

Kim Jansson, Markku Mikkola & Tapani Ryynänen

Verkostoyhteistyöllä Kiinaan?

SeaChi-projektin loppuraportti



VTT TIEDOTTEITA – RESEARCH NOTES 2398

Verkostoyhteistyöllä Kiinaan?

SeaChi-projektin loppuraportti

Kim Jansson, Markku Mikkola &
Tapani Ryyänen



ISBN 978-951-38-6944-1 (nid.)

ISSN 1235-0605 (nid.)

ISBN 978-951-38-6945-8 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

ISSN 1455-0865 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

Copyright © VTT 2007

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

VTT, Vuorimiehentie 3, PL 1000, 02044 VTT
puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 4374

VTT, Bergsmansvägen 3, PB 1000, 02044 VTT
tel. växel 020 722 111, fax 020 722 4374

VTT Technical Research Centre of Finland, Vuorimiehentie 3, P.O.Box 1000, FI-02044 VTT, Finland
phone internat. +358 20 722 111, fax + 358 20 722 4374

Toimitus Leena Ukskoski

Edita Prima Oy, Helsinki 2007

Jansson, Kim, Mikkola, Markku & Ryyänen, Tapani. Verkostoyhteistyöllä Kiinaan? SeaChi-projektin loppuraportti [Partnership Networks to China? Final Report of the project SeaChi]. Espoo 2007. VTT Tiedotteita – Research Notes 2398. 46 s. + liitt. 6 s.

Avainsanat China, shipbuilding, markets, Finnish companies, small and medium sized enterprises, supply chains, joint ventures, establishment, networking, customer base, quality, labour markets, authorities, economical risks, financing

Tiivistelmä

Kiinan talouden kasvu ei näytä tyrehtymisen merkkejä. Maan suuri koko ja asukasmäärä takaavat sen, että olipa kyse mistä markkinasegmentistä hyvänsä, potentiaaliset liiketoiminnan volyymit ovat aina suuria. Suuret monikansalliset yritykset ovat tähän mahdollisuuteen tarttuneet. Tämä merkitsee sitä, että Kiinan kehitystä on hyvä pitää silmällä myös suomalaisissa pk-sektorin yrityksissä, jotka toimivat näiden yritysten toimitusketjussa. Myös niille Kiinan kasvu voi tarjota merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia.

Meriteollisuuden osalta Kiina tavoittelee johtavan valmistajan asemaa vuoteen 2015 mennessä. Tämä tarkoittaa sitä, että tulevina vuosina yhä enemmän alan tuotteita ja valmistusta suuntaa Kiinaan. Tässä voi olla mahdollisuus myös suomalaisille merialan yrityksille. Jo nyt monia komponentteja toimitetaan Suomesta käsin, mutta tulevaisuudessa voi olla tarvetta tai paineita tuottaa nämä komponentit lähempänä markkina-aluetta.

Pk-yritykset ovat resursseiltaan niukempia kuin suuret monikansalliset yritykset. Toimiminen yhteistyössä kumppaneiden kanssa voi helpottaa asettumista Kiinaan. Julkaisuun on kerätty yritysten Kiinaan etabloitumisen haasteita sekä keinoja ja kokemuksia, joilla haasteita kohdataan.

Jansson, Kim, Mikkola, Markku & Ryyänen, Tapani. Verkostoyhteistyöllä Kiinaan? SeaChi-projektin loppuraportti [Partnership Networks to China? Final Report of the project SeaChi]. Espoo 2007. VTT Tiedotteita – Research Notes 2398. 46 p. + app. 6 p.

Keywords China, shipbuilding, markets, Finnish companies, small and medium sized enterprises, supply chains, joint ventures, establishment, networking, customer base, quality, labour markets, authorities, economical risks, financing

Abstract

The Chinese economy continues to grow rapidly. The large size of China and the enormous population guarantees that market volumes are always large in any business sector. Large multinational enterprises have grabbed this opportunity. The development must also be followed by Finnish SME companies operating as suppliers to the big players. The growth of China market provides business expansion opportunities for SMEs, too.

China has declared that its objective is to be the leading shipbuilding nation by 2015. As a result more and more ships and marine equipment manufacturing will transfer to China. The development provides also an opportunity for Finnish companies in the maritime sector. Already many components are delivered from Finland to China, but in the future there could be a need and pressure to manufacture the products closer to the market. Thus, Finnish suppliers need to watch the Chinese market development and create strategies to take advantage of the development.

SME companies have more limited resources than multinational enterprises. Co-operating with partners can lower the barrier for establishment in China. The report contains challenges in the establishment process and means as well as experience on how to tackle the challenges.

Alkusanat

Kiinan merkityksen nousu maailmantaloudessa viime vuosina on tuskin jäänyt huomaamatta keneltäkään. Sen talouden avaaminen 1970-luvun lopulla ja liittyminen WTO:hon 2000-luvun alussa ovat luoneet merkittävän kasvun maailmanmarkkinoille. Tätä kasvua ovat hyödyntämässä myös suomalaiset yritykset. Alkuun asialla ovat olleet suuremmat yritykset, mutta viime aikoina myös useiden pk-yritysten mielenkiinto Kiinaa kohtaan on kasvanut. Taustalla on usein se, että pk-yritysten suuret päämiehet ovat rakentamassa toimitusverkostojaan Kiinaan ja tarjoavat mahdollisuuksia Suomea vastaavan toimitusyhteistyön rakentamiseen siellä.

Meriteollisuudessa globaaleiden markkinoiden muutos on asettanut suomalaiset alan yritykset uusien haasteiden eteen. Kotimaiset meriteollisuuden yritykset ovat jo pitkään toimineet erityisesti matkustaja-alusten rakentajien alihankkijoina ja toimittajina. Kilpailun kiristyminen myös matkustaja-alusten valmistuksen puolella pakottaa sekä palveluiden että kustannustehokkuuden kehittämiseen. Toisaalta Kiina on linjannut tavoitteekseen olla maailman suurin laivanrakentaja kymmenen vuoden sisällä. Siten Kiinan nykyinen ja erityisesti odotettavissa oleva sekä kysynnän että tarjonnan potentiaali tulisikin sekä ymmärtää että hallita paremmin suomalaisissakin meriteollisuusyrityksissä. Kiinan markkinoiden kasvu tarjoaa kasvumahdollisuuksia myös suomalaisille alan yrityksille.

SeaChi-projektissa tutkittiin yhdessä osallistuneiden yritysten ja verkostojen kanssa etabloitumismahdollisuuksia Kiinan meriteollisuuden markkinoille. Projektin ovat rahoittaneet Tekes ja osallistuneet yritykset. Tutkimuksesta on vastannut VTT. Osallistuneiden yritysten avainhenkilöiden panos Kiina-kysymysten pohdinnassa on ollut keskeistä. Lisäksi projektissa on tehty yhteistyötä Fintran ”Doing business in China” -koulutusohjelman kanssa sekä Shanghaissa sijaitsevan FinChi-keskuksen kanssa. Myös vierailut kiinalaisissa yrityspuistoissa ovat olleet merkittävä osa projektia. Kiitos projektin onnistuneesta läpiviennistä ja saavutetuista tuloksista kuuluu siis laajalle verkostolle sekä Suomessa että Kiinassa. Yhdellä projektilla Kiinaan etabloitumista ei ratkaista, joten yritysten työ sillä saralla jatkuu. Laajemmassa mielessä projektissa saatuja kokemuksia ja luotuja verkostoja voidaan jatkossa hyödyntää myös muiden toimialojen hankkeissa.

Espoossa 2007

Kim Jansson

Markku Mikkola

Tapani Ryyänen

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	3
Abstract	4
Alkusanat	5
1. Johdanto.....	9
2. Projektin yleiskuvaus.....	11
2.1 Projektin tavoitteet.....	11
2.2 Osallistujat.....	11
2.3 Projektin toteutus- ja työskentelytavat	12
2.3.1 Workshop-työskentely	12
2.3.2 Yrityskohtainen toiminta.....	12
2.3.3 Järjestetyt koulutustilaisuudet ja vierailijaluennot	14
2.3.4 Opintomatkat.....	14
2.4 Kerätty informaatio ja julkaisut.....	15
3. Kiinan markkinatilanne	16
3.1 Yleistä.....	16
3.2 Meriteollisuus	18
4. Suomalaiset pk-yritykset Kiinassa – haasteita ja kokemuksia.....	20
4.1 SeaChi-yritysten etabloitumisen haasteet	20
4.2 Etabloitumispäätöksen kypsyminen	27
4.2.1 Kiinnostuksen herääminen	27
4.2.2 Mahdollisuuksien kartoitus	28
4.2.3 Seuranta.....	29
4.2.4 Neuvottelut.....	29
4.2.5 Päätös	30
4.3 PK-yritysten kokemuksia Kiinaan etabloitumisessa	31
5. Suuntaviivoja Kiinaan asettumiselle.....	35
5.1 Strategia.....	35
5.2 Sijoittuminen	37
5.3 Henkilöstö	39
5.4 Viranomaiset	40
5.5 IPR ja kopiointi	41

5.6	Rahoitus.....	42
5.7	Verkostoyhteistyön mahdollisuudet	42
6.	Yhteenveto.....	44
	Lähdeluettelo	46
Liitteet		
	Liite A: Kokoukset	
	Liite B: Mahdolliset kehittämis- ja selvitystoimenpiteet jatkossa	

1. Johdanto

Tämä julkaisu on SeaChi-projektin loppuraportti. SeaChi-projekti on VTT:n ja Meriteollisuusyhdistys ry:n yhdessä valmisteleva tutkimushanke Tekesin MERIKE-tutkimusohjelmaan. Projektissa saatuihin kokemuksiin pohjautuen tässä kuvataan ja jäsennetään pk-yritysten haastekenttää niiden tavoitellessa ja pohtiessa menoa Kiinan markkinoille. Kiina muodostaa eräänlaisen toimintamallin siitä, miten verkostoyhteistyöllä yhdessä päämiesten kanssa Kiinaan menoa voidaan tukea. Julkaisussa arvioidaan myös, miten pk-yritykset voivat verkostoyhteistyön avulla päästä yli erilaisista haasteista.

Luvussa 2 esitetään SeaChi-projektin tavoitteet, osallistujat ja toteutustapa. Luvussa 3 kuvataan lyhyesti Kiinan teollista nykytilaa ja erityisesti meriteollisuuden kehitystilannetta. Luvussa 4 raportoidaan suomalaisten pk-yritysten haasteita ja kokemuksia Kiinaan etabloitumisesta ja siellä toimimisesta. Tulokset perustuvat projektin aikana eri lähteistä kerättyyn aineistoon. Ensin raportoidaan SeaChi-projektissa kehitetyllä menetelmällä yhdessä osallistuneiden yritysten kanssa analysoituja etabloitumisen haasteita sekä projektin yhteinen näkemys siitä, miten haasteisiin voi vastata sekä yritys- että verkostotasolla. Toisena osiona raportoidaan yhteenvetokuvaukset etabloitumispäätöksen kypsymisestä eri vaiheiden kautta. Luvun viimeisessä kohdassa esitetään Kiinassa toimimisesta laajempaan selvitykseen pohjautuvia kokemuksia, jotka perustuvat jo etabloituneiden suomalaisten PK-yritysten kokemuksiin.



Kuva 1. Suomi ja Kiina.

Luvussa 5 vedetään yhteen projektin aikana kerätystä aineistosta, uudesta tiedosta ja kokemuksesta suuntaviivoja näkemyksiä Kiinan asettuvalla yritykselle. Luku toimii eräänlaisen muisti- ja tarkistuslistana. Luvussa esiintyvät kommentit on kerätty PK-yrityksien haastatteluista.

2. Projektin yleiskuvaus

2.1 Projektin tavoitteet

Projektin tavoitteena oli tukea suomalaisten meriteollisuusalan PK-yritysten etabloitumisprosessia Kiinan markkinoille. Tavoitteena oli selvittää yritysten Kiinaan asettumisen haasteita ja keinoja, joilla haasteita kohdataan, sekä luoda edellytyksiä asettumisen suunnittelulle ja päätöksenteolle. Keskeistä projektissa oli hankkia monipuolista informaatioita ja käytännön kokemusta etabloitumisprosessin eri vaiheista. Varsinainen käytännön etabloituminen Kiinaan jäi yritysten ja yritysryhmien omaan harkintaan.

Projektin laajempaan tavoitteeseen oli parantaa suomalaisten yritysten mahdollisuuksia toimia tuotteiden ja palveluiden valmistajina tai viejinä Kiinan meriteollisuuden markkinoilla sekä parantaa yritysten mahdollisuuksia ja valmiutta toimia nyt jo Kiinassa toimivien suurempien suomalaisyritysten partnereina.

2.2 Osallistajat

Projektiin osallistuivat seuraavat Suomen meriteollisuuden piirissä toimivat suomalaiset yritykset:

ABB Marine Oy
Wärtsilä Finland Oy
Purso-Tools Oy
Bodycote Lämpökäsittely Oy
Paramet Konepaja Oy
KMT Group Oy
Insinööritoimisto Comatec Oy.

VTT toimi projektin koordinaattorina.

2.3 Projektin toteutus- ja työskentelytavat

Projekti toteutettiin käytännössä tiiviissä yhteistyössä tutkijoiden, osallistuneiden yritysten edustajien sekä projektissa hyödynnettyjen Kiina-asiantuntijoiden kanssa. Tutkijoiden roolina oli hankkia tietoja laajemmin, analysoida ja vetää yhteen saatuja aineistoja sekä suunnitella ja vetää yhteisiä tilaisuuksia. Toimintamuotoina olivat workshopit, yrityskohtaiset analyysi- ja suunnittelupalaverit, koulutuspäivät sekä opintomatkat. Näitä kuvataan seuraavassa tarkemmin.

2.3.1 Workshop-työskentely

SeaChi-hankkeessa toteutettiin viiden kokouksen sarja workshoppeja, joiden tavoitteena oli luoda osallistujayritysten kanssa yhteistä näkemystä Kiinaan menemisen keskeisistä kysymyksistä sekä niihin liittyvistä ratkaisumahdollisuuksista. Nämä workshopit ja niissä käytetyt työkalut muodistivat laajemmän menetelmän, kehyksen, jonka tarkoituksena on parantaa verkostotasolla projektin johtoryhmän kommunikaatiota sekä tiedonvaihtoa yritystason kanssa.

Hankkeen workshop-työskentelyn tulokset raportoitiin kunkin tilaisuuden jälkeen yrityksille hyödynnettäväksi. Näitä materiaaleja ei yksityiskohtaisesti esitetä tässä raportissa, kuten ei myöskään luottamuksellista yrityskohtaista aineistoa.

Työskentelyn kautta osallistujayritykset kirkastivat omaa näkemystään etabloitumisen haasteista sekä ratkaisuista niihin. Tehdyn kartoituksen ja ryhmätyöskentelyn pohjalta SeaChi-ryhmä laati priorisoidun listan niistä toimenpiteistä, joilla joko yritys- tai ryhmätasolla (yhdessä) voitaisiin vastata haasteisiin.

2.3.2 Yrityskohtainen toiminta

Projektin aikana tehtiin useita haastatteluja sekä pidettiin yrityskohtaisia kokouksia. Alkuhaastattelussa selvitettiin yrityksen nykytila ja tavoitteet keskittyen Kiinan vaikutukseen. Näitä haastatteluja tehtiin kaikissa osallistuvissa yrityksissä eli yhteensä seitsemän kappaletta, näistä kaksi Shanghaissa sijaitsevissa toimipisteissä.

Kaikista haastatteluista yritystason tietoa koostettiin tutkijoiden toimesta yleisessä ja anonyymissä muodossa mahdollisimman paljon ryhmän tasolla jaettavaksi ja edelleen workshoppeissa työstettäväksi.

Projektin yhteistyötä ja etenemistä tukevien haastattelujen ja suunnittelupalaverien lisäksi tehtiin yrityskohtaisia ns. case-analyyseja, joilla selvitettiin yritysten historiaa Kiinaan liittyvässä pohdinnassa ja päätöksenteossa. Aineistot ja niiden analyysit tuottivat aikaperspektiivillä kuvan sellaisen asiakas-toimittaja-yhteistyön kehittymisestä, jonka tavoitteena oli toiminnan aloittaminen Kiinassa.

Laajemman näkemyksen saamiseksi haastateltiin vielä joukkoa projektin ulkopuolisia pk-yrityksiä, joilla on jo toimintaa Kiinassa. Haastattelujen kautta saatiin arvokasta näkemystä, käytännön kokemusta ja laajempaa aineistoa Kiinassa toimimisesta.



Kuva 2. Koulutustilaisuus FinChi / Shanghai.

2.3.3 Järjestetyt koulutustilaisuudet ja vierailijaluennot

Kiinassa toimimiseen liittyvää koulutusta hankittiin sekä kotimaasta että Kiinasta. Projektin jäsenet osallistuivat kahteen Fintran järjestämään SeaChi-projektille räätälöityyn koulutuspäivään ”Doing Business in China”. Tarkempi koulutusohjelma on liitteessä A.

Projektin workshopeihin kutsuttiin ulkopuolisia asiantuntijoita pitämään alustuksia yhdessä valikoiduista Kiinan liittyvistä erikoisaiheista. Myös opintomatkan aikana FinChi-keskuksessa järjestetyissä tilaisuuksissa projektin osallistujilla oli mahdollisuus kuulla paikallisten asiantuntijoiden esityksiä.

2.3.4 Opintomatkat

Projektin puitteissa tehtiin yhteensä kolme opintomatkaa Shanghain alueelle Kiinaan. Tarkempi matkaohjelma on liitteessä A.



Kuva 3. Vierailu Nantongin NETDA-teknologiapuistossa.

Opintomatkat antoivat konkreettisen kuvan toiminnasta ja toimimisesta Kiinassa. Matkan aikana yritykset ja tutkijat saivat tutustua toimintaan sekä kiinalaisissa että suomalaisissa teollisuusyrityksissä Shanghain alueella. Omin silmin näkeminen ja kokeminen avarsi ja syvensi huomattavasti osallistujien näkemyksiä Kiinasta. Matkojen aikana luotiin myös yhteyksiä Shanghaissa toimivaan EU:n ja Kiinan yhteiseen tutkimus- ja koulutuslaitokseen (CEIBS, China-Europe International Business School).

2.4 Kerätty informaatio ja julkaisut

Projektin aikana kerättiin varsin runsaasti Kiinan meriteollisuuteen, teollisuuspuistoihin, yritystoimintaan sekä Kiinan liike-elämän käytäntöihin ja kulttuuriin liittyvää aineistoa. Aineisto on monipuolista sisältäen kirjoja, vihkoja, lukuisia yritys- ja organisaatioesitteitä, esitelmäkallvoja, ohjeita, CD-levyjä, karttoja, Internet ositteita, sähköisiä dokumentteja yms. Aineisto on ollut vapaasti projektiryhmän käytössä.

Esimerkkeinä voidaan mainita:

Wuxi, teollisuuspuisto esitykset	PowerPoint, video
Nantong, teollisuuspuisto esitys + investointiopas	CD-levy
Tongzhou teollisuuspuisto esitys	PowerPoint
Nantong Investment Guide	Vihko
Wuxi New District Investment Guide	Vihko
China Shipbuilding Statistical Yearbook 2005	Kirja
Finnish Business Council Shanghai, List of members.	

Projektin toteutuksessa sovellettujen menetelmien ja työkalujen käytöstä laadittiin seuraava artikkeli:

Ryynänen Tapani, Jansson Kim. A Method To Advance Mutual Understanding in a Multi Partnership Project. The Business Review, Cambridge, Volume 8, Number 1, Summer 2007, s. 326–331. ISSN 1553-5827

3. Kiinan markkinatilanne

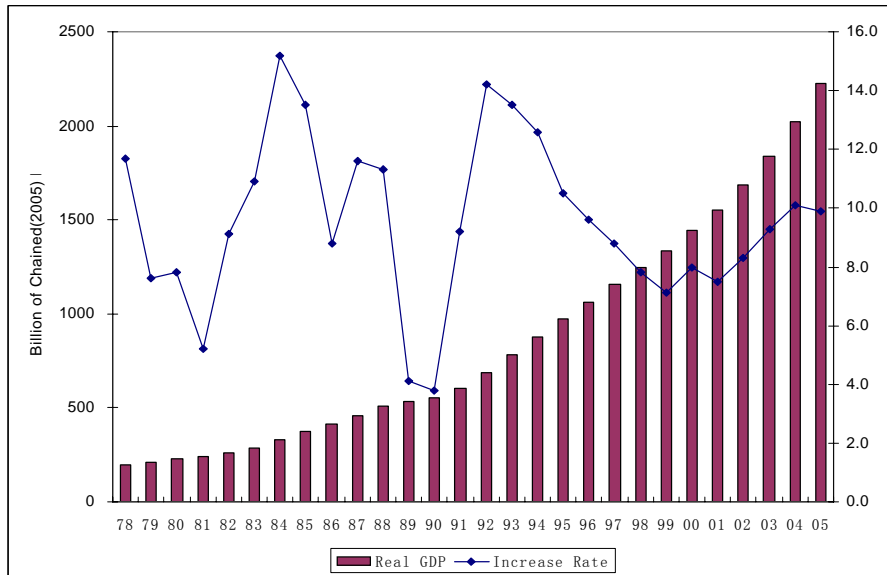
3.1 Yleistä

Kiina on 1970-luvun lopulta aloittanut uudistumispolitiikan, jonka yhtenä tavoitteena on ollut talouden voimakas kehittäminen. Lähtötilanne Maon toteuttaman kulttuurivallankumouksen jäljiltä oli heikko, mutta määrätietoinen työ on tuottanut tuloksia. Kiinan talous on viime vuosina kasvanut kovinta vauhtia maailmassa ja saavuttanut jo suurimmat teollisuusmaat. Kiinan WTO-jäsenyyden myötä maailmanmarkkinat ovat saaneet huomattavan lisän.

Kovan kasvun tarjoamat mahdollisuudet ovat houkuttaneet myös länsiyritykset Kiinaan. Itse asiassa yksi keskeinen talouden kehityslinja Kiinalle on ollut juuri länsimaisten teollisuusyritysten saaminen Kiinaan uutta teollista rakennetta luomaan. Houkuttelevana tekijänä yrityksille ovat olleet alhainen kustannustaso valmistustoiminnalle sekä yli miljardin ihmisen potentiaaliset markkinat. Viime vuosina ulkomaisen pääoman virta ja investoinnit ovat kasvaneet sellaisiin mittoihin, että lähes kolme neljänestä Kiinan viennistä on ulkomaisten yritysten käsissä. Monissa tuotteissa Kiinasta on tullut maailman valmistustehdas.

Kiinan oma teollisuuskin on hiljalleen nousussa ja eturintaman yritykset laajentavat toimintaansa lännessä. Keskeinen ajuri tässä on se, että Kiinan markkinat ovat kasvustaan ja koostaan huolimatta monilla alueilla erittäin kilpaillut. Vientimarkkinat antavat mahdollisuuden parempiin katteisiin edellyttäen, että tuotteet ominaisuuksiltaan ja laadultaan kelpaavat. Kiinalaisten yritysten laajentumisstrategiana länteen on pääasiassa länsimaisten jakelukanavien hankinta yritysostoilla ja Kiinassa kustannustehokkaasti valmistettujen tuotteiden tuominen markkinoille tätä kautta.

Kiinan markkinoiden kasvu ei näytä tyrehtymisen merkkejä tulevaisuudessaakaan. Kuitenkin riskejä on tunnistettavissa. Talouskasvu on ollut kovinta idän ja etelän rannikon erityistalousalueilla muun maan jäädessä jälkeen. Tästä on aiheutunut huomattavaa eriarvoisuutta, jonka edelleen kasvaminen voi aiheuttaa yhteiskunnallisia ongelmia ja epävakautta. Kiinan johto onkin ohjaamassa kasvua sisämaahan ja länteen.



Vuonna 2005 Kiinan Bruttokansantuote 1,900 miljardia USD /1700 USD henkeä kohti

Kuva 4. Kiinan talouskehitys (Kiinan Suomen suurlähetystön kaupallisen neuvoksen Li Guangyun esityksestä ensimmäisessä workshopissa).

Myös ympäristöongelmat korostuvat. Kiinan perinteinen teollisuus on hyvin tehontonta ja saastuttavaa moderniin länsiteollisuuteen verraten. Uusista investoinneista huolimatta myös vanhaa teknologiaa käytetään edelleen täysillä. Ongelman korjaaminen vaatii huomattavia summia, joiden kerääminen saattaa vaikuttaa Kiinan kustannustasoon mm. verotuksen muodossa. Toisaalta puhtaalla teknologialla on varmasti kilpailuetua Kiinassa tulevaisuudessa.

Kopioinnista ja IPR-rikkomuksista keskustellaan Kiinaan liittyen jatkuvasti. Kiina on laatinut länsimaita vastaavat IPR-lait, mutta niiden seurannassa ja valvonnassa ollaan vasta alkumetreillä. Ongelma on todellinen, mutta länsiyritykset näkevät asiantilan kehittyvän parempaan suuntaan koko ajan. Myös kiinalaiset yritykset tarvitsevat yhä enemmän teollisoikeuksien tuomaa suojaa oman liiketoimintansa kehittämiseen. Sikäli ongelma on yhteinen ja asia ainakin julkisuudessa esitettyjen tietojen pohjalta korkealla Kiinan hallinnon työlliställä.

3.2 Meriteollisuus

Kiina on asettanut tavoitteekseen olla maailman suurin laivanrakentaja vuoteen 2015 mennessä. Tällä hetkellä se on kolmanneksi suurin Japanin ja Korean jälkeen lähes 20 %:n markkinaosuudella. Japanilla ja Korealla on n. 30 %:n osuus molemmilla. Kiinan telakat rakentavat pääasiassa volyymiltaan suuria ja yksinkertaisempia aluksia, kuten tankkereita ja rahtilaivoja. Kasvuvauhti on edelleen kovaa, sillä vuoden 2006 lopussa kiinalaisilla telakoilla oli 24 %:n osuus uusista tilatuista aluksista.

Kiinan suunnitelmat ja kasvu ovat herättäneet myös ulkomaalaiset toimijat. Kiina onkin aktiivisesti hyödyntänyt ulkomaista pääomaa teollisuutensa kehittämisessä. Tämä koskee myös meriteollisuutta. Vuonna 2005 ulkomaalaiset investoivat Kiinan laivanrakennusteollisuuteen 220 miljoonaa USD, jossa oli 45 %:n lisäys vuoteen 2004 verraten.

Kiinan telakkateollisuus toimi ennätysvauhdilla vuonna 2006 valmistuen 14,5 Mdwt, joka vastaa 20 %:a maailman toimituksista. The Commission of Science, Technology and Industry for National Defense (CSTIND) mukaan vuoden 2006 tulos oli 20 % korkeampi kuin edellisenä vuonna. Lähteen mukaan Kiinan kaksi valtiollista laivanrakennuskonglomeraattia, China State Shipbuilding Corporation (CSSC) ja China Shipbuilding Industry Corporation (CSIC), raportoivat vuoden toimitusten olevan 6,02 Mdwt ja 2,67 Mdwt vastaavasti. Loput markkinoista kattoivat paikalliset ja yksityiset laivanrakentajat. Kiinan telakkateollisuus sai viime vuonna 42,51 Mdwt:n edestä uusia tilauksia, ja tilauskirjat sisältävät 68,72 Mdwt laivoja, mikä vastaa 30 %:a maailman tilauskannasta. Kiina on kuronut kiinni Korean ja Japanin etumatkaa johtavana laivanrakennusmaana. China Daily -lehden mukaan (2007-02-17) Kiinan laivanrakennusteollisuus lähentelee jo Korean kapasiteettiä mitattuna ship compensated gross tonnage (CGT) mukaan vuonna 2007 ja on ottanut 30–35 %:n osuuden maailman markkinoista. Mitattuna sopimushinnoilla Kiina on kuitenkin kaukana Japanin ja Korean jäljessä.

Yli 70 % Kiina laivanrakennuksesta suuntasi vientiin. Kohdemaat ovat etupäässä Saksa, Singapore, Hong Kong, Marshall-saaret, Malta, Australia, Japani, Panama ja Iso-Britannia. Suurimmat tuoteryhmät olivat suuret (yli 6 000 TEU) konttilaivat, bulkkerit 150 000 tonniin saakka sekä 100 000 dwt:n ja isommat tankkerit.

Kovenevassa kilpailussa Kiina haluaa vahvistaa kilpailukykyään houkuttelemalla ulkomaalaisia yrityksiä. Tavoitteena on saada uusinta teknologiaa Kiinaan ”equity-for-technology” ja ”market-for-technology” -tyyppisillä sopimuksilla. Valtion tavoitteena on perustaa Joint Venture -yrityksiä erityisesti strategisille alueille, kuten esim. telakkateollisuuteen sekä dieselmoottorien ja niiden osien valmistukseen. Suunnitelman mukaan yritysten on perustettava erityisiä teknologiakeskuksia. Kiina suosii erityisesti vaativia laivaprojekteja, kuten high-tech-erikoislaivoja, matkustaja- ja ropax-laivoja, junalauttoja, isoja LNG- ja LPG-laivoja ja isoja konttilaivoja. Listaan kuluvat vielä erilaiset voima- ja propulsiojärjestelmät, erikoislaitteet, automaatio- ja navigointilaitteet, erikoislaitteet, öljynporausratit ja tuotantotasot (Lähde: www.marinelink.com).



Kuva 5. Yli 300 000 dwt tankkeri COSCO telakka, Nantong.

4. Suomalaiset pk-yritykset Kiinassa – haasteita ja kokemuksia

Isot suomalaiset (tai monikansalliset, joilla merkittävä suomalaisosa) meriteollisuusyritykset, telakoita lukuun ottamatta, ovat toimineet Kiinassa jo pidempään. Keskeinen ajuri Kiinan menossa on ollut juuri edellä todettu Kiinan telakkateollisuuden voimakas kasvu ja sen luomat markkinat. Alkuun yritykset ovat lähteneet myyntiyksiköillä, mutta viime vuosina on yhä enemmän rakennettu myös valmistuskapasiteettia Kiinaan.

Pk-yritykset ovat suuntaamassa Kiinaan isojen perässä. Isojen toimijoiden rakentaessa valmistusta Kiinaan myös osa Suomessa tehtävästä alihankintatyöstä on siirtymässä sinne. Usein kyse ei ole valmistuksen siirtymisestä pois Suomesta, vaan Kiinan kasvavat markkinat tarjoavat myös pk-yrityksille kasvumahdollisuuden omalla osaamisalueellaan.

4.1 SeaChi-yritysten etabloitumisen haasteet

Etabloituminen uusille markkinoille asettaa aina omat haasteensa. SeaChi-projektin puitteissa tehdyn kartoituksen ja ryhmätyöskentelyn pohjalta päädyttiin seuraaviin erityisesti meriteollisuuden pk-yritysten haasteisiin. Haasteet ovat työryhmän arvioinnin mukaisessa haastavuusjärjestyksessä. Kuten kuvasta 7 (s. 26) käy ilmi, ryhmä koostui hyvinkin erilaisista yrityksistä, joiden haasteet eroavat osin huomattavasti toisistaan. Jokaisesta haasteesta on myös esitetty ryhmän laatima lista niistä toimenpiteistä, joilla joko yritys- tai ryhmätasolla (yhdessä) voitaisiin haasteeseen vastata. Osaa toimenpiteistä ei keskustelussa lähdetty sijoittamaan kumpaankaan luokkaan.

1. Riittävä asiakaspohja ja asiakkaiden sitoutumisen varmistaminen
2. Laatuksymysten kokonaishallinta
3. Tehtaan sijoitus ja logistiikka
4. Työmarkkinoiden tunteminen
5. Koulutus omalle henkilöstölle
6. Taloudellisten riskien hallinta

7. Paikallisen verkoston hallinta
8. Toiminnan käynnistämisen käytännön haasteet
9. Rahoitus
10. Toiminnan tukeminen Suomesta käsin.



Kuva 6. Ryhmätyöskentely, haasteiden ryhmittely.

Riittävä asiakaspohja ja asiakkaiden sitoutumisen varmistaminen

Pk-yrityksen riskinotto kyky on huomattavasti suuryritystä heikompi, joten etabloitumisen kaukaisille markkinoille pitää olla vankemmalla pohjalla. Päämiehen mukana etabloiduttaessa nojataan pitkälti siihen, että päämiehen kautta saadaan riittävä tilauskanta investoinnin toteuttamiseksi sopivalla riskitasolla. Koska toiminnan käynnistäminen ja ylösajaminen valmistavassa teollisuudessa väistämättä vie aikaa, edellytetään asiakkailta myös riittävän pitkää sitoutumista yhteistyöhön. Suureksi ja paljon epävarmuutta sisältäväksi haasteeksi jää edelleen uusien asiakkaiden löytäminen Kiinan monin osin erittäin kilpailluilta markkinoilta. Tähänkin pitää ratkaisuja löytää, sillä yhden päämiehen varaan Kiinan toimintoja ei voi pitkällä tähtäimellä rakentaa.

Toimenpide	Toteutustapa
Neuvottelut Kiinassa toimivien nykyisten asiakkaiden kanssa	Yrityskohtainen
Neuvottelut Kiinassa toimivien muiden länsimaisten yritysten kanssa	Yrityskohtainen
Neuvottelut Kiinassa toimivien alihankkijoiden kanssa	Yrityskohtainen
Investointipäätösten tekemistä tukevat mallit tai työkalut	Yhdessä
Tuotekohtaiset neuvottelut asiakkaiden kanssa	Yrityskohtainen
Markkinatutkimukset (jatkaminen)	Yhdessä
Tutustuminen sikäläiseen kapasiteettiin	
Verkostoneuvottelujen fasilitoiminen	Yhdessä
Suomalaisen asiantuntemuksen lupaaminen	
Tarvittavan investoinnin laskeminen	Yhdessä

Laatukysymysten kokonaishallinta Kiinassa

Yleinen käsitys on, että kiinalainen laatu on huonompaa kuin länsimainen. Päämiehet tavoittelevat globaalissa hankinnassaan samaa laatua niin kiinalaisilta kuin muunmaalaisiltakin toimittajiltaan. Suomalaisen pk-yrityksen haasteeksi muodostuu se, miten kyetä siirtämään Suomessa hyvin toimivat laadukkaat toimintamallit kiinalaiseen ympäristöön. Haaste tulee siis toisaalta asiakkaan vaatimuksista, toisaalta epätietoisuudesta siitä, miten ja millä aikataululla kiinalaisella organisaatiolla kyetään vaadittuun laatuun.

Toimenpide	Toteutustapa
Osaamisen vieminen Kiinaan	Yhdessä
Koulutus (suomalaiset sekä kiinalaiset)	Yrityskohtainen
Viedä Kiinaan: laadun tekemisen osaaminen, tietojärjestelmät, jäljitettävyys	Yhdessä
Keskustelu muiden kanssa mahdollisista yhteistyöfunktioista	
Ydinosaamisen ylläpito Suomessa	

Tehtaan sijoitus ja logistiikka

Sijoittuminen markkina-alueella on mille tahansa yritykselle keskeinen kysymys. Päämiehen mukana etabloituvalle pk-yritykselle luonteva lähtökohta on läheisyys asiakkaaseen. Kiinan laajuus asettaa haasteita ratkaisulle, jos potentiaaliset asiakkaat tai keskeiset raaka-ainetoimittajat ovat eri puolilla Kiinaa.

Lisäksi Kiinan ollessa keskusjohtoinen ja kehittyvä maa myös sijoittumista ohjaavat poliittiset ratkaisut (mm. yritysruisot) ja maan eri alueiden kehitystaso ja suunnitelmat tuovat omat haasteensa sijoittumispäätökseen. Alueelliset erot ovat merkittävät myös saatavissa olevan osaavan työvoiman suhteen.

Toimenpide	Toteutustapa
Työvoiman saatavuuden selvittäminen alueilla	Yhdessä
Selvittää asiakkaiden sijainti	
IT-infran selvittäminen alueella	Yhdessä
Pikainen keskusteleminen asiakkaan kanssa, jotta ollaan molemmat tietoisia tilanteesta erityisesti sijaintipäätöksen suhteen	Yrityskohtainen
Paikallisten viranomaisten kanssa keskustelu	Yhdessä
Selvittää Kiinan kansallisen tason tukitoimien kohdentaminen alueellisesti	Yhdessä

Työmarkkinoiden tunteminen

Sen lisäksi, että työvoiman saatavuudessa on alueellisia eroja, työvoiman hankkimisessa ja säilyttämisessä käytännössä on haasteita. Vaikka Kiinan suuri väkimäärä tarjoaakin periaatteessa runsaan työvoimareservin, osaamiseltaan riittävän korkeatasoista työvoimaa ei ole ylen määrin saatavilla. Koulutusjärjestelmän kehittämisestä ja lisääntyneistä koulutusmääristä huolimatta kova talouskasvu on luonut vielä suuremman kysynnän osaajille. Tämän mukana erityisesti nopean kasvun alueilla työntekijöiden palkkataso nousee ja palkan perässä myös helposti vaihdetaan työpaikkaa. Tähän ympäristöön yritysten on siis kyettävä luomaan toimintamallit, jolla pitkäjänteinen yrityksen kehittäminen on mahdollista.

Toimenpide	Toteutustapa
Hyödynnetään saatavilla olevaa tietoa	Yhdessä
Asiantuntija töihin	Yhdessä
Osallistutaan tarvittaville kursseille	
Yhteistyö asiakkaiden kanssa	
Oma henkilö käynnistämään toimintaa	Yrityskohtainen

Koulutus omalle henkilöstölle

Kiina kuvataan länsimaissa usein historialtaan ja kulttuuriltaan ”mystiseksi” maaksi. Kymmeniä vuosia kestänyt eristyneisyys länsimaista, kieli ja oma kirjoitusjärjestelmä ovat osaltaan luoneet esteitä kulttuurituntemuksen kehittymiselle länsimaissa, Suomessakin. Toiminnan käynnistäminen edellyttää Kiinaan menevän henkilöstön koulutusta näiltä osin, ja Kiinan avautumisen ja taloudellisen merkityksen kasvun myötä koulutustarjonta on myös lisääntynyt.

Toimenpide	Toteutustapa
Koulutusta toimintaan paikan päällä -> omatoimisuutta	Yhdessä
Oman henkilökunnan kiinnostuksen kartoittaminen	
Tarvittava rekrytointi	
Osallistuminen SeaChi-projektiin	Yhdessä
Oppimisen koordinointi organisaation kv-osan kanssa	
Tarvittaessa kiinalaisten tekijöiden tuominen Suomeen oppimaan	

Taloudellisten riskien hallinta

Pk-yrityksille riskien hallinta on merkittävä yrityksen kehitystä suuntaava ja rajoittava tekijä. Etabloituminen toiseen maahan on pk-yritykselle suhteellisesti iso investointi ja edellyttää siten riskien tarkkaa arviointia. Kiinaan liittyen liiketoiminnan riskien hallinnassa korostuvat osaamisen suojaaminen ja kopioinnin estäminen.

Toimenpide	Toteutustapa
Huolelliset riskianalysit	Yhdessä
Rahoituskanavien selvittäminen	Yhdessä
KV-tuntemuksen lisääminen (selvitystehtävät, seminaarit, käynnit)	
Asiantuntijatahojen kartoittaminen ja käyttäminen	

Paikallisen verkoston hallinta

Etabloituvien yritysten on Kiinassakin toimittava yhteistyöverkostoissa. Kaikkea ei voi tehdä itse. Verkoston rakentaminen ja johtaminen asettavat omat haasteen-

sa lähtien potentiaalisten kumppanien etsimisestä ja arvioimisesta yhteisten prosessien kehittämiseen asti.

Toimenpide	Toteutustapa
Tarpeiden listaus -> priorisointi -> etsitään -> analysoidaan -> valitaan	
Kasvaminen suhteessa asiakkaan/asiakkaiden kasvamiseen	
Paikallisten palvelujen ostaminen: terveyshuolto, kirjanpito, sosiaali-palvelut	

Toiminnan käynnistämisen käytännön haasteet

Vaikka tuote- ja toimintakonsepti olisivatkin selviä, liittyy vieraassa ympäristössä toiminnan käynnistämiseen myös paljon käytännön kysymyksiä. Kiinan suhteen tarvitaan tietoa erityisesti käytännön viranomaismenettelyistä yrityksen perustamisessa ja käynnistämisessä.

Toimenpide	Toteutustapa
Tarkempi markkina-analyysi vs. kilpailuanalyysi ja oma fokusointi	
Koulutusohjelma avainhenkilöille	Yhdessä
Strategiakeskustelu ja aikataulutus	

Rahoitus

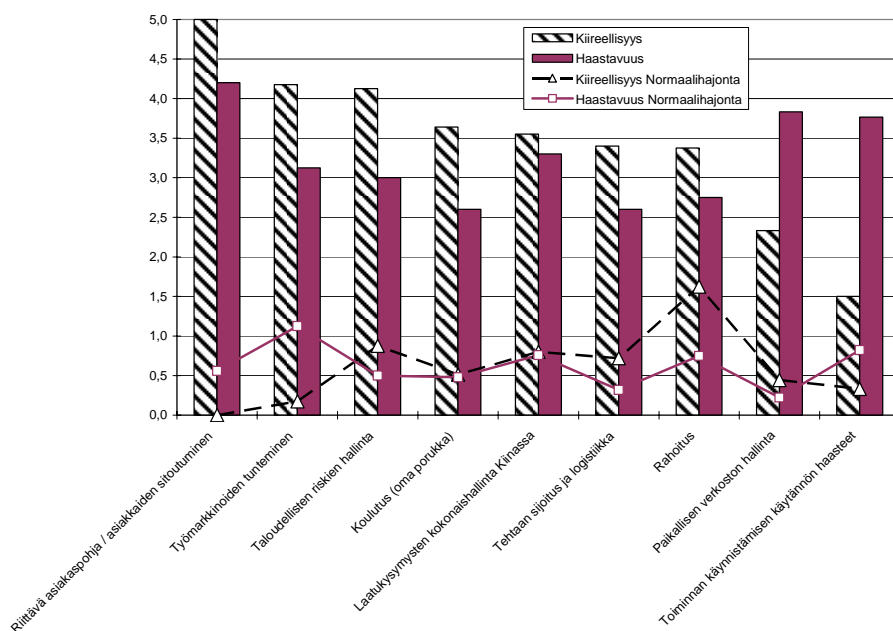
Rahoituksen osalta kysymykseksi nousee, miten käytännössä rahaliikenne Kiinassa hoidetaan. Tällaisia kysymyksiä ovat mm. palkkojen maksuun, veroihin ja perustamiseen liittyvät käytännön asiat. Kiinan pankkitoiminnan lisäksi kysymyksiä aiheuttaa rahaliikenne Suomen ja Kiinan välillä, mm. voittojen kotiutus.

Toimenpide	Toteutustapa
Taloudellisten riskien hallinta	
Avustusmuotoisen rahoituksen hakeminen (KTM, yms.)	
Investoinnin laskeminen	

Näiden lisäksi, koska etäisyys Kiinaan on fyysisesti ja aikaerollisestikin pitkä, yhdeksi haastavaksi alueeksi (joskaan ei kovin merkittäväksi) koettiin yhteydenpito ja viestintä Kiinan toimintojen ja Suomen yksikön välillä. Tämä nähtiin

kuitenkin niin vähäisenä haasteena, että sitä ei ole otettu mukaan varsinaiselle työstettävien haasteiden listalle. Yhtenä uutena haasteena, tai ehkäpä tarpeena, nousi ryhmätyövaiheessa esille keskustelun aktivoiminen tästä aihepiiristä laajemmin suomalaisten alan yritysten piirissä.

Ryhmä arvioi haasteiden kiireellisyyttä ja haastavuutta etabloitumisprosessissa. Kuvassa 7 esitetään haasteet kiireellisyyssjärjestyksessä koko ryhmän yhteisenä mielipiteenä.



Kuva 7. Haasteiden kiireellisyys ja haastavuus.

Viivagraafina kuvassa esitetään, kuinka samaa mieltä yritykset olivat keskenään niin kiireellisyydestä kuin haastavuudestakin. Mikäli normaalihajonta on nolla, ovat kaikki yritykset olleet samaa mieltä.

Osassa haasteita erimielisyys on huomattavaa, mutta tulee muistaa, että hajonta perustuu jokaisen yrityksen arvioon omasta tilanteesta. Näin ollen pylväävät kuvaavat ryhmän yhdessä keskustelun kautta muodostamaa näkemystä haastavuudesta ja kiireellisyydestä, kun taas viivagraafit antavat käsityksen yritysten etabloitu-

misvaiheen eroista sekä resursseista. Hajonta on hyvin ymmärrettävää, kun muistetaan, että mukana ovat olleet niin kansainvälisen, jo Kiinan markkinoilla toimivan, suuryrityksen edustajat kuin prosessia vasta aloitteleva pk-yritys. Hyvänä esimerkkinä tästä on suuri ero ”rahoituksen” kohdalla, koska pk-yritykselle tämä saattaa olla todella suuri haaste, kun taas suuryrityksellä asia on enemmän sisäisen allokoinnin kysymys.

4.2 Etabloitumispäätöksen kypsyminen

Hankkeessa tarkasteltiin myös osallistuvien yritysten historiaa liittyen Kiinaan etabloitumisen suunnitteluun ja pohdintaan. Tavoitteena oli luoda kattava kuva siitä, miten yritysten etabloitumisprosessi etenee ajatuksen asteelta konkreettisiin toimenpiteisiin ja neuvotteluihin. Haastatteluissa käytiin läpi kunkin yrityksen ”Kiina-historia” kartoittaen tärkeimmät vaiheet, toimenpiteet ja päätökset. Mikäli mahdollista, samalla tarkasteltiin myös asiakas- tai toimittajarajapinnassa käytyä keskustelua ja tehtyjä toimenpiteitä. Seuraavassa on saadun aineiston pohjalta esitetty yleistetty yhteenveto siitä, mitä tekijöitä etabloitumisprosessin eri vaiheissa pk-yrityksen tulee tarkastella.

4.2.1 Kiinnostuksen herääminen

Yritysjohdon yksi keskeinen tehtävä on seurata markkinoita ja sen muutoksia. Tässä mielessä Kiinan markkinat ja sieltä tuleva kilpailu ovat varmasti kaikkien yritysjohtajien kiinnostuksen kohteena. Tämä ei kuitenkaan tarkoita samaa kuin konkreettisen, oman yrityksen toimintaan vaikuttavan kiinnostuksen herääminen, jolloin sekä omaa että alaisten työaikaa ryhdytään käyttämään asian selvittämiseen.

Usein heräte syvempään pohdintaan tulee joko asiakkaan suunnasta tai tuotannon kustannustason haasteista. Havaitaan, että asiakas on suuntaamassa hankintaa kiinalaisille toimittajille tai siirtämässä sinne omaa tuotantoaan. Tähän usein liittyy oman tuotannon kustannusrakenne, eli joudutaan miettimään strategiaa hintakilpailun ja tuotteen muiden ominaisuuksien osalta.

Eräs kiinnostuksen herättäjä ovat myös alueelliset tai toimialakohtaiset aktiviteetit, kuten alueellisten kehittämisorganisaatioiden tai vientirenkaiden hankkeet. Nämä järjestävät Kiinaan tutustumis- ja opintomatkoja, joihin yritykset saattavat lähteä mukaan ajatuksella, että katsotaan, löytyykö jotain kiinnostavaa. Yleinen näkemys on, että tämä lähestymistapa harvoin johtaa välittömiin konkreettisiin jatkotoimenpiteisiin mutta parantaa kuitenkin tietämystä ja näkemystä.

4.2.2 Mahdollisuuksien kartoitus

Ajatusten kypsyessä ja yrityksen päättäessä lähteä tosissaan liikkeelle ryhdytään kartoittamaan Kiinan mahdollisuuksia systemaattisemmin. Usein pk-yrityksessä tämä tarkoittaa ylimmän johdon resurssien varaamista sekä ulkoisten selvitysten hyödyntämistä.

Keskustelut asiakasyritysten kanssa alkavat yleensä tässä vaiheessa, elleivät ne ole olleet jo alkuperäinen lähtökohta. Kun kyseessä on jo kohdemarkkinoilla toimiva kansainvälinen asiakas, jonka kanssa asiakassuhde on ennestään olemassa, kyetään asiakkaan osaamista ja kokemusta hyödyntämään luottamuksellisesti. Yritysjohdon tärkeänä roolina on tässä vaiheessa laajentaa keskusteluja vaikiintuneiden, usein asiakkaan hankintaorganisaation rajapinnassa toimivien, kontaktien ulkopuolelle. Tämänkaltaiset päätökset ovat myös asiakkaalle merkittäviä ja ne tehdään usein varsin korkealla organisaatiossa ja strategisten linjausten mukaisesti.

Kartoitusvaihe saattaa kestää pitkäänkin, mutta on hyvä nähdä se rajallisena vaiheena ja siirtyä tietoisesti *seurantaan*, mikäli päätöstä etabloitumisesta ei sillä kertaa tehdä. Yritysten kokemusten pohjalta vaikuttaa siltä, että kartoitukseen kannattaa lähteä tosissaan panostaen. Päätöksentekovalmiuden parantaminen vaatii huomattavaa tietämyksen lisäämistä, jonka tulisi lähteä ensisijaisesti yrityksen oman toiminnan sekä asiakassuhteen erityispiirteistä. Tämä pätee myös Teke-sin ja Fintran kaltaisten organisaatioiden palveluiden hyödyntämiseen. Vain kertomalla omasta toiminnasta ja tavoitteista yrityksellä on mahdollisuus saada nimenomaan omaan toimintaan mahdollisimman tarkoituksenmukaista palautetta.

4.2.3 Seuranta

Lähtökohtana on jälleen systemaattinen tiedon kerääminen ja analysointi. Seuranta ei ole yhtä intensiivistä kuin kartoitus, mutta sen tulee olla suunnitelmallista ja resursoitua. Kerätty tieto tallennetaan sovitulla tavalla, jolloin se on asiantosaisten hyödynnettävissä. Myös tiedon aktiivinen analysointi on oleellista, sillä pelkkä kerääminen ei tuota herätteitä, joihin yritys kykenee reagoimaan. Yhtenä vaihtoehtona seurannan toteuttamisessa ovat ulkoiset tietopalvelut, jolloin erityisesti pienessä yrityksessä omat resurssit voidaan kohdentaa ydinosaamiseen.

4.2.4 Neuvottelut

Kun se liiketoiminnan kannalta nähdään järkevänä, yritysten, niin asiakkaan kuin toimittajan, on sanottava ääneen olevansa vakavasti lähdössä Kiinaan. Silloin päästään oikeasti neuvottelemaan ja käsittelemään yhdessä konkreettisia sopimuksiinkin kirjattavia asioita. Oleellista on asian siirtyminen asiakasyrityksessä päätöksentekoprosessiin, jolloin asiasta tulee organisaatiossa virallinen ja sillä on olemassa riittävä status myös johdon näkökulmasta. Helposti käy niin, että asia jää muutaman kiinnostuneen henkilön keskinäiseksi keskusteluksi eikä etene asianmukaisessa järjestyksessä todelliseksi päätöksiksi ja sitoutumiseksi. Siksi tulisi aina sopia yhteinen aikataulu, jonka mukaan asiassa edetään.

Suurin kysymys tässä vaiheessa on pk-toimittajan kannalta riskinkantokyky ja riskin jakaminen toimijoiden kesken. On ymmärrettävää, että keskustelu pk-toimittajan ja suuren asiakkaan välillä helposti juuttuu siihen, paljonko asiakas on valmis ottamaan itselleen pk-yrityksen etabloitumisen riskistä. Tämä ei kuitenkaan saisi olla esteenä itse toiminnan mahdollisuuksien aktiiviselle kartoittamiselle. Yritystoimintaan kuuluu luonnostaan liiketoimintariskejä, jotka ovat uusille markkinoille siirryttäessä huomattavia. Oleellista on löytää riittävä määrä asiakkaita, joiden kesken volyyymi jakautuu. Näin sekä riskit vähenevät että asiakkaiden vaatimukset toimittajan asiakkaiden lukumäärästä saadaan täytettyä.

Toinen tärkeä tekijä on laadun saaminen kuntoon mahdollisimman nopeasti. Lähtökohtana asiakkailta on, että laadun on oltava heti kunnossa alusta asti. Tämä vaatii toimittajalta panostusta valmisteluun, jotta toiminnan käynnistämisen vaiheessa laatutaso saavutetaan lähes välittömästi. Laatu on varmasti yksi sopimusten tärkeimpiä asioita, joita neuvotteluissa käsitellään, myös sanktioiden näkökulmasta.

4.2.5 Päätös

Päätös uusille markkinoille lähtemisestä on usein kielteinen. Tavoitteena ei koskaan saakaan olla myönteinen päätös, vaan molemmat ratkaisut ovat sinällään yhtä hyviä. SeaChi-hankkeen aikana ei yksikään yritys päättänyt lähteä Kiinaan mutta osa päätti ainakin toistaiseksi keskeyttää etenemisen asiassa.

Päätöksen suurin merkitys on viestittää osallistuville organisaatioille tilanne, jolloin siihen voidaan reagoida ja toimia sen mukaisesti. Liian pitkään jatkuva päätöksetön tila kuluttaa resursseja, estää asioita etenemästä ja vaikeuttaa henkilöiden toimintaa koko liiketoiminnan, ei vain etabloitumisprojektin, osalta.

Tulee muistaa, että tämänkaltaisessa prosessissa on useita vaiheita, joiden aloittamiseksi tehdään päätöksiä. Jopa sen jälkeen, kun asiakkaan kanssa on johdon tasolla lyöty kättä päälle, voi tulla toteutusvaiheen aikana esille asioita, jotka kuitenkin estävät etabloitumisen. Syynä voivat olla mm. tullikäytännöt tai kilpailulainsäädäntö.

Yleisesti voidaan erillistapausten pohjalta havaita, että yritysten etabloitumisprosessi on pitkä polku, jonka aikana käydään neuvotteluja useiden asiakkaiden ja kumppanien kanssa. Kielteisiä päätöksiä on odotettavissa, ja tilanteet muuttuvat samojenkin asiakkaiden kanssa markkinoiden ja ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta.

Osallistuneiden yritysten osalta aikajana ensimmäisestä vakavasta harkinnasta tähän päivään saakka vaihteli vuodesta viiteen vuoteen, mahdollisesti välillä katketen ja alkaen jälleen uuden herätteen myötä. Myös asiakasyritykset saattoivat vaihtua eri vaiheissa, jopa toimialalta toiselle. PK-yritykselle onkin haaste pystyä etenemään pitkäjänteisesti oman etabloitumisstrategiansa mukaisesti, kun suurten asiakkaiden toiminnan tarjoamat mahdollisuudet saattavat olla keskenään varsin erilaisia sekä sijainnin, aikataulun että alihankinnan sisällön suhteen. Sisällöllä tarkoitamme tässä mm. toimituksen laajuutta (komponentti vai systeemi), palveluiden osuutta toimituksesta (sisältääkö mm. tuotteistamista yhdessä asiakkaan kanssa) sekä sijoittumista tuotteen elinkaarelle (mm. onko alihankkijalla roolia myös huollossa tai jälkimarkkinoinnissa).

Todettakoon lopuksi, että tilanne muuttuu heti alihankkijan aloitettua toiminnan Kiinassa. Kun fasilitetit ovat olemassa, voidaan lähteä etsimään myös lyhyem-

piaikaisia asiakkaita. Jopa kertaluonteisia toimituksia voidaan harkita, mikäli kapasiteettia on käytettävissä ja toiminnan luonne mahdollistaa lyhyiden sarjojen tekemisen. Mikäli kyseessä on helposti monistettava ja laajennettava toiminta, kannattaa ottaa alusta alkaen suunnittelussa huomioon myös nämä mahdollisuudet ja vaihtoehdot.

4.3 PK-yritysten kokemuksia Kiinaan etabloitumisessa

Projektissa tehtiin myös laajempi selvitys siitä, mitä etabloituminen Kiinaan on merkinnyt yksittäiselle PK-yritykselle. Kartoitusta tehtiin niiden PK-yritysten piirissä, jotka ovat jo menneet Kiinaan. Laajemman kattavuuden saamiseksi mukaan otettiin myös yrityksiä meriteollisuuden ulkopuolelta. Tietoa kerättiin erityisesti seuraavista asioista:

- johtaminen ja etabloitumisen avainhenkilöiden kokemus Kiinasta
- Kiinan ”satsauksen” suuruus verrattuna emoyhtiöön
- Kiinan toimintojen volyyymi ja tavoitteet verrattuna emoyhtiöön
- etabloitumiseen liittyvät asiakkuudet, yhteistyöverkostot, henkilöstö-, työvoima-, IPR- ja pankkiasioihin liittyvät asiat ja järjestelyt
- etabloitumisen merkittävät askeleet aikaperspektiivissä
- käytännön kokemusten kerääminen.

Selvitys toteutettiin semistrukturoidulla haastattelulla, jonka kysymykset käsitteivät yllä mainittuja aiheita. Finnish Business Council Shanghaiin jäsenluettelon avulla laadittiin lista Shanghaiin alueen PK-yrityksistä, joista SeaChi-projektiryhmän jäsenet valitsivat heitä kiinnostavat yritykset. Näistä kahdeksan yritystä olivat halukkaita vastaamaan kyselyyn joko kirjallisesti tai haastattelun muodossa. Yksi yritys oli selvästi muita isompi eikä välttämättä täytä pk-yritykseksi laskettavan yrityksen kriteerejä. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2007 Shanghaiin alueella. Seuraavassa ovat haastattelujen antamat tulokset tiivistetysti.

Kiinaan etabloitumista johtava henkilö on yleensä saanut teknisen ja/tai kaupallisen koulutuksen. Varsinaisen etabloitumisen jälkeen hän toimii Kiinan yrityksen johdossa, tyypillisesti ainoana suomalaisena tai länsimaalaisena henkilönä.

Työkenttä on varsin laaja, johon kuuluu runsaasti erilaisia tehtäviä, kuten asiakkaiden hankinta, talous- ja pankkiasiat, tuotanto, osto, materiaalihankinta, taloudellinen kontrolli jne. Kiinassa oleskelu on kestänyt muutamia vuosia (1–6 vuotta). Aikaisempaa kokemusta Kiinasta ei välttämättä ollut, joidenkin osalta oli myyntikokemusta Aasiasta. Vähäistä Kiina-kokemusta ei ole kuitenkaan koettu ongelmaksi, vaan asiat on saatu yleensä hyvin käyntiin. Myös liiketoimintakonsultteja on käytetty käynnistyksen tukena melko yleisesti.

Taulukkoon 1 on koostettu perustiedot haastatelluista yrityksistä. Niistä nähdään mm., että ilmoitettu virallisen investoinnin suuruus on 1–2 M€ Tämä ei kuitenkaan vastaa investoinnin kokonaiskustannuksia, jotka ovat olleet huomattavasti korkeampia.

Henkilöstön rekrytointiin ja pysymiseen on kiinnitetty erityistä huomiota. Väräyskanavana ovat internet, lehti-ilmoitukset, henkilösuhteet sekä teollisuuspuistojen rekrytointimessut. Vaativimpiin tehtäviin ja seniorihenkilöstölle käytetään ”head hunteria”. Ongelmia ovat osaavan ja kokeneen teknisen henkilöstön puute, kielitaito, valkokaulushenkilöstön saaminen kauas keskustasta, liialliset palkkapyynnöt jne.

Henkilöstön pysyvyys on jatkuva ongelma. Rahan perässä juostaan ja ajetaan omaa etua. Keinoina pysyvyyden parantamiseksi käytetään erilaisia bonus- ja palkkiosysteemejä, lahjoja, eurooppalaisen työnantajan hyvää mainetta ja hyviä työoloja, sisäistä koulutusta ja kieliopetusta sekä palkankorotuksia.

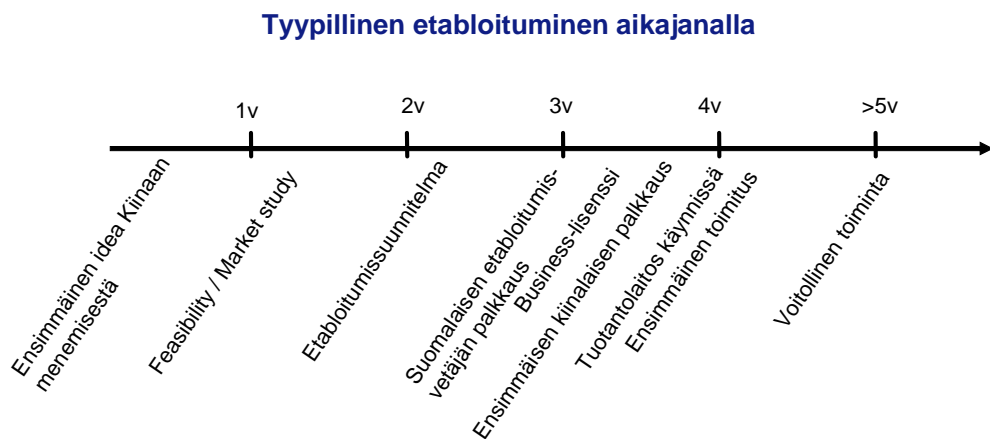
Taulukko 1. Perustiedot haastatelluista yrityksistä (JV=Joint venture, FOFE=Fully owned foreign company, RO=Representation office).

Yritys	1	2	3	4	5	6	7	8
Tyyppi	FOFE	FOFE	FOFE	JV	FOFE	RO	FOFE	FOFE
Emoyhtiön lv. (M€)	130	470	31		19	30	97	30
Kiinan yhtiön lv. (M€)		1,5		3,5	3,5	1	40	
Kiina-lv. / koko lv.	0,0 %	0,3 %	0,0 %		18,4 %	3,3 %	41,2 %	0,0 %
Kiinan investointi (M€)	0,2 + lisä	1	2	1,5	1	0,1	4	
Ulkomaalainen henkilöstö	1	2	2	1	1	1	3	1
Kiinalainen henkilöstö	5	30	14	70	50	12	480	20
Kiinalainen / expatriat	5	15	7	70	50	12	160	20
Omistus	Emoyhtiö 100 %	Emoyhtiö 100 %	Emoyhtiö 100 %	Emoyhtiö + sijoittaja	Emoyhtiö 100 %	Emoyhtiö 100 %	Emoyhtiö 100 %	Emoyhtiö + sijoittaja
Tuote	Metalli	Sähkömek.	Sähkö	Sähkömek.	Metalli	Metalli	Sähkö	Metalli
Tuotetyyppi	Asiakas-räätälöity	Komponentteja	Asiakas-räätälöity	Konfiguroitavia	Asiakas-räätälöity	Asiakas-räätälöity	Sarjatuotanto	Komponentteja
Asiakkaat	Aasiassa	Emoyhtiö		Aasiassa				Kiinassa
Toiminta käynnistynyt	2005	2004	2006	1994	2001		1999	2006
Kehitysnäkymät	Kasvaa	Kasvaa	Kasvaa	Vakaa	Kasvaa	Ei juuri kasva	Kasvaa	Kasvaa

IPR:n suojaukseen ja kopioinnin estämiseen suhtauduttiin varsin vaihtelevasti. Alihankintatoiminnassa Kiinassa toimivalle suomalaiselle yritykselle päämiehen luottamus on perusasia. Patenteja pidettiin oleellisen tärkeinä tietyissä tapauksissa, kun taas toiset pitivät niitä tarpeettomina (= vapaasti kopioitavissa). Ei uskottu kiinalaisten kykyyn kopioida teknisesti vaativia asioita ja osakokonaisuuksia! Toisaalta pidettiin tuotesuunnittelu ja kriittinen informaatio Suomessa ja oltiin tarkkoja toimittajien valinnassa.

Rahaliikenteen suhteen kokemus oli, että se ei toimi sujuvasti. Keskeistä on tuntee järjestelmät ja säännöt. Niihin liittyen pyydetään paljon selvityksiä. Yhdellä pankilla tulee toimeen nykyään. Paikallisilla pankeilla on parempi palveluverkosto, ulkomaisilla pankeilla puolestaan paremmat e-banking-järjestelmät.

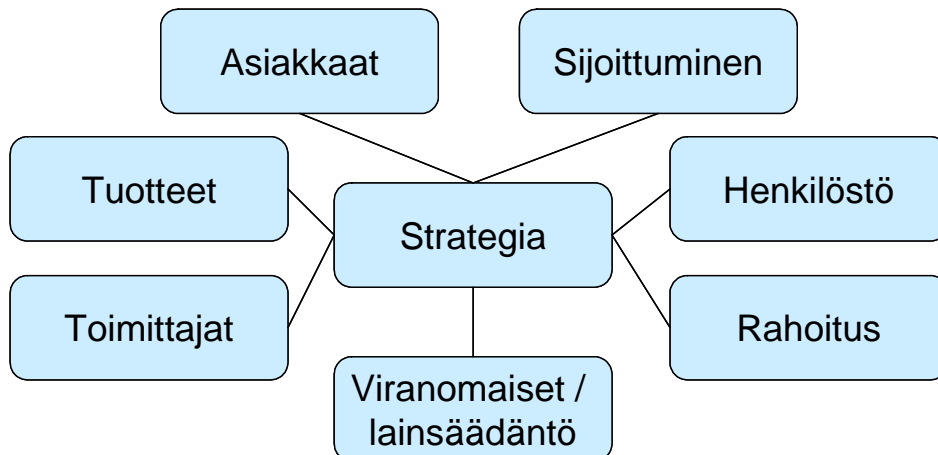
Kuvassa 8 esitetään aikajanalla tyypillinen PK-yrityksen etabloitumisprosessi. Yleistä on, että ensin mietitään, suunnitellaan ja tehdään analyyskejä pari kolme vuotta. Kun sitten on päätetty etabloitua Kiinaan ja lähetetään mies paikalle, niin toiminta lähtee liikkeelle melko ripeästi. Kun business-lisenssi on saatu, palkataan ensimmäiset paikalliset toimihenkilöt ja työntekijät. Tuotantokoneisto hankitaan ja halli vuokrataan teollisuuspuistosta. Ensimmäiset tuotteet saadaan ulos jo puolen vuoden – vuoden kuluttua. Myynnin kasvamista ja voittoja saa kuitenkin usein odottaa vuosia.



Kuva 8. Tyypillinen PK-yrityksen etabloitumisprosessi Kiinaan aikajanalla.

5. Suuntaviivoja Kiinaan asettumiselle

Uuteen maahan liiketoiminnan sijoittamisessa on aina omat haasteensa. Kiina ei ole tässä suhteessa poikkeus. Seuraavassa käsitellään keskeisiä osa-alueita ja tekijöitä, jotka on hyvä käydä läpi mietittäessä Kiinaan menemistä. Näkökulma on enemmän pk-yrityksen kuin suuryrityksen ja markkinana business-to-business-kaupankäynti. Viime kädessä jokaisen yrityksen lopulliset ratkaisumallit pohjautuvat sen omaan tilanteeseen ja toimintaympäristöön, joten yksityiskohtaisia ratkaisuja on mahdoton esittää. Myös toimintaympäristön osalta Kiina on hyvin dynaamisessa kehitysvaiheessa mm. lainsäädännön alueella, joten siltäkin osin tietojen ajankohtaisuus on hyvä aina varmistaa.



Kuva 9. Pohdittavia asioita Kiinaan asettumista suunniteltaessa.

5.1 Strategia

Kiinaan, kuten yleensäkin uudelle markkina- tai toiminta-alueelle, mennään aina vähintäänkin jonkinasteisen strategisen pohdinnan tuloksena. Käytännössä tämä tarkoittaa yrityksen toiminta-ajatuksen ja sitä tukevien perustoimintaperiaatteiden miettimistä Kiinan suhteen. Valmistavalle yritykselle on yleensä kaksi pääsyytä Kiinaan menemiselle: kasvavat markkinat omille tuotteille tai edullinen kustannustaso valmistukselle ja hankinnalle.

Tuotemarkkinanäkökulmasta tulee selvittää, toimitaanko länsiyritysten toimittajana vai tavoitellaanko asiakkaita myös paikallisia yrityksiä. Paikallisten asiakkaiden hankkiminen voi olla pitkä, kärsivällisyyttä ja resursseja vaativa prosessi. Pk-yritykselle käytännössä paras vaihtoehto on rakentaa Kiinan toiminta olemassa olevan asiakkaan tai asiakkaiden pohjalle. Erityisesti tästä on hyötyä, jos asiakas sitoutuu omalta osaltaan käynnistyshankkeeseen mm. varautumalla tiettyyn tilausvolyymiin alkuvuosille.

Sen lisäksi, että mietitään kohdemarkkinoita Kiinassa, on huomioitava myös mahdollisuus vientitoimintaan Kiinasta käsin. Useilla alueilla Kiinan markkinat ovat nimittäin erittäin kilpaillut ja mahdollisuus riittäviin katteisiin perustuu vientiin. Kiinassa alhainen kustannustaso siis merkitsee usein myös alhaista hintatasoa.

Hankintanäkökulmasta tulee pohtia, minkätyyppisten avaintoimittajien kanssa toimintaa Kiinassa ryhdytään rakentamaan. Useat suuremmat yritykset ovat lähteneet siitä, että avainkumppaneina ovat toiset länsimaiset yritykset. Koska toiminnan käynnistäminen uudessa paikassa on aina aikaa ja resursseja vaativa prosessi, tämä lähestymistapa kuulostaa loogiselta. Toimitaan tuttujen kumppanien kanssa, jotka toimivat (ainakin yhteistyörajapinnassa) länsimaisilla periaatteilla. Tämä strategia voi jossain määrin olla haasteellisempaa toteuttaa alihankintatoimintaa Kiinassa tarjoajanäkökulmasta kehittäväälle pk-yritykselle, sillä niiden tulee luoda verkostoja lähemmäksi tuotantoketjun alkupäätä eli kiinalaisvaltaisempiin yrityksiin.

Kommentteja jo etabloituneilta:

- *Mieti, mitä haluat. Panostuksen oltava riittävän suuri. On utopistista luulla, että pienellä investoinnilla pärjätään. On vaikea nostaa pääomaa jälkikäteen.*
- *Tee kotityöt kunnolla ennen etabloitumista. Kestää luultavasti vuoden, ennen kuin tuotetaan voittoa.*
- *Hinta nousee Kiinassa, materiaalista on pulaa, energia on kallista.*
- *On olemassa runsaasti erilaisia asiantuntijoita, mutta paras tuki tulee niiltä, jotka ovat jo tehneet saman.*
- *Tuotantolinjan siirto Euroopasta on vaikeata, eri infrastruktuuri, tekninen osaaminen eri tasolla, lähettävä organisaatio vastahakoinen.*
- *Ole varovainen sopimusten suhteen. Pidä huolta siitä, että päätösvalta säilyy käsissäsi, omistuksen tai enemmistön kautta.*
- *Älä tee liikoja kompromisseja, kiinalaiset näkevät sen heikkoutena.*

5.2 Sijoittuminen

Sijaintipaikan valinta on yksi etabloitumisen konkreettisimmista kysymyksistä. Yrityksen Kiina-strategian pohdinta antaa tähän perussuuntaviivat. Keskeisiä tarkasteltavia asioita ovat asiakkaiden sijainti, raaka-ainetoimittajien sijainti, työvoiman laatu ja saatavuus sekä energian saatavuus.

Useimmiten päälinjana on asiakasläheisyys. Valmistustoimintaa ohjataan Kiinassakin samoilla JOT-periaatteilla kuin muualla, joten toimitusaika ja reagointinopeus asiakassuuntaan ratkaisevat.

Kiinan pääalueet teollisuuden ja markkinoiden suhteen ovat niiden keskuskau-punkien mukaan nimettynä Peking, Shanghai ja Guangzhou. Ulkomaiset teolli-suusinvestoinnit ovat keskittyneet näiden kaupunkien läheisyydessä sijaitseville erityistalousalueille. Siten ne ovat luonteva sijoittumispaikka myös suomalaisille alihankintatoimintaan tähtääville pk-yrityksille. Koska etäisyydet talousalueiden välillä ovat pitkät, luontevinta on pyrkiä sijoittumaan alueelle, jossa sijaitsee valtaosa asiakkaista.

Erityistalousalueilla on teollisuuspuistoja, jotka tarjoavat monia peruspalveluja yrityksen toiminnan pyörittämiseen sekä helpotuksia mm. verotukseen. Ulko-maisia yrityksiä koskevat verohelpotukset ovat tosin ensi vuonna poistumassa. Teollisuuspuistoissa on yleensä tarjolla mahdollisuus vuokrata tai ostaa standar-diteollisuushalli tai ostaa omalle hallille tontti. Ostaminen merkitsee Kiinan ta-pauksessa käytännössä pitkää vuokrasopimusta. Puistojen välillä on eroja sen suhteen, kuinka raskasta teollisuutta ne tukevat. Tämä voi rajoittaa esimerkiksi saatavilla olevaa hallinosturikapasiteettia. Energia on niukkuushyödyke Kiinas-sa, ja teollisuuspuistot ainakin esitteissään korostavat kovasti energian varmaa saatavuutta.



Kuva 10. Yangtze-joen ylitys. (Vuonna 2007 valmistuu silta, joka helpottaa liikumista joen yli.)

Kiina on ilmoittanut yhtenäistävänsä koti- ja ulkomaisten yritysten verotuksen vuoden 2008 alusta. Näin ollen teollisuuspuistojenkin merkitys voi muuttua, sillä nimenomaan niiden kautta ulkomaiset yritykset ovat saaneet veroetuja. Muutoksen merkityksestä on vasta olemassa alustavia arvioita, ja niiden mukaan yritysten liiketoiminta alkaa Kiinassakin ohjautua enemmän normaalien markkinalainalaisuuksien (asiakkaat, toimittajat, työvoiman saanti) mukaan.

Kiinaan menoa ei ratkaista hetkessä, vaan se edellyttää pitkää ja syvällistä pohdintaa sekä paikallisiin olosuhteisiin tutustumista. Yksi hyvä sijoittumispaikka yrityksen Kiinan toimintojen alkutaipaleella on KTM:n perustama FinChikeskus Shanghaissa. Keskus tarjoaa toimistotilat ja peruspalvelut yrityksille. Keskukseen on koottu myös julkisen sektorin palvelut, kuten Tekes ja Finpro, saman katon alle.

Kommentteja jo etabloituneilta:

- *Kannattaa tutkia tarkkaan, mihin puistoon menee.
Pitää toimia nopeasti, kun sopivat tilat löytyvät.*

5.3 Henkilöstö

Työvoiman laatu ja saatavuus ovat keskeiset toimintaedellytykset yritykselle missä päin maailmaa tahansa. Kiinassa alueelliset erot ovat tämän suhteen suuria. Kiinan kasvu on keskittynyt aikaisemmin mainittuihin keskuksiin, jotka vetävät puoleensa myös koulutetut työntekijät. Niillä alueilla sijaitsevat myös parhaat koulutuslaitokset.

Työvoiman rekrytoinnissa on hyvä hyödyntää paikallista osaamista erityisesti avaintehtäviin valintoja tehtäessä. Kiinassa on oltava erityisen tarkka hakuprosessissa mm. kielitaidon varmistamisessa sekä sen suhteen, onko hakija todella se, joka väittää olevansa. Rekrytointia ei kuitenkaan ole hyvä kokonaan antaa ulkopuolisen tehtäväksi, sillä rekrytointikonsultin ja hänen ehdottamansa rekrytoitavan riippumattomista suhteistakaan ei voi aina olla täysin varma.

Eräs voimakkaan kasvun mukanaan tuoma erityispiirre kiinalaisilla työmarkkinoilla on henkilöstön suuri vaihtuvuus. Kiinalaiset koulutetut henkilöt vaihtavat hanakasti työpaikkaa uralla edetäkseen. Tämä on merkittävä haaste yrityksen henkilöstöhallinnolle. On pyrittävä rakentamaan hyvä työympäristö ja urakehitysmahdollisuuksia. Pienessä yrityksessä tämä on tietysti astetta haastavampaa kuin suuressa. Erilaisia sitouttamismuotoja, kuten virkistysmahdollisuuksia, henkilöstön yhteistilaisuuksia ja työntekijän siviilielämää helpottavien tukipalvelujen kustantamista, on käytettävä monipuolisesti. Länsimaisen yrityksen vahvuus on yleensä länsimainen johtamiskulttuuri, jossa johtajan ja alaisten kanssa käydään vuorovaikutteista keskustelua. Lisäksi kansainvälisen toiminnan ilmapäärii expatteineen luo ympäristöä, jossa kiinalainen osaja kokee viihtyvänsä. Expateja ei siis tule nähdä vain minimoitavana lisäkustannuksena vaan olennaisena osana ja investointina yrityksen kansainvälisen toiminnan ja kulttuurin rakentamiseen.

Kiinan työlainsäädäntöä ollaan parhaillaan uudistamassa. Laatimisvaiheessa oleva laki vaikuttaa kaikkien yritysten toimintaan, ja vanhat työsopimukset on muutettava vastaamaan sitä. Työntekijöiden asemaa ollaan parantamassa mm. siten, että kaikki työnantajan ohjeistukset ja säännöt on hyväksyttävä työntekijöillä tai heidän edustajillaan, mikäli nämä ohjeistukset koskevat työntekijöiden ”elintärkeitä intressejä”. Ristiriitatilanteessa, useiden tulkintojen vallitessa, parhaiten työntekijän etuja palveleva tulkinta voittaa. Muita muutoskohteita ovat mm. työntekijän kilpailukieltosäännökset, toimintatavat yritysostotilanteessa, työsopimusten purkamisen ja vuokratyövoiman käyttö. Lakiehdotus on herättänyt paljon kommentteja eri osapuolilta ja on vielä kehitysvaiheessa, joten sen käytännön vaikutuksista ei vielä ole varmoja näkemyksiä.

Kommentteja jo etabloituneilta:

- *Suurin haaste on hankkia hyvä paikallinen johto ja pitää se.*
- *Johtavan käden oltava Suomesta (paikalliset ajavat usein omaa etua).*
- *Halvan työvoiman perään ei kannata tulla. Uusi Labour Law on tiukka. Työvoima tulee olemaan kuitenkin pitkään edullista. Työvoiman hinta kasvaa 9 % vuosittain.*
- *Koulutus Kiinassa on retuperällä, yliopistotaso huono, tieteellisen tason opetus alhainen.*
- *Kiinalainen jääräpäisyys, muutoksia ei haluta ruhonjuuritasolla, luovuus ja aloitekyky ovat alhaalla.*

5.4 Viranomaiset

Kiinassa viranomaisten ohjauskeinot yritystoiminnan suhteen eroavat jonkin verran länsimaista. Keskushallinto mm. määrittelee ns. rohkaistavat, rajoitetut ja kielletyt ulkomaiset investoinnit. Riippuen siitä, mihin kategoriaan yrityksen toiminta kuuluu, määrittyvät mm. mahdolliset vaihtoehdot yritysmuodolle sekä mahdollisuus sijoittua yrityspuistoihin, joissa saa veroetuja (tämä on muuttumassa). Rohkaistavissa investoinneissa yritysmuoto voi olla kokonaan ulkomaisomisteinen yritys tai yhteisyritys kiinalaisen osapuolen kanssa. Perussääntö on, että jos mahdollista, yritysmuodoksi kannattaa valita kokonaan ulkomaisomisteinen yritys. Tällöin päätösvalta yrityksessä säilyy vahvasti omissa käsissä. Rajoitettujen investointien kategoriaan kuuluvilta yrityksiltä edellytetään kuitenkin usein yhteisyritystä kiinalaisen osapuolen kanssa.

Verotus on tähän päivään saakka suosinut ulkomaisia yrityksiä. Yritykset ovat mm. saaneet muutaman verovapaan vuoden siitä hetkestä eteenpäin, kun ovat alkaneet tuottaa voittoa. Käytännössä ulkomaiset yritykset ovat maksaneet n. 15 % veroa ja kiinalaiset n. 25 %. Laki on kuitenkin muuttumassa tammikuun alusta 2008, jolloin kaikille yrityksille yhteiseksi verokannaksi tulee 25 %. Joi-takin verohelpotuksia jää voimaan, kuten 20 %:n verokanta pienille ja pienen tuottomarginaalin omaaville yrityksille sekä 15 %:n verokanta korkean teknolo-gian yrityksille.

Käytännössä yritystä perustettaessa ja liiketoimintalupaa haettaessa on hyvä tukeu-tua asiantuntevaan lakitoimistoon. Lainsäädäntö kehittyy koko ajan, ja kunkin yrityksen tilanteen mukaan voi olla erityiskysymyksiä, joita tulee tarkastella useas-ta suunnasta myös lainsäädännön näkökulmasta. Paikallisen tason viranomaisiin on tärkeä luoda hyvät yhteydet, sillä heillä on paljon vaikutusvaltaa.

Kommentteja jo etabloituneilta:

- *Sama veroprosentti (25 %) on kaikille teoriassa voimassa, porsaanreikiä on.*
- *Tyypilliset operatiiviset ongelmat JV:n kanssa ovat luottamus ja yhteistyön todellinen (piilevä) agenda.*

5.5 IPR ja kopiointi

Kopiointi on asia, joka aina liitetään Kiinaan. Laajemmin tarkasteltuna kopiointi on tapa oppia ja sitä on myös länsimaiden teollisuus harrastanut historiassaan. Kiina on panostanut IPR-lainsäädäntönsä kehittämiseen, mutta toimeenpanon puolella on vielä haasteita. Monet kuitenkin näkevät, että kopiointi ja IPR-loukkaukset tulevaisuudessa kehittyvät parempaan suuntaan. Tätä auttaa myös se, että IPR:n merkitys korostuu yhä useamman kiinalaisyrietyksenkin liiketoi-minnassa.

Yritykselle keskeinen väline kopioinnin hallintaan on henkilöstöhallinto ja aktii-vinen oman IPR:n seuranta ja rikkomuksiin tarttuminen. Henkilöstönäkökulmas-ta erityisesti avainasemassa olevat johtajat ja päälliköt ovat tärkeitä, sillä heillä

on pääsy tietoihin ja verkostot muihin yrityksiin, joita kautta voivat kopiointia hyödyntää. Tavallisille työntekijöille tämä on vaikeampaa.

Kommentteja jo etabloituneilta:

- *Avainhenkilöiden oltava länsimaisen osapuolen tarkan kontrollin alla.*

5.6 Rahoitus

Viime aikoihin saakka suomalaisten pk-yritysten on ollut haasteellista saada rahoitusta järjestymään Kiinan investoinneilleen suomalaisten pankkien kautta. Suomalaispankeilla ei ole ollut pankkioikeuksia toimia Kiinassa. Rahoitus on pitänyt järjestää kotimaan kautta, jolloin ongelmia on aiheuttanut se, että Kiinan investointia ei ole voinut käyttää lainan vakuutena. Tässäkin suhteessa tilanne kehittyy koko ajan ja muutamat pankit ovat nyt rakentamassa Kiinan pankkitoimintoja. Rahoitusmahdollisuudet hyödyntäen tuttuja kotimaisia pankkiyhteyksiä ovat siis paranemassa. Tähän voi kuitenkin vielä mennä aikaa, sillä täysien pankkioikeuksien saanti Kiinassa on ainakin tällä tietoa vuosia vievä prosessi.

Valmistavan pk-yrityksen rajalliset taloudelliset resurssit aiheuttavat sen, että uuteen yksikköön investoiminen, olipa se sitten Suomessa tai Kiinassa, on suhteellisesti suuri. Tämä merkitsee myös investoinnin taloudellisten riskien suurempaa merkittävyyttä koko yrityksen liiketoiminnalle. Investointipäätöksen tekeminen edellyttää siten monipuolista ja syvällistä liiketoimintaan liittyvien riskien kartoitusta ja tarkastelua.

5.7 Verkostoyhteistyön mahdollisuudet

Projektimme lähtöideana oli tutkia Kiinaan menemisen mahdollisuuksia yritysverkoston yhteistyötä hyödyntäen. Projektissa saatujen kokemusten pohjalta voidaan todeta, että yhteistyön syvyys riippuu paljon siitä, kuinka läheisesti yritykset Suomessakin toimivat. Yleisimmillään yhteistyötä voidaan tehdä tiedon ja kokemusten vaihdossa Kiinaan etabloitumisen suhteen. Yrityksillä on omia verkosto-

jaan ja sitä kautta muodostettuja näkemyksiä, joista keskustelemalla voidaan löytää uusia näkökulmia ja vahvistaa tai kumota olemassa olevia uskomuksia.

Syvempää yhteistyötä voidaan tehdä yhteishankinnoissa ja -investoinneissa sekä myynti- ja markkinointiyhteistyössä. Kiinaan sijoittumiseen liittyvien tarpeellisten tukipalvelujen hankintaan tai alihankkijoiden etsintään ja käyttöön voidaan hyödyntää yhteishankintoja. Tämä edellyttää usein samaan teollisuuspuistoon sijoittumista. Mahdollista on myös tehdä yhteisiä investointeja, mutta tämä edellyttää jo erittäin syvää yhteistyötä ennestäänkin sekä yhteistyrytysmuotoista yhteistyötä.

Asiakassuuntaan on luontevaa tehdä yhteistyötä, mikäli yritykset tarjoavat toimitusketjussa yhdessä esimerkiksi tietyt valmistuspalvelut. Tämä voisi olla yksi merkittävä mahdollisuus suomalaisille toimittajayrityksille suuntautua Kiinan markkinoille yhdessä länsimaisia asiakasyrityksiä palvelemaan. Haasteena on se, että kaikille verkoston yrityksille löytyy riittävä volyyymi oman investoinnin kannattavaksi saamiseen. Käytännössä toteutettuja esimerkkejä tällaisesta ei ole.

Kaikkiaan verkostoyhteistyön mahdollisuudet riippuvat aina tilanteesta ja verkostoon kuuluvista yrityksistä. Viime kädessä investointipäätökset Kiinaan tekee aina kukin yritys itsenäisesti. Yhdessä mahdollisuuksia tutkimalla ja toisten kokemuksia hyödyntäen on kuitenkin mahdollista tehdä valistuneempia ratkaisuja puoleen tai toiseen. Ainahan Kiinaan, tai mille tahansa muille uusille markkinoille, meneminen ei välttämättä ole yritykselle hyödyksi.

6. Yhteenveto

Kiinan talouden kasvu ei näytä tyrehtymisen merkkejä. Maan suuri koko ja asukasmäärä takaavat sen, että olipa kyse mistä markkinasegmentistä hyvänsä, potentiaaliset liiketoiminnan volyymit ovat aina suuria. Suuret monikansalliset yritykset ovat tähän mahdollisuuteen tarttuneet. Tämä merkitsee sitä, että Kiinan kehitystä on hyvä pitää silmällä myös suomalaisissa pk-sektorin yrityksissä, jotka toimivat näiden yritysten toimitusketjussa. Myös niille Kiinan kasvu voi tarjota merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia.

Meriteollisuuden osalta Kiina tavoittelee johtavan valmistajan asemaa vuoteen 2015 mennessä. Tämä tarkoittaa sitä, että tulevina vuosina yhä enemmän alan tuotteita ja valmistusta suuntaa Kiinaan. Tässä voi olla mahdollisuus myös suomalaisille alan yrityksille. Jo nyt monia komponentteja toimitetaan Suomesta käsin, mutta tulevaisuudessa voi olla tarvetta tai paineita tuottaa nämä komponentit lähempänä markkinoita. Kilpailukykyä säilyttämiseksi myös suomalaisten alan toimittajayritysten tulee tarkasti pitää silmällä Kiinan markkinoiden kehittymistä ja suunnitella strategioita sen hyödyntämiseen.

Uudelle markkina-alueelle etabloituminen on aina haasteellista. Kiina ei ole tässä poikkeus. Projektimme aineiston pohjalta keskeisiä kysymyksiä tuotteita valmistavan pk-yrityksen Kiinan toimintoja rakennettaessa ovat

- riittävä asiakaspohja ja asiakkaiden sitoutumisen varmistaminen
- laatuksymysten kokonaishallinta
- tehtaan sijoitus ja logistiikka
- työmarkkinoiden tunteminen
- koulutus omalle henkilöstölle
- taloudellisten riskien hallinta
- paikallisen verkoston hallinta
- toiminnan käynnistämisen käytännön haasteet
- rahoitus
- toiminnan tukeminen Suomesta käsin.

Pk-yritykset ovat resursseiltaan niukempia kuin suuret monikansalliset yritykset. Toimiminen yhteistyössä kumppaneiden kanssa voi helpottaa edellä oleviin haasteisiin vastaamista. Keskeisin kumppani suomalaiselle pk-yritykselle on tuttu asiakas, jonka kanssa Kiinan toimintaa voi rakentaa perustuen aikaisempaan yhteistyöhön. Yhteistyössä toisten Kiinaan suuntaavien toimittajayritysten kanssa voi toimia useilla tasoilla, kuten esimerkiksi hankkia ja vaihtaa kokemuksia ja tietoa, tehdä yhdessä analyyseja sekä tehdä yhteishankintoja tai yhteistyötä myynnissä. Yhteistyöstä saa apua ja tukea, mutta lopulliset ratkaisut ja toteutusmallit on tehtävä ja suunniteltava yrityksissä itsenäisesti.

SeaChi-hankkeen aikana opittiin paljon ja luotiin runsaasti kontakteja. Tämä julkaisu on osa SeaChi-projektin tuloksia. Monella asialla on useita näkemyksiä, ja ratkaisuja ongelmiin ja haasteisiin on haettava yrityksiä resurssien, paikallisten olojen ja tilanteen mukaan. Ei ole olemassa yhtä ja oikeata ratkaisua. Raporttia voi käyttää apuna, kun meriteollisuuden yrityksissä pohditaan mahdollista Kiinaan menemisen strategiaa ja haasteita.



Kuva 11. Rainbow Heavy Industries on suomalais-kiinalainen Joint Venture -yritys Nantongissa.

Lähdeluettelo

Jussila, Max. 2005. Kiina – investointiopas. KTM. ISBN 951-739-866-2
(saatavilla myös sähköisesti <http://www.finpro.fi/fi-FI/About+Finpro/Publications/InvestInChinaGuide2005/>)

Kaislaniemi, Ilpo. Suomalainen Silkkitie. Suomalaisyriyten kokemuksia selviytymisestä Kiinassa. Finpro, Sitra ja Tekes, 2003. ISBN 951-563-444-X
(saatavilla myös sähköisesti <http://www.finpro.fi/fi-FI/About+Finpro/Publications/FinnishSilkWay/>)

Kurkilahti, Lasse & Äijö, Toivo. Ui tai uppoa – suomalaisyritykset globaalitalouden hyökyaallossa. 316 s. ISBN: 978-951-0-32910-8

Mykkänen, Pekka. Isonenä kurkistaa Kiinaan. Kustannusosakeyhtiö Nemo. ISBN 952-5613-17-8

Internet

- <http://www.kauppapolitiikka.fi/> UM ajankohtaista
- <http://www.finchina.cn/> FinChi-
innovaatiokeskus
- <http://www.finpro.fi/fi-FI/Market+Information/> Finpro-maaraportit
- <http://www.fbcs.fi/index.html> Finnish Business
Council Shanghai
- <http://www.shanghainsuomalaiset.com/> Shanghaiin
suomalaiset -infoa
- <http://www.hollandinchina.org/nl/cg/sh-ecoecoest.htm>

Liite A: Kokoukset

Workshopit

SeaChi-hankkeen ”KickOff”-kokous, 1.2.2006

Teemat: Osallistujaryitysten tavoitteet
FinChi-innovaatiokeskuksen esittely
Projektisuunnitelman tarkentaminen ja hyväksyminen,
Käytännön toimenpiteet

Osallistujat: Yritykset, VTT, Tekes, teknologiateollisuus, KTM

SeaChi-hankkeen Workshop 1, 4.4.2006

Teemat: Broad Opportunities in doing business with China
(Mr. Li Guangyun, Commercial Counselor of Chinese Embassy
in Finland)
Ensimmäisten haastatteluiden yhteenveto
Ryhmätyö, ryhmän yhteinen näkemys tärkeimmistä
haasteista.

Osallistujat: Yritykset, VTT, Kiinan suurlähetystö

SeaChi-hankkeen Workshop 2, 30.5.2006

Teemat: Kiina-business-koulutustarjonta
Matkaraportti 24.–28.4.2006
RoadMap-työskentelyn menetelmä ja aloitus
Syksyn matkasuunnittelu

Osallistujat: Yritykset, VTT, FinTra

SeaChi-hankkeen Workshop 3 ja johtoryhmän kokous, 28.8.2006

Teemat: Johtoryhmä, sisällöllinen ja taloudellinen tilannekatsaus
RoadMap-työskentely
Syksyn matkasuunnittelu, kohteet ja ohjelma, osallistujat ja
valmistautuminen

Osallistujat: Yritykset, VTT

SeaChi-hankkeen **Workshop 4**, 9.11.2006, c/o ABB

Teemat: Optiomatkan, matkakertomus, materiaalin jako, yhteenveto
keskustelu, jatkotoimenpiteet
Projektin loppuosan suunnittelu ja taloudellinen tilannekatsaus

Osallistujat: Yritykset, VTT

SeaChi-hankkeen **Workshop 5**, 30.1.2007

Teemat: Projektin tilannekatsaus ja suunnitelmat
Case-analyysien toteutuksen suunnittelu
Pk-Kiina-kyselyn suunnittelu
Projektin raportoinnista sopiminen
Projektin loppuunsaattaminen ja mahdolliset jatkosuunnitelmat

Osallistujat: Yritykset, VTT

SeaChi-hankkeen **"Päätös"**-kokous, 12.6.2006

Teemat: Raportin läpikäynti

Osallistujat: Yritykset, VTT

Koulutuspäivät

Doing Business in China, 4.9.2006 FinTra

Sisältö: Kiina tänään: politiikan ja liike-elämän yhteydet,
viimeajan trendit ja alueiden nykytilanne
Tehokkaat verkostot, kiinalainen kaupankäyntitapa ja business-
kulttuuri, verkostojen strateginen merkitys, neuvottelukulttuuri,
organisaatiokäyttäytyminen ja johtaminen, vaikuttaminen liike-
elämän osapuoliin, viranomaiset ja ulkomaankaupan organisaatiot
WTO:n tuomat muutokset kaupankäyntiin

Kouluttaja: Matti Nojonen, Helsingin kauppakorkeakoulu
Kiinan-kaupan rahoitus, lähteet, mahdollisuudet ja markkinat
kiinalainen pankkijärjestelmä, Kiinan-kaupan erityisriskit

Kouluttaja: Matti Malminen, Head of Trade Finance, Danske Bank

Doing Business in China, 17.1.2007 FinTra

Sisältö: Kiinan oikeusjärjestelmä ja sopimuskäytännöt, Kiinan oikeusjärjestelmä ja liikejuridiikka, Kiinan yrityslainsäädäntö, sopimuskäytännöt, tavaramerkit, IPR, yrityksen perustaminen Kiinaan, entry-vaihtoehdot

Kouluttaja: Max Jussila, Asianajotoimisto Hästö & Salingre Oy, Shanghai

Opintomatkat

Tutkijoiden haastattelu ja opintomatka, Shanghai 22.–27.4.2006

Tapaamiset ja tutustumiskohteet:

FinChi, Wärtsilä, ABB, Wuxi New District teollisuuspuisto
Bodycote Wuxi, Nantong teollisuuspuisto, Nantong COSCO
Shipyard- ja JV-yrityksiä
Syksyn matkan valmistelu

Osallistujat: tutkijat VTT

SeaChi-yritysten opintomatka ja verkottumismatka, Shanghai 22.–27.4.2006.

Matkan tavoitteita:

Pysyä ajan tasalla merialan kehittämisestä Shanghain alueella
ja nähdä kehitystä paikan päällä
Tavata potentiaalisia asiakkaita ja yhteistyöpartnereita
Oppia suomalaisilta Kiinassa
Oppia etabloitumisesta, sijoittumisesta, henkilökunnan ja
työvoiman saannista

Tapaamiset ja tutustumiskohteet:

Start Workshop at FinChi,
Tekes Services in China,
Wärtsilä: activities and future plans in China,
ABB: activities and future plans in China,
FinChi Innovation Centre and establishment
services

Wärtsilä Qiyao Diesel Company
NETDA Industrial Park,
Rainbow Heavy Industries (MacGregor), Nantong COSCO
Shipyard

INECSA, MAS, China Shipbuilding Machinery Co. Ltd
Tongzhou Industrial Park,
Jiangsu Hantong Ship Heavy Industry
Wuxi New District Administrative Commission;
Bodycote Wuxi
China Europe International Business School (CEIBS)
ABB Shanghai
Wrap up Workshop at FinChi,
FinPro services.
Banking and financing in China, Handelsbanken
The life of an Expatriate in Shanghai

Osallistajat: Yritykset, Tekes, VTT

Haastattelu ja PK-kysely, Shanghai 17.–22.3.2003.

Matkan tavoitteita:

Pk-kyselyn haastattelut ja yrityskäynnit, verkottuminen

Osallistajat: tutkija VTT

Konferenssimatka USA, Honolulu, 1.–4.6.2007

Aihe: Esitys SeaChi-ryhmätyö menetelmästä: ”A Method To Advance Mutual Understanding in a Multi Partnership Project”, tutkimus-artikkeli tullaan julkaisemaan myöhemmin ”The Business Review, Cambridge” -lehdessä.

Osallistajat: tutkija VTT

Liite B: Mahdolliset kehittämis- ja selvitystoimenpiteet jatkossa

Riittävä asiakaspohja ja asiakkaiden sitoutuminen	
Neuvottelut Kiinassa toimivien nykyisten asiakkaiden kanssa	Yrityskohtainen
Neuvottelut Kiinassa toimivien muiden länsimaisten yritysten kanssa	Yrityskohtainen
Neuvottelut Kiinassa toimivien alihankkijoiden kanssa	Yrityskohtainen
Investointipäätösten tekemistä tukevien yleisten mallien ja työkalujen kehitys	Yhdessä
Tuotekohtaiset neuvottelut asiakkaiden kanssa	Yrityskohtainen
Markkinatutkimukset (jatkaminen)	Yhdessä
Tutustuminen sikäläiseen kapasiteettiin	
Verkostoneuvottelujen fasilitoiminen	Yhdessä
Suomalaisen asiantuntemuksen lupaaminen	
Tarvittavan investoinnin laskeminen	Yhdessä
Laatukysymysten kokonaishallinta Kiinassa	
Osaamisen vieminen Kiinaan	Yhdessä
Koulutus (suomalaiset sekä kiinalaiset)	Yrityskohtainen
Viedä Kiinaan: laadun tekemisen osaaminen, tietojärjestelmät, jäljitettävyyys	Yhdessä
Keskustelu muiden kanssa mahdollisista yhteistyöfunktioista	
Ydinosaamisen ylläpito Suomessa	
Tehtaan sijoitus ja logistiikka	
Työvoiman saatavuuden selvittäminen alueilla	Yhdessä
Selvittää asiakkaiden sijainti	
IT-infran selvittäminen alueella	Yhdessä
Pikainen keskusteleminen asiakkaan kanssa, jotta ollaan molemmat tietoisia tilanteesta erityisesti sijaintipäätöksen suhteen	Yrityskohtainen
Paikallisten viranomaisten kanssa keskustelu	Yhdessä
Selvittää Kiinan kansallisen tason tukitoimien kohdentaminen alueellisesti	Yhdessä
Työmarkkinoiden tunteminen	
Hyödynnetään saatavilla olevaa tietoa	Yhdessä
Asiantuntija töihin	Yhdessä
Osallistutaan tarvittaville kursseille	
Yhteistyö asiakkaiden kanssa	
Oma henkilö käynnistämään toimintaa	Yrityskohtainen
Koulutus (oma porukka)	
Koulutusta toimintaan paikan päällä -> omatoimisuutta	Yhdessä
Oman henkilökunnan kiinnostuksen kartoittaminen	
Tarvittava rekrytointi	
Osallistuminen SeaChi-projektiin	Yhdessä
Oppimisen koordinointi organisaation kv-osan kanssa	
Tarvittaessa kiinalaisten tekijöiden tuominen Suomeen oppimaan	

Taloudellisten riskien hallinta

Huolelliset riskianalyysit	Yhdessä
Rahoituskanavien selvittäminen	Yhdessä
KV-tuntemuksen lisääminen (selvitystehtävät, seminaarit, käynnit)	
Asiantuntijatahojen kartoittaminen ja käyttäminen	

Paikallisen verkoston hallinta

Tarpeiden listaus -> priorisointi -> etsitään ehdokkaat ->
analysoidaan -> valitaan

Kasvaminen suhteessa asiakkaan tai asiakkaiden kasvamiseen

Paikallisten palvelujen ostaminen, terveyshuolto, kirjanpito, sosiaalipalvelut

Toiminnan käynnistämisen käytännön haasteet

Tarkempi markkina-analyysi vs. kilpailuanalyysi ja oma fokusointi	
Koulutusohjelma avainhenkilöille	Yhdessä
Strategiakeskustelu ja aikataulutus	

Rahoitus

Taloudellisten riskien hallinta

Avustusmuotoisen rahoituksen hakeminen (KTM, yms.)

Investoinnin laskeminen, KPO mukana

Tekijä(t) Jansson, Kim, Mikkola, Markku & Ryyänen, Tapani		
Nimeke Verkostoyhteistyöllä Kiinaan? SeaChi-projektin loppuraportti		
Tiivistelmä Kiinan talouden kasvu ei näytä tyrehtymisen merkkejä. Maan suuri koko ja asukasmäärä takaavat sen, että olipa kyse mistä markkinasegmentistä hyvänsä, potentiaaliset liiketoiminnan volyymit ovat aina suuria. Suuret monikansalliset yritykset ovat tähän mahdollisuuteen tarttuneet. Tämä merkitsee sitä, että Kiinan kehitystä on hyvä pitää silmällä myös suomalaisissa PK-sektorin yrityksissä jotka toimivat näiden yritysten toimitusketjussa. Myös niille Kiinan kasvu voi tarjota merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia. Meriteollisuuden osalta Kiina tavoittelee johtavan valmistajan asemaa vuoteen 2015 mennessä. Tämä tarkoittaa, että tulevina vuosina yhä enemmän alan tuotteita ja valmistusta suuntaa Kiinaan. Tässä voi olla mahdollisuus myös suomalaisille merialan yrityksille. Jo nyt monia komponentteja toimitetaan Suomesta käsin, mutta tulevaisuudessa voi olla tarvetta tai paineita tuottaa nämä komponentit lähempänä markkinaa. Siten myös suomalaisten alan toimittajayritysten tulee tarkasti pitää silmällä Kiinan markkinan kehittymistä ja suunnitella strategioita sen hyödyntämiseen. Pk-yritykset ovat resursseiltaan niukempia kuin suuret monikansalliset yritykset. Toimiminen yhteistyössä kumppaneiden kanssa voi helpottaa asettumista Kiinaan. Raporttiin on kerätty yritysten Kiinaan etabloitumisen haasteita sekä keinoja ja kokemuksia joilla haasteita kohdataan.		
ISBN 978-951-38-6944-1 (nid.) 978-951-38-6945-8 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		
Avainnimeke ja ISSN VTT Tiedotteita – Research Notes 1235-0605 (nid.) 1455-0865 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		Projektinumero 5656
Julkaisu-aika Heinäkuu 2007	Kieli Suomi, engl. abstr.	Sivuja 46 s. + liitt. 6 s.
Projektin nimi Suomen meriteollisuusklusterin kumppaniverkoston tutkiminen ja kehittäminen Kiinan markkinoilla		Toimeksiantaja(t) Yritykset, Tekes
Avainsanat China, shipbuilding, markets, Finnish companies, small and medium sized enterprises, supply chains, joint ventures, establishment, networking, customer base, quality, labour markets, authorities, economical risks, financing		Julkaisija VTT PL 1000, 02044 VTT Puh. 020 722 4404 Faksi 020 722 4374



Author(s) Jansson, Kim, Mikkola, Markku & Ryyänen, Tapani		
Title Partnership Networks to China? Final report of the project SeaChi		
Abstract <p>The Chinese economy continues its growth. The large size of China and the enormous population guarantees that market volumes are always large in any business sector. Large multinational enterprises have grabbed this opportunity. The development must also be followed by Finnish SME companies operating as suppliers to the big players. The growth of China market provides business expansion opportunities for SMEs, too.</p> <p>China has declared its objective to be the leading shipbuilding nation by 2015. As a consequence more and more ships and marine equipment manufacturing will transfer to China. The development is also an opportunity for Finnish companies in the maritime sector. Already now components are delivered from Finland to China, but in the future there is a need and pressure to manufacture the products closer to the markets. Thus Finnish suppliers need to watch the Chinese market development and create strategies to take advantage of the development.</p> <p>SME company resources are smaller than multinational enterprises. Co-operating with partners can lower the barrier for establishment in China. The report contains challenges in the establishment process and means as well as experience on how to tackle the challenges.</p>		
ISBN 978-951-38-6944-1 (soft back ed.) 978-951-38-6945-8 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		
Series title and ISSN VTT Tiedotteita – Research Notes 1235-0605 (soft back edition) 1455-0865 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		Project number 5656
Date July 2007	Language Finnish, English abstr.	Pages 46 p. + app. 6 p.
Name of project Partnership Networks of Finnish Maritime Cluster – China markets in research focus		Commissioned by Companies, Tekes
Keywords China, shipbuilding, markets, Finnish companies, small and medium sized enterprises, supply chains, joint ventures, establishment, networking, customer base, quality, labour markets, authorities, economical risks, financing		Publisher VTT Technical Research Centre of Finland P.O.Box 1000, FI-02044 VTT, Finland Phone internat. +358 20 722 4404 Fax +358 20 722 4374

Kiina tavoittelee meriteollisuuden johtavan valmistajan asemaa vuoteen 2015 mennessä. Tämä tarkoittaa sitä, että tulevina vuosina yhä enemmän alan tuotteita ja valmistusta suuntaa Kiinaan. Tämä voi olla mahdollisuus myös suomalaisille merialan yrityksille. Jo nyt monia komponentteja toimitetaan Suomesta käsin, mutta tulevaisuudessa voi olla tarvetta tai paineita tuottaa nämä komponentit lähempänä markkina-aluetta. Siten myös suomalaisten alan toimittajayritysten tulee tarkasti pitää silmällä Kiinan markkinoiden kehittymistä ja suunnitella strategioita sen hyödyntämiseen. Kiinan kasvu voi tarjota merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia.

Pk-yritykset ovat resursseiltaan niukempia kuin suuret monikansalliset yritykset. Toimiminen yhteistyössä kumppaneiden kanssa voi helpottaa asettumista Kiinaan. Julkaisuun on kerätty yritysten Kiinaan etabloitumisen haasteita sekä keinoja ja kokemuksia, joilla haasteita kohdataan.

Julkaisu on saatavana	Publikationen distribueras av	This publication is available from
VTT PL 1000 02044 VTT Puh. 020 722 4404 Faksi 020 722 4374	VTT PB 1000 02044 VTT Tel. 020 722 4404 Fax 020 722 4374	VTT P.O. Box 1000 FI-02044 VTT, Finland Phone internat. + 358 20 722 4404 Fax + 358 20 722 4374