

JAPANIN LIIKETOIMINTAKULTTUURIN TODELLISUUS JA USKOMUKSET

Teemu Moilanen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2010

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) MOILANEN, Teemu	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 15.03.2010
	Sivumäärä 47	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi JAPANIN LIIKETOIMINTAKULTTUURIN TODELLISUUS JA USKOMUKSET		
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) KANANEN, Jorma		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Japanin liiketoimintakulttuurin todellisuutta ja siihen liittyviä uskomuksia. Kansainvälisesti katsottuna Japanin liiketoimintakulttuuri on toimintatavoiltaan hyvin omalaatuinen ja samaan aikaan Japani on kuitenkin yksi maailman taloudellisesti menestyneimmistä valtioista. Tämän takia Japanin liiketoimintakulttuuriin tutustuminen on hyvin mielenkiintoista ja tärkeää, jotta tietää, mikä luo hyvän pohjan menestykselle perinteiltään niinkin erilaisessa valtiossa.</p> <p>Tutkimus oli laadullinen tutkimus ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimukseen haastateltiin viittä iältään nuorta, työelämässä jo olevaa tai korkeakoulutasolla opiskelevaa henkilöä. Henkilöillä ei ennestään ollut erityistä tietoa Japanin liiketoimintakulttuurista. Teemahaastattelun käyttö mahdollisti perinpohjaisen keskustelun haastateltavien kanssa ja oli näin ollen hyvä vaihtoehto.</p> <p>Teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimustuloksien perusteella haastatelluilla henkilöillä oli melko hyvä kokonais käsitys Japanin liiketoimintakulttuurin nykytilasta. Osa näkemyksistä ei ollut todenmukaisia, sillä ne olivat esimerkiksi jo vanhentunutta tietoa osittain siitä syystä, että Japani on kokenut rajun toimintatapojen muutoksen viimeisten vuosikymmenien aikana.</p> <p>Opinnäytetyö tarjoaa kuvauksen Japanin liiketoimintakulttuurista, talouden tilasta sekä kaupankäynnistä Suomen kanssa nykyaikana. Opinnäytetyön painopiste on liiketoimintakulttuuriin tutustumisessa, mutta samalla opinnäytetyö tuo esille nuoremman sukupolven mielipiteitä nykypäivän Japanista.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Japani, kulttuuri, liiketoiminta, talous		
Muut tiedot		



Author(s) MOILANEN, Teemu	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 15.03.2010
	Pages 47	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title REALITY AND ASSUMPTIONS ABOUT THE JAPANESE BUSINESS CULTURE		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) KANANEN, Jorma		
Assigned by		
Abstract <p>The goal of this thesis was to research the reality and assumptions of the Japanese business culture. Seen from the international viewpoint, the Japanese business culture has very special features and at the same time Japan happens to be one of the most successful countries in the world economically. This is why taking a closer at the Japanese business culture is interesting and also important; because it is beneficial to know what creates the base for success in a nation so different from others.</p> <p>The research approach was qualitative and semi-structured interviews were used for collecting research data. Five young persons at work or studying in an institution of higher education were interviewed. The interviewees did not have any special preliminary information concerning the Japanese business culture. The use of semi-structured interviews made thorough discussions with the interviewees possible and was a good choice because of that.</p> <p>Based on the theoretical frame of reference and research results it can be stated that the persons interviewed had a fairly good overall view of the present day Japanese business culture. Some of their opinions were not quite accurate because of, for example, outdated information. This is partly due to the fact that Japan has undergone a significant change in its business procedures in the last few decades.</p> <p>The thesis offers an overview of the Japanese business culture, economy and foreign trade with Finland. The main focus of the thesis is on the Japanese business culture but at the same time it is also trying to give a picture of young people's opinions of today's Japan.</p>		
Keywords Japan, culture, business, economy		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	3
2	JAPANIN LIIKOTALOUS.....	5
	2.1 Yleistä tietoa maasta	5
	2.2 Talouden lähtökohdat.....	6
	2.3 Talousmarkkinoiden yleiskuva.....	7
	2.4 Kauppapolitiikka.....	9
3	SUOMEN JA JAPANIN VÄLINEN KAUPPA.....	11
	3.1 Yleistä	11
	3.2 Vienti	12
	3.3 Tuonti	13
	3.4 Suomen ja Japanin välisen kaupan kehitys	13
4	JAPANIN LIIKE- JA TAPAKULTTUURI.....	15
	4.1 Kommunikointi.....	15
	4.2 Liikelahjat.....	16
	4.3 Kansainvälistyminen.....	17
	4.4 Käyttäytymistavat.....	19
	4.5 Työntekijän rooli yhteiskunnassa	20
	4.6 Yrityskulttuuri.....	23
	4.7 Työkulttuuri	27
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TUTKIMUSTULOKSET	34
	5.1 Teemahaastattelu	34
	5.2 Haastattelut, niiden valmistelu ja jälkityö	35
	5.3 Aineiston käsittely	37
	5.4 Tulokset	38
6	POHDINTA.....	43
	LÄHTEET	45

LIITTEET	47
----------------	----

Liite 1. Teemahaastattelurunko	47
--------------------------------------	----

KUVIOT

KUVIO 1. Japanin kartta.....	5
------------------------------	---

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on Japanin liiketoimintakulttuurin todellisuus ja siihen liittyvät uskomukset. Aihe on kiinnostava, koska olen opinnoissani Jyväskylän ammattikorkeakoulussa perehtynyt ulkomaankauppaan ja markkinointiin, ja koska Japani on maana erittäin kiinnostava. Japani on myös Aasian tähän mennessä taloudellisesti menestynein valtio ja myös maailmanlaajuisesti yksi taloudellisesti menestyneimmistä hyvinvointivaltioista nykyaikana, joten kiinnostus sikäläiseen kulttuuriin ja talouteen on suurta.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on ensin tarkoituksena selvittää Japanin tämänhetkistä talouden tilaa, tarkemmin sanottuna Japanin talouden lähihistoriaa sekä kauppapolitiikkaa. Seuraavana työssä käydään hieman läpi Suomen ja Japanin kaupankäynnin laajuutta. Maiden välistä kaupankäyntiä käydään läpi niin viennin kuin tuonninkin osalta. Tämän jälkeen teoriassa ja empiirisessä tutkimusosiossa selvittää minkälaisiksi japanilaiset tavallisesti luokitellaan kaupankäyntitavoiltaan, sekä minkälainen on heidän kulttuurinsa. Alaosioina ovat japanilaisten käyttäytymistavat, liikelahjat, kansainvälistyminen, yrityskulttuuri sekä työkuulttuuri.

Empiirisessä tutkimusosiossa kysytään eri henkilöiden mielipiteitä siitä, miten he näkevät japanilaiset kaupankävijöinä ja selvitetään, onko heillä mahdollisesti tiettyjä ennakkoasenteita. Tiedonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu, mikä tarkoittaa, että haastatellaan henkilöitä tiettyjen etukäteen mietittyjen teemojen pohjalta. Teoriaosuus avustaa näiden eri aihepiirien eli teemojen valmistelemissä, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. Tällainen haastattelutyyppi antaa näin ollen myös haastateltaville vapauksia vastausten ja niiden asioiden suhteen, joita henkilöt haluavat tuoda esiin. Henkilöt, joita haastatellaan, ovat opiskelijoita tai vastikään valmistuneita, joilla on jonkin verran kokemusta liike-elämässä toimimisesta, mutta ei perehtyneisyyttä Japanin kauppaan. Tarkoituksena on selvittää miten he ajattelevat japanilaisen liikekulttuuriin toimivan ja onko heille mahdollisesti muodostunut yhtäläisiä ennakkokäsityksiä vai ovatko näkemykset täysin erilaisia. Samalla on tarkoitus sel-

vittää nouseeko näiden haastatteluiden perusteella esiin uusia näkemyksiä, vai noudattavatko ne lähdekirjallisuudessa etukäteen ilmenneitä tietoja siitä, miten japanilainen kulttuuri toimii. Tutkimuksen on siis tarkoitus osoittaa eroavatko Japanin liiketoimintakulttuurin todellisuus ja suomalaisnuorten siihen liittävät uskomukset toisistaan.

Japanilaisesta kulttuurista on aiemmin tehty monissa eri maissa tutkimuksia, koska sikäläinen kulttuuri eroaa melko paljon länsimaisesta. Tutkimusinto Japania kohtaan on kasvanut varsinkin Japanin menestyttyä taloudellisesti toisen maailmansodan jälkeen. Kuitenkaan vastaavaa tutkimusta ei ole tehty, joten tämä on hyvä aika selventää sikäläisiä liiketapoja sekä talouden tilaa. Samoin on tärkeää tutkia sitä, miten suomalaiset opiskelijat ja tulevaisuudessa mahdollisesti liike-elämässä päättävissä asemissa toimivat henkilöt tällä hetkellä kokevat japanilaisen liiketoimintakulttuurin. Tutkimus osoittaa, miten vahvasti kansainvälistyminen vaikuttaa myös suomalaiseen nuorisoon ja heidän uskomuksiinsa Japanin osalta, vai ovatko tiedot Japanista heikkoja tai mahdollisesti vanhentuneita. Tämän opinnäytetyön päätarkoitus on siis tehdä Japanin taloutta ja kulttuuria tutuksi sekä selvittää miten haastateltavat nuoret henkilöt kokevat japanilaisen kulttuurin uudella vuosikymmenellä.

2 JAPANIN LIIKETALOUS

2.1 Yleistä tietoa maasta

Japani on maantieteellisesti mitattuna jonkin verran Suomea suurempi valtio, maan pinta-alan ollessa 377 835 neliökilometriä. Japani on saarivaltio, jota ympäröivät Japaninmeri sekä Tyynimeri. Näin ollen Japanilla ei ole lainkaan maarajanaapureita, ja esimerkiksi tavaroiden kuljetus muiden maiden kanssa on perinteisesti tapahtunut vesiteitse, nykyään myös ilmaitse. Maan asukasluku on noin 127 miljoonaa asukasta, ja suurimmat kaupungit ovat pääkaupunki Tokio (8,3 miljoonaa asukasta), Jokohama (3,5 miljoonaa asukasta) sekä Osaka (2,6 miljoonaa asukasta). (Wilén 2009, 4.)



KUVIO 1. Japanin kartta (Japani, 2010).

Maan virallisena ja yleisenä käyttökielenä käytetään ylivoimaisesti eniten japania. Japanilaiset kuuluvat uskunnoltaan lähestulkoon kokonaan shintolaiseen ja buddhalaiseen uskontokuntaan. Maan tärkeimpiin luonnonvaroihin kuuluvat rauta, kivihiili, kupari, sinkki, lyijy sekä rikki. Maata johdetaan parlamentaarisen demokratian kautta vuodesta 1947 lähtien. Japanissa on yhä myös keisari, mutta todellinen poliittinen päätösvalta maassa on kuitenkin pääministerillä ja hallituksella keisarin ollessa nykyään enemmän edustushenkilö. (Wilén 2009, 5.)

Japanilla on vahva ja toimiva demokraattinen hallinto, joka luetaan monesti maan vahvuuksiin. Demokratiamittauksissa maa on hiljattain listattu maailman 30. demokraattisimmaksi valtioksi 150. maan joukosta. Japani on listalla korkeammalla sijalla kuin mikään muu Aasian maa. Japanin hallituksen päätöksenteko ja tehokkuus ovat myös hyvää tasoa. Demokratian toimivuus on kaiken kaikkiaan Japanissa hyvällä tasolla ja on huomattavasti edesauttanut maan nousua hyvinvointivaltioksi. (Country analysis report: Japan, 2009.)

Rahayksikkönä Japanissa toimii Japanin jeni (JPY). Monessa paikassa Japania kaupat hyväksyvät yhä maksuvälineenä ainoastaan käteisen, jolloin käteistä rahaa on hyvä olla mukana mahdollisia ostoksia tehdessä. Teollisuuden osalta Japanin tärkeimpiä teollisuuden päätuotteita ovat esimerkiksi erilaiset autot, koneet ja laitteet, elektroniikkatuotteet, laivat, kemikaalit sekä telekommunikaatiolaitteet, joiden valmistuksessa Japani on yksi maailman kehittyneimmistä ja suurimmista maista. Japanin tärkeimpiä maailmanlaajuisia kauppakumppaneita ovat Yhdysvallat, Kiina, Etelä-Korea, Taiwan, Hongkong, Indonesia sekä Australia. (Wilén 2009, 5.)

2.2 Talouden lähtökohdat

Japanin talouden lähihistoriaa selvitettäessä on tärkeää ottaa esille se kehitys, jota siellä on toisen maailmansodan jälkeen tapahtunut. Kautta historian japanilaiset ovat olleet tunnettuja kovasta ja ahkerasta työnteon moraalistaan sekä vaikeista olosuhteista, joista he ovat lähteneet liikkeelle. Japani on saarista

koostuva valtio Itä-Aasiassa Tyynenmeren rannikolla. Maa on hyvin tiheään asuttu ja Japani on myös kautta historian harrastanut melkoista eristäytymispolitiikkaa. Japanissa on pitkänä perinteenä riisinviljelyn kulttuuri. Riisinviljely oli ammattina raskasta, mutta se oli se työ, jonka japanilaiset omaksuivat ja joka sopi hyvin Japanin maaperälle ja ilmastolle. Tämän takia onkin tärkeää huomioida se saavutus, että japanilaiset ovat pystyneet muuttamaan Japanin melkoisen kehittymättömästä valtiosta nykyajan hyvin kehittyneeksi hyvinvointivaltioksi, muutoksen tapahtuessa pääosin vain muutaman vuosikymmenen aikana. (Opas 2007, 122.)

Kurinalaiseen, lähestulkoon tauottomaan työhön tottuminen auttoi japanilaisia toisen maailmansodan jälkeisessä teollistumisvaiheessa erittäin paljon. Se selittää myös osaltaan sen, miten Japani saattoi siirtyä vain yhden sukupolven aikana hyvinkin matalan teknologian kulttuurista yhteiskuntaan, joka oli niin teollisesti kuin myös sotilaallisesti paljon kehittyneempi kuin väkiluvultaan Japania suuremmat ja aiemmin edellä olleet Kiina ja Venäjä. Ankaran työnteon perinne selittää samalla myös sitä, miten Japani kykeni nousemaan Hiroshiman, Nagasakin ja Tokion jälkeisistä toisen maailmansodan raunioista takaisin ylös ja luomaan yhden maailman johtavista talousmahdeista suhteellisen lyhyessä ajassa. (Macfarlane 2008, 85.)

2.3 Talousmarkkinoiden yleiskuva

Japanin talousmarkkinat ovat monesti osoittautuneet monelle ulkomaalaiselle yritykselle hyvin tuottoisiksi. Tämänlainen saavutus ei kuitenkaan tule helpolla, vaan se yleensä vaatii yrityksiltä paljon niin aikaa kuin panostuksiakin Japanin markkinoita kohtaan. Japanin talousjärjestelmää on yleisesti pidetty hyvin erikoislaatuiseena, ja Yhdysvalloissa japanilainen järjestelmä on monesti nähty jopa outona. Kuitenkin 1980-luvulta lähtien japanilainen talousjärjestelmä on muuttunut hieman länsimaisempaan suuntaan, mutta on samalla kuitenkin säilyttänyt omia kansallisia piirteitään. Esimerkiksi hallituksen ja pankkien sanotaan vaikuttavan Japanissa enemmän yritysten liiketoimintaa koskettaviin päätöksiin kuin muissa kehittyneissä teollisuusmaissa. (Opas 2007, 85.)

Yksi tärkeimmistä asioista, joita täytyy ottaa huomioon suunniteltaessa Japanin markkinoille menemistä, on varhainen markkinoille saapuminen. Monet yritykset, jotka ovat saapuneen uuden tuotteen kera Japanin markkinoille ensimmäisinä, ovat menestyneet. Japanin markkinat ovat nykyään muiden teollisuusmaiden tapaan nopealiikkeiset, mikä tarkoittaa sitä, että hyvin sopeutuvat ja kehityksen etulinjassa olevat yritykset pärjäävät muita paremmin. Yritykset, jotka pystyvät toimimaan markkinoilla nopeammin myös omaksuvat japanilaisen kulttuurin nopeammin ja paremmin sekä jäävät helpommin japanilaisten kuluttajien mieleen. Japanilaiselle liiketoimintakulttuurille on ominaista vahva tavarantoimittajauskollisuus. Monissa Eurooppalaisissa ja Yhdysvaltalaisissa yrityksissä ei tavarantoimittajauskollisuus ole yhtä vahvaa kuin Japanissa. Japanin markkinoilla menestyvät ne yritykset, jotka pystyvät toimimaan markkinoilla nopeasti sekä samalla luomaan ja ylläpitämään hyvät asiakassuhteet. Nämä yritykset tavallisesti luovat hyvät yhteydet sekä tavallisiin kuluttajiin että tavarantoimittajiin. Niiden yritysten toiminta taas, jotka yrittävät saada markkinoilta jalansijaa ensimmäisiä yrittäjiä myöhäisemmässä vaiheessa, tulee olemaan vaikeaa ja haastavaa. (Japanese market, 2009.)

Nopean toimimisen lisäksi myös tavaroiden laatu on ihmisille tärkeää. Japanilaiset ovat hyvin laatutietoista kansaa. Sekä japanilaiset yritykset että yksityiset kuluttajat, molemmat osapuolet, käyttävät usein paljon aikaa eri tuotteiden arvioimiseen ja vertailuun. Eri tuotteita, vaikkakin ne olisivat ominaisuuksiltaan melko samanlaisia, saatetaan ostopäätöksen tekemisen vuoksi vertailla ja miettiä monen päivän ajan. Tämä eroaa paljon länsimaisesta kaupankäynnistä, jossa ostopäätökset tehdään paljon nopeammin. Tämän vuoksi kyseinen osto- ja myyntipäätösten pitkä kesto saattaa monesti hermostuttaa Japanin ulkopuolelta tulevia kaupankävijöitä. Tämänlainen tuotevertailu kannattaa siis omaksua hyvissä ajoin kun on käymässä kauppaa japanilaisten ihmisten kanssa. (Japanese market, 2009.)

Japanin talousmarkkinat ovat kokonaisuudessaan ajautuneet syvään lamaan vuoden 2008 syksystä lähtien. Syynä tähän on ollut muun muassa viennin

hiipuminen päämarkkinoilla, joista Japani on perinteisesti ollut hyvin riippuvainen. Myös Japanin rahayksikön jenin revalvoituminen eli valuutan ulkoisen arvon vahvistuminen suhteessa muihin valuuttoihin on vaikuttanut. Maassa on Yhdysvaltojen tapaan luotu useita elvytyspaketteja, joiden uskotaan pikku hiljaa kääntävän taloutta takaisin urilleen. Maailmanlaajuisen rahoituskriisin on sanottu paljastaneen Japanin taloudellisen riippuvuuden viennistä. Talouden ei uskota palaavan kasvukantaan kovinkaan paljoa ennen kuin ulkomarkkinat kokonaisuudessaan alkavat piristyä. (Maailman markkinat: Japani, 2009.)

2.4 Kauppapolitiikka

Japani on Maailman kauppajärjestön WTO:n sekä Aasia-Tyynenmeren Taloudellisen yhteistyöjärjestön (APEC) jäsen. APECin toiminnan on tarkoitus edistää Aasian ja Tyynenmeren kauppaa ja talouskasvua, mutta toisin kuin WTO-maat, eivät APEC-maat ole allekirjoittaneet sitovia sopimuksia, vaan toiminta on enemmänkin vapaaehtoista. Japani on myös OECD:n (Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö), Kansainvälisen valuuttarahaston (IMF) sekä myös Maailmanpankki-ryhmän jäsen. Japanin kauppapoliittiset suhteet niin Yhdysvaltoihin, Euroopan maihin kuin myös muihin Aasian maihin ovat nykyään merkittävät. (Wilén 2009, 14.)

Huolimatta siitä, että Japanin taloudellinen ja yhteiskunnallinen kehitys on ollut nopeaa toisen maailmansodan jälkeen, on maa kuitenkin ollut melko sulkeutunut kauppavaltio aiemmin historiassaan ja joiltakin osin myös nykyään. Japanissa on nimittäin monenlaisia eri viranomaisten tukemia, maahan vientiä haittaavia säädöksiä. Japanilaiset tukevat täten omaa kotimaista teollisuuttaan ja ovat samalla asenteeltaan hyvin isänmaallisia omia kotimaan tuotteitaan kohtaan. Samoin kuin suomalaiset myös japanilaiset ostavat usein mieluummin omassa kotimaassaan valmistetun tuotteen kuin ulkomailla valmistetun, vaikka tuotteet muuten olisivatkin identtisiä. Tätä suosimista esiintyy Japanissa niin yritysten kuin kuluttajienkin ostopäätöksissä. Japanin tavaroiden vienti ulkomaille on vuosittain ollut suurempaa kuin tuonti. Japanin tärkeimpiä vientituotteita ovat muun muassa erilaiset moottoriajoneuvot, sekä sähkökoneet ja

– laitteet. Tärkeimpiä tuontituotteita sen sijaan ovat mineraalipolttoaineet. Tämän jälkeen seuraavat sähkökoneet ja – laitteet sekä valmistavarat. (Wilén 2009, 14–15.)

Japanilaisten yhtiöiden suorien sijoitusten määrällinen kasvu ulkomaille on ollut vauhdikasta. 1970-luvulta lähtien on kasvu ollut nopeampaa kuin muiden kehittyneiden maiden vastaavat sijoitukset ja maailmalla on huolestuttu sen vaikutuksesta kansainväliseen talouteen. Useissa japanilaisissa yrityksissä on nykyään omaksuttu käyttöön suurten amerikkalaisyritysten mallia ulkomaille sijoittamisen suhteen. Japanilaisyrietykset toimivat pitkään oman, japanilaislähtöinen toimintamallin mukaan, mutta kasvanut kansainvälistyminen on muokannut myös Japanin liiketoimintaympäristöä. (Abo, Shibagaki & Trevor 2004, 14–15.)

Japanin vahvasta omien tuotteiden suojelemisesta johtuen voi vieraan maan yrityksen sujuva ja onnistunut pääsy Japanin markkinoille olla hyvinkin vaikeaa. Onnistunut sisäänpääsy vaatii selkeän, saavutettavissa olevan liikestrategian, Japanin markkinoiden hyvää ymmärrystä sekä tiukat maksu- ja budjetti-rajat. Koska Japanin vienti on kautta historian ollut tuontia suurempaa, osoittaa se että vieraiden maiden yrityksillä yhä riittää haasteita Japanin markkinoilla. Onnistuminen edellyttää markkinoiden ymmärrystä sekä oikeanlaisen, saavutettavissa olevan strategian noudattamista. (Japanese market entry, 2009.)

3 SUOMEN JA JAPANIN VÄLINEN KAUPPA

3.1 Yleistä

Suomi ja Japani sijaitsevat maantieteellisesti kovin kaukana toisistaan, mutta silti maiden väliset suhteet ovat olleet läheiset vuodesta 1919 lähtien, jolloin solmittiin diplomaattiset suhteet. Japani on solminut tämän lisäksi Suomen kanssa kulttuurinvaihtosopimuksen, joka ratifioitiin vuonna 1980. Se on ainoa Japanin solmima kulttuurisopimus minkään Pohjoismaan kanssa. Tämän lisäksi Japanin ja Suomen välillä lennetään monena eri viikoppäivänä suoria lentoja, joten liikkuminen on helpottunut ja nopeutunut valtavasti menneistä vuosikymmenistä. (Suomen ja Japanin väliset suhteet, 2009.)

Tavaroiden liikkuvuuden osalta Suomi on myös ollut Japanille eräänlainen portti Euroopan markkinoille. Tämän osoittaa esimerkiksi se, että kun Japanista vuosikymmeniä sitten alettiin tuoda autoja ensimmäistä kertaa Eurooppaan, oli Suomi ensimmäinen maa johon autoja tuotiin. Myös Japani on pitkään ollut Suomelle tärkein kauppakumppani Aasian maista. Suomen ja Japanin välinen kaupankäynti on yleisesti ottaen ollut kasvussa. Suomen tuonti Japanista on arvoltaan aina ollut suurempaa kuin vienti Japaniin. Maiden välisiä liiketoimintoja edistämässä on Japanissa toimiva Finnish Chamber of Commerce in Japan, joka toimii myös Suomessa nimellä Suomalais-Japanilainen kauppakamari. (Suomen ja Japanin väliset suhteet, 2009.)

Finpron julkaisema maaraportti Japanista antaa Finpron Tokion vientikeskukseen arvioita niistä positiivisista sekä negatiivisista piirteistä, joita Japanissa riittää suomalaisyritysten näkökulmasta katsottuna. Japanin tieto- ja viestintätekniikkainfrastruktuuri on hyvin kehittyntä, Internet on laajalle levinnyt ja käytössä on digitaalinen TV-verkko. Positiivisiin puoliin luetaan myös laajat kulutushyödykemarkkinat, sillä onhan maassa 127 miljoonaa kuluttajaa. Kuluttajakunta on kuten jo aiemmin mainittiin, erittäin hinta- ja laatu-tietoista ja samalla myös kiinnostus elektroniikkaa kohtaan on suurta. Suomella on maana

hyvä maine Japanissa, ja Suomi yhdistetäänkin usein imagoltaan puhtaaseen luontoon sekä korkeaan teknologiaan. Yleisesti ottaen suomalaisten katsotaan myös omaavan hieman samanlainen ajatusmaailma japanilaisten kanssa. Japanilaisten mielenkiinto Suomea ja muita skandinaavisia maita kohtaan on viime vuosina ollut kasvussa. (Wilén 2009, 6.)

Finpron listaamia negatiivisia piirteitä Japanin kauppaan liittyen ovat Japanin jäykkä liiketoimintaympäristö, englannin taidon puute liike-elämässä asioitaessa, monet erilaiset käytössä olevat standardit, korkea veroaste, hyvin suojeltu tuotekehitys yrityksiensä sisällä sekä kireä paikallinen kilpailu. Myös työvoimakustannukset ovat verrattain korkeat. (Wilén 2009, 6.)

3.2 Vienti

Tavaroiden vienti Suomesta Japaniin on aina ollut pienempää kuin tavaroiden tuonti Japanista Suomeen. Tärkeimpiä Suomesta Japaniin vietäviä tuotteita ovat erilaiset valmistetut tavarat, jotka käsittivät noin 40 prosenttia viennistä vuonna 2008. Seuraavana tulivat koneet, laitteet ja kuljetusvälineet 27 prosentin osuudella. Loppuvienti Suomesta Japaniin koostuu esimerkiksi kemiallisista aineista, raaka-aineista sekä valmistavaroista.

Tärkeimpiä Suomesta Japaniin vietäviä tuotteita nimikkeittäin ovat erilaiset metallituotteet, puutavara, eri alojen erikoiskoneet, paperituotteet, voimakoneet ja moottorit sekä epäorgaaniset kemialliset aineet. Kokonaisuudessaan vienti Suomesta Japaniin on viime vuosina ollut tasaisessa, pienoisisässä kasvussa, kunnes vuonna 2008 tuli selkeää laskua. Tämä johtuu suurin osin koko maailmantalouden tilanteesta, joka on ollut epävakaa ja aiheuttanut kaupan käynnin vähenemistä hyvin monella eri kaupan alalla. (Wilén 2009, 17–18.)

Maailmanlaajuisen taloustaantumien lopulta hellittäessä uskotaan Suomen viennin vähittäiseen kasvuun Japaniin. Päälimmäisenä uskotaan puun ja rakennusmateriaalien viennin kasvuun. Vuoden 2009 kokonaisviennin Suomesta Japaniin kuitenkin uskottiin yhä laskevan hieman vuoteen 2008 verrattuna. (Maailman markkinat: Japani, 2009.)

3.3 Tuonti

Suomen tuonti Japanista on aiemmin mainitusti määrältään suurempaa kuin tavaroiden vienti maahan. Tämä johtuu osittain Japanin valtion suorittamasta tarkasta maan sisäisestä oman tuotannon suojelemisesta. Japanissa on säädetty monia eri lakeja sekä säädöksiä, jotka hankaloittavat vientiä maahan sekä ulkomaalaisten yritysten toimintaa maassa. Japaniin vietäviltä tavaroilta saatetaan esimerkiksi vaatia sellaisia tuontitodistuksia, joita ei muihin maihin vietäessä vaadita lainkaan. Suurin Suomen Japanin-tuonnin tuoteryhmä ovat ylivoimaisesti koneet, laitteet ja kuljetusvälineet noin 81 prosentin osuudellaan. Käytännössä näin suuri osuus johtuu siitä, että hinnaltaan melko suuria japanilaisia autoja tuodaan Suomeen paljon. Seuraavaksi suurimmat tuontiryhmät ovat erinäiset valmiit tavarat sekä kemialliset aineet ja tuotteet. Valmiilla tuotteilla tarkoitetaan esimerkiksi puhelimia ja radioita sekä muita sähkölaitteita. Samoin kuin vienti myös tuonti Japanista on ollut pienessä, tasaisessa nousussa. Muutos tähän kehitykseen tuli kuitenkin myös samoin vuonna 2008, kun tuontiluvut laskivat selvästi aivan kuten vienninkin puolella. (Wilén 2009, 18.)

3.4 Suomen ja Japanin välisen kaupan kehitys

Tullihallituksen tarjoaman tuoreimman, vuoden 2007 maa- ja toimialakatsauksen mukaan Suomen ja Japanin välisen kaupan kehitys aikavälillä 2001–2007 pysyi jatkuvasti suunnilleen samalla tasolla. Suomen viennin arvo Japaniin pysytteli miljardin euron tuntumassa, kun taas tuonnin arvo puolestaan pysytteli noin puolentoista miljardin paikkeilla. Kansainvälinen talouden taantuma on luonnollisesti vaikuttanut myös Suomen ja Japanin väliseen kauppaan ja luvut sekä vienti- että tuontikaupassa ovat pienentyneet parin viime vuoden aikana jopa noin kolmanneksella. (Tullihallituksen maatilastoja, 2010.)

Ennen globaalia taantumaa oli puutavaran ja puutuotteiden vienti Japaniin kasvussa, kun taas paperin ja puurakennusten vienti väheni. Puolet Suomesta Japaniin vietävistä tuotteista oli metsäteollisuuden tuotteita. Tuonnin osalta henkilöautojen tuonti Japanista Suomeen pysytteli ennen taantumaa edellisvuosien lukemissa, ja jopa pientä kasvua oli. Sen sijaan sähkölaitteiden tuonti laski hieman. Vuoden 2007 osalta Japani oli Suomelle 16. tärkein vientimaa ja 12. tärkein tuontimaa. Huomioitavaa on myös, että Suomen käymä kauppa Kiinan kanssa on parina viime vuotena kasvanut nopeammin kuin kauppa Japanin kanssa. (Maa- ja toimialakatsaus Japani, 2007.)

Jenin vahvistuminen suhteessa euroon paransi hetkeksi aikaa suomalaistuotteiden kilpailukykyä Japanin markkinoilla, mutta talouskehityksen hiipuminen vuodesta 2008 lähtien kuitenkin vei pois tämän edun. Tilanteen odotetaan paranevan kunhan lama aikanaan helpottaa. Japanissa uskotaan edelleen olevan paljon potentiaalia yksittäisille yrityksille, toteaa Suomen suurlähetystö Tokiossa vuoden 2009 loppupuolella. (Maailman markkinat: Japani, 2009.)

4 JAPANIN LIIKE- JA TAPAKULTTUURI

4.1 Kommunikointi

Japanin yleinen käyttökieli on luonnollisesti japanin kieli. Vaikka maassa opetetaan kouluissa englantia kaikille, on englanninkielen taitoisia maassa kuitenkin suhteellisen harvassa. Japanin kirjoitusjärjestelmä eroaa länsimaisesta; tarkemmin sanottuna japanilainen ääntäminen on tavujakoista. Tämän vuoksi esimerkiksi englannin kieli usein kuulostaa lausuttuna erilaiselta japanilaisen kuin länsimaalaisten puhumana. Tästä johtuen esimerkiksi liiketapaamisissa japanilaisten kanssa olisi hyvä olla mukana japaninkielentaitoinen tulkki, jotta väärinkäsityksiltä varmasti välttyttäisiin. Esimerkiksi Tokiosta löytyy suomi-japani -tulkkeja. (Wilén 2009, 31.)

Japanilaiset myös haluavat tavallisesti neuvotella omalla kielellään englannin kielen tai jonkin muun vieraan kielen sijaan. Vaikka Japanissa onkin englanninkielentaitoisia ihmisiä, jotka ovat esimerkiksi saaneet koulutusta ja kokemusta ulkomailta, ei näitä henkilöitä monesti sijoiteta neuvottelutehtäviin. Tällaista kansainvälistä kokemusta saaneet työntekijät yleensä kiertävät takaisin kotimaahan palatessaan monissa yrityksen eri tehtävissä, eivätkä vain keskity yhteen työtehtävään. Vaikka tehtävät eivät vastaisikaan saatua koulutusta, on tarkoitus laaja-alaistaa yrityksen toiminnan eri tasojen ymmärrystä mahdollisia myöhempiä johtotehtäviä varten. Tämän vuoksi ei englannin kielen osaaminen hyvin useasti välity neuvotteluihin ulkomaalaisten kanssa, vaan tulkit ovat välttämättömiä. (Kielitaidon puutteellisuuden haitat, 2010.)

Tavallisten japanilaisten on myös vaikeampi oppia englantia, koska heidän ei kotimaassaan tarvitse lukea englanninkielistä kirjallisuutta, sillä kaikki vieraskielinen kirjallisuus on tapana kääntää japaniksi, myös yliopistoissa. Myös esimerkiksi elokuvat jälkiäänitetään japaniksi, jolloin englannin kielen oppiminen ei näin ole helpompaa. Tulkkien käyttäminen Japanissa on näin ollen suositeltavaa ja mahdollista, ja helpottaa molemminpuolista ymmärtämistä

huomattavasti. Tulkin kanssa kannattaa myös ennen tapaamisia etukäteen keskustella siitä, mistä tullaan puhumaan ja mihin kysymyksiin otetaan kantaa, koska tämä nopeuttaa neuvotteluja sekä vähentää väärinymmärrysten mahdollisuutta. (Kielitaidon puutteellisuuden haitat, 2010.)

4.2 Liikelahjat

Liikelahjojen ja tuliaisten antaminen on Japanissa varsin suosittua ja yleistä. Japanilaiset antavat mielellään lahjoja kaikissa mahdollisissa eri tilanteissa, jolloin on hyvä tietää niihin liittyvät paikalliset tavat. Liikelahjoja annetaan yleensä jo ensimmäisellä tapaamisella, jolloin japanilaiset antavat jonkin lahjan ensimmäistä kertaa vierailevalle vieraalleen. Ulkomaalaisten ei sen sijaan odoteta vievät lahjaa ensimmäisellä vierailulla, mistä poikkeuksena on ainoastaan yrityksen johtaja, jolle voi viedä liikelahjan. Arvoltaan lahjojen ei tule olla kovinkaan arvokkaita, sillä tärkeintä japanilaisittain on ajatus. Kuitenkin mikäli on viemässä useampia lahjoja, tulisi yrityksen johtajalle tai vierailijan isännälle annettavan lahjan olla muita arvokkaampi. (Liikelahjatietoutta, 2010.)

Liikelahjan arvon miettiminen ei siis ole Japanissa tärkeää, vaan tärkeämpää on annettavaan lahjaan liittyvä merkitys. Japanin kulttuuriin liittyvä lahjojen antaminen siis eroaa myös muilta osin esimerkiksi suomalaisesta tavasta antaa lahjoja. Normaalisti Japanissa annettavat lahjat ovat arvoltaan vähäisiä, mutta niillä on jokin merkitys, joten ne ovat hyvin harkittuja. Arvoltaan lahjat vaihtelevat sen mukaan, missä asemassa lahjan vastaanottava henkilö on. Tapana on myös lahjoja vastaanottaessa antaa vastalahja, ja arvoltaan tämän tulisi olla suunnilleen samanarvoinen. Japanilaiselle lahjoja annettaessa on myös syytä kiinnittää huomiota siihen pakettiin, missä lahja annetaan. Japanissa lahjan tulisi olla kauniisti pakattu, ja lahjan esteettisyyteen kiinnitetäänkin usein jopa enemmän huomiota kuin itse lahjaan. Hyviä lahjaideoita japanilaisille vieraille tai isännille ovat esimerkiksi erilaiset koriste-esineet, puutavarat, solmiot tai cd-levyt. Hieman arvokkaampina lahjoina voi antaa muun muassa Alvar Aallon maljakoita tai vastaavia, hieman arvokkaampia taide-esineitä. Liikelahjoja annettaessa kannattaa välttää rihkaman kuten tarrojen, halpojen

mustekynien ynnä vastaavien antamista. Myös esimerkiksi teräaseiden, kuten vaikka suomalaisen puukon, antamista japanilaisille lahjaksi kannattaa välttää. Koska Japanissa lahjoilla usein on jokin symbolinen merkitys, ymmärretään tällaiset lahjat usein väärin. Esimerkiksi saksien antaminen saatetaan ymmärtää liikesuhteiden katkaisemisena, kun saksit symboloivat leikkaamista. (Pukeutumisesta ja käyttäytymisestä Japanissa, 2010.)

4.3 Kansainvälistyminen

Japani on kautta aikain nähty länsimaisin silmin katsottuna varsin erilaisena maana kulttuuriltaan ja liiketavoiltaan. Kansainvälistyminen on maailmanlaajuisesti kuitenkin ollut vauhdikasta jo vuosikymmenien ajan ja tuonut maita ja ihmisiä entistä lähemmäksi toisiaan. Kulttuurierot ovat vähentyneet ja ihmisten samankaltaisuus on lisääntynyt, jolloin myös taloudellisen yhteistyön harjoittaminen muiden maiden kanssa on helpottunut.

Nykyään myös japanilaiset itse haluavat kansainvälistyä, ja ovathan muut maat jo pitkään vaatineet Japania kansainvälistymään. Japanilaiset ovat kuitenkin erittäin suojelevia omaa kulttuuriaan ja tapojaan kohtaan, minkä vuoksi tällainen kansainvälistymiseen vaatiminen on usein koettu negatiivisena asiana, jopa pakottamisena. Kun Japani toisen maailmansodan jälkeen saavutti nykyisen asemansa yhtenä johtavista maailman talousmaista, onnistui se siinä pelkästään huomattavien taloudellisten ponnistuksiensa avulla. Näin ollen Japani vältti kulttuurinsa kansainvälistymisen ja on siten erilainen muihin maihin verrattuna, vaikka onkin johtavia talousvaltioita. Mutta koska nykyistä maailmanjärjestystä johdetaan pitkälti länsimaalaisten periaatteiden mukaan, merkitsee se sitä, että myös Japanin täytyy omaksua näitä tapoja saavuttaakseen jonkinlaisen tärkeän roolin kansainvälisessä ympäristössä. (Opas 2007, 325–327.)

Japanissa on jo jonkin aikaa ollut menossa tietynlainen irtautuminen sosiaalisten verkostojen pakosta kuten työstä ja organisaatioon sitoutumisesta. Tilalle

on tullut entistä suurempi halu vapaampaan ja toiverikkaampaan elämään. Tätä mallia on opittu länsimaista, joissa yksilövapaus on jo pitkään aikaan ollut suuri. Japani on näin tullen tullut entistä kansainvälisemmäksi ja demokraattisemmaksi valtioksi. Tämä Japanin kehityksen seuraaminen on niin Suomessa kuin myös muissa maissa tärkeää. Tämä johtuu siitä, että Japani on pitkään ollut Aasian valtioista kaikkein kehittynein ja näyttänyt mallia muille valtioille siinä, mihin suuntaan kehityksen tulisi mennä. Muut Aasian maat varmasti ottavat oppia Japanin kehityksestä ja pyrkivät saamaan aikaan samanlaista kehitystä. Näin ollen Japanin kehitystä seuraamalla on mahdollista nähdä enteitä siitä, mihin suuntaan myös muut Aasian maat tulevaisuudessa todennäköisesti alkavat kehittyä. (Turkki 2005, 32–33.)

Japanilla on pitkä ja historiallinen eristäytymispolitiikka, ja pienenä saarivaltiona Itä-Aasiassa on Japani pitkään säilynyt erakoituneena. Nykyisen maailmanlaajuisten talousmarkkinoiden kehittymisen seurauksena on Japani parin viime vuosikymmenen aikana pyrkinyt samaistamaan talousjärjestelmänsä länsimaita vastaavaksi. Kuitenkin samaan aikaan omaa kulttuuria yritetään suojella ja sitä arvostetaan paljon, eikä tavoitteena ole samalla myös muuttaa Japanin kulttuuria, vaan säilyttää omat erikoispiirteet ja arvomaailma. Japanilaiset eivät nykyään enää välttele kansainvälistymistä kuten ennen, vaan näkevät sen yhä positiivisempänä asiana. Lisääntynyt matkailu, television yleistyminen sekä erilaisen informaation, kuten Internetin, leviämisessä tapahtunut vallankumous on edesauttanut japanilaisten positiivisten mielipiteiden kasvua koskien kansainvälistymistä. Japanilaiset haluavat kansainvälistyä yhä enenevässä määrin, mutta kuitenkin omilla ehdoillaan. Japanissa riittää yhä haasteita kansainvälistymisen osalta, koska kauppatavat eroavat vielä paljon muista maista ja Japanin oman tuotannon suojeleminen on vahvaa. Tästä huolimatta myös japanilaiset itse tavoittelevat entistä globaalimpaa yhteiskuntaa. (Opas 2007, 329–331.)

4.4 Käyttäytymistavat

Japanilaisten kanssa asioitaessa on tärkeää tietää oikeanlaiset käyttäytymistavat ja käyttäytymissäännöt. Mikäli esimerkiksi osallistuu kokoukseen, päiväliselle tai mihin vain tapaamiseen Japanissa, on heillä tiettyjä eroja liittyen käyttäytymistapoihin jotka tulisi tietää. Mikäli ei etukäteen tunne näitä eroavaisuuksia, voi huomaamattaan hämmästyttää tai vihastuttaa toisen osapuolen, vaikka se ei olisi tarkoitus. Tämä voi hyvin helposti johtaa lupaavan liikesuhteen kariutumiseen.

Asustuksen osalta Japanissa arvostetaan siistejä asuja, pääasiassa väritykseltään tummia pukuja. Yksi useasti suomalaisten liikemiesten tekemä virhe Japanissa on pukeutua liian vapaasti tai värikkäästi. Räikeiden värien tai liian rentojen asusteiden pitäminen saattaa helposti antaa kuvan kunnioituksen puutteesta. Myös esimerkiksi liian rennossa asennossa istumista tai kengänpohjien osoittamista isäntien suuntaan katsotaan usein huonolla silmällä. Japanilaisissa ravintoloissa syötäessä riisutaan kengät monesti pois, joten on tärkeää huomata, että sukkien tulisi olla hyvässä kunnossa. Liikekumppaneita tavattaessa on käteleminen länsimaalaisittain normaali tervehtimistapa, mutta Japanissa ei kätelemisen ole kovinkaan tunnettua. Ulkomaalaisten kanssa tekemisissä olleet japanilaiset ovat tottuneet kätelemään, mutta muuten on kumartaminen kautta maan paljon suositumpaa. (Pukeutumisesta ja käyttäytymisestä Japanissa, 2010.)

Tapaamisten yhteydessä annetaan Japanissa länsimaisten tapojen mukaan usein käyntikortti. Käyntikortilla on japanilaisille kuitenkin paljon tärkeämpi merkitys kuin länsimaalaisille, ja kortin ulkonäköön ja sen antamiseen tulisikin kiinnittää Japanissa paljon enemmän huomiota. Kortteja tulee olla mukana vierailuilla paljon, koska niitä annetaan paljon ja usein, joten kortit helposti saattavat loppua kesken. Korttien olisi hyvä olla kaksipuolisia, tekstin ollessa toisella puolella englanniksi ja toisella puolen japaniksi. Myös mahdollisesti edustetun yrityksen logon tulee olla käyntikortissa näkyvillä.

Käyntikorttien antamiseen tulee kiinnittää paljon huomiota. Kortteja ei ikinä tule heitellä huolimattomasti pöydälle tai muuallekaan. Kortti tulisi aina antaa vastaanottajalle pidellen sitä molemmin käsin. Samoin kortin vastaanottaminen on japanilaisittain tärkeä hetki, ja kortille tulisikin osoittaa suurta kunnioitusta sekä muistaa kiittää kortista. Kortteihin ei myös koskaan tule tehdä minäänlaisia merkintöjä, vaan niitä tulee kunnioittaa. Kortteja kuljetetaan Japanissa usein erillisessä salkussa, joka on vain käyntikortteja varten. Länsimalaisittain tällaiset yksityiskohtaisuudet saattavat tuntua oudoilta, mutta ne liittyvät japanilaiseen kunnioituksen perinteeseen. (Japanese business etiquette, 2009.)

4.5 Työntekijän rooli yhteiskunnassa

Japanilaisten työntekijöiden koulutustaso on verrattain korkeaa. Yliopistoista ja opistoista valmistuneita on paljon ja hyvää koulutusta arvostetaan yhteiskunnassa. Japanilaisille työntekijöille ominainen piirre oli pitkään työskentely yhdelle yritykselle. Esimerkiksi se, että henkilöllä oli elämänsä aikana vain yksi työpaikka, jossa hän toteutti työuransa, ei ollut harvinaista. 1990 -luvun lama kuitenkin aiheutti muutoksia myös japanilaiseen työelämään ja tilanne on näiltä osin muuttunut. Lama sai aikaan monia yrityssaneerauksia ja uudelleenjärjestelyitä, ja samalla ajaututtiin Japanissa laajoihin työntekijöiden irtisanomisiin. Nuoret työntekijät ovat tämän seurauksena sisältäneet vapaamman ajatusmallin työpaikasta, jolloin työpaikkaa vaihdetaan yhä useammin ja herkemmin kuin ennen. Pitkäaikainen omistautuminen vain yhdelle yritykselle ei kuitenkaan ole Japanista läheskään täysin kadonnut, mutta entistä vapaampi työnhaku on kuitenkin saanut lisää jalansijaa Japanissa. Näin ollen Japanin työolot ovat tulleet hieman länsimaisempaan suuntaan näiltä osin.

Japanilainen työntekijä on myös tottunut historian takaa tekemään pitkiä työpäiviä, mutta työaikavertailussa Japani on nykyään samaa tasoa länsimaiden kanssa. Pitkien työpäivien lisäksi yhä suurempi enemmistö japanilaisista nuorista arvostaa vapaa-aikaa ja harrastuksia samoin kuin myös perhettä. Ennen

ei näille ollut pitkien työpäivien vuoksi niin paljoa aikaa, mutta nykyään työtuntimäärien vähentyessä ovat nuoret työntekijät alkaneet arvostaa myös näitä osa-alueita elämässään yhä enemmän. Japanilaisilla työmarkkinoilla on vastoin suomalaista työkulttuuria perinteisesti ollut enemmän miehiä kuin naisia, mutta naisten osuus työllisistä on viime vuosina alkanut kasvaa entistä enemmän. Tämä johtuu siitä, että erilaiset osa-aikatyöt ovat lisääntyneet, jolloin myös naiset ovat tätä kautta hakeutuneet työelämään aiempaa enemmän. Perinteisesti naiset ovat hoitaneet kotia ja perhettä miehen ollessa töissä, mutta nyt on siis ollut muutoksia myös tällä saralla naisten osuuden työssäkäyvistä väestöstä kasvaessa. (Wilén 2009, 12.)

Työttömyyden tila

Työttömyyden tila Japanissa on historiallisesti pysynyt kovin alhaisena. Pahimpien lamavuosien jälkeen oli työttömyys vuona 2001 Japanissa 5 prosenttia, mutta tavallisesti on liikuttu sitä selkeästi alhaisemmalla tasolla. Syynä tähän ovat monet taloustieteilijät ja yritysjohtajat tuoneet esille japanilaisten yritysten suuren inhimillisyyden ja vastuun tunteen omista työntekijöistään. Tämän sanotaan olevan aivan eri tasolla muihin maihin verrattuna, japanilaisten ollessa kunnioitavampia työntekijöitään kohtaan. Ulkomailla uskottiin pitkään Japanin työttömyyden nopeasti nousevan eurooppalaiselle tasolle laman jälkeisinä vuosina, myös eräät japanilaiset asiantuntijat esittivät vastaavia näkemyksiä. Kuitenkaan työttömyys ei lopulta noussut yli 5,5 prosentin missään vaiheessa. Japanilaiset yritykset pyrkivät yleisesti välttämään lomautusten antamista rajoittamalla ylityötuntien määrää, soveltamalla työn jakamisen menetelmiä sekä siirtämällä työntekijöitään tarvittaessa tytäryrityksien palvelukseen. Näin on pystytty ylläpitämään työntekijöiden työsuhteita pitempään kuin länsimaissa. (Opas 2007, 147–148.)

Eräänä syynä Japanin historiallisesti alhaisille työttömyyslukemille on myös esitetty erilaisia mittaustapoja kuin mitä länsimaissa käytetään. Joidenkin länsimaisten asiantuntijoiden mukaan japanilaiset työttömyyden mittaustavat on suoritettu hyvin eri tavalla kuin länsimaissa. Mikäli Japanissa käytettäisiin länsimaista tapaa, olisivat työttömyyslukemat tällöin huomattavasti suuremmat.

Nämä ovat kuitenkin vain arvioita, ja maan todellinen työttömyysprosentti oli 5,2 % toukokuussa 2009. Tämä tarkoittaa noin 3,5 miljoonaa työtöntä. (Employment measures in Post-Financial Crisis Japan 2009, 4.)

Eläkkeelle siirtyminen

Japanin työväestön odotettu elinikä on maailman kärjessä sekä naisten että miesten osalta. Japanin yhteiskunnan kehitystä ja muutosta kuvaa hyvin japanilaisen odotetun eliniän kohoaminen suunnilleen 30 vuodella toisen maailmansodan jälkeen. Kehitys on ollut nopeatahtista ja johtuu parantuneista elinolosuhteista, terveellisimmistä elämäntavoista, nykyaikaisesta sosiaaliturvajärjestelmästä sekä kehittyneestä lääketieteen tasosta. Tämä kasvanut eliniän odote vaikuttaa suoraan myös työssä jaksamiseen, jolloin ihmiset kykenevät työskentelemään pidempään kuin ennen. Eläkkeelle jääneille yli 60-vuotiaille järjestetään Japanissa nykyään myös mahdollisuus lisäkoulutukseen. Tämä auttaa niitä henkilöitä, jotka haluavat työskennellä, jatkamaan työssä entistä pitempään, sekä paikkaa nuorten osuuden vähenemistä työvoimasta. Syntyvyys Japanissa on ollut pitkään hyvin alhainen, jolloin nuorten osuus työvoimasta on laskenut ja iäkkäiden kasvanut. (Opas 2007, 142.)

Japanissa työelämässä on mukana vielä eläkeikäisenäkin enemmän väestöä kuin Suomessa, Yhdysvalloissa tai muissa kehittyneissä maissa. Suuri osa japanilaisista itse haluaa jatkaa työskentelyä vielä vanhemmallakin iällä, mikä on Japanin työntekoperinteelle ominaista sitoutumista. Samoin kuin muissakin maissa on myös niitä henkilöitä, jotka odottavat eläkettä saadakseen enemmän aikaa esimerkiksi omille harrastuksilleen. Eläkkeelle siirtymisen osalta Japanissa on herättänyt keskustelua miesten ja naisten välisen eläkeiän ero. Naiset saavuttavat eläkeiän miehiä aikaisemmin, vaikka naisten odotettu elinikä on samoin Japanissa kuin myös Suomessa miehiä korkeampi. Muutoksen vaatijoita on siis esiintynyt tällä osiolla, jotta sukupuolten välistä eläkeikää saataisiin tasoitettua. Kokonaisuudessaan eläkkeelle jääminen on Japanissa siirtymässä entistä myöhäisemmälle iälle ihmisten ollessa entistä paremmassa kunnossa ja jaksassa työskentelyä pidempään. (Opas 2007, 149.)

Japanin eläkejärjestelmä joutuu tulevaisuudessa kovalle koetukselle, sillä eläkkeelle on jäämässä huomattavan suuri osa väestöstä. Japanin väestö ikääntyy tälläkin hetkellä paljon nopeammin kuin muiden teollisuusmaiden väestö. Tämä luo kovia sosiaalisia ja taloudellisia paineita Japanin eläkejärjestelmälle. Väestöennusteiden mukaan yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä tulee Japanissa olemaan noin 28 prosenttia vuonna 2020. Vastaavaan aikaan ennustetaan sen olevan Suomessa 22 prosenttia ja Yhdysvalloissa noin 16 prosenttia. Eliniän noustessa ja syntyvyyden oltua pitkän aikaa laskussa johtaa se välttämättömiin muutoksiin myös työskentelyrintamalla. Naiset ovat entistä vahvemmin työelämässä mukana ja moni vanha työntekijä jatkaa työntekoa vielä eläkeiän saavuttamisen jälkeen. (Bach-Othman 2006, 18–19.)

4.6 Yrityskulttuuri

Japanin liiketoimintaympäristössä on tapahtunut paljon muutoksia 20 vuotta sitten alkaneen globalisaation seurauksena. Japanissa on omaksuttu länsimaisia toimintatapoja hyvin ja laaja-alaisesti, mutta kuitenkin sosiaaliset rakenteet sekä japanilaisten oma tyypillinen arvomaailma ovat säilyttäneet muotonsa hyvin. Japani on ollut todella menestyksenkäs ottamaan käyttöön ja edelleen kehittämään ulkomaalaista teknologiaa vuosien saatossa, ja tämä on luonut hyvän pohjan Japanin liiketoiminnan kehitykselle. Kuitenkin kansan oma kulttuuri ja historia on pystytty samaan aikaan säilyttämään vahvana. (Turkki 2005, 92.)

Palkkaus ja tasa-arvo yrityksessä

Yksi suuri ero länsimaiseen toimintajärjestelmään verrattuna on esimerkiksi palkkausjärjestelmä. Japanin teollisuudessa pyritään vahvasti ylläpitämään tasa-arvoa, ja tämä näkyy esimerkiksi siitä, että kun Yhdysvalloissa yrityksen suurjohtaja ansaitsee keskimäärin 475-kertaisen palkan tavallista työntekijää kohti, on Japanissa tämä ero vain 11-kertainen. Vertailun vuoksi Suomessa tämä ero yrityksen suurjohtajan ja keskivertotyöntekijän välillä on 30-kertainen. Japanissa yritykset ovat sosiaalisia yhteisöjä, ja niitä on yleisesti

ottaen ollut vaikea ostaa. Tämä japanilaisiin yrityksiin liittyvä seikka on viime vuosina kuitenkin ollut vähenemään päin, koska yrityksen myynnin on ymmärretty olevan sen jäsenille vähemmän vahingollinen kuin mitä vaihtoehtoinen vararikko olisi. Samoin Japanissa työntekijöiden ”riistäminen” on edes ajatuksena ollut hyvin vastenmielinen. Maassa pyritäänkin tasa-arvoon ja esimerkiksi yrityksen päätöksenteossa kuunnellaan niin yhteiskuntaa, työntekijöitä, alihankkijoita kuin asiakkaitakin. Japanilaiset yritykset usein tuntevat myös olevansa vastuussa työntekijöidensä hyvinvoinnista. (Opas 84–85, 2007.)

Suuriin amerikkalaisyrityksiin verrattuna suurissa japanilaisyrityksissä työn aloittavien alkupalkka on heikompi. Myös se, että yleneminen tapahtuu hitaammin ja palkankorotuksia tulee harvemmin, on erona amerikkalaiseen palkkausjärjestelmään. Tästä johtuen ei tutkimuksien mukaan japanilaisessa yrityksessä työskenteleminen yhtäläisesti innosta ulkomaalaisia työntekijöitä kuin amerikkalaisessa yrityksessä työskentely. Myös japanin kielen tärkeä asema yritysten sisällä sekä näin ollen ylenemismahdollisuuksien huonompi mahdollisuus vaikuttavat. (Abo ym. 2004, 34.)

Yritysten muoto

Japanilaisista yrityksistä suurin osa on muodoltaan pieniä perheyrityksiä. Suuret yritykset vastaavat vain alle puolesta maan työpaikoista, enemmistön työskennellessä pienemmille perheyrityksille. Myös pienet perheyritykset tarjoavat työntekijöilleen varmuutta työnteosta. Kuitenkaan pienessä yrityksessä pitkään työskenneltäessä ei työntekijällä usein kuitenkaan ole samanlaista mahdollisuutta nousta virassaan ylöspäin kuin suuremmissa yrityksissä. Monesti perheyrityksissä yrityksen perii perustajan jälkeläinen, jolloin pitkäaikaisilla työntekijöillä ei tähän ole mahdollisuutta. Heille kuitenkin tarjotaan usein vaihtoehtoisesti esimerkiksi osakkeita, yhteyksiä ja muuta vastaavanlaista tukea, jonka avulla oman yrityksen perustaminen on halutessa mahdollista. Näin tapahtuessa entinen työnantajayritys myös säilyttää vahvan yhteyden uuteen yritykseen, ja erilaiset yhteistyön muodot ovat jatkossa mahdollisia ja toivottavia. (Macfarlane 2008, 90.)

Yrityksen ja työntekijän välit

Yrityksen ja työntekijän suhde Japanissa on hyvin läheinen. Työntekijän ja työnantajayrityksen suhdetta voidaankin kuvata eräänlaiseksi vaihtokaupaksi. Kun työntekijä tarjoaa yritykselle työpanostaan, vastaa yritys tarjoamalla työntekijälle elinikäistä taloudellista tukea. Suurempi valta tässä yhteistyösuhteessa on kuitenkin olemassa yrityksellä, joka voi päättää yhteistyön, mikäli ei ole tyytyväinen työntekijän saavutuksiin. Erottaminen ei historiallisesti ole Japanissa ollut suosittua, mutta on kuitenkin yritysten toiminnan länsimaistumisen seurauksena tullut nykyään yleisemmäksi. Perinteisempiä, enemmän japanilaiseen tyyliin sopivia keinoja rankaista saamatonta tai yritykselle enemmän haitallista kuin hyödyllistä työntekijää ovat olleet työntekijän työuran etenemisen hidastaminen samoin kuin myös palkkakehityksen hidastaminen. (Opas 2007, 95.)

Yrityksen ja työntekijän suhde Japanissa on monesti herättänyt ihmettelyä muissa maissa, koska tämä suhde on niin läheinen. Koska japanilaiset yritykset monesti tarjoavat työntekijälle elinikäistä taloudellista turvaa, eivät työntekijät pelkää antaa etusijaa yrityksen säännöille ja käyttäytymistavoille. Monesti tämänlainen yritysten pelisääntöjen noudattaminen ohittaa jopa muun maailman tavat, jolloin työntekijä elää enemmän yrityksen kuin yleismaailmallisten pelisääntöjen mukaan. Esimerkkinä Pauli Opas kertoo kirjassaan työntekijöiden jopa maksavan suojelurahaa yritystä uhkaaville rikollisille tai antavan lahjuksia yrityksen pyrkimyksiä tukeville poliitikoille. Tämä ei tietenkään ole Japanissa lakien mukaan sallittua, ja kiinni jäätessä odottavat kovat rangaistukset. Työntekijät siitä huolimatta ovat monesti valmiita ottamaan suuren riskin työnantajansa puolesta. Japanissa on viime vuosina tämän takia käyty keskusteluja yrityksen ja työntekijän välisen suhteen rajojen selkeyttämisestä. Tarkoituksena on ollut muuttaa yrityksen ja työntekijä välisiä suhteita entistä selkeämmiksi ja luoda sellaiset pelisäännöt, jotka kaikki ymmärtävät ja jotka noudattavat yleismaailmallisia pelisääntöjä. (Opas 2007, 95–96.)

1990-luvun vaikean laman jälkeen on Japanissa siirrytty enemmän kilpailukeskeistä markkinataloutta kohti. Tämä merkitsi suuria muutoksia japanilaisille

yrietyksille ja etenkin yritysten työntekijöille, jotka pitkään olivat tottuneet läheisessä, elinikäisessä työyhteisössä työskentelyyn. Viime vuosien aikana ovat elinikäiset työsuhteet vähentyneet, ikäperusteiset arvoasemahierarkiat yritysten sisällä menettäneet merkitystään ja sosiaalinen yhteenkuuluminen työyhteisöön on vähentynyt. Tämä on seurausta maailmanmarkkinoiden yhteenkasvamisesta ja on herättänyt japanilaisissa huolestumista. Se, että työelämän arki Japanissa on muuttunut enemmän länsimaisempaan suuntaan, on herättänyt monissa pelkoa oman kansallisen identiteetin menettämisestä. Tämän takia japanilaiset yritykset yhä vahvasti pyrkivät ylläpitämään tiettyjä japanilaisia perinteitä, jotka myös toivat Japanille sen nykyisen aseman maailmantaloudessa. (Turkki 2005, 22–23.)

Keiretsu-järjestelmä

Japanissa on yritysmaailmassa tärkeää tietää mahdolliset yhteistyökumppanit, joiden kanssa toimia. Ilman yhteistyökumppaneita on tuloksien saavuttaminen erittäin hankalaa vaikeuttaen monia eri toimintoja. Tämän takia yritykset Japanin talousmarkkinoilla tarvitsevat yhteyksiä muihin yrityksiin, joiden kanssa voidaan tehdä yhteistyötä. Perinteinen japanilainen keiretsu-järjestelmä tarkoittaa juuri sitä, että ryhmä isoja yrityksiä aloittaa yhteistyön tekemisen keskenään. Nämä yritykset sisällyttävät toimintaansa mukaan vielä esimerkiksi pankin tai vastaavan rahoitusyhtiön sekä pienempiä alihankkijoita. Myös erilaisia pienempiä tavarantoimittajia liittyy yleensä mukaan keiretsu-järjestelmässä toimivaan yritysryppäeseen. Kaiken tämän yhteistoiminnan tarkoituksena on saavuttaa taloudellisia etuja kilpailijoihin nähden, jolloin kilpailevien yritysten päihittäminen on helpompaa. Niille kilpaileville japanilaisyrietyksille, jotka joutuvat pelaamaan keiretsu-järjestelmässä toimivaa yritysryppästä vastaan, tuo tämä tietenkin ongelmia. (Woronoff 2001, 27.)

Sen lisäksi, että tämänlainen tiiviin yhteistyön tekeminen tuo ongelmia japanilaisille kilpaileville yrityksille, hankaloittaa se myös ulkomaisia yrityksiä. Ulkomaiset yritykset, jotka ovat tavoitelleet jonkinlaista markkinasijaa Japanin markkinoilta, ovat monesti törmänneet tällaiseen keiretsu-järjestelmään ja

huomanneet sen liian kovaksi vastustajaksi Japanin muutenkin suojelluilla kotimarkkinoilla. Tämä onkin herättänyt kritiikkiä ulkomaisissa yrityksissä, ja esimerkiksi amerikkalaiset autoyritykset lopulta alkoivat käyttää samanlaista menettelyä, ottaen oppia japanilaisista. Nykyään vastaavanlainen läheinen yhteistyön tekeminen on levinnyt laajalti myös länsimaihin. (Opas 2007, 155–156.)

4.7 Työkulttuuri

Japanilainen talous on pinnallisesti katsoen hyvin nykyaikaista ja teknisesti hyvin kehittynyttä. Japanilainen järjestelmä on hyvin yhteenjuurtunut, ja japanilaiset korostavatkin työkulttuurissa, sekä yritys- että tehdasajattelun näkökulmissa, elämän mittaisia työvirkkoja ja molemminpuolista luottamusta. Luottamuksella on erittäin tärkeä osa japanilaisissa työsuhteissa. Yritys saattaa esimerkiksi pitää kiinni samoista alihankkijoista, vaikka ne eivät sillä hetkellä pystyisikään tarjoamaan palveluitaan yhtä edullisesti kuin jokin toinen kilpaileva alihankkijayritys. Japanilaiseen työkulttuuriin liittyy vahvasti tietynlainen perhehenkinen uskollisuus, jota arvostetaan huomattavasti enemmän kuin lyhyen aikavälin voittoja. (Macfarlane 2008, 89–90.)

Pitkäaikaiset työsuhteet

Japanilainen työkulttuuri on pitkään sisältänyt sen ainutlaatuisen ominaisuuden, että pitkäaikaisia työsopimuksia ja esimerkiksi yrityksen sisällä tapahtuvia ylennyksiä ei anneta vain hyvän koulutuksen perusteella, vaan myös perhe- taustalla on iso merkitys. Hyvästä koulusta valmistunut, vuosia opiskellut uraansa aloitteleva henkilö saattaa monesti aloittaa työuransa varsin vähäpätöisistä tehtävistä yrityksen sisällä. Alhaisemman tason tehtävistä on vuosien saatossa mahdollisuus nousta korkeampiin virkoihin. Tällä tavalla esimerkiksi monet yrityksen päättävissä toimissa toimivat henkilöt tietävät täysin, miten yritys toimii ja heillä on kokemusta yrityksen eri toiminnoista. Tämänlainen urakehitys ja yritykseen sitoutuminen on kuitenkin ollut vähenemään päin pa-

rin viime vuosikymmenen ajan, kun länsimainen malli on noussut myös Japanissa enemmän esiin. Länsimainen malli valtasi ihmisten mieliä vahvasti 1990-luvulla, kun Japani oli kovan laman kourissa. Uuden toimintamallin uskottiin tuovan parannusta taloudelliseen tilanteeseen nopeasti. Laman jälkeisinä vuosina, talouden tilan parantuessa, nosti vahva japanilainen yritykseen sitoutuminen taas päätään. (Macfarlane 2008, 90.)

Koulutus tärkeää

Koulutuksella on tärkeä osa japanilaisessa työkuulttuurissa. Nykyaikaisessa tietoyhteiskunnassa on tiedolla ja hyvällä koulutuksella erittäin suuri merkitys niin Japanissa kuin myös muissa maissa kautta maailman. Työtehtäviin otetaan usein niitä henkilöitä, joilla katsotaan olevan parhaat työkalut asioiden hoitamiseen laadukkaasti, ja moni työtehtävä vaatii nykyään tietynlaista koulutusta ja ammattitaitoa. Mitä korkeammalle työtehtävien laadussa mennään, sitä tärkeämmäksi osaksi koulutus muodostuu.

Käännekohta japanilaiselle koulutuksen tärkeydelle oli avautuminen länsimaille. Japanilaiset huomasivat pian, että heidän teknologiset taitonsa eivät olleet sillä tasolla, mitä moderni teollisuus vaati. Alkuun tämä merkitsi japanilaisten työntekijöiden menemistä ulkomaille oppiin ja uusien taitojen tuomista takaisin kotimaahan, mutta kunnollinen läpimurto japanilaisen koulutuksen nykyaikais-
tamiseksi vaati maan sisäisten koulutusrakenteiden täydellistä muutosta. Tämä kehitys alkoi Japanissa pikku hiljaa jo 1850-luvulta lähtien saavuttaen kunnollisen läpimurron vasta joitakin vuosikymmeniä sitten. (Francks 2002, 33.)

Nykyään japanilaisten suurten yritysten uusien työntekijöiden työhönotto tapahtuu monesti vuosiryhminä hakemusten, kokeiden sekä haastatteluiden perusteella. Näin pyritään saamaan palvelukseen juuri valmistuneiden ylintä kastia. Suurissa yrityksissä aloittaa työnteon samanaikaisesti monia uusia saman vuosiluokan työntekijöitä. Näitä uusia työntekijöitä usein kilpailutetaan yrityksen sisällä keskenään johtopaikoista. Palkkaus sen sijaan tavallisesti kehittyy virkaiän mukaan, varsinkin alkuvuosina. Myöhemmin vaikuttavat työ-

tehtävien laatu ja vastuullisuus sekä aikaansaannokset yrityksessä. Työntekijöitä uudelleen koulutetaan yrityksissä verrattain paljon, ja heitä monesti siirretään tehtävästä toiseen, jotta he saisivat kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen toiminnasta. Tämä merkitsee myös hyvin kouluttautuneille sitä, että he joutuvat usein työskentelemään koulutustaan vastaamattomissa tehtävissä pitkänkin aikaa. Syynä tähän japanilaiseen työskentelyperinteeseen on se, että työntekijöiden uskotaan näin kasvavan tietoisiksi kaikista yrityksessä tapahtuvista asioista. Ilman pätevää tietoisuutta yrityksen asioista ei henkilön voida katsovan olla tarpeeksi kykenevä yrityksen johtotehtäviin jossakin vaiheessa. Samoin tämä merkitsee sitä, että johtotehtävissä työskentelevät ovat enimmäkseen jo hieman iäkkäämpiä henkilöitä, koska sopivan kokemuksen kertyminen vaatii pitkän työskentelyajan yrityksessä. Nuoren, esimerkiksi 30–35-vuotiaan henkilön nimittämistä johtotehtäviin vanhempien henkilöiden ohitse ei usein nähdä. Tämä on erittäin harvinaista japanilaisessa työskentelyperinteessä. Sen sijaan kun työntekijät vanhemmalla iällä alkavat olla siinä iässä, että heidän työtehokkuutensa alkaa vähentyä, siirretään heitä usein takaisin vähäpätöisempiin tehtäviin. Tämä johtuu siitä, että yritykset eivät halua irtisanoa edes tehonsa menettänyttä työntekijää vahvan vastuuntunteensa vuoksi, jolloin heille mieluummin tarjotaan alemman tason työtehtäviä, joissa he voivat jatkaa työskentelemistä. (Opas 2007, 97–98.)

Koulutuksen tärkeys on nostanut esiin myös epäkohtia. Koulutettua väestöä voi hyvin kutsua Japanin merkittävimmäksi luonnonvaraksi. Japanilainen koulutusjärjestelmä on maailman kärkitasoa ja suurin osa oppilaista jatkaa peruskoulutuksen jälkeen opintoja lukiossa ja yliopistossa. Koulua käymällä opitaan myös sosiaalista kanssakäymistä muiden kanssa muun muassa kumartamisen taitoa sekä kohteliaisuutta oppimalla. Epäkohta japanilaisessa koulutuksessa tulee kuitenkin esiin kovana kilpailuna ja erilaisuuden kritiikkinä. Japanilainen opetus on pitkälti standardoitua eikä salli yksilöllistä ajattelua tai luovuutta. Tästä johtuen kaikkia oppilaita opetetaan samojen mallien ja kaavojen mukaan, jolloin luovuuteen pyrkivät henkilöt ajautuvat umpikujaan. Näiden henkilöiden on esimerkiksi vaikea saada kunnon työpaikkaa perinteisessä japanilaisessa yrityskulttuurissa, jossa hierarkia on tärkeää eikä erilainen ajatte-

lu monesti ole hyväksi. Kova kilpailuttaminen kouluissa monien lomaketestien muodossa myös aiheuttaa menestymispaineita yksilöille, joilta vanhemmat odottavat paljon. (Turkki 2005, 53–56.)

Yrityksen johtaminen

Japanilaiseen liikeyritysjohtamiseen liittyy vahva yritysdemokratian kunnioitus. Tämä merkitsee esimerkiksi sitä, että monilla merkittävillä japanilaisilla yrityksillä on paljon osakkeiden pienomistajia, jolloin muutamat suuret osakkeenomistajat eivät yksinään hallitse yritystä. Tämä on selvä ero monien muiden maiden käytäntöön, joissa yrityksen toiminnan suunnan useasti määrittelevät vain suurimmat osakkeenhaltijat. Tämän lisäksi yritykseen uutena tulevat työntekijät omaavat samanlaisen mahdollisuuden nousta yrityksen johtotehtäviin, edellytyksenä kuitenkin on usein akateeminen loppututkinto. Muuten nousu johtotehtäviin on henkilöstä itsestään ja hänen työpanoksestaan kiinni. Nousu japanilaisen yrityksen johtoon tapahtuu perinteisesti askel askeleelta, monien vuosien saatossa. Palkkatason ero japanilaisen yritysjohtajan sekä uuden työntekijän välillä on Japanissa kansainvälisesti katsottuna pieni. (Opas 2007, 102.)

Japanissa kovasti vaikuttaneen 1990-luvun laman jälkeen on japanilaiseen yritysjohtamiseen kaavailtu joitakin muutoksia. Japanissa etsittiin kovasti syytä talouskuplalle, ja yhdeksi kritiikin kohteeksi joutui työntekijäperusteinen yritysjohtaminen. Tämän vuoksi osa japanilaisista yrityksistä on laman jälkeen päättänyt siirtyä enemmän amerikkalaista yrityshallintoa jäljittelevään toimintaan, jossa yrityksen asioista päättävät suuret osakkeenomistajat useiden pienien sijaan. Tällainen järjestelmä ei kuitenkaan ole saavuttanut vielä valtavaa suosiota Japanissa, ja enimmäkseen vain kansainväliset japanilaiset yritykset ovat omaksuneet uudenlaista yritysjohtamista. Näiden kansainvälisten, monesti elektroniikka-alalla toimivien yritysten, tavoite oli samalla alkaa parantaa imagoaan myös ulkomaalaisten sijoittajien silmissä. Tämän vuoksi haluttiin kaventaa eroa japanilaisten yritysten sekä muun maailman yritysten toimintatavoissa. Uusi toimintatapa ei kuitenkaan ole saavuttanut valtavaa suosiota

Japanissa, vaan enemmistö kannattaa edelleen perinteistä, japanilaistyyppistä liikkeenjohtoa. (Opas 2007, 103–104.)

Japanilainen johtamistyyli on usein irtisanomisia välttelevää. Yrityksen johtotaso suhtautuu uusiin työntekijöihin pitkäaikaisena investointina, jonka uskotaan samalla helpottavan yhteisymmärrystä sekä luottamuksen kasvamista organisaation sisällä. Näin ollen yritykset tarjoavat pitkiä, jopa elinikäisiä työsuhteita, vaikka lakisääteisesti ei työsuhteen pituuksia olekaan määritelty. (Abo ym. 2004, 152.)

Yrityksen toimintaa suuntaavien päätöksien tekeminen on perinteisesti tapahtunut yhteisymmärryksessä, jokaisen mielipiteitä kuunnellen. Tällöin ei päätöstä ole tehnyt vain yksi henkilö, vaan tehty päätös on syntynyt useiden henkilöiden mielipiteiden kautta, jolloin jokainen on päässyt osallistumaan päätöksentekoon. Asioista ja tehtävistä keskustellaan paljon ja sovitellaan erilaisia näkemyksiä, jotta päästäisiin parhaimpaan tulokseen. Tärkeimmät yritystä johtavat päätökset tehdään luonnollisesti yrityksen johtajien kesken, mutta myös yrityksen normaalit työntekijät pääsevät vaikuttamaan alempitaisiin päätöksiin koskien esimerkiksi myyntiä sekä tuotekehittelyä. Nämä uudet ideat ja parannukset työtappoihin lähtevät yrityksen hierarkian alatasoilta ja nousevat ylöspäin, lopulta johdolle. Tällöin tieto käsittää yrityksen jokaisen osaston ja työntekijät ovat selvillä tehtävistä uudistuksista jo ennen niiden varsinaista tekemistä. Perinteinen japanilaistyyppinen päätöksenteko ja johtaminen yrityksessä on siis historiallisesti sujunut näin, mutta entistä kansainvälisempi liikemaailma ja yritysten toimintakenttä on ajanut uudistuksia myös Japanissa. Japanilaisissa yrityksissä on tämän vuoksi pyritty viime vuosina siirtymään entistä vahvempaa johtajuutta vaalivaan järjestelmään muun maailman tavoin. (Opas 2007, 105.)

Japanilainen työnteko

Japanilaiset ihmiset ovat monien tutkimusten ja kirjojen perusteella tulleet tunnuiksi kovina työntekijöinä. Siinä, missä ahkera työnteko on pitkään katsottu

Japanissa hyveeksi, on sitä länsimaissa jopa paheksuttu. Yhtenä syynä tälle paheksumiselle on Japanin saama etu talousmarkkinoilla, jota kova työnteko on japanilaisille tuonut. Japanilaiset eivät kuitenkaan välitä tästä negatiivisesta huomiosta vaan pikemminkin ihmettelevät sitä, koska heidän mielestään työnteko on ensisijaisen tärkeää ja tärkeimpiä asioita elämässä. (Opas 2007, 135–137.)

Japanilaisen työn kova taso on tullut esille esimerkiksi laadukkaiden ja hyvin myyneiden elektroniikkatavaroiden sekä autojen muodossa. Poissaoloihin työpaikalta suhtaudutaan Japanissa Suomea nihkeämmin. Töihin ei jätetä tavallisesti menemättä kuin pakon edessä, esimerkiksi kovan sairastumisen vuoksi. Myös vuosittaisesta palkallisesta vuosilomasta japanilaiset saattavat lahjoittaa osan pois yrityksensä menestymisen vuoksi. Myös ylityöt ja viikonlopputyöt ovat olleet Japanissa käytänteinä aivan normaaleja ja paljon käytössä, kunnes 1990-luvulla määrä laski varsinkin länsimaiden muodostamien huonojen mielipiteiden vuoksi. Nykyään japanilaisten työaika sen sijaan on jopa hieman länsimaita alhaisemmalla tasolla. Kaiken kaikkiaan japanilaisten näkemys työnteosta eroaa länsimaisesta näkemyksestä suuresti. Siinä, missä moni suomalainenkin työntekijä arvostaa vapaa-aikaa ja kokee työnteon pakollisena pahana, joka tulee suorittaa, on japanilainen mielipiteiltään päinvastainen. Japanissa työnteko on usein mielekästä ja vapaa-aika sen sijaan koetaan turhaksi ja epämiellyttäväksi ajaksi. Viime vuosina ovat japanilaisen nuorison mielipiteet vapaa-aikaa kohtaan muuttuneet entistä positiivisempaan suuntaan, mutta koko kansakunnan mielipide työntekoa kohtaan on yhä varsin innostunut. (Opas 2007, 135–137.)

Naisten osuus työssäkäyvistä on edelleen ollut miehiä alhaisempi. Tilastojen mukaan keskiverto japanilainen nainen on keski-ikäinen, vailla pysyvää työpaikkaa tai korkeakoulututkintoa. Naiset työskentelevät monesti osapäiväisesti pienen tai keskisuuren yrityksen alaisuudessa. Tästä johtuen miesten ja naisten tuloerot ovat edelleen olleet melko suuria keskiverto naistyöntekijän tulojen käsittäessä vain neljänneksen yhteisen kotitalouden tuloista. (Turkki 2005, 25.)

Työnteko on Japanissa yhä kokonaisuudessaan säilyttänyt tärkeän aseman. Nuorempi sukupolvi on edelleen kiinnostunut työnteosta, mutta työntekijöiden suhde työnantajiin on muuttunut. Nykyään halutaan työnantajan kanssa neuvotella sekä allekirjoittaa työsopimukset entistä tarkemmin, niin että molempien osapuolien velvollisuudet sekä vastuut ovat entistä selvemmin esillä. Myös miesten ja naisten väliset erot työelämän osa-alueella ovat pikku hiljaa katoamassa, kun miesten ja naisten väliset koulutuserot ovat vähenemässä. Myös naiset ovat alkaneet kouluttautumaan entistä enemmän arvostettuihin ammatteihin, kuten juristeiksi tai lääkäreiksi. Miehet sen sijaan ottavat entistä enemmän vastuuta yhteisen kodin ja esimerkiksi lasten hoitamisesta. Samaan aikaan on japanilainen palkkausjärjestelmä muutoksen alla, sillä japanilaisen naisen palkka on keskimäärin ollut vain puolet miesten palkasta. Muutokset kohti suurempaa tasa-arvoa eivät ole valtavasti tulleet poliittisesti esille, mutta etenemistä on kuitenkin viime vuosina tapahtunut. (Turkki 2005, 100–101.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Teemahaastattelu

Opinnäytetyössä tehtävä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus on muodoltaan teemahaastattelu, joka tarkoittaa sitä, että haastattelu kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin, joiden uskotaan olevan tärkeitä tutkittavan kohteen kannalta. Haastatteluissa läpikäytävät teemat on rakennettu teoreettisen viitekehyksen perusteella eli ennalta esitetystä aiheistosta Japanin talouteen liittyen.

Haastattelut ovat hyvin tärkeitä tutkimustyön osa-alueita, jotka kuuluvat laadulliseen tutkimukseen. Teemahaastatteluissa haastattelija keskustelee haastateltavien kanssa erilaisiin teemoihin liittyen, ja keskustelu on vuorovaikutustilanne, joka etenee melko vapaasti eteenpäin haastattelijan ohjatessa sitä esimerkiksi tarkentavilla kysymyksillä tiettyyn suuntaan, kun haluaa tietää jostakin asiasta enemmän. Haastattelutilanteessa ei kuitenkaan ole olemassa tiettyjä ennalta valittuja kysymyksiä tai tiettyä etenemisjärjestystä, jota haastattelija noudattaa. Teemahaastattelun päätarkoituksena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkittavan asian kannalta. Koska tutkimusaiheena on Japanin liiketoimintakulttuurin todellisuus ja uskomukset, on teemahaastattelun tarkoituksena selvittää, miten haastateltavat henkilöt näkevät ja kokevat Japanin liiketoimintakulttuurin näin uudella vuosikymmenellä. Haastatteluiden ja niiden analysoinnin avulla on mahdollista verrata, miten henkilöiden näkemykset vertautuvat teoriaosuuden kanssa, eli ovatko näkemykset samoilla linjoilla vai esiintyykö mahdollisesti joitakin selviä eroavaisuuksia. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 75.)

Teemahaastattelu edellyttää aina huolellista aihepiiriin perehtymistä, kuten tässä tapauksessa Japanin liiketoimintakulttuuriin perehtymistä. Haastattelijan tulee tietää aihepiiristä teemahaastattelussa hyvin sen takia, että haastatteluissa voidaan keskustelua kohdentaa ja ohjata juuri haluttuihin teemoihin eli

niihin aiheisiin, joista halutaan saada tietoa. Opinnäytetyöhön riittävän aineiston koko on myös merkittävä osa-alue. Laadullisessa tutkimuksessa tarvittavan aineiston määrä on vähäinen määrälliseen tutkimukseen verrattaessa. Tämä johtuu siitä, että laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelut tarkempia ja syvempää tietoa antavia. Tämän lisäksi myös haastateltavat tulee valita huolellisesti, eikä valinnan tulisi olla satunnainen. Tutkittavien tulee teemahaastattelussa olla sellaisia henkilöitä, joilta uskotaan parhaiten saatavan aineistoa tutkittavaan asiaan kohdistuen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Teemahaastattelu sopii hyvin opinnäytetyössä käytettäväksi, koska tarkoitus on selvittää henkilöiden ajatuksia Japanista ja Japanin liiketoimintakulttuurista mahdollisimman monipuolisesti. Teemahaastatteluun sopiva melko vapaa keskustelu antaa haastattelussa hyvät mahdollisuudet selvittää, mitä haastateltava ajattelee, ja haastateltava saa sanottua kaiken mitä mieleen tulee. Myös tarkentavien kysymysten esittäminen on mahdollista, jolloin vastauksista saa esille kaiken tarvittavan. Näin ollen haastateltavilta saa kuulla monipuolisesti sen, mitä he todella ajattelevat aihealueesta eli Japanin liiketoimintakulttuurista.

5.2 Haastattelut, niiden valmistelu ja jälkityö

Teemahaastatteluiden teemat rakennettiin tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen perusteella, jonka teemat koskivat Japanin liiketoimintakulttuuria. Yhteensä muodostui neljä pääteemaa, jonka osa-alueet kiinnostivat eniten ja joihin tuli kiinnittää huomiota haastateltaessa henkilöitä. Pääteemat näkyvät liitteessä 1, joka on teemahaastattelurunko. Nämä neljä teemaa käsittivät hyvin tutuksi tulleen teoria-aineiston ja niiden varaan saatiin siten rakennettua hyvin keskustelua ja kysymyksiä.

Haastateltavia henkilöitä oli tutkimuksessa mukana viisi, ja he olivat iältään nuoriksi luokiteltavia. Henkilöiden iät vaihtelivat 20:n ja 26 ikävuoden välillä.

Jokaisella oli myös jonkin verran kokemusta kaupan alan töistä, ja osa oli vielä opiskelussa tai jonkin aikaa sitten valmistunut ja nyt työelämässä mukana. Tärkein haastateltavia henkilöitä yhdistävä asia oli se, että heillä ei etukäteen ollut erityistä tietoa tai perehtyneisyyttä Japanin kauppaan tai kulttuuriin. Haastateltujen mies- ja naishenkilöiden voidaan siis katsoa kuuluvan tavanomaiseen suomalaiseen nuorempaa sukupolvea edustavaan väestöön, jolla ei ole erityistä tuntemusta Japanista. Haastateltavat valittiin sen mukaan, että he edustivat hyvin sitä kohdejoukkoa, jota haluttiin haastatella. Haastattelut olivat luonteeltaan luotettavia, minkä vuoksi henkilöiden nimiä ei tuoda esiin tässä tutkimuksessa. Haastatteluiden pitäminen luotettavalla tasolla ei myöskään estänyt haastateltavia tuomasta esiin joitakin sellaisia asioita, jotka he mahdollisesti jättäisivät sanomatta, mikäli tietäisivät oman nimensä esiintulon. Tästä syystä on tiedonantajien henkilöllisyydet jätetty paljastamatta.

Teemahaastattelut aloitettiin helmikuun puolivälissä 2010 ja haastattelut viiden eri henkilön kanssa toteutettiin viikon aikavälillä. Haastatteluissa käytettiin teknisenä apuvälineenä nauhuria, jolla keskustelut nauhoitettiin. Tämä mahdollisti keskusteluihin palaamisen myöhemmin ja myös keskustelun litteroinnin eli tarkkan muistiinkirjoituksen kaikkine vuorosanoineen. Henkilöitä haastateltiin yksitellen haastattelijan vieraillessa heidän luonaan. Haastattelut tapahtuivat kasvotusten, jolloin keskustelu oli luontevampaa kuin esimerkiksi puhelimen välityksellä todennäköisesti olisi ollut. Haastattelutilat olivat kaikki myös ilmapiiireiltään rauhallisia, jolloin haastatteluista mahdollisesti häiritseviä tilanteita ei päässyt syntymään.

Haastattelut etenivät rauhallisesti, ja haastateltaville kerrottiin aluksi, että haastattelut ovat anonyymejä eli nimettömiä. Haastatelluille henkilöille ei myöskään etukäteen annettu minkäänlaista lisätietoa Japaniin liittyen. Tutkittavat henkilöt eivät etukäteen saaneet mitään tietoa ennakkoon suoritetuista tutkimuksista Japanin liiketoimintakulttuuriin liittyen. Heitä haastateltiin heidän sen hetkisen Japani-tietoutensa mukaan, jotta tiedot ja tietämättömyydet tulisivat mahdollisimman hyvin esille haastatteluiden perusteella. Haastattelijan tulee myös pysyä objektiivisena tutkimuksen aikana, jotta tutkijan toiminta ei

vaikututa tutkimustuloksiin. Haastattelutilanteet pysyivät keskusteluiltaan avoimella tasolla ja sujuivat kokonaisuudessaan hyvin. Kestoiltaan haastatteluiden pituus oli keskimäärin noin puoli tuntia. Tässä ajassa sai melko hyvin keskusteltua Japanin liiketoimintakulttuurista, ja valitut teemat sai käytyä hyvin läpi.

5.3 Aineiston käsittely

Teemahaastatteluista saadun materiaalin pohjalta pyritään saamaan selville sekä mahdollisia yhteneväisyyksiä että myös eroavaisuuksia Japanin liiketoimintakulttuurin todellisen nykytilan ja haastateltujen henkilöiden luomien uskomusten suhteen. Teemahaastatteluista saatavasta aineistosta tulee valita se, mikä kiinnostaa tutkimuksen kannalta. Kun kiinnostuksen kohde on saatu valittua, voidaan siihen liittyvät asiat käydä aineistosta läpi ja jättää ylimääräiset osat pois. Näin saadaan kerättyä vain tarpeelliset asiat, minkä jälkeen on teemoittelu ja analysointi helpompaa. Teemoittelu tarkoittaa laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaan. Näin ollen pystytään myös vertaamaan aineistosta saatuja tietoja teoreettiseen osioon ja vertaamaan niitä keskenään. Lopuksi seuraa yhteenveto tuloksista. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 92–93.)

Aineiston käsittely alkoi sen jälkeen kun haastattelut oli saatu tehtyä. Haastattelut tehtiin noin viikon aikana haastateltavien luona, minkä jälkeen alkoi haastatteluiden litterointi eli puhutun, tallennetun keskustelun puhtaaksikirjoitus. Litteroinnin jälkeen haastatteluiden antia oli helpompi analysoida ja käsitellä. Haastatteluun valitut neljä pääteemaa käsitelivät Japanin kansainvälistymistä, työntekijän asemaa Japanissa, yrityksen asemaa Japanissa sekä vieraana olemista Japanissa koskien esimerkiksi japanilaista kulttuuria ja perinteitä. Jokainen teema tarjosi hyvin keskustelunaiheita, jotka rakentuivat tämän opinnäytetyön teoriaosuuteen.

Haastatteluaineistoa voi pitää luotettavana. Haastatteluaineisto alkoi toistaa itseään, eikä haastatelluilta tullut kovinkaan eriäviä mielipiteitä aihealueista.

Haastatellut henkilöt kertoivat avoimesti omia mielipiteitään haastattelujen aikana, eikä minkäänlaista epäröintiä tai varovaisuutta sanotun suhteen esiintynyt. Kaikki haastattelut myös suoritettiin samaan tyyliin ja yhtä perusteellisesti. Tutkijan osuus pysyi haastatteluiden sekä koko tutkimuksen teon ajan neutraalina, joten mahdollista vaikuttamista haastateltujen mielipiteisiin ei päässyt syntymään. Tutkijan omien ennakkoon muodostamien mielipiteiden ei myöskään tule vaikuttaa tutkimuksen tekoon missään vaiheessa, ja tältä on samoin hyvin vältytty. Myöskään erityisiä ongelmia ei haastatteluiden aikana tullut esille, vaan niin tekniset apuvälineet kuin myös kommunikointi toimivat hyvin.

5.4 Tulokset

Tässä osiossa on esillä haastatteluiden antia eli haastatteluissa esille nousseita näkemyksiä. Tuloksien osalta pyritään arvioimaan sitä, miten haastateltujen henkilöiden mielipiteet Japanin liiketoimintakulttuurista vertautuivat keskenään ja sen lisäksi huomioimaan mahdolliset eroavaisuudet ja yhtäläisyydet lähde-teorian kanssa. Teemahaastatteluiden anti voidaan ryhmitellä ja luokitella tietynlaisesti. Seuraavassa on tulokset järjestetty niin, että on koottu yhteen tärkeimpiä haastatelluilta saatuja uskomuksia, jotka osuivat melko lailla yhteen lähde-teorian kanssa. Tämän lisäksi tuodaan esille haastateltujen niitä mielipiteitä, jotka erosivat melko paljon lähde-teoriasta tai olivat muuten vain ristiriidassa keskenään.

Kaikki viisi haastateltavaa kokivat japanilaiset perinteet ja käyttäytymistavat erittäin vahvoiksi ja arvostetuksi aivan kuten lähdekirjallisuus esittää ja kuten todellisuudessa onkin. Tähän liittyen uskottiin lahjojen antamisen olevan Japanissa melko yleistä. Lisäksi kolme haastateltavaa viidestä uskoi Japanissa olevan tietynlaista tapakulttuuria lahjojen antamisen osalta, joka poikkeaa esimerkiksi suomalaisesta kulttuurista. Kun keskusteltiin mahdollisesta lahjasta, mitä itse voisi ajatella vievänsä esimerkiksi liiketapaamisen yhteydessä, tuli lahjojen antamisen osalta esille viedä jotakin suomalaista. Tämä on hyvä idea ja olisi suositeltavaakin suomalaisuuden ollessa Japanissa pinnalla. Toisaalta

pari vastaajaa ei oikein tiennyt, mitä voisi japanilaisille lahjaksi antaa, mikä osoittaa tietynlaista epävarmuutta kyseisestä kulttuurista kohtaan.

Japanin kansainvälisen yhteistyön uskottiin toimivan muiden kanssa melko hyvin. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, ettei se toimi lainkaan, mutta muut uskoivat kansainvälisen yhteistyön toimivan mallikkaasti. Tosin yhteistyön toimivuuden huomautettiin myös olevan maakohtaista. Esimerkiksi Japanin välit Suomen kanssa ovat melko hyvät ja samoin myös Japanin välit monien lähimaiden kanssa. Sen sijaan todettiin, että joidenkin maiden kanssa on todennäköisesti tietynlaista kilpailua, joka estää yhteistyön tekemistä täysin voimin. Kokonaisuudessaan mielipiteet olivat kuitenkin sitä luokkaa, että yhteistyö muiden maiden kanssa toimii melkoisen hyvin. Japanin uskottiin kehittyneen paljon vuosikymmenien takaisesta, mutta samalla japanilaisten perinteet nähtiin yhä vahvoiksi. Kansainvälistymisen uskottiin samoin näkyvän katukuvassa. Kansainvälistymistä perusteltiin myös monilla japanista lähtöisin olevilla tuotteilla, joita myös Suomessa näkyy paljon. Nuorisokulttuurin kansainvälistymisen uskottiin olevan nopeaa ja samankaltaisuuksien muiden maiden kanssa lisääntyvän juurikin nuorempien omaksuessa enemmän länsimaista kulttuuria. Teoriaosuuden mukaan Japani on pitkän historiansa aikana ollut pitkään melkoisen eristäytynyt valtio, mutta viime vuosikymmeninä alkanut avautumaan entistä enemmän. Tämä avoimuuden lisääntyminen on siis myös huomattu täällä asti, sillä vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, ettei Japani ole kovinkaan avoin valtio muita kohtaan.

Edellisten, varsin myötämielisten ajatusten sijaan, sai kommunikointi ja englannin kielen asema Japanissa haastateltavilta hajaääniä. Kaksi viidestä uskoi kielen osaamisen olevan heikkoa, kun taas kolme uskoi sen olevan vähintään melko hyvää ja yleisesti käytössä, vaikkakin joitakin pieniä puutteita saattaa esimerkiksi lausumisen takia olla. Englannin kielihän ei todellisuudessa ole Japanissa erityisen suuressa käytössä, joten tässä asiassa haastateltujen enemmistön uskomukset erosivat lähdemateriaalista. Syynä englannin kielen suosiolle ja yleiselle käytölle Japanissa esitettiin maan mahdollinen kansain-

välistyminen nykyisten pitkään jatkuneiden kansainvälistymistrendien mukaisesti.

Japanin valtion asema maailman talouskuvioissa nähtiin vahvana kolmen vastaajan toimesta. Kahden vastaajan mielestä maa kuuluu taloudellisesti mitattuna keskikastiin. Ison väkiluvun uskottiin olevan vaikuttava tekijä talouden suuruuteen. Japanihan on todellisuudessa taloudellisesti mitattuna kärkimaita tällä hetkellä, vaikka taloudellinen taantuma onkin hieman laskenut Japanin osakkeita jopa muita maita enemmän.

Japanilaisten työmotivaatio nähtiin kaikkien vastaajien toimesta erittäin korkeaksi, samoin kuin myös työajan uskottiin olevan länsimaita huomattavasti korkeampi. Japanilaisten työmotivaatio on tutkitusti ollut pitkään kärkiluokkaa, mutta sen sijaan työaika on todellisuudessa laskenut hieman jopa joidenkin länsimaiden tason alle. Joten tässä oli eroavaisuutta teorian ja haastateltavien mielipiteiden välillä. Haastateltavat uskoivat työhön käytetyn ajan yhä nykyään olevan paljon suurempi kuin länsimaissa, kuten esimerkiksi Suomessa.

Japanilaisen työn taso nähtiin myös korkeana, ja ainoastaan yksi vastaaja oli sitä mieltä, että taso on parina viime vuotena laskenut. Samoin koulutuksen taso nähtiin erittäin korkeana, tässäkin tapauksessa vain yhden vastaajan mielipiteen erotessa. Työn tason hyvyttä sekä koulutuksen edistysellisyyttä perusteltiin esimerkiksi sillä, ettei johtaviin kuuluvan talousmaan statusta pysty saavuttamaan ilman hyvin koulutautunutta väestöä. Kuten haastatellut uskoivat, on koulutus todellisuudessa Japanissa nykyään erittäin tärkeä ja arvostettu osa yhteiskuntaa ja samalla hyvin kehittynyttä.

Työntekijöiden luotettavuus koettiin vahvaksi, perusteluina esimerkiksi työntekijöiden merkittävyys ihmisille Japanissa. Vapaa-aikaa uskottiin Japanissa olevan länsimaita vähemmän, ihmisten käyttäessä suuremman ajan työntekoon niin töissä kuin myös kotona ollessaan. Työnteolla ajateltiin olevan erittäin suuri merkitys elämässä, ja töissä uskottiin jatkettavan niin kauan kuin vain on

mahdollista ja terveys sen sallii. Haastateltavat olivat näin ollen hyvin selvillä työnteon merkittävydestä Japanissa.

Sen sijaan työntekijän ja työnantajan väliset suhteet saivat melko erilaisen vastaanoton. Kolme vastaajaa viidestä uskoi, että välit ovat etäiset ja että tietynlaista kastijakoa esiintyy yrityksissä. Työntekijöistä huolehtimisen uskottiin samoin olevan alemmalla tasolla kuin esimerkiksi Suomessa, vain yhden vastaajan uskoessa sen olevan korkeammalla tasolla. Myös ison ja pienen yrityksen työntekijän kohtelu nähtiin erilailla. Kaksi vastaajaa viidestä uskoi ison yrityksen olevan paremmin kohteleva taloudellisen suuruuden vuoksi, ja kolme uskoi pienen yrityksen olevan läheisempi esimerkiksi parempien puhevälien takia. Todellisuudessa japanilaiset yritysjohtajat tuntevat tietynlaista vastuuntunnetta työntekijöitään kohtaan, mikä tosin on viime vuosien aikana vähentynyt taloudellisten taantumien ja enemmän länsimaisten johtamistapojen omaksumisen myötä. Kuitenkin haastateltujen mielipiteet erosivat tästä linjasta, ja johtajahenkilöt nähtiin työntekijöihin verrattuna etäisinä hahmoina.

Miesten ja naisten tasa-arvon uskottiin eroavan länsimaalaisesta vastaavasta huomattavasti. Miesten uskottiin olevan perheen pää ja työssäkäyvä henkilö, ja naisten uskottiin olevan kotona perheen kanssa. Tasa-arvo koettiin heikommaksi kuin länsimaissa, mutta myös kehittymistä uskottiin tapahtuneen ja edelleen tapahtuvan. Koettiin, että länsimaistuminen on vaikuttanut myös Japanissa ja vaikuttaa edelleen. Samoin tuli esille mielipide siitä, että japanilainen nykynuoriso edustaa uutta ajatusmallia omaavaa sukupolvea, jolla miesten ja naisten väliset tasa-arvoerot ovat entistä pienempiä.

Kilpailun määrä Japanissa nähtiin korkeana, ja samoin myös ulkomaalaisille yrityksille uskottiin olevan melko vaikeaa päästä maahan. Myös johtaminen nähtiin tärkeänä ja arvostettuna asiana, ja pomojen ja alaisten välillä nähtiin melko suurta tasoeroa. Kaikki vastaajat näkivät hierarkian yrityksen sisällä melkoisen vahvana. Kuitenkin tuli esille myös se, että yleneminen on mahdollista kaikista lähtökohdista huolimatta ja riippuu eniten yksilöstä itsestään.

Kaiken kaikkiaan haastatteluiden tulokset osoittivat, että uskomukset Japanista ja sen liiketoimintakulttuurista ovat melko positiivisia sekä samassa linjassa todellisuuden kanssa. Joitakin todellisuuden kanssa eroavia näkemyksiä on edelleen olemassa, mutta pääsääntöisesti katsottuna mielipiteet ovat todellisuutta mukailevia. Todellisuudesta eroavia näkemyksiä tuli esille enimmäkseen japanilaisten työntekoon käyttämän ajan suhteen sekä englannin kielen osaamisen suhteen, jotka molemmat arvioitiin turhan korkeiksi. Sen sijaan esimerkiksi perinteiden tärkeys, työnteon merkittävyys ja kilpailun määrä olivat haastatteluiden perusteella hyvin tiedostettuja. Tämä osoittaa, että nykykuva Japanista ja sen kulttuurista on melko hyvin hallinnassa perusteiltaan, mutta pieni tiedon lisääminen ei sekään varmasti ole kenellekään pahaksi. Varsinkin, mikäli sattuu jossain vaiheessa toimimaan Japaniin liittyvissä tehtävissä tai muuten vain vierailu Japaniin tulee ajankohtaiseksi.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutustua Japanin liiketoimintakulttuuriin ja sen nykytilaan. Japani on maailman johtavia talousmaita, ja Japanin talouden tila on viimeisten vuosikymmenien saatossa ollut maailman parhaiten kehittyviä. Kuitenkin koko maailmaa koskevat taloudelliset alasuhdanteet ovat iskeneet Japaniin erityisen voimakkaasti. Tästä syystä on Japanin täytynyt muuttaa toimintojaan entistä globaalimpaan suuntaan, mutta myös perinteillä ja tutuiksi tulleilla käyttäytymistavoilla on Japanissa edelleen erittäin vahva jalansija ihmisten keskuudessa.

Suomen ja Japanin välinen kaupankäynti on pitkään ollut läheistä ja Suomi on ollut Japanille tietyllä tapaa jopa eräänlainen astumasilta Euroopan markkinoille. Suomi ja Japani käyvät kauppaa keskenään hyvissä merkeissä, ja kaupankäyntiä on ollut jo pitkän aikaa. Kaupankäynnin määrä väheni parin viimeisen vuoden aikana noin yhdellä kolmanneksella, mutta sen odotetaan taas kääntyvän kasvuun kansainvälisen talousahdingon väistyessä tieltä.

Japanin omaksuessa taloudellisessa toiminnassaan entistä kansainvälisempiä toimintatapoja on Japanin kulttuuri kuitenkin säilyttänyt omat erityiset ominaispiirteensä. Japanilaiset arvostavat ahkeraa työntekoa, keskinäistä kunnioitusta sekä perinteisiä käyttäytymistapoja niin pukeutumiseen kuin lahjojen antamiseenkin liittyen. Nämä japanilaiseen kulttuuriin sisältyvät ominaispiirteet näkyvät voimakkaasti niin japanilaisessa työmaailmassa kuin myös vapaa-ajalla ja katukuvassakin.

Japanilaista liiketoimintakulttuuria käsittelevä laadullinen tutkimus yhdistettiin tukemaan teoriaosuutta. Samalla selvitettiin nykynuorten mielipiteitä Japanista ja sen liiketoimintakulttuurista nykyaikana. Laadullisen tutkimuksen metodina oli teemahaastattelu, jolla pystyttiin tarkasti selvittämään haastateltujen henkilöiden mielikuvia Japaniin liittyen. Haastatelluilta henkilöiltä saatuja tietoja pystyi melko hyvin vertaamaan teoriaosuuteen ja näin ollen muodostamaan käsityksen siitä, mitä todenmukaisuuksia ja mitä eroavaisuuksia heille oli kehitty-

nyt liittyen japanilaiseen liiketoimintakulttuuriin. Mielikuvat Japanista olivat kaiken kaikkiaan melko todenmukaisia, mutta myös joitakin vääriä käsityksiä oli edelleen olemassa. Nämä asiat, joista haastatelluilla henkilöillä oli todellisuudesta eroava mielikuva, olivat pääasiassa vanhentunutta tietoa, joka joskus on voinut pitää paikkansa. Tämän takia on tärkeää ylläpitää ajanmukainen kuva Japanista ja sen liiketoimintakulttuurista, varsinkin siinä tapauksessa, mikäli jossain vaiheessa sattuu työskentelemään aiheeseen liittyvissä työtehtävissä. Japani on kiinnostava ja perinteiltään massasta poikkeava valtio, jonka parissa työskentely saattaa luoda menestystarinoita hyvin onnistuessaan.

LÄHTEET

Abo, T. Shibagaki, K. & Trevor, M. 2004. Näköaloja johtamiseen: japanilainen ja eurooppalainen johtamistapa. 2.p. Oy Unipress Ab.

Bach-Othman, J. 2006. Eläketurvakeskus. Viitattu 10.2.2010.
[Http://www.etk.fi](http://www.etk.fi). Japanin eläkejärjestelmä

Country analysis report: Japan. Marketline. 2009. Viitattu 1.2.2010.
[Http://www.marketlineinfo.com](http://www.marketlineinfo.com), Country profiles, Japan.

Employment measures in Post-Financial Crisi Japan. 2009. Ministry of Health, Labour and Welfare. Viitattu 17.2.2010. [Http://www.mhlw.go.jp/english](http://www.mhlw.go.jp/english)

Francks, P. 2002. Japanese economic development: Theory and practise. 2. p. Routledge.

Japanese business etiquette. 2009. Venture Japan. Doing Business in Japan. Viitattu 27.1.2010. [Http://www.venturejapan.com](http://www.venturejapan.com), Japanese business etiquette.

Japanese market. 2009. Venture Japan. Doing business in Japan. Viitattu 14.1.2010. [Http://www.venturejapan.com](http://www.venturejapan.com), Japanese market.

Japanese market entry. 2009. Venture Japan. Doing Business in Japan. Viitattu 18.1.2010. [Http://www.venturejapan.com](http://www.venturejapan.com), Japanese market entry.

Kielitaidon puutteellisuuden haitat. 2010. Japani – Aasian todellinen talousmahti. Viitattu 26.1.2010. [Http://www.pauliopas.fi](http://www.pauliopas.fi), Lisäaineistoa, Neuvoja neuvotteluihin Japanissa

Liikelahjatietoutta. 2010. Logotiimi Oy. Viitattu 25.1.2010.
[Http://www.logotiimi.fi](http://www.logotiimi.fi), Liikelahjatietoutta.

Maa- ja toimialakatsaus Japani. Tullihallitus. 2007. Viitattu 18.1.2010.
[Http://www.tulli.fi/](http://www.tulli.fi/), Suomen tulli, Ulkomaankauppatilastot, Tilastokatsaukset, Maat, Vuodet.

Maa- ja toimialakatsaukset 2007. Tullihallitus. 2010. Viitattu 19.1.2010.
[Http://www.tulli.fi](http://www.tulli.fi), Suomen tulli, Ulkomaankauppatilastot, Tilastokatsaukset.

Maailman markkinat: Japani. 2009. Ulkoasiainministeriö. Kauppapolitiikka. Viitattu 29.1.2010. [Http://www.kauppapolitiikka.fi](http://www.kauppapolitiikka.fi), Aasia, Raportit, Maailman markkinat: Japani 10.8.2009

Macfarlane, A. Valkonen, T. 2008. Japanin Sydämessä. Keuruu: Atena Kustannus Oy.

Matkailu, Aasia, Japani. Iltalehti. 2010. Viitattu 17.2.2010. Japanin kartta. [Http://www.iltalehti.fi](http://www.iltalehti.fi).

Opas, P. 2007. Japani – Aasian todellinen talousmahti. Oulu: Metavisual.

Pukeutumisesta ja käyttäytymisestä Japanissa. 2010. Japani – Aasian todellinen talousmahti. Viitattu 25.1.2010. [Http://www.pauliopas.fi](http://www.pauliopas.fi), Lisäaineistoa, Neuvoja neuvotteluihin Japanissa.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Viitattu 12.2.2010. Kvali-MOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto.

[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus). Teemahaastattelu

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. p. Helsinki: Tammi.

Suomen ja Japanin väliset suhteet. Japanin Suomen-suurlähetystö. 2009. Viitattu 16.1.2010. [Http://www.fi.emb-japan.go.jp/fi/](http://www.fi.emb-japan.go.jp/fi/).

Tullihallituksen maatilastoja. 2010. Viitattu 19.1.2010. [Http://www.tulli.fi](http://www.tulli.fi), Suomen tullit, Ulkomaankauppatilastot, Tilastoja, Maatilastoja.

Turkki, T. 2005. Kahdeksan pilven takaa: Japanin murros ja uusi nousu. Helsinki: Edita.

Wilén, J. 2009. Maaraportti: Japani. Finpro Ry. Viitattu 18.01.2010. [Http://www.finpro.fi](http://www.finpro.fi), Markkinatietoa, Maaraportit, Aasia, Japani.

Woronoff, J. 2001. The "no nonsense" guide to doing business in Japan. 2. p. Palgrave.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelu:

1. Ulkomaalaisena vieraina Japanissa
 - Käyttäytymistavat Japanissa, perinteet, vaatetus ym.
 - Lahjojen antaminen Japanissa
 - Kommunikointi Japanissa, englannin ja japanin kielen asema

2. Japanin kansainvälistyminen
 - Yhteistyö muiden maiden kanssa
 - Avoimuus ulkomaita kohtaan
 - Kansainvälistymisen vaikutukset
 - Japanin asema maailman talouskuvioissa

3. Työntekijänä japanilaisessa yhteiskunnassa
 - Japanilaisten työmotivaatio, työaika
 - Japanilaisen työn taso, koulutuksen taso
 - Japanilaisten luotettavuus työntekijänä
 - Eläkkeeseen suhtautuminen, vapaa-aikaan suhtautuminen

4. Yrityksenä japanilaisessa yhteiskunnassa
 - Työntekijöistä huolehtiminen, yrityksen ja työntekijän välit
 - Miesten ja naisten tasa-arvo, palkkausmielikuvat
 - Kilpailutilanne Japanin talousmarkkinoilla yleisesti
 - Hierarkia yrityksissä, yrityksen johtaminen