



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

LIKETOIMINTAKULTTUURI YHDYSVALLOISSA

Suomalaisyriyten näkökulma

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Kansainvälinen kauppa
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Mirka Luotinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

LUOTINEN, MIRKA: Liiketoimintakulttuuri Yhdysvalloissa
Suomalaisyritysten näkökulma

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 46 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Yhdysvaltojen liiketoimintakulttuuria yhdysvaltalaisten kanssa työskennelleiden suomalaisten yritysten työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena on myös kuvata, miten kansainväliset sopimukset eroavat kansallisista sopimuksista. Aihe on ajankohtainen, koska Yhdysvallat on tärkeä liikekumppanimaa Suomelle, sen markkinat ovat suuret ja markkinoilla on paljon potentiaalia. Aihe on rajattu suomalaisten yritysten edustajien näkökulmaan, jotta työstä on hyötyä muille suomalaisille yrityksille.

Teoriaosuudessa kuvataan Suomen ja Yhdysvaltojen kulttuurien eroja Hofsteden ulottuvuuksien avulla, Yhdysvaltojen liiketoimintakulttuuria sekä kansainvälisiin sopimuksiin liittyviä tekijöitä. Teoriaosuuden tarkoituksena on kuvata, mitä eri piirteitä liiketoimintakulttuuriin sisältyy ja mitä asioita kansainvälisissä sopimuksissa tulee huomioida. Teoriaosuus koostuu painetuista ja elektronisista lähteistä.

Empiirisessä osuudessa tutkimusmenetelmänä on käytetty yksilöhaastattelua. Haastateltavana on suomalaisten yritysten edustajia, joilta on kysytty heidän kokemuksistaan yhdysvaltojen liiketoimintakulttuurista sekä kansainvälisten sopimusten tekemisestä. Haastatteluista saatuja vastauksia vertaillaan keskenään sekä työn tietoperustaan ja etsitään yhteneväisyyksiä ja eroja.

Aineiston perusteella liiketoimintakulttuureissa on eroja ja osa eroista on näkyvämpiä kuin toiset. Kansainvälisiin sopimusasioihin liittyy useampia eroja kuin liiketoimintakulttuuriin. Paikallinen liiketoimintakumppani Yhdysvalloissa auttaa suomalaisia yrityksiä ymmärtämään liiketoimintakulttuuriin ja sopimuksiin liittyviä eroja.

Asiasanat: Kulttuuri, liiketoimintakulttuuri, Yhdysvallat, kansainvälinen sopimus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in International Trade

LUOTINEN, MIRKA: Business Culture in the United States of
America
Perspective of Finnish companies

Bachelor's Thesis in International Trade 46 pages, 2 pages of appendices

Spring 2015

ABSTRACT

The aim of this bachelor's thesis is to describe the business culture in the United States of America from the perspective of Finnish employees who have worked with American companies. Also, the study aims to describe how international contracts differ from national contracts. The topic is current because the United States of America is an important business partner to Finland and its market is large and it holds a lot of potential. The topic is outlined from the point of view of Finnish companies so that this thesis will benefit other Finnish companies.

The cultural differences of Finland and the USA with the help of Hofstede's dimensions, differences in business cultures and issues connected to international contracts are described in the theoretical part of this thesis. The aim of the theoretical part is to examine the different features included in business culture and which issues should be taken into account when making international contracts. The theoretical part consists of both printed and electronic references.

In the empirical part of the study the research method utilized is the interview. Finnish company representatives are the interviewees. They were asked about their experiences of business culture in the USA as well as drawing up international contracts. The replies received from the interviews were compared to each other, with the theoretical part of the thesis and checked for similarities and differences.

Based on the data, there are differences in business cultures and some differences are more noticeable than others. There are more differences connected to international contracts than business culture. Local business partners in the USA help Finnish companies understand the differences connected to business culture and contracts.

Key words: Culture, business culture, United States of America, international contract

SISÄLLYS

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tausta | 1 |
| 1.2 | Työn tarkoitus ja tavoitteet | 1 |
| 1.3 | Tutkimuksen rajaukset ja tutkimusongelma | 2 |
| 1.4 | Tutkimuksen rakenne | 3 |
| 2 | KULTTUURI | 5 |
| 2.1 | Kulttuurin määrittely | 5 |
| 2.2 | Suomalaisen ja yhdysvaltalaisen kulttuurin eroja Hofsteden mukaan | 6 |
| 3 | YHDYSVALTALAINEN LIIKETOIMINTAKULTTUURI | 11 |
| 3.1 | Tervehtiminen ja käyntikorttien vaihto | 11 |
| 3.2 | Puhuttelu ja titteleiden käyttö | 12 |
| 3.3 | Pukeutuminen | 13 |
| 3.4 | Liikelahjat | 14 |
| 3.5 | Liiketapaamiset yhdysvaltalaisien kanssa | 15 |
| 3.6 | Johtaminen ja hierarkia | 19 |
| 4 | KANSAINVÄLISET SOPIMUKSET | 21 |
| 4.1 | Sovellettava laki | 21 |
| 4.2 | YK:n kauppalaki | 22 |
| 4.3 | Kansainvälinen sopimus | 22 |
| 4.4 | Riitojen käsittely | 24 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 27 |
| 5.1 | Puolistrukturoitu ja strukturoitu haastattelu | 27 |
| 5.2 | Aineiston keruu ja analysointi | 28 |
| 6 | HAASTATELTAVIEN KOKEMUKSIA YHDYSVALTALAISESTA LIIKETOIMINTAKULTTUURISTA | 30 |
| 6.1 | Kohdeyritysten esittely | 31 |
| 6.2 | Liiketoimintakulttuurieroja | 32 |
| 6.3 | Sopimuseroja | 34 |
| 6.4 | Tulevaisuuden näkymät Yhdysvalloissa | 36 |
| 6.5 | Johtopäätökset | 37 |
| 6.6 | Tutkimuksen luotettavuus | 40 |
| 6.7 | Jatkotutkimusehdotuksia | 41 |

| | |
|--------------|----|
| 7 YHTEENVETO | 42 |
| LÄHTEET | 44 |
| LIITTEET | 47 |

1 JOHDANTO

Suomelle Yhdysvallat on Venäjän jälkeen tärkein vientikumppanimaa EU:n ulkopuolisista maista. Taloussuhteet Suomen ja Yhdysvaltojen välillä ovat hyvät ja yhteistyökumppanina Suomea arvostetaan. (Suomen ulkoasiainministeriö 2014.) Yhdysvalloissa talouskasvu on ollut viime aikoina ennakoitua vahvempaa. Erityisesti yksityisten ihmisten kuluttaminen on kasvanut. Yksityisen kulutuksen kasvu luo myös suomalaisille yrityksille mahdollisuuksia menestyä Yhdysvaltojen markkinoilla. (Taloussanomat 2014.)

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämän opinnäytetyön aihe on valittu sen perusteella, että kirjoittaja on itse asunut vuoden Yhdysvalloissa ja huomannut Suomen ja Yhdysvaltojen liiketoimintakulttuureissa eroja. Huomatut erot tekevät aiheesta kiinnostavan. Aihe on ajankohtainen, sillä Yhdysvallat on tärkeä kauppakumppani Suomelle. Venäjä on määrännyt pakotteita EU:lle, minkä vuoksi suomalaiset yritykset joutuvat miettimään uusia markkinoita tuotteilleen. Yhdysvallat on yksi vaihtoehto (Lehmusvirta 2014). Yhteistyön sujuvuuden kannalta on yhdysvaltalaisen liiketoimintakulttuurin ja sopimusten teon tuntemus tärkeää. Opinnäytetyössä keskitytään suomalaisten yritysten edustajien näkökulmaan, jotta työstä olisi hyötyä muille suomalaisille yrityksille.

Aiheen valintaan vaikutti myös kirjoittajan opiskelujen yhteydessä suorittamat kurssit eri maiden kulttuureista sekä kansainvälisestä laista. Kursseilla kirjoittaja on huomannut, että eri maiden kulttuurit eroavat. Tämän takia on tärkeää ymmärtää eri kulttuureja yhteistyön lähtökohtien parantamiseksi. Lisäksi kirjoittaja on oppinut, miten kansainväliset sopimukset eroavat kansallisista sopimuksista esimerkiksi sovellettavan lain osalta.

1.2 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Yhdysvaltojen kulttuuria ja liiketoimintakulttuurin eri piirteitä. Työssä kuvataan, miten yhdysvaltalaiset

toimivat neuvottelutilanteissa, millainen hierarkia työelämässä on sekä millaisia liikelahoja Yhdysvalloissa on tapana antaa. Lisäksi työssä kuvataan, mitä kulttuurisia tekijöitä hyvän yhteistyön sujumiseksi suomalaisten yritysten tulisi huomioida liiketoimintakulttuurin lisäksi tehtäessä kauppaa yhdysvaltalaisen yritysten kanssa. Liiketoimintakulttuurin lisäksi tarkoituksena on kuvata suomalaisen ja yhdysvaltalaisen yrityksen välisiä sopimuksia, mitä lakia niissä sovelletaan ja miten riitatilanteista voidaan sopia etukäteen. Empiirisessä osassa kuvataan suomalaisten yritysten edustajien kokemuksia yhteistyöstään yhdysvaltalaisen yritysten kanssa ja verrataan kokemuksia keskenään sekä teoriaan.

Opinnäytetyön päätavoitteena on tuottaa Yhdysvaltojen markkinoille aikovien suomalaisten yritysten käyttöön tietoa Yhdysvaltojen liiketoimintakulttuurista ja kansainvälisten sopimusten teosta. Suomalaiset yritykset, jotka haluavat tehdä kauppaa yhdysvaltalaisen yritysten kanssa, voivat hyödyntää työtä, jotta yhteistyö sujuisi paremmin ja sopimuksissa tarvittavat asiat huomioitaisiin. Kun tuntee toisen maan kulttuuria ja liiketoimintakulttuuria, auttaa se rakentamaan parempaa yhteistyötä ja mahdollisuuksia saada Yhdysvalloista uuden markkina-alueen.

1.3 Tutkimuksen rajaukset ja tutkimusongelma

Tutkimus on rajattu suomalaisten yritysten näkökulmaan Yhdysvaltojen liiketoimintakulttuurista. Rajaamalla suomalaisten yritysten näkökulmaan on työstä hyötyä muille suomalaisille yrityksille, jotka haluavat tehdä yhteistyötä yhdysvaltalaisen yritysten kanssa. Haastateltujen yritysten edustajien kokemuksista voivat uudet Yhdysvaltojen markkinoille aikovat suomalaiset yritykset hyödyntää vanhoja hyväksi havaittuja menetelmiä ja välttyä tekemästä samoja virheitä uudestaan.

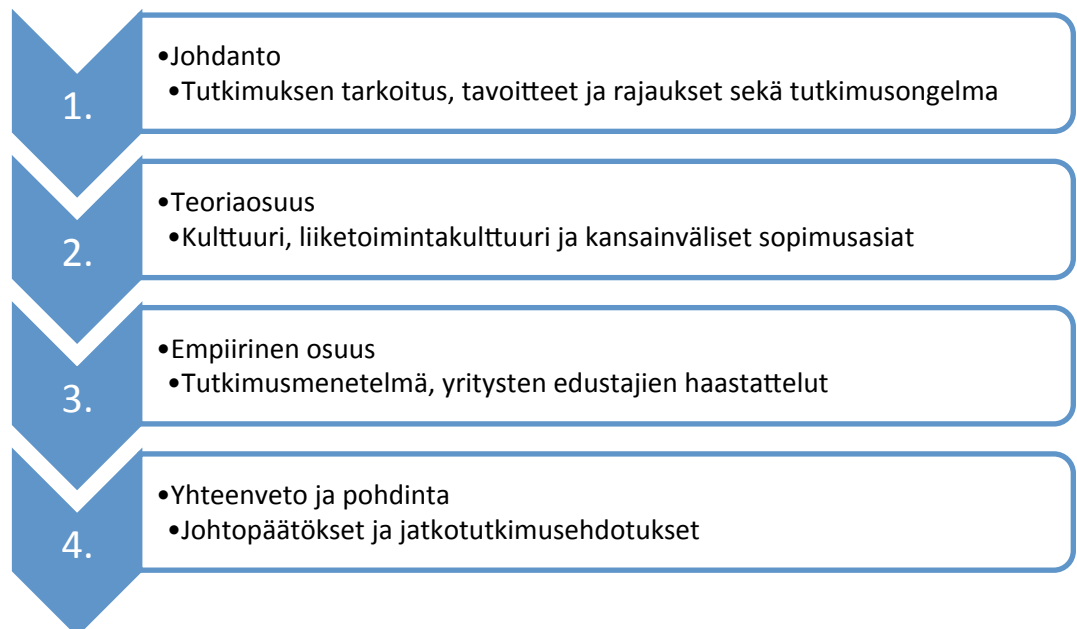
Opinnäytetyön päätutkimusongelmana on kuvata, mistä eri osa-alueista yhdysvaltalainen liiketoimintakulttuuri koostuu. Opinnäytetyön alaongelmat ovat seuraavat:

1. Miten kulttuuri liittyy liiketoimintakulttuuriin?

2. Millaisia kokemuksia suomalaisten yritysten edustajilla on yhdysvaltalaisesta liiketoimintakulttuurista?
3. Mitä tulee ottaa huomioon sopimusten teossa, kun kyseessä on kahdessa eri valtiossa toimivat yritykset?

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kolmesta pääosasta: johdannosta, opinnäytetyön teoreettisesta tietoperustasta ja empiirisestä osasta. Johdannossa kerrotaan yleisesti opinnäytetyöstä, sen rajauksista, tarkoituksesta ja tavoitteista. Teoriaosuudessa keskitytään kulttuuriin, Yhdysvaltojen liiketoimintakulttuuriin sekä mitä tulee ottaa huomioon kansainvälisten sopimusten teossa. Empiirisessä osassa kuvaillaan suomalaisten yritysten edustajien kokemuksia yhteistyöstä yhdysvaltalaisen yritysten kanssa. Lopussa on työn yhteenveto ja pohdintaa.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Tutkimuksen tietoperusta on rakennettu perinteisellä tavalla, jolloin teoriaosuus on työn alussa ja empiria on sen jälkeen omana osanaan (Kananen 2010, 44). Yllä olevassa kuviossa (kuvio 1) on työn rakenne jaettu neljään osaan. Kuvioista näkyvät kaikki työn osat siinä järjestyksessä kuin työ etenee; johdanto, teoriaosuus, empiirinen osuus ja lopuksi yhteenveto sekä pohdintaa tutkimuksesta.

2 KULTTUURI

Tässä luvussa käsitellään kulttuurin määritelmää ja miten liiketoimintakulttuuri liittyy kulttuuriin. Lisäksi luvussa vertaillaan Suomen ja Yhdysvaltojen kulttuurieroja Hofsteden ulottuvuuksien avulla.

2.1 Kulttuurin määrittely

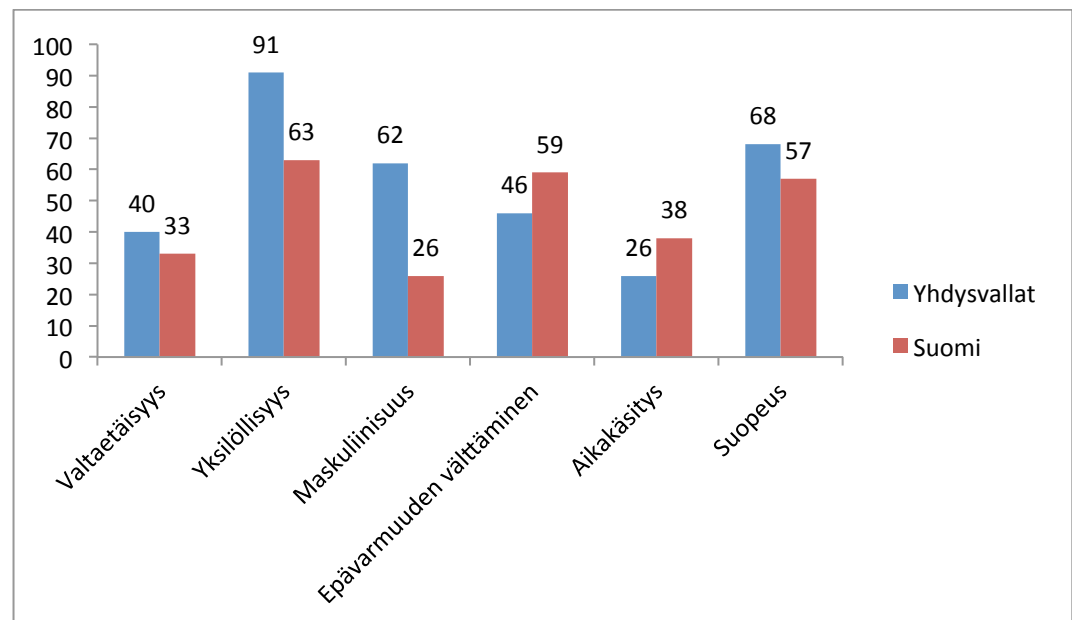
Kulttuuria ei voi määritellä yhdellä oikealla tavalla, vaan siihen on monta vaihtoehtoa (Rauhala 2005, 12; Czinkota, Ronkainen & Moffett 2002, 33). Kulttuurille on monia määritelmiä riippuen, mistä näkökulmasta sitä katsotaan (Rugman & Collinson 2006, 130). Kulttuurin tärkeimmät elementit ovat kieli, uskonto, arvot, asenteet, käytännöt ja yhteiskunnan normit. Kulttuurin määritelmä on uskomusten, sääntöjen ja tekniikoiden summa, jotka kuvaavat ihmisiä. (Rugman & Collinson 2006, 130.) Kaikille kulttuurin määritelmille yhteisiä elementtejä ovat, että kulttuuri on opittu, jaettu ja siirretty seuraavalle sukupolvelle (Czinkota, Ronkainen & Moffett 2002, 33).

Kulttuuri elää ja aktivoi itseään koko ajan, joten sitä ei voi pysäyttää tai lopettaa. Se on olemassa niin kauan kuin on ihmisiä, jotka aktivoivat ja muuttavat sitä. (Rauhala 2005, 17.) Salminen ja Poutanen (1996, 8) painottavat kulttuurin määritelmässä ihmisen toimintaa ja toiminnasta syntyviä tuotteita. House, Hanges, Javidan, Dorfman ja Gupta (2004, 15) käyttävät toiminnan sijaan käytäntöön ja arvoihin perustuvaa määritelmää kulttuurista. Käytännöllä kuvataan, kuinka tietyt asiat tehdään tietyssä kulttuurissa ja arvot kuvaavat, kuinka asiat tulisi tehdä. Yhden suuntauksen mukaan kulttuuri koostuu kolmesta osasta: arvoista ja asenteista, käyttäytymisestä ja perustiedoista maasta (Tomalin & Nicks 2007, 15). Kulttuurilla on useita piirteitä: korkeakulttuuri, kansankulttuuri ja erilaisia toimintakulttuureja, kuten liiketoimintakulttuuri, johon tässä työssä keskitytään (Salminen & Poutanen 1996, 8).

2.2 Suomalaisen ja yhdysvaltalaisen kulttuurin eroja Hofsteden mukaan

Tässä kappaleessa kuvataan Suomen ja Yhdysvaltojen kulttuurieroja Geert Hofsteden ulottuvuuksien kautta. Hofstede on tehnyt kulttuurianalyyskejä monista eri maista ja ulottuvuuksia on kuusi erilaista. Näiden ulottuvuuksien avulla saadaan yleiskuva amerikkalaisesta kulttuurista verrattuna suomalaiseen kulttuuriin. Hofsteden ulottuvuuksia on kuusi: valtaetäisyys, yksilöllisyys, maskuliinisuus, epävarmuuden välttäminen, aikakäsitys ja suopeus. Jokaisen ulottuvuuden erot Suomen ja Yhdysvaltojen välillä on kuvattu erikseen. (Hofstede 2014.)

Kuten kuviosta 2 näkyy, on Suomen ja Yhdysvaltojen välillä eroavaisuuksia. Esimerkiksi valtaetäisyyden kohdalla korkea pistemäärä tarkoittaa suurta valtaetäisyyttä ja matala pistemäärä, että valtaetäisyyttä ei ole ollenkaan.



KUVIO 2. Yhdysvaltojen ja Suomen kulttuuriset erot (Hofstede 2014)

Kuvio 2 kuvaa Yhdysvaltojen ja Suomen kulttuurieroja Hofsteden taulukkoa mukaillen (Hofstede 2014). Sininen väri kuvaa Yhdysvaltojen pistemääriä ja punainen väri Suomen saamia pistemääriä kuudesta eri ulottuvuudesta.

Valtaetäisyys

Yhdysvalloissa on hieman suurempi valtaetäisyys kuin Suomessa (kuvio 2). Valtaetäisyydellä kuvaillaan yksilön vaikutusta muiden henkilöiden ideoihin ja käyttäytymiseen. (Hofstede 2014.) Valtaetäisyys on myös määritelty eriarvoisuuden hyväksymiseksi (Salminen & Poutanen 1996, 15). Molemmat Hofstede (2014) sekä Salminen ja Poutanen (1996, 15) ovat samaa mieltä siitä, että Yhdysvalloissa on pieni valtaetäisyys.

Yhdysvaltalaisissa organisaatioissa hierarkia on olemassa sen kätevyuden takia. Esimiehiä on helppo lähestyä ja päälliköt luottavat työntekijöidensä ja tiimiensä osaamiseen. Molemmat osapuolet; työnantaja ja työntekijä odottavat, että tieto kulkee molempiin suuntiin tasaisin väliajoin. Kommunikaatio tiedon jakamisessa on epävirallista, suoraa ja osallistuvaa. (Hofstede 2014.)

Yksilöllisyys

Hofsteden asteikolla amerikkalaiset ovat yksilöllisiä. Yksilöllisyys kuvaa, ajatteleeko henkilö itsestään minä vai me -muodossa osana ryhmää. Suomi ja Yhdysvallat ovat yksilöllisiä maita ja ajattelevat itsestään minä -muodossa. Omat tarpeet tulevat ennen ryhmän tarpeita. Yksilöllisissä kulttuureissa huolehditaan vain itsestä ja lähiperheestä. (Hofstede 2014.) Kollektiivisissa kulttuureissa yksilöt näkevät itsenä osana ryhmiä, jonka jäsenet huolehtivat toisistaan ja saavat takaisin pyyteetöntä lojaaliutta (Hofstede 2014). Jos maassa on pieni valtaetäisyys, on maa myös yleensä yksilöllinen (Salminen & Poutanen 1996, 17).

Amerikkalaiset ovat tottuneet tekemään kauppaa ihmisten kanssa, joita he eivät tunne. Tästä johtuen he eivät ole ujoja lähestyessään liikekumppania, jos he

haluavat lisätietoa asiasta. Työelämässä yksilöllisyys korostuu, sillä työntekijöiden tulee olla riippumattomia muista työntekijöistä ja työnantajista. Palkkaaminen ja ylennykset perustuvat yksilön saavutuksiin tai mahdollisiin tuleviin saavutuksiin ryhmän saavutusten sijaan. (Hofstede 2014.)

Maskuliinisuus

Perimmäinen kysymys maskuliinisuuden ja feministisyyden välillä on, mikä motivoi ihmisiä elämässä; halu olla paras (maskuliinisuus) vai tekemisestään pitäminen (feminiinisyys) (Hofstede 2014). Toinen näkökulma on, että maskuliinisessa kulttuurissa korostuu menestyminen, suorittaminen ja kilpailu, feminiinisyudessa sen sijaan solidaarisuus ja vaatimattomuus (Salminen & Poutanen 1996, 19).

Matala pistemäärä tarkoittaa, että yhteiskunnassamme tärkeitä arvoja ovat muiden hoitaminen ja elämänlaatu. Menestyksen mittarina pidetään elämänlaatua, eikä joukosta esiin nousemista arvosteta. (Hofstede 2014.)

Yhdysvaltojen korkea pistemäärä sen sijaan tarkoittaa, että koulussa, töissä ja vapaa-ajalla arvot on sidottu siihen, että jokaisen pitäisi tavoitella parasta, mitä voivat olla. Maskuliinisuuden seurauksena yhdysvaltalaiset puhuvat vapaasti menestyksistään elämässä. Jos maskuliinisuuden pisteet ovat korkeat, ovat kilpailu, saavutukset ja menestys tärkeitä tekijöitä kyseisessä yhteiskunnassa. Lapsesta lähtien yksilöt kasvatetaan tähän arvomaailmaan ja se jatkuu työelämässä ja vapaa-ajalla. (Hofstede 2014.) Maskuliinisuutta kuvaa se, että Yhdysvalloissa raha pyörittää elämää (Salminen & Poutanen 1996, 19). Amerikkalaiset elävät työlleen, jotta voivat saavuttaa rahallisia palkintoja ja sen seurauksena saavuttaa korkeamman statuksen (Hofstede 2014).

Epävarmuuden välttäminen

Hofsteden mukaan epävarmuuden välttäminen liittyy siihen, miten yhteiskunta käsittelee sen, että tulevaisuutta ei voi ennustaa. Osa yhteiskunnista yrittää kontrolloida tulevaisuutta, kun taas toiset antavat sen vain tapahtua. Eri kulttuurit ovat oppineet toimimaan epävarmaan tulevaisuuteen liittyvän ahdistuksen kanssa eri tavoilla. (Hofstede 2014.) Salminen ja Poutanen (1996, 21) määrittelevät epävarmuuden siedon hieman eri tavalla. Jos epävarmuuden sieto on korkea, on paljon lakeja säätelemässä ihmisten arkea. Jos se taas on alhainen, on lakeja vähemmän ja ne ovat vain antamassa suuntaa ihmisille. (Salminen & Poutanen 1996, 21.)

Yhdysvallat sai epävarmuuden välttämistä vähemmän pisteitä Hofsteden taulukossa kuin keskivertomaat. Alhainen pistemäärä tarjoittaa, että Yhdysvalloissa hyväksytään uudet ideat ja halu kokeilla jotakin uutta ja erilaista. (Hofstede 2014.) Salminen ja Poutanen (1996, 21) ovat samaa mieltä ja alhaisen epävarmuuden välttämisen takia yhdysvaltalaiset eivät vaadi monia tapasääntöjä.

Aikakäsitys

Aikakäsityksessä kuvataan yhteiskunnan ylläpitämiä linkkejä menneisyyteensä, samalla kun huolehditaan tämän hetken ja tulevaisuuden haasteista. Eri yhteiskunnat priorisoivat menneisyyden ja tulevan merkitystä eri tavalla. Yhdysvallat sai Hofsteden aikakäsityksestä vähemmän pisteitä kuin Suomi. Alhainen pistemäärä tarkoittaa, että yhdysvaltalaiset ovat taipuvaisia tarkistamaan, onko uusi tieto totta. Samalla heillä on vahva näkemys siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. (Hofstede 2014.)

Lyhyen aikavälin maissa tehokkuus ja työn tulokset ovat tärkeitä.

Yhdysvaltalaiset ovat täsmällisiä ja keskittyvät yhden asian tekemiseen kerrallaan. (Salminen & Poutanen 1996, 23; Tomalin & Nicks 2007, 169.) Yhdysvallat on lyhyen aikavälin maa (Tomalin & Nicks 2007, 174). Monen asian tekeminen yhtä aikaa on kasvattanut suosiotaan Yhdysvalloissa, mutta se koetaan edelleen

loukkaavaksi, jos niin tekee muiden ihmisten läsnä ollessa (Martin & Chaney 2009, 19). Yhdysvaltalaiset yritykset mittaavat suorituksiaan lyhyellä aikavälillä, neljännesvuosittain. Lyhyet aikavälit mittauksissa ajavat yksilöitä nopeisiin tuloksiin työelämässä. (Hofstede 2014.)

Suopeus

”Ilman yhteiskuntaan sopeuttamista meistä ei tule inhimillisiä”, kirjoittaa Hofstede (2014). Ihmiskunnan haaste on ollut ja on edelleen lasten yhteiskuntaan sopeuttaminen. Suopeus -ulottuvuus määrittelee, kuinka paljon ihmiset yrittävät kontrolloida heidän halujaan ja impulssejaan lapsena saamansa kasvatuksen perusteella. Jos kontrolli on heikkoa, on kyseessä suopeus. Päinvastoin, jos kontrolli on vahvaa, kyseessä on pidättyväisyys. (Hofstede 2014.)

Yhdysvaltojen pistemäärä kuvaa sitä, että työskennellään paljon, mutta samalla vapaa-aikaa arvostetaan yhä enemmän. Suomen pistemäärä on vain vähän matalampi kuin Yhdysvaltojen, joten erot kulttuurien välillä suopeuden osalta eivät ole suuret. (Hofstede 2014.)

3 YHDYSVALTALAINEN LIKETOIMINTAKULTTUURI

Tässä luvussa käsitellään liiketoimintakulttuuria Yhdysvalloissa. Kansainvälinen kilpailu on kovaa ja ostajalla on varaa valita, keneltä hän haluaa tuotteen tai palvelun ostaa (Mikluha 2000, 18). On riskialtista ja vastuutonta, jos yhteistyömaan liiketoimintakulttuuria ei ymmärrä (Tomalin & Nicks 2007, 10). Myyjää valitessa ostaja miettii kaupallisten suhteiden lisäksi henkilökohtaisia suhteita, joten maan kulttuuriin perehtyneellä myyjällä on paremmat mahdollisuudet menestymiseen. Tämän takia maan kulttuuriin ja tapoihin perehtyminen on välttämättömyys. (Mikluha 2000, 18.) On myyjän vastuulla tutustua ja ymmärtää Yhdysvaltojen liiketoimintakulttuuria (Gesteland 2012, 91).

3.1 Tervehtiminen ja käyntikorttien vaihto

Yhdysvalloissa tervehtiessä uudet liikekumppanit kätellään (Lehtipuu 2010, 347). Mikluha (1998, 412) kuvaa kuitenkin, että usein amerikkalaiset tervehtivät sanallisesti ja kättely ei ole yhtä yleistä kuin monissa muissa länsimaissa. Jos liikekumppanit tunnetaan paremmin, miehet kätellään ja naisille annetaan yksi poskisuudelma oikealle poskelle (Lehtipuu 2010, 347). Martin ja Chaney (2009, 10) kuvailevat, että naiset useammin halaavat toisiaan poskisuudelmien sijaan. Frazier ja Haigh (2004, 156) painottavat, että aloite poskisuudelman tai halaukseen tulee tulla amerikkalaiselta.

Kätellessä kädenpuristuksen tulee olla luja, sillä on epäamerikkalaista, jos kädenpuristus on velto (Mikluha 1998, 412; Martin & Chaney 2009, 10).

Mikluhan (1998, 412) mukaan on mahdollista, että kättä ravistetaan useamman kerran, mutta Martinin ja Chaneyn (2009, 10) mukaan vain pari kertaa. Frazier ja Haigh (2004, 156) kuvailevat, että yksi ravistus riittää.

Katsekontakti on tervehtimisessä tärkeää. Amerikkalaisille katsekontakti kuvastaa rehellisyyttä ja vilpittömyyttä (Frazier & Haigh 2004, 156). Jos silmiin ei katsota, kuvastaa se Martinin ja Chaneyn (2009, 17) mukaan, että asiaa tai henkilöä ei pidetä kiinnostavana tai arvokkaana. Katsekontaktin välttäminen voidaan myös tulkita jonkin asian salaamiseksi. Se, kumman liikekumppanin maassa tapaaminen

tapahtuu, ottaa isännän roolin. Isännän on tärkeää aloittaa aktiivinen jutustelu tervehtimisen yhteydessä hiljaisuuden välttämiseksi. (Lehtipuu 2010, 347.)

Ensimmäisellä tapaamiskerralla tervehtimisen yhteydessä esittäytyään. Yhdysvalloissa esittäytyminen tulee tehdä tarkasti, lausumalla oma nimi selkeästi, hymyillen ja mukana voi olla huumoria. (Mikluha 1998, 412.) Hymyileminen on yleisempää Yhdysvalloissa kuin Suomessa ja se kuvastaa kohteliaisuutta (Frazier & Haigh 2004, 156). Hymyilemisen ja kädenpuristuksen lisäksi Martin ja Chaney (2009, 10) kirjoittavat, että tervehdittäessä tulee nousta seisomaan.

Ensimmäisenä esitellään korkeimmissa viroissa olevat henkilöt (Martin & Chaney 2009, 10). Esittelyn yhteydessä voi ojentaa käyntikortin, joka on englanninkielinen (Mikluha 1998, 412). Käyntikortti on osa liike-elämää Yhdysvalloissa ja niitä käytetään vain liikeasioissa, eikä muissa sosiaalisissa tilaisuuksissa (Mikluha 1998, 413). Käyntikorttia pidetään tärkeänä osana verkostoitumista ja sen avulla pyritään luomaan liiketoiminnan kannalta merkittäviä suhteita (Lehtipuu 2010, 346). Vaikka käyntikorttien käyttö on tärkeä osa verkostoitumista, ei Yhdysvalloissa ole niiden antamiseen tarkkaa protokollaa (Lehtipuu 2010, 347; Martin & Chaney 2009, 10). Yhdysvalloissa käyntikortteja kannattaa olla aina mukana ja ne vaihdetaan yleensä tapaamisen alussa. Tällöin korttiin voi tehdä omia merkintöjä muistin tueksi. (Lehtipuu 2010, 346.) Tamminen (2000, 148) kuvailee, että käyntikortit voidaan vaihtaa myös cocktail-tilaisuudessa tai erillisessä verkostoitumistapahtumassa liiketapaamisten lisäksi. Yhdysvaltalaiset antavat käyntikorttinsa vain, jos he haluavat tulevaisuudessa, että heihin otetaan yhteyttä (Tamminen 2000, 148; Martin & Chaney 2009, 10). Mikäli käyntikorttia ei kuitenkaan saa yhdysvaltalaiselta, siitä ei pidä loukkaantua (Tamminen 2000, 148).

3.2 Puhuttelu ja titteleiden käyttö

Yhdysvalloissa puhuttelut ovat aina muodollisempia kuin Suomessa. Puhuttelussa käytetään aluksi muodollista herra- ja rouva- puhuttelua ja ajan myötä siirrytään etunimien käyttöön. On tavallista, että alaiset kutsuvat esimiehiään

ammattinimikkeillä, jos ulkopuolinen henkilö on läsnä. (Lehtipuu 2010, 346.) Martin ja Chaney (2009, 10) painottavat, että henkilöitä tulee puhutella titteleillä ja sukunimellä ellei sinunkauppoja ole tehty. Päinvastoin Mikluha (1998, 413) kuvaa, että vaikka puhuttelu on muodollisempaa kuin Suomessa, titteleitä käytetään harvoin. Yleistä on, että henkilöitä puhutellaan herra, rouva tai neiti ja sukunimi. Ainoa akateeminen titteli, jota käytetään, on tohtori (Mikluha 1998, 413).

Frazier ja Haigh (2004, 157) kuvaavat, että esittelyiden jälkeen yhdysvaltalaiset ovat nopeita käyttämään etunimiä, joka on heidän osaltaan kohteliaisuus. Martinin ja Chaneyn (2009, 10) mukaan vain henkilöt, jotka ovat samassa asemassa ja saman ikäisiä kutsuvat toisiaan etunimillä titteleiden sijaan. Mikluha (1998, 413) on Frazierin ja Haighin (2004, 157) kanssa samaa mieltä, että alun muodollisten puhutteluiden jälkeen siirrytään nopeasti etunimien käyttöön, mutta painottaa, että aloitteen on tultava amerikkalaiselta liikekumppanilta. Tomalin ja Nicks (2007, 171) sen sijaan kuvaavat, että etunimiä käytetään jo ensimmäisen kättelyn jälkeen. Kun sinunkaupat on tehty, on tärkeää muistaa liikekumppanien nimet, sillä Yhdysvalloissa nimeä tulee toistaa keskustelun aikana (Mikluha 1998, 413).

3.3 Pukeutuminen

Pukeutuminen vaihtelee Yhdysvalloissa kulttuurialueen ja alan mukaan ja monella yrityksellä on omat pukeutumissääntönsä (Martin & Chaney 2009, 14; Tamminen 2000, 149). Huolellinen ja hyvä pukeutuminen on osa yhdysvaltalaista työelämää. Pukukoodi voi olla yrityskohtainen. (Tamminen 2000, 149.) Miehillä yleistä on tumma puku, johon on yhdistetty hillitty kravatti. Naisille yleistä on matanvärinen takki, siihen sopiva hame sekä molempiin väriltään sopiva paita. (Frazier & Haigh 2004, 161.) Martinin ja Chaneyn (2009, 14) mukaan tumma puku kuvaa vaurautta. Hame on housuja sopivampi vaihtoehto naisille ja myös mekon käyttö on sallittua (Martin & Chaney 2009, 14). Tomalin ja Nicks (2007, 172) sen sijaan kuvaavat, että siisti, mutta rento pukeutuminen on paras valinta. Tamminen (2000, 150) painottaa, että on tärkeää pukeutua asemansa mukaan. Omalla pukeutumisella osoitetaan arvostusta liikekumppania ja asiakasta kohtaan ja

samaa pukua ei käytetä useana päivänä peräkkäin, sillä se antaa vaatimattoman kuvan henkilöstä (Tamminen 2000, 150).

3.4 Liikelahjat

Yleisesti liikelahjan antaminen väärässä tilanteessa tai vääränlaisen lahjan antaminen voi aiheuttaa enemmän haittaa kuin hyötyä liikesuhteelle. Vääränlaisen lahjan antaminen saattaa antaa kuvan, että maan kulttuurista ei välitetä. On tärkeää ettei lahja loukkaa maan tapoja. (Mikluha 2000, 19.) Joissakin tilanteissa voi olla parempi jättää liikelahja antamatta, sillä niiden antaminen ei ole yleistä Yhdysvalloissa. ”Amerikassa arvostetaan lahjan välittämää henkilökohtaista viestiä enemmän kuin mitään lahjan ominaisuutta”, kirjoittaa Mikluha. (2000, 335.) Tamminen (2000, 149) painottaa, että liikelahjoja ei anneta ollenkaan tai vain, jos liiketoiminta on onnistunut tai kauppa on solmittu. Nieminen ja Väyrynen (1999, 175) kuvaavat, että liikelahjan voi antaa, jos se liittyy yhtiön toimialaan ja on kohtuullisen hintainen.

Useissa yhdysvaltalaisissa yrityksissä on tarkat säännöt liikelahjojen vastaanottamiselle ja on tärkeää, että liikelahja ei ole lahjuksenomainen, sillä niiden suhteen ollaan Yhdysvalloissa tarkkoja (Mikluha 2000, 335). Tamminen (2000, 149) on samaa mieltä Mikluhan kanssa, että liikelahja ei saa olla liian arvokas. Jos liikelahjan arvo on yli 200 \$, pidetään sitä lahjuksena (Mikluha 2000, 335). Martin ja Chaney (2009, 12) sen sijaan kertovat rajan olevan 25 \$. Mikluha (2000, 335) korostaa, että liikelahja annetaan yleensä, kun neuvottelut ovat ohi ja mieluiten sosiaalisessa tilanteessa neuvottelupöydän sijaan.

Jos haluaa antaa liikelahjan, parhaita lahjoja ovat yrityksen omat tuotelahjat, mutta halpa rihkama on loukkaus. Kukkien antamista lahjana ei käytetä liike-elämässä. Yhdysvaltalaiset arvostavat liikekumppanin kotimaastaan tuomia esineitä. Suomalainen design ja kansalliset muistoesineet ovat turvallisia lahjoja, vaikka ne ovatkin arvokkaita. Esimerkkiliikelahjana Yhdysvaltoihin voi viedä suomalaisia käsiteollisuuden tuotteita tai alkoholijuomia. (Mikluha 2000, 336, 338.)

3.5 Liiketapaamiset yhdysvaltalaisien kanssa

Tässä kappaleessa kuvataan liiketapaamisia yhdysvaltalaisien kanssa. Liiketapaamisiin liittyy täsmällisyys, neuvottelu- ja myyntityyli.

Täsmällisyys

Kuten muidenkin länsimaiden, myös Yhdysvaltojen aikakäsitys on lineaarinen, eli se painottuu nykyisyyteen ja lähitulevaisuuteen. Lineaarisen aikakäsityksen mukaan kehitys kulkee eteenpäin ja tämän seurauksena yhdysvaltalaiset haluavat toimia nopeasti ja samalla se tekee heistä kärsimättömiä. (Tamminen 2000, 153.) Amerikkalaiset tekevät nopeita päätöksiä niin työelämässä kuin yksityiselämässä, sillä tavoitteisiin on päästävä nopeasti (Nieminen & Väyrynen 1999, 177). Samasta syystä myös liike-elämässä nopeutta arvostetaan. Yhdysvaltalaiset eivät tee suunnitelmia kauas tulevaisuuteen, koska he vaihtavat usein työpaikkaa. Työntekijöiden ja johtajien varalle ei tehdä pitkäaikaisia suunnitelmia, koska henkilöstön vaihtelevuus on suurta. (Tamminen 2000, 153.)

Aikataulu on yksi tärkeimmistä elementeistä työelämässä Yhdysvalloissa (Nieminen & Väyrynen 1999, 177). Yhdysvaltalaiset ovat täsmällisiä (Tomalin & Nicks 2007, 169). Täsmällisyys ja ajallaan tuleminen on liike-elämän perusasia ja myöhässä olevaa henkilöä pidetään epäluotettavana. Neuvotteluihin tulee saapua ajoissa, jos haluaa yhteistyön onnistuvan. (Tamminen 2000, 145.) Martin ja Chaney (2009, 18) kuvaavat puolestaan, että tapaamisesta Yhdysvalloissa voi myöhästyä viisi minuuttia, joka on vielä sallittua, mutta tällöin tulee pyytää anteeksi myöhästymistään. Tomalin ja Nicks (2007, 172) painottavat, että Yhdysvalloissa ajatellaan ajan olevan rahaa, joten täsmällisyys on tärkeää. Täsmällisyys näkyy neuvotteluiden lisäksi myös tavarantoimituksen aikatauluissa. Mikäli tavaraa ei toimiteta sovitusti, sanoo yhdysvaltalainen sopimuksen helposti irti. (Tamminen 2000, 155.) Yhdysvallat on suuri valtio, joten maan sisällä on aikaeroja ja tämä on hyvä muistaa, jotta on täsmällinen (Martin & Chaney 2009, 9).

Sovituista ajoista pidetään kiinni. Esimerkiksi, jos kokouskutsussa lukee kokouksen alkavan kello kolme, tulee kokoukseen saapua niin, että aikaa jää valmisteluille ja itse kokous voi alkaa kolmelta. (Lehtipuu 2010, 348.) Jokainen yritys on kuitenkin erilainen, joten kokoukset saattavat alkaa viisi tai viisitoista minuuttia myöhässä (Nieminen & Väyrynen 1999, 178). Tapaamiset Yhdysvalloissa tulee sopia vähintään pari viikkoa ennen ja jos kyseessä on paljon aikaa vaativa tapaaminen, tulee se sopia jo kuukausi etukäteen (Tamminen 2000, 155). Tapaamisten kellonajoista sovittaessa tulee huomioda, että Yhdysvalloissa käytetään 12 tunnin kelloa ja monilla on vaikeuksia ymmärtää 24-tuntista vuorokautta (Lehtipuu 2010, 348). Tapaamisen varmistaminen puhelimitse pari päivää ennen on suositeltavaa (Nieminen & Väyrynen 1999, 178).

Jos liiketapaamisesta myöhästyy, kannattaa asiasta ilmoittaa puhelinsoitolla ja jos tapaamiseen ei pääse ollenkaan, voi soittaessa sopia samalla uuden tapaamisajan (Tamminen 2000, 145). Ainoa syy, jonka yhdysvaltalaiset hyväksyvät myöhästymiselle, on suurkaupunkien liikeneruuhkat (Nieminen & Väyrynen 1999, 178). Kun kyseessä on työlounas tai -illallinen, tulee paikalle saapua täsmällisesti. Samoin, jos on saanut kutsun yhdysvaltalaisen kotiin. Poikkeuksena täsmällisyyteen ovat vastaanotot ja cocktailtilaisuudet, joista voi myöhästyä ilmoittamatta. (Tamminen 2000, 145.) Martin ja Chaney (2009, 18) ovat cocktailtilaisuuksista eri mieltä; he painottavat, että täsmällisyys on tärkeää myös kaikissa sosiaalisissa tapahtumissa.

Neuvottelut

Neuvottelut Yhdysvalloissa aloitetaan keskustelemalla henkilöistä, ei liikeasioista (Mikluha 1998, 413; Nieminen & Väyrynen 1999, 186). Muista aiheista keskusteleminen on tärkeä keino tutustua ihmisiin ja luoda suhteita ennen liikeasioihin siirtymistä (Mikluha 1998, 413). Nieminen ja Väyrynen (1999, 186) kuvaavat, että palaverit amerikkalaisten kanssa tulisi aloittaa kiitoksilla. Martin ja Chaney (2009, 15) korostavat sen sijaan neuvotteluiden aloittamista kertomalla jokin hauska asia, joka suomalaiselle on sattunut matkalla tai oleskellessaan

Yhdysvalloissa. Lyhyen epämuodollisen keskustelun jälkeen siirrytään nopeasti itse liikeasioihin. (Mikluha 1998, 413; Nieminen & Väyrynen 1999, 186).

Yhdysvalloissa neuvottelut tapahtuvat nopeammalla aikataululla kuin Suomessa (Tamminen 2000, 145). Tomalin ja Nicks (2007, 172) kuvailevat yhdysvaltalaisien neuvottelutyyliä tiukaksi sen nopean tahdin takia.

Yhdysvaltalaiset haluavat saada tapaamisen agendan tietoonsa etukäteen, jotta tietävät, mitä asioita tapaamisessa käsitellään (Martin & Chaney 2009, 13).

Etukäteen annetussa agendassa on myös pysyttävä neuvotteluiden aikana (Tomalin & Nicks 2007, 172). Koska taloudelliset asiat kiinnostavat amerikkalaisia, on neuvotteluissa syytä keskittyä niihin (Tamminen 2000, 146).

Neuvotteluvälittejä ovat nopeus, selkeys, kaaviot sekä numerot. Mikäli neuvottelija haluaa nopeuttaa, käy se helpoimmin puhumalla hinnasta ja aikatauluista. (Nieminen & Väyrynen 1999, 186–187.) Jos haluaa tehdä kaupat nopeasti, tulee kaikki faktat esittää heti ensimmäisessä tapaamisessa.

Potentiaalisille asiakkaille saatetaan tarjota sopimusta allekirjoitettavaksi jo ensimmäisessä tapaamisessa. Tämä on mahdollista, sillä Yhdysvalloissa tehdään useita sopimusluonnoksia valmiiksi ennen neuvottelujen alkamista. (Tamminen 2000, 145.)

Neuvottelutilanteessa puhuja voidaan keskeyttää ja ottaa puheenvuoro itselle (Mikluha 1998, 415). On odotettavaa, että kuuntelijat keskeyttävät puhujan sopivissa kohdissa kysymyksillä ja kommentteilla, tai ovat asioista eri mieltä (Martin & Chaney 2009, 13). Ylimääräisiä kysymyksiä, kommentteja ja kritiikkiä ei pidetä ajanhukkana, jos se estää hiljaisuuden, sillä amerikkalaiset eivät siedä hiljaisuutta neuvotteluissa (Nieminen & Väyrynen 1999, 187). Tärkeää on myös, että neuvottelut etenevät koko ajan ja samalla tehdään päätöksiä. Mikäli amerikkalaiset tuntevat, että neuvottelut eivät etene, he voivat hylätä ehdotuksen. (Tamminen 2000, 146.) Mikluhan (1998, 415) mukaan yhdysvaltalaiset nauttivat huumorista ja sen avulla on mahdollista siirtyä tärkeisiin kysymyksiin.

Amerikkalaiset ovat tehtäväkeskeisiä ja kokevat neuvotteluissa tärkeäksi neuvoteltavan kaupan. Kaupat tehdään heti, kun tilanne on sopiva ja

kompromisseja ollaan valmiita tekemään, jos se hyödyttää molempia osapuolia. (Tamminen 2000, 146.) Neuvotteluissa päätöksen tekee henkilö, joka kantaa vastuun sopimuksesta (Nieminen & Väyrynen 1999, 189). Suuriin kauppoihin tarvitaan usein toimitusjohtajan suostumus ja useita tapaamiskertoja, mutta keskitason johtajat voivat tehdä pieniä sopimuksia vain yhden tapaamiskerran perusteella. (Tamminen 2000, 145.)

Myynti yhdysvaltalaisille

Ennen myyntiesitystä yhdysvaltalaiset odottavat saavansa tietoa esityksen sisällöstä. Esityksen aiheen kertominen heti esityksen alussa helpottaa amerikkalaisten keskittymistä. Kirjallisen materiaalin, jossa on visuaalisia elementtejä, jakaminen ennen esitystä auttaa yhdysvaltalaisia tutkimaan aihetta ja miettimään kysymyksiä asiaan liittyen. (Mikluha 1998, 415). Esitys ei saisi olla yli 45 minuuttia pitkä ja väittelylle tulee jättää aikaa, sillä yhdysvaltalaiset pitävät argumentoinnista ja väittelystä esityksien aikana. (Tomalin & Nicks 2007, 171). Tamminen (2000, 148) kuvaa, että esityksessä tulee mennä heti asiaan ja se ei saa kestää yli puolta tuntia.

Menestyksekkään myynnin ja liiketoiminnan taustalla on Yhdysvalloissa tuotteen tai palvelun hyvä laatu ja oikea hinta, sekä joillakin alueilla oikeat kontaktit. Näiden lisäksi myynnin onnistuminen riippuu myyntitapahtuman tyylistä. Sen tulee olla viihdyttävä; amerikkalaiset haluavat, että tuote tai palvelu myydään heille. Uudet myyntikikat ja iskulauseet ovat tervetulleita ja esityksessä on tärkeää olla huumoria ja vitsejä. (Tamminen 2000, 148). Tomalin ja Nicks (2007, 171) ovat samaa mieltä, että myyntitilaisuus voi olla epävirallinen ja huumoria tulee olla mukana.

Yhdysvaltalaiset arvostavat puhujaa, joka tuo faktat esille nopeasti ja selkeästi, sekä osaa perustella, miksi yritys hyötyisi kaupasta. On tärkeää jättää itsestään kuva, että suomalaisyritys osaa asiansa ja tietää, mitä yhdysvaltalainen yritys tarvitsee. (Tamminen 2000, 148). Myyntitapahtuman rytmi on nopea, päätökset

tehdään nopeasti ja tärkeintä amerikkalaisille on tietää, paljonko yhteistyön avulla voi saada voittoa. (Tomalin & Nicks 2007, 171–172). Suomalaisten yleisesti vaatimattomana ja rauhallisena koettu myyntitapa ei ole sopiva Yhdysvaltoihin, vaan suomalaisten tulisi olla avoimia ja kommunikoida hyvin myyntitilanteessa, sillä yhdysvaltalaisille nämä ovat tärkeitä arvoja. Myyntitilanteen jälkeen tuleviin kysymyksiin tulee vastata nopeasti, sillä yhdysvaltalaiset haluavat edetä asioissa nopeasti. (Tamminen 2000, 148).

3.6 Johtaminen ja hierarkia

Johtajilla on asemaansa sidottu päätöksentekovalta ja he kantavat kaiken vastuun päätöksistään (Tamminen 2000, 156). Päätöksentekoon voidaan välillä ottaa myös alaisia mukaan. Aloite alaisten mukaan ottoon tulee aina johdolta. (Nieminen & Väyrynen 1999, 189.) Johtajat haluavat viedä asioita eteenpäin ja ovat sen myötä valmiita ottamaan riskejä ja tekemään nopeita päätöksiä (Tamminen 2000, 156). Tomalin ja Nicks (2007, 173) sen sijaan kirjoittavat, että johtaja tekee aina päätöksen vasta, kun on keskustellut asiasta kollegoidensa kanssa.

Yhdysvalloissa tieto työpaikalla kulkee pääsääntöisesti ylhäältä alaspäin. Alaiselta korkeammalle tasolle esitetty kritiikki on olematonta ja työntekijät keskittyvät antamaan palautetta hyvin toimivista asioista puutteiden sijaan. (Nieminen & Väyrynen 1999, 191.) Epäonnistumista ei koeta huonona asiana, jos on kokeiltu uutta ja rohkeaa toimintatapaa. Jos epäonnistumisia tapahtuu usein, sitä ei enää pidetä hyvänä asiana. (Tomalin & Nicks 2007, 174.) Yhdysvaltalaiset tekevät paljon virheitä liike-elämässä ja niitä on odotettavissa. Virheet ovat hyväksyttäviä tietyllä tasolla, mutta vain, jos virheistä kerrotaan avoimesti ja niiden korjaamiseksi on hyvä suunnitelma. Jos tehdyt virheet yritetään piilottaa, menettää Yhdysvalloissa liike-elämän ihmisten luottamuksen. (Frazier & Haigh 2004, 159.)

On tyypillistä, että yhdysvaltalaisen yrityksen organisaatiossa on matala hierarkia. Samaan aikaan ihmiset tietävät paikkansa organisaatiossa ja siitä pidetään kiinni. Uusien työntekijöiden on tärkeää tietää, kenen alaisia he ovat ja kenelle heidän tulee raportoida työstään. (Tamminen 2000, 156.) Amerikkalaiset kunnioittavat

hierarkiaa enemmän kuin suomalaiset (Nieminen & Väyrynen 1999, 182).

Johtajat pyrkivät välttämään autoritääristä komentelua ja pyrkivät sen sijaan antamaan jatkuvasti palautetta. Yhdysvalloissa vuorovaikutteinen ja sosiaalisesti älykäs johtaja on arvostettu ja näiden kykyjen ansiosta menestyvä. (Tamminen 2000, 157.)

4 KANSAINVÄLISET SOPIMUKSET

Suomalaisen ja yhdysvaltalaisen yrityksen tehdessä kauppaa ovat sopimukset erilaisia kuin kansallisessa kaupassa. Tässä luvussa käsitellään sopimukseen sovellettavaa lakia ja sen valintaa, kerrotaan YK:n kauppalaista, sekä mitä tulee ottaa huomioon kansainvälisiä sopimuksia solmittaessa ja miten riitatilanteet voidaan välttää tai käsitellä.

Kansainvälistä pakottavaa lakia ei ole olemassa, mutta on olemassa sopimuksia, joita monet valtiot arvostavat ja toimivat niiden mukaan, esimerkkinä YK:n kauppalaki (Czinkota, Ronkainen & Moffett 2002, 111). Kun kaksi osapuolta, joiden päätoiminta on eri YK:n kauppalain ratifioimassa valtioissa, tekevät kauppaa, astuu YK:n kauppalaki automaattisesti voimaan heidän välisissä sopimuksissa (Lookofsky 2008, 3; Varjola-Vahvelainen, Ohvo, Hulkko & Hyvärinen 1998, 100).

4.1 Sovellettava laki

Kahden eri valtion välillä tehtävään sopimukseen sovellettava laki voi määräytyä kolmella tavalla. Sovellettava laki voi olla kansainvälinen konventio kuten YK:n kauppalaki, sopimukseen voidaan soveltaa valtion lakia tai sopimus voidaan arvioida *lex mercatoria* -tyyppisen käytännöllä rakentuvan normiston perusteella. (Hemmo 2008, 552.)

Sovellettavan lain valinta ei vaikuta sopimuksen sisältöön, vaan siihen, miten sopimusta tulkitaan (Pasanen 2005, 81). Samoin kuin muitakin sopimusehtoja, voidaan sovellettavaa lakia muuttaa myös sen jälkeen, kun lakiviittaus on tehty (Hemmo 2008, 554). Sopimuksen laatijalla on etulyöntiasema lain valinnassa; toinen osapuoli joutuu perustelemaan, mikäli haluaa sovellettavaan lakiin muutoksen. On yleistä, että kumpikin osapuoli haluaa soveltaa oman kotimaansa kauppaa ja liiketoimintaa sääteleviä lakeja, sillä ne tunnetaan parhaiten. (Pasanen 2005, 81.)

Jos sovellettavaksi laiksi valitaan Yhdysvaltojen laki, tulee muistaa, että Yhdysvaltojen oikeus on common law eli tapaoikeutta. Tämä tarkoittaa ennakkotapausjärjestelmää ja se perustuu vakiintuneisiin sääntöihin. Ero suomalaiseseen on se, että Suomessa käytetään kirjoitettua lakia. (Pasanen 2005, 643; Varjola-Vahvelainen, Ohvo, Hulkko & Hyvärinen 1998, 17, 29.) Yhdysvalloissa jokaisella osavalttiolla on oma itsenäinen lainsäädäntövalta, joka on hyvä muistaa. Ne perustuvat kaikki ennakkotapausjärjestelmään. (Varjola-Vahvelainen, Ohvo, Hulkko & Hyvärinen 1998, 30.) Jos sovellettavaa lakia ei ole valittu sopimuksessa, se tulee läheisimmän liittymän perusteella. Eli sopimuksessa sovelletaan valtion lakia, johon sopimus läheisimmin liittyy. (Hemmo 2008, 556.) Koska Suomi ja Yhdysvallat ovat ratifioineet YK:n kauppalain, astuu se automaattisesti voimaan, jolloin sovellettavaa lakia ei tarvitse erikseen sopia ellei niin haluta (Pasanen 2005, 667).

4.2 YK:n kauppalaki

YK:n kauppalakia sovelletaan, jos tavarakaupan osapuolet ovat kahdesta eri valtiosta, jotka ovat ratifioineet ja saattaneet voimaan YK:n kauppalain (Lookofsky 2008, 3; Varjola-Vahvelainen, Ohvo, Hulkko & Hyvärinen 1998, 100). Suomi ja Yhdysvallat ovat molemmat ratifioineet YK:n kauppalain, joten tavarakaupassa sovellettavana lakina voidaan käyttää sitä (Pasanen 2005, 667). Tärkeää on huomioida, että YK:n kauppalakia sovelletaan vain kansainvälisiin tavaran kauppaa koskeviin sopimuksiin (Pasanen 2005, 83; Varjola-Vahvelainen, Ohvo, Hulkko & Hyvärinen 1998, 90). YK:n kauppalaki ei ole pakottava laki, joten halutessaan voivat osapuolet sulkea pois YK:n kauppalain soveltamisen tai osia siitä ja sopia keskenään, mitä lakia sovelletaan (Varjola-Vahvelainen, Ohvo, Hulkko & Hyvärinen 1998, 101).

4.3 Kansainvälinen sopimus

Kansainvälistä sopimusta tehtäessä on tiettyjä asioita, joita sopimuksen laatimisessa tulee ottaa huomioon. Tässä kappaleessa kuvaillaan, mitkä seikat sopimuksessa tulee olla, jotta se on hyvä sekä mikä tekee sopimuksesta pätevän.

Sopimukselle ei ole yhtä kattavaa määritelmää eikä sen tarvitse olla asiakirjamuodossa, jotta se on pätevä. Sopimus syntyy tarjouksesta ja myöntävästä vastauksesta. (Hemmo 2008, 27.) Sopimus on kahden tai useamman osapuolen yhteisymmärrys asiasta. Yleensä sopimuksessa osapuolet vaihtavat jotain, mitä molemmat osapuolet pitävät yhtä arvokkaina. (Friedman 2011.)

Hyvän sopimuksen piirteitä

Kansainvälistä sopimusta tehdessä tulee ottaa seuraavat asiat huomioon, jotta yhteistyö sujuu ja omat taloudelliset riskit ovat mahdollisimman alhaiset. Sopimus laaditaan kirjallisena. (Pasanen 2005, 79; Varjola-Vahvelainen, Ohvo, Hulkko & Hyvärinen 1998, 64.) Hyvässä sopimuksessa erimielisyydet on ratkaistu etukäteen ja niihin liittyvät ehdot on kirjattu niin, että väärinymmärryksiltä vältytään. Sopimuksen lausekkeissa tulee muistaa oikeuskulttuurierot Suomen ja Yhdysvaltojen välillä. (Varjola-Vahvelainen, Ohvo, Hulkko & Hyvärinen 1998, 64.) Yhdysvalloissa on käytössä common law eli tapaoikeus (Pasanen 2005, 643). Sopimuksessa on hyvä olla merkintä, voidaanko sitä muuttaa yhteisellä sopimuksella vai ei (Varjola-Vahvelainen, Ohvo, Hulkko & Hyvärinen 1998, 64).

Riitatilanteiden ratkaisusta sopiminen jo sopimuksessa helpottaa niiden ratkaisemista tulevaisuudessa. Riitatilanteisiin liittyen sovellettava laki tulisi kirjata jo sopimukseen. (Varjola-Vahvelainen, Ohvo, Hulkko & Hyvärinen 1998, 64.) Riitatilanteiden ratkaisu helpottuu, jos sopimukseen on kirjattu selkeät ehdot, missä ratkaisu tapahtuu ja millä säännöillä (Pasanen 2005, 641).

Riitojenratkaisulausekkeen kanssa on hyvä sopia myös sovellettavasta laista. Sovellettava laki voi tässä tapauksessa olla YK:n kauppalaki, Suomen tai Yhdysvaltojen laki tai kolmannen valtion laki. (Pasanen 2005, 81–82.) Jos sopimuksessa on sovittu riidanratkaisusta, helpottaa se konfliktitilanteessa ja vähentää riidan ratkaisuun liittyviä kustannuksia. Jos erimielisyydet saadaan selvitettyä, voi yhteistyö jatkua, mutta jos mennään oikeudenkäyntiin, ei yhteistyö todennäköisesti jatku. (Hemmo 2008, 566.)

Sopimuksen kesto määrittelee, miten tarkka sen tulee olla. Lyhyissä kaupoissa sopimus syntyy usein osapuolten sopiessa, mitä myydään, mitä maksetaan ja kirjataan nämä tiedot tarjoukseen ja vastaukseen. Pidempiaikaisissa sopimuksissa on suurempia taloudellisia riskejä, joten niissä tulee olla sopimusehdot ja miten toimitaan häiriötilanteissa. Kun sopimuksessa on kyse suuresta taloudellisesta arvosta, tulisi yritysten ottaa yhteyttä lakimieheen. (Varjola-Vahvelainen, Ohvo, Hulkko & Hyvärinen 1998, 63.) Koska Yhdysvalloissa on käytössä common law eli tapaoikeus, sopimukset laaditaan tarkemmin kuin Suomessa, jossa sopimukset jäävät enemmän lainsäädännön varaan (Pasanen 2005, 643; Varjola-Vahvelainen, Ohvo, Hulkko & Hyvärinen 1998, 17).

Sopimuksen pätevyys

Sopimus on pätevä, jos se täyttää sovellettavan lain muotovaatimukset. Sopimus on myös pätevä, jos se täyttää sopimuksen tekopaikan muotovaatimukset, vaikka kyseisen valtion muotomääräyksiä ei noudatettaisikaan. Jos sopimuksen osapuolet ovat olleet eri valtioissa sopimuksen teko hetkellä, riittää, jos toisen valtion sopimuksen muotomääräyksiä on noudatettu. (Hemmo 2008, 557.)

Kansainvälisessä kaupassa tarjous lähtökohtaisesti sitoo tarjouksen antaneen yrityksen ehdoin, jotka tarjouksessa on ilmoitettu (Pasanen 2005, 83).

Yhdysvalloissa kaikki sopimukseen liittyvä on oltava tarkasti kirjallisessa muodossa (Tamminen 2000, 146). Sopimus voi myös syntyä ilman tarjous ja vastaus -mekanismia (Pasanen 2005, 83).

4.4 Riitojen käsittely

Hyvistä sopimuksista huolimatta joskus joudutaan riitatilanteeseen (Pasanen 2005, 641). Riitatilanteen ratkaisemiseen on kansainvälisessä liiketoiminnassa lukuisia keinoja (Hemmo 2008, 565–578). Riitatilanteeseen kansainvälisessä kaupassa liittyy Pasanen (2005, 641) mukaan kolme peruskysymystä: riitojen ratkaisumenettely, sovellettava laki ja tuomion täytäntöönpano. Hemmo (2008,

551) sen sijaan painottaa, että kun tehdään sopimuksia kahden eri maan välillä, tulee sopimuksessa ratkaista seuraavat kolme asiaa liittyen riitatilanteisiin: missä kanne voidaan panna vireille, minkä maan lakia sovelletaan ja missä tuomion täytäntöönpano voidaan toteuttaa.

Ennen kuin riitatilanteessa voi nostaa kannetta, tulee selvittää, mikä instanssi on toimivaltainen käsittelemään asian. Sen lisäksi täytyy varmistaa, onko tuomioistuimen tai välimiesoikeuden antama tuomio täytäntöönpanokelpoinen vastaajan kotivaltiossa, sillä lähtökohtaisesti tuomioistuimet eivät pane täytäntöön muussa valtiossa annettuja tuomioita. Esimerkiksi, jos tuomio on annettu Suomessa, sitä ei välttämättä panna täytäntöön Yhdysvalloissa. (Pasanen 2005, 641.)

Yleensä riitojen selvittely aloitetaan neuvottelemalla molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun löytämiseksi (Hemmo 2008, 566). Riitojen sovittelussa voidaan käyttää epävirallisempaa keinoa, sovittelumenettelyä (Varjola-Vahvelainen, Ohvo, Hulkko & Hyvärinen 1998, 214). Sovitteluneuvotteluihin voidaan ottaa mukaan ulkopuolinen henkilö (Hemmo 2008, 566; Varjola-Vahvelainen, Ohvo, Hulkko & Hyvärinen 1998, 214). Sovittelija ei voi tehdä osapuolia sitovaa päätöstä, mutta menettely on hyvä vaihtoehto, jos molemmat osapuolet haluavat ryhtyä sovitteluun. (Varjola-Vahvelainen, Ohvo, Hulkko & Hyvärinen 1998, 214). Jos neuvottelujen avulla ei saada ratkaisua, seuraava vaihe on turvautua riidanratkaisuelimeen. Kustannuksiltaan halvempia ovat elimet, jotka antavat suosituksia, miten ratkaista riita, pakottavan ratkaisun sijaan. Jos haluaa pakottavan ratkaisun riitaan, tulee turvautua välimiesmenettelyyn tai tuomioistuimeen. (Hemmo 2008, 566.)

Riitojen ratkaisussa välimiesmenettelystä on tullut tuomioistuinmenettelyä suositumpi vaihtoehto, sillä se on nopeampaa ja ei niin julkista (Pasanen 2005, 642; Varjola-Vahvelainen, Ohvo, Hulkko & Hyvärinen 1998, 205). Se on myös joustavampaa ja voidaan laatia osapuolten haluamalla tavalla, lisäksi välimiesmenettelyssä on mukana alan asiantuntija (Hemmo 2008, 573–574). ”Välimiesmenettely perustuu aina osapuolten nimenomaiseen sopimukseen”,

kirjoittaa Pasanen (2005, 658). Välimiesmenettelystä sopiessa tulee erikseen sopia, minkä maan lain mukaan välimiehet asetetaan ja menettely tapahtuu (Hemmo 2008, 577).

Sopimuksessa voidaan sopia oikeuspaikasta, jossa sopimukseen liittyvä kanne on pantava vireille. Oikeuspaikka voi olla jommankumman sopimusmaan, Suomen tai Yhdysvaltojen tai kolmannen maan kansallinen tuomioistuin. Riitatilanteissa ratkaisu löytyy nopeammin, mikäli sopimuksessa on sovittu sovellettavasta laista, missä oikeutta käydään ja minkä sääntöjen mukaan. Mikäli riitojen ratkaisusta ei ole sovittu mitään, on usein ainoa vaihtoehto nostaa kanne toisen osapuolen kotipaikan tuomioistuimessa, joka eroaa oman kotimaan tuomioistuimesta. (Pasanen 2005, 641.) Riitatilanteessa oikeudenkäyntiin ajauduttaessa yritysten välinen yhteistyö todennäköisesti päättyy. Tämän voi välttää sopimalla etukäteen, miten riitatilanteet ratkaistaan. Molemmille osapuolille sopiva tapa ratkaista riita voi auttaa yhteistoiminnan jatkuvuuteen. (Hemmo 2008, 566.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämän tutkimuksen aineisto koottiin haastattelemalla suomalaisia yritysten edustajia. Haastattelu on tiedonkeruutapa, jossa haastateltavalta kysytään sanallisesti mielipiteitä tutkittavasta asiasta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41). Haastattelu valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, koska sen etuna on joustavuus. Haastattelun aikana on mahdollista toistaa kysymys, selventää vastauksia ja siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204, Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Suoran vuorovaikutuksen takia voidaan tiedonhankintaa ohjailta tiettyyn suuntaan haastattelutilanteessa. Haastattelun avulla voidaan saada selville vastausten taustalla olevia motiiveja, jolloin vastaukset eivät jää pinnallisiksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.) Haastattelurunkoon valittiin ennakkoon strukturoituja ja puolistrukturoituja kysymyksiä.

5.1 Puolistrukturoitu ja strukturoitu haastattelu

Haastattelumenetelmistä valittiin käytettäväksi puolistrukturoitu haastattelua, sillä haastattelu kohdentuu tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Puolistrukturoitu haastattelu etenee keskeisten teemojen mukaan, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.) Haastattelussa etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen pohjaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Haastattelulla voidaan saada laajempia vastauksia asiasta ja samalla teemat rajaavat aiheita, jotta keskustelu ei poikkea aiheesta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat, eikä vastauksia sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan jokainen vastasi, mitä mieleen tuli kysymyksestä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47).

Haastattelurungossa on puolistrukturoitujen kysymysten lisäksi muutamia strukturoituja kysymyksiä. Strukturoidussa haastattelussa kysymyksiin rakennettiin vastausvaihtoehdot etukäteen, jolloin haastateltavalla ei ollut vapautta tulkinnalle. Haastattelurungon alussa on strukturoituja kysymyksiä, joihin voi

vastata kyllä tai ei. (Tilastokeskus 2014.) Strukturoitujen kysymysten muoto ja järjestys oli kaikille haastateltaville sama (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208).

5.2 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla suomalaisten yritysten edustajia joulukuussa yksilöhaastatteluna, jolloin kohteena on vain yksi henkilö kerrallaan (Kananen 2010, 53). Yritykset, joiden edustajille haastattelut tehtiin, valittiin niin, että he liittyvät tutkittavaan ilmiöön, eli yrityksessä työskentelevillä on kokemusta Yhdysvaltojen liiketoimintakulttuurista sekä kansainvälisten sopimusten teosta (Kananen 2010, 54). Haastattelun apuna käytettiin etukäteen teorian pohjalta tehtyä haastattelurunkoa (liite 1). Haastattelurunko oli sama kaikille haastateltaville ja kysymykset kysyttiin samassa järjestyksessä. Haastattelurungon kysymykset jaettiin neljään teemaan yrityksen perustietojen jälkeen; taustat yhteistyöstä yhdysvaltalaisten yritysten kanssa, liiketoimintakulttuurin piirteet Yhdysvalloissa, kansainväliset sopimusasiat ja yrityksen tulevaisuuden näkymät Yhdysvalloissa.

Yrityksiin otettiin yhteyttä puhelimitse tai sähköpostitse. Haastateltavista henkilöistä kaksi haastateltiin puhelinhaastatteluna ja yksi yrityksen edustaja vastasi kysymyksiin sähköpostitse. Haastateltavana oli kaksi miestä ja yksi nainen. Haastatteluun osallistuneiden yritysten ja henkilöiden nimiä ei mainita tutkimuksessa.

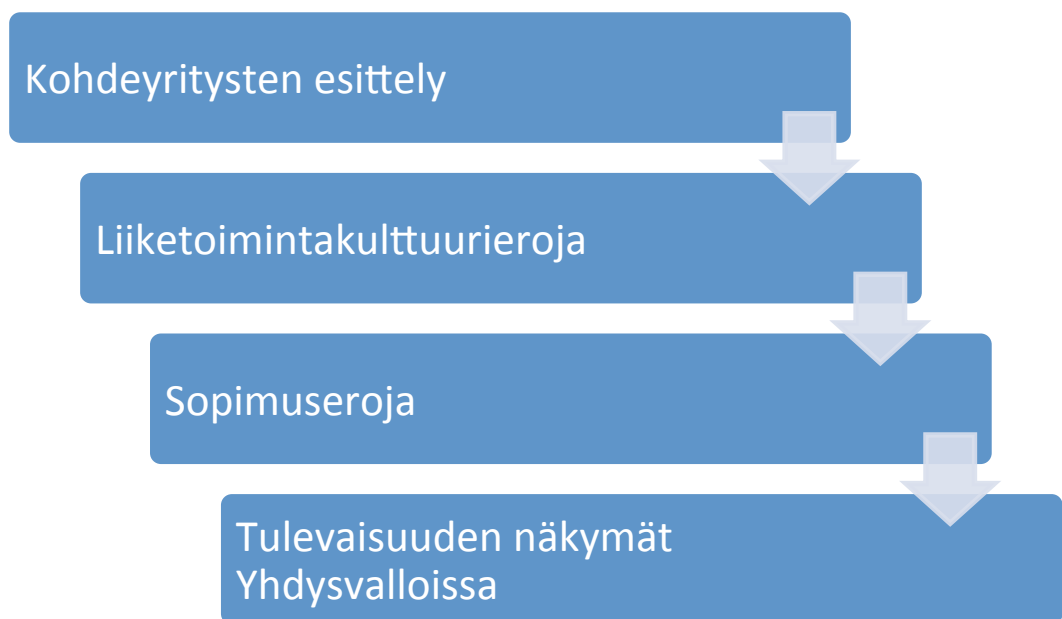
Litterointitapana käytettiin peruslitterointia, jossa puhe kirjataan sanatarkasti, jättäen täytesanat pois (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2014). Litteroitua tekstiä kertyi 14 sivua (fontti 12, riviväli 1,5). Litteroinnin jälkeen äänitiedostot hävitettiin ja haastattelut jäseneltiin, jonka perusteella aineisto analysoitiin. Aineiston analyysin tarkoituksena oli selvittää, ovatko yritysten edustajien kokemukset samanlaisia tutkimuksen teorian kanssa ja toistuvatko samat liiketoimintakulttuurin piirteet eri edustajien vastauksissa.

Litteroinnin jälkeen haastattelut teemoiteltiin, eli lajiteltiin teemojen mukaan niin, että samaan teemaan liittyvät vastaukset ovat sille kuuluvan teeman alla.

Teemoittelulla painotettiin, mitä eri teemoista on sanottu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Teemat pohjautuivat haastattelurungon teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173). Teemojen alta voitiin tämän jälkeen etsiä yhteneväisyyksiä, malleja ja eroja. Vastauksia verrattiin myös opinnäytetyön tietoperustaan.

6 HAASTATELTAVIEN KOKEMUKSIA YHDYSVALTALAISESTA LIIKETOIMINTAKULTTUURISTA

Tässä luvussa esitellään haastatellut kohdeyritykset ja kuvataan eri yritysten edustajien kokemuksia Yhdysvaltojen liiketoimintakulttuurista ja kansainvälisten sopimusten teosta. Lisäksi kerrotaan yritysten tulevaisuuden näkymiä Yhdysvalloissa. Yritysten edustajien vastauksia verrataan keskenään sekä työn teoriaan. Lopussa on myös jatkotutkimusehdotuksia.



KUVIO 3. Haastattelujen eri osat

Kuvio 3 kuvaa opinnäytetyöhön liittyvien haastattelujen eri osia. Näitä osia ovat kohdeyritysten esittely, liiketoimintakulttuuri- ja sopimuserot sekä yritysten tulevaisuuden näkymät Yhdysvalloissa.

6.1 Kohdeyritysten esittely

Haastateltavista yrityksistä yritys A:n toimiala on makeisteollisuus. Yrityksen henkilöstö on suuruudeltaan noin 400 henkilöä. Yritys on tehnyt kauppaa Yhdysvaltoihin jo 50 vuoden ajan. Haastateltu henkilö toimii myyntijohtajana ja hänellä on kokemusta liikesuhteista yhdysvaltalaisten kanssa tämän yrityksen osalta vuodesta 2007 lähtien. Matkustaminen Yhdysvaltoihin on osa hänen työtään, joten hän on nähnyt maan liiketoimintakulttuuria paikan päällä. (Myyntijohtaja 2014.)

Yritys B:n toimiala on teollisuustuotteet ja -palvelut. Yrityksen henkilöstö Suomessa oli vuonna 2012 3640 työntekijää. Yritys on hyvin kansainvälinen ja sillä on toimintaa yli 70 maassa. Haastateltu yrityksen edustaja toimii Director, Project Managementina eli työskentelee Amerikassa olevien projektien parissa. Hän on ollut tekemisissä yhdysvaltalaisten kanssa kymmenen vuotta ja matkustaminen Yhdysvaltoihin on osa hänen työtään. (Director, Project Management 2014.)

Yritys C:n toimiala on rakennusteollisuus. Yrityksessä työskentelee noin 1000 henkilöä, joista Suomessa noin 280. Yrityksellä on myyntikonttoreita 30 eri maassa. Haastateltu henkilö toimii myyntipäällikkönä ja hän vastaa viennistä Yhdysvaltoihin. Yritys on aloittanut Yhdysvaltojen toiminnot vuonna 2009. Yhteydenpito Yhdysvaltoihin on hoidettu sähköpostitse, puhelimitse ja skypen välityksellä. Matkustaminen Yhdysvaltoihin ei kuulu haastatellun edustajan työnkuvaan. (Myyntipäällikkö 2014.)

Yritykset pitävät yhteyttä Yhdysvaltoihin monella eri tavalla; puhelimitse, sähköpostitse ja videoneuvotteluohjelmalla. Eri yrityksillä oli käytössä eri video-ohjelmat. Kaksi haastateltavista matkustaa useamman kerran vuodessa Yhdysvaltoihin liikeneuvotteluihin. Kolmas henkilö on tavannut Yhdysvaltojen avainhenkilöt Suomessa. Yhdessä yrityksessä Yhdysvaltojen edustajia tavataan Yhdysvaltojen lisäksi Euroopassa pari kertaa vuodessa.

6.2 Liiketoimintakulttuurieroja

Haastattelujen perusteella yleisesti kävi ilmi, että Yhdysvaltojen liiketoimintakulttuurissa on eroja Suomen liiketoimintakulttuuriin verrattuna, mutta erot eivät ole merkittävän suuria. Joissakin asioissa ei ollut eroja juuri lainkaan ja toisissa asioissa ero oli selkeä. Yhdysvalloissa yleinen tapa tavata ihmisiä ja kanssakäyminen muiden kanssa on sosiaalisempaa ja toiset huomioon ottavampaa kuin Suomessa.

Tervehtimiseen liittyen ainoana erona Suomen ja Yhdysvaltojen välillä mainittiin, että yleinen tapa on kohteliaampi (Myyntijohtaja 2014). Kerrottiin, että yhdysvaltalaiset lukevat suomalaisten antamat käyntikortit tarkasti ja nimet painetaan heti muistiin (Director, Project Management 2014). Kuvailtiin myös, että on tärkeää muistaa liikekumppaneiden nimet. Jos on huono muistamaan nimiä, voi ne kirjoittaa itselleen muistiin seuraavaa kertaa varten (Myyntijohtaja 2014). Sosiaalisuutta liiketilanteissa kuvaa myyntijohtajan (2014) toteamus:

Muistaa myös kysyä, mitä tyttäreille kuuluu tai vaimollesi tai pojillesi.

Pelkkä nimien muistaminen ei riitä, vaan on kohteliasta kysyä myös, miten perheenjäsenet voivat, mikäli heistä on keskusteltu aiemmilla tapaamiskerroilla (Myyntijohtaja 2014).

Puhuttelusta ja titteleiden käytöstä oltiin samaa mieltä; etunimien käyttöön siirryttiin todella nopeasti, jo ensimmäisessä tapaamisessa. Edes korkeassa virassa olevia henkilöitä kohtaan ei Yhdysvalloissa käytetty puhuttelua tai titteliä. Ainoa poikkeus on todella suuren yrityksen pääjohtaja, jota nimitetään Mr- puhuttelulla ja sukunimellä (Director, Project Management 2014).

Pukeutumisen eroista kuvailtiin Yhdysvaltojen itä- ja länsirannikon eroja. Itärannikolla pukeutuminen on muodollisempaa (Myyntijohtaja 2014). On tärkeää pukeutua tilanteeseen sopivalla tavalla. Länsirannikon pukeutumisesta myyntijohtaja (2014) toteaa:

Siellä on huomattavan paljon rennompi pukeutumiskulttuuri

businessstapaamisissakin.

Toisaalta painotettiin, että pukeutuminen ei riipu niinkään maan kulttuurista, vaan yrityksen omasta yrityskulttuurista (Director, Project Management 2014).

Director, Project Management (2014) totesi pukeutumisesta:

Joissakin yrityksissä käytetään kravattia ja joissain ei.

Liikelahjoja yrityksen edustajat olivat antaneet, mutta vähän. Liikelahjojen antaminen ei ole suosittua Yhdysvalloissa. Liikelahjana annettiin suomalaista designia: Iittalan ja Kalevalan tuotteita sekä yrityksen brändiin liittyviä tuotteita (Myyntijohtaja 2014). Lahja annettiin yleensä läheisimmille liikekumppaneille ja sen periaatteena oli samalla lahjan antaminen ystävälle. Lahja annettiin, kun tunnettiin toinen osapuoli paremmin.

Täsmällisyyden osalta yritysten vastaukset erosivat toisistaan. Yksi kertoi yhdysvaltalaisten olevan suurin piirtein yhtä täsmällisiä kuin suomalaiset ja aikataulussa oleminen on tärkeää. Toisen yrityksen edustaja kertoi yhdysvaltalaisten olevan täsmällisempiä kuin suomalaiset ja kolmannen yrityksen edustaja päinvastoin kertoi suomalaisten olevan täsmällisempiä. Sovitusta tapaamisesta myöhästymisestä tulee ilmoittaa puhelimitse muille (Myyntijohtaja 2014).

Neuvottelutyylin muuttamisesta Yhdysvaltoihin mennessä yritysten edustajat nostivat esiin eri asioita. Yksi painotti kielen tärkeyttä: pitää miettiä etukäteen tarkkaan, mitä sanoo, kun keskustellaan muulla kuin omalla äidinkielellä, jotta ei tule väärinymmärryksiä (Myyntipäällikkö 2014). Sopimuspapereiden kunnossa olemista painotettiin, puutteellisilla papereilla tehty sopimus kostautuu tulevaisuudessa (Director, Project Management 2014). Kolmannen yrityksen edustaja kertoi tietoisesti muuttavansa käytöstään sosiaalisemmaksi ja seurallisemmaksi, sillä ”small talk” on tärkeää Yhdysvalloissa niin liikeneuvotteluiden alussa kuin sosiaalisissa tilanteissa. Liikeneuvottelut aloitetaan aina vaihtamalla kuulumiset ennen liikeasioihin siirtymistä. (Myyntijohtaja 2014).

Kaikkien kolmen yrityksen edustajan mielestä Yhdysvalloissa yrityksen sisäinen hierarkia on voimakkaampi kuin Suomessa. Hierarkian takia tulee tietää, kenen yhdysvaltalaisen henkilön kanssa keskustellaan liikeasioista, sillä kaikista asioista ei voi puhua kaikille yrityksen työntekijöille (Myyntijohtaja 2014). Hierarkian tarkkuutta kuvaa myyntijohtajan (2014) toteamus:

Mieluummin niin, että keskustelee ylätason kanssa.

Amerikkalaiset myös oletivat, että suomalainen henkilö, joka osallistui neuvotteluihin, pystyi päättämään neuvoteltavista asioista (Myyntijohtaja 2014). Hierarkia tuo välillä epäselvyyttä siihen, kuka yhdysvaltalaisessa yrityksessä tekee lopulliset päätökset asioista (Myyntipäällikkö 2014).

6.3 Sopimuseroja

Sopimuksien teossa on eroja suomalaiseen tapaan. Kaikki haastateltavat painottivat, että yhdysvaltalaisten kanssa sopimusten teossa on oltava tarkempi. Lisäksi esille tuotiin lainsäädännön ero Yhdysvalloissa. Sopimuseroista Director, Project Management (2014) totesi:

Yhdysvalloissa on niin paljon eroja eri osavaltioiden välisissä lainsäädännöissä.

Kun käytössä on eri maan lainsäädäntö, on ymmärrettävää, että sopimuksenkin tulee olla tarkka ja kaikki asiat on huomioitu. Asioista pyritään sopimaan yksityiskohtaisesti ja kirjaamaan mahdollisimman paljon asioita paperille. (Myyntijohtaja 2014.)

Sopimusten teossa yritykset käyttivät asiantuntijoita, jotta virheiltä välttyttäisiin. Asiantuntija tuntee paikallisen lainsäädännön parhaiten. Sopimukseen yhdysvaltalaiset kirjaavat asiat tarkemmin ja käyttävät enemmän resursseja sopimusten tekoon ja lakimiehiin kuin suomalaiset (Director, Project Management 2014). Tarkkuutta sopimuksissa kuvaa Director, Project Managementin (2014) toteamus:

-- hierotaan kauemmin sopimustekstejä.

Yksi yrityksistä tekee kauppaa lähinnä maahantuojan kanssa ja maahantuojatekee paikallisia sopimuksia Yhdysvalloissa ja huomioi paikallisen lainsäädännön. Tämä takaa, että käytössä on lainsäädännön asiantuntija.

Kukaan yrityksistä ei ole käyttänyt YK:n kauppalakia sovellettavana lakina sopimuksissa. Yritysten sopimuksissa on mainittu sovellettava laki. Sopimuksissa yksi yritys on sopinut sovellettavaksi Suomen lakia. Suomen laki on valittu, sillä Yhdysvaltojen lakia sovellettaessa riitatilanteet voisivat tulla hyvin kalliiksi (Myyntijohtaja 2014.) Toisessa suomalaisessa yrityksessä yritetään välillä saada sovellettavaksi laiksi jokin muu kuin common law eli tapaoikeus, esimerkiksi Suomen, Ruotsin tai Sveitsin laki. Monesti sovellettava laki kuitenkin on jonkin Yhdysvaltojen osavaltion laki, kuten New Yorkin tai Teksasin laki. (Director, Project Management 2014.)

Riitatilanteista yritykset olivat pyrkineet sopimaan jo sopimuksissa. Välillä riitatilanteiden ratkaisusta ei saatu sovittua ja kirjattua niitä sopimukseen. Sopimuksissa oli sovittu käytettävän suomalaista sovittelua kansainvälisen kauppakamarin kautta (Myyntijohtaja 2014). Samalla hän kertoi, että kyseistä pykälää ei ole tarvinnut vielä tähän mennessä soveltaa.

Kysyttäessä, tekevätkö yhdysvaltalaiset mielellään pitkiä vai lyhyitä sopimuksia, vastauksissa oli hieman hajontaa. Oltiin sitä mieltä, että nykyään sopimukset ovat yhtä pitkiä suomalaisten sopimusten kanssa (Myyntijohtaja 2014). Toisaalta taas kuvailtiin, että amerikkalaiset haluavat lyhyitä sopimuksia. Sopimusten pituutta kuvaa Director, Project Management (2014) toteamus:

Ne haluavat, että jokainen kirjain on oikein siinä, niin ne ovat lyhyempiä.

Mainittiin myös, että jotkut tekevät pitkiä sopimuksia, mutta toiset haluavat lyhyitä ja yksinkertaisia sopimuksia, jotta jäisi mahdollisimman vähän tulkittavaa. (Director, Project Management 2014)

Neuvoina hyvään kansainväliseen sopimukseen mainittiin, että perusasioista on sovittava selkeästi, esimerkiksi hinnoittelun perusteet tulee olla kirjattuna.

Tärkeää on mainita, millä perusteella sopimuksen voi päättää myös erityistapauksissa. (Myyntijohtaja 2014.) Sopimuksen päättymiseen liittyy myyntijohtajan (2014) toteamus:

-- on selkeästi määritelty, milloin sopimus voidaan purkaa ihan noudattamatta irtisanomisaikaa.

Haastateltavat mainitsivat, että hyvässä sopimuksessa toimitusehdot on määritelty tarkkaan: kuka on vastuussa ja mihin asti sekä tiedetään, mitä toimitetaan. On hyvä myös tietää, mitä sopimukseen tulee kirjoittaa.

6.4 Tulevaisuuden näkymät Yhdysvalloissa

Tulevaisuuden näkymät Yhdysvalloissa näyttävät lupaavilta kaikkien haastateltavien mukaan. Tulevaisuuden näkymiä Yhdysvalloissa kuvaa myyntipäällikön (2014) toteamus:

Valtavat markkinat, paljon potentiaalia, yritys X:n tuotteiden markkinat selkeästi kasvussa.

Mainittiin, että Yhdysvaltojen markkinat ovat yksi harvoista, missä kulutus kasvaa (Myyntijohtaja 2014). Maassa on valtavat mahdollisuudet. Yksi haastatelluista mainitsi kasvun edellytyksenä yritykselle olevan tuotteiden paikallisen valmistuksen ja kokonaismarkkinoista oman asiakassegmentin löytämisen (Myyntipäällikkö 2014). Yhdessä yrityksessä yhdysvaltalaisien kanssa oli viime aikoina tehty monta sopimusta, joten tulevaisuus nähdään lupaavana.

Haasteina Yhdysvalloissa kerrottiin olevan alaa koskevat ennakkoluulot sekä brändin tunnetuksi tekemisen (Myyntipäällikkö 2014). Tuotevastuusta oltiin huolissaan, sillä siihen liittyvä pieni virhe voi johtaa isoihin haasteisiin ja korvauksiin (Director, Project Management 2014). Yhdysvaltoja pidetään arvaamattomana lakiasioiden kannalta, sillä ihmisillä on lakiasiat paremmin hallussa kuin Suomessa (Myyntijohtaja 2014). Yhtenä haasteena myyntijohtaja (2014) mainitsee:

Jos he vaikka alkavat tutkia tarkkaan jotain tuotteen tai raaka-aineen alkuperämaat tai boikotoida jotakin tiettyä aluetta

raaka-aineiden toimittajana.

Haasteena koettiin mahdollisuus, että Euroopasta tuotavia tuotteita alettaisiin jotenkin rajoittaa, mutta kaiken kaikkiaan näitä haasteita ei koettu suurena uhkana (Myyntijohtaja 2014).

Pääohjeena annettiin muille suomalaisille yrityksille, jotka miettivät Yhdysvaltojen markkinoille menemistä, hankkia paikallinen kumppani. Hyvä tapa aloittaa Yhdysvaltojen markkinoilla on viedä tuotteita Suomesta ja sen jälkeen kannattaa etsiä paikallinen yhteistyökumppani sekä myöhemmin jopa aloittaa tuotteiden paikallinen valmistus (Myyntipäällikkö 2014). Yhteistyökumppanin lisäksi suositeltiin paikallisen lakimiehen palkkaamista, sillä Suomen ja Yhdysvaltojen laki eroaa paljon. Paikallinen liikekumppani auttaa siinä mielessä, että Suomesta käsin asioiden hoitaminen on hankalampaa aikaeron ja välimatkan vuoksi (Myyntipäällikkö 2014). Paikallisen liikekumppanin tärkeyttä kuvaa myyntijohtajan (2014) toteamus:

Kun sinulla on hyvä paikallinen kumppani siellä, he voivat huolehtia näkyvyydestä ja ollaan oikeasti siellä paikan päällä näkyvissä.

Paikallinen yhteistyökumppani auttaa, sillä hän tuntee maan kulttuurin ja liiketoimintakulttuurin parhaiten. Myös kielitaito mainittiin, sen tulee olla todella hyvä. Jos kieltä ei osaa kunnolla, se ei johda yhteistyötä mihinkään suuntaan. (Myyntijohtaja 2014.) Haastateltavat kannustivat suomalaisia yrityksiä aloittamaan kaupantekoa Yhdysvaltojen kanssa. Myyntijohtaja (2014) kannustaa menemään Yhdysvaltojen markkinoille toteamalla:

Sinne ehdottomasti kannattaa mennä.

6.5 Johtopäätökset

Haastatteluissa saadut käytännön kokemukset ovat samansuuntaisia työn teoreettisessa osassa kuvattujen Yhdysvaltojen liiketoimintakulttuurin piirteiden kanssa. Suomen ja Yhdysvaltojen välillä ei ole merkittävän suuria eroja liiketoimintakulttuureissa. Enemmän eroja on sopimukseen liittyvissä asioissa ja

yksi syy siihen on maiden erilaiset lakijärjestelmät. Yhdysvalloissa on käytössä common law eli tapaoikeus ja Suomessa kirjoitettu laki (Pasanen 2005, 643).

Liiketoimintakulttuurien eroissa yhdysvaltalaiset ovat sosiaalisempia ja seurallisempia. Yhdysvalloissa liikeneuvotteluissa ja myyntitilanteissa on aina puhuttava aluksi muistakin kuin liikeasioista. Samoin mainittiin aiemmin teoriaosassa. Kuten teoreettisessa osassa mainittiin, nimien muistaminen on tärkeää. Haastatteluissa kävi ilmi, että amerikkalaiset olettavat suomalaisten muistavan liikekumppaneiden etunimet jo ensimmäisestä tapaamisesta lähtien. Yhdysvaltalaiset myös kertovat perheestään ja olettavat suomalaisten kauppakumppanien muistavan seuraavalla tapaamisella kysyä myös perheenjäsenten kuulumiset. Yritysten edustajien mukaan titteleitä ja muodollista puhuttelua ei käytetty kuin ison yrityksen johtajasta. Tämä on päinvastoin kuin aiemmin mainittiin teoreettisessa tietoperustassa, jossa kerrottiin puhuttelun olevan muodollisempaa Yhdysvalloissa kuin Suomessa.

Pukeutumiseen liittyen haastateltavat mainitsivat itä- ja länsirannikoiden erot liikepukeutumisessa. Itärannikolla pukeutuminen on muodollisempaa kuin Suomessa. Tietoperustassa oli myös eri kulttuurialueiden pukeutumiseroista. Yksi haastateltavista painotti pukukoodin olevan yrityskohtainen, kuten teoreettisessa osassa mainittiin.

Kuten aiemmin teoriaosassa mainittiin, liikelahjojen antaminen Yhdysvalloissa ei ole kovin yleistä. Teoriaosan mukaan hyviä liikelahjoja ovat suomalainen design ja yrityksen omat tuotelahjat. Liikelahjoja antaneet yritykset ovat antaneet lahjaksi suomalaista designia kuten Kalevala-koruja sekä brändiin liittyviä lahjoja, mutta liikelahjojen antaminen ei ole yleistä. Lahjoja annetaan yleensä vain lähimmille liikekumppaneille.

Eroa oli hierarkiassa, joka on voimakkaampaa yhdysvaltalaisissa yrityksissä ja sen takia on tiedettävä tarkkaan, kenen kanssa liikeasioista on neuvoteltava. Sivulla 5 olevasta taulukosta käy ilmi, että hierarkia on korkeampi Yhdysvalloissa kuin Suomessa. Samoin teoriaosassa oli, että hierarkiaa kunnioitetaan enemmän Yhdysvalloissa. Samalla yhdysvaltalaiset olettavat Suomessa hierarkian olevan

samantyylistä ja neuvotteluihin osallistuvalla henkilöllä oletetaan olevan päätäntävalta käsiteltäviin asioihin. Tämä voi aluksi olla vierasta suomalaisille.

Yritysten edustajat painottivat, että sopimuksien teossa on otettava huomioon, että asiantuntijan käyttö on suositeltavaa. Tämä johtuu siitä, että Yhdysvalloissa sopimuksien tekoon käytetään enemmän aikaa ja resursseja. Asiantuntijan käyttö on tärkeää varsinkin, jos sovellettavaksi laiksi on sovittu muu kuin Suomen laki, jolloin asiantuntija tuntee lain hyvin. Sopimukset laaditaan haastateltavien mukaan paljon tarkemmin kuin Suomessa. Yksi syy tarkkuuteen, teoreettisen tietoperustan mukaan, on Yhdysvalloissa käytössä oleva tapaoikeus, jolloin sopimukset eivät jää lainsäädännön varaan kuten Suomessa. Haastateltavien mukaan perusasiat, kuten toimitusehdot, hinnoittelu ja sopimuksen päättäminen on hoidettava kuntoon sopimuksissa.

Teoriaosuudessa tuotiin esiin, että sopimus laaditaan kirjallisena. Samoin haastateltavat kertoivat, että yhdysvaltalaisien kanssa kauppaa tehtäessä kaikki sopimusasiat kirjataan tarkasti paperille. Sopimuksissa sovellettavaksi laiksi voi Suomen ja Yhdysvaltojen välille valita jomman kumman maan kansallisen lain, kolmannen valtion lain tai YK:n kauppalain, kuten teoreettisessa tietoperustassa jo aiemmin mainittiin. Yhdenkään haastatellun yrityksen edustajan mukaan sopimuksissa ei ole käytetty YK:n kauppalakia, vaan sovellettavana lakina on ollut muun muassa Suomen laki tai Yhdysvaltojen laki. Kun sovellettavaksi laiksi valitaan Yhdysvaltojen laki, on muistettava, että se on common law eli tapaoikeutta, kuten teoriaosuudessa on mainittu.

Yhdessä yrityksessä riitatilanteet on sovittu ratkaistavan sovittelemalla kansainvälisen kauppakamarin kautta. Kyseinen riidanratkaisutapa, kuten aiemmin on mainittu, vähentää riidan ratkaisuun liittyviä kustannuksia ja yhteistyö todennäköisesti jatkuu, vaikka riitatilanne tulisikin, sillä riitatilannetta ei tarvitse mennä oikeuteen ratkaisemaan.

Haasteita Yhdysvalloissa nähtiin hyvin vähän ja ne eivät olleet kovin konkreettisia. Yhtenä uhkana nähdään mahdolliset tuontirajoitukset Euroopasta ja toisena brändin tunnettavuuden lisääminen Yhdysvalloissa. Uhkien ja haasteiden

vähäisyyden vuoksi haastateltavat kannustivat suomalaisia yrityksiä menemään Yhdysvaltojen markkinoille. Samalla painotettiin kuitenkin paikallisen yhteistyökumppanin tärkeyttä.

6.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu reliabiliteetti ja validiteetti käsitteiden avulla. Tässä kappaleessa määritellään, mitä käsitteet tarkoittavat.

Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen tulosten toistettavuutta, eli saadaanko samat tulokset, jos vastaavanlainen tutkimus tehtäisiin uudestaan. Jos samat tulokset ovat saatavissa, ovat tulokset luotettavia. Samoin, jos samaa henkilöä tutkittaessa useamman kerran saadaan sama tulos kaikilla kerroilla, ovat tulokset luotettavia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Tutkimuksen tuloksia heikentäviä tekijöitä mietittiin ennalta ja pyrittiin toimimaan niin, että tutkimuksen luotettavuus on mahdollisimman korkea. Luotettavuutta voi heikentää haastateltavien yritysten rajallinen määrä. Tämä huomioitiin etukäteen ja tämän takia työssä haastateltavat yritykset ja niiden edustajat valittiin siten, että saataisiin vastaajiksi sellainen joukko, jolla on tutkimusongelman kannalta oleellista tietoa ja kokemusta. Lisäksi yritykset valittiin eri toimialoilta, jotta vastauksia saataisiin monesta näkökulmasta. Jotta tutkimuksen tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia, haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Näin haastatteluihin voi palata myöhemminkin. Etukäteen mietittiin, miten haastattelut voitaisiin toistaa mahdollisimman tarkasti ja sen pohjalta tehtiin haastattelurunko (liite 1), jonka avulla haastattelut on tehty. Tulosten analyysin ja johtopäätösten luotettavuus on lukijan arvioitavissa raportissa annettujen suorien aineistolainauksen avulla.

Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata aihetta, jota on tarkoitus mitata. Valitut tutkimusmenetelmät eivät aina tuota sitä tietoa, mitä tutkija on alun perin kuvitellut tutkivansa. Esimerkiksi vastaaja on saattanut ymmärtää kysytyt kysymykset eri tavalla kuin tutkija on ajatellut ja tämä vääristää lopullista tutkimustulosta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009; 231–232.)

Tutkimuksen validiuden toteutumista lisäsi haastattelurungon kysymysten muodostaminen niin, että kysymysten väärinymmärrykseltä välttyttäisiin.

Haastattelurungon alussa oli kysymyksiä, joihin haluttiin lyhyempiä vastauksia ja sen jälkeen teemoja, joiden alla oli avoimempia kysymyksiä, joihin haluttiin ja saatiin laajempia kuin yhden sanan vastauksia.

Tutkimuksessa on pyritty turvaamaan haastateltavien nimettömyys.

Nimettömyyden avulla on mahdollista saada avoimempi haastattelutilanne ja siten se voi lisätä tulosten luotettavuutta.

6.7 Jatkotutkimusehdotuksia

Jatkotutkimusehdotuksena voi tutkia Yhdysvaltojen eri osavaltioiden liiketoimintakulttuurieroja. Tämä toisi tarkempaa tietoa eri alueista Yhdysvalloissa, sillä kyseessä on iso maa ja eri osavaltioiden välillä on niin liiketoimintakulttuurieroja kuin lainsäädännöllisiä eroja. Toinen ehdotus on tehdä tämän työn kanssa vastaavanlainen tutkimus, mutta keskittyä suomalaisten yritysten sijaan yhdysvaltalaisen yritysten näkökulmaan ja verrata vastauksia suomalaisen näkökulmaan.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Yhdysvaltojen liiketoimintakulttuurin eri piirteitä sekä kuvata Suomen ja Yhdysvaltojen välisiä kansainvälisiä sopimuksia. Kirjoittajan oma kiinnostus Yhdysvaltojen liiketoimintakulttuuria kohtaan sekä se, että Yhdysvallat on tärkeä liikekumppanimaa Suomelle, vaikuttivat aiheen valintaan. Aiheen rajauksessa keskityttiin suomalaisten yritysten näkökulmaan, jotta työstä olisi hyötyä suomalaisille yrityksille, jotka haluavat Yhdysvaltojen markkinoille.

Opinnäytetyön tietoperusta koostui kulttuurista, Yhdysvaltojen liiketoimintakulttuurin eri piirteistä sekä kansainvälisistä sopimusasioista. Kulttuuriosassa keskityttiin Suomen ja Yhdysvaltojen kulttuurieroihin Hofsteden ulottuvuuksien avulla. Yhdysvaltojen liiketoimintakulttuuri -luvussa käsiteltiin tervehtimistä ja käyntikorttien vaihtamista, puhuttelua, liikepukeutumista ja liikelahjojen vaihtoa, täsmällisyyttä, neuvottelu- ja myyntitilanteita sekä johtamista ja hierarkiaa. Kolmannessa teorialuvussa käsiteltiin kansainvälisiä sopimusasioita, joita olivat sovellettava laki, YK:n kauppalaki ja mitkä piirteet tekevät sopimuksesta hyvän sekä miten riitatilanteista voi sopia etukäteen.

Tutkimuksen aineisto koottiin haastatteleamalla suomalaisten yritysten edustajia, joilla on kokemusta Yhdysvaltojen liiketoimintakulttuurista. Haastatteluissa käytettiin strukturoitua- ja puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina puhelimitse ja sähköpostitse. Haastateltavana oli eri toimialan yritysten edustajia. Empiirisessä osassa keskityttiin edustajien vastauksiin ja niiden vertaamiseen keskenään sekä työn teoriaan. Haastatteluiden jälkeen tulokset teemoiteltiin ja eri teemojen alta etsittiin yhteneväisyyksiä ja eroja eri yritysten välillä ja verrattiin vastauksia työn tietoperustaan.

Haastattelujen perusteella suomalaisen ja yhdysvaltalaisen liiketoimintakulttuurin välillä on eroja, mutta erot eivät ole merkittäviä. Merkittävimmät erot liittyivät yhdysvaltalaisten sosiaalisuuteen ja pukeutumiseen. Liikeneuvottelujen ja myyntitilaisuuksien aluksi on tapana puhua ensin muista kuin liikeasioista. Pukeutuminen on muodollisempaa kuin Suomessa varsinkin itärannikolla

Yhdysvalloissa. Yhdysvalloissa myös hierarkia yrityksissä on voimakkaampaa kuin Suomessa ja se aiheuttaa välillä ongelmia siinä, kenen henkilön kanssa asioista tulee keskustella ja kenellä on päätäntävalta. Enemmän eroja oli sopimukseen liittyvissä asioissa kuin liiketoimintakulttuurissa. Sopimukset tehdään tarkemmin ja niiden tekoon suomalaiset yritykset käyttävät apuna asiantuntijoita. Sopimusten tekemiseen käytetään myös enemmän aikaa ja resursseja.

Yhteisenä neuvona kaikki yritysten edustajat kannustivat muita suomalaisia yrityksiä menemään Yhdysvaltojen markkinoille. Yhdysvalloissa on paljon mahdollisuuksia. Samalla kehoitettiin hankkimaan paikallinen yhteistyökumppani, sillä paikallinen tuntee aina Yhdysvaltojen liiketoimintakulttuurin ja lakiasiat paremmin.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Czinkota, M. R. & Ronkainen, I. A. & Moffett, M. H. 2002. International Business. Sixth Edition. United States of America. Harcourt College Publishers.

Frazier, K & Haigh, R. 2004. Business Brief: USA. Helsinki: Multikustannus Oy.

Friedman, L. M. 2011. Contract law in America. United States of America. Quid Pro, LLC.

Gesteland, R. R. 2012. Cross-cultural business behavior. A guide for global management. Denmark. Copenhagen Business School Press.

Hemmo, M. 2008. Sopimusoikeuden oppikirja. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

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

House, R & Hanges, P & Javidan, M & Dorfman, P & Gupta, V. 2004. Culture, Leadership, and Organizations - The GLOBE study of 62 Societies. Sage Publications, Inc.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Lehtipuu, U. 2010. Kulttuuriälykäs bisnesviestijä Aasiassa ja Amerikassa. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Lookofsky, J. 2008. Understanding the CISG. United States of America. Aspen Publishers Inc.

Martin, J. S. & Chaney, L. H. 2009. Passport to Success. The Essential Guide to Business Culture and Customs in America's Largest Trading Partners. United States of America. Greenwood Publishing Group, Inc.

- Mikluha, A. 1998. Kommunikointi eri maissa. Jyväskylä. Kauppakamari.
- Mikluha, A. 2000. Lahjat ja liikelahjat eri maissa. Jyväskylä. Kauppakamari.
- Nieminen, M & Väyrynen, R. 1999. Amerikan aakkoset – Asuminen ja työskentely Yhdysvalloissa. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki. Multikustannus Oy.
- Rauhala, L. 2005. Ihminen kulttuurissa – kulttuuri ihmisessä. Helsinki. Yliopistopaino.
- Rugman, A. M. & Collinson, S. 2006. International Business. Fourth Edition. England. Pearson Education Limited.
- Salminen, K & Poutanen, P. 1996. Kulttuurikompassi. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Tamminen, S. 2000. Kulttuurisukellus - kohteena Yhdysvallat. Helsinki. Yliopistokirjapaino Oy Helsinki.
- Tomalin, B & Nicks, M. 2007. The World's business cultures and how to unlock them. Thorogood Publishing.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Varjola-Vahvelainen, K & Ohvo, S & Hulkko, P & Hyvärinen, H. 1998. Kansainvälinen yritysoikeus. Porvoo. WSOY – Kirjapainoyksikkö.

Elektroniset lähteet:

- Hofstede, G. 2014. Country comparison. [viitattu 10.10.2014] Itim International. Saatavissa: <http://geert-hofstede.com/united-states.html>.
- Lehmusvirta, A. 2014. Venäjän vientiä yritetään paikata USA:n kaupalla. [viitattu 25.11.2014] Kauppalehti. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/venajan+vientia+yritetaan+paikata+usan+kaupalla/201408694962>

Suomen ulkoasiainministeriö. 2014. Maatiedosto Yhdysvallat. Kahdenväliset suhteet. [viitattu 9.12.2014]

<http://www.finland.org/public/default.aspx?nodeid=43216&contentlan=1&culture=fi-FI>

Taloussanomat. 2014. USA:n talouskasvu yllätti iloisesti. [viitattu 9.12.2014]

Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/kansantalous/2014/11/25/usan-taloussanomat-yllatti-iloisesti/201416332/12>

Tilastokeskus. 2014. Virsta, virtual statistics. Strukturoitu haastattelu. [viitattu 9.12.2014] Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/01/>

Tutkimustietojen tiedonhallinnan käsikirja. 2014. Litterointi. [viitattu 27.11.2014]

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/tiedonhallinta/osa6.html>

LIITTEET

Liite 1

Haastattelurunko:

Yrityksen taustatiedot

- Yrityksen nimi
- Toimiala
- Liikevaihto
- Henkilöstön määrä

Teemahaastattelun toteutus

- Haastattelija
- Ajankohta
- Kesto
- Haastateltava henkilö
- Asemanne yrityksessä

Oletteko joutuneet muuttamaan neuvottelutyyliänne tai myyntitapaa työskennellessänne yhdysvaltalaisien kanssa?

Onko sopimusten tekotavassa eroa suomalaiseseen tapaan?

Sovellatteko YK:n kauppalakia (CISG) sopimuksissa?

Onko riitatilanteiden käsittelystä sovittu jo sopimusvaiheessa?

Haastattelun teemat

1. Taustat yhteistyöstä Yhdysvaltalaisen yrityksen kanssa
 - Kuinka kauan olette tehneet kauppaa Yhdysvaltoihin?
 - Onko matkustaminen Yhdysvaltoihin osa työtänne?
 - Kuinka olette hoitaneet liikeneuvottelut?
 - o Tapaaminen

- Skype tai muun vastaavan välityksellä
 - Kirjallisesti, esim. sähköpostitse
 - Puhelimitse
2. Liiketoimintakulttuuri Yhdysvalloissa
- Mitä liiketoimintakulttuurieroja mielestänne on Suomen ja Yhdysvaltojen välillä?
 - Tervehtiminen ja käyntikortit
 - Puhuttelu
 - Pukeutuminen
 - Liikelahjat
 - Täsmällisyys
 - Neuvottelutilanteet
 - Myyntitilaisuudet
 - Johtaminen ja hierarkia
3. Sopimusasiat
- Miten sopimukset yhdysvaltalaisen yrityksen kanssa eroavat kotimaisten sopimusten kanssa?
 - Mitä lakia olette sopimuksissa sopineet sovellettavan? (Esimerkiksi käytätekö YK:n kauppalakia (CISG) sopimuksissanne?)
 - Tekevätkö yhdysvaltalaiset mielellään pitkiä vai lyhyitä sopimuksia?
 - Mitkä asiat mielestänne tekevät kansainvälisestä sopimuksesta hyvän?
 - Mitä seikkoja kannattaa ottaa huomioon kansainvälisen sopimuksen teossa?
4. Tulevaisuuden näkymät Yhdysvalloissa
- Millaisena näette yrityksen tulevaisuuden Yhdysvalloissa?
 - Mitkä ovat suurimmat liiketoimintakulttuuriset haasteet tulevaisuudessa Yhdysvalloissa?
 - Mitä vinkkejä antaisitte Yhdysvaltojen kauppaa aloittaville suomalaisille yrityksille?