



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# KULTTUURIEN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS LIIKETOIMINNASSA

– Suomalainen liikemies Vietnamsissa

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2012  
Sini Pennanen  
Jenna Rahijärvi

Lahden ammattikorkeakoulu  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

PENNANEN, SINI & RAHIJÄRVI, JENNA: Kulttuurien välinen vuoro-  
vaikutus liiketoiminnassa  
– Suomalainen liikemies  
Vietnamissa

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 69 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2012

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat muodostavat Vietnamin liiketoimintakulttuurin ja miten liiketoimintakulttuuri vaikuttaa suomalaisen ja vietnamilaisen väliseen vuorovaikutukseen. Työn tavoitteena on tuoda esiin tärkeimmät asiat, jotka suomalaisen liikemiehen tulee ottaa huomioon vuorovaikutustilanteessa vietnamlaiten kanssa.

Kulttuuri on ihmisen alkukantaisia toimintamalleja ja ihmisryhmän tietynlaista käyttäytymistä, joka erottaa sen muista ryhmistä. Kulttuuri ei ole synnynäistä, vaan opittua käyttäytymistä. Kulttuuri elää ja siirtyy yhteiskunnassa sukupolvelta toiselle. Yhteiskunnan näkökanta vaikuttaa yksilöiden tapaan harjoittaa liiketoimintaa ja sitä kautta myös maan liiketoimintakulttuuriin.

Teoriaosuus jakautuu neljään pääaiheeseen, joissa tarkastellaan aihetta myös kohdemaan kannalta. Ensimmäinen osa käsittelee kulttuuria ja sen ulottuvuuksia, toinen osa esittelee yleiskatsauksen Vietnamista ja kolmannessa osassa perehdytään Vietnamin liiketoimintaympäristöön. Neljännessä osassa keskitytään vuorovaikutuksen osatekijöihin, jotka muodostavat perustan onnistuneelle neuvottelukäyttäytymiselle.

Varsinainen empiriaosuus muodostuu kvalitatiivisesta tutkimuksesta, jonka tavoitteena on kartoittaa erilaisten ihmisten näkökulmia ja kokemuksia Vietnamin liiketoimintaympäristöstä, sekä liiketoimintaan vaikuttavista vuorovaikutuksen osatekijöistä. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina opettajalle, opiskelijalle sekä kolmelle liikemiehelle. Tutkimus toteutui onnistuneesti, sillä tulokset tuovat huomattavaa lisäarvoa teorialle.

Tutkimustulokset osoittavat, että kulttuuri vaikuttaa huomattavasti liiketoimintaympäristöön ja ihmisten käyttäytymiseen. Kulttuurin tuntemus ehkäisee väärinkäsitysten syntyä ja johtaa parhaimmillaan onnistuneeseen yhteistyöhön kulttuurien välillä. Tätä opinnäytetyötä voidaan pitää pohjana jatkotutkimukselle esimerkiksi aiheesta: kulttuurin tuntemus yrityksen kilpailukeinona.

Avainsanat: kulttuuri, liiketoimintakulttuuri, Vietnam, vuorovaikutus

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

PENNANEN, SINI & RAHIJÄRVI, JENNA:

Cross-Cultural Interaction  
in Business: Finnish Businessperson in Vietnam

Bachelor's Thesis in International Trade, 69 pages, 1 appendix

Spring 2012

## ABSTRACT

---

The purpose of this study was to investigate which factors shape Vietnamese business culture, and how the business culture influences interactions between Finnish and Vietnamese business people. The aim of this thesis is to highlight the main things a Finnish businessperson has to take into account when interacting with the Vietnamese.

Culture is individuals' primitive patterns of behaviour and certain type of behaviour typical for a specific group of people. Culture is not innate, it is learned behaviour. Culture changes over time and devolves within society from generation to generation. Society's standpoints affect the way individuals do business and, therefore, also influence the country's business culture.

The theoretical part of the study is divided into four main themes with each theme examined from the target country's point of view. The first section deals with culture and its dimensions, the second section presents an overview of Vietnam and the third section explores the Vietnamese business environment. The fourth section focuses on the factors of interaction that comprise the basis for successful negotiation behaviour.

The actual empirical part of the study consists of qualitative survey. The aim of this survey was to examine perspectives and experiences of different people, about the Vietnamese business environment, and factors of interaction, that affect the business making process. The survey was carried out as an interview study, in which a teacher, a student and three businessmen were interviewed. The survey was completed successfully, as the results add considerable value to the theoretical section of the study.

The results of the study indicate that culture has a great effect on business environment and to the behaviour of people. Cultural knowledge prevents the arising of misunderstandings and, at best, leads to a successful cross-cultural cooperation. This thesis can be considered as a basis for further study, for example, on cultural knowledge as a company's competitive tool.

Key words: culture, business culture, Vietnam, interaction

## SISÄLLYS

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | JOHDANTO                                  | 1  |
| 1.1   | Opinnäytetyön tavoite ja aiheen rajaus    | 2  |
| 1.2   | Tutkimusmenetelmät                        | 3  |
| 1.3   | Opinnäytetyön rakenne                     | 4  |
| 2     | KULTTUURI                                 | 6  |
| 2.1   | Kulttuurin määritelmä                     | 6  |
| 2.2   | Liiketoimintakulttuuri                    | 6  |
| 2.2.1 | Kieli, uskonto ja ristiriitaiset asenteet | 7  |
| 2.2.2 | Usko, tosiasiat ja tunteet                | 8  |
| 2.3   | Kulttuurin ulottuvuudet                   | 9  |
| 2.3.1 | Monokroniset ja polykroniset kulttuurit   | 9  |
| 2.3.2 | Asia- ja ihmissuhdekeskeiset kulttuurit   | 10 |
| 2.3.3 | Kollektiiviset ja yksilölliset kulttuurit | 11 |
| 2.3.4 | Maskuliiniset ja feminiiniset kulttuurit  | 12 |
| 2.3.5 | Valtaetäisyydet                           | 13 |
| 2.3.6 | Epävarmuuden välttäminen                  | 14 |
| 3     | YLEISKATSAUS VIETNAMISTA                  | 16 |
| 3.1   | Vietnam                                   | 16 |
| 3.2   | Historia                                  | 17 |
| 3.2.1 | Vietnam vallan alla                       | 17 |
| 3.2.2 | Doi Moi                                   | 18 |
| 3.3   | Vietnamilaiset                            | 19 |
| 4     | VIETNAMIN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ          | 21 |
| 4.1   | Globalisaatio                             | 21 |
| 4.2   | Yritysten hierarkia                       | 21 |
| 4.3   | Suhteiden merkitys liiketoiminnassa       | 23 |
| 4.4   | Naisen asema liike-elämässä               | 24 |
| 4.5   | Ajan käsite                               | 24 |
| 4.6   | Korruptio                                 | 25 |
| 4.7   | Kasvojen säilyttäminen                    | 25 |
| 5     | VUOROVAIKUTUS VIETNAMILAISTEN KANSSA      | 27 |
| 5.1   | Sanaton viestintä                         | 27 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 5.1.1 | Keskusteluetaisyys  | 28 |
| 5.1.2 | Kosketus  | 28 |
| 5.1.3 | Katsekontakti   | 29 |
| 5.1.4 | Kehon liikkeet, eleet ja pukeutuminen                     | 30 |
| 5.2   | Neuvottelut   | 33 |
| 5.2.1 | Neuvottelukäyttäytyminen                                  | 33 |
| 5.2.2 | Tervehtiminen ja puhuttelu                                | 35 |
| 5.2.3 | Käyntikortti  | 36 |
| 5.2.4 | Small talk  | 36 |
| 5.2.5 | Liikelahjat   | 37 |
| 5.2.6 | Seurustelu  | 39 |
| 6     | TUTKIMUS VUOROVAIKUTUKSESTA VIETNAMIN<br>LIIKETOIMINNASSA | 41 |
| 6.1   | Tavoitteet, lähtökohdat ja tutkimusongelma                | 41 |
| 6.2   | Menetelmät ja toteuttaminen                               | 42 |
| 6.3   | Tutkimuskysymykset ja -tulokset                           | 44 |
| 6.3.1 | Teema 1: Vietnamin liiketoimintaympäristö                 | 45 |
| 6.3.2 | Teema 2: vuorovaikutus liiketapaamisissa                  | 50 |
| 6.4   | Reliabiliteetti ja validiteetti                           | 55 |
| 6.5   | Tutkimuksen arviointi                                     | 57 |
| 7     | JOHTOPÄÄTÖKSET  | 58 |
| 8     | YHTEENVETO  | 62 |
|       | LÄHTEET   | 65 |

# 1 JOHDANTO

Kansainvälisen kaupan harjoittamiselle suurimpia esteitä ovat aiemmin olleet aika ja etäisyys. Globalisaation myötä niiden merkitys on kuitenkin vähentynyt, ja kansainvälistyvät yritykset kohtaavatkin uusia haasteita hektisessä ja alituisesti muuttuvassa liike-elämässä. Nykyään yhä useammat työntekijät toimivat päivittäin kansainvälisessä ympäristössä, jossa heidän tulee omien työtehtäviensä lisäksi hallita kulttuurien väliseen vuorovaikutukseen sisältyvät toiminnot eri viestintätyyleistä sosiaaliseen etikettiin. Tässä onnistuminen vaatii kulttuurillista tietämystä. Kulttuuria ei voi kuitenkaan yksiselitteisesti määritellä, se tulee kokea. Kokemuksien kautta ihminen käsittää kulttuurin vaikutuksen yksilöiden käyttäytymiseen, ja ymmärtää, että asiat tulee käsitellä pintaa syvemältä – hyväksynnän saavuttamiseen ja kulttuurierojen hyödyntämiseen vaaditaan enemmän kuin oikeanlainen kättelytyyli. (Mitchell 2000, 1–2.)

Ihmiset muissa kulttuureissa käsittelevät informaatiota eri tavalla, arvostavat erilaisia ominaisuuksia, ja mittaavat ajan ja paikan käsitteen monin eri tavoin. Miksi siis on tärkeää ymmärtää kulttuurien välisen vuorovaikutuksen merkitys liiketoiminnassa? Vaikka liikemies olisikin alansa todellinen ammattilainen, mutta perustieto toisen ihmisen lähtökohdista ja kulttuurista puuttuu, se yksistään saattaa kariuttaa neuvottelut ennen kuin ne ovat ehtineet alkaakaan. Kulttuurin ymmärrys on tietoa siitä, mikä vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen ja siihen, miten hän näkee ympäristönsä ja suhtautuu muihin. Kulttuurin tuntemus luo vankan perustan liiketoiminnalle, josta voi onnistuneesti lähteä rakentamaan pitkäkestoista ja tuottoisaa suhdetta. (Mitchell 2000, 1–2.)

Opinnäytetyön kohdemaan valitsemiseen vaikutti vahvasti neljän kuukauden vaihto-oppilasaikamme Vietnamissa vuonna 2010. Omien kokemuksiemme ja mielipiteidemme avulla työn aihe muotoutui luontevasti. Vietnamissa opiskellessamme ja matkustaessamme koimme täysin erilaisen kulttuurin sekä sen vaikutuksen ihmisten käyttäytymiseen. Vietnam on potentiaalinen markkina-alue Aasiassa, sillä se on vastikään avannut taloutensa ulkomaailmalle ja kehittyä vauhdilla. Omien työkokemuksiemme perusteella olemme havainneet kulttuurin jäävän usein liian vähälle huomiolle tehokkuuden ja tuloksellisuuden tieltä. Siksi aiheemme onkin

ajankohtainen ja hyödyllinen yrityksille, jotka juuri tällä hetkellä laajentavat liiketoimintaansa Vietnamiin, ja yrityksille, jotka toivovat syventävänsä jo olemassa olevia suhteitaan.

Kulttuuriin liittyen on tehty monia opinnäytetöitä, mutta aiheitamme lähellä olevia töitä löysimme kaksi. Minna Vilén on tehnyt vuonna 1999 opinnäytetyön aiheesta: ”How to do business with Vietnamese”. Opinnäytetyön tulisi olla saatavissa paperiversiona Lahden ammattikorkeakoulun Kampuskirjastosta, mutta kaikesta päätellen se on hävinnyt, eikä siis ole tällä hetkellä saatavissa. Tuomas Laine ja Ville Väänänen (2000, 46–48) ovat tutkineet opinnäytetyössään liiketoimintakontaktien luomista vietnamilaisten kanssa, kulttuurin näkökulmasta. Heidän tutkimustulostensa perusteella vietnamilainen liiketoimintaympäristö eroaa suuresti suomalaisesta. Ihmisten tiedot Vietnamista ovat vielä melko vähäisiä, mutta maa on kuitenkin Kaakkois-Aasian potentiaalisin markkina-alue kansainvälisille yrityksille. Tutkimustuloksissa tultiin myös siihen tulokseen, että kulttuurierojen tunteminen edesauttaa kansainvälisen liiketoiminnan onnistumista, eikä kulttuurin vaikutusta tule aliarvioida.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja aiheen raja

Tämä opinnäytetyö tutkii vuorovaikutusta liiketoiminnassa eri kulttuurien välillä. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, mitkä asiat vaikuttavat liiketoimintakulttuuriin, ja miten liiketoimintakulttuuri vuorostaan vaikuttaa vuorovaikutukseen. Työn tavoitteena on kerätä yrityksille kaikki oleellinen tieto yhteen ja saada ajankohtaisia näkemyksiä asiantuntijoilta, jotta pystytään luomaan näkemys siitä, miten paljon kulttuurin vaikutus todellisuudessa merkitsee liiketoiminnassa.

Käsitteen kulttuuri voi ymmärtää monella eri tavalla. Kapeimmillaan kulttuuri ymmärretään mielen sivistämisenä: kirjallisuutena, taiteena ja kasvatuksena. Laajimmillaan kulttuuri on ihmisen henkistä ohjelmointia, joka määrää ihmisen käyttäytymistä tietyssä ympäristössä. (Hofstede 2010, 5.) Tässä opinnäytetyössä keskitymme tähän laajempaan kulttuurin määritelmään. Työmme teoriaosassa käsittelemme yleisesti kulttuurin ulottuvuuksia ja perehdymme tarkemmin liiketoimintakulttuurin muodostumiseen. Aiheemme keskittyy vuorovaikutustilanteisiin liike-

toiminnassa ja siihen miten kulttuuri vaikuttaa näihin tilanteisiin. Tutkimus on rajattu käsittelemään ainoastaan vietnamilaisten kanssa tapahtuvia vuorovaikutustilanteita, ja se on suunnattu suomalaiselle liikemiehelle. Olemme tämän vuoksi rajanneet suomalaisen kulttuurin kuvailemisen pois lukuunottamatta muutamaa kohtaa, joissa käytämme Suomea vertailupohjana havainnollistamaan Vietnamin tilannetta.

Tutkimuksemme pääongelma on:

- Miten kulttuurien välinen vuorovaikutus ja vieras liiketoimintaympäristö vaikuttavat suomalaisten ja vietnamilaisten väliseen liiketoimintaan?

Pääongelma voidaan jakaa seuraaviin kysymyksiin:

- Miten kulttuuri vaikuttaa liiketoimintaan?
- Miten liiketoimintakulttuuri vaikuttaa vuorovaikutustilanteeseen vietnamilaisen kanssa?
- Mitä tulee ottaa huomioon vietnamilaisten kanssa työskennellessä?

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöllä ei ole tiettyä toimeksiantajaa, vaan se on suunnattu yleisesti suomalaisille yrityksille, jotka toimivat tai suunnittelevat yhteistyön aloittamista vietnamilaisten kanssa, sekä muille Vietnamiin matkaaville ja kulttuurista kiinnostuneille ihmisille. Kohdema on valittu omakohtaisten kokemusten vaikuttamana. Työn teoriaosa pohjautuu kirjalliseen ja elektroniseen, suomen- ja englanninkieliseen materiaaliin. Lähteidemme käyttö painottuu elektronisiin lähteisiin, sillä suurin osa aiheeseemme liittyvästä painetusta materiaalista on suhteellisen vanhaa.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan ilmiöitä kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti, sekä paljastamaan taustatekijöitä ja ilmiöiden todellisia syitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Työmme tutkimusosa on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, sillä se sopii tarkoituksiimme erityisesti sen jous-



vuuden ja strukturoimattomuuden ansiosta. Tutkimuksessa käytimme pohjana teorian perusteella laadittua teemahaastattelurunkoa (liite 1).

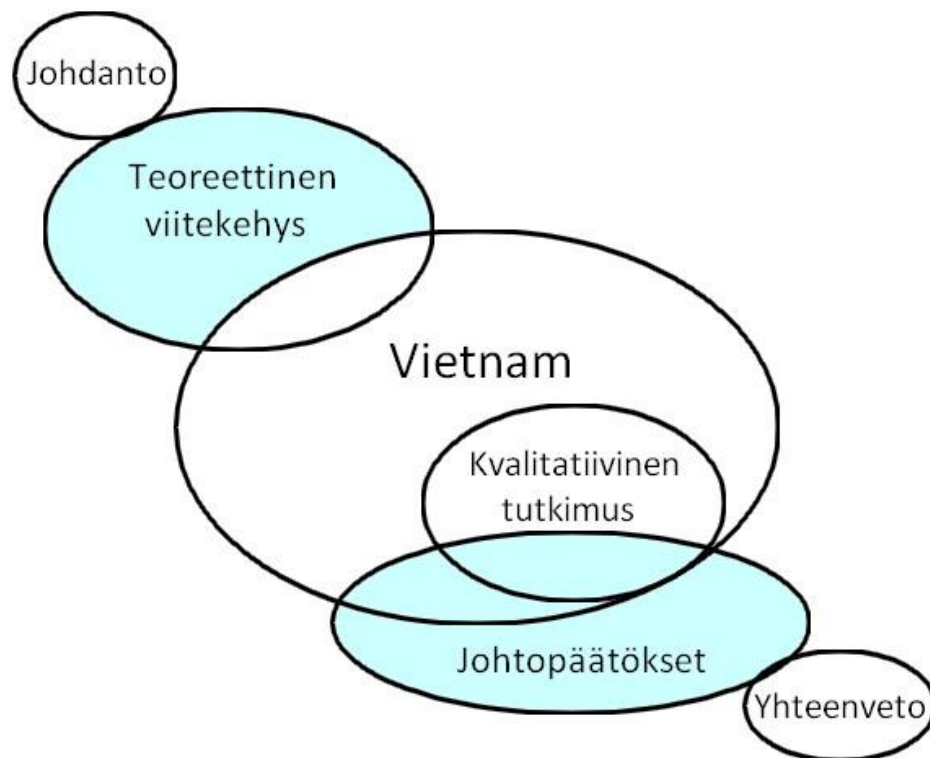
Haastattelimme tutkimukseemme viittä eri henkilöä. Pyrimme löytämään vastajiksi suomalaisten yritysten edustajia, jotka harjoittavat liiketoimintaa Vietnamsa, ja joilla olisi omakohtaisia kokemuksia aiheeseemme liittyen. Tällaisia yrityksiä on Suomessa rajallinen määrä. Suurin osa tekee yhteistyötä ainoastaan agenttien välityksellä, jolloin kontakti paikallisten kanssa jää hyvin vähäiseksi. Saimme listan Vietnamsa toimivista suomalaisista yrityksistä nimettömänä pysyttelevän organisaation kautta. Otimme sähköpostitse yhteyttä näihin yrityksiin, joita oli yhteensä 19, ja tavoitimme haastateltaviksi heistä kolme. Haastattelut toteutimme sähköpostikyselynä, sillä yritysten edustajat olivat ulkomailla tai muuten vaikeasti tavoitettavissa. Käytimme omia suhteitamme hyväksi valitessamme kaksi muuta haastateltavaa, opiskelijan ja yliopettajan Lahden ammattikorkeakoulusta, joita haastattelimme henkilökohtaisesti.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyömme on jaettu kahdeksaan eri päälukuun sekä alalukuihin. Ensimmäinen pääluku on johdanto, jossa esittelemme koko työn tarkoituksen ja tavoitteen. Lisäksi selvennämme työn rajauksia ja rakennetta, sekä selostamme tutkimusmenetelmät. Työn teoreettinen viitekehys sekä empiriaosuus sekoittuvat työssä jo alkuvaiheessa; toisessa pääluvussa perehdymme kulttuuriin sekä liiketoimintakulttuuriin yleisesti, mutta otamme selkeyden vuoksi ja toiston välttämiseksi Vietnamin esille jo tässä vaiheessa. Luvussa kolme esittelemme tärkeimmät tiedot kohdemaastamme Vietnamista.

Luvussa neljä käsittelemme Vietnamin liiketoimintaympäristöä niiltä osin, mitkä mielestämme vaikuttavat eniten vuorovaikutukseen liiketoiminnassa. Olemme tarkoituksella jättäneet pois esimerkiksi politiikkaan ja lainsäädäntöön liittyvät asiat, sillä ne eivät kuulu aiheeseemme. Luku viisi tutkii vuorovaikutusta vietnamilaisten kanssa. Luvussa tarkastellaan niitä asioita, jotka tulee huomioida henkilökohtaisessa tapaamisessa vietnamilaisen kanssa.

Luku kuusi muodostuu työmme varsinaisesta empiriaosuudesta: kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Tässä kappaleessa käymme läpi laadullisen tutkimuksen tavoitteet ja toteutuksen kokonaisuudessaan. Esittelemme myös tutkimuskysymykset sekä tulokset, ja arvioimme toteutuksen lisäksi tutkimuksen luotettavuutta. Tämän jälkeen, luvussa seitsemän, käymme läpi teorian, empirian ja omien kokemusiemme perusteella ne asiat, jotka olemme havainneet tärkeimmiksi seikoiksi muistaa. Lopuksi, kahdeksannen luvun yhteenvedossa, kertaamme työmme tärkeimmät pääkohdat sekä kokoamme yhteen tärkeimmät tulokset.



KUVIO 1: Opinnäytetyön rakenne

Yllä olevassa kuviossa 1 on esitelty opinnäytetyön rakenne pallokaaviona, josta näkee eri asiakokonaisuuksien jakautumisen työssä. Teoria ja empiriaosuus lohkovat toisiaan, ja koska kvalitatiivinen tutkimus on toteutettu Vietnamia koskien, ne yhdessä muodostavat työn empiirisen osion. Johtopäätökset ovat muodostuneet teorian ja empirian pohjalta. Johdanto esittelee työn ja yhteenveto päättää sen.

## 2 KULTTUURI

### 2.1 Kulttuurin määritelmä

”Culture is everything humans do that monkeys don’t” (O’Hiobhaird 2009).

Kulttuurin voi määritellä usealla eri tavalla. Edellä mainittu O’Hiobhairdin lausahdus kuvaa mielestämme kulttuuria tyhjentävästi; kulttuuri on kaikkea mitä ihmiset tekevät, mitä apinat eivät. Hofsteden (2010, 6) mukaan kulttuuri on ihmisten mielen sivistämistä tai alkukantaisia toimintamalleja ja ihmisryhmän tietynlaista käyttäytymistä, joka erottaa sen muista ryhmistä. Kulttuuri ei ole synnynnäistä, vaan opittua käyttäytymistä.

*Kulttuuri on aina kollektiivista, koska se on ainakin osittain yhteistä ihmisille, jotka elävät tai ovat eläneet samassa sosiaalisessa ympäristössä ja siinä sen oppineet. Se on mielen ohjelmointia, joka erottaa jonkin ryhmän tai luokan ihmiset toisesta. (Hofstede 2010, 6.)*

Kulttuuri koostuu saman kulttuurin edustajien parissa opituista arvoista ja uskomuksista, laeista ja normeista sekä tiedoista ja taidoista. Nämä tekijät määrittelevät yksilön käyttäytymistä ja suhtautumista niin itseensä kuin muihinkin. Kulttuurin määritelmä riippuu aina määrittelijän näkökulmasta. Kaikki ihmiset kuuluvat johonkin kulttuuriin, mutta kulttuurien sisällä voi olla yksilöiden välisiä eroja ja ristiriitoja. (Mitchell 2000, 4; Erkkilä 2011.)

### 2.2 Liiketoimintakulttuuri

Kulttuuri elää ja siirtyy yhteiskunnissa sukupolvelta toiselle. Asiat kuten kieli, uskonto, tavat ja lait liittyvät vahvasti toisiinsa ja muodostavat yhteiskunnan näkökannan auktoriteetteja, moraalia ja etiikkaa kohtaan. Yhteiskunnan näkökanta vaikuttaa suuresti yksilöiden tapaan harjoittaa liiketoimintaa. Kansainvälistä

kauppaa tehdessä kohtaa väkisinkin ihmisiä, jotka puhuvat eri kieltä ja edustavat eri kulttuuria. Mikäli tavoitteena on menestyksekkäs kansainvälinen sopimus, ei riitä, että tiedostaa kulttuurierojen olemassaolon, vaan niitä on opittava käsittelemään ja jopa kääntämään ne omaksi edukseen. Liikemiehen tulee ymmärtää toisen kulttuurin ajattelumalleja, arvoja, yhteiskunnallisia normeja ja sitä, miten yksilöt eri kulttuureissa käsittelevät tietoa. (Mitchell 2000, 4, 67.) Kulttuuri ja sen osatekijät vaikuttavat liiketoimintaan eri tavoin. Seuraavaksi esittelemme kaksi tapaa luokitella näitä tekijöitä, jotka sisäistämällä ymmärtää helpommin syitä ihmisten tietynlaiseen käyttäytymiseen sekä saavuttaa kyvyn kääntää erilaisuus vahvuudekseen.

### 2.2.1 Kieli, uskonto ja ristiriitaiset asenteet

Mitchellin (2000, 4–8) mukaan kolme tärkeintä liiketoimintaan vaikuttavaa osatekijää ovat kieli, uskonto ja ristiriitaiset asenteet. Muita osatekijöitä ovat tavat ja tottumukset, taide, koulutus, huumori ja yhteiskunnalliset organisaatiot. Tutustuminen näihin kulttuurin perustekijöihin on helppoa ja edullista; lukemalla historiaa ja ajankohtaisia julkaisuja sekä tarkkailemalla ihmisiä ja heidän toimintaansa, pääsee jo pitkälle. Tämä auttaa liikesuhteiden luomisessa sekä neuvotteluihin valmistautumisessa.

Kieli on enemmän kuin puhuttujen ja kirjoitettujen sanojen summa. Esimerkiksi eleet, ilmeet ja kehon kieli välittävät selkeitä viestejä vastapuolelle. Tämä sanaton viestintä on erityisen vahvaa silloin, kun osapuolilla ei ole käytettävissään yhteistä kieltä. Tulkin hoitaessa sanallisen vuorovaikutuksen, nämä sanattomat signaalit ovat ainoita suoria kontakteja osapuolten välillä, ja siksi on erityisen tärkeää tuntee toisen kulttuurin sisältö. Jos tätä tuntemusta ei ole, toisen osapuolen viestit voi ymmärtää täysin väärin sekä lähettää itse päinvastaisia viestejä kuin mitä oli tarkoitus. Tämä tulee muistaa myös silloin, kun osapuolet puhuvat samaa kieltä. Esimerkiksi amerikkalaiset ja britit puhuvat molemmat englantia äidinkielenään, mutta se ei takaa ristiriitojen ja väärinkäsitysten välttämistä, jos osapuolet eivät tunne toistensa kulttuuria ja sanattoman viestinnän merkitystä. (Mitchell 2000, 4–8.)

Uskonnolla voi olla hyvin suuri vaikutus liike-elämään ja siihen, miten neuvottelutasiin asioihin suhtaudutaan tietyssä kulttuurissa. Arabimaissa turvaudutaan helposti suurempaan voimaan, oli kyseessä sitten lentoaikataulu tai liikeneuvottelut. Vietnam puolestaan on vahvasti kommunistinen maa, mutta liikeneuvotteluissa tulee muistaa myös vuosisatoja vanha konfutselaisuuden filosofia, joka edelleen hallitsee vahvasti liiketoimintaa. Tähän kuuluu hidas päätöksenteko, sillä päätökset tulee saavuttaa yhteisymmärryksessä. Myös epäitsekkyys ja kärsivällisyys ovat hyveitä liiketoiminnassa. Vietnamilaiset eivät kunnioita ihmisiä jotka menettävät kärsivällisyytensä tai vaikuttavat itsekkäiltä tavoittelemalla mahdollisimman suurta voittoa vain itselleen. (Mitchell 2000, 4–8.)

Ristiriitaisilla asenteilla tarkoitetaan kulttuurien arvoja ja sitä, kuinka näitä arvoja painotetaan eri tavalla eri kulttuureissa. Joissakin kulttuureissa pidetään yksilöllisyyttä suuressa arvossa, kun taas toisissa ryhmän etu menee selkeästi yksilön edelle. Tästä kerromme lisää kappaleessa 2.3 Kulttuurin ulottuvuudet. Kulttuurien arvot vaikuttavat huomattavasti siihen, kuinka liiketoimintaa harjoitetaan tietyssä kulttuurissa. Arvot, jotka heijastuvat päivittäisestä elämästä, on tärkeää tiedostaa, sillä niiden huomiotta jättäminen voi pilata neuvottelut jo ennen kuin ne ovat alkaneetkaan ja jättää neuvottelijan ihmettelemään mikä meni vikaan. Esimerkiksi maissa, jossa ikää pidetään vaatimuksena työssä etenemiseen ja vaikutusvaltaisen aseman saavuttamiseen, neuvottelut voivat kariutua, jos neuvottelemaan lähetetään kokenut ja menestynyt mutta nuori edustaja. Vastapuoli voi pahimmassa tapauksessa ajatella toisen osapuolen väheksyvän sopimusta ja liikesuhdetta, vaikka tämä toinen osapuoli olisi tarkoituksella lähettänyt parhaan edustajansa neuvotteluihin painottaakseen neuvottelujen tärkeyttä. (Mitchell 2000, 4–8.)

### 2.2.2 Usko, tosiasiat ja tunteet

Morrisonin ja Conawayn (2007, xiv–xv) mukaan kulttuurin vaikutus liiketoimintaan näkyy yksilön neuvottelustrategiassa. Neuvotteluissa etsitään aina totuutta, jonka pohjalta tehdään omat päätökset siitä, onko sopimus hyvä vai huono. Tapa jolla yksilö muodostaa käsityksensä totuudesta vaihtelee eri kulttuureissa. Eri ta-

vat voidaan kuitenkin jakaa kolmeen pääryhmään: uskoon, tosiasioihin ja tunteisiin.

Henkilö, joka toimii uskon perusteella käyttää uskomusjärjestelmää, joka voi olla uskonnollinen tai poliittinen ideologia. Esimerkiksi moni pieni kansakunta uskoo omavaraisuuteen. Tällaisen yhteiskunnan jäsenelle on tärkeintä, että käytetään kansan omia resursseja ja asetetaan oman kansan ihmiset etusijalle. Tällöin esimerkiksi kaupanteossa edullisin vaihtoehto saatetaan hylätä vain sen takia, että halutaan omien ihmisten hoitavan asian. Faktat ovat myös toissijaisia uskon rinnalla. Ihmiset, jotka uskovat faktoihin, haluavat nähdä aina todisteita uskoakseen asian todeksi. Tällaiset ihmiset voivat olla helpoiten ennustettavissa liike-elämässä – halvin ja paras tarjous voittaa aina. Maailmassa on kuitenkin eniten tunne-ihmisiä. Tunne-ihmiset toimivat vaistojensa varassa, ja heidän on tunnettava toinen osapuoli, ennen kuin voivat harjoittaa liiketoimintaa. Tunne-ihmisten kanssa työskentely vie yleensä enemmän aikaa, mutta kun suhde on solmittu, se myös kestää. (Morrison & Conaway 2007, xiv-xv.)

### 2.3 Kulttuurin ulottuvuudet

Ymmärtääkseen erilaisia kulttuureja ja niiden suhdetta toisiinsa tutkijat luokittelevat kulttuurien ulottuvuuksia monella eri tavalla. Tällaisia ulottuvuuksia ovat muiden muassa monokroniset ja polykroniset kulttuurit, kollektiiviset ja yksilölliset kulttuurit, maskuliiniset ja feminiiniset kulttuurit, sana- ja asiakeskeiset sekä ihmishuokkeiset kulttuurit. Myös valtaetäisyydet ja epävarmuuden välttäminen ovat keinoja tutkia eri kulttuurien eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. (Erkkilä 2011.)

#### 2.3.1 Monokroniset ja polykroniset kulttuurit

Kulttuuri määrittää yksilön käsityksen ajankäytöstä, tiedon käsittelystä, päämäärin asettamisesta sekä vuorovaikutuksesta muiden ihmisten kanssa. Ajan käyttö ja aikatauluttaminen nähdään eri tavalla eri puolilla maailmaa. Monokronisissa kult-

tuureissa täsmällisyys on erittäin tärkeää, aikataulut järjestetään tarkasti ja liiketa-  
paamisia keskeytetään harvoin. Yhdysvallat, sekä valtaosa länsimaisista kulttuu-  
reista ovat monokronisia. Tällaisissa yhteiskunnissa uskotaan lineaariseen aikaan,  
jota on rajoitetusti ja joka sen vuoksi tulee käyttää mahdollisimman tehokkaasti.  
Polykronisessa yhteiskunnassa, kuten Kaakkois-Aasiassa, Latinalaisessa Ameri-  
kassa ja Afrikassa, ajan uskotaan olevan kehän muotoinen ja sen vuoksi päättymä-  
tön; se mitä ei saada tehdyksi tässä elämässä, voidaan ottaa esille seuraavassa.  
Täsmällisyyteen ei polykronisissa kulttuureissa panosteta turhan paljon, eikä mää-  
räaikojen noudattamisessa olla erityisen tarkkoja. Näissä kulttuureissa arvostetaan  
myös löysää aikataulutusta, eikä kahden kokouksen pitämistä samaan aikaan näh-  
dä mahdottomana. (Mitchell 2000, 20–21; Gesteland, 2008, 59.)

### 2.3.2 Asia- ja ihmissuhdekeskeiset kulttuurit

Eri kulttuurin edustajat käsittelevät ja jakavat tietoa eri tavoin. Asiakeskeiset kult-  
tuurit ovat viestinnässä täsmällisiä, tarjoavat paljon yksityiskohtia ja pyrkivät aina  
täydellisyyteen tiivistäessään menneitä tapahtumia. Asiakeskeiselle kulttuurille  
ominaista on, että jokaiselle asialle löytyy perustelu, eikä mitään jätetä oletuksen  
varaan. Asiakeskeisissä kulttuureissa, kuten Pohjoismaat, Iso-Britannia ja Yhdys-  
vallat keskitytään enemmän siihen mitä sanotaan kuin siihen kuka sanoo – asiat  
kerrotaan niin kuin ne ovat, turhia kiertelemättä. Elekieli sekä käsien ja kasvojen  
liikkeet ovat toissijaisia puhuttuun tietoon verrattuna, ja suhteita ulkomaiseen  
kauppakumppaniin voidaan harjoittaa puhelimen, sähköpostin tai faxin avulla  
ilman henkilökohtaisia tapaamisia. (Mitchell 2000, 20.)

Ihmissuhdekeskeiset kulttuurit ovat asiakeskeisen kulttuurin vastakohta. Tällai-  
sessa kulttuurissa viestintä on epätarkkaa, ja keskustelussa kiinnitetään enemmän  
huomiota siihen kuka puhuu, kuin siihen mistä puhutaan. Asioita tai omia mieli-  
piteitä ei myöskään sanota suoraan, vaan suositaan ympäröivämpää, epäsuoraa  
ilmaisutapaa. Ihmissuhdekeskeisissä kulttuureissa henkilökohtainen tapaaminen  
on edellytys onnistuneen liiketoiminnan aloittamiselle. Valtaosa maailman mark-  
kinoista on ihmissuhdekeskeisiä: Lähi-itä sekä suurin osa Latinalaisesta Ameri-  
kasta, Aasiasta ja Afrikasta. (Mitchell 2000, 21; Gesteland 2008, 21.)

### 2.3.3 Kollektiiviset ja yksilölliset kulttuurit

Kollektiivisissa kulttuureissa ryhmän etu on luonnollisesti yksilön etua tärkeämpää. Ihmisen ensimmäinen ja tärkein ryhmä on oma perhe, joka eroaa merkitykseltään verrattuna yksilöllisen kulttuurin perheeseen. Uskollisuus ja riippuvuus perheenjäsenten kesken ovat itsestänselvyyksiä, ja niiden tulee säilyä koko ihmisen eliniän. (Hofstede 2010, 90–91.) Kasvojen säilyttäminen on hyvin tärkeää kollektiivisissa kulttuureissa, sillä yksilöt edustavat koko ryhmää. Jos yksilö menettää kasvonsa ja joutuu häpeään, koko ryhmä kantaa seuraukset yhteisenä häpeänä. Ryhmä on myös aina yhteneväinen ja samaa mieltä asioista, ainakin näennäisesti. Kollektiivisissa kulttuureissa ollaan siis yhtä mieltä asioista ryhmän sisällä ja vastataan harvoin kieltävästi. Vastaukset myös muotoillaan ennemmin epä määräiseksi. (Erkkilä 2011.)

Yksilöllisissä kulttuureissa yksilön etu on ryhmän etua tärkeämpää ja ihmisen ensimmäinen ryhmä, perhe, on paljon pienempi kuin kollektiivisissa kulttuureissa. Yksilöiden kiintymys toisiinsa ei riipu siitä, ovatko yksilöt saman ryhmän jäseniä, vaan siitä mitä ominaisuuksia yksilöillä on. Kollektiivisissa kulttuureissa vallitseva yksikkö on ”me” kun taas yksilöllisissä se on ”minä”. (Hofstede 2010, 91.)

Näiden kappaleiden jälkeen esittelemme Geert Hofsteden (Hofstede 2011) luoman teorian pohjalta kuvion 2 (sivu 15), josta käy ilmi neljä kulttuurin ulottuvuutta ja niiden pisteet tietyille maalle. Mitä enemmän maa saa pisteitä, sitä vahvemmin ulottuvuus näkyy kulttuurissa. Nämä neljä ulottuvuutta ovat valtaetäisyys, yksilöllisyys, maskuliinisuus ja epävarmuuden välttäminen. Kohdemaana taulukossa on Vietnam ja vertailumaa Suomi. Kuten kuviosta 2 näkee, Vietnam saa 20 pistettä yksilöllisyydestä. Tämä tarkoittaa että Vietnam on selkeästi kollektiivinen maa, jossa uskollisuus ryhmälle on tärkeintä. Yhteiskunta vaalii vahvoja, pitkäaikaisia ihmissuhteita ja jokainen on velvoitettu pitämään huolen oman ryhmänsä jäsenistä. Kollektiivisissa yhteiskunnissa rikokset johtavat kasvojen menetykseen ja häpeään. Työelämässä esimiehen ja alaisen suhde nähdään moraalisenä, kuten perhesuhteet. Palkkaamiseen ja ylennykseen vaikuttaa oleellisesti yksilön ryhmän jäsenyys.



### 2.3.4 Maskuliiniset ja feminiiniset kulttuurit

Naisilla ja miehillä on erilaiset biologiset roolit, jotka ovat ehdottomat. Naisten ja miesten väliset fyysiset erot ovat puolestaan tilastollisia – jotkut naiset voivat olla pidempiä kuin miehet, vaikka he tilastollisesti ovatkin lyhyempiä. Nämä ehdottomat ja fyysiset roolit ovat samat kaikissa kulttuureissa, mutta sukupuolten sosiaaliset roolit riippuvat yhteiskunnista ja niiden näkemyksestä, mikä on sopivaa käyttäytymistä naisille, ja mikä miehille. Yhteiskunnat jaetaan maskuliinisiin ja feminiinisiin kulttuureihin sosiaalisten roolien mukaan. Nämä roolit ovat suhteellisia ja naiset sekä miehet voivat käyttäytyä maskuliinisesti tai feminiinisesti riippumatta sukupuolesta. (Hofstede 1992, 118–119.)

Maskuliinisten ja feminiinisten roolien jaottelussa asetetaan vastakkain itsetehotuksen ja vaatimattoman käytöksen suotavuus. Esimerkiksi amerikkalaiset työnhakijat pyrkivät tuomaan itseään ja taitojaan esille sekä suuretelemaan todellisia kykyjään, kun taas hollantilaiset ovat vaatimattomampia ja olettavat työnantajan selvittävän kyselemällä heidän todellisen osaamisensa. Ristiriitojen käsittely eroaa myös maskuliinisessa ja feminiinisessä kulttuurissa. Kärjistetysti maskuliinisissa kulttuureissa konfliktit selvitetään tappelulla ja feminiinisissä kulttuureissa neuvottelemalla ja luomalla kompromisseja. Työn asema yksilön elämässä erottaa myös maskuliiniset ja feminiiniset kulttuurit toisistaan. Feminiinisissä kulttuureissa työskennellään, jotta tullaan toimeen, kun taas maskuliinisissa kulttuureissa eletään työn vuoksi. (Hofstede 1992, 118, 135–136.)

Maskuliinisissa kulttuureissa arvostetaan itsevarmuutta, aggressiivisuutta ja materiaalisia saavutuksia, kun taas feminiinisissä kulttuureissa pidetään tärkeänä henkilöiden välisiä suhteita sekä vähempiosaisista välittämistä. Maskuliinisissa kulttuureissa liiketoiminta keskittyykin enemmän tehokkuuteen ja näkyviin tuloksiin, kuin pitkäaikaisten suhteiden luomiseen ja etenemiseen hitaasti ja harkiten. Nämä kaksi kulttuurin ulottuvuutta ovat toistensa vastakohtat ja miltei jokaisessa kulttuurissa on piirteitä molemmista rooleista. (Mitchell 2000, 19.)

Kuvion 2 mukaan Vietnam saa 40 pistettä maskuliinisuudesta ja on siten feminiininen yhteiskunta. Näissä yhteiskunnissa tasa-arvoa, solidaarisuutta ja elämänlaa-

tua pidetään arvossa ja työskennellään, jotta voidaan elää, eikä päinvastoin. Ristiriidat ratkaistaan neuvottelemalla ja tekemällä kompromisseja. Työelämässä kannustimena suositaan vapaa-aikaa ja joustavuutta. Painopiste on hyvinvoinnilla, asema ei niinkään ole esillä. Tehokas esimies on kannustava ja osallistuu työpaikan asioihin ja päätöksentekoon. (Hofstede 2011.)

### 2.3.5 Valtaetäisyydet

Tasavertaisuus vaihtelee eri kulttuureissa, jotkut kulttuurit ovat tasavertaisempia kuin toiset. Hofstede (2010, 73–74) kutsuu tätä ilmiötä valtaetäisyydeksi, joka on pieni tai suuri riippuen kulttuurista. Suuren valtaetäisyyden kulttuureissa esimiehet ja työntekijät ovat selkeästi eriarvoisia ja hierarkia työpaikoilla tukee tätä jaoteltua. Valta on organisaatioissa keskittynyt vain muutamalle ihmiselle ja työntekijät suorittavat ainoastaan ennalta määrättyjä tehtäviään kyseenalaistamatta niitä. Palkkaerot hierarkian eri tasoilla ovat suuria ja toimistotyötä arvostetaan enemmän kuin ruumiillista työtä. Esimiehillä on usein etuoikeuksia ja yhteydenpito esimiesten ja työntekijöiden välillä tapahtuu vain esimiesten aloitteesta. Suuren valtaetäisyyden maissa esimiesten ja työntekijöiden väliset suhteet ovat tunnepitoisia. Tämä tarkoittaa, että esimiehillä on suuri auktoriteetti ja heihin suhtaudutaan eri tavalla kuin pienen valtaetäisyyden maissa. Työntekijät ovat ylpeitä, jos heidän esimiehensä esimerkiksi ajaa hienompaa autoa kuin heidän naapurinsa esimies.

Pienen valtaetäisyyden maissa esimiehet ja alaiset pitävät toisiaan pääasiassa tasavertaisina. Hierarkkinen järjestelmä on muodostettu pakon sanelemana, esimiehiä on rajattu määrä ja roolit hierarkian sisällä vaihtelevat. Palkkaerot ovat suhteellisen pieniä ja kaikki työntekijät ovat ammattitaitoisia. Esimiesten etuoikeudet ovat epätoivottuja, siksi kaikki käyttävät esimerkiksi samaa parkkipaikkaa, saniteettitiloja ja kahvilaa. Esimiesten tulee olla alustensa saavutettavissa ja yhteydenpito toimii molempiin suuntiin. Työntekijät odottavat että heidän kanssaan keskustellaan ennen kuin heidän työhönsä vaikuttavista asioista tehdään päätöksiä, he kuitenkin hyväksyvät esimiesten olevan niitä, jotka tekevät lopulliset päätökset. (Hofstede, 2010, 73–74.)

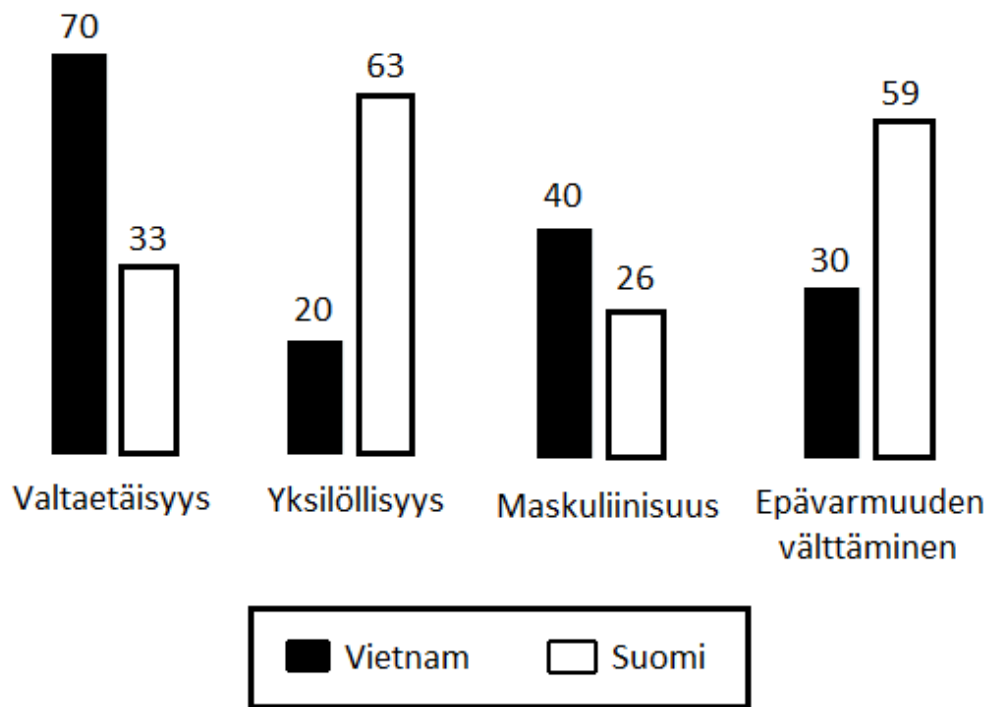
Kuten kuvio 2 osoittaa, Vietnam saa valtaetäisyydestä korkeat pisteet (70). Tämä tarkoittaa että vietnamilaiset hyväksyvät hierarkkisen järjestelmän, jossa kaikilla on oma paikkansa ilman tarkempia perusteluja. Organisaatioiden hierarkia heijastaa synnynnäistä epätasa-arvoa, työntekijät odottavat heille kerrottavan mitä tulee tehdä ja ihanteellinen esimies on hyväntahtoinen itsevaltiainen. (Hofstede 2011.)

### 2.3.6 Epävarmuuden välttäminen

Jokaisessa kulttuurissa on erilaiset keinot käsitellä epävarmuutta. Nämä keinot liittyvät tekniikkaan, uskontoon ja lainsäädäntöön. Tekniikka auttaa välttämään tai ainakin vähentämään luonnon aiheuttamaa epävarmuutta, uskonto tarjoaa keinon hyväksyä epävarmuus johon ei voi vaikuttaa ja lainsäädäntö pyrkii pitämään hallinnassa ihmisten käyttäytymisestä aiheutuvaa epävarmuutta. (Hofstede 1992, 160.) Vahvan epävarmuuden välttämisen kulttuureissa ihmiset tunnepohjaisesti tarvitsevat sääntöjä, jotka määrittelevät yksilöiden käyttäytymistä, koska he ovat pienestä saakka oppineet tuntemaan olonsa mukavaksi ennalta ohjatussa ympäristössä. Näissä kulttuureissa on enemmän muodollisia lakeja sekä epävirallisia sääntöjä, jotka ohjaavat työntekijöiden oikeuksia ja velvollisuuksia. Myös työpaikan sisäiset säännöt ja määräykset säätelevät työn kulkua. Ihmiset työskentelevät ahkerasti, elämä on kiireistä ja aika rahaa. (Hofstede 2010, 209–210.)

Heikon epävarmuuden välttämisen kulttuurin edustajat voivat suhtautua näihin tehottomiin ja tarkkoihin sääntöihin kriittisesti ymmärtämättä niiden tunnepohjaisesta merkityksestä, sillä he edustavat vastakohtaa ja tuntevat emotionaalista kauhua muodollisia sääntöjä kohtaan. Tämän kulttuurin edustajat uskovat, että lakeja tulisi säätää ainoastaan välttämättömistä asioista, esimerkiksi kummalla puolella katu liikenne kulkee. He uskovat, että ongelmat voidaan ratkaista ilman tarkkoja sääntöjä tai lakeja. Ihmiset työskentelevät ahkerasti, kun työ sitä vaatii, mutta heillä ei ole sisäistä tarvetta kiirehtiä koko ajan. He haluavat myös rentoutua; aika on kehys joka antaa suntaa, mutta jota ei tarvitse seurata orjallisesti. (Hofstede 2010, 209–210.)

Alla oleva kuvio 2 osoittaa Vietnamin saaneen epävarmuuden välttämistä 30 pistettä, mikä tarkoittaa että epävarmuuden välttäminen Vietnamissa on heikkoa. Tällaisissa yhteiskunnissa käytäntö on periaatteita tärkeämpää ja säännöistä poikkeamista siedetään paremmin kuin yhteiskunnissa, joissa epävarmuuden välttäminen on vahvaa. Vietnamin kaltaisissa kulttuureissa ihmiset uskovat ettei muita sääntöjä tulisi olla kuin välttämättömimmät ja jos nekin ovat epäselviä tai eivät toimi, ne tulisi muuttaa tai hylätä kokonaan. Aikataulut ovat joustavia, tarkkuus ja täsmällisyys eivät tule luonnostaan eikä uudistuksia koeta uhkaavina. Työtä tehdään tarvittaessa ahkerasti, mutta ei koskaan itse työn vuoksi. (Hofstede 2011.)



KUVIO 2. Kulttuurin ulottuvuuksien pisteet maittain (mukaiillen Hofstede 2011)

### 3 YLEISKATSAUS VIETNAMISTA

Globalisaation myötä Aasiasta on tullut merkittävä osa maailman taloutta. Edullinen työvoima, raaka-aineiden runsaus sekä suuren väkiluvun luoma markkinapotentiaali tekevät Aasiasta houkuttelevan alueen yrityksille liiketoiminnan laajentamiseen. Monet yritykset haluavat käydä kauppaa tietyn maan kanssa, vain koska ovat kuulleet sen olevan uusi kasvava talousalue. Syvempi tietous maan asukkaista ja heidän kulttuuristaan jää usein vähemmälle huomiolle, vaikka juuri tämä edesauttaisi kommunikoimaan onnistuneesti ja luomaan kestäviä liikesuhteita.

#### 3.1 Vietnam

Vietnam sijaitsee Kaakkois-Aasiassa, Etelä-Kiinan meren rannalla ja sen naapurimaita ovat Kiina, Kambodža ja Laos. Kuvio 3 havainnollistaa Vietnamin sijainnin maailmankartalla. Rantaviivaa Vietnamissa on 3 444 km lukuun ottamatta saaria ja maa on rakenteeltaan pitkä ja kapea ja kooltaan lähes Suomen kokoinen. Vietnamissa oli asukkaita 90 549 390 heinäkuussa 2011. Vietnamin sosialistinen tasavalta on yksipuoluevaltio, ja kommunistinen puolue on ainoa, jolla on laillinen oikeus käyttää valtaa. Vietnamissa on valtiollisia sekä yksityisiä koululaitoksia. Oppivelvollisuus koskee 6–11-vuotiaita lapsia, ja Vietnamin lukutaitoisuus on maailman kärkiluokkaa. Vietnamin valuutta, Vietnamin dong, on ollut lähes sidottuna dollariin, joka on edistänyt viennin hintakilpailukykyä. Vietnamin dong on kuitenkin altis inflaatiolle ja vuonna 2011 maan suurimmat taloudelliset haasteet olivat korkea inflaatio sekä kasvava kauppataaseen alijäämä. Vietnamin tärkeimmät kauppakumppanit ovat Kiina, Yhdysvallat, Etelä-Korea, Japani, Taiwan, Thaimaa ja Singapore, ja maan tärkeimpiä vientituotteita ovat vaatteet, kengät, satamateollisuustuotteet, raakaöljy, elektroniikka, puutuotteet, riisi ja koneet. Vietnamissa on 44 lentokenttää, joista 37 päällystettyjä, junarataa on 2 347 km ja teitä 171 392 km, joista päällystettyä 125 789 km. (CIA – The World Factbook 2011; Ulkoasiainministeriö 2011a.)



KUVIO 3: Vietnamin sijainti maailmankartalla (mukaiillen Maps of the World 2011)

### 3.2 Historia

Vietnamilaisten uskomusten ja tarujen mukaan Vietnamin historia ulottuu yli neljän tuhannen vuoden päähän, mutta vanhimmat luotettavat lähteet maasta ja sen kansasta ovat noin 2700 vuotta vanhoja. Maan pitkä historia on jättänyt jälkensä nykyiseen yhteiskuntaan, mikä heijastuu yhä vietnamilaisten käyttäytymiseen ja toimintatapoihin. Suurimpia vaikuttajia ovat Kiina ja Ranska, joiden kanssa Vietnamilla on eniten yhteistä historiaa. (Ulkoasiainministeriö 2010b.)

#### 3.2.1 Vietnam vallan alla

Kiina valtasi Vietnamin vuonna 111 eaa ja piti maata vallassaan yli tuhannen vuoden ajan vuoteen 938 asti. Tänä aikana Kiinan vaikutus Vietnamin yhteiskuntaan oli suuri, ja vaikka Vietnam pysyikin itsenäisenä yli 900 vuotta, kiinalaisten vaikutus pysyi silti hyvin vahvana ranskalaisten valloitukseen saakka. Vietnam

muun muassa luopui kiinalaisesta kirjoitusmenetelmästä vasta Ranskan saavuttua maahan 1840-luvulla. (Curry & Nguyen 1997, 12–13.)

1800-luvulla Ranska valtasi itselleen siirtomaita Indokiinan alueelta ja vuoteen 1884 mennessä oli koko Vietnam naapurimaineen Ranskan siirtovallan alla. Ranska piti Vietnamia vallassaan 1884–1940, kunnes Japani valtasi maan toisessa maailmansodassa. Vuonna 1945 Vietnam onnistui presidenttinsä Ho Chi Minhin johdolla valtaamaan maan takaisin ja julistamaan Vietnamin itsenäiseksi valtioksi. Vuonna 1954 maa kuitenkin jaettiin kahtia kommunistiseen pohjoiseen ja Yhdysvaltojen tukemaan etelään, mikä lopulta johti pohjoisen ja etelän väliseen sotaan. Itsenäisyysota päättyi Yhdysvaltojen vetäytyttyä ja Pohjois-Vietnamin valloittaessa etelän vuonna 1975. (Ulkoasiainministeriö 2010b.)

### 3.2.2 Doi Moi

Kahdenkymmenen vuoden sotimisen jälkeen Vietnamin kansa lopulta yhdistyi Vietnamin sosialistiseksi tasavallaksi. Itsenäistymisen jälkeen Vietnam kuitenkin ajautui talouskriisiin ja elintarvikkeista oli pula, mikä pääsääntöisesti johtui Yhdysvaltojen kauppasaarosta sekä hallituksen ongelmista muuntaa Etelä-Vietnamin maatalous sosialistiseen kollektivismiin. Hallitus päätti vuonna 1986 uudistaa talouden tuottavammaksi, minkä myötä siirryttiin keskittyneestä suunnitelmataloudesta sosialistisesti suuntautuneeseen markkinatalouteen. Uudistusta kutsutaan nimellä Doi Moi, joka vapaasti suomennettuna tarkoittaa remonttia, uudistusta. (BookRags, Inc. 2011.) Tämä talouden vapauttamispolitiikka johti tilanteeseen, jossa valtio on kansantalouden ratkaisevassa roolissa, mutta jossa yksityisillä yrityksillä ja osuuskunnilla on merkittävä rooli hyödykkeiden tuotannossa. Doi Moi auttoi Vietnamia myös luomaan diplomaattiset suhteet kapitalistisen lännen ja Itä-Aasian kanssa 1990-luvulla. (Wikipedia 2011a.)

Doi Moin ansiosta Vietnamin talous lähti nopeaan nousuun 1990-luvulla, kasvu oli lähes 10 % vuosittain (Vietnam-Seura 2011). Talouden kasvun myötä myös elinolot Vietnamissa ovat parantuneet huomattavasti viimeisten 20 vuoden aikana; köyhyys on vähentynyt 58 prosentista 13 prosenttiin, lapsikuolleisuus on puolittu-

nut ja elinikä on noussut kuudella vuodella. (Aasia – Kohti vuotta 2015 2011; Ulkoasiainministeriö 2011c.)

### 3.3 Vietnamilaiset

Vietnamilaiset ovat vahvoja nationalisteja. Yhteisöllisyyttä on luonut riippuvuus riisinkasvatuksesta 4000 tuhannen vuoden ajan sekä useat taistot itsenäisyydestä. Esi-isien kunnioitus on myös edelleen vahvasti esillä vietnamilaisien keskuudessa. Ulkomaisten yritysten on ollut vaikeaa laajentaa toimintaansa Vietnamin markkinoille, sillä peruseriaate liike-elämässä on hyväksyä ulkomaisia sijoituksia, mutta ei ulkomaisten sijoittajien tuloa markkinoille. (Curry & Nguyen 1997, 16). 2000-luvun ajan Länsi-maiden kiinnostus Vietnamin markkinoita kohtaan on ollut nousujohteinen. Vietnam on lisännyt suhteita ulkomaailmaan merkittävästi kuluneen kymmenen vuoden aikana. Tämän ovat aikaansaaneet taloudellinen uudistus Doi Moi sekä liittyminen Kaakkois-Aasian maiden järjestöön (ASEAN), sen vapaa-kauppa-alueeseen (AFTA) ja Maailman kauppajärjestöön (WTO). (Ulkoasiainministeriö 2011c.)

Maan virallinen kieli on vietnam ja sitä puhuu lähes 87 % väestöstä. Englantia opetetaan monissa kouluissa pakollisena kielenä ja sen asema toisena kielenä on vahvistunut, vaikka osa väestöstä ei puhu sitä lainkaan. Ranskan kielen merkitys on vähenemässä ja sitä puhuukin vain pieni osa vanhemmasta väestöstä perintönä Ranskan siirtomaa-ajasta. Lisäksi Vietnamin puhutaan monia vähemmistökieliä, muun muassa tay, muong, khmer, nung, h'mong ja kiina. (Ulkoasiainministeriö 2011d; Wikipedia 2011b.) Vietnamin kielestä lähes puolet on peräisin kiinan kielestä, mutta se on kehittynyt nykyaikaiseen muotoonsa kun myöhemmät sukupolvet ovat tietoisesti erottaneet sitä omanlaisekseen. Oma kieli on luonut vietnamilaisiin kansallista ylpeyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Taloudellisen uudistuksen myötä englannin kielen arvostus on noussut ja se on lähes välttämätön edellytys liike-elämässä etenemiseen. (Curry & Nguyen 1997, 15–16.)

Yli 80 % vietnamilaisista ei tunnusta mitään uskontoa. Uskonnon määrittely on vietnamilaisille vaikeaa, sillä maan varhaisimmat uskonnot (buddhalaisuus, kon-



futselaisuus, taolaisuus) ovat sekoittuneet aikojen saatossa toisiinsa ja maan kommunistinen puolue on aiemmin suhtautunut uskontoihin kielteisesti. Monet vietnamilaiset käyvät temppeleissä ja maan omaan perinteeseen kuuluu kansallissankarien ja esi-isien palvonta, joten uskonto näkyy jokapäiväisessä elämässä ei-uskonnollisten suuresta prosenttiluvusta huolimatta. Määritellyt uskonnot ovat buddhalaiset 9,3 %, katolilaiset 6,7 %, Hoa Hao 1,5 %, Cao Dai 1,1 %, protestantit 0,5 % sekä muslimit 0,1 %. (Ulkoasiainministeriö 2011d.)

Perhe on vietnamilaisille tärkeä ja useat heistä asuvat isoissa perheissä, joihin saattaa kuulua kolmekin sukupolvea, vaikka asuintilaa on usein hyvin niukasti. Perhesuhteiden tärkeys näkyy vahvasti niin liike-elämässä kuin hallituksessakin, joissa kannustetaan nepotismiin (sukulaisen suosimiseen). (Curry & Nguyen 1997, 17.) Vietnamilaiset painottavat myös koulutuksen ja oppimisen tärkeyttä, vanhempien kunnioittamista, perinteitä sekä kohteliaisuutta (Dunung 1995, 499).

Vietnam jakautuu maantieteellisesti kahteen eri alueeseen, pohjoiseen ja etelään. Maan hallinto oli sijoittunut pohjoiseen ja vuosisatojen ajan pohjoisessa elettiinkin tiukan vallan alaisuudessa, kun taas kauempana etelässä valvonta oli heikompaa, joten ihmiset saivat elää vapaammin ja päättää omista asioistaan. Tämän vuoksi asenteet pohjoisessa ovat vielä nykyäänkin jäykkiä ja vanhanaikaisia etelän eloisuuteen ja uudistusmielisyyteen verrattuna. (Curry & Nguyen 1997, 26.)

## 4 VIETNAMIN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ

Liiketoimintaympäristö käsittää kaikki ulkopuoliset tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen päätöksiin ja toimintaan. Ulkopuoliset tekijät voivat vaihdella yrityksiä ja tuotantojen välillä, ja voivat muuttua ajan myötä nopeastikin. (Hamilton 2009, 114.) Liiketoimintaympäristö eroaa Suomen ja Vietnamin välillä suuresti. Vietnamiin matkatessa tulee tietää maan liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä, jotta kykenee ymmärtämään vietnamilaisten erilaisia tapoja harjoittaa liiketoimintaa. Vietnamilaiset ovat kovia tekemään työtä ja perustamaan yrityksiä, moni tekee jopa kahta työtä samanaikaisesti. Maa onkin täynnä liiketoimintaa pienistä katu-kojuista suuriin globaaleihin yrityksiin, pohjoisen vuoristokylästä etelän hiekkarannoille. (Dunung 1995, 499; Curry & Nguyen 1997, 36.)

### 4.1 Globalisaatio

Vietnamin markkinat ovat avautuneet maailmalle vasta vähän aikaa sitten. Suurin muutos tapahtui, kun Yhdysvallat poisti sodan jälkeen julistetun kauppasaarron vuonna 1994. Tämä on mahdollistanut yksityisten investointien, ulkomaankaupan sekä monitahoisten avustusten lisääntymisen maahan. (Dunung 1995, 496.) Globalisoituminen on tapahtunut suhteellisen nopeasti, mutta on tärkeää muistaa että Vietnamin liiketoiminta on edelleen alituisessa muutostilassa, kun toimintatapoja omaksutaan yhä enemmän ulkomailta ja etenkin länsimaista. Yhtä paljon liiketoimintaympäristöön vaikuttaa vietnamilaisten historia, uskonto, arvot ja totut tavat, jotka ovat muotoutuneet vuosisatojen aikana Vietnamin ollessa muiden maiden alaisuudessa. Vietnam on esimerkiksi seurannut vuosia entisen Neuvostoliiton sosialistista mallia, ja se vaikuttaa liiketoimintaan vielä nykyäänkin. (Murray 2007, 62.)

### 4.2 Yritysten hierarkia

Hierarkisesti järjestäytyneet kulttuurit, kuten Vietnam, ymmärtävät statuksen ja vallan merkityksen eri tavalla kuin egalitaarisemmat (tasa-arvoisemmat) kulttuurit, kuten Suomi. Liikemiehet hierarkisesta kulttuurista saattavat loukkaantua hel-

posti egalitaaristen liikekumppaniensa tuttavallisuudesta, kun taas tasa-arvoisemmat kulttuurit saattavat nähdä hierarkiset kollegansa vanhanaikaisina, mahtipontisina, kaukaisina tai jopa ylimielisinä. Tällaiset väärinkäsitykset on vältettävissä, mikäli molemmat osapuolet ovat tietoisia siitä, että erilaiset käyttäytymiset liike-elämässä ovat seurausta erilaisten kulttuureiden arvoista, eikä vain yksilöiden ominaispiirteistä. (Gesteland 2008, 47.)

Kungfutselaisuus on kiinalaisen Kungfutsen kehittämä aatesuuntaus, mutta usein se kuitenkin mielletään uskonnoksi. Suurin osa vietnamilaisista ei tunnusta mitään uskontoa, mutta kungfutselaisuuden vaikutus näkyy silti vahvasti heidän arjessaan ja siten myös liike-elämässä. Kungfutselaisuuden tärkeimmät hyveet ovat inhimillisyys ja vastavuoroisuus, ja korkein päämäärä on elää sopusoinnussa maailmanjärjestyksen kanssa. Muita kungfutselaisia arvoja ovat: viisaus, oikeudenmukaisuus, hyvät tavat ja uskollisuus. Aatteen perimmäinen ajatus on, että ylemmän tulee suojella alempaa ja alemman tulee kunnioittaa ylempää. Arjessa tämä näkyy esimerkiksi vanhempien ehdottomana kunnioituksena. (RaamattuNET; Wikipedia 2011c.) Kungfutselaiset kulttuurit hyväksyvät eriarvoisuuden, koska Kungfutsen oppien mukaan yhteiskunnan vakaus on seurausta ihmisten eriarvoisuudesta (Hofstede 2010, 80). Muolan (RaamattuNET) mukaan kungfutselaisuudessa ihmissuhteet jaetaan viiteen suhteeseen:

*Hallitsijalle hyväntahtoisuus ja alamaisille uskollisuus, isälle hyvyys ja pojalle vanhempainrakkkaus, aviomiehelle oikeamielisyys ja vaimolle kuuliaisuus, vanhemmalle veljelle jalous ja nuoremmalle nöyryys, vanhemmalle ystävälle huolenpito ja nuoremmalle kunnioitus.*

Kungfutselaisuuden vaikutus on johtanut hierarkkiseen ja arvovaltaiseen kulttuuriin Vietnamissa (Dunung 1995, 505). Tämä näkyy maan liiketoimintakulttuurissa; yritysten johtajat odottavat usein vuosia ylenemistään ja antavat työkokemuksen mukanaan tuoman arvovallan puhua puolestaan, ennemmin kuin yrittävät kyvyillään osoittaa, että ansaitsevat ylennyksen aiemmin. (Murray 2007, 62). Tämän takia nuorilla liikemiehillä saattaa vahvasti hierarkkisessa kulttuurissa olla vaikea saada äänensä kuuluviin vanhempien liikemiesten keskuudessa. Nuoret ulkomalaiset edustajat, riippumatta asemastaan, voivat näissä kulttuureissa olla vaikeuk-

sisä ja sopimus voi jäädä jopa allekirjoittamatta, koska vastapuoli tekisi yhteistyötä ennemmin vanhemman ja kokeneemman edustajan kanssa.

#### 4.3 Suhteiden merkitys liiketoiminnassa

Vietnamissa liiketoiminta perustuu suurimmaksi osaksi henkilökohtaisiin suhteisiin. Liike-elämässä on mahdollista saavuttaa etulyöntiasema pääsemällä niin sanottuun sisäpiiriin. Luomalla ja ylläpitämällä hyviä suhteita oikeisiin ihmisiin, kaikilla on mahdollisuus päästä sisäpiiriin, varallisuudesta tai asemasta riippumatta. Vietnamilaiset ovat innokkaita tapaamaan uusia ihmisiä, mutta eivät harjoita liiketoimintaa tuntemattomien kanssa; seurustelu edeltää aina kaupankäyntiä. (Curry & Nguyen 1997, 35.)

Kollektiivisissa yhteiskunnissa, kuten Vietnamissa, ihmisen lähiryhmä vaikuttaa niin ikään myös työelämässä. On hyväksyttävää ja työnantajalle edullista, että työhönotossa suositaan perheenjäseniä. Perhe on ihmisen ensimmäinen lähiryhmä ja monesti työpaikka on seuraava. Esimies–alainen -suhteesta muodostuu tunnepitoinen ja moraalinen, siksi kollektiivisissa kulttuureissa ei pidetä negatiivisena yksilön perheenjäsenten suosimista työhönotossa. Tässä tapauksessa työntekijän erottamisen syyksi ei riitä huono työpanos, se vain määrittää työntekijän aseman yrityksessä. Yksilöllisissä kulttuureissa tämä ei useinkaan ole hyväksyttävää, sillä se johtaa nepotismiin työpaikoilla; usein samoissa työpaikoissa ei voi työskennellä esimerkiksi aviopuolisot, vaikka he olisivat saavuttaneet paikkansa toisistaan riippumatta. Työntekijöiden erottaminen huonon työpanoksen vuoksi tai työntekijän irtisanoutuminen paremman työpaikan vuoksi on hyväksyttävää yksilöllisissä kulttuureissa. Näissä kulttuureissa työsuhde on asiallinen, mutta ei niinkään moraalinen. (Hofstede 2010, 120.)

#### 4.4 Naisen asema liike-elämässä

Vietnamin historiassa naisen rooli on ollut perheestä ja omaisuudesta huolehtiminen. Sodan aikana miesten ollessa rintamalla naiset työskentelivät usein paikallisissa hallituksissa ja palvelulaitoksissa, mutta osa naisista osallistui myös taisteluun. Vietnamissa juhlitaan vuosittain Hai Ba Trung – festivaalia kahden rohkean sotasisaruksen kunniaksi. (Curry & Nguyen 1997, 40.)

Ulkoisesti Vietnam on tasa-arvoinen maa, mutta silti liike-elämässä ja muussa virallisessa toiminnassa miestä pidetään yhä arvovaltaisempana osapuolena. Vietnamilaiset miehet työskentelevät mieluiten miesten kanssa, mutta myös naista arvostetaan työelämässä, mikäli hänellä on yrityksessä korkea asema tai vahva ammatillinen maine. Naisia, jotka eivät ole saavuttaneet korkeaa asemaa ammatissaan, ei välttämättä oteta tosissaan liike-elämässä. Vietnamin taloudellisten uudistusten ja lisääntyneen ulkomaankaupan ansiosta liike-elämässä otetaan yhä enemmän vaikutteita muista kulttuureista. Tämän vuoksi tasa-arvon merkitys kasvaa, eikä nykypäivänä ole harvinaista nähdä naista korkeammassakaan viroissa. Vietnamissa perinteiset arvot ovat kuitenkin läsnä perhe-elämässä, vaikka nainen olisikin korkeassa virassa, ei se välttämättä lisää hänen arvoaan perheessä. (Smith 1996, 48–49.)

#### 4.5 Ajan käsite

Vietnamilaiden ja suomalaisten käsitykset ajasta eroavat joissain määrin toisistaan. Suomen kaltaisessa monokronisessa yhteiskunnassa aika säätelee ihmisten elämää; prioriteetit määritellään tarkasti, asiat hoidetaan askel askeleelta tietyssä järjestyksessä ja kaupanteot hoidetaan yksi kerrallaan. Vietnamin kaltaisessa polykronisessa yhteiskunnassa näkemys ajasta on rennompi kuin Suomessa, ja tämä saattaa aiheuttaa ristiriitoja osapuolten välillä, varsinkin liike-elämässä. (Mitchell 2000, 19–20.)

Vaikka vietnamilaiset ovatkin yleensä täsmällisiä, asioiden hoitaminen ja päätöksien tekeminen saattaa viedä odotettua enemmän aikaa, sillä turhaa kiirettä ei tahdota pitää. Koska liikenne Vietnamissa on melko sekasortoista ja saattaa viedä yllättävän paljon aikaa, ei myöhästymistä katsota pahalla ja harvemmin sitä tarvitsee edes selitellä. (Curry & Nguyen 1997, 49–50.)

#### 4.6 Korruptio

Vietnamin markkinoiden avauduttua ulkomaailmalle on liiketoimintaympäristön parantaminen ollut yksi hallitsevan puolueen tärkeimmistä tavoitteista, jotta ulkomaisia investointeja pystyttäisiin houkuttelemaan maahan. Vietnamin hallitus pyrkii kitkemään korruptiota, jonka olemassaolo liiketoiminnassa on vieläkin havaittavissa, ja jonka ulkomaalaiset yritykset näkevät yhdeksi suurimmista haasteista Vietnamin liiketoimintakulttuurissa. (Business anti-corruption portal 2011.) Vietnamin on julistettu uusi korruption vastainen laki, mutta lain täytäntöönpanon puute sekä itsenäisten korruption vastaisten organisaatioiden vähäisyys hidastavat merkittävästi korruption vastaista toimintaa. Palvelua tuottavalle viranomaiselle, kuten tullille, maksetut rahalahjukset ovat yksi yleisimmistä korruption muodoista. Toimialoista varsinkin maankäytön hallinnointi on haasteellista Vietnamin, sillä puuttuva lainvalvonta sekä epämääräiset toimintaohjeet maankäytössä ja -omistuksessa antavat mahdollisuuden toteuttaa korruptiota. (Suomen suurlähetystö 2011.)

#### 4.7 Kasvojen säilyttäminen

Ihmissuhdekeskeisessä kulttuurissa kasvojen säilyttämistä pidetään ensiarvoisen tärkeänä. Liikemies asiakaskeisistä kulttuurista mieltii tarkasti, mitä aikoo sanoa, jotta vastapuoli ymmärtää tarkasti hänen tarkoituksensa ja päämääränsä. Liikemies ihmissuhdekeskeisestä kulttuurista mieltii vielä tarkemmin sanottavansa, mutta hän tekee näin siksi, ettei kukaan loukkaannu tai tunne oloaan vaivaantuneeksi. Asiakaskeisessä kulttuurissa, kuten Suomessa, suorapuheisuutta ja avoimuutta pidetään hyveenä, sillä ne samaistetaan rehellisyyteen ja reiluuteen, kun

taas ihmissuhdekeskeisessä Vietnamissa suorapuheisuutta pidetään epäkypsänä ja naiivina, jopa ylimielisenä. Vahvasti ihmissuhdekeskeisissä kulttuureissa vain lapset saavat sanoa mitä tarkoittavat, koska heidän ei vielä oleteta tietävän mikä on oikein. (Gesteland 2008, 44.)

Vietnamilaisen kollegan voi saada menettämään kasvonsa ilmaisemalla eriävät mielipiteensä, menettämällä malttinsa, saattamalla hänet kiusalliseen asemaan tai kritisoimalla häntä julkisesti. Kasvojen menettäminen saattaa häiritä tai jopa keskeyttää lupaavan kaupankäyntiprosessin. Toisaalta, mikäli vietnamilaisen kollegan pystyy pelastamaan kasvojen menetykseltä, saattaa se vaikuttaa onnistumiseen liikeneuvottelussa. (Gesteland 2008, 149.)

## 5 VUOROVAIKUTUS VIETNAMILAISTEN KANSSA

Viestinnässä tulee usein ilmi ongelmia, jotka johtuvat osapuolten erilaisista viestintätavoista. Tämän vuoksi on tärkeää tuntea ja etenkin ymmärtää toisen osapuolen kulttuuria ja sitä kautta käyttäytymistä, sillä eriävään käyttäytymiseen kiinnitetään huomiota lähes poikkeuksetta. (Erkkilä 2011.) Ensivaikutelman voi tehdä vain kerran. Positiivisen ensivaikutelman luominen on tärkeää, riippumatta kulttuurista tai vuorovaikutustilanteesta, ja siihen vaikuttavia osatekijöitä on lukematon määrä. Ensivaikutelman rakentavat vaatteiden tyyli ja väritys, ammattitaitoinen olemus, kehon kieli, kättely, ryhti, katsekontaktin määrä, käsien asento, käyntikortin vastaanottaminen ja ojentaminen sekä itse käyntikortti – eikä tässä vaiheessa ole vielä ehditty edes istuutua saati puhua. Tämän vuoksi omassa käyttäytymisessä tulee tunnistaa niin sanaton kuin sanallinenkin viestintä. (Mitchell 2000, 48.)

Tärkeintä kulttuurien välisessä vuorovaikutuksessa kuitenkin on kunnioittaa muiden kulttuurien arvoja omiaan unohtamatta. Kunnioitus ei tarkoita, että vieraan kulttuurin tapoja tulisi noudattaa orjallisesti, pitkälle pääsee sillä, että on kohtelias, vaivautuu opettelemaan hieman paikallista kieltä ja välttää kaikenlaista loukkaavaa käytöstä sillä ensikertalaiselle annetaan kuitenkin paljon anteeksi. Kun kokonaisuus on hallussa, yksityiskohdat muotoutuvat ajan kanssa kohdalleen. Protokollan ja etiketin tuntemisen todellinen arvo on sen luoma itseluottamus joka parantaa työsuoritusta, sekä positiivinen vaikutelma, jonka se luo kollegoille. (Mitchell 2000, 48–49.)

### 5.1 Sanaton viestintä

Ihmisten välinen viestintä voidaan jakaa sanalliseen ja sanattomaan viestintään. Jopa yli 90 % viestinnästä tapahtuu ilman sanoja, kuten eleiden, ilmeiden ja katseen välityksellä. Vuorovaikutustilanteessa tulee siis kiinnittää huomiota siihen, mitä käyttäytymisellä viestitään, sillä ihmiset eri kulttuureista voivat tulkita ke-



honkieleemme väärin yhtäläillä kuin puheemmekin. (Mitchell 2000, 77; Kirkon keskushallinto 2012.) Gesteland (2008, 74) jakaa sanattoman viestinnän neljään luokkaan: keskusteluetäisyyteen, kosketukseen, katsekontaktiin ja kehon liikkeisiin, eleisiin sekä pukeutumiseen. Seuraavissa kappaleissa käymme läpi nämä luokat.

### 5.1.1 Keskusteluetäisyys

Jokaisella ihmisellä on ympärillään tietynlainen kehä, jonka koko vaihtelee riippuen tilanteesta ja kasvuympäristöstä. Tätä kehää pidetään henkilökohtaisena reiviinä, ja tuntemattoman ihmisen astuminen kehän sisäpuolelle saa olomme vaivantuneeksi. Latinalaisessa maailmassa, Välimeren alueella sekä Arabimaissa henkilökohtainen etäisyys on lyhyempi kuin muualla maailmassa, noin 20–35 senttimetriä. Pohjois-Euroopassa sekä suurimmassa osassa Aasiaa, etäisyys on noin 40–60 senttimetriä. (Gesteland 2008, 74–75.)

Etäisyys vaihtelee kuitenkin sen mukaan, kenen kanssa keskustellaan. Esimerkiksi Amerikassa perheen ja läheisten ystävien kanssa kommunikoidessa etäisyys voi olla 0–45 senttimetriä, suurimmassa osassa muuta kommunikointia 45–120 senttimetriä ja virallisemmassa vuorovaikutuksessa 1–3 metriä. Mitchellin mukaan Aasiassa ei henkilökohtaiseen etäisyyteen kiinnitetä huomiota juuri ollenkaan, eikä suhteen laatua voi määritellä sen mukaan, kuinka lähellä keskustelevat ihmiset ovat toisiaan. (Mitchell 2000, 80.)

### 5.1.2 Kosketus

Kosketus saattaa aiheuttaa ongelmia eri kulttuurien välillä, vaikka kulttuurit olisivatkin hyvin lähellä toisiaan. Esimerkiksi brittien mielestä yhdysvaltalaiset ovat usein liian fyysisiä tapaamisissa, he taputtelevat olkapäille, tarraavat kiinni kädestä tai läiskivät selkään. Toisaalta Latinalaisessa Amerikassa yhdysvaltalaisia saatetaan pitää kylminä, hienostelevina tai pidättyväisinä, koska fyysinen kontakti heidän taholtaan on vähäistä. (Gesteland 2008, 76.)

Yrity maailmassa kättely on yleisin fyysinen kontakti liikekumppanien välillä. Maailmassa on monta erilaista tapaa kätellä ja hyvän ensivaikutelman luomiseksi on hyvä tietää, mikä kohdemaassa koetaan sopivaksi kättelytavaksi. Vietnamilaiset kättelevät hellästi ja melko nopeasti, joten jämerää ja pitkää kättelyä saatetaan pitää tunkeilevana tai jopa uhkaavana. Moni vietnamilainen tervehtii yhä pelkällä kumarruksella, vaikka kättely onkin yleistynyt tapa tervehtiä liike-elämässä. (Gestetland 2008, 77,150.)

Vietnam on suhteellisen siveellinen maa, ja vaikka nopeat suukot poskelle ystävien kesken ovat hyväksyttäviä, pitkitetyt sukupuolten väliset julkiset kontaktit ovat yleisesti paheksuttuja. Liiketapaamisissa vietnamilaisien kanssa on syytä jättää kaikki fyysinen kontakti pois, kättelyä lukuun ottamatta. On parempi antaa liikekumppanille jopa enemmän etäisyyttä kuin normaalisti, jotta hän tuntisi olonsa turvalliseksi. Ei kannata kuitenkaan häkeltyä jos paikallinen, samaa sukupuolta oleva henkilö, ottaa kädestä kiinni esimerkiksi lounaalle käveltäessä. Vietnamilaiset tekevät näin ainoastaan, jos tuntevat olonsa erityisen mukavaksi vieraan läsnäollessa, eikä eleeseen liity minkäänlaista seksuaalista latausta. (Dunung 1995, 505; Morrison & Conaway 2007, 194.)

### 5.1.3 Katsekontakti

Katsekontakti on yksi salakavalimmista sanattoman viestinnän muodoista, sillä ihmiset hämmentyvät helposti liian pitkistä tai olemattomista katsekontakteista. Asianmukainen katsekontaktin pituus vaihtelee kulttuurin mukaan. Latinalaisessa Amerikassa, Arabimaissa sekä Välimeren ympäristössä katsekontakti on intensiivinen, eikä sen kestolla ole epämuokavuuden kanssa tekemistä. Pohjois-Amerikassa sekä Pohjois-Euroopassa katsekontakti on vahva, muttei liian tunkeileva. Näissä maissa katsekontaktin välttelemistä pidetään merkinä epärehellisuudesta ja epävarmuudesta. Aasiassa suoraa katsekontaktia pidetään tunkeilevana ja katseen kääntämistä pois osoituksena vastapuolen kunnioittamisesta. Vietnamilaisien kanssa on syytä välttää suoraa vahvaa katsekontaktia varsinkin vanhemman henkilön kanssa, sillä se saatetaan tulkita vihamielisyytenä. Epäsuora katse-

kontakti taas osoittaa kunnioitusta toista osapuolta kohtaan. (Mitchell 2000, 79; Gesteland 2008, 78,149.)

#### 5.1.4 Kehon liikkeet, eleet ja pukeutuminen

Kaksi merkittävintä sanattoman viestinnän muotoa ovat ilmeet ja käsien liikkeet. Tunnepitoiset ihmiset käyttävät paljon molempia muotoja itsensä ilmaisussa, kun taas varautuneemmissa kulttuureissa pyritään hillitsemään tunteiden näyttäminen kasvoilla tai käsillä. Vaikuttavat neuvottelijat käyttävät käsiään korostamaan puhuttua asiaa ja lähettämään sanattomia viestejä. Joissain kulttuureissa, kuten Saksassa ja Japanissa, turhaa käsillä ilmaisua voidaan pitää kuitenkin lapsellisena ja epäkypsänä, enemmän kuin lisäarvoa tuovana. Vietnamilaiset käyttävät vain vähän käsiään puhuessaan ja he saattavat säikähtää leveitä ja nopeita eleitä sekä käsien heiluttamista. (Gesteland 2008, 80.)

Hymy voi tarkoittaa eri kulttuureissa eri asioita. Amerikkalaiset hymyilevät usein ja osoittavat sillä ystävällisyyttä sekä iloisuutta. Vietnamilaisille hymyileminen merkitsee kuitenkin kunnianosoitusta, ja sitä käytetään anteeksipyyntön ilmaisemisessa pienissä kommelluksissa. Vietnamilaiset käyttävät hymyä niissä tilanteissa, joissa sanallinen ilmaisu ei ole tarpeen tai soveliasta; se on asianmukainen korvike pahoittelulle, kiitokselle tai tervehtimiselle. Esimerkiksi kehuihin ei vietnamilainen yleensä vastaa sanallisella kiitoksella, vaan hymyllä tai kieltämällä asian kokonaan. (Vietnam-Culture.com 2006a.)

Suuri osa vietnamilaisista pitää jalkoja kehon likaisena osana. Tämän takia jalkoja ei pidä käyttää esineiden siirtelyssä, eikä niillä tule koskea mihinkään muuhun kuin maahan. Jalkapohjia ei myöskään kannata osoittaa kenenkään suuntaan, mikä tulee ottaa huomioon istumisasentoa valitessa. (Conaway & Morrison 2007, 194–195.)

Oikeanlainen pukeutuminen viestittää paneutumista liiketapaamiseen. Vietnamsa arkipukeutuminen on vapaamuotoista ja riippuu suurelta osin varallisuudesta. Liiketapaamiseen vietnamilaiset miehet pukeutuvat vuodenajasta riippuen joko

pitkähihaiseen kauluspaitaan ja takkiin, tai lyhythihaiseen kauluspaitaan. Valtion virkamiesten tapaamisissa pukeutuminen on tarkempaa ja silloin pukeudutaan yleensä pukuun ja kravattiin. Naiset pukeutuvat liike-elämässä konservatiivisiin vaatteisiin, yleensä korkeakauluksisiin tunikoihin. (Curry & Nguyen 1997, 82; Gesteland 2008, 150.)

Taulukkoon 1 olemme koonneet sanattomien eleiden merkityksiä Vietnamin kulttuurissa. Joidenkin yleisten eleiden kanssa on syytä olla huolellinen, sillä niillä voi olla jopa päinvastainen merkitys Vietnamissa kuin esimerkiksi Suomessa.

TAULUKKO 1. Yleisimpien sanattomien eleiden merkitys Vietnamin kulttuurissa (Vietnam-Culture.com 2006a)

| <b>Ele</b>  | <b>Merkitys Vietnamin kulttuurissa</b>   |
|---|--|
| Nyökkäys  | Tervehtiminen, myönteinen vastaus, yksimielisyys   |
| Pään pudistus   | Kielteinen vastaus, erimielisyys   |
| Kumarrus  | Tervehtiminen, suuri kunnioitus  |
| Katsekontaktin välttäminen  | Kunnianosoitus vanhemmille/korke-arvoisemmille ihmisille tai vastakkaiselle sukupuolelle |
| Silmänisku  | Säädyöntä, erityisesti jos osoitettu vastakkaiselle sukupuolelle                         |
| Kulmien kurtistus   | Turhautuminen, suuttumus, huoli  |
| Suun mutristus  | Halveksunta  |
| Hymy  | Yksimielisyys, nolostuminen, epäusko, kevyt erimielisyys, kiitollisuus, anteeksipyyntö   |
| Etu- ja keskisormi ristissä, muut sormet kiinni kämmenessä ("fingers crossed")    | Rietas, hävytön  |
| Etusormi ja peukalo muodostavat ympyrän, muut sormet pystyssä                     | "Nolla", heikkolaatuinen   |
| Kädet puuskassa   | Kunnianosoitus   |
| Kädet taskuissa tai lanteilla   | Ylimielisyys, epäkunnioitus  |
| Toisen selkään taputtaminen, erityisesti vanhemman tai korke-arvoisemman henkilön | Epäkunnioitus  |
| Toisten osoittelu puheen aikana   | Epäkunnioitus, uhkaava   |
| Viheltäminen esiintyjille   | Tyytymättömyys   |

## 5.2 Neuvottelut

Liikeneuvottelut ovat usein haastavia, vaikka osapuolina olisi samaa kieltä puhuvat, saman kulttuurin edustajat. Kun neuvottelun osapuolina ovat eri kulttuurin edustajat joilla on erilaiset arvomaailmat, eri kieli, erilaiset odotukset ja vähän yhteistä tietoa, haastavuus siirtyy uudelle tasolle. Eri kulttuureissa vallitsee erilaiset neuvottelutavat, viestintätyylit, strategiat sekä protokollat. Siksi kulttuurien välisiin neuvotteluihin tulisi kehittää neuvottelusuunnitelma, joka minimoii potentiaaliset väärinkäsitykset sekä ristiriidat. (Mitchell 2000, 142.) Turhilta sekaannuksilta ja väärinkäsityksiltä on helppo välttyä, kun ottaa kohdemaan neuvottelukäytännöistä etukäteen selvää. Siksi käymme seuraavissa alakappaleissa läpi liikeneuvottelun eri osa-alueita ja niihin liittyviä käyttäytymistapoja.

### 5.2.1 Neuvottelukäyttäytyminen

Kuten jo aiemmin mainittu, suhteet ovat tärkeitä Vietnamin liike-elämässä. Onkin oleellista varmistaa ennen ensimmäisiä neuvotteluita, että oikea henkilö on hoitanut alkavaa liikesuhdetta paikallisten kanssa. Näin ollen paikalliset ottavat vierailijan ja hänen asiansa tosissaan, ja oikeat henkilöt saapuvat neuvotteluun. Vietnamin neuvottelut ovat edelleen hyvin muodollisia, mutta niitä ei ole tapana sopia pitkälle tulevaisuuteen, eikä neuvotteluita vahvisteta kun vasta korkeintaan viikkoa ennen tapaamista. Tämä voi vaikeuttaa ulkomaalaisen matkajärjestelyitä huomattavasti. Tapaaminen tulisi vahvistaa muutamaa päivää ennen ja vastapuolelta on hyvä pyytää lista neuvottelun osanottajista ja heidän asemastaan, jotta on etukäteen tiedossa kenelle neuvotteluissa tulee puhua. Tällainen lista on hyvä lähettää myös vastapuolelle. Kaikkiin liiketapaamisiin tulee saapua ajoissa, vaikka täsmällisyys ei ole liiketapaamisten ulkopuolisissa tapahtumissa niin tarkkaa. Niistä ei kuitenkaan kannata olla puolta tuntia enempiä myöhässä. (Vietnam-Culture.com 2006b; Conaway & Morrison 2007, 191–192; Murray 2007, 65).

Neuvottelussa tiiminjohtajan tulisi astua ensimmäisenä neuvottelutilaan, jossa vastapuolen edustajat ovat jo läsnä. Kättelyjen jälkeen vastapuoli ohjataan pöydän ääreen, jossa johtajat istuvat vastakkain ja muut siitä eteenpäin asemansa mukaan

alenevassa järjestyksessä. Ensin puhutaan small talkia ja siitä siirrytään luontevasti liikeasioihin, kunhan vastapuolet tuntevat olonsa mukavaksi toistensa seurassa. Tässä ei kannata pitää kiirettä, sillä vietnamilaisten tulee luottaa henkilöön, jonka kanssa hoitavat liikeasioita. Isännöivän puolen johtaja aloittaa neuvottelut tervetuliapuheella ja antaa sen jälkeen puheenvuoron vierailevan osapuolen johtajalle. Vanhimman osanottajan tulisi puhua ja osoittaa puheensa vastapuolen vanhimmalle osanottajalle. Tulkkia käytettäessä tulee kiinnittää huomiota siihen, ettei puhuessa osoita sanojaan ainoastaan tulkille, vaan ennemmin henkilölle jota asia koskee. Tulkki on tässä yhtälössä ainoastaan välttämätön välikäsi. Ristiriitaisia lausuntoja tiimin jäsenten kesken tulee välttää. Vietnamilaiset kuuntelevat ehdotukset mieluiten laajoina yleiskatsauksina ja vastaavat sitten tarkempiin kysymyksiin kohta kohdalta. (Vietnam-Culture.com 2006b; Conaway & Morrison 2007, 191–192; Murray 2007, 65).

Neuvotteluissa kannattaa antaa vastapuolen puhua keskeyttämättä loppuun asti, vaikka erimielisyyksiä, kysymyksiä tai ristiriitaisia lausuntoja esiintyisi. Kohteliaampi tapa on tehdä muistiinpanoja ja palata epäselviin kohtiin omalla puheenvuorolla. Jos taas täytyy esimerkiksi korjata vietnamilaisen neuvottelijan tekemä virhe, on asia hyvä ottaa esiin vasta tauolla, teekupin äärellä. Ei tule hermostua, jos vastapuolelta ei saa suoraa vastausta. Syitä tähän voi olla monia – asia täytyy mahdollisesti varmistaa ylemmältä taholta monen mutkan kautta, mikä vie aikaa. Päätöksenteko on Vietnamissa hidasta, erityisesti isoissa organisaatioissa ja valtioiden yhtiöissä. Päätökset tekee ylin johto, joka on usein hyvin kiireinen, joten vastauksen saamiseen kannattaa varata aikaa. (Murray 2007, 65; Gesteland 2008, 149,152).

Länsimaalaiset, kuten amerikkalaiset ja australialaiset, aloittavat esitelmänsä yleensä vitsillä tai huumoripitoisella kommentilla, mutta Vietnamissa tämä on erittäin sopimatonta. Omaa yritystä ei kannata kehua liikaa, eikä puhua negatiivisesti kilpailijoista. Parempi tapa on antaa esitteiden ja todistusten puhua puolestaan. Esitelmiin kannattaa varata mukaan kopioita esityksestä ja yhteenvedosta, sekä käyttää paljon visuaalisia keinoja erityisesti silloin, kun esitelmässä on numeroita esillä. Vietnamilaiset tinkivät mielellään, ja neuvotteluissa he usein odot-

tavatkin vastapuolen tekevän myönnytyksiä joko hinnassa tai sopimusehdoissa. (Gesteland 2008, 151–152).

Neuvotteluissa tulee varautua kiihkeään kaupantekoon ja tinkimiseen. Kannattaa aina tehdä ehdollisia myönnytyksiä ja vaatia aina jotakin samanarvoista vastineeksi. Vietnamilaiden vaatimukseen tulisi myöntyä vastahakoisesti ja vasta pitkän pohdinnan jälkeen. Tämä onkin neuvotteluissa ainoa tilanne jossa kannattaa ilmaista negatiivista tunnetta – näyttää avoimesti kuinka tuskaista on myöntyä vastapuolen tinkimään hintaan. Vietnamilaiset tekevät päätöksiä yleensä vasta neuvottelujen lopuksi, mutta mielellään painostavat vastapuolta myöntymään kohta kohdan jälkeen. Tässä tilanteessa tulee olla kärsivällinen, hymyillä ja jättää järjettömät vaatimukset kokonaan huomiotta. Vastavuoroisesti voi tehdä yhtä järjettömän tarjouksen, pysyä rauhallisena ja edelleen hymyillä. Vietnamilaiset sanovat usein, mitä uskovat ulkomaalaisten haluavan kuulla. Tämä tulee tiedostaa ja yrittää löytää ero vilpittömän myöntymisen ja kohteliaan, mutta epärehellisen myöntymisen välillä. (Conaway & Morrison 2007, 192; Gesteland 2008, 152).

Koska liikesuhteet ovat Vietnamin läheisiä ja henkilökohtaisia, paikalliset kokevat että sopimusten yksityiskohdista voidaan keskustella uudelleen joka kerta kun olosuhteet muuttuvat. Ei siis kannata yllättyä jos vietnamilainen liikekumppani ottaa yhteyttä muutama viikko sopimuksen kirjoittamisen jälkeen keskustellakseen uudelleen sopimuksen ehdoista, kuten esimerkiksi hinnasta. Onnistuneen liikesuhteen ylläpitämiseen tulee varata riittävästi aikaa ja rahaa, sillä läheiset välit vaativat tiuhaa yhteydenpitoa sekä useita vierailuita maahan. (Gesteland 2008, 152).

### 5.2.2 Tervehtiminen ja puhuttelu

Neuvottelut aloitetaan aina kätelemällä. Kättelyjärjestys tulisi olla aina vanhimasta henkilöstä nuorimpaan, ja yleensä vanhin henkilö esittelee myös nuoremmat kollegansa. Useat naiset tervehtivät enemmän pienellä pään kumarruksella kuin kättelyllä, joten naisten kanssa kannattaa odottaa aloitetta heidän taholtaan. Vietnamilaiset tervehtivät usein vieraitaan lausahduksella ”xin chao” (vapaasti



suomennettu: hei) sekä sukunimi ja titteli. Mikäli henkilöllä ei ole titteliä, tulisi häntä kutsua etunimellä, esimerkiksi Mr. Khai tai Ms. Thu. Vietnamilaiset nimet kirjoitetaan järjestyksessä: sukunimi, etunimi, muut annetut nimet. (Curry & Nguyen 1997, 71; Vietnam-Culture.com 2006c; Conaway & Morrison 2007, 194.)

### 5.2.3 Käyntikortti

Käyntikorttien vaihtaminen on Vietnamissa normaali käytäntö neuvottelujen alussa, kättelyn jälkeen. Vietnamilaiset pitävät käyntikorttien antamista erittäin tärkeänä osana ensimmäistä tapaamista uusien kontaktien kanssa. On hyvä pitää mukanaan paljon käyntikortteja, jotta jokaiselle tapaamiseen osallistuvalla henkilöllä voi antaa oman kortin. Tämä siksi, että varsinkin ensimmäisessä tapaamisessa on vaikea erottaa ne henkilöt, jotka ovat korkeammassa viroissa, ja jotka tulevat tulevaisuudessa olemaan tärkeimpiä liikekumppaneita. Käyntikortin on hyvä olla kaksipuoleinen – toisella puolella teksti omalla kielellä ja toisella puolella vietnamiksi. Vietnamilaiset arvostavat myös, mikäli käyntikortissa on tekstin lisäksi kuva henkilöstä, siten kortin yhdistäminen oikeaan ihmiseen sujuu helposti. Käyntikortin ojentamiseen tulee myös kiinnittää huomiota. Ensimmäisenä käyntikortti annetaan tilaisuuden vanhimmalle henkilölle, seuraavaksi toiseksi vanhimmalle ja niin edelleen. Tärkeille virkamiehille käyntikortti tulisi ojentaa kahdella kädellä, mutta muissa tapauksissa ei ole selkeää etikettiä. Kortin lukeminen huolellisesti, ja asettamalla se harkitusti lompakkoon, osoittaa kunnioitusta kortin antajaa kohtaan. Käyntikorttia ei tulisi koskaan laittaa taskuun, sillä se kuvastaa välinpitämättömyyttä. Tapaamisissa jossa osallistujia on useita, käyntikorttien vaihtaminen tapahtuu vain vanhempien edustajien kesken, muut voivat vaihtaa kortteja tapaamisen jälkeen. (Curry & Nguyen 1997, 72–73; Vietnam-Culture.com 2006b.)

### 5.2.4 Small talk

Neuvottelut ja tapaamiset tulisi aina aloittaa muutaman minuutin mittaisella rennolla keskustelulla, small talkilla. Tässä vaiheessa on hyvä ilmaista kiitollisuutensa tapaamisen järjestymisestä. Vietnamilaiset ovat ensiluokkaisia keskustelijoita ja

janoavat uutta tietoa koko ajan. He usein aloittavat keskustelun kysymällä suoraan vierailijan ikää, siviilisäätystä ja lasten lukumäärää. Siten he tietävät kuinka puhutella vierailijaa. Vietnamilaiset ovat hyvin perhekeskeisiä, joten on hyvä varata mukaan mahdollisia kuvia puolisosta ja lapsista, sillä paikalliset arvostavat niitä. Sopivia aiheita small talkiin ovat mahdollisimman neutraalit aiheet kuten matkustelu, sää, urheilu, ruoka, musiikki sekä omat mielenkiinnon kohteet. Poliittisia, historiallisia ja uskonnollisia aiheita tulee välttää, sillä ne loukkaavat herkästi toista osapuolta. (Dunung 1995, 503; Curry & Nguyen 1997, 89; Morrison & Conway 2007, 194; Gesteland 2008, 150.)

Riippuu pitkälti kulttuurista, hyväksytäänkö huumori liikeneuvotteluihin, kaupantekoon tai esitelmiin. Joissain kulttuureissa huumorilla voi olla suuri osuus vapaaajasta, mutta se ei kuitenkaan missään nimessä sovi kaupantekoon. Se voi pahimmillaan osoittaa epäkunnioitusta vastapuolta kohtaan ja häiritä neuvotteluja. Jokaisessa kulttuurissa esiintyy huumoria, mutta mikä on hauskaa ja nauramisen arvoista, riippuu kulttuurista. Esimerkiksi konfutselaisissa ja buddhalaisissa kulttuureissa arvostetaan vilpittömyyttä ja kohteliaisuutta, joten sarkasmia tai parodiaa ei pidetä hauskana, toisin kuin taas useissa länsimaissa. Vitsien kertominen liikeneuvotteluissa on aina riskialtista. Melkein mikä tahansa vitsi joka täytyy selittää auki, ja kulttuurien välillä kerrottu vitsi useimmiten täytyy, ei ole kertomisen arvoisen. Vietnamilaiset kertovat mielellään vitsejä, mutta ulkomaalaisten vieraiden tulee harkita tarkkaan, kannattaako vitsi kertoa vai ei. (Dunung 1995, 503; Mitchell 2000, 131–132.)

### 5.2.5 Liikelahjat

Liikelahjoja annetaan tuomaan lisäarvoa liikesuhteille. Lahjan ei koskaan tulisi korvata mitään, vaan täydentää liikeneuvotteluja sekä luoda positiivinen ilmapiiri osapuolten välille. Liikelahjan valmistusmaa kannattaa varmistaa etukäteen huolellisesti. Paras lahja on valmistettu vierailijan kotimaassa, mutta erityisen tarkka tulee olla siinä, ettei lahjaa ainakaan ole valmistettu sellaisessa maassa, joka voisi loukata vastapuolta. Ei esimerkiksi kannata antaa lahjaa jonka valmistusmaan kanssa vastapuolella on kireät välit. Ihmissuhdekeskeisissä kulttuureissa, kuten

Vietnamissa, menestyksekkäs liiketoiminta rakennetaan henkilökohtaisten suhteiden varaan ja lahjat ovat kiinteä osa näitä suhteita. Vietnamissa lahjojen antamista pidetään erittäin merkityksellisenä eleenä. Ensimmäisessä yritystapaamisessa, tai kun tapaamisia tapahtuu harvoin, osapuolet antavat lähes poikkeuksetta toisilleen lahjat. Yleensä lahjan antaa koko henkilökunta ja se on osoitettu kaikille yrityksessä työskenteleville. Jos tuo mukanaan pienempiä lahjoja, niitä on hyvä olla varattuna oma jokaiselle neuvotteluun osallistujalle. (Mitchell 2000, 122, 124, 126; Vietnam-Culture.com 2006d; Morrison & Conaway 2007, 195.)

Lahjan sisältöä tulee harkita vakavasti, sillä lahjan merkitys saattaa tahtomatta vaikuttaa liikesuhteen laatuun ja tulevien neuvottelujen onnistumiseen. Esimerkiksi lahjoja, jotka symboloivat leikkuuta, tulisi välttää sillä ne viestittävät liikesuhteen katkaisusta. Tällaisia lahjoja ovat esimerkiksi sakset, veitset ja muut terävät esineet. Pienten lahjojen ei tarvitse olla kovin arvokkaita; kynät, pienet elektroniikkalaitteet tai kuvitetut kirjat vieraan kotimaasta ovat hyviä esimerkkejä. Arvokkaampi lahja annetaan yleensä silloin, kun neuvottelut on saatu onnistuneesti päätökseen tai kun on kotiinlähdön aika. Lahjoja arvostetaan Vietnamissa paljon ja sen takia on tyypillistä, että lahjanvaihtotilanteesta otetaan myös valokuvia. Koska lahjoilla on suuri merkitys liiketoiminnassa, ne tulisi paketoita huolellisesti, jotta ne näyttävät mahdollisimman kauniilta – mitä huolitellumpi paketti, sen parempi. Aasialaiset suosivat kirkkaita värejä paketoinnissa, esimerkiksi punaista ja kultaista. Mustaa ja valkoista väriä tulee välttää, sillä ne yhdistetään suruun ja hautajaisiin. Lahjan mukaan on myös hyvä liittää pieni kortti, johon on kirjoitettu henkilökohtainen viesti. Aiemmin paketin avaamista muiden nähden pidettiin epäkohteliaana, nykyään tapa vaihtelee. Jotkut laittavat paketin syrjään ja avaavat sen myöhemmin, toiset taas avaavat paketin heti. Tässä asiassa kannattaa seurata paikallisten esimerkkiä. Jos kuitenkin on epävarmaa tulisiko lahja avata vai ei, sitä voi kysyä suoraan lahjan antajalta. Jos vierailija kutsutaan paikalliseen kotiin, kannattaa aina viedä mukanaan jotakin annettavaa. Perinteisiä tuliaisia ovat viini, makeiset tai kukat. (Mitchell 2000, 122, 124, 126; Vietnam-Culture.com 2006d; Morrison & Conaway 2007, 195.)

### 5.2.6 Seurustelu

Seurusteleminen ja viihdyttäminen ovat tärkeitä välineitä tehokkaan liikesuhteen luomiseen vietnamilaisten kanssa. Vietnamissa suuri osa seurustelusta liikekumppanien välillä tapahtuu lounaan, illallisen tai teetoksen ohessa. On todennäköistä, että paikallinen kollega järjestää lounastapaamisen vierailun alkupuolella, jolloin vierailevan osapuolen odotetaan järjestävän vastapalveluksena lounas esimerkiksi omalle hotellilleen tai tunnettuun ravintolaan. Vierailijan tulisi aina tarjoutua maksamaan ruoasta ja juomasta, vaikka tarjous yleensä torjutaankin ystävällisesti. Vietnamissa nautitaan ruoan kanssa usein olutta, mutta on hyvä valmistautua nauttimaan myös vahvempia alkoholijuomia, sillä vietnamilaiset kohottavat usein maljan varsinkin ulkomaalaisen tuttavien kanssa. Syömisen ohessa on myös täysin normaalia, että vierailija kohottaa maljan esimerkiksi onnistuneen liikesuhteen kunniaksi tai kehuakseen isännän ystävällisyyttä ja maan kaunista luontoa. Maljaa kohottaessa tulee nousta seisomaan ja osoittaa lasi pöydän vanhimman henkilön suuntaan. Päivällisellä ei Vietnamissa ole tapana puhua liikeasioista, mutta lounaalla se on soveliaista, sillä tapaamiset saatetaan vaihtoehtoisesti pitää myös ravintolassa. Karaoke on erittäin suosittu ajanviete Vietnamissa, ja siihen kannattaa varautua harjoittelemalla jokin laulu, sillä vierailijoita saatetaan pyytää esiintymään. (Vietnam-Culture.com 2006e; Conaway & Morrison 2007, 192–195; Gesteland 2008, 151.)

Vietnamilaiset ovat oppineet käyttämään kaikkia myrkyttömiä luonnonvaroja hyväkseen ruoanlaitossa. Vietnamilaiset odottavat vieraan maistavan kaikkea tarjolla olevaa, mutta koska tarjoilupöydästä saattaa löytyä esimerkiksi lepakkoa, sammakkoa, koiraa, käärmettä tai kilpikonaa, ei kieltäytymistä jostain ruokalajista oteta henkilökohtaisesti. Kaikissa tapauksissa vierailijan tulee kuitenkin olla ystävällinen, sekä osoittaa arvostusta vastapuolen vaivannäköä kohtaan. (Curry & Nguyen 1997, 85.)

Vietnamissa tupakointi on yleistä, ja hyvä keino päästä juttelemaan vietnamilaisen kollegan kanssa liiketoiminnan ulkopuolella. Kohteliasta on tarjota omia savuk-

keita kaikille paikallaolijoille ja varsinkin amerikkalaiset savukemerkit ovat erityisen suosittuja vietnamilaisten keskuudessa. Vietnamissa pidetään röyhkeänä, mikäli tupakoimaton henkilö valittaa tupakansavusta, tai pyytää muita olemaan tupakoimatta. Naiset tupakoivat huomattavasti miehiä vähemmän ja siksi polttava nainen saattaa herättää yllättävän paljon huomiota. (Curry & Nguyen 1997, 88.)

## 6 TUTKIMUS VUOROVAIKUTUKSESTA VIETNAMIN LIIKETOIMINNASSA

Kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimus etsii vastauksia kysymyksiin, joita ei yksiselitteisesti voi mitata määrällisesti. Ilmiöitä ja kohteita pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti; tutkimus kulkee yksittäisistä havainnoista yleisiin merkityksiin. Tämän vuoksi havaintomäärä on laadullisessa tutkimuksessa usein melko pieni. Tutkimuksen tavoitteena on löytää tosiasioita sekä ymmärtää ihmistä ja hänen käyttäytymistään. Tutkimuksella voidaan paljastaa olennaisia taustatekijöitä sekä ilmiöiden todellisia syitä. Tutkimuksen hyviä puolia ovat joustavuus, luovuus, strukturoimattomuus ja spontaanisuus. (Kinnunen 2008; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 266). Tässä luvussa selostamme suorittamamme laadullisen tutkimuksen kulkua. Ensimmäisessä alaluvussa käymme läpi tutkimuksen tavoitteet, lähtökohdat sekä tutkimusongelman. Toisessa alaluvussa esittelemme tutkimuksen menetelmät ja kerromme kuinka tutkimus toteutettiin. Kolmannessa alaluvussa raportoimme tutkimuksen tulokset ja neljännessä alaluvussa arvioimme tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi, viidennessä alaluvussa, arvioimme itse tutkimusta ja sen onnistumista.

### 6.1 Tavoitteet, lähtökohdat ja tutkimusongelma

Kulttuurin vaikutukseen liiketoiminnassa kiinnitetään usein liian vähän huomiota. Työelämässä painotetaan tehokkuutta – mahdollisimman paljon tuloksia mahdollisimman nopeasti – mutta samalla unohdetaan suhteiden merkitys ja tunnepohjaiset asiat. Kulttuureita on maailmassa lukemattomia, mutta liiketoiminnan kannalta tärkeää on tietää sen kulttuurin pääpiirteet, jonka kanssa yhteistyötä tehdään. Tämän takia tutkimuksemme lähtökohtana on kulttuurien yhteentörmäyksessä ilmenivät käyttäytymiserot, niistä koituvat ongelmat ja niiden vaikutus liiketoiminnan harjoittamiseen sekä lopulta siinä onnistumiseen.

Aasia on kasvava talousmahti, jonne länsimaiden liiketoiminta, kuten tuotanto ja sijoitukset, siirtyy yhä enenevässä määrin. Kiinan ja Japanin rinnalla Vietnam on

vielä suhteellisen tuntematon markkina-alue, mutta sen potentiaali on suuri. Vietnamin talous kasvaa kovaa vauhtia ja ulkomaiset investoinnit lisääntyvät. Tämän vuoksi myös yleinen kiinnostus maata ja sen resursseja kohtaan on kasvussa. (Ulkoasiainministeriö 2011c.) Empiriaosiomme käsittelee suomalaisen liikemiehen toimintaa Vietnamissa. Kun suomalainen yritys aloittaa yhteistyön vietnamilaisen yrityksen kanssa, on tärkeä ottaa myös kulttuurierot huomioon. Kvalitatiivisen tutkimuksemme tavoitteena on kartoittaa erilaisten ihmisten näkökulmia ja kokemuksia Vietnamin liiketoimintaympäristöstä, sekä liiketoimintaan vaikuttavista vuorovaikutuksen osatekijöistä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole todistaa oikeaksi teorian väittämiä, vaan tuoda lisäarvoa ja uusia näkemyksiä aiheeseen. Tutkimusongelmamme onkin miten kulttuurien välinen vuorovaikutus ja vieras liiketoimintaympäristö vaikuttavat suomalaisten ja vietnamilaisten väliseen liiketoimintaan?

## 6.2 Menetelmät ja toteuttaminen

Tutkimusmenetelmänä käytämme kvalitatiivista tutkimusta, joka soveltuu tämän tyyppiseen tutkimukseen erityisesti sen joustavuuden ja strukturoimattomuuden vuoksi. Havaintomäärämme on suhteellisen pieni, mutta vastaukset laajoja ja syvällisiä. Toteutamme tutkimuksen teemahaastatteluna, jossa käytämme tukena strukturoimatonta kyselylomaketta. Lomakkeen kysymykset ovat siis suuntaa antavia ja sallivat haastateltavan vastaavan kysymyksiin laajasti sekä itseään vapaasti ilmaisten. Teemahaastattelu sopii hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen toteutukseen, sillä aihepiirit ovat usein ennalta sovittu, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys tarkentuvat vasta haastattelun aikana (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208).

Haastattelimme tutkimukseemme yhteensä viittä eri henkilöä. Valintaperuste haastateltaville oli ainoastaan se, että heillä on jonkinlaista kokemusta vietnamilaisten kanssa toimimisesta ja erityisesti liiketoiminnan harjoittamisesta heidän kanssaan. Kriteerinä oli siis että haastateltava on käynyt Vietnamissa vähintään kerran ja muuten kuin lomamatkalla. Taulukkoon 2 on koottu kaikki viisi vastaajaa sekä ne taustatiedot, jotka vaikuttavat kyselyn tuloksiin.

Kolmelle suomalaisen yrityksen edustajalle lähetimme kyselymme sähköpostilla olosuhteiden pakosta, sillä he olivat joko ulkomailla tai niin kiireisiä, että henkilökohtaista haastattelua oli mahdotonta järjestää. Lahden ammattikorkeakoulun yliopettajaa sekä opiskelijaa haastattelimme henkilökohtaisesti. Haastattelut suoritimme joulukuussa 2011 ja tammikuussa 2012. Lähetimme sähköpostikyselymme viestien liitteenä. Kirjoitimme jokaiseen viestiin selkeän alustuksen jossa kerroimme, että kyselyn tarkoitus on kartoittaa erilaisten ihmisten omakohtaisia näkemyksiä, kokemuksia ja mielipiteitä kyseisestä aiheesta. Korostimme että kysymykset ovat suuntaa antavia; tarkoituksemme on, että vastaaja kertoo vapaasti oman kokemuksensa, välittämättä niinkään siitä tuliko jokaiseen kysymykseen vastattua kirjaimellisesti.

Henkilökohtaiset haastattelut toteutimme yliopettajan omassa toimistossa sekä Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden laitoksen opiskelutilassa. Häiriötekijöitä yliopettajan toimistossa olivat kaksi yliopettajan kollegaa, jotka työskentelivät samassa tilassa haastattelun ajan. Opiskelutilassa häiriönä puolestaan oli muutama ohikulkija sekä aution tilan kaiku. Haastatteluissa käytimme samaa teema-haastattelurunkoa pohjana kuin sähköpostikyselyissäkin. Annoimme jokaisen kysymyksen jälkeen vastaajalle aikaa rakentaa rauhassa miellelyhtymiä, sekä kertoa omakohtaiset kokemuksensa. Tarvittaessa täydensimme kysymyksiä muutamilla aiheita tukevilla apukysymyksillä. Nauhoitimme haastattelut ja litteroimme saadun aineiston muutaman päivän sisällä haastatteluista. Yliopettajan haastattelu kesti noin tunnin ja opiskelijan noin puoli tuntia. Lopuksi kokosimme kaiken kirjallisen materiaalin yhteen ja analysoimme aineiston valikoimalla ja luokittelemalla havaintomme, sekä etsimällä tulosten yhteisiä piirteitä, jotka pätevät koko aineistoon.



TAULUKKO 2. Tutkimukseen vastanneet ja heidän taustatietonsa

| <b>Vastaaja</b>                           | <b>Yritys</b>                           | <b>Sukupuoli</b> | <b>Käynnit<br/>Vietna-<br/>missa (kpl)</b> | <b>Henkilökohtainen<br/>haastattelu/<br/>sähköpostikysely</b> |
|---|---|------------------|--|---|
| <b>Yliopettaja<br/>#1</b>                 | LAMK                                    | Nainen           | 38   | Henkilökohtainen<br>haastattelu                               |
| <b>Asianajaja<br/>#2</b>                  | Asia-<br>Finland<br>Law Con-<br>sulting | Mies             | 3 (Asuu<br>Vietnamis-<br>sa)               | Sähköpostikysely  |
| <b>Projekti-<br/>päällikkö<br/>#3</b>     | ABB Oy                                  | Mies             | yli 10                                     | Sähköpostikysely  |
| <b>Operatiivi-<br/>nen johtaja<br/>#4</b> | Konecranes<br>Vietnam<br>Co., Ltd       | Mies             | Asuu Viet-<br>namissa                      | Sähköpostikysely  |
| <b>Opiskelija<br/>#5</b>                  | LAMK                                    | Mies             | 1  | Henkilökohtainen<br>haastattelu                               |

### 6.3 Tutkimuskysymykset ja -tulokset

Kyselyssämme on kaksi teemaa ja yhteensä 11 kysymystä, jotka on laadittu työmme teoriaosuuden pääaihealueiden pohjalta. Kysymykset ovat laajoja asiakokonaisuuksia ja tarkoitus onkin saada vastaaja kertomaan laveasti aiheesta mieleensä tulevat asiat, eikä vain suppeasti vastata tiettyyn valmiiksi aseteltuun kysymykseen. Jokaisen kysymyksen alla on muutamia vihjesanoja tai lisäkysymyksiä, joiden tarkoitus on auttaa vastaajaa eteenpäin jos kysymyksestä ei muuten nouse ajatuksia. Teemahaastattelurunko kokonaisuudessaan on työn liitteenä (liite 1). Seuraavissa kappaleissa esittelemme tutkimuksemme kysymykset ja tulokset teemoittain.

### 6.3.1 Teema 1: Vietnamin liiketoimintaympäristö

#### **Miten olet huomannut Vietnamin kansainvälistymisen?**

Kaikkien vastaajien mielestä Vietnamin kansainvälistyminen ja sitä kautta kehitys on ollut viime aikoina nopeaa ja helposti arkielämässäkkin näkyvissä. Ulkomaisten sijoitusten määrä maahan on kasvussa. Ulkomaalaisiin suhtautuminen ainakin isommissa kaupungeissa on muuttunut; kasvaneen turismin myötä ulkomaalaiset eivät herätä enää niin suurta kummastusta paikallisten kesken kuin aiemmin. Kansallisuus ei vaikuta suhtautumiseen, sillä kaikkiin ulkomaalaisiin suhtaudutaan positiivisesti, tässä yhteydessä mainitaan erityisesti amerikkalaiset.

*Sillon 90-luvun alkupuolella siel oli semmosii kaupunkeja mis ei ollu yhtää taksia.*

(Vastaaja 1)

*Joka kerta ku mä käyn, suunnillee puolen vuoden välein, niin siellä tapahtuu jotain. Joku uus tie rakennettu tai joku valtava talo tullu tai jotain.* (Vastaaja 1)

*Ensimmäisellä kerralla odotin jonkinmoista ennakkoluuloa, mutta en missään vaiheessa huomannut kansallisuuden vaikutusta. Esimerkiksi amerikkalaiset olivat hyvin suosittuja kaupanteossa, raskaasta historiasta huolimatta.* (Vastaaja 3)

*Sinne rakennetaan tosi paljon hotelleja tällä hetkellä, lähes kaikkialle Vietnamiin. Vaikka se kielitaito ei oo kovin hyvä, vielä, niin kuulin että siellä on tosi kovassa kysynnässä kaikki niinku englanninopettajat ja vastaavat, just niinku turismin alalle. Että saadaan asiakaspalvelijoille sit parempi kielitaito.* (Vastaaja 5)

#### **Miten koet hierarkian vaikutuksen/näkyvyyden työelämässä?**

Vastaajat kokevat hierarkian näkyvyyden selkeänä työelämässä, erityisesti valtion virastoissa ja organisaatioissa. Asiat joudutaan usein hyväksyttämään monella eri taholla ja tämä saattaa viedä paljonkin aikaa. Kungfutselaisuuden vaikutus näkyy myös edelleen selkeästi arkielämässä. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että nuorella ulkomaalaisella liikemiehellä saattaisi olla vaikeuksia pärjätä liikeneuvot-

teluissa vaikka kokemusta ja ammattitaitoa löytyisikin, erityisesti jos vastapuolen edustajat ovat vanhempia. Kuitenkin jokaisen mielestä nuorellakin ulkomaalaisella on mahdollisuus saada aikaan onnistuneet neuvottelut, kunhan osoittaa pätevyytensä, käyttäytyy kärsivällisesti ja nöyrästi sekä osoittaa kulttuurin ja paikallisten tapojen tuntemusta.

*Vietnamissa esim valtion virkamies ei voi/tohdi tehdä mitään päätöksiä vaan aina asiat tarkistetaan esimiehen kautta, joka taas laittaa asian ylemmille tahoille.*

*Vastaavasti asian siunaus esimerkiksi pääministeriltä asti tulee kaikkien tasojen läpi alaspäin ja lopulta asiakaspintanasi toimiva taho tohtii vastata sinulle. Aikaa tämä kierros voi ottaa 1-12kk. (Vastaaaja 3)*

*Kungfutselaiset perinteet näkyvät voimakkaasti, kiinalaiset toivat aikoinaan kungfutselaisen tradition ja virkamiessysteemin Vietnamiin, vanhempien kunnioittaminen erittäin korostunut. (Vastaaaja 2)*

*Uskottavuus (iän ja työkokemuksen takia) joutuu koetukselle, mutta jos kykenee näyttämään pätevyytensä ja rauhallisuuntensa (valmistautuminen) niin pärjää paremmin. (Vastaaaja 4)*

*Paikallisten tapojen ja asenteiden tunteminen on edellytys kaikelle liiketoiminnalle. Perinteisesti Vietnamissa kunnioitetaan iäkkäämpiä henkilöitä, mutta oikealla ja riittävän nöyrällä asenteella myös nuoremmat voivat saada tulosta aikaan. (Vastaaaja 3)*

### **Millaisena näet/koet suhteiden luomisen vietnamilaisten kanssa?**

Jokaisen vastaajan mielestä aikaisemmat suhteet luovat edellytyksen onnistuneille liikeneuvotteluille. Suhteet ovat siis tärkeitä ja luottamuksellisen liikesuhteen rakentaminen vie aikaa. Vierailuja vaaditaan useita, ennen toimivan yhteistyön aloitusta. Lähes jokainen vastaaja on huomannut muutoksen omassa asemassaan ajan kuluessa; kunnioitusta ja luottamusta on karttunut, neuvotteluissa mennään suoraan asiaan ja muodollinen small talk on vähentynyt. Yhteistyön loputtua yhteydenpito jatkuu, jos on ehditty ystäväystyä tai jos on kiinnostusta jatkaa liiketoi-

mintaa tulevaisuudessa. Suurin osa vastaajista kokee nepotismin olevan hyvin yleistä Vietnamissa. Poikkeuksena mainitaan korkeat virat, jossa sukulaisten liian näkyvää suosimista tulee välttää, jottei se vahingoita omaa mainetta. Kyselyssä tulee myös esiin tilanne, jossa korkeasti koulutettujen perheiden lapset todennäköisemmin opiskelevat pidemmälle ja siten päätyvät helposti työskentelemään samoissa työpaikoissa kuin vanhempansa.

*Erittäin korostunut Pohjois-Vietnamissa, etelässä ei niin voimakasta. Hanoissa ei voi tehdä bisnestä ilman suhteita. Suhteiden ja luottamuksen rakentaminen vie aikaa. Vierailuja ja tapaamisia tarvitaan useita, mielellään myös vapaa-ajalla. Minulla on laaja suhdeverkosto vietnamilaisen vaimoni perheen kautta. Perhesuhteet ovat kaikkein parhaita suhteita, parempia kuin mitä voi koskaan luoda ulkopuolisten kanssa. (Vastaja 2)*

*Kun suomalainen yritys menee sinne, niin Suomen suurlähetystöön varmaan kannattaisi ottaa yhteyttä ja pyytää, että he järjestäisivät sen ensimmäisen tapaamisen, koska kun se tulee viralliselta taholta, niin sitten se vastapuoli tietää että okei, täs on oikea yritys kyseessä. (Vastaja 1)*

*Itse huomasin asemani vahvistuneen ensimmäisen projektin luovutuksen jälkeen, jolloin seuraavaa aloittaessa asiakas oli jo luottavaisempi ja kaikkia asioita ei tarvinnut enää käydä läpi. (Vastaja 3)*

*Olen nyt palannut Suomeen ja pidämme yhteyttä tavoitteena uuden projektin sopiminen saman asiakkaan kanssa. (Vastaja 3)*

*Nepotismi on erittäin yleistä, jokapäiväistä, erityisesti valtionyhtiöissä. (Vastaja 2)*

*Vietnamissa(kin) on normaalia että sukulaiset suosittelevat työntekijöitä. Toisaalta korkeissa viroissa olevat ovat tarkkoja, ettei lähisukulaisia vastaavasti nouse korkeampiin asemiin liian nopeasti, koska tätä voitaisiin poliittisten vastustajien leirissä käyttää häntä vastaan (kyseenalaistaa puolueettomuus). (Vastaja 3)*

### **Miten naisiin suhtaudutaan liike-elämässä?**

Naisten asemaa liike-elämässä pidetään yleisesti oikein hyvänä, myös naiset voivat siis nousta korkeisiin virkoihin. Naisen rooli perheestä huolehtijana nousi kuitenkin esiin, joten naiselle uran luominen on edelleen haasteellisempaa kuin miehelle. Ulkomaisten naisten roolia liike-elämässä pidettiin myös oikein hyvänä, naisen osallistuminen neuvotteluihin ei siis ole este onnistuneen sopimuksen aikaansaamiseen.

*Siellähän on tilanne semmonen että yliopistossa on enemmän tyttöjä ku poikia. Kyllä tulee sielt ne tytöt tos vähän ajan päästä johtajiks. (Vastaja 1)*

*Valtion viroissa on myös naisia, mutta kuulemani heidän tiensä uralla eteenpäin on aina raskaampi kuin miesten. Perinteisesti heidän tulee pitää huolta perheen asioista, vaikka olisivat kuinka korkeissa asemissa. (Vastaja 3)*

*Naisten asema liike-elämässä on hyvä. Ulkomaalainen nainen voi hyvin lähteä liikeneuvotteluihin mukaan, sukupuoli ei niin tärkeä kuin asema. (Vastaja 2)*

### **Miten koet vietnamilaisten ajan käsitteen?**

Kaikki vastaajat kokevat vietnamilaisten ajankäytön joustavammaksi kuin suomalaisten ja suurin osa on usein havainnut myöhästymisiä liiketapaamisista. Pääsääntöisesti mainitaan kuitenkin, että aikatauluista pyritään pitämään kiinni. Yksi vastaajista ei kuitenkaan ole tavannut neuvotteluista myöhästymistä ollenkaan, muista tapahtumista kylläkin. Erääksi syyksi myöhästymisiin mainitaan liikenneruuhkat. Neuvotteluja järjestetään lyhyemmällä varoitusajalla kuin Suomessa on totuttu ja aikataulut usein venyvät sovitusta. Eli palaverit ovat pitempiä kuin aiemmin on sovittu ja päätöksenteko kestää kauemmin kuin on luvattu. Osa vastaajista on havainnut vietnamilaisten tekevän monta asiaa samaan aikaan esimerkiksi neuvotteluissa, mikä vaikeuttaa neuvottelujen etenemistä.

*Mä pidän siellä esityksiä, jotka ilmoitetaan sanomalehdissä et Lahden ammattikorkeakoulu tulee esittelemään englanninkielisiä ohjelmia. Sanotaa vaikka et se*

*alkaa klo 17, no siel on klo 17 puoli salia täynnä, niitä ihmisiä tulee ja tulee ja tulee. Ja selitys on varsinkin HCMC:ssä se että ne nyt vaa jää sinne liikenneluuhkaan. Mut neuvotteluissa ei oo koskaa ollu ongelmaa, että kun on sovittu et se alkaa niin se alkaa. (Vastaja 1)*

*Vietnamilaisilla aikäksitys on joustavampi, ei olla totuttu deadlineihin samalla tavalla, ihmiset toimivat ja menevät jopa tapaamisiin ex tempore. On vaikea sopia tapaamisia useampi viikko tai päivä etukäteen. Tapana on että mennään käymään sitten kun aikaa on. Tämä on suuri ero suomalaiseen käytäntöön, jossa kaikki tärkeät tapaamiset pitää sopia hyvissä ajoin etukäteen. (Vastaja 2)*

*Vietnamissa pyritään pitämään aikataulut, mutta käytännössä ne aina venyvät, pääasiassa byrokratian vuoksi. Kunhan syihin saadaan kaikkia sopimuspuolia miellyttävät (kolmannen osapuolen syy), ei viivästystä pidetä pahana. (Vastaja 3)*

*Aikataulut joustavampia, ei suhtauduta niin tiukasti. Tapaamisten peruuttaminen ja jopa unohtaminen melko yleistä, myöhästyminen myös yleistä, mikä tosin johduu osin myös suurkaupungin ruuhkista. (Vastaja 2)*

### **Oletko törmännyt korruptioon?**

Kaikki vastaajat yhtä lukuun ottamatta ovat törmänneet korruptioon Vietnamissa. Korruptiosta mainitaan että se on osa vietnamilaista kulttuuria ja sitä esiintyy kaikkialla, niin arki- kuin liike-elämässäkin. Siitä kuitenkin pyritään eroon maan kehityksen myötä.

*Korruptio näkyy koko ajan ja joka paikassa, niin työssä kuin päivittäisten henkilökohtaisten asioiden hoitamisessa. Lahjonta on yleistä ja helppoa, varsinkin pienimuotoinen. Varsinkin valtionyhtiöiden kanssa asioidessa "under-table moneyn" maksaminen yleistä. (Vastaja 2)*

*Korruptio on kuulunut perinteisesti Vietnamin perusongelmiin, jota pyritään näyttävästi kitkemään. Monesti lehdissä oli artikkeleja kun jokin valtion viraston johtaja oli pidätetty epäselvien etuisuuksien takia. (Vastaja 3)*

*Korruptio on kulttuurissa – eri tasoilla ja erilaisissa muodoissa. (Vastaja 4)*

*En ole törmännyt. Tietysti lahjoja annetaan, mut ne ei oo koskaa niin kauheen arvokkaita. (Vastaja 1)*

### 6.3.2 Teema 2: vuorovaikutus liiketapaamisissa

#### **Miten näet sanattoman viestinnän merkityksen vuorovaikutuksessa vietnamilaisen kanssa?**

Sanatonta viestintää koskevissa kysymyksissä vastausten välillä on paljon eroavaisuuksia. Osa vastaajista kertoo pukeutumisen olevan muodollista, kun osa taas näkee sen melko huolettomana. Kahden vastaajan mielestä Vietnamin liike-elämässä miehet pukeutuvat tummaan pukuun ja kauluspaitaan. Yksi vastaaja taas sanoo, ettei pukua tai kravattia tarvita. Yleinen mielipide oli, ettei kehonkieli ole juuri erilaista kuin Suomessa, vaikka sitä saattaakin olla enemmän. Vastausten mukaan vietnamilaiset ovat myös lähellä toisia ihmisiä puhuttaessa, mikä saattaa yllättää suomalaiset.

*Ei merkitystä, pukeutuvat hyvin huolettomasti. (Vastaja 3)*

*Pukeutuminen menee sen ilmaston mukaan. Muistakaa myöskin et siellä tehdään silkkipukuja, miehille, jotka ovat ihan hyviä myöskin kesäkuumalla. Et jos tarvii olla edustava niin sit semmonen. (Vastaja 1)*

*No ensinnäkin täytyy muistaa että kun neuvotellaan ni neuvotellaan toinen toisella puolella pöytää ja toinen toisella puolella (Vastaja 1)*

*Paikalliset tuntevat usein epävarmuutta länsimaalaisten kanssa asioidessa ja saattavat käyttäytyä ujosti ja vaivautuneesti, erityisesti kun joutuvat kommunikimaan englanniksi. Hymyileminen tärkeää, suuttumusta tai ärtymystä ei saa näyttää ulos. (Vastaja 2)*

*Puhuessa ehkä elehditään enemmän tavallaan käsillä ja ilmeillä. – pitää lukea rivien välistä aika paljon. (Vastaja 5)*

### **Kuinka muodollista puhuttelu ja tervehtiminen on ollut tapaamisissasi?**

Vastajat ovat yhtä mieltä siitä, että puhuteltaessa tulee olla kunnioittava vanhempia osapuolia kohtaan. Puhuteltaessa käytetään alkuliitettä Mr, Mrs tai Ms sekä etunimeä. Virallisemmissa tapahtumissa puhutellaan virkanimellä sekä koko annetulla nimellä. Kättelyjärjestys nähdään myös erittäin tärkeänä asiana.

*Riippuu asemasta suhteessa vietnamilaiseen osapuoleen, jos suunnilleen saman ikäisiä ja samanlainen asema, voidaan sinutella alusta saakka, jos vietnamilainen kumppani selkeästi vanhempi ja korkeassa asemassa, pitää olla varovaisempi puhuttelussa. Kommunikointi on rennompaa silloin, kun voidaan puhua suoraan englanniksi. (Vastaja 2)*

*Vietnamin kielessä on omat etuliitteet sukupuolen, iän jne mukaan. Ulkomaalaisen ei odoteta näitä tietävän ja normaali puhuttelu tapa toimii. (Vastaja 3)*

*Tervehditään ”hierarkian järjestyksessä”. Ei kumarrella. (Vastaja 4)*

### **Minkälaisia asioita näet tärkeänä itse neuvottelutilanteessa/palaverissa?**

Neuvottelutilanteissa vastajat näkevät tärkeänä kärsivällisyyden säilyttämisen sekä asioiden pehmeään ilmaisuun. Suurimman osan mielestä virheiden korjaamista ei tule tehdä saman tien, vaan ennemmin kirjoittaa asia ylös ja mainita myöhemmin, mieluiten kahden kesken. Vastapuolen mainetta tai kunniaa ei saa loukata missään tapauksessa. Liikesuhteen alussa korulauseita tarvitaan myös enemmän kuin suhteen edetessä.

*Esim. virkamiehen tekemää virhettä ei pidä tuoda hänen esimiehensä tietoon. Tämä aiheuttaa seurauksia hänelle ja vaikeuttaa sinun työskentelyäsi jatkossa. Mo-*



*nesti on järkevämpää ottaa virheet omalle kontolle jolloin henkilösuhteet pysyvät kunnossa (riippuu tietenkin asian tärkeydestä, hinnasta). (Vastaja 3)*

*Kyl mä melkein suosittelisin niin että antaa sen puheenvuoron mennä ja siinä tietysti kun itse on neuvottelupöydässä ni sullahan on paperia ja kynää, että heti kun tulee joku semmonen mihin haluat palata niin ylös vaa ettei unohdu. Ja sit kun se toinen lopettaa ni sitten siihen vastaa ja sanoo että by the way, siin oli yks tämän juttu mihkä vielä haluaisin mennä. (Vastaja 1)*

*Vaikka vastapuoli on väärässä, sitä ei kannata neuvottelutilanteessa ”vielä” korjata. Pitää pyrkiä harmonisoida, ensin pelastaa sitten korjata tilanteen. Ensitaamisessa kannattaa välttää suorapuheisuutta. (Vastaja 4)*

### **Vapaa-ajan merkitys liike-elämässä**

Vastajat näkevät vapaa-ajan olevan merkittävässä osassa liiketoiminnan harjoittamista. Aktiviteettien järjestäminen on normaalia; vietnamilaiset neuvottelevat usein lounaan ääressä ja rentoutuvat karaoken parissa. Mikäli henkilö on kiinnostunut erityisesti jostakin asiasta, kuten tempeleistä tai jalkapallosta, ovat vietnamilaiset innokkaita viemään vierailijaa näihin paikkoihin. Small talkia harrastetaan vastaajien mukaan myös Vietnamissa, mutta se on hieman erilaista Suomeen verrattuna. Politiikasta tai uskonnosta ei vastaajien mukaan kannata keskustella, sillä ne ovat Vietnamissa herkkiä aiheita.

*Esim työpaikoilla vapaa-ajan aktiviteettien järjestäminen erittäin tärkeää. Jos ihmiset viihtyvät töissä, he myös viettävät paljon vapaa-aikaa yhdessä. Yhdessä oleminen voi olla syömistä yhdessä joko ravintolassa tai jonkun luona ja/tai karaokeen menemistä jne. (Vastaja 2)*

*Asiakkaat pitävät illalliskutsuista, joihin paikalliseen tapaan kuuluu olutlasien yhtäaikainen tyhjennys. (Vastaja 3)*

*Sielhän hirveen usein voidaan niinku suoraan töksäyttää et oletko naimisissa ja monta lasta. Ja se on ihan normaalia. (Vastaja 1)*

*Miesten kesken härskejä vitsejä, joo vaimoista puhutaan. (Vastaaaja 5)*

### **Lahjojen antamisen merkitys**

Suurin osa vastaajista pitää lahjojen antamista merkittävänä osana neuvotteluja. Liikelahjoja ei tarvitse antaa välttämättä joka vierailukerralla, varsinkaan jos vieraillee maassa usein. Kuitenkin osa vastaajista mainitsee vietnamilaiset merkkipäivät, jolloin lahjoja olisi hyvä antaa. Lahjan arvosta on jonkin verran erimielisyyttä, osa kokee sen oleelliseksi, osa ei. Myös lahjan alkuperää pidetään tärkeänä. Lahjat annetaan neuvottelujen lopuksi tai lounaan yhteydessä. Tällöin on varattu yksi lahja organisaatiota kohden. Lahjojen paketoinnista suurin osa mainitsee huolellisuuden; lahjat tulisi paketoita kauniisti ja kirkailla väreillä. Mustaa ja valkoista väriä tulee välttää. Symboliikasta tulee esille tietyt kukat, esimerkiksi krysanteemit, jotka symboloivat hautajaisia sekä Kiinan kulttuuri, joka on lähellä vietnamilaista kulttuuria lahjojen symboliikan suhteen.

Käyntikorttien antamisessa etikettiä ei pidetä enää nykyisin kovin tärkeänä, tyyli on muuttumassa nuoren sukupolven myötä epämuodollisemmaksi. Jotkut vastaajista ovat sitä mieltä että kortti tulee ojentaa ja vastaanottaa kaksin käsin ja saatua korttia tulee tutkia hetki. Eräs vastaaja mainitsee järjestyksen käyntikorttien antamisessa; kortti tulee ojentaa ensimmäiseksi vastapuolen vanhimmalle henkilölle ja siitä eteenpäin seuraaville. Lisäksi saadut käyntikortit on hyvä asettaa pöydälle siihen järjestykseen missä korttien henkilöt istuvat vastapäätä. Näin kortit toimivat ikään kuin nimilappuina.

*Lahjan antaminen on tärkeää merkkipäivinä (Kiinalainen uusivuosi, häätjuhlat, lapsen 1 vuosijuhlat, jne). Tuolloin muistaminen on tärkeää, hinnalla ei käsittääkseeni merkitystä. (Vastaaaja 3)*

*Lahjan antaminen riippuu tilanteesta mutta ensimmäisellä kerralla ainakin. Lahjan arvolla on merkitystä. Siksi parempi antaa jotain jota ei saa Vietnamista. Se on arvokkainta. (Vastaaaja 2)*

*Lahjat annetaan yleensä siinä lopussa. Että sitten todetaa et nyt tää neuvottelu on loppu ja saatii aikaseks tätä ja tästä jatketaan. Tai sitten lounaan yhteydessä. Se on ollu kans semmonen tilanne missä he tulee semmosten nyssäköiden kanssa ja siinä sitten annetaa lahjat puolin ja toisin. Yleensä siellä on lahjat per delegaatio, et jos on Lahdelle yksi lahja ni se tulee mulle, tai kuka siellä nyt sattuisikin olemaan, ja sit taas meiltä menee yks lahja heille. (Vastaja 1)*

*Hyvä liikelahja on jotain Suomesta, esim. kirja, musiikkia, suklaata, designia jne. (Vastaja 2)*

*Käyntikortti on tapana antaa kaksin käsin muttei välttämätöntä. Ei tapahdu mitään suurta etikettivirhettä, jos antaa kortin yhdellä kädellä. Tällaiset tavat muuttuvat voimakkaasti nuoren sukupolven myötä länsimaisempaan suuntaan. (Vastaja 2)*

*Käyntikortti annetaan kaksin käsin ja tutkitaan sitä vähän. (Vastaja 4)*

### **Mitä asioita tulee ehdottomasti ottaa huomioon Vietnamiin matkustaessa?**

Lopuksi esitimme avoimen kysymyksen, johon jokainen vastaja sai itse miettiä mielestään tärkeimmät huomioitavat asiat vuorovaikutuksen kannalta Vietnamiin matkatessa. Vaikka kysymys kattaa lukemattomia asioita, vastaukset ovat yhteneviä. Lähes kaikki vastaajat nostavat tärkeimmiksi asioiksi kärsivällisyyden ja avoimen asenteen, jotka tulisi muistaa kaikissa tilanteissa. Normaalilla peruskohdellaalla käyttäytymisellä ja maalaisjärjellä pääsee pitkälle. Etiketin noudattamista ei kannata liikaa jännittää, tärkeämpää on muistaa hienovaraisuus ja harkitsevuus. Myös hymy mainitaan tärkeänä osana yleistä käyttäytymistä. Eräs vastaajista nostaa esiin yksinkertaisen kielenkäytön tärkeyden; neuvotteluissa tulee puhua selkeästi ja yksinkertaisella englanninkielellä, jotta sanoma tulee ymmärrettyä oikein. Yksi vastaja pitää tärkeänä muutaman paikallisen sanan osaamista etukäteen.

*Käyttäytyy normaalisti! Ei siel oo mitään semmosta hirveen ihmeellistä. Maalaisjärki, tarpeeksi kärsivällisyyttä, niinku tietysti kaikissa neuvotteluis ois hyvä, ettei hikeenny pienistä. (Vastaja 1)*

*Itse puhuu selkeetä simply englishiä, nii ettei turhaa käytä mitää hienouksia. Ei oo yks eikä kaks kerta ku mä oon joutunu siel tulkkaamaa brittiläisten ja vietnamläisten väliä ku brittiläiset ei ymmärrä niitten englantia ja päinvastoin. (Vastaaja 1)*

*Kärsivällinen asenne kaikkea matkan aikana eteen tulevaa kohtaan. Peruskohtelias käytös riittää pitkälle. Etikettisääntöjä ei kannata miettiä liikaa kunhan vaan muistaa olla hienovarainen ja harkitseva puheissaan ja toimissaan. (Vastaaja 2)*

*Muistaa just ton että lähtee avoimin mielin että ei loukkaanu ja ei suutu missään vaiheessa vaikka ne taksikuskit saattaakin käydä hermoille välillä. (Vastaaja 5)*

*En näe tässä erikoisia vaatimuksia. Ystävällisellä hymyllä ja rauhallisella asenteella pärjää. (Vastaaja 3)*

#### 6.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Jokaisen tutkimuksen luotettavuutta tulisi pystyä arvioimaan. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa keskeisiä käsitteitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen ja sen tulosten toistettavuutta. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Tutkimuksen reliaabelius voidaan todeta siinä, että tutkimuksen tulokset alkoivat toistaa itseään jo toisen haastattelun jälkeen. Loput vastaukset vain vahvistivat tätä olettamusta. Muutamissa asioissa oli pientä eroavaisuutta vastaajien kesken, mutta yleisesti ottaen kaikki vastaukset olivat harmoniassa keskenään. Itse tutkimus on helposti toistettavissa käyttämällä pohjana teemahaastattelurunkoa. Koska vastaukset käsittelivät vastaajien omia kokemuksia ja vastaajilla oli vankka kokemus aiheesta, voidaan todeta että tutkimusta toistettaessa, vastaukset tulisivat olemaan samanlaisia.

Käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti ovat syntyneet kvantitatiivisen (laadullisen) tutkimuksen piirissä. Wolcottin (1995) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen ollessa kyseessä, termi ”validiteetti” on epäselvä. Kun tutkitaan ihmistä ja kulttuuria, voidaan ajatella että kahta samanlaista tapausta ei voi olla olemassa. Tällöin perinteiset validiteetin kriteerit eivät päde. Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys tulisi kuitenkin osoittaa aina jollain lailla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.)

Olemme pyrkineet osoittamaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä selostamalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen toteuttamisen ja sen tulokset. Laadimme tutkimuksen kysymykset huolellisesti ja tarkasti. Esittäydyimme kaikille haastateltaville Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoina ja kerroimme avoimesti mihin projektiin vastauksia tullaan käyttämään, jotta vastaajat eivät epäilisi minkäänlaisia takaa-ajatuksia motiiveissamme. Tämän vuoksi haastateltavat vastasivat kyselyymme tosissaan ja parhaan kykynsä mukaan. Haastattelimme tutkimukseemme oikeaa kohderyhmää sillä kriteerinämme oli, kuten jo aiemmin mainitsimme, vähintään yksi käynti Vietnamin kulttuurissa ja muutoin kuin lomamatkalla. Lähes kaikki vastaajat ovat vierailleet Vietnamin kulttuurissa useasti, osa heistä asuu ja työskentelee siellä tälläkin hetkellä, joten vastaajien tietotaito on vankkaa ja luotettavaa. Kolme vastaajista on harjoittanut liiketoimintaa Vietnamin kulttuurissa ja kaksi vastaajista on tutustunut Vietnamin kulttuuriin koulumaailmassa, toinen opettajana ja toinen vaihto-oppilana. Kolme haastateltavista vastasi kyselyymme sähköpostitse, joten heidän vastauksensa on tarkkaan ja rauhassa mietitty. Kahta vastaajaa haastattelimme henkilökohtaisesti ja näissä haastattelutilanteissa muutamat häiriötekijät saattoivat vaikuttaa vastausten luotettavuuteen. Yliopettajan haastattelu toteutettiin opettajan omassa toimistossa, jossa olivat läsnä opettajan kaksi kollegaa. Tämä saattoi luoda paineita antaa asiantuntevia vastauksia, jolloin ajatusten virta ehtyi ja jotkut mieleen tulevista asioista jäivät mahdollisesti sanomatta. Oppilaan haastattelutilanne toteutettiin koulun opiskelutilassa, jossa kaikki sekä sattunnaiset ohikulkijat saattoivat häiritä vastaajan keskittymistä ja näin vaikuttaa vastausten laajuuteen.

## 6.5 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen toteutus oli onnistunut, sillä tavoitteemme mukaisesti saimme uusia näkemyksiä ja kannanottoja aiheeseemme. Lisäksi tutkimus pysyi hyvin aikataulussa; haastattelut toteutuivat sovittun ajan sisällä eikä peruutuksia tullut. Haastateltavat ovat alansa ammattilaisia, he suhtautuivat opinnäytetyöhömmme positiivisesti ja vastasivat kyselyymme vilpittömästi ja parhaan kykynsä mukaan. Tutkimustuloksia arvioitaessa tulee kuitenkin ottaa huomioon vastaajien erilaiset lähtökohdat jotka vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Kolmella vastaajista on pitkäaikaista kokemusta Vietnamin liike-elämästä ja kahdella vastaajista on kokemusta Vietnamin koulumaailmasta, joka poikkeaa monella tavalla liike-elämästä. Esimerkiksi korruptio saattaa näkyä eri tavalla liike-elämässä kuin koulujen välisessä yhteistyössä. Myös neuvottelutavat saattavat erota huomattavasti kun raha ei ole yksi neuvoteltavista asioista toisin kuin liike-elämässä.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työmme teoriaosassa kävimme läpi Vietnamin liiketoimintaympäristöä sekä vuorovaikutuksen eri osa-alueita liiketoiminnassa. Tähän aiheeseen lisäarvoa tuo kvalitatiivinen tutkimuksemme, jossa asiantuntevat henkilöt kertovat omista kokemuksistaan. Seuraavaksi kokoamme yhteen mielestämme tärkeimmät asiat, jotka omien kokemustemme lisäksi ovat nousseet esiin niin teoriassa kuin empiriassa.

Vietnam on ihmissuhdekeskeinen maa, minkä vuoksi ihmisten välisiä suhteita arvostetaan ja vaalitaan paljon. Tämä tulee ottaa huomioon heti yhteistyön alkuvaiheessa, ennen ensimmäistä yhteydenottoa. On aina parempi, mikäli suomalaisella liikemiehellä on joku tuttu ihminen suosittelijana Vietnamissa, sillä vietnamilaiset luottavat silloin ulkomaalaiseen paremmin ja ottavat hänen asiansa tosisaan. Suomen suurlähetystöstä voi olla apua oikeiden ihmisten löytämisessä. Sieltä saa myös hyödyllistä informaatiota esimerkiksi paikallisista yrityksistä. Suhteet ovat lähes edellytys liiketoiminnan onnistumiseen, joten jokin yhteys paikallisiin olisi syytä luoda ennen liiketoiminnan aloittamista.

Kun yritys lähettää työntekijänsä Vietnamiin, tulee harkita tarkkaan ketä asialle laittaa. Naista ei esimerkiksi kannata lähettää yksin matkaan, sillä osalla varsinkin vanhemmista vietnamilaismiehistä saattaa olla ongelmia naisten kanssa työskentelemisessä. Tapauksessa jossa nainen kuitenkin lähetetään maahan, on hänen mukaansa syytä laittaa myös vanhempi mieshenkilö, oli hän sitten korkeammassa asemassa tai ei, jotta säästytään turhilta vastoinkäymisiltä. Nainen voi tässä tapauksessa kuitenkin olla esimiehen asemassa ja tehdä kaikki päätökset, mutta mies toimii välikätenä näiden kahden osapuolen välillä. Tilanne on sama, jos maahan lähetettäisiin nuori liikemies ja vastapuolen edustajat olisivat huomattavasti vanhempia. Ennen tapaamista vastapuolelle on hyvä lähettää postitse neuvotteluiden agenda sekä nimilista neuvotteluun osallistujista. Matkaa suunniteltaessa on sille syytä varata runsaasti aikaa. Koska vietnamilaiset ovat hienovaraisia ja välttävät asioiden sanomista suoraan, eivät päätöksetkään tapahdu nopeasti. Tämän lisäksi

tiettyjen asiakirjojen hyväksyttäminen ylemmillä tahoilla saattaa kestää kahdesta kuukaudesta jopa vuoteen.

Liiketoimintaa aloitettaessa on hyvä varata aikaa tutustumiseen ja luottamuksen rakentamiseen. Ensimmäisissä tapaamisissa vietnamilaisten kanssa ei yleensä vielä keskustella liikeasioista vaan käydään lounaalla ja tutustutaan toiseen osapuoleen. Turvallisinta on odottaa vastapuolen aloitetta varsinaisten liikeneuvottelujen aloittamiseen. Kun perusta liikesuhteelle on kunnossa ja luottamus on molemminpuolista, asiat hoituvat jatkossa helpommin ja toivottu lopputulos saavutetaan todennäköisemmin.

Neuvotteluissa kannattaa aina olla ajoissa, vaikka vietnamilaisten ajan käsite onkin joustavampi kuin suomalaisten. Matkaan kannattaa varata reilusti aikaa Vietnamin kaottisen liikenteen vuoksi. Pääsääntöisesti liike-elämässä pyritään pitämään aikatauluista kiinni, mutta myöhästymisiä, peruutuksia ja viivästyksiä sattuu useammin kuin Suomessa. Tähän tulee suhtautua avoimin mielin ja aina kärsivällisyytensä säilyttäen. Neuvottelun alkaessa tulee huomioida kättelyjärjestys samoin kuin käyntikorttien ojentaminen, aina vanhimmasta nuorimpaan. Käyntikortti usein myös ojennetaan ja vastaanotetaan kaksin käsin. Sitä tutkitaan hetki ennen kuin se laitetaan lompakkoon, ei koskaan taskuun. Toinen mahdollisuus on asettaa saadut kortit pöydälle vastapuolen istumajärjestykseen, jolloin ne ovat ikään kuin nimilappuja.

Kun neuvotellaan, asiat tulee esittää rauhallisesti ilman turhia ilmeitä tai eleitä. Tungettua, keskeytystä, liian vaikeita kysymyksiä ja vastapuolen virheen korjaamista tulee välttää mahdollisimman hyvin, sillä kasvojen säilyttäminen on vietnamilaisille ensiarvoisen tärkeää. Kysymykset ja huomautukset kannattaa siis esittää vasta omalla puheenvuorolla ja mahdolliset ristiriidat ja erimielisyydet ratkoa kahvitauolla tai lounaalla kaikessa rauhassa. Tällöinkin asiat tulisi esittää mahdollisimman hienovaraisesti ja kärsivällisesti.

Tärkein asia liikeneuvotteluissa vietnamilaisten kanssa on muistaa pysyä kärsivällisenä mitä tahansa tilanteita eteen tulisikaan. Vietnamilaisien päätöksenteko saattaa kestää hyvinkin kauan ja vaatia useita neuvotteluja. Usein neuvotteluihin osal-



listuvien liikemiesten tulee hyväksyttävä kaikki päätökset esimiehillään, jolloin yksinkertaiseenkin asiaan vastauksen saaminen voi kestää. Maltin menetyks ja hoptuttaminen saattaa päättää neuvottelut ennen aikojaan ja tuloksettomina. Kun neuvotteluihin varataan riittävästi aikaa, ymmärtämystä ja kärsivällisyyttä, on onnistuminen todennäköisempää. Liikelahja on oleellinen osa onnistunutta liikesuhdetta vietnamilaisten kanssa. Lahjan antamista, paketoitua ja itse sisältöä tulee harkita tarkkaan. Hyviä liikelahjoja ovat suomalaiset hyödykkeet kuten suklaa, alkoholi, kirjat tai design-tuotteet. Lahja tulee olla huolellisesti paketoitu kirkkain värein, punainen ja kultainen ovat hyviä värejä tähän tarkoitukseen. Mustan ja valkoisen värin käyttöä tulee välttää, sillä ne symboloivat hautajaisia ja surua.

Vapaa-aika on tärkeä osa liiketoimintaa Vietnamissa, sillä silloin ei pelkästään tutustuta vastapuolen kollegoihin vaan käydään myös läpi asioita, jotka neuvotteluissa jää mahdollisesti käymättä. Suosituin vapaa-ajanviettomuoto on lounasta paaminen. Lounaalla voidaan käydä läpi työasioita ja löytää yhteinen sävel riisiviinamaljoja kohottaessa. Tämä usein nopeuttaa myös työntekoa ja sopimuksen valmistumista, kun keskustelut eivät rajoitu kokouksiin. Vapaa-ajalla Vietnamissa on yleistä laulaa karaokea, ja vaikka vieras ei osaisikaan laulaa, tulisi hänen pyydettyessä esittää edes yksi kappale. Vietnamilaisetkaan eivät ole usein hyviä laulajia, mutta korvaavat sen volyymitasoa nostamalla. Tapaamisten yhteydessä miehillä on tapana nauttia alkoholia, olutta tai riisiviinaa, sekä polttaa tupakkaa. On hyvä pitää mukanaan aina kallis, amerikkalaista merkkiä oleva tupakka-aski, josta tarjota muille, vaikka itse polttaisikin halvempaa paikallista merkkiä. Vietnamilaisien kanssa kannattaa pitää pieni pilke silmäkulmassa joka tilanteessa ja huumori on hyvästä silloin, kun se ei koske historiaa, politiikkaa tai uskontoa. Erittäin hyviä keskustelunaiheita ovat ruoka, jalkapallo, luonto tai matkustaminen.

Kun vietnamilaisen kanssa on saanut rakennettua hyvän suhteen, se jatkuu läheisenä myös sopimuksen teon jälkeen. Tästä johtuen vietnamilainen kollega saattaa esimerkiksi viikkoja sopimuksen teon jälkeen soittaa ja pyytää muutosta sopimusehtoihin, kuvitellen läheisen liikesuhteen mahdollistavan jälkikäteen tapahtuvat muutokset. Yhteistyön jatkuessa yhteydenpitoa kannattaa pitää yllä säännöllisesti jotta mahdolliset ongelmatilanteet saadaan selvitettyä mahdollisimman nope-

asti. Vietnamilaisella kollegalla saattaa olla suuri kynnys ottaa yhteyttä ongelmien ilmetessä tai epätietoisuuden vallitessa, ja paikalliset saattavat yrittää tehdä ratkaisuja omin päin informoimatta vastapuolta ollenkaan. Tämän välttämiseksi yhteydenpito molempiin suuntiin kannattaa pitää helppona, positiivisena ja jatkuvana.

Kaiken kaikkiaan Vietnam kansainvälistyy kovaa vauhtia, suurimmat ikäluokat ovat nuoria ja maan kehitys on nopeaa ja jatkuvaa. Tämän vuoksi tavat ja kulttuuri varsinkin liike-elämässä alkavat muistuttaa yhä enemmän länsimaita. Vietnamilaisilla on kuitenkin joitain historiasta juurtuneita tapoja ja uskomuksia, jotka ulkomaalaisen tulisi tietää maahan matkatessaan ja ottaa ne käyttäytymisessään huomioon. Tietämys kulttuurin perusarvoista ja tavoista sekä muutaman paikallisen sanan opetteleminen osoittavat kunnioitusta vastapuolta ja hänen kulttuuriaan kohtaan. Tämä auttaa saavuttamaan onnistuneen lopputuloksen neuvotteluissa riippumatta siitä mitkä kulttuurit ovat vuorovaikutuksessa keskenään. ”Maasta maahan ja maassa maan tavalla” (Raappana 2007).

Tämän kappaleen loppuun (TAULUKKO 3) olemme koonneet kymmenen tärkeintä huomioon otettavaa asiaa, kun matkustaa Vietnamiin harjoittamaan liiketoimintaa. Neuvot on kirjoitettu käskymuotoon, jotta ne ovat helpompi muistaa.

### TAULUKKO 3: Kymmenen käskyä Vietnamiin lähtijälle

|  |
|--|
| 1. Ole kärsivällinen tilanteessa kuin tilanteessa  |
| 2. Varaa riittävästi aikaa   |
| 3. Luo hyvät suhteet ennen liiketoiminnan aloittamista   |
| 4. Auta vastapuolta säilyttämään kasvonsa  |
| 5. Huomioi ryhmän vanhin henkilö aina ensimmäisenä   |
| 6. Vie ensimmäisellä tapaamisella lahja, mieluiten suomalainen   |
| 7. Ota tarpeeksi käyntikortteja mukaan   |
| 8. Hillitse eleitä ja ilmeitä  |
| 9. Opettele vastapuolen nimet ja tittelit, sekä muutama paikallinen sana (hei=xin chào, kiitos=cảm ơn, anteeksi=xin lỗi) |
| 10. Vältä arkoja puheenaiheita (historia, politiikka, uskonto)   |

## 8 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kulttuurien välistä vuorovaikutusta liiketoiminnassa. Työssä kartoitettiin tekijät, jotka muodostavat Vietnamin liiketoimintakulttuurin, ja tutkittiin niiden vaikutusta vuorovaikutukseen liiketoiminnassa. Työn tavoitteena oli selvittää erilaisen liiketoimintakulttuurin merkitys suomalaisten ja vietnamilaisten välisessä yhteistyössä.

Työn teoriaosassa on pohjustettu aihetta yleisesti, mutta myös syvennetty sitä koskemaan Vietnamia. Luvussa kaksi on määritelty kulttuuri, liiketoimintakulttuuri sekä kulttuurin ulottuvuudet. Määrittelystä selviää, että kulttuuri on laaja käsite ja sitä luokitellaan lukuisin eri tavoin. Kulttuuri vaikuttaa oleellisesti liiketoimintaan, jolloin siitä muodostuu oma kokonaisuus: liiketoimintakulttuuri. Jokaisessa maassa vallitsee omanlaisensa liiketoimintakulttuuri, joka sisältää erilaisia osatekijöitä. Työssämme keskitymme Vietnamin liiketoimintakulttuuriin, joten luvussa kolme on esitelty yleiskatsaus Vietnamista. Luvusta selviää yleiset maafaktat, historia sekä tietoa vietnamilaisista. Yksi Vietnamin rajanaapureista on Kiina, joka on vaikuttanut maan historiaan ja arvoihin muun muassa tuomalla kungfutselaisen aatesuuntauksen Vietnamiin. Tämä näkyy vielä nykypäivänäkin yritysmaailmassa, etenkin valtionyhtiöissä, jossa vallitsee vahva hierarkkinen järjestys. Myös vietnamilaisten ikärakenne vaikuttaa liiketoimintakulttuuriin. Suurin osa kansalaisista on nuoria, joten perinteiset tavat muuttuvat sitä mukaa kun nuoret työntekijät korvaavat vanhemmat.

Luvussa neljä on lueteltu Vietnamin liiketoimintaympäristöön kuuluvat oleellimmat osatekijät. Vietnamin liiketoimintaympäristö eroaa suuresti suomalaisesta vastaavasta. Suomalaisen liikemiehen tulee ottaa kaupanteossa monia sellaisia asioita huomioon, joita ei suomalaisessa ympäristössä juurikaan esiinny. Esimerkiksi vahva hierarkia, suhteet ja korruptio ovat arkipäivää Vietnamin ja vaikuttavat omalta osaltaan maan liiketoimintakulttuuriin. Viidennessä luvussa käydään läpi vuorovaikutusta liiketoiminnassa vietnamilaisten kanssa. Neuvotteluissa tulee ottaa huomioon monia asioita aina katsekontaktin pituudesta liikelahjan paketointiin, sillä nämä kaikki luovat käsityksen vastapuolen motiiveista, luotettavuudesta sekä edustamista arvoista. Ja sitä kautta vaikuttavat onnistuneeseen vuorovaikutukseen. Liiketoimintakulttuurin

tuntemus ja molempiin suuntiin onnistunut vuorovaikutus edesauttavat saavuttamaan liikeneuvotteluissa toivotun lopputuloksen.

Luvussa kuusi esiteltiin toteuttamamme kvalitatiivinen tutkimus ja sen tulokset. Tutkimusta varten valittiin viisi haastateltavaa eri organisaatioista, jotta saavutettaisiin erilaisia näkökulmia aiheeseen liittyen. Jokaisella vastaajalla oli erilainen tausta ja kokemuspohja Vietnamista, mutta yllättävää oli kuitenkin huomata, että vastauksissa esiintyi paljon yhtäläisyyksiä. Esimerkiksi kyselyn viimeisessä laajassa kysymyksessä vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, mitkä ovat tärkeimpiä huomioitavia asioita Vietnamiin matkatessa. Jokainen vastaaja antoi kuitenkin myös uutta tietoa ja erilaisia kokemuksia, jotka auttoivat syventämään työtämme. Tutkimustulosten perusteella voidaan huomata muutoksen nopeus. Teoriaa tukien haastateltavat olivat vahvasti sitä mieltä, että kansainvälistyminen vaikuttaa kulttuurin painoarvoon vuorovaikutustilanteissa. Vaikka kulttuuri näkyy ja vaikuttaa suuresti liiketoimintaan, on sen merkitys hiljalleen vähenemässä. Muutos näkyy vastaajien mielestä eniten nuorison keskuudessa; yhä useampi nuori puhuu englantia hyvin, ja yrityksissä nuoren mahdollisuus saavuttaa korkea asema on parantunut huomattavasti.

Laadullisessa tutkimuksessa kysymykseen, joka koski sanatonta viestintää, tuli suhteessa vähiten vastauksia. Tämä saattaa johtua siitä, etteivät vastaajat osaa erotella sanatonta viestintää muusta viestinnästä, tai he eivät ole kiinnittäneet siihen huomiota. Tämä todistaa sen, että sanaton viestintä jää liike-elämässä usein havainnoimatta. Teoriaosan perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että sanaton viestintä on suuri osa vuorovaikutusta, ja sen vuoksi olennainen alue tiedostaa myös käytännössä. Teoriaa vahvistivat haastattelijoiden mielipiteet suhteiden merkityksestä sekä hierarkian vaikutuksesta liiketoiminnassa. Molemmat nähtiin yhä suurena osana yritysten toimintaa, ja mahdollisina esteinä kaupankäynnille.

Opinnäytetyön tavoitteet täyttyivät hyvin; työ antoi vastauksen päätutkimusongelmaan, joka asetettiin työn alkuvaiheessa. Myös työn rajaus oli onnistunut, sillä aihe ei rönsyillyt liikaa missään vaiheessa, vaan pysyi sille annetuissa raameissa. Kulttuuri erottelee ihmisryhmiä toisistaan ja tulee aina vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen. Se on kuitenkin jatkuvassa muutostilassa, joten sen vaikutusta tulee tutkia jatkossakin. Tätä opinnäytetyötä voidaan pitää pohjana tarkemmille jatkotutkimuksille. Mielenkiintoisia aiheita on monia, esimerkiksi tutkimus kulttuurin tuntemuk-

sesta yrityksen kilpailukeinona, tai siitä mihin tiettyyn suuntaan Vietnamin liiketoimintakulttuuri on muuttumassa, ja mistä muista kulttuureista se saa vaikutteita.

Tämän opinnäytetyön perusteella voidaan todeta, että kulttuuri vaikuttaa huomattavasti liiketoimintaympäristöön ja ihmisten käyttäytymiseen. Suomen ja Vietnamin liiketoimintakulttuurit eroavat suuresti toisistaan, ja siksi onnistuneeseen vuorovaikutustilanteeseen vietnamilaisten kanssa tarvitaan kulttuurin tuntemusta. Kulttuurin käsite on laaja, ja vuorovaikutukseen vaikuttavia tekijöitä on paljon, mutta tämän opinnäytetyön avulla pääsee jo pitkälle. Vaikka kulttuurin merkitys varsinkin liiketoiminnassa vähenee hiljalleen sukupolvien vaihtuessa, on se tällä hetkellä suuri vaikuttaja vietnamilaisten käyttäytymiseen, ja siksi yhtä tärkeä osa liikeneuvotteluita kuin mikä tahansa muu liiketoiminnan osa-alue.

”The only time when true suffering occurs is when two cultures collide” (Hermann Hesse Mitchellin 2000, 1 mukaan).

## LÄHTEET

Painetut lähteet:

Conaway, W., Morrison, T. 2007. Kiss, bow, or shake hands: ASIA. USA: Adams Media.

Curry, J., Nguyen, C. 1997. Passport Vietnam. USA: World Trade Press.

Dunung, S. 1995. Doing business in Asia: the complete guide. New York: Lexington Books.

Gesteland, R. 2008. Cross-Cultural Business Behavior. Neljäs uudistettu painos. Tanska: Copenhagen Business school Press.

Hamilton, L., Webster, P. 2009. The international business environment. New York: Oxford University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hofstede, G. 1992. Kulttuurit ja Organisaatiot – Mielen Ohjelmointi. Juva: WSOY.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. 2010. Cultures and Organizations : software of the mind. Kolmas uudistettu painos. USA: The McGraw-Hill Companies.

Laine, T., Väänänen, V. 2000. Cultural approach to creating business contacts with the Vietnamese. Case: Supplier survey for Tiimari Oyj. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden laitos.

Murray, G. 2007. Customs & Etiquette of Vietnam. London: Global Books Ltd.

Elektroniset lähteet:

Business anti-corruption portal. 2011. Snapshot of the Vietnam Country Profile [viitattu 1.12.2011]. Saatavissa: <http://www.business-anti-corruption.com/country-profiles/east-asia-the-pacific/vietnam/>

Central investigation agency (CIA). 2011. The World Factbook: Vietnam [viitattu 18.10.2011]. Saatavissa: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/vm.html>

Erkkilä, A. 2011. Vuorovaikutuksen tavat eri kulttuureissa. Verkko haltuun! [viitattu 1.12.2011]. Saatavissa: [http://www.verkkohaltuun.fi/kaikkien\\_kirjasto/vuorovaikutuksen\\_tavat\\_eri\\_kulttuureissa](http://www.verkkohaltuun.fi/kaikkien_kirjasto/vuorovaikutuksen_tavat_eri_kulttuureissa)

Herrainsilta, M., Maijala, R., Muola, M., Tala, T. 2011. Maailman uskonnot: kungfutselaisuus. RaamattuNET [viitattu 18.11.2011]. Saatavissa: <http://www.lukio.palkane.fi/raamattunet/kungfuts.html>

Hofstede, G. 2012. Vietnam [viitattu 6.3.2012]. Saatavissa: <http://geert-hofstede.com/vietnam.html>

Kinnunen, R. 2011. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden laitos [viitattu 16.3.2012]. Saatavissa: <http://reppu.lamk.fi/course/view.php?id=6648>

Kirkon keskushallinto. 2012. Sanaton viestintä [viitattu 5.3.2012]. Saatavissa: <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content49DFDB>

Maps of the world. 2011. [viitattu 29.3.2012] Saatavissa: <http://www.haimenonline.com/countries/vietnam-map.html/attachment/vietnam-world-map>

McMillan Reference. 2006. Doi Moi. Bookrags Inc [viitattu 20.10.2011]. Saatavissa: <http://www.bookrags.com/research/doi-moi-ema-02/>

Mitchell, C. 2000. Short Course in International Business Culture [verkkodokumentti]. USA: World Trade Press [viitattu 2.4.2012]. Saatavissa: <http://site.ebrary.com/lib/lamk/docDetail.action?docID=10026327>

Smith, E., Pham, C. 1996. Doing business in Vietnam: A cultural guide. Business Horizons, Vol. 39, Iss. 3, p. 47–51. [viitattu 22.11.2011]. Saatavissa EBSCO Business Source Elite -tietokannassa: <http://content.epnet.com/pdf10/pdf/1996/BHZ/01May96/9606205879.pdf?T=P&P=AN&K=9606205879&EbscoContent=dGJyMNxb4kSeprI4v%2BbwOLCmr0qepRBSsKq4SLWWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGrs0y0qrdQuePfgeyx%2BEu3q64A&D=bsh>

Suomen suurlähetystö Hanoi. 2010b. Historia. Ulkoasiainministeriö [viitattu 20.10.2011]. Saatavissa: <http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=43868&contentlan=1&culture=fi-FI>

Suomen suurlähetystö Hanoi. 2011c. Talous, elinkeinoelämä ja ulkomaankauppa. Ulkoasiainministeriö [viitattu 25.10.2011]. Saatavissa: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=30912&contentlan=1&culture=fi-FI>

Suomen suurlähetystö, Hanoi. 2011. Vietnamin liiketoimintakulttuuri [viitattu 1.12.2011]. Saatavissa: <http://www.finland.org.vn/public/default.aspx?nodeid=43687&contentlan=1&culture=fi-FI>

Suomen suurlähetystö Hanoi. 2011d. Yhteiskunta, kulttuuri ja media. Ulkoasiainministeriö [viitattu 25.10.2011]. Saatavissa:



<http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=31105&contentlan=1&culture=fi-FI>

Verkkoviestintäryhmä. 2011a. Vietnam. Ulkoasiainministeriö [viitattu 18.10.2011]. Saatavissa:

<http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=17364&contentlan=1&culture=fi-FI>

Vietnam-Culture.com. 2006a. Vietnamese non-verbal Communication [viitattu 11.3.2012]. Saatavissa: <http://www.vietnam-culture.com/articles-55-6/Non-verbal-communication.aspx>

Vietnam-Culture.com. 2006b. Business Meeting in Vietnam [viitattu 12.3.2012]. Saatavissa: <http://www.vietnam-culture.com/articles-115-17/Meetings.aspx>

Vietnam-Culture.com. 2006c. Addressing Vietnamese [viitattu 12.3.2012]. Saatavissa: <http://www.vietnam-culture.com/articles-118-17/Addressing-Vietnamese.aspx>

Vietnam-Culture.com. 2006d. Gift and Gift-giving Customs in Vietnam [viitattu 14.3.2012]. Saatavissa: <http://www.vietnam-culture.com/articles-143-17/Gift-and-Gift-giving-Customs-in-Vietnam.aspx>

Vietnam-Culture.com. 2006e. Understanding Vietnamese Business Culture and Etiquette [viitattu 16.3.2012]. Saatavissa: <http://www.vietnam-culture.com/articles-116-17/Understanding-Vietnamese-business-culture-and-etiquette.aspx>

Vietnam-Seura ry. 2011. Vietnam-tietoa. Talous. Historia [viitattu 28.11.2011]. Saatavissa: <http://www.vietnamseura.org/fi/vietnam-tietoa/talous/>

Wikipedia. 2011a. Doi Moi [viitattu 20.10.2011]. Saatavissa [http://en.wikipedia.org/wiki/Doi\\_Moi](http://en.wikipedia.org/wiki/Doi_Moi)

Wikipedia. 2011b. Vietnamin kieli [viitattu 25.10.2011]. Saatavissa:  
[http://fi.wikipedia.org/wiki/Vietnamin\\_kieli](http://fi.wikipedia.org/wiki/Vietnamin_kieli) [viitattu 25.10.2011]

Wikipedia. 2011c. Kungfutselaisuus [viitattu 16.11.2011]. Saatavissa:  
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Kungfutselaisuus>

Muut lähteet:

Hiltunen, A. 2012. Opiskelija. Lahden ammattikorkeakoulu. Haastattelu  
26.1.2012

Kaulo, J. 2012. Re: Thesis/Opinnäytetyö LUAS/LAMK [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Pennanen, S., Rahijärvi, J. Lähetetty 27.1.2012.

Le, V. 2012. Re: Thesis/Opinnäytetyö LUAS/LAMK [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Pennanen, S., Rahijärvi, J. Lähetetty 10.2.2012.

O’Hiobhaird, K. 2009. Countries and cultures. Luento LAMK liiketalouden laitos syksy 2009.

Raappana: Päivä on nuori [CD-ROM]. 2007. Helsinki: Ylivoima Studio.

Romo, M. 2011. Yliopettaja. Lahden ammattikorkeakoulu. Haastattelu 19.12.2011

Talonen, T. 2012. Re: Thesis/Opinnäytetyö LUAS/LAMK [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Pennanen, S., Rahijärvi, J. Lähetetty 31.1.2012.

## LIITTEET

### LIITE 1: Teemahaastattelurunko

#### **Pohjustus:**

- Monta kertaa olet ollut Vietnamissa?
  - Business or pleasure?
- Millaisissa työtehtävissä, mikä projekti?
- Suomalaisten/Vietnamiläisten kanssa?
- Milloin ensimmäisen kerran?

#### **Teema 1. Vietnamin liiketoimintaympäristö**

- Miten olet huomannut Vietnamin kansainvälistymisen? (Globalisaatio)
  - Ensimmäisen ja viimeisimmän käynnin ero?
  - Turismi, ulkomaalaisiin suhtautuminen, ennakkoluulot, erot kansallisuuksien välillä
- Miten koet hierarkian vaikutuksen/näkyvyyden työelämässä? (Yritysten hierarkia)
  - Onko selkeää vai huomaako ollenkaan?
  - Kungfutselaisuuden näkyvyys (vanhempien kunnioitus)
    - Miten uskot ansioituneen mutta nuoren ulkomaalaisen liikemiehen pärjäävän liike-elämässä?
- Millaisena näet/koet suhteiden luomisen vietnamiläisten kanssa? (Suhteiden merkitys)
  - Kuinka kauan kesti? Monta käyntiä ennen yhteistyön aloitusta? Oliko suhteita jo valmiiksi?
  - Oletko huomannut muutosta omassa asemassasi? Lisää kunnioitusta?
  - Miten suhtautuvat liikesuhteen katkeamiseen? Jatkuuko yhteydenpito?
  - Oletko törmännyt nepotismiin (sukulaisten suosimiseen)? Onko paljon sukulaisia samassa työpaikassa?
- Miten naisiin suhtaudutaan liike-elämässä? (Naisen asema)
  - Mikä on ulkomaalaisten/paikallisten naisten asema liike-elämässä?
  - Voiko ulkomaalainen nainen lähteä liikeneuvotteluihin mukaan? Voisiko lähteä yksin?

- Miten koet vietnamilaisten ajan käsitteen? (Ajan käsite)
  - Eroja suomalaisten ja vietnamilaisten välillä?
  - Aikataulut/myöhästymiset/peruutukset (pitävätkö aikatauluista kiinni? Onko viime hetken peruutuksia? Myöhästyvätkö usein?)
  - Monen asian tekeminen samanaikaisesti esim. neuvotteluissa?
  
- Oletko törmännyt korruptioon? (Korruptio)
  - Jos niin miten ja missä tilanteissa?
  - Oletko havainnut liike-elämässä?

## Teema 2. Vuorovaikutus liiketapaamisissa

- Miten näet sanattoman viestinnän merkityksen vuorovaikutuksessa vietnamilaisen kanssa? Mitkä ovat suurimmat erot Suomeen verrattuna? (Sanaton viestintä)
  - Pukeutumisen merkitys Vietnamissa? Liiketapaamisissa?
  - Oma henkilökohtainen tila, kuinka suuri/pieni?
  - Body language, ilmeet, eleet, esim. kuinka pitkä katsekontakti ilman kiusaantuneisuutta?
  - Onko jotain erityisiä tapoja, joista ei kirjoissa kerrota, mutta jotka pitäisi tietää?
  
- Kuinka muodollista puhuttelu ja tervehtiminen ovat olleet tapaamisissasi? (Puhuttelu ja tervehtiminen)
  - Miten ensimmäisen kerran? Entä jatkossa – sinuttelu?
  - Mitkä ovat tärkeimmät asiat mitä pitää muistaa/ottaa huomioon tervehdittäessä?
  
- Minkälaisia asioita näet tärkeänä itse neuvottelutilanteessa/palaverissa? (Neuvottelutavat)
  - Ristiriitojen käsittely?
  - Mieliteiden ilmaiseminen & mielipide-erojen käsitteleminen, onko vaikeaa?
  - Kärsivällisyys/Ystävällisyys/Suorapuheisuus
  - Onko tärkeää/kuinka tärkeää kasvojen säilyttäminen?
  - Kuka puhuu? Viitataan? Keskeytetäänkö? Puhejärjestys?
  - Kuinka muodollista?

- Vapaa-ajan merkitys liike-elämässä? (Seurustelu, huumori, small talk)
  - Nähdäänkö vapaa-ajalla? Aktiviteettien järjestäminen? Mitä tehdään jos nähdään?
  - Onko kutsuttu kotiin vierailemaan? Milloin?
  - Vitsien kertominen?
  - Sopimattomat puheenaiheet?
  - Mikä on sopiva määrä small talkia? Sopivat puheenaiheet?
  
- Lahjojen antamisen merkitys (Lahjat)
  - Täytyykö antaa lahja? Joka kerta kun tavataan?
  - Millainen
    - Kallis/halpa
    - Symboliikka
    - Suomesta ja vai sieltä?
    - paketointi
    - Mikä on hyvä lahja?
  - Käyntikortin antaminen, kuinka muodollista?

Lopuksi:

Vuorovaikutuksen kannalta: mitä pitää ehdottomasti muistaa/ ottaa huomioon kun matkustaa Vietnamiin?