



OULUN YLIOPISTO  
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

**Petteri Pohjola**

**GUANXIN MERKITYS LIIKETOIMINNASSA KIINASSA**

Kandidaatintutkielma

Kauppatieteet

Toukokuu 2017

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>3</b>
1.1	Tutkimuksen aihe, tausta ja merkitys.....	3
1.2	Tutkimusaineistot- ja niiden menetelmät .....	4
1.3	Tutkimusongelmat, tavoitteet ja tutkielman rakenne .....	4
<b>2</b>	<b>KIINAN TALOUS</b> .....	<b>6</b>
2.1	Byrokratia.....	7
2.2	Immateriaalioikeudet .....	8
2.3	Korruptio .....	9
2.4	Liiketoimintakulttuuri.....	9
2.5	Valtionyhtiöiden rooli Kiinan markkinoilla .....	10
<b>3</b>	<b>GUANXI</b> .....	<b>12</b>
3.1	Guanxin rakentaminen ja käyttäminen.....	13
3.2	Mianzi.....	14
3.3	Guanxin ja korruption ero .....	15
<b>4</b>	<b>GUANXIN ROOLI LIIKETOIMINNASSA</b> .....	<b>17</b>
4.1	Guanxi yhteisyrityksissä.....	18
4.2	Guanxin vaikutus yrityksen menestykseen .....	21
4.3	Yritysesimerkki: General Motors ja Ford.....	23
4.4	Guanxin merkitys tulevaisuudessa? .....	24
<b>5</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>26</b>
	<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	<b>28</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen aihe, tausta ja merkitys

Yritystoiminnasta on kokoajan tulossa globaalimpaa kuin ennen. Yritykset siirtävät katseita yhä enenevässä määrin kohti ulkomaita kotimarkkinoiden sijaan. Kiina on maailman toiseksi suurin talous, ja se on kasvanut huimaa vauhtia jo lähes neljä vuosikymmentä. Kiinan bruttokansantuote on yli 78-kertaistunut vuodesta 1978, ja kasvu tulee jatkumaan edelleen vahvana, vaikkakin hitaampana kuin aiemmin (The World Bank 2016a.) Kansainvälisille yrityksille Kiinan markkinoilla läsnäolo alkaa olemaan jo välttämättömyys. Kysymys laajentumisesta Kiinaan onkin markkinoille menon sijasta nykyään enemmän, että miten ja minne laajentua Kiinan markkinoille (Wilkinson ym. 2009). Kiinan nopeasti kasvava keskiluokka avaa valtavavia kasvumahdollisuuksia yrityksille, jotka ovat tottuneet toimimaan lähinnä kehittyneissä maissa. Liiketoimintamahdollisuuksien lisäksi Kiinan markkinoilla on myös paljon haasteita. Instituutiot ja lainsäädäntö Kiinassa on vieläkin heikkoja ja byrokratiaa riittää, jolloin myöskin korruptiota on paljon (Harding 2014).

Liiketoiminnasta Kiinassa on hyvin tärkeää ymmärtää paikallinen kulttuuri ja mukautua sen mukaisesti. Yksi tärkeimmistä huomioon otettavista asioista on guanxi. Kiinassa suhdeverkostoa kutsutaan nimellä guanxi, joka tarkoittaa ihmisten henkilökohtaista suhdeverkostoa ja luottamusta ihmisten välillä. Ilman guanxia liiketoiminnasta Kiinassa voi tulla todella haastavaa, ja hyväkään tuote ja hinta eivät välttämättä johda edes keskinkertaiseen menestykseen. Nopea tapa saada asioihin vauhtia Kiinassa onkin omistaa hyvät yhteydet Kiinalaisiin yrityskumppaneihin ja valtion virkamiehiin, jolloin yritystoimintaan liittyvät asiat sujuvat huomattavasti helpommin (Rahman 2008). Guanxia ei kuitenkaan luoda yhdessä yössä, vaan se on pitkäaikainen luottamusta osapuolten välillä rakentava prosessi, joka edellyttää palveluksia molempien osapuolten kesken (Chen & Chen 2004).

Olin keväällä 2016 vaihdossa Kiinassa, Nanchangin kaupungissa. Vaihdon aikana osallistuin Kiinan liiketoimintakulttuurin kurssille, jonka jälkeen kiinnostukseni Kiinan liiketoimintakulttuuria kohtaan kasvoi. Kurssilla käsite guanxi tuli tutuksi, ja

sen jälkeen kiinnostus guanxia kohtaan kasvoi, ja sen takia halusin myös tehdä tutkielman aiheesta. Olen myös jälkepäin huomannut, että guanxi tulee erittäin usein esille, kun puhutaan liiketoiminnasta Kiinassa ja miten siellä voi menestyä.

## **1.2 Tutkimusaineistot- ja niiden menetelmät**

Tämä tutkimus on kirjallisuuskatsaus, jossa on käytettynä pääasiassa artikkeleita liittyen guanxiin. Kiinan talouteen liittyvään tietoon on käytetty kirjoja ja artikkeleita. Guanxi on vuosikymmenien ajan ollut hyvin tutkittu aihe, ja siitä onkin saatavilla reilusti materiaalia liittyen guanxin vaikutukseen erilaisissa konteksteissa. Käyttämässäni lähteissä on tutkittu, minkälainen vaikutus guanxilla on yrityksen eri tilanteissa, ja minkälaisissa asioissa guanxista on hyötyä. Tutkielmassa on myös käytetty lähteitä, joista saa selville, että miten guanxia voidaan rakentaa ja käyttää.

## **1.3 Tutkimusongelmat, tavoitteet ja tutkielman rakenne**

Tutkielman tarkoituksena on käydä läpi asioita, joihin kiinnittää huomiota suhdeverkostojen rakentamisessa Kiinassa ja miten guanxi vaikuttaa yritysten menestymiseen liiketoiminnassa Kiinassa. Tutkimuskysymyksinä on:

1. Miten guanxia voi rakentaa ja millä tavoin sitä voi käyttää?
2. Miten guanxi voi helpottaa yritysten liiketoimintaa Kiinassa?
3. Miten guanxi vaikuttaa yritysten menestymiseen Kiinassa?

Tutkimuksen toisessa kappaleessa käydään ensiksi läpi Kiinan taloutta ja liiketoimintaan olennaisesti vaikuttavia asioita. Kiina on edelleen kehittyvä talous ja siihen liittyy paljon kehittyvään talouteen liittyviä haasteita. Kiinassa on ollut ja on edelleen korruptiota huolimatta Kiinan valtion korruption vastaisista toimista (Yang 2015). Myös liiketoimintakulttuuri eroaa olennaisesti länsimaalaisesta kulttuurista, joten sen läpikäyminen on tärkeää.

Kolmannessa kappaleessa käydään läpi mitä guanxi tarkoittaa ja miten henkilö voi rakentaa itselleen henkilökohtaista guanxia, ja millä tavoin sitä lopulta voidaan käyttää. Kappaleessa käydään myös läpi mianzia, eli kasvoja, joka vaikuttaa

olennaisesti kiinalaisten käyttäytymiseen esimerkiksi neuvotteluissa ja palautteen antamisessa. Kappaleen lopussa käydään läpi hieman guanxin ja korruption eroja. Kiinan kulttuuriin olennaisesti kuuluva lahjojen anto vaikuttaa länsimaalaisille usein korruptiolta. Korruption tunnistamiseen Kiinassa täytyy kuitenkin ottaa huomioon kiinalainen kulttuuri ja lahjojen anto, ja tässä kohdassa käydäänkin läpi niitä asioita, joista voidaan päätellä, että kyseessä on korruptiota, eikä guanxiin kuuluvaa lahjojen tai palvelusten antoa.

Neljännessä kappaleessa käydään läpi miten guanxi vaikuttaa liiketoiminnassa. Kappaleessa käydään läpi, minkälainen rooli guanxilla on yhteisyrityksiä rakentaessa, ja miten se vaikuttaa yritysten menestymiseen Kiinan markkinoilla. Tämän jälkeen on vuorossa yritys esimerkki General Motorsista ja Fordista, joka kertoo, minkälainen vaikutus guanxilla on neuvotteluissa ja minkälaisella kokoonpanolla neuvotteluihin kiinalaisten kanssa kannattaa lähteä.”

Viidennessä kappaleessa käydään läpi tutkielman johtopäätöksiä. Kappaleessa vastataan tutkimuskysymyksiin: minkälainen merkitys guanxilla on liiketoiminnassa Kiinassa, ja miten sitä voi rakentaa ja käyttää, sekä minkälaisista suhteista Kiinassa hyötyy eniten. Johtopäätöksissä käydään myös läpi, mitä asioita kannattaa huomioida suhteiden luomisessa valtion virkamiesten kanssa.

## 2 KIINAN TALOUS

Kiinassa aloitettiin vuonna 1978 Deng Xiaopingin johdolla suuri talousuudistus suunnitelmataloudesta sosialistiseen markkinatalousjärjestelmään perustuvaan talouteen, jonka jälkeen Kiinan talous on kasvanut viime vuosikymmenien aikana huimaa vauhtia (The World Bank 2016b). Sen bruttokansantuote on yli 73-kertaistunut vuodesta 1978, viisinkertaistunut vuodesta 2005, ja sen keskimääräinen kasvuvauhti on ollut yli 9,7 % vuodesta 1978 lähtien (The World Bank 2016a). Kasvu on ollut huimaa, mutta se on hidastumassa. Kiinan valtion vuosien 2016-2020 viisivuotissuunnitelmassa Kiinan tavoitteena on pitää talous 6,5 % kasvuvauhdissa. OECD:n ennustuksen mukaan Kiinasta tulee bruttokansantuotteella mitattuna maailman suurin talous vuonna 2021 (OECD 2016). Kiinan vaikutus maailmantalouteen on siis huomattava ja kasvaa kokoajan.

Finanssikriisi vuosina 2008–2009 iski myös Kiinan vientiin, mutta Kiinan valtionjohdon massiivisen 4 biljoonan juanin infrastruktuurihankkeen johdosta talouskasvu jatkui silti vauhdikkaana. Suuri infrastruktuurihanke kuitenkin kasvatti velan määrää Kiinassa huomattavasti. Velan kasvu kuitenkin jatkuu edelleen, ja on yksi suurimmista ongelmista Kiinassa tällä hetkellä. Velkaa oli joulukuussa 2015 yhteensä 308 % bruttokansantuotteesta ja suurin osa velasta, yli 200 % oli yrityksillä (Breene 2016.) Kotitalouksien velan määrä Kiinassa on kuitenkin huomattavasti alhaisempi, kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa. Kiinassa velan määrä suhteutettuna kotitalouden tuloihin on alle 50 %, kun taas Yhdysvalloissa se on noin 130 % (Kroeber 2016: 134).

Talouskasvu on siis perustunut vahvasti infrastruktuurin ja urbaanien alueiden parantamiseen. Esimerkiksi vuosien 1998–2013 aikana asuinrakentaminen kolminkertaistui, ja sen huiput on jo nähty. Asuinrakentamisen odotetaan lähtevän laskuun vuonna 2020 tai aikaisemmin. Kun infrastruktuuri alkaa olemaan hyvässä kunnossa ja asuinrakentaminen urbaaneilla alueilla alkaa vähentyä, täytyy Kiinan löytää uusia keinoja pitääkseen kasvuvauhtia yllä. Erityisesti valtionyritysten pääoman tuotto on ollut heikko verrattuna yksityisiin yrityksiin. Kasvattamalla valtionyritysten tuottavuutta, Kiinalla olisi mahdollisuus ylläpitää kasvuvauhtia, sekä

suuntaamalla rahoitusta yrityksille, joiden tuotto pääomalle on parempi (Kroeber 2016: 69–70, 108–109.)

## 2.1 Byrokratia

Kiinassa yksi eniten liiketoimintaa haittaavista ja vaikeuttavista asioista on byrokratia. Kiinan valtiolla on merkittävä rooli Kiinan talouden edistämisessä ja se saattaa muuttaa lakisääntelyä ja liiketoimintaa liittyviä säännöksiä jatkuvasti. Kiinassa valtionyhtiöt toimivat myös sääntelijöinä, joka vaikeuttaa ulkomaalaisten yritysten ja paikallisten yksityisten yritysten toimintaa Kiinan markkinoilla. Valtio perustaa uusia valiokuntia jatkuvasti ja valtion yksiköiden väliset raportointisuhteet saattavat muuttua jopa päivittäin, jolloin ulkomaalaisten yritystoiminnasta Kiinassa saattaa tulla vaikeasti ennustettavaa. On siis tärkeää seurata jatkuvasti tietoja uusista muutoksista ja miten ne saattavat vaikuttaa yrityksen toimintaan tulevaisuudessa (Chee & West 2007.) Sekä kansalaisille, että yrityksille aiheutuu valtavasti transaktiokustannuksia ja viivästyksiä johtuen suuresta byrokratian ja sääntelyn määrästä. Lupahakijoille saatetaan sanoa, että lupaa täytyy anoa toisesta toimistosta ja saattavat vaatia tarpeettomia asiakirjoja tai sitten vain työskennellä hitaasti (Harding 2014.)

Kiinassa on myös valtapeliä keskushallinnon ja paikallistason virkamiesten välillä. Keskushallinnon virkamiehen aloittaessa yritystoimintaa Kiinassa, voi paikallistason virkamies tarvittaessa peruuttaa kyseisen hankkeen, jos hänellä on vaikka omia suunnitelmia samalle alueelle (Chee & West 2007).

Kiinan valtiolla on huomattavasti valtaa päätettäessä yritystoiminnan aloittamiseen liittyvissä asioissa. Sillä on mahdollisuus päättää, saako kyseinen projekti vihreää valoa ja tarvittaessa voi jopa peruuttaa lisensejä keskeneräisissä projekteissa. Valtion väliintulo on mahdollista erityisesti silloin, jos kyseessä on merkittävä hanke joko kooltaan, sijainniltaan tai siinä mukana olevien ihmisten perusteella. Hyvillä suhteilla valtion virkamiehiin voi siis olla huomattava vaikutus miten erilaiset yritysprojektit onnistuvat ja etenevät Kiinassa. Nämä suhteet ovat ensiarvoisen tärkeitä erityisesti projekteissa, jossa valtio on vahvasti mukana esimerkiksi

infrastruktuuriin, kaivoksiin tai energiaan liittyvissä hankkeissa. (Chee & West 2007.)

## 2.2 Immateriaalioikeudet

Immateriaalioikeudet ovat yleisesti ottaen olleet Kiinassa varsinainen murheenkryyni. Kiina on tunnettu väärennetyistä tuotteistaan ja valtio ei ole siihen suuremmin puuttunut. Kiinalaiset ovat nopeita ja tehokkaita kopioimaan tuotteita, ja immateriaalioikeuksia ei paljoa kunnioiteta. Silläkään ei ole merkitystä onko immateriaalioikeudet länsimaalaisten tai kiinalaisten omistamia. Konfutselaisuudella saattaa olla tähänkin vaikutusta, sillä konfutselaisuudessa kopiointi nähdään kohteliaisuutena tuotteen keksijälle tai kehittäjälle (Coates 2013.) Valtionjohtoa ei ole suuremmin kiinnostanut kehittää immateriaalioikeuksia ja yhtenä syynä siihen saattaa olla se, että Kiinassa ei ole vielä kehitetty paljoa omia keksintöjä ja brändejä, joita haluttaisiin suojata. Tähän saattaa kuitenkin tulevaisuudessa tulla muutos, kun Kiina pyrkii muuttamaan yritysten asenteet suunnittelemaan omaa designia ja teknologiaa tuotteisiinsa. Kiinan valtiolla on myös vahva halu tehdä kansainvälisesti tunnettuja yrityksiä, joiden teknologinen osaaminen olisi huippuluokkaa (Chao 2012.)

Immateriaalioikeuksien rikkomisen vuoksi länsimaalaiset yritykset ovat kehittäneet erilaisia strategioita, jolloin kiinalaisyriyten kopioinnin mahdollisuus tai kopioinnin haittavaikutukset olisivat pienempiä. Hyvänä keinona tähän on esimerkiksi valmistaa Kiinassa vanhempia tuotteita, jotka ovat elinkaarensa loppuvaiheilla, jolloin kopioinnista ei olisi niin suurta haittaa. Kun tuote on elinkaarensa loppuvaiheilla ja kilpailu kasvanut, on yleensä myös hyvä asia, mikäli tuotanto siirretään edullisemman tuotannon maahan, kuten Kiinaan. Uusissa tuotteissa pysyy kontrolli, kun uusia tuotteita ei viedä ollenkaan Kiinaan valmistettavaksi. Toisena keinona on valmistaa lopputuotteen kaikki osat Kiinassa, mutta jokainen osa eri puolilla Kiinaa, jolloin yksittäisellä valmistajalla ei ole välttämättä minkäänlaista tietoa, että minkälaiseen tuotteeseen osa on menossa. Tämänkaltaista strategiaa ovat noudattaneet muun muassa teknologiavalmistajat (Coates 2013.)



### 2.3 Korruptio

Kiinan presidentin Xi Jinpingin korruption vastaisesta kampanjasta huolimatta Kiinassa on edelleen merkittävästi korruptiota (Yang 2015). Charney Researchin tutkimuksessa, jossa tehtiin kysely 2293:lle Kiinassa toimivan yrityksen johtoryhmään kuuluvalla henkilöllä. Tutkimuksessa oli mukana henkilöitä jokaisesta Kiinan maakunnasta ja eri toimialoilta. Tutkimuksesta saa kattavaa tietoa siitä, että kuinka paljon Kiinassa esiintyy korruptiota, millä toimialoilla, millä alueilla ja minkä kokoisille yrityksille ongelma on suurin. Tutkimuksesta käy ilmi, että 35 % yrityksistä joutuu maksamaan lahjuksia pysyäkseen mukana kilpailussa. Maakuntien ja toimialojen välillä on kuitenkin eroja. Eniten korruptiota löytyy Pekingistä, Guangdongin maakunnasta ja Chongqingista. Toimialoista eniten korruptiota löytyy kiinteistö- ja rakennusalalta ja vähiten yksityisestä terveydenhuollosta (Charney & Qazi 2015.)

Korruptiolle Kiinassa suurimpina syinä ovat heikko instituutioiden ja lainsäädännön taso eikä niinkään sen kulttuuri. Kiinan virkamiehillä on mahdollisuus käyttää Kiinan kommunistisen puolueen vaikutusta saadakseen suotuisa lopputulos oikeudenkäynnissä, mikäli on itse tai joku muu tuttava syytettynä korruptiosta. Kiinan pitäisi siis tehdä korruption vastaisista toimista riippumattomat Kiinan kommunistisesta puolueesta, jolloin korruption kitkeminen ja byrokratian vähentäminen voisi onnistua paremmin (Harding 2014.)

### 2.4 Liiketoimintakulttuuri

Liiketoimintakulttuuri Kiinassa eroaa huomattavasti länsimaisesta tavasta. Ennen varsinaista kaupankäyntiä osapuolet aloittavat pitkäaikaisen prosessin, jossa rakennetaan ensin luottamusta osapuolten kesken. Keskeisenä osana tätä prosessia ovat lahjojen antamiset ja juhlaillalliset eli banquetit. Mikäli henkilöt eivät entuudestaan tunne toisiaan, aloitetaan ensiksi tutustumalla henkilökohtaisesti toisiinsa. Liiketoiminnasta aletaan keskustelemaan vasta, kun osapuolet tuntevat henkilökohtaisesti hyvin toisensa. Neuvottelupöytiin kiinalaiset tuovat yleensä alhaisemman tason johtajia ja työntekijöitä ja korkean tason johtajat tulevat vasta

myöhemmin allekirjoittamaan sopimuksen tai avaamaan uuden tuotantolaitoksen (De Monte 2013: 91-94.)

Kiinalaiset johtajat välttävät usein epävarmuutta ja riskejä. Suurien voittojen sijaan, he suosivat vakaata, ennustettavaa ja johdonmukaista liiketoimintaa. Kiinalaisjohtajat ovat valmiita luopumaan korkeista marginaaleista, mikäli he voivat pitää rahaa reilusti likvidinä. Syynä tähän saattaa olla Kiinan rahoitusmarkkinoiden historiallisesti heikko taso, jolloin kiinalaisjohtajat haluavat pitää rahojaan käteisenä valmiina tulevia liiketoimintamahdollisuuksia varten (Wilkinson ym. 2009)

## **2.5 Valtionyhtiöiden rooli Kiinan markkinoilla**

Vaikka yksityisten yritysten osuus Kiinan kansantaloudessa kasvaa jatkuvasti, on valtionyhtiöillä edelleen vahva rooli Kiinan markkinoilla. Yksityiset yritykset Kiinassa ovat pääosin pieniä yrityksiä ja suurimmat yritykset Kiinassa ovat lähinnä valtionyhtiöitä, ja ne käytännössä dominoivat tietyillä toimialoilla Kiinassa, erityisesti energia-, telekommunikaatio- ja rahoitusalailla. Monet valtionyhtiöistä hyötyvät laillisesta tai luonnollisesta monopolista ja yritystä suosivasta säännöstelystä alallaan (Fan & Hope 2013.) Kilpailu valtionyritysten ja yksityisyritysten välillä kasvaa kokoajan ja se kasvaa myös valtionyhtiöiden välillä. Valtionyhtiöiden kilpailuetuna oleva läheinen suhde valtioon on hiipumassa kovaa vauhtia. Valtionyhtiöitä käytetään Kiinassa myös yhtenä poliittisen vallankäytön välineenä ja kun valtionyhtiöillä on käytössään suuret määrät resursseja, on poliittisia päätöksiä helppo laittaa toimeen (Kroeber 2016: 109.) Sekä ulkomaalaiset yritykset, että yksityiset yritykset Kiinassa ovat jatkuvasti valittaneet siitä, että paikallishallinnot suosivat tai suojelevat paikallisia yrityksiä, mukaan lukien paikallisia valtionyhtiöitä, erityisesti talouden heikkoina aikoina. Paikallisia yrityksiä saatetaan tukea esimerkiksi pienemmillä maanvuokrilla, sekä helpottamalla lisenssien ja pankkilainojen saamista (Fan & Hope 2013.)

Valtionyhtiöt ovat keskittyneet raskaaseen teollisuuteen, kun taas yksityiset yritykset ovat keskittyneet enemmän kuluttajatuotteiden myyntiin, jolloin yksityiset yritykset

ovat päässeet hyötymään kiinan keskiluokan vahvasta kasvusta, ja sen myötä parempaan kannattavuuteen (Kroeber 2016: 109.) Valtionyhtiöt saavat rahoitusta edelleen halvemmalla kuin yksityisyrietykset. Myös rahoituksen saaminen on myös helpompaa valtionyhtiöille kuin yksityisille yrityksille. Kiinan valtion tavoitteena onkin parantaa rahoitusjärjestelmän infrastruktuuria kokonaisvaltaisesti, jolloin esteitä yksityisille yrityksille lainaamisessa voitaisiin vähentää (Fan & Hope 2013.)

Kiinan valtionyhtiöiden pääoman tuotto on ollut heikkoa verrattuna yksityisiin yrityksiin. Vuonna 2015, teollisuuden alojen yksityisten yritysten keskimääräinen pääoman tuotto oli yli kaksi kertaa suurempi kuin valtionyrityksillä. Vuodesta 2008 lähtien, Kiinan valtionyritysten pääoman tuotto on ollut laskusuunnassa ja vuonna 2015 se oli laskenut jo kolmanneksen vuoden 2008 tasosta, ollen keskimäärin hieman yli 4 %, kun taas yksityisillä yrityksillä pääoman tuotto oli keskimäärin yli 9 %. Valtionyritysten heikentynyttä pääoman tuottoa selittää osittain se, että valtionyritykset ovat keskittyneet enimmäkseen raskaaseen teollisuuteen, joka kärsi finanssikriisin seurauksena eniten. Yksityiset yritykset, jotka keskittyvät enemmän kuluttajatuotteisiin, eivät siten kärsineet finanssikriisistä yhtä pahasti kuin valtionyhtiöt (Kroeber 2016: 108-109.)

### 3 GUANXI

Suhteilla on usein suuri merkitys liiketoiminnassa kaikkialla maailmassa ja se voi auttaa liiketoiminnan edistämässä ja ongelmien ylitsepääsyssä. Kiinassa suhdeverkostoa kutsutaan nimellä guanxi, joka tarkoittaa ihmisten henkilökohtaista suhdeverkostoa ja luottamusta ihmisten välillä. Guanxin juuret ulottuvat tuhansien vuosien päähän ja on syvästi juurtunut kiinalaiseen konfutselaiseen kulttuuriin. Suhteiden merkitys länsimaissa ja Kiinassa on erilainen, jonka vuoksi guanxia ei välttämättä ymmärretä oikein. Guanxi perustuu tunteisiin, kasvoihin ja palveluksiin, kun taas länsimaissa suhteet perustuvat vähemmän henkilökohtaisiin asioihin ja enemmän liiketoiminnallisiin suhteisiin (Chang ym. 2017.) Suhdeverkostolla Kiinassa on huomattavasti suurempi merkitys kuin esimerkiksi länsimaissa. Länsimaissa usein luotetaan tuntemattomiin toimijoihin ja tuotteita voidaan ostaa, vaikkei myyjää tunnettaisikaan. Kiinassa kuitenkin kaupankäynti perustuu vahvasti guanxin sisällä olevien henkilöiden väliseen luottamukseen ja palveluksiin osapuolten välillä. Lainsäädännön sijaan kiinalaiset luottavat enemmän heidän henkilökohtaisiin ihmissuhteisiin, jolloin myös kauppaa halutaan käydä henkilöiden kanssa, jotka jo entuudestaan tunnetaan (Chee & West 2007.)

Zhan (2012) kuvailee guanxia "yksityiskerhoksi, jossa jäsenyys on laajennettavissa, mutta ei ilman rajoituksia". Mikäli guanxin ulkopuolinen henkilö haluaa päästä tähän kerhoon, voi hän tehdä palveluksia jollekin henkilölle, joka kuuluu tähän kerhoon. Kun näistä palveluksista tulee referenssejä, voi halukkaalla olla paremmat mahdollisuudet päästä luomaan yhteyksiä tämän yksityiskerhon omistajan kanssa (Zhan 2012.) Guanxi on siis kuin pallon heittämistä osapuolelta toiselle esimerkiksi lahjan muodossa. Kun lahja on annettu, on lahjan antajalla syytä olettaa, että vastaanottaja tulee myöhemmin tekemään palveluksen. Toisaalta yhden lahjan tai palveluksen antamisen jälkeen ei aina ole syytä odottaa, että lahjan vastaanottaja tulee tekemään palveluksen, vaan vastaanottaja voi ottaa vastaan monta lahjaa tai palvelusta, ennen kuin tekee itse palveluksen lahjan antajalle, koska suhteiden luominen on ennen kaikkea pitkäaikainen prosessi, mikä vaatii pitkäjänteisyyttä. Mikäli henkilöllä on suhteita vaikutusvaltaisiin ihmisiin, on lähes mikä tahansa mahdollista liiketoiminnassa Kiinassa (Chee & West 2007, Harding 2014.)

### 3.1 Guanxin rakentaminen ja käyttäminen

Chen ja Chen (2004) jakavat guanxin kehittämisen kolmeen eri vaiheeseen: guanxin aloitukseen, guanxin rakentamiseen ja guanxin käyttämiseen. Pohja guanxille voi saada alkunsa henkilöiden tutustuttua toisiinsa ja löytämällä mahdollisesti yhteistä taustaa esimerkiksi yhteistä kotikaupunkia, opinahjoa tai työpaikkaa. Keskustelujen kautta voi löytyä yhteisiä tuttavuuksia tai alaisia ja näin ollen löytää kytköksiä henkilöiden välillä, joka luo pohjan syventää suhdetta henkilön kanssa (Chen & Chen 2004.)

Henkilöiden tutustuttua guanxia aletaan kehittämään henkilöiden välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutusta voi tapahtua sosiaalisten tapahtumien esimerkiksi häiden, nimiäisten tai syntymäpäivien kautta tai palveluksiin ja kanssakäymiseen työelämässä esimerkiksi etsimällä työpaikkaa, antamalla työtehtäviä tai yhteistyöllä työpaikalla. Nämä vuorovaikutukset ja palvelukset parantavat guanxin laatua ja henkilöiden välistä luottamusta. Kiinassa periaatteisiin kuuluu, että tehdään palveluksia niille, jotka ovat jo tehneet palveluksia. On myös erityisen tärkeää, että näitä henkilöitä kohdellaan hyvin ja kunnioittavasti, jos itse ei ole vielä palvelusta takaisin tehnyt. Tavoitteena on luoda henkilöiden välille positiivinen vastavuoroisten palvelusten kierre (Chen & Chen 2004.) Suhteiden kehittämisessä täytyy siis tehdä palveluksia vastavuoroisesti, ja pyrkiä tekemään kaikkensa sen eteen, että omalta osaltaan tekee palveluksen takaisin, mikäli on henkilöltä palveluksen saanut.

Guanxin rakentaminen on pitkäjänteistä, ja vastapalveluksia ei tarvitse eikä suositella tehdä välittömästi palveluksen saamisen jälkeen, sillä se voi vaikuttaa enemmän suhteen päättämislähtöisesti kuin sen jatkamiselta ja kehittämiseltä. Kun vastapalvelus tehdään vasta hieman myöhemmin, saa vastapuoli vaikutelman suhteiden lähentämisestä ja halusta jatkaa sitä. On myös tärkeää huomioida, että vastapalveluksesta on oikeasti arvoa vastapuolelle, joten kaikkien mahdollisten palvelusten jälkeen ei kannata uskoa, että vastapuoli olisi palveluksen velkaa. Periaatteisiin kuuluu, että palvelus on aina arvokkaampi kuin toisen tekemä edellinen palvelus ja näin pyrkiä jokaisella kerralla tekemään enemmän ja näin jokaisen palveluksen jälkeen henkilöiden väliset suhteet paranevat. Guanxin ylläpitäminen

onnistuu kun henkilöt huomaavat toisen välittävän henkilön hyvinvoinnista ja arvostamalla suhteen omien etujen edelle (Chen & Chen 2004.) Palvelusten tekemisen ajankohdallakin on siis merkitystä, ja henkilölle tehtävän palveluksen kanssa täytyy muistaa, että palveluksesta on oikeasti apua ja tarvetta henkilölle.

Guanxia käytetään yleensä sellaisessa tilanteessa, jossa henkilöllä itsellä on ongelmia tai vaikeuksia joissain asioissa ja näitä tilanteita varten henkilö on mahdollisesti säästännyt palveluksia toiselta osapuolelta. Näitä tilanteita voi olla esimerkiksi rahan lainaamisen tarve, suotuisien työtehtävien saaminen, konfliktit ja vaikeat elämäntilanteet. Ongelmien sattuessa on syytä huolellisesti miettiä keneen olla yhteydessä guanxi verkostossa. Yhteyttä kannattaa ottaa henkilöön, joka todennäköisesti on kaikista halukkain auttamaan. Myös avun pyytäminen osoittaa henkilölle luottamusta (Chen & Chen 2004.) Kiinalaiset voivat siis nähdä avun pyytämisen luottamuksen osoituksena, jolloin avun pyytämistä ei kannata pelätä, mutta on tärkeää, että tekee myös palveluksen henkilölle takaisin, jolloin suhteilla on hyvät olosuhteet kehittyä edelleen.

Apua voidaan pyytää useaan otteeseen ennen kuin itse tekee palveluksia vastapuolelle. On kuitenkin tärkeää pyrkiä pitämään näiden palvelusten suhde suhteellisen tasoissa, vaikka henkilöt olisivatkin hyvin läheisiä tai sukulaisia. On tärkeää tehdä palvelukset hyvin, sillä mikäli palveluksen vastaanottava osapuoli ei ole tyytyväinen henkilön panokseen palveluksen eteen, voi henkilöiden välinen suhde vahingoittua (Chen & Chen 2004.) Guanxi on pitkäjänteistä suhteiden luomista, joten palvelusten tekemisen takaisin voi tapahtua vasta pidemmän ajan kuluttua.

### **3.2 Mianzi**

Kiinalaisessa kulttuurissa on guanxin lisäksi myös toinen tärkeä ominaisuus, mianzi, jolla tarkoitetaan kasvoja, ja johon on tärkeää kiinnittää huomiota kun ollaan tekemisissä kiinalaisten kanssa (Lin & Zhao 2016). Kasvot ovat vähän kuin henkilön maine ja miten ihmiset näkevät henkilön. Kiinalaisille kasvojen säilyttäminen on erityisen tärkeää ja kasvojen menetys onkin erittäin vakava asia kiinalaisten keskuudessa, joten sen menettämistä pyritään välttämään kaikin keinoin. Kasvot

ovatkin yksi tärkeimmistä asioista liiketapaamisissa ja henkilösuhteissa. Kasvoja voi antaa, menettää, pelastaa tai saada (Chao 2012.) Kiinalainen voi menettää kasvonsa esimerkiksi jos hänen työtään paheksutaan julkisesti muiden kuullen. Myös kiinalaisen huono kohteleminen esimiehen tai toisten työntekijöiden toimesta voi johtaa kasvojen vahingoittumiseen (Lin & Zhao 2016.)

Kasvoja voi antaa toiselle henkilölle esimerkiksi kehumalla heidän työtään ääneen muiden kuullen. Kasvot ovat siis tärkeä syy minkä takia kiinalaiset pyrkivät tekemään työnsä hyvin. Vastaavasti kasvojen menetyksen pelko saattaa johtaa siihen, että kiinalaiset eivät myönnä mahdollista virhettään, vaan kiertävät sen kaikin mahdollisin keinoin. Kasvojen menettämisen pelko on johtanut myös siihen, ettei kiinalaisten keskuudessa ole suuremmin oma-aloitteisuutta ja tapana on tehdä vain niitä töitä, jotka on erikseen henkilölle annettu, jolloin välttyään mahdollisesti vapaaehtoisesti tehdystä epäonnistuneesta työstä aiheutuneesta kasvojen menettämisestä (De Mente 2013: 87-88). Kiinalaiset pyrkivät säilyttämään kasvoja myös sillä, etteivät koskaan sano ei. Kiinalaiset tapaavat siten sanoa kyllä vaikkeivät sitä tarkoittaisikaan (Chinet 2017.)

Neuvotteluissa kiinalaisten kanssa on siis tärkeää olla kohtelias ja toisia kunnioittava, vaikka neuvotteluiden alussa jo huomaisi, ettei vastapuolen yritys täytä kaikkia yrityksen vaatimia ehtoja. Kiinalaisten kasvojen säilyttämisen vuoksi neuvotteluita ei kannata keskeyttää vaan viettää esimerkiksi koko loppupäivä vastapuolen kanssa, mikäli he niin pyytävät (Chao 2012.)

### **3.3 Guanxin ja korruption ero**

Monen eri korruption kuvauksen perusteella guanxi täyttäisi korruption merkit. Kiinassa kulttuuriin kuuluu lahjojen antaminen osapuolille suhteiden rakentamiseksi ja siten perinteisen korruption määritelmät eivät ole sopivia Kiinan markkinoilla. Kiinassa korruptioksi voidaan laskea, mikäli henkilö käyttää guanxia ja vastavuoroisia palveluksia saadakseen hyötyjä, jotka ovat laittomia, eikä parantaakseen suhteita henkilöiden välillä. Myös tiettyjen lahjojen anto, esimerkiksi rannekellot, prostituoidut, rahalahjat, asunnot, ulkomaanmatkat ja erityisen kalliit illalliset voidaan laskea korruptioksi (Harding 2014.) Guanxia saa siis hyödyntää

liiketoiminnallisten asioiden parantamiseksi, mutta lahjaan ja sen arvoon täytyy kiinnittää erityistä huomiota.

Kiinassa täytyy siis määritellä korruptio tavalla, joka ottaa huomioon guanxin merkityksen kiinalaisessa kulttuurissa. Kiinassa korruptioksi voidaan käyttää määritelmää, että korruptio on virkamiesten hyväksikäyttöä asioihin, jotka parantavat omia etuja sääntöjä rikkomalla, mukaan lukien guanxin sääntöjä (Harding 2014.)



#### 4 GUANXIN ROOLI LIKETOIMINNASSA

Guanxilla oli suuri rooli ulkomaisten yritysten liiketoiminnassa 1980- ja 1990-luvulla. Suhteiden luominen kommunistipuolueen virkamiehiin, joilla oli tuolloin valtava määrä valtaa liiketoiminnassa, oli hidasta, mutta auttoi liiketoiminnassa, ja sen merkitys oli paljon suurempi kuin hyvien liiketoimintaperiaatteiden (Chao 2012.)

Usein kuulee esimerkkejä siitä, kun länsimaiset liikemiehet tulevat Kiinaan tapaamaan kiinalaisia oletuksenaan, että tekevät diilin, jonka jälkeen lähtevät takaisin kotimaahan. Kiinalaisille on tärkeää tuntea ihmiset henkilökohtaisesti hyvin ja luottaa heihin ennen kuin kauppaa voidaan tehdä, joten pikavoittojen perässä Kiinaan ei kannata lähteä. Suhteiden luominen on hyvin pitkäaikainen prosessi ja saattaa vaatia huomattavan määrän omistautumista suhteiden luomiseen. Muutamat matkat Kiinaan ja lounaat kiinalaisten kanssa eivät luo tarpeeksi luotettavia suhteita, että kiinalaiset voisivat tehdä kauppaa vaan suhteiden luomiseen saattaa mennä vuosia (Coates 2013.) Kiinaan ei siis mennä tekemään nopeita kauppoja, vaan kaupankäyntiin on syytä varata runsaasti aikaa. Ensin on rakennettava luottamusta henkilöiden välillä, jonka jälkeen voidaan alkaa keskustelemaan liiketoiminnallisista asioista. Nopein tie turmioon on lähteä nopeasti Kiinaan aloittamaan liiketoiminta ilman minkäänlaista guanxia (Chee & West 2007.) Vaikka henkilön liiketoiminnalliset taidot ja tietämys markkinoista olisi heikko, hyvän guanxin avulla menestyminen on silti mahdollista (Lin & Zhao 2016.)

On tärkeää muistaa, että yrityksillä ei ole guanxia, vaan henkilöillä on. Guanxi perustuu henkilöiden pitkän aikavälin vastavuoroisiin palveluksiin ja luottamukseen. Guanxi on siis sitoutunut henkilöihin yrityksen sisällä ja niiden henkilökohtaisiin suhteisiin ja luottamukseen eri henkilöiden välillä. Hyvä guanxi ei siis ole varsinaisesti yrityksen ”omaisuutta” vaan se on sitoutunut henkilöihin ja niiden henkilökohtaiseen suhdeverkostoon. (Chee & West 2007.) Näin ollen yrityksen, jolla ei ole guanxia, voi palkata työntekijöitä, joilla on hyvä guanxi. Työntekijä, jolla on vahva guanxi, voi edesauttaa liiketoimintaa huomattavasti Kiinassa. Sen avulla voidaan saavuttaa ratkaisevia tuloksia neuvotteluissa kiinalaisten kanssa (Coates 2013.) Vastaavasti jos vahvalla guanxilla oleva työntekijä lähtee yrityksestä, niin myös guanxi lähtee sen mukana, joten sillä voi olla huomattavia vaikutuksia

yrittäjien liiketoimintaan tulevaisuudessa ja voi aiheuttaa suuria muutoksia yrityksessä. Guanxin rakentaminen täytyisi siis olla hyvin tärkeä osa yrityksen strategiaa Kiinan markkinoilla (Chee & West 2007.)

Guanxin vaikutuksesta liiketoiminnassa menestymiseen Kiinassa on paljon läpikäyty aihe. Guanxin vaikutuksesta tämän päivän Kiinassa on paljon erilaisia näkemyksiä. Toiset sanovat, että erinomainenkaan tuote ei takaa menestystä, jos ei omista kattavaa guanxia. Guanxi mahdollistaa pääsyn resursseihin ja tietolähteisiin joihin ei muutoin pääsisi. Guanxin merkitys on myös pienempi yrityksille, jotka myyvät kuluttajatuotteita suoraan kuluttajille. Mikäli kuluttaja ei pidä tuotteesta, hyväkään guanxi ei saa kuluttajaa ostamaan tuotetta (Chee & West 2007.) Ulkomaalaiset sijoittajat haluavat rakentaa guanxia, koska sen avulla voi saada resursseja, joiden avulla liiketoiminnasta tulee sujuvampaa, ja he voivat päästä käsiksi tärkeisiin informaatiolähteisiin (Yuan ym. 2013).

Guanxista on myös vastakkaista näkemystä, joskaan ei niin paljoa. Sanotaan, että guanxin merkitys tänä päivänä on sama, kuin esimerkiksi suhteet länsimaissa ja lopulta tuote, hinta ja laatu määräävät menestyksen Kiinassa yhdessä ahkeruuden ja kovan työn kanssa. Guanxin merkitys saattaa olla suuri vanhempien kiinalaisten keskuudessa, mutta nuorten keskuudessa sillä ei välttämättä ole mitään merkitystä. Myös parantunut lainsäädäntö on vähentänyt riippuvuutta guanxista (Chao 2012). Täytyy tietysti huomioda, että minkä ikäisten ihmisten kanssa ja minkälaisilla toimialoilla näitä päätelmiä on tehty. Voi olla, että guanxin merkitys on suurempi esimerkiksi valtionyhtiöiden ja vanhempien ihmisten keskuudessa, mutta myös nuorten ihmisten ja yksityisten yritysten keskuudessa guanxin merkitys saattaa olla huomattavasti pienempi ja huomiota kiinnitetään enemmän tuotteeseen, laatuun ja hintaan.

#### **4.1 Guanxi yhteisyrityksissä**

Yhteisyritys Kiinassa on yritys tai yhteenliittymä, jossa on mukana ulkomaalainen ja kiinalainen sijoittaja. Yhteisyritys mahdollistaa Kiinan markkinalle, jakelukanaviin, resursseihin ja partnerin verkostoon. Partnerilla avulla saadaan tärkeää tietoa

paikallisista markkinoista ja asiakkaista. Kiinalaiset hyötyvät ulkomaalaisten sijoittajien yhteisyriyteen tuomasta teknologiasta ja johtamistaidoista. Yhteisyriykset ovat siten myös Kiinan valtion mieleen, koska sillä saadaan teknologiaa ja tietotaitoa Kiinaan. Tietyillä toimialoilla yhteisyriytys saattaa olla ulkomaalaiselle yriykselle ainut tapa päästä Kiinan markkinoille, ja joissain tapauksissa kiinalaisille on annettava myös enemmistö yhteisyriykestä (China Operations Support 2017, Summerfield 2016.)

Ulkomaalaiset yriykset haluavat usein valita partneriksi paikallisen yriyksen, jonka johtohenkilöillä on hyvä guanxi. Ulkomaalaisyriyksillä on halua päästä mukaan tähän suhdeverkostoon, joka voi merkittävästi tukea liiketoiminnan edistämistä Kiinassa. Jos paikallisella partnerilla on vahva guanxi johon sisältyy johtajia valtionjohdosta, maakuntien johdosta, sekä muista yriyksistä, voi yriystoiminta helpottua huomattavasti. Ulkomaalainen yriytys tuo yhteisyriyteen teknologiaa ja osaamista, ja kiinalainen partneri guanxin avulla resursseja ja informaatiota joiden avulla mahdollisilta ongelmilta Kiinan markkinoilla voidaan välttyä ja liiketoiminnan edistymiselle on paremmat mahdollisuudet. Paikalliset virkamiehet tulevat todennäköisesti tarkastamaan päätöksiä uuden tehtaan pystyttämisestä tai myynnin aloittamisesta uusille markkinoille, jolloin hyvillä suhteilla näihin virkamiehiin voi saavuttaa suotuisia tuloksia ja negatiivisilta yllätyksiltä on helpompi välttyä (Coates 2013.)

Täytyy kuitenkin huomioida, että kaikki paikalliset partnerit eivät halua, että heidän guanxi on vapaasti ulkomaalaisen yriyksen käytettävissä (Rahman 2008). Täytyy siis ottaa huomioon, että guanxissa on kyse palveluksista ja luottamuksesta osapuolten kesken. Mikäli paikallinen partneri käyttää guanxia hyödyntääkseen ulkomaisen yriyksen liiketoimia Kiinassa, on partnerin myös tehtävä palvelus guanxin toiselle osapuolelle. Kun kiinalainen partneri hyödyntää yhteisyriyksen liiketoimintaa guanxin avulla, on luontevaa, että kiinalainen partneri odottaa ulkomaalaiselta yriykseltä myös omaa panostaan yhteisyriyksen hyväksi. Ulkomaalaiset yriykset tuovatkin yhteisyriyteen teknologiaa, tietotaitoa ja rahoitusta, jolloin myös kiinalainen partneri hyötyy yhteisyriykestä.

Ulkomaalaisilla yrityksillä on paljon asioita, joiden kanssa saattaa tulla ongelmia byrokratian ja instituutioiden monimutkaisuuksien takia Kiinassa, ja näiden ongelmien ratkaisemiseksi yritys pyrkii löytämään partnerin, jolla on hyvä guanxi. Avun tarvetta saattaa tulla esimerkiksi lisenssien, erilaisten lupien ja verohelpotusten saamisten kanssa (Rahman 2008). Guanxi-verkoston avulla voidaan siis saada helpotusta erilaisiin liiketoiminnan alkuvaiheessa oleviin asioihin. Voidaan kuitenkin kysyä, että kuinka nopeasti guanxista voi saada hyötyä ja kuinka paljon sen eteen joutuu uhrautumaan, ennen kuin suhteiden rakentamisen eteen tehnyt uhraukset alkavat tuottaa tulosta. Partnerin avulla voidaan kuitenkin päästä käsiksi partnerin guanxiin nopeasti (Rahman 2008).

Näitä guanxin etuja ei kuitenkaan saavuteta ilman omaa panosta suhteiden kehittämisen hyväksi. Suhteiden luominen on pitkäaikainen prosessi ja se on välttämätöntä yritystoiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Yhteisyritys hyötyy monella tavalla, jos suhteet yhteisyrittäjien partnereiden kesken ovat kunnossa. Hyvä guanxi partnereiden välillä parantaa vuorovaikutusta, lisää luottamusta ja helpottaa avunantoa yrityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun ulkomaan yrityksen johtaja tekee selväksi, että haluaa parantaa suhteita partnerin kanssa, voi se parantaa vuorovaikutusta, odotuksia ja päätöksenteon tuloksia (Wilkinson ym. 2009.) Suhteita voidaan parantaa esimerkiksi antamalla lahjoja ja osallistumalla juhlaillallisille eli banketeille, joilla voidaan rakentaa luottamusta yhteisyrittäjien partnereiden välille (Rahman 2008.)

Yhteisyrittäjiä muodostetaan usein paikallisen partnerin kanssa sen perusteella, kuinka hyvä partnerin guanxi on. Tämä saattaa kuitenkin johtaa siihen, että yrityksen kannattavuus ja liiketoiminnan tehokkuus voi olla heikompaa, toisinkuin partnerin kanssa, jolla ei ole välttämättä guanxia ollenkaan, mutta on kyvykäs johtamaan yritystä tehokkaasti ja kannattavasti. Jos yhteisyrittäjien kumppani on valittu guanxin perusteella, voi yritys lieventää mahdollista riskiä tehottomasta liiketoiminnasta laittamalla hyviä johtajia huolehtimaan yrityksen tehokkuudesta (Rahman 2008.)

Ulkomaalaisella yrityksellä ja kiinalaisella partnerilla saattaa olla erilaiset käsitykset strategisista ja kaupallisista suunnista. Kiinalaiset haluavat usein keskittyä kasvuun eikä kannattavuuteen panosteta välttämättä ollenkaan. Ulkomaalaiset yritykset

kuitenkin usein keskittyvät kannattavuuteen ja se saattaa aiheuttaa intressiristiriitoja kiinalaisen kumppanin kanssa investointikohteita mietittäessä. Myös yhteistoiminta kiinalaisen partnerin kanssa saattaa kärsiä näiden erimielisyyksien takia. On siis suotavaa valita kumppaniksi yritys, jolla on samat strategiset tavoitteet, jolloin liiketoiminnan on mahdollista toimia sujuvasti ja ilman ristiriitoja tulevista investoinneista ja kasvusta. (Bosshart ym. 2010.)

#### **4.2 Guanxin vaikutus yrityksen menestykseen**

Luo, Huang ja Wang (2012) ja Li, Zhou ja Shao (2009) tutkivat, millainen vaikutus guanxilla on yritysten menestykseen. Tutkimuksessa erotetaan suhteet valtion virkamiehiin ja suhteet muihin yrityksiin esimerkiksi asiakkaisiin, alihankkijoihin ja kilpailijoihin, ja miten nämä suhteet vaikuttavat taloudelliseen menestykseen esimerkiksi kannattavuuteen ja kasvuun ja miten ne vaikuttavat operatiiviseen menestykseen esimerkiksi tuotteen laatuun ja asiakastyytyvyyteen.

Luon, Huangin, ja Wangin (2012) tutkimuksesta käy ilmi, että suhteilla sekä valtion virkamiehiin, että yrityksiin, on positiivinen vaikutus yritysten menestymiseen. Suhteet valtion virkamiehiin ja yrityksiin vaikuttavat liiketoimintaan kuitenkin hieman eri tavalla. Suhteilla valtion virkamiehiin todettiin olevan vahvempi vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen kuin yrityssuhteilla, kun taas yrityssuhteet esimerkiksi asiakkaisiin, tuottajiin ja kilpailijoihin parantavat enemmän operatiivista toimintaa. Kuitenkin Li, Zhou ja Shao (2009) tutkimuksessaan totesivat, että poliittisista suhteista eri tasoilla olevien virkamiesten kanssa voi olla yritykselle negatiivinen vaikutus. Yritykset voivat poliittisten suhteiden avulla saada institutionaalista tukea esimerkiksi sääntelyiden läpikäymiseen, sopimusten täytäntöönpanossa ja neuvotteluissa. Suhteet valtion virkamiehiin saattavat vähentää heikon lainsäädännön ja instituutioiden puutteesta johtuvaa epävarmuutta liiketoiminnassa. Kun yritys saa näitä palveluksia, on yrityksen tehtävä myös palveluksia virkamiesten hyväksi. Virkamiehet saattavat vaatia esimerkiksi palkkaamaan heidän sukulaisiaan, joilla ei välttämättä ole työhön sopivia taitoja tai koulutusta. Yritystä saatetaan myös palkkaamaan lisää työntekijöitä virkamiesten haluamilla alueilla. Näiden vaatimusten takia yritys saattaa kärsiä huomattavia

kustannuksia, jolloin kannattavuus heikkenee. Poliittisten päättäjien kanssa toimiminen saattaa myös ajaa yrityksiä lahjomaan virkamiehiä.

Operatiivisen toiminnan vaikuttavuus ja tehokkuus voi parantua suhteilla yrityksiin ja sitä kautta yrityksen menestykseen. Esimerkiksi myyntihenkilön ja ostajan välisillä suhteilla voi olla merkittävä vaikutus siihen, miten tuote esitellään markkinoilla ja millaisen vastaanoton se saa kuluttajilta. Suhteilla alihankkijoihin, yritys voi saada laadukkaampia materiaaleja ja palveluja, sekä luotettavampaa tuotetoimitusta. Hyvillä suhteilla muihin yrityksiin voi partnerien avulla laskea tuotannon ja varaston kustannuksia, nopeuttaa tuotteen kehitysprosessia, turvata teknologiaa, sekä saada tärkeää tietoa markkinoista. Valtion virkamiehet voivat antaa tiukkojakin vaatimuksia yrityksille siitä, miten palveluksia suoritetaan takaisin, mutta vaatimukset toisilta yrityksiltä ovat huomattavasti joustavampia (Li ym. 2009, Luo ym. 2012.)

Li ja Sheng (2011) tutkimuksessaan totesivat, että yritysten tarve guanxille on suurimmillaan, kun yritys on vastaperustettu, jolloin tietämys liiketoimintaympäristöstä on heikko ja suhteita ostajan ja valmistajan välillä ei vielä ole syntynyt. Parantaakseen näitä suhteita ja tietämystä liiketoimintaympäristöstä, yritysten täytyy kehittää suhteitaan muiden yritysten johtajien, sekä virkamiesten välillä. Näillä suhteilla voi vaikuttaa esimerkiksi rahoituksen saatavuuteen, jolle vastaperustetulle yritykselle on tarvetta. Suhteet muiden yritysten kanssa saattavat myös parantaa mainetta muiden yritysten silmissä (Li & Sheng 2011.) Suhteet ovat siis tärkeässä roolissa vastaperustetulle yritykselle. Kun maine muiden yritysten silmissä paranee, on myös mahdollista, että suhteiden luominen muiden yritysten kanssa on helpompaa, jos yrityksen guanxiin sisältyy maineikkaita yrityksiä.

Vanhemmille yrityksille guanxista voi olla jopa haittaa, mikäli yritys joutuu käyttämään vain guanxin tietolähteitä ja muiden tietolähteiden käyttöä saatetaan vastustaa guanxin sisällä (Li & Sheng 2011.) Saattaa siis olla, että kun yritys vanhetessaan tottuu liiketoimintaympäristöön ja liiketoimintatapoihin, olisi hyväksi yritykselle vähentää riippuvuuttaan tiettyyn informaatiolähteeseen ja pyrkiä saamaan tietoa myös muista lähteistä kuin guanxin sisältä.

Li, Zhou ja Shaon (2009), Li ja Shengin (2011), sekä Luo, Huang ja Wangin (2012) tutkielmien perusteella voidaan todeta, että guanxi vaikuttaa positiivisesti yritysten menestymiseen Kiinan markkinoilla. Kuitenkin sillä, että kenen kanssa suhteita kehittää ja minkälaisessa vaiheessa yritys on Kiinan markkinoilla, on merkitystä. Suhteiden luomisessa toisten yritysten henkilöiden kanssa voi pääpiirteittäin saavuttaa positiivisia vaikutuksia yrityksen menestymiseen. Suhteilla virkamiehiin voi myös saada apua yritystoiminnan kannalta kriittisiin asioihin, mutta suhteilla voi olla myös negatiivinen vaikutus, sekä mahdollisuus ajautua lahjontaan. Mikäli yritys on tuore, guanxista voi saada suurimman hyödyn, mutta taas kauemmin markkinoilla olleelle yritykselle, jolle on jo kertynyt kokemusta Kiinan markkinoista, voi guanxista tulla negatiivisia vaikutuksia yritystoimintaan. Näissä tutkimuksissa ei kuitenkaan käydä läpi sitä, että onko kiinalaisten suhtautuminen guanxiin erilainen eri ikäryhmissä? Nuorten kiinalaisten kanssa keskusteltuani olen huomannut, ettei nuorempi ikäryhmä pidä guanxia kovin suurella merkityksellä Kiinassa. Tutkimus, jossa vertailtaisiin erilaisten kiinalaisyriyten suhtautumista guanxiin olisi hyvin mielenkiintoinen, sillä konservatiivisilla valtionyrityksillä ja nuorekkaammilla it-alan yrityksillä saattaisi olla huomattavasti erilainen suhtautuminen suhdeverkostoihin.

### **4.3 Yritysesimerkki: General Motors ja Ford**

Vuosien 1993–1995 aikana oli yhdysvaltalaisten autonvalmistajien, General Motorsin (GM) ja Fordin välillä kilpailua siitä, että kumpi saa perustaa yhteisyrityksen Kiinan johtavan autonvalmistajan, Shanghai Automotive Industry Corporationin kanssa. Nopeasti kasvavan keskiluokan avulla Kiinasta odotettiin tulevan maailman suurin automarkkina-alue tulevaisuudessa, jolloin useiden autonvalmistajien katseet olivat siirtyneet kohti Kiinaa. Alustavien tarjousten jälkeen Ford oli askeleen edellä kilpailussa. Ratkaisevaksi asiaksi koitui kuitenkin neuvottelut kiinalaisten kanssa, joihin molemmilla autonvalmistajilla oli omat neuvotteluryhmänsä (Tian 2016: 197.)

Fordilla neuvotteluiden johdossa oli yhdysvaltalainen insinööri, Jim Paulson, Fordin Kiinan maajohtaja, jolla ei ollut kokemusta kiinalaisesta kulttuurista eikä myöskään guanxia. GM oli kuitenkin nimittänyt neuvotteluidensa johtoon Shanghaissa syntyneen kiinalaisen, Shirley Youngin, joka puhui sujuvaa mandariinikiinaa ja tunti

kiinalaisen kulttuurin. Youngin guanxi oli kuitenkin perhetaustansa vuoksi erittäin hyvä. Hänen isänsä oli sotasankari ja isäpuolensa on työskennellyt Kiinan suurlähettiläänä Yhdysvalloissa, Isossa-Britanniassa, sekä Ranskassa. Youngilla oli erittäin hyvä suhteet valtion virkamiehiin Kiinassa (Tian 2016: 197.)

Lokakuussa 1995, kiinalaiset valitsivat kumppaniksi yhteisyritykseen General Motorsin. Myöhemmin Paulson myönsi, että heillä ei ollut tarpeeksi kiinalaisia, jotka olisivat voineet olla neuvotteluissa mukana. Fordilla olisi kuitenkin ollut Taiwanin yksikön johdossa erittäin pätevä kiinalainen, joka olisi voitu nimittää neuvotteluiden johtoon, mutta Fordilla ei oltu tietoisia neuvotteluryhmän koostumuksen vaikutuksesta neuvotteluissa Kiinassa, joten kiinalaisten työntekijöiden hyödyntämättä jättäminen tuli tässä tapauksessa Fordille kalliiksi (Tian 2016: 197.)

Vuonna 2013 Kiinasta tuli General Motorsin suurin markkina-alue, joten näillä neuvotteluilla ja Youngin guanxilla oli siis ratkaiseva merkitys siihen, että General Motors on yksi suurimmista autonvalmistajista Kiinassa, josta tuli vuonna 2010 maailman suurin automarkkina-alue (Repo 2010, Szczesny 2013.) Toisaalta hieman hämärän peittoon jää se, että mikä vaikutus itse Shirley Youngin guanxilla oli tässä tapauksessa, ja mikä rooli oli sillä, että Shirley Young puhui sujuvaa mandariinikiinaa ja ymmärsi kulttuurin, toisinkuin Fordin pääneuvottelija Jim Paulson.

#### **4.4 Guanxin merkitys tulevaisuudessa?**

Guanxin merkitys on muuttunut vuosikymmenien aikana. Ennen suhteilla valtion virkamiehiin oli paljon suurempi merkitys kuin suhteilla yrityksiin. Kun kunnollista lainsäädäntöä ja instituutioita ei ole ollut, ovat valtion virkamiehet auttaneet yritystoiminnan ongelmien ylitsepääsystä ja liiketoiminnan laajentamisessa. Kiina kehittyä kovaa vauhtia ja sitä myötä instituutiot ja lainsäädäntö kehittyvät, mutta suhteilla virkamiehiin on silti tänä päivänä merkittävä vaikutus yrityksen menestykseen, tosin ei niin suuri kuin ennen. Suhteilla toisiin yrityksiin on paljon suurempi merkitys tänä päivänä kuin ennen. Guanxi on siis edelleen merkittävä tekijä yrityksen menestykseen Kiinan markkinoilla. Guanxin painopiste on vain muuttunut enemmän yrityksiä kohti, kuin valtion virkamiehiä kohti (Li ym. 2009.)



Guanxin merkitys on huomattavasti pienempi kuluttajatuotemyynnissä (Chee & West 2007). Kiinan talouden painopistettä ollaan kovaa vauhtia siirtämässä kohti kuluttajavetoista kasvua (Kroeber 2016: 181), jolloin myöskin guanxin merkitys tulee muuttumaan. Alibaba kumppaneineen ovat viemässä kaupankäyntiä kohti suuntaa, jossa henkilökohtaisilla suhteilla ei ole suurta merkitystä ja kauppaa käydään täysin tuntemattomien henkilöiden välillä. Myyjien arvostelut verkkomyyntialustoilla pitävät huolen siitä, että kuluttajat voivat ostaa hyväksi arvosteltuja tuotteita luotetuilta myyjiltä.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman päätarkoituksena oli tutkia, miten guanxi vaikuttaa liiketoimintaan Kiinassa. Tutkimuskysymyksinä olivat: Miten guanxia voi rakentaa ja millä tavoin sitä voi käyttää? Miten guanxi voi helpottaa yritysten liiketoimintaa Kiinassa? Miten guanxi vaikuttaa yritysten menestymiseen Kiinassa?

Kiinan on ennustettu nousevan maailman suurimmaksi taloudeksi vuonna 2021 (OECD 2016), joten Kiinan merkitys maailmantalouteen on erittäin suuri, ja se tarjoaa suuria mahdollisuuksia Kiinan markkinoille haluaville yrityksille. Kiinan liiketoimintakulttuuri eroaa kuitenkin huomattavasti länsimaisesta tavasta, joten perehtyminen kiinalaiseen liiketoimintakulttuuriin on välttämätöntä, mikäli haluaa menestyä Kiinan markkinoilla. Yksi tärkeimpiä ja useimmin kuultu asia liittyen kiinalaiseen liiketoimintakulttuuriin on guanxi. Guanxilla tarkoitetaan henkilöiden henkilökohtaisia suhteita ja luottamusta henkilöiden välillä. Kiinalaiset haluavat usein tutustua henkilöihin ennen kuin voidaan puhua liiketoimista, ja siten rakentaa samalla guanxia (Chang ym. 2017).

Guanxin rakentamiselle hyvän pohjan luo tilanne, jossa henkilöiden välillä on jotain yhteistä, esimerkiksi kotipaikkakunta, opinahjo tai työpaikka, jonka kautta henkilöiden on helppo tutustua toisiinsa. Tutustumisen jälkeen voidaan suhdetta kehittää sosiaalisen kanssakäymisen avulla esimerkiksi juhlaillallisten tai työpaikalla olevan vuorovaikutuksen avulla. Myös lahjojen anto kuuluu olennaisena osana kiinalaiseen kulttuuriin ja suhteiden kehittämiseen. Kun suhteet henkilöiden välillä ovat tarpeeksi vahvat, voivat henkilöt käyttää suhteita palvelusten tekemiseen erilaisten ongelmien ylitsepääsemisessä, ja mikäli henkilö tarvitsee apua esimerkiksi työelämään liittyen (Chen & Chen 2004.)

Guanxilla on edelleen tänä päivänä suuri merkitys yritysten menestymiseen Kiinan markkinoilla. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että suhteilla valtion virkamiehiin ja toisiin yrityksiin on erilaiset vaikutukset yrityksen menestymiseen. Suhteilla valtion virkamiehiin voidaan yrityksen liiketoimintaa tukea esimerkiksi sääntelyiden läpikäymiseen, sopimusten täytäntöönpanossa ja neuvotteluissa. Suhteet valtion virkamiehiin saattavat vähentää heikon lainsäädännön ja instituutioiden puutteesta

johtuvaa epävarmuutta liiketoiminnassa, mutta suhteilla virkamiehiin voi olla myös selkeä negatiivinen vaikutus yrityksen liiketoimintaan. Se voi altistaa yritystä eettisesti vääriin toimintatapoihin kuten esimerkiksi korrupioon, ja voi myös johtaa liiketoiminnan menestymisen kannalta huonoihin päätöksiin, kuten esimerkiksi virkamiehen tuttavien palkkaamiseen, jolla ei ole pätevyyttä tai koulutusta työtehtävään (Li ym. 2009, Luo ym. 2012.) Guanxi-verkostoja rakentaessa täytyy siis olla erityisen varovainen, että kuinka syviä suhteita rakentaa kiinalaisten virkamiesten kanssa. Myös partneria yhteisyritykseen valittaessa täytyy mahdolliset partnerikandidaatit punnita huolellisesti, ja arvioida tarkasti, kuinka hyvä partnerin mahdollinen guanxi on oikeasti, sillä kiinalaisilla voi olla taipumusta liioitella suhteitaan.

Suhteilla toisiin yrityksiin esimerkiksi alihankkijoihin ja asiakkaisiin, voi yritys hyötyä merkittävästi, ja negatiiviset vaikutukset, toisinkuin suhteilla valtion virkamiehiin, ovat huomattavasti epätodennäköisempiä. Suhteilla yrityksiin voidaan saada tärkeää tietoa markkinoista ja asiakkaista. Hyvien alihankkijasuhteiden avulla myös tuotteiden laatu ja toimitusvarmuus voi parantua, ja näin voidaan parantaa yrityksen operatiivista menestystä Kiinan markkinoilla. (Li ym. 2009, Luo ym. 2012.) Guanxin rakentaminen on pitkäjänteistä ja luottamusta henkilöiden kesken ei saada yhdessä päivässä. Liiketoimintaa tehtäessä kiinalaisten kanssa, on siis syytä varata aikaa reilusti. Nopealla aikataululla on siis turha lähteä Kiinaan tarkoituksenaan solmia sopimuksia nopeasti, ja kärsivällisyyttä on syytä olla reilusti neuvotteluissa kiinalaisten kanssa.

Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että guanxin merkitys saattaa vaihdella huomattavasti riippuen siitä, minkälaisen yritysten ja ihmisten kanssa ollaan tekemisissä (Chee & West 2007). Guanxista voisikin tutkia enemmän, että minkäikäisillä henkilöillä guanxi vaikuttaa eniten ja miten esimerkiksi nuoret kiinalaiset näkevät guanxin merkityksen Kiinassa. Kiinalaiset opiskelijat, joiden kanssa olen keskustellut, eivät itse pidä guanxia merkittävänä ja voikin olla, että guanxin merkitys onkin suurimmillaan vanhempien ihmisten keskuudessa. Kun instituutiot ja lainsäädäntö kehittyvät Kiinassa, voidaan sopimuksiin luottaa enemmän, jolloin guanxin merkitys saattaa laskea ja huomiota kiinnitetään enemmän tuotteen laatuun ja hintaan.

## LÄHDELUETTELO

- Bosshart, S., Luedi, T. & Wang, E. (2010). *McKinsey&Company: Past lessons for china's new joint ventures*. <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/past-lessons-for-chinas-new-joint-ventures> Viitattu 13.3.2017
- Chang, E., Chou, T., Huang, C. & Wang, X. (2017). The categories, rules and demonstrations of guanxi in chinese society, *journal of business-to-business marketing* 23(4), 311-325.
- Chao, S. (2012). *Selling to china: A guide to doing business in china for small- and medium-sized companies*.
- Charney, C. & Qazi, S. (2015). Corruption in china: What companies need to know.
- Chee, H. & West, C. (2007). *Myths about doing business in china* (2.painos).
- Chen, X. & Chen, C. C. (2004). On the intricacies of the chinese *guanxi*: A process model of *guanxi* development. *asia pacific journal of management* 21, 305-324.
- China Operations Support (2017). *Yritysmuodot kiinassa. china operations support*. <http://fi.chinaops.fi/kiina-palvelumme/yrityksen-perustaminen/yrityksen-perustaminen-kiinaan/yritysmuodot-kiinassa/> Viitattu 25.3.2017
- Chinet (2017). *Chinet: Kiinalainen liiketoimintakulttuuri*. <http://www.chinetverkosto.fi/kiina-2/kiinalainen-liiketoimintakulttuuri/> Viitattu 17.3.2017.
- Coates, R. (2013). *42 rules for sourcing and manufacturing in china*. (2.painos)
- De Mente, B. L. (2013). *The chinese way in business: The secrets of successful business dealings in china*. TUTTLE
- Fan, G. & Hope, N. C. (2013). *US-china 2022: US-china economic relations in the next ten years*.
- Harding, J. (2014). Corruption or guanxi? differentiating between the legitimate, unethical, and corrupt activities of chinese government officials. *UCLA pacific*

basin law journal 31(2), 128-146.

Kroeber, A. R. (2016). *China's economy: What everyone needs to know*.

Li, J. J., Zhou, K. Z. & Shao, A. T. (2009). *Competitive position, managerial ties and profitability of foreign firms in china: An interactive perspective*. *Journal of international business studies* 40(2), 339-352.

Juan Li, J. & Sheng, S. (2011). When does guanxi bolster or damage firm profitability? the contingent effects of firm- and market-level characteristics. *Industrial marketing management* 40, 561-568.

Lin, Z. & Zhao, Z. (2016). Chinese management studies: Culture, expatriation and performance: Case of chinese multinational enterprises 10(2), 346-364.

Luo, Y., Huang, Y. & Wang, S. L. (2012). *Guanxi* and organizational performance: A meta-analysis. *management & organization review* 8(1), 139-172.

OECD (2016). *OECD GDP long-term forecast.*, 2016. <https://data.oecd.org/gdp/gdp-long-term-forecast.htm#indicator-chart> Viitattu 7.2.2017

Rahman, N. (2008). Resource and risk trade-offs in *guanxi* based IJVs in china. *Asia Pacific Business Review* 14(2), 233-251.

Repo, H. (2010). *Kiina maailman suurimmaksi ajoneuvomarkkinaksi. tekniikka & talous.* <http://www.tekniikkatalous.fi/arkisto/2010-01-12/Kiina-maailman-suurimmaksi-ajoneuvomarkkinaksi-3283908.html> Viitattu 22.3.2017

Summerfield, R. (2016). *Joint ventures in china - getting it right*. *financier worldwide*. <https://www.financierworldwide.com/joint-ventures-in-china-getting-it-right/> Viitattu 25.3.2017.

Szczesny, J. (2013). *Milestone: China now general motors' biggest market*. *CNBC.* <http://www.cnbc.com/id/100870316> Viitattu 22.3.2017

Wilkinson, T. J., Thomas, A. R. & Hawes, J. M. (2009). Managing relationships with chinese joint venture partners. *Journal of global marketing* 22(2), 109-120.

Tian, X. (2016). *Managing international business in china*.

The World Bank (2016a). , 2016.

<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2015&locations=CN&start=1977&view=chart> Viitattu 7.2.2017.

The World Bank (2016b). *The world bank: China overview*.

<http://www.worldbank.org/en/country/china/overview> Viitattu 13.3.2017

Yang, S. (2015). If you're doing business in China, Here's where you'll find most corruption. Business Insider. <http://www.businessinsider.com/china-corruption-in-business-study-2015-1?r=US&IR=T&IR=T> Viitattu 13.3.2017

Yuan, X., Kim, S., Dai, W. & Arnulf, J. K. (2013). How FIEs may sustain competitive advantage in china. adapting marketing strategy by the use of *guanxi*. *Baltic Journal of Management* 9(1), 22-46.

Zhan, J. V. (2012). Crime law soc change: Filling the gap of formal institutions: The effects of *guanxi* network on corruption in reform-era China. 58, 93-109.