



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Kansainvälistyminen etelästä pohjoiseen

Kehittyvien markkinoiden yritysten laajentuminen kehittyneisiin talouksiin

Kansainvälisen liiketoiminnan
kandidaatintutkielma

Laatija:
Aleksandr Jääskeläinen

Ohjaaja:
KTT Johanna Raitis

6.5.2024

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Kansainvälinen liiketoiminta

Tekijä: Aleksandr Jääskeläinen

Otsikko: Kansainvälistyminen etelästä pohjoiseen: Kehittyvien markkinoiden yritysten laajentuminen kehittyneisiin talouksiin

Ohjaaja: KTT Johanna Raitis

Sivumäärä: 30 sivua

Päivämäärä: 6.5.2024

Tässä tutkielmassa käsitellään kehittyvien talouksien monikansallisten yritysten (EMM-yritys) laajentumista kehittyneille markkinoille. EMM-yritysten määrä kansainvälisessä kaupassa on kasvanut. Niistä on totuttu ajattelemaan alkutuotantoyrityksinä. Vaikka yhä useampi EMM-yritys kansainvälistyy kehittyneille markkinoille brändillään, tutkijat eivät ole olleet kovin kiinnostuneita aiheesta. Tämä tutkielma ehdottaa, että laajentuminen kehittyneimmille markkinoille on merkittävä aihe, jolla on omia erikoispiirteitä ja jolla on potentiaalia kasvuun, varsinkin sen myötä, kun globalisaatio ja digitalisaatio laskevat kansainvälistymisen kynnyksiä. Tässä tutkielmassa aihetta lähestytään ADO-viitekehityksen kautta, tutkien ensin sisäisiä ja ulkoisia motiiveja, sitten markkinoille tulo strategioita ja kehittyvyyden taakkaa, sekä viimeiseksi seurauksia.

Yleisimmät motiivit EMM-yritysten laajentumiselle kehittyneille markkinoille on institutionaalinen eskapismi ja strategisten voimavarojen tavoittelu. Tehottomat instituutiot, jotka ovat ominaisia kehittyville talouksille, työntävät EMM-yrityksiä kansainvälistymään maihin, joissa on tehokkaammat instituutiot. Aineettoman pääoman tavoittelulla tarkoitetaan vuorostaan muun muassa brändien, teknologioiden ja taitojen hankkimista ulkomailta. Ulkoisia motiiveja ovat taas sijainti globaalissa arvoketjussa, agglomeraatiot ja investointien edistämispalvelut.

Tutkielmassa käsitellään myös tunnetuimpia teorioita ja niiden kykyä selittää EMM-yritysten kansainvälistymistä kehittyneille markkinoille. Kehittyvien markkinoiden yritykset laajentuvat nopeasti ja riskialttiisti hankkimalla yrityksiä ulkomailta. Ponnahduslauta-teoria, oppimisportaali-maali ja LLL-viitekehitys selittävät tätä prosessia sillä, että EMM-yritysten on vaikeampi kilpailla kansainvälisillä markkinoilla, joten he joutuvat hankkimaan strategisia voimavaroja yritysostojen kautta. Tämä nopeatahtinen kansainvälistyminen antaa EMM-yrityksille kilpailuedun kotimarkkinoilla ja muilla kehittyvillä markkinoille, sekä mahdollisesti kehittyneissä talouksissa. Sen lisäksi se auttaa kamppailemaan kehittyvyyden taakkaa, jota EMM-yritykset kohtaavat ulkomaisilla markkinoilla. Kehittyvyyden taakka tarkoittaa yrityksen eriarvoista kohtelua, joka johtuu negatiivisesta mielikuvasta kehittyvistä talouksista. EMM-yritykset kehittävät legitimointistrategioita, joiden avulla he pyrkivät kompensoimaan kehittyvyyden taakkaa.

Laajentumisella kehittyneimmille markkinoille on seurauksia niin koti- kuin kohdemarkkinoille. Huoli kansainvälistymisen aiheuttavista ongelmista esiintyy enemmän kehittyneissä talouksissa. Tutkimustieto kuitenkin osoittaa, että sillä on enemmän positiivinen vaikutus kohdemaan talouteen. Myös kotimaan talous hyötyy kansainvälistyvistä yrityksistä, sillä niiden aiheuttama spillover-vaikutus tuo maahan tietoa, teknologioita ja kokemusta.

Avainsanat: kehittyvät markkinat, kehittyneet taloudet, kansainvälistyminen

SISÄLLYS

1	Johdanto	5
2	Miksi EMM-yritykset kansainvälistyvät kehittyneille markkinoille?	7
	2.1 Sisäiset motiivit	8
	2.2 Ulkoiset tekijät	9
3	Päätökset ulkomaisilla markkinoilla	12
	3.1 Operaatiomuodon valinta	13
	3.2 Kamppailu kehittyvyyden taakkaa vastaan	15
4	Kansainvälistymisen seuraukset	18
5	Johtopäätökset	21
	Lähteet	24

1 Johdanto

Kehittyvien talouksien monikansallisten yritysten (engl. emerging market multinationals; EMM) merkitys maailmankaupassa jatkaa kasvuaan (Sahoo & Bishnoi 2021, 1133). EMM-yritysten rooli kehittyneillä markkinoilla on historiallisesti ollut alkutuotanto ja kustannustehokas valmistus globaalissa toimitusketjussa matalan tulotasonsa vuoksi (Cuervo-Cazurra & Pananond 2023, 2). Tämän vuoksi myös brändien rakentaminen tapahtui pääasiassa joko kotimaisilla tai muilla kehittyvillä markkinoilla. Globalisaatio, elämäntason nousu ja digitalisaatio ovat tuoneet muutoksia EMM-yritysten asemaan kansainvälisillä markkinoilla. EMM-yritysten brändien määrä kehittyneillä markkinoilla on kasvanut nopealla tahdilla (Buckley ym. 2014a, 52). Vaikka monesti EMM-yritykset jatkavat kilpailemista hinnalla, useammalla alalla tuotteiden hinnat ovat nousseet vähintään samalle tasolle kuin kehittyneiden talouksien yrityksillä (engl. advanced-economy multinational enterprises; AMM). Toisin sanoin yhä useampi EMM-yritys kansainvälistyessään kehittyneille markkinoille kilpailee tuotemerkillään eikä hinnalla. (Casanova & Miroux 2018, 290) Tämä nopea kasvu ja muutos kertovat tarpeesta tutkia ilmiötä tarkemmin.

Tutkijat kiinnittivät huomion ilmiöön vuosituhannen taitteessa, kun EMM-yritysten määrä alkoi kasvaa räjähdysmäisesti. Tiedeyhteisön kiinnostuksen kohteena ovat olleet erityisesti kasvun syy, sitä mahdollistavat tekijät, sekä perinteisten teorioiden kyky selittää monella tapaa uusien yritysten kansainvälistymistä. EMM-yritysten kansainvälistymistä pitkään uskottiin rajoittuvan suuremmaksi osaksi muihin kehittyviin talouksiin. Ramamurti (2009) kutsuu ilmiötä, jossa EMM-yritys kansainvälistyy kehittyneille markkinoille ylämarkkinaalaajentumiseksi (engl. up-market FDI) ja vastaavasti alamarkkinasijoittamiseksi (engl. down-market FDI), kun kyseessä on AMM-yrityksen kansainvälistyminen kehittyville markkinoille. Vaikka ylämarkkinaalaajentuminen on selvästi yleistynyt, sitä tutkitaan edelleen yllättävän vähän.

Tämän tutkielman tarkoituksena on ymmärtää EMM-yritysten kansainvälistymistä kehittyneille markkinoille. Osatutkimuskysymykset ovat ”Miksi EMM-yritykset kansainvälistyvät kehittyneille markkinoille?”, ”Miten EMM-yritykset kansainvälistyvät kehittyneille markkinoille?”, sekä ”Mitä seurauksia EMM-yritysten kansainvälistymisellä on yritykselle, koti- ja kohdemaalle?”. Vaikka harva tutkimus

käsittelee yksinomaan EMM-yritysten laajentumisen kehittyneille markkinoille, osassa tutkimuksista, jotka käsittelevät EMM-yrityksiä mainitaan ohimennen myös tätä ilmiötä. Tässä tutkielmassa joudutaan hyödyntämään tätä hajanaista tietoa ylämarkkinalaajentumisesta ja hakemaan vastauksista lähteistä, jotka eivät suoranaisesti tutki tätä ilmiötä. Vastaus tutkimuskysymykseen voi löytyä myös yhdistämällä saatavilla olevan tutkimustiedon EMM-yrityksistä ja kehittyneistä markkinoista.

Kehittyvät ja kehittyneet taloudet (myös markkinat, maat; emerging/developing ja developed/advanced country/market/economy) ovat löysästi määriteltyjä termejä, jotka jakavat maita taloudellisen kehitystason mukaan. Yleisesti kehittyviin talouksiin liittyy sosiopoliittinen epävakaus, matala tulotaso, alhainen integraatio maailmankauppaan, nopea talouskasvu, alkutuotannon vallitsevuus kansantaloudessa, sekä puutteelliset instituutiot, joilla tässä tutkielmassa tarkoitetaan valtion virallisia julkisia organisaatioita, joiden toiminta perustuu oikeudellisiin säädöksiin. Yksimielisyyttä taksonomian kriteeristöä ei kuitenkaan ole, ja usea kansainvälinen organisaatio antaa valtion itse päättää, kumpaan ryhmään se kuuluu (esim. UN ja WTO). Luonteensa vuoksi tutkielman kannalta ei ole olennaista määritellä maiden tarkkaa jakoa, vaan tarkoituksena on löytää yhteys juuri mainittujen ominaisuuksien ja monikansallisten yritysten välillä.

Tämän tutkielman rakenne pohjautuu Paul ja Benito (2018) esitettyyn ADO-viitekehykseen, jonka mukaan ilmiötä voidaan jakaa edeltäviin tekijöihin (engl. antecedents), päätöksiin (engl. decisions) ja seurauksiin (engl. outcomes).

Viitekehysten ulottuvuudet eivät ole toisistaan eristettyjä, vaan esimerkiksi edeltävät tekijät vaikuttavat päätöksiin ja päätökset taas seurauksiin. Viitekehys auttaa loogisesti jakamaan tutkimusaluetta ja etenemään johdonmukaisesti asiasta toiseen. Ensin tutkielmassa tarkastellaan kansainvälistymistä edeltäviä tekijöitä, minkä jälkeen siirrytään tutkimaan EMM-yritysten kansainvälistymiseen liittyviä päätöksiä, ja lopulta selvitetään mitä seurauksia ilmiöllä on. Tutkielman päätösluvussa yhdistetään kerätty tieto saadakseen johdonmukainen ymmärrys EMM-yritysten laajentumisesta kehittyneille markkinoille.

2 Miksi EMM-yritykset kansainvälistyvät kehittyneille markkinoille?

Tässä luvussa tutkitaan tekijöitä, jotka vaikuttavat kansainvälistymistä edeltäviin päätöksiin, eli laajentumisen motiiveja ja kannustimia. Yrityksen halu kansainvälistyä voi johtua niin sisäisistä motiiveista, eli yritystoiminnan ja johtajien omista tarpeista ja ambatioista, kuin myös ulkoisista, eli sidosryhmien, sekä koti- ja kohdemaan kannustimista. Ulkoiset motiivit voidaan jakaa edelleen työntö- ja vetotekijöihin. Työntötekijät ovat ne kotimaan olosuhteet, jotka edistävät yrityksen päätöstä viedä liiketoimintaa ulkomaille. Sellaisia työntötekijöitä, jotka ajavat yrityksiä siirtämään yritystoimintaa ulkomaille pidetään negatiivisina. Positiivinen työntötekijä vuorostaan kannustaa yrityksiä laajentamaan toimintaansa ulkomaille, ilman että kotimaista yritystoimintaa supistettaisi. Jormanainen ja Kovesnikov (2012) Esimerkiksi korkeat verot ja tehottomat instituutit ovat negatiivisia työntötekijöitä, ja valtion tarjoama rahoitus kansainvälistymiselle on positiivinen. Sen sijaan alhaiset verot ja tehokkaat instituutit voivat toimia vetotekijöinä ja vetää puolensa ulkomaisia yrityksiä. Tässä luvussa käsitellään ensin sisäisiä ja sitten ulkoisia motiiveja.

Behrman (1972), sekä myöhemmin Dunning (1988) ja Dunning ja Lundan (2008) esittivät luokittelun, jossa he jakoivat kansainvälistymisen motiiveja eri ryhmiin. Kuuluisat neljä päämotiivia ovat markkinoiden, resurssien, tehokkuuden, sekä strategisten voimavarojen tavoittelu. Sittemmin luokittelu on saavuttanut tiedeyhteisössä melkein paradigmaattisen aseman ja ollut siitä lähtien käytetyin klassifikaatio. Mainittakoon, että alkuperäisessä työssä lueteltiin myös viisi muuta motiivia, joista suurin osa ei edes mainittu myöhemmissä tutkimuksissa.

Ensijulkaisusta on kulunut useampi vuosikymmenen, palveluyritysten määrä on kasvanut, globalisaation ja teknologiakehityksen tahti jatkuvasti kiihtynyt ja mikä tärkeintä, EMM-yritysten merkitys maailmankaupassa kasvanut. Dunning (1988) tutkimus keskittyi selvästi tuotantoyrityksiin ja kansainvälistymisellä hän tarkoitti pääasiassa tuotannon vientiä ulkomaille. Silloisesta taloudellisesta hegemoniasta nauttivat Pohjois-Amerikkalaiset, Eurooppalaiset ja Japanilaiset suuret monikansalliset yritykset toimivat yksinään tutkimuksen kohteena. Tämän arkaaisuutensa vuoksi tutkimuksen kuvaileva voima alkoi rappeutumaan ja sen dogmaattisuutta alettiin kyseenalaistamaan (Cuervo-Cazurra & Narula, 2015, 3–4; Pananond, 2015, 78–79).

Tutkijat ovat kritisoineet aiempia klassifikaatioita muun muassa niiden ad hoc -luonteesta ja ehdottaneet omia klassifikaatioita (Cuervo-Cazurra ym., 2015; Tulder, 2015). Silti suurin osa artikkeleista, joihin viitataan tässä tutkielmassa jatkavat Dunningin alkuperäisen neljän motiivin tai sen ad hoc -variaation käyttöä.

2.1 Sisäiset motiivit

Kehittyvien talouksien matala tulotaso johtaa siihen, että monilla markkinoilla kilpaillaan pääasiassa hinnalla, eli EMM-yritykset ovat kiinnostuneita kustannustehokkaasta yritystoiminnasta ja sen tehostamisesta. Ilmeisin tapa vähentää menoja on hankkia edullisempia raaka-aineita, mikä on yksi motiivi sille, miksi EMM-yritys lähtee kansainvälistymään. Kehittyvät taloudet ovat usein orientoituneita alkutuotantoon ja niiden edullinen työvoima johtaa siihen, että niiden raaka-aineen ovat usein globaalien markkinoiden halvimpia. Sen lisäksi niiden fyysinen ja kulttuurinen läheisyys muihin kehittyviin maihin johtaa siihen, että EMM-yritykset harvoin harkitsevat kansainvälistymistä kehittyneisiin talouksiin, kun motiivina on raaka-aineiden tavoittelu. Kustannustehokkaampaa toimintaa voidaan saavuttaa myös toimitusketjun integraatiolla. EMM-yritysten vertikaali integrointi ylävirtaan tapahtuu yleensä muihin kehittyviin maihin edellä mainittujen syiden vuoksi. Mutta laajentuessaan alavirtaan EMM-yritys saattaa etabloitua kehittyneille markkinoille. Näin esimerkiksi 2000-luvun venäläisten monikansallisten yritysten yksi merkittävimmistä kansainvälistymisen motiiveista oli halu hallita koko arvo- ja toimitusketju (Kaartemo, 2007).

EMM-yritykset usein joutuvat kohtaamaan institutionaalisia tyhjiöitä kotimaassaan. Korruptio, epäluotettava oikeusjärjestelmä, byrokraattiset rajoitteet, turvallisuusuhat ja puiteellinen infrastruktuuri voivat kaikki nostaa liiketoiminnan kustannuksia transaktiokustannusteorian mukaan (Zeng & Yu, 2023). Välttääkseen näitä kustannuksia yritys voi kansainvälistyä maahan, jossa instituutit toimivat tehokkaammin (Guillén & García-Canal 2009, 28–30; Paul & Benito 2018, 100). Tämän lisäksi edellä mainitut puitteet valtion instituutioissa, epävakaa poliittinen järjestelmä ja taloudellinen tilanne luovat potentiaalisen uhan koko liiketoiminnalle ja näin ollen sijoittajien pääomalle. Sen tähden myös riskien hajauttaminen on yksi motiivi kansainvälistymiselle (Fey ym. 2016, 6; Kim 2021, 23). Empiiriset tutkimukset osoittavat, että sen myötä kun maan houkuttelevuus investointikohteena kasvaa, instituutioiden laatu paranee ja poliittinen

vakaus vahvistuu, lähtevien suorien ulkomaisten investointien määrä laskee (Suna & Suna Kayam 2009, 15–16). Tästä voidaan päätellä, että institutionaalinen eskapismi on hyvin merkittävä motiivi kansainvälistymiselle.

Yhä useampi EMM-yritys laajentaa toimintaansa kehittyviin talouksiin hankkiakseen aineettomia voimavaroja, kuten brändejä, teknologioita, tietoja ja taitoja. Aineettomalla pääomalla on suuri merkitys yrityksille, jotka ovat pitkään keskittyneet tuottamaan brändittömiä halpatuotteita (Fey ym. 2016, 4). Brändit ja teknologiat auttavat EMM-yrityksiä menestymään niin ulkomaisilla kuin kotimarkkinoilla. Myös uusien markkinoiden tavoittelu, eli yritystoiminnan kasvattaminen on hyvin yleinen motiivi kansainvälistymiselle. Tässä tapauksessa kansainvälistyminen tapahtuu niin kehittyneille, kun kehittyville markkinoille. Sananvalintoja ja muotoiluja lukuun ottamatta tämä ryhmä motiiveja toistuu tutkimuksesta toiseen. Muun muassa Guillén ja García-Canal (2009), Paul ja Benito (2018) ja Kim (2021) ovat esittäneet motiiveja EMM-yritysten kansainvälistymiselle.

2.2 Ulkoiset tekijät

Monikansalliset yritykset eivät toimi eristyksessä, vaan ovat aina osana globaalia arvoketjua (engl. global value chain; GVC), jonka ominaisuudet vaikuttavat yrityksen kansainvälistymispäätöksiin. Xien (2020, 36) tutkimus osoittaa, että EMM-yritykset, jotka sijaitsevat globaalin arvoketjun jommassakummassa päässä kansainvälistyvät aktiivisemmin kuin yritykset, jotka sijaitsevat sen keskellä. Pananondin (2013, 108–109) mukaan arvoketjun globaalisuus lisää yrityksen kansainvälistymisen todennäköisyyttä, jolloin etenkin toimittajina ja valmistajina toimivat yritykset kansainväistyvät muita aktiivisemmin. Hänen mukaansa EMM-yritykset kansainvälistyvät yleensä johtoyritysten suuntaan. Arvoketjujen johtoyritykset (engl. lead firms) ovat yritykset, joilla on erityisen paljon vaikutusvaltaa vaikuttaa ketjun rakenteeseen ja resurssien allokaatioon. Vaikka Cuervo-Cazurran ja Pananondin (2023, 1) mukaan kehittyvien talouksien johtoyritysten määrä kasvaa, EMM-yritykset ovat pitkään hoitaneet matalakatteisia tehtäviä minkä seurauksena olleet vähäisen vaikutusvallan asemassa. Tämän myötä johtoyrityksillä on edelleen paljon valtaa vaikuttaa EMM-yritysten kansainvälistymiseen, esimerkiksi rajoittamalla sitä silloin, kun sillä on potentiaalia haitata niiden liiketoimintaa (Pananond 2015, 83).

Yritysten alueellinen keskittyminen, eli agglomeraatio tarjoaa yrityksille erilaisia hyötyjä, kuten esimerkiksi matalammat hankintakustannukset, sujuvamat toimitusketjun sisäiset prosessit, edistynyt infrastruktuuri, sekä ideoiden, tiedon, taidon, oppimisen ja verkoston heijastusvaikutus, jota kutsutaan myös spillover-vaikutukseksi (Nielsen ym. 2017, 66–67). Varsinkin viimeisellä on suuri merkitys aineetonta pääomaa tavoitteleville EMM-yrityksille, sillä se on yksi tapa hankkia strategisia voimavaroja kehittyneiltä markkinoilta (Chen ym. 2012, 214). Yleisesti ottaen tutkimukset osoittavat, että agglomeraatiot voivat toimia jossain tapauksissa kansainvälistymisen vetotekijänä, mutta vaikutuksen voimakkuus riippuu hyvin monesta tekijästä (Hassan ym. 2013, 16–18). Koska ilmiö on niin moniulotteinen, on vaikea puhua sen vaikutuksesta EMM-yritysten kansainvälistymiseen, joten ilmiö vaatii lisää tutkimusta (Dunlap & Santos 2021, 11).

Valtiot ovat yleensä kiinnostuneita kannustamaan verorahoja, innovaatioita ja työpaikkoja tuovia ulkomaisten yritysten suoria sijoituksia. Myös EMM-yritysten investoinneilla on yleisesti ottaen myönteinen vaikutus kehittyneisiin talouksiin (kts. luku 4). Markkinoiden ja valtion välittäjänä toimivat investointien edistämispalvelut (engl. investment promotion agencies) ovat tarkoitettu lisäämään ulkomaisten investointien määrää tarjoamalla investointikannustimia kuten esimerkiksi apurahoja, tutkimus- ja kehittämistoimintaan (lyh. T&K-toiminta) liittyviä verokannustimia ja pääsyn paikallisiin verkostoihin. Anderson ja Sutherland (2015a, 824) osoittivat tutkimuksessaan, että investointien edistämispalveluilla oli suuri vaikutus kiinalaisten yritysten sijoittamispäätöksiin Kanadassa. Syynä tähän voidaan pitää korkeita transaktiokustannuksia, jotka aiheutuvat suuresta institutionaalisesta, fyysisestä ja legislatiivisesta etäisyydestä EMM-yritysten ja kehittyneiden talouksien välillä, ja joita investointien edistämispalvelut auttavat hillitsemään. (Schüler-Zhou ym. 2012, 164–167)

Myös EMM-yrityksen kotimaisen hallituksen politiikalla on vaikutusta yrityksen kansainvälistymiseen. Esimerkiksi Kiinan Going Global -strategia kannustaa yrityksiä sijoittamaan ulkomaille, minkä lisäksi jotkut aloitteet pyrkivät jopa kanavoimaan yritysten investointeja tiettyihin maihin, mukaan lukien kehittyneisiin talouksiin (Schüler-Zhou ym. 2012, 158–159). Sen lisäksi ulkomaisia suoria investointeja koskevan politiikan avoimuus toimii työntekijänä (Bhasin & Jain 2013, 22–23). Mitä tulee makrotaloudellisiin tekijöihin, jotka toimivat ulkomaisten suorien sijoitusten

työntekijöinä, ne ovat luonteeltaan samanlaisia kehittyneissä ja kehittyvissä talouksissa. Nämä ovat esimerkiksi bruttokansantuote asukasta kohti, palveluiden osuus taloudesta, investoinnit T&K-toimintaan, sekä korkotaso. Vaikutuksen intensiteetti vaihtelee riippuen maan ulkomaisten suorien investointien kumulatiivisesta määrästä, eikä esimerkiksi talouden kehittyneisyys. Sen lisäksi erityisesti käsitykseen perustuvat mittarit, kuten esimerkiksi suhtautuminen korruptioon tai yritystoiminnan helppous, toimivat jossain määrin EMM-yritysten työntekijöinä. (Roy & Narayanan 2020, 198)

3 Päätökset ulkomaisilla markkinoilla

Uppsala-malli on yksi kv-liiketoiminnan merkittävämmistä teorioista, jonka mukaan yritykset kansainvälistyvät vuoroperäisesti, jolloin kansainvälistyminen on progressiivisesti sitoutuneempaa (Johanson & Vahlne 1977). Toinen kuuluisa teoria on Dunning (1988) esittämä eklektinen paradigma, joka selittää kansainvälistymistä etujen kautta. Sen mukaan kansainvälistyminen on kannattavaa vain, jos yrityksellä on omistus-, sijainti- ja sisäistämisen etu. Jormanainen ja Koveshnikov (2012, 704) väittävät että EMM-yritykset kansainvälistyvät pääasiassa vähemmän kehittyneisiin talouksiin, joissa heillä on kilpailuetu. Tämä johtuu siitä, että ne ovat tottuneet toimimaan samankaltaisissa toimintaympäristöissä (Fey ym. 2016, 7–8). Sen lisäksi niiden tuotteet soveltuvat paremmin alhaisen tulostason markkinoille. Tämä EMM-yritysten laajentuminen muihin kehittyviin talouksiin selittyy hyvin sekä Uppsala-teorialla, että Dunningin eklektisellä paradigmalla.

Sen sijaan EMM-yritysten kansainvälistyminen kehittyneille markkinoille ei aina voida selittää perinteisillä teorioilla (Kim 2021, 2). Yksi syy tähän on se, että laajentuessaan kehittyneimmille markkinoille yritykseltä usein puuttuu omistusetu, eli OLI-paradigman vaatimukset eivät täyty. Kuten edellisessä luvussa mainittiin, yksi EMM-yritysten motiiveista kansainvälistyessään kehittyneille markkinoille on aineettoman pääoman tavoittelu, eli laajentuessaan yritys hakee ulkomailta uusia omistusetuja, sen sijaan että yrittää hyödyntää niitä uusilla markkinoilla. Moni EMM-yritys kansainvälistyy odotettua aiemmin tai käynnistää liiketoiminnan suoraan globaalina yrityksenä, mikä on taas ristiriidassa Uppsala-mallin kanssa.

Merkittävä haaste, jota EMM-yritykset joutuvat kohtaamaan kehittyneillä markkinoilla on eriarvoinen kohtelu eri sidosryhmiltä alkuperämaansa vuoksi. Tämä kehittyvyyden taakkaa (engl. liability of emergingness) ilmenee muun muassa ennakkoluuloina ja pelkona siitä, että EMM-yritykset saavat liikaa poliittista tai taloudellista valtaa. Tässä luvussa käsitellään miten EMM-yritykset valitsevat operaatiomuotonsa ulkomailla ja miten EMM-yritykset kompensoivat haittaa, jonka aiheuttaa kehittyvien talouksien negatiivinen maine.

3.1 Operaatiomuodon valinta

Huomattuaan että perinteiset teoriat eivät kykene selittämään EMM-yritysten kansainvälistymistä tutkijat alkoivat kehittämään uusia teorioita, jotka käsittelevät EMM-yrityksiä. Näistä yksi oli Luo ja Tung (2007) esittämä ponnahduslauta-teoria (engl. springboard theory), jonka mukaan EMM-yritykset kansainvälistyvät aggressiivisesti tekemällä sarjan riskialttiita yrityskauppoja ja yritysjärjestelyjä (engl. merge and acquisition; M&A), joiden tavoitteena on hankkia strategisia voimavaroja ja päästä eroon kotimaan institutionaalisista ja markkinarajoitteista. Globaalimarkkinoilla EMM-yritykset ovat usein heikommassa asemassa, mikä johtuu kokemuksen ja aineettoman pääoman puutteesta, sekä myöhäisen tulijan ja ulkomaisuuden haitasta. EMM-yritykset hankkivat kriittisiä voimavaroja, joilla ne parantavat omaa kilpailukykyään niin koti- kuin ulkomaanmarkkinoilla. Nämä kriittiset voimavarat eivät ole pelkästään brändejä ja teknologioita, vaan myös pehmeät taidot, inhimillinen ja kokemuspääomaa. (Luo & Tung 2018, 4–5)

Hertenstein ja Alon (2022) tutkivat kiinalaisia autovalmistajia ja kehittivät sen pohjalta oppimisportaali-mallin (engl. learning portal model), joka täydentää ponnahduslautateoriaa kahdella asialla. Yksi, sen mukaan EMM-yritykset käyttävät kansainvälistymiseen kehittyneille markkinoille ulkomaisten suorien investointien lisäksi myös viennin, joka on yleensä pienimuotoista. Molemmissa tapauksissa kansainvälistymisen tavoitteena on hankkia aineetonta pääomaa, mutta eri operaatiomuotoja käytetään hieman eri tarpeisiin. M&A:n tarkoituksena on hankkia brändejä, teknologioita, myynti- ja jakelukanavia, greenfield-investoinneilla voidaan perustaa T&K-keskuksia, jotka keräävät paikallista inhimillistä pääomaa, kuten paikallisia insinöörejä ja niiden kokemuksen, viennillä taas kerätään tietoa kysynnästä, markkinoista ja esimerkiksi EU:n tapauksessa tietoa standardeista ja määräyksistä. Toinen asia, millä tämä malli eroaa ponnahduslauta-teoriasta on se, että oppimisportaali-mallin mukaan EMM-yritykset käyttävät kehittyneitä markkinoita ensin pelkästään voimavarojen lähteenä, joita hankittuaan ne hyödyntävät vanhat ja uudet kilpailuvaltit kilpaillakseen kotimarkkinoilla ja muilla kehittyvillä markkinoilla, ja vasta myöhemmin kehittyneillä markkinoilla.

Samoihin johtopäätöksiin päätyvät myös muut merkittävät teoriat. LLL-viitekehyksen mukaan maailmankaupan globalisaatio ja linkittyneisyys antavat EMM-yrityksille

mahdollisuuden rakentaa uusia kauppasuhteita tai hyödyntää jo olemassa olevia suhteita varsinkin kehittyneissä talouksissa kansainvälistymiseen, jonka avulla ne hankkivat aineetonta pääoma, joista heillä on muuten puutetta (Mathews 2006, 14–20). EMM-yritys hyödyntää tätä kasvattamaansa verkostoa toiminnan tehostamiseen muun muassa resurssien allokoitavuuden avulla. Yhteisyrityksistä ja kumppanuuksista EMM-yritys saa hyödyllistä tietoa, kokemusta ja taitoja. Kyseisen aineettoman pääoman antava kilpailuedun luonne on ohimenevä, minkä takia kansainvälistymisen on oltava nopeaa, minkä mahdollistaakin linkitys ja vipuvaikutus. W. Li ym. (2017, 19–21) tutkivat LLL-viitekehystä empirian avulla ja tulivat siihen lopputulokseen, että linkitys-, vipuvalta- ja oppimisvalmiudet lisäävät todennäköisyyden, että kansainvälistyvä yritys valitsee omistaa tytäryhtiönsä kokonaan yhteisyrityksen sijaan.

EMM-yritysten operaatiomuodonvalintaa on tutkittu myös empiirisesti. Anderson ja Sutherland (2015b, 100) tutkivat EMM-yrityksiä, jotka laajentuivat kehittyneille markkinoille ja totesivat, että motiivilla on suuri vaikutus operaatiomuodonvalintaan. Heidän mukaansa, kun laajentumisen motiivina oli strategisten voimavarojen tavoittelu, EMM-yritykset valitsivat paikallisen yrityksen hankinnan, markkinoiden ja tehokkuuden tavoittellessa ne vuorostaan valitsivat greenfield-investoinnin. Giulianin ym. (2013, 9) mukaan Euroopassa toimivat EMM-yritysten tytäryhtiöt ovat itsenäisimpiä kuin AMM-yritysten tytäryhtiöt. Toisaalta vaikka De Beule ym. (2014, 14–15) toteavatkin että EMM-yritykset valitsevat sellaiset operaatiomuodot, joissa heillä on vähemmän omistusoikeutta, institutionaalinen etäisyys lisää todennäköisyyden sille, että he valitsevat laajemman omistusoikeuden. Alon ym. (2020, 14–15) selvittivät että EMM-yritykset valitsevat yrityskaupan kuin ne kansainvälistyvät sääntöpohjaiseen maahan, ja vastaavasti greenfield-sijoituksen kuin kohdemaana on suhdemittainen maa. He myös selvittivät, että sijoitusta edeltävä kokemus maasta toimii moderoivana tekijänä tässä korrelaatio-suhteessa. Kirjallisuuskatsauksessaan Y. Li ym. (2021, 8) toteavat että institutionaalisen etäisyyden vaikutus operaatiomuodon valintaan on moniulotteinen, ja esimerkiksi muodollisten instituutioiden vaikutus eroaa epävirallisten instituutioiden vaikutuksesta. Moni tutkija toteaaakin, että yksi kehittyvien markkinoiden merkittävimmistä ominaisuuksista, institutionaaliset tyhjiöt, on niin monimutkainen ilmiö, että sen vaikutusta muun muassa operaatiomuodon valintaan on vaikea tiivistää koherenttiin teoriaan.

3.2 Kamppailu kehittyvyyden taakkaa vastaan

Kilpaillessaan paikallisten yritysten kanssa monikansallinen yritys joutuu kohtaamaan ulkomaalaisuudestaan johtuvia haasteita, jotka aiheuttavat yritykselle ylimääräisiä kuluja, kuten esimerkiksi tiedon puute, kotimaan institutionaaliset rajoitteet tai valuutanvaihto. Näitten lisävaikeuksien takia uuden ulkomaalaisen tulokkaan kilpailuasema on *a priori* heikompi kuin paikallisilla yrityksillä. Tätä hyvin tutkittua ilmiötä tunnetaan ulkomaisuuden haittana (engl. liability of foreignness). Sen taustatekijöihin luetellaan muun muassa etäisyys (esim. institutionaalinen, lingvistinen, fyysinen), kohdemaan tuntemattomuus ja kokemattomuus, sisäisten ja ulkoisten suhteiden järjestäminen, sekä eriarvoinen kohtelu. (An ym. 2021, 670–671) Vaikka nämä tekijät hankaloittavat niin kehittyneiden kuin kehittyvien talouksien yritysten toimintaa ulkomailla, viimeisellä on suuri vaikutus erityisesti EMM-yritysten kansainvälistymiseen kehittyneisiin talouksiin. EMM-yritysten kohtelulla ulkomaisilla markkinoilla on erikoispiirteitä, joita Ramachandran ja Pant (2010) kutsuivat alkuperätaakaksi (engl. liability of origin). Tutkimuksessaan he käsitelivät miten yritysten alkuperämaan maine vaikuttaa sen toimintaan ulkomaisilla markkinoilla. Sitten ilmiötä alettiin kutsumaan myös kehittyvyyden taakaksi, sillä se liitetään melkein aina yrityksiin, jotka ovat peräisin kehittyvistä talouksista. Kehittyvyyden taakka täydentää ulkomaisuuden haitan konseptia, sillä ensimmäinen aiheutuu paikasta josta yritys on peräisin ja toinen siitä minne yritys kansainvälistyy. Kansainvälistyessään kehittyneille markkinoille EMM-yritys joutuu kohtaamaan molempia (Fey ym. 2016, 135).

Käytännössä kehittyvyyden taakalla tarkoitetaan sitä, että asiakkaat, kumppanit, työntekijät, sekä muut sidosryhmät yhdistävät kielteiset assosiaatiot EMM-yrityksen alkuperämaasta sen toimintaan ja tuotteisiin (Held & Berg 2015, 7). Tätä sidosryhmien kokonaisarviota organisaation tavoitteiden ja keinojen soveltuvuudesta, asianmukaisuudesta ja hyväksyttävyydestä kutsutaan organisaationaaliseksi legitimitetiksi (Zhang ym. 2022, 802). Sen puute tai sopimattomuus voi johtaa negatiiviseen reaktioon yritystä vastaan, esimerkiksi kuluttajien kielteisenä asenteena tuotteita kohtaan, työntekijöiden huolena työpaikastaan tai hallituksen pelkona siitä, että ulkomainen yritys saa liikaa vaikutusvaltaa maan taloudessa. Todellisuudessa tämä vastenmielisyys voi johtaa kuluttajien boikotteihin ja muiden tuotteiden suosimiseen, paikallisten yritysten kieltäytymiseen yhteistyöstä, työntekijöiden lakkoihin tai

työnhakijoiden haluttomuuteen hakea EMM-yritysten työpaikkoihin, sekä valtion säättämiin puolustaviin säädöksiin ja lakeihin (Held & Berg 2015, 12). Kun kiinalainen autovalmistaja Geely osti Volvon vuonna 2010, yrityskauppaa käsittelevät artikkelit ruotsalaisessa mediassa spekuloidivat, että kiinalainen halpatyövoima vie työpaikat Ruotsista, tuotteiden laatu laskee ja muut kiinalaiset autonvalmistajat tulevat varastamaan ruotsalaisia teknologisia innovaatioita (Fang & Chimenson 2017, 492). Tällainen uutisoinnin negatiivinen sävy on yksi kehittyvyyden taakan manifestoinneista, joka haittaa yrityksen toimintaa.

Tutkimukset osoittavat, että kamppailu kehittyvyyden taakkaa vastaan ja syvään juurtuneiden asenteiden muuttaminen tiettyjen maiden yrityksiä kohtaan, eli toisin sanoen toiminnan legitimointi on haastavaa, kallista ja aikaa vievää, koska toisin kuin muut ulkomaisuuden haitat, eriarvoisen kohtelun uskotaan säilyvän pitkällä aikavälillä (Held & Berg 2014, 421). Vapautuakseen kehittyvyyden taakasta EMM-yritykset käyttävät erilaisia legitimointi strategioita. Kehittyvyyden taakka ei aina ole kansainvälistymisen seuraus, vaan jossain tapauksissa EMM-yrityksen varsinainen syy kansainvälistymiselle. Jos yritys tiedostaa kehittyvyyden taakan rajoittavan sen kilpailukykyä, se voi hakea strategisia voimavaroja kansainvälistymällä. Tällöin operaatiomuodon valinnalla on keskeinen rooli legitimointi strategiassa. Yrityksen ostaminen kohdemarkkinoilta antaa EMM-yritykselle mahdollisuuden irtautua alkuperästään ja liittää itsensä toisen maan ja yrityksen identiteetin, verkoston ja näin ollen uusien sidosryhmien hyväksynnän (Steinhauser & Rocha 2023, 96). Tämän seurauksena yrityksen identiteetin osana ollut kehittyneisyys korvautuu kehittyneen maan identiteetillä, josta on hyötyä myös muilla kehittyvillä markkinoilla.

Legitimointi strategia ei rajoitu operaatiomuodon valintaan, vaan pyrkimys päästä eroon stigmatisoivasta leimasta, joka tässä tapauksessa johtuu alkuperämaasta, johtaa myös muihin erilaisiin merkitykseltään pienempiin toimenpiteisiin, mutta jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden, joka auttaa EMM-yritystä kilpailemaan tasavertaisena kehittyneiden markkinoiden paikallisten yritysten kanssa. Legitimiteetin rakentaminen voi olla turhaa tai jopa vaikuttaa negatiivisesti yrityksen imagoon, jos yritys ei noudata kohdemaan kaikkia lakeja ja sääntöjä. L. Wang ym. (2023, 3498) osoittivat että EMM-yrityksen compliance-valmiudet, eli sääntöjen ja vaatimusten noudattaminen auttavat saamaan rahoitusta kehittyneiden talouksien rahoituslaitoksilta, mikä toimii ulkoisena indikaattorina legitimiteetistä ja niin ikään edistää tytäryhtiön suorituskykyä. Näin ollen

vaatimusmukaisuuden kuulu olla legitimointi strategian kulmakivi. Tämän myötä myös vastuullisuusraportointi voidaan pitää tehokkaana legitimointistrategiana. ACCA:n (2013, 17) mukaan se edistää yrityksen mainetta ja vahvistaa potentiaalisten työntekijöiden, sijoittajien ja asiakkaiden luottamusta. Tutkimukset osoittavat institutionaalisten tyhjiöiden lisäävän monikansallisten yritysten vastuullisuusraportointia, mikä voi tarkoittaa sitä, että EMM-yritykset kompensoivat kehittyvyyden taakkaa vastuullisuusraportoinnilla (Marano ym. 2017, 398–400).

Markkinoinnilla on merkittävä rooli toiminnan legitimoinnissa, sillä vaikka yritys toimisi kaikkien paikallisten normien ja arvojen mukaisesti, ilman sen viestimistä ulospäin yrityksen kuva sidosryhmien silmissä ei muutu (Plaza-Casado ym. 2024, 6). EMM-yritykset monesti välttävät alkuperämaan mainitsemista markkinoinnissaan, sillä se vain voimistaa assosiaatioita. Näin esimerkiksi Yhdysvalloissa toimivan brasilialaisen yrityksen markkinoinnin johtajan mukaan ne eivät asemoi itseään brasilialaisena yrityksenä, vaan korostavat valmiuksiaan ja kykyjään (Steinhauser & Rocha 2023, 92). Tämä selittyy hyvin sillä, että esimerkiksi Ipsos (2023) maabrändi indeksissä Brasilia pääsi vain 26. sijalle, ja samalla oli ylemmäksi päässyt kehittyvä talous. Sen lisäksi emoyhtiön ylimmän johdon kommunikaatio työntekijöiden kanssa, kansainvälisten laatusertifikaattien hankkiminen ja yhteistyö konsulttiyritysten kanssa auttavat EMM-yrityksiä viestimään toimintansa legitimoinnistaan (Fey ym. 2016, 136; Klossek ym. 2012, 39).

Pyrkimys päästä eroon kehittyvyyden taakasta johtaa myös siihen, että EMM-yritykset kehittyneillä markkinoilla valitsevat lokalisaation standardoinnin sijaan, kun kyse on henkilöstöhallinnon käytännöistä (Ouyang ym. 2019, 555–556). Toinen syy lokalisoinnille on paikallisen inhimillisen pääoman tavoittelu, joka on usein hyvin tärkeää kansainvälistyvälle EMM-yritykselle, kuten tässä tutkielmassa on jo mainittu. Käytännössä tämä tarkoittaa, että EMM-yritykset antavat enemmän valtaa tytäryhtiön omille henkilöstöpäätöksille ja työllistävät paikallisen työvoiman. Saedin ym. (2022, 10) mukaan institutionaalisten tyhjiöiden levinneisyys monikansallisen yrityksen kotimaassa vaikuttaa positiivisesti naisten osuuteen ylimmässä johtoryhmässä, vaikutuksen ollessaan voimakkaampi markkinoilla, joissa on korkea institutionaalinen sukupuolipariteetti, ja heikompi korruptoituneimmissa talouksissa. Tämä viittaa siihen, että kehittyneille markkinoille laajentuvat EMM-yritykset lisäävät naisten osuutta ylimmässä johdossa yhtenä legitimointistrategiana.

4 Kansainvälistymisen seuraukset

Nopeasta globalisaatiosta huolimatta kehittyvissä talouksissa ei ole yksimielisyyttä siitä, millainen vaikutus sillä on ollut. Kun puhutaan globalisaation vaikutuksista kehittyvien talouksien kontekstissa, on totuttu keskittymään AMM-yritysten leviämiseen, ja niiden vaikutukseen paikalliseen elämään, varsinkin eettisestä näkökulmasta. Vaikka huoli ulkomaisten yritysten suorien investointien tuomista haitoista on kehittyvillä markkinoilla paljon suurempi kuin paikallisten yritysten ulkomaisista suorista investoinneista, EMM-yritysten kansainvälistymisen yhteiskunnallista hyötyä on kyseenalaistettu. Esimerkiksi 2010-luvun toisella puoliskolla Kiina on törmännyt useampaan ongelmaan ulkomaisten suorien investointien kanssa, kuten pääoman karkaaminen maasta ja renminbin heikentyminen, minkä seurauksena hallitus on lisännyt säätelyä, sekä suorastaan rajoittanut lähteviä sijoituksia (B. Wang & Gao 2019, 10–13). Sen lisäksi jotkut maat, mukaan lukien tietyt kehittyneet taloudet, ovat rajoittaneet vientiä taloudellisista syistä, sekä kansallisen turvallisuuden vuoksi, mitä voidaan kutsua käänteiseksi protektionismiksi (Jaime ym. 2018, 3814).

On kuitenkin selvää, että EMM-yritysten kansainvälistyminen kehittyneille markkinoille herättää enemmän huolia kohdemaissa. Kuten on jo todettu, EMM-yrityksen kansainvälistymisen motiivina on usein aineettoman pääoman tavoittelu, mikä voi luoda kohdemaassa huolia siitä, että vain investoiva yritys ja sen kotimaa hyötyvät sijoituksesta. Sen lisäksi kehittyvyyden taakka, josta puhuttiin edellisessä luvussa, sekä taloudelliset ja poliittiset kysymykset luovat aiheen keskustelulle EMM-yritysten investointien välttämättömyydestä. Yhdysvaltojen ja Kiinan välinen kauppasota on hyvä esimerkki siitä, miten jotkut kehittyneet valtiot suhtautuvat EMM-yritysten kansainvälistymiseen. Myös Suomessa venäläisten monikansallisten korporaatioiden investoinnit ovat herättäneet hyvin aktiivista yhteiskunnallista keskustelua ja olleet varsinkin 2010-luvun alkupuolella politiikan keskiössä.

Näin ollen tämän kaltaisista investoinneista ollaan huolissaan niin koti- kuin kohdemaassa. Tämän vuoksi on tärkeä tarkastella mitä seurauksia EMM-yritysten kansainvälistymisellä kehittyneille markkinoille todellisuudessa on ja kuinka aiheelliset ovat poliitikkojen ja yhteiskunnan huoli. Kansainvälistymisellä on suora vaikutus emoyritykselle, sekä investointikohteelle, kuten esimerkiksi hankitulle yritykselle. Käsittelemme tässä luvussa EMM-yritysten kansainvälistymisen makrotaloudellisia

vaikutuksia koti- ja kohdemaahan. Kansainvälistyvä yritys on osa sen kotimaan taloutta, joten mahdolliset vaikutukset sen parametreihin, kuten työntekijöiden määrän ja tuloksellisuuteen voidaan projisoida sen talouteen. Samoin vaikutus EMM-yrityksen mahdollisen ulkomaisen suoran investoinnin kohteeseen tarkastellaan tässä luvussa makrotaloudellisessa kontekstissa.

Paikallisten yritysten ulkomaisten suorien investointien roolin kotimaisessa taloudessa voidaan nähdä kolmella eri tavalla. Sillä voi olla täydentävä vaikutus kotimaiseen tuotantoon, esimerkiksi jos se parantaa pääsyn globaaliin tuotantoverkostoihin, markkinoihin, tietoon, taitoon ja teknologioihin, tai antaa mittakaavaedun ja mahdollisuuden markkinoiden hajauttamiselle. Sen lisäksi se voi lisätä kotimaan investointihoukuttelevuutta. Toisen näkökulman mukaan, jos kotimaassa ei ole kannattavia investointimahdollisuuksia, sekä puuttuu suotava liiketoimintaympäristö ulkomaiset suorat sijoitukset korvaavat maan sisäisiä investointeja ja siten haittaavat talouskasvua, sillä siinä tapauksessa yritykset saattavat siirtää resursseja pois kotimaan taloudesta. Joidenkin tutkimusten mukaan vaikutus voi olla sekalaista tai neutraalia, jolloin se riippuu lähinnä maankohtaisista ominaisuuksista. (Sahoo & Bishnoi, 2021, 1135)

Debaeren ym. (2009, 307) mukaan ulkomaisilla suorilla investoinneilla on negatiivinen vaikutus yrityksen työntekijöiden määrään vain, jos niiden kohteena ovat vähemmän kehittyneet maat, laajentuminen kehittyneemmille markkinoille ei tuo merkittäviä muutoksia yrityksen työntekijöiden määrään. Pradhan ja Singh (2008, 51) tutkivat intialaisia autonvalmistajia ja selvittivät että ulkomaiset suorat investoinnit toimivat merkittävänä ennakkotekijänä yritysten kotimaiselle T&K-toiminnalle. He osoittivat, että intialaiset autovalmistajat toimivat niin lähteenä kuin vastaanottajana rajat ylittävissä tietovirroissa. Buckleyn ym. (2014a, 625) mukaan entisellä sijoittamiskokemuksella voi olla sekä positiivista, että negatiivista vaikutusta yrityksen tuleviin investointeihin riippuen monesta eri tekijästä, mikä johtuu kokemuksen spesifisyydestä. Charin ym. (2012, 19) mukaan EMM-yritykset hyötyvät yrityskaupasta enemmän, kun kohteena on kehittyneen talouden yritys.

Zhao ym. (2010, 128) tutkivat miten kiinalaisten yritysten kansainvälistyminen kehittyneisiin maihin vaikuttaa kotimaisen tuotannon kokonaistehokkuuteen ja totesivat että sillä on merkittävä positiivinen vaikutus. Heidän mukaansa tämä voidaan selittää

tehokkuuden parantumisella teknologisten spillover-vaikutuksen ansiosta. Sahoo ja Bishnoi (2021, 1145–1146) toteavat että aiempi tutkimustieto ulkomaisten suorien investointien vaikutuksesta kotimaan talouteen on vaihtelevaa. Niiden oma empiirinen tutkimus osoittaa, että niillä on pikemminkin korvaava vaikutus kotimaisiin sijoituksiin, sekä sen että talouden kasvu vaikuttaa ulkomaisiin suoriin sijoituksiin eikä toisin päin. He kuitenkin toteavat, että kehittyvissä talouksissa valtion kannattaa tukea paikallisten yritysten investointeja koska sen aiheuttamat spillover-vaikutukset tuovat hyötyä kauppaverkostojen ja teknologioiden muodossa.

Tutkimustieto EMM-yritysten investointien hyödystä kehittyville talouksille on sekalaista. Yhtäältä Giuliani ym. (2013, 688) toteavat että jotkut EMM-yritykset saattavat harjoittaa sellaista toimintaa, joista ei ole hyötyä kohdemaalle, toisaalta he myös esittävät näyttöä siitä, että EMM-yritysten investoinnilla on positiivinen kumulatiivinen vaikutus emo- ja tytäryhtiöille. EMM-yritysten investointi kehittyneeseen talouteen herättää huolia yrityksen ympäristöystävällisyydestä. Park (2018, 1520) mukaan vaikka EMM-yritysten laajentuminen herättääkin huolia niiden kestävydestä, kansainvälistyminen itsestään johtaa toiminnan kestävyden kehitykseen. Chari ym. (2012, 36) tutkivat yhdysvaltalaisia yrityksiä, joita ostivat EMM-yritykset. Heidän kvantitatiivinen datansa osoittaa, että yrityskaupan jälkeen yritys käy läpi merkittävän uudelleenjärjestelyn, jonka seurauksena työntekijöiden ja myyntien määrä laskee, mutta kannattavuus, ROA ja ylipäätään suorituskyky kasvavat. Myös Buckley ym. (2014b, 625–626) mukaan EMM-yritysten yritysostoilla voi olla positiivinen vaikutus kohdeyrityksiin, mutta se riippuu paljolti edellisestä sijoituskokemuksesta.

5 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia kehittyvien talouksien monikansallisten yritysten laajentumista kehittyneille markkinoille. EMM-yritykset eivät muodosta homogeenistä ryhmää ja erikoisuuksilla on suuri vaikutus kansainvälistymisen eri vaiheisiin. Kyseisellä prosessilla on kuitenkin erikoispiirteitä, jotka antavat hyvän pohjan tarkemmalle tutkimukselle. Aiheen merkityksellisyyttä selittää EMM-yritysten määrän kasvu, sekä niiden kasvava laajentuminen kehittyville markkinoille. Myös edelliset tutkimukset ovat todenneet aiheen olevan tärkeä. Tässä tutkielmassa aihetta lähestyttiin ADO-viitekehityksen avulla, eli ensin tarkasteltiin kansainvälistymistä edeltäviä tekijöitä, minkä jälkeen päätöksiä, ja viimeiseksi seurauksia.

Edeltävät tekijät jaettiin sisäisiin ja ulkoisiin motiiveihin, joissa sisäiset vastaavat yrityksen ja yrittäjien omia ambitiesiioita ja tarpeita, ja ulkoiset lähinnä vaikuttavat laajentumisen kohdemaan valintaan. Tutkielmassa todettiin, että institutionaalinen eskapismi ja strategisten voimavarojen tavoittelu erottuvat erityisesti silloin, kun EMM-yritys kansainvälistyy kehittyneille markkinoille. Kehittyvissä talouksissa on usein instituutionaalisia tyhjiöitä, kuten esimerkiksi korruptio ja heikko lainsäädäntö, jotka saattavat rajoittaa yritysten toimintaa. Tämän vuoksi monikansallinen yritys saattaa sijoittaa ulkomaille paetakseen instituutionaalisia rajoitteita, jotka nostavat transaktiokustannuksia ja vaikeuttavat liiketoimintaa. Samasta syystä pääomasijoittajat saattavat kansainvälistää yritystä hajauttaakseen sijoituksiaan. Strategisten voimavarojen tavoittellessaan EMM-yritys kansainvälistyy hankkiakseen esimerkiksi brändejä, teknologioita tai inhimillistä pääomaa, joista niillä on usein puutetta. Tämä vuorostaan johtuu siitä, että ne ovat pitkään tottuneet toimimaan muilla kehittyvillä markkinoilla, joissa kuluttajat arvostavat edullisia tuotteita. Muita mahdollisia motiiveja ovat markkinoiden tavoittelu, sekä tehokkuuden parantaminen toimitusketjun integraation kautta.

Sijainnilla ja asemalla globaalissa arvoketjussa on todettu olevan vaikutusta niin päätökseen kansainvälistyä, kuin sen suuntaan. Arvoketjun päässä sijaitseminen nostaa todennäköisyyttä sille, että yritys päättää kansainvälistyä. Tutkimusten mukaan EMM-yritykset usein kansainvälistyvät johtoyritysten suuntaan. Toisaalta johtoyritykset voivat rajoittaa EMM-yritysten kansainvälistymistä, jos sillä on potentiaalia vaarantaa johtoyrityksen kilpailuasemaa. Agglomeraatioiden vaikutuksesta EMM-yritysten

kansainvälistymisen kohteen valintaan on todettu olevan sekalaista tutkimustietoa, ja aihe vaatii lisää tutkimusta. Kuitenkin teoriassa agglomeraatiot aiheuttavat spillover-vaikutuksen, josta on paljon hyötyä erityisesti strategisia voimavaroja tavoitteleville yrityksille. Investointien edistämispalveluilla on todettu olevan vaikutusta EMM-yritysten investointeihin. Tämä voi johtua siitä, että kehittyvien ja kehittyneiden talouksien yritysten välillä on suuri etäisyys, niin institutionaalinen kuin fyysinen ja legislaatiivinen, mikä aiheuttaa suuria transaktiokustannuksia ja joita investointien edistämispalvelut auttavat hillitsemään. Sen lisäksi kotimaisen hallituksen politiikka muovaa jossain määrin yritysten kansainvälistymiskäyttäytymistä erityisesti hyvin etatistisissa maissa.

Perinteisiä kansainvälistymisteorioita, kuten Uppsala-mallia ja eklektistä paradigmaa on kritisoinut moni tutkija niiden kyvyttömyydestä selittää EMM-yritysten kansainvälistymistä varsinkin kehittyneille markkinoille. Vastauksena tähän tutkijat ovat kehittäneet uusia teorioita, kuten ponnahduslauta-teorian, oppimisportaali-mallin ja LLL-viitekehityksen, jotka keskittyvät EMM-yritysten kansainvälistymiseen. Näitten teorioiden eroista huolimatta ne kuvaavat suurin piirtein samaa prosessia. Niitä kaikki yhdistä se, että niiden mukaan EMM-yritykset kansainvälistyvät hankkiakseen omistusetua, sen sijaan että ne käyttäisivät sitä. Päämotiivista riippumatta EMM-yritykset kansainvälistyessään tavoittelevat strategisia voimavaroja, jotka luovat kilpailuedun koti- ja muilla kehittyvillä markkinoilla ja ovat kriittisen tärkeitä kilpaillakseen kehittyneillä markkinoilla. Kompensoidakseen myöhäisen tulijan haitan ja kehittyvyyden taakan niiden laajentuminen on nopea tahtista ja riskialttiita. Kansainvälistyessään kehittyneille markkinoille EMM-yritykset suosivat M&A-operaatiomuodot, koska ne antavat parhaat edellytykset tiedon ja taidon, sekä inhimillisen ja kokemuspääoman siirtoon kohdemaasta takaisin emoyhtiöön. Usein EMM-yritysten tytäryhtiöillä ja ulkomaan konttoreilla on enemmän vapautta kuin AMM-yritysten tytäryhtiöillä. Pienimuotoinen vienti toimii jossain tapauksissa työkaluna, jonka avulla EMM-yritykset voivat hankkia kokemusta kohdemarkkinoiden kuluttajista, sekä laista ja standardeista.

EMM-yritykset joutuvat kohtaamaan kehittyvyydentaakkaa, joka johtuu ennakkoluuloista ja kehittyvien maiden negatiivisesta imagosta. Sidosryhmillä on pyrkimys yhdistää mielikuva yrityksen alkuperämaasta sen toimintaan ja tuotteisiin. Tämä kehittyvyyden taakka voi johtaa boikotteihin, irtisanomisiin ja jopa poliittisiin

rajoitteisiin. Kompensoidakseen kehittyvyydentaakkaa EMM-yritykset kehittävät legitimoitistategioita, joiden avulla pyrkivät muuttamaan sidosryhmien mielikuvaa yrityksestä ja legitimoida toimintaansa. Tämä voidaan tehdä muun muassa hankkimalla strategisia voimavaroja, kuten brändejä ja paikallista inhimillistä pääomaa, sekä markkinoinnin avulla. Sen lisäksi EMM-yritykset saattavat palkata naisia johtorooleihin ja parantaa kestävyysraportointia antaakseen paremman kuvan toiminnastaan.

EMM-yritysten kansainvälistyminen kehittyneille markkinoille saattaa herättää huolia niin kotimaassa kuin kohdemaassa. Esimerkiksi Kiinassa pääoman karkaaminen johti siihen, että valtio rajoitti ulkomaisia suoria investointeja. Tutkimustieto kuitenkin osoittaa, että EMM-yritysten kansainvälistymisellä voi olla positiivinen vaikutus kotimaiseen talouteen muun muassa antamalla mittakaavaedun, pääsyn globaaleihin verkostoihin, sekä tietoon ja teknologioihin. Toisaalta esimerkiksi maan huono investointiympäristö johtaa siihen, että EMM-yritysten laajentamisella on pikemminkin korvaava vaikutus kotimaiseen talouteen. Empiirisen tutkimuksen mukaan kansainvälistymisen vaikutus emoyhtiön työntekijöiden määrään on negatiivinen kuin kohteena ovat vähemmän kehittyneet maat. EMM-yritysten kansainvälistymisellä on myönteinen vaikutus myös kehittyneisiin talouksiin, sillä tutkimukset osoittavat, että se parantaa kohdeyritysten kannattavuutta ja suorituskykyä.

Lähteet

- Alon, I., Elia, S., & Li, S. (2020). Greenfield or M&A? An institutional and learning perspective on the establishment mode choice of Chinese outward investments. *Journal of International Management*, 26(3).
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100758>
- An, Y. H., Zagelmeyer, S., & Rygh, A. (2021). Between liability and asset: a critical review of 25 years of foreignness research in international business. *Critical Perspectives on International Business*.
<https://doi.org/10.1108/cpoib-07-2020-0102>
- Anderson, J., & Sutherland, D. (2015a). Developed economy investment promotion agencies and emerging market foreign direct investment: The case of Chinese FDI in Canada. *Journal of World Business*, 50(4), 815–825.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.04.005>
- Anderson, J., & Sutherland, D. (2015b). Entry mode and emerging market MNEs: An analysis of Chinese greenfield and acquisition FDI in the United States. *Research in International Business and Finance*, 35, 88–103.
<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2015.03.008>
- Association of Chartered Certified Accountants (ACCA). (2013). *The Business Benefits of Sustainability Reporting in Singapore*.
<http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/other-PDFs/sustainability-roundtable.pdf>
- Behrman, J. N. (1972). *Sharing international production through the multinational enterprise and sectoral integration*.
- Bhasin, N., & Jain, V. (2013). Home Country Determinants of Outward FDI: A Study of Select Asian Economies. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2206739>
- Buckley, P. J., Elia, S., & Kafouros, M. (2014a). *Acquisitions by emerging market multinationals: Implications for firm performance*. 625–625.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.12.013>
- Buckley, P. J., Elia, S., & Kafouros, M. (2014b). Acquisitions by emerging market multinationals: Implications for firm performance. *Journal of World Business*, 49(4), 611–632. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.12.013>

- Casanova, L., & Miroux, A. (2018). Emerging market multinationals reshaping the business landscape#. *Transnational Corporations Review*, 10(4), 288–298. <https://doi.org/10.1080/19186444.2018.1560241>
- Chari, A., Chen, W., & Dominguez, K. M. E. (2012). Foreign ownership and firm performance: Emerging market acquisitions in the United States. *Teoksessa IMF Economic Review* (Vsk. 60, Numero 1, ss. 1–42). Palgrave Macmillan Ltd. <https://doi.org/10.1057/imfer.2012.1>
- Chen, V. Z., Li, J., & Shapiro, D. M. (2012). International reverse spillover effects on parent firms: Evidences from emerging-market MNEs in developed markets. *European Management Journal*, 30(3), 204–218. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.03.005>
- Cuervo-Cazurra, A., & Narula, R. (2015). A set of motives to unite them all?: Revisiting the principles and typology of internationalization motives. *Multinational Business Review*, 23(1), 2–14. <https://doi.org/10.1108/MBR-03-2015-0010>
- Cuervo-Cazurra, A., Narula, R., & Un, C. A. (2015). Internationalization motives: sell more, buy better, upgrade and escape. *The Multinational Business Review*, 23(1), 25–35. <https://doi.org/10.1108/MBR-02-2015-0009>
- Cuervo-Cazurra, A., & Pananond, P. (2023). The rise of emerging market lead firms in global value chains. *Journal of Business Research*, 154. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113327>
- De Beule, F., Elia, S., & Piscitello, L. (2014). Entry and access to competencies abroad: Emerging market firms versus advanced market firms. *Journal of International Management*, 20(2), 137–152. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.05.002>
- Debaere, P., Lee, H., & Lee, J. (2009). *It matters where you go Outward foreign direct investment and multinational employment growth at home*. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2009.07.002>
- Dunlap, D. R., & Santos, R. S. (2021). Storming the Beachhead: An Examination of Developed and Emerging Market Multinational Strategic Location Decisions in the U.S. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(7). <https://doi.org/10.3390/jrfm14070325>
- Dunning, J. H. (1988). The Theory of International Production. *International Trade Journal*, 3(1), 21–66. <https://doi.org/10.1080/08853908808523656>

- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar.
- Fang, T., & Chimenson, D. (2017). The Internationalization of Chinese Firms and Negative Media Coverage: The Case of Geely's Acquisition of Volvo Cars. *Thunderbird International Business Review*, 59(4), 483–502.
<https://doi.org/10.1002/TIE.21905>
- Fey, C. F., Nayak, A. K. J. R., Wu, C., & Zhou, A. J. (2016). Internationalization Strategies of Emerging Market Multinationals: A Five M Framework. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23(2), 128–143.
<https://doi.org/10.1177/1548051816633229/FORMAT/EPUB>
- Giuliani, E., Gorgoni, S., Gü Nther, C., & Rabellotti, R. (2013). *Emerging versus advanced country MNEs investing in Europe: A typology of subsidiary global-local connections*. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.06.002>
- Guillén, M. F., & García-Canal, E. (2009). *The American Model of the Multinational Firm and the "New" Multinationals From Emerging Economies Executive Overview*.
- Hassan, S., Shahzad, J., & Günther, J. (2013). *Emerging market multinationals in the European Union-A location choice analysis*.
- Held, K., & Berg, N. (2014). Facing discrimination by host country nationals - Emerging market multinational enterprises in developed markets. *Progress in International Business Research*, 9, 417–441.
<https://doi.org/10.1108/S1745-886220140000009020>
- Held, K., & Berg, N. (2015). Liability of Emergingness of Emerging Market Multinationals in Developed Markets: A Conceptual Approach. Teoksessa *Experiences of Emerging Economy Firms* (ss. 6–31). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137472281_2
- Hertenstein, P., & Alon, I. (2022). A learning portal model of emerging markets multinationals. *Global Strategy Journal*, 12(1), 134–162.
<https://doi.org/10.1002/gsj.1400>
- Ipsos. (2023). *The Anholt-Ipsos Nation Brands Index - 2023*.
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-10/NBI_2023_Press_Release_Supplemental_Deck_WEB.pdf
- Jaime, J., Rojas, B., & Cano, J. A. (ei pvm.). *The Export Restraints Policy: The Reverse Protectionism on the International Trade*.

- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Jormanainen, I., & Koveshnikov, A. (2012). International Activities of Emerging Market Firms: A Critical Assessment of Research in Top International Management Journals. *Management International Review*, 52(5), 691–725. <https://doi.org/10.1007/s11575-011-0115-y>
- Kaartemo, V. (2007). *New role of Russian enterprises in international business*. <https://www.researchgate.net/publication/312022135>
- Kim, H. (2021). Internationalization of Emerging Market Multinationals: A Review of the Literature. *Quest Journals Journal of Research in Business and Management*, 9(1), 2347–3002. www.questjournals.org
- Klossek, A., Linke, B. M., & Nippa, M. (2012). Chinese enterprises in Germany: Establishment modes and strategies to mitigate the liability of foreignness. *Journal of World Business*, 47(1), 35–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.018>
- Li, W., Guo, B., & Xu, G. (2017). How do linking, leveraging and learning capabilities influence the entry mode choice for multinational firms from emerging markets? *Baltic Journal of Management*, 12(2), 171–193. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2016-0218>
- Li, Y., Gao, R., & Wang, J. (2021). Determinants of EMNEs' Entry Mode Decision with Environmental Volatility Issues: A Review and Research Agenda. *Teoksessa Journal of Risk and Financial Management* (Vsk. 14, Numero 10). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/jrfm14100500>
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481–498. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400275>
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2018). A general theory of springboard MNEs. *Teoksessa Journal of International Business Studies* (Vsk. 49, Numero 2, ss. 129–152). Palgrave Macmillan Ltd. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0114-8>
- Marano, V., Tashman, P., & Kostova, T. (2017). Escaping the iron cage: Liabilities of origin and CSR reporting of emerging market multinational enterprises.

- Journal of International Business Studies*, 48(3), 386–408.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2016.17>
- Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5–27.
<https://doi.org/10.1007/s10490-006-6113-0>
- Nielsen, B. B., Asmussen, C. G., & Weatherall, C. D. (2017). The location choice of foreign direct investments: Empirical evidence and methodological challenges. *Teoksessa Journal of World Business* (Vsk. 52, Numero 1, ss. 62–82). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.10.006>
- Ouyang, C., Liu, M., Chen, Y., Li, J., & Qin, W. (2019). Overcoming liabilities of origin: Human resource management localization of Chinese multinational corporations in developed markets. *Human Resource Management*, 58(5), 543–561. <https://doi.org/10.1002/hrm.21984>
- Pananond, P. (2013). Moving along the value chain: Emerging Thai multinationals in globally integrated industries. *Asian Business and Management*, 12(1), 85–114. <https://doi.org/10.1057/abm.2012.30>
- Pananond, P. (2015). *Motives for foreign direct investment: a view from emerging market multinationals*. <https://doi.org/10.1108/MBR-02-2015-0008>
- Park, S. B. (2018). Multinationals and sustainable development: Does internationalization develop corporate sustainability of emerging market multinationals? *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1514–1524. <https://doi.org/10.1002/bse.2209>
- Paul, J., & Benito, G. R. G. (2018). A review of research on outward foreign direct investment from emerging countries, including China: what do we know, how do we know and where should we be heading? *Asia Pacific Business Review*, 24(1), 90–115. <https://doi.org/10.1080/13602381.2017.1357316>
- Plaza-Casado, A., Blanco-González, A., Rivero-Gutiérrez, L., & Gómez-Martínez, R. (2024). Does the legitimacy of countries influence the internationalization of emerging market multinationals. *European Research on Management and Business Economics*, 30(1). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100233>
- Pradhan, J. P., & Singh, N. (2008). *OUTWARD FDI AND KNOWLEDGE FLOWS A Study of the Indian Automotive Sector*. <http://isid.org.in>

- Ramachandran, J., & Pant, A. (2010). The liabilities of origin: an emerging economy perspective on the costs of doing business abroad. *Teoksessa Advances in International Management* (Vsk. 23, ss. 231–265). Emerald Group Holdings Ltd. [https://doi.org/10.1108/S1571-5027\(2010\)00000230017](https://doi.org/10.1108/S1571-5027(2010)00000230017)
- Ramamurti, R. (2009). What have we learned about emerging-market MNEs? *Teoksessa Emerging Multinationals in Emerging Markets* (ss. 399–426). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511576485.013>
- Roy, I., & Narayanan, K. (2020). Push Factors of Outward FDI—A Cross-Country Analysis of Developed and Developing Countries. *Teoksessa FDI, Technology and Innovation* (ss. 169–203). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-15-3611-3_8
- Saeed, A., Riaz, H., Saad Baloch, M., & Jummu, A. (2022). Institutional voids, liability of origin, and presence of women in TMT of emerging market multinationals. *International Business Review*, 31, 101941. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101941>
- Sahoo, P., & Bishnoi, A. (2021). Impact of outward foreign direct investment: Evidence from Asia. *Journal of Policy Modeling*, 43(5), 1131–1148. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2021.06.004>
- Schüler-Zhou, Y., Schüller, M., & Brod, M. (2012). *Push and Pull Factors for Chinese OFDI in Europe*.
- Steinhauser, V. P. S., & Rocha, A. da. (2023). How an emerging market firm overcomes liabilities and builds legitimacy in a high-quality institutional environment. *Internext*, 18(1). <https://doi.org/10.18568/internext.v18i1.701>
- Suna, S., & Suna Kayam, S. (2009). *Home market determinants of FDI outflows from developing and transition economies*.
- Tulder, R. Van. (2015). Getting all motives right: A holistic approach to internationalization motives of companies. *Multinational Business Review*, 23(1), 36–56. <https://doi.org/10.1108/MBR-12-2014-0068>
- Wang, B., & Gao, K. (2019). Forty Years Development of China's Outward Foreign Direct Investment: Retrospect and the Challenges Ahead. *China and World Economy*, 27(3), 1–24. <https://doi.org/10.1111/cwe.12278>

- Wang, L., Xie, Z., Zhang, H., Yang, X., & Tan, J. (2023). Corporate compliance capability of EMNEs: a prerequisite for overcoming the liability of emergingness in advanced economies. *International Journal of Emerging Markets*, 18(10), 3486–3505. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2020-0324>
- Xie, qizhuo. (2020). How GVC division affects cross-border M&A of Chinese Firms ? . *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3764568>
- Zeng, Z., & Yu, X. (2023). The connotation, cause, and reform path of institutional transaction costs: a grounded theory analysis. *Local Government Studies*.
<https://doi.org/10.1080/03003930.2023.2241371>
- Zhang, J., Deephouse, D. L., van Gorp, D., & Ebbers, H. (2022). Individuals' Perceptions of the Legitimacy of Emerging Market Multinationals: Ethical Foundations and Construct Validation. *Journal of Business Ethics*, 176(4), 801–825. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04599-x>
- Zhao, W., Liu, L., & Zhao, T. (2010). The contribution of outward direct investment to productivity changes within China, 1991-2007. *Journal of International Management*, 16(2), 121–130.
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2010.03.003>