

SAVONIA



OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
LIIKETALOUDEN ALA

KULTTUURIEROJEN MERKITYS KANSAINVÄLISESSÄ LIIKE- TOIMINNASSA

Kirjallisuuskatsaus

TEKIJÄ Kiia Kettunen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Kiia Kettunen	
Työn nimi Kulttuurierojen merkitys kansainvälisessä liiketoiminnassa	
Päiväys	1.5.2025
Sivumäärä/Liitteet	20
Yhteistyötaho	
Tiivistelmä	
<p>Kun yritys lähtee laajentamaan toimintaansa oman maan rajojen yli, se vaatii yhteistyötä eri kulttuurien edustajien kanssa, ja erilaisten kulttuurien kohdatessa saattaa kumpikin osapuoli kohdata rajunkin kulttuurishokin. Kulttuurieroja tutkimalla yritykset voivat oppia keinoja liiketoimintasuhteiden muodostamiseen ja sopivaan viestintään itselleen vieraan kulttuurin edustajien kanssa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella kulttuurierojen merkitystä kansainvälisessä liiketoiminnassa. Tavoitteena oli ymmärryksen ja tiedon lisääminen kulttuurisensitiivisyyden tärkeydestä kansainvälisessä liiketoiminnassa menestymiseen sekä kulttuurierojen vaikutuksista yritysten välisissä neuvottelutilanteissa.</p> <p>Opinnäytetyön toteutuksessa käytettiin menetelmänä narratiivista kirjallisuuskatsausta. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin opinnäytetyön kannalta keskeisiin käsitteisiin ja tarkasteltiin kulttuuria sekä kulttuurieroja kansainvälisen liiketoiminnan kontekstissa. Katsaukseen valittu aineisto koostui kaikkiaan kahdestatoista vertaisarvioidusta tutkimuksesta ja artikkelista, jotka olivat julkaistu vuosien 2014–2024 välisenä aikana. Valitut aineistot käsittelivät kulttuurisensitiivisyyttä kansainvälisessä liiketoiminnassa sekä kulttuurieroja yritysten välisissä neuvottelutilanteissa.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat kulttuurillisen sensitiivisyyden olevan kansainvälisen liiketoiminnan menestyksen kannalta tärkeää. Kulttuurisensitiivisyyden havaittiin esimerkiksi olevan suoraan yhteydessä liiketoimintasuhteen laatuun sekä edellytys luottamussuhteen rakentamiseen. Kulttuurierojen ymmärtäminen on merkittävä kilpailuetu yrityksille, jotka pyrkivät menestyksekkääseen liiketoimintaan kansainvälisesti. Aihetta tulisi tutkia lisää, jotta kulttuurienväliset erot eivät muodostuisi merkittäviksi haasteiksi yritysten kansainvälistymisprosessissa.</p>	
Avainsanat kulttuurierot, kansainvälinen liiketoiminta, kulttuurisensitiivisyys, kulttuurijäävuori, matalan kontekstin kulttuuri, korkean kontekstin kulttuuri	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	4
2	KULTTUURISENSITIIVISYYS KANSAINVÄLISESSÄ LIKETOIMINNASSA.....	5
3	KULTTUURI JA KULTTUURIEROT	6
3.1	Kulttuurin käsite.....	6
3.2	Kulttuurijäävuori.....	6
3.3	Kulttuurierot	7
3.4	Korkean ja matalan kontekstin kulttuurit	7
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	9
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	10
5.1	Tutkimusmenetelmänä kirjallisuuskatsaus.....	10
5.2	Aineiston keruu ja valinta	10
6	TULOKSET	12
6.1	Kulttuurisensitiivisyyden tärkeys kansainvälisessä liiketoiminnassa	12
6.2	Kulttuurierojen vaikutus yritysneuvotteluihin	13
7	POHDINTA.....	16
7.1	Tulosten tarkastelu	16
7.1.1	Miksi kulttuurisensitiivisyys on kansainvälisessä liiketoiminnassa tärkeää?	16
7.1.2	Miten kulttuurierot vaikuttavat yritysneuvotteluihin?	16
7.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	17
7.3	Eettisyys ja luotettavuus.....	17
7.4	Ammatillinen kasvu	17
	LÄHTEET	19

1 JOHDANTO

Kansainvälinen liiketoiminta kattaa nykypäivänä merkittävästi suuremman osan maailman taloudellisesta toiminnasta kuin aiemmin. Tuonnin ja viennin yhteismäärä oli noin 10 % Yhdysvaltojen bruttokansantuotteesta vain sukupolvi sitten. Keskisuurissa teollisuusmaissa, kuten Saksassa, Ranskassa ja Japanissa osuus oli noin 30 %. Prosenttiosuudet ovat nykyään kasvaneet huomattavasti, ne ovat kaksinkertaistuneet tai kasvaneet sitäkin enemmän. (Sitkin & Mangion-Thornley 2021, 6.)

Selviytyäkseen ja kasvaakseen, globaalit yritykset tukeutuvat entistä enemmän tehokkaisiin liikeneuvotteluihin. Kansainväliset liikeneuvottelut ovat tärkeä liiketoiminnan osa-alue, kun luodaan ja ylläpidetään menestyksekkäitä liiketoimintasuhteita. Gilsdorfin (1997) mukaan ne ovat samalla yksi haastavimmista liiketoiminnan osa-alueista. (Simintiras & Reynolds 2003, 15.)

Globalisaatio tuo mukanaan myös riskejä. Kansainvälistä liiketoimintaa harjoittaessaan, yritykset altistuvat säännöllisesti neljälle keskeiselle riskityypille. Näitä ovat kulttuurienväliset riskit, valuuttariskit, maariskit ja liiketoiminnalliset riskit. (Cavusgil, Knight & Riesenberger 2020, 44.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti kulttuurienväliseen riskiin, joka syntyy, kun joitakin inhimillisiä arvoja uhkaa väärinymmärrys johtuen esimerkiksi kielellisistä eroista, eroista ajattelu- ja elämäntavoissa sekä uskonnossa. Kulttuurille ominaiset arvot siirtyvät sukupolvelta toiselle ja vaikuttavat niin kuluttajien ostokäyttäytymiseen kuin työntekijöiden ajattelu- ja työskentelytapaan. (Cavusgil ym. 2020, 44.)

Opinnäytetyö on kuvaileva kirjallisuuskatsaus, ja rakenteeltaan seuraavanlainen. Luvut 2 ja 3 ovat työn teoreettista viitekehystä. Luvussa 2 käsitellään kulttuurisensitiivisyyttä kansainvälisessä liiketoiminnassa, josta siirrytään yksityiskohtaisemmin tarkastelemaan kulttuurin käsitettä, kulttuurieroja ja tapoja havainnollistaa sekä luokitella kulttuureja. Luvussa 4 esitetään tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet sekä tutkimuskysymykset, ja luvussa 5 käydään tutkimuksen toteutusta läpi. Tulokset esitetään luvussa 6 ja lopuksi luvussa 7 pohditaan muun muassa tulosten merkitystä ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 KULTTUURISENSITIIVISYYS KANSAINVÄLISESSÄ LIKETOIMINNASSA

Ulkomailla menestyäkseen taloudellisesti, on kulttuurienvälinen viestintä ja yhteistyö ratkaisevan tärkeässä roolissa. Vuosien aikana tehdyt tutkimukset ovat toistuvasti osoittaneet kulttuurierojen ja kielimuurien olevan merkittäviä haasteita, joita monikansallisten yritysten toimitusjohtajat kohtaavat tullessaan ulkomaisille markkinoille. (Sitkin & Mangion-Thornley 2021, 53.)

Human Resources Managementin mukaan jopa yli 30 % yritysfuusioista epäonnistuu kulttuuristen erojen vuoksi (Sitkin & Mangion-Thornley 2021, 51). Kulttuurierojen huomiotta jättäminen voi saada epäsuotuisia tilanteita aikaan ja vaikuttaa kielteisesti kansainvälistämishankkeiden menestykseen. Kulttuurieroihin liittyvien riskien tunnistaminen ja hallinta on edellytys, kun tehdään päätöksiä esimerkiksi tuotannon siirtämisestä ulkomaille tai mietitään osan tuotannon teettämisestä alihankintana. (Fadil & St-Pierre 2023.) Kulttuurienväliset erot vaikuttavat neljään pääasialliseen kansainvälisen liiketoiminnan osa-alueeseen: kulttuurierot, neuvottelumallit, päätöksentekotyylit ja eettiset käytännöt (Sitkin & Mangion-Thornley 2021, 56).

Kansainvälinen liiketoiminta ei ole ainoastaan taloudellista laskentaa, vaan myös henkilökohtaisia suhteita, joiden keskiössä ovat luottamus ja yhteiset intressit (Sitkin & Mangion-Thornley 2021, 56). Myös Väisänen (2018) korostaa teoksessaan henkilösuhteiden merkitystä työelämässä. Hän kertoo, kuinka monissa kulttuureissa yritysten välinen yhteistyösuhde on toissijainen verrattuna kahden henkilön väliseen ihmissuhteeseen. Esimerkiksi Aasiassa on tapana hioa luottamusta toiseen pitkällisesti ja syvällisesti ennen kuin edes harkitaan liiketoimintaneuvotteluihin ryhtymistä.

Yksi ongelmallinen oletus on, että kaikki kansainvälisessä liiketoiminnassa mukana olevat tahot puhuvat englantia, sillä englannin kieleen viitataan lingua francana. Suurin osa englannin puhujista on kuitenkin oppinut sen toisena tai kolmantena kielenä, minkä takia kielitaidon taso voi vaihdella suurestikin. Lopputuloksena on, että tärkeistä keskusteluista saatetaan pidättäytyä, koska koetaan, ettei pystytä ilmaisemaan itseään tarpeeksi tarkasti ja hienovaraisesti. Myös liiketoimintatermistö ja idiomaattiset ilmaukset voivat toisinaan aiheuttaa ongelmia viestinnässä. (Sitkin & Mangion-Thornley 2021, 53.)

3 KULTTUURI JA KULTTUURIEROT

3.1 Kulttuurin käsite

Kulttuurin käsitteelle on olemassa erilaisia määritelmiä. Tylorin (1871) mukaan kulttuuri on monimutkainen kokonaisuus, sisältäen tietoa, uskomuksia, taidetta, lakia, moraalialia, tapoja sekä muita kykyjä ja tottumuksia, jotka ihminen tietyn yhteiskunnan jäsenenä omaksuu. Moran, Harris & Moran (2010) määrittelevät kulttuurin olevan ihmisen olosuhteisiin sopeutumisen tapa. Kulttuuri vaikuttaa muun muassa käyttäytymiseen ja moraalisiin, ja sisältää tiettyjä arvoja ja malleja. Toisin sanoen, kulttuuri antaa ihmiselle käsityksen siitä, kuka hän on, mihin hän kuuluu, mitä hänen tulisi tehdä ja miten käyttäytyä. Se on ihmisen käyttäytymisen ajava voima ympäri maailman. (Moran ym. 2010.) Kulttuuri on laaja käsite, jonka vaikutus ylettyy niin yhteiskunnalliseen tasoon kuin yksilöönkin ilmeten ajatusten, tunteiden, konkreettisen käyttäytymisen sekä aineellisten hyödykkeiden muodossa (Vrontis & Rossi 2016, 52).

Siinä missä kulttuurin käsitteelle löytyy monenlaisia määritelmiä, on olemassa myös erilaisia kulttuurin visuaalisia malleja. Tunnettuja malleja kuvastamaan kulttuuria visuaalisesti ovat Hofsteden (1980) sipulimalli, Johnsonin (2021) kulttuuriverkkomalli sekä Hallin (1989) jäävuorimalli, mikä on yksi ensimmäisistä luoduista visuaalisista malleista (Wellwood 2024).

3.2 Kulttuurijäävuori

Kulttuuria verrataan usein jäävuoreen. Kulttuurijäävuorimalli on alun perin Edward Hall'in kehittelemä visuaalinen kuva/metafora näkyvästä ja näkymättömästä kulttuurista. Jäävuorimalli auttaa havainnollistamaan sitä, kuinka eri kulttuurien vallitsevat piirteet ovat piilossa pinnan alla, ja ovat siten vaikeampia tulkita (Kuva 1). Esimerkiksi kulttuurin omat arvot, uskomukset, asenteet ja sosiaaliset normit sijaitsevat kulttuurijäävuoren pinnan alla. Kulttuurijäävuoresta puhuttaessa näkyviä piirteitä ovat taide, kirjallisuus, musiikki, uskonto, ruoka sekä tavat tervehtiä muita ihmisiä. Näkymättömiä piirteitä taas ovat työ- ja perhesuhteet, kauneushanteet, päätöksentekomallit ja tavat ratkaista ongelmia. (Sitkin & Mangion-Thornley 2021, 52–53.)



Kuva 1. Wellwoodin (2024) kuvitus perustuen Hall'in (1989) jäävuorimalliin.

3.3 Kulttuurierot

Hollantilainen sosiaalipsykologi Geert Hofstede on kehittänyt päämallin kulttuuriulottuvuuksien tarkasteluun, ja hänen työnsä tuloksia pidetään yhtenä merkittävimmistä tutkimuksista siitä, miten työpaikan arvot ovat kulttuurin vaikutuksen alaisia (Sitkin & Mangion-Thornley 2021, 57). Hofsteden mukaan kulttuurierot nähdään yleisesti ongelmien, väärinymmärrysten ja konfliktien lähteenä kulttuurienvälisissä kohtaamisissa. Ajatus kulttuurierojen aiheuttamista kielteisistä seurauksista liittyy keskeisesti niin sanottuun "kulttuurisen etäisyyden" käsitteeseen (Kogut & Singh, 1988; Shenkar, 2001), jonka taustalla on oletus vaikeuksien, kustannusten ja riskien aiheutuvan kulttuurillisista eroista. Tämän hypoteesin mukaan esteet, ja sitä kautta myös vaikeudet kansainvälisessä liiketoiminnassa kasvavat sitä mukaa, mitä suuremmat etäisyydet yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden välillä on. (Shenkar, 2001; Ward, 2003, Stahlin, Miskan, Leen & De Luquen 2017 mukaan.)

Kansainvälisen liiketoiminnan ja kulttuurienvälisen johtamisen kirjallisuudessa on pitkään korostunut näkökulma siitä, että kulttuurierot aiheuttavat vaikeuksia, esteitä ja konflikteja sen sijaan, että olisi tuotu esiin myös niiden mukanaan tuomia myönteisiä puolia. Viimeaikaiset tutkimukset ovat kuitenkin alkaneet kiinnittää huomiota monimuotoisuuden ja etäisyyden mahdollisiin myönteisiin vaikutuksiin kansallisilla, kulttuurisilla, institutionaalisilla ja organisatorisilla tasoilla. Kulttuuristen erojen positiivisten vaikutusten tarkastelu on hyödyllistä sekä teoreettisesti kirjallisuudessa esiintyvien aukkojen paikkaamiseksi että käytännöllisesti kansainvälisen liiketoiminnan näkökulmasta. (Stahl ym. 2017.)

3.4 Korkean ja matalan kontekstin kulttuurit

Neuvottelunormit, eli sosiaalisen vuorovaikutuksen sopiviksi katsotut käyttäytymismallit, ovat kulttuurin muovaamia ja vaikuttavat siihen, minkälaisia käyttäytymismalleja ihmiset neuvotteluissa todennäköisimmin käyttävät (Adair & Brett 2004). Hall'in (1976) mukaan kulttuureja voidaan luokitella niiden viestintätyylien perusteella sen mukaan, kuinka paljon eri kulttuurit hyödyntävät non-verbaalia kontekstia viestinnässään (Kittler ym. 2011). Kontekstimalli voi auttaa ymmärtämään paremmin sitä, miksi eri kulttuureissa saatetaan samankaltaiset viestit tulkita eri tavoin. Kansainvälisessä liiketoiminnassa kulttuurienväläinen ymmärrys on tärkeää, ja Hall'in (1976) teoriaa onkin käytetty laajasti pohjana kulttuurienvälisissä tutkimuksissa. (Kittler, Rygl & Mackinnon 2011.)

Hallin (1973) mukaan korkean kontekstin kulttuureja edustaa monet Aasian maat, erityisesti Kiina ja Japani, mutta myös Euroopan maat, kuten Espanja, Italia, Kreikka, Ranska ja Romania (Ioanid 2015). Korkeakontekstinen viestintä on suurimmaksi osin epäsuoraa, joka edellyttää kontekstin ja sävyerojen ymmärtämistä, niin sanotusti rivien välistä lukemisen taitoa. Japanilaiset esimerkiksi puhuvat ilman lukemisen kyvystä, jolla tarkoitetaan ilmapiirin tunnustelua, eli tunneälyä viestinnässä. (Lehtipuu ym. 2010.) Korkean kontekstin kulttuureissa arvostetaan ennen kaikkea laadukkaita henkilökohtaisia suhteita liikekumppaneiden välillä. Luottamuksellinen ilmapiiri on ongelmien nopeasti ratkaisemista tärkeämpää, kun taas matalan kontekstin kulttuureissa painotetaan erityisesti tehokkuutta ja nopeutta. (Ioanid 2015.)

Matalan kontekstin kulttuureissa sanotaan suoraan se, mitä ajatellaan ja tarkoitetaan (Lehtipuu ym. 2010). Viestinnän tulee olla siis suoraa ja täsmällistä, eikä yksittäisillä sanoilla ei ole yhtä suurta painoarvoa toisin kuin korkean kontekstin kulttuureissa, joissa viestistä jää suuri osa sanomatta ja se tulisi ymmärtää kulttuurisesta näkökulmasta (Ioanid 2015). Matalan kontekstin kulttuureihin kuuluu yleensä läntiset maat, esimerkiksi Yhdysvallat, Englanti, Sveitsi ja Saksa Hall'in (1973) mukaan

(Ioanid 2015). Myös Suomi kuuluu matalan kontekstin viestintäkulttuuria edustaviin maihin (Lehtipuu, Helenius, Hopsu, Sirkiä & Sirkiä 2010).

Kulttuurienvälisen neuvottelun onnistumiseen vaikuttaa keskeisesti vastapuolen edustajan kulttuurista ja kulttuurin tuomat yksilölliset piirteet (Adair & Brett 2005). Jopa kokeneet neuvottelijat voivat kohdata haasteita kulttuurierojen takia. Oikeanlaisella valmistautumisella on kuitenkin mahdollista saavuttaa molempia osapuolia hyödyttävä lopputulos. (Ioanid 2015.) Viestintään liittyviä väärinymmärryksiä voidaan välttää paremmin, kun neuvottelija tiedostaa, onko vastapuoli korkean vai matalan kontekstin kulttuurin edustaja. Neuvottelijan kannalta onkin suositeltavaa saada mahdollisimman paljon kokemusta eri kulttuureista, jotta kulttuurierot opitaan tunnistamaan, ja niitä kyetään hyödyntämään neuvottelutilanteissa. (Adair & Brett 2005).

Liiketoimintaneuvotteluissa on tärkeää, että kummatkin osapuolet, jos he edustavat eri kontekstin kulttuureja, kykenevät mukautumaan sekä korkean että matalan kontekstin ympäristöihin toivotun neuvottelutuloksen saavuttamiseksi. Esimerkiksi japanilaisen neuvottelijan on hyvä tiedostaa liikesuhteen luonteen olevan puhtaasti ammatillinen, jossa korostuu prosessin tehokkuus, kun toimitaan matalan kontekstin ympäristössä. Vastaavasti korkean kontekstin kulttuurissa toimiessa, tulee esimerkiksi yhdysvaltalaisen neuvottelijan tiedostaa henkilökohtaisen ja ystävällisen suhteen muodostamisen olevan neuvottelujen onnistumisen kannalta ratkaisevaa. (Ioanid 2015.)

Velez-Calle, Sosa & Large (2021) olivat tutkineet kulttuuristen kommunikaatiotyöliien ja kulttuuristen etäisyyksien vaikutusta kansainvälisten yhteisyritysten sopimusten pituuteen. Tuloksista havaittiin, että osapuolten tullessa eritaustaisista viestintäkulttuureista, toinen osapuoli korkean ja toinen matalan kontekstin kulttuureista, oli sopimukset pisimpiä. Pitkissä sopimuksissa oli lisätty enemmän yksityiskohtia väärinymmärrysten välttämiseksi. Jos molemmat osapuolet edustivat samaa, esimerkiksi korkean kontekstin kulttuureja, kuten Kiinaa, Japania tai Arabi-maita, olivat sopimukset lyhyempiä. Korkean kontekstin kulttuureissa epämuodolliseen ymmärrykseen ja ihmisiin luotetaan enemmän kuin yksityiskohtaiseen dokumentointiin. Tulosten mukaan voidaan siis todeta korkean ja matalan kulttuurien välisten erojen vaikuttavan merkittävästi sopimusneuvottelujen kulkuun ja sopimusten yksityiskohtaisuuteen kansainvälisessä liiketoiminnassa. (Velez-Calle ym. 2021.)

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata narratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla kulttuurierojen merkitystä kansainvälisessä liiketoiminnassa. Tutkimuksessa tarkastellaan kulttuurierojen vaikutuksia liiketoiminnan kontekstissa. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä kulttuurisensitiivisyyden tärkeydestä kansainvälisessä liiketoiminnassa menestymiseen sekä tarjota tietoa kulttuurierojen huomioimisen vaikutuksista yritysten välisissä neuvottelutilanteissa.

Työlle asetetut tutkimuskysymykset ovat:

1. Miksi kulttuurisensitiivisyys on kansainvälisessä liiketoiminnassa tärkeää?
2. Miten kulttuurierot vaikuttavat yritysneuvotteluihin?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmänä kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyössä sovellettiin narratiivista kirjallisuuskatsausta menetelmänä. Kuvaileva, joskus myös traditionaalisenä kutsuttu, kirjallisuuskatsaus on yksi yleisimmin käytetyistä perinteisistä katsaustyypeistä. Aineiston käyttö ja valinta on vapaamuotoista ilman rajaavia, ja tarkkoja metodisia sääntöjä. Vapaavalintaisesta luonteestaan huolimatta kuvailevalla katsauksella pystytään kuitenkin laaja-alaisesti kuvailemaan ja tarvittaessa myös luokittelemaan tietyn ilmiön ominaisuuksia. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus jakautuu vielä kolmeen eri kirjallisuuskatsauksen muotoon: narratiiviseen, kartoittavaan sekä integroivaan katsaukseen. (Salminen 2023.)

Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen kerrotaan olevan metodisesti kevyin kirjallisuuskatsauksen muoto, minkä avulla voidaan antaa laaja kuva käsiteltävästä ilmiöstä, tai kuvailla ilmiön historiaa ja kehityskulkua. Freemanin (1984) mukaan narratiivisen otteen avulla muodostetaan niin sanotusti 'tapahtumien maisemaa', eli järjestetään epäyhtenäistä tietoa yhtenäiseksi ja helppolukoiseksi lopputulokseksi. (Salminen 2023.)

Salmisen (2023) mukaan lähellä narratiivista katsausta on kartoittava kirjallisuuskatsaus, mikä on katsaustyyppinä suhteelliseen uusi, mutta on lisännyt suosiotaan viimeisten vuosikymmenten aikana. Kartoittava katsaus on aineistolähtöinen, ja sillä etsitään mahdollisimman monesta lähteestä olennaista tietoa tutkittavan ilmiön kannalta. Tavoitteena on tietyn ilmiön kokonaisvaltainen tarkastelu. (Salminen 2023.)

Kun tutkittavaa ilmiötä halutaan kuvata mahdollisimman monipuolisesti, käytetään integroivaa kirjallisuuskatsausta. Integroivan katsauksen avulla voidaan tuottaa uutta tietoa jostakin jo tutkitusta aiheesta, tarkastella kirjallisuutta sekä arvioida sitä kriittisesti. Integroiva katsaus on tietyllä tapaa verrattavissa systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen, mutta ei ole yhtä tarkkaan kirjallisuutta seulova. (Salminen 2023.)

5.2 Aineiston keruu ja valinta

Aineiston haussa ja keräämisessä käytettiin Savonia Finna -tietokantaa englanninkielisiä hakusanoja ja -lausekkeita käyttäen. Käytettävä aineisto rajattiin koskemaan vuosina 2014–2024 julkaistuja vertaisarvioituja teoksia ja tutkimusartikkeleita tiedon ajankohtaisuuden vuoksi. Aineiston käytöstä poissuljettiin harmaa kirjallisuus kokonaan tukemaan aineiston luotettavuutta. Tiedonhaussa käytettiin apuna hakulausekkeita Savonia Finna -tietokannassa, jotka on esitelty seuraavan sivun taulukossa (Taulukko 1). Taulukossa on lisäksi saatujen osumien määrä sekä katsaukseen valittujen artikkelien määrä.

Aineiston rajaamiseksi laadittiin myös sisäänotto- ja poissulkukriteerit (Taulukko 2). Käytettävän tutkimusartikkelin tuli muun muassa olla vertaisarvioitu ja siihen täytyi olla helppo ja vapaa pääsy käytettävän tietokannan kautta.

TIETOKANTA	HAKULAUSEKKEET	OSUMAT	VALITUT ARTIKKELIT
SAVONIA FINNA	"CULTURAL SENSITIVITY" AND "INTERNATIONAL BUSINESS"	14	5
	"CROSS-CULTURAL NEGOTIATIONS" AND "INTERNATIONAL BUSINESS"	9	7

Taulukko 1. Tietokannoissa käytetyt hakulausekkeet ja osumat

Osumat kuvastavat sitä määrää artikkeleita, mitkä olivat saatavilla tarkennetun haun jälkeen, sisältäen julkaisuvuoden rajauksen sekä vertaisarviointi -rajauksen.

SISÄÄNOTTOKRITEERIT	POISSULKUKRITEERIT
<ul style="list-style-type: none"> • VERTAISARVIOITU TIETEELLINEN TUTKIMUS TAI ARTIKKELI • JULKAISUVUOSI VUOSIEN 2014-2024 VÄLILLÄ • OPEN ACCESS KOKO ARTIKKELIIN MAKSUTTA • AINEISTO ON ENGLANNINKIELELLÄ JULKAISTU • VASTAA TUTKIMUSKYSYMYKSEEN 	<ul style="list-style-type: none"> • TUTKIMUS EI OLE VERTAISARVIOITU • AINEISTO ON VUODELTA 2013 TAI VANHEMPI • AINEISTO MAKSUMUURIN TAKANA TAI EI SAATAVILLA • JULKAISUKIELI JOKIN MUU KUIN ENGLANTI • HARMAA KIRJALLISUUS

Taulukko 2. Aineistojen sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Aineiston rajauksessa käytettiin tietokantojen hakurajauksia apuna. Sisäänottokriteereinä oli, että aineiston tuli olla vertaisarvioitu tutkimus tai artikkeli, joka oli julkaistu vuosien 2014 ja 2024 välisenä aikana. Tutkimuksen tuli olla kirjoitettu ja julkaistu englannin kielellä, ja aineistoon täytyi olla helppo ja vapaa pääsy. Maksumuurin takana olevat artikkelit poissuljettiin heti ilman lisätarkastelua. Kirjallisuuskatsauksessa valitaan tutkittavaksi vain ne tutkimukset, jotka ovat tekeillä olevan katsauksen kannalta olennaisimmat ja merkityksellisimmät (Vilkkä 2023). Siispä tärkein sisäänottokriteeri valittaville tutkimuksille oli, että niiden tuli liittyä tutkittavaan aiheeseen ja vastata valittuihin tutkimuskysymyksiin.

6 TULOKSET

6.1 Kulttuurisensitiivisyyden tärkeys kansainvälisessä liiketoiminnassa

Skarmeasin, Zeritin ja Baltasin (2016) kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkasteltiin kulttuurisensitiivisyyden ja suhdearvon vaikutuksia ulkomaisten toimittajien kanssa käytäviin liiketoimintasuhteisiin ja niiden roolia erityisesti ostoaikeiden ja yhteistyön syventämisessä. Tulokset osoittivat, että kulttuurisensitiivisyys oli suoraan yhteydessä suhdearvon kasvamiseen, eli mitä paremmin toimittaja pystyy mukautumaan paikallisiin liiketoimintatapoihin ja osoittamaan joustavuutta, sitä arvokkaampana yhteistyö koettiin. Tulosten mukaan kulttuurinen sensitiivisyys ei ainoastaan paranna liiketoimintasuhteen laatua, vaan sillä havaittiin olevan suora vaikutus myös jakelijan tuleviin ostoaikeisiin. Tutkimuksen mukaan voidaan siis todeta kulttuurisen sensitiivisyyden olevan keskeinen strateginen tekijä onnistuneissa ulkomaisissa liiketoimintasuhteissa ja yrityksen kilpailuedun saavuttamisessa kansainvälisillä markkinoilla. (Skarmeas ym. 2016.)

Bueechl, Pudelko ja Gillespie (2023) tutkivat kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin sitä, kuinka kiinalaiset työntekijät rakentavat luottamusta saksalaisiin esihenkilöihinsä monikulttuurisessa työympäristössä. Tutkimuksessa havaittiin selkeästi kulttuurisensitiivisyyden keskeinen rooli. Esihenkilöiden ymmärryskyvyllä ja paikallisiin odotuksiin mukautumisella oli ratkaiseva vaikutus siihen, miten heidän toimintansa tulkittiin ja kuinka luottamusta syntyi. Tutkimuksen tulokset toivat esiin sen, että kulttuuriset erot eivät automaattisesti estä luottamuksen rakentumista, mutta kulttuurienvälinen herkkyyks sekä kontekstin ymmärtäminen ovat kuitenkin edellytyksenä sen rakentumiselle. (Bueechl ym. 2023.)

Bergerin, Hersteinin, McCarthyn ja Pufferin (2019) tutkimuksessa tarkasteltiin arabimaailmassa yleisesti käytetyn sosiaalisten verkostojen järjestelmän (Wastan) merkitystä liiketoiminnan kannalta. Wasta perustuu luottamukseen, empatian osoittamiseen ja vastavuoroisuuteen. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisin menetelmin haastattelemalla kolmea eri ryhmää Palestiinan alueella, joihin kuului niin liiketoiminnan ammattilaisia, liiketalouden opiskelijoita kuin eritasoisia johtajia (poliitikkoja ja yliopiston professoreita). Tutkimuksessa havaittiin eri ryhmien erilaiset näkemykset Wastan merkityksestä. Liiketoiminnan ammattilaiset korostivat sosiaalisten verkostojen tärkeyttä, mutta eivät pitäneet luottamusta tai empatiaa erityisen tärkeänä. Johtajat -ryhmä sen sijaan katsoi kaikkien kolmen Wastan elementin olevan tärkeitä, kun taas opiskelijat korostivat empatian ja vastavuoroisuuden tärkeyden, ja suhtautuivat luottamukseen kriittisesti. Tulokset tarjoavat tärkeää tietoa johtajille, joilla ei ole arabi-taustaa, jotka pyrkivät menestymään liiketoiminnallaan arabimaissa. Wastan kulttuurisen merkityksen ymmärtäminen on suuri etu liiketoimintasuhteiden luomisessa ja luottamuksen rakentamisessa paikallisten toimijoiden kanssa. (Berger ym. 2019.)

Yan ja Yu (2021) tekivät määrällisen tutkimuksen, missä selvitettiin kansainvälisen yhteistuotannon vaikutusta kulttuurituotteiden, kuten elokuvien, menestykseen Kiinan markkinoilla. Tutkimuksessa havaittiin kansainvälisen yhteistuotannon takia merkittävä parannus elokuvien lipputuloksissa, minkä vaikutus selittyy pääasiassa institutionaalisilla tekijöillä. Kiinan ulkomaisille elokuville asettamat tuontikiintiöt tai esitysaikojen rajoitukset eivät koske yhteistuotantoelokuvia. Havaittiin myös, että elokuvien menestys oli sitä vahvempaa, mitä tiiviimpää yhteistyö tuotannossa oli. Tutkimus ja sen tulokset

antavat uutta tietoa kansainvälisestä kulttuuriviennistä ja korostavat yhteistuotannon strategista merkitystä kulttuuriviennissä, erityisesti kun kyseessä on kulttuurisesti etäiset ja rajoitetut markkinat. (Yan & Yu 2021.)

Davis (2020) oli tutkinut, millainen vaikutus työn ja perhe-elämän yhteensovittamisella oli työperäiseen stressiin eri kulttuurisissa ja sukupuolittuneissa konteksteissa. Tutkimus perustui aineistoon, joka kattoi 26 Euroopan maata. Erityisen tarkastelun kohteena oli se, miten sukupuolten välinen tasa-arvo maakohtaisesti vaikutti naisten ja miesten kokemaan työ ja perhe-elämän yhteensovittamisesta aiheutuvaan stressiin. Tuloksista havaittiin, että molemmilla sukupuolilla lisäsi stressiä työstä kotiin ulottavat haasteet ja konfliktit, kun taas kotoa työhön ulottuvat konfliktit lisäsivät stressiä vain naisilla. Maakohtaisesti myös sukupuolten välisellä tasa-arvolla oli vaikutusta siihen, kuinka voimakkaasti koettuun stressiin konfliktit vaikuttivat. Erityisesti naiset kokivat stressiä konflikteista työn ja perheen välillä sitä herkemmin, mitä tasa-arvoisempi maa oli kyseessä. Tulosten mukaan voidaan siis todeta, että sukupuolten välisellä tasa-arvolla ja kulttuurisilla normeilla on olennainen vaikutus siihen, miten työ ja perhe-elämä heijastuvat työhyvinvointiin. (Davis 2020.)

6.2 Kulttuurierojen vaikutus yritysneuvotteluihin

Cichosz (2017) tarkasteli teoreettisanalyttisessä tutkimuksessaan, mitkä tekijät edistävät kansainvälisten liikeneuvottelujen onnistumista kulttuurienvälisessä toimintaympäristössä, toisin sanoen, mitkä ovat menestyksellisen kansainvälisen liiketoimintaneuvottelijan piirteet. Artikkelissa verrataan esimerkiksi saksalaisten, meksikolaisten, yhdysvaltalaisen ja japanilaisten lähestymistapoja neuvottelutilanteissa. Artikkelin mukaan kulttuurieroilla on merkittävä vaikutus muun muassa neuvottelutyyliin, luottamuksen rakentamiseen ja päätöksentekoon. Saksalaiset esimerkiksi käyttävät asiantuntijoista koostuvia komiteoita päätöksenteon käsittelyssä, kun taas meksikolaisten kohdalla on tärkeämpää se, millainen persoona päätöksentekijällä on, kuin se mikä hänen asemansa tai tittelinsä on. Yhdysvalloissa arvostetaan nopeaa tahtia prosessien etenemisessä, Aasiassa päinvastoin neuvottelutilanteet vievät huomattavan paljon aikaa. Artikkelin mukaan menestyvän neuvottelijan piirteisiin kuuluu suvaitsevaisuus, tasapainoisuus, joustavuus ja tehokkuus. Menestyvä neuvottelija osaa soveltaa päätöksentekotekniikoita maakohtaisesti ja sulautua maan normeihin ja jopa epätavallisiin käytäntöihin, kuten lahjojen ja palvelusten antamiseen ja vastaanottamiseen. (Cichosz 2017.)

Cichosz (2016) on kirjoittanut myös toisen kansainvälisiin yritysneuvotteluihin liittyvän artikkelin. Vuoden 2016 artikkelissa hän käsitteli Kiinan ja Puolan välisiä kulttuurieroja liikeneuvotteluissa. Kansainväliset neuvottelut ovat vaativia ja monimutkaisia niiden sisältämien erilaisten lakien ja säädösten sekä liiketoimintakäytäntöjen ja kulttuuristen erojen takia. Artikkelin mukaan puolalaisilla on suora ja käytännönläheinen lähestymistapa neuvotteluissa, ja he toivovat selkeitä suunnitelmia. Kiinassa sen sijaan neuvotteluprosessin kerrotaan olevan monivaiheinen ja hidas sisältäen epävirallisia vaiheita. Kiinassa vierailijan tulee ensin itse esittää aiesopimus, minkä jälkeen varsinaiset neuvottelut voidaan aloittaa. Luottamuksen rakentaminen kiinalaisiin tapahtuu esimerkiksi viemällä heidät kalliiseen ravintolaan ja antamalla heille lahjoja. Kiinalaisilla viestinnän kerrotaan olevan epäsuoraa ja hienovaraista, ja suhteet sekä hyväntahtoinen, paljon kohteliaisuuksia sisältävä viestintä, ovat tärkeämpiä kuin kirjalliset sopimukset. Yhteenvedonä todetaan hyvien neuvottelu- ja viestintätaitojen olevan menestymisen kannalta elintärkeitä, sillä yksi tietty neuvottelutyyli ei toimi kaikkialla. (Cichosz 2016.)

Khakhar, Rammal & Pereira (2023) olivat tutkineet, millainen vaikutus kaksikulttuuristen johtajien kulttuurisella identiteetillä on liikeneuvotteluihin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, jossa haastateltiin 35 ylemmän tason johtajaa Libanonissa. Tulosten mukaan kaksikulttuuriset henkilöt omaavat hyvät kulttuurienväliset viestintätaidot, sopeutumiskyvyt sekä kyvyt asioiden tarkasteluun eri näkökulmista. Kaksikulttuuristen ihmisten tiedot ja kokemukset parantavat tiimin tehokkuutta ulkopuolisen tiedon hankinnassa ja sen soveltamisessa. Heidän vahvuutensa tekevät heistä arvokkaita voimavaroja kansainvälisessä liiketoiminnassa. Tutkimuksessa korostuu erityisesti *Cultural Frame Switching* (CFS), jolla tarkoitetaan kaksikulttuuristen ihmisten taitoa siirtyä sujuvasti kulttuurista toiseen. He osaavat siis tilanteen mukaan vaihtaa viestintätyyliä, käyttäytymistä ja ajattelutapaa. (Khakhar ym. 2023.)

Zhang, Liu & Ma (2021) tutkivat ja vertailivat amerikkalaisten ja kiinalaisten neuvottelukäsityksiä. Tutkimuksen tulokset osoittivat neuvottelukäsitysten olevan neuvottelujen tulosten kannalta oleellisempia kuin kulttuurilliset arvot. Näiden neuvottelukäsitysten ymmärtäminen voi edistää neuvottelujen kulttuurillista puolta merkittävästi. Neuvottelukäsitykset auttavat neuvottelijoita ymmärtämään eri kulttuureille ominaisia käytösmalleja kansainvälisissä liiketoimintaneuvotteluissa. Ilman kulttuurillista ymmärrystä neuvottelijoilla on taipumus tulkita tilanteita omasta perspektiivistään, vastapuolen näkemystä huomioimatta. Samankaltaisuudet kulttuurien välillä voivat toimia yhdistävänä tekijänä neuvottelijoiden välillä. Nämä tekijät auttavat luomaan ymmärrystä ja kunnioitusta eri kulttuurien välille. Toisaalta myös eroavaisuudet niiden välillä tulee tiedostaa, jotta niistä ei muodostu esteitä neuvotteluiden onnistumiselle. Tutkijat painottavat, että jos neuvottelijat eivät täysin kykene ymmärtämään vastapuolen kulttuuria, he vähintään tiedostavat sen erilaisuuden. Jos osapuolet pystyvät toimimaan samankaltaisuuksiensa pohjalta, voidaan eroavaisuuksia sietää. (Zhang ym. 2021.)

Ma, Li, Guo, Pathak & Song (2023) tutkivat heimouskollisuuden ja kollektivismien vaikutusta eettisesti kyseenalaisiin neuvottelustrategioihin Intiassa ja Pakistanissa. Tulosten mukaan ilmeni, että tutkimukseen osallistuneet pakistanilaiset hyväksyvät eettisesti kyseenalaiset neuvottelustrategiat saavuttaakseen tavoitteet helpommin kuin intialaiset. Tämä selitetään pakistanilaisten korkealla heimouskollisuudella. Eettisesti kyseenalaisia neuvottelustrategioita ovat esimerkiksi valheellisten lupauksien antaminen, harhaanjohtaminen, sopimaton tiedonhankinta sekä vastapuolen verkostoon hyökkääminen. On oleellista ymmärtää kulttuurienvälisiä eroavaisuuksia eettisten liiketoimintamallien osalta, sillä tiettyjen tapojen epätarkka leimaaminen eettiseksi tai epäeettiseksi voi johtaa emotionaalisiin ja potentiaalisesti turmiollisiin vastatoimiin. (Ma ym. 2023.)

Demiral (2018) tutki amerikkalaisten ja turkkilaisten johtajien keskeisiä neuvottelutaipumuksia. Tulokset osoittivat, että sekä amerikkalaiset että turkkilaiset monikansallisten yritysten johtajat käyttivät samanlaisia neuvottelutyyliä. Tutkimus ei kuitenkaan täysin kumoa perinteisempää käsitystä, jonka mukaan kansallinen kulttuuri vaikuttaa kansainvälisten yritysjohtajien neuvottelutyyliin. Eroavaisuuksina mainitaan esimerkiksi se, että turkkilaisille johtajille on tärkeämpää rakentaa suhteita ennen neuvotteluita. Amerikkalaisille sen sijaan suhteiden rakentaminen ei ole pakollista, mutta joskus tarpeellista neuvotteluiden edistämiseksi. Turkkilaiset näkevät neuvottelut enemmän pelinä, jossa toinen voittaa ja toinen häviää. Amerikkalaiset taas uskovat molempien osapuolten voivan hyötyä neuvotteluissa. Viestinnässä amerikkalaiset suosivat turkkilaisia suorempaa kieltä. Amerikkalaiset ovat myös kiireellisempiä neuvotteluissa. (Demiral 2018.)

Li, Zhang, Ling & Harzing (2019) tutkivat työntekijöiden suhtautumista uusiin kulttuureihin kansainvälisissä tehtävissä. Tutkimuksen mukaan ulkomaankomennuksella olevat työntekijät omaksuvat joko monokulttuurisen, multikulttuurisen, globaalin tai kosmopoliittisen neuvottelutavan isäntämaassaan. Monokulttuurinen neuvottelustrategia johtaa usein poissulkeviin reaktioihin, johtuen vahvasta identifioidumisesta kotikulttuuriin, ja ajattelutavasta, joka ei johda kulttuurilliseen oppimiseen. Multikulttuurinen strategia puolestaan johtaa sekä poissulkeviin että integroitumista edistäviin reaktioihin, sillä tällaiset henkilöt identifioituvat vahvasti kotikulttuuriinsa, mutta asennoituvat myös positiivisesti isäntämaan kulttuurista oppimiseen. Globaalia neuvottelutapaa noudattavat työntekijät eivät juurikaan saavuta poissulkevia, eikä integroitumista edistäviä reaktioita, sillä he eivät identifioitu vahvasti kotikulttuuriinsa, mutta toisaalta eivät myöskään osoita halukkuutta omaksua isäntämaan kulttuuria. Kosmopoliittinen neuvottelutapa johtaa usein integroitumista edistäviin reaktioihin, sillä tällainen henkilö ei identifioitu vahvasti kotikulttuuriinsa, mutta asennoituu positiivisesti isäntämaan kulttuurin sisäistämiseen. Taitava työntekijä osaa valita näistä soveltuvimman neuvottelustrategian isäntämaan kulttuurin mukaan. (Li ym. 2019.)

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata kirjallisuuskatsauksen keinoin kulttuurierojen merkitystä kansainvälisessä liiketoiminnassa. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, miksi kulttuurillinen sensitiivisyys on tärkeää kansainvälisessä liiketoiminnassa menestymiseen sekä tuoda tietoon, kuinka kulttuurierot vaikuttavat yritysten välisissä neuvotteluissa. Tärkeä huomio tutkimuksen kannalta on, että tulokset ovat yhtenäisessä linjassa teorian kanssa.

7.1.1 Miksi kulttuurisensitiivisyys on kansainvälisessä liiketoiminnassa tärkeää?

Tulokset osoittivat selkeästi kulttuurisensitiivisyyden tärkeyden kansainvälisen liiketoiminnan kannalta. Skarmeas ym. (2016) huomasivat tutkimuksessaan kulttuurisensitiivisyydellä olevan liiketoimintasuhteen laatua parantava vaikutus, mutta myös suora yhteys jakelijan tuleviin ostoaikeisiin. Bueechl ym. (2023) tutkimus osoitti kulttuurienvälisen herkkyyden ja kontekstin ymmärtämisen olevan edellytyksenä luottamuksen rakentumiselle kiinalaisten työntekijöiden ja saksalaisten esihenkilöiden välillä. Bergerin ym. (2019) tutkimus käsitteli Wastan, eli sosiaalisten verkostojen järjestelmän, merkitystä liiketoiminnassa. Wastan kulttuurisen merkityksen ymmärtäminen on suuri etu niille, jotka yrittävät menestyä liiketoiminnallaan ja luoda liiketoimintasuhteita sekä rakentaa luottamusta arabimaissa.

Yan & Yu (2021) tutkivat kansainvälisen yhteistuotannon vaikutusta kulttuurituotteiden menestykseen ja havaitsivat tiiviin yhteistyön korreloivan elokuvien menestyksen kanssa. Viimeisimpänä oli Davisin (2020) tutkimus siitä, miten sukupuolten välinen tasa-arvo vaikutti maakohtaisesti koettuun työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisesta aiheutuvaan stressiin miesten ja naisten välillä. Davisin (2020) tutkimus ei suoraan vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, mutta tutkimuksen tulokset ovat hyödyllisiä kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä, sillä tulosten tiedostaminen auttaa ymmärtämään kulttuurisia eroja työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta aiheutuvasta stressistä. Maakohtaisten ja kulttuurillisten erojen tuntemisella ja ymmärryksellä on yhteys toimivampaan työilmapiiriin monikulttuurisessa työyhteisössä.

Yhteenvetona tulosten perusteella voidaan siis sanoa, että kulttuurisensitiivisyys on kansainvälisessä liiketoiminnassa tärkeää, koska se mahdollistaa ja edistää henkilökohtaisen luottamuksen rakentamista ja vahvistaa liiketoimintasuhteiden laatua eri kulttuurisista taustoista tulevien osapuolten välillä. Tulokset osoittivat kulttuurisensitiivisyydellä olevan konkreettisia liiketoiminnallisia hyötyjä, sillä se vaikuttaa positiivisesti ostoaikeisiin sekä esimerkiksi kulttuurituotteiden kaupalliseen menestykseen kansainvälisillä markkinoilla. Kulttuurisensitiivisyys auttaa minimoimaan kulttuurieroista kumpuavia väärinymmärryksiä ja niistä aiheutuvia konflikteja, joilla olisi muuten yhteistyön sujuvuutta ja tehokkuutta heikentävä vaikutus. Kulttuurisensitiivisyys on sekä väline sujuvaan vuorovaikutukseen, mutta myös arvokas kilpailuetu kansainvälisessä liiketoiminnassa.

7.1.2 Miten kulttuurierot vaikuttavat yritysneuvotteluihin?

Tulokset osoittivat, että kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä menestyminen edellyttää kulttuuritietoisuutta ja kulttuurillista herkkyyttä. Kulttuurierot näkyvät yritysneuvotteluissa erityisesti neuvottelutyyleissä, tavoissa viestiä, rakentaa luottamusta sekä päätöksentekoprosesseissa. Tuloksissa

korostui hyvin länsimaalaisten suora ja tehokas lähestymistapa liikeneuvotteluihin, sekä esimerkiksi kiinalaisten, jotka edustavat korkean kontekstin kulttuuria, monivaiheisempi tyyli.

Tietyissä kulttuureissa neuvottelutilanteet nähdään pelinä, joissa toinen osapuoli voittaa, toinen häviää (Demiral 2018). Kulttuurillisia eroja on myös siinä, miten luottamussuhde koetaan. Amerikkalaisille suhteiden rakentaminen ei ole pakollista, kun taas turkkilaiset (Demiral 2018) ja kiinalaiset (Cichosz 2016) pitävät sitä hyvinkin tärkeänä.

Tulosten perusteella on siis selvää, että kulttuurierot vaikuttavat neuvottelutilanteisiin kulttuurin mukaan, minkä vuoksi neuvottelijalta vaaditaan taitoa mukautua maakohtaisesti neuvottelutilanteisiin ja tietyn maan normeihin ja käytäntöihin, vaikka ne eroaisivat merkittävästi oman kulttuurin tavoista. Esimerkkinä tietyissä kulttuurissa lahjojen ja palvelusten antamiseen suhtaudutaan paheksuvasti, mutta toisessa kulttuurissa se on normaali käytäntö neuvotteluprosessissa. (Cichosz 2017.)

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen myötä paljastui lukuisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Kulttuurisensitiivisyyden todettiin olevan tärkeä menestystekijä kansainvälisessä liiketoiminnassa, mutta aihetta voisi tutkia vielä spesifimmästä näkökulmasta. Esimerkiksi voisi tutkia kulttuurisensitiivisyyden suoraa yhteyttä yrityksen taloudelliseen menestykseen. Tutkimusta voisi tehdä myös laajemmin muista kulttuureista. Esimerkiksi Pohjoismaat ja Kaakkois-Aasia ovat katsauksessa käytetyssä kirjallisuudessa aliedustettuina.

7.3 Eettisyys ja luotettavuus

Mitä tulee tutkimuksen luotettavuuteen, on huomioitava kyseessä olevan kirjoittajan ensimmäinen kirjallisuuskatsaus. Lisäksi luotettavuuteen vaikuttaa aineiston pieni koko suhteessa tutkimuskysymyksiin. Mitä enemmän tutkimuksia aiheesta olisi, joiden tulokset puoltaisivat esimerkiksi kulttuurisensitiivisyyden merkitystä positiivisena tekijänä kansainvälisen liiketoiminnan menestykseen, kasvattaisi se tämän tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimus tarkasteli kuitenkin viimeisen vuosikymmenen aikana tehtyjä tutkimuksia, joka puolestaan tukee luotettavuutta niiden ajankohtaisuuden vuoksi. Luotettavuutta puoltaa myös aineiston suhteen määritetyt sisäänotto ja poissulkukriteerit. Katsaukseen valittiin vain vertaisarvioituja tutkimuksia ja artikkeleita, jotka ovat arvostettuja lähteitä niiden edustaman korkeatasoisen tutkimustyön vuoksi. Huomionarvoista on myös se, että kyseessä on alemman korkeakoulututkimuksen lopputyö, joka itsessään rajaa tutkimuksen laajuutta, eikä siten aiheen laajalle ja yksityiskohtaiselle läpikäymiselle ole tilaa.

7.4 Ammatillinen kasvu

Tutkimuksen tekemisestä minulla on aiempaa kokemusta koskien kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen tekoa, kun suoritin ensimmäisen ammattini opintoja. Kirjallisuuskatsaus menetelmänä sen sijaan oli minulle täysin uutta, ja se vaatikin paljon perehtymistä aiheeseen. Koen menetelmän olleen haastava sen monipuolisuuden ja laajuuden vuoksi. Kirjallisuuskatsauksessa tekijä itse määrittää kriteerit ja rajaukset työilleen, joka tietystä näkökulmasta helpottaa työn toteuttamista, mutta toisaalta vaikeuttaa sitä, sillä joutuu itse arvioimaan ja valitsemaan aineiston hyvinkin laajasta tutkimus- ja artikkelijoukosta. Koen omalla kohdallani, että suhteellisen tiukat, systemaattista katsausta seuraten, rajaukset auttoivat minua työn tekemisessä.

Prosessinomainen työskentely on itselle haastavaa, jonka tiedostin jo ennen työn aloittamista. Työn tekeminen puski minua pois mukavuusalueeltani ja auttoi kehittymään prosessityöskentelyn parissa. Kirjallisuuskatsauksen menetelmä kehitti myös tiedonhakutaitojani ja opetti tarkastelemaan ja valitsemaan aineistoa kriittisestä näkökulmasta.

Aiheen valinta oli itselleni helppo päätös. Kansainvälisyys on ollut henkilökohtaisena mielenkiinnonkohteena jo pitkään omien matkustelukokemusteni kautta. Liiketoimintaa opiskelevana tuntui luonnolliselta yhdistää kansainvälisyys ja liiketoiminta tutkittavaksi aiheeksi. Katsauksen myötä osaan nyt myös liiketoiminnan kontekstissa ottaa kulttuurilliset erot huomioon ja hyödyntää työstäni saatuja tietoja käytännön työelämässä, mikäli tulen työskentelemään tulevaisuudessa monikulttuurisessa työyhteisössä.

LÄHTEET

- Adair, W.L. and Brett, J.M., 2004. Culture and negotiation processes. *The handbook of negotiation and culture*, pp.158-176.
- Adair, W.L. and Brett, J.M., 2005. The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation. *Organization Science*, 16(1), pp.33-51.
- Berger, R., Herstein, R., McCarthy, D. & Puffer, S. 2019-12-02. Doing favors in the Arab world. *International journal of emerging markets*, 14(5), pp. 916-943. doi:10.1108/IJOEM-06-2018-0292
- Bueechl, J., Pudelko, M. & Gillespie, N. 2023-07-01. Do Chinese subordinates trust their German supervisors? A model of inter-cultural trust development. *Journal of international business studies*, 54(5), pp. 768-796. doi:10.1057/s41267-023-00619-w
- Cavusgil, S. T., Knight, G. A. & Riesenberger, J. R. 2020. *International business: The new realities*. Fifth edition. Global edition. Harlow, England: Pearson.
- Cichosz, I. 2016, "Negotiation Differences between China and Poland", *Journal of Intercultural Management*, vol. 8, no. 3, pp. 55-68.
- Cichosz, I. 2017, "Succesfull International Negotiations", *Journal of Intercultural Management*, vol. 9, no. 1, pp. 31-40.
- Davis, S. N. 2020-04-01. The work–family interface in a gendered cultural context: Cross-national analysis of work stress. *International journal of cross cultural management : CCM*, 20(1), pp. 53-69. doi:10.1177/1470595820904111
- Demiral, Ö. 2018, "A Research On The Differences Between Business Negotiation Styles Of Turkish And American Managers", *Ege Akademik Bakis*, vol. 18, no. 2, pp. 273-288.
- Fadil, J. E. & St-Pierre, J. 2023. Identifying and managing risks inherent to cultural differences in the case of production internationalization. *Business & Entrepreneurship Journal*, vol, 12, no. 2.
- Gelfand, M.J. & Brett, J.M. 2004. *The handbook of negotiation and culture*.
- Ioanid, A. 2015, "Multicultural Business Negotiation", *FAIMA Business & Management Journal*, vol. 3, no. 1, pp. 5-14.
- Khakhar, P., Rammal, H. G. & Pereira, V. 2023-04-19. Biculturals in international business negotiations: Moving away from the single culture paradigm. *Journal of organizational change management*, 36(1), pp. 180-194. doi:10.1108/JOEM-04-2022-0110
- Kittler, M.G., Rygl, D. and Mackinnon, A., 2011. Special Review Article: Beyond culture or beyond control? Reviewing the use of Hall's high-/low-context concept. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), pp.63-82.
- Lehtipuu, U., Helenius, K., Hopsu, J., Sirkiä, J. & Sirkiä, J. 2010. *Kulttuuriälykäs bisnesviestijä Aasiassa ja Amerikassa*. Helsinki: WSOYpro.
- Li, C., Zhang, L.E. & Anne-Wil Harzing 2019, "Of ostriches, frogs, birds and lizards: A dynamic framework of cultural identity negotiation strategies in an era of global mobility", *Journal of Global Mobility*, vol. 7, no. 3, pp. 239-254.
- Ma, Z., Li, K., Guo, G., Pathak, J. & Song, Y.H. 2023, "Ethically Questionable Negotiation Strategies in South Asia: A Comparative Study of India and Pakistan", *Group Decision and Negotiation*, vol. 32, no. 6, pp. 1289-1314.
- Moran, R.T., Harris, P.R. and Moran, S., 2010. *Managing cultural differences*. Routledge.

Salminen, A. 2023. Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin. 2. tarkistettu painos. [Vaasa]: Vaasan yliopisto.

Simintiras, A, & Reynolds, N 2003, *International Business Negotiations*, Emerald Publishing Limited, Bradford. Available from: ProQuest Ebook Central. [22 April 2025].

Sitkin, A. & Mangion-Thornley, K. 2021. *Absolute essentials of international business*. First edition. NY: Routledge.

Skarmeas, D., Zeriti, A. & Baltas, G. 2016-03. Relationship Value: Drivers and Outcomes in International Marketing Channels. *Journal of International Marketing*, 24(1), pp. 22-40. doi:10.1509/jim.15.0065

Stahl, G.K., Miska, C., Lee, H.J. and De Luque, M.S., 2017. The upside of cultural differences: Towards a more balanced treatment of culture in cross-cultural management research. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(1), pp.2-12.

Taylor, E.B. (1871) *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom*. <https://www.gutenberg.org/files/70458/70458-h/70458-h.htm>
Viitattu: 15.3.2025.

Velez-Calle, A., Sosa, S. & Large, J. 2021-12-01. Cultural communication style and international joint venture contract length. *International journal of cross cultural management : CCM*, 21(3), pp. 491-506. doi:10.1177/14705958211055683

Vilkka, H. 2023. *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. Helsinki: Art House.

Vrontis, D, & Rossi, M (eds) 2016, *Managing Globalization : New Business Models, Strategies and Innovation*, Cambridge Scholars Publishing, Newcastle upon Tyne. Available from: ProQuest Ebook Central. [22 April 2025].

Väisänen, K. 2018. *Väärää vientiä: Mene itään tai länteen, mutta tee kotiläksysi*. Helsinki: Alma Talent.

Wellwood, E.S., 2024. *The Other 2/3 of the Iceberg; Building Intercultural Understanding in a Monocultural Setting*.

Yan, J. & Yu, F. 2021, "Can international coproduction promote the performance of cultural products in the global markets? Evidence from the Chinese movie industry", *Review of World Economics*, vol. 157, no. 4, pp. 777-798.

Zhang, Z., Liu, L. A. & Ma, L. 2021-10. Negotiation beliefs: Comparing Americans and the Chinese. *International business review*, 30(5), p. 101849. doi:10.1016/j.ibusrev.2021.101849