



Japanin markkinoiden erityispiirteet - haaste suomalaisille yrityksille (Case: Sendai-Finland Wellbeing Center, Tutkimus- ja Kehittämiskeskus)

Vuori, Joonas

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Japanin markkinoiden erityispiirteet - haaste suomalaisille yrityksille (Case: Sendai-Finland Wellbeing Center, Tutkimus- ja Kehittämiskeskus)

Joona Vuori
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2011

Joona Vuori

Japanin markkinoiden erityispiirteet - haaste suomalaisille yrityksille (Case: Sendai-Finland Wellbeing Center, Tutkimus- ja Kehittämiskeskus)

Vuosi

2011

Sivumäärä

56

Japani on onnistunut säilyttämään omalaatuisuutensa aina tähän päivään saakka, mutta onnistunut samalla menestymään taloudessa. Japani onkin yksi maailman vahvimista talousmahdeista. Opinnäytetyön tarkoitus on tutkia Japanin ja Suomen välisiä eroja liiketoimintakulttuurissa, käydä läpi maiden välistä kauppaa sekä tarjota hyödyllistä tietoa liiketoiminnan edellytyksistä Japanissa. Tavoitteena on myös selvittää, miten suomalaiset yritykset voisivat päästä Japanin markkinoille. Tehdäkseen menestyvää liiketoimintaa Japanissa, on ensiarvoisen tärkeää tuntea myös paikallista liiketoimintakulttuuria.

Käyn opinnäytetyössäni läpi tärkeimmät asiat, mitä yrityksen on hyvä tietää sen suunnitellussa esimerkiksi laajentaa liiketoimintaansa Japaniin. Valitsin tapausesimerkiksi suomalaisten ja japanilaisten välisestä liike-elämän yhteistyöhankkeesta Sendain kaupungissa toimivan Sendai-Finland Wellbeing Centerin Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen.

Opinnäytetyön teoreettinen tausta koostuu Japanin talouden ja liiketoimintakulttuurin erityispiirteiden sekä Suomen ja Japanin välisen kaupan kuvauksesta. Teoreettinen tausta pohjautuu Hofsteden kulttuurien luokittelumalliin, Uppsala- ja innovaatiomalleihin sekä sosiaalisen assimilaation teoriaan.

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen tutkimus ja empiirinen osio sisältää haastattelussa saatuja tietoja sekä hankkeeseen liittyvien aineistojen tutkimista. Työssäni tutkin Sendai-Finland Wellbeing Centerin Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen menestystä ja keräsin samalla tietoa ja käytännön kokemusta suomalais-japanilaisesta yhteistyöstä.

Teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimustuloksieni perusteella tulin siihen tulokseen, että Sendai-Finland Wellbeing Centerin Tutkimus- ja Kehittämiskeskus ei ole päässyt tavoitteisiinsa sekä yhteistyö suomalaisten ja japanilaisten yritysten kesken on osittain epäonnistunut johtuen pitkälti siitä, että suomalaisilla yrityksillä ei ole ollut riittävästi resursseja tai tietoa japanilaisesta liiketoimintakulttuurista. Myös tutkimus- ja kehittämiskeskuksen sijainti on ollut hieman syrjäinen tehden siitä liian keskittyneen Tohokun alueelle.

Opinnäytetyö tutustuttaa lukijan Japaniin maana taloudelliselta näkökantilta, käy läpi Suomen ja Japanin välistä kauppaa ja kertoo tärkeimmät asiat japanilaisesta liiketoimintakulttuurista, avaa näkymää suomalaisten terveydenhuoltoalan yritysten mahdollisuuksille Japanissa sekä antaa käytännön neuvoja etabloitumisessa Japanin markkinoille. Lukija saa myös kuvan S-FWBC:n Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen taipaleesta ja sieltä saaduista kokemuksista.

Asiasanat Japani, Sendai-Finland Wellbeing Center, Tutkimus- ja Kehittämiskeskus, japanilainen liiketoimintakulttuuri

Joona Vuori

Special characteristics of the Japanese market - a challenge for Finnish companies (Case: Sendai-Finland Wellbeing Center, Research & Development Unit)

Year	2011	Pages	56
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is to study the main differences between Japanese and Finnish business cultures, give an overview of the trade between these two countries and also offer reliable and useful information for companies planning to expand their business to Japan. Japan has retained its uniqueness and at the same time become one of the strongest economies in the world. To do business successfully in Japan, it is very important to have a sound knowledge of Japanese business culture. As an example of co-operation between Japanese and Finnish companies, the thesis will present the activities of the Sendai Finnish Wellbeing Center's Research and Development Unit located in Sendai, Japan.

The thesis is a qualitative study focusing on the R&D Unit's history in an attempt to give a coherent picture of what the center has had to offer the Japanese and Finnish participants. It contains an interview with the Business Director of the R&D Unit, who shared her experiences and opinions of the R&D Unit with me.

The theoretical context and the information obtained during this process suggest that the R&D Unit has not achieved the goals set for it in 2005. Co-operation between Finnish and Japanese companies has encountered a number of difficulties and one of the main reasons for the lack of success is that the R&D Unit accepted companies onto the project without a thorough evaluation. Some Finnish companies simply did not have enough resources to expand their business to Japan, and many of the Finnish companies lacked knowledge of Japanese business culture as well. Moreover, the R&D Unit's location in Sendai, far away from such important cities as Osaka, Nagoya and Tokyo, makes it too Tohoku -region oriented.

Key words: Japan, Sendai-Finland Wellbeing Center R&D Unit, Japanese business culture

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Työn tavoite	8
1.2	Tausta, rakenne ja aiheen rajaus	8
2	Teoreettinen tausta	9
2.1	Kansainvälistymismallit	9
2.1.1	Uppsala- ja innovaatiomallit	9
2.2	Kulttuurien luokittelumalli	11
2.3	Sosiaalisen assimilaation teoria	12
2.4	Japani kohdemarkkinana	15
2.4.1	Japanin talous	15
2.4.2	Japanin ja Suomen välinen kauppa	17
2.4.3	Japanin liiketoimintaympäristö	19
2.4.4	Ulkomaalaiset yritykset	19
2.4.5	Markkinoiden haasteet	20
2.4.6	Mahdollisuudet	21
2.5	Japanin liiketoimintakulttuurin erityispiirteet suomalaisen vientiyrityksen näkökulmasta	21
2.5.1	Ensiaskleet	21
2.5.2	Käyntikortit	22
2.5.3	Liikeneuvottelut	23
2.5.4	Päätöksenteko	25
2.5.5	Liikesuhteiden ylläpito	26
2.5.6	Kielitaito	26
2.5.7	Työaika	27
2.5.8	Pukeutuminen ja kiittäminen	28
2.5.9	Tämän päivän näkökulma	29
2.5.10	Teoreettinen viitekehys	29
3	Metodologia	31
3.1	Aineiston keruu	31
3.2	Tutkimuksen luotettavuus	31
4	Empiirinen osuus	32
4.1	Japanin vanhukset, mahdollisuus suomalaisille	32
4.2	Kuvaus Sendain suomalaisesta hyvinvointikeskuksesta	33
4.2.1	Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen missio ja toimintasuunnitelma 2010-2011	35
4.3	Pääaktiviteetit Tutkimus- ja kehittämiskeskuksessa	36

4.3.1	Resurssit, hallinto ja rahoitus	36
4.3.2	Palvelut	37
4.3.3	Asiakkaat	38
4.3.4	Yhteistyön vaiheet.....	38
4.3.5	Merkittävimmät erot liiketoimintakulttuureissa Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen yhteydessä.....	39
4.3.6	Hankkeen innovatiivisuus.....	40
4.3.7	Palaute, parannusehdotukset ja tehokkuus	40
4.4	Kyselytutkimuksen esittely ja kuvaus tuloksista	41
4.4.1	Kysymykset ja vastaukset	42
4.4.2	Tulosten tulkintaa	43
4.5	Kyselytutkimuksen pohjalta laadittu malli pienille yrityksille	45
4.6	Menestyksen avaimet Japanin markkinoilla	45
4.7	Kyselytutkimuksen lopputulokset ja päätelmät Sendain hyvinvointikeskuksesta	47
4.8	Oma kokemus ja havainnot S-FWBC -hankkeesta	48
5	Johtopäätökset.....	49
	Lähteet	53
	Kuvat.....	55
	Kuviot.....	56

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on käsitellä Japanin ja Suomen välistä kauppaa, Japanin kaupapolitiikkaa ja japanilaista liiketoimintakulttuuria ja sen tapoja sekä eroavaisuuksia suomalaisen liiketoimintakulttuurin kanssa. Tähän yhteyteen olen valinnut esimerkiksi Sendaissa sijaitsevan Sendai-Finland Wellbeing Centerin yhteydessä toimivan Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen, jossa oppilaitokseni Laurea-ammattikorkeakoulu on myös yhteistyökumppanina. Tämä avasikin ainutlaatuisen mahdollisuuden päästä tekemään opinnäytetyöni empiirisen osuuden Japanissa toimivasta suomalais-japanilaisesta yhteistyöhankkeesta, joka on kerännyt paljon mediahuomiota niin Suomessa kuin myös Japanissa. Kyseinen hanke auttaa myös tarkastelemaan erilaisten liiketoimintakulttuurien yhteistyötä vahvuuksineen sekä myös heikkouksineen. Koska Tutkimus- ja Kehittämiskeskus on ollut toiminnassa jo vuodesta 2005, on tähän mennessä kertynyt verraten paljon kokemuksia yhteistyöstä. Opinnäytetyöni yhtenä tarkoituksena onkin kriittisesti tarkastella näitä yhteistyön tuloksia eri näkökulmista.

Vietin vaihtovuoteni Japanissa, jossa opiskelin japanin kieltä ja osallistuin Itä-Aasian liiketoimintaa käsitteleville kursseille. Olen myös runsaan Japanin matkustelun sekä omatoimisen opiskelun avulla opetellut paikallisia liiketoimintakulttuuriin liittyviä tapoja sekä toimintamalleja. Itä-Aasian opinnoista on ollut valtava tuki aiheen valitsemiseksi, ja halusin entistä enemmän syventyä nimenomaan Japanin talousihmeeseen ja ennen kaikkea sen liiketoimintakulttuuriin suomalaisesta näkökulmasta.

Japani on eräs maailman suurimmista talousmahdeista ja sen todella nopea nousu suurien joukkoon on ainutlaatuinen maailman taloushistoriassa. Japani on myös aina tähän päivään saakka onnistunut säilyttämään oman identiteettinsä ja tapansa liiketoimintakulttuurissa, ja näihin seikkoihin aion syventyä opinnäytetyössäni.

Valitsin tutkintakohteeksi Sendai-Finland Wellbeing Centerin (S-FWBC) Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen (T&K- keskus), koska ennen kaikkea oma kouluni Laurea-ammattikorkeakoulu on hankkeessa mukana. Tämä avasi mahdollisuuden vieraillla Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksessa sekä käyttää Laurean luomia yhteistyöverkostoja hyväksi. Tutkimus- ja Kehittämiskeskus on nyt toiminnassa kuudetta vuotta ja mielestäni on hyvä aika tutkia, mitä on saatu aikaiseksi ja onko projekti mennyt suunnitelmien mukaisesti.

Keskus sai myös paljon julkisuutta molemmissa maissa aloituksen yhteydessä, joten olin myös itse erittäin kiinnostunut, miten hanke voi nykypäivänä ja minkälaisia suunnitelmia hankkeessa on tehty tuleville vuosille.

1.1 Työn tavoite

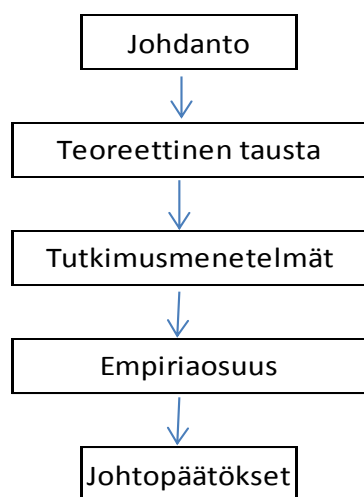
Japanilaisesta liiketoimintakulttuurista on kirjoitettu paljon, mutta tässä työssä yritän tuoda hieman normaalia käytännönläheisemmän katsauksen japanilaiseen liike-elämään ja olen myös saanut mukaan ainutlaatuisen kiinnostavan S-FWBC:n Tutkimus- ja Kehittämiskeskukseen, josta olemme voineet saada tietoa myös käytännön tasolta. Opinnäytetyön tehtävä on siis tuoda tutuksi Japania, japanilaista liiketoimintakulttuuria, S-FWBC:n Tutkimus- ja Kehittämiskeskusta sekä käydä läpi tähänastisesta yhteistyöstä saatuja kokemuksia suomalaisten ja japanilaisten välillä. Toivon, että tästä työstä löytyy myös käytännönläheistä tietoa yrityksille (eritoten terveydenhuoltoala), jotka ovat suunnitelleet laajentuvansa Japaniin. Tavoitteena on siis myös selvittää, miten suomalaiset yritykset voisivat päästä Japanin markkinoille.

1.2 Tausta, rakenne ja aiheen rajaus

Sendai-Finland Wellbeing Centerin Tutkimus- ja Kehittämiskeskukseen vaiheiden tutkimiseksi olen teoriaosuudessa käyttänyt Robert E. Parkin Sosiaalisen Assimilaation teoriaa (Social Assimilation), Geert Hofsteden Kulttuurien luokittelumallia (Cultural Dimensions) ja kahta kansainvälistymismallia (Uppsala-malli (Johanson & Vahlne 1970) sekä innovaatio-malli (Cavusgil 1980)). Näiden avulla lukijan on helpompi hahmottaa hankkeen vaiheita ja arvioida myös hankkeen menestymistä teoriaan pohjautuen. Teoreettisessa osassa keskityn myös Suomen ja Japanin väliseen kauppaan sekä Japanin kauppapolitiikkaan. Käyn siinä läpi Suomen ja Japanin vientiä ja tuontia, miten se on kehittynyt viime vuosina ja miltä se näyttää nykypäivänä. Seuraavaksi käsittelen japanilaista liiketoimintakulttuuria aina käyntikorttien ojentamisesta neuvotteluiden jälkeisiin illallisiin. Yritän myös oikoa muutamia hieman vanhentuneita käsityksiä japanilaisesta kaupankäynnistä verrattuna nykypäivän todellisuuteen.

Empiirisen osuuden toteutin vierailamalla itse paikan päällä Sendaissa S-FWBC:n Tutkimus- ja Kehittämiskeskukseen tiloissa. Tapasin siellä japanilaisia, jotka työskentelivät kyseisen hankkeen yhteydessä ja kysyin heidän näkemyksiään Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksesta ja sen mahdollisista heikkouksista sekä vahvuuksista. Myöhemmin tapasin Osakassa myös Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen nykyisen johtajan, T&K keskuksen varajohtajan sekä kyselytutkimuksen liiketoimintaverkoston palveluista (Japan Business Access Survey) tehneen henkilön ja keskustelimme keskuksen haasteista ja tulevaisuudesta. Sain heiltä paljon todella arvokasta tietoa, jota olen pyrkinyt tuomaan mahdollisimman paljon esille tässä työssä. Lisäksi haastattelin sähköpostitse S-FWBC:n Tutkimus- ja kehittämisyksikön johtajaa hankkeen nykytilasta. Hän kertoi mm. toiminnan tavoitteista ja siitä miten vuonna 2005 käynnistynyt suomalais-japanilainen yhteistyöhanke on onnistunut vuoteen 2011 mennessä, sekä miten hän itse näkee hankkeen nykypäivänä. Hänen näkemyksensä tulevat esille työni empiirisessä osuudessa.

Lopussa olen pohtinut itse keräämiäni tietojen ja kokemuksieni sekä teorioiden pohjalta Sendai Finnish Wellbeing Centerin Tutkimus- ja Kehittämiskeskusta ja sen vaiheita sekä mahdollisia parannusehdotuksia. Olen keskustellut lukuisten japanilaisten ihmisten kanssa kyseisestä projektista ja täten olen monien keskusteluiden, teorioiden sekä tutkimusten jälkeen muodostanut oman mielipiteeni hankkeen kulusta ja epäkohdista.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

2 Teoreettinen tausta

2.1 Kansainvälistymismallit

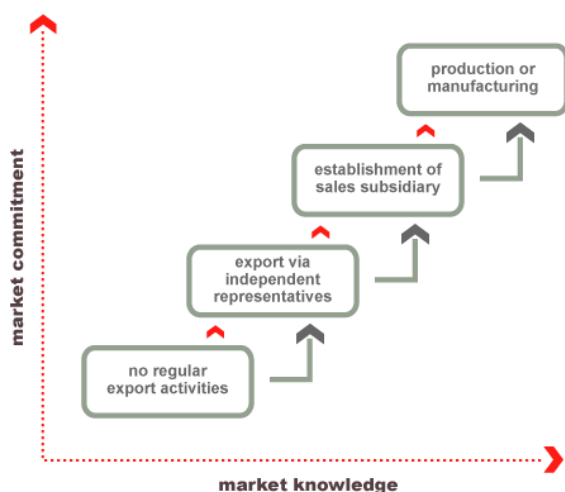
Kansainvälistymisteorioita ja -malleja on tutkittu monista eri näkökulmista. Yhtenä lähestymistapana on mm. käytetty seuraavaa jaottelua (Johansson, Vahvaselkä 2010):

- Taloustieteeseen pohjautuvat suorien investointien kansainvälistymisteoriat
- Resurssi- ja verkostonäkyymiin perustuvat mallit
- Käyttäytymistieteisiin perustuvat kansainvälistymisprosessit- eli vaihemallit

2.1.1 Uppsala- ja innovaatiomallit

Seuraavassa tarkastelen käyttäytymistieteisiin pohjautuvista lähestymistavoista lähemmin Uppsala- ja innovaatiomalleja.

Niissä tutkimuksissa, joissa kansainvälistyminen nähdään prosesseina (tapahtumasarjoina) on se kuvattu asteittaiseksi kehitykseksi, jossa on selvästi erottuvia vaiheita. Kaksi koulukuntaa, Uppsalan malli (U-malli) ja innovaatio-malli (I-malli) edustavat tätä prosessikäsitystä. Molemmille malleille on keskeistä se, missä määrin joku yhtiö on mukana kansainvälisillä markkinoilla. U-malli kuvaa prosessia asteittaisena ilmiönä, jossa tietoa kansainvälisistä markkinoista sovelletaan siten, että yhtiö askel askeleelta sitoutuu kansainvälisten markkinoiden toimintaan (Kuvio2).



Kuvio 2: Kuviossa on kuvattu Uppsala-mallin neljä osa-alueetta (Uppsala-malli 2010)

I-malli puolestaan keskittyy yhtiön vientiin, jota havainnollistetaan vienti/myynti suhteella. Tämä suhde kuvaa yhtiön riippuvuutta kansainvälisistä markkinoista, ja tuotteen elämänsyklin mukaisesti I-malli pitää jokaista vaihetta yhtiön kansainvälistymisprosessissa innovaationa. Sekä U-, että I-malli ovat dynaamisia malleja, eli niiden mukaan kansainvälistymisprosessissa yhtiöt tukeutuvat kokemusperäiseen tietoon eli yhtiö hankkivat tarpeeksi kokemusperäistä tietoa markkinoista, joille aikovat mennä ennen kuin panostavat huomattavia voimavaroja niihin. Prosessimallin mukaan yhtiöt hankkivat ensin kokemuksensa kotimarkkinoista, minkä jälkeen ne menevät maihin, jotka ovat sekä maantieteellisesti, että kulttuurisesti lähellä niiden kotimarkkinoita. Vasta näiden vaiheiden jälkeen yhtiöt etenevät kaukaisemmille markkina-alueille kasvattaen riippuvuuttaan kansainvälisistä markkinoista. (Nykänen, Pirnes, Hagino, Rajala, Järvensivu, 2010, 2.)

1990-luvun puolivälin jälkeen on tapahtunut muutos yhtiöiden kansainvälistymisstrategioissa. Etenkin monet teknologiapainotteiset yhtiöt eivät etene vähitellen, vaan aloittavat kansainvälisen toiminnan heti perustamisestaan ja menevät suoraan kaukaisille markkina-alueille ke-

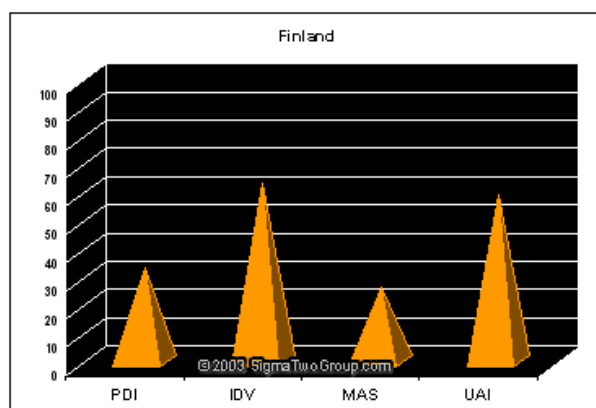
räämättä kokemusta koti- ja lähimarkkinoista. Yhä globaalimmat markkinat, viimeaikainen kehitys logistiikassa ja vientiteknologiassa sekä yhä kasvava joukko kansainvälistä kokemusta omaavia ihmisiä ovat todennäköisin selitys tälle kehitykselle. (Nykänen, ym. 2010, 2.)

2.2 Kulttuurien luokittelumalli

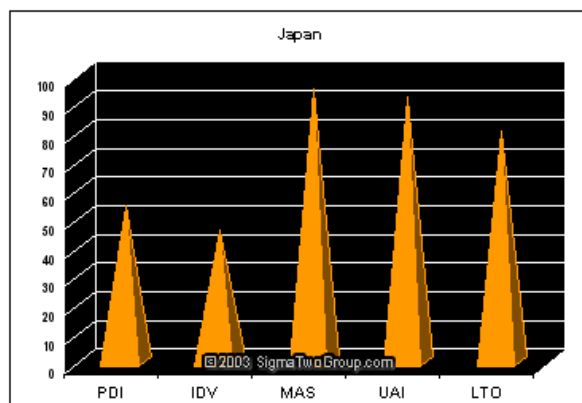
Projektin ongelmien havainnoimiseksi olen käyttänyt Geert Hofsteden kulttuurien luokittelumallia ja vertaillut Suomen ja Japanin eroja sen avulla.

Hofsteden (2001) mukaan ihmisyyhteisöjen kulttuurieroja voidaan ymmärtää viiden ulottuvuuden avulla. Nämä ulottuvuudet ovat: (vaikutus)vallan epätasainen jakautuminen, yksilöiden ryhmäkeskeisyyden aste, sukupuolten roolit, epävarmuuden välttäminen sekä suuntautuminen kauko- tai lähitavoitteisiin. Kaukotavoitteilla ymmärretään tässä yhteydessä mm. säästäväisyyttä ja sinnikkyyttä, lähitavoitteita ovat esimerkiksi perinteiden kunnioitus sekä sosiaalisten velvoitteiden täyttäminen. (Nykänen, ym. 2010, 3)

Japanilaiset ja suomalaiset eroavat eniten toisistaan toisen ulottuvuuden suhteen eli kuinka yksilö- tai ryhmäkeskeisiä he ovat. Ryhmäkeskeisen kulttuurin jäsenenä japanilaiset pitävät ryhmän päämääriä, normeja sekä sisäisiä suhteita tärkeinä, mikä kaventaa heidän mahdollisuuttaan vaikuttaa yksilönä, kun taas suomalaisilla yksilökeskeisemmän kulttuurin sisäistäneinä on tässä suhteessa enemmän yksilöllistä liikkumatilaa. Yleistäen voidaan sanoa, että Japanissa ihmissuhteet perustuvat keskinäiselle riippuvuudelle, Suomessa ne puolestaan ovat yksilöllisen itsenäisyyden sävyttämiä. (Nykänen, ym. 2010, 3)



Kuvio 3: Suomi: PDI, IDV, MAS ja UAI (Kulttuurien luokittelumalli 2010)



Kuvio 4: Japani: PDI, IDV, MAS, UAI ja LTO (Kulttuurien luokittelumalli 2010)

Kuvioissa 3 ja 4 on esitetty Suomen ja Japanin kulttuurieroavaisuudet. Lyhenteiden merkitykset:

PDI=(Power Distance) Valtaetäisyysindeksi

IDV=(Individualism) Yksilöllisyys

MAS=(Masculinity) Maskuliinisuus ja feminiinisyys

UAI=(Uncertainty Avoidance) Epävarmuuden välttäminen

LTO=(Long-Term Orientation) Pitkän aikavälin sitoutuminen

(Hofstede, Hofstede, Minkov 2010, 60, 99, 138, 188, 240; Hofstede 1993, 5-7).

2.3 Sosiaalisen assimilaation teoria

Robert E. Parkin (1930) neliportaista, alun perin maahanmuuttajien sopeutumiseen sovellettua assimilaatioteoriaa voidaan käyttää myös liikesuhteiden verkostojen kuvaamiseen. Seuraavassa olen kuvannut Sendai Finnish Wellbeing Centerin Tutkimus- ja Kehittämiskeskusta näiden neljän vaiheen kautta.

Robert E. Park esittää teoriassaan neljä eri vaihetta: kilpailu, konflikti, mukautuminen ja viimeiseksi sulautuminen. Teoria on siitä mielenkiintoinen, että sitä voidaan mainiosti käyttää muissakin yhteyksissä kuin maahanmuutossa, esimerkiksi juuri tarkasteltaessa liike-elämän kulttuurieroja. (Nykänen ym. 2010, 4)

Hyvin onnistunut ”rantautuminen” vieraaseen liike-elämäympäristöön voidaan nähdä samantyyppisenä prosessina, kun maahanmuuttaja yrittää sopeutua elämiseen uudessa kulttuurissa. Näiden neljän vaiheen läpikäyminen voi onnistuessaan johtaa menestyvään toimimiseen vieraassa ympäristössä.

Parkin teoriaa mukaillen ”Kilpailu” vaiheessa uusi maa nähdään vain positiivisena asiana ja ongelmat sekä haasteet syrjäytetään sivummalle. Ihmiset toimivat enemmänkin tunnepohjalta, eikä pakosti niin rationaalisella tavalla tutkaillessaan liiketoiminnan mahdollisuuksia uudessa maassa. Tämän tyylinen ”kuherruskuukausi” efekti oli selvästi havaittavissa myös S-FWBC hankkeessa. Alkuhunan jälkeen innostus uuteen konseptiin alkoi selvästi laskea, eikä todellisuus ollutkaan niin hieno, mitä monet olivat maalailleet mielessään. Monet väärinymmärrykset sekä vastoinkäymiset alkoivat nakertaa yhteistyötä. Suurimmaksi haasteeksi tässä nähtiin erilaiset työskentelykulttuurit japanilaisten ja suomalaisten yrityksiä välillä. Jotkut yritykset jopa jättivät hankkeen heti alkuunsa, koska eivät nähneet selvää hyötyä ja arvoa koko yhteistyössä. Näiden vastoinkäymisten ja epäluottamuksen varjostamina projekti valui Parkin teoriaa käyttäen ”Konflikti” vaiheeseen. (Nykänen ym. 2010, 4; Schaefer, 2008)

Koska koko hankkeen suunnittelu kesti vuosia ja rakentamisesta käytiin monia neuvotteluita, tämän kokoluokan hankkeessa nousee usein esiin rutkasti haasteita. Yhtenä suurimpana haasteena ja ongelmana pidettiin koko yhteistyön varsinaista hyötyä molemmille osapuolille. Niin kuin jo aiemmin mainitsin, yksi asia, mikä oli jo alkuvaiheissa aiheuttanut kädenvääntöä, oli rakennusten rahoittaminen Sendaihin. Hanke oli menestynyt hyvin juuri sen takia, että se oli saanut vetäjäkseen Tekesin ja Tokiossa toimivan Finpron toimiston. Myös Suomen suurlähetystön mukana olo hankkeessa edesauttoi etsittäessä japanilaisia rahoittajia, sillä Japanissa tällaisella statuksella on huomattavasti suurempi merkitys kuin suomalaisille. Japanilaiset arvostavat enemmänkin toimijoita, jotka ovat hankkeessa mukana, eli mitä arvokkaampia, sitä parempi, mutta suomalaiset välittivät enemmän rahallisista tuloksista. Ongelmaksi oli noussut myös sellainen yksinkertainen seikka: mikä on koko hankkeen varsinaisen yhteinen päämäärä? Sendain kaupungilla ja Finprolla oli asiasta hieman eri näkemykset, mutta kummatkaan eivät olleet liiemmin keskustelleet asiasta juurikin sen takia, että kunnianhimoinen hanke haluttiin saada alkuun ja toteuttaa. (Nykänen ym. 2010, 7)

Myös erilaisten työskentelykulttuurien lisäksi japanilaisilla ja suomalaisilla yrityksillä, jotka olivat mukana hankkeessa, olivat erilaiset odotukset projektin suhteen. Suomalaiset halusivat syventää liike-elämän suhteita mahdollisimman nopeasti, mutta japanilaiset halusivat hitaammat ”soidinmenot”. Japanilaiset näkivät suomalaiset toimijat lyhytnäköisinä, kun taas he itse halusivat luoda pidemmän liiketoimintayhteistyön, mutta hitaammalla aikataululla. Tämä johti siihen, että projektin alun tutustumisvaihe japanilaisten ja suomalaisten yritysten välillä kesti vuosia, ja yhteistyön alussa rahalliset hyödyt jäivät riittämättömiksi, eri toten suomalaisten yritysten mielestä. Jotkut yhteistyöhankkeet taas loppuivat heti alkuunsa, koska japanilaiset pitivät suomalaisia yrityksiä hätäisinä tai heidän resurssijaan yksinkertaisesti riittämättöminä. Kuitenkin, jos ajatellaan positiivisesti, niin laivoista taloudellisista tuloksista huolimatta suomalaiset yritykset ovat saaneet rutkasti tietoa, miten Japanin markkinoilla tulee toimia ja ovat näin saaneet kansainvälistä kokemusta. (Nykänen ym. 2010, 7)

Toinen huomattava kulttuuriero kaupanteossa suomalaisten ja japanilaisten yritysten välillä on se, miten investointi suoritetaan. Japanilaiset harkitsevat pitkään ennen yhteistyön aloittamista, mutta sitouduttuaan johonkin hankkeeseen he myös pysyvät siinä, vaikka tulokset eivät alkuun olisi sitä mitä on odotettu. Suomalaiset taas päinvastoin tekevät sijoituspäätöksen nopeasti ja arvioivat jatkuvasti hanketta ja sitä, että onko siinä kannattavaa pysyä mukana ja voivat luovuttaa ”liian helposti”, jos tuloksia ei ala tulla nopealla aikataululla. Japanilaiset voivat taas ajatella tällaisen sitoutumattomuuden luottamuksen menettämisenä tai vain muuten moraalisesti kyseenalaisena. (Nykänen ym. 2010, 7)

Kuitenkin suurin syy siihen, miksi hanke ajautui Parkin teoriassa mainitulle ”Konflikti” tasolle, oli yhteisen päämäärän epäselvyys. Suomalaiset osapuolet näkivät yhteistyön S-FWBC:n kautta vain väliaikaisena vaiheena ennen suuntautumista tekemään liiketoimintaa yksin tai valittujen japanilaisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Japanilaiset taas kunnioittivat enemmän tutkimus- ja kehittämiskeskusta hierarkiassa ja halusivat yhteistyön jatkuvan S-FWBC:n kautta. Tämä toiminta juontaa juurensa pitkälti siitä, että japanilaisessa liike-elämässä välikäsi yritysten välillä on normaalia. Suomalaiset eivät taas ymmärtäneet tällaista liike-elämäkulttuuria tarpeeksi. (Nykänen ym. 2010, 7)

Tämän jälkeen voidaan nähdä hankkeen ajautuneen ”Mukautumis- ja sulautumisvaiheeseen”. Kaksi vuotta jälkeen tutkimus- ja kehittämiskeskuksen perustamisen jälkeen molemmat osapuolet ovat myöntäneet, että heillä oli erilaiset tavoitteet hankkeesta kuin vastapuolella, eikä näistä asioista neuvoteltu kunnolla. Myös varsinainen ”hyöty” tällaisesta yhteistyöstä oli jäänyt vähälle huomiolle. Japanilaiset olivat nähneet hankkeen tärkeimpänä ajatuksena paikallisten yritysten kansainvälistämisen sekä ulkomaisten yritysten houkuttelemisen Sendain alueelle. Suomalaiset olivat ajatelleet pääteemana päästä osaksi Japanin kasvavaa vanhus-tenhoitoliiketoimintaa. Toisaalta nämä erilaiset tavoitteet eivät ole kuitenkaan toisiaan pois sulkevia, mutta niistä olisi kuitenkin pitänyt kommunikoida alusta lähtien keskenään, jotta olisi päästy helpommin ”Konflikti” vaiheen yli. Vuonna 2009 japanilaiset ja suomalaiset osapuolet päättivät jatkaa S-FWBC:n rahoitusta 2015 vuoden loppuun. Täten haluttiin saada lisää aikaa ja resursseja, miten voitaisiin menestyksekkäästi päästä uudelle liiketoiminta-alueelle. Kysymys kuuluu kuitenkin, että miten yritykset ovat valmiita kohtaamaan sosiaaliset ja kulttuuriset ristiriidat yritysten välillä. Menestyksekkäs yhteistyö vaatii hyvää yhteisymmärrystä halutusta päämäärästä sekä jatkuvia tapaamisia ja tiivistä yhteydenpitoa osapuolien välillä. Kummankin osapuolen on sovittava heti alussa yhteiset tavoitteet ja noudatettava niitä niin hyvin kuin mahdollista. Myös yhteistyön jatkuva arviointi on elintärkeää tulevassa yhteistyössä. (Nykänen ym. 2010, 8; Japanese Business Etiquette, 2010)

2.4 Japani kohdemarkkinana

Japani on suomalaisille yrityksille vielä toistaiseksi suhteellisen tuntematon liiketoimintaympäristö. Vuosien saatossa monia suomalaisia yrityksiä on kuitenkin yrittänyt ja osa menestyksellisesti etabloitunut Japanin markkinoille ja lisää on todennäköisesti tulevaisuudessa luvassa maailman globalisoituessa entistä enemmän. Täten myös Japanin on houkuteltava ulkomaalaisia yrityksiä entistä enemmän maahansa johtuen maan nykyisestä heikosta taloudellisesta tilanteesta. Yleisellä tasolla Japanin positiivisista puolista liiketoimintaympäristönä voidaan pitää erinomaista tieto- ja viestintäteknikkainfrastruktuuria, erittäin laajoja kuluttajamarkkinoita ja Suomen hyvää mainetta puhtaana sekä korkean teknologian maana. Japanilaiset ovat myös entistä enemmän kiinnostuneita Skandinaviasta ja Suomesta. Suomalaisten tuotteiden parhaita ominaisuuksia ovat laadukkuus, puhtaus ja kestävyys (Pajarinen 2010, 71; Wilen, 2010, 6)

2.4.1 Japanin talous

Japanin virallinen valuutta on Japanin jeni. Yhden euron arvo on tällä hetkellä (17.2.2011) 113,3 jeniä (XeRate Valuutat) ja viime vuosina jeni onkin vahvistunut huomattavasti (yhden euron arvo syksyllä 2008 oli lähemmäs 170 jeniä).

Bruttokansantuote oli vuonna 2010 4338 (PPP) miljardia Yhdysvaltain dollaria ja bruttokansantuote per henkilö oli 34 200(PPP) dollaria samana vuonna. Japanin bruttokansantuote oli pitkään maailman toiseksi suurin Kiinan kuitenkin ajaessa ohi huikean talouskasvunsa ansiosta. (The World Fact Book 2011)

Japani tunnetaan teollisuusvaltiona ja sen tärkeimpiä teollisuustuotteita ovat ajoneuvot, koneet ja laitteet, laivat, kemikaalit, tietoliikennelaitteet, tekstiilit sekä elintarvikkeet. Näistä tärkeimpiä vientituotteita ovat ajoneuvot, puolivalmisteet, toimistokoneet sekä kemikaalit. Tuontituotteista tärkeimpiä ovat koneet ja laitteet, polttoaineet, elintarvikkeet, kemikaalit ja raaka-aineet. (Wilen 2010, 5)

Maan tärkeimmät kauppakumppanit ovat Yhdysvallat, Kiina ja Etelä-Korea. Tärkeimmät tuontimaat Japanille ovat Yhdysvallat, Kiina sekä Saudi-Arabia.

Työttömyys on pidetty hyvin kurissa, vuonna 2009 se oli 5,1 prosenttia. Myös Japanissa osatyö- ja pätkätyöt tulevat todennäköisesti yleistymään tulevaisuudessa, joten Japanin työpolitiikassa tulee tulevaisuudessa tapahtumaan todennäköisesti huomattavia rakenteellisia muutoksia. (Wilen 2010, 9)

Maan kuluttajahinnat ovat nousseet hitaasti. Muutamina vuosina kuluttajahinnat ovat myös laskeneet, eritoten vahvan jenin ja BKT:n laskun johdosta. Vuonna 2008 inflaatio oli 1,4 prosenttia ja -1,4 prosenttia vuonna 2009. (The World Factbook, 2011)

Japanilla on ollut perinteisesti ylijäämäinen vaihtotase, esimerkiksi vuonna 2009 Japanin ylijäämä oli 142,2 miljardia dollaria. Vuosina 2010 - 2012 ylijäämän on ennustettu olevan 173-187 miljardia dollaria. Japanilla on sijoitettuna ulkomaille suuria summia pääomia ja tätä kautta japanilaisten saamat tuotot pääomista ovat suurempia kuin ulkomaalaisten toimijoiden saamat tuotot Japanista. Japanin vienti on myös suurempaa kuin tuonti, joten nämä tekijät selittävät ylijäämäistä vaihtotasetta. (Wilén, 2010, 4-5)



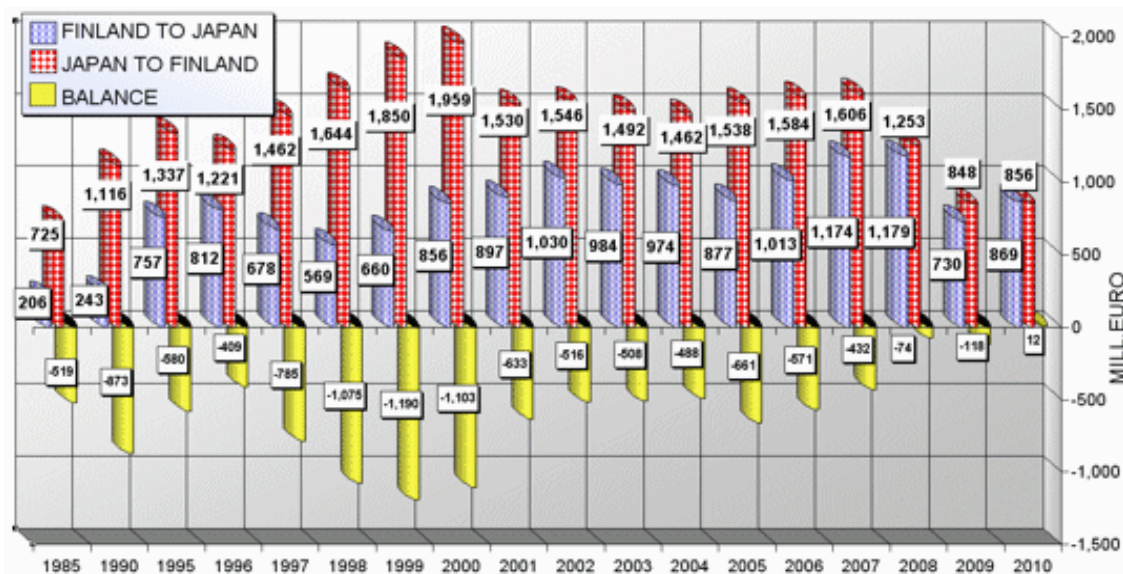
Kuva 1: Japanin kartta (Japan map 2011)

2.4.2 Japanin ja Suomen välinen kauppa

Suomella ja Japanilla on aina ollut verrattain lämpimät välit. Suomi on ollut Japanille hyvä lähestymismaa Euroopan markkinoille ja Japani on ollut Suomelle aina tärkeä kauppakumppani Aasiassa. Hyvänä esimerkkinä Suomen toimimisesta Japanille Euroopan porttina voidaan ottaa vuonna 1962 alkanut japanilaisten autojen invaasio Eurooppaan, mikä alkoi juuri Suomen kautta. Suomen ja Japanin kauppa on historian valossa ollut alijäämäistä Suomelle, mutta viime vuosina Suomi on vahvistanut asemiaan huomattavasti vientimarkkinoilla Japaniin. (Historiikki, 2008)

Vaikka Japani on tuonut Suomeen huomattavasti tuotteita aina vuodesta 1970, alkoi Suomen vienti Japaniin herätä vasta 1990-luvulla, kun metsäteollisuus ja teknologiamarkkinat nostivat Suomen vientiä Japaniin huomattavasti. Tästä lähtien Suomi on saanut entistä enemmän jalansijaa Japanin markkinoilla, vaikka muiden maiden tapaan kärsikin Japania koittelevasta lamasta 1990-luvulla. Vuonna 1996 Suomen vienti ylitti ensimmäistä kertaa 800 miljoonaa euroa, mutta romahti saman tien seuraavana vuonna 15 prosenttia ja vuonna 1998 16 prosenttia. Vuonna 1999 Suomen vienti lähti kuitenkin taas uuteen nousuun 12 prosentilla ja hyvä vire jatkui myös seuraavina vuosina ja vuonna 2002 Suomen vienti ylitti ensimmäistä kertaa miljardi euroa. Vuodet 2003 - 2005 olivat jälleen laskukautta Suomen viennille pääasiassa Euron vahvistumisen myötä kääntyen taas nousuun vuonna 2006 ja jatkaen nousua myös vuosina 2007 ja 2008. Vuosi 2009 toi kuitenkin mukanaan maailman laajuisen talouskriisiin ja Suomen vienti Japaniin laski 38 prosenttia. (Suomen Japanin kauppakamari, Tilastot, 2011)

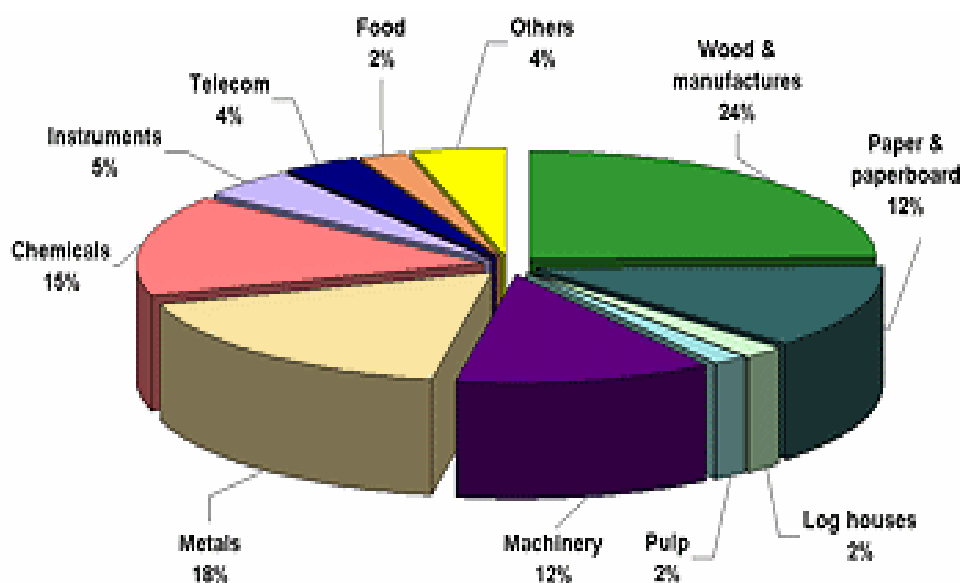
Japanin vienti Suomeen on vaihtanut muotoaan huomattavasti vuosien varrella. Autot, kuluttajaelektroniikka sekä erilaiset elektroniset laitteet olivat dominoineet Japanin vientiä Suomeen vuosikaupalla, kunnes telekommunikaatiolaitteiden komponentit syrjäyttivät ne vuonna 1997 tärkeimpinä vientituotteina. Vuonna 2000 näiden komponenttien osa viennistä oli melkein puolet koko Japanin viennistä Suomeen, mikä oli lähes yhtä paljon kuin Suomen koko vienti Japaniin (840 miljoonaa euroa). Samaan aikaan autojen vienti Suomeen oli laskenut 250 miljoonaan euroon. Vuonna 2001 näiden komponenttien vienti Suomeen laski kuitenkin 35 prosenttia ja vuonna 2002 vielä 10 prosenttia lisää. Näiden laskujen jälkeen telekommunikaatio komponentit lähtivät taas nousuun vuosina 2005 - 2007 pudoten taas hieman vuonna 2008. Vuonna 2009 vienti laski huomattavasti, nousten kuitenkin taas 19 prosenttia vuonna 2010. (Suomen Japanin kauppakamari, Tilastot, 2011)



Kuvio 5: Suomen ja Japanin välinen kauppa vuosina 1985 - 2010 (Suomen Japanin kauppakamari 2011)

Suomen tärkeimmät vientituotteet Japaniin ovat olleet paperi, pahvi ja kartongit viimeiset 25 vuotta. Suomalainen paperiteollisuus perusti ensimmäisiä myyntitoimistoja Japaniin jo niinkin aikaisin, kuin vuonna 1970. Toinen Suomen tärkeimmistä vientituotteista Japaniin on ollut erilaiset koneet, jotka ovat liittyneet paperiteollisuuteen, voimaloihin sekä kaivosteollisuuteen. Vuonna 1999 puutuotteiden tuonti syrjäytti ennen tärkeimmän paperin tuonnin ja on pitänyt asemansa siitä lähtien. Vuonna 2002 telekommunikaatio nousi toiseksi tärkeimmäksi Suomen vientituotteeksi, mutta sen merkitys on jo laskenut huippuvuodestaan 2002. Myös koneet sekä metallit (ei rautametallit) osoittivat huomattavaa kasvua syrjäyttäen paperin ja pahvin Suomen viennissä. Kuitenkin nämä kaikki päävientituotteet kärsivät selvästi laskusta vuoden 2009 maailmanlaajuisen talouskriisin johdosta. (Suomen ja Japanin välinen kauppa, 2011)

Vuosi 2010 oli historiallinen vuosi Suomen viennille Japaniin. Ensimmäistä kertaa Suomen vienti ylitti volyymillaan Japanin viennin Suomeen (ero 12 miljoonaa euroa). Vuonna 2010 Suomen tärkein vientituote on eriteltynä puu- ja puuteollisuustuotteet 24 prosentilla. Toiseksi tärkein vientituote Japaniin on metallit (ei rautametallit). Suomen vientiä on edesauttanut huomattavasti Japanin jenin todella kova vahvistuminen eikä se ole näyttänyt heikentymisen merkkejä viime aikoina, joten Suomen vienti tulee varmasti hyötymään tästä erittäin paljon. (Suomen ja Japanin välinen kauppa, 2011)



Kuvio 6: Suomen vienti Japaniin vuonna 2010 (Suomen Japanin kauppakamari 2011)

2.4.3 Japanin liiketoimintaympäristö

Yleistasona Japanin liiketoimintaympäristön huonoja puolia ovat suhteellisen kankea liiketoimintaympäristö, yleisesti ottaen keuhko englannin kielen taito, erittäin kova paikallinen kilpailu, suuri paikallisten standardien määrä, kalliit työvoimakustannukset sekä se, että tuotteita pitää usein ”japanilaistaa” ennen lanseeraamista, jotta japanilaiset kuluttajat kiinnostuisivat niistä. (Wilén, 2010,6)

Japanissa on kuitenkin monia potentiaalisia aloja, missä suomalaisilla yrityksillä voisi olla hyvätkin mahdollisuudet menestyä. Eritoten tietotekniikka, biotekniikka, metsäteollisuus sekä terveydenhuoltoalan tuotteet ovat aloja, missä suomalaisilla voisi olla hyvinkin paljon annettavaa japanilaisille. Suomalaiset ovatkin tarttuneet hyvin mahdollisuuteen terveydenhuoltoalalla juuri S-FWBC:n konseptilla, mikä tulee esille tässä opinnäytetyössä myöhemmin. (Wilén, 2010,6)

Seuraavaksi käsitellään seikkoja, joihin yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota suunnitellessaan etabloitumista Japanin markkinoille. Japani on kuitenkin pitkstä taloudellisesta ahdingostaan huolimatta erinomainen markkinamahdollisuus suomalaisille yrityksille.

2.4.4 Ulkomaalaiset yritykset

Monet ulkomaalaiset yritykset ovat epäonnistuneet Japanin markkinoilla ja Japania pidetäänkin usein varsin mutkikkaana, joskin todellisuutta vaikeampana markkina-alueena ulkomaalai-

selle yritykselle. Syitä on tietysti monia, mutta esimerkiksi suurimpia mahdollisia ongelmia voivat olla kieliongelmat, kilpailutilanne ja se, sopiiko kyseinen tuote lainkaan japanilaisille markkinoille. Erittäin kattava markkina-analyysi näyttelee tässä hyvin suurta roolia. Mikäli vallitsevaa kilpailutilannetta ei ymmärretä tarpeeksi hyvin, ovat menestymisen mahdollisuudet varsin pienet. Kaiken A ja O Japanin markkinoille pääsemiseksi on siis kattava markkina-analyysi sekä taito tuottaa kaikki tarvittava materiaali myös japanin kielellä ennen kuin alataan edes etsiä mahdollista yhteistyökumppania. Voidaan siis sanoa, että tee kotiläksysi erittäin huolellisesti ennen kuin alat etsiä yhteistyökumppania, mikä on Japanissa suositeltavaa, jotta on mahdollisuus saada yhteys oikeisiin toimijoihin. Näin säästetään pitkässä juoksussa aikaa ja rahaa. Ammatillaiset suosittelevatkin, että onnistuneen kokonaisvaltaisen etabloitumisen avaimet ovat myyntiorientoitunut ymmärrys Japanin markkinoista, realistinen 3-5 vuoden liiketoimintastrategia sekä selkeä budjetti. (Japanese Market Entry, 2011)

2.4.5 Markkinoiden haasteet

Japanissa toimii myös erittäin paljon maailmankin mittakaavassa suuria yrityksiä, jotka ovat keskittyneet vain kotimarkkinoille. Myös Keiretsut (yritysryppäät) voivat tehdä pyrkimisen Japanin markkinoille varsin vaikeaksi. Nämä tekijät, totuttu laatu, kohtuullisen sulkeutuneet markkinat sekä välillä varsin patrioottiset japanilaiset kuluttajat ovat luoneet tietynlaisen ”Made in Japan” -ajatuksen, mikä monelle japanilaiselle tarkoittaa automaattisesti parempaa laatua kuin mahdollisesti vastaavat ulkomaiset tuotteet. Tämä on kuitenkin muuttunut vuosien kuluessa ja nykyään japanilaiset ovat valmiita globalisoitumaan ja ovat myös entistä enemmän kiinnostuneita ulkomaalaisista tuotteista. Japanissa arvostetaan laatua todella paljon, joten yrityksen tuotteen pitäisi olla laadukas, täyttää japanilaisten vaatimusstandardit ja olla jollain tapaa houkuttelevampi kuin vastaavat japanilaiset tuotteet. Yrityksen pitäisi pystyä vakuuttamaan japanilainen kuluttaja siitä, että kyseinen tuote on laadukkaampi kuin kotimainen vaihtoehto heille. Japanilaisilla ihmisillä on myös varsin erilainen maku sekä erilaiset vaatimukset monien tuotteiden suhteen verrattuna eurooppalaisiin kuluttajiin. Tämän takia yritykset joutuvat yleensä muokkaamaan tuotteitaan, jotta ne sopivat japanilaisille markkinoille. Koska Japanin markkinat ovat todella suuret, niin myös tuotteiden japanilaistaminen tulee kalliiksi (riippuen tietysti kuinka laajalle Japania aiotaan levittäytyä) ja tämä siis tarkoittaa, että mahdolliset voitot voivat olla huomattavia, mutta projektin epäonnistuessa myös tappiot voivat nousta korkeiksi. (Doing Business in Japan, 2011)

Monet muualla menestyneet yritykset ovat flopanneet Japanissa juuri sen takia, että ne eivät ole saaneet tuotettaan japanilaistettua tarpeeksi ja japanilaiset eivät ole ottaneet tuotetta omakseen. Hyvänä suomalaisena esimerkkinä voidaan ottaa Nokia, jolla oli vuonna 2008 noin 40 prosentin osuus kansainvälisestä matkapuhelin kaupasta, mutta Japanissa vain yhden pro-

sentin osuus. Samana vuonna Nokia käytännössä katsoen vetäytyi Japanista, koska näki tuotteiden ”japanilaistamisen” liian kalliina investointina ja se jätti vain tutkimus - ja kehityksikön Japaniin. (Savolainen, 2008.)

2.4.6 Mahdollisuudet

Japani on kuitenkin mainettaan parempi markkina-alue. Yrityksen on hyvä markkina-analyysin jälkeen panostaa kunnolla tuotteen ”japanilaistamiseen” ennen kuin pyritään markkinoille. Liiankin usein keskitytään puimaan, että miten vaikeata Japanissa on menestyä. Japanissa on kuitenkin myös rutkasti länsimaalaisia yrityksiä, mitkä suorastaan dominoivat omaa markkina-alueitaan. Hyviä esimerkkejä ovat esimerkiksi McDonald’s, Louis Vuitton, Chanel, BMW, Mercedes-Benz sekä Yahoo. Kaikki nämä länsimaalaiset yritykset ovat menestyneet hyvin Japanissa omassa markkinasegmentissään. Monet näistä ovatkin ymmärtäneet erittäin tärkeän pointin: Yleisesti ottaen yritys on sama ympäri maailman, mutta mukaan on tuotu myös erityistä japanilaisuutta mukaan mentäessä Japaniin. Esimerkkinä voidaan ottaa McDonald’s, joka tarjoaa Japanissa samat hampurilaiset kuin muuallakin, mutta ateriakokoja on pienennetty sekä mukaan on otettu Teriyakiburger. Pieniä muutoksia, mutta näillä on ollut suuri merkitys McDonald’sin menestyksessä Japanissa. (Japan Business Myths, 2011)

Voidaan siis tulla siihen lopputulokseen, että valmistautuminen Japanin markkinoille kannattaa tehdä erittäin huolella ja resursseja säästämättä, jotta myöhemmin säästettäisiin aikaa ja rahaa. Menestyminen on täysin mahdollista myös ulkomaalaiselle yritykselle Japanissa, kunhan pohjatyö on tehty huolellisesti sekä tuote on tarvittaessa muunneltu sopivaksi Japanin markkinoille.

2.5 Japanin liiketoimintakulttuurin erityispiirteet suomalaisen vientiyrityksen näkökulmasta

Seuraavaksi käyn läpi japanilaista liiketoiminta- ja tapakulttuuria sekä asioita, joihin olisi hyvä kiinnittää huomiota, kun harjoittaa liiketoimintaa Japanissa tai japanilaisten kanssa.

2.5.1 Ensiaskeleet

Japanissa ensitapaaminen mahdollisten liikekumppaneiden välillä on erittäin tärkeä. Tämä tapaaminen määrittää pitkälti sen, miten mahdollinen tuleva yhteistyö lähtee liikkeelle. Japanissa uskotaan enemmän henkilökohtaisiin suhteisiin, joten tapaaminen kasvokkain mah-

dollisen yhteistyökumppanin kanssa on erittäin suositeltavaa. Tämä tietysti tarkoittaa sitä, että etabloituminen vie rutkasti aikaa ja rahaa, koska mahdollinen yhteistyökumppani vaatii usein jatkuvia tapaamisia Japanissa sekä sitoutumista pitkäaikaiseen ja luottamukselliseen liiketoimintayhteistyöhön. Mainostaminen on Japanissa varsin kallista, joten mainostaminen kannattaa usein keskittää alan erikoislehtiin tai muihin hieman pienempiin julkaisuihin, kuin suuriin päivittäisiin lehtiin. Eräänä oivana verkostoitumismahdollisuutena Japanissa ovat messut. Niitä järjestetään paljon ja niille osallistuu usein tietyn alan osajat laidasta laitaan. (Wilén, 2010, 7-8)

Japanissa kirjeet, puhelinsoitot ja yrityksen oma mainosmateriaali eivät ole niin suuressa arvossa kuin henkilökohtaiset suhteet. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että japanilainen yritys ei olisi sinusta kiinnostunut, vaan taustat yleensä liittyvät mahdollisesti tuotetiedon puutteeseen, puutteelliseen kielitaitoon ja monimutkaiseen päätöksentekoprosessiin japanilaisissa yrityksissä. Japanilaisessa liike-elämässä eräänlaiset välimiehet ovat toimiva tapa tehdä tuttavuutta uusien mahdollisten liiketoimintakumppanien kanssa. Tämän kaltaisen välimiehen saaminen olisi erittäin suositeltavaa ja hänen avullaan voidaan kartoittaa oikeat kanavat sekä oikeat yhteistyökumppanit. Ilman tällaista välimiestä yhteydenotto, saati oikeiden kumppanien löytäminen saattaa olla todella vaikeaa (Wilén, 2010, 30). Tässä työssä mainittu S-FWBC yrittääkin juuri tarjota tällaista välimiehen roolia, joka pystyisi yhdistämään japanilaiset ja suomalaiset yritykset menestyksekkäästi. Tämä onkin erittäin hyvä vaihtoehto Japanista kiinnostuneille suomalaisille terveydenhuoltoalan yrityksille.

2.5.2 Käyntikortit

Japani on käyntikorttien luvattu maa. Käyntikortit ovat erittäin tärkeitä ja niitä kannattaa varata mukaan todella runsaasti, sillä niitä jaetaan jatkuvasti japanilaisessa liike-elämässä. Korttien olisi hyvä olla kaksipuolisia, jossa toiselle puolelle on kirjoitettu japaniksi kaikki oleellinen ja katakanoilla nimen lausuntatapa sekä toiselle puolelle englanniksi vastaavat tiedot. Kortti olisi syytä ojentaa kahdella kädellä ja se otetaan myös vastaan kummallakin kädellä. On suositeltavaa tutkia korttia sen saatuaan ja kohteliaaksi tavaksi katsotaan, että se lasketaan pöydälle neuvotteluiden ajaksi saajan eteen. Käyntikortit ovat arvostettuja Japanissa, joten saajan on hyvä käsitellä niitä aina kunnioittavalla tavalla, kuitenkin liiallisuusiin menemättä. Japanissa ei käyntikorttien tärkeyttä voi liiaksi korostaa. Vaikka Japani on muuttumassa yhä enemmän länsimaiseen suuntaan, edelleen monet työntekijät ovat uskollisia yhtiöilleen ja monet heistä voivat tehdä pitkänkin uran samassa yrityksessä. Tämän vuoksi on hyvä kohdella myös nuorempia toisen osapuolen työntekijöitä kunnioittavasti, sillä 10 vuoden päästä he voivat olla tärkeitä johtohenkilöitä kyseisessä yrityksessä. Käyntikortit ovat siis

kaiken A ja O myös vuoden 2011 Japanissa. Japanissa liikemies ilman käyntikortteja ei ole uskottava. (Japanese Business Etiquette, 2011)



Kuva 2: Käyntikorttien vaihtaminen (Käyntikorttien vaihto)

Japanilaisilla on tapana kumartaa toisilleen eikä kättely ole samanlaisessa suosiossa kuten Euroopassa. Japanilaiset eivät siis kättele toisiaan, mutta kansainvälisessä liike-elämässä toimineet sekä ulkomailla käyneet japanilaiset tietävät kyllä, että monet ulkomaalaiset pitävät kättelystä ja he usein tarjoavatkin kättä, jolloin tietysti kätellään. Mikäli kättä ei tarjota kumartaminen on hyvä ele. Kumarruksessakin on monia eri tasoja ja kumarrus lähtee alaselästä. Mitä pidempi ja syvempi kumarrus on, sitä kunnioittavampi se on vastapuolta kohtaan (Wilen, 2010, 31). Tässäkin asiassa pätee kuitenkin se, että japanilaiset eivät oleta, että ulkomaalaiset osaisivat heidän kumarrustapansa täydellisesti, joten ei pidä liioitella.

2.5.3 Liikeneuvottelut

Japanilainen neuvottelutyyli poikkeaa suomalaisesta neuvottelutyylistä muutamalla tavalla. Liikeneuvottelut japanilaisen yrityksen kanssa on pitkä prosessi ja tämä vaatii kärsivällisyyttä sekä tietenkin resursseja. Japanilainen yhteistyö perustuu pitkälti henkilösuhteisiin. ”Soidinmenot” voivat viedä hyvinkin kauan ennen kuin päästään kunnolla neuvottelemaan tuotteista ja sopimuksista, ainakin eurooppalaisesta näkökulmasta. Suomalaiset ovat valmiimpia tekemään yhteistyötä enemmän asiapohjalta ja yhteistyökumppanin tunteminen ei ole niin tärkeä asia kuin japanilaisille. Hyvät henkilösuhteet ovat useimmiten peruste sopimuksen syntyyn japanilaisten kanssa. Neuvottelut on hyvä aloittaa kevyellä kaavalla ja kysellä helppoja kysymyksiä, mitkä eivät liity kaupantekoon (Wilen, 2010, 32). Esimerkiksi voidaan päivitellä säätä tai mainita muita helppoja yleisasiota, jotta toinen osapuoli voisi tuntea olonsa mukavaksi. Tämän jälkeen voidaan keskittyä itse liikeneuvotteluihin. Aluksi molemmat esittelevät yrityksensä ja perustiedot yrityksestään, ja sen jälkeen päästään pääasiaan eli minkä takia tapaaminen on järjestetty.

On kuitenkin hyvä muistaa, että kuten yllä jo mainitsin, japanilainen liikeneuvottelu on muutenkin kuin pari tuntia aktiivista neuvottelua. Tilaisuuden jälkeen japanilaiset voivat kutsua illalliselle ja on hyvä muistaa, että tämä tilaisuus on myös ikään kuin osa neuvotteluita. Japanilaiset haluavat tutustua sinuun paremmin ja usein myös nähdä, miten käyttäydyt muutaman alkoholiannoksen jälkeen. Suomalaisten on tässä kohdin hyvä muistaa, että vaikka tulisi otettua roimastikin alkoholia, ovat japanilaiset seuraavana päivänä heti aikaisin aamusta töissä, ja liiketoiminta on kuitenkin aina se numero yksi. Myöskään ei tulisi juoda itseään liialliseen humalaan, mutta tämä sääntö nyt on toimiva oikeastaan ympäri maailman. Japanilaiset voivat puhua muutaman alkoholiannoksen jälkeen suuremmin kuin työajalla ja tämä on japanilaisessa yhteiskunnassa hyväksyttävää. Seuraavana päivänä kukaan ei tule kuittaamaan tai spekulimaan, mitä olet iltariennoissa puhunut.

Japanilaisilla on olemassa edelleen kaksi eri minä kuvaa, Tatemaen (julkisivu) sekä jo mainittu Honne (todellinen minä). Honne eli todellinen minä on lähtökohta japanilaisen käyttäytymisen perusteille, ja sitä useimmiten käytetään vain hyvien ystävien sekä perheen kesken. Yleensä esimerkiksi liikeneuvotteluissa toinen osapuoli näkee vain Tatemaen, jonka vuoksi neuvottelut voivat joskus tuntua paikallaan junaamiselta. Tatemaen haluaa välttää konflikteja ja pitää julkisivun hyvänä. Tatemaen käyttäytyminen näkyy hyvin esimerkiksi yrityksissä, missä ihmisten oletetaan käyttäytyvän tietyn tyylin mukaisesti. Toisaalta Suomessakin ihmiset käyttäytyvät työpaikallaan normien mukaisesti ja eivät pakosti aina tuo esille oikeita ajatuksiaan kyseisistä asioista. Honne ja Tatemaen ovat kuitenkin niin voimakkaasti edelleen osa japanilaista kulttuuria, että ne on hyvä tiedostaa käydessä liikeneuvotteluita japanilaisten kanssa. (Tatemaen and Honne in Japanese Society, 2001), (Tatemaen and Honne, 2011)

Liikeneuvotteluissa on hyvä pitää mielessä, että Japanin kulttuurissa viestintä perustuu usein korkeaan viitekehukseen ja asiayhteydellä on erittäin suuri merkitys. Japanilaiset eivät siis kommunikoi välttämättä yhtä suoraan kuin länsimaalaiset ja tämä voikin tehdä välillä liikeneuvotteluista välillä vaikeita. Tämän takia on myös hyvä ymmärtää japanilaista viestintätyyliä.

Tässä yhteydessä on vielä hyvä tiedostaa japanilaisessa kulttuurissa vaikuttavat yllä mainitsemani Honne (todellinen minä) sekä Tatemaen (julkisivu). Honne, eli todellinen minä haluaa usein esimerkiksi liikeneuvotteluissa päästä hyvään tulokseen mahdollisimman nopeasti, mutta Tatemaen (julkisivu) haluaa välttää konflikteja. Liikeneuvotteluissa vastapuolelle useimmiten esitetään Tatemaen ja tämän takia neuvottelut voivat olla länsimaalaisille työläisiä. Japanilaisilla onkin varsin rauhallinen ja kohtelias neuvottelutyyli. Asioita ei esitellä ensitapaamisissa niin suorasukaisesti.

Japanilaiselle kasvojen säilyttäminen on tärkeä asia ja tämän takia halutaankin välttää juuri konflikteja. Hyvä esimerkki on se, että ”ei” sanaa, mikä on japaniksi ”iie” käytetään harvoin. Mikäli japanilainen ei ole samaa mieltä tai asia ei ole mahdollinen hän voi sanoa ”chotto mu-

zukashii desu ne”, mikä tarkoittaa, että ”asia on hyvin hankala”. Käytännössä tämä siis tarkoittaa, että asia ei ole mahdollinen. Myös sana ”hai” mikä tarkoittaa suomeksi ”kyllä” tarkoittaa useimmiten keskustelun tiimellyksessä vain, että japanilainen kuuntelee toista. Japanissa tapana onkin toisen puhuessa nyökytellä päätä ja sanoa ”hai” osoittaakseen vastapuolelle, että hän kuuntelee puhujaa, ei välttämättä sitä, että vastapuoli olisi samaa mieltä puhujan kanssa. Eräs asia mikä voi olla ulkomaalaiselle erikoinen on se, että japanilaiset käyttävät hiljaa olemista yleensä hyödykseen kokouksissa. Esimerkiksi amerikkalainen voi tuntea hämmennystä jos japanilainen osapuoli laittaa silmät kiinni ja on vain hiljaa. Tämä ei kuitenkaan ole mikään harvinainen tilanne, sillä se vain tarkoittaa sitä, että japanilainen miettii mitä olet juuri sanonut ja puntaroi tilannetta. Tämähän kuitenkin ei ole suomalaisille mikään vaikea tilanne, sillä Suomessa hiljaisuudella on myös pitkät perinteet ja sitä ei nähdä vaivannuttavana tilanteena. (Wilén, 2010, 33)

Korkean viitekehäyksen kommunikoinnissa onkin siis tärkeää kiinnittää huomiota vastapuolen sanattomaan viestintään, kuten kasvoniilmeisiin, äänensävyyn, asentoihin sekä ennen kaikkea asiayhteyteen. Esimerkiksi otsan kipistäminen samaan aikaan kun toinen puhuu voidaan tulkitta siten, että vastapuoli on asiasta eri mieltä. Myös ilman sisään vetäminen hampaiden välistä on varsin japanilainen tyyli ilmaista erimielisyyttä puhujan kanssa. Epäsuora viestintä on siis arvossaan Japanissa ja siitä on tehty jopa kirjoja. Myös suoraa katsekontaktia on hyvä välttää tuntemattoman japanilaisen kanssa, sillä se voi tuntua japanilaisesta vastenmieliseltä. Toisaalta tässäkin asiassa tulee muistaa se, että Japanikin kansainvälistyy vauhdilla ja monet japanilaiset ymmärtävät länsimaalaisia tapoja varsin hyvin. Myös kansainvälistä kokemusta omaavat japanilaiset osaavat toimia länsimaalaisten kanssa varsin mallikkaasti. Nämä yllämainitut asiat ovat siis hyvä tiedostaa, mutta asia pitää nähdä aina tapauskohtaisesti, sillä myös japanilaisten ihmisten käytös vaihtelee ihmisestä riippuen samoin kuin länsimaissa. (Japan Country Profile, 2004)

2.5.4 Päätöksenteko

Japanilaiset tekevät harvoin suoria päätöksiä tapaamisissa, mutta he tekevät paljon muistiinpanoja, jotka käydään tarkasti läpi tapaamisen jälkeen ja japanilaisessa yrityksessä yritetään päästä asiasta yhteisymmärrykseen. Myös suomalaisten olisi hyvä tehdä paljon muistiinpanoja, sillä tämä nähdään Japanissa kohteliaana tapana ja samalla se osoittaa kiinnostusta japanilaista yritystä kohtaan. On myös hyvä kysellä heidän yrityksensä kysymyksiä, mihin japanilaiset vastaavat mielellään. Vältä kuitenkin henkilökohtaisia kysymyksiä, koska ne eivät kuulu Japanissa liike-elämään. Tässä piileekin yksi mielenkiintoinen seikka, koska japanilaiset saattavat itse välillä kysyä todella suoraan asioita ulkomaalaisilta, kuten ”Paljonko tienaat?” ja ”Onko sinulla japanilaista tyttöystävää?”. Asioidessaan ulkomaalaisten kanssa japanilaiset

joskus ajattelevat, että heidän odotetaan puhuvan suoraan, joten älä kuitenkaan hämmenny näistä ja kysy samanlaisia kysymyksiä japanilaiselta vastapuolelta.

2.5.5 Liikesuhteiden ylläpito

Japanilaiset yhteistyökumppanit odottavat useimmiten jatkuvaa yhteydenpitoa. Tämä osoittaa valmiutta sitoutua pitkään liikesuhteeseen, mitä japanilaiset usein toivovat. Tässä on yksi ero japanilaisessa sekä suomalaisessa liiketoimintakulttuurissa. Japanilaiset ovat valmiita pitkään yhteistyöhön, vaikka alku voisikin olla kannattamatonta ja tuottoa ei tule. Japanilaiset yritykset voivat esimerkiksi pitää samoja alihankkijoita tai toimittajia vuodesta toiseen, vaikka voisivat saada väliaikaisesti tuotteita/palveluita halvemmalla jostain muualta. Liikesuhdetta halutaan kuitenkin ylläpitää juuri henkilösuhteiden takia ja he ovat valmiita odottamaan, että yhteistyö lähtee taas paremmille urille tulevaisuudessa. Tämä takia japanilaiset yritykset ovatkin huolellisia valitessaan uusia kauppakumppaneita. Japanilaiset kiinnittävät erityistä huomiota yrityksen imagoon, tuotteiden laatuun sekä juuri yllämainittuun kykyyn sitoutua yhteistyöhön pidemmäksi aikaa. Suomalaisen yrityksen tulisi pyrkiä vakuuttamaan japanilaiset yritykset siitä, että he ovat alansa huippuja, ovat tehneet huolellisen markkinaselvityksen sekä ovat valmiita muuntamaan tuotettaan sopivaksi japanilaisille markkinoille. Suomalaisen yrityksen on myös pystyttävä vastaamaan japanilaisten esittämiin kysymyksiin vakuuttavasti sekä olemaan valmis vierailemaan Japanissa säännöllisesti tapaamassa yhteistyökumppanin edustajia. Japanilaiset yritykset ovatkin suomalaisia yrityksiä konservatiivisempia ja varautuneempia.

Suomalaiset yritykset ovat useimmiten huomattavasti kärsimättömämpiä liikesuhteita muodostaessaan ja suomalaiset eivät useimmiten ajattele liikekumppanuutta yhtä pitkällä tähtäimellä kuin japanilaiset. Tässä onkin eräs asia mikä tulee ottaa huomioon neuvotteluvaiheessa. Pitäisi pystyä määrittelemään yhteinen maali mihin molemmat osapuolet sitoutuvat. Tämä helpottaa yhteistyötä tulevaisuudessa molemmin puolin.

2.5.6 Kielitaito

Japanissa osataan englantia yleisesti ottaen huonosti. Vaikka japanilaiset aloittavatkin englannin opiskelun koulussa jo aikaisin, ei englannin kielen osaamista voi edes verrata Suomen vastaavaan. Pidempiä aikoja ulkomailla viettäneet ja opiskelleet japanilaiset osaavat tietenkin hyvin englantia, mutta erityisesti vanhemmat japanilaiset liikemiehet, jotka ovat pääasiassa tottuneet kotimaan markkinoihin, voivat omata todella huonon englannin kielen taidon. Tällaisia ihmisiä voi löytyä yllättävänkin korkeista asemista. Japanissa onkin hyvä käyttää

tulkkia mikäli tietää, että toinen osapuoli ei mahdollisesti puhu hyvää englantia. (Wilen, 2010,33)

Japanin kieli perustuu tavujärjestelmään, joten japanilaisten englanti voi kuulostaa hieman erikoiselta eritoten sellaisen japanilaisen puhumana, joka ei ole viettänyt aikaa ulkomailla ja jonka kielitaito perustuu vain japanilaisessa koulussa opetettuun englantiin.

Vaikka japanin kieli ei olisikaan välttämättömyys tehdä liiketointa Japanissa, niin kaikenlainen materiaali, mitä yritys haluaa Japanin markkinoille, on syytä kääntää japaniksi, jotta viesti menee mahdollisimman hyvin perille. Esimerkiksi jos yritys suunnittelee osallistumista japanilaisille messuille, ei ole muuta mahdollisuutta kuin käännettää kaikki materiaali japanin kielelle ja palkata mukaan japanin kielen osaajia. Toki, jos hallitset japanin kielen hyvin, on siitä valtava etu pyrittäessä markkinoille. Siitä on hyötyä joka käännteessä ja se tekee asioinnista ja kanssakäymisestä huomattavasti helpompaa.

2.5.7 Työaika

Japanilaiset ovat tottuneet tekemään pitkää päivää ja se kuuluu paikalliseen kulttuuriin. Japanissa tehdäänkin vuosittain noin 200 - 250 tuntia enemmän töitä kuin Suomessa (EK, Työaikakatsaus, 2004, 7). Ylityöt kuuluvat kulttuuriin ja niistä maksetaan ylityökorvausta tapauskohtaisesti - useimmiten ei mitään. Ylitöiden tekeminen näyttää vain työntekijöiden sitoutumista yritystä kohtaan ja siitä harvemmin edes odotetaan ylityökorvausta työntekijän puolelta. Japanissa on monessa yrityksessä voimassa bonusjärjestelmä, mikä tuo usein hyvän lisän vuosittaiseen palkkaan.

Japanissa yli 10 henkilöä työllistävät yritykset ovat velvollisia laatimaan oman yrityksensä viralliset työehdot, jotka se on velvollinen toimittamaan Japanin työviranomaisille. Pienemmissä yrityksissä kuitenkin työnkuvat vaihtelevat todella paljon ja Japanissa työnteko on hyve, eikä siellä ole liiemmin tapana valittaa, ainakaan työpaikalla. Työttömyys nähdään Japanissa suurena peikkona ja maan huono taloudellinen menestys viime vuosikymmeninä on pitänyt yllä pelkoa työpaikan menettämisestä. (Maatieto.net, Suuntana Japani, 2010)

Tässäkin asiassa on kuitenkin nähtävissä entistä enemmän länsimaalaistumista, niin työajan kuin muunkin yritysrakenteen suhteen. Japanilaiset arvostavat nykyaikana entistä enemmän vapaa-aikaa ja työn ulkopuolista elämää.

Myös naisen asema Japanissa on muuttumassa. Japanihan ei ole ikinä oikeastaan ollut tasa-arvoinen maa ja siihen sillä on edelleenkin matkaa, mutta naisten asema on kyllä parantunut huomattavasti viime vuosikymmenten aikana. Japanissahan on edelleenkin varsin usein tapana, että perheen nainen jää kotirouvaksi ensimmäisen lapsen jälkeen ja mies tienaa perheen

elannon. Tässä asiassa on tapahtumassa muutosta, koska myös japanilaiset naiset ovat entistä enemmän urakeskeisiä. Ongelmana on kuitenkin edelleen se, että monilla aloilla miehet hallitsevat liike-elämää ja naisten on vaikeaa saada suurta roolia yrityksissä vanhoillisten näkemysten takia. Todennäköisesti tulevaisuudessa japanilaiset naiset tulevat kuitenkin valtaamaan työmarkkinoita entistä enemmän ja myös parantamaan asemiaan japanilaisilla työmarkkinoilla. (Women's Issues - Work and home life; Wilen, 2010, 34)

2.5.8 Pukeutuminen ja kiittäminen

Japanilainen liike-elämä on varsin konservatiivista, täten pukeutumisessa kannattaa suosia tummia pukuja, eikä käyttää kirkkaita värejä tai muutenkaan liian räikeää pukeutumistyyliä. Normaali liikemies Japanissa käyttää tummaa pukua sekä tummia kenkiä. Suomalaiset pukeutuvat huomattavasti värikkäämmiin, joten matkustaessa Japaniin hieromaan liike-elämän suhteita kannattaa jättää värikkäät solmiot sekä kauluspaidat Suomeen. Japanilaisessa liike-elämässä kannattaa siis useimmiten ylipukeutua kuin ottaa riski alipukeutumisesta (Wilen, 2010, 31). Eräs merkille pantava asia on myös se, että pukua käytetään Japanissa erittäin monessa työssä. Suomessa pärjää useimmiten ”smart casualilla” ellei ole asiakkaan kanssa tekemisissä tai muuten paljon edustusta vaativassa työssä, mutta Japanissa ihmiset käyttävät pukua vaatimattomimmissakin toimistotöissä.

Japanissa on myös tapana, että kengät otetaan pois huomattavasti useammin kuin Suomessa. Hyvä muistisääntö on se, että vierailtaessa japanilaisessa kodissa kengät usein tulee jättää eteiseen, missä on yleensä varattuna sisätohvelit, jota japanilaiset itse käyttävät ja myös vieraana sinun tulisi käyttää niitä. (Wilen, 2010, 31)

Japanissa kiittäminen on todella kovassa arvossa. Japanilaisilla on tapana kiittää eri asioista huomattavasti enemmän kuin suomalaisella. Esimerkiksi toimistoajan jälkeen järjestetystä illallisesta kiittäminen voi kestää todella pitkään. Japanilaisilla on tapana sanoa ”otsukaresama deshita” mikä käytännössä tarkoittaa, että ”hyvää työtä” ennen kotimatkaa. Joillekin ulkomaalaisille tämä voi tuntua oudolta, mutta japanilaisille kiitoksilla on suuri merkitys ja se kuuluu heidän kulttuuriinsa.

Liiketapaamisen jälkeen on usein myös hyvä lähettää kiitoskirje toiselle osapuolelle ja kiittää tapaamisesta. Tämä osoittaa, että olet edelleen kiinnostunut yrityksestä ja tapaaminen meni hyvin. Myös lahjat ovat tärkeä osa japanilaista liike-elämää niin kuin siviilielämääkin. Japanilaisilla on tapana antaa pieniä lahjoja ihmisille, joita he tapaavat ensimmäistä kertaa. Liike-elämässä yleensä joka tapaamiseen on hyvä ottaa joku pieni lahja mukaan. Lahjan arvo ei ole niinkään tärkeä vaan ajatus sen takana. Hyvä lahja liittyy yleensä tuojan kotimaahan. Esimerkiksi erilaiset pyyhkeet, maljakot, astiastot voivat olla hyviä. Japanilaiset suosivat myös parit-

tomia numeroita lahjojen määrissä, mutta numeroa yhdeksän olisi kuitenkin hyvä välttää. Vältä myös antamasta erimerkiksi valkoisia kukkia, koska valkoinen väri liitetään hautajaisiin Japanissa. Lahjojen olisi myös hyvä olla kauniissa käärossä, koska japanilaiset arvostavat hyvin paljon tavaroiden esteettisyyttä. Tämän ovat varmasti huomanneet monet japanilaisissa tavarataloissa asioineet. Pienetkin ostokset kääritään usein näyttävään lahjapaperiin. Lahjoja ei myöskään tulisi avata niitä vastaanottaessa vaan vasta jälkikäteen. (Wilén, 2010,31)

2.5.9 Tämän päivän näkökulma

Vaikkakin on selvää, että japanilainen yrityskulttuuri eroaa suomalaisesta yrityskulttuurista, on sillä kuitenkin hieman vaikeampi maine, mitä se todellisuudessa on. Laaja kirjallisuus japanilaisesta liiketoimintakulttuurista on tuonut sen ylle liian voimakkaan leiman, että se olisi jotain tiedettä, mitä tulisi opiskella tuntikaupalla. Suuri osa tästä kirjallisuudesta on myös vanhahkoa ja sellaisten ihmisten kirjoittamaa, jotka eivät välttämättä ole mukana varsinaisessa liike-elämässä, vaan ovat tutkineet asiaa ulkopuolelta enemmänkin tutkijan roolista. Myös lienee itsestään selvyyttä, että monenlaiset eri kulttuurieroihin keskittyneet konsulttifirmat haluavat ylläpitää liiallista mystisyyden verhoa. Kaikki yllä olevat asiat on tietenkin hyvä hallita peruslähdekohtana Japanista, mutta myös Japani muuttuu muun maailman mukana.

Japanilaisen liike-elämän tärkeimmät perusteet ovat kohteliaisuus, tietynlainen herkkyyttä sekä hyvät tavat. Nämä samat peruspilarit ovat myös tärkeässä asemassa Euroopassa ja Suomessa, joten siinä ei sinällään ole mitään todella mullistavaa. Suurin ero on se, että Japanissa toimitaan kaavamaisemmin, varsinkin ensimmäisissä tapaamisissa ja erityisesti käyntikorttien vaihto on rituaalinen muodollisuus.

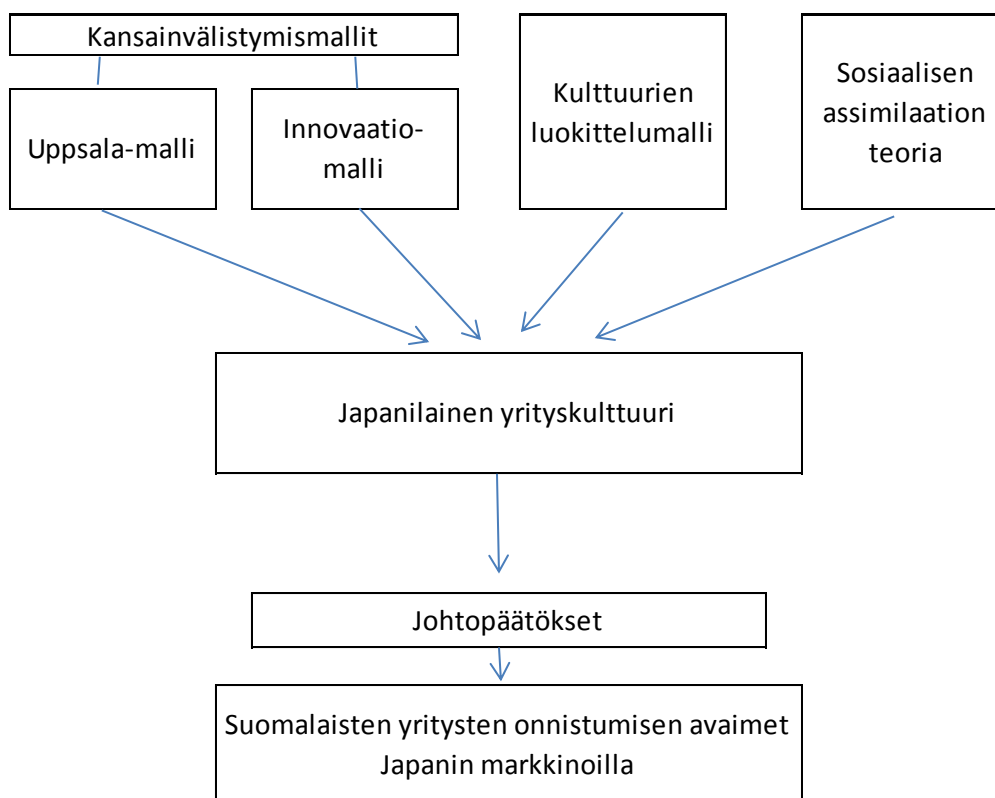
2.5.10 Teoreettinen viitekehys

Aiemmin mainitut (kappaleet 2.1 - 2.3) teorianmallit antavat mielestäni hyvän kuvan kansainvälisyydestä prosessina sekä ilmentävät eroja japanilaisessa ja suomalaisessa liiketoimintakulttuurissa. Geert Hofsteden tutkimus antaa osviittaa eroavaisuuksista kulttuurien toimintatavoissa. Nämä asiat ovat myös erittäin tärkeitä suunniteltaessa uusia liiketoimintamahdollisuuksia. U-malli sekä I-malli toimivat hyvinä ohjenuorina siitä, että kansainvälistyminen on prosessi ja sitä ei suotta kannattaisi liikaa kiirehtiä. Tämä onkin mielestäni ollut ongelmana S-FWBC tutkimus- ja kehittämiskeskuksessa. Monet yritykset, joita on otettu Suomesta siihen mukaan, eivät ole keränneet tarpeeksi kokemusperäistä tietoa lähimarkkinoilta ja ovat vajavaisin resurssein yrittäneet lähteä vaativille Japanin markkinoille, tutustumatta myöskään tarpeeksi japanilaiseen liiketoimintakulttuuriin. Tutkimus- ja kehittämiskeskus olisi tarvinnut

oman alansa huippuyrityksiä joukkoonsa, mutta tämä näyttää jääneen osittain epäonnistuneen.

U-malli ja I-malli ovatkin erittäin hyviä kansainvälistymismalleja, vaikkakin yritysten kansainvälistyminen on saamassa uusia sekä nopeampia muotoja nykypäivänä. Yritykset menevät entistä aggressiivisemmin uusille markkinoille tuotteineen. Tämä ei ole mielestäni vain positiivinen asia ja usein yritykset kohtaavatkin suuria ongelmia, koska tietotaitoa ei ole kerätty tarpeeksi lähimarkkinoilta.

Sosiaalinen assimilaatioteoria, mikä on alkujaan sovellettu maahanmuuttajien kotoutumiseen sopii tämän projektin yhteyteen mainiosti. Projekti näyttää hyvin pitkälti menneen juuri tuon neliasteisen vaiheen kautta ja nyt on päästy siihen tilanteeseen, että uusi suunta projektille olisi löydettävä, jotta pystytään kehittymään. Näiden teorioiden avulla pystyy mielestäni ymmärtämään kansainvälistymistä paremmin ja saa myös kattavamman kuvan S-FWBC projektin kulusta.



Kuvio 7: Teorettinen viitekehys

3 Metodologia

3.1 Aineiston keruu

Työn aineistoon olen kerännyt tietoa Sendain Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen syntyvaiheista, toiminnasta, tavoitteista, Suomen ja Japanin välisestä yhteistyöstä, innovatiivisuudesta ja parannusehdotuksista.

Osa aineistosta on kerätty haastattelemalla Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen johtajaa. Olen myös käyttänyt tutkimuksiini saamaani materiaalia liittyen S-FWBC hankkeeseen.

Olen käyttänyt aineiston keruussa myös Yoko Keräsen tekemää kyselytutkimusta liiketoimintaverkoston palveluista ja esittänyt sen tuloksia liittyen S-FWBC hankkeeseen.

Menetelmällisiin valintoihin liittyy myös omat havaintoni projektista. Vierailin helmikuussa 2010 itse Sendaissa, jossa tutustuin Tutkimus- ja Kehittämiskeskukseen tavaten kaksi japanilaista S-FWBC projektissa mukana olevaa henkilöä. Heistä toinen piti minulle lyhyen esitelmän keskuksesta. Teimme myös pienen kierroksen Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksessa ja puhuimme sen eri vaiheista.

Tämän lisäksi tapasin myös Osakassa kesäkuussa 2010 Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen nykyisen johtajan, varajohtajan sekä henkilön, joka teki tutkimusta suomalaisten terveydenhuoltoyritysten liiketoimintamahdollisuuksista Japanissa. Keskustelimme Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen toiminnasta ja annoin nykyiselle johtajalle haastattelulomakkeen.

3.2 Tutkimuksen luotettavuus

Valitsemani aineistonkeruumenetelmät sopivat laadulliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida erotella tutkimuksen tekemistä ja sen luotettavuutta toisistaan. Edelleen laadullisessa tutkimuksessa johtopäätösten ratkaisut ja valinnat ovat tutkijan omia näkemyksiä ja niinpä tutkijan on pyrittävä rehellisyyteen ja objektiivisuuteen sekä tekemään työstänsä arviointia koko ajan. (Johansson 2010, 86)

Työn tekemiseen varaamani aika on ollut rajallinen. Tutkimuksen luotettavuutta on heikentänyt myös se, että valitsemani tapauksen S-FWBC Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen hankkeen tarkat tiedot toimivuudesta ja onnistumisesta eivät ole olleet julkisia. Hankkeesta löytyi yllättävän vähän julkista tietoa ja sekin oli useimmiten vain ympäröivä korulauseita. Tutkimuksen luotettavuutta on lisännyt oma kokemukseni Japanista sekä japanilaisten ihmisten

laaja tuttavajoukko, joiden kanssa olen kyseisestä hankkeesta usein keskustellut. Tästä on ollut erittäin suuri hyöty työtä tehdessäni ja se on lisännyt ehdottomasti työn luotettavuutta.

4 Empiirinen osuus

4.1 Japanin vanhukset, mahdollisuus suomalaisille

Japani on todella ison haasteen edessä tulevaisuudessa vanhusten suuren määrän vuoksi. Japanilaiset ovat tällä hetkellä maailman nopeimmin vanheneva kansa ja Suomella on Euroopassa tämä sama asema ja haaste tulevaisuuden suhteen. Japanin 127 miljoonasta asukkaasta vuonna 2004 viidennes oli yli 65-vuotiaita ja vuonna 2015 määrä tulee olemaan jo noin 25 prosenttia.

Lisäongelmia tähän tuo Japanin alhainen syntyvyys. Myös japanilaiset naiset haluavat osallistua entistä enemmän työelämään nykypäivänä ja perinteinen kotirouvaksi jääminen on harvinaisissa ja naiset haluavat palata työelämään myös lasten saannin jälkeen. Myös elinikäisten työsuhteiden väheneminen ja japanilaisten nuorten asenteet työelämää kohtaan ovat muuttaneet japanilaista työkuultuuria; muutetaan helpommin paikkakunnalta toiselle työn perässä, eikä olla enää niin uskollisia työnantajille, mitä vanhemmat ikäluokat ovat olleet.

Japanissa on ollut tapana, että ikäihmiset asuvat lastensa kanssa mahdollisuuksien mukaan samassa taloudessa ja vanhimman pojan puolison tehtävänä on ollut pitää huolta vanhuksista. Nykyaikana myös tämä perinne on muuttumassa, juurikin työpaikan perässä muuttamisen takia. Tämä seurauksena yksin asuvien vanhusten määrä on lisääntynyt Japanissa ja lasten muutettua muille paikkakunnille, voi avun saaminen tarpeen tullen olla vaikeaa. Japanilainen yhteiskunta ei ole tarpeeksi valmistautunut vanheneviin ikäluokkiin, joten vanhuspalvelut eivät ole tällä hetkellä riittävät vanhenevalle väestölle.

Erityisesti japanilaiset naiset ovat maailman korkeimmalla elinajanodotuksellaan (yli 85v.) erittäin suuri ihmisryhmä ja nämä vanhukset muodostavat tulevaisuudessa todella kulutusvoimaisen ryhmän. Nämä ikääntyvät ihmiset muodostavat markkina-alueen niin vanhustenhooltoon kuin teknologiaankin sekä muuhun hyvinvointiin tarkoitetuille palveluille ja innovaatioille. Tähän kysyntään vastattiin suomalaisten osalta perustamalla FWBC Sendain kaupunkiin japanilaisten yhteistyökumppaneiden avulla. (Karppinen, 2007)

Sendai-Finland Wellbeing Center hanke sai huomattavasti palstatilaa mediassa lanseerauksensa yhteydessä, mutta mitä kuuluu Sendain Tutkimus- ja Kehittämiskeskukselle nykypäivänä. Onko kaikki mennyt niin kuin suuret suunnitelmat antoivat ymmärtää?

4.2 Kuvaus Sendain suomalaisesta hyvinvointikeskuksesta

Yllämainitun tilanteen pohjalta ajatus suomalaisen hyvinvointiteknologian ja vanhusten hoito-osaamisen viemisestä Japaniin alkoi kuplimaan vuonna 2000 Finpron Tokion vientikeskuksessa. Japanilla ja Suomella on samanlaisia ongelmia vanhusten ikääntymisessä, tosin Japanilla vielä suurempi, mutta joka tapauksessa yhteinen ongelma nähtiin mahdollisuutena yhdistää myös vanhustenhoiton osaamista. Huolellisen tutkimustyön jälkeen tultiin siihen tulokseen, että paras vaihtoehto olisi rakentaa vanhustenhoitoyksikkö sekä sen viereen Tutkimus- ja Kehittämiskeskus. Täten Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksessa tehdyt innovaatiot saisivat loistavan koeympäristön hoitoyksiköstä ja hoitoyksikkö saisi mahdollisia uusia innovaatioita käyttöönsä helpottamaan japanilaisten vanhusten arkea. Pilottihankkeita olisi kätevä toteuttaa hoitoyksikön avulla ja sieltä pystyttäisiin saamaan hyvää ja ennen kaikkea japanilaista käyttäjäkokemusta. Tämän Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen ideana olisi tarjota toimiva tukikohta suomalais-japanilaiselle yhteistyölle niin yritysten, yliopistojen kuin tutkimuksen muodossa.

Idea alkoi pikkuhiljaa jalostua eteenpäin ja erilaisten neuvotteluiden jälkeen myös rahoittajien mukaan saanti alkoi näyttää todennäköiseltä. Sijaintipaikaksi valittiin muutaman ehdotuksen joukosta Miyagin prefektuurissa sijaitseva Sendain kaupunki. Sendai on toimiva miljoonan asukkaan kaupunki noin 300 km Tokiosta koilliseen. Sendai on tunnettu ympäristöystävällisenä kaupunkina sekä eritoten monen laadukkaan yliopiston tyyssijana.

Huolellisten suunnittelujen ja raporttien jälkeen saatiin lopulta myös rahoittajia kiitettävästi mukaan ja tähän oli kaiken lähtökohta siihen, että hanke saataisiin toimivalle pohjalle. Suomalaisia toimijoita olivat Tekes, Stakes (nykyisin THL), Technopolis Oyj, Oulun seudun osaamiskeskus, Suomen Japanin instituutti, Finpron Tokion vientikeskus (millä oli erittäin suuri rooli käytännön järjestelyiden kanssa) sekä viisitoista hyvinvointiteknologialalla toimivaa suomalaista yritystä. Japanin puolelta päärahoittajia ja toimijoita olivat Sendain kaupunki, Tohokun yliopisto, Tohoku Fukushi yliopisto, Tohoku Fukushi Corporation sekä Development bank of Japan. Vuonna 2002 hyväksyttiin suunnitteluhankkeen projektisuunnitelma, joten itse suunnitteluvaihe saatiin käyntiin. Samana vuonna Finpro palkkasi konsultin, kenen tehtävänä oli asiantuntijoiden kanssa suunnitella yksityiskohtainen suunnitelma koko palvelukonseptille sekä kartoittaa myös suomalaisten tuotteiden mahdollisuuksista hankkeen toteutuksessa. Tämä suunnitelma liitteineen loi peruslähtökohdat koko tulevalle palvelukokonaisuudelle.

Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen sekä hoitoyksikön rakennuksien rahoituksesta käytiin keskusteluita ja näiden tiimoilta päästiin suomalaisesta näkökulmasta varsin hyvään ratkaisuun. Suomalaista pääomaa ei sijoitettu lainkaan kyseisiin rakennuksiin vaan palvelukeskuksen rahoitus muodostui japanilaisten yhteisrahoituksesta sekä Japanin valtion tuesta. Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen rakennuksen rahoitti Sendain kaupunki, jonka lisäksi lisärahoitusta saa-

tiin Japanin kauppa- ja teollisuusministeriöltä. Itse keskuksen hoitokustannukset lankeavat pitkälti japanilaisen pitkäaikaisvakuutuksen maksettavaksi.

Näiden valmisteluiden pohjalta perustettiin vuonna 2003 yhteisyritys nimeltään FWBC Finland Oy, jonka tarkoituksena on siis hyvinvointituotteiden ja hyvinvointiteknologian vienti Japaniin sekä mahdollisuuksien mukaan muihinkin maihin. Vuonna 2003 allekirjoitettiin sopimus, missä sovittiin yhteistyöstä Japanin ja Suomen välillä aina vuoteen 2015 asti. Sopimuksen suomalaiset osapuolet olivat Finpro, THL, Oulun osaamiskeskus sekä Suomen Japanin instituutti. Japanilaista osapuolta edustivat Sendain kaupunki, Tohoku Fukushi yliopisto, Tohokun yliopisto, DBJ (Development bank of Japan) sekä Tohoku Fukushi Corporation. Samana vuonna aloitettiin rakennusprojekti Sendaissa ja vuoden 2004 marraskuussa oli hoitoyksikön rakennus valmiina ja se aloitti toimintansa 1.12.2004. Tutkimus- ja kehittämiskeskus valmistui nopeasti tämän jälkeen ja se oli valmis maaliskuussa 2005. Lienee itsestään selvää, että näinkin suuren rakennus- ja suunnitteluprojektin läpivienti vaati paljon aikaa sekä tapaamisia. Kummankin maan delegaatiot vierailivat vuorottain niin Suomessa kuin Japanissakin projektin tiimoilta tutustuen erilaisiin hoitoratkaisuihin puolin ja toisin.

Hankkeen valmistuttua se sai suurta huomiota niin Japanissa kuin Suomessakin ja siitä on ollut juttua monissa eri sanomalehdissä sekä televisiossa. Jopa presidentti Tarja Halonenkin vieraili Sendaissa hieman perustamisen jälkeen.

Valmistuttuaan palvelukonsepti sai nimekseen Sendai-Finland Wellbeing Center ja se on siis Sendain kaupungissa Miyagin prefektuurissa Japanissa toimiva suomalais-japanilainen hyvinvointikeskus. Sendai-Finland Wellbeing Center on palvelukonsepti, mikä pitää sisällään hoitoyksikön eli vanhustenhoitotalon nimeltään ”Sendan no Yakata” sekä Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen (R&D Unit). Vanhuspalvelukeskus Sendan no Yakata on hyötypinta-alaltaan 5500 m² oleva palvelukeskus, joka pystyy tarjoamaan pitkäaikaismajoitusta noin sadalle vanhukselle ja lyhytaikaista asumismahdollisuutta noin 20 vanhukselle. Keskus tarjoaa tiloja myös mahdollisille kuntoutuksille, yleiseen käyttöön avoimen cafeterian, jossa saa myös suomalaista ruokaa sekä jopa suomalaisen saunan. Peruslähtökohtana on yksilöllisyyden kunnioittaminen vanhus-ten aktivoiminen sekä itsenäisen elämisen mahdollisuus suomalaisen konseptin mukaisesti. Myös hoitokeskuksen japanilainen henkilökunta on koulutettu suomalaisen vanhustenhoitokonseptin mukaisesti.

Vuonna 2005 valmistunut ja toimintansa aloittanut Tutkimus- ja Kehittämiskeskus on 1000 m² kokoinen rakennus aivan vanhustenhoitotalon vieressä. Tutkimus- ja Kehittämiskeskus pystyy tarjoamaan tiloja oppilaitoksille, yrityksille, näyttelyille ja kokouksille vuokraa vastaan. Yrityksillä on hyvä mahdollisuus käyttää tiloja tuotehautomoinaan ja saada apua keskuksen työntekijöiltä käytännön asioista. Tutkimus- ja Kehittämiskeskus keskittyy siis vanhustenhoitoalan tuoteinnovaatioihin sekä geriatriaan ja gerontologiaan. Pähkinänkuoressa keskuksen tehtävä

on valjastaa teknologia- ja palveluosaaminen kaupallisiin tarkoituksiin ja auttaa Japaniin ha-
luavia yrityksiä löytää yhteistyökumppaneita Japanista ja päinvastoin. (Konttinen, 2005)



Kuva 3: Oheisessa kuvassa vasemmalla on tutkimus- ja kehittämisskeskus ja oikealla hoitoyk-
sikkö (Tutkimus- ja Kehittämisyksikkö Sendaissa)

Kerron seuraavassa nykyisen suomalaisen johtajan näkemykset Tutkimus- ja Kehittämisskes-
kuksesta. Hän palautti sähköpostihaastattelun vastaukset kysymyksiin syksyllä 2010, jolloin
hän oli toiminut Tutkimus- ja Kehittämisyksikön suomalaisena johtajana noin viisi kuukautta.

4.2.1 Tutkimus- ja Kehittämisskeskuksen missio ja toimintasuunnitelma 2010-2011

Haastatteleman henkilö toimii Tutkimus- ja Kehittämisyksikön johtajana ja hän on Finpron
palkkalistoilla. Hänen tehtäviin kuuluu Tutkimus- ja Kehittämisyksikön hallinta, uusien projek-
tien alkutoimet sekä uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittäminen suomalaiselle tervey-
denhuoltoteollisuudelle. Myös suomalais-japanilaisen yhteistyön markkinointi molempien mai-
den osakkaiden kesken ja erilaiset hyvinvointitutkimukset kuuluvat hänen toimenkuvaansa.

Tutkimus- ja Kehittämisskeskuksen tavoite eli missio on edistää vanhusten hyvinvointia ja ter-
veyttä sekä Suomessa että Japanissa. Tämän päämäärän saavuttamiseksi keskus pyrkii tuke-
maan sekä tutkijoiden, vanhustenhoidon ammattilaisten ja opiskelijoiden, kuin myös hallin-
toelinten ja koulutuslaitosten oppimis- ja verkostoitumismahdollisuuksia. Keskus tarjoaa myös
hyvinvointiteollisuudelle mahdollisuuksia liiketoimintansa kehittämiseksi sekä uusien liikeide-
oiden tuottamiselle. Ikääntyvässä yhteiskunnassa tarpeelliseksi havaittavia, rakenteellisia muu-

toksia koskevat päätökset pohjaavat näin kertyneeseen tietoon. Kaikki toiminta perustuu kokonaisvaltaiseen ajatukseen siitä, mitä korkealaatuinen elämä ja hyvinvointi tarkoittavat.

Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen keskeisimmät tehtävät on edistää suomalaisten ja japanilaisten organisaatioiden välistä yhteistyötä siten, että se järjestää vierailuja ja välittää organisaatioiden omistajille/osakkaille tietoa Suomen ja Japanin markkinoista sekä auttaa solmi-
maan kontakteja näiden kahden markkina-alueen toimijoiden välille.

Keskuksen tehtävänä on yhteistyössä suomalaisten ja paikallisten yhtiöiden sekä yliopiston ja tutkimuslaitosten kanssa kehittää uusia terveyttä ja hyvinvointia edistäviä palveluita sekä tuotteita. Yhteistyötä pyritään tehostamaan vuokraamalla toimistotilaa yhtiöille ja tutkijoille.

Sendan no Yakata (hoitoyksikkö) on erityinen ikääntyneiden hoitokoti, joka tarjoaa suomalais-
ten ja japanilaisten hoitokäsitysten pohjalta kehitettyjä edistyksellisiä hoitopalveluita. Nämä palvelut painottuvat ennaltaehkäisevään hoitoon suomalaisia vanhuksia varten kehitetyn hoitokäsityksen pohjalta. Lisäksi hoitoyksiköllä on kiinteät suhteet Tutkimus- ja Kehittämiskeskukseen. Näin Tutkimus- ja Kehittämiskeskus saa tietoa ja palautetta hoitopalveluista niiden käyttäjiltä.

Vuosi 2010 - 2011 sisältää runsaasti seminaareja, opintomatkoja sekä erilaisia valtuuskuntien tapaamisia. Tavoitteena olisi myös parantaa markkinointia ja käyttää enemmän nykyaikaisia välineitä (web-portaali). Vuosi tulee pitämään sisällään myös runsaasti erilaisia pilottitutkimuksia, testausten tukemista, innovaatioiden seuranta yhteistyökumppaneiden kanssa (TEKES/ Finnnode, japanilaiset kumppanit). Myös käytännön tukea ja tosiasioiden perustuvaa markkinatietoa tullaan jakamaan sekä tutkimaan myös mahdollisuuksia uusille markkina-
alueille julkisella sektorilla. Tärkeää on myös yhteydenpito kolmansiin maihin sekä vierailukäynnit (Korea, Taiwan, Thaimaa).

4.3 Pääaktiviteetit Tutkimus- ja kehittämiskeskuksessa

4.3.1 Resurssit, hallinto ja rahoitus

Tutkimus -ja Kehittämiskeskuksen johtaja pitää T&K- keskuksen resursseja riittävinä. Hänellä on apunaan japanilainen apulaisjohtaja, kolme japanilaista liiketoiminnan kehittäjää, viisi japanilaista hallinto- ja henkilöstövirkailejaa sekä laaja osakkaiden verkosto sekä Suomessa että Japanissa.

Japanilainen henkilökunta raportoi projektista Sendai Industrial Promotion Organisaatiolle ja heillä on myös säännölliset tapaamiset Sendain kaupungin kanssa. Suomalainen T&K- keskuksen johtaja raportoi talousasioita TEM:lle.

T&K- keskuksen resurssit riittävät mainiosti itse työhön, mutta eritoten suomalainen innovointi (FWBC, Tekes, Finnnode, Finnish Institute) voisi olla järkevämmän organisoitu. Yhteistyö japanilaisten sekä suomalaisten ihmisten, että organisaatioiden välillä on kuitenkin yksi tärkeimmistä tekijöistä koko työssä.

Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen rahoitus muodostuu Japanin sekä Suomen julkisilta sektoreilta, vuokralaisilta ja asiakkailta. Rahoitusta haetaan vuosittain ja julkinen rahoitus on Tutkimus- ja Kehittämiskeskukselle elintärkeää, sillä julkisen rahoituksen loppuminen voisi käytännössä sulkea koko keskuksen. Tutkimus- ja Kehittämiskeskus joutuu säännöllisesti esittämään tuloksiaan rahoittajille ja nämä tulokset voivat vaikuttaa seuraavan vuoden rahoitukseen. Säästömahdollisuuksia nykyisestä ei juurikaan ole, mutta hyvän hallinnon on jatkettava tulevaisuudessakin.

Mitään järjestyttäviä toimia ei ole tiedossa, vaikka budjetointi epäonnistuisikin. Budjetti on riittävä varsinaisiin operaatioihin. Japanilaiset voisivat ehkä karsia joitain aktiviteetteja, mikäli budjetti ylittyy pahoin, mutta mitään konkreettista ei ole suunniteltu. Alkuperäiset suunnitelmat pitävät yleensä ihan hyvin paikkansa, koska suunnitelmaa myös seurataan tarkasti.

4.3.2 Palvelut

Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen pääpalvelut ovat siis yhteistyö osakkeenomistajien kanssa, osakkeenomistajien kannan vahvistaminen, markkinointi, brandaaminen, hyvä johto ja hallinto sekä jatkuva kehitys. Keskuksen ehdoton valttikortti on sen ainutlaatuisuus. Ei ole olemassa ainakaan toistaiseksi täysin vastaavaa keskusta, vaikka monilla japanilaisilla kaupungeilla onkin erilaisia kansainvälisiä promootiohankkeita. Voidaan siis sanoa, että Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksella ei ole olemassa suoria kilpailijoita. Myös japanilainen erittäin kokenut henkilökunta tuo japanilaista näkemystä hankkeeseen ja jokaisella on hyvä englannin kielen taito sekä vähintäänkin tyydyttävä koulutus. Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksessa koulutustaso on korkea, kun vertaa yleiseen kansainväliseen osaamiseen Japanissa. Työntekijöitä Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksessa on suomalainen johtaja, 9 japanilaista (2 osa-aikaista) sekä siivous- ja ylläpitohenkilökuntaa. Henkilöstön liikevaihto on noin 10 - 15 prosenttia budjetista.

4.3.3 Asiakkaat

Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen asiakkaat koostuvat enimmäkseen mikro- ja pienyrityksistä, tutkimusyksiköistä sekä yksittäisistä tutkijoista. Uusia asiakkaita keskus yrittää haalia monien eri kanavien kautta: omat nettisivut, seminaarit, delegaatiot, medianäkyvyys, suorat henkilökontaktit sekä yleensä erittäin tehokkaaksi osoittautuva puskaradio. T&K- keskus on lähtökohdiltaan erittäin houkutteleva varsinkin pienille ja keskisuurille yrityksille. Vaikka Japanin ikääntyminen on ollut jo paljon esillä eri medioissa, vanhustenhuollossa on edelleen hyvä mahdollisuus suomalaisille yrityksille.

Tällä hetkellä asiakkaita on keskuksella jokseenkin hyvin, mutta voisi olla enemmänkin. Asiakas/kapasiteetti suhde on ulkoisten palveluiden osalta noin 80 - 90 prosenttia. Japanilaisten yritysten osalta 90 prosenttia ja suomalaisten yritysten kohdalla 50 - 60 prosenttia. Tämä kertoo, että japanilaiset yritykset ovat löytäneet T&K -keskuksen palvelut paremmin kuin suomalaiset. Jonoa keskuksen asiakkaaksi ei ole syntynyt, mutta niin tila- kuin asiakashakemuksiakin satelee T&K -keskukselle ympäri vuoden.

4.3.4 Yhteistyön vaiheet

Yleensä yhteistyö lähtee liikkeelle tutustumalla kyseiseen yritykseen, joka apua haluaa. Perusteellisen taustatyön jälkeen on aika kartoittaa, miten yritys ja sen palvelu/tuote sopisi japanilaiseen liike-elämäkulttuuriin. Tämän jälkeen yleensä Finpro tekee markkina-analyysin, minkä perusteella firma voi arvioida omaa sopivuuttaan Japaniin. Keskus järjestää myös pilottien kokeilua, joten vanhustenhoitoon liittyvissä innovaatioissa viereinen ”Sendan no Yakata” toimii loistavana alustana tähän. Keskus toimii yleensä myös välikätenä suomalaisen ja japanilaisen yrityksen yhteistyössä hyvinkin pitkään, sillä japanilaisessa liike-elämässä, niin kuin olen aiemmin maininnut, ovat ”välikädet” tavallisia ja täten japanilaiset antavatkin prosessissa T&K- keskukselle huomattavasti suuremman arvostuksen kuin vastaavasti suomalaiset yritykset. Totta kai myös mahdollisen liikekumppanin etsiminen Japanista on yksi T&K -keskuksen tärkeimmistä tehtävistä. Yhteistyöpartnereita etsiessään Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen on tärkeää tuntea asiakkaan liiketoiminta, valmiudet/halukkuus sekä asiakkaan resurssit, jotta voidaan hakea juuri oikean tyyllisiä kumppaneita. Myös markkinoiden potentiaali sekä markkinoiden tuntemus ovat myös erittäin tärkeitä аспектеjä tässä yhteydessä. Välikäden lisäksi myös ulkopuolisen konsultin suosittelu on toimiva vaihtoehto, jotta yritys saa maksimaalisen hyödyn irti palvelusta ja mahdollinen päätös kokeilla Japanin markkinoita perustuu huolelliseen taustatyöhön.

Suomalaisilla yrityksillä on harvoin riittävästi kokemusta japanilaisesta liike-elämä ympäristöstä ja juuri tässä asiassa T&K- keskus voi olla suureksi hyödyksi. Usein vain suomalaisten yritysten resurssit ovat kovin rajalliset ja japanilaiset yritykset taas antavat suurta arvoa riittäville resursseille. Onkin suositeltavaa, että suomalaiset yritykset tutustuisivat enemmän japanilaiseen kulttuuriin, ennen kuin yrittävät päästä markkinoille. Japanista kertovat elokuvat, sekä kirjat ovat varsin oiva tietolähde aloittelijalle. Eritoten lyhyt oleskelu Japanissa on suositeltavaa ennen kuin päättää mahdollisesta etabloitumisyrityksestä. T&K- keskus tarjoaa-kin esimerkiksi hyvin lyhyitäkin yhteistyömahdollisuuksia, missä saa pintaraapaisun Japanista ja japanilaisesta liike-elämästä. Yritysten ei siis niin halutessaan pidä tehdä pitkiä yhteistyösopimuksia T&K- keskuksen kanssa.

4.3.5 Merkittävimmät erot liiketoimintakulttuureissa Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen yhteydessä

Mitkä asiat ovat tuottaneet ongelmia suomalais-japanilaisessa yhteistyössä? Esimerkiksi kulttuurierot liike-elämässä voivat vaikeuttaa menestyvän yhteistyön aikaansaamista. Suomalaiset ovat enemmänkin yksilöitä, kun taas japanilaisilla on enemmän kollektiivinen ajattelutapa, eli he näkevät itsensä ryhmän jäsenenä. Suomalaiset myös haluavat ottaa helpommin riskejä, kun taas japanilaiset yrittävät välttää riskejä tai harvemmin tekevät edes erittäin optimaalisia suunnitelmia.

Myös käytöksessä löytyy eriävyyksiä, kuten esimerkiksi kohteliaisuus. Suomalaiset eivät osaa aina olla yhtä kohteliaita, kärsivällisiä ja ymmärtäväisiä, mutta suomalaiset ovat useimmiten hyvinkin tulorientoituneita. Japanilaiset ovat yleensä rauhallisia, mutta eivät ehkä ole yhtä hyviä tekemään tulorientoituja päätöksiä kuten suomalaiset.

Usein hyvän partnerin löytäminen on ensiarvoisen tärkeää suomalaiselle yritykselle, kun se haluaa Japanin markkinoille. Tämän löytäminen voi taas joskus tuottaa hankaluuksia eritoten markkina-alan tuntemuksen puutteen vuoksi (molemmat osapuolet) ja yllämainitun erilaisen liiketoimintakulttuurin myötä. Myös yksinkertaisesti resurssien, kielitaidon ja myyntitaidon puute voivat aiheuttaa ongelmia hyvän yhteistyötahon löytymisessä.

Japanilaisessa ja suomalaisessa liiketoimintakulttuurissa on myös yhtäläisyyksiä. Molemmissa maissa pidetään kiinni hyvin lupauksista ja ollaan rehellisiä. Kummassakin maassa on hyvää teknologiataitoa.

Työntekijöinä suomalaisissa ja japanilaisissa on eroa. Esimerkiksi voimasuhde esimiehen ja normaalin työntekijän välillä on Japanissa suurempi kuin Suomessa. Auktoriteetti voi olla usein tärkeämpi, kuin kyseisen henkilön kompetenssi. Japanilaisilla työntekijöillä on myös

vähemmän itsenäisyyttä, eli tavallisella ”rivimiehellä” on vähemmän valtaa kuin Suomessa. Tämä koskee erityisesti naisia Japanissa.

Suomalaisten tulisi olla Japanin markkinoilla entistä kärsivällisempiä ja vastata kuitenkin nopeasti mahdollisiin kyselyihin sekä viestinvaihtoon. Myös resurssien tulisi olla tarpeellisen suuret, jotta pystytään sitoutumaan pidemmäksi aikaa. Japanin kielen taito (tulkki) on myös erittäin tärkeä aspekti.

4.3.6 Hankkeen innovatiivisuus

Sendain kautta tulevat innovaatiot saadaan käytäntöön yleensä hyvinkin erilaisin keinoin: Verkostojen, seminaarien ja erilaisten lukukokemusten kautta. Uusimpina innovaatioina T&K -keskuksessa voidaan mainita mm. Laurean lanseeraama Caring TV ja paljon erilaisia mobiilipalveluita. Mobiilipalvelut ovat kuitenkin vielä pilottivaiheessa, sillä Japanin tiukat säädökset eivät vielä toistaiseksi salli niiden käyttöönottoa.

T&K- keskuksen kautta tehdyistä innovaatioiden menestyksestä on vaikeaa saada kunnon arviointia, sillä vaikka T&K- keskus toimii yritysten välikätenä, niin itse liiketoiminta on yritysten välistä, joten tarkkaa tietoa menestyksestä ei pystytä antamaan. Alkuvaiheessa oli kuitenkin mukana 16 yritystä, joista 7 löysi välittäjän (5 oli jo valmiina), yksi uusi yhtiö perustettiin (tekee tällä hetkellä liiketoimintaa Japanissa), 7 alkuperäistä yhtiötä on jättänyt leikin kesken tai myyty. Vuodesta 2005 lähtien T&K- keskus on kuitenkin auttanut kymmeniä yrityksiä erilaisissa piloteissa, kliinisissä testeissä, markkinatietoudessa sekä liiketoimintakumppanin etsinnässä. Innovatiivisuudessa johtaja itse antaa T&K- keskukselle arvosanan 3 (1-5).

4.3.7 Palaute, parannusehdotukset ja tehokkuus

T&K- keskuksessa kerätään palautetta, mutta se ei ole järin systemaattista. Tieto on usein salaista eikä yhtiötarinoita saa jakaa. Kysyttäessä eri tuotteiden kysynnän tutkimisesta, johtaja mainitsee, että siinä voisi ehkä olla yksi kehityskohde (aikataulukysymys).

T&K- keskus luo lisäarvon asiakkaille loppujen lopuksi pilottitesteillä, tutkimusyhteistyöllä, markkinavalmistautumisella sekä yleisesti liiketoiminnassa apuna olemisella.

Mikäli suomalainen johtaja saisi parantaa Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen toimintaa miettimättä kustannuksia, hän aloittaisi systemaattisen markkinoinnin seurannan (markkinatutkimukset ammattilaisilta eri aloilta) ja jakaisi nämä Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen asiakkai-

den/ osakkaiden käyttöön. Tämän avulla olisi helpompi johdatella asiakkaita oikeaan suuntaan.

Tehokkuus on myös yksi avaintekijöistä tämän kaltaisessa projektissa. T&K- keskuksella on erittäin laaja verkosto osakkaita niin Japanissa kuin Suomessakin, joten tämän parempi hyödyntäminen jatkossa on erittäin tärkeää. Itse Tutkimus- ja Kehittämiskeskusta ei tarvitse laajentaa, mutta uudet partnerit ovat tietenkin aina tervetulleita. Hyvä ”rotaatio” on aina eduksi.

Itse keskuksen hyöty suoraan asiakkaille on johtajan mielestä tähän mennessä ollut asteikoilla 3 -4 (1-5). Tämän tyylisessä projektissa joskus tulokset tulevat nopeasti, mutta joskus se voi viedä vuosia, jotta nähdään, saatiinko mitään loppujen lopuksi aikaiseksi.

Omasta, toistaiseksi lyhyestä urastaan S-FWBC:n T&K- keskuksen johdossa haastateltava kertoi, että enimmäkseen on tullut vastaan positiivisia asioita, jokainen päivä on erilainen. Joskus hän kuitenkin toivoisi, että pystyisi luomaan japanilaisille kollegoille enemmän innostuneisuutta, koska heillä on tapana olla hieman vanhoillisia. Hän myöskin näkee, että T&K - keskus on liian keskittynyt pelkästään Sendain/Tohokun alueelle, kun pitäisi enemmänkin pyrkiä koko Japanin markkinoille.

4.4 Kyselytutkimuksen esittely ja kuvaus tuloksista

Koska Suomen ja Japanin tulevaisuuden haasteet ovat pitkälti samanlaisia vanhusten hoidossa ja myös S-FWBC oli suurena hankkeena saatu käyntiin. Entinen T&K- keskuksen johtaja, kuka oli toiminut vuosina 2005-2007 S-FWBC:n Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen vetäjänä ja Oulu Innovation Oy:n varapresidentti saivat idean liiketoimintaverkoston palveluihin (Business Access Network Survey) liittyvän kyselytutkimuksen tekemisestä. Vaikka erilaisia aktiviteetteja (esim. juuri S-FWBC) oli valjastettu runsain mitoin, puuttui kuitenkin tutkimustieto, mikä kävisi tarkemmin läpi menneitä ja käynnissä olevia hankkeita eritoten hyvinvointi- ja terveydenhuoltoalalta. He päättivät myös teettää selvityksen suomalaisen hyvinvointiosaamisen mahdollisuuksista Japanin tiukoilla markkinoilla. Näin ollen kyselytutkimus oli valmis suoritettavaksi vuoden 2009 lopulla. (Keränen, 2010, 4)

Projektin vetäjäksi nimitettiin japanilaissyntyinen tutkija ja hän suoritti tutkimusprojektin Oulu Wellness Instituutin alaisena. Hän oli oiva valinta tehtävään, koska hän pystyi kommunikoimaan niin suomeksi, englanniksi kuin japaniksikin. Tuekseen hän sai mittavan joukon toimijoita auttamaan tutkimuksen tekemisessä. Tutkimus julkaistiin 24.6.2010. (Keränen, 2010, 4)

4.4.1 Kysymykset ja vastaukset

Selvitystä varten ryhmä oli koonnut kaksi erilaista kysymysaihealuetta. Ensimmäisessä kysymysaihealueessa kysyttiin kokemuksia liiketoiminnasta Japanissa ja toisessa kysymysaihealueessa kysyttiin yrityksen toiminnasta laajemmin ja mahdollista kiinnostusta Japanin markkinoille. Kysymysten vastaanottajayritykset valitsivat OSKE, Finnmedi Oy, Kuopio Innovation Oy, Culminatium Innovation Oy sekä tutkijan tukena toiminut ohjausryhmä. (Keränen, 2010, 8)

Ensimmäinen kysymyslomake lähetettiin 55 yritykselle, joista kahdeksalta yritykseltä saatiin vastaus. Toinen kysymyslomake lähetettiin 83 yritykselle, joista yhdeltätoista yritykseltä saatiin vastaus. Vastausprosentti jäi siis huomattavan alhaiseksi. Ensimmäisen lomakkeen osalta vastausprosentti oli 14,5 prosenttia (mukaan lukien vajavaisesti täytetyt 21,8 %) ja vastaavasti toisen lomakkeen osalta 13,3 prosenttia (mukaan lukien vajavaisesti täytetyt 20,5 %). Tutkimukseen otettiin mukaan myös vajavaisesti täytetyt lomakkeet. (Keränen, 2010, 8)

Kuusi kahdeksasta yrityksestä raportoi, että ovat aloittaneet liiketoiminnan Japaniin itsenäisesti, mutta ovat myöskin hyödyntäneet palvelukonsepteja, kuten Finprota, S-FWBC:ä tai Vientirengasta. Seitsemän kahdeksasta kertoi jo aloittaneensa yhteistyön Japanissa ja kuusi yritystä kahdeksasta kertoi, että heidän palvelunsa/tuotteensa ovat jo Japanin markkinoilla. Kaikki kahdeksan vastannutta näkivät, että tulevaisuudessa he pitävät panostuksensa Japaniin ainakin samana tai laajentavat lisää toimintaansa. (Keränen, 2010, 8)

Toisessa kysymysaihealueessa seitsemän yhdestätoista vastaajasta olivat ICT-yrityksiä. Yhdestätoista yrityksestä vain kaksi mainitsivat Japanin tärkeimmäksi vientimaaksi. Kysyttäessä Japanin markkinoiden tärkeydestä yritykselle neljä profiloitui Japanin tärkeäksi kohteeksi yritykselle, kolme yritystä eivät pitäneet Japania tärkeänä ja viisi vastaajaa kertoivat Japanin kuuluvan tulevaisuuden suunnitelmiin. Ulkopuoliseen tukeen vastaajat suhtautuivat kaksijakoisesti, osa piti sitä tärkeänä ja osa ei. Ne, jotka pitivät tukea tärkeänä, toivoivat sitä eritoten oikean jakelijan ja mahdollisten yhteistyökumppaneiden löytämiseen, rekisteröintiin, kieliongelmiin sekä edelleen toivoivat myös paikallisten asiantuntijoiden apua yhteistyössä. Osa vastaajista piti Finpron palveluita riittävinä, osa taas kertoi pärjäävänsä ilmeisesti ilman.

4.4.1.1 Haastattelu

Tutkimusryhmä halusi tietää myös tarkempia ja laajempia vastauksia, joten se suoritti lisäksi puhelinhaastatteluita. Tämä oli myös hieman pakon sanelemaa, koska vastausprosentti jäi niin alhaiseksi kysymyslomakkeiden osalta. Puhelinhaastattelussa käytiin läpi yrityksen tämän hetken mahdollista liiketoimintaa Japanissa, kokemuksia japanilaisten kanssa toimimisesta

aikaisemmin, mielipiteitä julkisista projekteista kuten S-FWBC ja olisiko kiinnostusta kyseiseen projektiin sekä mahdollisia tulevaisuuden suunnitelmia. (Keränen, 2010, 8)

Tutkimuksessa yritykset jaettiin yhdeksään eri ryhmään (suluissa yrityksiä haastatelluista):

- Vakaata toimintaa Japanissa (11)
- Pitkä kokemus japanilaisilta markkinoilta, on myös kasvumahdollisuuksia (6)
- Japani on suunnitteilla seuraavaksi kohteeksi (9)
- On kohdannut vastoinkäymisiä kasvuyrityksessä (5)
- Käytössä on vain rajalliset resurssit, mutta ovat kiinnostuneita Japanin markkinoista (3)
- Eivät ole valmiita Japanin markkinoille (5)
- Ei sopivaa markkinarakoa (4)
- Ovat yrittäneet jo kerran, mutta ei ole enää kiinnostusta yrittää uudestaan (3)
- Ei ole kiinnostuneita (9) ja muut (4)

(Keränen, 2010, 9)

Haastatteluista kävi ilmi, että menestymiseen Japanin markkinoilla tarvittiin tarkkoja liiketoimintasuunnitelmia, yksilöityjä menestystarinoita sekä kiinnostusta Japanin markkinoihin. Jos yritykset eivät pystyneet erottumaan harmaasta massasta edukseen, eivät yritykset olleet panostaneet työhönsä tarpeeksi, ainakaan Japanin markkinoiden osalta. (Keränen, 2010, 10)

Näiden kahden kyselyn sekä puhelinhaastatteluiden perusteella tehtiin SWOT-analyysi suomalaisten hyvinvointiyritysten asemasta Japanin markkinoilla.

4.4.2 Tulosten tulkintaa

Tutkimuksessa laadittu SWOT-analyysi suomalaisista terveydenhuoltoalan yrityksistä Japanissa.

Vahvuudet

Selvityksen kautta tuli ilmi että suomalaisten yritysten vahvuuksiin kuuluu esimerkiksi innovatiivisuus ja joustavuus. Yksinkertainen organisaatorakenne ja suomalainen tietotaito ovat

arvostettuja sekä mahdollisuudet ammattilaisten apuun (S-FWBC, Tekes Tokio, Finpro Tokio) nähtiin ehdottomana hyötynä. Jo markkinoilla olevilla suomalaisilla yrityksillä on loistava laajentumisen mahdollisuus, mikäli he panostaisivat myyntiin enemmän. Japanin markkinat ovat suuret, joten onnistuessaan ne tarjoavat valtaiset mahdollisuudet. (Keränen, 2010, 10)

Heikkoudet

Suomalaisten yritysten heikkouksiksi paljastui eritoten valmistautumisen puute Japanin markkinoille. Ennen kuin yritys lähtee yrittämään laajentumista Japaniin, tulee tuotteen olla laadukas ja hyväksi koettu. Suomalaisten pitäisi myös pystyä tarjoamaan jotain erikoista - parempaa mitä Japanissa on jo tarjolla, koska Japani on valmiiksi jo todella kilpailtu markkina-alue. Myös kaikki materiaali tulisi kääntää Japanin kielelle sekä tuotetta ”japanilaistaa” sopivaksi japanilaisille markkinoilla. Menestys esimerkiksi Euroopassa ei takaa menestystä Japanissa. Toiminen Japanissa on pitkäjänteistä ja se vaatii yritykseltä myös hyvät resurssit tähän toimintaan. Myyntiin tarvittaisiin todellisia myynnin ammattilaisia sekä oikean lähestymistavan juuri Japaniin. (Keränen, 2010, 10)

Mahdollisuudet

Suomalaisten yritysten tulee kuitenkin muistaa, että Japani on todella suuri markkina-alue ja panostukset sinne voivat hyvinkin kantaa hedelmää onnistuessaan sekä lääketieteellisten laitteiden kysyntä lisääntyy joka vuosi. S-FWBC:n kautta suomalaisilla yrityksillä on hyvä mahdollisuus saada niin suomalaisten kuin japanilaistenkin ammattilaisten näkemyksiä ja suosituksia. Japaniinkin on suunnitteilla tasokkaita vanhainkoteja, missä on ostovoimaa laadukkaille tuotteille, jotka eivät ole kansallisen vakuutuksen piirissä. Hyvä mahdollisuus on myös myydä suomalaista osaamista paikallisille toimijoille ja kehittää yhdessä varsinainen tuote. Näin saataisiin jo kehitysvaiheessa myös japanilaista näkökulmaa tuotteeseen. Japanilaiset julkiset yhdistykset tukevat hyvin ulkomaalaisia toimijoita paikallisen yhteistyökumppanin etsinnässä ja liiketoimintamahdollisuuksien kartoittamisessa. (Keränen, 2010, 11)

Uhat

Japanin terveydenhuoltoalalla on paljon säädöksiä, jotka voivat tuottaa suomalaisille tuotteille ongelmia markkinoille pääsemisessä. Japanilaisilla ja suomalaisilla voi olla erilaiset mieltymykset erilaisiin konsepteihin - jotkut suomalaiset tuotteet eivät vain sovellu Japaniin. S-FWBC on hyvin Sendai ja Tohoku orientoitunut. Tämä voi aiheuttaa ongelmia, mikäli yritys haluaa laajentaa toimintaansa koko Japaniin tai etsiä mahdollisia yhteistyökumppaneita muualta Japanista. Lääkealan innovaatioiden tulee läpäistä moniportainen ja kallis prosessi, jotta he voivat rekisteröityä ja tätä kautta päästä Japanin markkinoille. (Keränen, 11, 2010)

4.5 Kyselytutkimuksen pohjalta laadittu malli pienille yrityksille

Tutkimuksessa laadittiin kolmekohtainen malli, jota pienet yritykset voisivat noudattaa prosessina halutessaan laajentua Japaniin.

Ensimmäiseksi yrityksen tulisi vakuuttua siitä, että sillä on tarpeeksi kykyä laajentua Japaniin. Tämän jälkeen kehittää strategia ja valita tuotteet, mitä Japaniin olisi tarkoitus viedä. Tämän jälkeen tehdä huolellinen markkinaselvitys ja Finpron kautta selvittää myös paikallisten osajien näkemystä mahdollisuuksista. Tässä vaiheessa julkiset avustusorganisaatiot voisivat antaa informaationpaketin Japanin markkinoista ja tukea erilaisin keinoin alkuun pääsyä. (Keränen, 2010, 12)

Toisessa vaiheessa tärkeiksi asioiksi on listattu tuotteiden valmistelu Japanin markkinoille, paikallisten yhteistyökumppanien etsiminen ja vierailu Japaniin. Japanissa ollessaan yritys pystyy paremmin arvioimaan mahdollisia yhteistyöpartnereita ja osallistumaan erilaisiin tilaisuuksiin, mistä heillä on mahdollisuutta kasvattaa tietoaan paikallisista markkinoista. Tässä vaiheessa tuen tulisi kohdistua juuri tuotteen japanilaistamiseen, verkostoitumisen auttamiseen sekä materiaalin työstämiseen (esimerkiksi tulkkaus). (Keränen, 2010, 12)

Viimeisessä vaiheessa yrityksen tulisi löytää omalle toiminnalleen sopivin yhteistyökumppani ja saada yhteistyö käyntiin heidän kanssaan. Tässä vaiheessa tulee myös virallinen paperityö sekä paikallistuminen tietylle alueelle Japaniin ja tämän jälkeen saada markkinointi sekä mainostaminen käyntiin ja aloittaa liiketoiminta. Tässä viimeisessä vaiheessa julkista tukea tarvittaisiin juuri PR-toimintaan sekä myynnin tehostamiseen. (Keränen, 2010, 12)

4.6 Menestyksen avaimet Japanin markkinoilla

Tutkimuksessa laadittiin myös muutamia avainkohtia, mihin kannattaa kiinnittää huomiota japanilaisten kanssa toimiessa. Tutkija pystyy myös itse japanilaisena varmasti tuomaan näihin näkemyksiin lisäarvoa.

Suunnittele

Useimmiten kun japanilaiset yritykset käyvät neuvotteluita suomalaisten yritysten kanssa he yllättyvät suomalaisten yritysten pienestä koosta. Tästä huolimatta yrityksen tulee tarjota japanilaisille jotain laadukasta, mikä erottuu massasta. Suomalaisen yrityksen tulisi palkata henkilö, kenellä on kokemusta myynnistä ja halua viedä yritystä oikealla tavalla Japaniin. Eritoten markkinatutkimukset, kohderyhmän rajaaminen sekä heidän tarpeidensa määrittely ovat erittäin tärkeitä ja niihin tulisi panostaa kunnolla, vaikka resurssit olisivatkin pienet. Yrityksen ei ole tarvetta viedä kaikkia tuotteitaan Japaniin vaan keskittyä parhaan osaamisen-

sa myymiseen. Tämän takia perustavanlaatuinen suunnittelu ja strategia ovat tärkeitä. Hyvin tehty valmistelu on kaiken A ja O. (Keränen, 2010, 13)

Ongelmien voittaminen

Seuraavaksi tutkimuksessa esiin tulleita mahdollisia ongelmakohtia, joihin tulee kiinnittää huomiota.

Japani on monelle ulkomaalaiselle yritykselle varsin mutkikas markkinakohte. Kotimarkkinat ovat erittäin suuret ja Japanissa on paljon suuria toimijoita, jotka keskittyvät vain Japanin omiin markkinoihin. Japanikin kuitenkin globalisoituu muuan maailman ohessa, mutta samalla on hyvä tiedostaa japanilainen liiketoimintakulttuuri. Materiaalin kääntäminen Japaniksi on tärkeää. Suomalaisen tulee muistaa japanilaisten neuvottelutyyli ja käyttäytyä kohteliaasti. (Keränen, 2010, 13)

Japanilaiset suosivat myös nopeaa vastausta esimerkiksi sähköpostiin sekä muutenkin jatkuvaa yhteydenpitoa yhteistyökumppaneihin. Tämä voi joskus olla ongelma suomalaisille yrityksille 6-7 tunnin aikaeron takia. Suomalaiset pitävät myös huomattavasti pidempiä lomaa verrattuna japanilaisiin, mikä luo lisäongelmia esimerkiksi säännölliseen sähköpostien vaihteluun. Suomalaiset voisivat yrittää vastata lomaltakin japanilaisten lähettämiin maileihin ja yhteydenottoihin.

Japanilaiset välttävät epäonnistumisia enemmän kuin suomalaiset ja tämän takia he asettavatkin tavoitteensa useimmiten alemmas kuin suomalaiset. Vaikka japanilaisessa yhteiskunnassa koko työuran mittainen ura samassa yrityksessä on vähentymässä, sitä kuitenkin vielä esiintyy, joten saadakseen ylennyksen japanilaisten tulee menestyä nykyisessä asemassaan ja tämän takia he haluavat saavuttaa asettamansa tavoitteet. Tästä johtuen suomalaiset tekevät useimmiten liiankin optimistisia suunnitelmia, kun japanilaiset ehkäpä liian pessimistisiä. Japanilaiset voivatkin ihmetellä mikseivät suomalaiset pidä paremmin lupauksiaan tavoitteista sekä aikatauluista. (Keränen, 2010, 13)

Valitse kumppani huolella

Erittäin usein suomalaisen yrityksen menestyminen Japanissa on riippuvainen yhteistyökumppanista. Tämän takia suomalaisten yritysten tulisi pyrkiä valitsemaan oman alansa ehdoton asiantuntija kenellä on hyvät verkostot yhteistyökumppanikseen. Tärkeintä on juuri tutkia heidän verkostojaan sekä toimintaansa tällä hetkellä. Yhteistyökumppanin vaihtaminen tulee yleensä kalliiksi ja täten valitsemiseen on suositeltavaa käyttää resursseja ja aikaa tulevaisuutta ajatellen. (Keränen, 2010, 14)

4.7 Kyselytutkimuksen lopputulokset ja päätelmät Sendain hyvinvointikeskuksesta

Kyselytutkimuksen perusteella tultiin siihen tulokseen, että esimerkiksi S-FWBC on auttanut monia yhtiöitä aloittamaan liiketoiminnan Japanissa. S-FWBC on onnistunut ohjeistamaan yrityksiä oikeaan suuntaan japanilaisessa liike-elämässä sekä pystynyt tarjoamaan helpon lähtöalustan kyseisille markkinoille Tämä tyyli on ollut luultavasti monelle yritykselle ainut mahdollisuus päästä laajentamaan Japaniin ja vastaavia julkisia hankkeita tulisi tukea jatkosakin. S-FWBC:n tapaiset toimijat ovat tarkoitettu ensisijaisesti pienille ja keskisuurille yrityksille, koska suuremmilla yrityksillä on varaa ostaa palvelunsa yksityisiltä konsulttitaloilta ja heille pystytään räätälöimään sitä kautta palvelu heidän tarpeidensa mukaisesti. (Keränen, 2010,11)

S-FWBC hanke on kerännyt yhteen monia toimijoita. Monella osanottajalla oli positiivista sanottavaa S-FWBC hankkeesta ja työskentelystä suomalaisten julkisten organisaatioiden, Finpron sekä Sendain kaupungin kanssa. Monet yritykset aloittivatkin liiketoiminnan Japanissa S-FWBC:n kautta. Haastatteluista kävi ilmi kuitenkin, että julkisten organisaatioiden liiallinen mukaantulo itse liiketoiminnan toi mukanaan paljon myös huolia, mitkä ei liittynyt itse ydinliiketoimintaan ja näin ollen häiritseviä. Haastatteluista kävi myös selvästi ilmi, että jotkin yrityksistä eivät olleet myöskään tarpeeksi kehittyneitä, jotta he olisivat voineet laajentaa toimintaansa Japaniin ja näin ollen Sendai ei pystynyt esittelemään tarpeeksi mahdollisia liikekumppaneita näille yrityksille. Vaikkakin kokemus oli monille yrityksille positiivinen, varsinaista liiketoimintaa ei syntynyt paljoa. Epäonnistuminen johtui pitkälti väärästä asenteesta sekä väärästä lähestymistavasta.

Joskus kandidaattien seulominen voi olla vaikeaa. Esimerkiksi S-FWBC voi joutua työskentelemään sellaisten yritysten kanssa, jotka eivät ole valmistautuneet Japaniin tulon riittävän hyvin. Tutkimuksessa ehdotetaan S-FWBC:lle karsintamallia minkä avulla saataisiin erotettua potentiaalisimmat yritykset. (Keränen, 2010, 14)

Yrityksestä tulisi kartoittaa heidän tuotteensa soveltuvuus sekä käytettävyys Japanin markkinoilla sekä tutkia myös löytyykö tuotteella tarvetta japanilaisten kuluttajien keskuudessa. Käydä läpi yrityksen resurssit ja tutkia onko heillä tarpeeksi resursseja lähteä edes laajentamaan Japaniin. Onnistunut etabloituminen Japanin markkinoille vaatii aikaa ja rahaa. Yleisesti tarkistaa, että yhtiöllä on riittävä osaamistaso kansainväliseen liiketoimintaan. (Keränen, 2010, 14)

4.8 Oma kokemus ja havainnot S-FWBC -hankkeesta

Koko S-FWBC palvelukonseptin käynnistyttyä asenteet ja tulokset vuodesta 2005 lähtien ovat olleet vaihtelevia. Alkuun molemmat osapuolet, niin suomalaiset kuin japanilaisetkin olivat erittäin innostuneita hankkeesta. Kaikki alkujärjestelyt menivät hyvin alkuhuuman avulla, koska Finpro hoiti käytännössä koordinoinnin ja neuvottelut japanilaisten osapuolien kanssa. Hienon alun jälkeen hanke on kuitenkin kohdannut vastoinkäymisiä sekä haasteita.

Vierailin itse Sendain Tutkimus- ja Kehitysyksikössä helmikuussa 2010. Tapasin keskuksen kaksi japanilaista työntekijää, jotka esittelivät minulle rakennusta ja erilaisia innovaatioita. Molemmat japanilaiset työntekijät olivat erittäin mukavia ja kertoivat, miten keskuksella menee ja selostivat eri hankkeista mitä keskuksessa on työstetty. Omasta mielestäni keskuksen fasilitetit olivat mainiot. Itse keskuksen aikaansaannokset olivat kuitenkin itselleni yllätys. Monet hankkeet olivat jääneet pilottiasteelle, koska ne eivät olleet läpäisseet tiukkoja japanilaisia terveydenhuoltoalan standardeja. Lukuisat hankkeet olivat myös kestäneet vuosia ja jääneet kehitysasteelle. Tämä ilmeisesti johtui juuri pitkälti suomalaisten yritysten niukoista resursseista ja siitä, että ei oltu otettu tarpeeksi huomioon japanilaisia standardeja suunniteltaessa tuotetta. Monet tuotteet olivat mielestäni myös erittäin keskinkertaisia ja eivät näin edustaneet suomalaisten parasta osaamista.

Ilokseni sain kuitenkin myös kuulla, että jotkut hankkeet olivat menestyneet ja suomalaiset yritykset olivat päässeet pysyvästi japanilaisille markkinoille. Mielestäni menestyneet tuotteet olivatkin laadukkaita ja niihin oli selvästi panostettu aikaa ja rahaa. Tästä voidaan päätellä, että Japanissa tuotteen laatu on todella tärkeä tekijä, eikä sinne kannata lähteä edes yrittämään puolivalmiilla tuotteilla, jotka ei edusta alansa huippua. Suomalaisten yhtiöiden pitäisi pyrkiä suuremmilla resursseilla ja intohimoisemmin markkinoille. Se, että jotkut hankkeet ovat olleet kehitysvaiheissa vuosia ja jopa jääneet kehitysasteelle, kertoo mielestäni valmistelujen puutteesta sekä epäsidonnaisuudesta hanketta kohtaan.

Mukanani oli myös japanilainen nainen tutustumassa tutkimus- ja kehittämiskeskukseen ja hänen mielestään keskus oli liian syrjässä suurista liiketoiminnallisista keskuksista kuten Osakasta ja Tokiosta. Näimme molemmat hyvänä asiana vanhustenhoitotalon toimimisen pilotti-hankkeiden kokeilukenttänä. Vierailusta jäi hieman ristiriitaiset tuntemukset. Selkeästi hanke oli hyvin suunniteltu ja saatu mallikkaasti käyntiin, mutta olin yllätynyt, että moni hanke oli niin pahasti epäonnistunut. Olin lukenut mairittelevia artikkeleita Tutkimus- ja Kehittämisyksikön alkuvaiheista ja menestyksestä, mutta tilanne, jonka kohtasin Sendaissa talvella 2010 ei vastannut lukemieni artikkelien muodostamaa mielikuvaa. Potentiaalia kuitenkin on, joten toivottavasti se tullaan käyttämään tulevaisuudessa paremmin.

5 Johtopäätökset

Tutkimus- ja Kehityskeskuksesta tulee hyvin esille liiketoimintakulttuurien erot, mitä olen maininnut työn teoriaosuudessa. Onkin varsin ikävä huomata, että suurimmat ongelmat yhteistyössä ovat muodostuneet juuri hyvin tiedossa olevista eroista liiketoimintakulttuureissa sekä selkeistä puutteista suomalaisilta yrityksiltä ymmärtää, mitä Japaniin etabloituminen vaatii. On luotettu omaan osaamiseen niin paljon, että on samalla unohtettu japanilainen tapa toimia liike-elämässä. Tämänkaltaiseen yhteistyöhön lähdetessä yritysten olisi pitänyt olla valmiita sitouttamaan huomattava määrä resursseja kyseiseen hankkeeseen sekä mahdolliseen yhteistyöhön. Kuten niin teoriaosuudessa, kuin empiirisessäkin osiossa tulee ilmi, japanilaiset odottavat jatkuvia tapaamisia yritysten kesken ja tämä vaatii kohtuullisen suuria resursseja suomalaisilta yrityksiltä. Myös pitkäjänteisyys on tuntunut unohtuvan monelta suomalaiselta yritykseltä. Niin kuin työn useassa kohdassa olen maininnut, nämä ovat huomattavia eroja suomalaisessa ja japanilaisessa liiketoimintakulttuurissa. Koska kuitenkin hankkeen tarkoituksena on tuoda suomalaista osaamista Japanin markkinoille on mielestäni selvää, että silloin myös suomalaisten yritysten pitää pitkälti toimia tavalla, mikä tuo menestystä japanilaisessa liiketoimintakulttuurissa, eikä luottaa liikaa siihen, että mikä toimii Suomessa niin toimii myöskin Japanissa. Vieraillessani Sendaissa huomasin, että monet suomalaisten yritysten tuotteet olivat varsin keskinkertaisia, eikä edustaneet alansa huipputaiteita. Oli myöskin turhauttavaa huomata, että monet hankkeet olivat jääneet kehitysvaiheeseen, koska ei läpäissyt japanilaisia terveydenhuoltoalan standardeja. Tässä pitäisi ehdottomasti panostaa ennaltaehkäisevään työhön ja tutkia tämänkaltaiset asiat perinpohjin ennen yhteistyön aloittamista.

Huomionarvoinen asia on se, että Tutkimus- ja Kehittämisyksikön johtajalla on ollut tapana vaihtua aina muutaman vuoden välein. Nykyisen johtajan virkakausi Sendaissa on vain vuoden mittainen. Tutkimus- ja Kehittämiskeskus tarvitsisi mielestäni pitkäaikaisemmän suomalaisen johtajan, koska kuten teoriaosuudestani sekä kyselytutkimuksesta käy ilmi, niin japanilaiset nimenomaan peräänkuuluttavat pitkäjänteistä työtä ja mielestäni esimerkiksi yksi vuosi on aivan liian lyhyt aika vetäjälle saada kattava käsitys japanilaisesta liiketoimintakulttuurista, luoda hyviä suhteita, saati tuoda käytäntöön pitkäjänteisiä toimintatapoja. Tavatessani nykyisen johtajan, mielestäni hänellä oli oikea asenne tuoda Tutkimus- ja Kehittämisyksikköön uusia tuulia sekä oikeanlainen tekemisen meininki. Uskonkin, että hän toi Tutkimus- ja Kehittämisyksikköön lisää osaamista ja sen kaipaamaa virtaa. Vuosi on kuitenkin mielestäni liian lyhyt pesti tämänkaltaiseen tehtävään.

Yksi suurista ongelmista näyttää myös olevan se, että molemmat osapuolet ovat halunneet saada S-FWBC:n kokonaisuudessaan käyntiin mahdollisimman nopeasti ja on ajateltu, että

ongelmat ratkeaisivat lähes itsestään. Halu S-FWBC:n käynnistämiseksi oli siis niin suuri, että mahdollisia ongelmakohtia ei haluttu tuoda esiin, koska ne olisivat voineet vaikeuttaa S-FWBC:n käytäntöön saattamista. Molemmilta osapuolilta puuttui alussa yhteinen päämäärä eikä sitä tuotu tarpeeksi esille, että mitä osapuolet tarkalleen ottaen odottavat hankkeelta. Molemmilla osapuolilla on siis ollut erilainen päämäärä sekä erilaiset odotukset S-FWBC:stä. Tämä ei itsessään ole mikään mahdoton ongelma, mutta siitä keskusteleminen olisi ollut ensiarvoisen tärkeää.

Tutkimus- ja Kehittämiskeskukseen on myös selvästi päästetty mukaan sellaisia suomalaisia yrityksiä, joilla ei ollut tarpeeksi resursseja etabloitua Japanin markkinoille. Niin kuin kyselytutkimuksesta (Japan Business Access Survey) käy ilmi, niin S-FWBC:n olisi pitänyt pystyä jättämään sellaisia yrityksiä pois hankkeesta, joilla ei ollut tarpeeksi ”halua” saati resursseja kansainvälistyä Japaniin. Näyttää siltä, että tämänkaltainen karsinta on puuttunut S-FWBC:n Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksesta. Karsinta olisi ollut hyväksi jokaiselle osapuolelle; S-FWBC:n Tutkimus- ja Kehittämiskeskukseen maineelle, suomalaisille yrityksille sekä myös japanilaisille yrityksille. Alusta alkaen mukaan olisi pitänyt saada suomalaisia alansa todellisia huipputyrityksiä, millä olisi ollut enemmän annettavaa japanilaisille osapuolille. Vaikka mukana onkin ollut erittäin hyviä suomalaisyrityksiä, ovat nämä olleet mielestäni liian harvassa. Mukana on ollut liikaa todella pieniä ja vaatimattomia yrityksiä keskinkertaisilla tuotteillaan. Tämänkaltainen toiminta on ollut omiaan huonontamaan koko S-FWBC:n Tutkimus- ja Kehittämiskeskukseen mainetta sekä laskemaan yritysten kiinnostusta koko hanketta kohtaan. Tämä on johtanut tilanteeseen, että Tutkimus- ja Kehittämiskeskukseen yllä on viime vuodet ollut pieni epäonnistumisen leima ja tämänkaltaisen maineen korjaaminen jälkikäteen on varsin haasteellista. Myös vastausmäärät empiriaosuudessa esitettyyn kyselytutkimukseen kertovat yritysten kiinnostuksen puutteesta kyseiseen hankkeeseen.

Itse Tutkimus- ja Kehittämiskeskukseen idea on mielestäni todella hyvä, mutta vieraillessani paikan päällä huomasin, että itse toteutus on epäonnistunut sen verran, että Tutkimus- ja Kehittämiskeskus on jäänyt kauas niistä tavoitteista, joita sille asetettiin vuonna 2005. Kaksi ensimmäistä vuotta menivät mallikkaasti kun suomalaiset yritykset käynnistelivät yhteistyöhankkeitaan japanilaisten yritysten kanssa, mutta sen jälkeen tulokset ovat olleet varsin laihvoja ja sen pystyi aistimaan paikan päällä. Haluan kuitenkin myös korostaa, että Tutkimus- ja Kehittämiskeskukseen kautta ovat jotkut suomalaiset yritykset myös päässeet pysyvästi japanilaisille markkinoille ja menestyneet hienosti siellä. Tämä kertoo osaltaan siitä, että suomalaisilla osaamisella on kyllä paikkansa myös Japanin markkinoilla.

Työssäni käyttämäni kyselytutkimus (Japan Business Access Survey) tuo myös esille sen, että japanilainen liike-elämä on paikoitellen huomattavan kankeaa, mikä ei välttämättä ole otollisin maaperä uusille innovaatioille. Myös paikalliset säädökset ja standardit ovat erittäin tiukat, joten tämä vaikeuttaa entisestään markkinoille pyrkimisessä. Tämä aspekti lisää entistä

enemmän alkuvalmistelujen tärkeyttä, jotta ei tuhata aikaa ja rahaa sellaisiin hankkeisiin, mitkä eivät läpäise japanilaisia vaatimuksia ja täten jäävät toteutumatta.

Kyselytutkimuksen sekä omien havaintojen ja keskusteluiden perusteella voi päätellä, että Sendai ei ollut luultavasti paras mahdollinen sijoituspaikka Tutkimus- ja Kehittämiskeskuselle, koska tämän takia keskus on liian orientoitunut Tohokun alueelle. Keskus olisi tullut sijoittaa Japanin suurkaupunkiin Osakaan tai Tokioon, jotta olisi päästy integroitumaan Japanin todellisiin liiketoiminnallisiin keskuksiin. Nyt keskus on ikään kuin vähän syrjässä Japanin mitapuulla ja rajoittaa japanilaiset toimijat liiaksi Tohokun alueella sijaitseviin yrityksiin.

Myös käyttämäni teoriamallit toivat hyvin esille mahdollisia virheitä, mitä on tehty, kun hanke on lähtenyt käyntiin. Teorioiden pohjalta voidaan päätellä, että yritysten tuntemus japanilaisesta liiketoimintakulttuurista oli puutteellista ja myös, että ilmeisesti oltiin liikkeellä liian pienillä resursseilla. Kuitenkin, koska hanke on tällä hetkellä edennyt opinnäytetyössä mainitsemani sosiaalisen assimilaatio teorian viimeisille vaiheille (mukautuminen- ja sulautuminen), niin voidaan katsoa Sendai Finnish Wellbeing Centerin Tutkimus- ja Kehityskeskusta uudelta kantilta ja miettiä, mihin suuntaan hanketta voisi lähteä viemään eteenpäin.

Koska yhteistyö jatkuu ainakin vuoteen 2015 saakka, tulee miettiä, että miten Tutkimus- ja Kehittämiskeskusten toimintaa tulisi kehittää jatkossa. Kuten nykyinen Tutkimus- ja Kehittämiskeskusten johtaja mainitsi haastattelussa, huolellisesti tehty markkinatutkimus on ensiarvoisen tärkeää. Tämä on myös omasta mielestäni erittäin tärkeää tulevaisuuden kannalta. Tutkimus- ja Kehittämiskeskusten tulisikin nyt ottaa tiukat ”pääsyaatimukset” hankkeeseen, jotta vain yritykset, joilla on realistiset mahdollisuudet menestyä Japanissa pääsisivät mukaan. Vähennetään siis yritysten määrää ja keskitetään resurssit näiden yritysten auttamiseen ja mainostamiseen Japanissa. Keskitytään yritysten suhteen enemmän laatuun kuin määrään ja otetaan tiukemmat ”pääsyaatimukset” mukaan heti alkumetreillä. Yritysten tulisi täyttää tietyt resurssi- ja kokemusvaatimukset, jotta he pääsisivät mukaan tähän hankkeeseen. Suomalaiset yritykset olisi myös valmennettava perusasioista ja erityispiirteistä japanilaisessa liiketoimintakulttuurissa.

Kuten opinnäytetyöstäni käy ilmi on suomalaisilla terveydenhuolto- ja hyvinvointipalvelujen yrityksillä hyvät mahdollisuudet Japanin markkinoilla, kunhan valmistelut tehdään huolella, ollaan valmiita sitoutumaan hankkeeseen pitkäksi aikaa ja omataan intohimoa sekä oikeata halua päästä Japanin markkinoille. Japanin markkinoille pääsy vaatii paljon työtä ja ammattimaisen otteen suomalaisilta yrityksiltä, jotta etabloituminen voisi onnistua. Joko siis keskitytään hankkeeseen kunnolla tai ei mennä mukaan lainkaan. Työssäni mainitsemani Japanin liiketoimintakulttuurin erikoispiirteet on myös otettava entistä paremmin huomioon.

S-FWBC:n Tutkimus- ja Kehittämiskeskus on myös tarjonnut suomalaisille yrityksille hyvää kansainvälistä kokemusta, vaikka tulokset ovatkin olleet vielä osittain laihahkoja. Myös oppilaitoksille tämä on ollut mainio mahdollisuus päästä näkemään käytännössä suomalais-japanilaista yhteistyötä. Täten haluan kiittää Laureaa sekä S-FWBC:n Tutkimus- ja Kehittämiskeskusta mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyöni kyseisestä aiheesta.

Maaliskuussa 2011 tapahtui noin 170km Sendain kaupungista erittäin voimakas maanjäristys aiheuttaen valtaisa tuhoa Japanille ja eritoten Tohokun alueelle. Tämä onnettomuus tulee myös todennäköisesti vaikuttamaan Sendai-Finland Wellbeing Centerin Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen tulevaisuuteen huomattavasti.

Lähteet

Tekstilähteet

Johansson, J., Vahvaselkä, I. 2010. Uusia kansainvälistymismalleja etsimässä, tapaus- tutkimus kansainvälistymisstrategioista ja -poluista. Laurea ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 36. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Juva: WSOY.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. 2010. Cultures and Organizations, software of the mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. The MacGraw Hill Companies.

Keränen, Y. 2010. Japan Business Access Survey. Oulu Wellness Institute.

Konttinen, M. 2005. Muistio Finnish Wellbeing Center (FWBC) hankkeesta.

Nykänen, K., Pirnes, H., Hagino, H., Rajala, A., Järvensivu, T. 2010. Business Concept Assimilation (BCA): Roles of Cultural and Social Aspects in Successful Foreign Market Entry. Paper Submitted to the AJBS Conference, Rio de Janeiro, Brasil.

Pajarinen, J. 2010. Maailman markkinat 2010 (Ulkoasianministeriö). Helsinki: Edita Prima Oy.

Wilen J. 2010. Finpro Maaraportti, Japani.

Haastattelu

Immanen-Pöyry, J. 2010. S-FWBC Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen johtajan haastattelu sähköpostitse 19.8.2010.

Sähköiset lähteet

Doing business in Japan. 2011. Eurotechnology. Viitattu 11.11.2010.
http://www.eurotechnology.com/doing-business-in-japan/01_why_difficult.shtml

Historiikki. 2008. Suomen Japanin suurlähetystö. Viitattu 11.1.2011.
<http://www.finland.or.jp/public/default.aspx?nodeid=41331&contentlan=1&culture=fi-FI>

Japan map. 2011. Mynetbizz.com. Viitattu 17.2.2011.
http://2.bp.blogspot.com/_47DPCQNMJ4/Sw_elQyf1gl/AAAAAAAAANo/Y2csqjidC9o/s400/japan%2Bmap.jpg

Japanese business etiquette. 2011. Venture Japan. Viitattu 22.12.2010.
<http://www.venturejapan.com/japanese-business-etiquette.htm>

Japan business myths profits. 2011. Venture Japan. Viitattu 11.11.2010.
<http://www.venturejapan.com/japan-business-myths-profits.htm>

Japan country profile. 2011. Kwinintessential. Viitattu 7.1.2011.
<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/japan-country-profiles.html>

Japanese Market Entry. 2011. Venture Japan. Viitattu 11.11.2010.
<http://www.venturejapan.com/japanese-market-entry-services.htm>

Kulttuurien luokittelumallit, Japani. 2010. Geert-Hofstede.com. Viitattu 13.12.2010.
http://www.geert-hofstede.com/hofstede_japan.shtml

Kulttuurien luokittelumallit, Suomi. 2010. Geert-Hofstede.com. Viitattu 13.12.2010.
http://www.geert-hofstede.com/hofstede_finland.shtml Viitattu 13.12.2010

Käyntikorttien vaihto. 2009. Japanikuiku. Viitattu 12.12.2010.
<http://www.japanikuiku.com/wp-content/uploads/2009/06/000180.jpg>

Nokia vetäytyy Japanista. 2008. Tietoviikko. Viitattu 12.11.2010.
http://www.tietoviikko.fi/kaikki_uutiset/article191360.ece

Park, Robert E. 2008. Schaefer. Viitattu 5.3.2011.
http://www.yale.edu/sociology/visitors/pages/duke/Robert_Park_Entry

Silver Market in Japan. 2007. Karppinen. Viitattu 5.3.2011.
<http://www.hse.fi/NR/rdonlyres/67781227-0CCD-4B9F-BF6E-09B59233FEC7/0/SeminaariaiheestaSilverMarketinJapan.pdf>

Suomen ja Japanin välinen kauppa. 2011. Suomen Japanin kauppakamari. Viitattu 6.1.2011.
<http://www.fcc.or.jp/trade.php>

Tatemaie and Honne in Japanese society. 2001. BBC. Viitattu 7.1.2011.
<http://www.bbc.co.uk/dna/h2g2/A571565>

Tatemaie and Honne. 2011. Japan 101. Viitattu 7.1.2011.
http://www.japan-101.com/culture/tatemaie_and_honne.htm

The World Factbook. 2011. Central Intelligence Agency. Viitattu 17.2.2011.
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ja.html>

Tutkimus- ja Kehittämisyksikkö Sendaissa. 2010. Sendai-Finland Wellbeing Center. Viitattu 11.11.2010
<http://sendai.fwbc.jp/en/contact.html>

Työaikakatsaus. 2004. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 7.1.2011.
<http://www.ek.fi/arkisto/ekarchive/20040505-081615-1820.pdf> (7)

Töihin Japaniin. 2011. Maailmalle.net. Viitattu 2.3.2011.
http://www.maatiето.net/japani/toihin/tyontekijana_japanissa/tyosopimus

Uppsala-malli. 2010. Provenmodels. Viitattu 5.3.2011.
<http://www.provenmodels.com/586/internationalisation-process/jan-johanson--jan-erik-vahlne/>

Women's Issues - Work and home life. 2010. Experts123. Viitattu 8.1.2011.
<http://www.experts123.com/a/japanese-society-women's-issues-work-and-home-life.html>

Valuutat. 2011. XeRate. Viitattu 17.2.2011.
www.xerate.com

Kuvat

Kuva 1: Japanin kartta	16
Kuva 2: Käyntikorttien vaihtaminen	23
Kuva 3: Oheisessa kuvassa vasemmalla on tutkimus- ja kehittämiskeskus ja oikealla hoitoyksikkö	35

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne	9
Kuvio 2: Kuviossa on kuvattu Uppsala-mallin neljä osa-aluetta	10
Kuvio 3: Suomi: PDI, IDV, MAS ja UAI	11
Kuvio 4: Japani: PDI, IDV, MAS, UAI ja LTO	12
Kuvio 5: Suomen ja Japanin välinen kauppa vuosina 1985 - 2010.....	18
Kuvio 6: Suomen vienti Japaniin vuonna 2010	19
Kuvio 7: Teoreettinen viitekehys	30