

Kiinalaisen liiketoimintakulttuurin ominaispiirteet

Eero Paronen

Opinnäytetyö

Myyntityön koulutusohjelma

2020



Tekijä(t) Eero Paronen	
Koulutusohjelma Myynnin koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Kiinalaisen liiketoimintakulttuurin ominaispiirteet	Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 1
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Features of Chinese Business Culture	
<p>Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kiinalaisen liiketoimintakulttuurin ominaispiirteitä. Työn tavoitteena on selvittää, mitä tekijöitä tulee ottaa huomioon valmistautuessa yhteistyöhön kiinalaisten kanssa. Tarkoituksena on pureutua syvälle kiinalaiseen liiketoimintakulttuuriin ja selvittää, miten maassa harjoitetaan liiketoimintaa.</p> <p>Teoriaosuudessa käsitellään aluksi kiinaa yleisesti ja miten maan historia on vaikuttanut kulttuuriin ja sitä myötä talouteen sekä liiketoimintaan. Teoriaosuuden ensimmäisessä osuudessa tarkastellaan myös korruption ja hierarkian merkitystä Kiinassa.</p> <p>Muita teoriaosuudessa käsiteltäviä aiheita ovat asiat, joita liiketoimintakulttuuri pitää sisällään, kuten suhteiden luominen, neuvottelut ja kommunikointi.</p> <p>Opinnäytetyön yhteydessä tehtiin laadullinen tutkimus, jonka aikana haastateltiin neljää eri aloilla toimivaa ammattilaista ja he kertoivat kokemuksistaan Kiinan markkinoilla. Haastatteluissa selvitettiin aluksi haastateltavien taustoja ja kuinka pitkä kokemus heillä on Kiinan markkinoilta. Tämän jälkeen edettiin liiketoimintakulttuurin ominaispiirteisiin. Tutkimustulokset ovat muodostettu Kiinan markkinoille toimivien ammattilaisten havainnoista ja kokemuksista.</p> <p>Tutkimustulosten avulla pystyttiin löytämään vastaukset kysymykseen ”Miten valmistautua yhteistyöhön kiinalaisten kanssa?”. Pääkysymyksen tueksi määriteltiin lisäksi kaksi alakysymystä. Tutkimustulosten pohjalta tärkeimpinä havaintoina voitiin pitää suhteiden luomista sekä kommunikointi- ja neuvottelutaitoja.</p> <p>Opinnäytetyöprosessi aloitettiin vuoden 2019 lopulla, jolloin tehtiin aiheen rajaus ja suunnitelma. Työn tekeminen ajoittui vuoden 2020 tammi-maaliskuun välille. Opinnäytetyön tekemiseen meni noin kolme kuukautta.</p>	
Asiasanat Liiketoimintakulttuuri, neuvottelut, kulttuuri, suhdeverkosto, Kiina.	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet.....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	2
2	Kiina yleisesti.....	3
2.1	Maan historia ja sen vaikutus talouteen.....	3
2.2	Korruptio.....	5
2.3	Hierarkia Kiinassa.....	7
3	Liiketoimintakulttuuri Kiinassa.....	8
3.1	Kiinalainen ”Kyllä” ja ”Ei”.....	8
3.2	Guanxi eli suhdeverkosto.....	8
3.3	Lahjat.....	9
3.4	Puhuttelu ja nimien käyttö.....	10
3.5	Käyntikortit.....	11
3.6	Kiinalaiset kasvot.....	11
4	Neuvottelut Kiinassa.....	12
4.1	Neuvotteluihin valmistautuminen.....	12
4.2	Neuvottelut.....	13
4.3	Neuvottelujen päättäminen.....	14
5	Teorian yhteenveto.....	16
6	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu.....	19
6.1	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu.....	19
6.2	Menetelmävalinnat perusteluineen.....	22
6.3	Haastateltavien valinta.....	24
6.4	Aineiston keruu menetelmät.....	25
7	Tutkimuksen tulokset.....	26
7.1	Taustakysymykset.....	26
7.2	Liiketoimintakulttuuriin ominaispiirteet Kiinassa.....	27
7.3	Sopimusneuvottelut ja luotettavuus.....	30
7.4	Yhteenveto.....	31
8	Pohdinta.....	35
8.1	Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla.....	35
8.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset.....	37
8.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	38
8.3.1	Tutkimuksen validiteetti.....	39
8.3.2	Tutkimuksen reliabiliteetti.....	39
8.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	40
	Lähteet.....	42
	Liite 1.....	44

1 Johdanto

Tutkin opinnäytetyössäni kiinalaista liiketoimintakulttuuria, miten se on rakentunut ja mitä erityispiirteitä siihen kuuluu. Kiina on maailman toiseksi suurin maa bruttokansantuotteella mitattuna ja yksi kiinnostavimmista markkinapaikoista. Kiinan markkinoilla toimiminen poikkeaa hyvin paljon länsimaalaisten tavoista harjoittaa liiketoimintaa. Paikallinen kulttuuri ja käytöstavat pääsivät yllättämään moneen otteeseen, joka lisäsi mielenkiintoa opinnäytetyön tekemiseen.

Aloitan teoriaosuuden käsittelemällä yleisiä faktatietoja kiinasta ja maan historiallisia tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet maan talouteen vuosien saatossa. Tämän jälkeen paneudun teoriassa käytöstapoihin, liiketoiminnan etiketteihin ja muihin tekijöihin, jotka ovat oleellista ottaa huomioon kiinalaisessa businesselämässä. Teoriaosuuden lopussa tutustutaan paikalliseen neuvottelukulttuuriin. Kiinalaiset ovat kovia neuvottelemaan ja heillä on uniikkeja toimintatapoja sopimuksen teon yhteydessä.

Länsimaalainen yritys tai työntekijä voi kohdata monia odottamattomia haasteita kiinalaisten kanssa, mikäli hän ei ole tutustunut maan toimitapoihin etukäteen. Kiinalaisten kanssa kommunikointi ja heidän tulkitseminen koetaan alussa usein haastavaksi. Kiinalaisten ”kyllä” ja ”ei”- ilmaisuilla voi olla täysin erilainen merkitys loppukädessä verrattuna länsimaalaiseen tapaan. Suhdeverkoston luominen ja kiinalaisen yhteishenkilön löytäminen on todella tärkeää.

Opinnäytetyön lopussa pohditaan mahdollisia kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia työn aiheeseen liittyen sekä tehdään omia pohdintoja tuloksista sekä opinnäytetyöprosessin onnistumisesta.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä ovat kiinalaisen liiketoimintakulttuurin kannalta tärkeimmät asiat, jotka tulisi ottaa huomioon, kun valmistautuu yhteistyöhön kiinalaisten kanssa. Kiinalainen kulttuuri poikkeaa hyvin paljon länsimaalaisista kulttuureista ja näin olleen eroja business näkökulmasta katsoen löytyy. Tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole suoraan vertailla Kiinan ja Suomen välisiä liiketoimintakulttuurin eroja, mutta havainnoinnin yhteydessä tulkintoja tehdään suomalaisesta näkökulmasta katsoen.

Tutkimukseni pääkysymys: ”Miten valmistautua yhteistyöhön kiinalaisten kanssa?”.

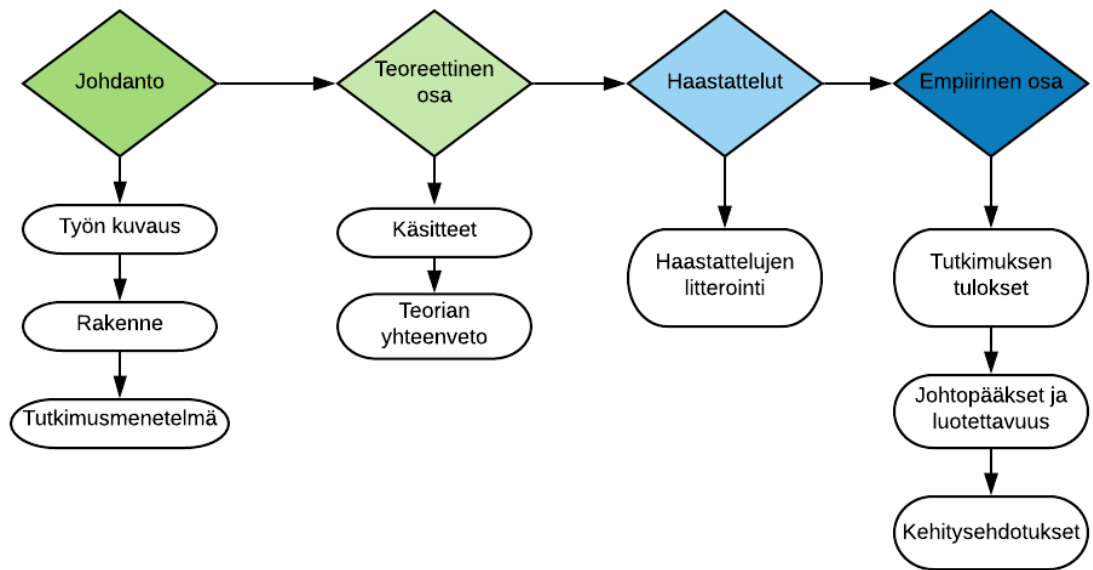
- Alakysymys: Mitä taitoja Kiinan markkinoilla tarvitaan?
- Mitkä ovat haastateltavien mielestä avaimet onnistumiseen Kiinan markkinoilla?

Opinnäytetyössä suoritetaan neljä teemahaastattelua, joiden yhteydessä haastattelen Kiinan markkinoilla toimivia ammattilaisia. Haastatteluista pyritään muodostamaan kattava tutkimusaineisto, jota tutkimalla voidaan vastata opinnäytetyön pääkysymykseen sekä alakysymyksiin.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tutkin opinnäytetyössäni kiinalaista liiketoimintakulttuuria ja miten se on rakentunut. Johdannon avulla pyritään herättämään lukijan kiinnostus ja paneudutaan opinnäytetyön teoriaosuuden sisältöön sekä tavoitteisiin. Opinnäytetyön teoriaosuuteen on pyritty valitsemaan olennaisimmat aiheet, joista olisi hyötyä henkilölle, jolle kiinalainen liiketoimintakulttuuri ei ole ennestään tuttu. Teoriaosuus on kerätty aiheeseen pohjautuvista kirjoista, e- kirjoista ja sähköisistä artikkeleista sekä tutkimuksista.

Tutkimusosuus on toteutettu laadullisina teemahaastatteluina. Haastateltaviksi on valittu neljä Kiinan markkinoilla toiminutta henkilöä, joilla on vahva näkemys kiinalaisesta business elämästä. Alla olevassa kuviossa olen kuvannut opinnäytetyön rakennetta visuaalisessa muodossa.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

2 Kiina yleisesti

Kiina on vieläkin maailman suurin maa asukasluvultaan, tällä hetkellä Kiinassa asuu 1,44 miljardia ihmistä. Kiinan väkiluvun osuus koko maailman väestöstä on 18,47%. Kiinan asukastiheys on 153 asukasta per km² ja noin 60 % väestöstä asuu kaupungeissa. (Worldometers. 2020).

Kiina sijaitsee Tyynenmeren länsirannikolla, Venäjän eteläpuolella ja Himalajan vuoret erottavat sen Intiasta. Kiinalla on melkein 10 miljoonaa neliökilometriä maata ja massa on paljon vuoria, leiveitä tasankoja, suurehkoja aavikoita ja lukuisia jokia. Peking on maan pääkaupunki, muita suuria ja merkittäviä kaupunkeja ovat Shanghai, Tianjin, Guangzhou ja Shenzhen. Vuosituhansien ajan kiinalaiset ovat tunteneet korkeaa itsetuntoa ja ylpeyttä maan yhteiskuntaa ja historiaa kohtaan. (Moran, Harris, Moran 2007. 410-411)

2.1 Maan historia ja sen vaikutus talouteen

Vuonna 1926 Kiinan parlamentin suurin puolue Kuomintang ja Kiinan kommunistinen puolue aloittivat ”pohjoisen sotaretken” Guangdongin maakunnasta, jonka tarkoituksena oli yhdistää koko Kiina. Sotaretki päättyi menestykseen vuonna 1928 ja tiedotettiin päättyneeksi Pekingissä. Kuomintangin puolue ajoi tasavallan uudistusta ja tarkoituksena oli uudistaa kaikki armeijan koulutuksesta taloudellisiin suhteisiin. Tasavallan uudeksi pääkaupungiksi oli aiemmin valittu Nanjingin. Nanjingin hallinto pyrki modernisoimaan Kiinaa erilaisilla uudistus- ja rakennushankkeilla, mutta saavutukset jäivät lopulta aika heikoiksi ja paikallisiksi. Isoihin kaupunkeihin saatiin tosin tuotua modernimman elämänmuodon tunnusmerkkejä. Naisten rooli parani huomattavasti tasavallan aikana ja naisten elinolojen parantamiseksi järjestettiin erillisiä kampanjoita. Näin ollen naisten nähtiin osallistuvan yhteiskuntaan aiempaa vanhemmin. Naiset alkoivat esimerkiksi kouluttautua eri ammatteihin ja ehkä parhaiten näkyvyyttä sai länsimaissa asti, kun kiinalaisen kenraali Tšiingin vaimo otti julkisuudessa roolin tasavallan ensimmäisenä rouvana. Tämä ei ollut aiemmin ollut tyypillistä Kiinassa vaan tunnetuissa viroissa olleiden virkamiehien vaimot olivat pysyneet piilossa julkisuudelta. (Paltemaa. 2018. 222-223)

Valtion päämiehenä ja Kiinan kommunistisen puoleen puhemiehenä tunnettu Mao Zedong yritti aikakaudellaan tehdä keinoilla millä hyvänsä Kiinasta kommunistisen yhteiskunnan. Hän nojautui ulko- ja sisäpolitiikassaan Neuvostoliittoon. Kiina ja Neuvostoliitto päätyivät solmimaan ystävyys- ja avunantosopimuksen, jonka seurauksena Kiina joutui myöntämään erinäisiä etuoikeuksia Neuvostoliitolle. Kiina itse hyötyi sopimuksesta saamalla sotilaallista ja teknillistieteessä apua. Kiinan lähdettyä Korean sotaan vuosina

1950-1953, johti Kiinan ja Yhdysvaltojen väliseen konfliktiin, jonka seurauksena Yhdysvallat kieltäytyivät tunnustamasta diplomaattisesti kansanvaltaa. Myös monet länsimaat tekivät samaan päätöksen Yhdysvaltojen kanssa. Korean sodan aikana suurin osa länsimaisista yrityksistä ja ihmisistä ajettiin pois Kiinasta kansatasavallan toimesta, Kiina halusi eristäytyä täysin länsimaalaisista. Korean sodan jälkeen Kiina teki ulkomaankauppaa suuremmaksi osaksi itäblokin ja Neuvostoliiton kanssa, koska Yhdysvallat oli asettanut maan kauppasaartoon. Maon hallinto toteutti maa uudistuksen, joka on tiedettävästi maailmanhistorian suurin. Uudistuksessa suurmaanomistajien maat annettiin vähävaraisille maanviljelijöille, jopa väkivaltaisilla keinoilla. Hallitus hallitsi maanviljelijöitä ja heidän toimintaa täysin. Maanviljelijät eivät saaneet tuottamistaan elintarvikkeista suuratakaan osaa, koska ne suunnattiin kaupunkien teollistamiseen ja ulkomaankauppaan. Maon aikana maanviljelijät kärsivät hetkittäin nälänhädästä. Kaupunkeihin kehitettiin työyksikköjärjestelmä eli danwei, jonka tarkoituksena oli organisoida kaupungeissa asuvat ihmiset osaksi suunnitelmataloutta. Danweihin kuului esimerkiksi armeijan joukkoyksiköt, tehtaat, virastot ja yliopistot. Danweiden vastuulla oli tuotantosuunnitelmien ja muiden politiikkapäätösten toteutukset. Heidän vastuulla oli myös työyksikköjärjestelmiin kuuluvien henkilöiden perheenjäsenten koulutuksesta vastaaminen sekä lasten ja vanhusten terveydenhoidosta huolehtiminen. Danweissa edut riippuivat täysin siitä, kuinka hyvin kyseinen työyksikköjärjestelmä tuli taloudellisesti toimeen. Vuonna 1966 Mao aloitti kulttuurivallankumouksen, koska halusi päästä eroon puolueista ja virkamiehistä, jotka eivät olleet hänen politiikan puolella. Mao halusi luoda maalle uuden kulttuurin ja muuttaa Kiinassa vallinneet perinteet ja arvot. Kulttuurivallankumouksen aikana maan kulttuuriperintöä hävitettiin lukematon määrä. Vallankumouksella oli muitakin negatiivisia seurauksia Kiinan kannalta, sillä välit muiden maiden kanssa oli menetetty. Mao kuoli vuonna 1976, Kiinan talous oli suuressa pulassa. (Paltemaa. 2018. 239-244, 247-249)

Vuonna 1978 maan johtoon nousi Deng Xiaoping, hänen johdolla Kiinassa pyrittiin pääsemään eroon "maolaisuudesta" ja saamaan maan talous kestäväälle tasolle. Uusi johtaja onnistui saamaan maataloustuotannon nopeaan kasvuun ja ulkomaalaiset yritykset takaisin Kiinan markkinoille. Onnistunut uudistus maatalouden parissa, vaikutti positiivisesti myös muilla aloilla, lisäksi yksityisyrittäjyys lähti kasvuun. Uuden johtajan myötä Kiinaan länsimaiset yritykset alkoivat investoida Kiinaan ja monet siirsivät tuotantonsa Kiinaan. 1980-luvulla äkillisen talouskasvun myötä massa kärsittiin inflaatiosta ja korruptiosta, kun tuloerot kasvoivat kansalaisten välillä.

2000-luvun alussa Kiinasta tuli Maailman Kauppajärjestön WTO:n jäsen, jonka seurauksena Kiinasta tuli osa kansainvälistyvää maailmankauppaa. 1900-luvun

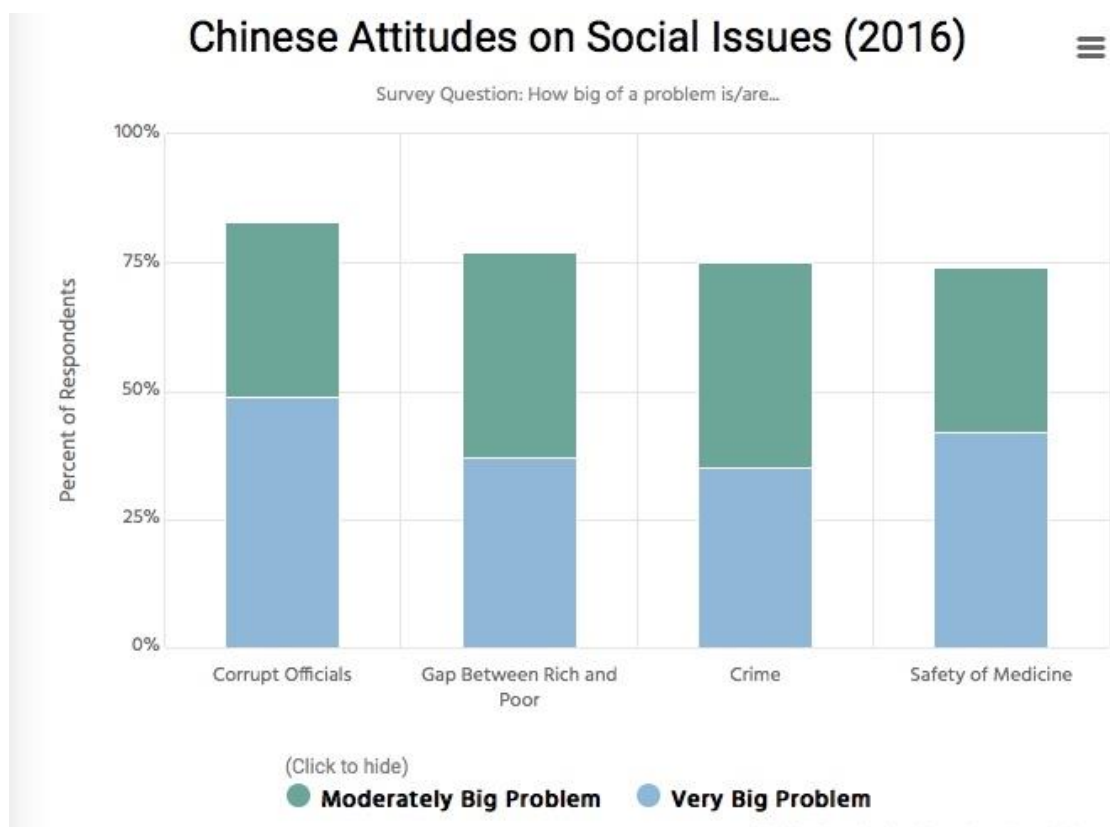
loppupuolella Kiina oli ollut vain alueellisen talousjärjestelmän keskipiste, nyt siitä tuli kansainvälisen talousjärjestelmän keskipiste. Ei kestänyt, kuin kymmenen vuotta ja Kiinasta oli tullut maailman toiseksi suurin kansantalous ja suosituin kansainvälinen sijoitusmarkkina. Tämän avulla suuri osa kiinalaisista pääsi keskiluokan tuloihin ja kaupungistuminen kiihtyi kovaa vauhtia. (Paltemaa. 2018. 252-257)

2.2 Korruptio

Kiinassa esiintyvä korruptio on suuri riski suurille liiketoiminnan ja investointien suunnittelulle. Presidentti Xi Jinping ja Kiinan hallitus taistelevat korruptiota vastaan korruption vastaisilla kampanjoilla, joiden ansiosta on saatu tehtyä tuhansia pidätyksiä. Korruptio kuitenkin vaikuttaa edelleen laajasti liiketoimintaympäristössä. Väitetysti korruption vastainen kampanja on ainakin osittain poliittisesti motivoitunut. Kiinassa on todennäköistä, että yritykset kohtaavat lahjontaa, poliittista häirintää tai avustusmaksuja hankkiessaan julkisia palveluja tai käsitellessään kiinalaista oikeusjärjestelmää. Suhdeverkostolla eli Guanxilla on suuri vaikutus korruptioon. Kiina tarjoaa laajan oikeudellisen avun julkisen ja yksityisen sektorin yritykselle, jonka tarjouksena on kriminalisoida korruptoituneita menetelmiä, kuten avustusmaksuja, rahanpesua, aktiivista ja passiivista rahanpesua sekä lahjojen antamista yrityksillä, joita pidetään epäeettisinä. Korruption vastaisia lakeja on kuitenkin laitettu käytäntöön Kiinassa epä johdonmukaisesti ja valikoivasti. Lahjuksia ja sääntöjenvastaisia maksuja voidaan suorittaa, joissain tapauksissa vastineeksi suotuisista tuomioistuimen päätöksistä. Paikallisella hallituksella on mahdollisuus vaikuttaa, koska he valitsevat ja maksavat palkan hallituksessa toimiville tuomareille. Tuomarit saavat säännöllisesti ohjeistusta hallitukselta ja hallitsevalta puolueelta, etenkin jos käsitellään arkaluotoisia tapauksia. (Gan integrity, 2018)

Vuonna 2019 Kiina oli sijalla 80. maailman korruptoituneimpien maiden listalla, Suomi oli samaisella listalla sijalla kolme. Kiinan korruption taso on paljon suurempi kuin useimmissa korkeamman tulostason talouksissa, esimerkiksi Japani sijoittuu listalla sijalle 20. ja Yhdysvallat sijalle 23. Korruptiota on kuitenkin saatu laskuun Kiinassa, koska vuonna 2014 maa sijoittui sijalle 100 maailman korruptoituneimpien maiden listalla. Hallitsevimmat korruption muodot Kiinassa ovat lahjonta, julkisten varojen jakaminen ja hallitusten virkamiesten suosiminen. Vuonna 2015 Charney Research:n tekemässä tutkimuksessa tuli ilmi, että 35 prosenttia kiinalaisista yrityksistä on maksanut lahjuksia tai antanut lahjoja valtion päättäjille. Vuonna 2017 tehdyssä tutkimuksessa selvisi, että ihmiset, jotka ovat käyttäneet tai yrittäneet päästä julkisten palveluiden pariin, kuten koulutukseen, terveydenhuoltoon tai rikosoikeuteen liittyviin palveluihin, 26 prosenttia vastaajista oli maksanut lahjuksia. Kiinassa lahjusten maksamisen määrä julkisen sektorin

parissa on kuitenkin huomattavasti matalampi, kuin esimerkiksi Intiassa sama prosenttiosuus on 69 prosenttia ja Vietnamissa 65 prosenttia. Korruptio hidastaa Kiinan ja koko maailman talouskasvua. Korruptio voi aiheuttaa taloudellisia vaurioita sekä suoraan, kuten veropetosten, rahanpesun ja muun laittoman toiminnan yhteydessä, että epäsuorasti vääristämällä markkinamekanismeja, lisäämällä liiketoiminnan kustannuksia tai lannistamalla kilpailua yritysten välillä. Vuonna 2017 tehdyssä tutkimuksessa yritysjohtajat yli 140 maasta osoittavat, että korruptio on yksi suurimmista haasteista liiketoiminnalle Kiinassa, tehottoman hallituksen byrokratian, inflaation ja epävakaa politiikan takia. Kyselyyn vastasi yli 16 000 yritysjohtajaa ja heiltä kysyttiin, kuinka suuri ongelma korruptio on liiketoiminnalle. (China power team, 2019)



Kuvio 2. Korruption vaikutus liiketoiminnalle. (China power team, 2019)

Kyselyn vastauksista selviää, että yli puolet vastaajista pitää korruptoituneita päättäjiä todella suurena ongelmana. Kyselyssä on selvitetty kuinka suuren ja ongelmana yritysjohtajat pitävät rikkaiden ja köyhien välistä eroa, rikollisuutta ja turvallisuutta sekä lääketieteen turvallisuutta. Yli puolet vastaajista on myös pitänyt lääketieteen turvallisuutta todella suurena ongelmana. Rikkaiden ja köyhien välistä eroa sekä rikollisuutta pidetään kohtuullisen suurena yli puolten vastaajien mielestä. (China power team, 2019)

2.3 Hierarkia Kiinassa

Kiinassa hierarkia näkyy, joka paikassa, on sitten kyse koulusta, työpaikasta tai perheestä. Kaikkialla noudatetaan arvojärjestystä, henkilö voi olla korkealla hierarkkisessa asemassa esimerkiksi iän tai viran takia. Liiketapaamisissa hierarkkinen järjestys selviää usein vaihtamalla käyntikortteja. (Pukkila, 2018)

Kiinalaiset yritykset ovat pääsääntöisesti perheyrityksiä tai valtion johtamia ja siten he pyrkivät kohti hierarkkista rakennetta. Hierarkkista lähestymistapaa tukevat tuhansien vuosien kungfutselaisen opetuksen vaikutus ja voimakkaasti hierarkkinen sekä byrokraattinen puoluerakenne. Kiinassa vallitseva hierarkian merkitys on tärkeää ymmärtää länsimaalaisena, jotta voi toimia asianmukaisesti Kiinassa. Hierarkkista johtamismallia pidetään länsimaissa usein epätehokkaana ja hitaana. Hierarkkisessa organisaatiossa tieto ei liiku yhtä vapaasti ja nopeasti, mutta seuraa hierarkkisia viivoja. Yrityksen hierarkiatasolla alimpana olevien työntekijöiden voikin olla vaikeaa saada oma viesti kulkemaan ylimmälle johdolle asti, koska tieto välitetään porrastetulta portaalta ylöspäin. Viestin palautuminen alemmalle tasolle seuraa samoja hierarkkisia viivoja takaisin henkilölle tai henkilöille, jotka ovat viestin välittäneet alun perin. Tämä toimintatapa todistaakin länsimaalaisten mielipiteen siitä, että hierarkkisen organisaation toiminta on hidasta. Onkin tärkeää saada viesti oikealle henkilölle ensimmäisellä kerralla, mutten arvokasta aikaa kuluu hukkaan. Aloittaessaan projekteja työntekijöiden onkin tärkeää keskustella vanhempien väliportaalan johtajien kanssa tiedon kulusta ja jos he tarvitsevat apua projektin kanssa, kenen puoleen heidän tulee kääntyä. Kiinassa ylimmät johtajat eivät odota tai arvosta, jos nuoremmat henkilöt, organisaation ulkopuolelta yrittävät kontaktoida heitä. Vaikka kyse olisikin pienestä asiasta, vanhemmat johtavat odottavat, että samalla tasolla olevat henkilöt ottavat asian esille. Vahva hierarkkarakenne laskee työntekijöiden oma-aloitteisuutta organisaatiossa. Johtajat antavat aina ohjeistuksen projektia tai työtehtävää varten ja mikäli työntekijä aloittaa projektin ilman johtajan määräystä tai ohjeistusta, se voidaan tulkita käskyjen kyseenalaistamiseksi. (Warburton. 23.9.2015)

3 Liiketoimintakulttuuri Kiinassa

Liiketoimintaa, kuten kaikkia muita ihmisten toimia, toteutetaan ihmiskunnan puitteissa. Kulttuuri on kokoelma arvoja, uskomuksia, käytöstapoja, käytäntöjä ja tottumuksia sekä asenteita, jotka erottavat yhteiskunnat toisistaan.

Yhteiskunnan kulttuuri määrittelee säännöt, jotka ohjaavat yritysten toimintaa yhteiskunnassa. Samalla tavalla yhteiskunnan kulttuuri määrittää miten kansalaiset kommunikoivat ja ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

3.1 Kiinalainen ”Kyllä” ja ”Ei”

Kiinassa sanalla ”kyllä” voi olla täysin erilainen merkitys, kuin länsimaissa. Länsimaissa, kun saa vastaukseksi ”kyllä”, niin silloin koetaan, että vastapuoli on ymmärtänyt asian tai asiasta on esimerkiksi täten sovittu. Kiinalaiset voivat käyttää sanaa ”kyllä”, jotta keskustellussa päästään eteenpäin. Kyllä- ilmaisun saaminen vastaukseksi ei tarkoita Kiinassa, että viesti on edes mennyt perille tai asiasta olisi näin ollen sovittu. Onkin tärkeää varmistaa muutamalla lisäkysymykselle, että kiinalainen on sinun kanssa samalla sivulla asiasta.

Kiinalaisessa kulttuurissa suoraa kieltämistä asiasta tai ehdotuksesta pidetään epäkohteliaana. Kiinalaisilla ei ole tapana sanoa suoraan ”ei”, vaan näissä tilanteissa käytetään kiertoilmauksia. Kieltämisen sijaan voidaan käyttää esimerkiksi ilmauksia ”se voi olla melko hankalaa” tai ”harkitsen ehdotustasi”. Tämänkaltaisen vastauksen saaminen voidaankin melkein tulkita kieltäytymiseksi. (Pietarinen 2010, 33-34)

3.2 Guanxi eli suhdeverkosto

Guanxilla tarkoitetaan suhdeverkostoa Kiinassa ja sillä on todella suuri merkitys kiinalaiselle työelämässä. Henkilökohtaisia suhteita pidetään avainasemassa Kiinassa ja niitä onkin erittäin tärkeä ylläpitää sekä kehittää määrätietoisesti ja pitkäjänteisesti. Guanxia voisi verrata Suomessa, niin kutsuttuihin ”hyvä veli”- verkostoihin. Kiinalaisilla verkostoilla on pitkät juuret ja niitä on hyödynnetty aika pitkälti kaikessa toiminnassa. Verkoston sisällä tehtävien palvelusten kautta saadaan kerrytettyä sosiaalista pääomaa, jota voidaan hyödyntää, niin päivittäisessä elämässä kuin tavoitteiden saavuttamisessa tulevaisuudessa. Hyvä suhdeverkoston avulla saattoi ennen saada esimerkiksi tiettyjä peruselintarvikkeita ja hyvillä suhteilla vaikutusvaltaisiin ihmisiin sai suojaa väärinkäytöksiä vastaan. Tänä päivänä vahva guanxi helpottaa opiskelu- tai työpaikan saamisessa tai liiketoiminnassa menestymisessä. Guanxiin liittyen onkin sanontoja, kuten

”Älä palkkaa kiinalaista, jolla ei ole toimivaa suhdeverkostoa” tai ”Hyvä guanxi on vahvempi kuin sopimuspaperi”. (Pietarinen 2010, 57)

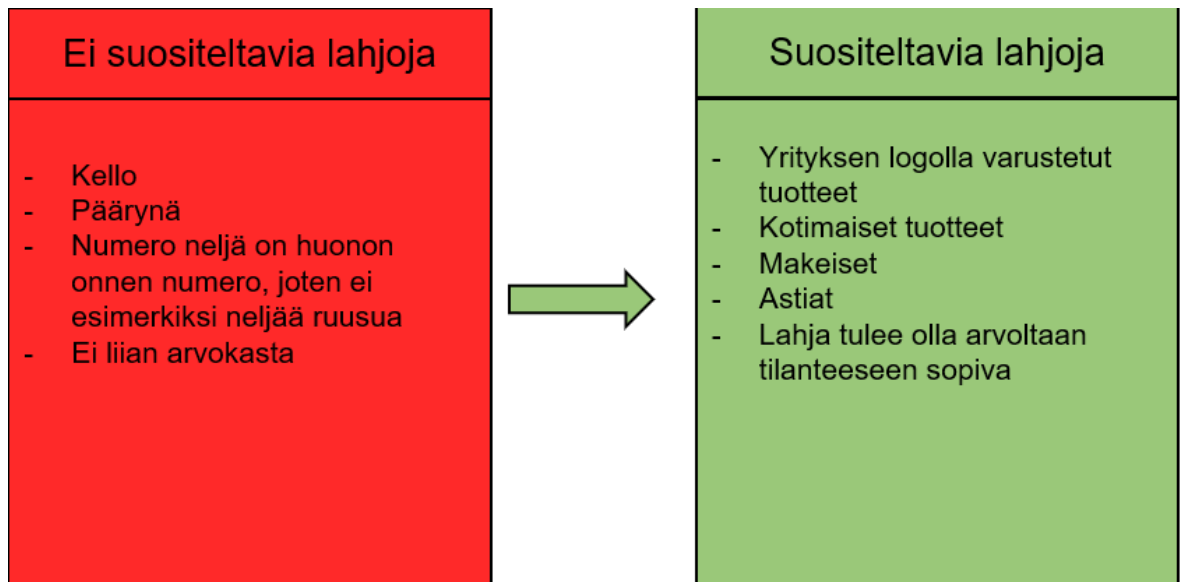
Guanxia voi kehittää kiinalaisten liiketoimintakumppanien kanssa osallistumalla esimerkiksi illanviettoihin, juhliin tai muuhun työn ulkopuolella olevaan toimintaan. Kiinalaisten kanssa voi keskustella kulttuurista, ruoasta ja urheilusta. (Pukkila, J.2018)

Länsimaalaisena on erittäin tärkeää ymmärtää guanxin merkitys, mikäli on menossa työskentelemään Kiinaan tai neuvottelemaan sopimusta kiinalaisten kanssa. Guanxin kaltaisen suhdeverkoston ymmärtäminen voi kuitenkin olla vaikeaa, mikäli henkilö tulee individualistisesta yhteiskunnasta. Kiinalaisiin verrattuna, länsimaalaisten kykyä luoda ja ylläpitää suhteita pidetään huonoina, joten he ovat altavastajaan asemassa Kiinan liiketoimintakulttuurin näkökulmasta. Vahvasta guanxista on merkittävä etu kiinalaisessa liiketoimintakulttuurissa. Jos esimerkiksi henkilö A tarvitsee palveluksen ja aikoo lähestyä henkilöä B, hänen tulee ottaa huomioon, että palvelus ei ole taattu.

Henkilö B ei välttämättä halua vastapalvelusta henkilön A pyyntöön, mutta henkilön A pitää joka tapauksessa olla valmis vastapalvelukseen. (Ambler yms. 2017, 85)

3.3 Lahjat

Lahjojen antaminen ystävyden, yhteistyön tai kiitoksena palveluksesta kuuluu vahvasti kiinalaiseen kulttuuriin. Lahjon symbolisella merkityksellä, on suurempi arvo, kuin sen rahallisella arvolla. Lahjojen arvo on kuitenkin aina tärkeää mitoittaa tilanteeseen sopivaksi, sen ei tule olla liian halpa tai liian kallis. Lahjan saaja voi kokea jäävänsä palveluksen velkaa, mikäli hän kokee lahjan olevan liian arvokas. Oman yrityksen logolla varustetut tavarat sopivat hyvin liikelahjoiksi. Kiinassa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että joillain lahjoilla voi olla negatiivinen merkitys. Kelloja ei kannata antaa liikelahjana, koska sen kiinakielinen äänneasu muistuttaa kuolemaa tai hautajaisia. Esimerkiksi päärynään liitetään symboliikkaa, jonka mukaan hedelmän saaja joutuu jättämään esimerkiksi hänelle tärkeitä ihmisiä ja numero neljä on Kiinassa huonon onnen luku, joten lahjojen lukumäärään tulee myös kiinnittää huomiota. Lahjojen materiaalilla on myös merkitystä, muotoilun tai värin takia kiinalainen osapuoli ei välttämättä arvosta samaansa lahjaa (Pietarinen. 2010, 14-15)



Kuvio 3. Hyvät lahjat ja ei suositeltavat lahjat

Kuviossa kolme esitellään lahjoja, jotka sopivat vietäväksi ja joita tulisi välttää. Symboliset tekijät ovat erittäin tärkeä huomioida lahjaa hankkiessa. Lahja antaminen voi viedä luottamusta ja yhteistyötä, joko tiiviimmäksi tai pahimmassa tapauksessa antaa huonon alun yhteistyölle.

3.4 Puhuttelu ja nimien käyttö

Kiinassa on tapana, että kiinalaisissa nimissä sukunimi sanotaan ensin ja sitten etunimi tai etunimet. Kiinalaisilla on myös tapana ottaa englanninkielinen etunimi käyttöön, jos he työskentelevät kansainvälisessä yrityksessä. Mikäli kiinalainen käyttää englanninkielistä etunimeä, tällöin puhuttelussa käytetään länsimaista etunimisukunimi järjestystä. Jossain tapauksissa nimeksi saatetaan ottaa nimen siasta jokin muu sana, kuten Snow tai Mango. Puhuttelussa on eri käytäntöjä, joita käytetään puhuttelussa, koska tittelillä käytetään myös puhuttelussa. Esimerkiksi, kun henkilöllä on englanninkielinen nimi, häntä voidaan puhutella, joko koko kiinalaisella nimellä, kiinalaisella sukunimellä ja tittelillä, kiinalaisella sukunimi ja herra, englanninkielinen titteli ja kiinankielinen sukunimi, englanninkielinen Mr ja kiinankielinen sukunimi tai pelkkä englanninkielinen etunimi. Yleisesti ihmiset kutsuvat toisiaan koko nimellä, niin työpaikalla, koulussa kuin ystävienkin kesken, koska pelkän kiinalaisen etunimen käyttö koetaan liian intiimiksi. Ainoa poikkeus on todella läheiset ihmiset, kuten aviopuoliso, joka voi käyttää pelkkää etunimeä puhuttelussa. Suomalaisille kiinalaiset voivat vaikuttaa varsin kovaäänisiltä ja heidän tapa puhua puhelimeen voikin vaikuttaa tarpeettoman kovalta. Tähän on vaikuttanut ajansaatossa huonot puhelinyhteydet ja kovaääninen taustamelu. Joissakin tapauksissa neuvottelu saattaa vaikuttaa

suomalaisen näkökulmasta riitelyltä, vaikka kyseessä olisikin ihan normaali keskustelu. Kiinalaiset voivat kokea liiallisen hiljaisuuden, jopa pelottavana, koska ovat tottuneet ainaiseen meluun, on se sitten tullut naapurista, rakennustyömaalta tai ohi kulkevasta liikenteestä. Heillä onkin tapana laittaa taustamusiikkia, jos tila koetaan liian hiljaiseksi. (Pietarinen. 2010, 42-43, 45)

3.5 Käyntikortit

Ilman käyntikorttia vieras on Kiinassa ”ei kukaan”, joten aina pitäisi olla tarjota käyntikortti, jossa on riittävä määrä tietoja toisella puolella englanniksi ja toisella puolella mandariini kiinaksi. (Moran, Harris, Moran 2007, 419)

Kun käyntikortti käännetään kiinan kielelle, apuna kannattaa käyttää henkilöä, joka varmasti osaa kiinan kieltä riittävän hyvin, näin ollen välttyään tahattomilta väärinkäsityksiltä henkilöiden ja yritysten nimissä. Kiinassa käyntikorttien jakaminen on todella yleinen tapa, joten voikin olla suotavaan kirjoittaa käyntikorttiin esimerkiksi tapaamisen päivämäärä. Kiinalaisesta nimestä voi olla myös vaikea päätellä henkilön sukupuolta, joten muistiinpanoihin kannattaa myös merkitä Mr, Mrs tai Ms. Käyntikorttia tulee käsitellä kunnioittavasti eli sitä ei kannata heti sulloa taskuun sen saatuaan tai heittää pöydälle, koska se koetaan epäkunnioittavaksi. Käyntikortteja vaihdettaessa tulee hieman kumartua ja antaa sekä ottaa käyntikortti vastaan kahdella kädellä. Tekstin tulee olla aina oikein päin vastaanottajalle ja yleensä myös tervehditään, joko kiinaksi tai englanniksi käyntikorttien vaihdon yhteydessä. Hyvän vaikutelman voi antaa, esimerkiksi tekemällä huomion vastaanottajaan tittelistä. (Pietarinen. 2010, 17)

3.6 Kiinalaiset kasvot

Kiinassa termi ”kasvot” kuvaavat henkilön kunnioitusta ryhmässä ja minkälainen maine hänellä on. Kiinalaisessa kulttuurissa kasvot voidaan ansaita, antaa, säilyttää tai menettää. Julkinen kehuminen voi parantaa henkilön ”kasvoja”, kun taas julkisesti nolatuksi tuleminen, johtaa usein siihen, että henkilö vetäytyy porukasta ja menettää kasvonsa. Hyviin tapoihin ei kuulu nolata henkilöä suuren yleisön edessä, koska se voi johtaa myös nolaajan kasvojen menetykseen. Monesti henkilö voi kokea julkisen moittiminen niinkin pahaksi, että hän lähtee yrityksestä. Yhteisöön tai ryhmään kuulumista pidetään Kiinassa todella tärkeänä, koska usein se kestää koko elämän, tämän takia kasvojen menettämistä halutaan välttää. Kasvojen menettämistä voidaan jopa pitää pahempiana, kuin kuolemaa. (Pietarinen. 2010, 52)

4 Neuvottelut Kiinassa

Kiinalaisten neuvottelutyyliin on ajan saatossa vaikuttanut maan valtava koko, yhteiskuntarakenne ja pitkä historia Aasian suurimpana valtiona. Kiinalaiset eivät ole hätkähtäneet tai muuttaneet omaa tyyliään, mitä neuvotteluihin tulee, riippumatta siitä, että länsimaat ovat esitelleet omat kaupankäyntitapansa. Neuvottelut voivat loppua lyhyeen, mikäli länsimaalainen ei kunnioita kiinalaisten tapaa neuvotella ja sen taustalla olevia ilmiöitä. Neuvottelujen osoittautuessa turhiksi kiinalaiset turhautuvat ja raivostuvat, koska yritys menettää rahaa ja kaupankäynnin mahdollisuuden. Täten onkin erittäin tärkeää, että länsimaalainen perehtyy kiinalaisten tapoihin ja olosuhteisiin ennen neuvotteluja. (Blackman & Heinämäki 2005, 81)

4.1 Neuvotteluihin valmistautuminen

On yleistä, että neuvottelijat, joilla ei ole vankkaa kokemusta neuvotteluista, keskittyvät pelkästään varsinaisiin neuvotteluihin ja unohtavat pohtia neuvotteluihin valmistautumista. Etenkin kansainvälisissä neuvotteluissa, neuvottelijan on tärkeää valmistautua neuvotteluihin hyvin ja luoda suhdetta vastaneuvottelijoihin, koska sillä on suuri vaikutus vastapuolen asenteisiin ja neuvottelutulokseen. Neuvotteluihin valmistautuessa tulee keskittyä omiin tavoiteltuihin tuloksiin ja samalla huomioida, että paikalliset eivät tunne sinua lainkaan. Kiinassa länsimaalainen on muukalainen ulkonäkönsä puolesta ja luultavasti kiinalaisia kookkaampi, joten he eivät tiedä oletko luotettava tai miten käyttäytyt. Näiden olosuhteiden ja ajatusten johdosta kiinalaiset eivät näe syytä kohdella sinua eikä heillä ole velvollisuuksia ulkomaalaista kohtaan. He ottavat huomioon omat työtoverit ja liiketoimintakumppanit, joihin he ovat luoneet pitkään suhdetta, kun taas sinuun suhde on lyhytkestoisempi eikä niin läheinen. Länsimaalaisen näkökulmasta nämä voivat vaikuttaa oudoilta lähtökohdilta lähteä tapaamiseen ja juuri siitä syystä länsimaalaisen tulee ottaa nämä asiat huomioon ennen tapaamista. Ennen neuvottelujen virallista aloitusta on hyvä tutustua vastapuolen kumppaneihin ja antaa heille mahdollisuus oppia sinusta. Uskottavuutta voi lisätä antamalla kiinalaisten tutustua sinuun ja siinä ohella opit tuntemaan heitä myös paremmin. Näiden keskustelujen aikana voi myös aistia, miten he suhtautuvat neuvotteluihin. Epävirallisten keskustelujen aikana voit lisätä arvostustasi antamalla niin sanottuja ilmaisia neuvoja ohjeistamalla heitä kansainvälisessä markkinoinnissa. Kiinalaiset saavat sinusta tai yrityksestäsi paremman kuvan, jos neuvotteluissa on useampi henkilö mukana, tällöin he tietävät, että olette vakavissanne neuvotteluiden suhteen. Kumppanuussuhdetta yleensä myös vahvistetaan ennen ja neuvottelujen aikana järjestettävissä iltatilaisuuksissa. (Blackman & Heinämäki 2005, 82)

Neuvotteluihin kannattaa valmistautua tutustumalla kiinalaiseen yritykseen, yrityksen historiaan, tuotteisiin ja nykyisiin asiakkaisiin. Samalla olisi hyvä miettiä minkälaiset tavoitteet kiinalaisella yritykselle mahtaisi olla neuvotteluihin, eli miten he hyötyisivät, mikäli kauppa saataisiin tehtyä. Tämä saattaakin kääntyä valtti kortiksi neuvotteluissa, jos löydät hyötynäkökohdan, jota he eivät ole huomioineet ja pääset esittämään sen neuvotteluissa. Kiinassa liiketapaamisilla on tapana alkaa sovittuna ajankohtana, joten kannattaa saapua hyvissä ajoin paikalle. Ensimmäisessä tapaamisessa ei kannata yrittää edetä liian nopeasti ja alkaa esimerkiksi suoraan esittelemään tuotetta ja sen yksityiskohtia. Tämä voi viestiä vastapuolelle kärsimättömyydestä ja pyrkimyksestä tehdä nopea kauppa eikä halukkuudesta luoda pitkäaikaista kumppanuussuhdetta. (Pietarinen 2010, 94)

4.2 Neuvottelut

Kun ulkomaalaisella vieraalla on tapaaminen kiinalaisen virkamiehen kanssa, esittäytyään tavallisesti ja tarjotaan teetä sekä sikareita. Sikarin tarjoamisesta on tullut yleinen tapa Kiinassa, joka osoittaa vieraanvaraisuutta. Ennen saapumista tapaamiseen kiinalaiselle, joka isännöi sinua, kerrotaan, kuka olet ja miksi olet saapunut. Tämän jälkeen on tapana käydä pientä small talkia, esimerkiksi miten vieraan matka on sujunut ja mahdollisesti hänen perheestä. (Moran, Harris, Moran 2007, 419)

Kiinassa neuvottelujen on tapana edetä ylhäältä alas, ensin sovitaan suurista kokonaisuuksista sopimukseen liittyen ja vasta tämän jälkeen edetään yksityiskohtiin. Kiinalaisilla on tapana käyttää länsimaalaisten avoimuutta hyväkseen ja kirjaavat ylös mahdollisimman paljon tietoa neuvotteluista ja keskustelujen yksityiskohdista. Näin ollen he voivat palata muistiinpanoihin myöhemmin neuvotteluissa ja muistuttaa lupauksista, joita on annettu ja huomauttaa, mikäli asiat poikkeavat aiemmin sovitusta. On suositeltavaa asettaa omat tavoitteet neuvotteluille, mikä on alaraja tai yläraja, joista ei suostuta enää neuvottelemaan. Voikin olla hyvä vaihtoehto tehdä haluttu sopimus ja siihen liittyvät ehdot, esimerkiksi toimitusmäärät, toimitusajat, toimitusehdot, eräkoot, hinnat, määräalennukset, takuehdot, virheellisten tuotteiden määritelmä, korvaavat toimitukset sekä näihin liittyvät sanktiot ja sopimussakot. On myös tärkeää asettaa neuvotteluille aikaraja, jota ei kuitenkaan kannata kertoa kiinalaiselle osapuolelle. Kiinalaisille ei kannata myöskään antaa liikaa myönnytyksiä, koska ei ole mitään takeita sille, että he antaisivat samalla tavalla myönnytyksiä sinulle. He muistavat heille annetut myönnytykset ja näin ollen voivat saada neuvotteluedun. Tuotteen hinnalla on suuri merkitys kiinalaisessa liiketoimintakulttuurissa ja he ovat etenkin kiinnostuneita tuotteen

yksikköhinnasta vaikka he ei tietäisi volyymeistä mitään. Onkin tyypillistä, että tuotteen yksityiskohtiin keskitytään eikä esimerkiksi tuotteeseen liittyviin palveluihin, kuten huoltoon, varaosapalveluihin tai takuisiin. Neuvotteluissa ei tule tuoda ilmi, että kauppa olisi pakko saada tehtyä vaan kannattaa viestiä, että kauppaan ollaan valmiita, mikäli saadaan hyvä sopimus aikaan. Pahimmassa tapauksessa kiinalaiset saavat kuvan, että sopimukseen on pakko päästä, jonka seurauksena neuvotteluista tulee neuvottelukumppanin kannalta erittäin vaikeat. Kiinalaiset yritykset ovat tottuneet jättämään viimeisen 5-10 prosentin suuruisen maksuerän maksamatta takuuajan umpeutumiseen asti. Tämä seikka kannattaa huomioida käydessä hintaneuvotteluja vastapuolen kanssa, koska maksuerää voi olla hankalaa saada perittyä. He usein pyrkivät löytämään tuotteesta vikoja, joiden perusteella he ovat oikeutettuja olla maksamatta maksuerää. Tämä on mahdollista huomioida alkuperäisessä hinnoittelussa, jos kilpailutilanne sallii sen. Yksi vaihtoehto on käyttää pankin myöntämää pankkitakuuta (warranty time bank guarantee), se määritetään takuumaksuerän suuruiselle summalle. Näin ollen ostava osapuoli saa rahan pankilta, mikäli takuuajana tuotteissa ilmenee ongelmia. Ennen takuusumman maksamista, pankki edellyttää riittävää ongelman tai vian todentamista. Kiinalaiset eivät ole tottuneet länsimaisten tapaan tehdä päätöksiä nopeasti. Näin ollen ehdotuksia ei kannata suoraan tyrmätä tai hyväksyä, koska se voi luoda vastapuolelle tunteen, että heidän pyynnöt ovat olleet alimitoitettuja ja he olisivat voineet saada neuvoteltua sopimuksesta paremman. Voi ollakin, että neuvottelut eivät pääty siihen vaan kiinalainen neuvotteluosapuoli alkaa miettimään, mitä lisäpyyntöjä he voisivat esittää. Kiinalaisten kanssa onkin syytä valmistautua pitkäkestoisiin neuvotteluihin. Neuvotteluissa hermostuminen johtaa kasvojen ja kunnioituksen menettämiseen. (Pietarinen 2010, 95-97)

Istumajärjestys virallisessa tapaamisessa on haastava ongelma. Vieraat istutetaan heidän liike-elämän tai sosiaalisen statuksen mukaisesti. Tapaamisen korkein johtaja istutetaan pääpöydän pätyyn. Hänen tärkeimmät kollegat istuvat hänen vasemmalla ja oikealla puolella. Yleisesti jokaisessa pöydässä on tärkeässä asemassa oleva kiinalainen, joka johtaa keskustelua pöydässä. Ulkomaalaisten ei tulisi puhua kiinalaisista politikoista, koska se on heille todella arkaluontoinen aihe. Parasta on kuunnella, kysyä ja käydä keskustelua liiketoiminnallisista asioista, joiden vuoksi on matkustanut Kiinaan ja jättää se siihen. (Moran, Harris, Moran 2007, 419-420)

4.3 Neuvottelujen päättäminen

Neuvottelujen loppu vaiheessa voi ilmetä pääongelma, josta ajaututaan sivupoluille ja sen ympärille luodaan muita yhteyksiä. Asiakokonaisuus voi lopulta sisältää tekijöitä, jonka

seurauksen toinen osapuoli saa sisällytettyä haluamiaan asioita sopimukseen. Sopimukseen pääseminen usein sisältää monia kompromisseja, mutta on kuitenkin molempien osapuolten kannalta hyödyllinen. Tärkeintä on, että molemmat osapuolet ovat saavuttaneet, jotakin eikä kumpikaan ole menettänyt kasvojaan. Sopimuksen allekirjoittaminen ei välttämättä tarkoita, että kaikki on tältä osin selvää, vaan tämän jälkeen alkavat vasta kunnan neuvottelut. (Pietarinen 2010, 97)

Kiinassa neuvottelu on prosessi, jonka tarkoituksena on rakentaa ja hoitaa yritysten välistä suhdetta tuottamaan etuja molemmille osapuolille. Tämä prosessi ei pääty, ellei toinen osapuolista halua vetäytyä tai lopettaa suhdetta. Tämä lähestymistapa neuvotteluihin juontaa juurensa kulttuurisista, historiallisista ja käytännöllisistä näkökohdista, joita esiintyy nykyaikaisessa Kiinassa. Neuvottelut eroavat suuresti näkemyksestä, jonka mukaan neuvottelut päättyvät sopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä. Kiinalaisten näkökulmasta sopimuksen allekirjoittaminen osoittaa muodollisesti kumppanuuden alkamisen ja sitä myötä sitoutumisen jatkuvaan neuvotteluun. Tässä yhteydessä menestyvät kansainväliset yritykset sitovat riittävästi aikaa ja resursseja ymmärtää sekä hoitaa suhteita kiinalaisen kumppanin kanssa pitkällä aikavälillä. (Neidel, B. 2010)

5 Teorian yhteenveto

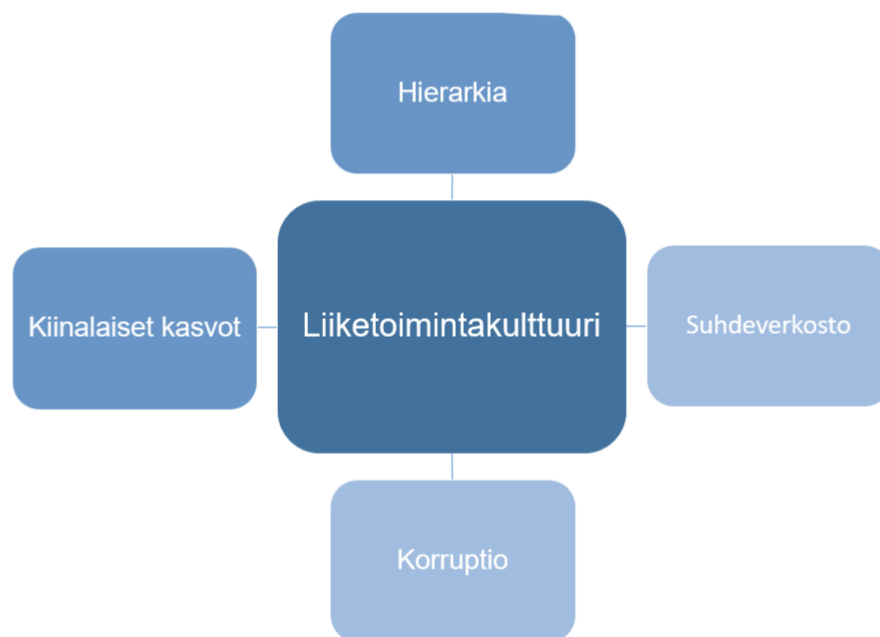
Tässä luvussa teen yhteenvedon teoriaosuudessa käsitellyistä tietoperustan käsitteistä. Tärkeimpinä käsitteinä nostetaan esille liiketoimintakulttuurin ominaispiirteet ja neuvotteluihin valmistautuminen ja neuvottelujen vieminen läpi onnistuneesti. Jotta kiinalaisen kanssa voi harjoittaa liiketoimintaa täytyy ymmärtää kiinalaista kulttuuria ja maan historiaa, jotka ovat vaikuttaneet ajansaatossa kiinalaisten ajatusmaailmaan ja toimintatapoihin. Kiinalaiseen liiketoimintakulttuuriin kuuluu monia tekijöitä, jotka poikkeavat länsimaalaisten tavasta toimia liiketoiminnan parissa.

Kiina on hierarkkinen valtio, joka näkyy vahvasti liike-elämässä. Kiinalaisessa työyhteisössä normaaleilla työntekijöillä ei ole valtaa toimia oma-aloitteisesti ja luovasti, koska se voidaan tulkita sääntöjen vastustamiseksi. Ohjeet tulevat aina johtotehtävissä toimivilta henkilöiltä ja niitä tulee noudattaa. Hierarkian takia prosessit usein myös pitkittyvät, koska asioita pitää varmistaa johtotehtävissä toimivilta henkilöiltä. Kiinalaisille maine ja suhteet ovat todella tärkeitä ja niitä vaalitaan tarkasti. Kiinassa termi ”kasvot” kuvaa henkilön mainetta ja kunnioitusta ryhmässä. Kasvot voidaan ansaita, mutta ne on myös mahdollista menettää. Suhdeverkostoa kuvataan kiinassa termillä ”Guanxi”. Kiinalaiset yrittävät luoda itselleen laajan ja vahvan suhdeverkoston, jota he voivat hyödyntää niin liike-elämässä, kuin yksityiselämässä. Suhdeverkoston avulla on mahdollista saada työ- tai koulupaikka sekä palveluksia työelämässä. Vahvalla suhdeverkostolla on myös käänttöpuolensa Kiinassa, koska se voi johtaa korruptioon. Suhdeverkostojen avulla kiinalaisilla voi olla vaikutusvaltaa esimerkiksi oikeudellisista asioista päättävien tahojen parissa. Korruptiota ilmenee tänäkin päivänä laajalti kiinalaisessa liiketoiminnassa.

Suhteiden luominen ei ole tärkeää pelkästään kiinalaisille vaan myös länsimaalaisille, jotka toimivat Kiinan markkinoilla. Länsimaalaiselle on tärkeää löytää ainakin muutama luottohenkilö Kiinasta, joiden sanaan he voivat luottaa. Suhteiden luominen ei kuitenkaan tapahdu hetkessä, vaan se edellyttää tiivistä yhteistyötä ja aikaa. Ilman luotettavia henkilöitä yhteistyön tekeminen on hankalaa, koska kiinalaiset eivät välttämättä toimi sovitulla tavalla.

Kiinalaisten tulkitseminen koetaan usein haastavaksi ja vaatii totuttelua ennen, kuin heitä oppii tulkitsemaan oikealla tavalla. Tämä johtuu osittain siitä, että kiinalaiset pitää kieltäviä ilmauksia epäkohteliaina. Kiinalaisilla on tapana käyttää kiertoilmauksia ei-ilmauksen sijasta. Myös kyllä-ilmallisella on oma merkityksensä ja se ei välttämättä tarkoita suoraan, että asiasta on täten sovittu tai asiaa olisi ymmärretty. Kiinalaisille tulee esittää tarkentavia kysymyksiä, jonka avulla pystytään tulkitsemaan, ollaanko asian suhteen samalla sivulla.

Kiinalaisessa liike-elämässä työn ulkopuolisilla tekijöillä, kuten illallisilla ja lahjoilla on suuri merkitys suhteen luomisen kannalta. Kiinalaiset voivat kutsua liiketoimintakumppaneita, joissain tapauksissa omaan kotiin illalliselle. Ensi tapaamisen yhteydessä tai vieraillessa kiinalaisen liiketoimintakumppanin kotona, on tapana viedä lahja vastapuolelle. Lahjan ei tarvitse olla rahallisesti arvokas, vaan se voi olla esimerkiksi oman yrityksen logolla varustettu tuote. Lahjoja hankkiessa on tärkeää ottaa huomioon Kiinan kulttuurin symboliset tekijät.



Kuvio 4. Liiketoimintakulttuurin ominaispiirteet

Kuviossa neljä olen pyrkinyt kuvaamaan tekijöitä, jotka vaikuttavat vahvasti kiinalaisen liiketoimintakulttuurin.

Kiinalaiset ovat kovia neuvottelemaan, joten neuvotteluihin kannattaa valmistautua hyvin. On tärkeää, että on tietoinen kiinalaisten neuvottelutyylistä, jolloin välttyy suuremmilta yllätyksiltä. Neuvottelujen alussa on suositeltavaa edetä rauhallisesti eikä hypätä heti esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden yksityiskohtiin. Pahimmassa tapauksessa annat kuvan, että sinun on pakko saada sopimus aikaiseksi, joka heikentää omaa asemaa neuvotteluissa. Kiinalaiset voivat käyttää vastapuolen osaamattomuutta hyväkseen ja merkitykset ylös kaikki lupaukset, jotka heille on myönnetty. Onkin tärkeää, että ei myötäile liikaa heidän toivomuksiin, koska ei ole takeita, että he toimisivat samalla tavalla

sinua kohtaan. Kiinalaiset arvostavat suuresti, jos neuvottelujen ohella heille annetaan neuvoja muihin asioihin, kuten kansainväliseen markkinointiin liittyen. Sen seurauksena saa annettua itsestään ja yrityksestään paremman kuvan sekä vahvistaa asemiaan neuvotteluissa. On tärkeää, että neuvotteluissa sovitaan kaikista yksityiskohdista ja ne kirjataan ylös. Neuvotteluissa tulee varautua kompromisseihin ja neuvotteluissa sovitut asiat eivät välttämättä päde samalla tavalla, kuin esimerkiksi Suomessa on totuttu. Sopimus saattaa olla vain muodollinen toimenpide, jonka seurauksena aloitetaan yhteistyö, jonka jälkeen aletaan käymään todellisia neuvotteluita.

Neuvotteluiden aloitus

- Tutustu kiinalaiseen neuvottelutyyliin
- Etene rauhallisesti

Neuvottelut

- Älä myötäile liikaa
- Pysy omissa tavoitteissa

Neuvotteluiden päättäminen

- Sovi yksityiskohdista ja kirjaa ne ylös
- Valmistaudu kompromisseihin ja yllätyksiin
- Neuvottelut eivät lopu sopimukseen

Kuvio 5. Neuvotteluiden kulku

Kuviossa viisi kuvataan neuvottelujen etenemistä ja eri vaiheisiin vaikuttavia tekijöitä.

6 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Opinnäytetyöni empiirisessä osiossa kuvaan opinnäytetyöprosessiin vaikuttavia tekijöitä, joihin kuuluu tutkimuksen aikataulu ja vaiheet, tutkimusmenetelmän valinta perusteluineen, haastateltavien valinta ja aineiston keruu menetelmät. Vaiheita kuvataan myös visuaalisesti, joiden on tarkoitus tukea havainnointia

6.1 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

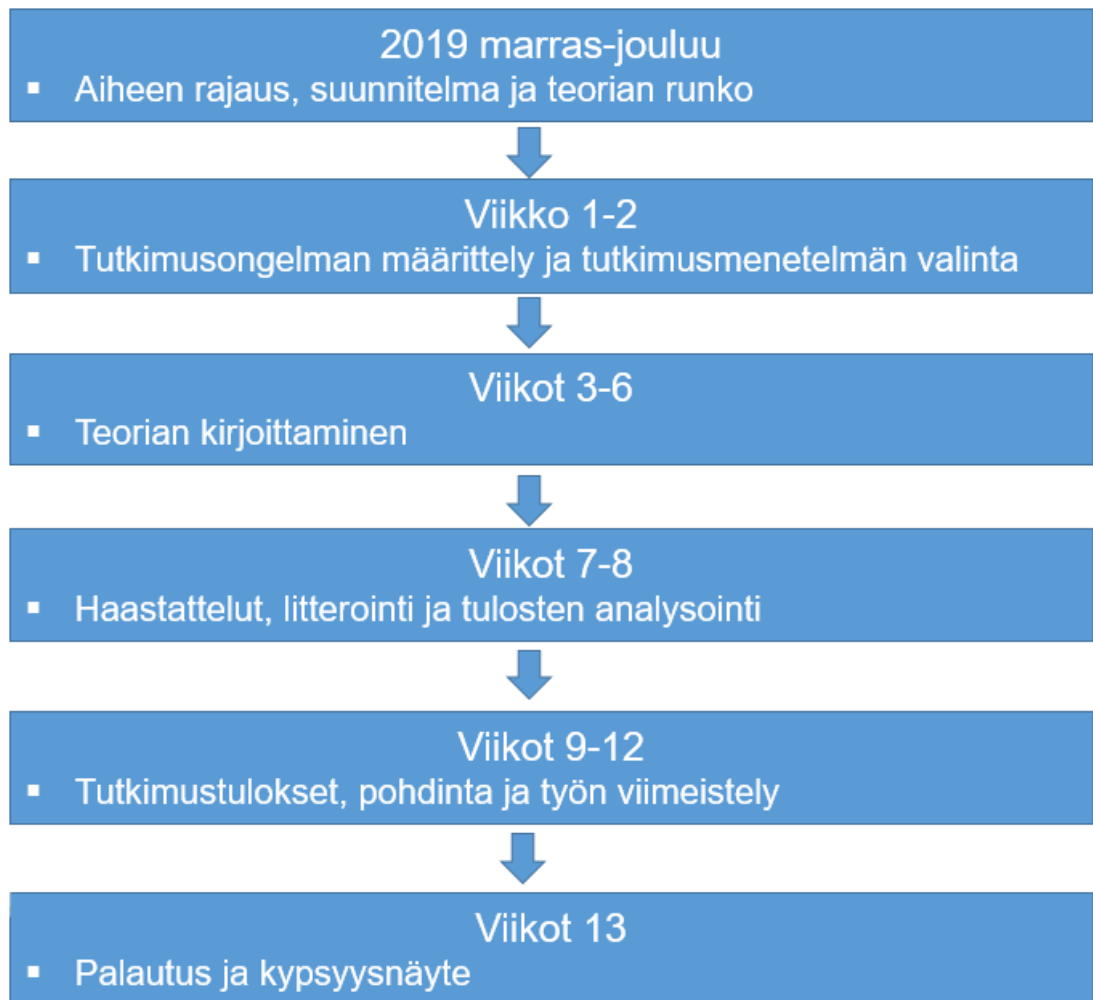
Opinnäytetyö prosessi alkoi vuoden 2019 loppupuolella, jolloin aluksi tutustuin kirjallisuuteen ja internetistä löytyviin lähteisiin aiheeseeni liittyen. Tämän jälkeen muodostin opinnäytetyön rungon rajaamalla aihepiirin, määrittämällä työn tavoitteet ja tutkimuksen rungon. Ajattelin vuoden 2019 lopulla, että luon itselleni suunnitelman, jota noudattamalla saan tehtyä opinnäytetyön onnistuneesti. Marras- ja joulukuussa en aloittanut kirjoittamista vielä kunnolla, koska pidin opinnäytetyöprosessiin varattua aikaa melko pitkänä. Itseni tuntien tiesin, että paras vaihtoehto on luoda selkeä suunnitelma ja etsiä hyvät lähteet, jonka jälkeen voin käynnistää opinnäytetyöprosessin toden teolla vuoden 2020 alussa. Olin kirjoittanut teoriaa hieman vuoden 2019 lopulla ja luonut teorialle perustan, jonka jälkeen minun oli helppo kirjoittaa teoriaosuus tammi- helmikuun aikana. Helmikuun alussa kartoitin haastateltavia tutkimusta varten. Päätin tehdä opinnäytetyön tutkimusosuuden kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja tarkemmin ottaen teemahaastatteluina. Osa haastateltavistani tekee edelleen töitä yhdessä kiinalaisten kanssa ja osa oli toiminut Kiinan markkinoilla 2010- luvun puolivälissä. Tein haastattelut helmikuun puolivälissä, jonka jälkeen litteroin haastattelut.



Kuvio 6. Tutkimusprosessi (Puusa ym. 2015)

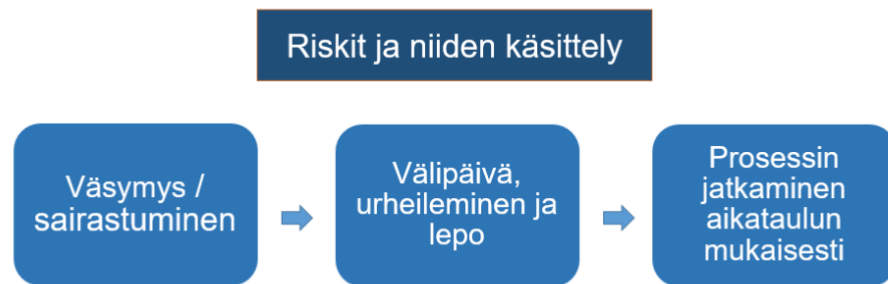
Kuviossa kuusi olen kuvannut tutkimuksen vaiheita. Kun tutkimusaineisto oli saatu litteroitu, aloitin tutkimusaineiston analysoimisen. Vertasin tutkimusten tuloksia teorian viitekehykseen ja aloitin kappaleen seitsemän kirjoittamisen, jossa tutkimustulokset esiteteään. Kun tutkimusten tulokset oli saatu kirjoitettua kokonaisuudessaan opinnäytetyöhön, siirryin pohdinta osioon.

Kuviossa seitsemän kuvataan koko opinnäytetyöprosessin vaiheita aloituksesta lopetukseen. Kuviossa on pyritty tuomaan selkeästi esiin tutkimuksen vaiheet ja niiden kulku. Noudatin aikataulua koko opinnäytetyöprosessin ajan ja kommunikoin ohjaajani kanssa työn vaiheista koko prosessin ajan tehokkaasti. Ohjaaja oli aina tietoinen opinnäytetyön etenemisestä. Aikataulu on suunniteltu realistisesti ja opinnäytetyön vaiheisiin on varattu riittävästi aikaa.



Kuvio 7. Opinnäytetyön aikataulu

Mietin myös opinnäytetyöprosessiin liittyviä riskejä, jotka voivat vaikuttaa opinnäytetyön tekemiseen. Opinnäytetyön ohella kävin töissä noin 2-3 kertaa viikossa ja olin mukana myös muilla kursseilla. Varasin opinnäytetyön tekemiseen kaksi tai kolme täyttä päivää viikoissa ja koin sen olevan riittävä määrä. Aikataulussa on otettu huomioon yllättävä sairastuminen tai väsymys ja tarvittavalle levolle on varattu aikaa. Pysyin kuitenkin terveenä opinnäytetyön aikana, mutta välillä työn ja muiden kurssien aiheuttama väsymys johti lepopäivien pitämiseen. Näinä päivinä pyrin pitämään ajatukset kokonaan poissa opinnäytetyöstä esimerkiksi urheilemalla, Ne eivät aiheuttanut ongelmia aikataulussa, koska nämä tekijät oli otettu huomioon. Riskejä ja niiden käsittelyä kuvataan kuviossa kahdeksan.



Kuvio 8. Riskit ja niiden käsittely

6.2 Menetelmävalinnat perusteluineen

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena on tutkia tiettyä ilmiötä tai asiaa. Tutkimuksessa selvitetään ihmisten kokemuksia ja ajatuksia tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää ottaa huomioon, että perustuvatko ihmisen vastaukset kokemuksiin vai käsityksiin. Jos henkilöllä on omakohtainen kokemus, se on aina todennukaisempi verrattaessa käsityksiin, jotka henkilö on luonut vakiintuneista tai yleisistä tavoista ajatella. Tutkimusaineistoa on mahdollista kerätä usealla eri tavalla laadullisessa tutkimusmenetelmässä. Kaikki ihmisen muodostama tieto tai materiaali, kuvaa piirteitä laadusta, jotka ihminen on muodostanut kokemusten kautta. Tyypillisin tapa toteuttaa laadullinen tutkimus on haastatella ihmisiä, joilla on omakohtaisia kokemuksia tutkittavaan ilmiöön liittyen. Tutkimusaineistona laadullisessa tutkimuksessa voi käyttää ihmisten puhetta, kuva- tai tekstiaineistoa, videoita, lehtiä, arkistomateriaaleja sekä mainoksia, jotka ovat julkaistu paperiversiona tai internetissä. Riippumatta haastattelutavasta, tutkimukselle on aina määritetty tarkoitus ja haastattelut tehdään järjestelmällisenä tiedonkeruuna. Laadullisen tutkimuksen voi suorittaa kolmella eri tutkimushaastattelumuodolla, jotka ovat lomakehaastatteluna, teemahaastatteluna tai avoimena haastatteluna. Yleisin toimintatapa on tehdä yksilö- tai ryhmähaastattelu. Haastattelijalla voi itse tulkita kumpi toimintatapa soveltuu hänen tarpeisiinsa parhaiten. Jos halutaan tutkia yksittäisen henkilön kokemuksia aiheesta, olennaisesti tehdään yksilöhaastattelu, ryhmähaastattelu voidaan tehdä siinä tapauksessa, jos halutaan yhteisön käsitystä ilmiöstä. Teemahaastattelu on vastaavasti eniten käytetty tutkimishaastattelun muoto. Teemahaastattelussa haastattelijalla kokoaa keskeisimmät aiheet, joihin hän pyrkii saamaan vastaukset tutkimushaastattelun avulla ja näin ollen

ratkaisemaan tutkimusongelman. Teemahaastattelun tavoitteena on, että haastateltava pystyy antamaan kaikkiin aiheisiin oman näkökantansa ja haastattelunrunko on tehty loogisessa järjestyksessä. (Vilkka, H. 2015)

Tutkimustyyppinen haastattelu sisältää riskejä, mutta ne ovat usein ennalta ehkäistävissä. Haastattelijan tulee osata muotoilla kysymykset muotoon, jossa kysymyksen oikea merkitys varmasti ymmärretään. Teemahaastattelussa ei ole niinkään merkitystä, missä järjestyksessä eri aihealueet käsitellään. On kuitenkin tärkeää miettiä, missä järjestyksessä kysymykset esitetään haastateltavalla. Sanat voidaan tulkita eri tavalla eri ihmisten toimesta, teemahaastattelun aikana haastelijalla on kuitenkin mahdollisuus tarkistaa, onko haasteltava ymmärtänyt kysymyksen hänen tarkoittamallaan tavalla. On myös tärkeää aluksi tutustua haastateltavan taustoihin eikä mennä suoraan asiaan, jotta tiedetään mihin haastateltava perustaa vastauksensa. Haastateltavalta voikin esimerkiksi tiedustella, kuinka pitkä kokemus hänellä on tutkittavasta asiasta. Kysymysrunkoa luodessa, haastattelijan tulisi muotoilla kysymykset niin, että haastateltava ei voi vastata kysymykseen kyllä tai ei. Haastattelussa kannattaa pyytää haastateltavaa kuvailemaan tiettyä aiheetta, sen sijaan, että kysyisi oletko kokenut asian tällä tavalla. Näin ollen haastateltava antaa kattavamman kuvauksen omista kokemuksistaan. Mikäli haastateltavan vastaus jää suppeaksi, haastattelijalla voi pyytää haastateltavaa kertomaan asiasta enemmän käytännön esimerkin kautta. Kysymykset kannattaa aloittaa sanoilla mitä, miten, millainen tai miksi, kun halutaan käsitellä kysymyksiä, jotka koskevat tutkittavaa kokemusta tai käsitystä laajemmin. Laadullisessa tutkimuksessa on suositeltavaa tavoitella laajempaa sisältöä, kuin haastattelujen lukumäärää. Kysymyksen tulisi koskea vain yhtä teemaa, jotta haasteltava voi muodostaa selkeän ja kattavan vastauksen kysymykseen. (Vilkka, H. 2015)

Allekirjoittaneen opinnäytetyössä on käytetty haastattelumenetelmänä teemahaastattelua. Kyseiseen haastattelumenetelmään päädyttiin, koska sen koettiin olevan paras vaihtoehto tutkimusongelman selvittämiseksi. Teemahaastattelun aikana, kun henkilöä haastateltiin henkilökohtaisesti, pystyttiin tarvittaessa kysymään sama kysymys uudelleen sekä tarvittaessa haastattelijalla pystyi pyytämään tarkennusta vastaukseen. Teemahaastattelun aikana haastattelijalla pystyi myös reagoimaan käytyihin keskusteluihin ja jossain tapauksessa esittämällä jatkokysymyksiä saatiin enemmän tietoa tutkittavasta ongelmasta. Kasvotusten tehty henkilöhaastattelu koettiin joustavaksi menetelmäksi tutkimusongelman selvittämisen kannalta. Kysymysrunko ja haastattelujen eteneminen oli suunniteltu etukäteen, haastattelukysymykset olivat avoimia kysymyksiä eli haastateltavalle ei annettu vastausvaihtoehtoja. Haastattelunrunko oli jaettu kolmen eri teeman alle, jotka olivat taustakysymykset, joiden avulla oli tarkoitus tutustua

haastateltavan taustoihin ja kokemuksiin. Toinen teema oli kiinalaisen liiketoimintakulttuurin ominaispiirteet, joiden aikana haastateltavalta kyseltiin paikallisessa liiketoimintakulttuurissa vallitsevista toimintatavoista. Kolmas teema oli neuvottelut ja sopimukset, joiden aikana haastateltavalta tiedusteltiin kiinalaisten neuvottelumenetelmistä ja sopimuksen tekemisestä. Haastattelujen jälkeen allekirjoittanut koki valinneen oikean haastattelumenetelmän ja oli tyytyväinen tehtyihin haastatteluihin.

6.3 Haastateltavien valinta

Haastateltavien valinnassa on olennaista ottaa huomioon, mitä työn aihe käsittelee ja mitä on tarkoitus tutkia. Haastateltavilla tulee olla omakohtaisia kokemuksia ja asiantuntevuutta tutkittavaan aiheeseen liittyen. Kun tutkitaan käsitystä, voidaan haastateltava valita useammalla tavalla. Käsitys voi muodostua oman yhteisön tai yrityksen toimintatapojen perusteella, nämä tavat ovat muovaantuneet ajansaatossa. Haastateltavan käsityksen ei ole kuitenkaan tarvinnut muodostua hänen omien kokemusten pohjalta. Ihmisellä voi olla eri käsityksiä asioista, joita he eivät omakohtaisesti kokenut, mutta ovat lukeneet esimerkiksi uutisista tai sosiaalisesta mediasta. Yritysten referenssisivut esimerkiksi vaikuttavat todella paljon siihen, miten ihmiset suhtautuvat yritykseen ja minkälaisen käsityksen he saavat arvion perusteella. Vaikka kyseessä ei ole omakohtainen kokemus, niin tämänkaltainen puhe tai kirjoitus voi vaikuttaa samalla tavalla, kuin omakohtainen kokemus. Haastateltavaksi voi valita myös henkilön, joka on vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, jotka tietävät tutkimusongelman aiheesta. Näin ollen henkilön käsitykset ovat muodostuneet kuullun puheen perusteella. Toisten kokemusten perusteella luodut käsitykset tosin poikkeavat paljolti omakohtaisista kokemuksista. Yhdessä ne tosin synnyttävät, muuttavat ja pitää yllä kulttuuria, joka on keskustelun, päätöksenteon sekä toiminnan perustana ja näin ollen tutkimuksen näkökulmasta kiinnostavia. (Vilkka, H. 2015)

Valitsin haastateltaviksi neljä henkilöä, jotka ovat tehneet yhteistyötä ja harjoittanut liiketoimintaa kiinalaisten kanssa. Yhdellä haastateltavista oli 20 vuoden kokemus yhteistyöstä kiinalaisten kanssa. Kolme muuta haastateltavaa oli aloittanut yhteistyön kiinalaisten kanssa 2010- luvun alussa tai puolivälissä. Haasteltavilla oli erilaiset taustat, jonka koin tuovan lisäarvoa haastattelulle, koska kokemukset näin ollen ovat erilaisia. Juuri tämän takia haastateltavien vastaukset täydensivät hyvin toisia, joka antoi laajemman näkökannan asiaan.

6.4 Aineiston keruu menetelmät

Kun haastattelut on saatu tehtyä ja näin ollen tutkimusaineisto on koottu, se tulee muokata muotoon, jossa sitä pystytään tulkita parhaiten. Haastattelut yleensä nauhoitetaan ja näin ollen nauhoitukset pitää kuunnella ja kirjoittaa aineisto tekstiksi. Haastateltava tyypillisesti muokkaa kerätyn aineiston, joko teksti tai kuvamuotoon, josta sitä voi helpoiten tulkita. Nauhoitusten muokkaamista tekstiksi kutsutaan litteroinniksi ja se koetaan usein varsin työlääksi, mutta samalla tutkija käy vuoropuhelua tutkimusaineiston kanssa. Tätä vuoropuhelua pidetään yleisesti tärkeänä, koska sen avulla tutkija pystyy tulkitsemaan, mitkä ovat aineiston ovat tarpeellisia tutkimusongelman selvittämisen ratkaisemiseksi. Litteroinnin avulla tutkija pystyy tulkitsemaan ja analysoimaan aineistoa järjestelmällisesti, koska hän voi itse muodostaa tulokset haluamaan muotoon sekä järjestykseen. Litterointi herättää usein keskustelua tutkijoiden välillä siitä, tulisiko koko aineisto muodostaa tekstiksi ja kuviksi vai vain osittain. Tämä luultavasti johtuu siitä, koska litterointi koetaan aikaa vieväksi, niin sen tekeminen vie aikaa tutkimuksen selvittämiseltä. Haastattelija voi litteroida tutkimusaineiston vain osittain, jos aineiston analyysitapa- ja välineet mahdollistavat sen. Esimerkiksi jos haastattelut on toteutettu teemoittain, haastattelija voi litteroida aineiston teema kerrallaan. Riippumatta siitä tehdäänkö litterointi kokonaisuudessaan vai osittain, tutkijan tulee muodostaa aineisto siihen muotoon, että se vastaa haastateltavien vastauksia. (Vilkka, H. 2015)

Aineisto koostuu tässä tapauksessa tehdystä tutkimuksesta ja tutkimustuloksista, jotka muodostuivat haastateltavien vastauksista. Aineisto sisältää kaiken tiedon, jonka haastateltava sai tehtyjen haastattelujen ja käytyjen keskustelujen aikana. Haastattelut suoritettiin kasvokkain tehdyissä teemahaastatteluissa. Kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset, samassa järjestyksessä. Kysymykset olivat jaettu kolmen teeman alle, jotka olivat taustakysymykset, liiketoimintakulttuurin ominaispiirteet ja neuvottelut sekä sopimusten tekeminen. Haastattelukysymykset löytyvät haastattelulomakkeesta, joka esitetään liitteessä 1.

7 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tehtyjen teemahaastattelujen avulla syntyneitä tuloksia. Haastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin litterointiin tekstimuotoon, jonka jälkeen tuloksia voitiin analysoida. Haastattelujen tulokset muodostavat opinnäytetyön aineiston, joka auttaa ratkaisemaan opinnäytetyön tutkimusongelmaa. Aineistosta on kerätty haastateltavan mielestä olennaisimmat asiat, joiden avulla voidaan pureutua tutkimuksen pääkysymykseen ”Miten valmistautua yhteistyöhön kiinalaisten kanssa”. Tuloksissa syvennytään haastateltavien taustoihin ja kokemuksiin, kiinalaisen liiketoimintakulttuurin ominaispiirteisiin sekä neuvotteluihin ja sopimuksen tekoon. Paneutumalla näihin ongelmiin yhdessä haastateltavien kanssa, pyrin selvittämään mitä asioita ja taitoja Kiinan markkinoilla tarvitaan ja mihin tulee valmistautua.

7.1 Taustakysymykset

Taustakysymysten tarkoituksena oli selvittää, milloin haastateltava oli ensimmäistä kertaa tehnyt yhteistyöt kiinalaisten kanssa, milloin hän oli käynyt ensimmäisen kerran kiinassa töiden puolesta ja puhuvatko he itse kieltä.

Yksi haastateltavista oli aloittanut yhteistyön kiinalaisten kanssa jo 1990- luvun lopussa ja oli tällöin vierailut ensimmäisen kerran kiinassa. Hän kertoi, että tästä eteenpäin yhteistyö on jatkunut tähän päivään asti. Hän käy Kiinassa, noin kaksi tai kolme kertaa vuodessa töiden puolesta. Hän on kuitenkin yhteyksissä kiinalaisten kanssa tätä useammin. Yhteydenpito tapahtuu puhelimitse tai sähköpostilla. Kolme muuta haastateltavaa oli aloittanut yhteistyön kiinalaisten kanssa vuonna 2015 tai sen jälkeen. Yksi heistä oli käynyt tutustumassa kiinalaisiin liikekumppaneihin jo vuonna 2010, mutta yhteistyö alkoi kunnolla vasta 2015 vuoden jälkeen. Nykyisin hän käy kiinassa noin 5-10 kertaa vuodessa. Muut haastateltavat kävi kiinassa noin 2-3 kertaa vuodessa vuosina 2014-2016. Kaikki haastateltavat

Yksi haastateltavista kertoi ymmärtävänsä kiinankieltä nykyisin melko hyvin, mutta kommunikointi kiinalaisten kanssa tapahtuu, kuitenkin englanninkielellä. Kaksi muuta haastateltavista kertoi osaavansa yleisiä sanoja Kiinaksi, mutta eivät kuitenkaan ymmärrä kiinaa tai osaa lukea kieltä juurikaan. Heikin kertoivat, että kommunikointi tapahtuu aina englanninkielellä. Kaikki haastateltavat ovat käyttäneet tulkkia ollessaan Kiinassa. Yksi haastateltavista kertoi, että Kiinassa on aina ollut englanninkielinen vastapari. Tulkkia yleensä käytetään silloin, kun on riittävän korkea tasoinen tapaaminen. Tällöin saa riittävästi aikaa vastata neuvotteluissa eikä olennaista tietoa jää jakamatta.

Osa haastateltavista oli tutustunut kiinalaiseen liiketoimintakulttuuriin ennen, kuin olivat ensimmäisen kerran menneet Kiinaan vierailulle tai aloittaneet yhteistyötä kiinalaisten kanssa. He kertoivat tutustuneensa paikalliseen etikettiin ja yleisiin sanoihin sekä sanontoihin. Kaksi muuta haastateltavaa ei ollut tutustunut paikalliseen liiketoimintakulttuuriin ennen yhteistyön aloittamista. Toinen haastateltavista kertoikin, että ensimmäisellä kerralla mentiin ihan tuulta päin ja kertoi kyseessä olleen suuri oppimismatka. Hän kertoi, että etikettiä tuli varmasti rikottua useampaan otteeseen, mutta samalla paikallisesta kulttuurista oppi paljon sekä minkälaisia kiinalaiset ovat ihmisinä. Kaikki haastateltavat suosittelivat tutustumaan kiinalaiseen kulttuuriin ennen yhteistyön aloittamista kiinalaisten kanssa. Suurin osa mainitsi, että jälkeinpäin ajateltuna monilta sekavilta tilanteilta olisi voitu välttyä, jos tuntemus maan kulttuurista olisi ollut parempi.

7.2 Liiketoimintakulttuuriin ominaispiirteet Kiinassa

Kiinalaisessa liiketoimintakulttuurissa on monia asioita, jotka poikkeavat täysin esimerkiksi suomalaisesta liiketoimintakulttuurista. Maan historia on ajan saatossa muovannut kulttuuria ja näin ollen kiinalaisten tapaa ajatella ja toimia. Toimintatavat voivat liittyä uskomuksiin ja maan perinteisiin.

Pukeutumiseen liittyen kiinalaisessa liiketoimintakulttuurissa ei ollut mitään länsimaista poikkeavaa. Kaikki haastateltavat olivat samoilla linjoilla pukeutumisen suhteen. He kertoivat, että Kiinassa voi pukeutua samalla tavoin, kuin suomalaisessa businesskulttuurissa. Yksi haastateltavista kertoi, että hän pukeutuu yleensä melko rennosti, mutta tapaamisiin, illallisille tai neuvotteluihin on tapana pukeutua siististi, samalla tavoin, kuin Suomessa. Toinen haastateltavista mainitsi, että kiinalaiset saattavat tulla välillä, jopa hupparissa tai verkkareissa, jos kyseessä ei ole liiketapaaminen. Pukeutuminen ei poikkea suomalaisesta liiketoimintakulttuurista, joten pukeutumisen suhteen ei tarvitse ottaa huomioon, mitään erityistä tai poikkeavaa.

Lahjojen antaminen on yleinen tapa kiinalaisessa kulttuurissa. Kysyin haastateltavilta, minkälaisia lahjoja heillä on ollut tapana viedä kiinalaisille ja minkälaisissa tilanteissa lahjoja tulisi antaa. Lisäksi tuleeko lahjojen kanssa ottaa, jotain kulttuuriin liittyviä tekijöitä huomioon. Kaikki haastateltavat olivat vieneet lahjaksi suomalaisia tuotteita, kuten Fazerin makeisia, litalan tuikkuja ja myös muumi tuotteita. Oman yrityksen logoilla varustetut tuotteet ovat myös erinomaisia lahjoja, joista kiinalaiset pitävät. Kaikki haastateltavat painottivat, etteivät lahjojen tarvitse olla kalliita eikä lahjoja tarvitse välttämättä antaa, joka tilaisuudessa. Ensimmäisellä vierailukerralla on tapana viedä lahjoja tai jos kyseessä on

pidempi aikainen tuttu, niin heidän kanssa annetaan lahjoja useammin. Lahjojen antamisen kanssa tulee olla varuillaan, esimerkiksi numeroihin ja väreihin liittyy symboliikkaa. Numero neljä on huonon onnen numero kiinalaisessa kulttuurissa, jota tulee ehdottomasti välttää. Yksi haastateltavista sanoi, että huonon onnen numerot on myös poistettu esimerkiksi hotelleissa siten, että hänellä oli kerran hotellihuonenumero 406 ja oletti sen olevan neljännessä kerroksessa. Hissiin mentäessä hän huomasi ettei numeroa neljä ole edes kerrosvaihtoehtona ja meni tiedustelemaan asiaa vastaanottovirkailijalta, häneltä haastateltava sai vastauksen, että huone on kerroksessa kuusi.

Kommunikoiminen ja kiinalaisten tulkitseminen koetaan usein haastavaksi, kiinalaisessa kulttuurissa ei ole tapana sanoa suoraan "ei". Kaksi haastateltavaa olivat kohdanneet tilanteita, joissa kiinalaisilta oli kysytty esimerkiksi projektiin liittyen, jotain yksityiskohtaa ja vastaukseksi ei oltu saatu loppujen lopuksi, kuin epäsuoria vastauksia. Näin ollen tilanteet olivat jääneet vähän auki, eikä lopputuloksesta oltu voitu heti vetää johtopäätöstä. Toinen haastateltavista sanoikin, että usein on pakko esittää useampia tarkentavia kysymyksiä, jotta tieto saadaan selvitettyä. Kaikki haastateltavat olivat törmänneet tilanteeseen, jossa kiinalaisesta osasi lukea, ettei hän tiedä vastausta, mutta ei sitä suoraan myöntänyt. Välillä jos kiinalaisella ei ole vastausta, niin he kiertelevät asian kanssa eivätkä edes kerro, ettei heillä todellisuudessa ole antaa vastausta, mikä voi olla turhauttavaa, kun tieto pitäisi saada pikaisesti, mutta et saa heiltä edes tietoa, etteivät he tiedä asiasta. Yksi haastateltavista kertoi, että kiinalaisten kanssa tulee olla koko ajan hereillä ja heitä pitää osata tulkita, koska he tosiaan ei sano suoraan "en tiedä" "näin ei voi tehdä". Tämä pitää osata tulkita heistä ja näin ollen voi reagoida tilanteeseen sekä esittää sopivia jatkokysymyksiä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tämä voi alkuun hankalaa, jos ei tiedä heidän toimintatapoja tai eikä tunne paikallisia kollegoita. Näin ollen yllätyksiltä ei voi välttyä, mutta tilanne paranee ajan myötä.

Kiinassa termi "kasvot" kuvaavat henkilön kunnioitusta ryhmässä ja minkälainen maine hänellä on. Kiinalaisessa kulttuurissa kasvot voidaan ansaita, antaa, säilyttää tai menettää. Julkinen kehuminen voi parantaa henkilön "kasvoja", kun taas julkisesti nolatuksi tuleminen, johtaa usein siihen, että henkilö vetäytyy porukasta ja menettää kasvonsa. Esitin kysymyksen "kasvojen menettämisestä", olivatko haastateltavat törmänneet tilanteisiin ja miten asian suhteen tulisi toimia. Kaksi haastateltavista kertoi, että olivat törmänneet tilanteeseen todella monta kertaa, jossa kiinalainen on "menettänyt kasvonsa" tai se on ollut lähellä. Toinen haastateltavista sanoi, ettei kiinalaista tule ajaa semmoiseen tilanteeseen, että hän kokee itsensä nolatuksi, joka vastaa juuri kasvojen menettämistä. Asia tulee esittää kohteliaasti kiertoilmauksen avulla tai ehdotta toista toimintatapaa. Yksi haastateltavista naureskeli ja kertoi, että on varmasti itsekin

menettänyt kasvot kiinalaisten kanssa. Hän myös mainitsi, että kiinalaiset eivät pahastu, jos kaikkia asioita heidän kulttuurista ei tiedetä. Toki, jos kyseessä on korkean tason tapaaminen, niin asia on hieman eri, mutta päivittäisessä yhteistyössä pieniä mokia ei tarvitse pelätä. Kiinalaiselle ei voi suoraan sanoa asiaa negatiiviseen sävyyn vaan yrittää selvittää asia tai antaa palautetta kiertoilmauksen kautta. Joskus voi käydä, jopa niin, että kiinalaisella liikekumppanilla ei ole ollut vastausta kysymykseen, niin hän pahoittelee ja poistuu tilanteesta ja hetken päästä uusi henkilö tulee jatkamaan neuvottelua. Kiinalaisilla on todella tärkeä pitää huoli omasta statuksesta ja saada parempaa palkkaa, kuin muut ja ihmisiä on töissä organisaatiossa todella paljon. Tilanteita voi tulla melko usein, kun kiinalainen joutuu tilanteeseen, jossa hän kokee ajautuneensa kiusalliseen tilanteeseen. Haastatteluissa kävi ilmi muutamalta haastateltavalta, kun kiinalainen alkaa hymyilemään paljon, niin silloin tietää, ettei hän ole enää ajan tasalla tilanteesta. Usein he yrittävät parantaa seuraavaan tapaamiseen ja olla toistamatta aiemmin tapahtunutta.

Kiinalaisessa liiketoimintakulttuurissa suhdeverkostoa eli Guanxia pidetään todella tärkeänä. Ihmiset pyrkivät luomaan suhteita liike- ja yksityiselämässä. Suhteita hyödynnetään paljon kiinalaisessa businesskulttuurissa. Kysyin haastateltavilta, ovatko he saaneet luotua suhteita Kiinassa ja mikä kiinalaisen yhteyshenkilön merkitys on liiketoiminnan kannalta. Kaikki haastateltavat kertoivat, että on todella tärkeä olla henkilö, johon voi luottaa Kiinassa. Jos sinulla on hyvä yhteistyökumppani niin hän pystyy kyllä auttamaan tarpeellisissa asioissa Kiinan sisällä. On tärkeää länsimaalaisena, että löytyy kiinalainen yhteyshenkilö. Yksi haastateltavista kertoi, että suhteiden luominen vie aikaa, mutta niistä on paljon hyötyä, kun olet Kiinassa. Kahta haastateltavista oli käytetty ”syöttinä” Kiinan vierailulla, eli heidät oli viety tilaisuuksiin, jossa kiinalainen halusi vain tuoda heidät näytille ja parantaa omaa Guanxiaan. Heidät oli viety tilaisuuksiin, jossa kiinalaiset ovat ottaneet heidän kanssa kuvia ja tilaisuudessa ei ole ollut mitään agendaa. Tällä tavoin kiinalaiset ovat nostaneet omaa statustaan tuomalla kansainvälisen kollegan näytille. Toinen haastateltavista kertoi, että nyt osaa tunnistaa tämänkaltaiset tilanteet ja tarvittaessa tiedustelee tapahtuman agendaa tarkemmin ennen, kuin suostuu pyyntöön.

Liiketoimintakulttuuri osion päätteeksi kysyin haastateltavilta hierarkkisuuudesta ja miten se ilmenee Kiinassa ja etenkin yrityksissä. Kaikki haastateltavat antoivat lähes samanlaisen vastauksen, jossa kertoivat pomon olevan pomo Kiinassa. Päätökset sekä ohjeistus tulee aina ylimmältä johdolta eikä normaalilla työntekijällä ole paljon vaikutusvaltaa prosesseissa.

7.3 Sopimusneuvottelut ja luotettavuus

Neuvotteluista oli tarkoituksena selvittää, ovatko kiinalaiset luotettavia liiketoiminta kumppaneita ja onko heidän neuvottelutavoissa, joitain huomion arvoisia piirteitä. Haastateltavien vastaukset ja kokemukset olivat moninaisia asiaan liittyen. Kaikki haastateltavat kertoivat, että muutoksia sovittuihin asioihin voi tulla milloin vain ja se on todella yleistä. Yksi haastateltavista sanoi, että kiinalaiset eivät toimi yhtä tunnollisesti, kuin suomalaiset. Koko ajan voi tulla muutoksia sovittuihin asioihin. Esimerkiksi voi olla, että tehdään isoa projektia ja sopimuksen mukaisesti maksut on jaettu neljään maksuerään, niin jos projekti saadaan päätökseen ennen kuin on viimeisen maksuerän aika niin kiinalaiset eivät maksa sitä. He ajattelevat tilanteen siten, että miksi he maksaisivat enää, kun asia on saatu jo hoidettua. Tällöin heiltä voi olla todella vaikeaa saada maksua. Voi olla myös tyypillistä, että kiinalaiset yrittävät saada sopimukseen ehdon, jonka mukaisesti neljän vuoden päästä on viimeinen maksuerä. Haastateltava sanoi, että tämänkaltaisten ehtojen kanssa kannattaa olla todella tarkkana ja tehdä päätös aiempien kokemusten pohjalta kyseisen toimijan kanssa. Yksi haastateltavista kertoi, että hänellä on tietyt luottohenkilöt Kiinassa, joka helpottaa sopimusneuvotteluita ja hän voi luottaa kiinalaisten sanaan. Yllätyksiä ei enää tule, koska hän tietää kiinalaisten toimintatavat ja miten eri asioihin tulee reagoida. Hän kertoi, että tämänkaltaisen suhteen luomisessa on mennyt vuosia ja vaatii aktiivista yhteydenpitoa.

Haastateltavien vastauksista kävi myös ilmi, että sopimuksia voi olla vaikea rakentaa. Sopimuksella ei ole välttämättä mitään merkitystä, mitä todellisuudessa tapahtumaan. Kiinalaisten kanssa tulee olla itse aktiivinen ja varmistaa, että prosessit ovat ajan tasalla. Sovittu ohjelma voi muuttua ihan viime minuuteilla. Yksi haastateltava kertoi tapauksen jossa, erään seminaarin ohjelma muutettiin 5 min ennen alkua. Hän myös kertoi, että kiinalaiset voivat houkutella seminaareihin tunnetuilla nimillä, mutta lopulta he ei tule vaan korvataan muilla, ei niin tunnetuilla henkilöillä

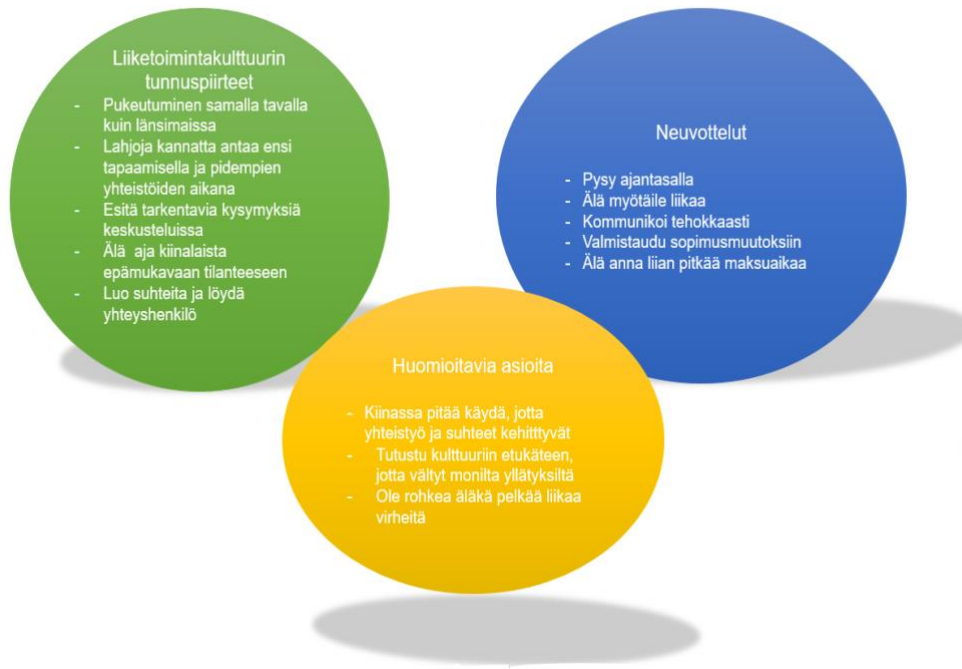
Haastateltavien mukaan kiinalaiset ovat kovia neuvottelijoita ja heidän kanssa tulee olla valppaana. Yhden haastateltavan mukaan kiinalaiset usein testaavat sinua ja tekevät rohkeita ehdotuksia neuvottelussa, joista he hyötyisivät paljon. Hänen mukaan kiinalaiset voivat siinä mielessä olla omahyväisiä eikä heiltä välttämättä kiinnostusta, onko sopimus molempien näkökulmasta kannattava. Kun kiinalaista kulttuuria oppii tuntemaan niin tämänkaltaiset asiat on mahdollista lukea heidän ehdotuksista, haastateltava kertoo. He saattavat kokeilla sinua tiputtamalla tiukkoja ehdotuksia silloin tällöin ja jos niihin ei tajua reagoida, niin voi olla, että tulee suostuttua itselle kohtuuttomiin ehtoihin. Neuvottelukulttuuri poikkeaa hyvin paljon suomalaisesta tavasta, koska olemme tottuneet,

että kun luvataan jotain toiselle osapuolelle niin se myös toteutetaan. Kiinalaisilla toimintatavat eivät toimi näin. Voi olla, että kiinalaisella on oma yritys, jonka kautta tekee huijauksia hyvien tuttujen kanssa ja se on ihan ok kiinassa, yksi haastateltavista kertoo. He voivat luvata, että he hoitavat asian, mutta kun lopputulos esitetään, niin se on täysin erilainen. Lopuksi kaikki haastateltavat painottivat, että suhteet ja luottamus on kaikki kaikessa kiinalaisten kanssa. Tämä rakentuu ajan kanssa eikä tapahdu hetkessä ja sen eteen pitää tehdä töitä. On myös tärkeää, että olet paikan päällä Kiinassa, koska muuten luottamussuhteen rakentaminen ei onnistu.

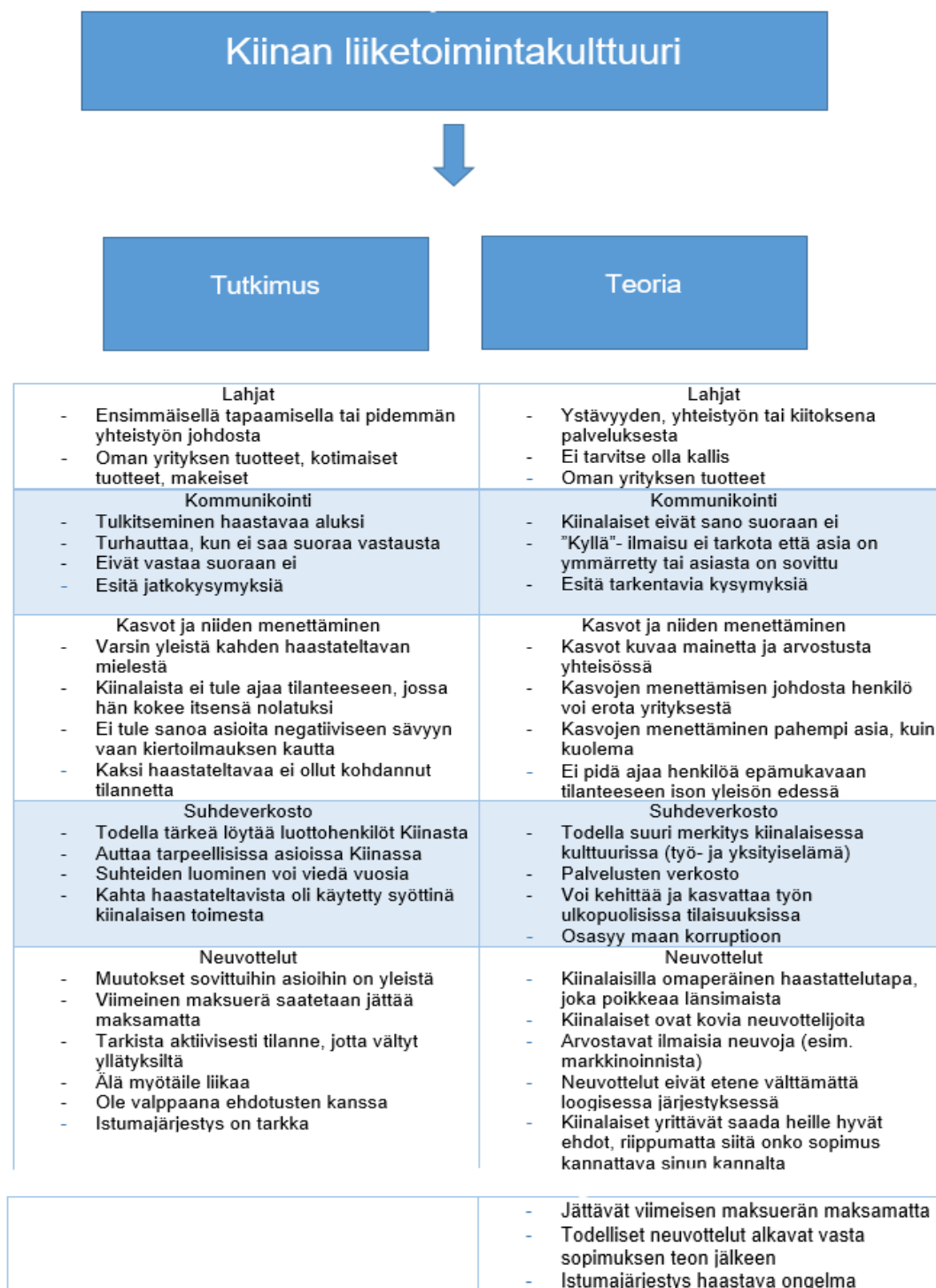
Istumajärjestys neuvotteluissa koetaan usein haastavaksi tekijäksi. Kaikki haastateltavat kertoivat, että kiinalaiset ohjaavat sinut neuvottelupöytään oikealle paikalle. Yksi haastateltava kertoi, että isoin johtaja istuu aina pöydän päässä ja neuvotteluhuoneessa saattaa olla todella paljon ihmisiä mukana. Normaalisti istut itse toisella puolella pöytää kollegasi kanssa ja tulkki istuu teidän vieressä. Muiden haastateltavien kokemukset olivat samanlaisia. He pitivät istumajärjestystä tarkkana ja se perustuu hierarkkiseen asemaan kiinalaisessa kulttuurissa.

7.4 Yhteenveto

Tutkimustulosten yhteenvedossa allekirjoittanut on pyrkinyt tuomaan lukijalle haastattelutulosten olennaisimmat ja tärkeimmät havainnot. Tutkimusaineiston olennaisia seikkoja tuodaan esille kuviossa 9., jossa aineiston tulokset ovat jaettu kolmen eri aiheen alle. Liiketoimintakulttuurin tunnuspiirteissä kuvataan yleisiä kiinalaiseen liiketoimintakulttuuriin kuuluvia asioita, jotka tulivat esille tehtyjen temahaastatteluiden tuloksena. Neuvottelut- kuviossa allekirjoittanut on kerännyt olennaisimmat asiat, jotka tulee ottaa huomioon valmistautuessa neuvotteluihin kiinalaisten kanssa. Lopuksi huomioitavia asioita- kuviossa on pyritty tiivistämään haastateltavilta saatuja vinkkejä, joista olisi hyötyä kiinalaisessa liiketoimintakulttuurissa.



Kuvio 9. Tutkimustulosten havainnot



Kuvio 10. Tutkimuksen ja teorian erot ja yhtäläisyydet

Kuviossa 10. allekirjoittanut on pyrkinyt tuomaan esille tutkimustulosten ja teorian välisiä yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Taulukossa kuvataan paikallista lahjakulttuuria, kommunikoimista kiinalaisten kanssa, kiinalaisia kasvoja ja kasvojen menettämistä,

suhdeverkostoa ja se merkitystä liiketoiminnalle sekä neuvotteluita. Tutkimustulosten ja teorian välillä oli paljon yhtäläisyyksiä ja teorian avulla muodostetut käsitykset saatiin muodostettua käytäntöön.

Kiinalaisen lahjakulttuurin osalta tulokset osoittavat, että haastateltavien vastaukset vastaavat lähes täysin teorian kuvaukseen. Kommunikoinnin osalta haastateltavat kertoivat, että kiinalaisia on aluksi haastavaa tulkita ja tilanteet voivat välillä tuntua turhauttavilta. Esittämällä tarkentavia kysymyksiä tilanteissa pysyy ajan tasalla.

Teoriaosuudessa kuvattiin kiinalaisten sanojen merkitystä, jotka poikkeavat länsimaalaisesta tavata. Kiinassa suoraa kieltämistä pidetään epäkohteliaana, joten vastaukset voivat olla tulkinnanvaraisia. Teoriaosuuden lähteissä kehoitettiin myös esittämään tarkentavia kysymyksiä.

Kiinalaisten kasvojen ja kasvojen menettämisen osalta tutkimustulokset ja teoria vastasi lähes täysin toisiaan. Ainut eroavaisuus oli, että teoriaosuudessa kasvojen menettämistä kuvattiin, jopa pahemmaksi asiaksi kuin kuolemaa. Haastateltavat eivät kokeneet asiaa yhtä vakavana ja kertoivat kasvojen menettämisen olevan varsin yleistä.

Suhdeverkoston osalta tutkimustulokset ja teoria vastasivat melkein täysin toisiaan eikä eroavaisuuksia ollut montaa. Sekä teorian, että tutkimusaineiston mukaan suhdeverkoston avulla saa apua monissa asioissa Kiinassa, mutta suhdeverkostolla on myös varjopuolensa. Kahta haastateltavaa oli käytetty syöttinä tapahtumissa ja yhden haastateltavan kertomuksesta tuli ilmi, että kiinalainen on tehnyt huijauksia oman yrityksensä kautta. Teoriaosuudessa tulikin ilmi, että vahvat ja laajat suhdeverkostot ovat osasy korruptiolle Kiinassa.

Neuvotteluiden osalta tutkimusaineiston ja teoriaosuuden tiedot ovat melko samanlaisia. Sekä tutkimusaineiston, että teoriaosuuden suhteen istumajärjestyksen suhteen ollaan tarkkoja, sovitut asiat voivat muuttua sopimuksen synnyttyä ja kiinalaiset voivat jättää viimeisen maksuerän maksamatta.

8 Pohdinta

Tässä luvussa opinnäytetyön laatija tarkastelee opinnäytetyössä tehdyn laadullisen tutkimuksen tuloksia, joiden tueksi tuodaan omia pohdintoja ja havaintoja, joita on tullut esiin opinnäytetyöprosessin aikana. Luvussa pohditaan tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia ja niiden suhdetta teorian viitekehukseen ja tarkastellaan, onko tuloksissa ollut jotain yllättäviä tekijöitä ja onko tutkimusongelman pääkysymykseen ”Miten valmistautua yhteistyöhön kiinalaisten kanssa” saatu riittäviä tuloksia. Luvussa on myös tarkoitus esittää kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia, pohtia tutkimuksen kokonaisluotettavuutta kirjallisten avulla sekä lopuksi tehdä oman oppimisen arviointi opinnäytetyöprosessin aikana.

8.1 Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä tekijöitä tulee ottaa huomioon ja mitä taitoja tarvitaan, jotta voidaan tehdä kannattavaa ja toimivaa yhteistyötä kiinalaisten kanssa. Opinnäytetyön aikana tutustuin kiinalaiseen liiketoimintakulttuuriin kirjallisten, tutkimusten ja artikkeleiden avulla, jotta saisin selkeän käsityksen kiinalaisesta liiketoiminnasta ja näin ollen pääsisin pureutumaan opinnäytetyön tutkimusongelmaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat kiinalaisen liiketoimintakulttuurin kannalta tärkeimmät asiat, jotka tulisi ottaa huomioon, kun valmistautuu yhteistyöhön kiinalaisten kanssa. Opinnäytetyön laatija kokee, että työn tavoitteisiin saatiin vastattua ja niitä selvennettiin sekä teoriaosuuden että tutkimuksen kautta. Teoriaosuudessa tuotiin esille allekirjoittaneen mielestä olennaisimmat tekijät, joilla on ollut vaikutusta kiinalaiseen liiketoimintakulttuuriin historian saatossa sekä mitkä asiat tulee osata, jotta maassa voi menestyä länsimaalaisena. Opinnäytetyön tutkimuksen avulla pyrittiin pureutumaan tarkemmin paikalliseen liiketoimintakulttuurin etikettiin, neuvotteluihin ja liiketoimintaan vaikuttaviin tekijöihin. Kuviossa 11. tuodaan esille opinnäytetyön laatijan mielestä olennaisimmat asiat sekä haasteet Kiinan markkinoilla. Teoriaosuudessa käytettyjen lähteiden ja laadullisen tutkimuksen avulla saadun aineiston perusteella, kuviossa 11. kiteytyy tärkeimmät asiat, joiden avulla voi menestyä Kiinan markkinoilla.



Kuvio 11. Huomioon otettavat asiat ja haasteet Kiinan markkinoilla

Kiinalainen kulttuuri ja heidän tapa harjoittaa liiketoimintaa, pitää sisällään monia mielenkiintoisia seikkoja, joita on ollut kiinnostava tutkia opinnäytetyön aikana. Tutkimuksen aikana allekirjoittanut on tehnyt havainnon siitä, että Kiinan markkinoilla toimiminen vaatii aiempaa kokemusta liiketoiminnasta omasta kotimaasta. Vaikka liiketoimintakulttuurit suurella todennäköisyydellä poikkeavat paljolti toisistaan, niin sanotut perusasiat liiketoiminnan harjoittamisesta pitää kuitenkin olla hallussa, kuten neuvottelutaidot. Näin ollen henkilö voi räätälöidä taitojaan kiinalaiseen liiketoimintakulttuuriin sopivaksi. Kiinan markkinoilla toimiminen vaatii myös rohkeutta, koska kiinalaiset voivat olla ahneita ajaessaan oman yrityksensä etuja. Onkin tärkeää, että uskaltaa kertoa oman mielipiteensä ja reagoida tilanteisiin oikeina hetkinä. Kiinalaisten käyttäytymistä ja vuorovaikutusta voisi jossain tilanteissa kuvailla, jopa salamyhkäiseksi länsimaalaisen näkökulmasta. Kiinalaiset eivät tarkoituksellisesti yritä käyttäytyä salaperäisesti, vaan heidän tapansa ajatella ja toimia poikkeavat merkittävästi esimerkiksi suomalaisesta kulttuurista.

Opinnäytetyön laatija pitää yhtenä tärkeimpänä asiana suhteiden luomista ja luottohenkilön löytämistä Kiinasta. Tämä helpottaa yhteistyötä merkittävästi ja eikä asioista tarvitse huolehtia jatkuvasti. Yksi haastateltavista painotti haastattelussaan juuri tämän asian merkitystä. Hän kertoi, että yhteistyö on tänä päivänä huomattavasti jouhevampaa, koska hän oikeasti voi luottaa, että sovituista asioista pidetään kiinni ja mikäli muutoksia tulee, niistä ilmoitetaan. Suhteiden luomista pidettiin myös teoriaosuudessa merkittävänä, joten tutkimuksen yhteydessä tehty haastattelu vahvisti tämän teorian. Teoriaosuuden neljäs luku, jossa käsiteltiin neuvotteluja, toi esille monia asioita, joita pystyttiin osoittamaan toteen tutkimusaineiston avulla. Neuvotteluista tehtiin useampia havaintoja, kuten yllättävät ja äkilliset muutokset, älä myötäile liikaa kiinalaisen ehdotuksiin, istumajärjestys on tarkka neuvotteluiden aikana ja kiinalaiset voivat jättää viimeisen maksuerän maksamatta. Neuvottelu- ja kommunikointitaidot sekä havainnointikyky ovat erittäin tärkeitä taitoja, mikäli haluaa menestyä kiinalaisten kanssa. Oivaltava myyntityö kirjassa kuvataan neuvotteluja ja neuvottelutaitoja tavalla, joita voi soveltaa myös Kiinan markkinoilla. Etenkin tavoitteista kiinni pitäminen on tärkeää, jotta kauppa ei ole ainoastaan kannattavaa kiinalaisille. Kiinalaiset arvostavat suuresti, jos heille osataan antaa konkreettisia esimerkkejä hyödyistä, joita yhteistyön avulla voidaan saavuttaa. Onnistuneet neuvottelut ovatkin pohjana toimivalle yhteistyölle.

Neuvottelu on yksi myyntiprosessin merkittävimmistä osa-alueista, koska sen yhteydessä sovitaan kaupasta sekä sopimuksen yksityiskohdista, joiden perusteella voidaan arvioida kaupan kannattavuus myyjän ja yrityksen näkökulmasta. Myyjän on tärkeää pitää kiinni henkilökohtaisista sekä yrityksen tavoitteista ja viedä neuvottelut sinnikkäästi päätökseen. Myyjän tavoitteena voi olla esimerkiksi osoittaa vastapuolelle, mitä hyötyjä he saavat sopimuksen teon myötä. Neuvotteluita voidaan pitää perustana, kun yritykset haluavat luoda pitkäkestoisen ja kannattavan yhteistyösuhteen. (Hänti, S. ym. 2016)

8.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Kiina on maailman toiseksi suurin talous ja yksi kiinnostavimmista investointikohteista globaalisti. Uskon, että maata voisi tutkia useammasta eri näkökulmasta tai syventyä johonkin tiettyyn aiheeseen, kuten neuvottelukulttuuriin. Opinnäytetyössäni tehty tutkimus kohdistui Kiinan liiketoimintakulttuuriin ominaispiirteisiin, joita on lukuisia määriä. Tämä antaakin mahdollisuuden lähteä tutkimaan maan liiketoimintakulttuuria monesta eri näkökulmasta. Jatkotutkimuksissa voisi myös syventyä johonkin tiettyyn toimialaan, kuten autoteollisuuteen, aurinkovoimaan, internetpalveluihin tai teknologiateollisuuteen. Kaikki

edellä mainitut ovat nopeitten kasvavia toimialoja Kiinan markkinoilla.

Toimialatutkimuksessa voisi tutkia esimerkiksi toimialan kehitystä ja sen ominaispiirteitä.

Korruptiota ilmenee Kiinassa melko monella alalla ja se hidastaa maan kehitystä.

Teoriaosuudessa kävikin ilmi, että Kiinan korruption taso on paljon suurempi verrattaessa muihin korkeamman tulotason maihin. Tämä voisi olla myös yksi aihe, johon voisi syventyä tarkemmin. Tutkimuksessa voisi tarkastella maan korruption kehitystä ajan saatossa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Lisäksi mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että maa on niin korruptoitunut vielä tänä päivänä.

8.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta tehdessä on aina tarkoituksena välttää virheiden tekemistä, tutkimusta tehdessä onkin tärkeää arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Kun puhutaan kvalitatiivisesta tutkimuksesta, usein nostetaan esille kysymykset todenmukaisesta ja objektiivisesta tiedosta. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat ihmisten näkemykset totuuden luonteesta. Tietoteoreettisessa eli epistemologisessa vuorovaikutuksessa on tapana erottaa neljä toisistaan poikkeavaa totuusteoriaa, jotka ovat totuuden korrespondenssiteoria, totuuden koherenssiteoria, pragmaattinen totuusteoria ja konsensukseen pohjautuva totuusteoria. Kaikki edellä mainituista teorioista ovat toisistaan poikkeavia. Korrespondenssiteorian mukaisesti väittämä on totta ainoastaan silloin, kun se pystytään todistetusti todentamaan. Koherenssiteorian mukaisesti väittämä on todenmukainen, jos sitä voidaan pitää yhtä pitävänä ja perusteltuna, kuin aiemmin todeksi todennettua väitettä. Pragmaattinen totuusteoria perustuu tiedon hyödylliseen seuraukseen. Olettamusta voidaan pitää totena, jos se on toimiva ja käytännöllinen. Konsensukseen pohjautuvassa totuusteoriassa painotetaan, että ihmiset voivat yhdessä luoda yhteisymmärryksen, joka tässä tapauksessa vastaa totuutta. Arvioidessa puolueettomuuden eli objektiivisuuden ongelmaa laadullisessa tutkimuksessa on totuuskytymyksen ohella pystyttävä erottamaan tapausten luotettavuus ja puolueettomuus. Puolueettomuutta tarkasteltaessa tutkija tulee ottaa huomioon, että yrittääkö hän ymmärtää ja kuulla haastateltavaa omana itsenä vai suodattuuko haastateltavan kokemukset haastattelijan oman näkemyksen kautta. Herääkin kysymys siitä, että vaikuttaa haastattelijan sukupuoli, ikä, uskonto, poliittinen näkemys, kansalaisuus tai asema työelämässä siihen, minkälaisen kuvan hän muodostaa haastateltavan kertomuksesta. Käytännössä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todettu se fakta, että asia on näin, koska haastattelija on itse luonut tutkimuksen ja tekee johtopäätökset. (Tuomi, j. Sarajärvi, A. 2018)

8.3.1 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä voidaan tarkastella tutkimalla, onko menetelmän valinta ollut oikea ja ollaanko saatu selvitettyä tutkimusongelma, joka on ollut tarkoitus ratkaista. Jotta tutkimusta voidaan pitää pätevänä, siinä ei tulisi olla yhtään järjestelmällistä virhettä. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että onko haastateltava osannut tulkita tutkimuksen aiheen ja kysymykset haastattelijan tarkoittamalla tavalla. Tulokset voivat antaa virheellisen kuvan haastattelijalle, mikäli haastateltava on tehnyt eri tulkinnan tutkimuksen aiheesta tai tutkimuskysymyksistä. Jotta tutkija voi saavuttaa pätevän tutkimustuloksen, hänen tulee osata muodostaa käytetyt teorian aiheet ja ajatuskokonaisuus kyselylomakkeeseen. (Vilka, H. 2015)

Opinnäytetyön laatijan mielestä tehty tutkimus on pätevä ja uskottava, senkin takia, että aiheen tutkimusongelman selvittämiseksi on valittu oikea tutkimusmenetelmä. Yksi uskottavuutta puoltava tekijä on myös se, että kaikki haastateltavat esiintyvät anonymisti opinnäytetyön tutkimuksessa. Näin ollen he ovat voineet vastata täysin rehellisesti kysymyksiin ja kertoa avoimesti kokemuksistaan ilman, että heidän on tarvinnut ottaa esimerkiksi yrityksensä näkökulmaa huomioon. Tutkimuksen tulokset olisivat voineet olla paljon niukempia, mikäli haastattelut olisi tehty julkisesti ja haastateltavien nimet ja yritykset olisi julkistettu tutkimuksen yhteydessä. Näin ollen heidän olisi pitänyt miettiä tarkemmin, mitä asioita he voivat kertoa julki. Opinnäytetyön laatijalla ei ollut omakohtaisia kokemuksia tutkittavasta aiheesta eli Kiinan liiketoimintakulttuurista, vaan oli muodostanut käsityksensä teoriaosuudessa käytetyistä lähteistä. Näin ollen allekirjoittanut ei ollut muodostanut ennakkokäsityksiä siitä, minkälainen aineiston pitäisi olla. Tehtyjen haastattelujen aikana allekirjoittanut aina pyysi tarkennusta, jos hän koki ettei vastaus kohdistunut suoraan kysymykseen tai siitä jäi jotain puuttumaan. Näin ollen tutkimuksen laatija pitää aineistoa pätevänä eikä usko tutkimuksen tuloksissa olevan virheellistä tietoa. Tutkimusaineisto käytiin huolellisesti läpi ja tallenteet kuunneltiin kahteen otteeseen, jotta välttyttäisiin vääriltä vastauksilta tai havainnoilta. Lisäksi haastateltava ei luonut ennakkokäsityksiä haastateltavan sukupuolesta, iästä, uskonnosta, poliittisesta näkemyksestä tai asemasta työelämässä ja muodostanut havaintojaan niiden perusteella. Allekirjoittanut muodosti havainnot ja käsitykset rehellisesti sen pohjalta, mitä haastattelujen aikana kävi ilmi.

8.3.2 Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta voidaan tutkia tarkastelemalla, onko haastateltavien vastaukset ei-sattumanvaraisia ja toistettavia. Tällä tarkoitetaan, että

saataisiinko haastateltavalta samat vastaukset, jos kysely tehtäisiin uudelleen haastattelijasta riippumatta. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti luovat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentyä, jos esimerkiksi haastateltava antaa vahingossa väärän vastauksen ja haastattelija kirjaa tämän ylös eikä virhe tule ilmi. Tämänkaltainen virhe ei välttämättä kuitenkaan ole merkittävä tavoitteiden kannalta. Haastattelijan on kuitenkin tärkeä ottaa asia esille, jos hän tunnistaa vastaavanlaisen virheen. Jos haastattelija huomaa tutkimustulosten poikkeavan vastaavanlaisten tutkimusten tuloksista, jää hänen pohdittavaksi mistä kyseiset virheet ovat voineet johtua. (Vilkka, H. 2015)

Opinnäytetyön laatija pitää tutkimuksen tuloksia luotettavina. Tämän uskomuksen allekirjoittanut perustaa siihen, että haastateltavien vastaukset olivat kaikissa haastatteluissa samankaltaisia, vaikka haastateltavat toimivat eri toimialoilla ja eri asemilla työpaikoillaan. Haastateltavien omakohtaiset kokemukset tietenkin poikkesivat toisistaan, mutta mitään merkittäviä eroavaisuuksia ei haastattelujen aikana ilmennyt. Allekirjoittanut oli myös tarkkana haastattelujen aikana ja muutamaan otteeseen haastateltava ymmärsi kysymyksen eri tavalla, kuin se oli tarkoitettu. Molemmissa tilanteissa kysymys esitettiin haastateltavalle uudelleen ja kysymyksen tarkoitusta selvennettiin. Näin ollen vältyttiin tilanteilta, joissa olisi kirjattu väärää tietoa tutkimusaineistoon ja tämän perusteella tehty virheellisiä havaintoja.

8.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi ja tehdyt teemahaastattelut sujuivat opinnäytetyön laatijan mielestä suunnitelmien mukaisesti. Opinnäytetyön tekeminen oli jaksotettu aika pitkälti kokonaan vuodelle 2020, tarkemmin ottaen tammi- maaliskuun ajalle. Opinnäytetyölle oli luotu selkeä suunnitelma, jota noudattamalla allekirjoittanut uskoi onnistuvansa tutkimusongelman selvittämisessä. Opinnäytetyön idea sai alkunsa viime keväänä käydyltä Growing Global- kurssilta, jossa käsiteltiin kulttuurien välisiä eroja. Opinnäytetyön laatija piti kulttuurien välisiä eroja mielenkiintoisina ja päätyi valitsemaan aluksi useamman maan tutkimuskohteeksi. Myöhemmin opinnäytetyötä rajattiin koskemaan pelkästään Kiinan liiketoimintakulttuuria, koska useampaa maata koskeva tutkimus olisi ollut liian laaja tutkimuksen näkökulmasta eikä maiden kulttuureihin olisi voitu paneutua syvällisemmin. Aiheen rajattiin koskemaan pelkästään Kiinan liiketoimintakulttuuria tammikuussa 2020. Tämä antoi opinnäytetyölle uuden alun, toki pohja oli jo luotu, mutta muutos selkeytti opinnäytetyöprosessin etenemistä. Opinnäytetyön aikana laatija oppi paljon siitä, kuinka vahvasti kulttuuriset tekijät vaikuttavat maan liiketoimintaan. Kiina oli mielenkiintoinen tutkimuskohde, koska se poikkesi merkittävästi suomalaisesta

liiketoimintakulttuurista. Opinnäytetyön tutkimuksen pääkysymykseksi määritettiin ”Miten valmistautua yhteistyöhön kiinalaisten kanssa”. Kirjoittaja kokee, että tutkimuksen ja teoriaosuuden avulla tähän kysymykseen löydettiin vastaukset. Näiden vastausten on tarkoitus auttaa henkilöitä, jotka ovat suuntamassa Kiinan markkinoille. Pidän opinnäytetyötä ajankohtaisena ja merkittävänä, koska Kiinan on ja tulee olemaan merkittävä alue maailman talouden kannalta.

Opinnäytetyönprosessin aikana kirjoittaja oppi, kuinka suuri merkitys suunnitella on työn lopputulokseen. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa työn tekemiselle oli varattu tietty aika viikosta, mutta kyseiselle päivälle ei oltu tehty suunnitelmaa, mitä on tarkoitus tehdä. Näiden päivien aikana aika tuntui kuluvan ilman, että mitään konkreettista olisi saatu aikaiseksi. Alun jälkeen loin aina selkeän suunnitelman ja tavoitteet, kun menin tekemään opinnäytetyötä, tämän huomasi myös lopputuloksessa. Joinain päivinä kyseiselle päivälle tehtäväksi suunnitellut osa-alueet eivät edenneet ja tällöin vedettiin hetki happea ja kokeiltiin, jos jokin toinen kohta olisi helpompi saada eteenpäin. Tämä toimi monesti eikä aikaa kulunut turhaan hukkaan eli kirjoittaja osasi reagoida tilanteisiin oikeina aikoina. Lisäksi kirjoittaja teki havainnon siitä, että opinnäytetyöhön kulutettua aikaa ei pidä pitää mittarina, kun pohtii omaa tekemistä. Joskus koululla saattoi kulua koko päivä eikä opinnäytetyö ollut edennyt välttämättä merkittävästi. Toisinaan aikaa työn tekemiseen kului vähemmän, mutta työ edistyi huomattavasti paremmin.

Usein koululla oli useampi luokkatoveri tekemässä opinnäytetyötä samanaikaisesti, mikä toi rentoutta tekemiseen. Yhdessä ruokailu ja toisten mielipiteet auttoivat tuomaan uusia näkökulmia opinnäytetyön tekemiseen. Tämä usein vauhditti työn tekemistä ja helpotti ratkaisemaan, sillä hetkellä olevia ongelmia. Muiden läsnäolo vaikutti prosessiin myös henkisesti, koska tiesi muiden olevan samassa tilanteessa.

Lähteet

Blackman, C., 1997, Kiinalaiset neuvottelut, Strategia ja tapausesimerkit. Uudistettu painos Hakapaino Oy, Helsinki 2005

China Power Team, 2019. How does corruption hinder China's development. Luettavissa: <https://chinapower.csis.org/china-corruption-development/>. Luettu 25.2.2020.

Gan integrity. 2018. China corruption report. Luettavissa: <https://www.ganintegrity.com/portal/country-profiles/china/>. Luettu 24.2.2020.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita.

Moran, R. T., Harris, P. R. & Moran, S. V. 2007. Managing cultural differences: Global leadership strategies for the 21st century. 7th ed. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann.

Neidel, B. 2010. Negotiations, Chinese style. Luettavissa: <https://www.chinabusinessreview.com/negotiations-chinese-style/>. Luettu. 20.3.2020.

Paltemaa, L. 2018. Lyhyt johdatus Kiinan historiaan. Luettavissa: <https://research.utu.fi/converis/getfile?id=30248204&portal=true>. Luettu. 26.2.2020.

Pukkila, J. 2018. Kiinan businesskulttuuri. Luettavissa: <https://www.lapland.fi/fi/business-2/kasvua-lapista/kiinan-businesskulttuuri/>. Luettu 15.1.2020.

Puusa, A. Reijonen, H. Juuti, P. Laukkanen, T. Akatemiasta markkinapaikalle. Kuudes painos. Talentum Oy Media. 2015.

Pietarinen, S., 2010, Kiinalaiset liiketavat. Kariston kirjapaino, Hämeenlinna 2010

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, Hanna. Tutki Ja Kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 2015. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>.

Warburton, K. 2015. Hierarchy and Chinese Business Culture.

Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/hierarchy-chinese-business-culture-keith-warburton>. Luettu: 18.2.2020.

Worldometers. 2020. China population. Luettavissa: <https://www.worldometers.info/world-population/china-population/>. Luettu 25.2.2020.

Liite 1.

Haastattelukysymykset

Taustakysymykset

1. Puhutko itse Kiinan kieltä?
2. Milloin aloitit yhteistyön kiinalaisten kanssa?
3. Milloin kävit ensimmäisen kerran Kiinassa töiden puolesta?
4. Olitko tutustunut kiinalaiseen liiketoimintakulttuuriin, ennen kuin aloitit yhteistyön kiinalaisten kanssa tai menit vierailulle Kiinaan?

Liiketoimintakulttuurin ominaispiirteet

1. Onko pukeutumiseen liittyen, jotain huomioitavaa?
2. Milloin lahjoja tulisi antaa, mitkä ovat hyviä lahjoja ja mitkä eivät sovellu lahjoiksi?
3. Onko kommunikointi kiinalaisten kanssa vaikeaa ja onko heitä vaikea tulkita?
4. Oletko törmännyt tilanteeseen, jossa kiinalainen on "menettänyt kasvonsa"? miten olet hoitanut tilanteen, jossa kiinalaisille annat palautetta?
5. Kuinka suuri merkitys suhdeverkostolla on mielestäsi Kiinassa?
6. Oletko saanut itse luotua suhteita ja löydettyä yhteishenkilön sekä mikä sen merkitys on liiketoiminnan kannalta?
7. Miten hierarkia ilmenee Kiinassa ja etenkin yrityksissä?

Neuvottelut

1. Minkälaisia neuvottelijoita kiinalaiset ovat?
2. Mitkä ovat tärkeimmät asiat, jotka tulee ottaa huomioon neuvotteluissa kiinalaisten kanssa?
3. Yrittävätkö kiinalaiset ns vilunki pelillä saada itselleen paremmat sopimukset? Ja hoitavatko maksut aina sopimusten mukaisesti?