

10

KULTTUURIENVÄLISTÄ VIESTINTÄÄ

Kiinalaisyrietykset neuvottelukumppaneina

Henri Varis



JOHDANTO	174
Johdatus aiheeseen	174
Suomen ja Kiinan taloussuhteet	174
Aiempi tutkimus	176
KULTTUURIENVÄLINEN VIESTINTÄ NEUVOTTELUISSA	177
Kulttuurienvälinen viestintä	177
Kiinalaisen neuvottelukulttuurin erityispiirteet	179
YRITYSHAASTATTELUIDEN SISÄLLÖNANALYYSI	180
Tutkimusaineisto	181
Sisällönanalyysi ja teemoittelu	182
Tutkimusetiikka	182
SUOMALAIS- JA KIINALAISYRITYSTEN VÄLISET NEUVOTTELUT	183
Suhdeverkostot ja neuvottelukäytännöt	183
Yhteiskuntien väliset toimintaerot	186
YHTEENVETO	188

JOHDANTO

Johdatus aiheeseen

Erilaisia neuvottelutilanteita esiintyy ihmisten arkipäiväisissä kanssakäymisissä päivittäin. Neuvotteluiden eteneminen sekä sopimusten tekeminen voi osoittautua haastavaksi jo samaa kieltä puhuvien ja saman kulttuuritaustan omaavien henkilöiden välillä, mutta kuinka haasteelliseksi se käy, kun ei löydy yhteistä kieltä, toiminta- ja ajattelumalleja eikä kulttuuritaustaa?

Tutkin suomalaisten yritysten kokemuksia neuvottelutilanteista kiinalaisten yritysten kanssa. Pyrin tuomaan ilmi kiinalaisten kanssa käytävissä neuvottelutilanteissa ilmeneviä haasteita suomalaisten yritysten näkökulmasta ja hahmottamaan kokonaisuuksia, jotka tunnistamalla ongelmatilanteita voidaan välttää ja edesauttaa näin kulttuurien välistä kommunikaatiota sekä helpottaa liiketoimintaa. Toivon tutkimukseni tulosten hyödyttävän Lapsissa toimivia matkailualan yrityksiä neuvottelutilanteissa kiinalaisten kanssa. Kiinan väestö on vaurastunut, ja matkailupalveluista on tullut nopeasti yksi Suomen merkittävimmistä palveluviennin muodoista Kiinaan. Kiinalaiset ovat jo viidenneksi suurin yöpyjäryhmä suomalaisissa majoitusliikkeissä. (Kaitila & Kotilainen, 2017, s. 75–76.)

Tutkimukseni edustaa kvalitatiivista tutkimusta, ja aineistonkeruumenetelmänä käytin teemahaastatteluja. Haastateltavani olivat suomalaisten yritysten Kiina-suhteista vastaavia henkilöitä. Tutkimukseni pohjautuu teoriaan kulttuurienvälisestä kommunikaatiosta sekä aiemmissä tutkimuksissa todettuihin kiinalaisen neuvottelukulttuurin erityispiirteisiin. Kulttuurien erityispiirteitä ja neuvottelutilanteita koskevia tuloksia ei tule yleistää, vaan kyseessä ovat aineistooni pohjautuvat tapauskohtaiset havainnot.

Suomen ja Kiinan taloussuhteet

Kiinan merkitys maailmantaloudessa liiketoiminnallisesti ja liiketoimintakulttuurisesti on kiistaton. Kiina on 1,4 miljardin asukkaan väestöllään maailman väkirikkain valtio. Ostovoimakorjatulla bruttokansantuotteella mitattuna Kiinasta tuli maailman suurin talous vuonna 2014, jolloin se ohitti Yhdysvallat. Tavaraviennillä mitattuna Kiina ohitti Saksan maailman suurimpana tavaraviejänä vuonna 2009, ja koko tavarakaupalla mitattuna Kiinasta tuli maailman suurin kauppamahti vuonna 2013. Palveluviennissä ja -tuonnissa Kiina oli vuonna 2014 maailmantilastoissa kolmannella sijalla. (Kaitila & Kotilainen, 2017, s. 129–130.)

Kiinan ja Suomen taloussuhteiden ja diplomatian perusta sai alkunsa Suomen tunnustaessa Kiinan kansantasavallan yhdessä Tanskan ja Ruotsin kans-

sa ensimmäisinä länsimaina vuonna 1950. Suomi solmi ensimmäisenä kapitalistisena maana kahdenvälisen kauppasopimuksen Kiinan kanssa vuonna 1953. Nykyisin taloussuhteiden perustana toimivat EU:n ja Kiinan väliset sopimukset sekä Kiinan jäsenyys Maailman kauppajärjestössä. (Kaitila & Kotilainen, 2017, s. 60.)

Suomen taloussuhteita Kiinan kanssa on leimannut vahva alijäämäisyys tavara-kaupassa: Suomeen tuodaan Kiinasta selvästi enemmän tavaroita kuin sinne viedään. Palvelukaupassa puolestaan tilanne on päinvastainen. (Kaitila & Kotilainen, 2017, s. 61, 72.) Erityisesti sähkö- ja mekaanisia koneita sekä niiden osia mutta myös vaatteita ja huonekaluja tuodaan runsaasti Kiinasta Suomeen. Myös Suomesta on viety Kiinaan paljon sähkö- ja mekaanisia koneita. Lisäksi Suomesta viedään yhä enemmän puupohjaiseen osaamiseen perustuvia tuotteita, kuten puusta valmistettua massaa, paperia, kartonkia ja pahvia sekä näiden valmistukseen tarvittavaa koneistoa. Suomalaisen puu- ja paperiteollisuuden erikoisosaamisen merkityksestä kiinalaisten yritysten silmissä kertovat parhaillaan käynnissä olevat sijoitusneuvottelut puupohjaisen biodiesel- ja sellutehtaan perustamisesta Kemiin ja Kemijärvelle. (Kaitila & Kotilainen, 2017, s. 65–72, 117–118.) Kemin ja Kemijärven hankkeista onkin uutisoitu suomalaisessa mediassa runsaasti.

Kiinasta Suomeen useimmin tuotavia palveluita ovat liike-elämän palvelut, kuten tutkimus- ja kehityspalvelut sekä tekniset kaupankäyntipalvelut. Näiden jälkeen suurimmat palvelutuonnin kohteet ovat kuljetuspalvelut ja Kiinaan suuntautuva matkailu. Suomen ylijäämä palvelukaupassa perustuu etenkin televiestintä-, tietotekniikka- ja tietopalveluiden vientiin. Seuraavaksi eniten vientituloja saadaan immateriaalisten oikeuksien käytöstä perittävistä maksuista sekä kuljetuksesta ja matkailusta, joka on kasvanut huomattavasti viime vuosina. (Kaitila & Kotilainen, 2017, s. 74–75). Uusien innovaatioiden luominen ja myyminen Aasian markkinoille edellyttää lisää kansainvälistä verkostoitumista ja kulttuuriosaamista, joilla tuodaan suomalaista osaamista esille (Arho-Havrén & Rutanen, 2010, s. 87–91).

Kiinaan kohdistuvat suorat sijoitukset ovat kansainvälisen finanssikriisin myötä vähentyneet ja jakautuneet laajemmalle kasvaviin talouksiin, kuten Intiaan. Vastaavasti kiinalaisten sijoitukset ulkomaille ovat viime vuosina lisääntyneet merkittävästi. Esimerkiksi kiinalainen Tencent-yhtiö osti suomalaisen mobiilipeliyhtiö Supercellin osake-enemmistön. (Kaitila & Kotilainen, 2017, s. 15–16, 114–120.)

Kiinan talouden merkittävimmiksi muutosvoimiksi on nimetty muun muassa seuraavat: kokonaistuotannon hidastuminen, palkkojen nousun aiheutta-

ma kustannustason nousu, kiinalaisten kuluttajien ostovoiman kasvu (joka näkyy myös ulkomaanmatkailussa), tuotantorakenteen muutos viennistä kotimaiseen kysyntään sekä koulutustason nousu. Näiden ilmiöiden etenemistä voi seurata Kiinan uusimman viisivuotissuunnitelman pohjalta. (Arho-Havrén & Rutanen, 2010, s. 73–74, 80–82; Kaitila & Kotilainen, 2017, s. 39–41; Pietarinen, 2010, s. 67–73.)

Aiempi tutkimus

Kiinalaisen neuvottelukulttuurin erityispiirteitä on tutkittu paljon. Tutkimuksen runsautta selittää Kiinan eli ”maailman tehtaan” valtava merkitys nykyisessä globaalissa maailmantaloudessa (Kaitila & Kotilainen, 2017, s. 37). Kiinalaisten toimintatapoja ja neuvottelukulttuuria on useimmiten verrattu länsimaiseen englanninkieliseen toiminta- ja neuvottelukulttuuriin (Blackman & Heinämäki, 2005, s. 16). Kiinalaista neuvottelukulttuuria on tutkittu etenkin Yhdysvalloissa (Arho-Havrén & Rutanen, 2010, s. 156). Kiina on liiketoiminnallisesti monimutkainen ympäristö, jossa neuvotteluihin on valmistauduttava etukäteen ja jossa haasteita aiheuttavat erot neuvottelutavoissa, liike-elämän normeissa, byrokratiassa, kulttuurissa ja arvoissa (Blackman & Heinämäki, 2005, s. 15, 264).

Tutkimukseni näkökulmasta johtuen hyödynnän etupäässä Suomessa tehtyä aiempaa tutkimusta. Suomessa on tutkittu lähinnä yritysten ja työntekijöiden toimintaa Kiinassa. Useat suomalaiset kiinalaista liiketoiminta- ja neuvottelukulttuuria käsittelevät teokset pohjautuvat kirjoittajien omakohtaisiin kokemuksiin. Esimerkiksi Arho-Havrén ja Rutanen (2010) käsittelevät Kiinaa ja kiinalaista neuvottelukulttuuria omien työelämä- ja asuinkokemustensa pohjalta. Heidän mukaansa kiinalainen liiketoimintakulttuuri on äärimmäisen hierarkkista, ja siinä korostuu suhdeverkostojen merkitys, lojaalius sekä kunnioitus ja periksiantamattomuus, mikä on huomioitava neuvottelutilanteisiin valmistauduttaessa (Arho-Havrén & Rutanen, 2010, s. 139–140, 157–159, 169–170). Pietarinen (2010) on päätenyt omien kokemustensa pohjalta samansuuntaisiin huomioihin. Lisäksi hän painottaa kärsivällisyyttä ja malttia etenkin tilanteissa, joissa on uhkana niin sanottu ”kasvojen menettäminen” – neuvottelutilanteissa on huomioitava sekä oman että vastapuolen kunnioituksen ja oman arvontunnon säilyminen ja pyrittävä molempia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun (Pietarinen, 2010, s. 97–103).

Hyödynnän tutkimuksessani myös Kaitilan ja Kotilaisen (2017) teosta *Suomen ja Kiinan taloussuhteet*, jossa tarkastellaan muun muassa Suomen ja Kiinan välisiä tavara- ja palvelukaupan suhteita. Merkittävää apua tutkimusta tehdesäni ja valmistautuessani haastatteluihin oli lisäksi ulkomaankauppaa koskevista tilastoista.

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että kulttuurienvälisen kommunikaatiotaitojen puute voi vähentää kiinalaisten yritysten ja sijoittajien kiinnostusta kansainväliseen liiketoimintaan (Wang, Feng, Freeman, Fan & Zhu, 2014, s. 530–531). Tärkeitä asioita kiinalaisille ovat muun muassa konfutselainen kulttuuri ja suhdeverkostot (Wang ym., 2014, s. 532–533). Keskeinen käsite on kulttuurienvälinen kompetenssi (ks. esim. Bartel-Radic & Gianneloni, 2017; Wang ym., 2014).

KULTTUURIENVÄLINEN VIESTINTÄ NEUVOTTELUISSA

Kulttuurienvälinen viestintä

Kulttuurienvälistä viestintää tutkittaessa pyritään tulkitsemaan arvojen ja ilmiöiden merkitystä sekä yksilön tapaa hahmottaa hahmottaa oma asemansa osana yhteisöä ja ympäristöä eri kulttuureissa. Teoreettisen viitekehyksen pohjana toimivat Geert Hofsteden (1997) käsitykset kulttuurien eroista ja keinoista, joilla voidaan ymmärtää ja tulkita vieraan kulttuurin toimintatapoja. Kulttuurienvälisiä eroja ja viestintää ovat tutkineet myös muun muassa Trompenaars ja Hampden-Turner (1997). Kulttuuristen erojen tunnistamisen ja hyväksymisen pohjalta on helpompi lähteä rakentamaan yhteistyötä. Hofsteden (1997) tutkimukset työpaikkojen arvomaailman kulttuurivaikutteisuudesta loivat pohjan malliin, joka kuvaa eri kansallisuuksien arvoja ja eri valtioiden kulttuureille ominaisia ulottuvuuksia.

Matkailussa eri kulttuurien kanssakäyminen on Hofsteden (1997) mukaan usein pinnallista ja vääristynyttä, ja matkailu voi tuhota paikallisia perinteisiä elinkeinoja. Toisaalta matkailu voi parhaimmillaan tutustuttaa kulttuureita toisiinsa. Matkailijat voivat tutustua matkakohteensa kieleen, kulttuuriin ja ihmisiin ja luoda ystävyysuhteita. Vastaavasti palvelutyöntekijät voivat oppia asiakkaidensa kieltä ja kulttuuria. (Hofstede, 1997, s. 216.)

Hofsteden esittämään malliin sisältyvät seuraavat ulottuvuudet:

Valtaetäisyys: Kuinka suuri merkitys vallalla ja auktoriteetilla on yhteiskunnassa ja kanssakäymisissä esimerkiksi esimiehen ja työntekijän välillä.

Individualismi/kollektiivisuus: Kuinka yksilö- tai yhteisökeskeinen yhteiskunta on.

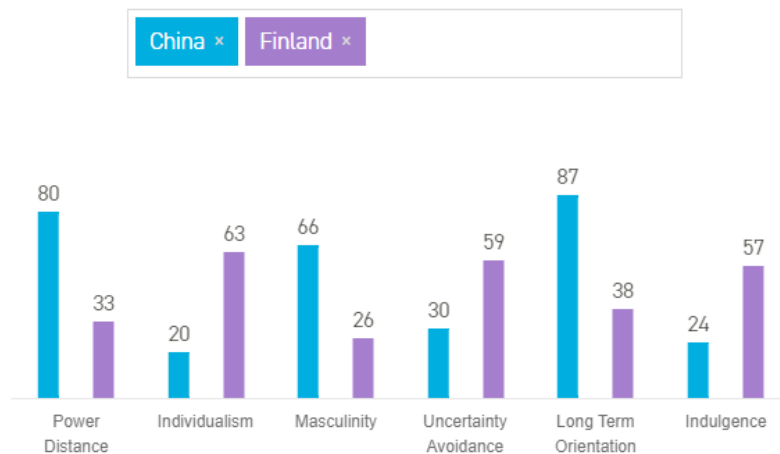
Maskuliinisuus/Feminiinisyys (tough/tender): Kilpailu, saavutukset ja menestys vs. yhteinen hyvinvointi ja tasa-arvo.

Epävarmuuden välttäminen: Tarve hallita tulevaa ja epävarmaa esimerkiksi työn, rutiinien ja sääntöjen avulla.

Pitkän aikavälin suuntautuminen: Kuinka yhteiskunta käsittelee menneisyyden ja historian painoarvoa nykytilanteessa ja tulevaisuudessa toimittaessa; esimerkiksi perinteet ja niihin luottaminen vs. nopea muutos.

Nautinto/pidättäytyminen: Missä määrin impulssit ja intohimot ovat sallittuja ja mahdollisia.

Suurimmat kulttuuriset erot suomalaisten sekä kiinalaisten välillä ovat pitkän aikavälin suuntautumisessa, valtaetäisyydessä ja individualismissa (kuva 1).



Kuva 1. Suomen ja Kiinan kulttuurierot. (Lähde: Hofstede Insights / Country comparison)

Mitä korkeampi pitkän aikavälin suuntautumista koskeva arvo on, sitä enemmän yhteiskunnassa ollaan valmiita muutoksiin ja joustamaan perinteistä muun muassa koulutuksen avulla. Kiinalaisen yhteiskunnan ja yrityskulttuurin on todettu olevan hyvin sopeutunut ja mukautunut muuttuvaan yhteiskuntaan, mutta siitä huolimatta konfutselainen traditio pitää pintansa (Buck, Liu & Ott, 2010, s. 223).

Valtaetäisyydellä tarkoitetaan sitä, miten vallanjako ja sen toteutus hyväksytään yhteiskunnassa. Tähän liittyvät hierarkia ja auktoriteetti. Korkean valtaetäisyyden omaavassa yhteiskunnassa esimerkiksi vanhempia ja esimiehiä kunnioitetaan suuresti. Lisäksi vallankäyttö on yksilökeskeistä, mikä voi johtaa huomattaviin tuloeroihin ja korrupioon vallan keskittyessä. Kiinalaiselle kulttuurille ominaisia piirteitä ovat esimerkiksi halujen hillintä, maltillisuus, turhien mielipiteiden esittämisen välttäminen sekä vähäinen kiinnostus valtajärjestelmän muuttamiseen. Kiinalainen ei siis helposti kyseenalaista auktoriteettia eikä valtarakenteita vaan tyytyy asemaansa ylläpitäen näin vallitsevaa järjestelmää ja järjestystä. (Hofstede, 1997, s. 27–28, 162).

Individualistisen ja kollektiivisen yhteiskunnan erot näkyvät siinä, kokevatko ihmiset huolehtivansa itse omasta elämästään vai kuuluvansa osaksi suurempaa yhteisöä ja niin sanottua laajennettua perhettä. Kiina on hyvin kollektiivinen yhteiskunta, jossa yhteisön edut ohittavat yksilön tarpeet. Laaja suhdeverkosto luo turvaa, mutta vastapalveluksena yksilöltä edellytetään lojaaliutta, jota ei saa rikkoa. (Hofstede, 1997, s. 50–51.) Kollektiivisissa yhteiskunnissa on usein suuri valtaetäisyys, mikä tarkoittaa riippuvuutta auktoriteeteista myös suhdeverkostoissa (Hofstede, 1997, s. 55–56). Kiinalaiselle kulttuurille on tyypillistä vanhempien kunnioitus, naisten siveellisyys ja kansallisylypeys (Hofstede, 1997, s. 163). Aasian kollektiivisiä kulttuureita yhdistää pelko ”kasvojen menettämisestä”: yksilö kokee epäonnistumisen myötä saavansa koko yhteisön häpeän kannettavakseen (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, s. 86, 198).

Kiinalaisen neuvottelukulttuurin erityispiirteet

Kulttuurienvälisissä neuvottelutilanteissa haasteita aiheuttavat osapuolten erilaiset arvot ja päämäärät (Hofstede, 1997, s. 225). Aiemmissä tutkimuksissa esille tulleita kiinalaiseen neuvottelukulttuuriin liittyviä keskeisiä teemoja ovat traditiot, muuttuva yhteiskunta, auktoriteettien merkitys ja henkilösuhteet. Nämä teemat voi yhdistää edellä mainittuihin kiinalaisen kulttuurin vahvoihin piirteisiin eli pitkän aikavälin suuntautumiseen, suureen valtaetäisyyteen ja kollektiivisuuteen.

Kiinalainen yhteiskunta on käymässä läpi nopean talouskasvun aikaansaamaa muutosta. Perinteiset arvot, kuten kollektiivisuus, ovat antaneet sijaa individualisemmalle ajattelutavalle. Oma-aloitteisuuteen ei aiemmin suhtauduttu suopeasti vaan se koettiin oman edun tavoitteluksi ja pyrkyryydeksi, mutta vaurastumisen myötä sitä on opittu sietämään. (Pietarinen, 2010, s. 65–66, 100.) Toisaalta esimerkiksi konfutselaisuuteen liittyvä usko ihmisen ylevään moraaliin, jota vaalimalla ja kehittämällä yhteiskunnan järjestys pysyy yllä, on säilyttänyt arvonsa (Arho-Havrén & Rutanen, 2010, s. 104, 159; Buck, Liu & Ott, 2010, s. 223). Konfutselaisen filosofian opetukset näkyvät yhä vahvasti myös kiinalaisten hierarkiassa ja suhdeverkoston merkityksessä. Konfutse painotti viittä suhdetta, jotka luovat harmoniaa: hallitsija-alainen, mies-vaimo, vanhemmat-lapset, vanhempi veli - nuorempi veli sekä ystävä-ystävä. (Arho-Havrén & Rutanen, 2010, s. 104.)

Auktoriteetin merkitys kiinalaisessa neuvottelukulttuurissa kiteytyi Mao Zedongin ajattelussa. Hän muun muassa totesi yksilön olevan alisteinen ryhmälle, vähemmistön enemmistölle ja alemman tason ylemmälle. Oma-aloitteisuus ja yksilön edut rikkovat kollektiivisen yhteisön etuja ja merkitsevät auktoriteetin haastamista. (Pietarinen, 2010, s. 100.) Kiinalainen yhteiskunta

pohjautuu siis vahvasti hierarkiaan ja johtajan valtaan, joka pitää järjestystä yllä. Kiinalaisten silmissä arvovaltainen ja arvostettu edustaja osana neuvotteludelegaatiota on merkittävä luottamuksen ja arvostuksen osoitus myös vastaosapuolelle, ja hänen läsnäolonsa mahdollistaa neuvottelujen etenemisen hankalissakin tilanteissa (Blackman & Heinimäki, 2005, s. 84). Kiinalaisessa yrityskulttuurissa ihmiset huomioivat aseman ja arvojärjestyksen, mikä näkyy niin asenteissa, puheessa, kirjoitustyyliä kuin esimiehen puheenvuorojen kunnioituksessakin. Alaiset ovat valmiita tekemään epärealistisiakin lupauksia pitääkseen esimiehensä tyytyväisinä (Guirdham, 2009, s. 33–34).

Kiinalaisen neuvottelukulttuurin kollektiivisia piirteitä kuvaa käsite *guanxi* (verkostot). Guanxin pohjana toimivat monimuotoiset henkilösuhteiden ja verkostojen muodostamat sisäpiirit, jotka yhdistävät henkilöitä sekä luovat luottamusta ja turvaa (Gao, Knight, Yang & Ballantyne, 2014, s. 312). Henkilösuhteisiin, palveluihin ja vastapalveluihin perustuva guanxi on olennainen osa kiinalaista liiketoimintakulttuuria (Pietarinen, 2010, s. 57, 98). Guanxin taustalla voivat olla esimerkiksi yhteinen koulutausta tai työpaikan sisäiset suhteet (Gao ym., 2014, s. 312). Tärkeä rooli on niin sanotuilla paikallisilla portinvartijoilla, jotka toimivat sisäpiirin ja ulkopiirin välillä (Gao ym., 2014, s. 318). Länsimaissa guanxin tuntemus ja sen tietoinen kehittäminen suhteiden rakentajana on vielä vähäistä, mikä vaikeuttaa kiinalaisten toimijoiden sisäpiiriin pääsemistä (Gao ym., 2014, s. 313). Ongelmia on aiheuttanut myös se, että länsimaalaiset ovat pyrkineet hyödyntämään guanxia taloudellisesti eivätkä ole välttämättä ymmärtäneet sen aitoa kulttuurista merkitystä (Servaes, 2016, s. 463). Guanxin merkitys voi vaihdella esimerkiksi yrityksen koosta riippuen. Pienemmissä yrityksissä hyvät henkilösuhteet korostuvat työyhteisön ollessa tiiviimpi ja henkilöiden ollessa enemmän tekemisissä keskenään (Guirdham, 2009, s. 35).

YRITYSHAASTATTELUIDEN SISÄLLÖNANALYYSI

Tutkimusaineisto

Keräsin tutkimusaineiston teemahaastatteluilla. Lähestyin eri alojen yrityksiä eri puolilta Suomea. Haastatteluilla halusin selvittää kiinalaisten toimijoiden kanssa käytävissä neuvotteluissa ilmeneviä erityispiirteitä. Käytin puolistrukturoitua teemahaastattelua, koska sillä on mahdollista saada esiin haastateltavien omia mielipiteitä ja kokemuksia paremmin kuin esimerkiksi strukturoidulla lomakehaastattelulla (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 48). Teemahaastattelussa keskitytään pääteemoihin ja niitä tukeviin kysymyksiin. Keskeistä on tulkintojen ja merkitysten luominen vuorovaikutustilanteessa, ja esitettävien kysymysten määrä, järjestys ja muoto saattavat vaihdella (Tuo-

mi & Sarajärvi, 2009, s. 75). Teemahaastattelutilanne on luonteeltaan keskustelunomainen (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto).

Halusin haastatella eri aloilla toimivia yrityksiä, joilla on liiketoimintaa kiinalaisten kanssa. Aineiston keruuta suunnitellessani lähestyin tavara- ja palvelukaupan aloilla toimivia yrityksiä eri puolilta Suomea sekä palvelualan yrityksistä erityisesti Lapissa toimivia matkailuyrityksiä. Haastatteluihin osallistui lopulta kaksi yritystä, joista toinen toi työturvallisuusvaatteita Kiinasta Suomeen ja toinen vei ulkoliikuntapalveluita Suomesta Kiinaan. Koin aineiston riittäväksi tutkimukseeni, mutta tutkimuksen toteutus herätti mielenkiinnon jatkotutkimuksen tekemiseen laajemman aineiston pohjalta.

Haastattelin molemmista yrityksistä niiden Kiina-suhteista vastaavia henkilöitä etukäteen yrityksen neuvottelutiloissa. Toisen haastattelun tein suomeksi ja toisen haastateltavan toiveesta englanniksi. Pysin toimimaan niin sanotussa haastattelijan ammattiroolissa, jossa keskeistä on asiallinen käytös, informaation kerääminen ja vuorovaikutuksen helpottaminen (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 99). Pysyin haastateltavilta luvan haastattelujen tallentamiseen. Toinen haastatteluista kesti noin tunnin ja toinen noin puolitoista tuntia. Kävimme läpi haastattelurungon teemat, jotka olivat seuraavat: neuvottelutilanteisiin valmistautuminen, neuvottelujen toteutus, käyttäytyminen neuvottelujen aikana ja tulevat neuvottelut (liitteet 14 ja 15). Aineiston analyysi toi esiin myös uusia teemoja. Esittäessäni tekstissä sitaatteja haastateltavilta käytän koodeja, jotka kertovat haastattelujärjestyksen ja sen, harjoitako yritys vientiä vai tuontia (YIVIE ja Y2TUO). Ensimmäisen, englanniksi tehdyn haastattelun käänsin suomen kielelle.

Haastatteluiden etenemistä määräsivät pitkälti haastateltavien omakohtaisten kokemusten ja näkemysten määrä eri teemoista. Pysin antamaan riittävästi aikaa jokaisen teeman läpikäymiseen. Aiheissa, joista haastateltavilla oli vähemmän sanottavaa, ohjasin keskustelua tarkentavien lisäkysymysten avulla. Esimerkiksi keskustellessamme markkinoille tulossa olevista uusista työturvallisuusvaatteista ja niiden aiheuttamista neuvottelutarpeista liittyen lakien ja säädösten täyttämiseen haastateltava vaikutti kiusaantuneelta ja vähätteli, että aihe ei ole kovin mielenkiintoinen. Pysin kuitenkin haastateltavaa näyttämään jonkin esimerkin hänen mainitsemistaan kuvallisista suunnitelmista, joita he lähettävät Kiinassa toimiville tavarantoimittajilleen, jotta uusia tuotteita saataisiin valmistukseen. Haastateltavan esiteltyä dokumentteja ja kerrottua huomioliivien erilaisten vaatimusten täyttymisestä keskustelu alkoi sujua huomattavasti virkeämmin. Kaiken kaikkiaan haastattelut etenivät vapaasti rennon keskustelun tavoin, ja litteroitavat nauhoitukset oli-

vat rakenteeltaan ja sisällöltään hyvin erilaisia. Litteroitua tekstiä haastattelusta syntyi yhteensä noin 30 sivua.

Sisällönanalyysi ja teemoittelu

Analysoin tekemäni haastattelut käyttämällä teemoittelua. Siinä tavoitteena on etsiä aineistosta toistuvia piirteitä, tulkita niitä ja luoda niiden pohjalta tutkittavasta ilmiöstä yhtenäisiä teemoja (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 173). Pysin hahmottamaan kokonaisuuksia, jotka kuvaavat suomalaisten yritysten edustajien kokemia erityispiirteitä neuvottelutilanteissa kiinalaisten kanssa. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys pohjautui pääosin Hofsteden (1997) esittämiin käsityksiin kulttuurienvälisestä viestinnästä, ja arvelin sen selittävän aineistossa ilmeneviä teemoja. Kulttuurienvälisen viestinnän käsitteet ohjasivat näin aineistoa koskevia tulkintojani.

Tutkijan ennakkoon asettamat teemat eivät välttämättä ole samat kuin analysoinnin tuloksena syntyvät, aineiston sisältöä ja tutkimusaihetta olennaisesti jäsentävät teemat (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto). Kokosin ja luokittelin tekstinkäsittelyohjelman avulla haastatteluista ilmenneitä kokonaisuuksia yhtenäisiksi teemoiksi. Aineistoa analysoidessani huomasin, että kaikki haastattelurungon kysymykset eivät olleet tutkimusaiheen näkökulmasta relevantteja, joten jätin osan aineistosta vähemmälle huomiolle. Lopulliset teemat muotoutuivat näin aineiston pohjalta ja vaikuttivat sekä edellä käsittelemäni teoreettisen viitekehysten lopulliseen muotoiluun ja painotuksiin että aineiston tulkintaan. Tarkoitukseni oli nimenomaan tuoda esille yritysten ja niitä edustavien henkilöiden kokemuksia. Aineiston keräämisen ja analyysin pohjalta luomani teemat ovat omaa tulkintaani. Molemmista haastatteluista toistuivat samat teemat: neuvotteluihin valmistautuminen ja niiden toteutus, suhdeverkostot ja yhteiskuntien väliset toimintaerot. Nämä teemat herättivät myös eniten mielipiteitä ja haastateltavilla oli niistä eniten kokemuksia.

Tutkimusetiikka

Tutkimusta tehdessäni noudatin hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa tutkimuksessa noudatettavia tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Tutkijalla on myös velvollisuus huomioida hyödyntämiensä aiempien tutkimusten tekijöiden julkaisut oikeaoppisilla viitauksilla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, s. 6).

Lähestyessäni yrityksiä haastattelupyynnöin kerroin, miksi, miten ja mihin olen keräämässä aineistoa. Ennen haastatteluja annoin haastateltaville allekirjoitettaviksi suostumuskirjeet, joissa kerrottiin tutkimuksen ja haastat-

telun tarkoitus. Suostumuskirjeessä oli myös yhteystiedot siltä varalta, että haastateltavat haluavat lisätietoja tai haluavat vetäytyä tutkimuksesta haastattelujen suorittamisen jälkeen. Ennen haastattelujen aloittamista kysyin luvan haastattelujen nauhoittamiseen ja korostin haastatteluiden luottamuksellisuutta ja anonymiteettiä.

Haastatteluissa käsiteltiin yksittäisten yritysten toimintatapoja, ja voidaankin pohtia, kuinka avoimesti haastateltavat kertoivat ajatuksiaan. Oma näkökulmani tutkijana ja refleksiivisyyteni haastattelutilanteissa on myös huomiotava tuloksia tulkittaessa. Niin ikään tulee muistaa, että esillä ovat suomalaisen yritysten kokemukset neuvottelukokemuksista suomalaisen haastattelijan tulkitsemana.

SUOMALAIS- JA KIINALAISYRITYSTEN VÄLISET NEUVOTTELUT

Haastatteluista erottuvat pääteemat olivat neuvotteluihin valmistautuminen ja niiden toteutus, suhdeverkostot sekä yhteiskuntien väliset toimintaerot. Eräät yksittäiset alateemat, kuten auktoriteetin merkitys, tulivat esille useammassa pääteemassa. Suomalaisen ja kiinalaisen kulttuurin erot näkyvätkin neuvottelutilanteissa etenkin siinä, että vallan ja auktoriteetin merkitys korostuu kiinalaisten liikeympäristöiden ajatuksissa ja toimissa. Tutkimillani yrityksillä oli jo pitkä kokemus yhteistyöstä kiinalaisten kanssa, joten tulokset eivät kuvaa neuvottelukäytäntöjä yrityksissä, jotka ovat vasta aloittamassa yhteistyötä Kiinaan.

Suhdeverkostot ja neuvottelukäytännöt

Valmistautumisen merkitys kiinalaisten kanssa käytävissä neuvotteluissa on aiemmissa tutkimuksissa todettu tärkeäksi. Etukäteen on hyvä perehtyä muun muassa kiinalaistoimijan taustaan, tuotteisiin ja asiakkaisiin sekä niihin hyötyihin, joita neuvottelukumppanille voidaan tarjota. (Pietarinen, 2010, s. 94.) Molemmilla haastattelemillani yrityksillä oli kokemusta yhteistyöstä kiinalaisten kanssa jo yli kymmenen vuoden ajalta, joten toimintatavat olivat vakiintuneet ja liikeympäristöt valmiiksi tuttuja. Pitkäkestoiset suhteet helpottavat myös neuvotteluihin valmistautumista.

Molemmat haastateltavat korostivat suhdeverkostojen merkitystä. Pitkäkestoisten liikesuhteiden ja hyvien henkilösuhteiden ansiosta on mahdollista neuvotella haasteellisistakin asioista, koska toimintatavat ja päätätävävaltaa omaavat toimijat ovat tuttuja. Suhteiden myötä rakentunut tuntemus yhteistyökumppanista mahdollistaa tasaisen laadun ja pitkäkestoiset sopimukset, mikä puolestaan vähentää neuvottelujen tarvetta ja luo säästöjä molemmille

osapuolille. Erilaisten neuvotteluiden ulkopuolisten tapaamisten avulla voidaan parantaa ja lujittaa henkilösuhteita entisestään. Yritykset vaikuttivatkin olevan tyytyväisiä pitkäkestoisiin liikesuhteisiinsa eivätkä kaivanneet niihin suuria muutoksia.

Joo kyllä meilläkin on 5–6 toimittajaa, yksi on kolme vuotta vanha ja muut on yli 10 vuotta vanhoja. -- mielellään ei vähällä vaihdeta toimittajaa, ja jos on reklamaatiota tai jotain tämmöstä, niin niiden kanssa on helppo pelata. Ja ainahan niissä on vähän muokkaamista, kuten pakkauksissa tai tämmösissä, ja sitten kun asiat on sovittu, niin on hyvä, kun on vanha tuttava -- jotain sovi-taan, niin ei tarvii joka kerta sitten erikseen sitä sopia. Jos aina vaihtaisi toi-mittajaa hinnan mukaan, että tällä on tällä kertaa halvempi, niin hirveätä työtä vaatisi. (Y2TUO)

Liikuntapalveluiden vientiä harjoittavalle yritykselle tärkeitä olivat paikalli-set jakelijat:

Me teemme bisnestä Kiinassa jakelijoidemme kautta, joten emme käy suoria neuvotteluja asiakkaidemme kanssa. Mutta tietenkin on tiedettävä minkälai-sesta projektista, asiakkaasta ja segmentistä on kysymys; silloin valmistautu-minen voi olla erilaista. -- emme ainakaan nyt halua muuttaa dramaattisesti valmistautumistamme, sillä jakelijamme pärjäävät oikein hyvin, eikä ole jär-kevä päätös alkaa ohittamaan olemassa olevien jakelijoiden päätäntävaltaa. -- Mutta uuden tytäryhtiömme avulla olemme alkaneet laajentua, ja alueella toimiva työntekijämme on alkanut kiertää messuja ja hankkia uusia kontakte-ja, joten ehkä otamme enemmän päätäntävaltaa itsellemme --. (Y1VIE)

Kiinalaiselle kulttuurille tyypillinen pitkän aikavälin suuntautuminen (ks. s. 178) voi osaltaan selittää kiinalaisten yhteistyökumppaneiden halua toimia aktiivisesti ja omatoimisesti. Samalla voidaan pyrkiä miellyttämään ylempiä johtamis- ja hallintotasoja. Kiinalaiset ovat olleet yritysten välisessä vuoro-vaikutuksessa aktiivisempia osapuolia.

Kulttuurienvälinen viestintä voi neuvottelutilanteissa olla haasteellista, koska se edellyttää molemmilta osapuolilta empaattisuutta ja kärsivällisyyttä sekä kykyä kuunnella ja ymmärtää usein vieraalla kielellä tapahtuvaa kommuni-kaatiota (Arho-Havrén & Rutanen, 2010, s. 166). Haastattelussa tulikin esille myös neuvottelutilanteiden inhimillinen puoli. Kiireellä ei pitäisi olla sijaa neuvottelutilanteissa eikä epäonnistumistakaan pidä pelätä. Neuvottelutilan-teissa osapuolien tulisi nähdä toisensa aitoina ihmisinä eikä pelkästään liike-kumppaneina ja tuloksentekevälineinä. Henkilösuhteiden pohjalta on mah-dollista luoda molempia osapuolia hyödyttäviä sopimuksia.

Joo ja jos kuvittelee, että jos itsekin Kiinaan matkustaa, viepi jo mehut pois. Että se on yllättävän raskasta, että se pitäisi hyvin kevyesti aloittaa ja vielä kaikki aikataulut, että joku, jota ei ehdi hoitaa, voidaan tehdä sähköpostitse, että ei kaikkea pyritä selvittämään kerralla. Ja pitää rentous pitää yllä tapaamisissa. (Y2TUO)

Ajattele laajassa mittakaavassa äläkä seuraa muita toimijoita liiaksi. Asiat on nähtävä omin silmin ja kuultava omin korvin. On ihan okei tehdä virheitä jopa neuvotteluissakin, sillä niistä voi oppia. (Y1VIE)

Haastateltavat kertoivat myös virallisten neuvotteluiden ulkopuolella tapahtuvista tapaamisista, joiden aikana henkilösuhteita on mahdollista edistää.

— oisivat aina mahdollisesti yön yli täällä, jotta saisi vapaa-aikaa. Sitä ne tosi paljon arvostaa, ja syventää yhteistyötäkin. — sen verran otetaan aina huomioon, että kun ne on yleensä täyden päivän, niin mitä tässä tarjotaan välillä, kun mennään syömään, ettei ole ihan mitä sattuu. Jos he ovat yön yli, niin ollaan pyritty käydä sitten mökillä saunomassa tai muuta. Ja tosi paljon tykkää semmosesta mökillä käymisestä etenkin nyt talvellakin. Kun käytiin vähän aikaa sitten, niin silloin oli tosi kylmää ja saunassa käytiin ja jääkylmällä kuisilla, kun siinä on niin oma eksotiikka. Ja lunta kun oli vielä niin tolkuttomasti. Joo ja sitten ovat halukkaampiakin tekemään ikäviä muutoksia, joita eivät mielellään rupeaisi tekemään —. (Y2TUO)

Molemmat haastateltavat korostivat henkilökohtaisten tapaamisten merkitystä etenkin uusia sopimuksia solmittaessa, vaikka myös sosiaalisella medialla ja muilla sähköisen viestinnän muodoilla on oma roolinsa. Tapaamiseen osallistuvilla henkilöillä tulee olla päätäntävaltaa eli oikeus tehdä sopimuksia.

Kiinassa toimii yksityinen ja julkinen sektori. Yksityisen sektorin ollessa kyseessä, vaikka tapaamisessa ei sovittaisi mitään, on toimitusjohtajan läsnäolo silti suotavaa —. Julkisella sektorilla asiakkaina toimivat valtio, kunnat ja julkiset organisaatiot, jotka vaativat toimitusjohtajan läsnäolon tapaamisiin. — Tietenkin kasvotusten käytävät neuvottelut ovat parempia kuin etänä käytävät mahdollisten yhteysongelmien takia. — Kiinaan lentäminen maksaa paljon, siksi hyödynämme sosiaalista mediaa, kuten WeChat-sovellusta, Skypeä ja sähköpostia, joka mahdollistaa välittömän yhteyden asiakkaan kanssa. Sosiaalisen median käytössä on myös riskinsä, sillä viestit tallentuvat tietokantoihin. (Y1VIE)

Ja sähköpostitsehan me käymme jatkuvaa vuoropuhelua, mutta välillä tarvii aina tapaamisia kahdenvälein kasvotusten. (Y2TUO)

Neuvottelut ovat tapahtuneet enimmäkseen englanniksi. Vientiä harjoittava yritys on käynyt neuvotteluita myös kiinaksi, jolloin yrityksen oman tulkin läsnäolo ja merkitys korostuu (ks. myös Arho-Havrén & Rutanen, 2010, s. 168).

Kaikki haluavat käyttää omaa äidinkieltään, ja tässä tapauksessa onkin helpompi hyödyntää paikallisoaamista. Mutta kun neuvottelemme jakelijoidemme kanssa, käytämme englantia tai kiinaa. Sopimuksemme teemme englanniksi mutta hankimme myös käännöksen kiinaksi. Mielenkiintoista on se, että aina tarvitaan käännöstä, ja henkilö, joka sen tekee, on tärkeässä asemassa, Sanoetaan että vieraan kielen taito on tärkeää, mutta tarvitaan myös kulttuuritaustaa, jotta osaa kirjoittaa tai lukea kiinaa. Eräs asia bisneksessä on luottamus, ja harvoin kukaan enää voi olla neutraali. Siksi onkin yhä yleisempää, että osapuolilla on omat kääntäjänsä. (YIVIE)

Neuvotteluun osallistuvien henkilöiden sukupuolijakaumassa haastateltavat eivät olleet huomanneet eroja. Osallistujat ovat myös eri-ikäisiä. Neuvotteluihin osallistuu yleisimmin kaksi tai kolme kiinalaista.

Yhteiskuntien väliset toimintaerot

Haastateltavat korostivat, että on tärkeää tuntee Kiinan julkisen ja yksityisen sektorin toimintatavat ja päätöksentekoprosessit. Molemmat haastateltavat mainitsivat myös Kiinan hallituksen 5-vuotissuunnitelman ja valtion politiikan muutokset. Tuntemalla ne on mahdollista ennakoita kiinalaisessa yhteiskunnassa ja taloudessa tapahtuvia muutoksia.

Tarkastele Kiinan valtion 5-vuotissuunnitelmaa, sillä se on julkinen ja voi antaa vihjeitä liikealaasi liittyen ja se kertoo, mihin kiinalainen yhteiskunta on menossa. (YIVIE)

Kiinalaisten toiminnassa näkyy tuloshakuisuus ja kilpailu, joilla pyritään erottumaan massasta ja luomaan hyvä vaikutelma esimiesten ja auktoriteettien silmissä (Guirdham, 2009, s. 33–44; Pietarinen, 2010, s. 65–66, 70–71). Haastateltavat kertoivat, että neuvotteluihin osallistuvien henkilöiden auktoriteettiasema ja arvonimet korostuvat etenkin silloin, kun neuvottelut tapahtuvat Kiinassa. Suomeen saapuvien neuvottelijoiden asema ja arvonimet eivät ole yhtä tärkeitä. Neuvotteluissa onnistuminen merkitsee kiinalasille kunnian ja erityishuomion saamista esimiesten silmissä. Tärkeää on myös pyrkimys molempia osapuolia tyydyttävään sopimukseen, jolloin ei ole uhkaa kasvojen menettämisestä (ks. Arho Havrén & Rutanen, 2010, s. 159; Pietarinen, 2010, s. 98; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, s. 86, 110–111, 197–198).

Kyllä auktoriteetti on erittäin tärkeää Kiinassa. Jos teet bisneksiä yhden johtajan kanssa, voit tehdä jotain pientä, mutta jos läsnä on toimitusjohtaja, voit saavuttaa enemmän, tai jos keskusteleet kaupungin pormestarin tai puoluekomitean sihteerin kanssa, joka on hallintoalueen pormestarien ja kaikkien ykköspomo. Jos paikallishallitus sanoo "ei" toiminnallesi, se ei näytä hyvältä, sillä heillä on paljon valtaa, joka vaikuttaa taas kaikkeen muuhun. Tämä korostaa paikallistietämyksen tärkeyttä. Kaikki riippuu siitä, onko henkilöllä päätäntävaltaa, mutta yleensä johtajilla on kaikki päätäntävalta. Niin kauan kuin pomo on tyytyväinen, niin ovat kaikki muutkin. Siksi kaikki pyrkivätkin parempaan ja yrittävät tulla huomatuiksi onnistumisilla, jotka johtaisivat parempiin asemiin. (YIVIE)

Vastaukset neuvottelutilanteissa ilmenneitä haasteita koskevaan kysymykseen olivat yllättävät: molempien yritysten edustajat totesivat, että haasteita ei ole ollut. Vastaukset herättivät pohtimaan, oliko kyse ehkä siitä, että haastateltavat eivät halunneet tai voineet tuoda ilmi haasteita vaan pyrkivät pitämään keskustelun myönteissävytteisenä. Myös haastattelussa aiemmin käsitellyt pitkät suhteet yrityskumppaneihin saattoivat vaikuttaa vaitonaisuuteen. Haastatteluiden kuluessa muissa yhteyksissä haastateltavat kertoivat kuitenkin joistakin tilanteista, jotka olivat aiheuttaneet vastoinkäymisiä kaupankäynnissä. Näitä olivat esimerkiksi kiinalaisen yhteiskunnan juhlahpyhien vaikutukset tavarantoimitukseen sekä kustannustason ja lainsäädännön muuttuminen.

Haastateltavat kertoivat kiinalaisen neuvottelukulttuurin länsimaalaistumisesta ja muuttumisesta avoimemmaksi nuorempien sukupolvien tultua mukaan liike-elämään. Kiinalaisten kielitaito ja länsimaiden tuntemus on lisääntynyt, ja he tuntevat entistä paremmin länsimaiden kanssa käytävää kauppaa koskevat säädökset ja lait. Erot kansallisessa kulttuurissa ja yrityskulttuurissa on joka tapauksessa huomioitava.

Sopimusten lainvoimaisuudella on keskeinen rooli, ja se vaikuttaa muun muassa neuvotteluiden keston. Lainsäädännöllisten yksityiskohtien selvittäminen ja kirjaaminen ylös silloin, kun käytetään kirjallisia sopimuksia, voi pitkittää neuvotteluprosessia.

Lainmukaisten sopimusten täytyy olla ajan tasalla. Aiemmin oli länsimaissa uskomuksia siitä, etteivät kiinalaiset arvosta sopimuksia, mutta nyt tilanne on melko erilainen. Uskon, että nykyinen sopimuskulttuuri Kiinassa on lähempänä amerikkalaista, koska he ovat oppineet heiltä, joten kanssakäyminen heidän kanssaan voi olla hyvinkin erilaista kuin vaikkapa eurooppalaisten kanssa toimittaessa. (YIVIE)

Toinen haastateltava kertoi, että käytössä ovat vain suulliset sopimukset. Suullisten sopimusten pitävyys on Kiinassa kirjoittamaton perinne, mutta lainsäädännöllisesti ne eivät ole päteviä (Arho-Havrén & Rutanen, 2010, s. 170).

Mutta meillä ei ole mitään kirjallisia sopimuksia -- vaan kaikki on suullisia. Koskaan ei kenenkään kanssa ole ollut mitään virallisia papereita. Jos me halutaan, ettei he myy kenellekään muulle Suomessa, niin kaikki tämmöiset on vaan suullisia. Ja ei koskaan olla saatukaan vaikka ollaan kysyttykin. Ei ne semmosia harrasta, ja kumminkin me ollaan jo varmaan 20–30 vuotta Kiinasta tuotu --. Mekin saadaan yleensä tietyille ajoille hinnasto, että se on se ainoa, joka lyödään paperille --. Sanotaanko vähän niinku tämmönen tuotekortti, niin näissä on nää hinnat ja yksityiskohdat ja näitten kanssa pelataan ja nää on aina voimassa toistaiseksi. (Y2TUO)

Kaiken kaikkiaan haastateltavat pitivät länsimaista ja kiinalaista neuvottelukulttuuria ja -käyttäytymistä paljolti samanlaisena. Kiinalaisen neuvottelukulttuurin erityispiirteeksi mainittiin tuloshakuisuus. Tulosten saavuttamiseksi ollaan valmiita käyttämään erikoisiakin keinoja. Tuontiyrityksen edustaja kertoi esimerkiksi erään kiinalaisen toimijan esitelleen ja jakaneen julkisesti käteisvarojaan neuvottelutilanteessa. Vientiyrityksen edustaja kertoi kiinalaisten paikallistoimijoiden keskinäisestä kilpailusta ja siitä, että nämä haluavat tuoda omia parhaita puoliaan esille saadakseen sopimuksen sekä näkyvyyttä paikallisten toimijoiden keskuudessa.

YHTEENVETO

Tutkimuskohteenani olivat suomalaisten yritysten kokemukset neuvottelutilanteista kiinalaisten yritysten kanssa. Tarkastelin asiaa kulttuurienvälisen kommunikaation näkökulmasta. Keräsin aineiston haastattelemalla kahden yrityksen Kiina-suhteista vastaavaa henkilöä.

Molemmilla haastattelemillani yrityksillä oli jo pitkäkestoiset yrityssuhteet Kiinaan. Näin yrityksiin oli kertynyt tietoa ja luottamusta kiinalaisten kumppanien toimintatavoista, mikä helpotti neuvotteluihin valmistautumista sekä neuvottelujen toteutusta niin etänä kuin kasvotustenkin.

Hyvät yritys- ja henkilösuhteet mahdollistavat yhteistyön laajentamisen ja parantavat neuvotteluasemia. Suomalaisissa yrityksissä halutaan luoda aitoja henkilösuhteita kiinalaisiin neuvottelukumppaneihin. Suhdeverkostot ovat tärkeitä etenkin toimittaessa Kiinassa, missä tarvitaan tietämystä paikallisesta toimintakulttuurista ja lainsäädännöstä. Pitkät liike- ja henkilösuhteet

rakentavat ylipäänsä luottamusta ja helpottavat kanssakäymistä neuvottelutilanteissa.

Yhteiskuntien väliset erot liittyvät etenkin esimies- ja auktoriteettiaseman korostumiseen Kiinassa sekä kiinalaisen yhteiskunnan erilaiseen lainsäädäntöön ja hallintoon. Kiinalaisille on tärkeää riittävän korkean esimiehen läsnäolo päätöksenteossa sekä lainsäädännön tuntemus. Korkeassa asemassa olevan henkilön paikallaolo on tärkeää, kun neuvottelut tapahtuvat Kiinassa, käytiinpä neuvotteluja sitten yksityisen tai julkisen sektorin toimijan kanssa. Menestyvä liiketoiminta on kiinalaisille keino erottua kilpailijoista, ja sen saavuttamiseksi ollaan valmiita tekemään runsaastikin töitä.

Haastattelemiini suomalaiset toimijat olivat haluttomia muuttamaan toimintatapoja tai sopimuksia kiinalaisten toimijoiden kanssa, kun yhteistyö oli saatu toimimaan. Yritykset hyödynsivät jakelussaan ja tuonnissaan paikallisia yrityksiä, jotka hoitivat itsenäisesti suurimman osan Kiinassa tapahtuvista neuvotteluista ja yhteydenpidosta asiakkaisiin. Vallitseva tilanne antoiakin tilaa ja mahdollisuuksia kiinalaisten osapuolten omatoimisuudelle.

Tutkimuksessani ei ilmennyt kovin suuria eroja suomalaisessa ja kiinalaisessa neuvottelukulttuurissa. Globalisaation myötä kiinalainen neuvottelutraditio on länsimaalaistunut ja siihen on omaksuttu varsinkin amerikkalaisia piirteitä. Eroja näytti aiheuttavan enemmän se, oliko kyseessä tuontia vai vientiä harjoittava yritys ja myikö se tavaroita vai palveluita.

Kandidaatintutkielmani oli laajuudeltaan melko vaatimaton ja rakentui aiempien tutkimusten pohjalle. Jatkossa olisi hyvä tarkastella myös yrityksiä, jotka ovat vasta aloittamassa yhteistyötä kiinalaisten yritysten kanssa. Erityisen kiinnostavaa olisi tutkia matkailu- ja palvelualan yrityksiä, samoin kiinalaisia yrityksiä tai sijoittajia, jotka ovat aloittamassa toimintaansa Suomessa. Näin saataisiin todennäköisesti esiin uusia, matkailu- ja palvelualoja hyödyttäviä näkemyksiä liiketoiminnan sujumisesta kahden eri kulttuurin välillä.