan vaikuttaa monta erinäistä seikkaa, kuten laajentuvan yrityksen toimiala ja koko tai tuotteen tai palvelun luonne. Näitä tekijöitä ei voida erottaa yksittäiselle yritykselle parhaiten soveltuvan laajentumisstrategian valinnasta eikä strategiavalinta pelkästään lainsäädännöllisillä perusteilla ole realistista.
2. Lainsäädännöllisillä tekijöillä on merkittävä rooli monessa laajentumisprosessin osa-alueessa, kuten kohdemarkkina-alueen valinnassa, lainsäädännön vaikutuksessa alueella toimimiseen sekä laajentumisprosessin edellyttämässä käytännön vaatimuksissa (kuten viranomaisille toimitettavat dokumentit ja yritystoimintaan liittyvät ilmoitukset). Näin ollen seuraavassa luvussa rajatun juridisen näkökulman tutkiminen on laajentumisprosessin kannalta mielekästä.
3. Kiina on nopeasti kehittyvä ja muuttuva markkina-alue, jonka lainsäädäntöön tehdään jatkuvia muutoksia ja ulkomaisten yritysten toiminnan sujuvuutta ja rajoittamattomuutta parannetaan 2000-luvulla huomattavalla tahdilla. Näin ollen yrityksen on laajentumista suunnitellessaan otettava aina selvää ajankohtaisen lainsäädännön tilasta, sillä tässä tutkimuksessa läpikäytyt Kiinan ulkomaisia toimijoita koskevan lainsäädännön määräykset ja rajoitukset voivat olla tulevaisuudessa vanhentuneita ja paikkaansa pitämättömiä.

Näiden huomioiden puitteissa on seuraavassa kappaleessa avattu teoreettisen viitekehyksen esittelemien laajentumisstrategioiden hyötyjä ja haittoja Kiinan lainsäädännön asettamiin rajoituksiin ja vaatimuksiin liittyen. Tutkimus rajataan käsittämään yritysjuridista näkökulmaa, eikä muita vaikuttavia tekijöitä oteta arvioinnissa sen laajemmin huomioon. Tärkeintä on huomata, ettei strategiavalintaa voida suorittaa pelkin lainsäädännöllisin perustein.

3.3.3 Laajentumisstrategioiden arviointi ja vertailu

Yksi tutkimuksen alakysymyksistä on ”Mitkä ovat juridisesta näkökulmasta soveltuvimmat laajentumisstrategiat?”. Tässä luvussa tutkimukseen valittuja laajentumisstrategioita arvioidaan ja vertaillaan työssä aiemmin tehtyjen löydösten pohjalta. On kuitenkin tärkeää huomioida edeltävässä alaluvussa [3.3.2](#) perusteltu huomio siitä, ettei juridista näkökulmaa voida käsittää ainoaksi strategiavalintaan vaikuttavaksi tekijäksi. Strategioiden vertailu ja arviointi on kuitenkin tässä luvussa suoritettu työn rajauksen puitteissa painottamaan lainsäädännöllistä näkökulmaa. Arvioinnin pohjana sovelletaan työssä aiemmin tehtyjä huomioita, jotka on liitetty tekstin sekaan lähteiden omaisesti otsikkolinkkeinä. Lisäksi arviointiin sisällytetään työssä aiemmin tehdyt huomiot Kiinan markkina-alueen rajoituksista (kuten ulkomaisten organisaatioiden kokonaan kielletyt toimialat), jotka tulee ottaa huomioon arvioinnin pohjaoletuksina.

Edustajisto: Tutkimuksessa tehtyjen löydösten perusteella voidaan todeta, että Kiinan kulttuuri on hyvin suhdekeskeistä; monilta osin ulkomaistenkin toimijoiden on luotava vahva suhde paikallisiin viranomaisiin luottamuksen saavuttamiseksi ja toiminnan sujumuuden varmistamiseksi ([3.2.1](#)), ja luottamusta kuvaava *quanxi* on huomattavan vahvassa roolissa myös liiketoimissa. *Guanxia* määrittävä luottamus ja osapuolten välinen kunnioitus vaikuttaa Kiinassa toimiessa moneen länsimaalaiselle yritykselle yllättävään asiaan, kuten sopimusten sitovuuteen ja sopivan liikeyhteistyön löytämiseen ([3.2.4](#)). Näin ollen Kiinaan laajentuessa markkina- ja kulttuuritutkimus on syytä suorittaa erityisen perusteellisesti. Tämä näkökulma tukee edustajiston ([2.6](#)) avaamisen kannattavuutta; kiinalaisen edustajiston avaaminen on tarvittaessa nopeaa, avaaminen ei vaadi suurta pääomaa tai aiheuta korkeita kuluja, ja menettely on erinomainen keino kerätä tietopohjaa paikallisista markkinoista ja käytännön säännöksistä. Edustajiston avaaminen soveltuu erityisesti yritykselle, jolla ei ole aiempaa kokemusta Kiinan markkinoista. On kuitenkin huomattava määräys siitä, ettei edustajisto saa tuottaa liikevoittoa. Tämä voi rajata sovellettavuutta yrityskohtaisten tarpeiden pohjalta.

Kansainvälistymisen perusstrategiat: Kulttuuriymmärrystä korostava näkökulma rajaa omalta osaltaan myös pois strategiatyyppin, jossa laajentuminen tehtäisiin kerralla nopeasti ja laajamittaisesti; markkina-alueen ominaispiirteet huomioon ottaen voidaan mieltää kannattavammaksi tutustua ensin alueen asettamiin vaatimuksiin sekä luoda rauhassa paikallisia suhteita ja verkostoja, jotta liiketoiminta pääsee liikkeelle toimintaympäristössä.

Näiden syiden pohjalta globaalia strategiaa (2.1.3) voidaan pitää osittain heikommin soveltuvana vaihtoehtona Kiinaan laajentumiselle; esimerkiksi yritysajatit Tesco ja Walmart ovat epäonnistuneet Kiinaan laajentuessa, ja osasyynä tälle oli huono paikallisiin vaatimuksiin adaptoituminen (McMillan 2019). Kiinan uniikit kulttuurilliset vaatimukset huomioon ottaen on kattava markkinatutkimus avainasemassa. Näin ollen paikallisiin vaatimuksiin mukautuvan monikotimaisen tai monikansallisen strategian (2.1.2, 2.1.4) valinta johtaa globaalistrategiaa todennäköisemmin laajentumisen onnistumiseen. Yksi globaalien strategien suurimmista eduista on tehokkaan tuotantoketjun mahdollistamat matalat kulut; Kiinassa tuotanto on edullista, joten tämä etu ei oletettavasti tuo paikallisilla markkinoilla yhtä huomattavaa kilpailuetua muihin yrityksiin kuin mitä sama strategia saavuttaisi länsimaissa.

Vienti: Vientistrategia (2.1.1) puolestaan on oikealla tavalla toteutettuna hyvinkin toimiva laajentumiskeino Kiinan juridisen ympäristön haasteet huomioon ottaen. Aiemmissa esimerkeissä on painotettu lainsäädännön vaikeaselkoisuutta, suhteiden tärkeyttä sekä markkinatutkimuksen merkittävyyttä. Näiden haasteiden luomia riskejä voidaan minimoida hyödyntämällä laajentumiseen vientiagenttia. Agentti on paikallinen toimija, joka tuntee alueen lainsäädännön sekä muut yritystoimintaa edistävät tai hidastavat käytänteet. Erityistä hyötyä yritys saavuttaa kirjoittamattomiin sääntöihin kuuluvien verokäytänteiden sekä paikallisten viranomaisten kanssa toimimisen luomien kompastuskivien välttämistä. Mikäli yrityksellä ei ole aiempaa kokemusta Kiinassa toimimisesta, on epäonnistuneen laajentumisyrittäksen välttämiseksi kannattavaa turvautua paikallisen asiantuntijan tietämykseen. Käytännössä sopivan vientiagentin löytäminen on kuitenkin haasteellinen ja aikaa vievä prosessi. Erityisen vaikeaa agenttivalinnasta tekevät kielimuurin rajoitukset – voi olla haastavaa löytää paikallista agenttia, jonka englannin kielitaito on liiketoiminnan kannalta riittävällä tasolla – sekä lisäksi pitkä välimatka markkina-alueelle suomalaisen yrityksen näkökulmasta; potentiaalisen agentin arviointi vain muutaman Kiinaan tehdyn liikematkan perusteella voi tehdä kokonaisarvion muodostamisesta haastavaa (Scandic Sourcing 2017). Luonnollisesti keskiössä on myös agentin pätevyys hoitaa ulkomaisen yrityksen liiketoimintoja. Mikäli yrityksellä on resursseja vientiagentin kattavaan valintaprosessiin, voi soveltuvan agentin hyödyntäminen parhaimmillaan tarjota erinomaiset mahdollisuudet laajentua Kiinaan onnistuneesti.

Yhteishanke: Paikallisen lainsäädännön tietämyksestä voi hyötyä myös perustamalla kiinalaisen toimijan kanssa yhteishankkeen (2.4). Yhteishankkeen muoto on pitkälti vapaasti valittavissa; hanke voi olla vain yksinkertaista sopimuksen määrittämää yhteistyötä, tai

konkreettinen yhteisomisteinen kiinalainen yhtiö. Kuten vientiagentin valinnassa, on yhteishankkeen kumppanin tai kumppanien suhteen noudatettava jopa huolellisempaa valintaprosessia; voittojen ja tappioiden ollessa jaettuina, voi väärän liikeyhteistyön valinta olla liiketoiminnan kannalta kohtalokasta. Sopimuksen määrittäminen on tärkeä osa yhteishankkeen perustamista, ja neuvotteluissa tulee ottaa huomioon suuret kulttuurierot. Merkittävänä etuna on kuitenkin paikallisen toimijan mahdollisesti jo olemassa olevien verkostojen, henkilöstön ja tuotannon hyödyntäminen. Eniten yhteishankkeen valintaa korostava lähtötilanne on yrityksellä, jonka toimiala on Kiinan lainsäädännön rajoittamaa (3.2.3) ja yhteistyö paikallisen toimijan kanssa on lain määrittämä edellytys markkina-alueelle siirtymiselle.

Lisensointi: Kiinan markkina-alueen suuruudesta on hyötyä lisensoinnin (2.2) kannalta; lisenssin antajayritys hyötyy näkyvyydestä suurella kohdemarkkina-alueella saavutetusta. Lisensointimarkkina on Kiinassa maailman nopeimmin kasvava 16% vuosikasvulla, ja tulevaisuudessa lisensoinnin odotetaan kasvavan Kiinassa entisestään (EU SME 2015). Kiinan lainsäädännön monimutkaisuus voi osoittautua lisensoimisella laajentumisen kannalta haasteelliseksi ja erityistä varovaisuutta kannattaa noudattaa luotettavien ja pätevien tahojen määrittämisessä; riittävä laatutaso on otettava huomioon ja varottava epäluotettavia kumppaneita, joiden kanssa toimiminen voi sopimusta rikottaessa vaarantaa koko brändin. Paikallisten viranomaisten toiminnan osittaisen läpinäkymättömyyden ja epäjohtomukaisien verotus- ym. käytänteiden johdosta lisenssin myöntäjä ei välttämättä saa lisenssinhaltijan liiketoiminnasta myöntämistä rojalteista täyttä summaa.

Franchising: Franchisingilla (2.3) on Kiinan markkinoilla omat rajoituksensa; näihin kuuluu esimerkiksi vaatimus siitä, että franchising-toimintaa saa harjoittaa vain yritys, ei yksittäinen henkilö, ja franchising-antajayrityksellä on oltava franchising-kokemusta vähintään kahdessa eri sijainnissa vähintään vuotta ennen franchising-toiminnan aloittamista Kiinassa (EU SME 2015). Mikäli yrityksellä on resursseja vastata lainsäädännön vaatimuksiin, on myös franchising-toiminta hyvä keino hyödyntää aiemmin mainittua paikallisen tahon tietotaitoa Kiinassa toimimisesta. Franchisingin hyödyntäminen voi selkeän toimintarakenteen johdosta myös alentaa Kiinaan laajentumisesta aiheutuvia kuluja, sillä franchising-antajan ei tarvitse suorittaa alueesta yhtä kattavaa markkinatutkimusta kuin tilanteessa, jossa yritys hoitaisi kaiken liiketoiminnan itse franchising-ottajan sijasta.

WFOE: Kuten tutkimuksessa on aiemmin mainittu, WFOE eli kokonaan ulkomaanomisteinen yhtiö (2.5) on yleisimmin käytetty Kiinaan laajentumisen keino. Esimerkiksi edustustoon verrattaessa, WFOE on liiketoiminnan kannalta soveltuvampi vaihtoehto sen suhteen, että se lasketaan Kiinan lainsäädännön puitteissa oikeussubjektiksi. Tämä asettaa omat vapautensa toiminnan laajuudelle. WFOE:n toiminta on myös itsenäistä, mikä eliminoi väärän paikallisen kumppanin valinnan aiheuttamat riskit. Lainsäädännön asettamia haasteita ovat kuitenkin WFOE:n perustamisen toimialakohtaiset rajoitukset, jotka estävät yhtiömuodon valinnan kokonaan, sekä WFOE-yritykseen kohdistuva hankalasti ymmärrettävä paikallinen verotus. Lisäksi valtiohallinnan vaikutus ulkomaisten yritysten toimintaan vaikuttaa WFOE:n perustamisen hitauteen, sillä toiminnan aloittaminen vaatii hyväksynnän useammalta viranomaistaholta, muun muassa kauppaministeriöltä ja valtiohallinnolta (Mills & Reeve 2019). Näin ollen WFOE:n avulla laajentuminen voi olla prosessina hyvinkin byrokraattinen. Itsenäisenä WFOE ei myöskään hyödynnä toiminnassaan yhteistyöllä saavutettavaa paikallisten toimijoiden tietotaitoa tai verkostoja.

Strategiavalinta: Näiden perusteiden pohjalta voidaan todeta, että Kiinaan laajentuvalla suomalaisyrityksellä on valittavanaan monta vaihtoehtoista strategiaa, jonka avulla laajentuminen voidaan suorittaa onnistuneesti. Lainsäädäntö määrittää lähes jokaisen strategian alaista toimintaa, aina verotuksen monimutkaisuudesta ja valtion byrokraattisuudesta kulttuurisidonnaisten käytänteiden vaikutukseen ja valtiohallinnon ulkomaisille toimijoille asettamiin rajoituksiin. Tässä tutkimuksessa aiemmin läpikäytyjen perusteiden pohjalta lainsäädännöllisesti soveltumiksi laajentumisstrategioiksi valitaan seuraavat:

- Vienti/vientiagentti: paikallisen toimijan tietotaidon avulla vältetään suurelta osalta lainsäädännöllisiä kompastuskiviä, toisaalta hankala ja aikaa vievä valintaprosessi
- Yhteishanke: kiinalaisen osapuolen tietotaito, lain määrittämä laajentumisen edellytykset tietyillä toimialoilla, riski huonon kumppanivalinnan vaikutuksista
- Edustusto: nopea ja matalakuluinen avaamisprosessi, soveltuu erityisen hyvin markkinatutkimukseen kokemattomammille toimijoille, ei kuitenkaan mahdollisuutta tuottaa liikevoittoa
- WFOE: liiketoiminnan itsenäisyys, mahdollisuus liikevoittoon, edellyttää paikallisen lainsäädännön määräysten sekä verotuksen tietämystä

Lopullinen valinta näiden strategioiden välillä kuitenkin suoritetaan aiemmin mainittujen (3.3.2) rajausten pohjalta. Soveltuvista strategioista parhaiten sopivan valitseminen riippuu laajentuvan yrityksen omista tarpeista, toimialasta ja tavoitteista. Tätä jatkovalintaa ei kuitenkaan tämän kandidityön rajauksen mukaisesti eritellä tarkemmin, vaan painotus pysyy juridisen näkökulman tarkastelussa.

4. Yhteenveto ja johtopäätökset

Kiina on markkina-alueena monimuotoinen. Monta vuosikymmentä kestäneen jatkuvan kasvun ja markkina-alueen suuruuden johdosta maa on kiinnostava ja monelta osin jopa kriittinen laajentumiskohde monelle ulkomaiselle yritykselle. Suunnitelmataloudesta pois siirtynyt Kiina on tehnyt 40 vuoden takaisen avautumisen jälkeen mittavia muutoksia lainsäädäntöön ja valtiorakenteeseen, ja onnistuneesti saavuttanut niillä globaalilla tasolla ennennäkemättömän kehityskulun maailman toiseksi suurimmaksi taloudeksi. Alueelle pääsemistä havittelevat ulkomaiset yritykset kohtaavat kuitenkin yhä merkittäviä haasteita maan lainsäädännön alla toimiessaan. Monet alueelle laajentuneet yritykset pitävätkin juuri juridisia ongelmia merkittävimpinä haasteina alueella toimiessa.

Kiina on edelleen yhden puolueen maa, jossa valtiohallinto on vahvasti mukana yritysten toiminnassa, myös – tai erityisesti – ulkomaisten tahojen tapauksessa. Lainsäädäntö on yhä tiukkaan rajoittunutta, ja lain asettamat rajoitukset ja kiellot voivat vaatia ulkomaiselta yritykseltä yhteistyötä kiinalaisen tahon kanssa, edellyttäen valtion toimimista yhtenä yhtiön osapuolena tai jossain tapauksessa estää toimialan harjoittamisen alueella kokonaan. Vaikka lainsäädäntö on monilta osin läpinäkymätöntä, voidaan sen kehityksessä nähdä selvä kehityskulku kohti ulkomaisille toimijoille soveltuvampaa markkinaympäristöä. 2000-luvun alussa Kiina liittyi Maailman kauppajärjestöön, ja sitä seuranneen kahdenkymmenen vuoden aikana on yrityslainsäädäntöä muokattu jatkuvasti avoimemmaksi. Kiina on luonut taloudelleen vankan pohjan ulkomaiselle vuorovaikutukselle, ja jatkuvien uudistusten voidaan odottaa helpottavan Kiinan juridista toimintaympäristöä myös tulevaisuudessa.

Kiinaan laajentumista harkitsevan suomalaisyrityksen on ennen kaikkea suoritettava alueesta kattava markkinatutkimus, niin kulttuurillisesta kuin lainsäädännöllisestä näkökulmasta.

Länsimaiseen ajattelutapaan verrattuna voi kiinalaisen kulttuurin suhdekeskeisyys tulla suomalaiselle toimijalle yllätyksenä. Liiketoiminnan sujuvuuden ja riskien välttämisen puitteissa tulee ulkomaisten toimijoiden tiedostaa guanxi-suhteiden sitomisen ja ylläpitämisen tärkeys, sillä näkökulma vaikuttaa kiinalaisten toimijoiden kanssa tehtyjen sopimusten sitovuuteen sekä viranomaisten kanssa toimimiseen asti. Nämä seikat sekä alueelle tyypilliset toimintaa ohjaavat kirjoittamattomat säännöt tiedostamalla suomalaisyritys maksimoi mahdollisuutensa sujuvaan liiketoimintaan ja ongelmilta välttymiseen.

Laajentuminen tulee kuitenkin suorittaa riittävän varoen, erityisesti jos yrityksellä ei ole aiempaa kokemusta Kiinan monimutkaisesta markkina-alueesta ja lainsäädännön kompastuskivistä. Kokemattomien yritysten kannattaa turvautua erityisesti yritysverotukseen liittyvissä asioissa paikallisten asiantuntijoiden apuun. Myös verkostojen rakentaminen on Kiinassa toimiessa olennaista, ja tilanteen salliessa voi yritys hyötyä yhteistyökumppanin kattavista olemassa olevista verkostoista. Vaikka Kiinaa pidetään usein yhtenä maailman haastavimmista laajentumiskohteista, on suomalaisyrityksen mahdollista muovata riittäväällä selvitystyöllä oma laajentumisprosessinsa menestystarinaksi.

Tehdyn tutkimuksen ja Kiinan yritys juridiikan tarkastelun pohjalta soveltuvimmiksi laajentumisstrategioiksi valikoituivat vertailussa vientiagentin, yhteishankkeen, edustuston ja WFOE:n hyödyntäminen. Jokaisella strategialla on laajentuvan yrityksen tilanteesta ja tavoitteista riippuen hyviä ja huonoja puolia, jotka voidaan perustella tutkimuksen löydöksillä Kiinan juridisesta toimintaympäristöstä ja sen asettamista haasteista. Lopullinen valinta on kuitenkin suoritettava tämän tutkimuksen rajausten ulkopuolelle jäävien seikkojen, kuten yritysmuodon tai toimialan, perusteella. Kandidityössä esitettyjä näkökulmia voi hyödyntää valinnan arvioinnin osana.

Koska tutkimuksen aihe käsittelee nopeasti kehittyviä Kiinan markkinoita, tulee löydöksiä käsitellä ajankohtaan sidonnaisena tilanteen kartoittamisena. Markkina-alueen kehitys on nopeaa ja ulkomaisia yrityksiä koskevaan lainsäädäntöön tehdään jatkuvasti muutoksia. Näin ollen saatuja tutkimustuloksia tulee käsitellä riittävän kriittisesti; juridinen haasteellisuus on aihepiirinä laaja ja vuosittain muuttuva, Kiinan markkinoista on mittava määrä olemassa olevaa eri näkökulmia painottavaa tutkimusta, alueen haasteiden arviointi on yritys- ja tilannekohtaista, ja oikean laajentumisstrategian valintaan vaikuttaa juridisten seikkojen ohella moni muu muuttuva tekijä. Tämä kandidityö kuitenkin rajaa tarkastelun ajallisesti nykyhetkeen,

ja näkökulmana käytetään suomalaisyritystä – näistä syistä tutkimustulokset ovat ajankohtaisia ja hyödynnettävissä Kiinaan laajentuville suomalaisyritykselle. Myös kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän luonteen mukaisesti voidaan todeta, että hyödyn evidenssi on tutkimuksen kannalta hyödyllisempää kuin reliabiliteetin ja validiteetin osoittaminen (Olkkonen 1994). Näin ollen tutkimuksen suorittamisen voidaan katsoa olevan mielekästä ja saatuja tutkimustuloksia voi hyödyntää laajentumisprosessin yhteydessä markkinatutkimuksen osana. Tutkimuksen ja sen löydösten arvoa lisää se, että empiirinen osuus yhdistää nimenomaan työhön valitut laajentumisstrategiat työhön valittuihin juridisiin seikkoihin, ja näin ollen tutkimuksesta muodostuu ainutlaatuisen kokonaisuus.

Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita on työn käsittelemän aihepiirin laajuuden johdosta lukuisia, ja mahdollisia jatkotutkimuksen kysymyksiä voivat olla esimerkiksi *Mitkä muodostuvat merkittävimiksi haasteiksi valittuja laajentumisstrategioita hyödynnettäessä?* tai *Mitkä toimiala- ja yrityskohtaiset seikat vaikuttavat lopulliseen jatkovalintaan soveltuvimpien strategioiden välillä?* Kiinan markkina-alue kehittyy nopealla tahdilla, ja suomalaisillekin yrityksille tulee tulevaisuudessa ajankohtaiseksi suorittaa alueesta tutkimusta. Juridinen näkökulma on vain yksi lukuisista osa-alueista, joita Kiinassa kannattaa tutkia syvemmin laajentumisprosessin helpottamiseksi ja mahdollistamiseksi.

Lähdeluettelo

Kirjat:

Ambler, T., Witzel, M. & Xi, C. (2009) *Doing Business in China*. 3. p. New York, Routledge.

Cavusgil, S. T., Knight, G. & Riesenberger, J. (2017) *International Business – The New Realities*. 4. p. Essex, Pearson

Eronen, E. (2017) *Jättiläisen askeleet – matka Kiinan talouteen*. Tallinna, Gaudeamus.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2003) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. p. Tampere, Vastapaino.

Garrigues, F. S. (2010) *Doing Business Safely in China*. New York, LID JPB.

Gold, T. B., Guthrie, D. & Wank, D. (2002) *Social Connections in China: Institutions, Culture, and the Changing Nature of Guanxi*. Cambridge, University Press.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. (2015) *Fundamentals of Strategy*. 3. p. Harlow, Pearson.

Olkkonen, T. (1994) *Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön*. 2. p. Espoo, Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulun tuotantotalouden laitoksen kirjasto.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen T. (2014) *Akatemiasta markkinapaikalle – Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. 4. p. Helsinki, Talentum.

Rissanen, T. (2006) *Yrittäjän käsikirja – Uutta virtaa yritykseen*. Vaasa, Pohjantähti.

Yu, D. (2019) *Chinese Business Law*. Singapore, Springer Nature.

Artikkelit:

Blackman, C. (2001) Local Government and Foreign Business. *The China Business Review* 28, 3, 26-33.

Feinberg, G. (2011) The Professional Model of Law vs. The Business Model of Law: A Critical View of Opposing Trends in the United States of America and the People's Republic of China. *Asian Criminology* 6, 1, 89-113.

Freeman, M. (1984) History, Narrative, and Life-span Developmental Knowledge. *Human Development* 27, 1–19.

Green, B. N., Johnson, C. D. & Adams, A. (2006). Writing Narrative Literature Reviews for Peer Reviewed Journals: Secrets of the Trade. *Journal of Chiropractic Medicine* 5, 3, 101–117.

Kwock, B., James, M. X. & Tsui, A. S. C. (2013) Doing Business in China: What is the Use of Having a Contract? The Rule of Law and Guanxi when Doing Business in China. *Journal of Business Studies Quarterly* 4, 4, 56-67.

Liu, J. (2013) Overview of the Chinese Legal System. *ELR China Update* 1, 1, 1-12.

Lo, C. W. H. (1992) Deng Xiaoping's Ideas on Law. *Asian Survey* 32, 7, 649-665.

Terjesen, S. & Elam, A. (2009) Transnational Entrepreneurs' Venture Internationalization Strategies: A Practice Theory Approach. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 33, 5, 1093-1120.

Zhang, W. & Li, J. (2017) Weak Law v. Strong Ties: An Empirical Study of Business Investment, Law and Political Connections in China. *Review of Law and Economics*, 13, 1, 1-47.

Sähköiset dokumentit:

Albert, E. (2018) Council on Foreign Relations (CFR) – Religion in China. [verkkodokumentti] [Viitattu 7.11.2019] Saatavilla: <https://www.cfr.org/backgroundunder/religion-china>

Asialink Business (2019) Understanding the concept of ‘guanxi’. [verkkodokumentti] [Viitattu 14.11.2019] Saatavilla: <https://asialinkbusiness.com.au/china/conducting-business-in-china/understanding-the-concept-of-guanxi?doNothing=1>

B2U (2017) International Business Strategy. [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.12.2019] Saatavilla: <https://www.business-to-you.com/international-business-strategy/>

Charney, C. & Qazi, S. (2015) Corruption in China: What Companies Need to Know. [tutkimusraportti] [Viitattu 2.12.2019] Saatavilla: <http://www.charneyresearch.com/wp-content/uploads/2015/01/White-Paper-Corruption-in-China-FINAL-v10.pdf>

China Daily (2019) Top 10 Chinese Cities With Highest GDP in 2018. [verkkodokumentti] [Viitattu 13.12.2019] Saatavilla: https://www.chinadaily.com.cn/a/201902/11/WS5c60a841a3106c65c34e88cf_1.html

Denmark, A. (2018) 40 Years Ago, Deng Xiaoping Changed China – And the World. [analyysi] [Viitattu 1.12.2019] Saatavilla: <https://www.washingtonpost.com/news/monkey-cage/wp/2018/12/19/40-years-ago-deng-xiaoping-changed-china-and-the-world/>

Entrepreneur Europe (2016) Licensing. [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.12.2019] Saatavilla: <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/licensing>

EU SME Centre (2015) Ways to Enter the Chinese Market. [raportti] [Viitattu 5.12.2019] Saatavilla: <https://www.eusmecentre.org.cn/report/ways-enter-chinese-market>

Hargrave, M. (2019) Joint Venture (JV). [verkkodokumentti] [Viitattu 1.12.2019] Saatavilla: <https://www.investopedia.com/terms/j/jointventure.asp>

He, L. & Zhong, S. (2017) Catalogue of Industries for Guiding Foreign Investment (Revision 2017). [valtiojohdon julkaisu] [Viitattu 11.12.2019] Saatavilla: http://www.fdi.gov.cn/1800000121_39_4851_0_7.html

Heilmann, P. (2009) Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. [luento 28.11.2009] Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Hendricks, B. (2018) What Is a Transnational Strategy? [verkkodokumentti] [Viitattu 20.11.2019] Saatavilla: <https://study.com/academy/lesson/transnational-strategy-definition-examples.html>

Invest Northern Ireland (2015) How to Manage Your Patents. [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.12.2019] Saatavilla: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-and-disadvantages-licensing-patents>

Jansen, N. (2018) Encouraged, Restricted & Prohibited Industries in China 2018. [verkkodokumentti] [Viitattu 11.12.2019] Saatavilla: <https://www.1421.consulting/2018/11/foreign-investment-in-china/>

Katz, B. & Jones, A. C. (2015) Beneath China's GDP Slowdown. [verkkodokumentti] [Viitattu 13.12.2019] Saatavilla: <https://www.brookings.edu/blog/the-avenue/2015/03/31/beneath-chinas-gdp-slowdown/>

Kenton, W. (2019) Investopedia: Guanxi. [verkkodokumentti] [Viitattu 27.11.2019] Saatavilla: <https://www.investopedia.com/terms/g/guanxi.asp>

Kussmann, T. (2019) What is a Wholly Foreign-Owned Enterprise (WFOE)? – Establishment in China. [verkkodokumentti] [Viitattu 10.12.2019] Saatavilla: <https://nhglobalpartners.com/what-is-wfoe-wfoe-how-establish/>

Lee, B. (2015) What Is a Representative Office in China? [verkkodokumentti] [Viitattu 3.12.2019] Saatavilla: <https://www.hongdaservice.com/blog/what-is-a-representative-office-in-china>

Licensing International (2017) What Is Licensing? [verkkodokumentti] [Viitattu 11.12.2019]
 Saatavilla: <https://licensinginternational.org/what-is-licensing/#1555922709814-cdad61c2-f43d>

McMillan, A. F. (2019) Carrefour Beats Retreat in China, Following Walmart and Tesco. [verkkodokumentti] [Viitattu 2.12.2019] Saatavilla: <https://realmoney.thestreet.com/investing/carrefour-beats-retreat-in-china-following-walmart-and-tesco-14997361>

Mills&Reeve (2019) Pros and Cons of the Wholly Foreign Owned Enterprise (WFOE). [verkkodokumentti] [Viitattu 14.12.2019] Saatavilla: <https://www.mills-reeve.com/insights/publications/wholly-foreign-owned-enterprise-wfoe>

Murray, J. (2019) What Is a Joint Venture and How Does It Work? [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.12.2019] Saatavilla: <https://www.thebalancesmb.com/what-is-a-joint-venture-and-how-does-it-work-397540>

People's Daily (2019) The State Council. [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.12.2019] Saatavilla: <http://en.people.cn/data/organs/statecouncil.shtml>

R&P Lawyers (2018) Legal Concerns of Foreign Companies in China. [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.12.2019] Saatavilla: <http://www.rplawyers.com/articles/legal-concerns-of-foreign-companies-in-china/>

Salminen, A. (2011) Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin [Vaasan yliopiston julkaisu] Saatavilla: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi2yIKrtL3mAhWUwcQBHXRARUQFjAAegQIBxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.univaasa.fi%2Fmateriaali%2Fpdf%2Fisbn_978-952-476-349-3.pdf&usg=AOvVaw07ixXTYpETeti4YlZp8yB7

Scandic Sourcing (2017) Five Ways to Enter the Chinese Market. [verkkodokumentti] [Viitattu 14.12.2019] Saatavilla: <http://www.scandicsourcing.com/blog-english/225-5-ways-of-entering-the-chinese-market>

Shouldberg, W. (2018) Why Ikea Succeeds Around the World While Other Retailers Falter. [verkkodokumentti] [Viitattu 4.12.2019] Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/warrenshoulberg/2018/07/30/put-another-stamp-on-the-ikea-passport/#11c57f743f7c>

Tilastokeskus (2006) Käsitteet – Yhteishanke. [verkkodokumentti] [Viitattu 10.12.2019] Saatavilla: <https://www.stat.fi/meta/kas/yhteishanke.html>

Trading Economics (2019) China GDP Per Capita [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.12.2019] Saatavilla: <https://tradingeconomics.com/china/gdp-per-capita>

Transparency International (2018) Corruption Perception Index 2018. [verkkodokumentti] [Viitattu 29.11.2019] Saatavilla: <https://www.transparency.org/cpi2018>

WFOE (2019) WFOE Organization: Wholly Foreign Owned Enterprise (WFOE). [verkkodokumentti] [Viitattu 28.11.2019] Saatavilla: <https://www.wfoe.org/>

World Bank (2019) Overview of China [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.11.2019] Saatavilla: <https://www.worldbank.org/en/country/china/overview>

Zuniga, N. (2018) China: Overview of Corruption and Anti-corruption [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.12.2019] Saatavilla: <https://knowledgehub.transparency.org/helpdesk/china-overview-of-corruption-and-anti-corruption-1>