

**Annika Niemelä**  
**KIINAN BISNESKULTTUURI**  
**Suomalaisena Kiinassa**

**Opinnäytetyö**  
**CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU**  
**Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma**  
**Marraskuu 2013**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Yksikkö</b> Kokkola-Pietarsaaren yksikkö	<b>Aika</b> Marraskuu 2013	<b>Tekijä/tekijät</b> Annika Niemelä
<b>Koulutusohjelma</b> Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma		
<b>Työn nimi</b> KIINAN BISNESKULTTUURI Suomalaisena Kiinassa		
<b>Työn ohjaaja</b> Sara Åhman	<b>Sivumäärä</b> 88 + 4	
<b>Työelämäohjaaja</b>		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Kiinan bisneskulttuurin ominaisuuksia sekä tarkastella Kiinaa markkinakohteena suomalaisesta näkökulmasta. Työn tarkoituksena oli selvittää erityisesti niitä asioita, joita suomalaisen yrityksen ja henkilön kannattaa ottaa huomioon lähettäessä toimimaan Kiinaan tai kiinalaisten kanssa. Työn tutkimusongelmana olikin saada vastauksia siihen, kuinka suomalainen yritys kykenee parhaiten toimimaan menestyksellisesti Kiinan markkinoilla ja mihin asioihin sen olisi hyvä perehtyä ennen Kiinaan lähtöä. Tämä opinnäytetyö koostuu kahdesta osiosta; teoriaosiesta ja tutkimusosiesta. Työllä ei ole erillistä toimeksiantajaa.</p> <p>Työn teoriaosiossa käsitellään lyhyesti Kiinan talouskehitystä ja historiaa sekä tarkastellaan Kiinan markkinoita ja suomalaisyrityksiä Kiinassa sekä Kiinan markkinoiden tulevaisuutta. Pääosan teoriasta muodostaa Kiinan bisneskulttuurin ominaisuuksien kuvaaminen sekä Geert Hofsteden kulttuuristen ulottuvuuksien tarkastelu, jonka yhteydessä on esitelty sekä Kiinan että Suomen pisteet viidellä eri ulottuvuudella.</p> <p>Tehty tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytettiin henkilökohtaisia haastatteluja. Tutkimusosiossa on haastateltu kuutta eri Kiinan bisneskulttuuria tuntevaa henkilöä. Työn lopussa on esitelty teorian ja tutkimuksen pohjalta mahdollisia kehitysideoita Kiinaan aikoville tai kiinalaisten kanssa jo toimiville yrityksille tai yksityishenkilöille.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että Kiinan bisneskulttuuri ei ole yksiselitteinen, vaan maahan mahtuu paljon erilaisia toimintatapoja ja kulttuurisia ominaisuuksia. Teoriatiedon ja tehdyn tutkimuksen perusteella voitiin kuitenkin eritellä paljon yhteneviä käytäntöjä ja vinkkejä Kiinassa toimimiseen. Tärkeää on muistaa, että Kiinan kokoisessa maassa on useita tapuuksia ja toimintatavat bisneksessä vaihtelevat.</p>		

**Asiasanat**

kansallinen kulttuuri, Kiina, kulttuuri, liiketoiminta, markkinat

**ABSTRACT**

<b>CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b> Kokkola-Pietarsaari Unit	<b>Date</b> November 2013	<b>Author/s</b> Annika Niemelä
<b>Degree programme</b> Degree Programme in International business		
<b>Name of thesis</b> CHINESE BUSINESS CULTURE Being a Finn in China		
<b>Instructor</b>		<b>Pages</b> 88 + 4
<b>Supervisor</b> Sara Åhman		
<p>The objective of this thesis was to examine the characteristics of the Chinese business culture as well as view the Chinese market from the Finnish point of view. The objective of this work was especially to examine the things that a Finnish company or person should consider when going to work in China or with the Chinese. The research problem of this thesis was to find answers to the question of how a Finnish company is best able to operate successfully in the Chinese market and which things it should get acquainted with before going to China. This thesis consists of two parts; a theoretical section and a research section. There was no distinct commissioner for this thesis.</p> <p>The theoretical section briefly discussed China's economic development and history, as well as viewed the Chinese market and the Finnish companies in China, and the Chinese market in the future. Most of the theory consisted of the description of the Chinese business culture and the examination of Geert Hofstede's cultural dimensions, in which context both China's and Finland's scores on those five different dimensions are presented.</p> <p>The nature of the research was qualitative and the research method was personal interviews. In the research section six different persons who know Chinese business culture, were interviewed. At the end of the thesis, based on the theoretical and research sections, potential development ideas to those companies or private persons who are considering of entering or who are already working in China, are presented.</p> <p>The results showed that the Chinese business culture is not unambiguous, but a country can hold a lot of different practices and cultural characteristics. Nevertheless, based on the theory and the research it was possible to specify a lot of convergent practices and tips for operating in China. It is important to remember that in a country as large as China there are a number of truths, and practices in business vary.</p>		

<p><b>Key words</b> business, China, culture, national culture, markets</p>
---

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 KIINA JA KIINAN MARKKINAT	3
2.1 Perustietoja maasta	3
2.2 Kiinan historiaa lyhyesti	4
2.3 Kiina-ilmiö	6
2.4 Kiina markkina-alueena	7
2.4.1 Suomalaisyrietykset Kiinassa	10
2.4.2 Kiinan markkinoiden tulevaisuus	10
3 KULTTUURI JA YRITYSTEN KANSAINVÄLISYYS	12
3.1 Kulttuurin määritelmiä	12
3.2 Kulttuurien vaikutus yritysten kansainväliseen toimintaan	13
3.3 Geert Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet	14
3.3.1 Valtaetäisyys	15
3.3.2 Individualismi vs. kollektivismi	16
3.3.3 Maskuliinisuus vs. feminiinisyys	17
3.3.4 Epävarmuuden välttäminen	18
3.3.5 Pitkän vs. lyhyen tähtäimen suuntautuminen	18
3.3.6 Kiinan kulttuuriset ulottuvuudet verrattuna Suomeen	19
4 KIINALAISEN BISNESKULTTUURIN OMINAISUUDET	23
4.1 Kiinan kieli ja kommunikointi	23
4.2 Guanxi eli suhdeverkosto	25
4.3 Kasvot	26
4.4 Hierarkia	28
4.5 Kiinalaiset arvot, asenteet ja uskomukset	29
4.6 Naisten asema Kiinassa	31
4.7 Yleistä huomioitavaa liike-elämään	32
4.8 Neuvottelut	35
5 TUTKIMUSMENETELMÄ	38
5.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	38
5.2 Tutkimuksen toteuttaminen	39
5.2.1 Menetelmänä haastattelu	39
5.2.2 Tutkimuksen eteneminen	40
5.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	41
6 TUTKIMUSTULOKSET AIHEALUEITTAIN	43

6.1 Haastateltavien esittely	43
6.2 Taustakysymykset	46
6.3 Kiinan bisneskulttuurin ominaisuudet	48
6.4 Kiinan kulttuuriset ulottuvuudet	65
6.5 Kiinan markkinoiden tulevaisuus	71
7 YHTEENVETO JA KEHITYSIDEOITA YRITYKSILLE	74
7.1 Liiketoiminnan aloittaminen Kiinassa	74
7.2 Kiinan liike-elämän tarkastelua kulttuuristen ulottuvuuksien kautta	75
7.3 Vinkkejä käytännön liiketoimintaan Kiinassa	77
8 POHDINTA	84
LÄHTEET	86
LIITTEET	
LIITE 1 Haastattelukysymykset.	
LIITE 2 Kiinan kartta. Kiinan hallinnolliset alueet.	
KUVIOT	
KUVIO 1. Kiinan ja Suomen kulttuuriset ulottuvuudet (mukaihen The Hofstede Centre 2013d, 2013e).	20
KUVIO 2. Huomioitavaa liikeneuvotteluihin kiinalaisten kanssa.	56
KUVIO 3. Kiinalaisten käyttämiä taktikointikeinoja.	57
KUVIO 4. Suositeltavia ja ei-suositeltavia liikelahjoja.	61
KUVIO 5. Haastateltavien kompastuskohdiksi koetut asiat kiinalaisten kanssa toimittaessa.	64
KUVIO 6. Pohdittavaa yrityksille, jotka harkitsevat Kiinan markkinoille siirtymistä.	74
KUVIO 7. Yhteenvetoa Kiinan kulttuurisista ulottuvuuksista.	76
KUVIO 8. Kiinan bisneskulttuurin ominaisuudet käytännön liike-elämässä.	78
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden esittely.	44

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Kiinan bisneskulttuuria ja sen ominaisuuksia sekä tarkastella Kiinaa markkinakohteena suomalaisesta näkökulmasta. Työn tavoitteena tarkemmin on selvittää, kuinka Kiinan bisneskulttuuri rakentuu ja mitä asioita yritysten tai yksityishenkilöiden kannattaa ottaa huomioon lähdettäessä Kiinan markkinoille tai toimitaessa kiinalaisten kanssa. Opinnäytetyön aihetta on tarkasteltu suomalaisesta näkökulmasta. Työn tarkoituksena ei ole vertailla suomalaista ja kiinalaista bisneskulttuuria, kuitenkin tietyissä luvuissa esitellään selkeyden vuoksi myös suomalaisen kulttuurin ominaisuuksia tai ulottuvuuksia.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on siis se, millaisia ominaisuuksia Kiinan bisneskulttuuriin kuuluu ja mitä suomalaisen henkilön tai yrityksen tulisi ottaa huomioon toimiakseen Kiinan markkinoilla menestyksellisesti. Työssä käsitellään myös hieman tulevaisuudenkuvaa Kiinasta markkinakohteena sekä mitä mahdollisia muutoksia tai uusia haasteita tulevaisuus voisi tuoda Kiinan bisneskulttuuriin ja kaupankäyntitapoihin.

Opinnäytetyön aihe valikoitui opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisesta kiinnostuksesta Kiinan bisneskulttuuria ja markkinoita kohtaan sekä sen tiedon pohjalta, että Kiina on yksi maailman suurimmista talouksista ja Kiinan markkinat yksi potentiaalisimmista kaupankäyntikohteista myös suomalaisille yrityksille. Alati globaalimmassa maailmassa on myös yhä tärkeämpää ymmärtää erilaisesta kulttuurista tulevien henkilöiden ja kauppakumppaneiden lähtökohtia ja erilaisia toimintatapoja. Aihe liittyy myös kiinteästi opinnäytetyön tekijän ammattialaan eli kansainväliseen kauppaan, jossa eri kulttuurien ja markkinoiden tuntemus on tärkeä osa ammattiosaamista.

Opinnäytetyön viitekehys rakentuu alan asiantuntevasta kirjallisuudesta käsitellen muun muassa kulttuuria ja sen ominaisuuksia, kulttuurisia ulottuvuuksia, Kiinan bisneskulttuuria ja siihen vaikuttavia kulttuurisia ominaisuuksia, Kiinan talouskehitystä ja Kiinaa markkinakohteena sekä suomalaisyritysten toiminnan laajuutta ja tulevaisuutta Kiinan markkinoilla. Aihe on hyvin laaja, ja teoriaosuuteen onkin yritetty poimia niitä asioita, jotka ovat Kiinan bisneskulttuurin ja Kiinan markkinoiden ymmärtämisen kannalta tähdellisiä. Tärkeää on se, että työn avulla pystyy muodostamaan kuvan Kiinan bisneskulttuurista verraten sekä

kirjallisuudesta löytyvää tietoperustaa että haastattelujen pohjalta rakentuvaa kuvaa bisnesammattilaisten tai Kiinan kulttuurin tuntijoiden kokemuksista Kiinan markkinoilla.

Viitekehyksen rakentamisessa on pyritty käyttämään mahdollisimman ajankohtaisia tietolähteitä, minkä vuoksi työssä on käytetty ajankohtaisen ja asiantuntevan kirjallisuuden ohella ajankohtaisimpia internet-lähteitä, kuten erilaisia uutisia, raportteja tai maatiedostoja. Kirjallisuuslähteistä on hyödynnetty sekä suomen- että englanninkielistä kirjallisuutta valikoiden mahdollisimman luotettavien asiantuntijoiden kirjallisuutta.

Tämä opinnäytetyö on kaksiosainen koostuen teoriaosiosta ja tutkimusosiosta. Työn toinen osio on siis tutkimus, joka on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen. Tutkimuksessa on haastateltu kuutta eri Kiinan bisneskulttuurin ja kaupan tai kulttuurin asiantuntijaa. Tutkimustulokset on raportoitu teoriaosuuden jälkeen teemoittain. Haastattelumateriaalia kertyi runsaasti ja tutkimustulokset on pyritty raportoimaan mahdollisimman tiiviisti, mutta kattavasti.

Opinnäytetyön lopussa on pohdittu teoriaosuuden ja haastatteluiden perusteella mahdollisia kehitysehdotuksia yrityksille, jotka ovat aloittamassa Kiinan kauppaa tai jotka jo toimivat Kiinan markkinoilla tai yksityishenkilöille, jotka toimivat kiinalaisessa bisnesympäristössä. Työllä ei ole erillistä toimeksiantajaa, vaan se on tarkoitettu kaikille Kiinasta ja Kiinan markkinoista ja bisneskulttuurista kiinnostuneille yrityksille ja henkilöille.

## **2 KIINA JA KIINAN MARKKINAT**

Kiina on valtavan kokoinen maa sekä pinta-alaltaan että asukasluvultaan, mikä merkitsee myös valtavia markkinoita. Kiinan kulttuurin ja bisneskulttuurin ymmärtämiseksi on hyvä ymmärtää ne lähtökohdat, mistä maan kehitys ja talouskasvu on lähtenyt. Tässä luvussa esitellään lyhyesti perustietoja Kiinasta ja maan historiasta sekä talous- ja markkinoiden kehityksestä. Luvussa tarkastellaan myös suomalaisyritysten sijoittumista Kiinaan ja Kiinan markkinoiden tulevaisuuskuva.

### **2.1 Perustietoja maasta**

Kiina, viralliselta nimeltään Kiinan kansantasavalta, on suuri maa, jossa on asukkaita noin 1,3 miljardia ja jonka pinta-ala on noin 9,6 miljoonaa neliökilometriä. (Ulkoasiainministeriö 2011.) Kiina on siis Venäjän ja Kanadan jälkeen pinta-alaltaan maailman kolmanneksi suurin maa. Kiina sijaitsee Itä-Aasiassa, Tyynenmeren rannalla ja maa on pituudeltaan noin 4 000 kilometrin ja leveydeltään yli 5 000 kilometrin pituinen. Kiinalla on rantaviivaa noin 18 000 kilometriä ja maarajoja yhteensä yli 20 000 kilometriä sekä 14 rajanaapurimaata. (Bedford 2005, 49.)

Kiinassa on 56 eri kansallisuutta, mutta enemmistö kiinalaisista kuuluu han-kansaan. Kiinan virallinen kieli on putonghua eli mandariinikiina, jonka lisäksi Kiinassa puhutaan lukuisia eri murteita. Kiinan raha on renminbi (RMB), joka tarkoittaa kansan rahaa. Renminbin rahayksikkö on juan. (Kauhanen 1999, 18, 25–26, 50.) Rahayksiköstä käytetään lyhennettä CNY (Chinese yuan renminbi), jonka valuuttakurssi euroon nähden on noin 8,3. (Suomen pankki 2013.)

Kiinan kansantasavaltaa hallitsee Kiinan kommunistinen puolue (KKP). Kiinassa on 23 aluehallinnollista maakuntaa, viisi autonomista maakuntien kanssa samantasoista aluetta sekä neljä kaupunkikuntaa, jotka ovat suoraan keskushallinnon alaisia. Lisäksi Kiinalla on erityishallintoalueina Hongkong ja Macao, joilla on laaja sisäinen autonomia ja erilliset tullialueet (LIITE 2). Kiina katsoo myös Taiwanin kuuluvan erottamattomasti Kiinaan, vaikka tällä hetkellä Taiwanin poliittinen asema on määrittelemättömässä tilassa. Taiwanin



saari on korostanut itsenäistä asemaansa, mutta Kiinan kansantasavalta haluaisi sitä vastoin yhdistää Taiwanin Kansantasavaltaan. (Ulkoasiainministeriö 2011.)

Kiinan pääkaupunki ja asukasluvultaan toiseksi suurin kaupunki on Peking, jossa on 12,4 miljoonaa asukasta. Suurin kaupunki asukasluvultaan on Shanghai, jossa on 16,6 miljoonaa asukasta. Suurimpien kaupunkien joukkoon kuuluu myös Chongqing 9,45 miljoonalla asukkaallaan, Shenzhen 9,0 miljoonalla asukkaallaan ja Guangzhou 8,9 miljoonalla asukkaallaan. Kiinassa on myös useita muita miljoonakaupunkeja. Kaupunkien maantieteellisen sijoittumisen Kiinassa voi nähdä Kiinan kartasta (LIITE 2). Kiinan kansantasavallan virallinen nimi on Zhonghua Renmin Gonghe Guo ja valtion päämiehenä toimi vuodesta 2003 vuoteen 2013 presidentti Hu Jintao. (Hietala 2012.) Kiinaan valittiin uusi presidentti, Xi Jinping, maaliskuussa 2013. (Kotimaisten kielten keskus 2013.)

Kiinan päätuotteet teollisuudessa ovat rauta, teräs, hiili, koneet ja laitteet, tekstiilit, kemikaalit, elintarvikkeet, öljy, sementti, kemialliset lannoitteet, jalkineet, lelut, autot, kulutuselektroniikka sekä telekommunikaatiolaitteet. Päävientituotteina Kiinalla ovat toimistokoneet ja tietoliikennelaitteet, vaatteet, puhelinlaitteet sekä sähkökoneet ja pääasiallisina tuontituotteina taas sähkökoneet, raakaöljy ja polttoaineet, toimistokoneet ja tietoliikennelaitteet sekä teollisuuden erikoiskoneet. Tärkeimpinä kauppakumppaneina Kiinalla ovat EU-maat, Yhdysvallat, Japani, Hongkong, ASEAN-maat eli Kaakkois-Aasian maiden yhteistyöjärjestö sekä Taiwan. (Hietala 2012.)

## **2.2 Kiinan historiaa lyhyesti**

Kiinalla on hyvin pitkä ja tapahtumarikas historia, johon sisältyy sekä kukoistuksen että suurien sekasortojen aikakausia. Kiina on ainoa maa, jolla on yhtäjaksoinen valtiollinen ja kulttuurinen historia kiviltaudelta nykyaikaan. Tämä lienee suuri syy siihen, että Kiinan kulttuuri on niin ainutlaatuinen. Kiina on ollut melko eristäytynyt maa sekä maantieteellisistä syistä että omasta tahdostaan. Maan kulttuuriin on vaikuttanut paljon tämä eristäytyneisyys, mutta myös ulkopuolelta on eri aikakausilla tullut vaikutteita, jotka kiinalaiset ovat sittemmin muokanneet omaan maahansa sopiviksi. Näitä eri aikakausia nimitetään dynastioiksi. (Suomen suurlähetystö, 2011.) Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä kyseisiä dynastioita tarkemmin, vaan keskitytään lähihistoriaan, 1900- ja 2000-lukuihin.

Lähes koko 1900-luku oli Kiinassa hyvin sekasortoista aikaa. Qing-dynastia tuli päätökseen vuonna 1911, ja tänä samana vuonna perustettiin Kiinan tasavalta, jonka presidentiksi nousi tohtori Sun Yatsen. Tästä vuodesta 1911 aina vuoteen 1949 Kiinassa vallitsi sisäisten sotien aika. Sotiin osallistui useita ulkovaltoja, jotka halusivat päästä hyötymään Kiinasta. Lopulta sodassa pääsi voitolle kommunistinen Mao Zedong joukkoineen ja 1. lokakuuta 1949 perustettiin Kiinan kansantasavalta. (Pukkila 2002, 116.)

Puhemies Maon tavoitteena oli toteuttaa sosialistista utopiaa kampanjoilla, joiden tarkoituksena oli mobilisoida massoja ja eliminoida vallankumouksen vastustajia. Vuosina 1958–60 Mao toteutti niin sanotun suuren harppauksen, jonka tarkoituksena oli kehittää maan teollisuustuotantoa. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että maalaistaloja valjastettiin metallisulatoiksi, mikä taas aiheutti maatalouden laiminlyömissä ja 30 miljoonan ihmisen menehtymisen nälänhätään. Myös maan teollistuminen epäonnistui. Mao käynnisti vuonna 1966 kulttuurivallankumouksen, joka oli laajin kampanja Kiinan historiassa. Kampanja oli terrorin, sekasorron ja kansallisen kärsimyksen aikaa, ja se jatkui aina Mao Zedongin kuolinvuoteen 1976 saakka. (Suomen suurlähetystö, 2011.)

Maon kuoleman jälkeen valtaan nousi Deng Xiaoping, joka aloitti kiivaan rakennustyön Kiinassa. Ulkomaankauppaa avattiin ja maahan alettiin houkuttaa ulkomaisia investoijia. Maa alkoi myös siirtyä kommunistisesta suunnitelmataloudesta markkinasosialistiseen talouteen. Maassa sallittiin yksityisyrittäminen ja maatalouden kollektivismi purettiin. Myös työ- ja rahamarkkinoita vapautettiin. Deng Xiaopingin hallintoaikaan kuului levottomuuksia liittyen demokraattiseen liikehdintään ja mielenosoituksiin demokraattisen yhteiskunnan puolesta. Kiinan johdon toimesta demokratialiike tukahdutettiin voimatoimin, mikä aiheutti korkean tason suhteiden katkeamista moniin ulkomaihin. Kiina kuitenkin jatkoi uudistus- ja avautumispoliittikaansa ja kaiken kaikkiaan Deng Xiaopingin hallituskaudella ja sen seurauksena Kiinan talous on kasvanut ja kansalaisten elinolot kohentuneet huomattavasti. (Suomen suurlähetystö, 2011; Pukkila 2002, 117.)

Tarkemmin Deng Xiaopingin avautumispoliittikka sisälsi muun muassa matalaa verotusta sekä erityistalousalueita nollatuontitullein houkuttelemaan ulkomaisia sijoittajia. Näitä erikoisalueita nimitetään lyhenteellä SEZs, joka tulee englannin kielen sanoista Special Economic Zones. Kolme näistä erikoisalueista sijaitsi Guangdongin alueella, ympäröiden Hongkongia, joka siihen aikaan oli vielä Iso-Britannian siirtokunta. Hongkong palautettiin

Kiinalle vuonna 1997. Guangdongissa oli joka tapauksessa noin kahdeksan kertaa alhaisemmat palkat tehtailla kuin Hongkongissa. Tämän seurauksena Guangdongin alueelle perustettiin tuhansia tehtaita ja palkattiin miljoonia mannerkiinalaisia töihin. Tämän kehityksen seurauksena Guangdongin alue nousi Shanghain rinnalle ja ohikin Kiinan suurimpana vientialueena, mikä innosti myös pienempiä kaupunkeja, kuten Shenzhenin pientä kalastajakylää kehittymään muutamassa vuodessa suureksi teollisuuskaupungiksi. (Bouée 2011, 11.)

Kiinan ylikansoittumisen hillitsemiseksi vuonna 1978 Kiinan perustuslakiin kirjattiin, että pariskunnille sallitaan ainoastaan yksi lapsi perheeseen. Seuraavana vuonna 90 prosenttia kiinalaispariskunnista allekirjoitti lupauksen hankkia vain yksi lapsi. Allekirjoittaneet pariskunnat saivat lupauksestaan palkkioksi esimerkiksi terveydenhuoltoa, ylimääräisiä ruokakuponkeja ja lupauksen ainoan lapsensa mahdollisuudesta kouluttautua. Sitä vastoin ne pariskunnat, jotka eivät tähän suostuneet, saivat kärsiä muun muassa sakoista ja jopa pakotetuista aborteista ja sterilisaatioista. (Chai & Chai 2007, 188–189.)

Yhden lapsen politiikka Kiinassa on vallalla edelleen, mutta esimerkiksi useat varakkaat kaupunkilaiset lahjovat viranomaisia saadakseen luvan hankkia toinenkin lapsi. Urbanit nuoret pariskunnat taas eivät välttämättä nykyään edes tahdo hankkia lapsia. Myös maaseudulla on hallituksen myönnytyksellä nykyään mahdollista hankkia kaksi tai jopa useampia lapsia. Etenkin maaseudulla yhden lapsen politiikka on johtanut poikalasten suosimiseen, jotta maataloille saadaan työntekijöitä ja vanhempien eläkepäivien varalle huolehtija. Tämä poikien suosiminen on tarkoittanut esimerkiksi tyttölasten abortoimista tai antamista adoptioon. (Chai & Chai 2007, 190–191.)

### **2.3 Kiina-ilmio**

Kiinaa ja sen markkinoita ja taloutta tutkittaessa on mainittava käsite Kiina-ilmio. Alun perin Kiina-ilmio on tarkoittanut ydinvoimalaonnettomuuksien yhteydessä uhkaavaa ydinreaktorin sydämen sulamista. Nykyään termillä viitataan maailmantalouden ilmiöön, jossa yritykset hakevat halpoja tuotanto-olosuhteita ja alhaista verotusta oman maansa ulkopuolelta. Kiina-ilmio yleistyi 1990-luvulla maailmankaupan vapauduttua ja kauppaesteiden poistuttua. Tällöin suuret yhtiöt alkoivat siirtää tuotantoaan ja muita toimintojaan matalien

kustannusten maihin, joiden kärjessä olivat Kiina ja Intia. Kiina-ilmiö siis tarkoittaa yritysten toiminnan pilkkomista osiin ja osien siirtämistä suotuisemmille alueille ja jälleen uusille alueille aina muuttuvan tilanteen mukaan. (Kelles-Viitanen 2007.)

Kiina-ilmiön ongelmana on, että tuotannon siirtyessä pois kotimaasta myös siitä kerätyt verotulot siirtyvät muualle. Tämä on ajanut valtiot alentamaan yritysveroja kotimaissa houkutellakseen yrityksiä pysymään kotimaassaan, mikä joka tapauksessa aiheuttaa valtioiden verotulojen pienenemistä. Tämä taas vaikuttaa yleensä hyvinvointivaltion resursseihin pitää huolta jäsenistään. (Kelles-Viitanen 2007.)

Kiinaa on Kiina-ilmiön myötä nimitetty ”maailman tehtaaksi” ja ilmiön suurena ongelmana edellä mainittujen verotulojen siirtymisen ohella on ollut myös työpaikkojen siirtyminen yritysten alkuperäisistä tuotantomaista Kiinaan. Toisaalta on tuotu esiin, että tuotantolaitosten yleistyminen Kiinassa on lisännyt tuotteiden määrää maailmalla ja näin lisännyt myös kuluttajan vaihtoehtoja hankkia Kiinassa halvalla tuotettu tuote halvemmalla kuin vastaava tuote esimerkiksi Euroopasta. Tämä taas jättää kuluttajalle enemmän rahaa kuluttavaksi johonkin muuhun. (Mykkänen 2004, 70, 98–99.)

Kiina ja muut kehittyvät maat, joihin tuotantoa on siirretty, ovat hyötyneet ilmiöstä sen kasvattaessa niiden taloutta, parantaen työllisyyttä ja tietotaitoa. Kiina-ilmiöstä on kuitenkin ollut myös haittaa näille maille sen aiheuttaessa enenevää ympäristön saastumista ja lisäten sosiaalista eriarvoisuutta. (Kelles-Viitanen 2007.) Nykyään Kiina-ilmiön vaikutukset ovat kuitenkin laantumassa tuotantokustannusten ja palkkojen nousua myös Kiinassa. Useat esimerkiksi eurooppalaiset ja yhdysvaltalaiset yritykset siirtävätkin tuotantoaan takaisin kotimaihinsa. (Kosonen, Kettunen & Heliste 2012, 8.)

## **2.4 Kiina markkina-alueena**

Kiina on sekä maantieteellisesti että väkilukunsa puolesta hyvin suuri maa, mikä merkitsee myös sitä, että maan sisäiset markkinat ovat hyvin laajat ja potentiaaliset. Kiina liittyi Maailman kauppajärjestöön WTO:hon (World Trade Organization) vuonna 2001, mikä merkitsi sitä, että Kiinan täytyi edelleen avata markkinoitaan ja säätää lainsäädäntöään sopivammaksi vastaamaan järjestön velvoitteita. Kiinan lainsäädäntö ja näin myös ulkomaisten

yri­tysten toimintaedellytykset Kiinassa ovatkin jäsenyyden myötä parantuneet. Kiina on jär­jestöön liittymisen jälkeen tehnyt myös muita vapaakauppasopimuksia eri maiden kans­sa. (Suomen suurlähetystö, 2011.)

Kiina nousi vuonna 2009 maailman suurimmaksi tavar­anviejäksi ja nykyään Kiina onkin yksi maailman johtavista talousmahdeista (Suomen suurlähetystö 2011). Viennistä yli puo­let on maassa toimivien ulkomaisten yri­tysten vientiä. Kiinassa maan taloudellinen ja muu kehitys on kuitenkin jakautunut erittäin epätasaisesti. Kiinan itäosa ja itärannikko ovat huomattavasti kehittyneempiä kuin maan länsi- ja pohjoisosat. Ulkomaisista investoinneis­ta Kiinaan noin 85 prosenttia on kohdistunut juuri itäosiin maata. Elintasokuilu maaseudun ja kaupunkien väestön välillä kasvaa, mikä aiheuttaa myös työttömien ja rikollisuuden li­ sääntymistä. Kaupungistumisen jatkuva tukeminen ja yhteiskunnallisten olojen parantami­ nen ovatkin haasteita Kiinassa. (Saraste 2008, 146.)

Kiina onkin kaupungistumassa kovaa vauhtia ja maassa on jo yli sata kaupunkia, joissa asukkaiden määrä ylittää miljoona asukasta. Kaupungeissa asuu noin 610 miljoonaa ihmis­ tä, jotka kuluttavat ja kehittyvät maailman mukana. Kiinan maaseudulla on kuitenkin vielä yli puolet maan väestöstä. (Lehtipuu 2010.) Tästä voitaneen päätellä, että vaikka kaupun­ geissa on jo laaja markkinapohja myös ulkomaisille yrityksille, on Kiinan maaseudulla todella suuri potentiaali tulevaisuuden markkinakohteeksi elintason parantuessa ja kehityk­ sen edetessä väistämättä kaupungeista myös maaseuduille. Tällainen kehitys vähentäisi myös usein mainittua yhä kasvavaa elintasokuilua maaseudun ja kaupunkien välillä.

Kiina on myös useiden totuuksien maa. Maa vaatii oikeuksia ja arvostusta taloudellisena supervaltana, mutta usein Kiina vetoaakin köyhyyteen välttyäkseen tietyiltä velvollisuuksilta, kuten kasvihuonepäästöjen vähentämiseltä. Kiina on maailman suurimpia saastuttajia ja Kiinan kasvihuonepäästöt ovat suuremmat kuin Yhdysvalloilla. Kiina on luvannut vä­ hentää päästöjään, mutta arvioiden mukaan ne tulevat vain lisääntymään tulevaisuudessa yli puolella nykyisestä. (Saraste & Lehberger 2010, 174–175.)

Eri tahojen mukaan Kiinan talous nojaa liiaksi investointeihin ja vientiin, ja talouden kasvu onkin sekä edellä mainituista syistä että maailmantalouden heikentyneestä tilasta johtuen asiantuntija-arvioiden mukaan hidastumassa. Näin arvioi Taloussanomien mukaan esimer­ kiksi maailman suurin joukkolainasijoittaja Pacific Investment Management (Pimco) sekä

Kansainvälinen valuuttarahasto (IMF). (Bloomberg, 2012.) Kiina pyrkii rakennemuutoksella eroon investointi- ja vientivetoisuudesta ja tukemaan talouden kasvua niiden sijaan ennemmin osaamistalouden ja kotimaisen kysynnän avulla omilla valtavilla markkinoillaan (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013a).

Kiina on haasteellinen markkinakohde muun muassa sen vuoksi, että siellä säännöt saattavat muuttua hyvinkin nopeasti ja muutos on jatkuvaa. Kiina tarjoaa kuitenkin verrattain hyvät kasvunäkymät yrittämiselle ja investoinneille, mikä tarkoittaa toisaalta myös alati kiristyvää kilpailua. Nykyään useat yritykset ovat kuitenkin sitä mieltä, että markkinoille pääsyn esteet, työvoimakulujen nousu, koulutuskustannukset ja tuotannon laadun epätasaisuus ovat ongelmia Kiinassa ja useat yritykset, kuten vaateteollisuuden tehtaat ovat jo siirtyneet tai siirtymässä pois Kiinasta. (Saraste & Lehberger 2010, 141.)

Monet maat ja yritykset katsovat Kiinan siirtyneen Kiina-ilmioistä, eli työpaikkojen ja sijoitusten viemisestä muilta mailta enemmänkin houkuttelevaksi vientikohteeksi. Toisin sanottuna yritykset eivät enää siirtäisi tuotantoaan Kiinaan, jotta voisivat halvalla tuottaa hyödykkeitä Kiinan ulkopuolisiin maihin, vaan veisivät hyödykkeitä Kiinaan myytäväksi kiinalaisille kuluttajille, kasvavalle keskiluokalle. (Mykkänen 2004, 91, 94.)

Toisaalta maat ja alueet, kuten Intia, EU ja Yhdysvallat, syyttävät Kiinaa protektionismista, mikä hankaloittaa ulkomaalaisten yritysten ja valtioiden tuotteiden vientiä Kiinaan. Protektionismilla tarkoitetaan, että Kiina rajoittaa tuilla ja tulleilla erilaisten tuotteiden, kuten korkean teknologian tuotteiden tuontia maahan suojellakseen kotimaisia tuottajia ulkomaista kilpailua vastaan. Muun muassa näiden maahantuontiesteiden vuoksi esimerkiksi Intian ja Yhdysvaltojen kauppa Kiinan kanssa on hyvin epätasapainoista; Kiina tuo paljon enemmän tavaraa näihin maihin kuin mitä nämä maat pystyvät Kiinaan viemään. (Saraste & Lehberger 2010, 180–182.)

Kiina tarjoaa edelleen kasvavat ja laajat markkinat myös tulevaisuudessa. Markkinat ovat myös haastavat ja niille pyrkivien yritysten on erittäin tärkeää kehittää oikeanlainen strategia markkinoille pääsemiseksi sekä kilpailussa pärjäämiseksi. (Ulkoasiainministeriö 2009.) Kiinan bisneskulttuurin tunteminen olisi varmasti yksi suuri etu sinne pyrkivälle yritykselle.

### **2.4.1 Suomalaisyrietykset Kiinassa**

Suomen ja Kiinan välinen kauppa alkoi käydä entistä vilkkaampana 1990-luvulla suurelta osin IT-alan kasvun myötä ja myös suomalaisinvestoinnit Kiinaan lisääntyivät 2000-lukua kohti tultaessa. Esimerkiksi Nokia oli yksi suuri yritys, joka lähti tuolloin Kiinan markkinoille. Nykyään Suomesta viedään Kiinaan etenkin teollisuuden koneita ja laitteita sekä paperiteollisuuden tuotteita. 2000-luvulla Kiinaan on sijoittunut suomalaisia pk-yrityksiä esimerkiksi konepajateollisuuden alalta sekä palvelualan yrityksiä. (Kosonen ym. 2012, 8.)

Kiina oli vuonna 2011 Suomen neljänneksi suurin kauppakumppani maiden välisen kaupan arvon ollessa noin 7 miljardia euroa. Kiinan tuonti Suomeen on suurempi kuin Suomen vienti Kiinaan. Kiinassa toimii arviolta noin 300 suomalaisyritystä ja suurlähetystön mukaan nämä yritykset työllistävät Kiinassa noin 60 000 henkilöä ja niiden investoinnit Kiinaan ovat yli 10 miljardin euron arvoisia. Suomalaisyrietykset sijoittuvat pääasiassa Shanghaiin ja Pekingin sekä Hongkongin ja Helmijoen suiston alueille. Itärannikolle on ollut suhteellisen helppo perustaa yrityksiä, mutta sisämaassa on vielä tullut vastaan erilaisia hankaluuksia. (Ulkoasiainministeriö 2011.)

Nykyään on myös suomalaisyrityksiä, jotka ovat aikoinaan siirtäneet toimintojaan Kiinaan halpojen tuotanto-olosuhteiden vuoksi, mutta alkavat pikkuhiljaa vetää tuotantoaan takaisin Suomeen tai siirtää joihinkin kustannuksiltaan Kiinaa halvempiin maihin. On kuitenkin huomattu, että Kiinassa on valtavaa markkinapotentiaalia ja usein yritykset ovat siellä tai lähtevätkin sinne nykyään juuri sisäisten markkinoiden vuoksi. Yrietykset käynnistävät tutkimus- ja tuotekehitystoimintaa Kiinassa tutkiakseen Kiinan markkinoita ja laajentavat pikkuhiljaa joitain toimintoja myös Länsi- ja Keski-Kiinaan. (Kosonen ym. 2012, 9.) Juuri Kiinan markkinoiden ja kuluttajien sekä liikekumppaneiden tuntemiseksi on tärkeää ymmärtää kiinalaista kulttuuria ja bisneskulttuuria ja näin suunnitella parhaat mahdolliset toimintatavat Kiinassa.

### **2.4.2 Kiinan markkinoiden tulevaisuus**

Kiinan vienti ulkomaille on vähentynyt muun muassa länsimaisten kuluttajien ostovoiman heikennyttyä talouskriisin myötä. Vuonna 2009 useita, joidenkin arvioiden mukaan jopa

satoja tuhansia pieniä kiinalaisyrittäjiä joutui asiakaskunnan vähenemisen vuoksi lopettamaan toimintansa ja sitä myötä irtisanomaan joukoittain työntekijöitä. Kiinassa haluttai-  
siinkin pyrkiä kasvattamaan kotimaista kulutusta ja keskiluokkaa. Kuitenkin kuilu maaseu-  
dun ja kaupungin asukkaiden välillä tulee olemaan vielä pitkään suuri, sillä rannikkoseutua  
ja siellä sijaitsevaa valtion omistamaa teollisuusalaa tullaan suosimaan edelleenkin ohi  
maaseudun. (Saraste & Lehberger 2010, 185–189.)

Kiina yrittää pitää huimaa talouskasvuaan yllä tulevaisuudessakin, mikä tulee olemaan  
haasteellista vientivetoiselle Kiinalle. Kiinan pitäisi siis pyrkiä kotimaisen kysynnän kas-  
vattamiseen, jotta talouskasvua voitaisiin ylläpitää. Kiinalaiset kotitaloudet ovat kuitenkin  
säästäväisiä, jopa 30 prosenttia kiinalaisten kotitalouksien ansioista menee säästöön. (Ko-  
sonen ym. 2012, 6.)

Kosonen ym. (2012, 7) ovat pohtineet myös Kiinan talouden näkymiä tulevaisuudessa ja  
esittäneet asiantuntijoiden näkemysten perusteella kolme erilaista skenaariota Kiinan tule-  
vaisuudesta. Ensimmäinen näistä on se, että Kiina nousee maailman suurimmaksi talou-  
deksi seuraavina vuosikymmeninä. Tämä skenaario edellyttäisi kuitenkin, että Kiina saisi  
ratkaistua pahimpia ongelmiaan, kuten energian riittävyyttä, kilpailukyvyn ylläpitoa sekä  
korruptiota. Toinen mahdollinen skenaario olisi, että maan talouskasvu pysähtyisi brutto-  
kansantuotteen saavutettua tietyn tason. Kolmas ennuste on, että jo vallitsevat ongelmat  
kärjistyvät ja koko Kiinan talous romahtaa. Tällaisia ongelmia voisivat olla esimerkiksi  
inflaation nousu, työttömyyden kasvu, pankkikriisi tai korruption sekä elintasoerojen kasvu  
entisestään. Tulevaisuusnäkymiä on siis hyvin hankala ennakoida nykytilanteen perusteel-  
la. (Kosonen ym. 2012, 7.)

Kiina on viisivuotisohjelmassaan vuosille 2011–2015 nimennyt seitsemän eri sektoria,  
joita aiotaan tukea erityisesti ja kasvattaa niiden taloudellista merkitystä. Nämä sektorit  
ovat bioteknologia, uudet energiamuodot, kehittyneiden laitteiden tuotanto, energiansäästö  
ja ympäristönsuojelu, puhtaan energian ajoneuvot, uudet materiaalit ja seuraavan sukupol-  
ven tietoteknologia. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013a.)



### 3 KULTTUURI JA YRITYSTEN KANSAINVÄLISYYS

Nykyään bisnesmaailmassa lähes kaikki yritykset joutuvat ottamaan huomioon kotimaisten kilpailijoiden lisäksi myös kansainväliset kilpailijat. Tässä kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä menestyäkseen on hyvin tärkeää ymmärtää muita kulttuureja ja niiden ominaisuuksia. Osaamattomuus kulttuurien tuntemuksen saralla saattaa vaarantaa hyvin tärkeiden sopimusten synnyn tai potentiaaliset asiakassuhteet sillä, että pilataan neuvottelut vastapuolen kulttuurin ymmärtämättömyydellä. (Czinkota & Ronkainen 2004, 58–59.)

Tässä luvussa määritellään hieman, mitä kulttuuri käsitteenä tarkoittaa ja mikä on kulttuurien ja niiden erojen vaikutus yritysten kansainväliseen toimintaan. Tässä luvussa on myös esitelty hollantilaisen sosiaalipsykologin ja professorin Geert Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet sekä vertailtu näiden ulottuvuuksien avulla Kiinaa ja Suomea toisiinsa.

#### 3.1 Kulttuurin määritelmiä

Sana ”kulttuuri” tulee latinan kielen sanasta *colere*, joka on verbi ja tarkoittaa viljelyä. Roomalainen filosofi ja poliitikko Cicero alkoi aikoinaan käyttää nimitystä *animi cultura*, eli hengen viljely. Tähän hengen viljelyyn kuului esimerkiksi antiikin Kreikassa filosofian, taiteen ja kirjallisuuden omaksuminen osana kasvatusta. Tämä on osaltaan vaikuttanut sanan kulttuuri käyttöön kuvailevien ihmistieteiden ulkopuolella, kuten ilmauksessa ”taide ja kulttuuri”. (Suomi Sanakirja 2013.)

1700-luvulla käsitettä kulttuuri alettiin käyttää ihmisten elintavoista tai ihmisen tekemästä ympäristöstä. Näin kulttuurin käsite alkoi kattaa myös tekniikan ja talouden sekä muut aineelliset tuotteet. 1800-luvulla käsitteeseen alettiin viitata myös yksilön kehityksen ja koulutuksen kautta sekä myöhemmin kansallisten pyrkimysten kautta. 1900-luvun kuluessa kulttuuri on kehittynyt antropologian keskeiseksi käsitteeksi sisältäen kaikki sellaiset inhimilliset ilmiöt, jotka eivät perustu suoraan geeneihin. (Suomi Sanakirja 2013.)

Kulttuuri voidaan ja sitä onkin määritelty lukuisilla eri tavoilla. Joissakin määritelmissä kulttuuri erottaa inhimillisen ei-inhimillisestä ja toisissa kulttuuri määritellään tarttuvaksi

tiedoksi. Jotkut taas määrittelevät kulttuurin olevan niiden historiallisten saavutusten summa, jotka ihmiskunnan sosiaalinen elämä on tuottanut. Kaikilla määritelmillä on kuitenkin yhteisenä piirteenä se, että kulttuuri on opittu, jaettu ja siirretty sukupolvelta toiselle. Kulttuuri siirtyykin pääasiassa vanhemmilta lapsille, mutta myös esimerkiksi sosiaaliset ryhmittymät, valtio, koulut ja kirkko vaikuttavat opittuun kulttuuriin. Ajattelu- ja käyttäytymistavat muokkautuvat myöhemmin myös sosiaalisen paineen seurauksena. (Czinkota & Ronkainen 2004, 59.)

Hollantilaisen sosiaalipsykologin Geert Hofsteden (2010, 4-6) mukaan länsimaissa sanalla kulttuuri tarkoitetaan yleensä sivilisaatiota tai mielen sivilisaatiota, joka viittaa erityisesti mielen sivistämiseen koulutuksen, taiteen ja kirjallisuuden kautta. Hofsteden mukaan tällainen määritelmä kulttuurille on kuitenkin hyvin kapea-alainen ja hän itse onkin määritellyt kulttuurin olevan ”the software of the mind” eli mielen softaa tai mielen ohjelmistoa. Tarkemmin määriteltynä se on sellaista kollektiivista mielen ohjelmointia, joka erottaa eri ihmisryhmät tai luokat toisistaan. Kollektiivista kulttuuri on sen vuoksi, että se jaetaan ja siihen vaikuttaa ainakin osaksi ne ihmiset, jotka elävät tai ovat eläneet samassa sosiaalisessa ympäristössä. Kyseinen mielen ohjelmisto sisältää tietyt ihmisen ajatteluun, tuntemiseen ja käyttäytymiseen ohjaavat kaavat, jotka pohjautuvat siihen sosiaaliseen ympäristöön, jossa ihminen on kasvanut ja hankkinut elämäkokemuksensa. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 4-6.)

### **3.2 Kulttuurien vaikutus yritysten kansainväliseen toimintaan**

Kansalliset kulttuurit ovat kaikki erilaisia ja vaikuttavat luonnollisesti ihmisten toimintaan myös liike-elämässä. Tämän vuoksi olisi hyvä ymmärtää toisia kulttuureja ja niiden kanssa toimimista. Isäntä arvioi ulkomaalaisen vierailijan yleensä oman kulttuurinsa standardien mukaan, mikä on yleensä epäsuotuisaa ulkomaalaiselle. Vierailija voi epätietoisena isäntämaan kulttuurin tavoista ja normeista vaikuttaa toisen kulttuurin valossa tarkasteltuna esimerkiksi hyvin huonokäyttösiseltä. Tietysti tällainen toisesta kulttuurista tulevan ihmisen arviointi riippuu paljon siitä, kuinka paljon arvioijat itse ovat tekemisissä muiden kulttuurien edustajien kanssa. (Hofstede ym. 2010, 387.)

Nykyään yritysten on melkein välttämätöntä kansainvälistyä ja kohdata kansainvälinen kilpailu ja erilaiset kulttuurit. Jos yritykset haluavat laajentaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille, on heidän hankittava uusien asiakkaiden lisäksi myös uusia bisneskumppaneita, kuten agentteja ja jakelijoita tai esimerkiksi markkinointi- tai lakifirmoja tai jopa toimia yhdessä ulkomaisen hallituksen kanssa. Yrityksen kasvu ja laajeneminen ulkomaille merkitsee myös uusien ulkomaalaisten työntekijöiden rekrytointia tai mahdollisten ulkomaisten strategisten kumppaneiden hankintaa. Näissä laajentumisissa ja kilpailussa onnistuakseen on ymmärrettävä kumppaneiden kulttuureja ja motiiveja. (Czinkota & Ronkainen 2004, 58.)

Erilaisiin kansallisiin ja bisneskulttuureihin voi tutustua eri tavoin. Kulttuureihin voi tutustua esimerkiksi lukien erilaista objektiivista faktatietoa esimerkiksi tietystä kulttuurista. Tietoa löytyy liikekirjallisuudesta tai esimerkiksi hallitusten, yksityisten yritysten tai yliopistojen suorittamista tutkimuksista. (Czinkota & Ronkainen 2004, 75–76.) Suomessa tällaisia tutkimuksia ja muuta kulttuuritietoutta ja apua tarjoaa esimerkiksi suomalaisyritysten vientiä ja kansainvälistymistä edistävä organisaatio Finpro, Elinkeinoelämän keskusliiton luotsaama Fintra, Finnvera, Osuuskunta Viexpo ja lukuisat muut organisaatiot ja yritykset. Erityisesti Kiinan kulttuurista ja markkinoista kiinnostuneille yrityksille on olemassa Elinkeinoelämän keskusliiton ylläpitämä Kiina-verkko, jonka tehtävänä on edistää suomalaisyritysten liiketoimintoja Kiinassa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013b.)

Toinen tapa hankkia tietoa tietystä kulttuurista on henkilökohtaisen kokemuksen kautta. Monet yritysjohtajat ovatkin sitä mieltä, että vaikka kirjoitettu faktatieto maista ja niiden kulttuureista on tärkeää, sitä tärkeämpää on kuitenkin kokemus kulttuureista. Tällaista kokemuspohjaista tietoa yritykset voivat hankkia lisäämällä yrityksen tehtäviä ulkomailta, järjestämällä tapaamisia mahdollisten ulkomaisten liikekumppaneiden kanssa ja hankkimalla monikulttuurista työvoimaa strategioiden ja suunnitelmien laatimiseen. (Czinkota & Ronkainen 2004, 75–76.)

### **3.3 Geert Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet**

Hollantilainen professori Geert Hofstede on tutkinut kansallisia ja organisaatiokulttuureja ja niiden ulottuvuuksia 1900-luvulla ja hänen kuvataankin olevan yksi uraauurtavimmista

edustajista kulttuurienvälisessä tutkimuksessa. Hofsteden tutkimuksia ja hänen kehittelemiään teoreettisia ajatuksia hyödynnetään ympäri maailman sekä psykologiassa että johtamisopinnoissa. (The Hofstede Centre 2013a.)

Hofstede pani alulle kattavan tutkimuksen siitä, kuinka kansallinen kulttuuri vaikuttaa ihmisten arvoihin työpaikoilla. Nämä arvot, jotka erottavat kansalliset kulttuurit toisistaan jaettiin neljään eri ryhmään, jotka saivat yhteisen nimityksen Geert Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet. Nämä neljä ulottuvuutta ovat valtaetäisyys, individualismi vastaan kollektivismi, maskuliinisuus vastaan feminiinisyys sekä epävarmuuden välttäminen. Myöhemmin, vuonna 1991, tähän ryhmään lisättiin vielä viides ulottuvuus, joka on pitkän tähtäimen vastaan lyhyen tähtäimen orientoituneisuus. (The Hofstede Centre 2013b.)

Edellä mainitut viisi ulottuvuutta ovat hyvin monisyisiä ja niitä on mahdoton koko laajuudessaan käsitellä tässä opinnäytetyössä. Ulottuvuuksien avulla voidaan kuitenkin syventää kulttuurin määritelmää ja sen muodostumisen ymmärtämistä ja tarkastella Kiinan kulttuuria hieman eri näkökulmasta, myös verraten suomalaisen kulttuuriin. Kulttuuristen ulottuvuuksien etuna onkin, että niiden avulla voidaan vertailla eri maiden kulttuurisia ominaisuuksia toisiinsa ja näin ymmärtää paremmin oman ja muiden kulttuurien lähtökohtia ja eroavaisuuksia.

### **3.3.1 Valtaetäisyys**

Eräs Geert Hofsteden kulttuurisista ulottuvuuksista on valtaetäisyys. Tämä ulottuvuus määritellään niin, että missä laajuudessa ne yhteiskunnan henkilöt, joilla on vähän valtaa, hyväksyvät vallan jakautumisen epätasaisesti yhteiskunnassa. Valtaetäisyys kuvastaa siis vähävaltaisempien henkilöiden arvomaailmaa. (Hofstede ym. 2010, 61.) Epätasa-arvo yhteiskunnassa voi ilmetä elämän eri osa-alueilla, kuten fyysisillä ja psyykkisillä ominaisarvoilla, sosiaalisella statuksella ja arvovallalla, varakkuudella, vallalla, laeilla, oikeuksilla ja säännöillä. Vallan jakautumista ja epätasa-arvon hyväksymistä voidaan tarkastella myös esimerkiksi organisaatioiden sisällä, esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Tähän suhteeseen ja epätasa-arvon hyväksymiseen alaisen ja esimiehen välillä vaikuttavat molempien osapuolten arvomaailmat, jotka niin ikään rakentuvat yksilön kasvuympäristön ja näin kansallisen kulttuurin pohjalta. (Hofstede 2001, 80–83.)

Valtaetäisyyden ulottuvuutta siis voidaan mitata eri maissa ja kulttuureissa Hofsteden kulttuuristen ulottuvuuksien mittareiden avulla. Miten sitten tulkitaan mahdolliset korkeat tai matalat pisteet valtaetäisyyttä tarkastellessa? Valtaetäisyyden mittari mittaa yhteiskunnan jäsenten tarvetta riippuvuudelle tai sitä vastoin riippumattomuudelle yhteiskunnan sisällä. Kun yhteiskunta saa matalat pisteet valtaetäisyys-mittarissa, tarkoittaa se sitä, että epätasa-arvon katsotaan olevan välttämätön paha yhteiskunnassa ja sitä pitäisi pyrkiä minimoimaan. Vastaavasti, kun pisteet ovat tässä ulottuvuudessa korkeat, tarkoittaa se sitä, että epätasa-arvon katsotaan olevan yhteiskunnallisen järjestyksen perusta. Sekä matalan että korkean pistemäärän yhteiskunnissa vallitsee tietty hierarkia, ero vain on siinä, että korkean pistemäärän maissa ylempiarvoiset henkilöt nähdään parempina ihmisinä kuin alempiarvoiset, kun taas matalan pistemäärän maissa hierarkkisuus on vain elämää helpottava järjestely. (Hofstede 2001, 97.)

### **3.3.2 Individualismi vs. kollektivismi**

Seuraava Geert Hofsteden kulttuurisista ulottuvuuksista on individualismi vastaan kollektivismi. Tällä ulottuvuudella mitataan siis yksilön roolia yhteiskunnassa verrattuna ryhmän rooliin yhteiskunnassa. Yhteiskunnat jaetaan kollektivistisiin ja individualistisiin yhteiskuntiin. Tämä jaottelu pohjautuu yleensä siihen, millä tavalla perheet rakentuvat ja käsitetään yksilön elämässä. Tässä yhteydessä ei pidä sekoittaa kollektivistista yhteiskuntaa poliittiseen ymmärrykseen kollektivismista, vaan kollektivismilla tarkoitetaan tässä ulottuvuudessa ryhmän merkitystä yli yksilön merkityksen. (Hofstede ym. 2010, 90–91.)

Kun tätä ulottuvuutta siis tarkastellaan perheen kautta, joka on ensimmäinen ryhmä jokaisen ihmisen elämässä, huomataan, että perhe rakentuu eri tavalla eri yhteiskunnissa. Yleensä kollektivistisiksi miellettyissä yhteiskunnissa perheellä tarkoitetaan muitakin henkilöitä kuin vanhemmat ja sisarukset. Perheeseen saattaa kuulua isovanhemmat, sedät, tädit, palvelijat tai muut samassa taloudessa asuvat henkilöt. Tällaisessa perheessä sen jäsenet ajattelevat perhettä sanalla ”me”, ja perhe on tärkein turva elämässä ulkopuolista maailmaa vastaan. Perheelle ollaan myös ehdottoman uskollisia. Individualistisessa yhteiskunnassa taas perheellä käsitetään yleensä vain niin sanottu ydinperhe, eli vanhemmat ja mahdolliset sisarukset, tai vain yksi vanhempi. Muut sukulaiset eivät ole niin läsnä henkilön elämässä

eivätkä siis niin tärkeitä yksilölle. Tällaisen perheen jäsenet eivät ajattele ”me”, vaan ”minä”. Individualistisissa yhteiskunnissa lapset kasvatetaan pärjäämään omillaan ja heidän odotetaan erkaantuvan ydinperheestään aikuisiällä, eikä yksilön tulisi olla riippuvainen ryhmästä. (Hofstede ym. 2010, 91.)

Toki individualistinen ja kollektivistinen yhteiskunta eroavat toisistaan muillakin tavoin kuin pelkästään siinä, kuinka perhe ja sen merkitys käsitetään. Perhekäsitys on vain hyvä esimerkki siitä, miten yksilö käyttäytyy myös muilla elämän osa-alueilla ja mitä yhteiskunnassa arvostetaan.

### **3.3.3 Maskuliinisuus vs. feminiinisyys**

Hofsteden kulttuurisista ulottuvuuksista seuraavana esitellään ulottuvuus maskuliinisuus vastaan feminiinisyys. Tässä ulottuvuudessa yhteiskunta siis luokitellaan joko maskuliiniseen tai feminiiniseen. Tämä luokittelu ei pohjautu siihen, onko tarkastelun kohteena olevassa maassa enemmän miespuolisia vai naispuolisia jäseniä, vaan siihen, minkälainen käyttäytyminen ihmisiä ohjaa elämässä ja mihin yksilöiden arvot pohjautuvat. Tämän ulottuvuuden nimitys pohjautuukin siihen, että tietyt ominaisuudet ihmisissä mielletään mies- tai naispuolelle ominaisemmiksi eli maskuliinisemmiksi ja tietyt naisellisemmiksi eli feminiinisemmiksi. (Hofstede 2001, 279–280.)

Tässä ulottuvuudessa maskuliinisella yhteiskunnalla tarkoitetaan sellaista yhteiskuntaa, jota ohjaa halu menestyä ja saavuttaa asioita sekä materiaalista hyvää. Myös sankarillisuus ja itsevarmuus kuuluvat maskuliinisen yhteiskunnan hyveisiin. Maskuliininen yhteiskunta on kokonaisuudessaan kilpailuhenkisempi kuin feminiininen. Feminiininen yhteiskunta taas keskittyy enemmän yhteisymmärrykseen ja edustaa vaatimattomuutta. Feminiinisen yhteiskunnan hyveitä ovat heikommista huolehtiminen, vaatimattomuus ja hyvä elämän laatu. (The Hofstede Centre 2013c.)

### 3.3.4 Epävarmuuden välttäminen

Ulottuvuus epävarmuuden välttäminen mittaa yhteiskunnassa sitä, kuinka epämukaviksi yhteiskunnan jäsenet kokevat epävarmuuden ja monimerkityksellisyyden. Tämän ulottuvuuden perusta on se, kuinka yhteiskunta käsittelee elämän epävarmuutta. (The Hofstede Centre 2013c.) Yhteiskunnissa on kehitetty erilaisia keinoja pärjätä epävarmuuden kanssa niin, että se ei aiheuta sietämätöntä ahdistusta yhteiskunnan jäsenille. Näitä keinoja ovat teknologia, johon kuuluu kaikki ihmisen kehittämät tuotteet, lait, jotka sisältävät kaikki pakolliset, mutta myös epämuodolliset säännökset, jotka vaikuttavat ihmisten sosiaaliseen käyttäytymiseen sekä uskonto, joka käsittää kaiken tiedon oudosta ja tuntemattomasta. Teknologia on auttanut esimerkiksi luonnon aiheuttaman epävarmuuden torjumisessa, lait ovat auttaneet torjumaan epävarmuutta toisten ihmisten käytöksessä ja uskonto on auttanut hyväksymään niitä epävarmuuksia, joita vastaan ihminen ei voi puolustautua. (Hofstede 2001, 146.)

Eri yhteiskunnat ovat sopeutuneet epävarmuuteen ja sen välttämiseen eri tavoilla. Toiset yrittävät säädellä tulevaa mahdollisimman hyvin, kun taas toiset menevät enemmän virran mukana ja antavat tulevaisuuden vain tapahtua. Ne maat, joilla on korkea pistemäärä epävarmuuden välttäminen -mittarilla, pitävät yllä jäykkiä sääntöjä yhteiskunnassa eivätkä hyväksy poikkeavaa käytöstä tai ideoita. Niillä mailla taas, joilla on matala pistemäärä tällä mittarilla, on rennompia suhtautumisen tapoja tulevaan ja käytäntö vallitsee enemmän kuin periaatteet. Epävarmuuden välttäminen ei kuitenkaan ole sama asia kuin riskien välttäminen esimerkiksi liike-elämässä. Kulttuureissa, jotka haluavat välttää epävarmuutta, organisaatiot, instituutiot ja ihmissuhteet ovat usein hyvin strukturoituja, jotta asiat ovat helposti tulkittavissa ja ennustettavissa. Tällaiset yhteisöt haluavat välttää monimerkityksellisyyttä ja saattavat ottaa jopa helpommin riskejä sitä välttääkseen. (The Hofstede Centre 2013c; Hofstede 2001, 148.)

### 3.3.5 Pitkän vs. lyhyen tähtäimen suuntautuminen

Viides Geert Hofsteden ulottuvuuksista on pitkän tähtäimen vastaan lyhyen tähtäimen orientoituneisuus eli suuntautuminen. Tässä ulottuvuudessa pitkän tähtäimen orientoituneisuus edustaa sellaisia hyveitä, jotka tähtäävät tulevaisuuteen ja tulevaisuudessa menestymi-

seen. Tällaisia hyveitä ovat esimerkiksi periksiantamattomuus ja säästäväisyys. Lyhyen tähtäimen orientoituneisuuteen liittyvät hyveet taas keskittyvät enemmän menneisyyteen ja nykyisyyteen. Tarkemmin tällaisia hyveitä ovat esimerkiksi perinteiden kunnioitus, ”kasvojen” säilyttäminen ja sosiaalisten velvoitteiden täyttäminen. (Hofstede ym. 2010, 239.)

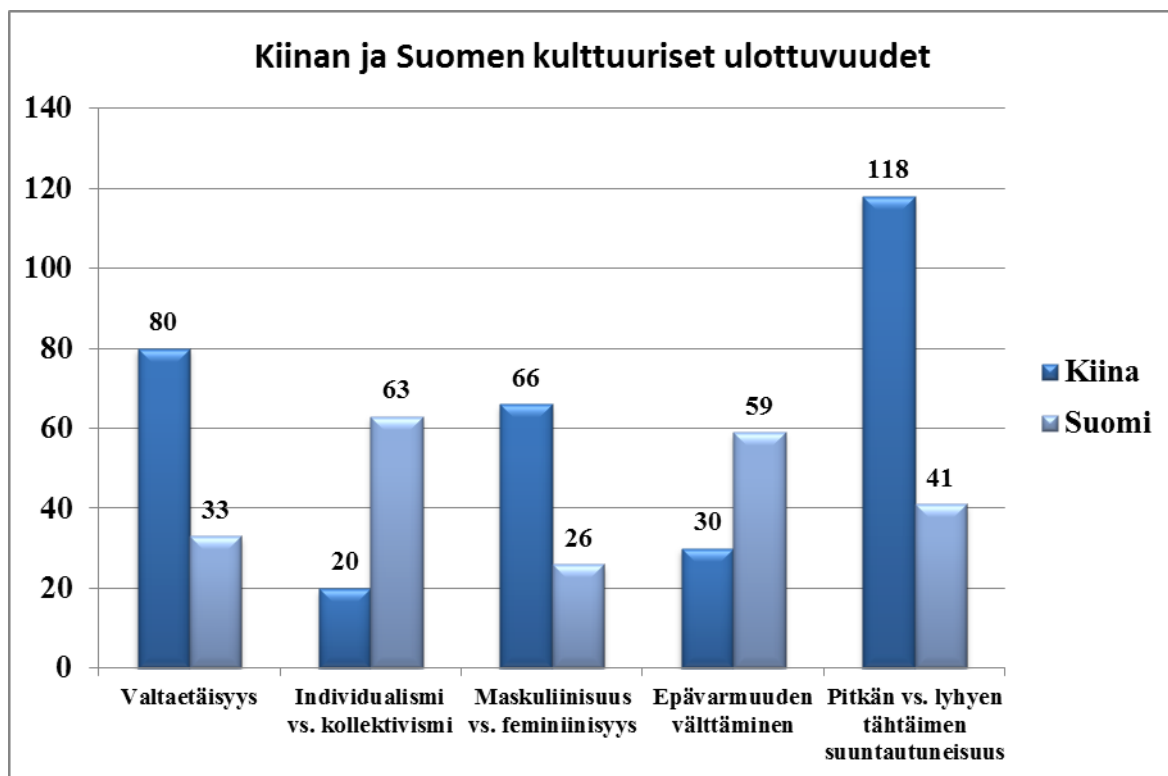
Yhteiskunnat, jotka luokitellaan lyhyen tähtäimen suuntautuneiksi, ovat hyvin ohjattuja ja haluavat etsiä vain yhtä, ainoaa oikeaa totuutta. Tällaisissa yhteiskunnissa ei ole taipuvuutta säästäväisyyteen, vaan halutaan saavuttaa tuloksia nopeasti. Sitä vastoin pitkän tähtäimen orientoituneissa yhteiskunnissa totuuden uskotaan riippuvan paljon siitä, millainen kulloinenkin tilanne, asiayhteys ja aika ovat. Tällaisessa yhteiskunnassa ollaan mukautuvaisempia muuttuviin tilanteisiin ja ollaan sitkeitä ja valmiita käyttämään aikaa, jotta päästäisiin haluttuihin tuloksiin. (The Hofstede Centre 2013c.)

Liike-elämässä tämä kulttuurinen ulottuvuus ilmenee niin, että pitkän tähtäimen orientoituneissa maissa, kuten useissa Aasian maissa, rakennetaan vahvaa markkina-asemaa investoimalla pitkälle tulevaisuuteen, vaikka tämänhetkinen tulos kärsisi siitä. Tällaisissa maissa vallitsee arvomaailma, joka tukee yrittäjyyttä ja perhekeskeisyyttä, ja perheyrityksiä onkin paljon. Elinikäisten suhteiden luominen on tärkeää, minkä vuoksi hyötymistä toisista pikaisen tuloksen vuoksi pyritään välttämään. Lyhyen tähtäimen orientoituneissa maissa, kuten useissa länsimaissa, keskitytään sitä vastoin enemmän nykytilanteeseen ja kuluvan vuoden tuloksiin. Tällaisissa maissa yritysjohtajia arvostellaan jatkuvasti nykytilanteen perusteella ja heitä palkitaan tai tuomitaan herkästi yritysten nykytilan perusteella, vaikka olisi selvää, että yrityksen tämänhetkinen tila johtuu yrityksen mahdollisten edeltävien johtajien päätöksistä. (Hofstede ym. 2010, 243–246.)

### **3.3.6 Kiinan kulttuuriset ulottuvuudet verrattuna Suomeen**

Kiinan sijoittumista edellä esiteltyjen viiden kulttuurisen ulottuvuuden mittareilla voidaan tarkastella yksittäin tai verrata sijoituksia esimerkiksi Suomen vastaaviin, jotta voidaan paremmin ymmärtää Suomen ja Kiinan eroavaisuuksia. Seuraavassa kuviossa (KUVIO 1) on esitetty pylväsdiagrammina molempien maiden pisteet eri ulottuvuuksilla.





KUVIO 1. Kiinan ja Suomen kulttuuriset ulottuvuudet (mukaillen The Hofstede Centre 2013d, 2013e).

Valtaetäisyys-ulottuvuudessa Kiina sijoittuu pisteissään melko korkealle. Tämä tarkoittaa, että yhteiskunnassa hyväksytään eriarvoisuus ihmisten välillä ja johtajan ja alaisen suhde on hyvin selkeästi jakautunut kahteen ääripäähän. Alaisella on hyvin vähän keinoja vastustaa ylemmän henkilön vallankäyttöä. Tällaisessa yhteiskunnassa myös ajatellaan, että ihmisten ei pitäisi pyrkiä asemaansa ylemmäs. (The Hofstede Centre 2013d.) Tarkasteltaessa Suomen sijoittumista valtaetäisyys-ulottuvuudessa, huomataan sen pisteiden olevan matalat ja näin hyvin vastakohtaiset kiinalaiselle yhteiskunnalle. Suomessa ollaan itsenäisempiä kuin Kiinassa ja hierarkia on vain muodollisuus esimiesten ollessa helposti lähestyttävissä ja etunimillä puhuteltavissa. Kommunikaatio on tärkeää suomalaisessa yhteiskunnassa ja esimiesten odotetaan konsultoivan myös alaisiaan tärkeissä asioissa. (The Hofstede Centre 2013e.)

Ulottuvuudessa individualismi vastaan kollektivismi Suomi ja Kiina sijoittuvat jälleen pisteissään hyvin erilailla. Kiinan pisteet tässä ovat hyvin matalat, mikä osoittaa Kiinan olevan hyvin kollektivistinen maa. Kiinassa yksilöt toimivat siis enemmän ryhmän hyväksi

kuin omaksi hyväkseen. Kollektivistisessä yhteiskunnassa suositaan aina läheisintä sisäpiiriä esimerkiksi ylennyksissä ja henkilöiden palkkaamisessa ja oman lähipiirin ulkopuolisia kohtaan voidaan olla jopa vihamielisiä. Uskollisuus yrityksille ja asioille on kollektiivisessa yhteiskunnassa vähäistä, kun taas uskollisuus henkilökohtaisille suhteille on tärkeää. (The Hofstede Centre 2013d.) Suomi taas on hyvin individualistinen yhteiskunta, jossa pidetään pääasiassa huolta vain itsestään ja ydinperheestään. Suomessa alaisen ja johtajan suhde perustuu sopimukseen ja eteneminen työelämässä ainakin pitäisi perustua pelkästään yksilön osaamiseen eikä niinkään suhteisiin. (The Hofstede Centre 2013e.)

Seuraavassa ulottuvuudessa, maskuliinisuus vastaan feminiinisyys, voidaan maiden pisteiden perusteella todeta, että Kiina on maskuliininen maa ja Suomi feminiininen. Tämä tarkoittaa sitä, että kiinalaisia ajaa halu menestyä, jopa vapaa-ajan ja perhe-elämän kustannuksella. Kiinalaiset työskentelevät ahkerasti ja pitkiä päiviä. He saattavat myös liikkua työn perässä kauas kotoaan ja perheistään pitkiksikin ajoiksi ansaitakseen paremmin. Myös kiinalaisille opiskelijoille menestyminen opinnoissa ja menestyksen näkyminen hyvissä arvosanoissa on todella tärkeää. (The Hofstede Centre 2013d.) Suomessa taas työelämässä menestymistä tärkeämpää on elämän hyvä laatu ja hyvinvointi, solidaarisuus ja tasa-arvo. Tällaisessa yhteiskunnassa esimiehet tukevat alaisiaan ja mahdolliset konfliktit ratkotaan kompromisseilla ja neuvotteluilla. Työtä tehdään, jotta voidaan taata hyvä elämä. (The Hofstede Centre 2013e.)

Ulottuvuus epävarmuuden välttäminen asettaa myös Suomen ja Kiinan eri kohtiin pistejanelalla. Kiinalla on tässä ulottuvuudessa matalat pisteet, mikä tarkoittaa sitä, että totuuden katsotaan Kiinassa olevan suhteellista, joskin sosiaalisissa piireissä vallitsee tietyt säännöt, joita on noudatettava. Kuitenkin varsinaisten lakien ja säännösten noudattamisessa voidaan olla joustavia tilanteen mukaan. Kiinalaiset hyväksyvät monimerkityksellisuuden elämässä, mikä näkyy käytännössä esimerkiksi kiinan kielessä, joka voi olla hyvin moniselitteinen. Tämän vuoksi kiinan kieli on usein kokonaisuudessaan hankalaa länsimaisille ymmärtää. Kiinalaiset ovat myös hyvin yrittäjähenkisiä ja mukautuvaisia. (The Hofstede Centre 2013d.) Suomella sitä vastoin on hieman korkeammat pisteet epävarmuuden välttäminen - ulottuvuudessa. Tämä tarkoittaa tiukempia sääntöjä yhteiskunnassa. Ihmiset jopa toivovat, että heidän elämänsä turvataan sääntöjen avulla. Tällaisissa yhteiskunnissa aika on rahaa ja ihmiset ovat kovia tekemään töitä. Normit, kuten täsmällisyys, ovat tärkeitä ja innovatiivisuutta ja muutosta saatetaan vastustaa. (The Hofstede Centre 2013e.)

Viidennessä ulottuvuudessa, eli pitkän vastaan lyhyen tähtäimen suuntautuneisuudessa voidaan jälleen nähdä suuria eroja Kiinan ja Suomen välillä. Kiina sijoittuu tässä ulottuvuudessa pisteissään hyvin korkealle ja näin ollen on erittäin pitkän tähtäimen orientoitunut maa. Kiinalaiset ovat siis tämän pisteytyksen mukaan sitkeitä ja säästäväisiä ja tekevät enemmän pitkän tähtäimen sijoituksia kuin esimerkiksi investointeja maaomaisuuteen tai kiinteistöihin. (The Hofstede Centre 2013d.) Suomen katsotaan olevan lyhyen tähtäimen orientoitunut maa, mikä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että perinteitä kunnioitetaan syvästi, ihmiset eivät ole niin säästäväisiä ja usein on tärkeää pysyä muiden menestyksessä mukana. Lyhyen tähtäimen orientoituneissa maissa haetaan myös pikaisia tuloksia ja ollaan kärsimättömiä odottamaan. Länsimaat ja Lähi-idän maat ovat tyypillisesti luokiteltu lyhyen tähtäimen orientoituneiksi maiksi. (The Hofstede Centre 2013e.)

## 4 KIINALAISEN BISNESKULTTUURIN OMINAISUUDET

Perehdyttäessä kiinalaiseen bisneskulttuuriin ja viestintään, on hyvä muistaa, että yli miljardin asukkaan maassa on luonnollisesti enemmän kuin yksi ainut totuus, yksi tietty tapa toimia. Joissakin kiinalaisyrityksissä toimitaan suomalaisillekin tutumpien kansainvälisten käytäntöjen mukaan, kun taas toisissa työkuulttuuri ja viestintä on hyvin perinteistä. Joka tapauksessa yritysten, jotka pyrkivät Kiinan markkinoille ja yhteistyöhön kiinalaisyritysten kanssa, on hyvä perehtyä kiinalaisen kulttuurin ominaisuuksiin ja arvoihin ymmärtääkseen myös perinteistä tapaa toimia. (Lehtipuu 2010, 201–202.) Tässä pääluvussa käsitelläänkin mahdollisia käytännön asioita sekä arvoja ja käyttäytymistapoja, joita olisi syytä ottaa huomioon asioitaessa kiinalaisen liikekumppanin kanssa.

### 4.1 Kiinan kieli ja kommunikointi

Kommunikointi kiinalaisten liikekumppaneiden kanssa on yksi suurista haasteista, joita yritykset joutuvat kohtaamaan Kiinassa toimittaessa. Kiinassa on seitsemän pääkieltä/murretta, jotka eroavat toisistaan niin paljon, että niillä ei voi kommunikoida keskenään juuri lainkaan. Periaatteessa yleiskieli eli mandariinikiina on kieli, jota kaikkien kiinalaisten luulisi hallitsevan sen ollessa myös koulutuskieli, mutta käytännössä näin ei kuitenkaan ole. Kuitenkin noin 72 % väestöstä hallitsee mandariinikiinan. Toiseksi puhutuin kieli on Wu-kiina, jota puhuu kylläkin vain noin 8,5 % väestöstä, mutta jota puhutaan muun muassa Shanghain alueella. Muut puhutut murteet ovat Yue-kiina eli kantonin kiina (n. 5 % väestöstä), Xiang-kiina (n. 4,8 % väestöstä), Min-kiina (n. 4,1 % väestöstä), Kejia-kiina (n. 3,7 % väestöstä) sekä Gan-kiina (n. 3,4 % väestöstä). (Pietarinen 2010, 28–29.)

Pelkästään mandariinikiinassa on 406 erilaista tavua, ja näitä tavuja voidaan lausua neljällä eri toonilla eli sävelkorolla tai neutraalilla toonilla. Toonien määrä vaihtelee eri murteiden välillä kahdesta jopa yhdeksään. Sanan merkitys siis muuttuu sen myötä, millä toonilla se lausutaan. (Pietarinen 2010, 28.) Kauhasen (1999, 28) mukaan kiinan puhekieli on suhteellisen helppo oppia, vaikka edellä mainitut toonit, eli sävelkorot vaikeuttavat kielen oppimista. Kiinan kielessä kielioppi on kuitenkin melko yksinkertainen, mikä taas helpottaa kielen omaksumista.

Kulttuuri voidaan jaotella matalan ja korkean kontekstin kulttuureiksi. Matalan kontekstin kulttuureissa suurin osa ihmisten kanssakäymisessä toisilleen jakamasta tiedosta ilmaistaan sanoin. Korkean kontekstin kulttuureissa taas asiayhteys on vähintäänkin yhtä tärkeää kuin itse sanallisesti kerrottu tieto. Siinä puhuja ja kuuntelija luottavat yhteiseen ymmärrykseen asiasta. (Czinkota & Ronkainen 2004, 59.)

Korkean kontekstin kulttuureissa siis puhutaan vähemmän, koska luotetaan, että haluttu sanoma ja tieto löytyvät jo siitä fyysisestä ympäristöstä, missä ollaan tai että keskustelukumppanit ymmärtävät sanoman ilman sanoja. Kollektiiviset kulttuurit, kuten Kiina, luokitellaan yleensä myös tällaisiksi korkean kontekstin kulttuureiksi, kun taas sitä vastoin individualistiset kulttuurit ovat matalan kontekstin kulttuureita. Toisin sanoen, usein ne asiat, jotka korkean kontekstin kulttuureissa ovat sanomattakin selviä, täytyy matalan kontekstin kulttuureissa kertoa hyvin selkeästi. (Hofstede ym. 2010, 109.)

Englannin kielen hallitseminen on Kiinassa edelleen vähäistä, joten jos kiinan kieli ei ole hallussa, on tarpeellista hankkia mahdollisiin neuvottelutilanteisiin luotettava kiinan kielen tulkki, joka taitaa myös keskustelun eri sävyt sekä ymmärtää erot yrityskulttuureissa. Kannattaa myös muistaa, että kiinalainen tulkki ei välttämättä aina käännä ongelmallisia tai epämieluisia asioita, mikä saattaa aiheuttaa väärinkäsityksiä liiketoiminnassa. (Lehtipuu 2010, 233–234.) Tulkki kannattaaakin perehdyttää jo ennen neuvotteluja hyvin muun muassa siihen, mihin neuvotteluissa pyritään ja varmistaa, että hänellä on alakohtainen sanavarasto hyvin hallussa. Tulkkia kannattaa myös pyytää kertomaan erilaisista piilomerkityksistä, joita hän mahdollisesti havaitsee neuvotteluissa. Lopultahan liikekumppaneiden ymmärtäminen on elintärkeää liiketoiminnan sujumisen kannalta, joten tähän kannattaa panostaa bisnestä tehtäessä. (Pietarinen 2010, 36.)

Edellisessä kappaleessa puhuttiin mahdollisista piilomerkityksistä keskusteluissa. Asia mainittiin sen vuoksi, että kiinalaiset käyttävät viestinnässään usein epäsuoraa ilmaisua, varsinkin negatiivisissa asioissa. Kiinalaiset esimerkiksi välttävät sanan ”ei” sanomista suoraan, vaan käyttävät sen sijaan epäsuoria ilmaisuja kieltäytymiseen. Tällaisissa tilanteissa on hyvä osata tulkita milloin liikekumppani esittää kieltävän vastauksen esimerkiksi kiertäen sanomalla ”harkitsevansa asiaa”, vai haluaako hän todella vielä harkita asiaa. Kieltäytymisen lisäksi myös ”kyllä”-sana saattaa olla tulkinnanvarainen, ja aina kannattaa-

kin varmistaa, että ”kyllä” on todella myöntymisen merkki eikä esimerkiksi vain osoitus siitä, että keskustelukumppani kuuntelee. (Pietarinen 2010, 33–34.)

## 4.2 Guanxi eli suhdeverkosto

Kiinassa menestymiseen vaaditaan oikeanlainen suhdeverkosto eli guanxi. Suhteet pyörittävät pitkälti sekä yksityis- että liike-elämää. Suurin osa kiinalaisyrittäjistä on yhä sukuyrittäjiä, joissa johto ja omistus ovat saman suvun hallinnassa. Konfutselaisen ajattelutavan mukaan ihmissuhteissa on noudatettava molemminpuolisen vastuun periaatetta, eli suhdeverkoston sisällä tehdään toisille palveluksia ja näin saadaan myös vastapalveluksia. Kun jokainen elämän osa-alue pyörii suhdeverkostojen avulla, voitaneen sanoa, että koko kiinalainen yhteiskunta pyörii suureksi osaksi suhteilla. (Lehtipuu 2010, 203.)

Guanxin (lausutaan kiinaksi ”gwan shee”) kerrotaankin olevan tärkein tekijä Kiinassa menestymiseen. Hyvillä suhteilla on enemmän merkitystä Kiinassa kuin esimerkiksi älyllä tai varakkuudella, sillä hyvien suhteiden avulla henkilöt ja yritykset voivat auttaa toisiaan hyvinkin pitkälle tai sitä vastoin vaikeuttaa niiden toimia, joilla ei ole oikeanlaista guanxia. Suhteita käytetään esimerkiksi haettaessa opiskelupaikkaa, yritysten ja hallituksen välillä sekä pienissä henkilökohtaisissa asioissa, kuten haettaessa terveydenhuoltoa tai aikaa hyvältä lääkäriltä. Tällaisen suhteiden käytön ei katsota olevan korruptiota Kiinassa. (Chai & Chai 2007, 126–127.)

Sarasteen ja Lehbergerin (2010, 123–131) mukaan on olemassa tyypillisiä kiinalaisia guanxi-verkostoja, jotka voidaan jakaa alaryhmiin. Näistä ryhmistä ensimmäisenä mainittakoon suku-guanxi, joka perustuu nimensä mukaisesti verisukulaisten väliseen sosiaaliseen verkostoon. Toinen alaryhmä on paikallis-guanxi, joka perustuu maantieteellisiin alueisiin, esimerkiksi yksilön kotikaupunkiin ja sen kautta syntyneeseen elinikäiseen sosiaaliseen verkostoon. Tällaisten paikallis-guanxien kautta ovat esimerkiksi syntyneet chinatowniksi kutsutut muissa maissa sijaitsevat ulkokiinalaisten yhteisöt, joiden kautta toimii myös etnisten kiinalaisten jengit ja organisoidut rikollisjärjestöt. Ei kuitenkaan kaikkiin paikallisiin suhteisiin liity rikollisuutta. Edellä mainittujen kahden alaryhmän lisäksi on määritelty koulu-guanxi ja ystävä-guanxi, jotka nimensä mukaisesti edustavat opiskelujen kautta syntyneitä verkostoja ja ystävyysverkostoja.

Yllä mainittujen alaryhmien lisäksi on vielä määritelty institutionaaliset guanxit, business-guanxit ja hallinto-guanxit. Institutionaalisiin guanxeihin kuuluu samanmielisten henkilöiden, kuten työntekijöiden, julkisten instituutioiden kuten poliisin tai kommunistisen puolueen tai muunlaisten liittojen tai klubien muodostamat elinikäiset sosiaaliset verkostot. Business-guanxit sisältävät liiketoimintaan liittyviä tärkeitä suhteita ja verkostoja. Oikeanlaisella business-guanxilla ulkomaalaisetkin yritykset voivat varmistaa liiketoiminnan sujuvuuden ja laatustandardien täyttymisen. Hallinto-guanxit liittyvät myös bisnes-elämään. Liike-elämässä yritykset pyrkivät solmimaan suhteita hallituksen viranomaisiin ja verkostoihin helpottaakseen byrokratiaa liiketoimissaan. Esimerkiksi Euroopassa tällaisia hallituksen ja yritysten välisten intressiryhmien katsottaisiin helposti liittyvän korruptioon tai vahvaan lobbaukseen. (Saraste & Lehberger 2010, 127–129.)

Blackmanin (2005, 178) mukaan useiden ulkomailta asuvien kiinalaisten neuvo ulkomaille Kiinaan pyrkiville yrityksille on, että verkostot Kiinassa on rakennettava alusta lähtien ja näiden suhteiden luomisessa yritysten täytyy olla kärsivällisiä. Blackmanin mukaan keskinäisten riippuvuussuhteiden luominen Kiinassa kestää yleensä noin kolme vuotta, minkä jälkeen vasta yrityksillä on mahdollisuus pyytää liikekumppaneiltaan joitain etuuksia, esimerkiksi hinnanalennuksia.

Lehtipuu (2010, 205) taas on sitä mieltä, että näitä liike-elämän suhdeverkostoja voi myös ostaa, esimerkiksi palkkaamalla oikeanlaisen suhdeverkoston omaavan konsultin suositteluun omaa yritystä, tuotteita tai palveluja oikeille ihmisille. Lehtipuun (2010, 205) mukaan monet suomalaisyritykset ovat kertoneet käyttäneensä Kiinassa agenttia ensimmäistä kertaa Kiinan markkinoille pyrkiessään päästäkseen tapaamaan oikeita ihmisiä ja vaikuttajia. Guanxi on siis eräänlainen sosiaalinen valuutta liike-elämässä. Siihen kannattaa perehtyä hyvin eikä suhteiden valtaa kannata aliarvioida.

### **4.3 Kasvot**

Kasvot (kiinaksi ”mianzi”) voidaan Kauhasen (1999, 189) mukaan määritellä yksilön arvoksi tai maineeksi muiden ihmisten silmissä. Samoin kuin Lehtipuu (2010, 205) vertasi guanxia sosiaaliseen valuuttaan, vertaa Kauhanen kasvoja luottokorttiin, jossa on tärkeää

ylläpitää tarpeeksi saldoa. Tällä vertauksella tarkoitetaan sitä, että mitä enemmän yksilöllä on mainetta ja arvostusta ryhmässä, sitä enemmän hän voi sen avulla ”ostaa”, esimerkiksi luoda uusia arvokkaita suhteita ja nostaa omaa arvovaltaansa yhteisössä.

Lehtipuun (2010, 207–210) mukaan kiinalaisille kasvojen säilytys on yksi tärkeimmistä asioista sekä liike- että yksityiselämässä. Kasvot voi ansaita tai menettää, ne voidaan antaa tai ottaa pois. Tämä kasvo-ajattelu on tärkeää ottaa huomioon käytäessä liiketoimintaan ja neuvotteluihin kiinalaisten kanssa. Toiselle voi antaa kasvoja kehumalla toista tai tekemällä jotain toisen vuoksi. Hyvin pienikin asia länsimaalaisen silmissä voi kuitenkin johtaa kasvojen menetykseen kiinalaisessa maailmassa. Esimerkiksi kieltäytyminen illalliskutsusta tai korkea-arvoisemman henkilön riittämätön huomiointi saatetaan ottaa hyvin vakavana loukkauksena. Tällaisten loukkausten seurauksena kiinalainen henkilö saattaa olla loppuelämänsä vihainen loukkaaneelle.

Kasvonsa voi myös itse menettää monista eri syistä, esimerkiksi tapaamisesta myöhästyminen ilman pätevää syytä aiheuttaa kasvojen menetyksen. Tämä kasvo-ajattelu on yksi syy siihen, miksi liikeneuvottelut saattavat venyä pitkiksikin kiinalaisten kanssa. Heidän nimittäin on hyvin hankala myöntää esimerkiksi osaamattomuuttaan muille tai kieltäytyä suoraan, ettei itse tai liikekumppani menettäisi tilanteessa kasvojaan. Liikekumppani ei myöskään voi tyrmätä suoraan kiinalaisten ehdotuksia, vaan asiaa täytyy aina lähestyä epäsuorasti, varoen loukkaamasta liikekumppaniaan. (Lehtipuu 2010, 207–210.)

Kasvo-ajattelun ymmärtäminen on tärkeää menestyäkseen liike-elämässä Kiinassa. Länsimaissakin ymmärretään kasvojen menetys, mutta ei usein kuitenkaan ihan siinä laajuudessa kuin Kiinassa. Monet kiinalaiset tavat saattavat vaikuttaa länsimaalaisesta kummallisilta, mutta usein nämä käyttäytymismallit perustuvat juuri kasvo-ajatteluun ja siihen, että itse ei halua kasvoja menettää, mutta ei myöskään aiheuttaa sitä, että joku toinen ryhmästä menettää kasvonsa. Kasvo-ajattelu on yksi syy, miksi Kiinassa toimittaessa tarvitaan diplomaattisia taitoja ja kärsivällisyyttä. (Kauhanen 1999, 189–191.)

Chain ja Chain (2007, 76–78) mukaan kasvo-ajattelu onkin itse asiassa ehkä tärkein ja myös vaikein yksittäinen ominaisuus Kiinan kulttuurissa ymmärtää. Länsimaissa on esimerkiksi normaalia ja jopa kannustettavaa puhua ongelmistaan, kuten alkoholiongelma, avoimesti, kun taas Kiinassa tällaiset henkilökohtaiset ongelmat pidetään visusti salaisu-



tena, jotta säilytettäisiin kasvot. Jos liike-elämässä Kiinassa ilmenee ongelmia ja toinen osapuoli on tehnyt jonkin virheen, on tärkeää kiinalaisille, että tätä virhettä ei nosteta esiin muiden kuullen, vaan esimerkiksi kahden kesken, ja ongelma on myös hyvä esittää hieman kierrellen, ei ainakaan suoraan toista syyttäen.

Kasvojen menetyksestä saattaa seurata myös kostotoimenpiteitä myöhemmin. Koska Kiinassa arvostetaan suuresti itsehillintää, voi olla, että loukattu henkilö ei ilmaise tilanteessa millään tavalla tullessa loukatuksi, vaan kosta vasta myöhemmin. Jos esimerkiksi arvostele Kiinan byrokratiaa, saattaa olla, että yhtäkkiä omalle yritykselle on hyvin hankala saada mitään lupia ja kaikki viralliset asiat takkuavat. Kiinassa on myös ollut ihan viime aikoihin saakka tapana, että jos työntekijä on tehnyt itsemurhan johtuen esimiehensä huonosta kohtelusta, on itsemurhan tehneen perhe saanut käydä tuhoamassa esimiehen liiketilat. Tämä on ollut kosto perheen kasvojen menetyksestä. (Blackman 2005, 48–50.)

#### **4.4 Hierarkia**

Kiinalainen kulttuuri on hyvin hierarkkinen ja hierarkia on tärkeää vakauden säilyttämiseksi. Hierarkia perustuu konfutselaiseen ajattelutapaan, jonka ydin koostuu perheestä. Ajattelutavassa korostetaan sitä, että lasten pitää totella vanhempiaan, vaimojen miehiään ja työntekijöiden esimiehiään. Valtio ja sen kansalaiset rinnastetaan myös perheeksi, jossa kansalaiset tottelevat ”vanhempiaan”, eli valtiota. Ylemmän henkilön tai esimiehen täytyy kuitenkin konfutselaisuuden oppien mukaan toimia moraalisesti oikein käyttämättä valtaansa hyväkseen epäeettisesti. Konfutselaiseen ajattelutapaan pohjautuen kaikenlainen itsensä korostaminen ja esiin tuominen katsotaan itsekkääksi ja pikkumaiseksi, eli se ei kannusta yksilöitä olemaan individualisteja, vaan päinvastoin. (Bouée 2011, 68, 71.)

Myös perinteisissä kiinalaisissa liikeneuvotteluissa voidaan nähdä hierarkkinen asetelma. Kiinalaiset arvostavat korkea-arvoisia henkilöitä ja ulkomaalaisten olisi hyvä esimerkiksi neuvotteluhuoneeseen astuttaessa järjestäytyä niin, että ryhmän johtaja ja pääneuvottelija, eli ryhmän korkea-arvoisimmat neuvottelijat astuvat neuvotteluhuoneeseen ensimmäisinä. Näin kiinalaiset tiedostavat heti, kuka ryhmästä on pääneuvottelija. Myös istumajärjestys neuvotteluhuoneessa on arvojärjestystä mukaileva. Jos istutaan riveissä seinän vierillä, niin pääneuvottelijat istuvat keskellä vierekkäin, jos taas ollaan pöydän ääressä niin pääneuvot-

telijat istuvat keskellä vastakkain, yleensä vierailijan katse suunnattuna ovea kohti. Pääneuvottelijat ovat myös enimmäkseen ne, jotka ovat äänessä ja neuvottelevat toistensa kanssa. (Kauhanen 1999, 200–201.)

#### **4.5 Kiinalaiset arvot, asenteet ja uskomukset**

Kiinan kulttuurin kuvataan siis usein olevan high-context -kulttuuri. Tämä liittyy myös jo aiemmin mainittuihin kasvojen säilyttämiseen ja keskustelujen piilomerkityksiin. Kiinalaisessa viestinnässä sanattomalla viestinnällä ja symboliikalla on suuri osuus toisen henkilön ymmärtämisessä. (Pietarinen 2010, 49.)

Kiinalaisten arvomaailma on viime vuosikymmeninä muuttunut huomattavasti yhteiskunnan muutoksen myötä ja tätä muutosta tapahtuu edelleen. Kun Deng Xiaopingin valtakaudella alettiin siirtyä kommunismista kohti käytännön markkinataloutta, toi se väistämättä muutoksia myös arvoihin ja asenteisiin. Suurimpia arvomuutoksia olivat luultavasti se, että on hyväksyttävää ja tavoiteltavaa rikastua sekä se, että ihmisten tulee ottaa vastuuta omasta itsestään. Tämä vastuu sisältää muun muassa työpaikan, asunnon ja muun omaisuuden hankkimista itse, oman puolison valintaa sekä oman vanhuusajan turvaamista. Ennen näissä asioissa saattoi luottaa valtion tukeen ja vahvempaan sosiaaliturvaan. Perhe ja yhteisöllisyys ovat toki edelleen tärkeitä kiinalaisessa yhteiskunnassa, mutta näidenkin arvo on vähennemässä. Tähän vaikuttaa paljon esimerkiksi yhden lapsen politiikka, joka luonnollisesti vähentää perheyhteisöjen kokoa ja näin myös mullistaa ajatuksen suvusta omien vanhustensa huoltajana. Vanhustenhuolto onkin jälleen yksi haaste Kiinan lähitulevaisuudessa. (Pietarinen 2010, 50–51.)

Kiinassa aikakäsitys on hyvin erilainen kuin länsimaissa ja kiinalaiset elävät myös eri vuotata kuin me. Länsimaalainen aikakäsitys on lineaarinen ja ajattelutapa kausaalinen, eli asiat kulkevat järjestyksessä syy–seuraus. Aasiassa tunnustetuissa suurissa uskonnoissa kuten hindulaisuudessa ja buddhalaisuudessa aika on syklinen ja maailmankaikkeus syntyy ja tuhoutuu aina uudelleen. (Pukkila 2002, 39.)

Kiinalaisten mielestä aikaa on siis runsaasti ja se on suhteellista ja aikataulut muuttuvat usein. Kiinalaista ei kannata painostaa aikataululla ja kiireellä, vaan sillä saatetaan jopa

karkottaa kiinalaisia liikekumppaneita. Kiinalaiset voivat myös hyödyntää länsimaalaisten riippuvaisuutta aikatauluista ja käyttää tätä taktiikkana liikeneuvotteluissa venyttäen niitä. Aika onkin se, mitä on hyvä varata paljon lähettäessä Kiinaan. (Kauhanen 1999, 203–204.)

Virallisesti Kiinan kommunistinen puolue on ateistinen ja myös kaikkien puolueen jäsenten on oltava ateisteja. Perustuslaki sallii kuitenkin puolueen ulkopuolisten kansalaisten harjoittaa viittä virallisesti hyväksyttyä uskontoa, jotka ovat buddhalaisuus, taolaisuus, islaminusko, kristinuskon protestanttinen linja sekä katolisuus. (Chai & Chai 2007, 206.)

Taolaisuuteen kuuluu ajatus, että universumi on qi-nimisen voiman luomaa. Qi jakautuu kahteen varmasti useille tuttuun osaan, negatiiviseen voimaan nimeltään yin ja positiiviseen voimaan nimeltään yang. Kuten konfutselaisuuteen, myös taolaisuuteen liittyy vahvasti harmonian tavoittelu elämässä. Taolaisuuteen perustuu niin ikään useille tuttu termi feng shui, jonka periaatteiden noudattamisen on perinteisesti ajateltu edistävän henkilön terveyttä, vaurautta, hyvää perhe-elämää ja suhteita. Feng shuin oppeja noudatetaan esimerkiksi siinä, mihin kohti talot tai toimistot rakennetaan ja miten huonekalut huoneessa järjestetään. (Chai & Chai 2007, 88.) Taolaisuudella on ollut suuri vaikutus myös muun muassa kiinalaisperäiseen lääketieteeseen ja sen arvostukseen sekä useisiin ruokaan ja sen valmistukseen liittyviin uskomuksiin. Taolainen eksistentiaalisuus on vaikuttanut suuresti myös esimerkiksi kiinalaiseen taiteeseen, ja se korostaa ihmisen tiedostamatonta, alitajuisia ja spontaania puolta. (Pukkila 2002, 48–49.)

Kiinalaiseen arvomaailmaan vaikuttaa suuresti jo usein tässäkin työssä esiin noussut konfutselaisuus ja siihen pohjautuva hyve-etiikka, joka peilautuu kaikkeen bisnekseen ja yhteistyöhön. Näihin moraalisiin hyveisiin kuuluu uskollisuus (zhong), toisten huomioiminen (xiao), hyvyys (ren), rakkaus (ai), luottamus (xin), oikeudenmukaisuus (yi), harmonia (he) ja rauha (ping). Konfutselaisuuden ydin on, että hierarkiassa ylemmän on suojeltava alemmaa ja alemman puolestaan kunnioitettava ylemmää ja sen mukaan elämän korkein päämäärä on elää sovussa maailmanjärjestyksen (tao) kanssa. (Lehtipuu 2010, 216–217.)

Bouéen (2011, 67–68, 71) mukaan konfutselaisuus on nykyään melkein kuin virallinen uskonto Kiinassa. Konfutselaisuus ei kuitenkaan ole tarkalleen ottaen uskonto, vaan ennemminkin käyttäytymiskoodi ihmisille ja sille, kuinka yhteiskunnan pitäisi järjestäytyä.

Kun yhteiskunta järjestäytyy konfutselaisuuden periaatteiden mukaan moraalisesti ja eettisesti oikein, ei sellaisessa järjestelmässä ole opin mukaan tarvetta voimankäytölle. Konfutselaisuus ei myöskään perinteisesti arvosta rahan ansaitsemista tai voiton hakemista.

Konfutselaisiin hyveisiin sisältyvä harmonia ja sen säilyttäminen on kiinalaisille erittäin tärkeää sekä yksityis- että liike-elämässä. Ihmiset pyrkivät välttämään kaikenlaista riitelyä ja epäsopua. Suuttumista katsotaan pahalla ja harmonian säilyttäminen liittyy myös kasvojen säilyttämiseen. Harmonian jatkuva ylläpito saattaa olla hyvinkin haastavaa ja sen helpottamiseksi onkin kehkeytynyt useita erilaisia rituaaleja liittyen sosiaalisiin tilanteisiin ja liike-elämään. (Pietarinen 2010, 54; Pukkila 2002, 32.)

Myös erilaiset uskomukset tai voitaisiin jopa sanoa, että taikausko vaikuttaa Kiinassa edelleen sekä arjessa että liike-elämässä. Kiinassa on esimerkiksi myyty huutokaupassa puhelinnumero, jossa on peräkkäin kahdeksan kahdeksikkoo. Tästä puhelinnumerosta maksettiin kyseisessä huutokaupassa 2,33 miljoonaa juania, joka on noin 280 723 USA:n dollaria. Toinen esimerkki numero kahdeksan hyvästä voimasta kiinalaisten mielessä on se, että Kiinan Pekingin olympialaiset vuonna 2008 alkoivat avajaisseremonialla 8.8.2008 kello 20:08:08. Numero kahdeksan on siis onnennumero Kiinassa sen vuoksi, että se kuulostaa lausuttuna samalta kuin ”kukoistaa” tai ”vauraus” ja esimerkiksi Kantonin murteella se kuulostaa samalta kuin ”onni”. (Bouée 2011, 7.)

#### **4.6 Naisten asema Kiinassa**

Kiinan yhden lapsen politiikka on aiheuttanut sen, että suuret ikäluokat Kiinassa kasvavat huimasti ja poikalasten suosiminen aiheuttaa naispuolisten kiinalaisten vähenemistä suhteessa miespuolisiin. Kiinassa arvellaan vuonna 2025 olevan 119 miestä 100 naista kohden, mikä luonnollisesti aiheuttaa esimerkiksi kovan kilpailun mahdollisista vaimoehdokkaista. Maaseudun köyhiltä alueilta tulevat naiset työskentelevät edelleen pitkiä päiviä ja viikkoja tehtailla ja palvelualoilla. Kun naisten lukumäärä tulevaisuudessa vähenee, aiheuttaa se myös naistyövoimapulan teollisuuden ja maaseudun työpaikkoihin. (Saraste & Lehberger 2010, 108–111.)

Viime vuosikymmeninä sukupuolten välistä tasa-arvoa on ajettu yhä enemmän virallisilta tahoilta, mutta tutkimukset naisten todellisesta asemasta osoittavat, että Kiina sijoittuu kuitenkin lähelle pohjalukemia sukupuolten tasa-arvoisuudessa. Konfutselaiseen ajattelutapaan kuuluu ajatus, että lahjaton nainen on hyveellinen nainen ja nykyäänkin työnantajat saattavat katsoa naisten olevan ongelmallisempia ja vähemmän innovatiivisia kuin miesten. Naisten työnsaantiin vaikuttaa myös se, että raskaaksi tullessaan heillä olisi oikeus 9 kuukauden äitiyslomaan. (Bedford 2005, 60.)

Toisaalta naisten asemaan on saatu todellisiakin parannuksia viime vuosikymmeninä ja naisiakin on nykyään yritysten johtavissa asemissa, tosin edelleen huomattavasti vähemmän kuin miehiä. Vuonna 2001 Kiinan hallinnon johtavissa viroissa oli naisia vain alle 10 prosenttia. Suuremmissa kaupungeissa naisten asema on jo paljon parempi kuin maaseudun oloissa, mutta kaiken kaikkiaan naisten aseman parantamisessa Kiinassa on edelleen paljon työtä. (Koivula 2009.)

#### **4.7 Yleistä huomioitavaa liike-elämään**

Kiinalaiseen kulttuuriin, kuten muihinkin, liittyy useita yleisiä asioita, joita on hyvä huomioida myös bisneksen teossa kiinalaisten kanssa. Kiinalaiseen kulttuuriin kuuluu esimerkiksi erilaisten lahjojen antaminen, mikä pätee myös bisneskulttuuriin. Siispä on hyvä varautua sekä vastaanottamaan että antamaan lahjoja liikekumppaneilleen. Lahjojen hyväksytystä laadusta ja arvosta voidaan olla montaa eri mieltä ja varsinkin länsimaisessa bisneskulttuurissa monilla suurilla yrityksillä on omat ohjeistuksensa lahjojen vastaanottamisesta. (Pietarinen 2010, 14.)

Yleisiä liikelahjoja Kiinassa ovat esimerkiksi yrityksen omalla logolla varustetut kynät, kirjat, nidotut nahkakantiset muistikirjat, solmiot tai muut pienet tavarat. Myös alkoholi, tupakka ja hedelmät ovat sopivia lahjoja varsinkin kiinalaisessa kodissa vierailtaessa. Lahjojen antamisessa kannattaa kuitenkin tarkastaa, että niihin ei liity mitään negatiivista symboliikkaa, kuten esimerkiksi päärynöihin tai kelloihin liittyy negatiivisia uskomuksia. Myös numeroihin liittyy Kiinassa symboliikkaa, joten esimerkiksi kukkia annettaessa niitä täytyisi olla parillinen määrä lukuun ottamatta numeroa neljä, joka on huonon onnen luku. Myös väreillä on symbolinen merkitys kiinalaisille eli lahjan kääripaperiin ja sen väriin-

kin kannattaa kiinnittää huomiota, ettei lahjalla tietämättään loukkaa sen vastaanottajaa. Kiinalaiset eivät myöskään arvosta materiaaleina esimerkiksi puuta, yksinkertaisuutta tai yksivärisyyttä. (Pietarinen 2010, 14–15.)

Tässä yhteydessä on hyvä myös tarkastella korruptiota, jota esiintyy kiinalaisessa yhteiskunnassa kaikilla tasoilla. Liikelahjoja annettaessa onkin hyvä katsoa, ettei annettu tai vastaanotettu lahja ole liian arvokas, koska silloin vastapuoli jää lahjan antajalle velkaa. (Lehtipuu 2010, 246–247.) Lahjontaa esiintyy sekä yksityis- että liike-elämässä, vaikka se on laissa kiellettyä ja siitä joutuu rikosoikeudelliseen vastuuseen. Kannattaakin pitää tarkoin huolta ettei tahallisesti tai tahattomasti sekaannu korruptioon, sillä usein Kiinassa rikokset annettavat tuomiot ovat huomattavasti kovempia kuin länsimaissa. (Pietarinen 2010, 90–91.)

Maaliskuussa 2013 presidenttinä aloittanut Xi Jinping on ottanut yhdeksi tavoitteekseen kitkeä korruption Kiinasta kaikilta hallinnon tasoilta. Kiinassa onkin vuodesta 2008 lähtien tuomittu korruptiosta lähes 150 000 ihmistä ja näiden tutkintojen yhteydessä takavarikoitu lähes 38 miljardia juania, eli noin 4,5 miljardia euroa. Jotkut ovat kuitenkin arvostelleet korruption kitkemisen koskeneen tähän mennessä vain alemman tason virkamiehiä, ei korkeampitasoisia. (Kiinassa tuomittu jo 150 000 ihmistä korruptiosta 2013.)

Kiinalaisessa liike-elämässä käyntikortit ovat erittäin tärkeitä. Niitä kannattaakin varata Kiinan matkalle mukaan riittävä määrä, sillä kiinalaiset ymmärtävät käyntikortin puutteen tai unohtamisen viestivän kunnioituksen puutteesta vastapuolta kohtaan. Käyntikortin ojentamiselle on myös omat rituaalinsa. Se kuuluisi antaa vastaanottajalle pitäen siitä kaksin käsin kiinni ja niin, että kortin kiinankielinen puoli on ylöspäin. Jos vastaanottaa käyntikortteja muilta, niitä tulisi kohdella hyvin kunnioittavasti ja huomioida kortin hienoudet. Jos ennen neuvotteluja vastaanottaa käyntikortteja, ne olisi hyvä asetella neuvottelupöydässä eteensä pöydälle riviin, ja keskusteltaessa käyttää niissä mainittuja titteleitä, sillä tittelit ovat kiinalaisille tärkeitä. (Lehtipuu 2010, 245.)

Käyntikortteja tulkitessa on hyvä ymmärtää, että kiinalaiset nimet kirjoitetaan toisinpäin kuin länsimaissa, eli sukunimi kirjoitetaan ennen etunimeä. Ihmisiä kutsutaankin yleensä vain sukunimellä, ei koskaan etunimellä, ainakaan julkisesti. Kiinalainen sukunimi on yleensä yksitavainen, joten senkin vuoksi puhutellessa toista sukunimen eteen liitetään

myös edellä mainittu titteli, esimerkiksi Opettaja Bai tai Ohjaaja Zhang. Koska kiinalaisia ei kutsuta heidän etunimeltään, saattaa länsimaalaisten kanssa bisnestä tekevillä olla keksitty länsimaalainen etunimi pelkästään liike-elämää varten. Tällöin kiinalaisia voi luvan saadessaan kutsua heidän länsimaalaisella etunimellään. (Chai & Chai 2007, 179–180.)

Länsimaalaisille voi olla hämmentävää myös se, että kiinalaiset lisäävät usein nimien eteen sukulaisuussuhteita kuvaavia sanoja, kuten pikkusisko (Xiao Mei) tai tati (Ayi), vaikka kyseinen henkilö ei todellisuudessa olisi lainkaan sukua. Tällaisella puhuttelulla osoitetaan läheisyyttä tai kunnioitusta toista ihmistä kohtaan. Nimien, etenkin hyvin läheisten ystävien, etuliitteinä saatetaan myös käyttää esimerkiksi sanoja vanha (Lao) tai nuori (Xiao). Nämä etuliitteet eivät ole osoitus henkilön iästä vaan ennemminkin kiintymyksestä ja kunnioituksesta. (Chai & Chai 2007, 180–181.)

Kauhasen (1999, 208–209) mukaan kiinalaisten pukeutuminen on etenkin suurissa kaupungeissa vapautunutta ja yritysmaailmassa pukeudutaan hyvin länsimaalaisesti. Kauhasen mukaan liikematkoilla kannattaa kuitenkin perehtyä tarkemmin siihen, mihin on menossa vierailuille ja neuvotteluihin, sillä esimerkiksi tehtailla tai maaseudulla vierailtaessa pukeutuminen on vaatimattomampaa kuin suurkaupunkien toimistoissa eikä pukuja niinkään käytetä. Johtajilla saattaa olla päällään villatakit ja naisilla housupuvut. Vaatetus vaihtelee myös vuodenajan mukaan, sillä talvella tehtailla saattaa olla hyvinkin kylmät olosuhteet ja kesäisin pukeudutaan kevyemmin. Kiinalaiset kiinnittävät pukeutumisessa enemmän huomiota hienoihin kelloihin, koruihin ja salkkuihin. Liikaa koruja ei kannata kuitenkaan käyttää. (Kauhanen 1999, 208–209.)

Toisaalta Lehtipuun (2010, 247) mukaan Kiinan liike-elämässä pukeutumisessa kannattaa suosia muodollisuutta. Lehtipuun mukaan miesten pukeutumiseen kuuluu hillityt värit ja puvun ja paidan käyttö, mutta kravattia käytetään nykyisin harvoin liike-elämässä. Shanghaissa bisnesnaiset pukeutuvat tyylikkäästi ja suosivat korkeita korkoja. Liian lyhyitä hameita ja syvään uurrettuja kaula-aukkoja kannattaa kuitenkin välttää.

Kiinalaisille ruoka on todella tärkeää ja kiinalaiset ruokailutavat eroavat länsimaisista. Kaikenlainen ryystäminen ja maiskuttaminen on täysin sallittua eikä pidä ihmetellä, jos luut ja muut roskat syljetään suoraan pöytäliinoille tai lattialle. Virallisissa tilaisuuksissa ei olla kuitenkaan ihan näin vapautuneita. Kiinalaisilla illallisilla on tärkeää, että isäntä on

panostanut ruokailuun ja ruuan laatuun ja määrään. Ruokaa on siis aina riittävästi ja vieraan on varauduttava siihen, että hän maistaa kaikkea ruokailun loppuun saakka, jottei vaikuttaisi kiittämättömältä. Kiinassa ei kannata kuitenkaan syödä riisikulhoaan täysin tyhjiin jos vatsa on jo täynnä, se on nimittäin merkki siitä, että ruokailijalla on edelleen nälkä. (Kauhanen 1999, 223–224.)

Ruokajuomina Kiinassa nautitaan esimerkiksi teetä, tuoremehuja, kookosmaitoa, virvoitusjuomia kuten coca-colaa tai olutta, joita jokainen ruokailija voi nauttia mieltymyksiensä mukaan. Viiniä ja viinaa ei ole kuitenkaan tapana juoda yksin, omaan tahtiin, vaan niillä on tarkoitus skoolata yhdessä. Illallisen aikana tällaisia maljannostoja saattaa olla useitakin, ensimmäinen isännän, seuraavat ehkä jonkun muun seurueen jäsenen aloituksesta. Viinin ja viinon juomistottumukset vaihtelevat, joten kannattaa aina seurata kulloisenkin isännän esimerkkiä juomien nauttimisessa. (Kauhanen 1999, 224–225.)

#### **4.8 Neuvottelut**

Yleensä liikeneuvotteluihin on hyvä valmistautua etukäteen. Huolellinen valmistautuminen on ensiarvoisen tärkeää varsinkin lähdeittäessä neuvottelemaan täysin erilaisesta kulttuurista tulevien liikekumppaneiden kanssa. Kiinalaisille on tärkeää tuntea liikekumppaninsa bisneksen ulkopuolella henkilökohtaisesti, joten ennen virallisia neuvotteluja olisikin hyvä tutustua kiinalaisiin liikekumppaneihin ja antaa myös heidän muodostaa käsitys vastapuolesta ihmisenä, ei pelkästään yhteistyöyrityksestä ja sen edustajasta. (Blackman 2005, 81–83.) Palaamme siis jälleen siihen, että henkilökohtaisten suhteiden luominen Kiinassa on ensiarvoisen tärkeää hyvän ja pysyvän liikekumppanuuden saavuttamiseksi.

Lehtipuun (2010, 226–228) mukaan kyseinen suhteiden luominen vaatii usein lukuisia matkoja Kiinaan ennen varsinaisia sopimusten tekoja tai mitään päätöksiä. On siis hyvä valmistautua siihen, että Kiinan markkinoille pääseminen vaatii aikaa ja näin myös kärsivällisyyttä ja resursseja. Kun lopulta päästään varsinaisiin neuvottelutilanteisiin, kannattaa selvittää etukäteen, kuinka neuvotteluissa on toimittava. Esimerkiksi Kiinassa vallitseva vahva hierarkia liike-elämässä määrittää myös neuvottelujen kulun. He odottavat neuvottelukumppaneiltaan samanlaista hierarkkisuutta, eikä kiinalainen johtaja ala neuvottelemaan itseään alempiarvoisten liikekumppaneiden kanssa, vaan jos heillä on paikalla johtotason



henkilö, niin täytyy myös toisella neuvotteluosapuolella olla. Hierarkkisuus kuvastuu perinteisesti myös käytännön toimenpiteistä, kuten istumajärjestelyistä tai siitä, kuka saapuu ensimmäisenä neuvotteluhuoneeseen ja kuka taas poistuu ensimmäisenä. Nämäkin asiat on hyvä selvittää etukäteen, jotta vältytään turhilta väärinkäsityksiltä. (Lehtipuu 2010, 226–228.)

Kiinalaisten neuvotteluprosessiin kuuluu Blackmanin (2005, 90–91) mukaan olennaisena osana tinkiminen. Tämän vuoksi neuvottelukumppanin on hyvä hieman liioitella kustannuksia ja asettaa itselleen ehdottomat ylä- ja alarajat kauppahinnoille ja hakemilleen tavoitteille. Näin neuvotteluissa on vara tehdä joitain myönnytyksiä kiinalaiskumppaneille.

Siinä missä länsimaalaisille on ilmiselvää ja luonnollista käyttäytyä kohteliaasti ja ystävällisesti neuvottelukumppaneitaan kohtaan, saattavat kiinalaiset, vaikka heidät muuten tunnetaan ylitsevuotavasta kohteliaisuudestaan, neuvotteluissa uuden liikekumppanin kanssa käyttäytyä kylmästi tai tylästi. Tätä ei kannata säikähtää eikä ottaa henkilökohtaisesti. Monesti tällainen käytös on merkki kiinalaisten tietämättömyydestä ja epäluuloista länsimaalaisia kohtaan. Tällaisten tilanteiden korjaamiseksi ja välttämiseksi aiemmin mainittujen henkilökohtaisten suhteiden luominen ennen virallisia neuvotteluja tai niiden aikana on suotavaa. (Blackman 2005, 92–95.)

Kiinalaisilla on omat taktiikkansa, joita he käyttävät neuvotteluissa parantaakseen omaa asemaansa. Nämä taktiikat ovat usein yrityksiä manipuloida vastapuolta myönnytyksiin, ja niihin kannattaa myös tutustua etukäteen, jotta osaa tunnistaa ne ja suhtautua niihin oikealla tavalla. (Lehtipuu 2010, 226–231.) Tällaisena neuvottelutaktiikkana kiinalaiset voivat Pietarisen (2010, 101–102) mukaan esimerkiksi käyttää kotikenttätietoa järjestämällä neuvottelut yrityksen omissa tiloissa, ja mahdollisesti järjestää samaan aikaan kilpailevan yrityksen tapaaminen viereiseen neuvottelutilaan paineen synnyttämiseksi. He saattavat myös käyttää jo aiemmin mainittua vihaista ja tylyä neuvottelutaktiikkaa, jotta vastapuoli ajattelisi kiinalaisyrittäjän olevan erittäin tyytymätön neuvottelun kulkuun. Kiinalaiset saattavat myös käyttää väsytystaktiikkaa pitkittämällä neuvotteluja ja sopimuksen tekoa viime tippaan tai järjestää esimerkiksi pitkään venyviä kosteita illanistujaisia ennen seuraavan päivän tärkeitä neuvotteluja.

Blackmanin (2005, 120–122) mukaan kiinalaiset saattavat taktikoida myös vetoamalla esimerkiksi erilaisiin virallisiin auktoriteetteihin ja heidän pakollisiin ”säädoiksiinsä” ja ylimääräisiin maksuihin. Blackman neuvoo, että nämä säädökset kannattaakin aina tarkistaa kyseisiltä virallisilta laitoksilta, sillä usein ne eivät oikeastaan ole pakollisia tai ne saattavat olla jopa kokonaan keksittyjä. Kiinalaiset saattavat myös käyttää psykologista painetta vetoamalla siihen, että ”näin Kiinassa toimitaan” tai syyttämällä vastapuolta siitä, etteivät he ole perehtyneet tarpeeksi kiinalaiseen kaupankäyntiin ja sääntöihin. He voivat toisaalta yrittää käyttää hyväksi sitä, että kiinalaisiin tapoihin onkin perehdytty hyvin. Kannattaa esimerkiksi pitää mielessä, että vaikka kiinalaiset välttävät suoran ”ei” -sanan käyttöä, on ulkomaisen kumppanin silti osattava kieltäytyäkin. (Blackman 2005, 120–122.)

## **5 TUTKIMUSMENETELMÄ**

Tutkimuksen suorittamista varten on valittava tutkimusmenetelmä tai -menetelmät, joita käytetään tutkimuksen eri vaiheissa. Valittua menetelmää käytetään tutkimusaineiston keräämiseen sekä kerätyn aineiston käsittelyyn ja analyysiin. Samaan aineistoon voidaan soveltaa useampiakin eri menetelmiä. Yleisesti menetelmät on jaoteltu kahteen ryhmään, kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen menetelmään tai tutkimusotteeseen. (Kananen 2008, 18.)

### **5.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä**

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on hyvä valita silloin, kun halutaan tutkia uusia, tutkimattomia ilmiöitä tai kun halutaan syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus on joustava, mikä edesauttaa kerätyn aineiston syvällistä analyysiä. Tutkittavan ilmiön kuvaaminen ymmärrettävästi käy tehokkaimmin hyödyntämällä kertomuksia pelkkien määrällisten tunnuslukujen sijaan. Kun tutkimuksen avulla halutaan selvittää ja kuvailla ihmisten ajattelua, käyttäytymistä ja mielipiteitä, on laadullinen tutkimusmenetelmä paras valinta. (Kananen 2008, 32.)

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus. Työssä yhdistetään teoreettinen viitekehys empiiriseen tutkimukseen. Opinnäytetyön menetelmäksi valittiin kvalitatiivinen menetelmä tutkimuksen luonteen ja edellisessä kappaleessa kuvattujen syiden vuoksi, eli koska tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, Kiinan bisneskulttuurista, haluttiin saada hyvä kuvaus ja syvälinen näkemys sekä luoda mahdollisesti uudenlaisia kehitysideoita yrityksille ja yksityishenkilöille jotka toimivat Kiinassa tai käyvät kauppaa kiinalaisten kanssa. Laadullinen tutkimusmenetelmä vaikutti ainoalta mahdolliselta menetelmältä tähän tutkimukseen.

## 5.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen vaatii tutkimusaineiston keräämistä, mitä varten on olemassa erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Menetelmistä voidaan käyttää vain yhtä tai sitten yhdistää eri menetelmiä täydentämään toisiaan. Yleisimmin käytetyt aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä dokumentteihin perustuva tieto. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty haastattelua aineistonkeruumenetelmänä, joten syvennytään siihen hieman tarkemmin.

### 5.2.1 Menetelmänä haastattelu

Haastattelussa haastattelija esittää haastateltavalle kysymyksiä koskien muun muassa haastateltavan henkilön faktoja, ajatuksia ja mielipiteitä tarkoituksena saada vastauksia varsinaisiin tutkimuskysymyksiin ja näin ratkaista olemassa oleva tutkimusongelma. Tutkimuksen tutkimuskysymysten esittäminen suoraan haastateltaville ei tuota ratkaisuja tutkimukseen, vaan haastattelua varten luoduilla erillisillä kysymyksillä pyritään valottamaan varsinaista tutkimuskysymystä ja -ongelmaa. Haastattelut voidaan ryhmitellä neljään eri luokkaan, jotka ovat tarkasti ennakkoon määritelty strukturoitu haastattelu, hieman avoimempi puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu sekä täysin avoin haastattelu. Näistä haastattelutyypeistä strukturoitu haastattelu toimii, kun kyseessä on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä ja muut kolme pätevät myös kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä. (Kananen 2008, 73.)

Menetelmistä siis strukturoidulla haastattelulla kuvataan yleensä kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettävää lomakekyselyä, eli ei tarkoiteta varsinaista henkilökohtaista haastattelua. Teemahaastattelu ja puolistrukturoitu haastattelu kuvaavat oikeastaan samantyyppistä, hyvin avointa ja syvällistä haastattelua. Siinä edetään tiettyjen keskeisten teemojen mukaan, jotka on asetettu jo etukäteen, ja esitetään lisäksi teemoihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelu korostaa haastateltavan tulkintoja asioista. Avoin haastattelu eli syvähaastattelu taas on luonteeltaan täysin strukturoimaton, eli siinä on valmiiksi määritelty ainoastaan se ilmiö, josta keskustellaan. Avointa haastattelua käytettäessä haastateltavana saattaa olla ainoastaan yksi henkilö, jota yleensä haastatellaan useita kertoja. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76–78.)

Haastattelun eduiksi aineistonkeruumenetelmänä kuvataan etupäässä sen joustavuus. Henkilökohtaisen haastattelun yhteydessä on mahdollista toistaa kysymyksiä, oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä ja selventää kysymysten merkityksiä sekä mahdollisesti käydä myös keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelun joustavuus tulee esille myös siinä, että kysymysten esittämisjärjestyksestä on mahdollista vaihdella tarkoituksen mukaan haastattelun edetessä. Haastattelun etuna voidaan mainita myös se, että haastattelija voi haastattelua tehdessään samanaikaisesti havainnoida, miten haastateltava vastaa kysymyksiin, eli millaisia ilmeitä ja eleitä haastateltava käyttää ja voiko niistä mahdollisesti tehdä laajempia johtopäätöksiä haastateltavan vastauksista. Haastattelun etu on myös se, että haastateltavat voidaan valita harkiten sen mukaan, onko haastateltavilla todella kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai muuten tietoa aiheesta. Haastattelun heikkouksiksi voitaisiin mainita, että se on hyvin aikaa vievää ja näin myös kallista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75–76.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty haastattelumenetelmänä puolistrukturoidun ja teema-haastattelun yhdistelmää. Tähän menetelmään päädyttiin sen vuoksi, että haluttiin saada katettua kaikki aihealueet, joita teoriaosiossakin on käyty läpi, mutta haluttiin myös jättää tarpeeksi tilaa haastateltavan avoimille vastauksille. Haastatteluun haluttiin siis joustavuutta, jota teemahaastattelu tarjoaa, mutta ei kuitenkaan täysin avointa haastattelua, jolloin tutkimuksen kannalta tärkeitä aihealueita olisi voinut jäädä puuttumaan. Haastattelurungossa on siis pohdittu etukäteen haastattelukysymykset, jotka ovat avoimia kysymyksiä, eli vastausvaihtoehdot puuttuvat. Toisaalta kysymykset on teemoitettu neljään läpikäytävään aihealueeseen, jotka ovat taustatiedot, Kiinan bisneskulttuuri, Geert Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet ja Kiinan markkinoiden tulevaisuus. Puolistrukturoidun haastattelun etuna oli tässä tutkimuksessa myös se, että kysymyksiin oli mahdollista esittää jatkokysymyksiä haastateltavien vastauksista riippuen.

### **5.2.2 Tutkimuksen eteneminen**

Opinnäytetyön teoriapohjan kokoaminen alkoi jo syksyllä 2012 ja varsinaisesti opinnäytetyö aloitettiin alkuvuodesta 2013 määrittelemällä ja rajaamalla tarkemmin opinnäytetyön aihepiiri ja tutkimusongelma sekä työn tavoitteet. Tämän jälkeen päätettiin käytettävä tutkimusmenetelmä, eli tässä tapauksessa kvalitatiivinen menetelmä. Työtä jatkettiin pereh-

tymällä syvemmin aiheeseen kirjallisuuden avulla ja keräämällä teoreettista viitekehystä käsiteltävästä aiheesta, eli etupäässä Kiinan bisneskulttuurin ominaisuuksista ja Kiinasta kaupankäyntikohteena. Tietoa on kerätty käyttäen hyväksi aikaisempaa kirjoitettua tietoa ja tutkimuksia aiheesta. Teorian pohjalta on suunniteltu tutkimuksessa käytetty haastattelurunko. Opinnäytetyössä teorian kerääminen ja empiirisen osion suorittaminen limittyivät, eli vaikka teoriaa kerättiin jo ennen varsinaisen tutkimuksen suorittamista, täydentyi se vielä haastattelujen yhteydessä ja niiden suorittamisen jälkeenkin.

Opinnäytetyön empiirisenä osana suoritettiin kuusi asiantuntijahaastattelua. Haastattelut suoritettiin henkilökohtaisesti ja ne nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin kokonaisuudessaan. Haastattelujen suoritusajankohta oli kevät ja kesä 2013. Haastateltaviksi pyrittiin ensisijaisesti valitsemaan harkinnanvaraisesti sellaisia Kiinan bisneskulttuurin ja markkinoiden asiantuntijoita eri aloilta ja yrityksistä, joilla on omakohtaista kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimustulosten analysointi ja raportointi suoritettiin kevään, kesän ja syksyn 2013 aikana ja samalla täydennettiin myös työn teoriaosuutta. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö valmistui syksyllä 2013.

### **5.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan yleisesti käsitteiden validiteetti ja reliabiliteetti avulla. Nämä käsitteet liitetään perinteisesti määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, mutta niiden käytöstä laadullisen tutkimuksen arviointiin tutkijat ovat montaa mieltä. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan pääsääntöisesti sitä, että tutkimuksen avulla on saatu mitattua juuri sitä asiaa, mitä on haluttukin. Validiteetti voidaan karkeasti jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin, jossa ulkoisella tarkoitetaan tutkimuksen tulosten yleistettävyyden mahdollisuutta ja sisäisellä tutkimustulosten tulkinnan ja käsitteiden virheettömyyttä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla taas tarkoitetaan saatujen tulosten pysyvyyttä eli niiden toistettavuutta. (Kananen 2008, 123.)

Edellä mainittuja luotettavuuskriteerejä ei eräiden koulukuntien mielestä voida suoraan soveltaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Esimerkiksi validiteetin arviointi katsotaan ongelmalliseksi, koska saadusta aineistosta on mahdollista tehdä tutkijakoh-

taisia tulkintoja, jotka tietysti vaikuttavat myös tutkimustuloksiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti puolestaan voidaan ymmärtää niin, että tulkinta olisi samanlainen tulkitsijasta riippumatta. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisää tarpeeksi tarkka dokumentointi tutkimuksen eri vaiheista ja saaduista tuloksista ja tulkinnoista. (Kananen 2008, 124–125.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi on niin ikään haastavaa, koska kyseessä on laadullinen tutkimus. Kuitenkin pääpiirteissään voitaisiin sanoa tutkimuksen olevan validi, koska tutkimuksen avulla on saatu mitattua niitä asioita, mitä tutkija on halunnutkin mitata, eli Kiinan bisneskulttuurin ominaisuuksia asiaa tuntevien haastateltavien henkilökohtaisesta kokemuksesta ja näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset on myös kirjattu ylös hyvin tarkasti ja raportoitu tässä opinnäytetyössä mahdollisimman kattavasti, mikä lisää työn luotettavuutta. Tutkimusaineisto oli kuitenkin niin laaja, että tutkimustuloksia oli välttämätön rajata opinnäytetyötä varten. Tällaiseen rajaamiseen ja tulosten tulkintaan liittyy tietysti se seikka, että tutkimuksen kokonaistulokset ja näkökulma tarkasteltavaan asiaan saattavat riippua jonkin verran tutkijasta. Eli jos eri tutkija tekisi saman tutkimusaineiston pohjalta raportin, olisi se luultavasti hieman erilainen, mikä osaltaan vähentää tutkimuksen reliabiliutta. Uskon kuitenkin, että pääpiirteissään tutkimuksen lopputulos olisi hyvin samankaltainen riippumatta tutkijasta, joten mielestäni tämä tutkimus on tarpeeksi luotettava eli reliabeli.

Tutkimuksen validiutta voidaan tarkastella myös yksittäisten haastattelukysymysten osalta. Haastattelijana pyrin olemaan mahdollisimman objektiivinen haastattelutilanteissa ja varmistamaan, että kysytyt asiat on käsitetty oikealla tavalla, niin kuin on tarkoitettu. Mielestäni suurimmaksi osaksi kysymykset käsitettiin oikein ja tulokset ovat näin ollen luotettavia. Ainoana hieman epäselvänä osiona tutkimuksessa oli Geert Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet, joiden tulkinnassa oli sekä tutkijalla että haastateltavilla hankaluuksia. Kuitenkin kaikki kysymykset saatiin mielestäni luotettavasti käsiteltyä ja tutkimustulokset raportoitua mahdollisimman kattavasti.

## **6 TUTKIMUSTULOKSET AIHEALUEITTAIN**

Tämän opinnäytetyön toinen osio on tutkimus, joka suoritettiin haastattelemalla kuutta eri henkilöä. Tutkimukseen haettiin sellaisia henkilöitä, joilla voisi kokemuksen perusteella olla mahdollisimman hyvä ja kattava kuva Kiinan bisneskulttuurista. Haastateltavien etsimisen aloitin laittamalla sähköpostia yrityksiin, joiden tiesin käyvän Kiinan kauppaa sekä kyselin useilta eri ihmisiltä, että kuka voisi olla tällainen Kiinan bisneskulttuurin asiantuntija. Oikeanlaisten haastateltavien löytäminen oli hieman vaikeaa, sillä etsin nimenomaan ihmisiä, joilla on pitkä kokemus toimimisesta kiinalaisten kanssa. Lopulta löytyi kuusi hyvin erilaisen, mutta pitkän kokemuksen omaavaa henkilöä haastatteluun. Tässä luvussa esitellään kyseiset haastateltavat sekä tutkimustulokset aihealueittain.

### **6.1 Haastateltavien esittely**

Kaikki haastattelut suoritettiin henkilökohtaisesti, kasvotusten, ja kaikki haastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin sanasta sanaan. Haastattelujen suoritusajankohta oli maaliskuu-kesäkuu 2013 ja haastattelujen kesto vaihteli noin 36 minuutista noin 1 tuntiin ja 40 minuuttiin. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa (TAULUKKO 1) on esitelty henkilöt, joita haastateltiin tätä opinnäytetyötä varten. Taulukossa on myös esitelty hieman haastateltavien taustaa. Haastattelujen tarkoituksena oli saada asiantuntevien henkilöiden henkilökohtaisia näkemyksiä Kiinan bisneskulttuurista ja sen ominaisuuksista.

Kaikki haastateltavat antoivat luvan julkaista nimensä ja yrityksensä tai työpaikkansa nimen tässä opinnäytetyössä. Taulukon jälkeen haastateltavat ja heidän yhteytensä Kiinaan tai kiinalaisiin esitellään sanallisesti hieman tarkemmin. Sen jälkeen seuraavissa alaluvuissa esitellään tutkimuksen tulokset teemoittain. Tulosten esittelyssä on käytetty myös suoria lainauksia haastateltavilta.



TAULUKKO 1. Tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden esittely.

<b>Haastateltavan nimi</b>	<b>Haastateltavan koulutustausta</b>	<b>Haastateltavan titteli/toimenkuva sekä yritys/työpaikka</b>	<b>Ensimmäistä kertaa toiminut Kiinassa tai kiinalaisten kanssa</b>
<b>Mathias Nylund</b>	Kauppatieteen kandidaatti; lisäksi kieliopintoja	Yrittäjä; Toiminimi Mathias Nylund	Vuonna 1996
<b>Henrik Nystrand</b>	Sähköinsinööri	Myyntijohtaja; Beamex Oy Ab	20 vuotta sitten
<b>Jarmo Rajala</b>	Kauppatieteen maisteri	President, Electronics; PKC Group ja Managing Director; PKC Electronics	Vuonna 1998
<b>Marja-Leena Ojala</b>	Merkonomi	Sales representative; Rautaruukki Oyj; Ruukki Metals Oy	20 vuotta sitten
<b>Seppo Sivunen</b>	Konerakennuksen insinööri	Eläkkeellä; Oma yritys; Kahden yrityksen osakas ja yhden yrityksen hallituksen jäsen	Vuonna 1994
<b>Hannele Teir</b>	Kauppatieteen lisensiaatti ja Valtiotieteen maisteri	Yksikönjohtaja; Centria ammattikorkeakoulu, Kokkola-Pietarsaaren yksikkö	Vuonna 1995

Ensimmäisenä haastateltavana maaliskuussa 2013 oli Mathias Nylund, joka toimii toiminimellä Mathias Nylund. Hän järjestää yrityksensä kautta matkoja ja välittää jonkin verran myös turkisnahkoja Kiinaan. Hän kuvailee toiminimeään enemmänkin brändiksi; Kina med Mathias eli Kiinaa Mathiaksen kanssa. Lisäksi hän ylläpitää hääsivustoa, nimeltään bröllop.fi. Nylund toimii myös jonkin verran kiinan kielen tulkkina ja hänellä on kuluvan vuoden ohjelmassa myös julkaista kirja, joka liittyy myös aiheeltaan Kiinaan. Koulutustaustaltaan Mathias Nylund on kauppatieteen kandidaatti, mutta on sen lisäksi opiskellut

useita vuosia kieliä ulkomailla. Ensimmäisen kerran Nylund on lähtenyt Kiinaan vuonna 1996 opiskelujen merkeissä ja muutaman kuukauden pituiseksi suunniteltu matka venyikin kuuden vuoden mittaiseksi ja tänä aikana Nylund löysi Kiinasta myös kiinalaisen vaimon, jonka kanssa perusti myöhemmin perheen. Nylund toimi aikaisemmin Suomesta käsin jälleenmyyjänä ruotsalaiselle yritykselle, ja on sittemmin ollut perustamassa Kiinaan tehdasta, joka valmistaa sähköisiä valkokankaita kotiteattereita varten. Yhtiön rakentamisen valvomisen lisäksi Nylund toimi Kiinassa johtajana ja rekrytoi ja koulutti työntekijöitä.

Seuraavana haastateltavana huhtikuussa 2013 oli Henrik Nystrand. Nystrand toimii Pietarsaaressa Beamexillä, joka on erittäin kansainvälinen teknologia- ja palveluyritys ja jonka päätuotteina ovat erilaiset kalibrointijärjestelmät. Nystrand on aloittanut Beamexillä vuonna 1985 viennin parissa ja toimii tällä hetkellä myyntijohtajana vastuualueenaan Aasian alue. Nystrand on toiminut Kiinassa ensimmäistä kertaa kaksikymmentä vuotta sitten. Nystrand on tavannut säännöllisesti Beamexin kiinalaista jälleenmyyjää ja myöhemmin ollut mukana perustamassa edustustoimistoa Beamexille Kiinaan. Toimiston perustamiseen liittyi myös henkilökunnan rekrytointia ja tapaamisia. Tällä hetkellä Nystrand työskentelee vuoroin joka toinen kuukausi Shanghaissa, Kiinassa ja joka toinen kuukausi taas Pietarsaaressa, Suomessa.

Kolmantena haastateltavana toukokuussa 2013 oli Jarmo Rajala, joka työskentelee globaalissa yrityksessä, PKC Groupissa. PKC Groupilla on kaksi liiketoiminta-aluetta; johdinsarjat ja elektroniikka. Konsernitasolla Rajala toimii tittelillä President, Electronics ja Suomen yhtiössä, PKC Electronicsilla toimitusjohtajana, eli Managing Director. Toimenkuvana Rajalalla on siis vetää globaalia elektroniikkaliiketoimintaa. Rajala on vierailut ensimmäistä kertaa Kiinassa vuonna 1998 opintomatalla ja seuraavan kerran vuonna 2006 PKC Groupin nimissä, kun yhtiö lähti perustamaan tehdasta Kiinaan. Rajala oli mukana tehtaan suunnittelussa ja ylösajossa sekä rekrytoinnissa.

Toukokuussa 2013 oli seuraavana haastateltavana Marja-Leena Ojala, joka toimii Rautaruukki Oyj:llä Raahan tehtaalla, tarkemmin Ruukki Metals Oy:ssä. Rautaruukki on hyvin kansainvälinen yritys, joka on erikoistunut teräkseen ja teräsrakentamiseen. Marja-Leena Ojala toimii yrityksessä sales representative:na, eli myyjänä tai omien sanojensa mukaan lähemmin kotimyyjänä. Ojala on koulutustaustaltaan merkonomi ja hän on ollut ensimmäistä kertaa tekemisissä kiinalaisten kanssa kaksikymmentä vuotta sitten aloittaessaan

nykyisessä työtehtävässään. Tällä hetkellä Rautaruukilla on Kiinassa kaksi konttoria, joiden henkilökunnan kanssa Ojala on yhteydessä. Hän on myös vierailut Kiinassa ja vastavasti Kiinan konttorin työntekijöitä on vierailut Suomessa ja ollut koulutuksessa täällä.

Viidentenä haastateltavana toukokuussa 2013 oli Seppo Sivunen, joka on koulutustaustaltaan konerakennuksen insinööri ja tällä hetkellä jo eläkkeellä, ollut vuodesta 2003 saakka. Hänellä on edelleen oma pieni yritys, jonka lisäksi hän on mukana kahden yrityksen hallituksessa ja kolmannessa yrityksessä osakkaana. Kiinassa hän on toiminut useiden yritysten palveluksessa. Ensimmäistä kertaa Sivunen on toiminut Kiinassa vuonna 1994, jolloin hän lähti Kiinaan perustamaan ja johtamaan suomalaista hammaslääkärilaitteita valmistavaa high-tech -yritystä nimeltään Shanghai Fimet. Tämän jälkeen, vuonna 1997, Sivunen siirtyi johtamaan Outokumpu Oy:n kuparitehdasta Zongzingiin, Kiinaan. Hän toimi myös vuoden 2000 saakka Finpron kaupallisenä neuvoksena Kiinassa ja sen jälkeen Pöyryn, eli kansainvälisen konsultointi- ja suunnitteluyhtiön Kaukoidän johtajana. Hän on toiminut myös lobbajana pitäen sekä vienti- että tuontiyritysten puolia ja ollut yhteydessä kiinalaisiin viranomaisiin yritysten puolesta.

Kuudes haastateltava oli Hannele Teir kesäkuussa 2013. Teir on koulutustaustaltaan kauppatieteen lisensiaatti ja valtiotieteen maisteri ja hän toimii tällä hetkellä Centria ammattikorkeakoulussa Kokkola-Pietarsaaren yksikön yksikönjohtajana. Teir on ollut ensimmäistä kertaa tekemisissä kiinalaisten kanssa vuonna 1995, jolloin hän meni Kiinaan, Shanghain yliopistoon opettamaan EU-tietoutta. Tästä lähtien hän on ollut lähes päivittäin tekemisissä kiinalaisten kanssa, eli melkein kaksikymmentä vuotta. Teir on ollut mukana lukuisissa ammattikorkeakoulun projekteissa koskien Kiinaa ja on järjestänyt puolin ja toisin vierailuja kiinalaisten kanssa.

## **6.2 Taustakysymykset**

Haastateltavilta kysyttiin, millaisia haasteita he kohtasivat alkuvaiheessa toimittaessa Kiinassa tai kiinalaisten kanssa ja olivatko he perehtyneet Kiinan kulttuuriin ja bisneskulttuuriin ennen yhteistyötä kiinalaisten kanssa tai toimintaa Kiinassa. Neljä vastaajista ei ollut juurikaan perehtynyt Kiinan kulttuuriin ja bisneskulttuuriin ennen Kiinaan menoa tai yh-

teistyötä kiinalaisten kanssa. Kaksi vastaajista siis oli perehtynyt kulttuuriin ja toimintatavoihin paremmin opiskelujen myötä tai osallistuen erilaisille kursseille.

Alkuvaiheen haasteista kysyttäessä vastausten kirjo oli moninainen, mutta vastauksista löytyi myös paljon yhtäläisyyksiä. Ainoastaan Nystrand (2013) oli sitä mieltä, ettei hän eikä yritys, jonka puitteissa Kiinassa toimittiin olleet kohdanneet minkäänlaisia haasteita alkuvaiheessa, koska heillä oli alkuvaiheen toiminta Kiinassa hyvin pienimuotoista ja kaikki asiat Kiinassa hoiti heidän kiinalainen yhteistyökumppaninsa. Muut vastaajat taas olivat kohdanneet enemmänkin haasteita alkuvaiheessa. Kolme vastaajista nosti esiin luottamuksen tai ennemminkin sen puutteen ja rakentamisen vaikeuden.

...Ehkä yks alussa haaste oli se, kehen luottaa...Ja mä huomasin, että koska Kiinassa voi olla, että ystävä tai joku kontakti, se samalla auttaa ja samalla huijaa. (Nylund 2013.)

Kolme vastaajista oli myös sitä mieltä, että alussa oli hankalaa ymmärtää kiinalaisia ja heidän kulttuuriaan, kuten kasvojen menettämisen merkitystä. Tästä mainitsi esimerkiksi Rajala (2013).

Totta kai, että löytää ne oikeet avainhenkilöt ja tietysti siellä ollaan vähän niinku, kiinalaisista jos puhutaan, tällöinen tietty kasvojen menettäminen. Niin tietyllä tavalla vähän semmosta arkuutta aina siinä alkuvaiheessa. Että ollaan hyvinkin varovaisia, eikä välttämättä kerrota sitä omaa mielipidettä aina. (Rajala 2013.)

Myös Ojala (2013) oli sitä mieltä, että kiinalaisia pitää oppia tulkitsemaan ja luottamuksen saavuttaminen on yksi haaste alkuvaiheessa.

No alkuhan se kiinalaisten kans mun mielestä on, että saaha se, niinkö semmonen luottamus. Luottamus puolin ja toisin. Ja kiinalaisilla kulttuurilla oikein on sillain, että ne ei herkästi sano, että ne ei ymmärrä tai ossaa. Että ne, oppia niinkö tulkitsemmaan niitä, että mitä ne niinkö tarkoittaa. (Ojala 2013.)

Alkuvaiheen haasteiksi koettiin myös lait, joiden kaksi vastaajista mainitsi olleen etenkin 1990-luvulla puutteellisia ja nopeasti ja usein muuttuvia. Kaksi vastaajista nosti myös esiin sähkön ja veden riittävyyden ja sen, että esimerkiksi sähkö tehtailta saattoi katketa usein ja yllättäen.

-94 oli lainsäädäntö, työlainsäädäntö oli täysin puutteellinen...ja lainsäädäntö muuttui, yhtenäkin vuonna työlainsäädäntö, työaikalaki muuttu kolme kertaa. .. Energia, sähkö, vesi, sitä tuli silloin kun sitä tuli. (Sivunen 2013.)

Kaksi vastaajista oli myös sitä mieltä, että kielitaito tai oikeammin englannin kielen taidon puute kiinalaisten osalta oli alussa haastavaa. Mainittiin myös henkilökunnan kurissa pitämisen vaikeus länsimaalaisena johtajana sekä maksuliikenteen tökkiminen etenkin 1990-luvulla.

Ja sitten monilla on niinkö englanninkielen taito, puhumisen taito hirviän huono (Ojala 2013).

Alkuvaiheen haasteiden selvittämisen jälkeen haastateltavilta kysyttiin, onko työskentely kiinalaisten kanssa tai Kiinassa muuttunut alkuajoista ja jos on niin millä tavoin. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että Kiinassa on paljon avoimempaa ja vapaampaa nykyään kuin aiemmin ja yhden vastaajan mielestä nykyään on helpompi työskennellä ihmisten kanssa, kun on tutustunut heihin. Kaksi vastaajista myönsi, että työskentely on muuttunut, mutta antoi syyksi omien työskentelyolojen muutoksen tai alan vaihdoksen. Yksi vastaajista nosti esiin vuoden 2008 finanssikriisin, joka vaikutti myös Kiinaan ja kiinalaisiin yrityksiin esimerkiksi konkurssien muodossa.

Vaikuttaisi siis, että alkuvaiheessa haastavaa on oikeiden yhteyshenkilöiden ja liikekumppaneiden löytäminen sekä suhteiden luominen ja luottamuksen rakentaminen. Näihin asioihin olisi vastausten perusteella hyvä varata aikaa, sillä kun liikekumppaneihin on tutustuttu paremmin ja luotu luottamukselliset suhteet, on ihmisten kanssa paljon helpompi työskennellä. Vaikuttaisi myös, että kieliongelmiin sekä nopeasti muuttuviin lakeihin ja säännöksiin olisi hyvä varautua lähettäessä Kiinaan.

### **6.3 Kiinan bisneskulttuurin ominaisuudet**

Seuraavana teemana haastatteluissa on Kiinan bisneskulttuuri. Tämä haastattelun osio sisältää yhteensä 15 kysymystä ja sen tarkoituksena oli syventyä haastateltavien henkilökohtaisiin kokemuksiin Kiinan kulttuurisista ominaisuuksista ja bisneskulttuurista. Ensimmäinen kysymys tässä osiossa liittyy kiinan kieleen ja kommunikointiin Kiinassa. Haastatelta-

vilta kysyttiin, puhuvatko he itse kiinaa vai ovatko he kenties käyttäneet tulkkia ja jos näin on, ovatko he kokeneet tulkin käytön onnistuneeksi. Haastateltavista Nylund (2013) ainoana puhuu sujuvaa kiinaa, kolme haastateltavista puhuu ja ymmärtää hieman kiinaa ja kaksi ei puhu lainkaan.

Mä puhun sujuvasti kiinaa... Ja se antaa niin hyvän vaikutuksen, että on tosi helppoo, että ulkomaalaisena ja osaa kiinaa niin voi mennä mihin tahansa puhumaan ja saa hyvän vastaanoton... Koska monesti sitten tulkin avulla ne ei pysty kommunikoimaan ja siitä tuli aika jäykkää, et ei ne oikeesti tapaa ketään. Ne vaan näkee jonkun ja puhuu tulkin kanssa. (Nylund 2013.)

Viisi vastaajista kertoi käyttävänsä työkielenä englantia, mutta olivat sitä mieltä, että se on joskus haastavaa kiinalaisten kanssa, jolloin olisi hyvä käyttää tulkkia.

Puhun kiinaa ihan muutamia sanoja, mitä siellä nyt jossain kaupungilla saattaa tarvita. Että kyllä se englannin kielellä se kommunikointi sujuu. Ja tosiaan, kun mainittin siinä, et se kielimuuri on sellanen, et välttämättä se ei aina mene se viesti perille ja onkin parempi, että vähän niin kun pyytää toista toistamaan... Että menikö se viesti perille. (Rajala 2013.)

Neljä vastaajista kertoi, että tulkkia tarvittaessa käytetään yleensä oman toimiston tai yrityksen kiinalaisia työntekijöitä, koska on tärkeää, että tulkkiin voi luottaa. Teir (2013) oli sitä mieltä, että kiinalaiset käyttävät mielellään tulkkia, vaikka osaisivatkin englantia. Hän myös tähdensi, että jos tulkkia tarvitaan, tarve lähtee yleensä kiinalaisesta, ei länsimaalaisesta, koska länsimaalainen pärjää englannilla.

Seuraava kysymys käsitteli Kiinan hyvin suhdekeskeiseksi kuvattua bisneskulttuuria ja haastateltavilta kysyttiin heidän omia kokemuksiaan kiinalaisen guanxin eli suhdeverkoston toiminnasta. Kaikki haastateltavat tunnistivat guanxin olemassaolon. Nystrand (2013) kommentoi, että Kiinassa onkin tärkeintä ketä ihmisiä siellä tuntee eikä se mitä itse tietää ja osaa. Suhteista kerrottiin myös olevan hyötyä Kiinan liike-elämässä.

Kyllä siitä niin kun hyötyä on...Varsinkin, jos kiinalaisten yhtiöiden kanssa, missä on kiinalaisia merkittävässä asemassa...mutta myöskin, jos on merkittävässä asemassa länsimaalaisissa yhtiöissä kiinalaisia...Kyllä se tärkeätä on, mutta sillon, jos toimitaan länsimaisten firmojen kesken, niin se ei ihan niin tärkeätä oo. (Rajala 2013.)

Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että guanxin merkitystä ehkä korostetaan liikaa tai että se on väärin ymmärretty. Sivunen (2013) oli esimerkiksi sitä mieltä, että suhteita toisaalta mainostetaan liikaa, toisaalta ei. Hän viittasi Kiinassa vallinneeseen raskaaseen kommunismiin, jonka aikana ihmiset joutuivat käymään vaihtokauppaa keskenään esimerkiksi ruualla ja palveluilla. Sivusen mielestä suhdekeskeisyys Kiinassa siis perustuu tähän. Toisaalta Nylund (2013) vertasi guanxia myös korruptioon:

Mä luulen, et se on fakta Kiinassa...yksityiselämässä mä käytin joskus suhteita...työelämässä en koskaan...Se on ehkä liioiteltu. Tai se on ehkä väärin ymmärretty...mut guanxi se on...sehän on korruptioo, eli se on laitonta...Koska se on niinku rikollista toimintaa...Se, että on ystäviä, niin se on vaan niinku ystävyys. (Nylund 2013.)

Kolme haastateltavista oli myös sitä mieltä, että länsimaalaiselle on hyvin vaikeaa täysin ymmärtää guanxin merkitystä. Teir (2013) kuvasi guanxin ytimeksi lähiperhettä, josta suhdepiiriä lähdetään laajentamaan:

Se on erittäin suhdekeskeistä... Ja sitten siinä on jollain lailla semmonen ydin siinä guanxiissa, et se on ihan sun lähiperhe...sitten siihen tulee, tulee niin kun kaikki sukulaiset ja ystävät...Ja sit on hirveen tärkeessä osassa niin kun luokkakaverit, kaverit ihan ala-asteelta tai yliopistolta tai jostain ja tietenkin sitten työpaikka ja tuttavat ja naapurit ja kaikki ketä siihen tulee...Mä en oo koskaan oikeestaan Kiinassa, mennyt koskaan mihinkään, mihinkään tapaamiseen, joita nyt on ollut tietysti satoja näitten vuosien aikana, että mä, joku ei ois järjestänyt mulle sitä tapaamista. (Teir 2013.)

Seuraava kysymys käsitteli kiinalaista kasvo-ajattelua ja haastateltavilta kysyttiin niin ikään omia kokemuksia kiinalaisesta kasvojen menetyksestä. Ojalalla (2013) ei ollut mitään omia kokemuksia tilanteesta, jossa henkilö menettää kasvonsa, mutta hänelle, kuten muillekin haastateltaville, kasvo-ajattelu oli käsitteenä tuttu. Viisi haastateltavista kertoi hieman omakohtaisia kokemuksia kasvo-ajattelusta ja kaikilla viidellä tuli esiin esimerkiksi sellainen asia, että aina jos on jotain huomautettavaa, esimerkiksi johtajalla alaiselleen, olisi parasta tehdä huomautus tai neuvominen kahden kesken, jottei toinen menetä kasvojaan. Tästä mainitsi esimerkiksi Rajala (2013):

...niitä pyritään välttämään semmosia tilanteita. Sillon, jos on jotain muita kiinalaisia paikalla ja jos on jotain, joutuu vähän kovemmin puhuttelemaan jotain tiettyä henkilöä, niin sitten on parempi, että ei ole muita kiinalaisia paikalla. (Rajala 2013.)

Kaksi haastateltavista toi myös esiin sen, että kasvo-ajattelu juontuu Kiinan historiaan, eli siihen, että jos henkilö ei sano mitään eikä ilmaise omia mielipiteitään julkisesti, eli ei tee virheitä, ei häntä voida myöskään syyttää mistään. Tästä juontuu myös näiden haastateltavien mielestä se, että Kiinan työskulttuurissa ollaan niin johtaja-vetoisia; alaiset myötäilevät johtajaa kaikessa. Sivunen (2013) pohti lisäksi kasvo-ajattelun eroja 1990-luvun ja tämänhetkisten toimintatapojen välillä:

...nuoret johtajat haluaa jo ympärilleen semmosia, jotka uskaltaa sanoa, sanoa mitä ajattelee ja ehkä epäonnistuuakin. Mutta tuo pitää paikkansa sen takia, että kyllä -90-luvulla oli vielä hirveen vaikeeta saada ketään sanomaan, että: ”I don't know”, koska se katsottiin semmoseksi, että nyt mä olen todella huono, kun mä en tiedä. (Sivunen 2013.)

Teir (2013) kertoi esimerkin suomalaisista Kiinassa ja kuinka suomalaiset olivat suomalaisen tapaan kertoneet matkansa ja majoituksensa järjestäneelle kiinalaiselle, kuinka huonosti asiat olivat kiinalaisen järjestämissä huoneissa. Vaikka suomalaiset vieraat eivät tietenkään syyttäneet huoneita järjestänyttä henkilöä, otti hän sen kuitenkin henkilökohtaisena kasvojen menetyksenä. Muidenkin haastateltavien mukaan on yleistä ja suotavaa esittää asiat kiinalaisille epäsuorasti kierrellen välttääkseen mahdollisia konfliktitilanteita ja vastapuolen kasvojen menetystä.

Vaikka asiat yleensä esitettäisiin kierrellen, vaikuttaisi kuitenkin, että johtajalla on oikeus sanoa asiat suoraan ja määrätä, kuinka tehdään ilman, että alainen menettää kasvojaan tilanteessa:

...kyllä jos ollaan eri mieltä, niin sit pitää jollakin tavalla saada, että hän ikään kuin keksi sen. Tai ei välttämättä keksi, mut hän niinku, et kyl se näin on. Et neuvottelemalla. Toisaalta joskus on, että he ei halua menettää kasvonsa, mutta tuota, no nyt tässä tapauksessa mä oon hänen johtajansa ja sit mä voin hyvinkin sanoa, että...”tehdään näin”, vaikka hän oli eri mieltä. Mutta hän ei ole menettänyt kasvojaan...ehkä se on vähän ylidramatisoitu jollakin tavalla. Mää en oo kokenut, että se on ollenkaan niin kun ongelma. (Nystrand 2013.)

Kasvo-ajatteluunkin liittyen seuraava kysymys koski Kiinan bisneskulttuurin hierarkkisuu-  
suutta. Haastateltavilta kysyttiin, miten Kiinan bisneskulttuurin hierarkkisuus näkyy verrattuna länsimaiseen työelämään. Kaikki kuusi haastateltavaa olivat sitä mieltä, että Kiinassa



johtaja määrää, eikä häntä helposti kyseenalaisteta. Rajala (2013) kertoi esimerkiksi seuraavaa:

No se on sitä, että helposti tehdään, mitä pomo sanoo, eikä välttämättä sitten aina mietitä omilla aivoilla. Ja siinä tulee se kasvojen menetys tietysti yhtenä asiana. Mitä pomo sanoo, niin sitä tehdään ja muuta ei tehdä, vaikka se ois ehkä järkevämpääkin. (Rajala 2013.)

Hierarkkisuus Kiinan työelämässä näkyy myös konkreettisesti ylempiarvoisen henkilön, kuten johtajan erityiskohteluna:

...no siinä on semmonen sanonta, että ”johtaja ei liiku”, niin että johtaja ei tee niinku mitään fyysistä...että se on sitten niinku johtaja... Se on kans vähä, jos istutaan pöytään ja kenelle antaa ensiks ja tarjota niin niin se kyllä pelaa ihan toisella tavalla kuin täällä. Suomessa se olis noloa, jos joku toimitusjohtaja vaatii niinku erikoiskohtelua sen takia, että on johtaja. Kiinassa se on aivan...päivänselvä asia, että johtaja istuu parhaimmassa paikassa, että hän on ensin ja näin. (Nylund 2013.)

Haastateltavien mielestä myös oma-aloitteisuus työntekijöiden osalta on erittäin vähäistä juuri siitä syystä, että johtaja on aina oikeassa ja johtaja huolehtii alaisistaan ja ajattelee heidän puolestaan. Sivunen (2013) lisäsi vielä, että ryhmässä ei voida esittää asioita esimiestä vastaan, koska silloin esimies menettää tilanteessa kasvonsa. Teir (2013) toi esiin konfutselaisuuden periaatteet, joita noudatetaan laajasti Kiinassa ja johon kuuluu juuri sellainen ajattelu, että johtaja huolehtii alaisistaan kuten keisari alamaisistaan. Kiinan työelämän hierarkkisuutta pohti myös Nystrand (2013) vertaamalla länsimaisiin toimintatapoihin:

Mä oon asunut USA:ssa myöskin Beamexin puolesta ja tekeen kauppaa...ne teknikot siellä, he tekevät loppujen lopuksi se päätös ja vaikkapa...heidän pomonsa ois, että jes...tää on hyvä ratkaisu. Mutta jos hän ei saa mukaan ne työntekijät, niin ei hän voi tehdä sitä päätöstä... Mutta Kiinassa se on, johtaja voi tehdä päätöksen niinku noin vaan ja työntekijä kyllä hyväksyy. (Nystrand 2013.)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, näkyvätkö heidän mielestään kiinalaiset arvot, uskonnot ja uskomukset liike-elämässä ja jos näkyvät niin millä tavoin. Viisi vastaajista oli sitä mieltä, että erilaiset uskomukset ja taikausko näkyvät sekä kiinalaisessa arjessa että bisneselämässä. Uskomuksista mainitsi esimerkiksi Ojala (2013):

Kyllähän sielä kaikkia. Justiin niinkö, että niillä on niitä eri juhlapyyhiä, minkä vuoksi vietetään, ja ne on hirviän tärkeitä. Ja kaikki niinkö ruokakulttuurit, niin kaikki, kaikissa on jotaki niinkö tavallaan kertomus siitä ruuasta, että miksi sitä, ja se on terveellistä ja.. Että kyllä siellä joka paikassa se näkyy. (Ojala 2013.)

Uskomuksiin kuuluvat neljän vastaajan mukaan esimerkiksi feng shuin periaatteiden noudattaminen, numeroihin ja väreihin liittyvä symboliikka sekä yhden vastaajan mukaan fatalismi eli kohtalousko. Kolme vastaajista otti kantaa uskontojen näkymiseen kiinalaisessa bisneskulttuurissa ja heidän mielestään uskonnot eivät ole niin vahvasti esillä kuin uskomukset. Tämä johtuu vastaajien mukaan Kiinan historiasta ja siitä, että kommunismi ei kannusta uskonnollisten ryhmien toimintaa. Nylund (2013) pohti uskonnon ja uskomusten merkityksestä seuraavaa:

Uskonto ei ole kiinalaisille yleensä ottaen tärkeä...kommunismin aikana virallinen uskonto kiinalaisille on ollut ateismi...Ne kyllä seuraa...tommosta uskoa paljon enemmän kuin täällä...puhelinnumerot...joku voi maksaa tuhansia euroja siitä, että sais hyvän numeron. Ja ne suosikkinumerot on sitten kolme...se tarkoittaa hyvää. Kuus on hyvä, ysi on hyvä, kasi on tosi hyvä, koska...tarkoittaa kehitystä...ne on hyvin fatalisteja...esimerkiksi kun mä ostin auton, niin se oli hyvin vaikea löytää auton, jossa oli airbaggeja...heidän mielestä...se...nostaa sen riskitason niin, että jos rupee ajattelemaan tommosia asioita niin sitten vois tapahtua. Parempi, että ei ajattele, ei keskustella siitä. (Nylund 2013.)

Rajala (2013) kertoi myös kokemuksia taikauskosta tai uskomuksista liittyen liike-elämään:

No, tämmöset tietyt perinteet, että kun tehdas avataan, niin siellä pitää olla avajaiset, paukutellaan vähän paukkupommeja ja ajetaan pahoja henkiä pois. Ja leijonat laitetaan portin pieliin. Ja siihen liittyy tämmöset tietyt lohikäärmetanssit, että sellasia niin kun, tiettyjä traditioita. Ja ne on sellasia, että niitä pitää tehdä tai ei tuu työntekijöitä pian töihin. ... Ei ihmiset varsinaisesti sillä tavalla ole uskonto, uskomukset voi tulla. Että nelonen tarkoittaa kuolemaa...Useista taloista saattaa olla, että puuttuu kokonaan se neljäs kerros. (Rajala 2013.)

Nystrand (2013) kertoi, että kiinalaisissa arvoissa näkyy johtajan kunnioitus ja Nylund (2013) kertoi esimerkiksi, että kiinalaisen arvomaailman mukaan on kunnioitettavaa liike-elämässä, jos pystyy huijaamaan toista. Tällaisessa tilanteessa huijauksen kohde on se,

jonka tulisi nolostua oltuaan niin tyhmä, että joutuu huijatuksi. Sivunen (2013) pohti taas sitä, kuinka perinteisesti kiinalaiset ovat olleet koko elämänsä sidottuina tehtaaseen, jossa ovat työskennelleet, koska tehdas tarjosi heille terveystalvut ja lastenhoidon, järjesti parhaat oppilaat yliopistokoulutukseen, tarjosi tehtaantyöntekijöiden lapsille työpaikkoja, järjesti asuntoja ja jopa hautasi kuolleet työntekijänsä. Yhteiskunnan perusasenteisiin on siis Sivusen mukaan kuulunut työnantajan ehdoton kunnioitus ja totteleminen.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, näkyykö heidän mielestään kiinalaisten länsimaalaisesta eroava aikakäsitys liike-elämässä. Kaikkien kuuden vastaajan mielestä kiinalaisten aikakäsitys eroaa länsimaalaisesta ja näkyy myös työelämässä. Ojala (2013) pohti kiinalaisten ajankäyttöä ja täsmällisyyttä:

Kyllähän ne pitempiä päiviä tekkee kovastikkin ku täällä...Mutta mun mielestä ne sitte, ne ei oo niin täsmällisiä, kun mitä ite on tottunut länsimaisen, tai suomalaisen, ku sovitaan joku aika, niin se on se aika. (Ojala 2013.)

Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että kiinalaiset toimivat ajatellen asiat hyvin pitkällä tähtäimellä ja ajatuksella, että aika ei loppu maailmasta kesken. Rajala (2013) pohti kiinalaisten pitkän tähtäimen ajattelua:

Esimerkiksi kyllä he vahvasti tuo sitä esiin, ainakin parin kaljan jälkeen, että he opettelee nää asiat länsimaalaisilta ja vähän ajan päästä he tekee sitten nää kaikki itse. Ja todennäköisesti paremmin. Omasta mielestään. Ja siinä se aikaperspektiivi voi olla sitten hyvinkin pitkä, ettei oo mitään kiirettä. Ettei kahden vuoden päästä tehdä sitä, vaan se voi olla vaikka kahdenkymmenen tai viidenkymmenen vuoden tähtäimellä. (Rajala 2013.)

Kaksi haastateltavaa kuvaili kiinalaisten ajan olevan hyvin joustavaa. Nylund (2013) oli lisäksi sitä mieltä, että kiinalaiset eivät kunnioita toisten aikaa ja täsmällisyyttä, ainakaan verrattuna siihen, mihin Suomessa on totuttu. Nylund mainitsi, että kolmen vuoden aikana ainoastaan yksi heidän yrityksensä alihankkijoista toimitti tuotteen ajoissa, ja kyseinen alihankkija ei ollut edes kiinalainen vaan saksalainen. Kaikki muut lähetykset olivat Nylundin mukaan aina myöhässä.

Sivunen (2013) oli sitä mieltä, että kiinalaiset haluaisivat kaiken itselleen nyt heti ja asioiden pitäisi tapahtua välittömästi ainakin asioitaessa länsimaalaisten kanssa, vaikka kiinalaiset itse hyväksyvästi venyttäisivät aikatauluja. Teir (2013) sitä vastoin pohti, että kiinalai-

silla ei ole niin kiire saavuttaa tuloksia ja sen vuoksi suhteiden luomiseenkin käytetään niin paljon aikaa.

Aikakäsitys vaikutti haastateltavien vastausten perusteella hieman ristiriitaiselta. Toisaalta kiinalaiset tuntuvat ajattelevan, että heillä on kaikki aika maailmassa eikä kiirettä mihinkään, mikä näkyy esimerkiksi pitkän tähtäimen suunnittelussa ja joustavassa suhtautumisessa sovittuihin aikatauluihin. Toisaalta taas osa vastaajista oli sitä mieltä, että kiinalaiset nimenomaan haluavat nopeita tuloksia ajattelematta asioita kovin pitkälle tulevaisuuteen.

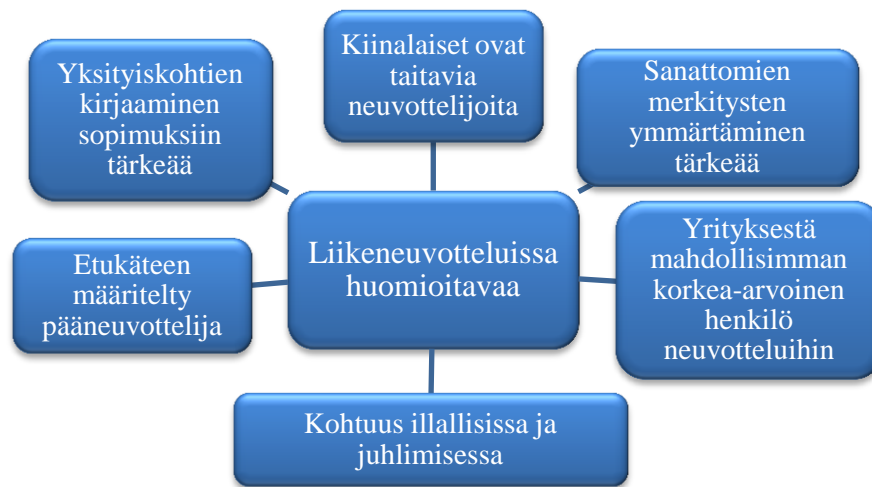
Seuraavaksi haastateltavilta tiedusteltiin, mikä on heidän mielestään naisten asema Kiinan bisnesmaailmassa. Kaikkien kuuden vastaajan mielestä naisten asema on melko hyvä tai jopa erittäin hyvä Kiinan liike-elämässä. Rajala (2013) ja Nylund (2013) nostivat esiin sen, että perinteisesti kommunistisessa järjestelmässä on kannatettu tasa-arvoa, minkä vuoksi naisten asema on ihan hyvä nykyäänkin nimenomaan työ- ja liike-elämässä ja heidän mielestään naisjohtajat ovatkin kovia ja osaavia auktoriteetteja. Tosin Rajalan mielestä liike-elämässä on edelleen enemmän mahdollisuuksia miehille ja Nylund tähdensi ylimmän johdon yrityksissä olevan yhä hyvin miesvaltaista.

Kaksi vastaajista kertoi tietävänsä myös hyviä esimerkkejä naisyrittäjistä ja kuinka naisyrittäjäisyys on kasvussa. Kolme vastaajista tähdensi, että naisten asema on hyvä nimenomaan liike-elämässä, mutta valtionhallinnossa on hyvin vähän naisia ja poliittisesti heidän asemansa on heikompi. Tätä pohti esimerkiksi Teir (2013):

Hyvä, erittäin hyvä. Et siis, tietenkin, ei oo naisia niin paljon johtavilla paikoilla kuin miehiä, mutta eihän niitä oo Suomessakaan. Jos puhutaan niin kun bisneksestä, ei valtionhallinnosta. Niin, niin tota, Kiinassa on naiset päässyt aika pitkälle, koska siitä syystä, että naiset on osannut kieliä ja englantia on ollut tärkeä asia. Niin mä oon kyllä törmännyt useesti siihen, että naiset on erittäin hyvillä paikoilla. (Teir 2013.)

Seuraava kysymys käsitteli liikeneuvotteluja ja haastateltavilta kysyttiin, ovatko he olleet itse liikeneuvotteluissa kiinalaisten kanssa ja jos ovat, miten liikeneuvottelut etenivät. Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin myös, millaisia taktikoijia heidän mielestään kiinalaiset ovat liike-elämässä. Viisi haastateltavista on ollut hyvin usein liikeneuvotteluissa kiinalaisten kanssa, yksi ei ole ollut lainkaan. Seuraavassa kuviossa (KUVIO 2) on esitetty joidakin haastatteluissa esiin tulleita asioita liittyen liikeneuvotteluihin ja siihen, mitä asioita

neuvotteluissa kannattaisi ottaa huomioon. Kuvion alla haastateltavien mielipiteitä neuvotteluista on avattu myös sanallisesti.



KUVIO 2. Huomioitavaa liikeneuvotteluihin kiinalaisten kanssa.

Rajala (2013) kertoi, että ei ole oikeastaan huomannut suuria eroja neuvotteluissa kiinalaisten ja länsimaalaisten kanssa. Teir (2013) oli sitä mieltä, että kiinalaiset ovat erittäin hyviä neuvottelijoita ja myös rakastavat sitä, jos vastapuolella on hyvä neuvottelija. Teir oli myös sitä mieltä, että kiinalaisia pitää osata lukea neuvotteluissa hyvin, koska he eivät aina sano suoraan, mitä haluavat ja ajattelevat.

Nystrand (2013) on huomionut, että kiinalaiset arvostavat todella paljon, jos neuvotteluissa on mukana johtotason henkilö. Tosin hänen mielestään on yleensä parempi, että paikalla oleva johtotason henkilö ei niinkään osallistu hinta- tai määräneuvotteluihin, vaan kertoo ennemmin omasta yrityksestään, josta kiinalaiset yleensä haluavatkin mielellään kuulla paljon. Nylundin (2013) mielestä on hyvin tärkeää kirjata kaikki neuvotteluissa sovitut yksityiskohdat ylös, sillä muuten niissä ja valmiin tuotteen laadussa saattaa olla helposti virheitä. Hän oli myös sitä mieltä, että jos liikeneuvottelukumppani on ystävä tai hyvä tuttu, niin neuvottelut sujuvat paljon paremmin. Nylund pohti myös pitkäksi venähtäviä ravintola-illoja liikeneuvottelujen yhteydessä:

...jos puhuu hintaneuvotteluista niin...mä en tiedä kannattaako mennä niinku ryyppäämään pari päivää ja laulaan karaokea, että saako siitä parempi hinta? ...alussa oli semmonen, että mä olin ehkä kolme päivää jossain Pohjois-Kiinassa ja niinku aamusta iltaan. Ja sit ku tuli puhetta niistä hinnoista, se

olikin aivan ylihinta...Mä tiesin, et se yrittää niinku huijata mua...ei siitä ollu mitään järkeä, että ehkä ois voinu olla vaan viisi minuuttia ja kysyä sen hinnan ja lähteä pois. (Nylund 2013.)

Sivunen (2013) viittasi neuvotteluihin 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa ja kertoi, että siihen aikaan oli tärkeää, että vain valitut pääneuvottelijat neuvottelivat keskenään ja muut paikallaolijat olivat pääsääntöisesti hiljaa. Sivusen mielestä kiinalaiset noudattivat hyvin vahvasti win-win -periaatetta, eli, että molemmat osapuolet hyötyisivät samassa suhteessa. Toisaalta Sivunen sanoi myös, että kiinalaiset kokivat kunnia-asiakseen, jos pystyivät huijaamaan länsimaista liikekumppania.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kiinalaiset osaavat taktikoida liike-elämässä. Seuraavassa kuviossa (KUVIO 3) esitellään taktiikoita, joita kiinalaiset haastateltavien mielestä saattavat käyttää liike-elämässä.



KUVIO 3. Kiinalaisten käyttämiä taktikointikeinoja.

Kuviossa (KUVIO 3) on siis yhteenveto haastateltavien mainitsemista neuvottelutaktiikoista, joita kiinalaiset käyttävät liike-elämässä. Viisi vastaajista nosti esille samankaltaisia asioita liittyen siihen, että kiinalaiset osaavat venyttää neuvotteluja ja tekevät helposti viime tipan muutoksia tilausmääriin tai hintoihin. Nylundin (2013) mielestä olisikin hyvä pitää aina varalla esimerkiksi kahta toimittajaa, jotta välttyttäisiin tällaisilta viime hetken yllätyksiltä. Kaksi vastaajaa lisäsi tähän, että on myös normaalia, että vaikka sopimukset on jo tehty ja allekirjoitettu, kiinalaiset palaavatkin vielä seuraavana päivänä asiaan ja yrit-

tävät muuttaa sovittuja asioita, joiden ovatkin huomanneet olevan heille epäsuotuisia. Rajala (2013) kertoi, että kiinalaiset saattavat pumpata myyntihinnan todella alas saadakseen asiakkaan, mutta usein tällainen alhainen hinta johtaa siihen, että vaikka tuote on alussa sitä, mitä on sovittu, saattaa sen laatu alkaa pikkuhiljaa huonontua. Hintojen suhteen tuli esiin muunkinlaista hyvin lyhytnäköistä taktikointia, kuten Nystrand (2013) kertoo:

...jälleenmyyjät... he taktikoivat myös sillä tavalla, että jos esimerkiksi he ottavat sata kappaletta jotain, niin he haluavat saada hyvän hinnan näille...Kaikki on hyvin ja sitten toimitetaan se sata kappaletta. Ja jos he ovat saaneet ne hyvään hintaan, he pistävät ne markkinoille edullisemmin...meillä on myös kuus muuta jälleenmyyjää...jos yhdelle myydään halvalla, niin hän pistää ne tuotteet edullisesti markkinoille ja ne voivat mennä myymään jopa toisellekin. Ja sitten ne on, että ”haloo, mä oon jälleenmyyjä ja mä saan heiltä edullisemmin kuin teiltä suoraan. Missä mättää?” (Nystrand 2013.)

Vastapuolen ärsyttäminen katsottiin myös osaksi neuvottelutaktiikkaa:

Ja sitten se, että ne yritti jatkuvasti ärsyttää, se kuulu niitten taktiikkaan. Se täyty vaan pitää niin kun pokka, vaikka kuin paljon teki mieli sanoa suoraan. Ja sit sekin vielä, että mä joskus huomasin, kun meikäläinen väsyneenä sitten rupes rähjäämään, niin ei mun assistenttini kääntänyt sitä sillain, kun mä olin sanonut. Et se niin kun käänsi sen sillain, kuin se piti kääntää. (Sivunen 2013.)

Edellä mainittiin liikeneuvottelujen yhteydessä tapahtuvasta illanvietosta. Tämä aihe nousi esiin myös kiinalaisten käyttämistä taktiikoista puhuttaessa:

Ja teoria vois olla ehkä semmonen, että jos ne vähän huijaa tämmöset länkkärit, tai edustajat, esimerkiksi niinku baareihin tai bordelleihin tai ryypäämään...niin että ne rupee tietämään niin paljon heiltä, että ne saa niin kun ylemmän käden. Sen jälkeen oli niinku helpompi heidän kanssa tehdä työtä...Mä luulen, että se on semmonen ainakin konspiraatioteoria, et se vois olla joku taktiikka. (Nylund 2013.)

Liikeneuvottelutilanteisiin liittyen haastateltavilta kysyttiin vielä, ovatko he huomioineet tietynlaisia rituaaleja, joita kiinalaiset käyttäisivät neuvottelujen yhteydessä. Puolet vastaajista oli huomionnut tiettyjä rituaaleja ja puolet eivät kovinkaan paljon. Kolme vastaajista mainitsi, että yhteiset lounaat tai illalliset saattaisivat olla tällainen rituaali, Nystrandin (2013) mielestä jopa ehdoton, ainakin suuremmissa neuvotteluissa. Teir (2013) mainitsi, että kiinalaisilla yleensä on useita henkilöitä neuvotteluissa paikalla ja korkea-arvoisin mo-

lemmilta puolilta johtaa neuvotteluja. Tulkin käyttö liikeneuvottelutilanteissa on Teirin mukaan myös yleistä. Hän mainitsi myös, että neuvotteluissa tulisi olla samanarvoiset henkilöt paikalla. Teir kertoi, että etenkin vanhoillisemmilla kiinalaisilla istumajärjestys sekä neuvotteluissa että illallisilla on tärkeää.

Sivunen (2013) kertoi kehumisen olevan yksi kiinalaisten käyttämä neuvottelurituuaali. Hänen mielestään kiinalaiset saattavat myös vähätellä omia mahdollisuuksiaan neuvotteluissa tai vastaavasti ylikorostaa niitä ja haukkua vastapuolta. Sivunen oli myös huomionut, että kiinalaiset saattavat nostaa kilpailijoita esiin neuvotteluissa ja painostaa tällä tavoin. Tällainen painostaminen voisi olla enemmän osa neuvottelutaktiikkaa kuin rituaaleja. Sivunen nosti esiin myös sen, että kiinalaiset saattavat olla piittaamattomia lain suhteen ja käyttä esimerkiksi länsimaisen tietämättömyyttä lain suhteen hyväkseen. Sivunen onkin sitä mieltä, että länsimaalaisella yrityksellä olisi hyvä olla mukana Kiinassa joku, joka tietää nämä asiat ja osaa muutenkin neuvoa käytännöissä.

Nylund (2013) mainitsi, että vanhoillisemmat kiinalaiset esimerkiksi Pohjois-Kiinassa tykkäävät juhlia neuvottelujen yhteydessä jopa neljä päivää aamusta iltaan. Rajala (2013) kertoi, että käyntikorttien antaminen voisi olla yksi mainitsemisen arvoinen rituaali. Kiinalaisille on vielä tärkeää, että käyntikortti annetaan oikealla tavalla kunnioittavasti kahdella kädellä.

Seuraava kysymys käsittelikin käyntikortteja ja titteleitä ja sitä, ovatko vastaajat huomioineet näiden käytön olevan erityisen tärkeää kiinalaisille. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että käyntikortit ja niiden antaminen oikealla tavalla, eli kahdella kädellä ojentaen ja myös samoin vastaanottaen, on kiinalaisille tärkeää. Tosin kaksi vastaajaa kertoi sen olevan ehkä hieman kliseistä, ja kuuluvan kyllä perinteisiin, mutta että ei ole niin vaarallista enää nykyään, jos käyntikorttia kohtelee ”väärin”. Tästä mainitsi esimerkiksi Nylund (2013):

Joo. Sekä että. Ja sitten toisaalta, no käyntikortit, totta kai, se on kans vähän kliseemäistä, että miten se otetaan. Ja kaikki nää miten Kiinassa tehdään niin kiinalaisten kesken. Ei se, että jos tulee ulkomaalainen ja rikkoo tämmösiä tabuja ja sääntöjä, ei ne itekkään niinku siihen reagois negatiivisesti. Ne tietää, että tää on länkkäri, mistä hän tietäis. Se ei oo, sekin on vähän niin kun osana myymistä, että Aasiassa ollaan niin kummallisia ja siellä tietyt tavat mitä tehdään, mutta ei. Ne on hyvin leppoiset. Että ei tarvi niinku siitä olla hermostunut, että miten pitäis käyttäytyä. (Nylund 2013.)



Kolme vastaajista ei ottanut niinkään kantaa titteleiden tärkeyteen. Rajala (2013) mainitsi titteleistä kysyttäessä, että on tärkeää, että tapaamisissa on samanarvoiset henkilöt molemmista organisaatioista. Teir (2013) oli sitä mieltä, että kiinalaiset rakastavat titteleitä ja käyntikortteja on kohdeltava kunnioituksella:

Käyntikortti on erittäin tärkeä kiinalaisille...Mulla on ihan semmonen tapa, jonka mä oon opetellut kiinalaisten kans, et jos ne istuu mua vastapäätä ja mä oon yksin ja heitä on monta, niin mä laitan jokaisen käyntikortin järjestyksessä, niin et mä pystyn koko neuvottelun ajan puhutteleen heitä sillä nimellä...titteleistä, kyllä ne on tärkeitä näissä käyntikorteissa...jos et sä voi lähettää ykkösketjua sinne Kiinaan, vaikka painat väärät käyntikortit niille, kun meet sinne, et oot vähän parempiarvoinen. Nehän rakastaa kaikkia tällöisiä titteleitä hirveesti, että niillä on aina kaikki jotain ”director” vaikkei ne olisikaan. (Teir 2013.)

Seuraavaksi haastateltavilta tiedusteltiin, millaisia liikelahjoja he suosittelisivat kiinalaisille liikekumppaneille ja piilekö vastaajien mielestä liikelahjojen antamisessa erityisiä vaaroja kiinalaisten kanssa. Haastateltavien vastaukset olivat hyvin moninaisia. Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että on tärkeää, että lahjoja on mukana, mutta pienikin lahja riittää. Kaksi vastaajista kertoi, että lahjan paketti ja nauhat ovat tärkeitä, jopa tärkeämpiä kuin itse lahjat.

Nystrand (2013) ja Rajala (2013) kertoivat, että heidän yrityksissään liikelahjoja ei juuriakaan anneta. Rajalan mukaan sen vuoksi, että voidaan välttää hankalia kasvojen menettämistä aiheuttavia tilanteita, jos esimerkiksi toisen osapuolen antama lahja on paljon arvokkaampi kuin toisen. Nystrand kertoi syyksi sen, että pääasiassa Beamexin liikekumppanit Kiinassa ovat jälleenmyyjiä, jotka eivät niinkään odota lahjoja. Nystrandin mukaan lahjoja odottavat enemmänkin bisnesihmiset ja instituutit, joiden vieraillessa lahjoja olisi hyvä olla. Kumpikin vastaajista kuitenkin kertoi, että esimerkiksi kiinalaisten juhlien, kuten kiinalaisen Uuden vuoden aikaan on tapana antaa pieniä lahjoja.

Sivunen (2013) kertoi lahja-asian olevan joskus hyvinkin hankala. Hänen mukaansa liikekumppanit odottavat aina vähintään yhtä hyvää lahjaa, kuin he itse ovat antaneet edellisellä kerralla. Olisi myös Sivusen mielestä tärkeää, että aina seuraavalla vierailulla tuodun lahjan pitäisi olla parempi kuin edellisellä kerralla, minkä vuoksi hänen mielestään olisi hyvä pystyä katkaisemaan lahjojen anto uudessa liikesuhteessa hyvin nopeasti. Kuten Ojala

(2013) mainitsee, Kiinassa esineisiin saattaa liittyä myös erilaista symboliikkaa, mistä olisi hyvä olla tietoinen:

Kyllä siinä aina saa olla mun mielestä tarkkana ko liikelahjoja, niin se pitäis ottaa seville se tausta. Että niillä saattaa joillaki olla se merkitys, että se on niinkö huonua onnia. Yleensä kiinalaiset tykkää, että niille annetaan liikelahjoja. (Ojala 2013.)

Seuraavassa kuviossa (KUVIO 4) on esitelty liikelahjoja, joita haastateltavat suosittelivat annettavaksi ja myös mainittu sellaisia, joita haastateltavat eivät suositele annettavaksi.



KUVIO 4. Suositeltavia ja ei-suositeltavia liikelahjoja.

Neljä vastaajista mainitsi, että liikelahjana olisi hyvä antaa esimerkiksi jotain suomalaista. Sivunen (2013) kertoi, että pitempiaikaisissa liikesuhteissa on arvostettu henkilökohtaista lahjaa, jonka voi viedä kotiin. Hän kertoi myös, että 1990-luvulla esimerkiksi lääkkeet tai kiinaksi käännetty suomalaiset lasten satukirjat olivat suosittuja lahjoja. Nystrand (2013) kertoi, että koska heidän yrityksessään annetaan enimmäkseen lahjoja vain juhlapäivinä, on lahjojen luonne hyvin perinteinen kiinalainen, esimerkiksi kiinalaisia kakkuja. Rajala (2013) mainitsi, että esimerkiksi pienet, firman logolla varustetut lahjat ovat ihan hyviä ja riittäviä. Nylundin (2013) mielestä huonoin lahja olisi tuote, jossa lukee: ”Made in China” Teir (2013) taas kertoi, että missään nimessä lahjaksi ei kannata viedä kelloa tai puukkoa, koska kyseiset esineet yhdistetään kuolemaan ja niiden ajatellaan tuovan huonoa onnea. Hänellä oli myös ehdotuksia hyviksi lahjoiksi:

...niitä lahjoja pitää olla paljon, sä et koskaan tiiä, kuinka paljon ihmisiä sä tapaat ja sitten sulla on siellä neuvottelussa yhtäkkiä kaheksan, vaikka sä luulit, että siellä on vaan kaks...mä oon vieny aika paljon ihan suklaata...Vähän jotain suomalaista ruokaa, makeisia, kirjoja...voi viedä oikeestaan mitä vaan...alkoholijuomiakin voi viedä...ei kannata viedä mitään vodkaa tai tämmöstä, kiinalaiset ei arvosta tämmösiä värittämiä juomia. Pitää olla hirveesti värejä ja tällasii ylipäätään.. (Teir 2013.)

Liikelahjojen tarve vaikuttaisi siis riippuvan paljon siitä, minkälaisen liikekumppaneiden kanssa asioi; toiset odottavat ja arvostavat lahjoja, toiset eivät edes odota niitä. Vastaajat tuntuivatkin olevan sitä mieltä, että jos lahjoja annetaan, ei sen tarvitse olla kovinkaan suuri. Tärkeämpää lahjassa on, että se on paketoitu hienosti ja näyttävästi ja että otetaan huomioon lahjan mahdollinen symbolinen merkitys.

Seuraava kysymys käsitteli kiinalaista bisnespukeutumista ja haastateltavilta kysyttiin, eroaako se heidän mielestään länsimaisesta pukeutumisesta. Neljä vastaajista oli sitä mieltä, että kiinalainen bisnespukeutuminen on melko rentoa ja epämuodollista, eikä juuri eroa länsimaisesta. Tätä mieltä oli muun muassa Rajala (2013):

...pukeutuminen on kyllä aika vapaata... Kun talviaikaan siellä saattaa olla tämmösiä kiinan kiinalaisia yrityksiä, joissa ei kauheesti sitä lämmitystä oo ja betonirakennuksia, et se on aika viileetä, että siellä ollaan sitten päällystakki päällä sisällä neuvotteluissakin. (Rajala 2013.)

Lisäksi Sivunen (2013) kertoi, että pukeutuminen oli 1990-luvun Kiinassa vielä melko muodollista, mutta vapautunut siitä huomattavasti. Haastateltavien, kuten Nystrandin (2013) vastauksesta kävi ilmi, että usein pukeutuminen riippuu tilanteesta:

Se riippuu taas kerran, jos menee johonkin instituuttiin, niin ilman muuta pitää olla puku päällä. Ja solmio ja he kunnioittavat sen.. Mutta jos menee tehtaille, niin mieluummin ei pukua eikä solmiota, koska heillä ei ole koskaan sitä. Ja se tarkoittaa sitä, jos me tullaan sinne niinku hyvin pukeutuneena, niin me ollaan niin eri tasolla. (Nystrand 2013.)

Ainoastaan Ojala (2013) oli sitä mieltä, että Suomessa bisnespukeutuminen on rennompaa kuin Kiinassa, jossa naiset pukeutuvat jakkupukuihin ja miehet mustaan pukuun ja valkoiseen paitaan. Vaikuttaisikin, että toimistohenkilökunta pukeutuu Kiinassa hieman siistimmin kuin esimerkiksi tehtailta vierailevat liikemiehet. Tämä ilmenee esimerkiksi Nylundin (2013) kommentista:

Kiinalaiset, ne voi lähteä häihin shortseissa... jos ne on toimistohenkilöitä, niin niillä on kyllä mustat housut ja valkoinen paita...Kauluspaita ja farkut toimii tosi hyvin. (Nylund 2013.)

Vastausten perusteella vaikuttaisi, että bisnespukeutuminen Kiinassa on melko vapaata, riippuen kuitenkin hieman siitä, vierailleeko instituuteissa tai toimistoilla esimerkiksi johtajien luona vai tehtailla, joissa pukeutuminen on rennompaa. Vaikuttaisi, että pukeutuminen ei kovinkaan paljon eroa länsimaalaisesta, eikä sillä sen vuoksi tarvitse kovin paljon päättään vaivata. Vastausten perusteella vaikutti, että ylipukeutumista kannattaisi kuitenkin välttää, ettei vaikuta siltä, että yrittäisi korostaa omaa asemaansa tai paremmuuttaan.

Haastateltavilta kysyttiin seuraavaksi, millä maantieteellisillä alueilla he ovat Kiinassa toimineet ja ovatko he huomioineet alueellisia eroja kulttuurissa tai toimintatavoissa. Kaikki vastaajat ovat toimineet tai ainakin vierailleet Shanghaissa ja sitä ympäröivillä alueilla sekä Pekingissä. Kaksi vastaajista mainitsi myös toimineensa Guangzhoun eli entisen Kantonin alueella ja kaksi vastaajista kertoi toimineensa myös Hongkongissa. Haastateltavat mainitsivat myös muita yksittäisiä kaupunkeja sekä pohjoisessa, etelässä että itärannikolla. Tällaisia yksittäisen vastaajan mainitsemia kaupunkeja olivat esimerkiksi Suzhou Shanghain lähetyvillä, Shenzhenin kaupunki etelässä, Dongguanin kaupunki Shenzhenin lähetyvillä, Yantain ja Qingdaon rannikkokaupungit Koillis-Kiinassa sekä Foshanin kaupunki Etelä-Kiinassa. Liitteenä olevassa kartassa (LIITE 2) on merkittynä suurimmat kaupungit. Eri alueiden välillä haastateltavat tunnistivat myös perusteltuja eroavaisuuksia, joista esimerkiksi Sivunen (2013) kommentoi:

On ihan selvästi...täytyy muistaa se, että 38 provinssia on Kiinassa. Niin ja joissa on 1500 miljoonaa ihmistä, niin eihän se voi olla yhtenäinen. (Sivunen 2013.)

Rajala (2013) kertoi, että ihmisissä on kyllä eroja, riippuen siitä, millä alueilla liikkuu. Tällaisia eroja on esimerkiksi kielessä; kiinalaiset eivät välttämättä ymmärrä toistensa murteita lainkaan, joten eri murrealueilta tulevat ihmiset puhuvat toisilleen yleisempää mandariinikiinaa. Rajala kertoi myös, että kiinalaiset väittävät ihmisten olevan etelässä vieraakampia ja pohjoisessa suoremia. Kolme vastaajista mainitsi, että pohjoinen, erityisesti Pekingin alue on keskittynyt hallintoon ja siellä on hieman jäykempää kuin etelässä, kun taas etelä ja etenkin Shanghain alue on liike-elämän ja kansainvälisen kaupan keskus ja

siellä on yleensä myös vapaampaa kuin pohjoisessa. Tätä mieltä oli esimerkiksi Nylund (2013):

Niin, öö, Pohjois-Kiinassa ollaan sitä mieltä, että Etelä-Kiinassa ollaan vain niinku rahan perään, että raha on tärkein. Kun taas Etelä-Kiinassa ollaan sitä mieltä, että Pohjois-Kiinassa ollaan laiskoja. Ja se johtuu ehkä siitä, koska Etelä-Kiina on liike-elämässä ja Pohjois-Kiinassa on administraatio ja koulu- tus, Peking. (Nylund 2013.)

Myös Nystrandin (2013) mukaan vaikuttaisi siltä, että pohjois- ja eteläkiinalaiset eivät juu- ri luota toisiinsa ja asioivat mieluummin oman alueensa ihmisten kanssa. Kaksi vastaajista, jotka mainitsivat Hongkongin, kertoivat ihmisten olevan siellä erilaisia ja vapaampia kuin muualla Kiinassa.

Vastausten perusteella vaikuttaisi, että Kiinassa alueet ovat jakautuneet karkeasti jaoteltuna hyvin vahvasti joko pohjoisen hallinnollisiin keskuksiin tai etelän liike-elämän keskuksiin sekä maaseutuun. Näiden eri alueiden välillä on tietysti toimintatavoissa, mutta myös ihmi- sissä suuriakin eroja. Vaikuttaisi myös, että ainakin osaltaan etelä- ja pohjoiskiinalaisten välillä on olemassa jonkinlaisia jännitteitä ja että kiinalaiset suosivat aina ensimmäisenä oman alueensa tuotteita ja ihmisiä. Alueet, joissa vastaajat ovat pääasiassa toimineet, vai- kuttaisivat olevan rannikkoseudun suuria kaupunkeja ja provinssseja, eivät niinkään sisä- maassa sijaitsevia. Tämä johtunee siitä, että sisämaa on edelleen suurelta osin köyhää maa- seutua.

Viimeisenä kysymyksenä tässä osiossa haastateltavilta tiedusteltiin, millaisia kompastus- kohtia he näkevät tehtäessä bisnestä kiinalaisten kanssa. Kuviossa (KUVIO 5) esitetään, mitä haastateltavat kokivat tällaisiksi kompastuskohdiksi.



KUVIO 5. Haastateltavien kompastuskohdiksi koetut asiat kiinalaisten kanssa toimittaessa.

Kuten kuvioista 5 nähdään, haasteiksi koetut asiat vaihtelevat hieman haastateltavien välillä. Haastateltavien mielestä kuitenkin luottamus ja sen rakentaminen on tärkeää. Muutama painottaa myös sitä, kuinka tärkeää on varmistaa, että kiinalaiset ymmärtävät mitä on sovittu ja tarkoitettu, jotta yksityiskohdat tulevat oikein ja laatu niin kuin on tarkoitettu. Kaksi vastaajista korostaa myös kotiläksyjen tekemisen tärkeyttä, Teir (2013) Kiinan kulttuurin tuntemisen kannalta ja Sivunen (2013) sen lisäksi omien resurssien tuntemisen kannalta:

Ja kotiläksynä en tarkoita pelkästään sitä, että opetellaan millain kätellään ja annetaan käyntikortti, vaan tarkoitan myös sitä, että kuinka paljon johdolla on resursseja satsata siihen toimintaan...esimerkiksi, jos aa, haluaa niin kun myydä sinne jotain, jos onnistuu, niin ne määrät on niin isoja, että pystytäänkö me tosiaan se hoitamaan. Pystytäänkö me kilpailemaan siitä, että puolen vuoden päästä siellä naapurin tontilla on samanlainen tehdas...joka tekee samoja asioita meidän laitteilla, kopioi meidän laitteita...se vie kaks kertaa enemmän johdon resursseja Suomessa, kuin luulee. (Sivunen 2013.)

Myös Nystrand (2013) nosti esiin sen haasteen, että kiinalaiset kopioivat herkästi sen tuotteen tai idean, mitä esimerkiksi ulkomaalaiset yritykset tulevat Kiinaan myymään ja valmistamaan.

Plus vielä, että rekisteröintiä, tämä IPR, Intellectual property rights. Se on todella tärkeää, koska siinä ne on kyllä mestareita, että jos ei ole itse rekisteröinyt nimeensä, niin voi olla, että se kiinalainen menee rekisteröimään sinne noin vaan. Ja sen jälkeen se on vähän hankalampi. (Nystrand 2013.)

#### **6.4 Kiinan kulttuuriset ulottuvuudet**

Seuraava tutkimusosio käsitteli Geert Hofsteden kulttuurisia ulottuvuuksia. Haastateltavilta kysyttiin heidän mielipiteitään siitä, miten Kiinaa on kuvattu näiden viiden kulttuurisen ulottuvuuden kautta. Ainoastaan yhdelle haastateltavista nämä ulottuvuudet olivat ennestään tuttuja, joten kysymysten yhteydessä avattiin hieman sitä, mitä niillä tarkoitetaan.

Ensimmäisenä ulottuvuutena oli valtaetäisyys. Ulottuvuuden pisteiden perusteella kiinalaiset sietävät hyvin ja hyväksyvät epätasa-arvon yhteiskunnassa. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tämä väittämä pitää paikkaansa. Osa vastaajista ei ollut kuitenkaan täysin ehdoton siinä, että väittämä pitäisi täysin paikkaansa kaikkien kiinalaisten osalta, mikä ilmenee myös Ojalan (2013) kommentista:

Se, mää luulen, että tuo enempi pätee niinkö vanahempiin ihmisiin. Semmoisiin, jotka ovat eläneet sen Maon ajan ja aikasemman, sen suljetun Kiinan ajan. Että sitä on, mihin sää oot syntyny, niin sää oot sitä. Mutta nykyajan nuoret ei enään, että siellä vaikka oot syntynyt köyhäksi, köyhään perheeseen, niin sää silti voit päästä korkialle. (Ojala 2013.)

Neljä vastaajista nosti esille, että epätasa-arvon hyväksyminen olisi yhtenevää hierarkian hyväksymisen kanssa. Hierarkkisuus taas pohjautuu näiden vastaajien, kuten Teirin (2013) mielestä siihen, että perhe on perinteisesti ollut niin keskeinen kiinalaisilla ja perheissä on vallinnut tietty hierarkia:

Kyllä pitää oikein hyvin paikkaansa. Ei muuten tuo kommunismikaan onnistuis siellä. Ja se on, se pitää nimenomaan sen takia, et se konfutselaisuus on just tommosta, et siinä on niin kun, joku on perheen pää ja sit joku on yrityksessä pää. Et se on hirveen suuri, esimerkiksi opiskelijoilla ja opettajilla on suuri niin kun ero ja niin kun et, se on kyllä, pitää hyvin paikkaansa. (Teir 2013.)

Toisena ulottuvuutena mainittiin individualismi vastaan kollektivismi, jossa Kiina on kuvattu hyvin kollektivistiseksi maaksi ja yksilöiden siis toimivan enemmän ryhmän hyväksi kuin omaksi hyväkseen. Jatkokysymyksenä tähän esitettiin, että voisiko olla niin, että Kiina olisi kuitenkin siirtymässä kollektiivisesta ajattelusta enemmän individualistiseen ajatteluun.

Haastateltavien vastauksissa oli hieman hajontaa tämän kysymyksen kohdalla. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että Kiina on hyvin kollektivistinen maa ja yksilöiden on hankalaa toimia itsenäisesti. He pohtivat kuitenkin, että ehkä kiinalaiset ovat siirtymässä enemmän individualistiseen suuntaan esimerkiksi materian tavoittelussa. Muun muassa Teir (2013) pohti seuraavaa:

Ne haluaa sellasia, et kaikki on niinku valmiina, ettei tartte itte ajatella... Tää on, nuoriso on siinä mielessä muuttunut, että ne haluaa tämmöstä materiaalista hyvää. Että ne on niinku...tottunut saamaan kaiken, että ne on siinä mielessä individualistisia, et toihan on vähän ongelmallista Kiinassa. Tai ei niin vähääkään...Mitä tulee sellasesta yhteiskunnasta, jossa kaikki on kasvanut perheessä, missä on vain yksi lapsi ja tottuneet saamaan kaikki. (Teir 2013.)

Kaksi vastaajista taas oli täysin vastaan ajatusta, että kiinalaiset toimisivat enemmän ryhmän hyväksi kuin omaksi hyväkseen, vaan he olivat ennemminkin sitä mieltä, että kiinalai-

set tavoittelevat omaa etuaan ja ovat ahneita. He pohtivat kollektiivisen ajattelun kuuluvan menneisyyteen ja ehkä edelleen olevan voimissaan maaseudulla. Sivunen (2013) oli edellisen lisäksi sitä mieltä, että kollektiivisuus kyllä sopisi konfutselaiseen ajattelutapaan ja perinteisesti, vielä 1990-luvulla on ajateltu, että tehdään ryhmissä, koska yksittäistä henkilöä ei haluta nostaa toisia paremmaksi. Sivunen oli kuitenkin vahvasti sitä mieltä, että ei usko nykykiinalaisten olevan kollektivisteja ja ajattelevan ryhmän parasta, vaan ennemminkin työelämässä työntekijät nykyään osoittavat ja ilmiantavat toisten tekemiä virheitä, jotta näyttäisivät itse paremmilta. Hänen mielestään tällainen oman edun tavoittelu on kasvanut Kiinassa.

Nylundin (2013) mukaan Kiina on perinteisesti ja muodollisesti kommunistisena maana myös ollut kollektivistinen, mutta myös hänen mielestään ihmiset ovat nykyään siirtymässä enemmän individualistiseen ajattelutapaan. Rajala (2013) oli sitä mieltä, että perheyhteisöissä saatetaan ajatella enemmän ryhmän parasta, mutta muuten ei erityisesti, vaan tavoitellaan omaa etua.

Vastauksissa tuli esiin, että vaikka perheyhteisöt ovat edelleen kiinteitä ja niissä puhalletaan yhteen hiileen, ovat kiinalaiset kuitenkin kaikkien vastaajien mielestä siirtymässä individualistisempaan suuntaan ja tavoittelevat hanakammin omaa etuaan kuin aikaisemmin. Tähän muutokseen on varmasti vaikuttanut muutokset yhteiskunnassa ja ajattelutavoissa, kun rikastumisen tavoittelua ei enää paheksuta samalla tavalla kuin aikaisemmin. Myös kauan vallinnut yhden lapsen politiikka lienee tarjonnut lapsille enemmän sekä materiaalia että huomiota ja näin vaikuttanut nuorison ajattelutapaan tehden heistä itsekkäämpiä ja enemmän omaa etuaan tavoittelevia.

Kolmas Hofsteden ulottuvuuksista oli maskuliinisuus vastaan feminiinisyys. Tässä ulottuvuudessa Kiinan on mitattu olevan hyvin maskuliininen maa ja kiinalaista yhteiskuntaa kuvattu ohjaavan kilpailuvietti ja halu menestyä hyvin sekä koulussa että työelämässä jopa vapaa-ajan kustannuksella. Haastateltavilta kysyttiin mielipidettä tähän mittaukseen.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että väittämä pitää paikkaansa ja kiinalaiset ovat hyvin kilpailuhenkisiä ja ahkeria tekemään töitä. Kaksi vastaajista tähdensi, että ihmisten kilpailuhenkisyys ei välttämättä johdu omasta halusta vaan ennemminkin olosuhteiden pakosta. Kiinassa on niin suuri määrä ihmisiä, ettei voida olettaa yhteiskunnan huolehtivan,



vaan ihmisten täytyy itse ponnistella oman hyvinvoinnin eteen. Neljä vastaajista nosti esimerkiksi opiskelun ja kovan kilpailun hyvistä opiskelupaikoista. Tästä mainitsi muun muassa Nylund (2013):

Että esimerkiksi niinku päästä yliopistoon, sen kamppailu alkaa jo niinku lastentarhassa. Sä et voi niinku lukiossa keksiä, että mä haluan parantaa mun arvosanat, ja sitten päästä mihinkään. Se tehdään ihan kolmevuotiaasta, että vanhemmat ohjaa. (Nylund 2013.)

Nystrand (2013) toi esiin sellaisen seikan, että Kiinassa on kovaa kilpailua myös vaimoehdokkaista, koska miehiä on suhteessa paljon enemmän kuin naisia. Tämä seikka juontaa jälleen juurensa yhden lapsen politiikkaan ja siihen, että vanhemmat suosivat poikalapsia.

Vastauksien perusteella vaikuttaisi, että Kiinan yhteiskunta todellakin on hyvin kilpailukeskeinen ja maskuliininen. Toki maassa, jossa on niin huomattavan suuri asukasluku, on selvääkin ja olosuhteiden pakko, että sekä opiskelu- että työpaikoista ja omasta elannostaan joudutaan kilpailemaan.

Seuraavana Hofsteden ulottuvuuksista käsiteltiin epävarmuuden välttämistä. Tämä ulottuvuus osoittautui hieman hankalaksi tutkijalle tulkita ja se välittyi valitettavasti myös haastattelutilanteissa tehden kysymyksestä hieman epäselvän haastateltaville. Kiina siis on saanut matalat pisteet tällä mittarilla, mikä tarkoittaa, että kiinalaiset sietävät suhteellisen hyvin epävarmuutta. Tämä aiheutti ristiriitaisia ajatuksia sen vuoksi, että kun yhteiskunnassa siedetään hyvin epävarmuutta, ei ole niin suuri tarve säädellä kansalaisten elämää erilaisilla laeilla ja säädöksillä. Kiinassa taas on hyvin paljon erilaisia lakeja, minkä vuoksi vaikuttaisi, että siellä siedetään huonosti epävarmuutta. Tutkimuksen edetessä selvisi kuitenkin, että vaikka säädöksiä on paljon, saattaa olla, että lait muuttuvat hyvin usein tai niitä muokataan omiin tarkoitukseen sopiviksi ja asioiden katsotaan muutenkin olevan moniselitteisiä. Tämä olisikin loppujen lopuksi syy siihen, että Kiina on saanut matalat pisteet epävarmuuden välttämässä ja kiinalaiset sietävät hyvin epävarmuutta.

Tämä kysymys aiheutti siis myös haastattelutilanteissa hieman epävarmuutta ja pohdintaa ja huomattiin, että ulottuvuus on Kiinan kohdalla hieman ristiriitainen ja epävarmuuden välttäminen riippuu paljolti siitä, kenen tai mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Kaksi haastateltavista ei oikein osannut vastata tähän kysymykseen. Kolme vastaajista pohti sitä,

että ehkä työelämässä työntekijät sietävät kuitenkin huonosti epävarmuutta, koska pelätään omaa epävarmuutta asioista ja kasvojen menetystä. Toisaalta yritysten tasolla katsottuna asia voi olla toisin, kuten Rajala (2013) pohtii:

...jos ajatellaan niin kun työelämässä, niin se kasvojen menetyks, niin mun mielestä se on niinku päinvastoin, että halutaan välttää semmosia tilanteita, missä he vois joutua vähän epävarmaan, tämmöseen outoon, uuteen tilanteeseen. Mutta sitten taas, jos yrityksenä, niin hyvin pienellä suunnittelulla voi lähteä vauhdilla liikkeelle...Syöksytään vain eteenpäin. (Rajala 2013.)

Nylund (2013) oli sitä mieltä, että kiinalaiset eivät yritä välttää epävarmuutta, vaan asiat tehdään niin kuin tehdään ja ne toimivat jos toimivat, eivätkä kiinalaiset pidä kovin tarkoista faktoista ja dokumenteista. Teir (2013) ja Sivunen (2013) taas olivat sitä mieltä, että kiinalaiset joutuvat pakon sanelemana elämään epävarmoissa oloissa. Teirin mukaan kiinalaiset sietävät kuitenkin huonosti epävarmuutta ja haluavat esimerkiksi Suomessa vieraillessaan, että heille on tehty minuutin tarkka ohjelma ja aikataulu, jonka mukaan edetään. Sivunen taas pohti, että kiinalaiset ovat mukautuvaisia uusiin tilanteisiin ja kiinalainen yhteiskunta on hyvin joustava, tosin säädösten muokkaaminen omiin tarkoitukseen sopiviksi on ennemminkin valtaapitävien oikeus, johon muut vain sopeutuvat. Sivunen toi myös esiin sen, että kiinalaiset ovat tekevää ja yrittäjähenkistä kansaa, mikä sopii ajatukseen, että he sietävät hyvin epävarmoja tilanteita. Tässäkin hän kuitenkin tähdensi, että sosiaaliturvan puuttuessa itse tekeminen on pakon sanelemaa.

Tämän kysymyksen ja haastateltavien vastausten perusteella vaikuttaisi, että epävarmuuden välttämisen taso riippuu paljon siitä, tarkastellaanko asiaa yksittäisen työntekijän, yrityksen vai valtion näkökulmasta. Kuitenkin voitaneen todeta, että kiinalaiset joutuvat elämään epävarmuudessa, halusivat he sitä tai eivät.

Viimeinen kysymys Geert Hofsteden kulttuurisista ulottuvuuksista koski pitkän vastaan lyhyen tähtäimen suuntautuneisuutta, jossa Kiinan pisteet sijoittuvat hyvin korkealle, eli Kiina olisi hyvin pitkän tähtäimen suuntautunut maa. Pitkän tähtäimen suuntautuneessa maassa ihmisten kuvaillaan olevan hyvin sitkeitä ja säästäväisiä. Tämäkin ulottuvuus oli vastaajien mielestä hieman ristiriitainen ja heidän mukaansa pitkän tähtäimen ajattelu riippui siitä, millä tasolla asiaa tarkastellaan. Nylund (2013) pohti asiaa hieman eri näkökulmista:

Varmaan niinku makrotasolla se saattaa olla. Esimerkiksi nyt ne kolonisoivat Afrikan ja sen takia, et ne tietää, että ruoka ei riitä tulevaisuudessa. Ja Kiinassa on niinku, se on aika mahtava, et miten se on kehittynyt, siinä mielessä joo. Sitten mikrotasolla, niin kuin mä sanoin, niin ei välttämättä. (Nylund 2013.)

Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että kiinalaisten voisi osaltaan kuvailla olevan säästävää ainakin yksilötasolla, mutta kaksi vastaajaa tähdensi kuitenkin, että säästäväisyys johtuu jälleen kerran olosuhteiden pakosta ja valtion sosiaalisten turvaverkostojen puuttumisesta. He mainitsivat myös, että rikkaammat ihmiset tuhlaavat kyllä, ihan sen vuoksi, että muutkin huomaavat heidän varallisuutensa. Neljä vastaajista pohti, että yrityksillä on nykyään monesti lyhyen tähtäimen ajattelu, että tuloksia pitäisi saada välittömästi eikä rakentaen esimerkiksi investoinneilla.

Teir (2013) tähdensi, että vaikka usein halutaan tuloksia heti, toisaalta ollaan kuitenkin sitkeitä ja pitkäjännitteisiä esimerkiksi liikesuhteiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Nystrand (2013) taas pohti, että jälleenmyyjät saattavat ajatella asioita hyvinkin lyhyellä tähtäimellä mielessään nopeat voitot, kun taas esimerkiksi loppuasiakkaat miettivät hankintoja kauemmin, suunnitellen pidemmällä tähtäimellä.

Haastateltavien vastausten perusteella siis kiinalaiset ovat usein yksilötasolla säästävää ja ajattelevat pitkällä tähtäimellä olosuhteiden pakosta, mutta yritystasolla nähdään paljon lyhyen tähtäimen ajattelutapaa, halua saada pikaisia tuloksia, eikä välttämättä ajatella tämänhetkisen toiminnan vaikutuksia esimerkiksi seuraavaa vuotta pidemmälle. Toisaalta kuitenkin esimerkiksi liikesuhteiden rakentamisessa yritykset ajattelevatkin pidemmällä tähtäimellä. Myös valtiotasolla saatetaan ajatella asioita hyvinkin pitkällä tähtäimellä. Luulen, että tällä hetkellä esimerkiksi maailmantalouden tilan ollessa niin epävarma, on hankalaa valtioille ja yrityksille yrittää ennustaa tulevaisuutta ja näin ollen on myös haastavaa ajatella asioita pitkällä tähtäimellä. Tosin Nylundin (2013) esimerkki Kiinan toiminnasta Afrikassa osoittaa tällaista pitkän tähtäimen ajattelua.

## 6.5 Kiinan markkinoiden tulevaisuus

Tässä osiossa haastateltavilta kysyttiin kolme kysymystä Kiinan markkinoiden tulevaisuudesta ja suomalaisyritysten tulevaisuudesta Kiinassa. Ensimmäisenä kysyttiin, mitä mieltä haastateltavat ovat Kiinailmiöstä ja onko se heidän mielestään vielä voimissaan. Kiinailmiöllä tarkoitettiin tässä yhteydessä sitä, kun yritykset siirtyvät tai ovat siirtyneet Kiinaan halvempien tuotanto-olosuhteiden perässä. Myös haastateltaville selvennettiin, mitä käsitteellä tässä kysymyksessä tarkoitetaan.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että Kiinaan ei niinkään enää siirrytä halvan työvoiman ja edullisten tuotanto-olosuhteiden vuoksi, vaan halpatuotantoon tähtäävät yritykset ja tehtaot siirtyvät tai ovat jo siirtyneet Kiinasta halvempiin maihin. Kiinassa siis palkkakustannukset ja yleinen hintataso ovat nousseet ja edelleen nousussa Kiinan talouden kasvaessa, mistä esimerkiksi Ojala (2013) mainitsee:

No mun mielestä se on jo vähän niinkö nähty se homma, että sitä ollaan siirtymässä vielä halvempiin maihin, että Kiina ei oo enään niin halpa maa, että.. Se on justiin, mitä jos kahtoo Shanghaita ja Pekingiä, niin niillä on niin hirviän kallista se asuminenki, että kyllä siellä pittää olla hyvät palkat jos meinaa niissä, niinkö keskustasa ja niissä asua, että nehän on aivan länsimaiset hinnat ja vielä isommat. (Ojala 2013.)

Rajala (2013) ja Sivunen (2013) tähdensivät, että Kiinaan mennään nykyään yhä enemmän Kiinan omien valtaviin markkinoiden vuoksi. Rajala oli sitä mieltä, että Kiinaan ei kannata enää perustaa tehdasta ja tuoda sitten tavaraa esimerkiksi Eurooppaan, koska logistiset ja palkkakustannukset ovat jo Kiinassa niin suuret. Hänen mielestään Euroopassa esimerkiksi Bulgaria, Romania ja entinen Jugoslavia pystyvät palkkatasollaan kilpailemaan kiinalaisten kanssa. Haastateltavista kolme mainitsi esimerkiksi, että nykyään halvan työvoiman perässä siirrytään enemmänkin Afrikkaan. Etenkin kiinalaiset yritykset ovat siirtyneet Afrikkaan ja esimerkiksi Nylund (2013) mainitsi leikkisästi Afrikan olevan nykyään Kiinan Kiina. Myös Teir (2013) mainitsi nimenomaan kiinalaisten hakevan nyt jalansijaa Afrikasta.

Afrikkahan on täysin kiinalaisten hallussa nytten... Et tässähän on Afrikassa tullut hirveesti ongelmia, koska afrikkalaiset ei oo saanu töitä, vaan kiinalaiset on tehny näitä töitä. Ja sitten ne on alkanu perustaa sinne hirveesti...kauppoja ja kaikkea, että siellä on hirveesti kiinalaisia Afrikassa. Ja tää on

alkanu oleen vähän ongelma... Ne pystyy niin kun Afrikkaa pitää vilja-  
aittana ja ne halua et kiinalaiset siellä hoitaa... (Teir 2013.)

Seuraavana haastateltavilta kysyttiin, millaisena he näkevät Kiinan markkinat tulevaisuu-  
dessa. Viisi vastaajista oli sitä mieltä, että Kiinan markkinat kasvavat edelleen pitkän aikaa  
ja Kiina tulee olemaan suuri talousmahti. Kaksi vastaajista painotti myös sitä, että Kiinassa  
on kasvava keskiluokka, mikä tarkoittaa Kiinan sisäisten markkinoiden kasvua. Ojala  
(2013) mainitsi, että erikoistuotteiden myynnissä Kiinaan on sellainen ongelma, että kiina-  
laiset kopioivat kyseisen tuotteen ja alkavat itse valmistaa sitä. Ojalan mukaan ulkomaalai-  
sen yrityksen täytyisikin olla aina askeleen edellä kiinalaisia ja kilpailla hyvällä laadulla  
Kiinan markkinoilla. Rajala (2013) oli myös sitä mieltä, että vaarana länsimaalaisille yri-  
tyksille on nimenomaan se, että kiinalaiset kopioivat ja tekevät sen jälkeen itse. Tällöin  
kiinalaiset yritykset ostavat mieluummin samaa tuotetta kiinalaiselta kuin länsimaalaiselta  
yritykseltä. Kaksi vastaajista mainitsi ongelmiksi Kiinan markkinoilla toimimiseen kopi-  
oinnin lisäksi valtavat saasteet, joista kertoi esimerkiksi Ojala (2013):

Rannikolla on niin rakennettu täyteet kaikki Shanghai ja Pekingit ja hirviä se  
saastehomma... Jos ne ei ite herrää siihen saasteeseen, että sitä rupiavat vä-  
hentään... Niin kyllä sitten on tehtaakin ihimeissään siellä... Ja ku ei kato si-  
nitaivasta nää ollenkaan. (Ojala 2013.)

Rajala (2013) mainitsi haasteeksi Kiinan markkinoilla myös huonon infrastruktuurin eten-  
kin maaseudulla sekä energian riittämättömyyden tai ongelmat esimerkiksi sähkönjakelus-  
sa. Rajala pohti myös poliittisten riskien olemassaoloa Kiinassa, eli sitä, kuinka vakaana  
yhteiskunta pysyy ja miten lakeja tullaan muuttamaan.

Viimeisenä haastateltavilta kysyttiin suomalaisyritysten tulevaisuudennäkymiä Kiinan  
markkinoilla. Kolme vastaajista mainitsi, että suomalaiset voisivat pärjätä Kiinan markki-  
noilla erityisesti niche-alueilla, eli erikoisosaamiseen keskittyvillä kapeilla alueilla, ei niin-  
kään enää bulkkituotannossa, eli halvoilla massatuotteilla. Tätä mieltä oli esimerkiksi Ny-  
strand (2013):

Taas kerran, kyllä nää Suomen yritykset, näillä niche-alueilla, kapeilla alueil-  
la missä me olemme. No, Konehan perusti nyt just uus hieno tehdas sinne, et-  
tä totta kai se Kone, hissibisnes varmasti pyörii niinku myötätuulessa. Yleen-  
sä rakennetaan ne talot pystysuuntaan eikä rivitaloja. (Nystrand 2013.)

Teirin (2013) mielestä kiinalaiset ovat hyvin bränditietoisia ja heille tulisi myydä tuotteita vahvojen brändien avulla. Teirin mukaan suomalaiset eivät kuitenkaan ole onnistuneet luomaan tällaisia vahvoja brändejä houkuttelemaan kiinalaisia kuluttajia, lukuun ottamatta Nokkaa, joka 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa oli vielä hyvin vahvoilla Kiinan markkinoilla. Myös palveluihin ja ympäristönsuojeluun keskittyneet alat mainittiin suomalaisyritysten mahdollisuuksiksi:

Paljon puhutaan green techistä, mä uskon siihen. Siis kaikki, joka kuuluu tähän ympäristönsuojeluun laajassa mielessä. Energia, tää kaikki. Sit toinen on tietysti tää, että kiinalaiset vanhenee ja niillä on yks lapsi -politiikan takia tuloissa todella suuria ongelmia. Niin uskon, että terveydenhoito on yks...esimerkiksi vanhusten koko tällainen hoitoketju -systeemi. (Sivunen 2013).

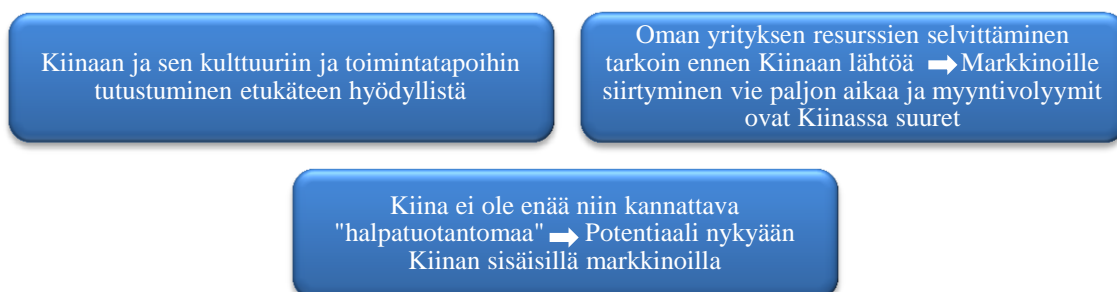
Nystrand (2013) mainitsi myös, että kiinalaisilla on hyvä kuva suomalaisista, eikä tällaista pientä, viiden miljoonan asukkaan kansaa pidetä kovin suurena uhkana tai kilpailijana. Nystrandin mukaan kiinalaiset pitävät suomalaisia rehellisinä ihmisinä, jotka tulevat puhtaasta maasta ja hyvistä elinoloista ja tällaisia piirteitä arvostetaan.

## 7 YHTEENVETOA JA KEHITYSIDEOITA YRITYKSILLE

Tässä luvussa esitellään kehitysideoita yrityksille, jotka ovat lähdössä Kiinan markkinoille tai harkitsevat yhteistyötä kiinalaisten yritysten kanssa tai mahdollisesti toimivat jo kiinalaisten kanssa. Kehitysideoita on pohdittu tämän opinnäytetyön teoriapohjan sekä tutkimustulosten kautta. Luvun tarkoituksena on siis koota lukijalle tämän opinnäytetyön teoria- ja tutkimustieto käytännönläheiseksi katsannoksi Kiinan bisneskulttuuriin.

### 7.1 Liiketoiminnan aloittaminen Kiinassa

Kuten sekä teoriaosuudesta että haastatteluista selvisi, Kiina on tuhansien totuuksien maa. Kiina on siis todella suuri maa sekä maantieteellisesti että väkiluvultaan ja Kiinan ainutlaatuinen historia ja kulttuuri ovat kehittyneet tuhansien vuosien aikana. Tämän vuoksi on selvää, että maan kulttuuri ja bisneskulttuuri eivät ole täysin yhteneväisiä koko maassa, vaan toimintatavat ja käytänteet vaihtelevat alueittain. Toki Kiinan kulttuuriin ja bisneskulttuuriin liittyy myös paljon asioita, jotka on hyvä tiedostaa ja ottaa huomioon asioi siten missä päin Kiinaa tahansa. Jokainen saa varmasti henkilökohtaisen kokemuksen kautta parhaan opin toisesta bisneskulttuurista, mutta alku sujuu varmasti jouhevammin ja kulttuuri tulee nopeammin tutuksi, kun siihen on etukäteen tutustunut ja tehnyt niin sanotut kotiläksyt hyvin. Seuraavassa kuviossa (KUVIO 6) on esitetty yhteenvetona asioita, joita yritysten olisi hyvä pohtia siinä vaiheessa, kun suunnitellaan mahdollista yritystoiminnan tai tuotannon siirtämistä tai laajentamista Kiinan markkinoille.



KUVIO 6. Pohdittavaa yrityksille, jotka harkitsevat Kiinan markkinoille siirtymistä.

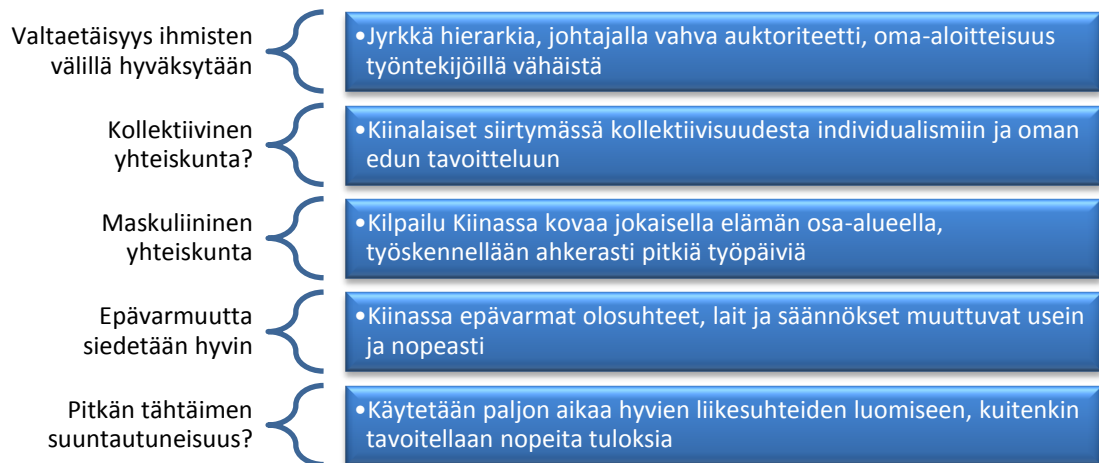
Kiina oli pitkään hyvin suljettu valtio ja on vasta viimeisen noin 30 vuoden aikana avannut talouttaan ja markkinoitaan muulle maailmalle. Tänä aikana Kiinan talous onkin kasvanut huimasti ja kasvaa edelleen. Maassa on tapahtunut paljon muutoksia viime vuosikymmeninä. Länsimaisille yrityksille Kiinan avautuminen tarkoitti esimerkiksi sitä, että Kiinaan siirrettiin paljon tuotannollisia yrityksiä 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa halvan työvoiman ja halpojen tuotanto-olosuhteiden vuoksi. Tällaista ilmiötä alettiin kutsua Kiina-ilmiöksi. Nykyään Kiinan talous ja sen myötä elintaso ainakin suurissa keskuksissa ja rannikkokaupungeissa on kehittynyt niin paljon, että vaikka työvoima on edelleen suhteellisen halpaa, ei Kiinaan enää vaikuttaisi olevan järkevää siirtää tehtaita pelkästään valmistamaan tuotteita myytäväksi Kiinan ulkopuolelle, esimerkiksi Eurooppaan. Sen sijaan tutkimuksen perusteella selvisi, että Kiinaan kannattaisi nykyään mennä juuri Kiinan omien valtaviin markkinoiden vuoksi hakemaan ostajasegmenttiä Kiinan alati kasvavasta keskiluokasta.

Harkittaessa Kiinan markkinoille siirtymistä yritysten olisi hyvä kiinalaisten toimintatapojen lisäksi selvittää ja suunnitella tarkoin oman yrityksen käytössä olevat resurssit. Tämä sen vuoksi, että esimerkiksi suhteiden luominen Kiinassa vaatii paljon aikaa ja myös johtotason henkilöiden panostusta asiaan. Yritysten olisi hyvä myös pohtia sitä, että onnistuessaan myymään tuotteitaan tai palveluitaan Kiinan markkinoilla, ovat myyntivolyymit täysin eri luokkaa kuin esimerkiksi Suomessa. Kannattaa siis tarkoin kartoittaa omat resurssit ja kasvumahdollisuudet ennen pyrkimistä Kiinan markkinoille.

## **7.2 Kiinan liike-elämän tarkastelua kulttuuristen ulottuvuuksien kautta**

Opinnäytetyössä käsiteltiin Geert Hofsteden kulttuurisia ulottuvuuksia ja tarkasteltiin Kiinan kulttuuria ja bisneskulttuuria kyseisten ulottuvuuksien kautta. Alla olevassa kuviossa (KUVIO 7) on kuvattu yhteenvedona Kiinan sijoittuminen jokaisella viidellä ulottuvuudella ja perusteltu lyhyesti, miksi Kiinan katsotaan sijoittuvan kyseisellä tavalla ja miksi osa ulottuvuuksista vaikuttaisi Kiinan kohdalla hieman ristiriitaisilta. Kuvion jälkeen Kiinan ulottuvuuksia on vedetty yhteen myös sanallisesti ja pohdittu hieman niiden merkitystä käytännön liike-elämän kannalta.





KUVIO 7. Yhteenvetoa Kiinan kulttuurisista ulottuvuuksista.

Kiinan ja Suomen työ- ja bisneskulttuureissa on paljon eroja. Opinnäytetyön teoriaosudessa esiteltyjen Geert Hofsteden kulttuuristen ulottuvuuksien sekä opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella selvisi, että liike-elämässä esimerkiksi johtoasemissa olevien henkilöiden olisi hyvä huomioida, että kiinalaiset työntekijät ja alaiset odottavat erilaisia asioita johtajaltaan kuin suomalaiset. Kiinalaisyhteisöissä, kuten koko kulttuurissa, vallitsee hyvin jyrkkä hierarkia, mikä tarkoittaa sitä, että johtajan täytyy ohjata alaisiaan paljon, toimia auktoriteettina työntekijöilleen eikä odottaa niin paljon oma-aloitteisuutta alaisiltaan kuin mihin on esimerkiksi Suomessa tottunut.

Hofsteden kulttuuristen ulottuvuuksien mukaan Kiinan kulttuuri on myös hyvin kollektiivinen ja maskuliininen. Karkeasti kollektiivisuus tarkoittaisi sitä, että ihmiset työskentelevät ryhmän hyväksi enemmän kuin omaa etua tavoitellen ja maskuliinisuus sitä, että yhteiskuntaa ohjaa kova kilpailuhenkisyys ja ihmiset työskentelevät ahkerasti tehden pitkiä päiviä. Voisi osaltaan ajatella, että jo oletuksena yhteiskunnan kollektiivisuus ja maskuliinisuus ovat ristiriidassa keskenään, sillä kuinka voi samaan aikaan toimia ryhmässä ryhmän hyväksi ja ajaa kuitenkin omaa etuaan kilpaillen muiden kanssa. Teoriatiedon ja tutkimuksen pohjalta vaikuttaisikin, että tällaiseksi ryhmäksi, jonka eteen ponnistellaan, valikoituisi perhe ja muut henkilökohtaiset ryhmittymät, kun taas kilpailuhenkisyys tulee esiin ryhmien ulkopuolella kilpailtaessa esimerkiksi työ- tai opiskelupaikoista.

Tässä opinnäytetyössä haastateltujen henkilöiden kokemuksista ja mielipiteistä voidaan päätellä, että kiinalainen yhteiskunta ja ihmiset ovatkin siirtymässä kollektivismista enemmän individualistiseen suuntaan ja kiinalaiset haluavat tavoitella materiaalista hyvää sekä

menestystä bisneselämässä. Kiinan talouden kasvaessa edelleen ja väkiluvun ollessa niin suuri, voidaan olettaa myös sekä ihmisten että yritysten välisen kilpailun kasvavan entisestään. Palaamme siis edelleen siihen, että Kiinaan aikovien yritysten olisi hyvä pohtia tarkkaan strategiansa Kiinan markkinoille siirtymiseen sekä omat resurssinsa ja mahdollisuutensa kilpailla suurilla markkinoilla.

Hofsteden kulttuurisista ulottuvuuksista esiteltiin teoriaosuudessa vielä epävarmuuden välttäminen sekä pitkän vastaan lyhyen tähtäimen suuntautuneisuus. Ulottuvuuksien mukaan kiinalaiset sietäisivät hyvin epävarmuutta ja suhtautuisivat asioihin pitkällä tähtäimellä ajatellen. Kiinassa vallitsee epävarmat olosuhteet ja lakeja ja säännöksiä saatetaan yhteiskunnassa muokata usein ja hyvinkin nopealla aikataululla, mikä vaatii ihmisiltä ja yrityksiltä sopeutumiskykyä. Tutkimustulosten perusteella vaikuttaisi kuitenkin, että käytännössä nämä ulottuvuudet ovat hieman ristiriitaisia ja riippuvat paljon siitä, millä tasolla asioita tarkastellaan. Käytännön liike-elämän kannalta tulokset vaikuttaisivat siltä, että kiinalaiset käyttävät mielellään paljon aikaa hyvien liikesuhteiden luomiseen, mihin kannattaakin varautua jo Kiinaan lähdettäessä. Kuitenkin liike-elämässä kannattaa varautua siihen, että yritykset saattavatkin tehdä hyvin lyhyen tähtäimen päätöksiä tavoitellen nopeita tuloksia. Ristiriitaisen tästä asiasta tekee se, että toisaalta kiinalaiset haluavat luoda pitkäikäisiä liikesuhteita, mutta toisaalta tehdä sellaisia ratkaisuja, jotka saattavat vahingoittaa näitä liikesuhteita. Luottamukselliseen suhteeseen pyrkiminen vaikuttaisi siis olevan järkevää, vaikkakin haastavaa.

### **7.3 Vinkkejä käytännön liiketoimintaan Kiinassa**

Tässä opinnäytetyössä on kuvattu mahdollisimman kattavasti Kiinan bisneskulttuurin ominaisuuksia. Tässä alaluvussa on esitetty yhteenvetoa näistä ominaisuuksista sekä niiden perusteella vinkkejä sekä yrityksille että yksityishenkilöille käytännön liike-elämässä toimimiseen. Seuraavaan kuvioon (KUVIO 8) on tiivistetty kyseiset ominaisuudet ja vinkit.



KUVIO 8. Kiinan bisneskulttuurin ominaisuudet käytännön liike-elämässä.

Yhtenä haasteena Kiinaan lähdettäessä saatetaan kokea kielimuuri. Kiinan kieli on haastavaa ja lukuisat murteet vaikuttaisivat olevan hyvin kaukana toisistaan kielellisesti. Yleisesti eri murrealueilta tulevat ihmiset puhuvatkin keskenään pääasiassa yleiskieltä, eli mandariinikiinaa. Kiinan kieli on moniselitteinen sisältäen erilaisia merkitystä muuttavia äänneitä, minkä vuoksi länsimaalaiselle kiinan täydellinen ymmärtäminen voi olla hyvinkin haastavaa. Tämän vuoksi luotettavan tulkin käyttö bisneselämässä on hyvin suotavaa. Tässä tutkimuksessa haastateltavat henkilöt vaikuttaisivat olevan sitä mieltä, että Kiinassa pärjää kyllä englannin kielellä ja jos tulkkia tarvitaan, hän on paikalla kiinalaisten toiveesta ja toimesta. Useat haastateltavista kuitenkin mainitsivat, että heillä on Kiinan toimistoissaan tai tehtaillaan kiinalaisia luotettavia työntekijöitä, jotka toimivat tarpeen mukaan tulkkina. Tässä voidaankin pohtia, olisiko kuitenkin järkevää, että tulkki tulee omasta yrityksestä tai mahdollisesti molemmilla bisnesosapuolilla olisi omat tulkkinsa. Näin voitaisiin mahdollisesti välttää tulkintavirheitä tai vastapuolen taktikointia tulkin avulla.

Kiinan bisneskulttuurista puhuttaessa törmää lähes väistämättä käsitteisiin guanxi eli suhdeverkosto sekä kasvojen menettäminen. Kiinalaisten yksityis- ja liike-elämää ohjaa vahvasti erilaiset sosiaaliset suhdeverkostot, joista osa on ollut olemassa jo syntymästä asti osa taas kehittynyt esimerkiksi opiskelu- ja työelämässä vuosien kuluessa. Teoriatiedon pohjalta voitaneenkin sanoa, että tällaisten vahvojen suhdeverkostojen rakentaminen olisi hyvin tavoiteltavaa Kiinan bisneselämässä. Guanxin saavuttaminen on tosin länsimaiselle yritykselle hyvin vaikea prosessi ja saattaa viedä jopa vuosia. Onkin sanottu, että ylipäätään guanxin käsite on länsimaalaisille hyvin hankalaa ymmärtää.

Tutkimuksessa selvisi, että suhteiden rakentaminen Kiinassa on todella tärkeää. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että se on liioiteltua, osa taas kertoi, että on hyvin hankalaa järjestää minkäänlaisia tapaamisia Kiinassa ilman suhteita. Toisaalta guanxia verrattiin myös korruptioon. Vaikuttaisikin guanxin merkityksen riippuvan siitä, millä tavoin ja mihin tarkoitukseen suhteita hyödynnetään. Mielestäni Kiinassa toimivien yritysten olisi hyvä pohdita, olisiko järkevää, jos yrityksen johtoasemissa Kiinassa toimisi länsimaalaisen ohella myös kiinalaisia, joilla sitten olisi tällaista suhdeverkostoa olemassa. Kuitenkin on tärkeää olla yhteisymmärryksessä siitä, millaiset pelisäännöt yrityksellä on, eli millä tasolla suhteita voidaan hyödyntää.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvaillaan kasvojen menetyksen olevan hyvin vakavaa kiinalaisille ja sekä yksityis-, työ- että bisneselämässä pitäisi pyrkiä välttämään tilanteita, jossa aiheuttaa itselleen tai toiselle osapuolelle kasvojen menetyksen. Tutkimuksen yhteydessä käytännön neuvoiksi annettiin, että jos esimerkiksi johtajalla on alaiselleen huomautettavaa mistä tahansa asiasta, olisi aina suotavaa esittää asia kahden kesken, jotta alainen ei menetä muiden silmissä kasvojaan. Huomautettavat asiat olisi ylipäätään hyvä esittää hieman kierrellen, ei suoraan töksäyttäen.

Kasvojen menettämisen pelko voikin olla haastavaa tilanteissa, joissa esimerkiksi länsimaalainen johtaja odottaisi henkilöiden ilmaisevan, jos he eivät osaa jotain uutta asiaa tai eivät ymmärrä annettuja ohjeita. Tällaisissa tilanteissa ja myös liikeneuvotteluissa on hyvä varmistaa, että ollaan varmasti asioista samaa mieltä sillä nyökyttely ei välttämättä vielä tarkoita, että asia on ymmärretty tai että siitä todella ollaan samaa mieltä. Sanoisin, että Kiinassa asioita ja henkilöitä on hyvä lähestyä diplomaattisen hienovaraisesti, mikä vaatii tietysti myös kärsivällisyyttä.

Kiinassa sekä yksityis- että liike-elämä perustuu hyvin vahvaan hierarkiaan, mikä juontaa juurensa konfutselaiseen ajattelutapaan, jossa johtaja pitää aina huolen alaisistaan ja alainen kunnioittaa johtajaansa. Liike-elämässä hierarkisuus näkyy esimerkiksi siten, että esimies kertoo alaisilleen, mitä tehdään ja miten ja oma-aloitteisuus on näin ollen hyvin vähäistä. Tämä voi alkuun olla esimerkiksi länsimaalaiselle johtajalle yllättävää ja haastavaa. Kiinassa on myös normaalia, että johtaja saa eriarvoisen kohtelun kuin esimerkiksi työntekijänsä. Liikeneuvottelutilanteissa saattaa olla edelleen tarkat sisääntulojärjestykset ja istumisjärjestelyt. Vaikuttaisi kuitenkin, että nuoret johtajat haluavat jo enemmän oma-aloitteisuutta työntekijöiltään eivätkä kannata niin vahvaa hierarkista asetelmaa.

Kiinalaiset eivät vaikuttaisi olevan kovin uskonnollista kansaa, mutta erilaisiin uskomuksiin ja symboliikkaan olisi hyvä perehtyä ennen Kiinaan menoa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esimerkiksi numeroihin liittyy hyvin vahvaa symboliikkaa. Numeroa neljä kannattaa ehdottomasti välttää, sillä se yhdistetään kuolemaan ja huonoon onneen. Numero kahdeksan taas on erittäin hyvä luku. Ei kannata siis ihmetellä, jos esimerkiksi kerrostaloissa on neljännen kerroksen sijaan kerros 3b tai jos menestynyt liikemies on maksanut suuria rahasummia saadakseen puhelinnumeron, joka sisältää mahdollisimman monta kahdeksikkoa. On myös suotavaa järjestää esimerkiksi pahojen henkien karkotus -rituaali uudella tehtaalla ja toimistojen sisustuksessa on hyvä käyttää apuna feng shui -mestaria.

Symboliikkaa liittyy myös esineisiin, mikä kannattaa ottaa huomioon esimerkiksi liikelahjoja annettaessa. Teoriatiedon perusteella hyviä liikelahjoja kiinalaisille ovat esimerkiksi pienet, yrityksen logolla varustetut lahjat kuten muistikirjat tai kynät. Lahjaksi voi antaa myös tupakkaa, alkoholia tai hedelmiä, tosin päärynöiden antamista ei suositella, sillä niiden katsotaan tuovan huonoa onnea. Värikkäät esineet vaikuttaisivat vetoavan kiinalaisiin. Tutkimuksen perusteella hyviä liikelahjoja olisivat usean haastateltavan mielestä suomalaiset tuotteet. Esimerkiksi mainittiin suomalainen suklaa, ruoka tai kirjallisuus tai alkoholi, joskaan eivät värittömät alkoholijuomat. Kiinalaiset arvostavat myös henkilökohtaisia lahjoja. Puukkoja ja kelloja ei sen sijaan kannata lahjoittaa, sillä kyseiset esineet yhdistetään kuolemaan ja huonoon onneen. Tutkimustulosten perusteella vaikuttaisi myös, että lahjan sisältö ei ole niinkään tärkeä, vaan tärkeämpää on se, että se on kauniisti ja näyttävästi paketoitu.

Vaikkakin on selvää, että kiinalaiset arvostavat lahjoja, saattaa niiden antamisessa piillä myös ongelmia. Kiinassa on kärsitty laajasti korruptiosta, joten yritysten kannattaa olla tarkkoina siitä, kuinka arvokkaita lahjoja annetaan ja otetaan vastaan. Tämä seikka tuli esille sekä teoriaosiossa että tutkimusta tehdessä. Lahjat kannattaa siis pitää arvoltaan koh- tuullisina ja pitkäaikaisissa liikesuhteissa pohtia myös sitä, tarvitseeko lahjoja joka kerralla ollakaan. Yritys voisi esimerkiksi pidättäytyä antamaan pieniä lahjoja pelkästään juhlapäi- vien tai festivaalien aikaan, minkä haastatteluissa kaksi yritystä mainitsikin käytännökseen.

Teoriatiedosta selvisi, että koristeelliset, hienot käyntikortit ovat olleet kiinalaisille perin- teisesti hyvin tärkeitä ja niitä kohdellaan kunnioittavasti. Käyntikortit olisi hyvä ojentaa sekä vastaanottaa kaksin käsin ja saatua korttia olisi hyvä tutkia kiinnostuneesti ja kom- mentoida esimerkiksi kortin hienoutta. Käyntikortteja tulisi myös varata Kiinan matkalle tarpeeksi jaettavaksi kaikille liiketapaamisissa. Olisi myös hyvä, jos käyntikortteihin olisi varta vasten Kiinan vierailulle painettu kiinankielinen teksti toiselle puolelle. Tutkimustu- losten perusteella käyntikorttien tärkeys pitää paikkaansa, mutta vaikuttaisi kuitenkin siltä, että länsimaalaisille annetaan myös anteeksi, jos käyntikorttia kohdellaan tietämättömyyt- tään väärin. Mielestäni tämä on kuitenkin pieni asia muistaa ja huomioida ja tällaista perin- teiden kunnioitusta katsotaan varmasti hyvällä.

Neuvotteluissa kiinalaisten kanssa kannattaa myös puhutellessa toista käyttää käyntikort- teihin painettuja titteleitä, sillä kiinalaiset pitävät titteleistä. Myös nimien kohdalla kannat- taa olla tarkkana, sillä kiinalaisia ei koskaan kutsuta etunimellä. Poikkeuksena jotkut pal- jon länsimaalaisten kanssa tekemisissä olevat kiinalaiset ovat painattaneet käyntikortteihin englanniksi käännetyt etunimet, kuten John tai Mary. Näitä etunimiä on luvan saadessaan sallittua käyttää puhutellessa. Tutkimuksessa selvisi, että liikeneuvotteluissa on tärkeää, että samanarvoiset henkilöt neuvottelevat keskenään ja kiinalaiset ovat otettuja, jos yrityk- sestä pääsee mahdollisimman korkea-arvoinen henkilö paikalle.

Teoriatiedon pohjalta kiinalaisessa bisnespukeutumisessa kannattaa suosia muodollisuutta, eli esimerkiksi pukua miehillä. Kravattia käytetään kuitenkin harvoin enää liike-elämässä. Naiset suosivat tyylikästä pukeutumista, joskin liian lyhyitä hameita ja paljastavaa pukeu- tumista kannattaa välttää. Tutkimus taas osoitti, että kiinalainen bisnespukeutuminen olisi- kin melko rentoa ja epämuodollista, riippuen tietysti siitä, millaisessa ympäristössä työs-

kentelee ja tapaa ihmisiä. Pääpiirteissään vaikuttaisi siltä, että toimistoissa ja johtohenkilökunnassa ihmiset pukeutuvat muodollisemmin, naiset jakkupukuihin ja miehet pukuihin, mutta liiketapaamisissa esimerkiksi tehtailla pukeutumien on huomattavasti rennompaa. Haastateltavien mukaan ylipukeutumista kannattaisi välttää.

Tutkimuksen perusteella vaikuttaisi, että naisten asema Kiinan liike-elämässä on suhteellisen hyvä. Teoriatiedon perusteella tasa-arvon ajamiseen on Kiinassa panostettu paljon viime vuosikymmeninä, tosin naisten asema on edelleen huomattavasti huonompi kuin miesten. Sekä teorian että tutkimuksen pohjalta vaikuttaisi, että valtionhallinto Kiinassa on edelleen lähes täysin miesvaltaista, kun taas liike-elämästä löytyy jo vahvoja naisjohtajia ja naisyrityksiä. Vaikuttaisi, että yritykset voivat huoletta lähettää myös naispuolisia työntekijöitään ja johtajiaan Kiinaan neuvotteluihin, joskin saattaa olla, että vanhoillisemmat kiinalaiset arvostavat edelleen enemmän miespuolista johtajaa.

Kuten neuvotteluihin yleensäkin, myös neuvotteluihin kiinalaisten kanssa kannattaa valmistautua hyvin. Teoriatiedon pohjalta hyviä neuvoja liikeneuvotteluihin on esimerkiksi, että hintaneuvotteluissa hintoihin kannattaa jättää hieman liikkumavaraa, sillä kiinalaiset pitävät tinkimisestä. Liikeneuvotteluihin kannattaa myös lähettää ammattitaitoinen, hyvä neuvottelija, sillä kiinalaiset itse ovat hyviä neuvottelijoita ja käyttävät erilaisia taktiikoita hyväkseen saavuttaakseen parhaan mahdollisen tuloksen omaksi hyväkseen. Neuvottelutaktiikoiksi on kuvattu esimerkiksi mahdollisten kilpailijoiden esiintuomista, väsytystaktiikkaa venyttämällä neuvottelua pitkään tai järjestämällä illanistujaisia runsaan alkoholitarjoilun kera ennen seuraavan päivän neuvottelua sekä tyyliä ja kovaa lähestymistapaa neuvottelutilanteissa. Liikeneuvotteluihin lähdettäessä yritysten kannattaa myös etukäteen selvittää kaikki mahdolliset lait ja säädökset, jotka voivat vaikuttaa sopimusten tekemiseen. Tällaisen tiedon keräämiseen on hyvä käyttää apuna jotakin laeista ja byrokratiasta tietävää tahoa.

Teoriatiedon lisäksi myös tutkimuksessa selvisi, että kiinalaiset ovat taitavia neuvottelijoita ja haastateltavien mukaan erilaisina neuvottelutaktiikoina saatetaan käyttää juurikin edellä mainittuja kosteita illanistujaisia tai neuvottelujen pitkittämistä muuttamalla neuvotteluehtoja, kuten hintoja tai määriä viime tipassa tai jopa sopimuksen teon jälkeen. Tutkimuksessa painotettiin myös, että sopimusten yksityiskohtiin kannattaa kiinnittää huomiota yhteisymmärryksen ja laadun varmistamiseksi. Neuvotteluihin kannattaa myös lähettää mah-

dollisimman arvovaltainen henkilö ja lounaat sekä illalliset ovat osa ainakin tärkeitä neuvotteluja, joskin omat rajansa alkoholinkäytön suhteen kannattaa tiedostaa. Hyvien suhteiden luominen on ensiarvoisen tärkeää.

Teoriatiedon perusteella Kiinan markkinoiden tulevaisuutta on hyvin hankala arvioida ja siitä onkin esitetty erilaisia skenaarioita valtavasta talouskasvusta jopa talouden romahtamiseen. Kuitenkin todennäköiseltä vaikuttaisi, että talous kasvaa vielä pitkän aikaa. Kiinan viisivuotissuunnitelmassa vuosille 2011–2015 Kiina on määritellyt tukevansa ympäristönsuojelua, energiansäästöä ja uusia innovaatioita käytettävissä materiaaleissa sekä tietotekniikassa. Tutkimuksessa selvisi, että esimerkiksi suomalaisten yritysten olisi hyvä panostaa Kiinassa kapea-alaisiin erikoistuotteisiin ja esimerkiksi green-techiin ja myös palvelualoille, kuten terveyden- ja vanhustenhuoltoon.

Kokonaisuudessaan vaikuttaisi, että henkilökohtaisen kokemuksen avulla saavuttaa parhaan tiedon ja taidon Kiinan bisneskulttuurista ja kiinalaisista toimintatavoista. On kuitenkin tärkeää, että vieraaseen kulttuuriin perehtyy etukäteen saavuttaakseen parhaan mahdollisen tuloksen. Yllättäviä ja hyvin erilaisia tilanteita tulee varmasti eteen ja siihen kannattaa henkisesti varautua. Koko teoriaosuuden ja tutkimuksen perusteella on selvää, että Kiinassa toimiessa ei voida olettaa, että eri alueilla ja eri yrityksissä voitaisiin soveltaa samoja toimintamalleja, vaan bisneskäyttäytyminen saattaa vaihdella paljonkin hyvin länsimaalaisesta mallista vanhoilliseen kiinalaiseen malliin.



## 8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Kiinan bisneskulttuuria ja sen ominaisuuksia sekä Kiinan markkinoita suomalaisesta näkökulmasta. Työn tutkimusongelma oli se, millaisia ominaisuuksia Kiinan bisneskulttuuriin kuuluu ja mitä asioita suomalaisen henkilön tai yrityksen olisi hyvä huomioida lähdettäessä Kiinaan ja toimiakseen Kiinassa menestyksellisesti. Tutkimuskysymyksenä esitettiin myös, millaisia haasteita Kiinan markkinoilla toimimiseen on odotettavissa tulevaisuudessa. Tutkimusongelmaan haettiin vastauksia asiantuntevan kirjallisuuden sekä tehdyn tutkimuksen perusteella.

Kiinan kulttuuriin ja bisneskulttuuriin liittyen teorian tietoa löytyy paljon ja tähän opinnäytetyöhön tietoa täytyi rajata niin, että teoriaosuuteen saataisiin poimittua kaikki asian ymmärtämisen kannalta tärkeä tieto. Mielestäni teoriaosuudessa onnistuttiinkin antamaan kattava kuva Kiinan markkinoista ja bisneskulttuurista. Teoriaosuudessa pyrittiin kuvaamaan käytännönläheisesti Kiinan bisneskulttuuriin liittyviä ominaisuuksia. Geert Hofsteden kulttuuristen ulottuvuuksien avulla taas haettiin hieman syvällisempää näkökulmaa Kiinan kulttuuriin ja bisneskulttuuriin ja pyrittiin avaamaan kulttuuria paremmin vertaamalla Kiinaa ja Suomea keskenään näiden ulottuvuuksien avulla. Mielestäni teorian rakentaminen onnistui kokonaisuudessaan hyvin ja selkeästi.

Tehty tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, mikä oli mielestäni paras tutkimusmenetelmä tämän tyyppiseen tutkimukseen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin henkilökohtaisia haastatteluja. Tutkimusosiossa haastatellut kuusi henkilöä olivat erittäin kokeneita Kiinan markkinoiden ja bisneskulttuurin tuntijoita omalla alallaan. Mielestäni haastateltavien erilaiset kokemukset ja taustat olivat erittäin hyödyllisiä ja rikkaita tutkimuksen kannalta. Tutkimuksessa kertyi runsaasti materiaalia, ja tutkimustulokset pyrittiin esittämään mahdollisimman kattavasti, mutta kuitenkin rajaten tiiviiksi kokonaisuudeksi.

Teorian ja tutkimuksen yhdistäminen kehitysideoiksi yrityksille oli erittäin mielenkiintoista ja antoisaa. Mielestäni tutkimus antoi uutta perspektiiviä teoriaosuuden tiedoille ja näiden yhteenvedona pohdittiin sekä käytännön ehdotuksia ja vinkkejä Kiinaan aikoville yrityksille että tehtiin syvällisempää pohdintaa Kiinan kulttuurin ominaisuuksista.

Opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa, mutta uskon, että siitä voi olla hyötyä Kiinan kulttuurista ja bisneskulttuurista kiinnostuneille henkilöille tai yrityksille, jotka suunnittelevat Kiinan markkinoilla toimimista tai kiinalaisten yhteistyökumppaneiden hankintaa. Kiinan talous kasvaa edelleen ja muutoksia tapahtuu sekä bisneskulttuurin että markkinoiden osalta. Mielestäni menestykselliseen toimintaan eri kulttuurissa vaaditaan kulttuurin perinteiden tuntemista, mutta myös ajan hengessä mukana pysymistä ja ajankohtaisen tiedon selvittämistä. Tähän työhön pyrittiin hakemaan mahdollisimman ajankohtaista tietoa, kuitenkin esittäen myös kulttuurin lähtökohtia ja perinteisiä toimintamalleja.

Tämän opinnäytetyön tekemiseen käytettiin kokonaisuudessaan aikaa noin vuosi. Teoriapohjaa alettiin kerätä syksyllä 2012, jonka pohjalta suunniteltiin haastattelukysymykset. Haastattelut suoritettiin keväällä ja kesällä 2013, jonka jälkeen ne litteroitiin kokonaisuudessaan. Syksyllä 2013 tutkimuksen tulokset kirjattiin raportoitavaan muotoon ja tutkimuksen ja teorian pohjalta pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin mahdollisimman kattavasti. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi eteni melko sujuvasti eikä sen edetessä ilmennyt suuria ongelmia. Mielestäni tutkimuskysymykseen saatiin hyvin kattava vastaus.

Kiinan kulttuurista ja bisneskulttuurista voitaisiin tehdä jatkotutkimuksia, tarkastellen esimerkiksi kulttuurin ja talouden murrosvaiheita. Tälläkin hetkellä on menossa eräänlainen murrosvaihe Kiinan markkinoissa ja luulenkin, että joidenkin vuosien kuluttua tämä tutkimus näyttäisi hyvin erilaiselta. Hyvä jatkotutkimusaihe olisi myös selvittää, kuinka Kiina pystyy tulevaisuudessa vastaamaan kohtaamiinsa suuriin haasteisiin.

Kaiken kaikkiaan laadullisen tutkimuksen tekeminen on haastavaa, mutta sen ansiosta myös hyvin antoisaa itse tutkijalle. Aihe tähän opinnäytetyöhön lähti työn tekijän omasta kiinnostuksesta Kiinan markkinoihin ja bisneskulttuuriin ja työ antoi kokonaisuudessaan hyvin kattavan kuvan tutkittavasta aiheesta myös työn tekijälle. Toivottavasti mahdollisimman moni aiheesta kiinnostunut yritys ja yksityishenkilö löytää tämän tutkimuksen ja kokee sen mielenkiintoiseksi ja hyödylliseksi.

## LÄHTEET

Bedford, D. 2005. China. 10. painos 2004. Päivitetty 2005. Singapore: Apa Publications GmbH & Co. Verlag KG.

Blackman, C. 2005. Kiinalaiset neuvottelut : strategiat ja tapausesimerkit. Helsinki: Tietosanoma.

Bloomberg 2012. Kiinan talous jarruttaa. Uutinen. Taloussanomien 25.7.2012. Saatavissa: <http://www.taloussanomien.fi/kansantalous/2012/07/25/kiinan-talous-jarruttaa/201234253/12>. Luettu 8.3.2013.

Bouée, C-E. 2011. China's management revolution. Spirit, land, energy. Roland Berger Strategy Consultants GmbH. First publisher Palgrave Macmillan: England.

Chai, M-L. & Chai, W. 2007. China A to Z. Chinese customs and culture. USA: Plume.

Czinkota, M. R. & Ronkainen, I. A. 2004. International marketing. Seventh edition. Australia, Canada, Mexico, Singapore, Spain, United Kingdom, United States: Thomson South-Western.

Creative Commons 2010. Kiinan hallinnolliset alueet. Saatavissa: [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/73/Kiinan\\_provinssit.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/73/Kiinan_provinssit.png). Luettu 13.11.2013.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2013a. Kiina. Saatavissa: [http://www.ek.fi/ek/fi/yritysten\\_kv\\_toiminta/ulkomaankauppa/Kiina.php](http://www.ek.fi/ek/fi/yritysten_kv_toiminta/ulkomaankauppa/Kiina.php). Luettu 22.10.2013.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2013b. Yritysten kansainvälistymistä edistäviä organisaatioita. Saatavissa: [http://www.ek.fi/ek/fi/yritysten\\_kv\\_toiminta/apua\\_tukea\\_kansainvalistymiseen/kansainvalistymista\\_edistavia\\_organisaatioita.php](http://www.ek.fi/ek/fi/yritysten_kv_toiminta/apua_tukea_kansainvalistymiseen/kansainvalistymista_edistavia_organisaatioita.php). Luettu 22.10.2013.

Hietala, J. 2012. Kiina: maaprofiili. Saatavissa: [http://www.finpro.fi/haku?p\\_p\\_id=101\\_INSTANCE\\_LNo6&p\\_p\\_lifecycle=0&\\_101\\_INSTANCE\\_LNo6\\_assetEntryId=15303&\\_101\\_INSTANCE\\_LNo6\\_type=content&\\_101\\_INSTANCE\\_LNo6\\_groupId=10304&\\_101\\_INSTANCE\\_LNo6\\_redirect=%2Fetusivu%3Fp\\_p\\_auth%3DP9AuDQLm%26p\\_p\\_id%3D3%26p\\_p\\_lifecycle%3D0%26p\\_p\\_state%3Dmaximized%26p\\_p\\_mode%3Dview%26p\\_p\\_col\\_pos%3D1%26p\\_p\\_col\\_count%3D5%26\\_3\\_struts\\_action%3D%252Fsearch%252Fsearch%26\\_3\\_keywords%3DKiina](http://www.finpro.fi/haku?p_p_id=101_INSTANCE_LNo6&p_p_lifecycle=0&_101_INSTANCE_LNo6_assetEntryId=15303&_101_INSTANCE_LNo6_type=content&_101_INSTANCE_LNo6_groupId=10304&_101_INSTANCE_LNo6_redirect=%2Fetusivu%3Fp_p_auth%3DP9AuDQLm%26p_p_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dmaximized%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_pos%3D1%26p_p_col_count%3D5%26_3_struts_action%3D%252Fsearch%252Fsearch%26_3_keywords%3DKiina). Luettu 16.4.2013.

Hofstede, G. 2001. Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. 2010. Cultures and Organizations : Software of the mind : Intercultural cooperation and its importance for survival. New York, Chicago,

San Francisco, Lisbon, London, Madrid, Mexico City, Milan, New Delhi, San Juan, Seoul, Singapore, Sydney, Toronto: The McGraw-Hill Companies.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, T. 1999. Kiinan markkinat – Haasteita ja mahdollisuuksia. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kelles-Viitanen, A. 2007. Mikä Kiina-ilmiö on ja kuinka se muuttaa globaalia taloutta? Saatavissa: <http://www.maailmantalous.net/?q=fi/node/40>. Luettu 15.10.2013.

Kiinassa tuomittu jo 150 000 ihmistä korruptiosta. 2013. Verkkolehti Kaleva 22.10.2013. Saatavissa: <http://www.kaleva.fi/uutiset/ulkomaat/kiinassa-tuomittu-jo-150-000-ihmista-korruptiosta/645737/>. Luettu 22.10.2013.

Koivula, A. 2009. Nainen johdossa – Sang Haiyan kertoo johtajuudesta ja naisten asemasta Kiinassa. Artikkel. Gbtimes 23.11.2009. Saatavissa: <http://fi.gbtimes.com/ihmiset-elama/nainen-johdossa-sang-haiyan-kertoo-johtajuudesta-ja-naisen-aseasta-kiinassa>. Luettu 25.10.2013.

Kosonen, R., Kettunen, E. & Heliste, P. 2012. Kiina turbulenssissa. Pohdintaa suomalaisyritysten näkymistä Kiinassa. Saatavissa: [http://cemat.aalto.fi/fi/publications/kiina\\_turbulenssissa\\_web\\_view.pdf](http://cemat.aalto.fi/fi/publications/kiina_turbulenssissa_web_view.pdf). Luettu 18.10.2013.

Kotimaisten kielten keskus 2013. Kiinan johtajien nimet. Saatavissa: <http://www.kotus.fi/index.phtml?s=4634>. Luettu 18.10.2013.

Lehtipuu, U. 2010. Kulttuuriälykäs bisnesviestijä Aasiassa ja Amerikassa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Mykkänen, P. 2004. Kiina rynnistää huipulle. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Nemo.

Nylund, M. 2013. Yrittäjän haastattelu 21.3.2013. Kampus Allegro. Pietarsaari.

Nystrand, H. 2013. Myyntijohtajan haastattelu 19.4.2013. Beamex Oy Ab. Pietarsaari.

Ojala, M-L. 2013. Myyntihenkilön haastattelu 13.5.2013. Rautaruukki Oyj. Raahe.

Pietarinen, S. 2010. Kiinalaiset liiketavat. Hämeenlinna: Talentum.

Pukkila, J. 2002. Kulttuurisukellus – kohteena Aasia. Helsinki: Yliopistopaino.

Rajala, J. 2013. Toimitusjohtajan haastattelu 13.5.2013. PKC Electronics. Raahe.

Saraste, P. 2008. Laowai. Kiinalaista menoa. Helsinki: Kotimaa-Yhtiöt Oy/Kirjapaja.

Saraste, P. & Lehberger, F-R. 2010. Nälkäinen lohikäärme. Kiinan marssi maailman talousmahdiksi. Helsinki: Kustannus-Osakeyhtiö Kotimaa/Kirjapaja.

Sivunen, S. 2013. Yrittäjän haastattelu 15.5.2013. Pietarsaari.

Suomen pankki 2013. Valuuttakurssit – Kiinan juan (CNY). Saatavissa: [http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/valuuttakurssit/valuuttakurssit\\_%28ekp%29/pages/eurofxref-graph-cny.aspx](http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/valuuttakurssit/valuuttakurssit_%28ekp%29/pages/eurofxref-graph-cny.aspx). Luettu 18.10.2013.

Suomen suurlähetystö 2011. Peking – Suomen pääkonsulaatti, Shanghai : Tietoa Kiinasta : Historia. Saatavissa: <http://www.finland.cn/Public/default.aspx?nodeid=44136&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1>. Luettu 4.10.2012.

Suomi Sanakirja 2013. Sivistyssanakirja, synonyymit – kulttuuri. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://suomisanakirja.fi/kulttuuri>. Luettu 18.10.2012.

Teir, H. 2013. Yksikönjohtajan haastattelu 6.6.2013. Kampus Allegro. Pietarsaari.

The Hofstede Centre 2013a. The Hofstede Centre. Www-sivu. Saatavissa: <http://geert-hofstede.com/geert-hofstede.html>. Luettu 15.10.2013

The Hofstede Centre 2013b. National culture. Www-sivu. Saatavissa: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>. Luettu 15.10.2013

The Hofstede Centre 2013c. Dimensions. Www-sivu. Saatavissa: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>. Luettu 15.10.2013

The Hofstede Centre 2013d. China. Www-sivu. Saatavissa: <http://geert-hofstede.com/china.html>. Luettu 15.10.2013

The Hofstede Centre 2013e. Finland. Www-sivu. Saatavissa: <http://geert-hofstede.com/finland.html>. Luettu 15.10.2013

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ulkoasiainministeriö 2009. Maailman markkinat 2009. Saatavissa: <http://formin.finland.fi/public/download.aspx?ID=44627&GUID={379E7A07-A6F9-4D8A-A7AA-D5A2F4E6672F}>. Luettu 16.4.2013.

Ulkoasiainministeriö 2011. Maatiedosto. Kiina. Saatavissa: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=17806&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1>. Luettu 18.10.2013

## Haastattelukysymykset

### Taustakysymykset:

1. Mikä Teidän nimenne on?
2. Millainen koulutustausta Teillä on?
3. Missä yrityksessä toimitte?
4. Mikä on toimenkuvanne yrityksessä?
5. Saako Teidän ja/tai yrityksenne nimeä käyttää opinnäytetyössä?
6. Millä tavoin olette olleet tekemisissä kiinalaisten kanssa?
7. Milloin olette ensimmäistä kertaa toimineet Kiinassa/kiinalaisten kanssa?
8. Millaisia haasteita kohtasitte alkuvaiheessa toimiessanne kiinalaisten kanssa/Kiinassa?
9. Olitteko perehtyneet Kiinan kulttuuriin ja bisneskulttuuriin ennen yhteistyötä kiinalaisten kanssa/toimintaanne Kiinassa?
10. Onko työskentely kiinalaisten kanssa/Kiinassa muuttunut alkuajoista? Miten?

### Kiinan bisneskulttuuri:

11. Kuinka kommunikointi kiinalaisten kanssa sujuu/sujui? Puhutteko Kiinaa vai oletteko käyttäneet tulkkia? Jos tulkkia on käytetty, millä keinoin ja perustein hänet valittiin? Osoittautuiko tulkin käyttö onnistuneeksi?
12. Kiinan bisneskulttuurin kuvaillaan olevan hyvin suhdekeskeistä. Oletteko huomioineet tai onko Teillä kokemuksia kiinalaisen Quanxin eli suhdeverkoston toiminnasta? Millä tavoin?
13. Kasvojen menetyksen kerrotaan olevan hyvin vakavaa kiinalaisille. Osaatteko kertoa omia kokemuksianne tästä?
14. Miten Kiinan työskentelykulttuurin hierarkkisuus ilmenee käytännössä verrattuna länsimaiseen?
15. Näkyvätkö kiinalaisten arvot/uskonnot/uskomukset liike-elämässä? Miten?
16. Näkyykö kiinalaisten länsimaalaisesta eroava aikakäsitys liike-elämässä?
17. Mikä on mielestänne naisten asema Kiinan bisnesmaailmassa?
18. Oletteko olleet liikeneuvotteluissa kiinalaisten kanssa? Voitteko kuvailla liikeneuvottelujen etenemistä?

19. Millaisia taktikoijia kiinalaiset ovat liike-elämässä?/Oletteko huomioineet erilaisia taktiikoita, joita kiinalaiset käyttävät liikeneuvotteluissa?
20. Oletteko huomioineet tiettyjä kiinalaisten käyttämiä rituaaleja liittyen liikeneuvottelutilanteisiin?
21. Oletteko huomanneet käyntikorttien olevan erityisen tärkeitä kiinalaisille?
22. Millaisia liikelahjoja suosittelette kiinalaisille liikekumppaneille? Piileekö liikelahjojen antamisessa erityisiä vaaroja kiinalaisten liikekumppaneiden kanssa?
23. Eroaako kiinalainen bisnespukeutuminen länsimaisesta? Miten?
24. Millä alueilla olette Kiinassa toimineet? Oletteko huomanneet alueellisia eroja kulttuurissa/toimintatavoissa?
25. Mitä kompastuskohtia näette tehtäessä bisnestä kiinalaisten kanssa?

**Geert Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet:**

26. Hofsteden mukaan kiinalaiset hyväksyvät valtaetäisyydet erittäin hyvin, eli sen, että epätasa-arvo ihmisten välillä on hyväksyttävää. Mitä mieltä olette tästä/Pitääkö se Teidän mielestänne paikkaansa?
27. Hofsteden kulttuuristen ulottuvuuksien mukaan Kiina on myös erittäin kollektivistinen maa, eli yksilöt toimivat enemmän ryhmän hyväksi kuin omaksi hyväkseen. Pitääkö tämä Teidän mielestänne paikkaansa? Ovatko kiinalaiset mielestänne siirtymässä enemmän individualistiseen suuntaan tulevaisuudessa?
28. Hofsteden ulottuvuuksien mukaan Kiina on myös hyvin maskuliininen maa ja sen yhteiskuntaa ohjaa kilpailuvietti, eli ihmisiä ajaa halu menestyä hyvin sekä koulussa että työelämässä vapaa-ajan kustannuksella. Mikä on Teidän mielipiteenne tähän?
29. Epävarmuuden välttämässä Kiinan pisteet ovat Hofsteden mallin mukaan melko alhaiset, eli kiinalaisten sietävät huonosti epävarmuutta. Mikä on Teidän mielipiteenne tästä?
30. Viimeisenä kohta Hofsteden kulttuurisissa ulottuvuuksissa on pitkän ja lyhyen tähtäimen suuntautuneisuus. Kiina sijoittuu tässä ulottuvuudessa hyvin korkealle, eli kiinalaiset ovat todella pitkän tähtäimen suuntautunut maa ja kiinalaiset ovat siis sitkeitä ja säästäväisiä. Mikä on mielipiteenne tähän?

**Tulevaisuus:**

31. Mitä mieltä olette kiinailmiöstä? Vieläkö se on voimissaan?

32. Millaisena näette Kiinan markkinat tulevaisuudessa?

33. Millaisena näette suomalaisyritysten tulevaisuuden Kiinan markkinoilla?



## Kiinan hallinnolliset alueet



Kiinan hallinnolliset alueet. (Creative Commons 2010.)