

Kohdemaan kulttuurituntemuksen merkitys kansainvälisessä liiketoiminnassa

Päivi Utoslahti

3.9.2020



Tekijä(t) Päivi Utoslahti	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Kohdemaan kulttuurituntemuksen merkitys kansainvälisessä liiketoiminnassa	Sivu- ja liitesivumäärä 55 + 3
<p>Kansainvälistyville yrityksille on tarjolla useita kulttuurien ominaisuuksia selittäviä konsepteja, mutta yleisesti kulttuurituntemuksen merkitys kansainvälisen liiketoiminnan onnistumiselle on tuntematon. Ei myöskään ole tiedossa hyödyntävätkö suomalaiset pk-yritykset kulttuuritietoutta riittävästi kansainvälistymisprosessinsa aikana. Tämän vuoksi on tärkeää tutkia, miten eri kulttuuritekijöiden huomioiminen vaikuttaa kansainvälistymisen onnistumiseen. Opinnäytetyö esittelee hyödynnettävissä olevan kokonaiskuvan aiheesta kansainvälistymistä suunnitteleville pk-yrityksille.</p> <p>Opinnäytetyötutkimuksessa selvitetään kulttuurituntemuksen hyödyntämisen vaikutuksia, sen tämänhetkistä tasoa ja kulttuurieroista aiheutuvia haasteita. Kohderyhmäksi valittiin suomalaisten yritysten kansainvälistymistä tukevien organisaatioiden asiantuntijoita sekä yhden kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavan suomalaisen yrityksen toimitusjohtaja. Tutkimus toteutettiin haastatteluihin perustuvana kvalitatiivisena tutkimuksena.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella korkealla kulttuurituntemuksen tasolla on kansainvälistymistä nopeuttava vaikutus. Yrityksen tuotteen, markkinoinnin ja myyntitavan paikallistaminen, eli mukauttaminen kohdemaan ja sen kulttuurin mukaisesti, on myös tärkeässä asemassa uudella markkinalla onnistumisessa. Lisäksi, jo kansainvälistymisen suunnitteluvaiheessa tapahtuvan kohdemaassa vierailun havaittiin olevan edellytys kulttuurierojen syvälliselle ymmärtämiselle. Tutkimuksen aikana ilmeni myös, etteivät suomalaiset pk-yritykset huomioi kulttuuritekijöitä riittävästi kansainvälisessä liiketoiminnassaan. Opinnäytetyön tietoperusta sekä tutkimus kuitenkin osoittavat kulttuurituntemuksella olevan selkeä ja moninainen vaikutus kansainvälisen liiketoiminnan eri osa-alueisiin. Opinnäytetyötä hyödyntämällä pk-yritykset voivat saada monipuolisen näkemyksen siitä, miten ja miksi kulttuuritekijöiden huomiointi on kannattavaa.</p>	
Asiasanat kansainvälistyminen, kulttuurituntemus, kansainvälinen liiketoiminta, kulttuurierot, kulttuuri	

Author(s) Päivi Utoslahti	
Degree programme Business Administration	
Thesis title Significance of the cultural knowledge of the target country in international business	Number of pages 55 + 3
<p>There are various concepts of cultural identification available for internationalizing companies. However, the significance of cultural knowledge to the success of international business is generally unknown. Also, the fact whether Finnish small and medium-sized enterprises (SME) are utilizing cultural knowledge during their internationalizing process is yet undetermined. Therefore, it is important to study what kind of an effect utilization of cultural factors has on the success of internationalization. This thesis presents a useful overall view of the topic for the SMEs planning to internationalize.</p> <p>The effects of utilizing cultural knowledge, current level of utilizing it and possible challenges due to cultural differences are investigated in the thesis study. Experts from organizations aiding internationalizing Finnish companies and a managing director from a Finnish company with international operations were chosen as a target group of the study. The study was implemented as a qualitative study based on interviews.</p> <p>Based on the study, high level of cultural knowledge accelerates internationalization. Localization of the product, marketing and sales methods, i.e. adaptation according to the target country and its culture, is important to succeeding on a new market. Furthermore, visiting the target country already during a planning phase of internationalization was perceived to be a precondition for profound understanding of cultural differences. During the study it was found that Finnish SMEs are not paying attention to cultural aspects sufficiently enough in their international business. However, both the background research and the study indicate cultural knowledge to have a clear and multifaceted effect on various aspects of international business. By utilizing this thesis, SMEs are able to obtain comprehensive knowledge on how to pay attention to cultural factors and why it is beneficial.</p>	
Keywords internationalization, cultural knowledge, international business, cultural differences, culture	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuskysymys.....	1
1.2	Tutkimuksen merkitys pk-yrityksille	2
1.3	Keskeiset käsitteet	2
2	Pk-yrityksen kansainvälistymispäätös	4
2.1	Kohdemaan analysointimenetelmät	4
2.2	Vientikanavat	6
2.3	Kulutustuotteet.....	8
3	Kulttuurierojen merkitys.....	10
3.1	Hofsteden kulttuurien kuusi ulottuvuutta.....	11
3.2	Edward T. Hallin konsepti ja European Social Survey	15
3.3	Kulttuurin vaikutus kohdemaan vientikanaviin ja tuotteisiin	18
3.4	Viestintä ja sosiaaliset tilanteet	21
4	Tutkimuksen tavoitteet	25
4.1	Menetelmän valinta	25
4.2	Tutkimuksen toteutus ja haastattelusuunnitelma	26
5	Tutkimustulokset	28
5.1	Teema 1. Asiantuntijoiden ja organisaatioiden taustoitus	28
5.2	Teema 2. Kulttuurituntemuksen hyödyntämisen vaikutukset kansainvälistymisen onnistumiseen.....	30
5.3	Teema 3. Kansainvälistyvien pk-yritysten kulttuurituntemuksen hyödyntämisen tämänhetkinen taso.....	34
5.4	Teema 4. Haasteita, joita kansainvälistyvä yritys voi kohdata kulttuurieroja koskien.....	38
5.5	Teema 1. Kansainvälistyvän yrityksen taustoitus	41
5.6	Teema 2. Kulttuurituntemuksen hyödyntämisen vaikutukset yrityksen kansainvälistymisen onnistumiseen.....	42
5.7	Teema 3. Yrityksen kulttuurituntemuksen hyödyntämisen keinot	44
5.8	Teema 4. Haasteita, joita yritys on kohdannut kulttuurieroja koskien.....	45
6	Johtopäätökset.....	47
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	51
6.2	Pohdinta.....	52
7	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	54
	Lähteet	56
	Liitteet.....	58
	Liite 1. Haastattelukysymykset asiantuntijalle	58
	Liite 2. Haastattelukysymykset yrityksen edustajalle	60

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aihe on ”Kohdemaan kulttuurituntemuksen merkitys kansainvälisessä liiketoiminnassa”. Halusin yhdistää opinnäytetyöhöni suorittamiani suuntautumisopintoja sekä HR ja esimiestyön että Kansainvälisen liiketoiminnan (*Global Markets and Trade*) opintolinjoilta. Näin syntyi aihe, joka käsittelee kansainvälistyvän yrityksen kansainvälistymisstrategian ja tuotteen valintaan vaikuttavia kulttuurieroja.

Yleisesti kulttuurieroja tarkastellaan yrityksen sisällä johtajuuden näkökulmasta ja kansainvälistymistä puolestaan liiketoiminnan kannalta. Opinnäytetyössä tarkastellaan edellä mainittuja aiheita ja keskitytään erityisesti niiden välimaastoon. Tarkastelun tavoitteena on muodostaa sellainen kokonaiskuva aiheesta, jota esimerkiksi pk-yritykset voisivat hyödyntää kansainvälistymissuunnitelmaa laatiessaan ja kansainväliseen liiketoimintaan varautuessaan.

Opinnäytetyön tietoperustassa selvitetään aluksi, mitkä tekijät voivat johtaa kansainvälistymispäätökseen ja millä perusteilla kohdemaata kannattaa valita. Lisäksi käydään läpi erilaisia vientikanavia, jotta tietoperustan soveltamista ja tutkimuksen käsittelyä varten saatutettaisiin tarvittava perustaso. Sen jälkeen perehdytään kulttuurierojen merkityksiin liiketoiminnan eri osa-alueilla ja tutustutaan kulttuuria selittäviin konsepteihin. Lisäksi selitetään konseptien peruseräpäätteet ja tutustutaan esimerkkien avulla erilaisten kulttuurien ominaisuuksiin ja tunnuspiirteisiin. Lopuksi sovelletaan konsepteista saatua tietoa siihen, miten kulttuuri vaikuttaa vientikanaviin ja tuotevalintaan sekä viestinnän eri muotoihin.

Opinnäytetyötutkimus toteutetaan haastatteluihin perustuvana, kvalitatiivisena tutkimustyönä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisesti ja antaa siitä tulkintaa (Kananen 2017, 35). Haastattelujen tarkoituksena on siten kerätä käytännön kokemuksia, joista teoriapohjaisella analysoinnilla voidaan muodostaa pk-yrityksille sovellettavia johtopäätöksiä.

1.1 Tutkimuskysymys

Tutkimusta aloitettaessa on olennaisen tärkeää määrittää ongelma, joka kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Tutkimusongelma toimii tutkimusprosessia ohjaavana tekijänä. Kun tutkimusongelma on selvillä, voidaan muodostaa tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksien vastaukset antavat ratkaisun tutkimusongelmaan. Jotta tutkimuksesta saataisiin tarkoitukseen sopivat, selkeät tulokset, määritetään tutkimusongelmaan pohjautuvat tutkimuskysymykset. (Kananen 2017, 56, 60-61.)

Tutkimuksen pääongelma on

Millainen merkitys kulttuurituntemuksella on kansainvälistyvillä yrityksille?

Tutkimuksen alaongelmia ovat

1. Millaisia vaikutuksia kulttuurituntemuksen hyödyntämisellä on kansainvälistymisen onnistumiseen?
2. Millainen on kulttuurituntemuksen hyödyntämisen tämänhetkinen taso kansainvälistyvillä pk-yrityksillä?
3. Mitä haasteita kansainvälistyvä yritys voi kohdata kulttuurieroja koskien?

Opinnäytetyössä huomiota ei kiinnitetä yksittäisiin kohdemaihin, vaan kulttuurieroja ja niiden vaikutuksia tarkastellaan laajemmasta näkökulmasta. Opinnäytetyössä ei myöskään oteta kantaa liiketoimintaan liittyviin päätöksiin, kuten mikä vientikanava olisi yleisesti parhaiten tai missä tapauksissa tuotteeseen pitäisi tehdä mukautuksia kohdemaan perusteella vai tarjota standardoitua tuotetta. Vientikanavia ja tuotteen valintaa koskevia tekijöitä käsitellään kuitenkin asian ymmärtämiseksi ja kokonaiskuvan saavuttamiseksi.

1.2 Tutkimuksen merkitys pk-yrityksille

Opinnäytetyössä käsitellään aiheita, joihin olisi hyvä kiinnittää huomiota, kun yritys päättää kansainvälistyä ja aloittaa toimintansa kansainvälisen kaupan parissa ilman aiempaa kokemusta. Kulttuuritietoisuus kehittyy kokemuksen myötä, mutta on mahdollista, että pk-yritysten johdolla ja työntekijöillä ei ole riittävää kokemusta tai tietoperustaa kohdata erilaisia käytänteitä eri kulttuureihin kuuluvien ihmisten kanssa. Tutkimuksessa pyritään selvittämään mitä olisi hyvä ottaa huomioon ja miten omaa toimintaa voisi mukauttaa ketterästi, jotta eri kulttuuria edustavien ihmisten kanssa kommunikointi sujuisi ilman konflikteja ja että yhteistoiminta kansainvälisten yritysten kanssa sujuisi mutkattomasti.

1.3 Keskeiset käsitteet

On tyypillistä, että joillakin sanoilla on erilaisia tulkintoja ja merkityksiä. Joidenkin sanojen merkitys voi olla tuttu, mutta itse ilmaus puolestaan vieras. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet selitetään seuraavaksi tavalla, jolla kyseistä sanaa on käytetty tekstin sisällä.

Demografinen rakenne – Väestön rakenne mm. iän, sukupuolen ja väestömäärän ominaisuuksien osalta

Eksplisiittinen – Suorasti ja selkeästi ilmaistu

Etnosentrismi – Asenne ja uskomus siitä, että omat tavat, kulttuuri ja yhteisö on muita parempia ja ainoita oikeita

Implisiittinen – Julkisanomaton, mutta pääteltävissä oleva

Kansainvälistyminen – Yrityksen toiminnan laajentaminen maantieteellisesti kotimaan ulkopuolelle, usein yhdelle kauppaa-alueelle, esimerkiksi Euroopan talousalueelle

Koherenssi – Kahden tai useamman tekijän yhdenmukaisuus tai yhtenäisyys

Konvergenssi – Kahden tai useamman tekijän samankaltaisuus

Kulttuuri – Tietyn alueen tai yhteisön sisäinen yleinen tapa ymmärtää, tehdä päätöksiä ja kommunikoida

Paikallistaminen – Tuotteen, myynnin ja markkinoinnin mukauttaminen kohdemarkkinan ominaisuuksien ja tarpeiden mukaisesti (engl. *localization*)

Segmentti – Asiakaskunta, jolla on yhteneväisiä piirteitä. Yrityksellä voi olla yhtäaikaaisesti useita asiakassegmenttejä

Standardointi – Identtisten tuotteiden, hintojen, jakelukanavien, myyntitapojen ja kampanjaohjelmien tarjoaminen kaikilla alueilla, joilla yrityksellä on toimintaa

Vientitapa tai vientikanava – Yrityksen käyttämä keino saada yrityksen tuotteet ulkomaan markkinoille (engl. *Market Entry Modes* tai *Operation Modes*)

2 Pk-yrityksen kansainvälistymispäätös

Kun suomalainen pk-yritys haluaa kasvattaa toimintaansa, on yksi vaihtoehto laajentaminen ulkomaille. Perusteita ulkomaille laajentamiseen voivat olla halu kokeilla uusia markkinoita tuottavuuden ja kilpailukykyisyyden kehittämiseksi tai pyrkimys päästä hyödyntämään uusinta teknologiaa ja tehokkaampia valmistusmenetelmiä (Hollensen 2017, 19). Johnson ja Whittington kumppaneineen lisäävät, että yrityksellä voi olla kansainvälistymisen tarve myös ulkoisista tekijöistä johtuen. Näitä syitä voivat olla muun muassa markkinoiden samankaltaisuus ja raaka-aineiden parempi saatavuus. (Johnson, Whittington, Scholes, Angwing ja Regnér 2017, 278-281.) Yritys voi siis esimerkiksi aloittaa omien tuotteidensa myymisen ulkomaille, ulkomaisten yritysten tuotteiden tuomisen kotimaahan tai perustaa yhteistoimintaa ulkomaalaisten yritysten kanssa (Viitala & Jylhä 2013, 127). Opinnäytetyössä keskitytään ensisijaisesti ulkomaan markkinalle laajentamiseen ja käsitellään siihen liittyviä tekijöitä.

Oli kansainvälistymisen taustalla mikä syy hyvänsä, on perusteellinen suunnittelu ja vaihtoehtojen puntarointi tarpeen. Kansainvälistymistä suunnitellessaan yrityksen tulee selvittää yrityksen sen hetkiset lähtökohdat kansainvälistymisessä onnistumiseen, perehtyä vientirutiineihin ja tutustua kattavasti uuteen kohdemarkkinaan. Jotta mahdollisilta karikoilta vältyttäisiin, olisi syytä esimerkiksi ymmärtää kohdemaan lainsäädäntöä, määräyksiä ja rajoituksia, selvittää millainen taloudellinen taso kohdemaassa on ja ratkaista, miten toimitukset sujuisivat aika- ja kustannustehokkaasti. Yrityksen suunnittelemaa kohdemaahan suunnattua valikoimaakin on syytä tarkastella kohdemaan ominaisuuksiin ja tarpeisiin peilaten.

2.1 Kohdemaan analysointimenetelmät

Kohdemaata valitessaan yritys voi hyödyntää erilaisia analysointimenetelmiä. Yksi tunnetuimmista on PESTEL-analyysi. Analyysissa arvioidaan kohdemaan ominaisuuksia ryhmittein. Johnsonin ja kumppaneiden (2017, 289-291) mielestä olennaisimmat ryhmät kohdemaan valinnalle ovat Poliittiset, Taloudelliset (ekonomiset), Sosiaaliset sekä Lakiperustaiset tekijät. Näiden lisäksi ovat Teknologiset ja Ekologiset tekijät. Poliittisissa tekijöissä arvioidaan kohdemaan asettamaa mahdollista poliittista riskiä ja selvitetään hallituksen yleistä suhtautumistapaa ulkomaisiin yrityksiin kohtaan. Taloudellisissa tekijöissä tarkastellaan bruttokansantuotteen ja tulotason määriä, sillä ne määrittävät markkinan koon. Myös maan yleinen talouskasvu ja sen vauhti vaikuttavat kohdemaan kiinnostavuuteen ja sen potentiaaliin markkinoille etenemisen suhteen. Sosiaalisissa tekijöissä on tärkeä huomioida esimerkiksi koulutetun työvoiman saatavuus sekä kohdemaan demografinen rakenne. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, kuinka houkuttelevana markkina koetaan ja kuinka hel-

posti markkinoilla toimiminen sujuu. Lakiperustaisten tekijöiden selvittäminen etukäteen on erityisen merkittävää, sillä eri maiden määräyksissä voi olla huomattavia eroja. Yritysten on oltava perillä muun muassa siitä, ketkä voivat solmia sopimuksia tai kuka voi omistaa immateriaalioikeuksia.

Valikoituja mahdollisia kansainvälistymisen kohdemaita vertaillaan PESTEL-analyysin tulosten pohjalta ja valinta kohdistuu parhaiten analyysissä suoriutuneeseen maahan. Kuitenkin on otettava huomioon, että analyysin perusteella saatua parasta tulosta tärkeämpää voi olla kotimaan ja kohdemaan suurempi samankaltaisuusaste. Pankaj Ghemawat (2001) kuvailee, että esimerkiksi espanjalaisen yrityksen olisi järkevämpää valita kohdemaaksi jokin Etelä-Amerikan maa jonkin Itä-Aasian maan sijaan, vaikka tämä Etelä-Amerikan maa olisi saanut heikomman tuloksen PESTEL-analyysistä. Etelä-Amerikan mailla ja Espanjalla on enemmän samankaltaisuuksia keskenään monessakin asiassa. Näin ollen yrityksen tulisi pohtia laatimansa analyysin tulosten lisäksi kotimaan ja kohdemaan markkinoiden samankaltaisuutta.

Edellä esitellyn PESTEL-analyysin lisäksi käyttökelpoinen menetelmä houkuttelevan kohdemaan valintaan on CAGE-analyysi, jossa kartoitetaan yrityksen ja kohdemaan yhteensovivuutta. Analyysissä on neljä osa-aluetta, jotka käsittelevät Kulttuurien välistä, Hallinnollista ja poliittista, Maantieteellistä sekä Taloudellista etäisyyttä (engl. *Cultural, Administrative, Geographical and Economic distances*). Kulttuurien välinen etäisyys tässä analyysissä kattaa erot kielessä, etnisyydessä, uskonnossa sekä sosiaalisissa normeissa. Kohdemaan kulttuuria mietittäessä ei siis ole kyse vain tavoitteesta löytää kohdemaata, jonka kuluttajilla on samankaltaisia mieltymyksiä kuin kotimaan markkinoilla. Kulttuurieroilla on vaikutuksia myös muun muassa esihenkilön johtamistapaan. Kulttuurierojen vaikutuksia ja niiden merkitystä käsitellään syvemmin luvussa kolme. (Johnson ym. 2017, 291.)

CAGE-analyysin Hallinnollisen ja poliittisen etäisyyden osio yhdistää PESTEL-analyysissä erikseen käsitellyt poliittiset ja lakiperustaiset tekijät. Etäisyys tällä saralla merkitsee sitä, että kotimaan ja kohdemaan hallinnollisissa, poliittisissa sekä laillisissa perinteissä on ristiriitaisuuksia keskenään. Esimerkiksi kiinalaisilla yrityksillä voi olla amerikkalaisia yrityksiä helpompaa toimia Lähi-idässä sijaitsevien yritysten kanssa kyseisten maiden hallinnollisten ja poliittisten samankaltaisuuksien vuoksi. Maantieteellinen etäisyys ei tässä konseptissa merkitse pelkästään fyysistä etäisyyttä. Etäisyyttä lyhentäviä tai pidentäviä tekijöitä ovat esimerkiksi maan koko ja sen sijainti sisämaassa tai meren läheisyydessä, kattava ja tehokas tai toisaalta heikko tie- ja rautatieverkosto sekä tietoliikenneinfrastruktuurin taso. Taloudellisen etäisyyden osiossa asetetaan vastakkain maat, joilla on suuria eroja varallisuustasossa. Varakkaiden maiden monikansallisilla yrityksillä voi olla haasteellista täyttää vähävaraisten kuluttajien odotukset, mutta on kuitenkin huomionarvoista,

että kyseiset yritykset menettäisivät suuren markkinajoukon jättäessään vähävaraiset kulluttajat taka-alalle, keskittyessään vain varakkaimpaan segmenttiin. (Johnson ym. 2017, 291-292.)

2.2 Vientikanavat

Yksi suurimmista liiketoiminnallisista kansainvälistymisen päätöksistä on vientikanavan valinta. Vientikanava valitaan sen jälkeen, kun kohdema on päätetty. Eri vientitavoilla on vaikutus siihen kuinka paljon resursseja yritys sitouttaa prosessiin, ja siihen millaisia operatiivisia vastuita ja hallintaoikeuksia yrityksellä on. Tarkastellaan seuraavaksi muutamia yleisimmin käytettyjä vientikanavavaihtoehtoja, aloittaen viennistä (engl. *export*).

Vienti ei ole pelkkä yleistermi sille, että yrityksen tuotteita on tarjolla ulkomailla. Viennillä tarkoitetaan tässä tapauksessa jälleenmyyntiä ulkomailla toimivalle yritykselle. Pienelle yritykselle tämä vaihtoehto on monesti sopivin vaihtoehto, sillä tämä vientitapa vaatii yleisesti vähän niin taloudellisia kuin henkilöstöllisiäkin resursseja. Yritys pääsee kohdemaan markkinoille nopeasti ja matalalla riskillä. Yrityksen kyky hallita markkinointia ja myyntitapoja on kuitenkin tässä vientikanavassa rajattu, sillä ne siirtyvät paikallisen kauppiaan vastuulle. Taulukkoon 1. on koottuna niin viennin kuin muidenkin vientitapojen ominaisuuksia. (Johnson ym. 2017, 295-296.)

Taulukko 1. Vientikanavien ominaisuuksien vertailu. Vihreä teksti kuvaa etua ja punainen puolestaan haastetta kunkin ominaisuuden osalta vientikanavittain.

	Resurssien sitoutuminen	Teknologian ja laadun hallinta	Markkinoinnin ja myynnin hallinta	Riskit (taloudelliset ym.)	Markkinoille pääsyn nopeus
Vienti	Matala	Korkea	Matala	Matala	Korkea
Lisensointi tai franchising	Matala	Matala	Matala	Matala	Korkea
Yhteisyritys	Keskisuuri	Matala/ Keskisuuri	Keskisuuri	Keskisuuri	Keskisuuri
Tytäryhtiö	Korkea	Korkea	Korkea	Korkea	Matala/ Keskisuuri

Lisensointi ja franchising ovat myös hyvin yleisesti käytettyjä vientikanavia. Molemmissa on kyse sopimusvelvollisuudesta, kuitenkin hieman eri periaattein. Lisensoinnissa lisensoiva yritys myöntää lisenssinsaajayritykselle oikeudet käyttää immateriaalioikeuksiaan maksua vastaan, kun taas franchisingissa franchise-antaja myöntää franchise-ottajalle oikeudet koko yrityskonseptin ja tavaramerkin käytölle rojalteja vastaan. Yleisimmin fran-

chise-ottaja valmistaa tuotteen tavaramerkin mukaisesti omissa tiloissaan. Kuitenkin on olemassa myös franchising-muoto, jossa franchise-antaja valmistaa tuotteen ja myy sen franchise-ottajalle jälleenmyytäväksi. Lisensoinnissa kumppaniksi valikoituu yleisimmin vakaita ja tunnettuja yrityksiä, kun taas franchising on yleisimmin toimintaa startup yritysten kanssa. (Hollensen 2017, 389, 392, 395; Johnson ym. 2017, 296.)

Tässä asiayhteydessä lisensoinnin ja franchisingin ominaisuuksia käsitellään yhtenä kokonaisuutena niiden samankaltaisuuksien vuoksi. Kuten taulukosta 1. voidaan havaita, on näillä sopimusvelvollisuuden sisältävillä vientitavoilla matala taloudellinen riski sekä matalat sitoutuvat resurssit. Kuitenkin puutteet teknologian, laadun, markkinoinnin ja myynnin hallinnassa asettavat haasteita. Vaarana ovat teknologian vuotaminen kolmansille osapuolille sekä tuotteen mahdollinen heikompi laatu. Etuna näillä vientikanavilla on nopea penetraatio kohdemaan markkinoille. (Johnson ym. 2017, 296.)

Yhteisyrityksen omistaa kaksi yritystä yhdessä. Yhteisyrityksen tarkoitus on yhdistää molempien yritysten osaaminen ja vahvuudet vieraalla markkinalla menestymiseen. Taloudelliset ja poliittiset riskit sekä resurssien sitoutuminen puolittuvat, kun vastuun jakaa kaksi yritystä. Kuitenkin toisella osapuolella on vaarana menettää hallinta kehittämäänsä teknologiaan, vaikka siltä olisi pyritty välttymään erinäisten sopimusten avulla. Myös mahdolliset erimielisyydet ja konfliktit asettavat haasteita. Kumpikin yritys kuitenkin loppupeleissä haluaa edetä itselleen parhaalla tavalla. Yhteisyritystoimintaan ryhtymistä tulisikin harkita tarkkaan ja yhteisyrityksen perustamiseen tulisi varautua huolellisesti laadituilla ja yksityiskohtaisilla sopimuksilla. (Johnson 2017, 296.)

Emoyhtiön kokonaan omistama tytäryhtiö kohdemaassa helpottaa yrityksen vientitoimintaa, sillä tällöin oma yhtiö on vastuussa kaikesta. Mikäli emoyhtiö kokee, että laadun ja markkinoinnin ylläpitämisen hallinnan täytyy pysyä vahvana yrityksellä itsellään, tarjoaa täysomisteinen tytäryhtiö siihen mahdollisuuden. Tytäryhtiön voi perustaa investoimalla täysin uuteen yksikköön tai ostamalla jo olemassa olevan yrityksen. Joissain yritysostotapauksissa yrityksen johto jää yritykseen omistajien vaihduttua. Tämä toimii etuna, mikäli kansainvälistyvällä yrityksellä ei ole kokemusta kansainvälisestä johtamisesta tai uudesta markkinasta. Tytäryhtiö voi olla haasteellinen vaihtoehto vasta kansainvälistä toimintaa aloittelevalle pk-yritykselle, sillä tämä vientitapa sitoo paljon resursseja. Näin ollen myös taloudelliset riskit kasvavat kohdemaan laillisten ja poliittisten säännösten asettamien riskien lisäksi. (Hollensen 2017, 429; Johnson ym. 2017, 296.)

Viennin apuna yritys voi käyttää agenttia tai myyntiedustajaa. Nämä kohdemaassa sijaitsevat toimijat auttavat yritystä löytämään sopivan kumppanin jälleenmyyntiä ajatellen. Toisaalta myyntiedustajana voi käyttää yrityksen omaa työntekijää, joka edustajan tehtä-

vissä matkustaa kotimaasta kohdemaahan suorittaakseen myyntiä. Omaa myyntiedustajaa käytettäessä yrityksen hallinta myyntitoimiin säilyy paremmin kuin ulkopuolisen, itsenäisen edustajan kanssa. Ulkopuolisen, kohdemaassa sijaitsevan myyntiedustajan tai agentin kanssa työskentelyn etuna on kohdemaan markkinan, kulttuurin, kilpailijoiden sekä mahdollisten kumppaneiden hyvä tuntemus. (Hollensen 2017, 422.)

Kansainvälisille markkinoille toiminnan laajentaminen voi tapahtua asteittain, alkaen naapurivaltioista, tai suuntaamalla suoraan tiettyyn kauempana olevaan kohdemaahan. Tällaisessa hitaassa kansainvälistymisen mallissa kulttuuriin liittyviä liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä opitaan pikkuhiljaa. Yrityksen ulkopuolinen apu ja hyvä kohdemaan kulttuurituntemus kuitenkin korostuu, kun yritys aloittaa kansainvälistymistä laajentamalla nopeasti useampaan maahan tai aloittamalla kansainvälistymisen maista, joiden kulttuuri poikkeaa merkittävästi kotimaan kulttuurista. Mitä etäisemmän markkinan yritys valitsee, sitä suurempia kulttuurieroja ja toimintamallien vaihteluita se luonnollisesti kohtaa. Markkinoiden erojen ja kulttuurin ymmärtäminen korostuu entisestään, kun kyse on born global -yrityksistä. Born global on yritys, jolla on nimensä mukaisesti heti perustamisestaan asti tai hyvin pian sen jälkeen globaalia toimintaa.

2.3 Kulutustuotteet

Opinnäytetyössä keskitytään kulutustuotteiden vientiin kansainvälisille markkinoille. Kulutustuotteina tässä kontekstissa pidetään tuotteita, jotka on suunnattu kulutusasiakkaille. Kulutustuotteisiin voidaan siis luokitella muun muassa käyttötavarat, vaatteet, kodintekstiilit, päivittäistavarat ja urheilutarvikkeet (Kuluttajaliitto n.d.).



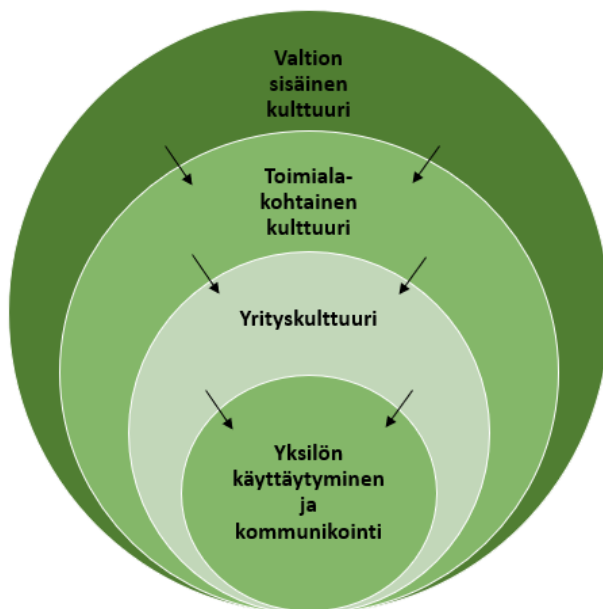
Kuva 1. Tuotteen kerroksellisuus

Tuote koostuu usein kokonaisuudesta, johon kuuluvat ydintuote, avustavat osat sekä mielikuvatuote, kuten kuva 1. osoittaa. Esimerkiksi kierrätysmateriaaleista valmistettujen laukkujen valmistajan ydintuotteita ovat juurikin nuo laukut. Avustavat osat toimivat kilpailijoiden tuotteista erottavina tekijöinä, joita ovat muun muassa laatu, ominaisuudet, merkki, muotoilu ja pakkaus. Edellä mainitun esimerkin avustavina osina toimisivat esimerkiksi kierrätysmateriaali, valmistustapa, merkki ja huoliteltu viimeistely. Mielikuvatuotteen avulla yritys voi räätälöidä tuotteen niin, että se vastaa asiakkaan yksilöllisiä tarpeita ja asiakas kokee saavansa tuotteen ostamisesta jotain lisäarvoa. Kierrätysmateriaaleista valmistettujen laukkujen mielikuvatuotteina voisivat toimia esimerkiksi myyntipaikka, jäsenasiakkuus ja tuotetakuu. (Bergström & Leppänen 2015, 179.)

Tekijät, jotka toisille kuluttajille ovat lisäarvoa tuottavia, voivat olla tavanomaisia tai epäolennaisia toisille kuluttajille. Kuluttajien arvot vaikuttavat niin suorasti kuin epäsuorastikin siihen, millaisia tuotteita he ostavat ja miten he suhtautuvat eri tuotteisiin. Erot kuluttajien suhtautumisessa ilmenevät usein maiden välillä ja selittyvät esimerkiksi bruttokansantuotteen, ilmaston, kulttuurin ja arvojen eroavaisuudella. Tästä syystä useat kansainvälisesti toimivat yritykset mukauttavat tuotteitansa joiltakin osin kohdemaan markkinoiden mukaan, vastatakseen parhaiten heidän tarpeisiinsa. (de Mooij 2019, 371.)

3 Kulttuurierojen merkitys

Kulttuuri on yhteisön opittu tapa ymmärtää, tehdä päätöksiä ja kommunikoida. Valtiolla, toimialalla ja yrityksellä on kaikilla omat kulttuurinsa. Kaikki nämä vaikuttavat yksilön tapaan käyttäytyä ja kommunikoida, kuten kuva 2. havainnollistaa. Kulttuuritekijät vaikuttavat siis kaikkeen sosiaaliseen kanssakäymiseen, joten olisi epäkäytännöllistä jättää kulttuuritekijät huomiotta kansainvälisessä liiketoiminnassa, varsinkin jos yritys on vasta aloittamassa toimintaansa kotimaan rajojen ulkopuolella. Kulttuuri muodostuu monista eri tekijöistä, kuten arvoista, normeista, uskomuksista, laeista, tavoista ja tottumuksista. Jotkin kulttuurierot voivat tuntua pieniltä, jopa huomaamattomilta, jotkut puolestaan vaikuttavat ongelmallisemmilta. Erot esimerkiksi kielessä ja uskonnossa ovat helppoja havaita, kun taas pohjimmaisten asenteiden ja arvojen ymmärtäminen asettaa suurempia haasteita. Koska kulttuuria voidaan ymmärtää ja määritellä monin eri tavoin, on sen avuksi myös useita eri menetelmiä. (Hollensen 2017, 252-254; Johnson 2017, 168-169.)



Kuva 2. Kulttuurin kerrokset

Kohdemaan valintaan käytetyssä PESTEL-analyysissä ei käsitellä kulttuurierojen vaikutuksia, kun taas CAGE-analyysiin tämä aihealue on sisällytetty. Mikäli yritys päättää hyödyntää kansainvälistymissuunnitelmaa laatiessaan vain PESTEL-analyysiä, olisi suunnitelmaan tärkeää sisällyttää kulttuurin käsittely erillisenä selvityksenä.

Koska kohdemaan kulttuuriin perehtyminen on niin tärkeää, on uuden markkinan kulttuuritutkimukseen syytä paneutua. Kohdemaan kulttuuriselvitykseen voi hyödyntää yhtä tai useampaa menetelmää, eli konseptia, joita kulttuuritutkimuksen ammattilaiset ja antropologit ovat kehittäneet. Tässä luvussa esitellään Hofsteden ja Hallin konseptit kulttuurin

ominaisuuksien määrittämiseksi ja selvittämiseksi sekä European Social Surveyhyn perustuvan tutkimuksen tuloksia kulttuurierojen ymmärtämisen tueksi.

3.1 Hofsteden kulttuurien kuusi ulottuvuutta

Geert Hofstede on kehittänyt kuuden ulottuvuuden konseptin, jolla maiden kulttuureista pyritään saamaan ymmärrystä monipuolisesti. Ulottuvuudet ovat Valtaetäisyys (engl. *Power Distance*), Individualismi vs. kollektivismi (engl. *Individualism vs. Collectivism*), Maskuliinisuus vs. feminiinisyys (engl. *Masculinity vs. Femininity*), Epävarmuuden välttäminen (engl. *Uncertainty Avoidance*), Aikaorientaatio (engl. *Long Term Orientation vs. Short Term Orientation*) ja Hemmottelu vs. pidättyvyys (engl. *Indulgence vs. Restraint*).

Hofsteden konseptissa maiden keskiarvotulokset asettuvat asteikolle nolasta sataan. Asteikon tulokset voidaan jakaa kahteen osaan, molempien puolikkaiden ilmentäessä toistensa vastakohtia kussakin ulottuvuudessa. Konseptia selitettäessä ulottuvuuden vastakohtat esitellään selkeyden vuoksi ääripäinä. On kuitenkin hyvä huomioida, että maiden tulokset harvemmin asettuvat ääripäihin. Sen sijaan maan tulos osoittaa sen, kuinka vahva taipumus ulottuvuudessa kuvailtuihin ominaispiirteisiin sillä on. Mikäli maan tulos asettuu asteikon keskivaiheille, ei sillä ole vahvaa taipumusta ulottuvuuden kumpaankaan vastakohtaan tai valtion sisällä ilmenee taipumuksia ulottuvuuden molempiin puolikkaisiin. Maiden tulokset ovat siis keskiarvotuloksia valtion kulttuurin osakategorioista. Näitä osakategorioita ovat esimerkiksi alueelliset ja etniset ryhmät, kuten myös sukupuolet, sukupolvet ja sosiaaliset luokat. (Hofstede 2010,45-46.)

Valtaetäisyys-ulottuvuus määrittää sen, miten yhteiskunta suhtautuu eriarvoisuuteen. Eri-laisuutta ja eriarvoisuutta on havaittavissa jokaisessa yhteiskunnassa. Tittelit, taidot, koko, voima, viisaus, status ja arvostus ovat muutamia esimerkkejä fyysisistä ja älyllisistä eroista ihmisten keskuudessa. Valtaetäisyys-ulottuvuuden tulokset voidaan jakaa matalan valtaetäisyyden ja korkean valtaetäisyyden omaaviin yhteiskuntiin. (Hofstede 2010, 54.)

Erot maiden välisiin valtaetäisyyden tuloksiin pohjautuvat perheessä opittuihin tapoihin. Matalan valtaetäisyyden kulttuureissa lapset ja vanhemmat omaavat molemminpuolisen itsenäisyyden. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa lapsilla on muodollinen kunnioitus vanhempia ja isovanhempia kohtaan. Esihenkilön on siis tärkeää ymmärtää alaistensa juuret ja hyödyntää paikallisen kulttuurin vahvuuksia sopivalla tavalla. Taustaltaan matalan valtaetäisyyden kulttuureista tulevat työntekijät sopivat tehtäviin, jotka vaativat työntekijän aloitteellisuutta. Korkean valtaetäisyyden kulttuurista tulevat työntekijät puolestaan onnistuvat kuria ja järjestystä vaativissa tehtävissä. (Hofstede 2010, 67-68, 75.)

Individualismi vs. kollektivismi -ulottuvuus kuvaa sitä, millainen rooli yksilöillä ja ryhmillä on yhteiskunnan sisällä. Kollektivistisissä yhteisöissä kiinnostus ryhmiä kohtaan ohittaa kiinnostuksen yksilöihin. Perhe muodostuu lapsista, vanhemmista, isovanhemmista ja muista sukulaisista. Kollektivistisessä yhteiskunnassa yksilöt tapaavat ajatella itsensä osana ”omaa joukkoa” ja kaikista ryhmän jäsenistä pidetään huolta. Tuo joukko määrittää yksilöiden identiteetin. Kasvojen säilyttäminen ja ryhmän sisäisen harmonian ylläpito ovat tärkeitä. (Hofstede 2010, 90-92, 110.)

Individualistisissa yhteisöissä kiinnostus kohdistuu yksilöihin. Perhe muodostuu yhdestä tai kahdesta vanhemmasta lapsineen, eli puhutaan ydinperheestä. Isovanhemmat ja muut sukulaiset asuvat etäällä. Jokainen vastaa itsestään huolen pitämisestä. Individualistisessa yhteiskunnassa on tapana kokea itsensä yksilönä ja yksilölliset ominaisuudet määräävät yksilön identiteetin. (Hofstede 2010, 91-92.)

Individualistisissa yhteiskunnissa oman työn tavoitteet kohdistuvat työn ja vapaa-ajan tasapainoon, vapauteen mukauttaa omaa työnkuvaansa ja haastavien tehtävien suorittamisesta aiheutuvaan onnistumisen tunteeseen. Työntekijöiden itsenäisyys koetaan tärkeänä. Kollektivististen yhteiskuntien tavoitteet omaa työtä kohtaan painottuvat puolestaan siihen, mitä työnantaja mahdollistaa, osoittaen riippuvuutta yritykseen. Heille omien taitojen parantaminen ja uusien kehittäminen sekä mahdollisuus käyttää niitä työssään ovat tärkeitä ominaisuuksia hyvien fyysisten työolojen lisäksi. Individualistiset maat ovat usein rikkaita ja sen vuoksi kollektivististen maiden tavoitteet työlle koetaan helposti itsestään selvyyksinä. (Hofstede 2010, 92-93.)

Maskuliinisuus kuvaa itsevarmaa käyttäytymistä ja feminiinisyys vaatimatonta käyttäytymistä. Hofsteden määrittämissä maskuliinisuus ja feminiinisyys kuvaavat sosiaalisesti ja kulttuurillisesti määrättyjä rooleja, eivät biologista eroa. Näin ollen miehet voivat käyttäytyä feminiinisesti ja naiset maskuliinisesti. Käyttäytyminen pohjautuu siihen, mikä on tyypillistä kullekin kulttuurille. Yhteiskuntaa kutsutaan maskuliiniseksi, kun emotionaaliset sukupuoliroolit ovat selkeästi havaittavissa. Tällöin miehet ovat itsevarmoja, kovia ja keskittyneitä materiaaliseen menestykseen, ja naiset ovat vaatimattomia, helliä ja keskittyneitä hyvään elämänlaatuun. Miesten odotetaan olevan kilpailukykisiä ja naisten odotetaan pitävän huolta kodista ja lapsista. Feminiinisessä yhteiskunnassa rooleissa havaitaan päällekkäisyyksiä, eli sekä miehet että naiset ovat keskittyneitä hyvään elämänlaatuun, sekä käyttäytyvät vaatimattomasti ja hellästi. Vanhemmat jakavat tienaavan ja hoivaavan roolit perheessä. (Hofstede 2010, 136-138, 140, 155.)

Maskuliinisissa yhteiskunnissa työn tavoitteet liittyvät statukseen, joita ovat mm. korkeat tulot, mahdollisuus uralla etenemiseen, arvostus ja saavutuksen tunteita tuottavat haas-

teet. Ihmiset elävät tehdäkseen töitä. Maskuliinisille maille on tyypillistä olla etuasemassa tuotantopuolella. Tuottaminen tapahtuu usein tehokkaasti, eli laadukkaasti ja nopeasti. Feminiinisten yhteiskuntien työntekijät asettavat työlleen hyvin erilaisia tavoitteita. Heille tärkeitä tekijöitä ovat hyvä suhde esihenkilöön, sujuva yhteistyö, työsuhteen varmuus ja mahdollisuus hyvällä asuinalueella asumiseen. Ihmiset tekevät töitä elääkseen. Feminiinillä mailla on etuasema palvelualoilla, kuten konsultoinnissa, logistiikassa ja tilaustöiden valmistuksessa. (Hofstede 2010, 138, 167, 169.)

Epävarmuuden välttämisen ulottuvuus osoittaa missä määrin tietyn kulttuurin jäsenet kokevat epäselvät ja tuntemattomat tilanteet uhkaavina. Epävarmuuden välttämisen taso ilmenee stressinä ja ennustettavuuden tarpeena, eli kirjoitettujen ja kirjoittamattomien sääntöjen tarpeena. Tuntemattomat tilanteet voivat aiheuttaa ahdistusta ja levottomuutta, huolta siitä mitä voi tapahtua. Vahvasti epävarmuutta välttelevissä yhteiskunnissa pyritään vähentämään ahdistusta etsimällä rakenteita organisaatioista, instituutioista sekä parisuh-teista, jotta tapahtuvat asiat olisivat selkeämmin tulkittavissa ja ennustettavissa. Epävar-mojen tilanteiden välttelyä ei pidä kuitenkaan sekoittaa riskien välttelyyn. (Hofstede 2010, 191, 195-197.)

Vähäisesti epävarmuutta välttelevissä maissa epävarmuus on normaali asia elämässä ja se hyväksytään. Vieraat ja erilaiset asiat koetaan kiinnostavina. Stressitasot ja ahdistus ovat yleisesti matalalla. Ajatellaan, että vihaa ja tunteita ei pitäisi ilmaista julkisesti. Epä-varmuuden hyväksyvistä kulttuureista tulevat ihmiset voivat vaikuttaa tylsiltä, rennoilta, hiljaisilta ja saamattomilta vahvasti epävarmuutta välttelevien silmissä. Epävarmuutta vält-televien kulttuurien ihmiset puolestaan voivat vaikuttaa kiireisiltä, aggressiivisilta, levotto-milta, epäilyttäviltä ja tunteellisilta epävarmuuden hyväksyvien silmissä. Tämä johtuu siitä, että ominaisuudet korostuvat vastakkaisen kulttuurin edustajien silmissä. Vahvasti epä-varmuutta välttelevissä kulttuureissa epävarmuus on elämässä jatkuva uhka, jota vastaan täytyy taistella. Tämän vuoksi koetaan paljon stressiä ja ahdistusta. Tunteita, myös vihaa, voi purkaa sopivina aikoina julkisestikin. Tavanomaisesta poikkeavat ja uudet asiat koe-taan vaarallisina. (Hofstede 2010, 197, 203.)

Epävarmuutta välttelevissä kulttuureissa on emotionaalinen tarve säännöille. Epävarmuut-ta pyritään vähentämään muodollisilla laeilla ja epämuodollisilla säännöillä. Tarkkoja ohjei-ta ja yksityiskohtaisia työnkuvauksia vaaditaan selvyuden varmistamiseksi. Epävarmuutta heikosti välttelevissä, eli epävarmuuden hyväksyvissä kulttuureissa sääntöjä asetetaan vain, jos se on välttämätöntä. Epäselvyys ja kaaos koetaan toisinaan olennaisena osana olosuhteita, jotka mahdollistavat luovuuden. Vahvasti epävarmuutta välttelevien kulttuu-rien strategisen suunnittelun ja sääntöjen noudattamisen tarve voidaan kokea epävar-muuden hyväksyvien kulttuurien silmin innovaatioita rajoittavina tekijöinä. Vaikka epävar-

muuden hyväksyvät henkilöt pystyvät toimimaan innovoivasti kaaoksenkin keskellä, ovat epävarmuutta välttelevät henkilöt innovaation toteuttamisessa tehokkaampia. (Hofstede 2010, 209-211, 217.)

Aikaorientaation määrittelevinä ominaisuuksina ovat joko taipumus keskittyä pitkään aika-väliin tai vastaavasti lyhyeen aikaväliin. Pitkän aikavälin orientaatio painottaa sinnikkyyttä, säästäväisyyttä ja muita ominaisuuksia, jotka edesauttavat palkkioiden saamista tulevaisuudessa. Lyhyen aikavälin orientaatio puolestaan keskittyy ominaisuuksiin, jotka liittyvät menneisyyteen ja tähän hetkeen. Näitä ovat esimerkiksi perinteiden kunnioittaminen, kasvojen säilyttäminen ja sosiaalisten velvoitteiden täyttäminen. Liiketoimintaan liittyen lyhyen aikavälin orientaatiota kuvaillaan normatiiviseksi eli sääntöjä puoltavaksi, ja pitkän aikavälin orientaatiota pragmaattiseksi eli käytännönläheiseksi suhtautumiseksi. (Hofstede 2010, 239; Hofstede Insights 2020.)

Lyhyen aikavälin orientaation omaavissa kulttuureissa ollaan korostetun tuloskeskeisiä ja esihenkilöitä joko kehuaan tai syytetään tuloksen perusteella. Pitkän aikavälin orientaation kulttuureissa puolestaan henkilökohtaiset suhteet ovat tärkeitä. Näin ollen oma henkilökohtainen tuttavien verkosto on olennaista menestykselle. Verkosto säilyy läpi elämän, eikä sitä haluta vahingoittaa lyhyen aikavälin tulostavoitteilla. Tämän vuoden tuotoilla ei ole merkitystä, kun voidaan jo panostaa tuottoihin 10 vuoden päähän. Investointeja tehdään oman yrityksen markkina-aseman vahvistamiseksi, vaikkei tuloksia heti tulisikaan. (Hofstede 2010, 243-246.)

Hemmottelu vs. pidättyvyys -ulottuvuus kuvaa suhtautumista muun muassa rahaan ja vapaa-aikaan, näin ollen myös kulutustottumuksiin. Hemmottelua suosivissa kulttuureissa ajatellaan, että jokainen saa tehdä mitä haluaa, kuluttaa rahaa ja nauttia vapaa-ajan hauskoista aktiviteeteista yksin tai kaverin kanssa. Hemmottelun kulttuurista ilmenee halu nauttia elämästä ja pitää hauskaa. Pidättyvälle kulttuurille sosiaaliset normit ja rajoitukset ovat tyypillisempiä, eli kiireetön ajanvietto, rahan kuluttaminen ja muu nautiskelu koetaan jollain tapaa vääränä. Pidättyvyyteen taipuvaisissa maissa asioihin suhtaudutaan usein kyynisemmin, esimerkkinä ajatus siitä, että ihmiset voivat lopettaa työskentelyn vasta kun ovat turvanneet mukavan elämän. (Hofstede 2010, 281, 289.)

Hemmotteleville ja iloisille kulttuureille on ominaista ja normaalia, että asiakaspalvelijat hymyilevät kaikille asiakkaille. Pidättyvien kulttuurien asiakaspalveluun sama toimintamalli ei toimi, sillä se koetaan sen sijaan epäilyttävänä ja outona. Asiakaspalvelijan hymyillessä leveästi asiakas pohtii mikä tällä on vikana, sen sijaan että kokisi itsensä tervetulleeksi yrityksen asiakkaana. Asiakaspalvelutottumusten lisäksi hemmottelevilla ja pidättyvillä kulttuureilla on eroja myös elintarvikkeiden ostotottumuksissa. Hemmottelevissa kulttuu-

reissa ostetaan esimerkiksi vähemmän kalaa, mutta enemmän limonadeja, oluita ja pika-ruokaa. Muun muassa sen vuoksi hemmottelevissa maissa ylipaino on tyypillisempää kuin pidättyvissä maissa, joissa puolestaan ostetaan enemmän kalaa ja vähemmän epäterveellisiä herkkuja. (Hofstede 2010, 294.)

3.2 Edward T. Hallin konsepti ja European Social Survey

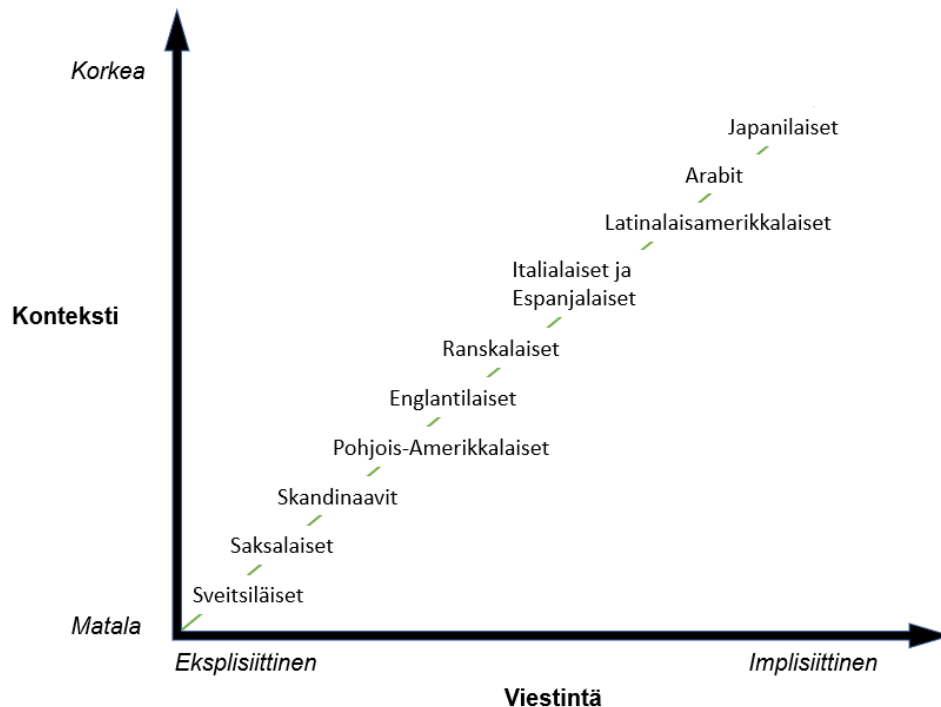
Edward T. Hallin kehittämässä *high- and low-context culture* -konseptissa pyritään ymmärtämään eri kulttuureja jakamalla maita korkean ja matalan kontekstin kulttuureihin. Hallin konsepti on käytännöllinen eri kulttuurien kulutuskäyttäytymisen vertailuun. Maan taipumus joko matalaan tai korkeaan kontekstiin on yhteydessä Hofsteden Individualismi vs. kollektivismi -ulottuvuuteen. Hallin luokittelun ja Hofsteden pisteytyksen yhdenmukaisuuden vuoksi, näiden konseptien rinnakkaisella tarkastelulla voidaan saavuttaa selkeämpi kokonaiskuva maiden välisistä eroista. (Hollensen 2017, 255; de Mooij 2019, 50-51.)

Matalan kontekstin kulttuurit (engl. *low-context culture*) turvautuvat puhutun ja kirjoitetun asian merkitykseen, eikä viestin välittäminen sisällä monimutkaisuuksia. Viestien koodit ovat selkeitä ja itse viestit ovat yksiselitteisiä. Oletus on, että vastaanottaja ymmärtää viestin täsmällisesti, sellaisena kuin kertoja on sen tarkoittanut. Sanoilla on suuri merkitys ja vaikutus. (Hollensen 2017, 255; de Mooij 2010, 71.)

Korkean kontekstin kulttuureissa (engl. *high-context culture*) puolestaan käytetään ja tulkitaan viestiä ympäröiviä elementtejä viestin ymmärtämiseen. Kommunikointi sisältää siis monimutkaisuuksia, jotka vaikuttavat viestin sisältöön, kuten henkilön statuksen merkitys, kuinka hyvin henkilöt tuntevat toisensa ja millaisessa sosiaalisessa tilanteessa ollaan. Kaikki edellä mainitut tekijät antavat viestille lisämerkityksiä, joita viestin vastaanottaja havainnoi. Tällainen implisiittinen viestintä on siihen tottuneille nopeaa ja tehokasta. Implisiittisessä viestinnässä kuitenkin suuri painoarvo asetetaan viestien hyvinkin tärkeiden koodien ymmärtämiselle, jotta viesti ei jäisi vaillinaiseksi. Tämän vuoksi vieraan kulttuurin edustajille tällaiset viestinnän symbolit ja koodit voivat tuntua mystisiltä, koska niiden merkitykset ovat heille tuntemattomia. (Hollensen 2017, 255; de Mooij 2010, 71.)

Kuten kuvio 1. osoittaa, ovat Pohjois-Eurooppalaiset matalan kontekstin kulttuureita, jotka omaavat eksplisiittisen viestintätavan. Japanilaiset ja arabit puolestaan asettuvat kuvion toiseen päähän omaten monimutkaisen tavan kommunikoida heidän sosiodemografisen taustansa mukaisesti. Esimerkiksi arabikulttuureissa luottamuksen rakentaminen liikekumppaneiden kesken kestää pidempään kuin mihin länsimaissa on totuttu. Verkostoitumisen merkitys on myös suurempi, koska verkoston kautta tarjoutuvaa valtaa hyödynnetään enemmän. Verkoston painoarvolla on myös toinenkin puoli. Agenttia valitessakin

agentin verkostolla on merkitystä. Agentin suhde huomattaviin perheisiin voi olla kriittistä vientiyrityksen onnistumiselle. Päätyminen yhteistoimintaan ”vääränlaisen” agentin kanssa voi johtaa siihen, että vientiyrityksen aika uudella markkinalla jää lyhyeksi. (Hollensen 2017, 255-257.)



Kuvio 1. Kulttuurien kontekstijakauma

Kulttuurieroilla on myös vaikutusta johtamistyyliin ja alaisten tarpeisiin. Se, mikä länsimaisissa kulttuureissa vaikuttaa mikromanageroinnilla, merkitsee Kiinassa huolenpitoa ja läsnäoloa. Esihenkilöt haluavat tavoittaa työntekijöitään henkilökohtaisemmalla tasolla. Kiinalaiset työntekijät myös kaipaavat enemmän ohjeistusta ja neuvontaa saavuttaakseen tavoitteensa. Länsimaisissa työkulttuureissa puolestaan painotetaan paljon itseohjautuvuutta sekä yrittäjämäisyyttä. (Hollensen 2017, 257.)

Jotta valtiolle saadaan muodostettua kuvaus valtion sisäisestä kulttuurista, vertaillaan yksilöiden arvojen priorisointia ja näistä johdetaan keskiarvo. Tämä keskiarvo kuvailee siis joukon suurimman osan osoittamia arvoja ja käytöksiä. Tällaista keskiarvon johtamista sovelletaan niin Hofsteden kuin Hallinkin teorioissa. Jotkin valtiot ovat homogeenisempia kuin toiset. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että erot valtioiden välillä ovat merkittävästi suurempia kuin erot valtioiden sisällä. (de Mooij 2019, 43, 47.)

Kuten yllä olevasta kuviosta 1. havaittiin, Euroopan maiden välillä on selviä kulttuurieroja. Maiden sisäisiäkin eroja voidaan tarkastella, varsinkin jos erot ovat selvästi alueellisia tai ne ilmenevät tietyn ihmisryhmän sisällä. Paradigma siitä, että maa on yhtä kuin kulttuuri,

ei enää päde muun muassa jo maahanmuuton vuoksi. European Social Survey, johon myöhemmin viitataan lyhenteellä ESS, selvittää 30 valtion yksilöiden arvoja kyselytutkimuksen avulla. Tutkimuksessa käsitellään muun muassa median käyttöä, sosiopoliittisia taipumuksia, moraalisia ja sosiaalisia arvoja, hyvinvointia, demografiaa sekä turvallisuutta. Monikulttuurisuuden konsultti Arne Maas on johtanut numeraalisia tuloksia Euroopan maiden koherenssista eli yhtenäisyydestä ESS:n tulosten pohjalta. Osa Maasin tuloksista on koottu alla olevaan taulukkoon 2. (Compont 2017, 101; Jowell 2016; de Mooij 2019, 47, 437.)

Taulukko 2. Kahdeksantoista Euroopan maan koherenssin tulokset

Maa		Tulos	Maa		Tulos
1.	Norja	1.4	10.	Tanska	5.3
2.	Suomi	1.9	11.	Itävalta	5.7
3.	Ruotsi	2.4	12.	Alankomaat	5.7
4.	Unkari	2.9	13.	Yhdistynyt Kuningaskunta	7.0
5.	Slovenia	3.0	14.	Sveitsi	7.2
6.	Belgia	3.6	15.	Portugali	8.3
7.	Irlanti	3.6	16.	Saksa	8.5
8.	Puola	4.5	17.	Kreikka	12.2
9.	Tšekki	5.0	18.	Espanja	14.9

ESS:n tulosten perusteella Norja on homogeenisin maa, kun taas Espanja puolestaan heterogeenisin maa taulukossa olevien maiden kesken vertailtuna. Muun muassa Italian tai Ranskan tuloksia ei ole vertailussa tietojen riittämättömyyden vuoksi. Espanjan sisäisen heterogeenisyyden selittävät sen useat itsehallintoalueet, kuten Katalonia, Baskimaa ja Valencia, omine kielineen ja historiaustoineen. Kreikka ei ole kovinkaan yhtenäinen, mutta Kreikan eri alueilla on keskenään enemmän yhtenäisyyksiä kuin Kreikalla muiden Euroopan maiden kanssa. Näin ollen Kreikan kulttuuri on jokseenkin erilainen muihin Euroopan maiden kulttuureihin verrattuna. (de Mooij 2019, 48, 78.)

Edward T. Hallin mukaan Pohjois-Euroopan maiden välillä voidaan havaita samankaltaisuuksia ja Arne Maasin tulosten kärkisijojen puolesta voidaan todeta samaa. Kuitenkin Saksa osoittautuu olevan hyvin heterogeeninen. Peruste tulokseen löytyy Saksan sisäisistä eroista. Entisen Länsi-Saksan alueella eroavaisuudet ovat suurempia, tuloksen ollessa 13.7, kun taas entinen Itä-Saksan alue on tuloksellaan 4.3 selvästi Länsi-Saksaa homogeenisempi. Myös Tanskalla on havaittavissa enemmän sisäistä heterogeenisyyttä muihin Skandinavian maihin verraten. (Hollensen 2017, 256; de Mooij 2019, 48.)

ESS:ään perustuvat Maasin tulokset toimivat apuna kohdemaan, tuotteiden ja markkinointimenetelmien valinnassa. Yritysten tulisi olla huolellisia valitessaan aluetta kohdemaan sisällä tuotteen tai mainonnan testausta varten, mikäli kohdemaan sisäinen koherenssi on tulokseltaan korkea. Tämä tarkoittaa sitä, että maan markkinat ovat heterogeeniset, eli niiden sisällä on selviä alueellisia eroja esimerkiksi arvoissa ja kulutustottumuksissa. Voi siis olla riskialtista valita liian heterogeeninen, mutta toisaalta myös liian homogeeninen maa koemarkkinoinnin suorittamiseen kansainvälistymisen taustatutkimusta varten. (de Mooij 2019, 49.)

3.3 Kulttuurin vaikutus kohdemaan vientikanaviin ja tuotteisiin

Vientikanavien valintaan vaikuttaa esimerkiksi kohdemaan suhtautuminen vieraisiin. Kuten aiemmin todettiin, joillekin kulttuureille verkostojen merkitys on hyvin suuri. Tällaisia kulttuureja Hofstede kuvaili esimerkiksi pitkän aikavälin orientaation ominaisuuksilla ja Hall puolestaan korkean kontekstin kulttuurien ominaisuuksilla. Korkean kontekstin kulttuuriin liittyy implisiittinen tapa viestiä, eli sosiaalinen asema, suhde ja maine antavat lisämääritelmiä kanssakäymiselle.

Epävarmuutta välttelevissä kulttuureissa uusiin asioihin suhtaudutaan aluksi epäilevästi ja vieraiden hyväksymiseen voi mennä paljon aikaa (Hofstede 2010, 207). Tällaisessa tapauksessa on varmasti eduksi, mikäli kansainvälistymisen apuna on paikallinen henkilö, joko liikekumppanin, agentin tai edustajan asemassa. Arabikulttuureissa agentin käyttämisen etuna on agentin laaja henkilökohtainen verkosto (Hollensen, 2017, 257). Myös perusteellinen tutustuminen ja suhteen luominen ovat joissain kulttuureissa ensisijalla nopean toiminnan sijaan.

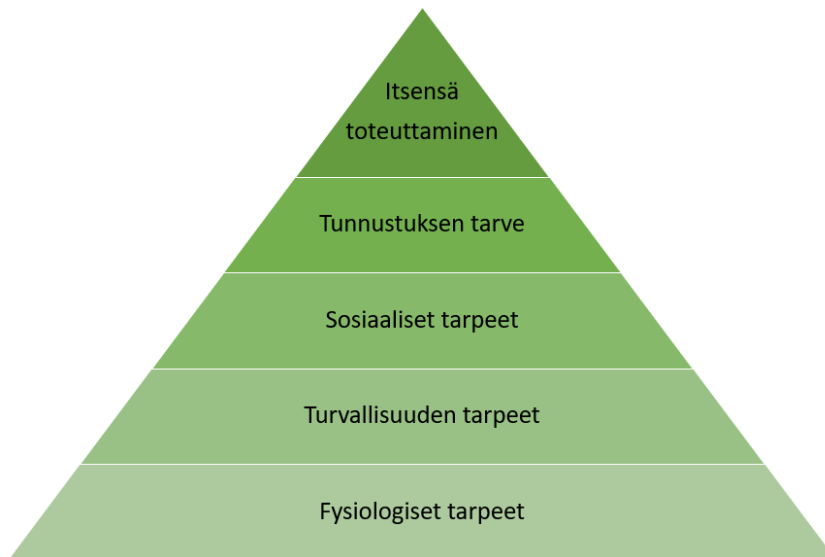
Joillekin kulttuureille yksityiskohtaiset sopimukset ovat erityisen tärkeitä. Esimerkiksi amerikkalaisten sopimusohjat ovat pidempiä kuin japanilaisten (Hofstede 2010, 109). Eksplisiittiseen viestintätapaan tottuneet haluavat sisällyttää kaiken olennaisen sopimukseen, jotta väärinkäsityksiltä välttyttäisiin. Mikäli kansainvälistyminen tapahtuu esimerkiksi sopimusvelvollisuuden sisältävillä vientitavoilla tai yhteisyrityksenä, on syytä olla selvillä siitä, että sopimuksessa on kaikki tarpeellinen, ja että sisältyykö kumppanuuteen jotain julkilausumatonta, mutta yleisesti odotettua tai oletettua asiaa.

Tutkimuksessa (Baker, Sterenberg & Taylor 2003) todettiin, että tuotteiden mukautus kohdemarkkinan tarpeisiin, eli paikallistaminen, olisi parempi vaihtoehto kuin standardointi, kun viedään tuotteita ulkomaan markkinoille. Tutkimuksessa perusteltiin päätelmää sillä, että vaikka teknologisen kehittymisen takia markkinat koetaan globaaleina, eivät eri markkinoiden tarpeet ole samankaltaisia. Ei voida esimerkiksi olettaa, että taloudellisesti

kehittyneillä mailla olisi muutoin samanlaisia ominaisuuksia tai tarpeita. Muilta osin hyvin samankaltaisilla naapurivaltioilla voi olla suuria eroja siinä, mitä kuluttajat arvostavat tai millainen ostokäyttäytyminen heillä on. Näin ollen vain kulttuuriarvot voivat selittää tämän ilmiön. Tästä syystä yritykselle voisi olla markkinoilla menestymisen kannalta edullista tehdä jonkinasteista paikallistamista tarjoamaansa tuotteeseen. (de Mooij 2010, 3-4.)

Standardoinnissa on kyse identtisten tuotteiden tarjoamisesta maailmanlaajuisesti tai joka maassa, jossa yrityksellä on toimintaa. Ydintuotteiden lisäksi avustavat osat, mielikuvatuotte, hinnat, jakelukanavat, myyntitavat ja kampanjaohjelmat ovat identtisiä. Standardoinnin etuna on taloudellinen hyöty hankinnassa, tuotannossa, logistiikassa sekä markkinoinnissa, joka aikanaan johtaa mahdollisesti parempaan katteeseen sekä aleneviin hintoihin. Tällaiset standardoidut tuotteet on suunnattu homogeenisille tarpeille yli valtion rajojen. Ajatus homogeenisista tarpeista perustuu kahteen oletukseen, joista ensimmäinen on kulutuskäyttäytymisen konvergenssi ja toinen on globaalisti yhdenmukaisen segmentin olemassaolo. Kuitenkin markkinoiden tarpeet, asenteet, vaikuttimet sekä ilmaisutyyli vaihtelevat. Vaikka yritys päätyisikin tarjonnan standardointiin taloudellisen hyödyn vuoksi, olisi markkinoinnin mukauttaminen todennäköisesti tarpeellista. Erot kielessä, vetoavudessa sekä viestien merkityksissä, eli pohjimmiltaan kulttuurissa, edellyttävät sitä. Kulttuurista määrittelee siis yksilöiden maailmankuvan. (de Mooij 2010, 5, 11.)

Teoriat ostokäyttäytymisestä, päätöksenteosta ja kommunikoinnista perustuvat yleisesti länsimaisiin yhteiskuntiin, joissa korostetaan yksilöllisyyttä ja persoonallisuutta. Näissä teorioissa jätetään itämaiset, yhteisöllisyyteen pohjautuvat yhteiskunnat huomiotta. On kuitenkin ensiarvoisen tärkeää ymmärtää, että esimerkiksi konvergenssi bruttokansantulon osalta ei tarkoita konvergenssia kulutustottumusten suhteen, eli taloudellisesti samankaltaisilla mailla ei välttämättä ole samankaltaista ostokäyttäytymistä. Vaikka matkustus työn ja vapaa-ajan puolesta on lisääntynyt globaalisti, se ei ole edesauttanut kuluttajien homogenisoitumista. Pikemminkin käy niin, että mitä koulutetumpia ja varakkaampia kuluttajat ovat, sitä enemmän heidän mieltymyksensä erkaantuvat toisistaan. Tällöin kuluttajan kansallisesta identiteetistä tulee merkityksellisempi. Tämä väite perustuu kaikessa yksinkertaisuudessaan Maslowin tarvehierarkiaan, joka on esitetty kuvassa 3. Kun vatsat on täytetty, voidaan tarvehierarkiassa siirtyä ylemmäs, aina itsensä toteuttamiseen asti. Itsensä toteuttamisen tasolla kuluttajan kulttuuriarvoista tulee ilmeiset ja täten maiden ominaisuudet eriytyvät. Kyse on siis siitä, miten kuluttajat käyttävät ylimääräiset tulonsa. (de Mooij 2010, 6-9.)



Kuva 3. Maslowin tarvehierarkia

Mitä vauraammaksi valtio tulee, sitä selvemmin kulttuurin vaikutukset kulutuskäyttäytymiseen ovat nähtävissä. Ylimääräinen raha mahdollistaa itsensä toteuttamisen, joka perustuu kansallisiin arvioihin. Kuluttajat eri markkinoilla ostavat siis saman tuotteen eri perustein. Voitaisiin helposti ajatella, että esimerkiksi bisneshenkilöt, opiskelijat tai rikkaat ihmiset olisivat omia homogeenisia globaaleja segmenttejään näiden demografisten tekijöiden ja samankaltaisten elämäntapojen vuoksi. Kuitenkin näiden ryhmien kulttuuriin perustuvat arvot ohjaavat heidän tuotevalintapäätöksiään ja ostokäyttäytymistään. Voidaan siis todeta, että kulttuurin ymmärtäminen on kansainvälistyvien yritysten ensiaskel, kun mietitään sopivaa strategiamuotoa yrityksen tarjoaman tuotteen kansainvälistämiselle. (de Mooij 2010, 10, 13.)

Toisaalta Hollensen (2017, 289) on sitä mieltä, että nuorista on muodostumassa homogeenisempi kansainvälinen segmentti. Nykyisin nuorilla on enemmän vapautta kuin aiemmillä sukupolvilla, mikä johtaa siihen, että he ovat itsenäisempiä ja ottavat vastuuta entistä nuorempina. Nuorten käyttäytymisestä ilmenee yhä omalle kulttuurille ominaisia uskomuksia, arvoja ja ominaisuuksia, mutta ne ovat alkaneet hälvetä. Nuoret ovat nykyisin kulttuuritietoisempia. Eri maiden nuoria yhdistää kuitenkin samaistuminen brändeihin. Julkisuushenkilöt yhä useammin tuottavat pettymyksiä nuorille, joten brändeihin sitoutuminen on heille emotionaalisesti turvallisempaa.

Pohditaan arvon ja kulttuurin käsitteitä tarkemmin. Kuluttajan ja yrityksen kulttuurit määrittävät heidän arvonsa. Kun jaetaan arvot mikro- ja makrotason arvoihin, saadaan syvempi ymmärrys arvojen muodostumisesta. Makrotason arvot ovat kollektiivisia, eli ne jaetaan joukon sisällä. Kyseessä ovat siis kulttuurin sisäiset arvot. Mikrotason arvot puolestaan ovat henkilökohtaisia arvoja, jotka muodostuvat lapsesta saakka. Arvot ohjaavat yksilöi-

den toimia ja ne osoittautuvat mieltymyksenä tietynlaiseen käytökseen toisen sijaan. Henkilökohtaiset arvot ovat näin ollen osaksi jaetun kulttuurin tuotosta ja osaksi oman henkilökohtaisen persoonallisuuden ja kokemusten tuotosta. Kulttuuri ei siis ole yksilön ominaisuus, vaan se ohjaa joukkoa, jonka taustalla on samanlainen koulutus ja elämäkokemus. Kulttuuri rakentuu joukon osoittamista psykososiaalisista ominaisuuksista. (de Mooij 2019, 33-34, 39, 43.)

3.4 Viestintä ja sosiaaliset tilanteet

Eri kulttuureja edustavien henkilöiden kanssa toimiessa on hyvä välttää ennakkoluuloja heitä ja heidän kulttuuriaan kohtaan. Etnosentrismi ja stereotypiat muodostavat jännitteitä ja vääriä odotuksia kanssakäymiselle. Etnosentrismi on uskomus siitä, että omat tavat toimia ja käsittää asioita ovat ainoita oikeita tapoja, ja että muunlainen käyttäytyminen on puolestaan outoa ja epäsopevaa. Stereotyyppisiin lankeavalla henkilöllä puolestaan on yksinkertaistettuja kliseisiä uskomuksia toisen kulttuurin edustajista. Voidaan siis todeta, että kulttuurierojen opettelu on hyvin käytännöllistä, mutta siitä ei saisi muodostua stereotyyppisiä vahvistavaa ulkoa opettelua. Kulttuurierojen ja erilaisten tapojen ymmärtäminen auttaa valmistautumaan kansainväliseen liiketoimintaan, mutta on muistettava, että jokainen yksilö toimii kuitenkin omalla uniikilla tavallaan. Ei siis tulisi yllättyä tavatessaan henkilön, joka käyttäytyy hänen kotimaansa kulttuurille epätyypillisellä tavalla. On myös olennaista ymmärtää, ettei ole oikeaa tai väärää tapaa tehdä asioita, kyse on vain kulttuurikohtaisista normeista. (Compoin 2017, 101-103.)

Tarkastellaan seuraavaksi erilaisia sosiaalisen kanssakäymisen tyyliä ja kommunikointitapoja, aloittaen tehtäväpainotteisesta ja ihmissuhdepainotteisesta tyylistä. Tehtäväpainotteinen henkilö keskustelee informaation vaihtoa varten, kun taas ihmissuhdepainotteiselle henkilölle keskustelut ovat olennaisia heidän välisensä suhteen kehittämiseksi ja parantamiseksi. Ihmissuhdepainotteinen tyyli on ominaista latinalaisamerikkalaisille, missä Pohjois-Amerikkalaisille tehtäväpainotteinen tyyli on luonnollisempaa. Viestinnässä on myös suora ja epäsuora tapa kommunikoida. Saksassa ammattimaiseen käytökseen kuuluu selkeä ilmaisutyyli, joka epäsuoraan kommunikointityyliin tottuneiden puolesta voidaan tulkita tunteettomuutena. Koreassa ongelmia lähestytään epäselvin vertauksin, ja tällainen epäsuoruus puolestaan voi vaikuttaa epätasaisuudelta suoruteen tottuneiden mielestä. (Compoin 2017, 103-104.)

Tehtäväpainotteinen ja ihmissuhdepainotteinen tyyli kuvaa osittain samankaltaisia asioita kuin Hofsteden individualismi ja kollektivismi -ulottuvuus. Individualististen ja kollektivististen maiden välillä voidaan havaita eroja esimerkiksi johtamistyyliensä. Individualistisissa maissa keskitytään yksilöjohtamiseen, kun taas kollektivistisissä maissa puolletaan ryh-

män johtamista. Kollektivistisissa yhteiskunnissa esihenkilön olisi hyvä antaa palautetta työntekijälleen epäsuorasti ja hellävaraisesti, joskus jopa välikäden kautta. Esihenkilön avoin keskustelu työntekijän kanssa tämän työsuorituksesta todennäköisesti tuntuu kasvojen menetykseltä. Individualistisissa yhteiskunnissa esihenkilöltä taas odotetaan koulutustapaa, joka perustuu rehellisyyteen ja tunteiden jakamiseen. (Hofstede 2010, 121-122.)

Yritysten välisessä toiminnassa fokus on todennäköisesti eri asiassa, kun vertaillaan yrityksiä individualistisista ja kollektivistisista maista. Kollektivistiset kulttuurit pitävät henkilökohtaisten suhteiden rakentamista olennaisempana kuin itse tehtävää. Individualistisissa kulttuureissa suoritetaan tehtävä ensin, jonka jälkeen voidaan rakentaa suhteita. Tämä voi asettaa haasteita, mikäli yritykset ovat taustaltaan eri kulttuureista. Esimerkiksi, jos länsimaalainen bisneshenkilö yrittäisi saattaa kaupat päätökseen mahdollisimman pian, asettaisi hän itsensä ryhmän, eli tässä tapauksessa kumppaniyrityksen, ulkopuolelle ja saisi ryhmän epäsuosion. (Hofstede 2010, 123.)

Myös erimielisyyksiin suhtautumisessa on eri kulttuureissa toisistaan poikkeavia tyylejä. Kiinassa kasvojen säilyttäminen ja ryhmän harmonia ovat tärkeitä, ja sen vuoksi yhteenotot pyritään usein välttelemään. Toisaalta Alankomaissa väittelyyn ryhtyminen osoittaa luottamusta. Näin ollen tiedostamalla kohdemaassa sijaitsevan liiketoimintakumppaninsa ominaisen tyylin käsitellä erimielisyyksiä, on mahdollista välttyä toisen osapuolen tahattomalta loukkaamiselta, mutta myös selvittää erimielisyydet tilanteeseen sopivalla tavalla. Myös siinä, miten paljon omia tunteita ilmaistaan ammattimaisissa keskusteluissa, on kulttuurikohtaisia eroja. Esimerkiksi italialaiset voivat korottaa ääntään, kun taas britit ovat tyyppillisesti selvästi hillitympiä. (Compoin 2017, 104.)

Joissain kulttuureissa toimitaan hyvinkin muodollisesti, etenkin ammattimaisissa tilanteissa. Muodollisuuksiin tottumattomalle muodollisuudet voivat näyttäytyä jäykkyytenä. Rento tyyli taas voi tuntua ammattimaisuuden puutteelta muodollisesti toimimaan tottuneiden henkilöiden silmissä. Vaikka käyttäytyminen olisi muuten rentoa, voi aikaan suhtautuminen ja kellonaikojen noudattaminen olla täsmällistä. Toisaalla niitä voidaan pitää vain ehdotuksina. Tällöin on hyvä varautua siihen, että viisi minuuttia saattaa ollakin puoli tuntia, ja että huomenna voi tarkoittaaakin muutaman seuraavan päivän aikana. Tällaisen joustavan aikakäsityksen omaavissa kulttuureissa on epäkohteliasta olla odottamatta palaveriin myöhässä saapuvia osanottajia. Täsmällisesti aikaan suhtautuvien mielestä sen sijaan on epäkohteliasta ajoissa saapuneita kohtaan olla aloittamatta palaveria ajallaan. (Compoin 2017, 104.)

Tapa kommunikoida ylemmässä asemassa olevien kanssa on peräisin siitä, onko kulttuuri tasa-arvoinen vai hierarkkinen. Ruotsissa esimerkiksi ollaan tottuneita ilmaisemaan suoria

ja aitoja mielipiteitä sekä ideoita. Tällainen toiminta voi vaikuttaa hämmentävältä, jopa röyhkeältä, hierarkiaa tärkeänä pitävillä. Hierarkkisissa maissa kun ei samalla tavoin rohjeta esittää eriäviä mielipiteitä esihenkilön läsnä ollessa, tai omia ajatuksia ilmaistaan vasta, kun kokeneemmat ovat saaneet ilmaista ajatuksensa ensin. (Compoin 2017, 105.)

Geert Hofsteden mukaan maissa, joissa on matala valtaetäisyys, esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen kanssakäyminen on tasavertaista. Hierarkkinen järjestelmä on matala ja perustettu vain mukavuuden vuoksi, sillä esihenkilöiden ja alaisten roolit voivat muuttua nopeasti. Työntekijät eivät pelkää pomoa, vaan he suosivat esihenkilöltään konsultoivaa päätöksentekoa. Esihenkilöt eivät ole tyypillisesti itsevaltaisia ja määräileviä, eivätkä rajoita työntekijöiden vastuuta ja vapautta. Alaisten ja esihenkilöiden välillä vallitsee keskinäinen riippuvuus ja heidän välinen emotionaalinen etäisyys on pieni, mikä tarkoittaa sitä, että esihenkilöitä on helppo lähestyä ja heille on helppo esittää vastaväitteitä. (Hofstede 2010, 60-61, 74.)

Korkean valtaetäisyyden maissa alaiset suosivat esihenkilöä, jolla on auktoriteettia tehdä päätökset täysin itsenäisesti. Esihenkilöt ovat tyypillisesti itsevaltaisia ja holhoavia, eivätkä jaa vastuuta alaisilleen. Esihenkilön ja alaisten välinen emotionaalinen etäisyys on suuri, eli alaiset hyvin epätodennäköisesti lähestyisivät esihenkilöään tai esittäisivät vastaväitteitä suoraan esihenkilölleen. Korkean valtaetäisyyden maissa vanhempia esihenkilöitä arvostetaan enemmän kuin nuorempia ja statuksen tavoittelu on yleistä. (Hofstede 2010, 60-61, 74.)

Kuten muidenkin Hofsteden ulottuvuuksien kohdalla, myös maskuliinisuus vs. feminiinisyys -ulottuvuudessa on eroja yleisesti suosituissa johtamistyyliissä. Maskuliininen johtamistyyli on päättäväistä ja aggressiivista. Feminiinisen kulttuuritaustan omaavat alaiset eivät vastaa hyvin tällaiseen johtamistapaan. Feminiininen johtamistyyli pohjautuu intuitioon ja yhteisymmärrykseen. Kompromissit ja neuvottelut ovat tyypillisiä ristiriitatilanteissa. Maskuliinisille on tyypillistä, että vahvin voittaa ristiriidoissa. Maskuliiniset alaiset voivat odottaa feminiiniseltä esihenkilöltään päättäväisempää otetta hyväksyäkseen hänet esihenkilökseen. (Hofstede 2010, 166-168.)

Työnhakutilanteissa maskuliiniset työnhakijat listaavat superlatiiveja toisensa perään, korostavat omaa osaamistaan ja sisällyttävät kaiken mahdollisen omaan ansioluetteloonsa. Maskuliinisissa kulttuureissa haastattelijat ovatkin tottuneet alentamaan hakijoiden ansioluettelon yleisvaikutelmaa. Tämä osoittautuu haasteelliseksi siinä tilanteessa, jos työnhakija on feminiinisestä kulttuurista, koska ansioluettelo on todennäköisesti tiivis ja vaatimaton. Feminiinisen kulttuuritaustan omaava työnhakija luottaa, että työhaastattelija selvittää työnhakijan osaamistason kysymällä ja siksi välttää kehuskelua. Maskuliinisille haastatteli-

joille feminiiniset hakijat vaikuttavat jokseenkin yksinkertaisilta. Feminiiniset haastattelijat puolestaan ovat tottuneet korostamaan työnhakijoiden ansioluetteloiden yleisvaikutelmaa. Heidän silmissään maskuliiniset työnhakijat vaikuttavat siten kehuskelijoilta. (Hofstede 2010, 136.)

4 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää huomioon otettavia seikkoja, jotka saatettaisiin sivuuttaa kansainvälistymissuunnitelmaa laadittaessa, mutta joiden tiedostamisesta ja ymmärryksestä kuitenkin olisi hyötyä yrityksille. Kulttuuritekijöiden huomioon ottamisella voidaan välttyä ylimääräisiltä väärinymmärryksiltä ja konflikteilta eri kulttuuria edustavien liikekumppaneiden kanssa. Usein liiketoiminnan seikat ovat suunnitelmien keskiössä, eikä kulttuuritekijöitä välttämättä oteta huomioon, koska ne saatetaan kokea toissijaisiksi tai niiden vaikutusta liiketoiminnan sujuvuuteen ei täysin ymmärretä. Tarkoitus on, että tutkimuksen tulokset antaisivat hyvän pohjatiedon ja käytännöllisiä ohjeita pk-yrityksille kansainvälistymiseen, jotta ne olisivat kykeneviä huomioimaan kohdemaan kulttuuritekijät erilaisia valintoja ja päätöksiä tehdessään sekä kommunikoidessaan eri kulttuuritaustaisten henkilöiden kanssa.

4.1 Menetelmän valinta

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa etsitään tuloksia muuten kuin tilastollisia tai muita määrällisiä menetelmiä hyödyntäen. Kanasen (2017) mukaan ”ilmiö ratkaisee sen, mikä on paras tutkimusote”, eli tutkimustapa tulisi valita tutkimusongelman ja sen pohjalta laadittujen tutkimuskysymysten perusteella. Laadullinen tutkimus on hyvä silloin, kun tutkimuksen kohteena oleva ilmiö ei ole vielä tiedossa. Tutkimuksen aikana pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisesti ja antamaan siitä kokonaisvaltainen tulkinta. Laadullisen tutkimuksen avulla ilmiöstä voidaan muodostaa hyvinkin tarkka ja ymmärrettävä kuvaus. (Kananen 2017, 32-35.)

Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena haastatellen kansainvälisen liiketoiminnan asiantuntijoita. Asiantuntijuus voidaan määritellä siten, että henkilöllä on tietoa tutkittavasta asiasta oman ammatillisen tehtävän tai aseman kautta (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 215). Haastattelukysymysten laatimisessa hyödynnetään teorian pohjalta heränneitä kysymyksiä ja pyritään täydentämään aukkoja, joihin opinnäytetyön tietoperusta ei suoraan vastaa. Kvalitatiivisen tutkimusotteen lähestymistapa on tässä opinnäytetyössä nomoteettinen, eli empiriaa käsitellään deskriptiivisellä tavalla (Kananen 2017, 36). Liiketaloustieteen tutkimusotteet on esitelty seuraavassa taulukossa 3. (Lukka 2001).

Taulukko 3. Liiketaloustieteen tutkimusotteiden nelikenttä

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsiteanalyttinen	Nomoteettinen eli selittävä
Normatiivinen	Päätöksenteko-metodologinen	Konstruktiiivinen

Kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa muodostettuihin tutkimusongelmiin vastaamisen paremmin, koska tutkimuksessa ei pyritä saamaan löydöksiä, joita voidaan jollain tavalla käsitellä tilastollisin tai määrällisin menetelmin. Tutkimuksen alaongelmiin 2. ja 3. periaatteessa voitaisiin vastata kyselytutkimuksella, esimerkiksi esittämällä eri vaihtoehtoja yrityksen kohtaamista haasteista ja vastausvaihtoehtoina niiden todennäköisyys Likert-asteikolla. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää varten tiedossa tulisi olla jo etukäteen mahdolliset haasteet, jotka kuitenkin aiotaan selvittää vasta kvalitatiivisen tutkimuksen aikana haastattelumenetelmin.

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti osoitetaan yhdenmukaisuudella, havainnointitarkkuudella ja tutkijan objektiivisuudella. Jotta tutkimuksesta olisi aidosti hyötyä kansainvälistyville pk-yrityksille, reliabiliteetti on yksi tärkeimmistä tutkimusmenetelmän tavoitteista.

4.2 Tutkimuksen toteutus ja haastattelusuunnitelma

Haastattelut suoritetaan tilanteen mukaan joko kasvotusten, puhelimitse tai videoneuvottelun kautta. Haastattelut ensin nauhoitetaan litterointia varten. Haastatteluiden pohjalta litteroitu, teemoittain jaettu aineisto analysoidaan teemakohtaisesti. Tällainen jaksottaminen edesauttaa strukturoidun tekstin kirjoittamista. Analysoitavaa aineistoa tarkastellaan deskriptiivisesti yhdessä teoria-aineiston kanssa, jolloin saavutetaan laadukas tutkimusanalyysi.

Tavoitteena on haastatella vähintään kahta kansainvälisen liiketoiminnan asiantuntijaa sekä yhtä edustajaa yrityksestä, joka on ottanut askeleita kansainvälistymistä kohti tai harjoittaa kansainvälistä liiketoimintaa. Asiantuntijat voisivat edustaa pk-yritysten kansainvälistymistä edistäviä tahoja, joilla on hyvä ymmärrys kohdemarkkinalle pääsemiseen vaaditusta osaamisesta ja resursseista. Yrityksen edustaja puolestaan pystyisi kertomaan omasta kokemuksestaan, miten he ovat kohdanneet kulttuurieroja kansainvälistymisprosessinsa aikana.

Haastateltavia lähestytään sähköpostilla, jossa esitellään opinnäytetyön aihe, haastattelukeinot ja luotettavuuden esittely. Haastattelun kuvausta voidaan muokata vastaanottajan

mukaan, kuvauksen pääpiirteitä kuitenkin seuraten. Haastattelut toteutetaan suunnitellun rungon mukaisesti, jotta kaikki tärkeät kohdat varmasti käsitellään. Tärkeimpiä läpikäytäviä kohtia haastattelun luotettavuuden ja eettisyyden kannalta ovat tutkimuksen tavoitteiden ja luottamuksellisuuden esittely, tutkimusluvan varmistaminen sekä luvan varmistaminen haastattelun tulosten esittämiseen opinnäytetyötutkimuksessa. Näiden lisäksi ohjaimaton haastattelutyö ja tutkimustulosten objektiivinen käsittely vahvistavat tutkimuksen luotettavuutta.

Haastattelun kuvaus asiantuntijahaastateltavalle:

”Teen opinnäytetyöhöni laadullista tutkimusta kohdemaan kulttuurituntemuksen merkityksestä kansainvälisessä liiketoiminnassa. Toteutan tutkimuksen haastattelumenetelmin. Tutkimuksessa keskitytään suomalaisiin pk-yrityksiin, jotka suunnittelevat toimintansa laajentamista kansainvälisille markkinoille. Toivoisin saavani haastatella teitä asiantuntijan roolissa.

Nauhoitan haastattelun, jotta voin tehdä täsmällisen litteroinnin ilman kontekstin vääristymistä. Litteroinnin pohjalta kirjaan analyysini tutkimusilmiöstä opinnäytetyöhöni. Haastattelun nauhoitus ja litterointi jäävät omaan arkistooni. Mikäli haluatte, voitte esiintyä opinnäytetyössä nimettömästi, kuitenkin antaen viitetietoja asiantuntija-asemastanne.”

Haastattelun suunniteltu kulku

1. Haastateltavan lähestyminen haastattelun kuvauksen kera
2. Haastattelun ajankohdan sopiminen
3. Laitteen testaaminen haastattelun äänitystä varten ennen haastattelua
4. Haastatteluun meneminen
5. Tutkimuksen tavoitteiden ja luottamuksellisuuden esittely
6. Tutkimusluvan varmistaminen
7. Keskustelun aloittaminen ensimmäisestä teemasta, siirtyen seuraavaan
8. Tarvittaessa tarkentavien kysymysten esittäminen
9. Haastattelusta kiittäminen ja luvan varmistaminen mahdollisten tarkennuskysymysten esittämiseen
10. Luvan varmistaminen haastattelun tulosten esittämiseen opinnäytetyötutkimuksessa
11. Tulosten analysointi mahdollisimman pian haastattelun jälkeen

5 Tutkimustulokset

Tutkimuksen aikana haastateltiin neljää asiantuntijaa, joilla on oman ammattinsa puolesta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Yksi haastattelu toteutettiin myös haastatellen yhtä suomalaisen yrityksen edustajaa. Haastateltaville kerrottiin haastattelun alkuvaiheessa tutkimuksen tavoitteet sekä varmistettiin tutkimuslupa. Koska haastattelujen ajankohdat olivat kevään 2020 aikana, tapahtuivat kaikki haastattelut sen hetkisen koronaviruspandemian vuoksi videoyhteyden kautta, yhtä sähköpostihaastattelua lukuun ottamatta. Osa haastateltavista asuu ulkomailla, joten heidän osaltaan haastattelut olisivat tapahtuneet joka tapauksessa etäyhteyden välityksellä.

Haastattelujen runko rakennettiin teemojen ympärille. Teemat muodostettiin opinnäytetyön luvussa 1.1 esitettyihin tutkimusongelmiin perustuen. Ensimmäisessä teemassa haastateltavien vastuista ja heidän organisaatioistaan tehtiin taustoitusta, jotta väitteet asiantuntijuudesta olisivat luotettavia. Organisaation taustoituksen avulla myös annettuja vastauksia voidaan ymmärtää oikeassa kontekstissa. Tutkimushaastatteluiden toinen teema oli kulttuurituntemuksen hyödyntämisen vaikutukset kansainvälistymisen onnistumiseen. Kolmas teema keskittyi kansainvälistyvien pk-yritysten kulttuurituntemuksen hyödyntämisen tämänhetkiseen tasoon. Neljäs teema käsitteli haasteita, joita kansainvälistyvä yritys voi kohdata kulttuurieroja koskien.

Tutkimustuloksissa käydään aluksi läpi asiantuntijoiden vastaukset, jonka jälkeen selvitetään yrityshaastattelun vastaukset. Tutkimustulokset erotellaan kahteen joukkoon sen vuoksi, että saataisiin selville, onko yrityksiä auttavilla asiantuntijoilla ja yrityksen edustajalla eroavia käsityksiä tutkimusta käsittelevien aiheiden osalta.

5.1 Teema 1. Asiantuntijoiden ja organisaatioiden taustoitus

Ensimmäinen asiantuntijahaastattelu toteutettiin 9.4.2020 ja haastateltavana toimi Gitta Hägg-Lundvall, Hongkongin suomalaisen kauppakamarin toiminnanjohtaja (*Finnish Chamber of Commerce in Hong Kong*). Täydennystä haastattelun kysymyksiin saatiin lisäksi sähköpostitse 16.4.2020.

Kauppakamari avustaa suomalaisia yrityksiä viennissä matalalla kynnyksellä, tehden yhteistyötä Business Finlandin, suurlähetystöjen ja konsulaattien kanssa. Kauppakamarit auttavat kontaktien muodossa, eli vastaukset ja tarvittava apu ammennetaan verkostosta. Kun esimerkiksi Hongkongin markkinasta kiinnostunut suomalainen pk-yritys on yhteydessä kauppakamariin, kauppakamarilta yhdistetään verkoston ihmisiin: tytäryhtiön perustamisessa auttaa eräs, toimistotilojen löytämisessä toinen, veroasioissa kolmas ja niin

edelleen. Kauppakamarin jäsenenä yritys pääsee osaksi yhteisöä ja saa mahdollisuuden hyödyntää verkoston voimaa.

Hägg-Lundvall toimii ensimmäisenä linkkinä markkinalle verkottumisessa, kun pk-yritys lähestyy kauppakamaria suoraan tai jonkin verkoston osan kautta. Tarvittaessa hän ohjaa yrityksen tiedustelun eteenpäin sopivalle henkilölle. Tiedustelut tulevat yrityksiltä, joiden kohdemarkkina on usein sekä Hongkong että Manner-Kiina. Jäsenyritykset toimivatkin yleensä molemmilla markkinoilla. Usein Hongkong kiinnostaa yrityksiä reittinä Kiinaan. Hongkong on kompakti ja eurooppalaistunut alue, joten monet suomalaiset yritykset harjoittelevat siellä ennen Manner-Kiinaan laajentamista. Hägg-Lundvall korostaa, että kauppakamari toimii Suomen asialla ja siitäkin syystä he ovat myös aktiivisesti yhteydessä Suomeen päin, mikäli jokin suomalainen yritys heidän mielestään sopisi Hongkongin markkinalle.

Toinen asiantuntijahaastattelu toteutettiin 17.4.2020 ja haastateltavana toimi Jenni Isola, Keskuskauppakamarin kansainvälisten asioiden asiantuntija. Isolan kanssa haastattelu käytiin niin sanotusti pätkähaastatteluna. Pätkähaastattelun tarkoitus oli täydentää tiettyjä kysymyksiä kauppakamarin asiantuntijan haastatteluun, jotta saataisiin laajempi ymmärrys kauppakamareiden kartuttamasta tietoudesta ja asiantuntijoiden näkemyksistä. Pätkähaastattelun fokuksena oli saada vastauksia teeman 3. ympärille muodostettuihin kysymyksiin.

Keskuskauppakamarin kansainvälinen tiimi haluaa edistää nimenomaan ulkomaankaupankäyntiä ja tiimi vastaakin ulkomaankaupan asiakirjoista. Kansainvälisen kauppakamarin (ICC) Suomen osasto pyrkii esimerkiksi lobbaamaan kansainvälisestä liiketoimintaympäristöstä yrityksille suotuisampaa. He tekevät yhteistyötä kaikkien Keskuskauppakamarien kanssa eri maissa ja ylläpitävät suhteita. Isolan päätehtävänä kansainvälistyvien yritysten auttamisessa on löytää sopiva henkilö tai organisaatio, johon asiakasyritys voi olla yhteydessä. Isola toimii myös 12:n kauppayhdistyksen pääsihteerinä. Keskuskauppakamarin hallinnoimia kauppayhdistyksiä on yhteensä 17. Yhdistykset järjestävät esimerkiksi liiketoimintaan liittyviä tilaisuuksia jäsenilleen.

Lasse Liukkosta, joka toimii Guangzhoun suomalaisen kauppakamarin toiminnanjohtajana, haastateltiin sähköpostitse. Kysymyksissä selvitettiin asiantuntijan mielipidettä kansainvälistyvien pk-yritysten kulttuurituntemukseen perehtymisestä ja kulttuuritietouden hyödyntämisestä. Myös Liukkosen haastattelu toimi täydentävänä tekijänä kauppakamarin asiantuntijan näkemyksiin. Vastaukset vastaanotettiin 23.4.2020 sähköpostitse. Liukkonen on asunut Kiinassa yli vuosikymmenen ajan.

Viimeisessä asiantuntijahaastattelussa, joka pidettiin 21.5.2020, haastateltavana toimi Heli Pasanen-Zentz, Senior Advisor Business Finlandin toimipisteestä Ranskassa. Business Finland avustaa yrityksiä rahoittamalla innovaatioita ja kansainvälistymishankkeita erinäisillä ratkaisulla, tukemalla vientiä kansainvälisen verkostonsa ja asiantuntijakaartin avulla sekä edistämällä ulkomaisten yritysten investointeja suomalaisiin kohteisiin. Business Finlandin ulkomaan verkoston vienninedistämistoiminnassa korostuu erityisesti verkottaminen sekä asiantuntijoiden ja kumppanuuksien haku. Neuvonantajat auttavat suomalaisia pk-yrityksiä ja startupeja löytämään jakelukanavia sekä ymmärtämään maan markkinarakennetta ja toimintamalleja, jotta yritykset pystyvät valitsemaan itselleen optimaalisen tavan kehittää toimintaansa kansainvälisillä markkinoilla.

Business Finlandin asiantuntijoilla on kullakin markkinalla toimialakohtaisesti jaetut vastuut, mikä edistää henkilökohtaisen asiantuntijuuden ja verkoston kehittämistä. Pasanen-Zentz vastaa Ranskan alueesta, vaikkakin joskus kyselyt voivat koskea myös muita ranskankielisiä alueita. Pasanen-Zentz toimii pääasiassa energia- sekä bio- ja kiertotalousaloilla kansainvälistymisneuvonnassa ja neuvoo yrityksiä, jotka haluavat löytää tiensä Ranskan markkinoille. Lisäksi hän tukee investointien hankintaa Suomeen yhteistyössä Invest in Finlandin kanssa. Hän kokee, että Ranska on aika harvoin suomalaisten pk-yritysten ensimmäinen kohdemarkkina kansainvälistymiselle. Sen sijaan esimerkiksi Pohjoismaat, Saksa, Yhdistynyt Kuningaskunta ja jopa Kiina kiinnostavat usein enemmän.

Ranskan hallinnollinen keskus on liiketoiminnassakin edelleen merkittävä pääkaupunkiseutu ja liikekumppanuuksissa ensimmäiset yhteydet luodaan usein Pariisin alueella. Yrityksiä autettaessa on kuitenkin tärkeää ymmärtää asiakasyrityksen toimiala ja sitä kautta pohtia, missä yrityksen potentiaaliset asiakkaat sijaitsevat. Tässä asiantuntijuus auttaa ymmärtämään Ranskan eri alueiden ominaispiirteitä ja löytämään otollisimman toiminnan kehittämisalueen asiakasyritykselle.

5.2 Teema 2. Kulttuurituntemuksen hyödyntämisen vaikutukset kansainvälistymisen onnistumiseen

Tutkimuksessa selvitettiin, miten kulttuurierot voivat vaikuttaa kohdemaan valintaan. Haastatteluiden pohjalta ilmeni, että useat suomalaiset pk-yritykset päättävät yhä valita jonkin fyysiseltä etäisyydeltään läheisen Euroopan maan kohdemaakseen. Esimerkiksi Ruotsi ja Saksa ovat usein suomalaisille yrityksille itsestään selviä maita liiketoiminnan laajentamiseen, kuten menneet vuodet osoittavat. Monet esimerkiksi kokevat, että Ruotsiin on helppo mennä, koska tuntevat tapakulttuuria ja osaavat puhua jonkin verran maan kieltä. Monia maita, kuten jopa Ranskaa, pelätään mahdollisen kielimuurin vuoksi. Kuiten-

kin suomalaisissa pk-yrityksissä englantia käytetään yhä useammin yrityskielenä tai se on ainakin hyvin hallussa.

Kansainvälistyviä suomalaisia yrityksiä kannustetaan kiinnostumaan ja innostumaan maista, jotka voivat olla hyvinkin erilaisia Suomen kulttuurin kanssa. Kannattaa siis pohtia kohdemaakseen maita myös muista maanosista. Asiantuntijoiden mielestä kokeileminen on tärkeää. Eri kulttuureissa on seikkoja, joita tulee ottaa huomioon kansainvälistä liiketoimintaa harjoittaessa, mutta niitä ei kannata kokea esteinä kyseiselle markkinalle laajentumiseen. Esteenä ei myöskään kannata pitää oman ensikäden kulttuurituntemuksen puutetta, sillä suomalaisille yrityksille on olemassa tukipilareita, joiden puoleen kääntyä. Tärkeintä on, että kansainvälistyvillä yrityksillä on innostunut asenne ja tiedonnälkä uutta maata ja sen kulttuuria kohtaan.

Euroopan maiden välillä on havaittavissa kulttuurien lähentymistä, joten kulttuurierojen vaikutukset ovat pienenemään päin. Sen vuoksi kohdemarkkinan tuomat mahdollisuudet muodostuvat tärkeämmiksi valintatekijöiksi. Markkinalla voi olla esimerkiksi sopiva hintataso ja tuotteelle tai palvelulle sopiva kysyntä. Myös maan teknologisella kehityksellä on merkitystä. Esimerkiksi Alankomaat on hyvin teknologiamyönteinen sekä kokeileva ja avoin kulttuuri. Siellä esimerkiksi bio- ja kiertotalousteema on hyvin merkityksellinen ja siihen panostetaan.

Hyvä kulttuurituntemus myös nopeuttaa kansainvälistymistä. Kulttuurituntemus edesauttaa tärkeiden kontaktihenkilöiden löytämistä ja kontaktien luomista. Tällaisen verkoston kautta päästään käsiksi monimuotoisempaan asiantuntijuuteen. Esimerkiksi Ranskassa, joka on Suomea hierarkkisempi maa, on tietyt tavat siihen, miten ihmisiä lähestytään ja miten heidän kanssaan kommunikoidaan ensimmäisellä kerralla. Mikäli tuntee kulttuurinmukaisen lähestymistavan, on kontaktien muodostaminen helpompaa ja nopeampaa.

Kulttuurituntemuksen avulla uusia kontakteja osataan lähestyä sopivalla tavalla, käyttäen sopivia termejä. Tämä edistää ranskalaisten luottamusta suomalaisia liikekumppaneita kohtaan. Usein ensilähestyminen pelkän sähköpostin avulla ei tuota tuloksia, vaan se vaatii puhelinyhteyden saamista. Puhelinyhteydellä tavoittaminen on tärkeää ja sen saamiseksi kannattaa nähdä aikaa. Yhteydenottojen tulisi tapahtua mieluusti ranskaksi. Vieraiden hyväksyminen tapahtuu yleisesti paljon nopeammin, kun luottamus on saavutettu.

Kulttuurituntemuksen omaaminen ei kuitenkaan ole olennaista pelkästään Ranskassa. Kulttuurin ja varsinkin liiketoimintakulttuurin osaaminen on erittäin tärkeää riippumatta siitä mihin yritys päättää suunnata. Mikäli yritys ei pääse luomaan oikeita kontakteja, voi tytäryhtiön perustamisesta, myyntihenkilön palkkaamisesta ja jälleenmyyntiverkoston luomi-

sesta tulla haasteellista, jopa mahdotonta. Vaikka yritys tuottaisi vain pientä komponenttia, on kumppaneiden välinen luottamus yhtä tärkeää. Asiakasyrityksen on helppo kilpailuttaa kaikkien tarvittavien osien ja toimintojen tuottajat, ja luottamuksen puuttuessa vaihtaa toiseen toimittajaan.

Kansainvälisen kaupan onnistuminen riippuu usein siitä, miten yritys saa rakennettua suhteen liiketoimintakumppaniinsa. Luottamuksen rakentaminen vie aikaa ja resursseja. Joissakin kulttuureissa se voi viedä jopa useita vuosia ja siihen voi sisältyä molemminpuolista tutustumista teen äärellä ja illallisten merkeissä. Vasta luottamuksen synnyttyä aukeaa mahdollisuus neuvotteluille ja kaupantekoon. Suomalaisella tehokkuudella ja nopeiden kauppajen tavoittelulla ei tällaisissa tilanteissa tule pärjäämään, sillä suomalaisen tyyli myydä toiselle suomalaiselle on hyvin erilainen.

Jokaisessa maassa on siis kulttuuriin liittyviä seikkoja, jotka on tiedostettava. Pahimmassa tapauksessa väärät, kohdemaan kulttuuriin sopimattomat, epähuomiossa tehdyt päätökset voivat johtaa epäonnistumiseen sekä varsin lyhyeen markkinalla vietettyyn aikaan. Kiinan kulttuurissa on esimerkiksi lahjojen antamiseen ja kukkien merkityksiin liittyviä tekoja. Vieraalla markkinalla onnistumiseen auttaa, kun perehtyy maan ominaisuuksiin, tapoihin ja kulttuuriin, ja mahdollisesti hallitsee paikallisen kielen. Perehtyminen luo varmuutta ja varmuus omaan tekemiseen auttaa valintojen edessä. Tällöin yritys pystyy varmemmalla otteella tekemään päätöksiä ja ottamaan riskejä.

Tutkimuksessa selvitettiin myös voiko kulttuuri vaikuttaa tehokkaimman vientitavan valintaan. Asiantuntijoiden mukaan sopivimman vientitavan valinnassa on paljon eroja eri maiden ja maanosien välillä. Joissain maissa agentin kanssa toimiminen voi olla haasteellista tai jakelupartnereiden löytäminen vaikeaa. Eri maiden ja maanosien välillä on myös eroja siinä, kuinka helppoa tytäryhtiön tai haaraliikkeen perustaminen on kohdemaassa. Voisi olla käytännöllistä tehdä alakohtaista vertailua, eli selvittää millä vientitavalla kilpailijat ovat menestyneet maassa, johon yritys suunnittelee laajentamista.

Toisaalta monilla yrityksillä on tapana käyttää yhtä ja samaa vientitapaa useassa eri kohdemaassa. Yhtenä esimerkkinä toimii toimiston perustaminen kohdemaahan ja paikallisen edustajan palkkaaminen yrityksen myyntiä edistämään. Tällainen kansainvälistymistavan monistaminen ei kuitenkaan toimi yhtä tehokkaasti kaikilla markkinoilla. Tyypillisintä on käyttää samaa vientitapaa Euroopan maiden sisällä, koska markkinat ovat vientitapaa ajatellen usein samankaltaisia. Vientitapaa valitessaan on myös otettava huomioon, millä tavoin haluaa tuotteet kuluttajien saataville. Näin ollen on oltava selvillä kohdemaan kuluttajien ostokäyttäytymisestä, mikä on osa kulttuuria. Kulttuurilla on siis vaikutus siihen, millaisia tarpeita kuluttajilla on ja miten he ovat tottuneet kuluttamaan. Näin ollen tehokkainta

vientitapaa olisi syytä pohtia maakohtaisesti, maan ominaisuudet ja kulttuuri huomioon ottaen.

Selvitettäessä eroja kulttuurituntemusta hyödyntävän yrityksen ja kulttuuriin huomiota kiinnittämättömän yrityksen välillä kansainvälistymisen onnistumisen suhteen, havaittiin valmistautumisen tasossa merkittäviä eroja. Valmistautumaton yritys huonona esimerkkinä hankkii pääsyn messuille ja osallistuessaan vain odottaa tapaavansa potentiaalisia asiakkaita ja kontakteja, jotka voisivat olla kiinnostuneita edustamaan yrityksen tuotteita. Vaikka tapahtumaan panostaisikin rahallisesti, valmistautumaton osallistuminen ei tuota hedelmää. Ongelmia voi esimerkiksi aiheuttaa se, että liiketoimintakumppaniksi valikoituu ”kuka tahansa”, ilman, että olisi perehdytty siihen, millaisia ominaisuuksia hyvällä kumppanilla on kohdemaata ajatellen.

Sen sijaan *”onnistunut kansainvälistyminen vaatii strategiaa ja suunnittelua”* ja siihen on valmistauduttu tarvittavilla resursseilla, niin rahallisesti kuin henkilöstöllisestikin (Pasanen-Zentz 21.5.2020). Budjetointia tarvitaan matkustamiseen, tiedon tuottamiseen sekä kohdemaan mukaisen ja ajankohtaisen dokumentaation valmisteluun. Yrityksen nettisivut olisi hyvä olla saatavilla myös halutun kohdemaan kielellä, mikäli vain mahdollista. Mikäli yrityksellä itsellään ei ole tarvittavia henkilöresursseja, käännöstyöhön kannattaa hyödyntää tulkkia tai ammattitaitoisia markkinointitahoja. Kyse ei ole myöskään pelkästään suoranaisesta viestin kääntämisestä, vaan viesti täytyy muokata vetoavaksi ja houkuttelevaksi kohdemaan mukaisesti.

Suomessa toimiva tuotteen ja markkinoinnin kokonaisuus ei välttämättä toimi muualla. Sen tulee sisältää markkinoinnillisia, houkuttelevia elementtejä ja olla selkeä, jotta potentiaaliset kumppanit ja asiakkaat kiinnostuvat tuotteesta. Hägg-Lundvall (16.4.2020) painottaa, että *”mikäli kulttuuria ja sen tapoja ei tunne ollenkaan, saattaa markkinoille tulla täysin väärällä tuotteella ja väärällä kulmalla”*. Hyvä valmistautuminen voi viedä pidemmän aikaa, mutta valmistautumiseen panostaminen tuottaa parempia lopputuloksia nopeammin.

Kansainvälistä liiketoimintaa aloittaessa tärkeintä on avoin mieli. Paikan päällä uuden kulttuurin oppii parhaiten. Tämän vuoksi Suomen vaihto-oppilas- ja työharjoittelutoiminta on hyvin tärkeää. Ulkomailla saadaan kokemusta kulttuuriin liittyvistä asioista, joita on vaikea opettaa. Esimerkiksi viestintään liittyvät merkitykset, jotka ”luetaan rivien välistä”, opitaan parhaiten itse tilanteissa. Opiskelijoiden kerryttämä kokemus puolestaan on olennaisen tärkeää Suomen kansainvälisen liiketoiminnan edistämiseksi.

5.3 Teema 3. Kansainvälistyvien pk-yritysten kulttuurituntemuksen hyödyntämisen tämänhetkinen taso

Tutkimuksessa selvitettiin kuinka paljon kauppakamarit ja Business Finland tukevat suomalaisia pk-yrityksiä kohdemaan kulttuurierojen ymmärtämisessä. Kauppakamariverkosto tai Business Finland eivät varsinaisesti järjestä kulttuurikoulutusta; sen sijaan ne pystyvät tarjoamaan konsultointiapua verkostonsa henkilöiden kautta. Business Finland myös tarjoaa maakohtaisia raportteja, jotka kertovat muun muassa toimialojen ajankohtaisista tilanteista ja toisinaan kulttuuristakin. Näistä maaraporteista voidaan selvittää suomalaisille yrityksille suotuisia toimialoja ja kohdemarkkinoille sopivia yritysmuotoja.

Kauppayhdistykset järjestävät tilaisuuksia jäsenilleen sekä muille, jotka ovat kiinnostuneet kohdemaasta. Tilaisuuksien aiheet vaihtelevat laajasti, liittyen kuitenkin liiketoimintaan. Toisinaan käsitellään kulttuurillisia asioita, muun muassa millaisia asioita täytyy huomioida ja miten eri maissa harjoitetaan liiketoimintaa. Usein kuullaan myös yrityksiä, jotka kertovat kokemuksistaan viennin sujumisesta. Myös asiantuntijat antavat raportteja ja tuovat ajankohtaistietoa kohdemaasta. Tilaisuuksissa on yleensä läsnä myös henkilöitä, jotka ovat kokeneita kohdemaan markkinalla, asuneet kohdemaassa tai lähtöisin sieltä. Näin ollen tilaisuudet tarjoavat ensikontaktin kohdemaan liiketoimintakulttuuriin ja osoittautuvat hyväksi harjoittelumahdollisuudeksi kokeilla esimerkiksi miten tervehditään ja miten toinen kulttuuri otetaan huomioon.

Haastatteluissa kartoitettiin asiantuntijoiden suosituksia kohdemaan ja kotimaan välisiin kulttuurieroihin valmistautumiseen. Kuten jo aiemmin todettiin, ovat Euroopan kulttuurit lähentyneet toisiaan ajan saatossa. Eteläisenkin Euroopan kulttuurit alkavat olla suomalaisille tutumpia matkustelun ja lukemisen myötä. Kuitenkin esimerkiksi Aasian kulttuurit ovat hyvin erilaisia Suomeen verrattuna. Yksi helppo, mutta vaikuttava neuvo kaupan käyntiin on se, että pystyisi ainakin tervehtimään ja kiittämään kohdemaan kielellä. Maahan kannattaa tutustua etsimällä tietoa esimerkiksi sen toimialoista ja kulttuurista. Taustoitusta auttaa siinä, että oppii tuntemaan uuden markkinan. On olennaisen tärkeää ymmärtää paikallista neuvottelukulttuuria, jotta osaa olla yhtä aikaa tehokas ja kohtelias jo ensimmäisessä neuvottelussa.

Vientiä harjoittavien henkilöiden ja yritysten on tärkeää tutkia kohdemaan kulttuuria pintaa syvemältä, jotta he voisivat ymmärtää minkä vuoksi liiketoimintakumppanit ja asiakkaat käyttäytyvät kuten käyttäytyvät. Kulttuurin syvällinen ymmärrys ei muodostu hetkessä ja pelkästään kirjoja lukemalla, vaan kokemus tuo lisää ymmärrystä. Yrityksellä on aivan eri lähtökohdat lähteä suunnittelemaan liiketoiminnan laajentamista uuteen maahan, jos esimerkiksi liikkeen johdolla on omakohtaista kokemusta kohdemaasta. Valittuun kohde-

maahan kannattaisi ensitöikseen lähteä vierailemaan, etenkin, jos maa on entuudestaan vieras.

Kohdemaahan tutustumisessa auttaa siis tehokkaasti maassa vierailu ja erityisesti pidempiaikainen oleskelu. Kohdemaassa on helppo tarkkailla paikallista toimintaa ja tehdä havaintoja. Haastatteluissa korostui neuvo paikallisten ja siellä liiketoimintaa harjoittavien kanssa keskustelu. Toisaalta kannattaa myös keskustella sellaisten ihmisten kanssa, jotka asuvat Suomessa, mutta jotka harjoittavat tai ovat harjoittaneet liiketoimintaa kohdemaassa tai ovat asuneet siellä. Ei ole syytä olettaa tietävänsä itse kaikkea, vaan kannattaa mieluummin kysyä neuvoa kokeneemmilta. Asiantuntijoiden apua kannattaakin hyödyntää erityisesti ymmärtääkseen totutusta poikkeavia toimintamalleja. Omaan verkostoon kannattaa hankkia myös sellaisia kontakteja, jotka painivat samojen asioiden ja ongelmien kanssa tai jotka ovat viime aikoina kohdanneet samantyyppisiä haasteita.

Isolan mielestä olisi vaikea kuvitella, miten liiketoimintaa tekevät ihmiset kykenisivät siivuttamaan kulttuurivaikutuksen uudella markkinalla onnistumiseen. Verkoston kautta pystyy hankkimaan markkinatietoa, jonka avulla voi pohtia potentiaalisen kohdemarkkinan sopivuutta yrityksen tuotteelle. On myös olennaisen tärkeää olla avoin sille vaihtoehdolle, että suunniteltu kohdemarkkina ei markkinaselvityksen mukaan olekaan sopiva. Toisaalta yritys saattaa olla sellaisessa vaiheessa, ettei uuden markkinan kokeileminen ole kannattavaa.

Kansainvälistymisprosessille on myös annettava riittävästi aikaa. Usein oletetaan, että tuotanto- ja myyntiketjut saadaan kuntoon, tytäryhtiö perustettua sekä myyntiedustajat palkattua muutamassa kuukaudessa, jonka jälkeen liiketoiminta pyörii itsestään. Kansainvälistymiseen voi kuitenkin mennä useita vuosia. Ilman riittäviä resursseja ja mahdollisuutta käyttää aikaa, kansainvälistymisprosessin aloittaminen ei ole kannattavaa. Usein kansainvälistymisprosessin eteneminen edellyttää myös sitä, että yrittäjän tai yrityksen toimihenkilön on mahdollista itse oleskella kohdemaassa. Muussa tapauksessa on löydettävä luotettava liikekumppani hoitamaan pitkäjänteisesti myyntityötä paikan päällä yrityksen puolesta.

Haastatteluihin pohjautuva viimeinen suositus kulttuurieroihin valmistautumiseen on liiketoimintaympäristön kulttuuritutkimus. Isola (17.4.2020) toteaa, että *”kohdemaan kulttuurin ja liiketoimintakulttuurin tuntemus on erittäin tärkeää kansainvälistyvälle yritykselle ja siihen pitäisi ja kannattaisi käyttää huomattavastikin aikaa jo ihan alustavassa vaiheessa”*. Liiketoimintakulttuuriin liittyviä eroja esiintyy esimerkiksi hintaneuvotteluissa, mihin suomalaiset yritykset eivät usein ole varautuneet. Kulttuuritutkimuksen ansiosta yritys pystyy valmistelevaan myynti- ja markkinointimateriaalinsa, myyntipuheensa sekä liiketoiminta-

suunnitelmansa kohdemaan mukaisesti. Hyvän myyntipuheen esittäminen ei ole yleisesti suomalaisten vahvuus. Näin ollen sitä täytyisi harjoitella, jotta kehittyisi kyky markkinoida ja esitellä tuotetta vetoavasti ja täsmällisesti.

Kun selvitettiin, ovatko suomalaiset pk-yritykset perehtyneet kohdemaan kulttuuriin itsenäisesti, saatiin jokseenkin eriaviä vastauksia asiantuntijoiden kesken. Mielikuvaan vaikuttaa selvästi se, mistä maasta tai maanosasta kullakin haastateltavalla on kokemusta asiantuntijatehtävissä. Vastausten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että useimmat eivät ole perehtyneet kulttuurituntemukseen itsenäisesti.

Kun markkinointi tehoaa ja tuote myy hyvin Suomessa, yritykset helposti ajattelevat voitonsa lähteä täysin samalla konseptilla toiseen maahan, esimerkiksi Yhdysvaltoihin tai Japaniin. Liukkoksen mukaan suomalaiset yritykset, jotka suunnittelevat vientiä Kiinaan, ottavat yleensä Suomessa käyttämänsä mallin toimintansa pohjaksi. Valinta tapahtuu kulttuuritekijöitä miettimättä tai keskittyen vain Kiinan kulttuurin pintapuolisiin asioihin, kuten käyntikortin ojentamiseen kahdella kädellä. Toisaalta useat Hongkongiin suunnanneista yrityksistä ovat osanneet hyödyntää juhlapyyhiin, väreihin ja kukkiin liittyviä kulttuuritekijöitä menestyksekkäästi liiketoiminnassaan. Moni näistä yrityksistä on osoittanut aitoa innostusta kulttuuritietouden selvittämiseen.

Asiantuntijahaastatteluissa kysyttiin, osaavatko suomalaiset pk-yritykset heidän mielestään hyödyntää kulttuurituntemusta esimerkiksi tuotteen tai vientitavan valinnassa. Hongkongiin suunnanneista yrityksistä on muutamia esimerkkejä, joiden perusteella on muotoutunut mielikuva onnistuneesta kulttuurituntemuksen hyödyntämisestä. Toisaalta muualla yleinen tapa on ollut kokeilla olemassa olevaa ratkaisua mukauttamatta sitä kohdemaan mukaisesti. Tällöin ratkaisun sopivuus selviää vasta jälkikäteen.

Yritys voi joko itsenäisesti tai luotettavan kumppanin avulla toteuttaa esitutkimusta siitä, onko yrityksen tuote sopiva halutulle markkinalle. Hyvästä kulttuurituntemuksesta huolimatta on vaikea tietää etukäteen mitä kaikkea on odotettavissa. Yleensä asiat selkenevät viimeistään siinä vaiheessa, kun ollaan neuvottelupöydässä kaupallisen kumppanin kanssa. Neuvotteluissa voi selkeytyä esimerkiksi se, mistä yrityksen tuotteista toinen osapuoli on lopulta kiinnostunut. Tällöin neuvottelukulttuurin ymmärtämisen merkitys korostuu.

Mikäli tarve muokata omaa tuotettaan kumppanin ja kuluttajien tarpeiden mukaisesti ilmenee, nopea reagointi on olennaista. Tuotteelle avautuneet tilaisuudet eivät usein kestä pitkiä odotusaikoja. Toisaalta on tärkeää havaita, mikäli kansainvälistymisen ajankohta ja kohdemarkkinan tarpeet ovat yritykselle epäsojivat. Tällainen tilanne voi tulla eteen esi-

merkiksi silloin, kun yrityksen resurssit ja mahdollisuudet eivät riitä tuotteen mukauttamiseen ja markkinalle sopeuttamiseen ilman suuria investointeja.

Kulttuurin ja erityisesti liiketoimintakulttuurin tuntemus auttaa oikeiden kontaktien luomisessa, mikä puolestaan helpottaa muun muassa tytäryhtiön perustamista, myyntiedustajan palkkaamista ja jälleenmyyntiverkoston kokoamista. Se myös auttaa löytämään luotettavia kumppaneita, jotka ovat avainasemassa kohdemaan liiketoimintaan perehdyttämisessä. Näin ollen verkoston luomisen tärkeys korostuu myös tällä osa-alueella.

Sosiaalisiin tilanteisiin olisi hyvä valmistautua kulttuuriin tutustumalla. Esimerkiksi Kiinassa kasvojen menettämisen vuoksi toisten tahatonta nolaamista on varottava. On siis tärkeää ymmärtää kulttuuria, jotta ymmärtäisi logiikan maan tyypillisten tapojen taustalla. Toisaalta esimerkiksi Hongkong on länsimaalaistunut muun muassa ulkomailla suoritettujen opintojen vuoksi, joten suomalaisiakin ymmärretään siellä jo paremmin.

On olemassa kulttuureita, joissa henkilökohtaiset suhteet sekä molemminpuolinen, syvä luottamuksen tunne ovat tärkeitä liike-elämässä. Tämä merkitsee sitä, että halutaan tavata paljon ja pitää henkilökohtaisia palaveriteita. Tällaiseen on syytä panostaa, vaikka tavallisesti olisikin taipumus hoitaa asiat tehokkaammin, esimerkiksi sähköpostilla.

Kun asiantuntijoilta kysyttiin, kiinnitetäänkö kulttuurituntemukseen riittävästi huomiota kansainvälistymisprosessin aikana, vastaukset olivat samassa linjassa. Hyviä esimerkkejä on siis olemassa, mutta moni yritys jättää asian huomiotta tai kiinnittää huomiota siihen vain vähissä määrin. Asiantuntijoiden mielestä kulttuurituntemukseen kannattaisi keskittyä enemmän, sillä hyvin tehty kulttuuriselvitys näkyy positiivisesti kassassa.

Esimerkiksi Euroopan alueelle kansainvälistyessä kulttuurituntemukseen kiinnitetään huomiota lähinnä kohdemaan valintavaiheessa. Prosessin myötä saatu kokemus kuitenkin itsessään tuo paljon kulttuuritietoutta. On tärkeää omata perustietoja kohdemaan kulttuurista uudelle markkinalle edetessä, mutta on myös tärkeää lähteä avoimella ja oppivallalla asenteella. On hyvä muistaa, että aivan kaikkea kulttuurillisista eroista ei voi tietää etukäteen. Kohdatut kulttuurierot tulisi ottaa vastaan ja mahdollisuuksien mukaan mukauttaa omaa toimintaa niiden mukaisesti. Tämä pätee erityisesti tilanteissa, joissa on kyse kumppanuudesta, jonka haluaa säilyvän.

Aina ei siis kannata edellyttää täydellisen kulttuuriselvityksen valmistumista ennen markkinoille etenemistä, koska tuotteen aikaikkuna voi sulkeutua, eli sen houkuttelevuus häviää. Monilla yrityksillä, esimerkiksi startupeilla, tuote tai ratkaisu ei ole vielä edes täysin valmis, kun sitä aletaan markkinoimaan ja testaamaan uudella markkinalla. Kulttuuritun-

temus siis edistää kansainvälistymisprosessia, mutta täydellisyyttä ei kannata tavoitella loputtomiin, vaan on uskallettava kokeilla.

5.4 Teema 4. Haasteita, joita kansainvälistyvä yritys voi kohdata kulttuurieroja koskien

Haastattelujen neljännessä teemassa kartoitettiin mahdollisia haasteita, joita suomalainen pk-yritys voi kohdata kansainvälistymisprosessinsa aikana. Ensimmäisenä selvitettiin tuotevalintaa koskevia haasteita. Usein mahdollisen liikekumppanin kanssa sovittuun tapaamiseen lähdetään yrityksen kärkituotteen avulla. Tapaamisessa on kuitenkin usein mahdollisuus esitellä yrityksen koko tuoteportfolio, mikäli yrityksellä on laajempi tuotevalikoima. Portfolion esittelyn jälkeen saadaan selville mikä on vastapuolen mielestä kiinnostavin tuote.

Uudelle markkinalle pääseminen ei tule onnistumaan, mikäli yrittää viedä tuotetta, jota kohdemaassa ei käytetä tai jonka käyttö on liian vaikeaa. Voi olla, että esimerkiksi kohdemaan aamiaiskulttuuri poikkeaa suomalaisesta hyvinkin paljon. Toisaalta esimerkiksi Kiinassa ei ole samankaltaista vierailukulttuuria kuin Suomessa, koska kodit ovat yleensä hyvin pieniä. Tällöin ei ole tarvetta esimerkiksi kokonaisille astiastoille, vaan setti tai kaksi riittää henkilökohtaiseen käyttöön. Toisaalta myös huonekalujen koot vaihtelevat sen mukaan, miten pieniä tai suuria asunnot yleisesti ovat. Eräs tunnettu huonekaluvalmistaja myy tutuista malleista pienempiä versioita Kiinaan, mikä kertoo kohdemaan kartoituksesta ja osoittaa kulttuurituntemusta.

Yrityksen tarjoama tuote voi olla kohdemarkkinan kuluttajien mielestä mielenkiintoinen ja hintatasoltaan sopiva, mutta pakkauksen koko ja ominaisuudet eivät ole sitä, mitä kuluttajat odottavat. Tuotteessa voi olla epämieluisa rakenne tai pakkausta ei koeta houkuttelevaksi tai trendikkääksi. Tällaisessa tilanteessa yrityksen markkinoinnillinen näkemys on tärkeä. Haasteena on siis saada tuote markkinalle oikean kokoisena, laatusena, oikealla koostumuksella ja kauniissa paketissa, eli sellaisena kokonaisuutena, jonka kuluttaja haluaa sellaisenaan. Pakkauksen koko voi asettaa suuriakin haasteita, mikäli yritys ei esimerkiksi kykene valmistamaan tuotetta pienemmissä pakkauksissa ilman suuria investointeja tuotantokoneistoon.

Kuten luvussa 5.2 todettiin, on kohdemaan kulttuurilla vaikutusta myös sopivimman vientitavan valintaan. Tässäkin osa-alueessa on omat haasteensa, joita käydään läpi seuraavaksi. Sopivimman vientitavan valinnassa on tärkeää pohtia vientitavan mukanaan tuomia elinkaarikustannuksia. Koko kustannuksen ymmärtämiseksi on kustannusselvityksen tekemiseen käytettävä aikaa ja asiantuntija-avun käyttäminen on suositeltavaa. Joissain

tapauksissa järkevin vaihtoehto on myydä ja rahdata tuotteet Suomesta. Oman varaston pitäminen Suomessa voi tehdä tästä tavasta edullisemman mahdollisesti korkeammista rahtikustannuksista huolimatta. Toisissa tapauksissa puolestaan on edullisinta perustaa välivarasto kohdemaahan ja myydä tuotteet agentin tai jälleenmyyjän kautta.

Toisaalta, yritys voi haluta löytää kumppanin yhteisyrityksen perustamiseen. Tällöin on tehtävä selkeät kannattavuus- ja tuottavuuslaskelmat. Yhteisyritysratkaisun on lisäksi oltava houkutteleva molemmille osapuolille. Kohdemarkkinalla lisensoinnissa tai franchisingissa voi tulla ongelmia, mikäli ei ole ottanut riittävästi prosesseista ja menetelmistä selvää, tai löytänyt luotettavia kumppaneita vastaamaan niistä.

Haasteita voi ilmentua myös agenteja käytettäessä. Agentin käyttäminen tuotteen myymiseen ei ole verrattavissa yrittäjän tapaan myydä sydämellään, omaa tarinaansa kertoen. On harvinaista löytää sellainen agentti, joka myisi tuotetta yhtä kovalla antaumuksella ja intohimolla kuin yrittäjä itse. Oman haasteensa tuo myös agentin tuotekatalogin laajuus, se miten oman yrityksen tuotteet pääsevät erottumaan muiden joukosta. Agenttiin tulisi luoda hyvä henkilökohtainen suhde, jotta hän tehostaisi yrityksen tuotteiden myyntiä. Suhteen kehittäminen ja ylläpitäminen vaatii kohdemaassa vierailua sekä jatkuvaa aktiivisuutta.

Sopivimman vientitavan valintaan vaikuttaa myös tuotteen hintarakenne, joka muodostuu osittain toimitusketjun välikäsien määrästä. Mitä suuremman ja lyhyemmän toimitusketjun tuotteilleen saa rakennettua, sitä edullisemmin ne saadaan kuluttajille tarjolle. Vientitapoja pohtiessaan yrityksen kannattaa tehdä vertaistutkimusta samankaltaisen toimialan sisällä. Tällainen vertailu voi auttaa löytämään toimivimpia vientitapoja. Kilpailijaseurannan lisäksi yrityksen ulkopuolisen, toimialakohtaisen asiantuntemuksen hyödyntäminen on kannattavaa.

Yhdeksi tyypillisimmistä, vallitsevista kulttuurieroista johtuvista, sekaannuksista viestinnässä nousi suomalaisten taipumus hiljaisuuteen. Hiljaisuus voidaan ymmärtää helposti väärin. Se voidaan kokea esimerkiksi painostavana ja hermostuttavana. Voidaan myös ajatella, että suomalainen on loukkaantunut tai pahalla mielellä hänen ollessaan hiljaa. Neuvottelutilanteessa puolestaan hiljainen kuuntelu voidaan tulkita vihamielisyytenä. Suomalaiset ovat tottuneet istumaan ja kuuntelemaan toisen osapuolen esitystä. Esityksen aikana ei esitetä kysymyksiä tai kommentteja, vaan usein ne esitetään vasta esityksen jälkeen. Vastapuoli voi olettaa tällaisesta käyttäytymisestä, että asia ei kiinnosta tai arvioida, että neuvottelussa olisi erimielisyyksiä.

Siinä missä suomalaiset ovat hiljaisia, ranskalaiset esittävät mielellään kysymyksiä ja huomioita esityksen keskelläkin. Tämä taas voi johtaa pahaan ja tyypilliseen sekaannukseen, eli suomalaisen osapuolen hermostumiseen keskeytysten vuoksi. Väärinymmärrysten välttämiseksi olisi hyvä mukautua vieraaseen kulttuuriin, sekä pyrkiä ymmärtämään eroja tavoissa ja tottumuksissa. Toisaalta on tärkeää olla oma itsensä, vaikka kunnioittaisikin kohdemaan tapakulttuuria ja käyttäytyisi tilanteen mukaisesti. Suomalaisuus ja vieraan kulttuurin huomioiva käyttäytyminen eivät ole toisensa poissulkevia.

Sähköinen viestintä asettaa myös omat haasteensa. Lähettäjän viestistä voi aiheutua tukkinnallisia eroja, joka voi aiheuttaa ongelmia samankin kulttuurin sisällä. Myös hidas reagointi sähköiseen viestiin voi asettaa yrityksen huonompaan mielikuva-asemaan. Mikäli täydellisen vastauksen antaminen sähköpostiin ei ole mahdollista heti, olisi syytä antaa kysyjälle aikaikkuna asiaan palaamiselle. Näin syntyy molemminpuolinen ymmärrys siitä, että asia on hallinnassa ja etenee aikanaan. On toisaalta hyvä huomioida, että monissa kulttuureissa arvostetaan palaverien pitämistä ja jutustelua tehokkaan puhelun tai sähköpostin sijaan. Esimerkiksi ruotsalaiset ovat kuuluisia palaveeraamisesta, jutustelusta ja kahvittelusta. Nämä ominaisuudet voivat olla osatekijöitä siihen, miksi he pärjäävät hyvin esimerkiksi Hongkongin markkinalla.

Viestinnän osa-alueisiin kuuluvat muun muassa huumori, hiljaisuus, puhetapa ja elekieli. Kaikki nämä osa-alueet on huomioitava liikekumppaneiden välisessä kommunikoinnissa ja toimittava tilanteen mukaan. Suomelle ja Pohjoismaille tyypillinen sarkastinen vitsailu voi jäädä vastaanottajalta ymmärtämättä, jolloin viesti ei välity niin kuin lähettäjä oli sen tarkoittanut. Toisaalta tahditon vitsailu voi aiheuttaa toisen kasvojen menetyksen. Tällaisella tahattomalla nolaamisella ja toisen huomioon ottamattomuudella voi epäonnistua neuvottelutilanteessa pahasti.

On myös oltava selvillä, mikäli kulttuuriin sisältyy muodollisuuksia ja miten ne esiintyvät käytännössä. Esimerkiksi Ranskassa muodollisuus näyttäytyy teitittelynä, mikä on tärkeää erityisesti ensikontaktissa. Neutraali ja vastaanottavainen asenne ovat tärkeitä uuden henkilön tapaamisessa. Sinuttelu aloitetaan asiakkaan toimesta vasta, kun kumppanuudessa on päästy syvemmälle tasolle ja halutaan siirtyä epämuodolliseen kanssakäymiseen.

Kirjallinen viestintä on nykyisin sosiaalisen median, sähköpostin ja muun nopean viestinnän myötä muuttunut vähemmän muodolliseksi. Näin on käynyt muun muassa Ranskassa, jossa kohteliaisuuslauseiden sisällyttäminen viestiin sukupuolen, arvovallan ja muiden vastaavien ominaisuuksien mukaisesti on ollut aiemmin hyvin tarkkaa. Näin ollen myös viestinnän osalta katsottuna voidaan havaita eurooppalaisten kulttuurien lähentymistä.

Esimerkiksi liiketoimintaan liittyvässä viestinnässä on alkanut näkymään englantilaista, tehokasta ”*Greetings*” ja ”*Best regards*” -mentaliteettia.

Muodollisuuteen voi teitittelyn lisäksi liittyä muitakin piirteitä. Esimerkiksi Kiinassa illallis-pöydän tavat ovat erilaiset kuin mihin suomalaiset ovat tottuneet. Kiinalaisen tavan mukaan illallisen kutsuja asettaa annospalat vieraan lautaselle tämän syötäväksi. Niin Kiinassa kuin monessa muussakin maassa syöminen tapahtuu vanhimman tai arvovaltaisimman mukaan. Kiinan kulttuurissa myös erilaiset seremoniat, nauhan leikkaamiset, kukittamiset ja palkitsemiset ovat tärkeitä. Henkilöiden titteliä huomiointi on myös tärkeää, mutta toisaalta toisten kohtelua vertaisenaan arvostetaan. Näin ollen henkilön arvovaltaisuutta ei tarvitse varoa liikaa tai pitää esteenä keskustelun aloittamiselle.

Kulttuureiden välillä on havaittavissa eroja myös sukupuolirooleissa ja joissain tapauksissa ne voivat vaikuttaa liiketoimintaan. Suomessa tasa-arvokulttuuri on kansalaisina ja työ-elämässä itsestään selvää. Kuitenkin monissa maissa naisen asema on yhä hyvin erilainen. On siis tärkeää huomioida, kuinka toisessa kulttuurissa suhtaudutaan liike-elämän naisiin, etenkin korkeassa asemassa oleviin. Mikäli henkilöstöresurssien puolesta on mahdollista, kannattaa pohtia kuka yrityksen työntekijöistä valitaan tietyn markkinan ydin- ja kontaktihenkilöksi.

5.5 Teema 1. Kansainvälistyvän yrityksen taustoitus

Yrityshaastattelu toteutettiin Tytti Sirolan, Bluet Oy:n toimitusjohtajan kanssa 20.5.2020. Bluet Oy on kelluvaan rakentamiseen keskittynyt yritys, jonka tarjoama palvelutuotekokonaisuus tuo lisää rakennusalaan, ja siten ratkaisee yhden rakennusalan perusongelmista. Yritys on toiminut perustamisestaan lähtien niin kotimaassa kuin ulkomailla. Sirolan vastuulla ovat myynnin ja markkinoinnin johtaminen, valinnat markkinoista, yhteistyökumppaniverkoston kehittäminen ja kasvattaminen sekä sopimusjuridiikka. Hän siis tekee päätökset kohdemarkkinoista ja niiden yhteistyökumppaneista.

Kotimaan markkinat ovat olleet tärkeitä tukemaan uuden rakentamistekniikan oppimisprosessia. Yritys on päättänyt tavoitella varovaista kasvua, lähimarkkinoista aloittaen. Yrityksen strateginen valinta on ollut olla tavoittelematta liian isoja markkina-alueita, sillä esimerkiksi Aasiassa kasvu voi räjähtää liian nopeasti. Yhdysvaltojen markkinalla puolestaan on oltava vahva pohja ja tunnettava lainsäädäntö hyvin, jottei altistaisi itseään pahoille epäonnistumisille. Myös luotettavan paikallisen kumppanin osuus on olennainen niin Yhdysvaltojen markkinoilla kuin muuallakin maailmalla. Näin ollen yritys on keskittynyt pääasiassa Pohjoismaihin, EU:n alueelle ja Lähi-Itään. He kiinnostavat huomionsa maihin, joissa on selkeä kysyntä, joiden lainsäädäntö on ennestään tuttu ja yrityksellä on jo ole-

massa olevia kumppaneita. He kokevat, ettei ole kannattavaa panostaa maihin, joista kyselyitä ei ole vielä tullut, koska jalansijan saaminen markkinalla veisi tällöin useampia vuosia.

5.6 Teema 2. Kulttuurituntemuksen hyödyntämisen vaikutukset yrityksen kansainvälistymisen onnistumiseen

Yritys on huomionnut kulttuurierot kansainvälisessä toiminnassaan muun muassa siten, että toimitusjohtaja ei lähde Lähi-Itään naisena yksin. Tapaamisiin tulee paikallinen, miespuolinen tuki mukaan, jolla on aito tuntemus paikallisista tavoista ja joka hallitsee paikallisen kielen. Lähi-Idässä vallitsee miehinen liikemaailma ja sen huomaa jo neuvottelukäytännöistä lähtien. Sirola kuitenkin kokee, ettei asiasta kannata ottaa turhaa stressiä. Kaupantekoa helpottaa, kun ottaa miespuolisen tuen mukaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Jossain vaiheessa neuvotteluista on mahdollista itse vetäytyä ja siirtää vastuu tälle miehelle. Sirolan mukaan tilanne täytyy hyväksyä, sillä se on kyseiselle kulttuurille ominaista. Hän ei itse koe tarvetta toimia edelläkävijänä naisten roolin vahvistamisessa Lähi-Idän kulttuureissa, vaan tarvittaessa järjestää miespuolisen yrityksen edustajan hoitamaan asiat paikallisesti.

Kulttuurin huomioiminen on ollut Sirolalle luonnollinen osa toimintaa jo lapsesta saakka hänen vanhempiensa kansainvälisten työtehtävien sekä laajan kansainvälisen tuttavapiirinsä ansiosta. Toisen kulttuurin huomioiminen näkyy esimerkiksi neuvottelu-, pukeutumis- ja viestintäkäytännöissä. Viestinnässä on oltava mukana kohteliaisuuksia ja jutustelua. Kaikki eivät välttämättä ymmärrä näiden tärkeyttä, vaan menevät suoraan asiaan. Jo pelkästään Ruotsin ja Suomen välinen ero palaverikäytännöissä on selkeä ja todellinen. Suomessa halutaan käyttää tunti tehokkaasti ja ollaan suoraviivaisia, kun taas Ruotsissa ensimmäinen puoli tuntia kuluu jutustellessa. Ruotsissa palavereilla on siis myös sosiaalinen agenda. Muuallakin on paljon samankaltaista seurustelukulttuuria. Lähi-Idässä esimerkiksi odotetaan, että liikekumppanin kanssa vietetään koko päivä ja istutaan vielä iltaakin yhdessä.

Kansainvälisessä myyntityössä on otettava huomioon se, että oma persoona on myytävä ensin. Liikekumppaneiden välisiin suhteisiin vaikuttaa paljon se, miten he tulevat keskenään toimeen. Sitten vasta kun tullaan toimeen, voidaan alkaa myymään yrityksen tuotetta. Suomessa on kuitenkin usein tapana lähteä myymään tuotetta potentiaaliselle kumppanille suoraan ja vieläpä sähköpostilla. Sirolan kokemuksen mukaan kansainvälisiä etäkauppoja sähköpostin välityksellä voi tehdä vasta, kun on jo muutamat toteutuneet kaupat takana tai henkilökohtainen suhde luotuna pohjalle. Henkilökohtaista kontaktia ja tapaamista kasvokkain hän pitää olennaisen tärkeinä.

Kulttuurin huomioiminen on siten myös sitä, että on valmius sekä resursseja matkustaa kohdemaahan, vaikka kauppajien solmiminen olisi vielä epävarmaa. Vaikka liikekumppanin pystyisi tavoittamaan videopuhelun välityksellä, ei kasvokkaisen tapaamisen merkitys vähene. Sen vuoksi kansainvälisen kaupan tulevaisuus huolettaa Sirolaa, mikäli tämän hetkisen koronakriisin vuoksi ei enää uskalleta samalla tavoin matkustaa liikekumppaneita ja asiakkaita tapaamaan. Videoneuvotteluohjelmien käyttäminen on joissain maissa vielä alkutekijöissä, jopa Euroopan sisällä.

Kulttuurierot voidaan havaita edellä mainittujen seikkojen lisäksi myös viestinnässä, henkilökohtaisessa kontaktissa, tavassa puhua ja pukeutua. Erot on huomioitava jopa asiakkaalle lähetettävissä myyntimateriaaleissa, joita on syytä muokata kohdemaan mukaisesti. Esimerkiksi Lähi-Idässä suositaan koristeellisuutta ja Australiassa puolestaan suoraviivaisempaa tyyliä. Samalla materiaalilla, samalla viestinnällä ja samalla tyylillä ei voi tehdä liiketoimintaa globaalisti.

Agentin tai paikallisen kontaktin käyttäminen on havaittu äärimmäisen tärkeäksi. Sirolan kokemuksen mukaan ilman paikallista kontaktia ei voi tehdä kansainvälistä kauppaa menestyksekkäästi. Jatkossa tutkimustuloksia käsitellessä paikallisesta kontaktista käytetään yleistäen nimitystä agentti. Agentti auttaa yritystä luomaan suhdetta asiakkaaseen. Asiakkaan on helppo lähestyä ja tavata samaa kieltä puhuvan paikallisen agentin kanssa. Agentti voi tavata asiakasta tarvittaessa niin asiakkaan kuin yrityksenkin pyynnöstä. Agentti myös välittää tietoa molempiin suuntiin ja toimii ikään kuin paikallisena projektipäällikkönä yritykselle.

Sirola kuitenkin täsmentää, että kaikilla aloilla ei voi jättää kaikkea agentin vastuulle. Agentin avaintarkoituksena on toimia lähikontaktina, johon asiakas voi olla yhteydessä sen sijaan, että olisi yhteydessä Suomeen. On myös suositeltavaa ottaa agentti mukaan neuvotteluihin. Heillä on kulttuuritietoutta ja he hallitsevat paikalliset tavat, esimerkiksi palaverikäytänteiden osalta. He myös kykenevät toimimaan ikään kuin korvana ja kielenä, eli apuna suunnitteluvaiheessa asiakkaan ja yrityksen välissä. Paikallinen agentti voi esimerkiksi osata kertoa, mikäli rakennussuunnitelma on kulttuurillisesta näkökulmasta katsoen toteuttamiskelvoton. Sirolan kokemuksen mukaan paikallisen agentin puuttuminen voi hidastaa kohdemarkkinalla etenemistä jopa vuosilla.

Haastattelussa ilmeni, että kulttuurituntemuksen hyödyntäminen on koettu hyödylliseksi ja välttämättömäksi. On kuitenkin tiedostettava, ettei kaikkea voi opetella valmiiksi. Kun on avautumassa mahdollisuus edetä uudelle markkinalle, on hyvä selvittää, mitä erityistä

maahan ja sen kulttuuriin sisältyy. Tällä tavoin keskusteluissa pystytään osoittamaan aitoa kiinnostusta vastapuoleen ja kyetään kommunikoimaan ilman vakavampia etikettivirheitä.

5.7 Teema 3. Yrityksen kulttuurituntemuksen hyödyntämisen keinot

Haastattelun perusteella etukäteen tehdyt selvitykset ovat avainasemassa yrityksen valmistautuessa kulttuurierojen kohtaamiseen. Esimerkiksi yrityksen perustietoihin ja avainhenkilöihin perehtyminen internetin välityksellä voi auttaa mahdolliseen liikekumppaniin tutustumisessa. Toisaalta uuteen maahan tai kaupunkiin mentäessä olisi hyvä etsiä tietoa myös itse kohteesta. Tällaisen tutkimuksen avulla peruskeskustelun saavuttaminen paikallisen kanssa on helpompaa. Lisäksi esimerkiksi taustatiedot maan infrastruktuurista auttavat tarjousten tekemisessä.

Sirolalla itsellään on halu tietää asioista ja hän inhoaa tilanteita, joissa joutuu sanomaan, ettei tiedä. Hänelle on muotoutunut myös mielikuva siitä, ettei moni viitsi nähdä vaivaa taustatutkimuksen tekemiseen, vaan he lähtevät suoraan tekemään myyntityötä, odottaen, että joku muu kyllä kertoo tarvittavat tiedot. Sirola kaipaa sitä, että muillakin olisi halu olla kykeneviä keskustelemaan paikallisten kanssa kulttuuriperinteeseen liittyvistä asioista, niitä myös noudattaen. Keskustelun helpottamiseksi hän neuvoo keskittymään asioihin, jotka kiinnostavat niin itseä kuin taustatutkimuksen perusteella vastapuoltakin. Molempia kiinnostavan puheenaiheen ansiosta keskustelun saa sujumaan luontevasti.

Kulttuuriperinteeseen kuuluu laajasti eri osa-alueita, esimerkiksi historia, etiikka, ruokailutavat, tottumukset, käytöstavat sekä keskustelutavat. Kaikkea ei tarvitse osata, mutta on hyvä taitaa perusteet. Kansainvälistä liiketoimintaa aloitellessa ei ole tarkoitus opiskella verrattain paljon maan historiaa, vaan tulisi keskittyä asioihin, jotka ovat tärkeitä liiketoiminnan harjoittamisen kannalta. Esimerkiksi tervehtiminen sekä muut yleisimmät fraasit olisi hyvä hallita paikallisella kielellä.

Ulkopuolista kannustusta kulttuurieroihin perehtymiseen yritys on saanut omien verkostojensa kautta, esimerkiksi Kauppayhdistyksen jäsenyyden välityksellä. Sirola toivoo, että pienyritykset ilman kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta voisivat saada rohkaisua kulttuurituntemuksen kehittämiseen yritysten vientiä tukevilta organisaatioilta. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla lyhyt oppikirja, jonka avulla yritykset voisivat tutustua liikemaailman jutustelutapoihin ja -aiheisiin eri kulttuureissa.

Tällainen ulkopuolinen rohkaisu olisi hyväksi, koska kaikki eivät käsitä kulttuurierojen ymmärtämisen tärkeyttä. Sirolan kokemuksen mukaan esimerkiksi Yhdysvaltoihin tai Lähi-itään lähetetään usein liian suoraviivaisia sähköposteja. Kohteliaisuuslauseet ja jutustelu

voivat vaikuttaa suomalaisen mielestä liioitellulta tai liian alentuvalta käyttäytymiseltä. Käsitteys on siinä mielessä virheellinen, sillä joidenkin maiden palvelukulttuuri on selkeästi nöyrympää kuin esimerkiksi Suomessa.

Koska Sirola kokee, että ulkopuolinen kannustus kulttuuritietouden kartuttamiseen tulee muun muassa oman verkoston kautta, hän pohtii mistä muut yritykset saisivat kannustusta ilman samankaltaista verkostoa. Yritysten kannattaisi hyödyntää esimerkiksi Business Finlandin, kauppakamariverkoston, Kauppayhdistysten ja Management Institute of Finlandin (MIF Oy) tukea kansainvälistymiseen. Osana MIF Oy:tä toimiva Fintra on erikoistunut nimenomaan kansainvälisen liiketoiminnan edistämiseen (MIF 2020). Lisäksi eri mailla on useita kulttuuri- ja ystävyyssseuroja, jotka tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia. Lopulta kyse on ennemminkin kiinnostuksesta ja vaivannäöstä kuin tuen ja tietouden saamisen puutteesta.

5.8 Teema 4. Haasteita, joita yritys on kohdannut kulttuurieroja koskien

Viimeisessä teemassa kartoitettiin haasteita, joita yritys tyypillisesti kohtaa kansainvälistä liiketoimintaa tehdessään. Ensimmäisenä yleisenä haasteena ilmeni kielimuuri. Sirola toteaa, ettei englanti ole niin globaali kieli kuin yleisesti luullaan. Teemaan 2 pohjautuneiden haastattelukysymysten tuloksissa esiin tullut paikallinen agentti pystyy auttamaan myös viranomais- ja urakoitsijapalavereissa, jottei syntyisi kielimuuria ammattisanaston kohdalla. Yritys on siis kokenut tärkeäksi hyödyntää henkilöä, joka puhuu joko suomen tai englannin lisäksi paikallista kieltä. Ilman tällaista tukea kaupan tekeminen vaikeutuu. Läsnäolo markkinalla paikallisen kontaktin avulla on avainasemassa paikallisen kasvun mahdollistajana.

Yritys on myös todennut, että heidän tapojansa ja toimiansa on täytynyt mukauttaa markkinakohtaisesti, toisinaan paljonkin, sillä jokainen maa on erilainen. Saman kokonaisuuden tarjoaminen ei ole viisasta, vaan tuotetta, palvelukonseptia ja viestintää on muokattava paikalliseen kulttuuriin sopivaksi. Vaikka identtinen tuote koettaisiinkin kiinnostavaksi jokaisella markkinalla, ei sitä voida kuitenkaan tarjota aina samalla tavalla. Yrityksen on esimerkiksi täytynyt muokata raportteja lisäämällä kuvia tai selittäen enemmän. Haastattelussa Sirola kuvaili, että yksinkertainenkin globaali konsepti vaatii mukauttamista. Esimerkiksi tuotetta, henkilöstön työasua tai palvelutapaa täytyy mukauttaa kohdemaan mukaisesti.

Yritys on myös havainnut eroja suhtautumistavoissa nuoriin yrityksiin eri maissa. Joissain maissa yrityksen koolla sekä pitkällä historialla on paljon merkitystä. Toisaalla taas ymmärretään, että kyseessä on tuore ja pieni startup, eikä pitkän historian puuttuminen ole

koitunut haitaksi. Edellä mainittujen erilaisten haasteiden kuvailun loppuun Sirola kuitenkin toteaa, että ”*haasteethan on tehty kohdattaviksi ja ratkaistaviksi*” (20.5.2020).

Yrityshaastattelun loppupuolella pyydettiin kertomaan esimerkkejä merkittävimmistä kulttuurieroista, joita he ovat kohdanneet kotimaan ja kohdemaan välillä. Yksi suurimmista kohdatuista eroista liittyi lupaprosesseihin. Esimerkiksi Kreikassa hankkeet eivät välttämättä etene virkamiehiä lahjomatta ja tästä syystä hankkeita on seisautunut. Joissakin maissa lupaprosesseja ei puolestaan ole ollenkaan. Yrityksen kokemuksen mukaan esimerkiksi Nigeriassa rakentamiseen ei tarvita lupia. Toisena eroavaisuutena mainittiin, kuinka rakennussuunnitelmia täytyi mukauttaa Lähi-Idän kulttuuriin sopivaksi. Uimalahankkeessa siveellisyyteen liittyvä tekijä ratkaistiin jo suunnitteluvaiheessa lisäämällä kolme metriä korkea aita miesten ja naisten puolten välille.

Lisäksi on olemassa eroja vaate- ja neuvottelukäytänteissä eri kulttuurien välillä. Kuten haastattelun alussa todettiin, on kulttuurien huomiointi ollut luonnollista Sirolalle jo lapsuudesta lähtien, eikä hän koe tällaisia eroja suurina, vaan pikemminkin normaaleina ja luonnollisina. Muun muassa pukeutumisella voi kunnioittaa toisen kulttuuria, esimerkiksi peittämällä hartiat ja polvet. Hän kuitenkin täsmentää, ettei ole halukas menemään äärimmäisyyksiin mukauttaessaan omaa toimintaansa, sillä kulttuurin arvostuksen pitäisi olla molemminpuolista.

6 Johtopäätökset

Luvussa käydään läpi tutkimuksen tärkeimmät löydökset sekä pohditaan, mikä tietoperustan selvityksessä ja tutkimushaastattelujen löydöksissä on yhtenevää tai eroavaa. Lopuksi selvitetään, millainen vastaus opinnäytetyön alussa esitettyyn tutkimuksen pääongelmaan saadaan tutkimushaastattelujen perusteella.

Suomalaisilla yrityksillä on taipumus valita tutulta ja turvalliselta vaikuttava, lähellä sijaitseva Euroopan maa kohdemarkkinakseen. Euroopassakin on maita, joita pelätään esimerkiksi mahdollisen kielimuurin takia. Yritysten kannattaisi kuitenkin uskaltaa kokeilla myös vieraampia markkinoita ja lähestyä kohdemaan valintaa markkinan potentiaalin perusteella. On tärkeää, että maan kysyntä ja hintataso ovat sopivat, kuluttajien arvot, esimerkiksi kiertotalouden ja ekologisuuden osalta, kohtaavat yrityksen arvojen kanssa tai maan teknologinen kehitys on suotuista. Jopa täysin vieraaseen maahan ja sen kulttuuriin tutustuminen on vain aikakysymys. Taustatutkimusta tehdessään on tärkeää olla innostunut uudesta maasta ja sen ominaisuuksista. Perustiedot esimerkiksi kulttuurista ja infrastruktuurista auttavat liikekumppaneiden kanssa käytävissä keskusteluissa sekä tarjousten tekemisessä.

Luvussa 2.1 kuvaillussa Ghemawatin tutkimuksessa yrityksiä suositeltiin valitsemaan kohdemarkkinakseen kotimaansa kanssa läheisesti samankaltainen maa. Tämä suositus on varmasti pätevä silloin, kun yrityksellä on valmis tuote ja markkinointikampanja, joiden merkittävään paikallistamiseen kohdemarkkinan mukaisesti ei ole valmiuksia. Mikäli yritys kuitenkin on kiinnostunut valitsemaan kohdemarkkinakseen maan, jonka kulttuuri poikkeaa kotimaan kulttuurista, ei kulttuurien eroavaisuutta tulisi pitää esteenä. Markkinatutkimus ja kulttuuriselvitys auttavat yritystä tekemään tuotevalintoja vastaamaan kohdemarkkinan kysyntää ja tarpeita.

Kulttuuritietouden ja maakohtaisten ominaisuuksien selvittämisen vastuu on yrityksellä itsellään. Yritysten on kuitenkin mahdollista saada asiantuntija-apua kansainvälistymisprosessiinsa. Kauppakamarit tai Business Finland eivät suoranaisesti opeta kulttuurituntemusta, mutta monenlaista tietoa on mahdollista kartuttaa heidän verkostojensa välityksellä, osallistumalla tapahtumiin ja tutkimalla maaraportteja. Myös oman verkoston kasvataminen mahdollistaa monipuolisemman ulkopuolisen asiantuntijuuden hyödyntämisen. Verkostojen tärkeys korostui haastatteluissa vahvasti. Kuten tietoperustassa, asiantuntija-haastatteluissa ja yrityshaastattelussakin todettiin, joidenkin maiden markkinoille pääseminen ilman verkoston tukea ja luotettavia kumppaneita on hyvin haasteellista ja hidasta, jopa mahdotonta.

Kansainvälistymisprosessin nopeuttaminen nousee yhdeksi tärkeimmistä kulttuurituntemuksen hyödyntämisen merkityksistä. Kansainvälistymisprosessin valmisteluun voi mennä enemmän aikaa kulttuuriselvityksen kanssa, mutta sen avulla yrityksen on mahdollista saavuttaa paikkansa markkinalla nopeammin. Kulttuurituntemus auttaa esimerkiksi löytämään sopivat henkilöt eri tehtäviin, sekä luomaan kestäviä liikesuhteita. Toisaalta on tärkeä myös tiedostaa, että koko kansainvälistymisprosessi itsessään vie aikaa ja siihen tulee panostaa jatkuvasti myös markkinoille pääsyn jälkeen.

Kulttuurin kollektivismi näkyy liike-elämässä esimerkiksi suhteiden luomisen ja luottamuksen rakentamisen tärkeytenä. Liikekumppaneiden välisiä suhteita on ylläpidettävä kaiken aikaa ja usein se vaatii säännöllistä kohdemaassa vierailua. Yrityksen ja asiakkaan välinen luottamus on olennaisen tärkeää, sillä asiakkaan on helppo kilpailuttaa ja vaihtaa toimittajaa luottamuksen puuttuessa. Myös epävarmuutta välttelevissä kulttuureissa vieraiden hyväksyminen vaatii aikaa. Luottamuksen saavuttamiseksi täytyy suhdetta joissain kulttuureissa kehittää jopa vuosien ajan. Uuteen liikekumppaniin tutustuessa usein tutustutaan myös hänen perheeseensä ja vietetään paljon vapaa-aikaa yhdessä.

Kollektivistisissä kulttuureissa suhteiden rakentamista pidetään tärkeämpänä kuin itse tehtävän suorittamista. Suomessa mennään individualistiselle kulttuurille tyypillisesti suoraan asiaan ja halutaan hoitaa tehtävät alta nopeasti. Tällainen vastakkainasettelu liike-elämässä voi johtaa siihen, että markkinalle pääsy estyy potentiaalisten liikekumppaneiden kanssa epäonnistuneen verkostoitumisyrityksen vuoksi. Lisäksi kohdemaan kollektivistisuus ilmenee yhteisöllisyyden arvostuksena, mutta luottamusta ei kuitenkaan suoda kenelle tahansa. Kuten yrityshaastattelussa kävi ilmi, kansainvälisessä kaupassa oman persoonan myyminen tapahtuu ennen tuotteen myyntiä. Liikekumppanin kanssa hyvin toimeen tuleminen on edellytys sille, että voidaan siirtyä keskustelemaan kaupanteosta.

Hallin korkean ja matalan kontekstin mukaan Euroopan maiden välillä on havaittavissa erilaisuuksia. Asiantuntijahaastattelussa kuitenkin todettiin Euroopan maiden sisällä olevan havaittavissa kulttuurien lähentymistä. Sen vuoksi joillakin liiketoiminnan harjoittamisen osa-alueilla kulttuurierojen merkitys on pienenemään päin. Lisäksi Hongkongia pidetään helppona alueena Kiinan markkinan kokeilemiselle sen länsimaalaisten ominaisuuksien vuoksi. Yrityshaastattelun perusteella kulttuurierot ovat kuitenkin selviä ja todellisia, jopa Suomea ja Ruotsia verrattaessa. Neuvottelukulttuurien eroavaisuuksista ja niiden huomioimisen tärkeydestä niin yritys- kuin asiantuntijahaastateltavat olivat samaa mieltä. Muun muassa etnosentrismi voi aiheuttaa väärinkäsityksiä sekä turhautumista toisen osapuolen erilaisuuden vuoksi. Oma toimintaa sekä suhtautumista toiseen tulisi kuitenkin mukauttaa tilanteeseen sopivaksi. Perehtymällä toisen osapuolen kulttuuriin, voi ymmärtää tietynlaisten käyttäytymismallien taustalla olevia syitä. Kulttuuritekijöihin tutustuminen

kirjallisuuden ja käytännön avulla opettaa ymmärtämään kulttuuria syvällisemmin. Osaa-
mista kerryttää tehokkaasti kanssakäyminen erilaisten ihmisten kanssa.

Yrityksen tuotteen ja toimintatapojen paikallistaminen, josta haastateltavat käyttivät usein
termiä mukauttaminen, nousee haastattelujen perusteella toiseksi tutkimuksen tärkeim-
mistä poiminnoista. Myös tietoperustassa paikallistamista pidettiin standardointia tehok-
kaampana. Kunkin maan yksilöllisten ominaisuuksien vuoksi paikallistaminen on erittäin
tärkeää. Kulttuuri vaikuttaa arvoihin ja ostokäyttäytymiseen, eli muun muassa siihen, mit-
kä tuotteet koetaan maassa kiinnostavina ja millainen markkinointiviestintä vetoaa paikal-
lisiin kuluttajiin. Vaikka identtinen tuote sopisi usean maan markkinalle, on kuitenkin myyn-
ti- ja markkinointitapoja sekä -materiaaleja mukautettava kohdemarkkinan mukaisesti.
Esimerkiksi markkinoinnillinen tarina tai käyttöohjeet on tarpeellista tarjota paikallisella
kielellä. Kansainvälinen kasvu ei voi onnistua täysin samalla kokonaisuudella kuin Suo-
messä. Paikallistaminen täytyy sisällyttää jo kansainvälistymissuunnitelmaan. Suunnitel-
maa laatiessa kohdemaan kulttuuriin ja liiketoimintakulttuuriin tutustumiseen on tärkeää
käyttää riittävän paljon aikaa.

Niin ikään vientitapaa valitessaan yritysten tulisi pohtia siihen vaikuttavia tekijöitä maakoh-
teisesti, maan ominaisuudet ja kulttuuri huomioiden. Se, mikä toimii tietyssä maassa, ei
ole tehokkainta tai edullisinta toisaalla. Silti suurella osalla suomalaisia yrityksiä on asian-
tuntijoiden mukaan tapana käyttää yhtä ja samaa totuttua mallia kansainvälistyessään,
kulttuuritekijöitä sen enempää pohtimatta. Vientitavan valinnassa auttavat kustannuskar-
toitus, alakohtainen vertailu ja kilpailijoiden onnistumisten sekä epäonnistumisten tarkas-
telu. Tietysti samankaltaisella markkinalla, niin kulttuurillisesti kuin muutoinkin, vientitavan
monistaminen voi toimia.

Taustatutkimuksen tekemisen lisäksi kohdemaassa vierailu auttaa kansainvälistymiseen
valmistautumisessa ja sen suunnittelussa. Maassa oleskelu ja ihmisten seuraaminen aut-
tavat ymmärtämään paikallisia tapoja. Koska kohdemaassa vierailun merkitys korostui
haastatteluissa, nostetaan myös se yhdeksi merkittävimmistä tutkimuksen löydöksistä.
Lisäksi tutkimus osoittaa, että on hyvä osata vähintäänkin tervehtiä ja kiittää maan kielellä.
Maahan liittyvistä asioista jutustelu kulttuuria kunnioittaen on myös suositeltavaa. Kulttuu-
ritutkimukseen ei kannata käyttää ylenpalttisesti aikaa, vaan keskittyä olennaisimpiin, liike-
toimintaa parantaviin osa-alueisiin. Pitkittynyt markkinalle meno voi aiheuttaa sen, että
innostus tuotetta kohtaan ehtii laantua. Valmistautuminen, kulttuurituntemuksen kehittä-
minen ja mukauttaminen vaikuttavat suoraan yrityksen onnistumiseen ja tulokseen.
Vastaavasti valmistautumattomuus johtaa väärin päätöksiin, hitaaseen etenemiseen
markkinalla ja jopa epäonnistumiseen.

Yrityshaastattelun mukaan paikallinen tuki on olennainen apu vieraalle markkinalle pääsyssä ja siellä kasvamisessa. Paikallinen henkilö kykenee muun muassa toimimaan kielen ja kulttuurin tulkkina yrityksen ja asiakkaan välillä. Myös agentin mukanaan tuoma verkosto on avainasemassa korkean kontekstin kulttuureissa, koska suhteet ja oikeanlainen verkosto voivat olla määrittävä tekijä markkinalla onnistumiseen. Myös asiantuntijat toteavat, että agentin käyttäminen on joillain toimialoilla ja joissain maissa olennaisessa asemassa onnistumiselle. Kuitenkin agentin käyttäminen asettaa myös omat haasteensa. Toisen henkilön käyttäminen tuotteen myyntiin ei ole verrattavissa yrittäjän paloon omaa tuotettaan kohtaan. Jotta agentin saisi toimimaan yrityksen parhaaksi, on suhdetta häneen jatkuvasti ylläpidettävä ja kehitettävä. Kaupantekoa ei kuitenkaan kaikilla aloilla kannata ulkoistaa agentille. Myöskään etäkauppojen yrittäminen ei todennäköisesti johda tuloksiin, sillä kuten jo edellä todettiin, liikesuhteiden rakentaminen vaatii aikaa, vaivaa ja läsnäoloa.

Suomalaisten pk-yritysten kulttuurituntemuksen hyödyntämisestä on olemassa hyviä esimerkkejä, mutta useimmissa tapauksissa kulttuuritekijöitä ei huomioida riittävästi kansainvälistymisprosessin aikana. Vaikuttaa siltä, että mikäli yrityksellä itsellään on innostusta kohdemaata tai erilaisia kulttuureja kohtaan, kulttuuritekijöiden huomiointi kansainvälistymisprosessissa on todennäköisempää. Esimerkiksi yrityksen johdon kokemukset eri kulttuureista, positiivinen suhtautuminen kulttuurieroihin tai innostus tietyn maan kulttuuria kohtaan antavat kansainväliselle kaupanteolle aivan erilaiset lähtökohdat kulttuuritekijöihin huomiota kiinnittämättömiin yrityksiin verrattuna. Kulttuuriosaaminen luo varmuutta omaan toimintaan, joka mahdollistaa sen, että riskejä uskalletaan ottaa luottavaisemmalla otteella. Toisaalta on myös tärkeää myöntää, mikäli suunniteltu kohdemaata ei olekaan sopiva tai yrityksen resurssit eivät riitä tuotteen mukauttamiseen kohdemarkkinan tarpeisiin sopivaksi.

Haastatteluista ilmeni, että monissa kulttuureissa, myös Euroopan sisällä, on havaittavissa muodollisuuksia viestinnässä. Kansainvälisessä viestinnässä kohteliaisuuksien sisällyttäminen on tärkeää, eikä ole hyvä mennä suoraan asiaan. Toisaalta esimerkiksi Ranskassa kohteliaisuuslauseiden välttämättömyys on vähenemässä liike-elämän viestinnässä. Statuksen ja titteleiden muodollinen huomiointi ilmenee siitä huolimatta korkean valtaetäisyyden omaavissa kulttuureissa tavalla tai toisella. Lisäksi korkean kontekstin kulttuureissa viesteihin sisällytetään merkityksiä, jotka pohjautuvat muun muassa vastaanottajan asemaan. On siis ymmärrettävä, millaisten kulttuurien viestinnässä muodollisilla kohteliaisuuslauseilla on merkittävä rooli. Vaikka muodollisuus on vähenemässä tiettyjen maiden viestintätavoissa, etenkin kansainvälisessä kanssakäymisessä, on aina kohteliasta huomioida toinen osapuoli muutamalla lauseella ennen varsinaiseen asiaan siirtymistä.

Viestintätapoihin vaikuttavia kulttuurin ominaisuuksia ovat esimerkiksi elekieli, puhetapa, vitsailutyyli ja taipumus hiljaisuuteen. Suomalaisille tyypillinen hiljaisuus ymmärretään usein väärin. Väärinymmärryksiä tapahtuu varsinkin, kun kommunikoimassa ovat eksplisiittisen viestintätavan ja implisiittisen viestintätavan omaavat henkilöt. Vastapuolen kulttuurille ominaisiin viestintätapoihin tutustumalla voi oppia ymmärtämään logiikan niiden taustalla. Sen avulla osataan suhtautua kunnioittavammin ja joustavammin omasta mielestään outoihinkin käytänteisiin. Toisaalta suuria yllätyksiä voi tulla esimerkiksi tasa-arvokulttuurin suhteen. Maskuliinisissa kulttuureissa, esimerkiksi Lähi-Idän maissa, törmätään miehiseen liikemaailmaan, kun taas naisten tasa-arvoinen asema liike-elämässä on Suomessa feminiiniselle kulttuurille ominaisesti normaali.

Kuten sekä tietoperustan selvitys että tutkimushaastattelujen tulokset osoittavat, kohde- maan kulttuurituntemuksella on selkeä vaikutus yrityksen kansainvälisen liiketoiminnan onnistumiseen. Kulttuuritietoisuuden hyödyntäminen nopeuttaa kansainvälistymistä ja näyttäytyy positiivisesti yrityksen tuloksessa. Kansainvälistymisen suunnitteluvaiheessa toteutettu vierailu kohdemaassa auttaa tehokkaasti kartuttamaan syvällistä ymmärrystä maan kulttuurista, joka puolestaan auttaa oikeiden päätösten edessä. Vieraalla markkinalla onnistuakseen, tuotteiden ja toimintatapojen paikallistaminen maan ominaisuuksien ja kulttuurin mukaisesti on myös avainasemassa. Kulttuurivaikutuksen huomiotta jättäminen voi sen sijaan johtaa jopa markkinalla epäonnistumiseen. Tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat, ettei kulttuuriin kiinnitetä riittävästi huomiota. On selvää, että yritykset kohtaa- vat erilaisia haasteita maiden välisiä kulttuurieroja koskien, mutta omalla taustatutkimuk- sella ja asiantuntijoiden avulla haasteet voidaan voittaa. Voidaan siis todeta, että kohde- maan kulttuurituntemuksella on suuri ja moninainen merkitys kansainvälisessä liiketoimin- nassa.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyötutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina. Ennen haastatteluja haastateltaville kuvailtiin tutkimuksen tarkoitus, sekä se, mitä haastatteluilla pyritään selvittämään. Sen jälkeen kerrottiin, että haastattelu nauhoitetaan, jotta vastausten viestit säilyttäisivät merki- tyksensä ja ettei haastattelutilanteessa menisi aikaa vastausten ylös kirjaamiseen. Haas- tateltavilta myös pyydettiin lupa haastattelulle ja haastattelut jatkuivat vasta luvan vahvis- tamisen jälkeen. Haastatteluissa ei ohjailtu haastateltavien mielipiteitä ja vastauksia. Li- säksi moniselitteiset termit selitettiin, jotta voitiin olla yhtä mieltä puhutuista asioista. Haas- tattelujen jälkeen myös pyydettiin lupa tulosten julkaisemiseen opinnäytetyötutkimukses- sa. Haastateltaville annettiin mahdollisuus esiintyä anonyymeina tutkimuksessa. Haasta- teltavien kanssa sovittiin, että nimen kanssa julkaistavat lainaukset ja mielipiteet hyväksy- tetään haastateltavilla ennen raportin julkaisua.

Haastattelutallenteiden perusteella kirjoitettiin sanatarkat litteroinnit. Näin tutkimustuloksia voitiin käsitellä kontekstin mukaisesti, vääristelemättä. Tallenteita ja litterointeja ei jaettu kolmansille osapuolille. Litterointien pohjalta koottiin tutkimustulokset teemoittain. Koska asiantuntijahaastateltavilla oli yhteneviä ja toisiaan täydentäviä käsityksiä, voitiin nämä tulokset käsitellä pääosin yhtenäisinä ajatuksina. Eroavat mielipiteet kirjattiin tutkimustuloksiin aihealueittain. Yrityshaastattelun tulokset käsiteltiin asiantuntijahaastatteluista erillisinä tuloksina, jotta vertailu olisi mahdollista. Tutkimustulosten käsittelyyn käytettiin runsaasti aikaa, jotta oleellisten poimintojen tekeminen olisi mahdollista kiirehtimättä ja virheiltä välttyttäisiin. Kuten haastateltavien kanssa sovittiin, tutkimuksen tuloksissa olevat lainaukset ja selvät henkilökohtaiset mielipiteet hyväksyttiin haastateltavilla ja niiden julkaisemiselle pyydettiin lupa. Vastauksiin tehtiin tarvittavia tarkennuksia haastateltavien huomioiden ja lisäysten perusteella.

Niin yritys- kuin asiantuntijahaastattelunkin tulokset perustuvat täysin kunkin haastateltavan kartuttamaan tieto- ja kokemusperustaan. Asiantuntijoiden näkemykset perustuvat lisäksi heidän kokemuksiinsa yrityksistä, joiden kanssa he ovat olleet yhteistoiminnassa. Tutkimuksen tulokset ovat siis kansainvälistyvien suomalaisten yritysten osalta hyvin yleistettävissä. Kuten haastateltavien taustoituksista selvisi, on heillä paljon kokemusta tutkittavan ilmiön ympäriltä. On kuitenkin otettava huomioon, että on olemassa yrityksiä, jotka suunnittelevat kansainvälistymistä ilman Business Finlandin tai kauppakamareiden apua. Ei voida siis saada selville, kuinka paljon tällaisia yrityksiä on olemassa. Haastateltavien yhdenmukaisten näkemysten vuoksi tutkimustuloksia voidaan kuitenkin pitää luotettavina.

Tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina myös suunnitelmallisesti ja rakenteellisesti toteutetun tutkimustyön johdosta. Haastateltavien kuvaukset osoittavat, että tutkimuksen kohderyhmä on sopiva tutkimukseen ja tutkimuksen tuloksilla on painoarvoa. Tutkimuksen tulosten yhdenmukaisuus osoittaa reliabiliteettia, eli tutkimustulosten pysyvyyttä. Näin ollen tutkimustulokset vahvistuisivat, mikäli tutkimus uusittaisiin.

6.2 Pohdinta

Kuten opinnäytetyön alussa todettiin, kulttuurieroja käsitellään yleensä yrityksen sisällä johtajuuden näkökulmasta ja kansainvälistymistä puolestaan liiketoiminnan kannalta. Näitä aiheita kuitenkin harvemmin yhdistetään, joten opinnäytetyön aiheetta oli tärkeä tutkia. Mielestäni opinnäytetyö syventyy edellä mainittujen aiheiden väliseen alueeseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli muodostaa sellainen kokonaiskuva aiheesta, jota pk-yritykset voisivat hyödyntää kansainvälistymissuunnitelmaa laatiessaan ja liiketoimintakumppaneiden kanssa toimiessaan. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään tärkeitä huomionarvioisia seikkoja, joita saatetaan sivuuttaa. Opinnäytetyön tietoperustasta on mahdollista ammentaa paljon relevantteja, helposti sovellettavia ohjeita, joita tutkimuksen tulokset täydentävät käytännönläheisellä tavalla. Tutkimuksen tulosten hyödyntämisestä ja ohjeiden noudattamisesta on etua yrityksille, koska kulttuurin huomioimisella, tai huomiota jättämisellä, on selkeä vaikutus onnistumiseen. Koska tutkimuksesta saatiin selkeitä ja käytäntöön helposti sovellettavia tuloksia, voidaan tutkimusta pitää onnistuneena. Tutkimuksen tulokset ovat lisäksi merkittäviä suomalaisille pk-yrityksille, koska jo tutkimuksen aikana ilmeni, ettei kulttuuritekijöihin kiinnitetä riittävästi huomiota kansainvälistymisprosessien aikana.

Tutkimusotteeksi valittu laadullinen tutkimus haastattelumenetelmin osoittautui sopivaksi keinoksi ilmiön tutkimiseen. Koska laadullisen tutkimuksen yleistäminen voi olla haasteellista, potentiaalinen jatkotutkimus voisi olla suoritettuna tutkimuksen tulosten pohjalta rakennettu kvantitatiivinen kyselytutkimus. Jatkotutkimuksen kohderyhmänä voisivat olla jo kansainvälistyneet yritykset sekä yritykset, jotka ovat kansainvälisen liiketoiminnan suunnittelu- tai alkuvaiheessa.

Kuten tutkimuksessa selvisi, matkustaminen kohdemaahan, niin suunnitteluvaiheessa kuin toimintaa ja suhteita ylläpidettäessäkin, on kansainvälisen liiketoiminnan onnistumisen kannalta olennaista. Näin ollen mahdollisilla muutoksilla matkustuskäyttäytymiseen on varmasti vaikutusta ulkomaankauppaan. Esimerkiksi vuoden 2020 koronaviruspandemian aikana matkustusta on rajoitettu maailmanlaajuisesti. Nähtäväksi jää, miten matkustukseen suhtaudutaan jatkossa ja millainen vaikutus tämänhetkisellä koronakriisillä on kansainväliseen kaupankäyntiin tulevaisuudessa. Olisi mielenkiintoista selvittää, muuttuvatko kaupantekotavat, lyhenevätkö toimitusketjut pysyvästi ja miten kansainvälisiä liikesuhteita hoidetaan jatkossa tehokkaasti? Vähentyykö ulkomaankauppa ja tuleeeko kotimaan markkinoista tärkeämpiä? Millä tavoin ulkomaankauppaa voidaan tehostaa, jos liikematkustus vähenee?

7 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyö alkoi suunnitelmallisesti jo opinnäytetyösuunnitelman laatimisesta lähtien. Suunnitelman edetessä ajatukseni opinnäytetyön rakenteesta ja tutkimustavasta selkenivät. Selkeän rungon pohjalta aloin tekemään opinnäytetyön tietoperustaasiota. Koska olen määrätietoisesti suorittanut opintojani tavanomaista nopeampaa, halusin aloittaa opinnäytetyön tekemisen yhtä aikaa muiden kurssieni kanssa. Opinnäytetyön aikataulu perustui siis yhtäaikaisten kurssien määriin ja niiden viemään aikaan.

Opinnäytetyön ensimmäiselle ja toiselle osuudelle asetettiin omat määräajat. Ensimmäinen osuus, eli tietoperustan laatiminen eteni aikataulussa, kunnes kohtasin opinnoista riippumattoman esteen. Esteen vuoksi en olisi pysynyt aikataulussa niin, että olisin saanut pidettyä työn laatua tavoittelemallani tasolla. Viikko ennen määräaikaa totesin, että aikataulu on siirrettävä kahdella viikolla. Esteen helpotettua sain jatkettua opinnäytetyön tekemistä aikataulussa. Loppujen lopuksi sain opinnäytetyön ensimmäisen osuuden viimeistelyä viikko ennen uutta määräaikaa.

Opinnäytetyön toinen puolikas, eli tutkimusvaihe eteni pääosin aikataulun mukaisesti. Tutkimushaastattelujen suorittamisen jälkeen aloin kirjoittamaan litterointeja haastattelunauhoituksista. Litterointien kirjoittaminen sanatarkasti oli minulle uutta ja yllätyin, kuinka aikaa vievää se olikaan. Aiempi kokemukseni litteroinnista oli englanniksi käydyn haastattelutallenteen pääajatuksen kirjaaminen suomenkielistä raporttia varten. Olin siis aikatauluttanut sanatarkkaa litterointia varten selkeästi aivan liian vähän aikaa. Minun oli kuitenkin mahdollista järjestellä aikatauluani uusiksi siten, että johtopäätösten valmistuttua saavutin toisen osion mukautetun aikataulun.

Halusin ottaa opinnäytetyöni aiheeksi ulkomaankauppaan liittyvän kulttuuritietouden, koska koen aiheen erittäin mielenkiintoisena. Olen opintojeni aikana suorittanut kursseja, jotka liittyvät kulttuurituntemukseen esimerkiksi esihenkilötyön näkökulmasta. Halusin paneutua aiheeseen syvemmin ja oppia lisää. Teoriaan tutustuminen laajemmalla, mutta toisaalta yksityiskohtaisemmalla tavalla, syy-seuraus-suhteita pohtien, auttoi kartuttamaan tietoutta. Tutkimuksen tulokset puolestaan vahvistivat aiheen tärkeyden ja ajankohtaisuuden, tuoden viisaita neuvoja asiantuntevien henkilöiden osaamista hyödyntäen. Opinnäytetyöstä oppimiani asioita voin soveltaa urallani käytännössä.

Olen tyytyväinen tutkimuksen onnistumiseen. Mielestäni sain toteutettua haastattelut asiantuntijamaisesti, vaikka toteutin niitä ensimmäistä kertaa etäyhteyden välityksellä. Vallitsevan koronaviruspandemian johdosta etäyhteyden käytöstä oli kevään aikana muodostunut luontevaa. Haastattelujen toteutus kasvokkain olisi toki ollut mieluisampaa, mikäli

vain haastateltavien kanssa tapaaminen olisi ollut mahdollista. Haastattelujen etenemisen kannalta oli hyvä päätös muodostaa haastattelun rakenne teemoittain. Tällainen rakenteellisuus helpotti ja selkeytti myös aineiston läpikäymistä ja tulosten kirjaamista. Koen, että opinnäytetyön tietoperusta ja tutkimusosuus muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden, jota lukijan on helppo seurata.

Olin toiminnassani itsenäinen ja haasteita kohdatessani tein kaikkeni selvittääkseni ne. Etsin paljon tietoa kirjallisuudesta, esimerkiksi teema- ja asiantuntijahaastattelujen toteuttamisesta, jotta haastattelut oli mahdollista toteuttaa asetetut tavoitteet täyttäen ja eettisesti korkeatasoisesti. Mielestäni hallitsin projektikokonaisuutta koko opinnäytetyöprosessin ajan. Uskon myös, että selkeä näkemys opinnäytetyöraportin lopullisesta rakenteesta edesauttoi kokonaisuuden hallinnassa.

Lähteiden etsiminen oli mielenkiintoista, mutta joiltain osin myös haasteellista. Tutummisissa aihepiireissä luotettavien ja ajankohtaisten lähteiden löytäminen oli helppoa. Sen sijaan kulttuuritietouteen syventyessä, varsinkin kulttuurin vaikutuksen selvityksessä, sopivien ja täsmällisten lähteiden löytäminen oli haasteellisempaa. Loppujen lopuksi onnistuin löytämään monipuolista, opinnäytetyön aihetta tukevaa tutkimusaineistoa. Esimerkiksi Pearsonin kustantamia teoksia voidaan pitää hyvin luotettavina oppikirjoina, Marieke de Mooijn tutkimustyö keskittyy kulttuurin vaikutukseen viestinnän, kulutuskäyttäytymisen ja markkinoinnin osa-alueilla, ja Geert Hofstede on laajasti tunnetun kulttuuriteorian kehittäjä. On olemassa paljon mielenkiintoisia teorioita ja toteutettuja tutkimuksia. Siitä huolimatta pyrin pitämään opinnäytetyön rajauksen mielessä aineistoa etsiessäni, jotta opinnäytetyöstä tulisi eheä ja selkeä kokonaisuus. Muihin opinnäytetyön aihetta sivuaviin aiheisiin voin perehtyä myöhemmin.

Lähteet

Baker, M., Sterenberg, G. & Taylor E. 2003. Managing global brands to meet customer expectations. Miami: Global Cross-Industry Forum.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Compont, T. 2017. Succeed as an inclusive leader: Winning leadership habits in a diverse world. Déclic International.

Ghemawat, P. 2001. Distance still matters. Harvard Business Review, 79, 8, 137-147.

Hollensen, S. 2017. Global marketing. Seventh edition. Harlow, United Kingdom: Pearson.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. 2010. Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival. 3rd edition. New York: McGraw-Hill.

Hofstede Insights 2020. National Culture. Luettavissa: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>. Luettu 31.3.2020.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Hägg-Lundvall, G. 9.4.2020. Executive Director. Finnish Chamber of Commerce in Hongkong. Haastattelu. Etäyhteys.

Hägg-Lundvall, G. 16.4.2020. Executive Director. Finnish Chamber of Commerce in Hongkong. Sähköposti.

Isola, J. 17.4.2020. Asiantuntija, kansainväliset asiat. Keskuskauppakamari. Haastattelu. Etäyhteys.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P. 2017. Exploring strategy: Text and cases. Eleventh edition. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

Jowell, R. & the Central Co-ordinating team 2016. European Social Survey. London: Centre for Comparative Social Surveys, City University.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kuluttajaliitto n.d. Kuluttajansuojan peruskäsitteitä. Luettavissa: <https://www.kuluttajaliitto.fi/tietopankki/ostaminen-ja-kuluttajansuoja/yleista-kuluttajansuojasta/peruskasitteita>. Luettu 28.3.2020.

Liukkonen, L. 23.4.2020. Managing Director. PRD Group / China Operations Support Co., Ltd. Sähköposti.

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Luettavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote>. Luettu: 3.4.2020.

de Mooij, M. K. 2010. Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes. 3rd edition. Los Angeles: SAGE.

de Mooij, M. K. 2019. Consumer Behavior & Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising. 3rd edition. Los Angeles: SAGE.

MIF 2020. Fintra. Luettavissa: <https://mif.fi/fintra>. Luettu 11.8.2020.

Pasanen-Zentz, H. 21.5.2020. Senior Advisor, Ranska. Business Finland. Haastattelu. Etäyhteys.

Sirola, T. 20.5.2020. Toimitusjohtaja. Bluet Oy. Haastattelu. Etäyhteys.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset asiantuntijalle

Teemat:

1. Asiantuntijan ja organisaation taustoitus:
 - Miten organisaatiosi edistää Suomalaisten pk-yritysten kansainvälistymistä?
 - Mikä on roolisi pk-yritysten kansainvälistymisen auttamisessa?
 - Rajoittuvatko kohdemarkkinat tietyille kauppa-alueelle, tiettyyn maanosaan tai maahan?
 - Millä perusteilla kohdemaan ja alue maan sisällä valitaan/suosittelaa?
2. Kulttuurituntemuksen hyödyntämisen vaikutukset kansainvälistymisen onnistumiseen:
 - Miten suuret kulttuurierot voivat vaikuttaa kohdemaan valintaan?
 - Miten hyvä kulttuurituntemus voi edistää kansainvälistymisen onnistumista?
 - Kerro esimerkki hyvän kulttuurituntemuksen hyödyntämisen vaikutuksesta kohdemaan markkinoilla onnistumiseen.
 - Vaikuttaako kohdemaan kulttuuri tehokkaimman vientitavan valintaan? Miten?
 - Millaisia eroja kansainvälistymisen onnistumisessa voidaan havaita hyvää kulttuurituntemusta hyödyntävän ja kulttuuriin huomiota kiinnittämättömän yrityksen välillä?
3. Kansainvälistyvien pk-yritysten kulttuurituntemuksen hyödyntämisen tämänhetkinen taso:
 - Kuinka paljon tuette pk-yrityksiä kohdemaan kulttuurierojen ymmärtämisessä?
 - Miten suosittelisit kansainvälistyviä pk-yrityksiä valmistautumaan kohdemaan ja kotimaan välisiin kulttuurieroihin?
 - Ovatko kansainvälistymistä suunnittelevat pk-yritykset perehtyneet kulttuurieroihin itsenäisesti?
 - Osaavatko pk-yritykset hyödyntää kulttuurituntemusta esimerkiksi tuotevalinnassa, vientitavan valinnassa?
 - Miten ohjeistatte kansainvälistyviä pk-yrityksiä kohdemaan sosiaalisiin tilanteisiin?
 - Kiinnitetäänkö kulttuurituntemukseen mielestänne riittävästi huomiota kansainvälistymisprosessin aikana?
4. Haasteita, joita kansainvälistyvä yritys voi kohdata kulttuurieroja koskien:
 - Millaisia tuotevalintaa koskevia haasteita kansainvälistyvä pk-yritys voi kohdata kulttuurierojen vuoksi?

- Millaisia vientitapaan liittyviä haasteita kansainvälistyvä pk-yritys voi kohdata kulttuurierojen vuoksi?
- Millaiset ovat tyypillisimpiä sekaannuksia viestinnässä, jotka ovat johtuneet eri kulttuureista?
- Millaisia haasteita pk-yritys voi kohdata kommunikoidessaan eri kulttuuria edustavien liikekumppaneiden kanssa?
- Miten kohtaatte erot muodollisessa ja epämuodollisessa tavassa toimia?

Liite 2. Haastattelukysymykset yrityksen edustajalle

Teemat:

1. Yrityksen taustoitus:
 - Jos haluat, voit kertoa lyhyesti yrityksestänne
 - Mikä on roolisi yrityksenne kansainvälistymisessä?
 - Missä vaiheessa kansainvälistymisprosessinne on?
 - Mikä on valitsemanne kohdemarkkina?
 - Millä perusteilla valitsitte kohdemaan ja/tai alueen maan sisällä?
2. Kulttuurituntemuksen hyödyntämisen vaikutukset yrityksen kansainvälistymisen onnistumiseen:
 - Millä tavoin otitte kulttuurierot huomioon kansainvälistymissuunnitelmassanne?
 - Mukautitteko tuotetta kohdemarkkinan mukaisesti vai tarjoatteko standardoitua tuotekokonaisuutta?
 - Kerro esimerkki, missä tilanteessa hyvästä kulttuurituntemuksesta on ollut hyötyä.
 - Oletteko kokeneet kulttuurituntemuksen hyödylliseksi? Tai olisiko mielestänne ollut hyödyllistä kiinnittää siihen enemmän huomiota?
3. Yrityksen kulttuurituntemuksen hyödyntämisen keinot:
 - Miten valmistauduite kohtaamaan uuden kohdemaan erot kulttuurissa ja kulutuskäyttäytymisessä?
 - Miten suosittelisit muita kansainvälistyviä pk-yrityksiä valmistautumaan kohdemaan ja kotimaan välisiin kulttuurieroihin?
 - Oletteko kokeneet ulkopuolista kannustusta kulttuurierojen selvittämiseen?
4. Haasteita, joita yritys on kohdannut kulttuurieroja koskien:
 - Mitä haasteita olette kohdanneet kulttuurin osalta? (liikekumppanit, viestintä, kohderyhmien erot jne.)
 - Kerro esimerkki kohtaamistanne merkittävistä eroista kotimaan ja kohdemaan kulttuureissa.
 - Oletteko joutuneet muuttamaan kansainvälistymisstrategiaanne yllättävien maiden välisten erojen vuoksi?