



Turun yliopisto
University of Turku

KULTTUURIEROT JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMISSÄ

**Suomalaisen yrityksen johdon ohjausjärjestelmien käytettävyys
kiinalaisessa tytäryhtiössä**

Liiketaloustiede, laskentatoimen ja
rahoituksen pro gradu -tutkielma

Laatija:

Veronica Novara

Ohjaajat:

KTT Timo Hyvönen

KTT Esa Puolamäki

14.2.2014

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen taustaa	5
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset	7
1.3	Tutkimuksen tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat	7
1.4	Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi	10
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	12
1.6	Johdon ohjausjärjestelmät käsitteenä.....	12
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	20
2.1	Johdon ohjausjärjestelmien maailmanlaajuinen samankaltaistuminen	20
2.2	Kulttuuriteorioita	27
2.2.1	Hofsteden kulttuuridimensiot	28
2.2.2	Gannonin metaforat	38
2.3	Kulttuurin mahdollinen vaikutus johdon ohjausjärjestelmiin	45
3	EMPIIRINEN TUTKIMUS	50
3.1	Tytäryhtiön perustaminen Kiinaan	50
3.2	Organisaatiokulttuuri ja arvot.....	51
3.3	Organisaatorakenne, johtaminen, toimintatavat ja -ohjeet	53
3.4	Diagnostiset johdon ohjausjärjestelmät	56
3.5	Kommunikaatio tytäryhtiön kanssa	59
3.6	Yhteenvedo suurimmista kulttuurieroista ja ratkaisuja niihin	60
4	LOPUKSI.....	62
4.1	Johtopäätökset	62
4.2	Tutkimuksen arviointi.....	66
4.3	Yhteenvedo ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	67
	LÄHTEET	71
	LIITTEET	
LIITE 1	HAASTATTELURUNKO.....	75

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Laskentatoimen tutkimusotteiden kartoitus (Kasanen ym. 1993, 257) .8
Kuvio 2	Ohjausprosessin elementit (Anthony & Govindarajan 2001, 1–2)13
Kuvio 3	Strategiset ohjausjärjestelmät (Simons 1995, 7)15
Kuvio 4	Johdon ohjausjärjestelmät ryhmiteltynä (Malmi & Brown 2008, 291)18
Kuvio 5	Hofsteden viisi dimensiota (mukaellen Hofstede & Hofstede 2005)..36

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Euroopan 10 arvovaltaisinta konsultointiyritystä26
Taulukko 2	Aasian 10 arvovaltaisinta konsultointiyritystä.....26

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Nykyään yritykset toimivat yhä enemmän monikulttuurisessa ympäristössä, joka tuo mukanaan omat haasteensa. Johtaminen vieraassa kulttuurissa voi poiketa huomattavasti siitä mihin on totuttu omassa kotimaassa. Eri mailla on erilaiset kulttuuriset piirteensä, ja siten ihmiset eri maissa vastaavat myös eri tavalla johdon käyttämiin ohjausjärjestelmiin. Johtajilla on kaksi valintaa; joko johtajien pitää sovittaa ohjaustapojaan toimintamaahan sopiviksi tai ainakin valmistauduttava kohtaamaan mahdolliset erot paikallisten työntekijöiden suhtautumisessa käytettäviin ohjausjärjestelmiin. Jos ohjausjärjestelmien sovittaminen tehdään väärin, siitä voi olla harmillisia seurauksia organisaatiolle. Huonosti toteutettu johdon ohjausjärjestelmien jalkauttaminen vieraassa kulttuurissa voi ajaa esimerkiksi työntekijät toimimaan vastoin organisaation tavoitteita, tai se voi vaikeuttaa hyvien työntekijöiden palkkaamista ja säilyttämistä organisaatiossa ja siten lisätä kustannuksia. (Chenhall 2003, 152; Picard & Reis 2002, 222; Merchant 1998, 768.)

Sanalle kulttuuri on olemassa monta erilaista määritelmää. Apuna termin *kulttuuri* määrittelyssä voidaan käyttää Hofsteden (1993b, 17) antamaa kuvausta kulttuurista: *"Kulttuuri on ihmismielen opittua ohjelmointia, joka erottaa jonkin ihmisryhmän tai luokan toisista. Kulttuuri koostuu useista kerrostumista. Symbolit edustavat lähinnä pintaa olevaa ja arvot syvintä kulttuurin kerrostumaa, sen ydintä"*. Kansallinen kulttuuri aiheuttaa eroja eri maiden ihmisten välille muun muassa normeissa, arvoissa, maussa, sosiaalisissa tavoissa, uskonnossa ja henkilökohtaisissa prioriteeteissa. Kuten jo aiemmin todettiin, eri kulttuureista tulevilla ihmisillä on erilaisia mieltymyksiä johdon ohjauksen suhteen ja myös erilaisia reaktioita ohjaukseen. Kansallisella kulttuurilla on siten suora vaikutus johdon ohjausjärjestelmiin. (Merchant 1998, 769.)

Tutkimuksessa kulttuurierojen vaikutusten tarkastelu johdon ohjausjärjestelmiin on rajattu maantieteellisesti Kiinaan, sillä Kiina on noussut yhdeksi erittäin suosituksi länsimaisten yritysten vetomagneetiksi. Monet yritykset ovat siirtäneet tuotantoaan kyseiseen maahan; toiset onnistuneemmin, toiset vähemmän. Halvat tuotanto-olosuhteet ja alhaiset verot ovat houkutteleet yhä enemmän yrityksiä Kiinaan, ja Kiinasta onkin tullut valtava ”työpaja” länsimaisille yrityksille. Ulkoasianministeriön mukaan Kiina on noussut yhdeksi tärkeimmistä EU:n ulkopuolisista suomalaisyritysten investointikohteista. Henkilökunnan määrällä mitattuna Kiina on yksi merkittävimmistä suomalaisyritysten tytäryritysten sijaintimaista Ruotsin, Yhdysvaltojen ja Saksan rinnalla. (Suomi maailmantaloudessa.)

Kiinaan ei kuitenkaan investoida enää vain pelkän halvan työvoiman perässä, vaan myös Kiinan erittäin potentiaalisten sisämarkkinoiden vuoksi. Kiina pyrkii viisivuotis-

suunnitelmansa (vuodet 2011–2015) mukaan tuplaamaan työntekijöidensä palkat vuoteen 2015 mennessä tukeakseen kotimaista kulutusta. Myös teknologian kehitykseen tullaan panostamaan, ja tutkimuksen ja tuotekehityksen osuutta maan taloudesta halutaan kasvattaa. (Kiina-ilmio on ohi 2011; Wihtol 2011.)

Maailman pankki ja Kiinan Valtioneuvoston taloustutkimuskeskus DRC ennustivat keväällä vuonna 2012 julkaistussa China 2030 -tutkimuksessa, että Kiinan talous kasvaa vuosikymmenen loppuun noin kahdeksan prosentin vuosivauhtia. On siis mahdollista, että Kiinan talous saattaa kasvaa Yhdysvaltojen taloutta suuremmaksi jo lähivuosina. Tutkimus pohjautuu vahvaan uskoon siitä, että Kiinalla on potentiaalia kasvaa moderniksi, harmoniseksi ja luovaksi korkeiden tulojen yhteiskunnaksi vuoteen 2030 mennessä. (China 2030, 2012.)

Kasvuvauhti ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys. Maailmanpankin mukaan Kiinan talouskasvu tulee hidastumaan ja onkin jo nyt hidastunut. Maalla tuleekin olemaan vaikeuksia ylläpitää vakaata ja suhteellisen nopeaa talouskasvua tulevaisuudessa. Kiinassa kasvua painaa alas hidastuva vienti, investointien väheneminen sekä kotimaisen kysynnän supistuminen. Etenkin euroalueen velkakriisi ja leikkaustoimet ovat vaikuttaneet Kiinan vientiin negatiivisesti. Yllätykseksi jää kuinka nopeasti kasvu tulee hidastumaan tulevaisuudessa. (mm. Maailmanpankki laski Itä-Aasian – – 2013; Hurri 2013; Kiina: Talouskasvun ylläpitäminen – – 2012; Kiinan talous jarruttaa 2012; Kiinan talouskasvu hitaimmillaan – – 2012; Saario 2012.) Talouskasvun hidastumisella tulee olemaan seurauksia myös länsimaisten yritysten toimintaan Kiinassa. Tämän takia on yhä tärkeämpää, että länsimaiset yritykset käyttävät tulevaisuudessa onnistuneesti johdon ohjausjärjestelmiä Kiinassa.

Huolimatta kasvuvauhdin supistumisesta, Kiina on edelleen tärkeä investointikohde yrityksille ja ainakin näillä näkymin pysyy myös sellaisena. Kiina on kuitenkin kulttuuriltaan hyvin erilainen verrattuna Suomeen, tai yleisesti länsimaihin, mikä voi tuoda haasteita suomalaisten yritysten käyttämien johdon ohjausjärjestelmien käytettävyyteen kiinalaisessa kulttuurissa (Ralston , Holt, Terpstra & Kai-Cheng 1997, 179).

Tämän tutkimuksen toivotaan selvittävän kulttuurierojen mahdollisia vaikutuksia suomalaisten yritysten Kiinassa käyttämiin johdon ohjausjärjestelmiin. Lisäksi tutkimuksen toivotaan antavan apua suomalaisille yrityksille, jotka suunnittelevat tytäryhtiön perustamista Kiinaan. Aihe on erittäin ajankohtainen, sillä kuten jo todettu, Kiina suurine sisämarkkinoineen on merkittävä investointikohde suomalaisille yrityksille ja Kiinan markkinoilla menestyminen voi olla tärkeässä roolissa yritysten globaalin kilpailukyvyn säilyttämisessä sekä parantamisessa. Lisäksi epävarmat tulevaisuuden näkymät Kiinan talouskasvun suhteen luovat yrityksille paineita käyttää johdon ohjausjärjestelmiä tehokkaammin tavoitteiden saavuttamiseksi.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella suomalaisen yrityksen johdon ohjausjärjestelmien käytettävyyttä eri kulttuurikontekstissa. Tutkimus on rajattu maantieteellisesti koskemaan Kiinaa. Tutkimuksessa selvitetään millaisia vaikutuksia kulttuurieroilla voi olla suomalaisten yritysten johdon ohjausjärjestelmiin tytäryhtiöissään Kiinassa. Maantieteelliseen rajauksen valintaan vaikuttaa suomalaisesta ja yleisesti länsimaisesta kulttuuriympäristöstä selvästi poikkeava kulttuuri sekä Kiinan yhä merkittävämpi asema globaalissa maailmantaloudessa.

Tutkimuksen lähtökohtana on ongelma, johon tutkimuksella haetaan vastauksia. Tutkimusongelma ohjaa tutkijan päätöksentekoa jokaisessa vaiheessa tutkimusprosessia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 16). Tutkimuksen ongelma määrittelee millaista aineistoa tarvitaan ja miten sitä on analysoitava (Uusitalo 1991, 50). Tutkimuksen pääongelmana on kysymys:

- Miten kulttuurierot vaikuttavat suomalaisen yrityksen johdon ohjausjärjestelmien käytettävyyteen Kiinassa?

Tutkimuksen pääongelmaa täsmentävät seuraavat alaongelmat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat johdon ohjausjärjestelmien samankaltaistumiseen?
- Mitkä kulttuurierot voivat vaikuttaa käytettäviin johdon ohjausjärjestelmiin?

1.3 Tutkimuksen tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat

Tieteen keskeinen tavoite on tiedon saaminen ja järjestäminen. Se, mihin tiedon hankinta perustuu, on keskeinen kysymys muodostettaessa käsitystä tieteestä. On olemassa erilaisia tieteenkäsityksiä, joista merkittävimpinä voidaan pitää positivismia ja hermeneutiikkaa. Positivismin keskeisten kriteerien mukaan tiedon hankinta perustuu ainoastaan todettuihin ja todennettaviin havaintoihin. Havaintojen käsittelyssä käytetään vain objektiivisia, tutkijan subjektiivisista tulkinnoista riippumattomia menetelmiä. Puolestaan hermeneuttisen tieteenkäsityksen mukaan tiedonhankintaan kuuluu tutkijan ja tutkittavan ilmiön parissa toimivien henkilöiden ymmärrys. Havainnot ovat pääasiassa kvalitatiivisia ja niiden käsittely perustuu tutkijan tulkintaan. Hermeneuttisessa tutkimuksessa etsitään tutkijan ja muiden henkilöiden ymmärryksen pohjalta mahdollisia selityksiä kuvatulle ilmiölle kohteena olevissa tapauksissa tutkimuksen kysymyksenasettelun puitteissa. Näille selityksille etsitään tukea tai vastanäkökohtia aikaisemmasta teoriasta. (Olkkonen 1994, 26, 33–34, 50.) Hermeneuttisessa tutkimuksessa yleensä kerätään tutkimusaineisto haastatteleamalla toisia ihmisiä (Laine 2007, 31).

Tämä tutkimus on tieteenfilosofisesti hermeneuttinen, sillä tutkimuksen empiria on kvalitatiivista case-yrityksestä saatua tietoa, joka pohjautuu haastateltavien omiin

kokemuksiin tutkittavasta ilmiöstä. Hermeneuttisessa tutkimuksessa haastateltavat pukevat sanoiksi kokemuksensa, jonka jälkeen tutkija pyrkii löytämään haastateltavien ilmaisuista mahdollisimman oikean tulkinnan (Laine 2007, 31). Kuten hermeneuttiseen tutkimukseen kuuluu, tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan etsitään vastausta tutkijan ymmärryksen ja tulkinnan pohjalta.

Tutkimuskohdetta voidaan lähestyä joko objektivistisesta tai subjektivistisesta näkökulmasta (Burrell & Morgan 1979, 3). Objektivistisessä tutkimuksessa tutkija on ulkoisessa ja neutraalissa suhteessa tutkimuskohteeseensa pysyäkseen tähän nähden objektiivisena (Neilimo & Näsi 1980, 22). Puolestaan subjektivistinen lähestymistapa korostaa yksilön subjektiivista kokemusta sosiaalisen maailman muodostamisessa. Tavoitteena subjektivistisessä tutkimuksessa on ymmärtää maailmaa, joka on olemassa ihmisen toimintojen seurauksena, luomana ja uudelleen luomana. (Burrell & Morgan 1979, 3.) Tässä tutkimuksessa tutkimuskohdetta lähestytään subjektivistisesta näkökulmasta. Tutkimuksessa tutkijan ja tutkittavien subjektiivinen kokemus on tärkeässä asemassa.

Metodologia on tieteenfilosofian osa-alue, joka tutkii tieteellistä menetelmää (Lukka 1991, 166). Neilimo ja Näsi (1980, 67) ovat jaotelleet liiketaloustieteen tutkimuksen metodologiset valinnat neljäksi eri tutkimusotteeksi: käsiteanalyttinen, päätöksentekometodologinen, nomoteettinen ja toiminta-analyttinen. Kasanen, Lukka ja Siitonen (1993, 243–248) ovat täydentäneet Neilimon ja Näsin tyypittelyä konstruktiivisella tutkimusotteella. Nämä kaikki viisi tutkimusotetta on esitetty kuviossa yksi.

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	KÄSITEANALYYTTINEN TUTKIMUSOTE	NOMOTEETTINEN TUTKIMUSOTE TOIMINTA- ANALYYTTINEN TUTKIMUSOTE
Normatiivinen	PÄÄTÖKSENTEKO- METODOLOGINEN TUTKIMUSOTE	KONSTRUKTIIVINEN TUTKIMUSOTE

Kuvio 1 Laskentatoimen tutkimusotteiden kartoitus (Kasanen ym. 1993, 257)

Tutkimusotteet on sijoitettu kuvioon yksi punniten niiden ominaisuuksia dimensioissa deskriptiivisyys-normatiivisuus ja teoreettisuus-empiirisyys. Tiedon käyttötarkoituksen mukaan tutkimukset jaetaan deskriptiivisiin ja normatiivisiin tutkimuksiin. Deskriptiiviset tutkimukset pyrkivät lähinnä kuvailemaan jotakin ilmiötä, lisäämään ilmiön

ymmärtämistä. Tällainen tutkimus on kuvailevaa, selittävää ja ennustavaa. Se pyrkii vastaamaan kysymyksiin ”miten on?” ja ”miksi on?”. Normatiiviset tutkimukset puolestaan pyrkivät löytämään tuloksia, joita voidaan käyttää ohjeina toimintaa kehitettäessä tai uutta suunniteltaessa. Normatiivinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen: ”miten pitäisi toimia?” Se on luonteeltaan eksplisiittisesti tavoitehakuinen. Dimensiossa teoreettisuus-empiirisyys teoreettinen tutkimus perustuu olennaisesti ajattelun ja päättelyn metodien käyttöön, vaikka empiirinen aineisto voikin olla tutkimuksessa välillisesti mukana. Puolestaan empiiriseksi taas luokitellaan tutkimus, jossa aineistoa hankitaan, tavalla tai toisella, kentältä tai laboratorion. (Lukka 1991, 166–167; Olkkonen 1994, 44.)

Kuten kuviosta yksi ilmenee, käsiteanalyttinen tutkimus on deskriptiivistä ja teoreettista. Käsiteanalyttisen tutkimusotteen tarkoituksena ja tuloksena on kehittää uusia käsitteitä tai kokonaisia käsitejärjestelmiä. Metodina on ennen muuta ajattelun metodi. Käsiteanalyttinen tutkimus nojaa vahvasti teoriaan, mutta voi sisältää myös empiriapainotteisia kokemuksia ja tutkimustuloksia. (Neilimo & Näsi 1980, 32–33; Olkkonen 1994, 65–66.)

Nomoteettinen tutkimusote puolestaan sijaitsee kuvion yksi oikeassa yläkulmassa. Kuten kuviosta yksi voi havaita, nomoteettinen tutkimusote on deskriptiivinen eli sen tehtävänä on selittäminen, joka useimmiten ilmenee lainomaisuuksien esittämisenä. Tutkimuksessa empiirisellä osuudella on merkittävä rooli. Taustana on positivismi ja tutkimus onkin objektivistista. Tutkija pyrkii olemaan kohteeseensa nähden ulkoisessa ja neutraalissa asemassa. (Neilimo & Näsi 1980, 39–40, 67.)

Kuten kuviosta yksi voi havaita, päätöksentekometodologinen tutkimusote on luonteeltaan normatiivista. Tehtävänä on osoittaa sellainen metodi, joka ratkaisee jonkun määrätyn ongelman. Tieteellinen ideaali mukailee logiikkaa ja matematiikkaa. Empiirinen materiaali ei ole yleensä korostuneessa asemassa. Empiiristä tarkastelua käytetään usein koettelemaan ratkaisun toimivuutta yhdessä tai muutamassa yksittäistapauksessa. (Neilimo & Näsi 1980, 33–34; Olkkonen 1994, 70–71.)

Konstruktiiivinen tutkimusote on tavoitteiltaan myös selvästi normatiivista. Se on sukua päätöksentekometodologiselle tutkimusotteelle, sillä lähtökohdiltaan se on johtamiseen liittyvien ongelmaratkaisumenetelmien kehittämistä. Toisin kuin päätöksentekometodologisessa tutkimusotteessa, konstruktiiivisessa tutkimusotteessa korostuvat luovuus, innovatiivisuus ja heuristisuus. Tutkimusotteella on empirian kautta kiinteä kytkentä käytäntöön. (Kasanen ym. 1993, 243–248; Olkkonen 1994, 75–79.)

Tämän tutkimuksen tutkimusote on toiminta-analyttinen, joka sijaitsee kuvion yksi empiirisessä dimensiossa. Toiminta-analyttisen tutkimusotteen taustalla on hermeneuttinen tieteenkäsitteitys. Pyrkimyksenä on ymmärtää kohteena olevaa ongelmaa, ja keskeistä on tutkijan ymmärrykseen perustuvat tulkinnat. Toiminta-analyttinen tutkimus voi olla normatiivista tai deskriptiivistä, kuten kuviosta yksi ilmenee. (Neilimo & Näsi 1980, 35;

Olkkonen 1994, 72–73.) Tämä tutkimus on deskriptiivinen, sillä tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymykseen "miten on?". Tutkimus pyrkii lähinnä kuvailemaan ja ymmärtämään kulttuurierojen vaikutusta suomalaisen yrityksen johdon ohjausjärjestelmien käytössä.

Toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa aineisto ja sen käsittely, on empiiristä, vaikka empiirinen aineisto käsittääkin yleensä vain harvoja kohdeyksikköjä. (Neilimo & Näsi 1980, 35; Olkkonen 1994, 72–73). Tässä tutkimuksessa empiria koostuu case-yrityksen antamista haastatteluista, joiden avulla saadaan haastateltavien omiin kokemuksiin pohjautuvaa empiiristä tietoa tutkimusongelmasta. Empirian ja tutkijan tulkinnan kautta vastataan tutkimusongelmaan. Olemassa olevaa teoriaa käytetään apuna tutkimusongelman ymmärtämisessä, mutta varsinaisia vastauksia tutkimusongelmaan etsitään empirian kautta.

Toiminta-analyttisellä tutkimusotteella saatavat tulokset ovat usein uusia hypoteeseja tai teorioita, "kieliä", käsitejärjestelmiä, muutos- ja kehitysprosessien selityksiä, jopa normatiivisia ohjeita. Tutkimusotteella saatuihin tuloksiin liittyy erityisesti yleistettävyyden ongelma, koska empiirinen aineisto koostuu vain pienestä joukosta tapauksia. Varsin usein tuloksia on pidettävä enemmän tai vähemmän todennäköisenä hypoteesina, jonka paikkansapitävyyttä on tutkittava jatkotutkimuksin. Tulosten sisältämä kontribuutio jää ennen lisänäyttöä tiedeyhteisön harkinnan varaan. (Olkkonen 1994, 73–74.) Tässä tutkimuksessa esiintyy myös yleistettävyyden ongelmaa. Yleistettävyyden ongelmas- ta huolimatta toiminta-analyttisen tutkimusotteen katsotaan sopivan parhaiten tähän tutkimukseen. Keskittymällä tutkimaan yhden case-yrityksen kokemuksia, uskotaan saavutettavan paras kuva tutkimusaiheesta ja kattavia vastauksia tutkimusongelmaan.

1.4 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi

Tämän tutkimuksen empiirinen tietoaines kerättiin haastattelututkimuksella tutkimukseen valitusta case-yrityksestä. Haastattelulla tähdätään informaation keräämiseen, mikä erottaa sen tavallisesta keskustelusta. Haastattelemine on vuorovaikutustilanne, jonka tarkoituksena on saada luotettavaa tietoa tutkimusongelman kannalta tärkeiltä alueilta. Haastattelijan tehtävänä on ohjata haastattelua ja ylläpitää haastateltavan motivaatiota. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 42–43.) Haastattelu on siinä suhteessa ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suoraan kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelussa ihminen nähdään subjektina, jolle annetaan mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti esille. Tilanteessa tutkijan on mahdollista suunnata tiedonhankintaa joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja selventää sekä syventää saatuja vastauksia. Lisäksi haastattelutilanteessa ei-kielelliset vihjeet auttavat ymmärtämään vastauksia. Haastattelututkimuksen suurimpana etuna

pidetäänkin yleensä joustavuutta aineistoa kerätessä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34–35; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 193–194.) Tutkimuksen kannalta oleellista on case-yrityksen tutkimuksen aihealueeseen liittyvät kokemukset. Haastattelututkimus katsottiin parhaaksi tavaksi saada laadullista kokemuksiin pohjautuvaa tietoa.

Tutkimuksen case-yritys, josta empiirinen tietoa kerättiin, on suomalainen korkean teknologian teollisuusalan yritys, jolla on oma toimipiste Kiinassa. Tytäryhtiö perustettiin aivan tyhjästä alueelle, jossa oli jo ennestään länsimaista toimintaa. Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää, että tytäryhtiö perustettiin case-yrityksen toimesta, eikä hankittu jo olemassa olevaa yritystä Kiinasta. Jos investointi Kiinaan olisi toteutettu hankkimalla jokin alueella toimiva yritys, olisi ollut hankalaa erottaa mitkä erot ovat kulttuurin aiheuttamia ja mitkä puolestaan hankitun kiinalaisen yrityksen organisaatiokulttuurin aiheuttamia. Case-yrityksen tytäryhtiö Kiinassa on aina ollut melko pieni yksikkö; tällä hetkellä henkilöstön koko on noin 40 työntekijää. Muutaman vuoden jälkeen siitä, kun tytäryhtiö perustettiin Kiinaan, case-yritys siirtyi saksalaisen yrityksen omistukseen. Nykyään saksalaisen emoyhtiön omistaa suuri yhdysvaltalainen konserni. Nykyisistä omistussuhteistaan huolimatta yritystä pidetään tässä tutkimuksessa suomalaisena yrityksenä sijaintinsa ja taustansa puolesta.

Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu sopii hyvin kvalitatiiviseen tutkimukseen, vaikka onkin yhtä hyvin käyttökelpoinen myös kvantitatiivisesti painottuneessa tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 1997, 197). Haastattelumuotona teemahaastattelu on vapaamuotoinen haastattelu, jossa haastattelua ohjataan sisällöllisesti etukäteen laadituilla teemoilla. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teema-alueiden pohjalta haastattelija voi jatkaa ja syventää keskustelua, ja siten saada laajemmin tietoa tutkimuskohteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

Aineiston keruuta varten haastateltiin case-yrityksen varatoimitusjohtajaa, joka toimii myös Export Sales Directorina, CFO:ta ja Financial Controlleria. Haastattelut toteutettiin kahdella eri kerralla maaliskuussa vuonna 2013; ensimmäisellä kerralla haastateltiin yrityksen varatoimitusjohtajaa ja toisella kerralla CFO:ta ja Financial Controlleria. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen nauhoitetut haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin tekstiksi sana sanalta.

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen on tutkimuksen kannalta oleellinen asia. Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on yleensä runsas. Kaikkea kerättyä materiaalia ei yksinkertaisesti voi hyödyntää, vaan siitä on poimittava oleellinen tieto. Kvalitatiivisen aineiston analyysissä on monia tapoja. Tässä tutkimuksessa lähestymistavaksi valittiin litteroidun aineiston tulkitseminen haastattelijan toimesta. Litteroimisen jälkeen aineistoa selvennettiin eliminoimalla asiaan kuulumattomat osat, kuten toistot ja ei-olennaiset seikat. Sen jälkeen siirryttiin varsinaiseen analysointiin. Analyysissä eritellään ja luokitellaan aineistoa, jonka jälkeen tutkijan on mahdollis-

ta tehdä tulkintoja aineiston pohjalta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135–137, 143, 151.) Haastattelussa käytettyjä teemoja yhdisteltiin laajemmiksi kokonaisuuksiksi analysointivaiheessa. Analysoinnissa haastateltavien vastaukset luokiteltiin näihin laajempiin teemoihin, joiden pohjalta tutkimuksen kolmannen luvun otsikot muodostuivat. Analyysivaiheessa tehtiin erivärisillä kynillä merkintöjä tulostettuun litteroituun aineistoon. Tämä auttoi löytämään aineistosta keskeiset seikat ja jakamaan ne oikeiden teemojen alle. Lopuksi tutkimuksen kannalta oleellisten seikkojen pohjalta kirjoitettiin tutkijan tulkinta aineistosta.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus sisältää neljä päälukua, jotka jakaantuvat omiin alalukuihinsa. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen taustaa ja tavoitteita, määritellään tutkimusongelma ja alaongelmat, määritellään tutkimuksen tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat. Luvussa kerrotaan myös tutkimusaineiston keräämisestä ja analysoimisesta sekä määritellään mitä tutkimuksessa tarkoitetaan johdon ohjausjärjestelmillä.

Toisessa luvussa keskitytään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Ensin tarkastellaan teoriaa johdon ohjausjärjestelmien maailmanlaajuisesta samankaltaistumisesta. Tämän jälkeen esitellään kulttuuriteorioita ja lopuksi pohditaan kulttuurierojen mahdollisia vaikutuksia johdon ohjausjärjestelmiin.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan suoritetun empiirisen tutkimuksen pohjalta saatuja tietoja. Tutkimuksen neljännessä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen teoreettinen viitekehys empirian kanssa, ja esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Lopuksi arvioidaan tutkimus, esitetään tutkimuksen yhteenveto ja pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

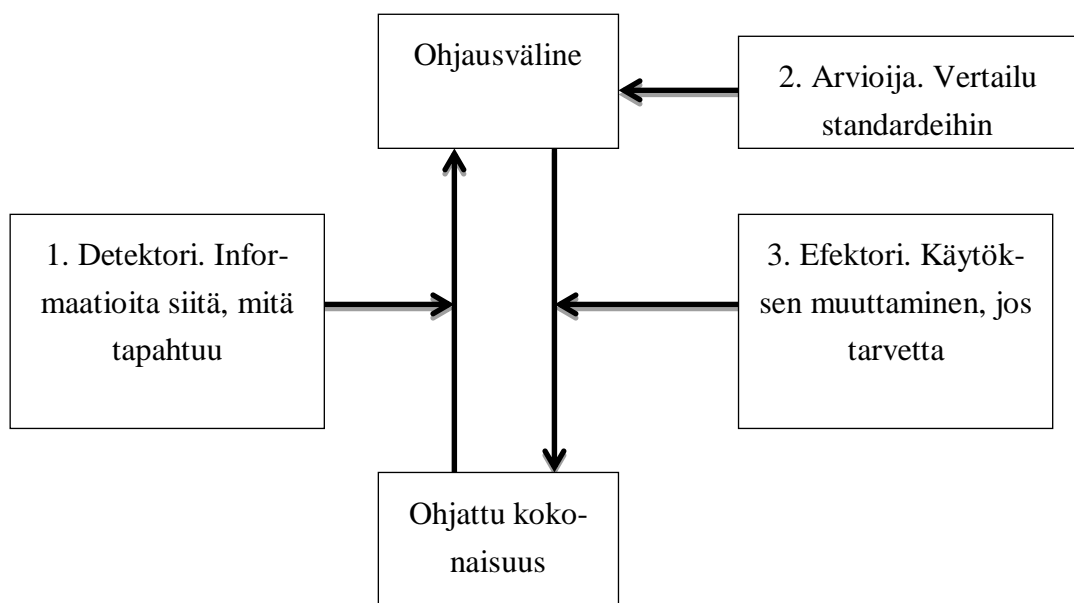
1.6 Johdon ohjausjärjestelmät käsitteenä

Johdon ohjausjärjestelmistä on olemassa useita erilaisia määritelmiä ja ohjauksen elementtien ryhmittelyjä (ks. mm. Malmi & Brown 2008; Chenhall 2003; Anthony & Govindarajan 2001; Merchant 1998; Abernethy & Chua 1996; Simons 1995). Eräät määritelmät ovat osittain päällekkäisiä, kun taas toiset poikkeavat melkoisesti muista (Malmi & Brown 2008, 288–289). Anthony ja Govindarajan (2001, 1, 7) ovat määritelleet johdon ohjausjärjestelmien olevan niitä järjestelmiä, joilla taataan se, että organisaation strategiset tavoitteet saavutetaan. Järjestelmät auttavat johtajia viemään organisaatiota kohti näitä tavoitteita.

Anthony ja Govindarajanin (2001, 1–2) mukaan jokaisella ohjausjärjestelmällä on ainakin neljä elementtiä:

1. Detektori tai sensori: väline, jolla mitataan mitä tapahtuu kontrolloitavassa prosessissa.
2. Arvioija: väline, joka määrittää merkityksen sille mitä tapahtuu vertaamalla sitä standardeihin tai siihen mitä pitäisi tapahtua.
3. Efektori: väline, joka muuttaa käytöstä, jos arvioija osoittaa tarpeen muutokselle. Usein tätä välinettä kutsutaan nimellä ”palaute”.
4. Viestintäverkko: väline, joka välittää tietoa detektorin ja arvioijan välillä sekä arvioijan ja efektorin välillä.

Nämä elementit ja niiden vaikutusta on kuvattu kuviossa kaksi.



Kuvio 2 Ohjausprosessin elementit (Anthony & Govindarajan 2001, 1–2)

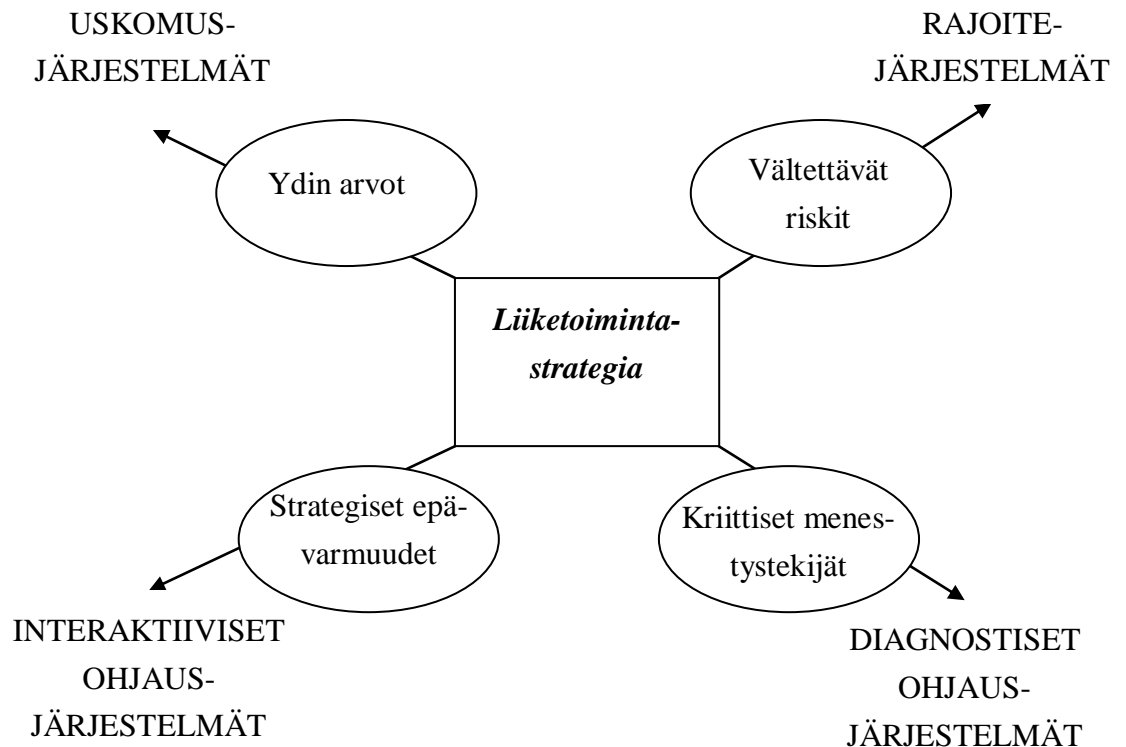
Johdon ohjausjärjestelmät käsittävät sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita. Taloudellisilla mittareilla tarkoitetaan esimerkiksi nettotuottoa tai oman pääoman tuottoa. Kuitenkin jokaisella organisaatiolla on myös ei-taloudellisia tavoitteita, kuten tuotteen laatu, markkinaosuus, asiakastyytyväisyys tai henkilöstön yhteishenki. Tämän takia on käytettävä myös ei-taloudellisia mittareita. (Anthony & Govindarajan 2001, 8.)

Itse johdon ohjaus on prosessi, jolla johtajat vaikuttavat muihin organisaation jäseniin saadakseen organisaation strategian implementoitua. Johdon ohjaus sisältää useita erilaisia toimintoja, kuten organisaation toiminnan suunnittelua, toimintojen koordinoimista, informaation kommunikointia ja arvioimista, päätösten tekemistä siitä mihin toimintoihin pitäisi ryhtyä sekä ihmisten toimintatapoihin vaikuttamista. (Anthony & Govindarajan 2001, 6–7.)

Johdon ohjausprosessi sisältää käytännössä runsaasti epävirallista vuorovaikutusta johtajien välillä tai johtajan ja hänen alaisten välillä. Epävirallista kommunikaatiota syntyy esimerkiksi kokouksissa, keskusteluissa tai jopa kasvojen ilmeiden välityksellä. Johtajat eroavat toisistaan teknisessä osaamisessa, johtamistyyllissä, ihmissuhdetaidoissa, kokemuksessa, päätöksenteossa, mieltymyksessä numeroihin sekä monella muulla tavalla. Tästä johtuen johdon ohjaus vaihtelee yrityksestä toiseen. Erot liittyvät pääasiassa tapaan, jolla ohjausjärjestelmiä käytetään. Epävirallinen vuorovaikutus elää samanaikaisesti formaalin suunnittelu- ja ohjausjärjestelmän kanssa. Tähän formaaliin järjestelmään kuuluu (1) strategian suunnittelu, (2) budjetin valmistelu, (3) toimeenpano ja (4) toiminnan arvioiminen. Jokainen toimi johtaa seuraavaan muodostaen säännöllisen syklin. (Anthony & Govindarajan 2001, 16, 299.)

Chenhall (2003, 129) määrittelee johdon ohjausjärjestelmien sisältävän johdon laskentatoimen järjestelmien lisäksi muitakin ohjausjärjestelmiä kuten henkilökohtaisen kontrollin ja klaanikontrollin. Abernethyn ja Chuan (1996, 573) mukaan johdon ohjausjärjestelmät ovat yhdistelmä johdon luomia ja käyttämiä ohjausmekanismeja, joilla johdoto kasvattaa todennäköisyyttä, että organisaatiossa toimivat henkilöt toimivat yhdenmukaisesti hallitsevan organisaation koalition tavoitteiden kanssa.

Yhden tunnetuimmista johdon ohjausjärjestelmien ryhmittelyistä on antanut Simons (1995). Simonsin (1995, 5) määritelmän mukaan johdon ohjausjärjestelmät ovat muodollisia informaation perustuvia rutiineja ja menettelytapoja, joita johtajat käyttävät ylläpitääkseen tai muuttaakseen organisaation toimintamalleja. Simons (1995) jakaa ohjausjärjestelmät neljään luokkaan: uskomusjärjestelmät, rajoitejärjestelmät, diagnostiset ohjausjärjestelmät ja interaktiiviset ohjausjärjestelmät. Simonsin malli on esitetty kuviossa kolme.



Kuvio 3 Strategiset ohjausjärjestelmät (Simons 1995, 7)

Kuviossa kolme havainnollistetut neljä ryhmää muodostavat vastakkaiset voimat – jinin ja jangin – tehokkaassa strategian implementoinnissa. Uskomusjärjestelmät ja interaktiiviset ohjausjärjestelmät edustavat positiivisia voimia, jangia; nämä muodostavat positiiviset ja inspiraationiset voimat organisaatiossa. Puolestaan rajoitejärjestelmät ja diagnostiset ohjausjärjestelmät edustavat negatiivisia voimia, jiniä. Nämä kaksi viimeistä muodostavat rajoitteita ja varmistavat ohjeiden noudattamisen organisaatiossa. Näiden edellä esitettyjen järjestelmien valikointi ja käyttäminen oikein on johtajien ratkaisevan tärkeä tehtävä. (Simons 1995, 7–8.)

Uskomusjärjestelmä on Simonsin (1995, 34) mukaan täsmällinen joukko organisatorisia määritelmiä, joita johtajat kommunikoivat muodollisesti. Nämä organisatoriset määritelmät tarjoavat organisaatiolle perusarvot, tarkoituksen ja suunnan. Johto kommunikoi arvoja, joita käytetään organisaation ohjaamisessa oikeaan suuntaan. Nämä ydinarvot linkittyvät yrityksen strategiaan. Uskomusjärjestelmät inspiroivat ja ohjaavat organisaation jäseniä etsimään ja löytämään ratkaisuja ongelmiin ja uusia mahdollisuuksia. Muodolliset uskomusjärjestelmät ovat hyödyllinen väline inspiraation luomisessa ja suunnan antamisessa organisaatiolle. Missiolausunnot tai credot ovat esimerkkejä uskomusjärjestelmistä. Jotta voisi olla olemassa uskomusjärjestelmiä, on oltava myös rajoitejärjestelmiä, jotka auttavat muuttamaan epämääräisiä uskomuksia tarkoituksenmukaiseksi toiminnaksi. (Simons 1995, 34–39.)

Rajoitejärjestelmillä asetetaan rajoja mahdollisuuksien etsinnässä. Rajojen asettaminen on välttämätöntä, jotta resurssit kohdennetaan oikein. Rajoitejärjestelmät mahdollistavat parhaan joustavuuden ja luovuuden organisaatiossa. Ne ovat kuten auton jarrut. Ilman jarruja auto (tai organisaatio) ei voi kulkea kovaa vauhtia. Uskomusjärjestelmät tuovat tarkoitusta ja vauhtia mahdollisuuksien etsintään. Puolestaan rajoitejärjestelmät luovat rajat, joiden sisällä etsintää suoritetaan. Eli rajoitejärjestelmien avulla henkilökunta osaa keskittyä oleelliseen toimialueeseen. Rajoitejärjestelmillä voidaan varmistaa, että henkilöstö toimii organisaation tavoitteiden mukaisesti eikä esimerkiksi aja vain omia etujaan organisaation kustannuksella. Jotta rajoja noudatettaisiin, valvonnassa käytetään yleensä apuna sanktioita. (Simons 1995, 39–42, 52; Picard & Reis 2002, 223.)

Diagnostisten ohjausjärjestelmien eli palautejärjestelmien tehtävänä on taata tavoitteiden saavuttaminen. Nämä järjestelmät ovat muodollisia informaatiojärjestelmiä, joita johto käyttää seuratessaan organisaation suoriutumista suhteessa ennalta asetettuihin standardeihin, ja ne mahdollistavat huomattujen poikkeamien korjaamisen. Esimerkiksi budjetit ja liiketoimintasuunnitelmat ovat diagnostisia ohjausjärjestelmiä. (Simons 1995, 59–61.) Diagnostisilla ohjausjärjestelmillä mitataan kriittisiä menestystekijöitä. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan tekijöitä, joissa on onnistuttava, jotta yrityksen strategiassa voidaan onnistua. (Simons 1995, 63.) Erilaiset strategiat siis vaativat erilaisia kriittisiä menestystekijöitä ja diagnostisia ohjausjärjestelmiä. Kun strategian kannalta kriittiset menestystekijät on tunnistettu, voidaan kehittää mittarit, joilla niitä mitataan. Diagnostiset ohjausjärjestelmät tarjoavat indikaattorit, joilla voidaan varmistaa, että kriittisiä menestystekijöitä johdetaan tehokkaasti ja tuloksellisesti. (Simons 1995, 66.)

Diagnostiset ohjausjärjestelmät mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen ilman johdon jatkuvaa valvontaa. Kriittiset menestystekijät vaativat johdon huomiota vasta silloin, kun diagnostiset ohjausjärjestelmät tuovat esille merkittäviä poikkeamia niissä. Muulloin toiminnot etenevät kuten pitääkin diagnostisten ohjausjärjestelmien avulla, eivätkä siten vaadi jatkuvaa johdon huomiota. Jotta diagnostiset ohjausjärjestelmät toimisivat oikein, on johdon asetettava tavoitteet ja samalla kehitettävä palkitsemisjärjestelmiä, jotka motivoivat henkilöstöä saavuttamaan tavoitteet. Johdon on käytettävä kuukausittaisia tai neljännesvuosittaisia raportteja pääasiallisena diagnostisena työkaluna. Näiden raporttien pohjalta johto voi nopeasti huomata onko organisaatio menossa oikeaan suuntaan. Jos raporttien pohjalta kriittisissä menestystekijöissä esiintyy poikkeamia tavoitteista, johdon on omistettava tarpeeksi huomiota ja resursseja siihen, että tällaiset menestystekijät saadaan takaisin oikealle polulle. (Simons 1995, 70–71.)

Jotta diagnostisella ohjausjärjestelmällä voitaisiin ohjata prosessia, on seuraavien tekijöiden oltava mahdollisia: (1) luoda ennalta asetettuja standardeja ja tavoitteita, (2) mitata tuloksia ja (3) korjata poikkeamia standardeista. Näiden kolmen vaatimuksen täyttäminen ei kuitenkaan ole niin helppoa kuin miltä se kuulostaa. Esimerkiksi tavoitteiden on oltava tarpeeksi haastavia, mutta ei kuitenkaan liian haastavia. Jos tavoite koe-

taan lähes mahdottomaksi saavuttaa, henkilöstön motivaatio tehdä töitä tavoitteen saavuttamisen eteen voi kärsiä. Mitattavuuskaan ei ole niin yksinkertaista, sillä monia tekijöitä, joita voitaisiin pitää kriittisinä menestystekijöinä, on erittäin vaikea mitata. Viimeisen ehdon mukaan osallistujilla pitäisi olla mahdollisuus korjata poikkeamia. Esimerkiksi osakekohtainen tulos diagnostisena mittarina ei ole erityisen hyödyllinen esimerkiksi aluemyyntipäällikölle suuressa kansainvälisessä yrityksessä, sillä hänellä ei ole mitään mahdollisuutta korjata siinä esiintyviä poikkeamia. (Simons 1995, 71–73.)

Diagnostisten ohjausjärjestelmien luodessa esteitä innovaatiolle ja mahdollisuuksien etsintään takaamalla näin tavoitteiden saavuttamisen, interaktiiviset ohjausjärjestelmät positiivisina kontrolloikeinoina puolestaan kannustavat etsimään uusia mahdollisuuksia ja edistävät uusia strategisia aloitteita. Nämä ohjausjärjestelmät kannustavat etsimisen lisäksi uuden oppimiseen. Uusia strategioita tulee esille, kun läpi organisaation henkilöstö osallistuu ja reagoi havaitsemiinsa mahdollisuuksiin ja uhkiin. Interaktiiviset ohjausjärjestelmät ovat muodollisia informaatiojärjestelmiä, joita johto käyttää osallistukseen säännöllisesti ja henkilökohtaisesti alaistensa päätöksentekoon. (Simons 1995, 91–95.)

Siinä missä diagnostisia ohjausjärjestelmiä käytetään kriittisten menestystekijöiden monitorointiin, interaktiivisia ohjausjärjestelmiä käytetään puolestaan strategisiin epävarmuuksiin. Strategisilla epävarmuuksilla tarkoitetaan sellaisia epävarmuuksia ja mahdollisuuksia, jotka voivat uhata tai mitätöidä yrityksen sen hetkisen strategian. Ylimmän johdon tehtävänä on tunnistaa tällaiset epävarmuudet ja mahdollisuudet. Pohjautuen johdon löytämiin strategisiin epävarmuuksiin, he käyttävät interaktiivisia ohjausjärjestelmiä aktivoidakseen mahdollisuuksien etsintää, sekä samalla kiinnittävät organisaation huomion oikeisiin asioihin ja "pakottavat" dialogiin läpi organisaation. (Simons 1995, 94–96.)

Interaktiivinen ohjausjärjestelmä ei ole mikään ainutlaatuinen ohjausjärjestelmä vaan ylin johto voi käyttää monenlaisia ohjausjärjestelmiä interaktiivisesti. Keinoina käytetään esimerkiksi kokouksia, joissa tulkitaan ja analysoidaan dataa, joka on saatu järjestelmästä. Kaikilla interaktiivisilla johdon ohjausjärjestelmillä on neljä piirrettä:

1. Järjestelmän tuottama informaatio on tärkeää ja toistuvasti käsittelyssä korkeimman johdon asialistalla.
2. Interaktiivinen johdon ohjausjärjestelmä vaatii jatkuvaa ja säännöllistä huomiota operatiiviselta johdolta läpi organisaation.
3. Järjestelmästä saatuja tietoja tulkitaan ja käydään läpi esimiesten, alaisten ja kollegoiden välisissä kokouksissa.
4. Järjestelmä toimii katalyyttinä taustalla olevien tietojen, oletusten ja toimintasuunnitelmien jatkuvaan kyseenalaistamiseen ja keskusteluun. (Simons 1995, 96–97.)

Toisen tunnetun johdon ohjausjärjestelmien luokittelun on esittänyt Merchant (1998), joka on jakanut ohjausjärjestelmät tulos-, toiminto-, henkilöstö- ja kulttuurikontrolliin.

Tässä tutkimuksessa ei avata tarkemmin Merchantin (1998) ohjausjärjestelmien luokittelua, mutta jos sitä verrataan Simonsin (1995) luokitteluun, voidaan karkeasti sanoa henkilöstö- ja kulttuurikontrollin vastaavan Simonsin (1995) uskomusjärjestelmiä, toimintokontrollin rajoitejärjestelmiä ja puolestaan tuloskontrolli on diagnostisten ohjausjärjestelmien kaltainen (Picard & Reis 2002, 223).

Malmi ja Brown (2008, 291) ovat luoneet oman ryhmittelyn johdon ohjausjärjestelmille analysoimalla ja syntetisoimalla lähes neljän vuosikymmenen tutkimustyötä johdon ohjausjärjestelmistä. Heidän luoma ryhmittely on havainnollistettu kuviossa neljä.

Kulttuurinen ohjaus						
Klaanit		Arvot			Symbolit	
Suunnittelu		Kyberneettinen ohjaus				Palkitseminen
Pitkän aikavälin suunnittelu	Toiminnan suunnittelu	Budjetointi	Taloudelliset mittarit	Ei-taloudelliset mittarit	Hybridit	
Hallinnollinen ohjaus						
Hallintorakenne		Organisaatorakenne			Toimintaohjeet ja -tavat	

Kuvio 4 Johdon ohjausjärjestelmät ryhmiteltynä (Malmi & Brown 2008, 291)

Malmi ja Brown (2008, 291–292) jakavat johdon ohjausjärjestelmät viiteen ryhmään, jotka on esitetty tummennettuina kuviossa neljä. Suunnittelulla asetetaan tavoitteita ja standardeja. Suunnittelu voidaan jakaa pitkän aikavälin suunnitteluun ja toiminnan suunnitteluun, jossa aikaväli on yleensä 12 kuukautta tai alle. Pitkän aikavälin suunnittelulla on strategisempi fokus, kun puolestaan toiminnan suunnittelulla taktinen fokus.

Budjetointi, taloudelliset mittarit, ei-taloudelliset mittarit ja hybridit, joihin kuuluu sekä taloudellisia mittareita ja ei-taloudellisia mittareita, ovat kyberneettisiä ohjausjärjestelmiä (Malmi & Brown 2008, 292–293). Green ja Welsh (1988, 289) ovat määritelleet kyberneettisen ohjauksen olevan prosessi, jossa mitataan toimintaa ja verrataan sitä standardeihin. Tämän tuoman informaation avulla voidaan huomata ei-haluttuja poikkeamia ja muokata toimintaa haluttuun suuntaan.

Yhdeksi ohjausjärjestelmäksi Malmi ja Brown (2008, 293) ovat tunnistaneet palkitsemisen. Palkitsemisen avulla motivoidaan yksilöitä ja ryhmiä sekä parannetaan näiden

suoritusta organisaatiossa. Palkitsemisen avulla saadaan organisaation yksilöiden ja ryhmien tavoitteet yhtenäisiksi organisaation tavoitteiden kanssa.

Kuviosta neljä löytyvän hallinnollisen ohjauksen avulla ohjataan työntekijöiden toimintaa yksilöiden ja ryhmien organisoinnin kautta, valvotaan toimintaa sekä prosessia, jossa määritellään miten tehtävät ja toiminta pitäisi toteuttaa ja miten niitä ei pitäisi toteuttaa. Hallinnolliset ohjausjärjestelmät jaetaan kuvion neljä mukaisesti hallintorakenteeseen, organisaatorakenteeseen ja toimintaohjeisiin ja -tapoihin. Hallintorakenteet liittyvät yhtiön hallituksen rakenteeseen, kuten myös erilaisiin johto- ja projektitiimien kokoonpanoihin. Hallintoon kuuluvat myös ne järjestelmät, joiden avulla eri funktioiden ja yksiköiden edustajat tapaavat koordinoidakseen toimintaa vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Organisaatorakenteen ohjauksella puolestaan voidaan jotakin tiettyä organisaatorakennetta käyttämällä vahvistaa tietynlaisia kontakteja ja suhteita. Toimintaohjeilla ja -tavoilla voidaan määrittää prosessit ja toiminta organisaatiossa. (Malmi & Brown 2008, 293–294.)

Malmin ja Brownin (2008, 292, 294) mukaan kulttuurinen ohjaus on myös yksi johdon ohjausjärjestelmä. Johto käyttää kulttuuria apunaan vaikuttaakseen työntekijöiden käytökseen. Malmi ja Brown (2008, 294) ovat tunnistaneet kolme muotoa kulttuurisesta ohjauksesta: arvopohjaiset, symbolipohjaiset ja klaaniohjausjärjestelmät. Arvopohjaiset ohjausjärjestelmät ovat järjestelmiä, joita Simons (1995, 34) kutsuu uskomusjärjestelmiksi. Konkreettisenä esimerkkinä arvopohjaisesta ohjausjärjestelmästä voisi antaa yhtiön visio- tai missiolausunnot. Symbolipohjaiset ohjausjärjestelmät puolestaan ovat organisaation luomia näkyviä ilmaisuja, kuten esimerkiksi työntekijöiden pukukoodi, joiden avulla luodaan tietynlaista kulttuuria organisaatiossa. Klaaniohjauksella otetaan huomioon organisaation alakulttuurien ja mikrokulttuurien ohjaukseen. Esimerkiksi jonkin tietyn yksikön henkilöstö organisaatiossa voi muodostaa oman klaanin, kun heillä on yhteisiä arvoja ja taitoja. Klaaniohjauksella muodostetaan arvoja ja uskomuksia klaanin seremonioiden ja rituaalien avulla. (Malmi ja Brown 2008, 294–295.)

Tässä luvussa on esitetty vain joitakin määritelmiä, joita on olemassa johdon ohjausjärjestelmille. Yleisesti johdon ohjausjärjestelmät voidaan määritellä olevan organisaation tapoja saada kaikki organisaatiossa toimivat henkilöt ja siten koko organisaatio toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Järjestelmät, kuten esimerkiksi budjetointi tai suorituskykymittaristo, ovat esimerkkejä johdon ohjausjärjestelmistä. Ne ovat järjestelmiä, jotka auttavat organisaatiota pääsemään sen strategisiin tavoitteisiinsa.

Tässä tutkimuksessa käytetään tässä luvussa jo aiemmin tarkasteltua Simonsin (1995) luokittelua johdon ohjausjärjestelmistä. Tähän valintaan päädyttiin, koska Simonsin (1995) luokittelu on selkeytensä ja tunnettuutensa puolesta erittäin pätevä etsittäessä vastauksia tutkimusongelmaan.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Johdon ohjausjärjestelmien maailmanlaajuinen samankaltaistuminen

Organisaatioiden samankaltaistumista on jo tutkittu pitkään (ks. mm. DiMaggio and Powell, 1983; Hannan & Freeman 1977; Meyer & Rowan 1977; Hawley 1968). Organisaatioiden samankaltaistumisen avulla voidaan ymmärtää miksi ohjausjärjestelmät sekä yleensä johtamistavat voivat samankaltaistua kulttuurieroista huolimatta. Valitettavasti vaikka tutkimuksissa onkin usein löydetty enemmän yhtäläisyyksiä maiden välillä kuin eroja, johdon laskentatoimen tutkimukset ovat pitkälti keskittyneet eri maiden välisten eroavaisuuksien tutkimiseen, ja siten teoria johtamistapojen samankaltaistumisesta on saanut vähemmän huomiota. (Granlund & Lukka 1998, 154.)

Perinteisen käsityksen mukaan samankaltaistuminen on prosessi, jossa maan arvojärjestelmä muuttuu samankaltaiseksi toisen maan kanssa (convergence-theory eli lähentymisteoria). Yritystasolla tällaista samankaltaistumista tapahtuu, kun esimerkiksi yritys hankkii toisen yrityksen vieraasta maasta, ja hankitun yrityksen kulttuuri muuttuu samankaltaiseksi kuin hankkijayrityksen kulttuuri. Muutos voi tietenkin tapahtua toisinkin päin, eli hankkijayritys muuttaa tapojaan hankitun yrityksen kaltaiseksi, mutta tällainen on huomattavasti harvinaisempaa. (Sarala & Vaara 2010, 1370–1371; Ralston ym. 1997, 182.)

Ralstonin ym. (1997, 183) mukaan perinteinen lähentymisteoria ei ole riittävä selittämään taloudellisen ideologian ja kansallisen kulttuurin dynaamista vuorovaikutusta. Ralstonin ym. (1997, 183) mielestä crossvergence-teoria, joka on tässä tutkimuksessa suomennettu ristiin lähentymisteoriaksi, on yksi vaihtoehto, jolla voidaan selittää samankaltaistumista. Ristiin lähentymisen kautta muodostuu uusia ja ainutlaatuisia uskomus- ja arvojärjestelmiä, jotka ovat ”jotakin erilaista” kuin vanhat arvojärjestelmät. Yritystasolla käyttäen aiempaa esimerkkiä, sekä hankitun yrityksen että hankkijayrityksen kulttuuri muuttuu aivan uudeksi kulttuuriksi. Organisaatioon muodostuu uudet uskomukset, arvot ja normit. Kummankin yrityksen aiemmat kulttuurit sulautuvat keskenään muodostaen ”jotakin erilaista”. (Sarala & Vaara 2010, 1371; Ralston ym. 1997, 183.)

Yleisesti ottaen johdon ohjausjärjestelmien samankaltaistumista tukee se, että oikeastaan kaikkialla teollistuneessa ja jälkiteollistuneessa maailmassa voidaan törmätä samankaltaisiin johtamisen menetelmiin ja järjestelmiin; tällaisia ovat esimerkiksi just-in-time, benchmarking, toimintolaskenta tai balanced score card. (Granlund & Lukka 1998, 155.) Kansainvälistymisen ja globalisaation aiheuttamat paineet näyttävät aiheuttaneen johtamiskulttuurin samankaltaistumista maailmanlaajuisesti. Organisaatiot näyttävät olevan yhä enemmän samankaltaisia. (Carr & Harris 2004, 79.) Granlund ja Lukka

(1998, 155) toteavat, että johdon laskentatoimen käytäntöjen maailma näyttääkin pienentyneen ja pienenevän jatkuvasti lisää. On syytä uskoa, että toimintojen yhdenmukaistuminen on jatkuvasti merkittävämmässä asemassa, vaikka edelleen mikrotasolla, eli esimerkiksi toimintamallien ja informaation käyttämistapojen tasolla, on olemassa eroja eri maiden välillä. (Granlund & Lukka 1998, 154–155.) Myös Van der Steden (2003, 264) tutkimus tukee näkemystä siitä, että johdon ohjausjärjestelmät todennäköisemmin samankaltaistuvat maiden välillä, varsinkin kansainvälisten yritysten välillä. Van der Steden (2003, 264) tutkimuksen mukaan emoyhtiön vaikutus johdon ohjausjärjestelmiin on paljon suurempi kuin kansallisen kulttuurin vaikutus.

Kaiken ohjauksen ei kuitenkaan tarvitse samankaltaistua, sillä tietyt ohjausjärjestelmien vaikutukset, hyödyt ja kustannukset ovat selvästi universaaleja. Loppujen lopuksi tietyllä perustasolla kaikki ihmiset ovat samanlaisia. Jokaisella on samanlaiset perustarpeet ja -toiveet, kuten ruoan tarve ja turvallisuuden kaipuu. Lisäksi ihmisillä on kaikkialla maailmassa tapana vastata positiivisesti tiettyihin kannustimiin, jotka parantavat heidän omaa etuaan. On laajasti hyväksytty fakta, että kapitalistisissa maissa ihmiset reagoivat positiivisesti rahallisiin kannustimiin. Tämä pitää kuitenkin ihan yhtäläillä paikkansa sosialistisissa valtioissa. (Merchant 1998, 769.) Tämän takia onkin mahdollista, ettei kulttuurin tai yhteiskunnan vaikutus yleensäkkään ole niin suuri, etteikö yritys voisi käyttää esimerkiksi samanlaisia palkitsemisjärjestelmiä diagnostisessa ohjauksessa maailmanlaajuisesti.

Voidaan luetella useita tekijöitä, jotka vaikuttavat johdon laskentatoimeen sekä ohjausjärjestelmiin. Näihin tekijöihin kuuluu tuotanto- ja informaatioteknologia, kilpailu, organisaatorakenne, organisaation prosessit, organisaation sisäiset suhteet, strategia, koulutus, hallinnollinen ja sosiaalinen kontrolli, lainsäädäntö, asetukset, rahoitusmarkkinat ja kansallinen ja organisaatiokulttuuri. Tällä hetkellä on havaittavissa maailmanlaajuisista yhdenmukaistumista suurimmassa osassa edellä esitetyissä tekijöissä, ja siten on todennäköistä, että johdon ohjausjärjestelmissäkin on havaittavissa samanlaista yhdenmukaistumista. (Ganlund & Lukka 1998, 156.)

Sekä taloudelliset että institutionaaliset paineet vaikuttavat merkittävästi johdon ohjausjärjestelmien kansainväliseen samanlaistumiseen sekä myös mahdollisiin eroavaisuuksiin. Institutionaalisilla paineilla tarkoitetaan instituutioiden aiheuttamia paineita. Instituutiot puolestaan voidaan määritellä olevan yhteisiä vakiintuneita tapoja ajatella ja toimia, jotka määrittävät ihmisten toimintaa. Vaikka instituutiot vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen, voi ihmisten erilainen toiminta pitkällä aikavälillä muokata itse instituutioita. Tällaista instituutioiden muuttumista kutsutaan institutionalisoinniksi. Sitä tapahtuu, kun toistuva toiminta muuttuu vakiintuneeksi tavaksi, instituutioiksi. (Burns & Scapens 2000, 6–8; Granlund & Lukka 1998, 157.)

Taloudelliset ja institutionaaliset paineet vaikuttavat samanaikaisesti ja eikä siten olekaan aivan selvää kumpi on vaikuttavampana tekijänä. Esimerkiksi toimintolasken-

nan käyttöönottoon voi vaikuttaa taloudellinen paine, pyritään parantamaan tehokkuutta. Toisaalta toimintolaskenta voidaan samanaikaisesti ottaa myös käyttöön siksi, että muillakin on käytössä se ja siten ei haluta poiketa muista alan yrityksistä. Tällöin vaikuttavana tekijänä on myös institutionaalinen paine eikä vain taloudelliset syyt. (Granlund & Lukka 1998, 157–159.)

Kuten edellä esitetystä esimerkistä havaitaan, taloudelliset tekijät ovat merkittäviä vaikuttajia, mutta ne eivät kuitenkaan aina tarjoa riittäviä selityksiä organisaatioiden toimintaan. Tämän vuoksi tarvitaan lisäksi institutionaalista teoriaa, jotta voidaan paremmin selittää globaalia lähentymistä johdon ohjausjärjestelmissä sekä johdon laskentatoimen käytännöissä yleisesti, mitä tapahtuu selvästi ainakin makrotasolla. Makrotasolla tarkoitetaan käsitteitä, ideoita, tekniikoita, järjestelmien kehittämistä ja tarkoitusta mihin johdon laskentatoimen tietoa käytetään. (Granlund & Lukka 1998, 153, 158.)

Institutionaalista teoriaa on yleisemmin käytetty voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden analysoimisessa, joissa globaalin kilpailun sekä muiden taloudellisten voimien vaikutukset ovat pienemmät kuin voittoa tavoittelevien organisaatioiden. Institutionaalista teoriaa voidaan kuitenkin käyttää myös selittämään voittoa tavoittelevien organisaatioiden toimintaa. (Granlund & Lukka 1998, 158.)

Granlund ja Lukka (1998, 157) loivat johdon laskentatoimen käytäntöjen samankaltaistumiseen ja erilaisuuteen vaikuttavien tekijöiden viitekehyksen, johon sisältyy sekä taloudellinen että institutionaalinen näkökulma. Taloudellisista syistä johdon ohjausjärjestelmät ovat mukautuvaisia organisaation ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Granlund ja Lukka (1998, 157) ovat tunnistaneet lähentämistä edistäviksi taloudellisiksi tekijöiksi globaalit suhdannevaihtelut, taantumet, markkinoiden sääntelyn purkamisen, lisääntyneen kilpailun, kehittyneen tuotantoteknologian ja tietotekniikan. Suhdannevaihtelut ovat yhä enemmän maailmanlaajuisia, joten eri maissa toimivien organisaatioiden on mukautettava toimintaansa niiden mukaisesti. Markkinoiden ja kilpailun globalisointuminen vaikuttavat myös johdon laskentatoimen ja siten myös johdon ohjausjärjestelmien lähentymiseen. Innovaatiot tuotantoteknologiassa, esimerkiksi just-in-time, ovat levinneet maailmanlaajuisesti, ja tietotekniikka on ohjannut ja avustanut toimintaa kohti globaalimpaa tiedon, tavaroiden ja palvelujen jakamista. Organisaatiot käyttävät yhä enemmän standardeja ohjelmistoja, kuten esimerkiksi SAP-järjestelmää. Tämä lisää makrotasolla johdon laskentatoimen yhdenmukaistumista organisaatioiden välillä. (Granlund & Lukka 1998, 159–160.)

Institutionaalisessa näkökulmassa Granlund ja Lukka (1998, 158) käyttävät apuna DiMaggion ja Powellin (1983) institutionaalista isomorfismia ensisijaisena työkaluna jäsentäessään institutionaalista analyysia. Isomorfismi-termin avaamiseksi voidaan käyttää apuna Hawleyn (1968, 334) kuvausta isomorfismista. Hän on kuvannut isomorfismin olevan rajoittava prosessi, joka pakottaa populaation yksiköt (organisaatiot), joilla on samat ympäristöolosuhteet, muistuttamaan toisiaan eli samankaltaistumaan. Insti-

tutionaalinen isomorfismi pohjautuukin kahteen ydin ideaan: (1) ympäristöt ovat kollektiivisia, sidoksissa toisiinsa ja (2) organisaatioiden on vastattava ulkoiseen kysyntään ja odotuksiin selviytyäkseen. Tällaista painetta samankaltaistumiseen voivat aiheuttaa instituutiot kuten valtio, ammatit, pääomamarkkinat ja yleinen mielipide. On myös olemassa yritysten isomorfismia tukevia tutkimustuloksia siitä, että ulkomaisen liiketoimintayksikön kulttuuri lähentyy emoyhtiön kulttuuria, eli emoyhtiö aiheuttaa painetta samankaltaistumiseen. (Van der Stede 2003, 268; Granlund & Lukka 1998, 159.)

DiMaggion ja Powellin (1983, 148) mukaan tietyn alan alkuvaiheissa, kyseisen alan organisaatiot eroavat merkittävästikin toisistaan, mutta alan vakiintuessa, ala myös yhdenmukaistuu. Yhdenmukaistumista ei voida selittää vain pelkällä yritysten välisellä kilpailulla, vaan se koostuu paljon muustakin. Institutionaalinen isomorfismi on hyödyllinen työkalu, jonka avulla voidaan paremmin ymmärtää yhdenmukaistumista organisaatioiden välillä. (DiMaggio & Powell 1983, 150.) Granlund ja Lukka (1998, 157–158) jakavat viitekehyksessään johdon laskentatoimen käytäntöjen lähentymiseen vaikuttavat institutionaaliset tekijät DiMaggion ja Powellin (1983) jakotapaa käyttäen pakottaviin paineisiin, normatiivisiin paineisiin ja jäljitteleviin prosesseihin.

Tietyt instituutiot aiheuttavat pakottavia paineita johdon laskentatoimen ja ohjausjärjestelmien samankaltaistumiseen sääntelyn avulla. Toimintaa valvotaan usealla eri osaluella sääntöjä asettamalla, niiden noudattamisen seurannalla ja sanktioiden avulla. Tämä ohjaa tai estää yksilöiden tai organisaatioiden toimintaa. Organisaatiot, joista muut organisaatiot ovat riippuvaisia, voivat aiheuttaa tällaista pakottavaa painetta. Esimerkiksi yritykset voivat vaatia tiettyjä toimintoja alihankkijoiltaan. Samoin organisaation toimintamaan kulttuuriset odotukset aiheuttavat tällaista institutionaalista painetta. Pakottavat paineet voivat esiintyä voimana, taivutteluna tai kutsuna toimimaan samalla tavalla. Joskus organisaationaalinen muutos on täysin pakotettu, esimerkiksi kun yritykset joutuvat ottamaan käyttöönsä päästöjä vähentävää teknologiaa vastatakseen ympäristölainsäädännön vaatimuksiin. (Granlund & Lukka 1998, 162; DiMaggio & Powell 1983, 150.)

Organisaatioiden toimintaan vaikuttavat kansainvälisellä tasolla kansainväliset instituutiot, kuten esimerkiksi EU tai WTO. Nämä instituutiot lähentävät toimintoja erimaaisten organisaatioiden välillä. Yksi selvä pakottava institutionaalinen paine lähentymiseen tulee kansainvälisestä pyrkimyksestä harmonisoida ulkoisen laskentatoimen käytäntöjä. Tämän vaikutukset näkyvät myös sisäisen laskentatoimen puolella. Pakottavaa painetta toimintatapojen yhdenmukaistamiseen tapahtuu paljon myös yhtiön sisällä sen yksiköiden välillä. Esimerkiksi konserneissa muodollinen sekä epämuodollinen toimintojen yhdenmukaistaminen on yleistä. Usein kansainväliset konsernit pakottavat ulkomaiset tytäryhtiönsä ja yksikkönsä ottamaan käyttöönsä samanlaiset raportointijärjestelmät tai toimintojen mittausjärjestelmät kuin pääkonttorissa tai emoyhtiössä. (Granlund & Lukka 1998, 162–163, DiMaggio & Powell 1983, 151.)

Vaikka kansainväliset instituutiot sopimuksien ja lainsäädännön avulla ajavat lähentymistä johdon ohjausjärjestelmissä, on olemassa myös institutionaalista pakottavaa painetta, joka lisää eroja. Kansallinen lainsäädäntö ja instituutiot, kuten esimerkiksi ammattiliitot, vaikuttavat myös organisaatioiden toimintaan, ja vaikutus on yleensä etäännyttävä eikä lähennyttävä. Kansallisen lainsäädännön ja instituutioiden merkitys on kuitenkin jatkuvasti pienenemässä, vaikka joissakin valtioissa ne edelleen vaikuttavat enemmän kuin toisissa. Kansallisten instituutioiden rooli näyttäisi nykyään olevan ennemminkin rajojen asettamista täydelliselle lähentymiselle. (Granlund & Lukka 1998, 157, 163.)

Normatiiviset paineet liittyvät sosiaalisiin velvoitteisiin ja sopivaan sosiaaliseen käytökseen. Ne muodostuvat arvoista, normeista ja rooleista, joita ihmisillä on erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin. (Granlund & Lukka 1998, 163.) Normatiiviset paineet liittyvät pääasiassa professionalisoitumiseen. Johdon laskentatoimen ammattien maailmanlaajuinen käytäntöjen ja toimintatapojen samankaltaistuminen on yksi laskentatoimen käytäntöjen yhdenmukaistumiseen vaikuttava tekijä. Ammatit ovat samanlaisten pakottavien ja jäljittelevien paineiden kohteena kuin organisaatiot. (DiMaggio & Powell 1983, 152.) DiMaggon ja Powellin (1983, 152) mukaan jonkun ammattiryhmän toimintatapojen samankaltaistumiseen vaikuttaa kaksi tekijää: yliopistokoulutus ja ammatillinen yhteisö. Yliopistokoulutuksessa on paljon tekijöitä, jotka vaikuttavat ammattilaisten yhteiseen käyttäytymiseen, kuten globaalisti käytetyt samat oppikirjat ja opetusmateriaali. Ammatillinen yhteisö jatkaa toimintatapojen yhdenmukaistamista yhteisön sisällä. Kansalliset ammattijärjestöt lisäävät lähentymistä sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Trendinä on yhdenmukaisuus ammatillisessa osaamisessa, ja ammatilliset instituutiot auttavat tässä kehityksessä. Kansallisten ammatillisten instituutioiden vaikutusta voidaankin pitää enemmän kansainvälisiä toimintatapoja lähentävänä sen levittäessä maailmanlaajuisia suuntauksia kansallisella tasolla. (Granlund & Lukka 1998, 164–165.)

Toisaalta normatiiviset paineet voivat myös lisätä eroja johdon ohjausjärjestelmissä eri maiden välillä. Granlundin ja Lukan (1998, 165) mukaan kansallinen ja organisaatiokulttuurit on perinteisesti koettu olevan tärkeitä ajureita erojen luomisessa johdon laskentatoimen käytännöissä. Granlundin ja Lukan (1998, 165–167) mukaan kansallisen kulttuurin sekä myös organisaatiokulttuurin vaikutukset makrotasolla ovat kuitenkin pienentyneet. Pääsyynä ovat nykyiset paineet seurata globaaleja trendejä, sekä lisäksi seurata yleisiä kauppasopimuksia ja muita kaupallisia sopimuksia. Kansallisten kulttuurien vaikutus näkyy yhä enemmän vain mikrotasolla, esimerkiksi tyylissä miten luodaan ja käytetään budjetteja, mutta ei enää niinkään makrotasolla, esimerkiksi järjestelmien luomisessa. Koska yritykset pyrkivät varmistamaan kilpailukykyänsä globaalissa taloudessa, Granlundin ja Lukan (1998, 166) mukaan yrityksillä ei ole pitkällä aikavälillä varaa antaa kulttuuristen erityispiirteiden vaikuttaa makrotasolla yritystoimintaan.

Kolmantena institutionaalisen ajurina Granlundin ja Lukan (1998, 157) viitekehyyksessä on jäljittelevät prosessit. Nämä prosessit liittyvät ihmisten kognitiiviseen ja sosiaaliseen puoleen. Ihmiset sekä samoin organisaatiot etsivät identiteettiään sosiaalisen toiminnan kilpailevien tapojen verkosta. Usein menestyvin tai yleisin vaihtoehto tulee valituksi toimintatavaksi. Toisten matkiminen on tyypillisesti tehokas strategia sosiaaliselle käyttäytymiselle. Jäljittelevien prosessien malli tarjoaa yhden työkalun lisää maailmanlaajuisen johdon laskentatoimen käytäntöjen yhdenmukaistumisen selittämisessä. Epävarmuus on voimakas voima, joka kannustaa imitointiin. Mallin mukaan epävarmassa tilanteessa yritykset kopioivat tiedettyjä ja arvostettuja toimintamalleja toinen toisiltaan, erityisesti hyvin menestyviltä ja hyvän maineen saavuttaneilta yrityksiltä. (Granlund & Lukka 1998, 167; DiMaggio & Powell 1983, 151.)

Jäljitteleviä prosesseja sekä isomorfismin trendiä yleensäkin tukee laaja maailmanlaajuinen konsultointiala, joka levittää useita "ratkaisuja" nykyisiin hallinnollisiin ongelmiin. Vaikka konsulttien tarjoamat ratkaisut voivat poiketa eri maiden välillä toiminnallisen kontekstin mukaan, he kuitenkin näyttävät tarjoavan samoja "standardeja ratkaisuja" maailmanlaajuisesti. Yhteistä konsultointialalla on tapa, jolla ratkaisuja markkinoidaan. Idea yksinkertaistetaan, kaupallistetaan ja myydään uutena. (Granlund & Lukka 1998, 167.)

Vault Career Intelligence on julkaissut 2013 vuoden Euroopan ja Aasian 25 arvovaltaisimpien konsultointiyrityksen listauksen. Yritysten listaus perustuu konsulteille suoritettun kyselytutkimuksen tuloksiin. Arvovaltaisimpien konsultointiyritysten joukko koostuu pääasiassa yhdysvaltalaisista yrityksistä. Vault Career Intelligencen julkaiseman Euroopan listauksen kymmenen kärki on esitetty taulukossa yksi. Kuten taulukosta ilmenee, joukosta löytyy vain yksi eurooppalainen konsultointiyritys, saksalainen *Roland Berger Strategy Consultants*, muut ovat yhdysvaltalaisia. Taulukossa kaksi on puolestaan esitetty Aasian kymmenen kärki, joka myös koostuu pääasiassa yhdysvaltalaisista yrityksistä kahta eurooppalaista lukuun ottamatta. Suuri osa konsultointialan "tuotteista" onkin luotu juuri Yhdysvalloissa, ja kyseisiä tuotteita on levitetty ympäri maailmaa laajan globaalien konsulttiyritysten luoman verkoston kautta. Verrattaessa kahta taulukkoa keskenään voidaan havaita, että Aasian ja Euroopan kärkijoukot muistuttavat paljon toisiaan. Toisin sanoen kummassakin maanosassa leviää samojen konsulttifirmojen tarjoamat "standardit ratkaisut". (Asia: Consulting Firms Rankings 2013: Prestige; Europe: Consulting Firms Rankings 2013: Prestige; Granlund & Lukka 1998, 167–168.)

SIJA	YRITYS	KOTIMAA
1	McKinsey & Company	USA
2	The Boston Consulting Group, Inc.	USA
3	Bain & Company	USA
4	Booz & Company	USA
5	Roland Berger Strategy Consultants	SAKSA
6	Oliver Wyman	USA
7	A.T. Kearney	USA
8	Monitor Group	USA
9	Mercer Limited	USA
10	PricewaterhouseCoopers International Ltd.	USA

Taulukko 1 Euroopan 10 arvovaltaisinta konsultointiyritystä

SIJA	YRITYS	KOTIMAA
1	McKinsey & Company	USA
2	The Boston Consulting Group, Inc.	USA
3	Bain & Company	USA
4	Booz & Company	USA
5	A.T. Kearney	USA
6	Oliver Wyman	USA
7	Roland Berger Strategy Consultants	SAKSA
8	Monitor Group	USA
9	Mercer Limited	USA
10	L.E.K. Consulting	UK

Taulukko 2 Aasian 10 arvovaltaisinta konsultointiyritystä

Tässä luvussa esitetyn johdon laskentatoimen ja ohjausjärjestelmien käynnissä olevan samankaltaistumisprosessin avulla voidaan ymmärtää miksi johdon ohjausjärjestelmien välillä ei välttämättä ole eroa Suomen ja Kiinan yksiköiden välillä. Kulttuurieroista huolimatta suomalaiset yritykset saattavat käyttää samanlaisia johdon ohjausjärjestelmiä sekä kotimaassaan että Kiinassa. Tutkittaessa miten kulttuurierot vaikuttavat suomalaisen yrityksen johdon ohjausjärjestelmien käytettävyyteen Kiinassa, on hyväksyttävä se mahdollisuus, ettei kulttuuri ole enää tarpeeksi vahva tekijä aiheuttamaan eroja johdon ohjausjärjestelmissä vaan samankaltaistumista ajavat tekijät ovat voineet viedä voiton ainakin makrotasolla. On kuitenkin otettava huomioon, ettei organisaation emoyhtiön ja tytäryhtiön käytössä olevissa ohjausjärjestelmissä samankaltaisuus tarkoita välttämättä, että tytäryhtiö olisi ottanut käyttöönsä samat johdon ohjausjärjestelmät kuin emoyhtiö tai toisin päin. Sillä kuten tässä luvussa on ilmennyt, samankaltaistumista voi tapahtua myös Ralstonin ym. (1997, 183) ristiin lähentymisenä, jolloin sekä emoyh-

tiö että tytäryhtiö ottavat käyttöönsä uudenlaisia johdon ohjausjärjestelmiä, jotka eivät ole olleet aiemmin käytössä kummallakaan.

2.2 Kulttuuriteorioita

Vaikka kulttuurierojen vaikutus johdon ohjausjärjestelmiin sekä johtamistapoihin on yleisesti pienentynyt, on silti syytä olettaa jonkinlaisia eroavaisuuksia löytyvän johdon ohjausjärjestelmissä eri maiden välillä. Nämä eroavaisuudet voivat olla pääasiassa mikrotaason eroja, kuten Granlund ja Lukka (1998) ovat todenneet, mutta silti tutkittavan arvoisia eroavaisuuksia. On kuitenkin olemassa varsin paljon tutkimustuloksia siitä, että johtamistavoissa löytyy eroavaisuuksia eri kulttuurien välillä sekä myös tutkimuksia, jotka ovat osoittaneet kansallisten kulttuurierojen luovan perustavanlaatuisia ongelmia integraatiolle kansainvälisissä organisaatioissa. Mitä suurempia kulttuurieroja maiden välillä on, sitä todennäköisempää on, että organisaation eri maissa sijaitsevilla yksiköissä on erilaiset rutiinit. (Sarala & Vaara 2010, 1369; Carr & Harris 2004, 80).

Lukemattomat tutkijat ovat omistaneet elämänsä kulttuuritutkimukselle. Osa tutkijoista on luonut erilaisia kulttuuridimensioita, joiden avulla yhteiskuntia voitaisiin verrata helpommin toisiinsa. Kulttuuridimensiot on luotu sellaisten piirteiden ympärille, jotka vaikuttavat voimakkaasti kulttuuriseen ilmapiiriin ja käyttäytymiseen, kuten esimerkiksi ihmisten suhde aikaan. Eri kulttuurit on asetettu dimensioihin tutkimuksissa saamiensa pistemäärien mukaan. Florence Kluckhohn ja Fred Strodtbeck 60-luvun alussa olivat ensimmäiset tutkijat, jotka käyttivät dimensionaalista lähestymistapaa kulttuuritutkimuksessa. Toinen tunnettu kulttuuritutkija, Edward T. Hall, kehitti myös oman dimensionaalisen luokittelujärjestelmän pitkän tutkimustyön tuloksena. Kolmannen tunnetuimmista kulttuuridimensioista kehitti alankomainen organisaatiokulttuuritutkija Geert Hofstede, jonka tutkimustyötä käytetään apuna tässä tutkimuksessa. (Sarala & Vaara 2010, 1369; Gannon 2004, 7–10.)

Kulttuuridimensioiden avulla voidaan vertailla helposti eri maiden kulttuurieroja ja nostaa esille suurimpia eroja, jotka saattavat aiheuttaa eniten poikkeavuuksia käytettävään johdon ohjausjärjestelmiin. Juuri Hofsteden dimensiot valittiin tämän tutkimuksen teoriaksi, koska Hofsteden kulttuuriteoria on ollut perustana monessa aikaisemmassa tutkimuksessa ja se pohjautuu laajaan yhdestä kansainvälisestä organisaatiosta kerättyyn empiiriseen aineistoon, jota on täydennetty myöhemmillä tutkimuksilla. Lisäksi Hofsteden dimensiot sopivat hyvin johdon ohjausjärjestelmien erojen tutkimiseen. Hofsteden lisäksi tutkimuksessa käytetään myös Gannonin kahta metaforaa kiinalaisesta kulttuurista antamaan laajempaa ymmärrystä Kiinan kulttuurista tutkimukseen. (Gannon 2004; Hofstede 1983, 1993b.)

2.2.1 Hofsteden kulttuuridimensiot

Geert Hofstede toteutti alkuperäisen kulttuuritutkimuksensa monikansallisessa IBM-konsernissa kahtena eri ajanjaksona, vuosina 1968 ja 1972. Tutkimus toteutettiin kysymyslomakkeilla tutkimalla yhteensä yli 50 maasta ympäri maailmaa IBM:n henkilöstön arvostuksia. Tutkimukseen osallistui 116 000 henkilöä. Tutkimuksensa pohjalta Hofstede muodosti neljä kulttuuridimensiota, joiden avulla kansallista kulttuuria, johtamista ja johdon ohjausjärjestelmiä, organisaation rakennetta, ihmisten motivointia ja organisaatiokäyttäytymistä voidaan mitata eri kulttuureissa. Nämä perusdimensiot ovat: valtaetäisyys, individualismi ja kollektivismi, maskuliinisuus ja feminiinisyys ja epävarmuuden välttäminen. IBM:stä kerätyn aineiston pohjalta tehty tutkimus julkaistiin vuonna 1980 Hofsteden teoksessa nimeltään *Culture's Consequences*. (Chow, Kato & Shields 1994, 383; Hofstede 1993b, 11, 32; 1983, 46, 48.) Myöhemmän opiskelijoille tehdyn kyselyn pohjalta tunnistettiin vielä viides dimensio: kungfutselainen dynamiikka. Käytännössä tällä tarkoitetaan pitkän aikavälin ja sen vastakohtana lyhyen aikavälin näkemystä elämästä. (Hofstede 1993b, 238; Hofstede & Bond 1988, 15–16.)

Näitä edellä mainittua viittä dimensiota käytetään tässä tutkimuksessa apuna haettaessa vastauksia tutkimusongelmaan. Näiden lisäksi on vielä olemassa kaikkein viimeisimmäksi kehitetty kuudes dimensio, joka käsittelee yhteiskunnan suhtautumista elämästä nauttimiseen ja hauskanpitoon (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Tätä kuudetta dimensiota ei käytetä tässä tutkimuksessa, koska sen vaikutus ei ole niin merkittävä johdon ohjausjärjestelmien eroja tutkittaessa. Lisäksi tämä kuudes dimensio on niin uusi, ettei sitä ole vielä ehditty tutkia niin paljon kuin viittä aiemmin luotua dimensiota, joiden perusta on siten vankempi tutkimuksen teoriapohjaksi kuin tämän uusimman dimension.

Hofsteden mallin taustalla piilee hänen kritiikki sitä kohtaan, että johtaminen on nähty vain amerikkalaisesta perspektiivistä, eikä siinä ole otettu huomioon kulttuurieroja. Muualla maailmassa johtamisen osa-alueet tai koko johtaminen konseptina voi olla erilaista. Siten myös teoriat, joiden avulla voidaan ymmärtää johtamista, voivat erota merkittävästi siitä mikä on normaalia ja toivottua Yhdysvalloissa. Hofsteden malli auttaa ymmärtämään johtamisessa löydettyjä eroja. Tilanne jokaisessa maassa tai alueella sisältää kuitenkin sellaisia ainutlaatuisia piirteitä, joita mikään malli ei voi selittää. (Hofstede 1993a, 81.)

Eroavaisuudet johtamisessa on tunnistettu jo pitkään. Termiä vertaileva johtaminen (comparative management) on käytetty jo 1960-luvulta saakka. Vertaileva johtaminen tutkii missä määrin johtamiskäytäntöjä voidaan soveltaa maasta toiseen. Vaikka Yhdysvaltojen akateeminen yhteisö hyväksyikin toimintatapojen eroavaisuudet johtamisessa, meni paljon pidempään hyväksyä se, että teoriatkin voivat erota maasta toiseen. Kuten johtajat ja työntekijät, myös tutkijat, teoretikot ja kirjailijat ovat ihmisiä. He kasvavat

tietyssä yhteiskunnassa tietyinä ajankohtana, ja siksi heidän ideat pakostakin kuvastavat ympäristönsä rajoitteita. (Hofstede 1993a, 82.) Jotta eri maiden kulttuurieroja voitaisiin havainnollistaa, Hofstede laski tutkimuksensa perusteella eri maille eri indeksejä löytämässään dimensioissa (Hofstede 1983, 50). Seuraavaksi tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin Hofsteden dimensioita ja niissä saavutettujen indeksien merkitystä.

Valtaetäisyysindeksi kuvastaa sitä, miten yhteiskunta suhtautuu eriarvoisuuteen. Joillakin ihmisillä yhteiskunnassa on enemmän valtaa, varallisuutta tai kunnioitusta kuin muilla. Tätä esiintyy jokaisessa kulttuurissa, jopa ihan yksinkertaisimmissa metsästäjä-keräilijäkulttuureissa. Tällaista tasa-arvon epäjohdonmukaisuutta pidetään usein ongelmallisena. Toisaalta joissakin kulttuureissa tasa-arvon epäjohdonmukaisuutta ei pidetä minkäänlaisena ongelmana. (Hofstede 1993b, 42–43.)

Hofsteden (1993b, 48) mukaan valtaetäisyyden voidaan luonnehtia kuvaavan sitä, missä määrin jonkin maan sisällä sijaitsevilla instituutioilla tai organisaatioilla vähiten valtaa käyttävät odottavat tai hyväksyvät vallan jakautuvan epätasaisesti. Instituutioilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaisia yhteiskunnan perusyksiköitä kuin perhe, koulu tai yhteisö. Suhtautuminen vallan epätasaiseen jakautumiseen vaikuttaa siihen, miten työntekijät suhtautuvat esimiehen päätöksentekoon ja millaista päätöksentekotyylä arvostavat. Maissa, joissa työntekijät uskaltavat olla eri mieltä kuin esimies ja joissa esimiehet eivät useinkaan ole itsevaltaisia tai holhoavia, alaiset suosivat heidän mielipiteensä huomioon ottavaa päätöksentekotyylä. Valtaetäisyysindeksin voidaan oikeastaan sanoa antavan tietoa riippuvuussuhteista jossakin maassa. (Hofstede 1993b, 47.) Hofsteden (1993b, 48; 1983, 51) mukaan niissä maissa, joissa valtaetäisyys on pieni, alaisten riippuvuus esimiehestä on vähäinen ja niissä suositaan alaisten kanssa neuvottelevaa johtajaa, konsultoivaa päätöksentekotyylä. Toisin sanoen alaisten ja esimiehen välillä vallitsee molemminpuolinen riippuvuusuhde. Alaisten on helppo lähestyä esimiehiään ja myös väitellä heidän kanssaan (Hofstede 1993b, 48).

Valtaetäisyysasteikon toiseen ääripäähän sijoittuvissa maissa puolestaan alaiset eivät usein uskalla ilmaista mielipidettään, vaikka olisivatkin eri mieltä esimiehensä kanssa. Tällaisissa maissa esimestä pidetään usein itsevaltaisena tai holhoavana, eivätkä alaiset yleensä toivo esimestä, joka kysyisi heidän mielipidettään päätöksiin. Tällaisissa suuren valtaetäisyyden maissa alaiset ovat hyvin riippuvaisia esimiehistään, eivätkä alaiset todennäköisesti lähesty esimiehiään suoraan tai väitä heille vastaan. (1993b, 47–48; Hofstede 1983, 51.)

Hofstede (1993b, 58–59) esittää, että suuren valtaetäisyyden ääripään maissa esimiehet ja alaiset kokevat olevansa eriarvoisia ja hierarkkinen järjestelmä perustuu tähän eriarvoisuuteen. Valta keskitetään organisaatioissa niin pitkälle kuin mahdollista joidenkin harvojen käsiin. Alaisille kerrotaan mitä heidän tulisi tehdä; työntekijätaso on suhteellisen kouluttamatonta ja ruumiillisen työn arvostus on toimistotyötä huomattavasti alhaisempi. Valvontatehtävissä on paljon työntekijöitä ja hierarkkisessa organisaatiopy-

ramidissa kaikki ovat raportointivelvollisia toisilleen. Palkkaerot ovat suuret organisaation ylimmän ja alimman tason henkilöstön välillä. Suuren valtaetäisyyden maissa johdolla on etuoikeuksia, niin sanottuja erillislakeja. Vain esimiehen oletetaan ottavan yhteyttä alaiseen eikä toisin päin. Tällaisissa maissa ihanne-esimies on hyväntahtoinen itsevaltiainen tai hyvä isähahmo. Jos työntekijöillä olisi ollut huonoja isähahmoja esimiehenä, he saattavat teoriassa kieltäytyä täysin hyväksymästä esimiehen arvovaltaa, mutta käytännössä he ovat kuitenkin kuuliaisia. Organisaatioissa, joissa valtaetäisyys on suuri, esimiehen ja alaisen välinen tunnelataus onkin usein suuri, joko esimiestä palvotaan tai inhotaan yhtä kiihkeästi. Suuren valtaetäisyyden maissa on myös tyypillistä, että esimiehen arvovaltaa vahvistetaan vallan ulkoisin tunnuksin.

Pienen valtaetäisyyden maissa hierarkkinen järjestelmä on vain tarkoituksenmukaisuuden sanelemaa roolien eriarvoisuutta ja alaiset ja esimiehet ovatkin tasavertaisia. Tällaisissa organisaatioissa hierarkkinen pyramidi onkin matala ja valvontatehtävissä toimii vain vähän väkeä. Pienen valtaetäisyyden maissa palkkaerot ovat suhteellisen pieniä ja työntekijätaso on koulutautunutta toisin kuin suuren valtaetäisyyden maissa. Johdon etuoikeuksia tai arvoaseman tunnuksia ei katsota hyvällä. Esimiehen on oltava sellainen, jonka alainen voi tarvittaessa tavoittaa. Ihanne esimies on osaava ja demokraattinen. (Hofstede 1993b, 59–60.)

Edellä esitetyt ovat Hofsteden (1993b, 60) esille tuomia ääripäitä mitä organisaatio voi olla suuren tai pienen valtaetäisyyden maissa ja yleensä työtilanteissa on aineksia molemmista. Hofsteden (1993b, 72) mukaan osan valtaetäisyseroista voidaan katsoa juontuvan historiasta jopa runsaan 4000 vuoden takaa. Hofstede uskoo tällaisen kansallisen vaihtelun valtaetäisyydessä säilyvän vielä pitkään, vähintään muutaman vuosikaudan verran, huolimatta meneillään olevasta maailmanlaajuisesta yhdenmukaistumisesta.

Siinä missä valtaetäisyysindeksi kuvaa riippuvuussuhdetta esimieheen, Hofsteden (1983, 54) individualismi-kollektivismidimension yksilöllisyysindeksin voidaan sanoa kuvaavan riippuvaisuutta (tai riippumattomuutta) organisaatiosta. Suurin osa ihmisistä elää yhteiskunnissa, joissa ryhmän etu menee yksilön edun edelle. Näitä yhteiskuntia kutsutaan kollektiivisiksi. Puolestaan yhteiskuntia, joissa yksilön etu ohittaa ryhmän edun kutsutaan yksilöllisiksi. Yksilöllisissä kulttuureissa ihmiset toimivat mieluummin yksilöinä kuin osana jotakin ryhmää. Mitä suuremman indeksiluvun maa saa tässä dimensiossa, sitä merkittävämpi yksilön etu on kyseisessä yhteiskunnassa. (Hofstede 1993a, 89; 1993b, 77–81.)

Monet suuren valtaetäisyyden maat saivat alhaisen yksilöllisyyspistemäärän ja päinvastoin. Tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa näiden kahden dimension välillä vallitsevan negatiivinen korrelaatio. (Hofstede, 1993b, 82.) Hofstede (1993b, 83) näkee tämän johtuvan siitä, että kulttuureissa, joissa ihmiset ovat riippuvaisia lähiryhmistään, he ovat yleensä riippuvaisia myös vallanpitäjistä. Korrelaation yhtenä syynä on kuitenkin se, että molemmat ovat sidoksissa kolmanteen tekijään, taloudelliseen kehitykseen. Jos

taloudellinen kehitys vakioidaan, edellä mainittu korrelaatio suhde katoaa. Tämän takia näitä kahta dimensiota ei voida pitää yhden ulottuvuuden kahtena ilmenemismuotona. (Hofstede 1993b, 86.)

Yksilön ja ryhmän välinen suhde opitaan perheyhteydessä. Yksilöllisyys voidaan yhdistää ydinperherakenteeseen kun taas kollektiivisuus suurperherakenteeseen. Kollektiivisissa kulttuureissa ihmiset todennäköisemmin syntyvät suurperheisiin ja muihin lähiryhmiin ja oppivat ajattelemaan "me"-muodossa. Tällaisissa yhteiskunnissa lapset oppivat kunnioittamaan ryhmää johon kuuluvat, yleensä perhettä, ja tekemään erottelun lähi- ja ulkoisiin ryhmiin. Ulkoisilla ryhmillä tarkoitetaan kaikkia muita ryhmän ulkopuolisia ihmisiä. Kun nämä lapset kasvavat aikuisiksi, he jäävät osaksi ryhmää. He odottavat ryhmän suojelevan heitä, kun kohtaavat ongelmia, ja vastavuoroisesti heidän on oltava lojaaleja ryhmälleen. Puolestaan yksilöllisissä kulttuureissa lapset kasvatetaan pitämään huolta itsestään ja vain lähimmäistä perheenjäsenistä. Lapset oppivat ajattelemaan "minä"-muodossa eivätkä osana "meitä". (Hofstede 1993a, 89–90; 1993b, 87–88.)

Kulttuurin yksilöllisyys näkyy työpaikalla muun muassa siinä, että työnantajan ja työntekijän suhde oletetaan perustuvan molemminpuoliseen etuun. Työsuhde nähdään ensisijassa liiketoimena, jossa työnantaja ja työntekijä käyvät "kauppaa" työmarkkinoilla. Työnantajan etu on työntekijän antama panos organisaatiossa ja puolestaan työntekijän etuna on se mitä hän saa vastineeksi organisaatiolta antamastaan panoksesta. Toisen työnantajan tarjoama parempi etu, esimerkiksi parempi palkka, on tällaisessa yhteiskunnassa täysin sosiaalisesti hyväksytty syy työsuhteen päättämiseen. Puolestaan kollektiivisessa kulttuurissa työnantajan ja työntekijän suhde nähdään moraalisenä. Se muistuttaa perhesuhdetta molemminpuolisine velvoitteineen ja uskollisuuksineen. Tällaisessa työsuhhteessa huono työsuoritus ei ole mikään pätevä syy erottamiseen, niin kuin ei myös parempi palkka ole työnantajan vaihtamiseen. (Hofstede 1993b, 95–96.)

Kollektiivisissa kulttuureissa työhönotossa sekä myös ylennyksissä otetaan huomioon henkilön lähiryhmä. Sukulaisia esimerkiksi suositaan työhönotossa. Puolestaan yksilöllisissä yhteiskunnissa sukulaisuussuhteita ei yleensä pidetä hyvänä tekijänä työpaikoilla, koska ne voivat johtaa sukulaisten suosimiseen ja eturistiriitoihin. Työhönoton ja ylennyksien oletetaan yksilöllisissä yhteiskunnissa pohjautuvan vain taitoihin ja sääntöihin. Käytännössä sekä kollektiivisissa että yksilöllisissä yhteiskunnissa on joukko eri tyyppisiä työnantaja- ja työntekijäsuhteita, ja siten organisaatiokulttuurit voivat poiketa enemmistön normeista ja voi antaa kilpailuetua organisaatiolle poikkeuksellisuutensa ansiosta. (Hofstede & Hofstede 2005, 99–100; Hofstede 1993b, 96, 98, 100.)

Alaisten johtamisessa on myös eroja yksilöllisissä ja kollektiivisissä yhteiskunnissa. Yksilöllisissä maissa johtaminen on yleensä yksilöiden johtamista. Alaisia voidaan siirrellä organisaatiossa yksilöinä ja heille tarjotaan yksilösuoritukseen sidottuja kannustimia ja bonuksia. Kollektiivisissä maissa johtaminen on taas ryhmien johtamista; sisäiset, etnisten ja lähiryhmien erot otetaan yleensä huomioon esimerkiksi työtiimejä muo-

dostettaessa ja jos työtiimi toimii tunnetason lähiryhmänä, kannustimet ja bonukset annetaan ryhmälle eikä yksilöille. (Hofstede 1993b, 98.)

Kollektiivisten kulttuurien keskeisellä lähi- ja ulkoisten ryhmien erottelulla on vaikutuksia myös liiketoimintasuhteisiin. Kollektiivisissa yhteiskunnissa on yleensä solmittava luottamuksellinen suhde esimerkiksi asiakkaaseen tai liiketoimintakumppaniin ennen kuin varsinaista liiketoimintaa voidaan harjoittaa. Liiketoimintaa voidaan harjoittaa kun vastapuoli otetaan oman lähiryhmän jäseneksi, jonka jälkeen hän on oikeutettu erikoiskohteluun. Tällaisen suhteen muodostaminen voi viedä hyvinkin pitkiä aikoja, jopa vuosia. On myös huomioitava, ettei suhdetta muodosteta johonkin tiettyyn organisaatioon vaan suhde solmitaan henkilökohtaisina suhteina. Tämä voi aiheuttaa organisaatiolle hankaluuksia, jollei ymmärretä, että vain se henkilö kenen kanssa liiketoimintasuhde on luotu, voi harjoittaa liiketoimintaa vastapuolen kanssa kollektiivisessa kulttuurissa. Kuka vain organisaation työntekijä ei kelpaa. Tiivistäen voisi sanoa, että kollektiivisessa kulttuurissa henkilökohtainen suhde menee tehtävän edelle ja se pitää solmia ensin. Yksilöllisessä yhteiskunnassa puolestaan tehtävän oletetaan olevan tärkeämpi kuin henkilökohtaisten suhteiden muodostaminen. Tällaisessa yhteiskunnassa esimerkiksi jonkun asiakkaan suosimista henkilökohtaisen suhteen perusteella pidetään huonona menettelynä ja epäeettisenä. Yksilöllisestä kulttuurista tulevan liikemiehen voikin olla vaikeuksia saada aikaan sopimuksia kollektiivisessa kulttuurissa, jollei hän osaa ottaa huomioon henkilökohtaisten suhteiden muodostamisen merkitystä ja siihen menevää aikaa. (Hofstede & Hofstede 2005, 103; Hofstede 1993b, 99–101.)

Kolmas dimensio maskuliinisuus vastaan feminiinisyys kertoo arvostetaanko yhteiskunnassa enemmän kovia arvoja kuten menestystä, kilpailua ja tuloja, jotka liitetään yleensä maskuliinisuuteen, vai feminiinisyteen liitettyjä pehmeitä arvoja kuten elämänlaatua, lämpimien henkilösuhteiden säilyttämistä, heikommista huolehtimista ja solidarisuutta. Naisten rooli yhteiskunnassa poikkeaa miesten roolista kaikkialla, mutta erot ovat suurempia maskuliinisissa kulttuureissa kuin feminiinisissä. (Hofstede 1993a, 90.)

Mitä korkeamman pistemäärän, maskuliinisuusindeksin, maa saa dimensiossa, sitä maskuliinisempi se on (Hofstede 1993b, 122). Maskuliinisia kulttuureita indeksin mukaan ovat muun muassa Iso-Britannia ja Yhdysvallat. Puolestaan kaikkein feminiinimmät maat löytyvät Ruotsista, Norjasta, Hollannista ja Tanskasta. (Hofstede & Hofstede 2005, 121.) Tämä dimensio on siitä mielenkiintoinen, ettei se ole mitenkään sidoksissa taloudelliseen hyvinvointiin. Maskuliinisia sekä feminiinisiä maita löytyy sekä köyhistä että rikkaista maista, eikä siten ole olemassa minkäänlaista korrelaatiosuhdetta tämän dimension ja maan vaurauden välillä. (Hofstede & Hofstede 2005, 122–123.)

Seuraavaksi käydään läpi esimerkkejä dimension ääripäiden mahdollisista eroista. On kuitenkin huomioitava, että esitetyt esimerkit eivät välttämättä päde jokaiseen maahan dimension ääripäissä, mutta antavat suuntaa sille, mitä eroja maskuliinisen ja feminiinisen kulttuurin välillä voi olla. Maskuliinisuus näkyy työpaikalla esimerkiksi johta-

mistyylissä. Johtamisessa suositaan päättäväisempää ja aggressiivisempaa johtamistyyliä kuin feminiinisissä kulttuureissa, joissa johtaminen on intuitiivisempaa ja konsensuseseen pyrkivää. Maskuliinisissa kulttuureissa konfliktit ratkaistaan mieluummin hyvän "taistelun" kautta, "paras mies voittakoon", kun taas feminiinisissä kulttuureissa neuvottelun ja kompromissien avulla. Erot näkyvät myös palkitsemisessa työpaikalla. Maskuliinisissa kulttuureissa pyritään palkitsemaan henkilöstöä tuloksen mukaan, eli heidän oman suoriutumisen mukaan. Puolestaan feminiinisissä kulttuureissa palkitseminen on tasa-arvoisempaa, eli vältetään antamasta suuria palkkioita kenellekään tietyille, vaikka tämä olisikin vaikuttanut työpanoksellaan suuresti tulokseen. (Hofstede & Hofstede 2005, 143–144.)

Feminiinisissä kulttuureissa suositaan työskentelyä pienemmissä organisaatioissa, kun taas maskuliinisissa maissa ihmiset työskentelevät mieluummin suurissa organisaatioissa. Jos ajatellaan taas kahta ääripäätä dimensiossa, voidaan myös todeta, että maskuliinisissa yhteiskunnissa ihmisillä on enemmän taipumus elää työnsä kuin tehdä työtä elääkseen. Feminiinisessä kulttuurissa tällaisia ihmisiä pidettäisiin työnarkomaneina eikä sellaista työtapaa pidetä hyvänä. Feminiinisissä kulttuureissa ihmiset myös valitsisivat todennäköisemmin vähemmän työtunteja samalla palkalla kuin suuremman palkan samoilla työtunneilla, jos sellainen olisi mahdollista. Feminiinisissä kulttuureissa arvostetaan enemmän vapaa-aikaa kuin rahaa. Puolestaan maskuliinisissa kulttuureissa ihmiset valitsisivat todennäköisemmin suuremman palkan samalla työmäärällä, sillä rahaa arvostetaan enemmän kuin vapaa-aikaa. Feminiinisissä kulttuureissa arvostetaan enemmän vapaa-aikaa kuin maskuliinisissa kulttuureissa, joissa rahaa arvostetaan enemmän. (Hofstede & Hofstede 2005, 144.)

Maskuliinisuus vastaan feminiinisyys dimensio näkyy myös maiden poliittisissa prioriteeteissa. Feminiinisissä yhteiskunnissa vähäosaisista huolehtiminen on tärkeämpää kuin maskuliinisissa yhteiskunnissa. Samoin esimerkiksi ympäristön suojeleminen on yleensä yleisempää feminiinisissä yhteiskunnissa kuin maskuliinissa, joissa taloudellinen kasvu on tärkeämpää. (Hofstede & Hofstede 2005, 147.)

Neljäs dimensio, epävarmuuden välttäminen, kertoo miten yhteiskunnassa suhtaudutaan tuntemattomiin tai epäselviin tilanteisiin. Toisissa kulttuureissa epävarmuus aiheuttaa enemmän levottomuutta ja epävarmuutta elämässä pyritään välttämään. Dimensiossa korkeimman pistemäärän saaneet yhteiskunnat pyrkivät välttämään eniten epävarmoja tilanteita ja on olemassa vahva asenne, että ”se mikä on erilaista, on vaarallista”. Puolestaan pienimmän pistemäärän saaneet välttävät vähiten epävarmoja tilanteita ja erilaisuutta ei pidetä vaarallisena. Yleensä epävarmuutta eniten välttelevät maat ovat maita, joissa ihmiset ovat ilmaisukykyisempiä. Ihmiset puhuvat käsillään ja niissä on sosiaalisesti hyväksyttyä muun muassa äänen nostaminen ja tunteiden näyttäminen avoimesti. Tällaisia maita ovat esimerkiksi Latinalaisen Amerikan ja Välimeren maat, jotka saavatkin korkeita pistemääriä tässä dimensiossa. Alhaisen pistemäärän maat puolestaan

yleensä peittelevät tunteitaan. Epävarmuutta voimakkaasti välttävässä maissa ihmiset saattavatkin vaikuttaa kiireisiltä, toimeliailta, levottomilta, aggressiivisilta ja tunnevaltaisilta. Maissa, joissa epävarmuuden välttämisyritelmä on matala, ihmiset tuntuvat rauhallisilta, hillityiltä, hiljaisilta, rennoilta ja jopa laiskoilta. Vaikutelmat ovat kuitenkin katsojan silmissä; ne ovat sidoksissa siihen, mihin katsoja on omassa kulttuuritautassaan tottunut. (Hofstede & Hofstede 2005, 167–172; Hofstede 1993a, 90; Hofstede 1983, 53)

Epävarmuutta ei kuitenkaan pidä sekoittaa riskiin. Riskin aiheuttajana on jokin tapahtuma. Puolestaan epävarmuus on tilanne, jossa kaikki on mahdollista. Heti kun epävarmuus määritellään riskiksi, se lakkaa aiheuttamasta ahdistusta. Epävarmuutta välttelevät kulttuurit karttavat epäselviä tilanteita ja näissä kulttuureissa pyritään moniselitteisyyden ja epäselvien tilanteiden minimoimiseen. Tällaisissa kulttuureissa ihmiset kaipaavat jäsenyhteisiä organisaatioita, instituutioita ja suhteita, jotka tekevät ennustettavuuden ja tulkinnan mahdollisimman selkeäksi. Epävarmuutta välttelevissä maissa ollaan jopa valmiita ottamaan riskejä epäselvien tilanteiden vähentämiseksi, kuten esimerkiksi aloittamalla kamppailu mahdollisen vastustajan kanssa mieluummin kuin jäätäisiin odottamaan mitä tulee tapahtumaan. (Hofstede & Hofstede 2005, 172; Hofstede 1993b, 168.)

Tämän neljännen dimension voidaan kuvailla tarkoittavan myös suhdetta siitä, kuinka paljon yhteiskunnassa suositaan tilanteita, joissa on selkeät säännöt siitä miten pitää toimia. Nämä säännöt voivat olla kirjoitettuja sääntöjä, mutta myös kirjoittamattomia, perinteen asettamia sääntöjä ja ohjeita. Epävarmuutta välttävässä yhteiskunnassa on enemmän muodollisia lakeja ja epämuodollisia määräyksiä, joiden avulla valvotaan työnantajien ja työntekijöiden etuja ja velvollisuuksia. Työpaikalla tämä näkyy siinä, että työn kulkua valvotaan monin sisäisin ohjein ja säännöin. Myös valtaetäisyydellä on tässä tietty merkityksensä, sillä sen ollessa suuri esimiesten harkintavalta korvaa jossakin määrin sisäisten sääntöjen tarpeen. Sääntöjen ja lakien tarve on tunteeseen pohjautuva vailla minkäänlaista suurempaa logiikkaa. Epävarmuutta välttävässä yhteiskunnassa ihmiset on ohjelmoitu varhaislapsuudesta lähtien tunteemaan olonsa hyväksi rakenteeltaan täsmällisissä ympäristöissä. Mitään mikä on mahdollista strukturoida, ei pitäisi jättää sattuman varaan. (Hofstede & Hofstede 2005, 182; Hofstede 1993a, 90; Hofstede 1993b, 174–175.)

Puolestaan maissa, joissa epävarmuuden välttämistarve on pieni, voidaan kauhistua suurta määrää muodollisista määräyksistä. Ihmisten mielestä sääntöjä pitäisi laatia vain ehdottoman pakon edessä. Tällaisissa kulttuureissa uskotaan, että monet ongelmat voidaan selvittää ilman mitään muodollisia määräyksiä. Paradoksaalista kylläkin, vaikka säännöt eivät ole niin pyhiä epävarmuuden hyväksyvissä maissa, niitä noudatetaan yleensä paremmin kuin epävarmuutta välttelevissä kulttuureissa. (Hofstede & Hofstede 2005, 182–183.)

Viides dimensio jakaa yhteiskunnat pitkän tai lyhyen aikavälin suuntautumisensa mukaan. Korkeita pistemääriä saaneet yhteiskunnat kuuluvat pitkän aikavälin suuntautuneisiin kulttuureihin, kun taas alhaisia pistemääriä saaneet lyhyen aikavälin suuntautuneisiin kulttuureihin. Pitkän aikavälin suuntautuneissa maissa arvostetaan tulevaisuuden palkintoihin tähtääviä hyveitä, kuten pitkäjänteisyyttä ja säästäväisyyttä. Puolestaan lyhyen aikavälin suuntautuminen edustaa nykyhetkeen ja menneisyyteen liittyvien hyveiden vaalimista, kuten perinteiden kunnioittamista, kasvojen säilyttämistä ja yhteiskunnallisten velvoitteiden täyttämistä. (Hofstede & Hofstede 2005, 210; Hofstede & Bond 1988, 16–17.)

Kuusi korkeinta sijaa pistemäärissä kuuluu Itä-Aasian maille; Kiina, Hong Kong, Taiwan, Japani, Vietnam, ja Etelä-Korea. Nämä kaikki kuusi maata ovat tulleet tunnetuksi näiden voimakkaasta talouskasvusta. Tällä viidennellä dimensiolla onkin vahva yhteys talouskasvun kanssa. Pitkän aikavälin suuntautuneiden maiden talouskasvu on voimakkaampaa kuin lyhyen aikavälin suuntautuneilla mailla. (Hofstede & Hofstede 2005, 210–211; Hofstede & Bond 1988, 16.)

Länsimaisen tarkkailijan näkökulmasta itäisen Aasian maat näyttävät yleensä suuntautuneen enemmän perinteisiin ja kasvojen säilyttämiseen kuin länsimaat. On syytä muistaa, että dimension indeksi mittaa kuitenkin jommallekummalle annettua suhteellista arvoa. Vaikka ihmiset arvostaisivat idässä perinnettä, he arvostavat vielä enemmän säästäväisyyttä. Länsimainen tarkkailija tekeekin harhaanjohtavia päätelmiä, jollei tunne ja ymmärrä kulttuuria syvällisemmin. (Hofstede 1993b, 244.)

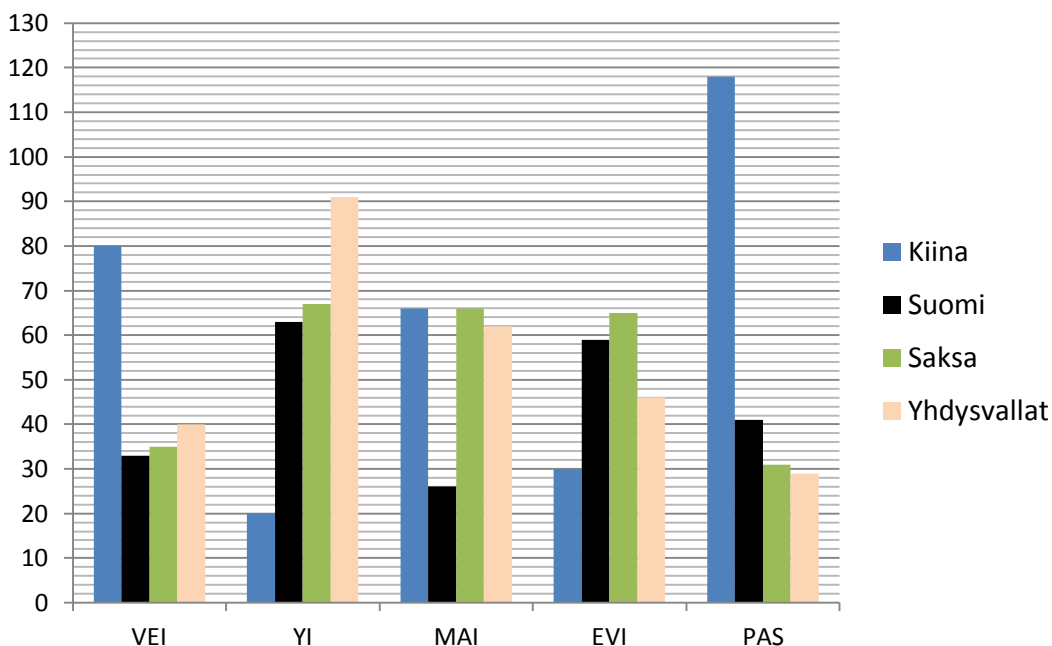
Pitkän aikavälin suuntaukseen liittyvät arvot tukevat yrittäjyyttä, sillä peräänantamattomuus ja sinnikkyys ovat aloittelevan yrittäjän keskeinen avu. Säästäväisyys taas kasvattaa pääomia ja siten lisää pääoman saatavuutta joko omiin tai sukulaisten tekemiin investointeihin. Lyhyen aikavälin suuntautumisen arvoihin kuuluu taas henkilökohtainen vakaus ja pysyvyys. Jos tällaiset piirteet ylikorostuvat, se heikentää aloitekykyä, riskinottoa ja yrittäjän nopeasti muuttuvilla markkinoilla tarvitsemaa muuntautumiskykyä. Liiallinen tarve kasvojen säilyttämiselle taas saattaa estää tarttumasta tarjoutuviin mahdollisuuksiin. Vaikka itäinen Aasia on tunnettu kasvojen säilyttämisen tarpeesta, tutkimuksessa saadut pistemäärät osoittavat, että tutkimukseen osallistuneet opiskelijat ovat halunneet tietoisella tasolla olla korostamatta sen merkitystä. (Hofstede & Hofstede 2005, 218; Hofstede 1993b, 244–245.)

Lyhyen aikavälin suuntautumisessa liiallinen perinteen kunnioittaminen ehkäisee innovaatiota. Yhtenä itäisen Aasian maiden taloudellisen menestyksen salaisuutena onkin vaivattomuus, jolla ne ovat hyväksyneet lännen teknisiä innovaatioita. Tässä suhteessa ne ovat olleet vähemmän perinnesidonnaisia kuin monet länsimaat. Lisäksi lyhyen aikavälin suuntautuneissa maissa kasvojen ja perinteiden vaalimista edustaa sosiaalisten ja asemaan liittyvien velvoitteiden kunnioitus mihin hintaan hyvänsä. Pitkän aikavälin

maissa taas perinteet pyritään sopeuttamaan nyky-ympäristöön. (Hofstede & Hofstede 2005, 218–219.)

Seuraavaksi tässä luvussa tarkastellaan Kiinan ja Suomen saamia pistemääriä Hofsteden viidessä dimensiossa. Kiinan indeksiluvut eivät kuitenkaan perustu Hofsteden alkuperäiseen IBM -tutkimukseen. Alkuperäisen tutkimuksen tekohetkellä Hofstede ei voinut suorittaa tutkimusta Manner-Kiinassa, sillä siihen aikaan IBM:llä ei ollut Kiinassa toimistoja ja pääsy vertailukelpoisiin muihin työntekijöihin evättiin. Hofstede onnistui kuitenkin myöhemmän tutkimustyön avulla liittämään Manner-Kiinan pistemäärät mukaan dimensioihin. (Emery & Tian 2010, 47; Hofstede & Hofstede 2005, 25–27.) Kiinan ja Suomen indeksien lisäksi myös Saksan ja Yhdysvaltojen pistemäärät tuodaan esille vertailun vuoksi, sillä nämä kaksi maata ja näiden kulttuurit liittyvät omistajuussuhteensa kautta tutkimuksen case-yritykseen.

Kuviosta viisi ilmenee jokaisen viiden dimension indeksit: valtaetäisyysindeksi (VEI), yksilöllisyysindeksi (YI), maskuliinisuusindeksi (MAI), epävarmuuden välttämisindeksi (EVI) ja pitkän aikavälin suuntautumisindeksi (PAS) Kiinalle, Suomelle, Saksalle ja Yhdysvalloille (Hofstede & Hofstede 2005).



Kuvio 5 Hofsteden viisi dimensiota (mukaellen Hofstede & Hofstede 2005)

Kuviosta viisi käy ilmi, että Kiinalla on huomattavasti korkeampi valtaetäisyysindeksi kuin Suomella, Saksalla tai Yhdysvalloilla. Kiina on korkean valtaetäisyyden maa, puolestaan Saksa, Yhdysvallat ja varsinkin Suomi ovat matalan valtaetäisyyden maita. Individualismi-kollektivismidimensiossa puolestaan Yhdysvallat on saanut korkeimman

yksilöllisyysindeksin, ei vain kuviossa olevien neljän maan joukosta, vaan kaikkien tutkittujen maiden joukosta. Myös Saksa ja Suomi ovat yksilöllisiä kulttuureita saamiensa pistemäärien mukaan, vaikka eivät kuitenkaan edusta dimension ääripäätä kuten Yhdysvallat. Kiina puolestaan on saamansa pistemäärän mukaan kollektiivinen yhteiskunta verrattuna Suomeen, Saksaan ja Yhdysvaltoihin. Sekä valtaetäisyysdimension että individualismi-kollektivismidimension pistemääriä katsottaessa, on helppo huomata Kiinan poikkeavan näissä edellä mainituissa dimensioissa selvästi kuviossa viisi tarkastelussa olevista länsimaista. (Hofstede & Hofstede 2005, 43–44; 78–79.)

Maskuliinisuusindeksissä puolestaan Suomen pistemäärät poikkeavat muiden joukosta. Suomi on selvästi feminiininen maa suhteessa maskuliiniseen Saksaan, Yhdysvaltoihin ja Kiinaan. Kuvion viisi epävarmuuden välttämisenindeksin korkeat pistemäärät tarkoittavat, että epävarmuuden välttämisyökkimys on suuri ja puolestaan alhaiset pistemäärät tarkoittavat alhaista epävarmuuden välttämisyökkimystä. Epävarmuuden välttämisenindeksin mukaan Kiina kuuluu maihin, joissa epävarmuuden välttämisyökkimys on vähäinen. Suomen ja Saksan pistemäärät ovat keskimääräistä tasoa ja puolestaan Yhdysvaltojen pistemäärä suhteellisen alhainen, vaikka ei kuitenkaan niin alhainen kuin Kiinan. (Hofstede & Hofstede 2005, 120–121; 168–169.)

Tarkasteltaessa kuvion viisi viidettä dimensiota, pitkän aikavälin suuntautumisindeksiä, voidaan huomata kuinka Kiina on saanut jopa 118 pistettä. Kiina on selvästi pitkän aikavälin suuntautunut maa huippupisteillään. Vaikka Suomen pistemäärä vaikuttaa alhaiselta suhteessa Kiinan pistemäärään, kuuluu Suomen pistemäärä keskivertoa korkeampiin otettaessa huomioon muutkin tähän mennessä tutkitut maat. Yhdysvallat ja Saksa puolestaan ovat lyhyen aikavälin suuntautuneita maita verrattuna Kiinaan ja Suomeen. Suomi on kuitenkin itsekin verrattuna Kiinaan ennemmin lyhyen aikavälin suuntautunut maa kuin pitkän aikavälin suuntautunut. (Hofstede & Hofstede 2005, 211.)

Hofsteden dimensioita on käytetty paljon tutkittaessa kulttuurieroja johdon ohjausjärjestelmissä. Pelkkien Hofsteden dimensioiden käyttöä tutkimusten pohjana on kuitenkin kritisoitu. Kritiikki kohdistuu siihen, että pelkkien kulttuuridimensioiden käyttö antaa liian pelkistetyn kuvan tutkittavasta kulttuurista. Tämä puolestaan vaikuttaa alentavasti tutkimustuloksien arvoon. (Harrison & McKinnon 1999, 484.) Hofstedeä on myös kritisoitu siitä, että hän rinnastaa valtion ja kulttuurin samaksi, vaikka useassa valtiossa elää useampi kulttuuri samojen rajojen sisällä. Esimerkiksi Afrikassa on tunnistettu 98 kulttuuria, vaikka maita on olemassa vain 48. Lisäksi Hofsteden dimensioita on kritisoitu siitä, että kulttuureille on esitetty numeerisia arvoja, joiden avulla kulttuureita vertailaan toisiinsa. Kulttuurit ovat niin monimuotoisia, ettei niitä pitäisi yrittää esittää universaalisilla numeerisilla arvoilla. Samoin Hofsteden asema tutkimuksessa kulttuurin ulkopuolisena tarkkailijana on herättänyt kritiikkiä hänen tutkimusta kohtaan. (Baskerville 2003.) Baskervillen (2003) mukaan Hofstede ei edes välttämättä ole tutkinut kulttuuria vaan ennemminkin sosioekonomisia piirteitä. Monet tekijät, joita Hofstede kutsuu

kulttuurillisiksi piirteiksi, voivat johtua todennäköisemmin esimerkiksi bruttokansantuotteesta, väestömäärästä tai koulutuksen tasosta.

Hofstede (2003) on vastannut kritiikkiin, tuomalla esille sen, että antropologia ja liiketoimintatieteet ovat kaksi eri maailmaa. Se miten kulttuuri-termi määritellään, johtaa erilaisiin lähestymistapoihin tutkimuksissa. Hofsteden mukaan oleellista laskentatoimen tutkijoille ovat ne piirteet, jotka muuttuvat siirryttäessä kansallisten rajojen yli, ja näitä eroja laskentatoimen tutkija kutsuu kulttuurieroiksi. Se miksi antropologi kutsuu kyseisiä eroja ei ole oleellista laskentatoimen tutkijalle. Hofstede myös perustelee valtioiden käyttämistä kulttuuritutkimuksensa yksikköinä sillä, että ne ovat yleensä ainoita mahdollisia käytettäviä yksikköjä kulttuurien vertailussa ja ovat parempia kuin ei mitään. Hofstede on myös tuonut esille, että vaikka yksittäiset tutkimukset eivät aina ole päätyneet samanlaisiin tuloksiin kuin hän, otettaessa 61 uusintatutkimusta huomioon yhdessä, ne vahvistavat hänen tutkimustulokset.

Baskerville-Morleyn (2005) mukaan Hofsteden vastaukset kritiikkiin eivät ole poistaneet kritiikin esittämiä pääongelmakohtia Hofsteden kulttuuridimensioissa. Tässä tutkimuksessa Hofsteden kulttuuridimensioiden pohjalta ei kuitenkaan pyritä etsimään varsinaisia vastauksia tutkimusongelmaan, vaan teoriaa käytetään vain apuna tutkimusaiheen ymmärtämisessä, johon Hofsteden kulttuuridimensioiden katsotaan sopivan hyvin. Tutkimuksen kulttuuriteoriaa ei myös jätetä pelkkien Hofsteden dimensioiden varaan, vaan lisäksi Kiinan kulttuuria pyritään tuomaan paremmin esille seuraavassa luvussa Gannonin (2004) metaforien avulla.

2.2.2 *Gannonin metaforat*

Gannonin (2004, 10) mukaan Hofsteden dimensiot sekä myös muut olemassa olevat kulttuuridimensiot antavat mahdollisuuden rakentaa eri yhteiskunnille profiilin luottamalla pieneen määrään dimensioita, mutta samalla ne jättävät useita kulttuurille ominaisten ajattelutapojen piirteitä dimensioiden ulkopuolelle. Dimensionaalinen lähestymistapa on Gannonin (2004, 10) mukaan loistava lähtöpiste kulttuurien ymmärtämiselle. Se antaa kokonaiskuvan kulttuurieroista, mutta dimensioiden käyttäminen apuna päivittäisissä kanssakäymisissä on hyvin hankalaa niistä puuttuvien piirteiden vuoksi.

Gannon (2004, 10–11) on kehittänyt metaforisen lähestymistavan, joka pohjautuu osaksi eri kulttuuripsykologien ja -antropologien kehittämiin kulttuuridimensioihin. Metaforakaan ei kuitenkaan pysty tuomaan esille kaikkea todellisuutta jostakin yhteiskunnasta, mutta se antaa hyvät lähtökohdat sen ymmärtämiselle ja siellä toimimiseen. Metaforinen lähestymistapa nimensä mukaisesti pohjautuu yhteiskunnista muodostetuille metaforille. Metaforat koostuvat sellaisista tekijöistä ja piirteistä, jotka yhteiskuntien jäsenet katsovat olevan todella tärkeitä, jollei jopa kriittisiä omassa kulttuurissaan. Me-

taforiin otetaan huomioon useita tekijöitä, kuten uskonto tai pienryhmäkäyttäytyminen, eikä vain dimensionaalisten lähestymistapojen havaitsemia tekijöitä. Ja samalla huomioidaan se, että tietyt tekijät ovat tärkeämmässä asemassa joissakin yhteiskunnissa kuin toisissa. Metaforien luontia varten yhteiskuntia on tutkittu syvällisesti ja on haastateltu useita paikallisia. Ensin luotiin alustava metafora jokaisesta yhteiskunnasta, joka esiteltiin seminaareissa. Kyseisen yhteiskunnan paikalliset sekä pitkään maassa asuneet saivat antaa arvostelun metaforasta. Sen jälkeen metaforaa muokattiin arvostelujen mukaan, jonka jälkeen se esiteltiin taas seminaareissa ja paikalliset sekä pitkään maassa asuneet arvostelivat sen uudelleen. Tämä prosessi jatkui siihen asti, kunnes paikalliset ja maassa pitkään asuneet hyväksyivät metaforan kuvaavan kyseistä yhteiskuntaa mahdollisimman oikein.

Gannonin (2004, 12) mukaan Kiina kuuluu niihin maihin, joissa prosessiin, kuten hyvän kommunikaation luomiseen ja syvällisempään tutustumiseen, pitää keskittyä ennen kuin voidaan siirtyä varsinaiseen tavoitteeseen, kuten harjoittamaan liiketoimintaa. Samanaikaisesti vaikka Kiinassa suhteen luominen ennen liiketoimintaan ryhtymistä on tärkeää, siellä ei kuitenkaan välitetä avoimesta tunteiden ilmaisemista. Gannon (2004, 379–380) on luonut Kiinalle kulttuurisen metaforan nimeltään Kiinan muuri, joka hänen mukaan kuvaa kiinalaisuutta. Sen avulla voidaan yrittää ymmärtää näkyvän lisäksi näkymätöntä "Kiinan muuria" eli kiinalaisten arvoja, asenteita ja käyttäytymistä. Gannon (2004, 377) ei kuitenkaan tyytynyt kuvaamaan Kiinan yhteiskuntaa vain yhdellä metaforalla, vaan hän loi toisen metaforan nimeltään kiinalainen perhealttari, joka kuvaa kaikkia kiinalaisia ja heidän kulttuuriaan eri puolilla maailmaa.

Kiinan muuria aloitettiin rakentamaan jo vuonna 221 eaa., ja on siitä lähtien palvellut Kiinaa ja säilyttänyt Kiinan kulttuuria. Kiinan historia kuten muurikin ovat vanhoja. Kiinan muuri muistuttaaakin Kiinan pitkästä historiasta ja kuvastaa kiinalaisten tapaa ottaa huomioon pitemmän aikavälin näkymät. Esimerkiksi strategisessa suunnittelussa kiinalaisten voidaan odottaa tekevän pidempiä suunnitelmia kuin yhdysvaltalaisten. Kiina on esimerkki kulttuurista, joka on useita kertoja historian saatossa revitty kulttuurisilta juuriltaan. Esimerkin voi antaa aivan lähihistoriasta, vuonna 1949 alkoi Mao Zedongin tuhoisa kommunistinen valtakausi. Vasta vuonna 1979 kommunistinen Kiina alkoi avautua globaalille markkinataloudelle. Taloudellinen kehitys tehtiin vaiheissa, kehittämällä tiettyjä Kiinan alueita ennen muita, jotta vähät varat voitiin käyttää tehokkaasti. Kiinalaisia kaupunkeja uudistettiin ja rakennettiin samalla tavalla kuin aikoinaan Kiinan muuri: kärsivällisyydellä, kovalla työllä, pitkän aikavälin näkemyksellä ja järjestelmällisyydellä. (Gannon 2004, 380–382.)

Gannonin (2004, 382) mukaan Kiinan kulttuuria on mahdotonta ymmärtää jos ei ymmärrä kungfutselaisia ajatuksia. Kungfutselaisuudessa keskeisessä asemassa ovat niin kutsutut viisi suhdetta. Nämä suhteet ovat: miehen oikeudenmukaisuus ja vaimon kuuliaisuus, isän rakkaus ja pojan kunnioitus, vanhemman veljen hyväntahtoisuus ja

nuoremman veljen nöyryys, hallitsijan hyvyys ja alamaisen lainkuuliaisuus, ystävän (opettajan) uskollisuus ja ystävän (oppilaan) luottamus. Kyseessä on aina ylemmän ja alemman, hallitsevan ja hallittavan järjestys. Suhteissa ei ole kuitenkaan kyse minkäänlaisista mielivaltaisista valtasuhteista vaan kungfutselaisesta velvollisuusjärjestelmästä. Jokaisella on velvollisuutensa suhteissa niin kuin yhteiskunnassa; jokaisella yksilöllä onkin oma sosiaalinen roolinsa. Kungfutselaisen filosofian mukaan ihmisen perushyve on tottelevaisuus auktoriteetteja kohtaan. (Arola, Hyry, Kalha, Pentikäinen & Pentikäinen 2003, 133.)

Kungfutselaisuus liittyy myös kiinalaisten kasvojen säilyttämis- ja menettämisajatteluun. Esimerkiksi epäonnistuminen tai noloon asemaan joutuminen aiheuttavat kasvojen menettämisen. Kasvojen menettämistä, omien tai toisten, pyritään estämään kirjoittamattomilla kanssakäymisen säännöillä. Kiinalaiset pyrkivät välttämään vahingoittamista kohtuuttomasti toisen arvostusta ja itsekunnioitusta. Tarkoitus ei ole pelastaa vain itseään noloilta tilanteilta vaan myös kaikki muut. Jos kiinalainen kuitenkin menettää kasvonsa, hän pyrkii olemaan tuomatta tätä esille vaan ottaa tyhjän ilmeen ja esittää, ettei mitään olisi tapahtunut. Tunteiden hallitseminen onkin tärkeää. Kasvot voikin menettää ihan vain menettämällä itsehillintänsä, näyttämällä suuttumustaan tai turhautumistaan. (Gannon 2004, 382–383.)

Kungfutselaisuus ei ole kuitenkaan ainoa uskonto, joka vaikuttaa kiinalaiseen yhteiskuntaan. Myös Taolaisuus ja buddhalaisuus ovat kiinalaisia pääuskontoja. Kiinalaisille nämä kolme uskontoa ovat ennemminkin filosofisia ajattelutapoja kuin uskontoja. Monella tavalla nämä kolme filosofista ajattelutapaa ovat toisiaan täydentäviä ja ovatkin muovautuneet yhdessä eräänlaiseksi kokonaisuudeksi. Siinä missä kungfutselaisuus antaa ohjeita siihen miten ihmisten pitäisi käyttäytyä yhteiskunnassa ja ihmisten välisissä suhteissa, taolaisuus keskittyy ohjeistamaan miten pitäisi elää tasapainossa ympäristön kanssa. Taolaisuudessa pyritään elämään tasapainossa ympäristön kanssa, arvostetaan yksinkertaista elämää ja väkivaltaa pidetään vastenmielisenä. Taolaisuuden ”raamattu” on *Tao Te Ching*. *Taolla* (tie) on kolme merkitystä: (1) se voidaan ymmärtää vain mystisen näkemyksen kautta, (2) se edustaa kaiken elämän järjestystä ja luonnon rytmiä ja voimia, (3) ja ihmisten pitää järjestää elämänsä tasapainossa maailmankaikkeuden kanssa. *Ching* (voima) tulee ihmisestä, joka elää elämänsä luovassa tyyneydessä; elää harmoniassa maailmankaikkeuden kanssa. Ihmisen on luovuttava kilpailusta ja itsensä eteenpäin viemisestä, ja etsittävä elämän yksinkertaisuutta mieluummin kuin materiaalista omaisuutta. (Gannon 2004, 383; Arola ym. 2003, 116; Picard & Reis 2002, 229; Fang 1999, 26.)

Taolaisuuteen liittyy myös kiinalaiset symbolit jin ja jang, jotka edustavat kahta toisilleen vastakkaista voimaa. Yhdessä ne täydentävät toisiaan. Maailmankaikkeus muodostuu jinin ja jangin vuorovaikutuksesta, kuten kuutamo ja auringonpaiste, maallinen ja taivaallinen tai feminiininen ja maskuliininen. Tämä taolainen dualismi poikkeaa län-

simaisesta dualismista siinä, että sen mukaan ihmismielen luomia vastakkaisuuksia ei ole olemassa yksinään. Esimerkiksi hyvää ei voi olla olemassa ilman pahaa. (Gannon 2004, 383–384; Arola ym. 2003, 116.)

Buddhalaisuudessa taas uskotaan jälleensyntymiseen ja valaistumiseen, jolloin vapautuu jälleensyntymän kierrosta. Buddhalaisuus perustuu syyn ja seurauksen ymmärtämiseen. Jokainen on itse vastuussa omasta tulevaisuudestaan ja siitä millaisena eliönä syntyy seuraavaan elämään. Buddhalaisuus on näistä kolmesta katsomuksesta ainoa, joka ei ole syntynyt Kiinassa toisin kuin taolaisuus ja kungfutselaisuus. (Arola ym. 2003, 100–102.)

Kuten Gannon (2004, 284–385) toteaa, kungfutselaisuus ja taolaisuus, sekä myös buddhalaisuus vaikkakin vähäisemmin, ovat vaikuttaneet suuresti kiinalaisen arvojärjestelmän muotoutumiseen. Tämä kiinalainen arvojärjestelmä on onnistunut säilymään melko samanlaisena jo tuhansien vuosien ajan, vaikka sitä on historian aikana yritetty hävittää muun muassa Mao Zedongin toimesta. Se on kehittynyt hitaasti vuosien saatossa ilman radikaalisia muutoksia. Kun vierailee Kiinan muurilla, on helppo kuvitella kiinalaisten ajattelutapojen kehittymisen pitkän ja monimutkaisen prosessin. Kuten Kiinan muuri, kungfutselaisia ja taolaisia ajattelutapoja ei rakennettu yhdessä yössä. Gannonin (2004, 385) mukaan silloin kun kiinalaiset ottavat vastaan uusia näkökulmia kuten buddhalaisuuden aikanaan, he säilyttävät parhaat ominaisuudet heidän omasta järjestelmästä. Gannon (2004, 385) näkee, että kiinalainen ajattelutapa on konservatiivinen, mutta se kuitenkin hyväksyy muutoksen.

Gannon (2004, 385) esittää, että kiinalaiseen kulttuuriin ja liiketoimintatapaan vaikuttaa oletettavasti noin 400 eaa. kiinalaisen kenraali Sun Tzun kirjoittama teos *Sodankäynnin taito*. Tätä kuuluisaa teosta on käytetty muuhunkin kuin vain sotatarkoituksiin kuten esimerkiksi talousmaailmassa. Sun Tzun mukaan sota pitäisi välttää aina kuin se on mahdollista, sillä sota tuhoaa resurssit ja ihmiset. Talousmaailmassa tämän nähdään tarkoittavan sitä, että voitto pitäisi yrittää saavuttaa ilman taistelua eli voittamalla markkinat tuhoamatta niitä; esimerkiksi hintasodan aloittaminen on juuri yksi sellainen keino, joka sotii Sun Tzun periaatetta vastaan.

Fang (1999, 162–163) tuo esiin eroja kiinalaisen ja länsimaisen ajattelun välillä juuri vertaamalla *Sodankäynnin taitoa* länsimaiseen vuonna 1832 julkaistuun von Clausewitzin klassikkoon *Sodankäynnistä*. Siinä missä Sun Tzun painottaa sodan voittamista soittimatta, von Clausewitzin mukaan pitäisi käyttää mahdollisimman suurta voimaa vastustajan musertamiseen. Fangin (1999, 164–167) mukaan kiinalaiset noudattavat Sun Tzun oppia markkinoilla, ja pyrkivät voittamaan taistelematta. He käyttävätkin erilaisia strategioita ollessaan liikeneuvotteluissa länsimaisten kanssa. Liikeneuvotteluissa kiinalaiset ovat vieraanvaraisia, mutta samalla he suojelevat heidän Kiinan muurin näkymätöntä osaa (Gannon 2004, 386). Uusiin liiketoimintakumppaneihin ei luoteta heti, vaan ensin on tutustuttava ennen kuin voidaan aloittaa varsinaiset liiketoimet. Jos länsimai-

nen yritys haluaa toimia Kiinassa, on tämän suhtauduttava siihen samanlaisella kärsivällisyydellä kuin Kiinan muurille kiipeämiseen. Liikesuhteen luominen vaatii aikaa, ja sen takia yrityksen on hyväksyttävä, ettei toiminta välttämättä ole kannattavaa ensimmäisten vuosien aikana. (Fang 1999, 2–3; Gannon 2004, 386.)

Länsimaiset liikemiehet kuvaavat kiinalasten olevan samanaikaisesti sekä rehellisiä että petollisia (Fang 1999, 58). Tähän paradoksiin voidaan etsiä vastausta juuri Sun Tzun opeista ja kungfutselaisuudesta. Kiinalaiset ovat hyvin valmistautuneita liikeneuvotteluihin, he käyttävät erilaisia keinoja pärjätäkseen ja eivätkä osoita luottamustaan vastapuoleen kuin vasta pitkän ajan jälkeen. Tämän takia kiinalaiset voivat vaikuttaa länsimaisten mielestä petollisilta. Kuitenkin kungfutselaisia oppeja noudattaen, kiinalaiset haluavat olla rehellisiä liiketoimintakumppaneita ja pyrkivät tuomaan tämän esille liikeneuvotteluissa. (Fang 1999; Gannon 2004, 386–387.)

Kulttuuria tutkittaessa on kuitenkin otettava huomioon, että maiden väliset erot voivat johtua monesta muustakin tekijästä kuin kulttuurieroista. Tällaisia tekijöitä voivat olla muun muassa erilaiset organisaationaliset, institutionaaliset tai sidosryhmien rakenteet ja järjestelmät, lait ja säädökset, sekä myös erilainen osaamistaso sekä erilaiset kaupankäynnin taustat. Harvemmin koulutus- ja yhteiskuntarakenteetkaan ovat samat eri maissa. (Carr & Harris 2004, 8.) Tämän vuoksi Gannonin (2004, 377, 389) toinen metafora, kiinalainen perhealttari, on erittäin mielenkiintoinen, sillä se kuvaa kiinalaisia eri puolilla maailmaa eri yhteiskuntarakenteissa. Koska perheen ja sukulaisten merkitystä kiinalaisille ei voida liioitella, Gannon (2004, 390–391) valitsi toiseksi metaforaksi kiinalaisen perhealttarin, johon yleensä törmää kiinalaisten kodeissa eri puolilla maailmaa. Yleensä perhekeskeiset kulttuurit ovat kollektiivisia, mutta kiinalainen kulttuuri ei ole individualistinen eikä kollektiivinen, vaan pohjautuu suhteisiin. Tässä luvussa tarkasteltiin jo kuinka kungfutselaisen filosofian avainasemassa ovat suhteet. Kungfutselaisen ajattelutavan mukaan jokaisella on omat roolit suhteissa täytettävänä. Kiinalaiset ottavatkin suhteet vakavasti, mikä näkyy siinä, että he käyttävät paljon aikaa uusiin liiketoimintakumppaneihin tutustumiseen ennen kuin ryhtyvät varsinaiseen liiketoimintaan.

Gannon (2004, 391) kuvaa perhealttarin pitävän sisällään kolme erityispiirrettä, dimensiota:

1. Pyöreys (roundness), joka kuvaa perheen jatkuvuutta ja rakenteellista täydellisyyttä.
2. Harmonia (harmony) perheen sekä koko yhteiskunnan kanssa.
3. Sujuvuus (fluidity) tai valmius muutokseen ylläpitäen samalla kiinteät perinteet.

Vaikka perhealttaria voidaan pitää antiikkisena ja jopa vanhentuneena näkökulmana kiinalaisesta yhteiskunnasta, se kuitenkin tarjoaa käsityksen nykypäivän kiinalaisten arvoista, asenteista ja käyttäytymismalleista.

Gannon (2004, 392–393) käyttää termiä pyöreys kuvaamaan perheen rakenteellista täydellisyyttä ja jatkuvuutta. Se symboloi sitä kuinka perhe on pysyvä peruspiirre kiina-

laisessa kulttuurissa. Kuolemaa ei nähdä kiinalaisessa kulttuurissa lopullisena eroamisena elävästä maailmasta kuten länsimaissa vaan kuolleiden kanssa voidaan edelleen kommunikoida ja he voivat vaikuttaa edelleen eläviin sukulaisiinsa. Elämää ei pidetä lineaarisena, vaan elämä sekä aika itsessään ovat ympyrän muotoisia, ja siten kaikki yhdistyvät toisiinsa tässä kehässä. Tämän pyöreys-ajattelumallin mukaan onkin tärkeää, että kiinalaisella on jälkeläisiä, jotka voivat palvella heitä ja tarjota heille ruokaa ja uhrauksia kuoleman jälkeen. Tämä perhekehän ylläpitäminen on suoraan yhteydessä kiinalaiseen patriarkaalisuuteen. Poikalapsia, jotka ovat vastuussa seremonioiden ja riittien suorittamisesta, toivotaan mieluummin kuin tyttölapsia. Patriarkaalisuus on johtanut sukupuolten eriarvoisuuteen. Tyttölapset eivät ole yhtä korkeassa asemassa poikalasten kanssa perheessä, ja samoin vaimot miestensä rinnalla. Vasta vaimon ollessa vanha, hän saavuttaa tasa-arvoisen aseman miehensä rinnalla ja auktoriteetin aikuisiin poikiinsa.

Gannonin (2004, 393–394) mukaan tämä elämän pyöreysnäkökulma vaikuttaa myös siihen miksi kiinalaiset suosivat pitkän aikavälin näkökulmaa. Pyöreysnäkökulma perheiden suhteissa on selvästi ominaista kiinalaisille, ja se käsittää sekä elävät että kuolleet perheenjäsenet. Tämä piirre näkyy siinäkin, että vielä nykyään kiinalainen perhe voi koeta häpeää yhden jäsenen teoista, sillä perheen voidaan katsoa olevan kollektiivisesti vastuussa yhden jäsenen teoista.

Lisäksi pyöreys-käsite auttaa ymmärtämään kiinalaista *guanxia* (suhteita). Henkilö on kiinalaisen ajattelumallin mukaan olemassa ainoastaan suhteissaan muihin. *Guanxia* voidaan pitää kiinalaisen yrityksen elinehtona. *Guanxi* muodostuu monen suhteen verkostosta yrityksessä. Kaikkia suhteita pidetään luonteeltaan jatkuvina, ja velvollisuudet suhteissa ovat paljon laajemmat mitä voisi laittaa kirjalliseen sopimukseen. Kiinalainen liikemies voi esimerkiksi odottaa länsimaiselta kollegaltaan, että kollega auttaa hänen poikaansa pääsemään arvostettuun länsimaiseen yliopistoon. Kiinalaisille kirjalliset sopimukset eivät olekaan niin tärkeitä kuin se miten ihmiset toimivat vastatakseen heidän velvoitteisiinsa *guanxissa*. Tämä kiinalainen *guanxi* on yksi syy miksi kiinalaiset liike miehet yleensä käyttävät paljon aikaa uusiin liiketoimintakumppaneihin tutustumiseen. Vaikka kiinalaiset perinteisesti ovat luottaneet suhteeseen, ja sopimuksilla ei ole ollut niin merkittävää asemaa, on maailmanlaajuinen vahva muutossuunta kohti sopimus pohjaista kaupankäyntiä horjuttanut *guanxin* asemaa kiinalaisessa yritysmaailmassa. Samoin *guanxin* käyttö sopimus pohjaisten suhteiden kustannuksella on aiheuttanut hankaluuksia kiinalaisille yrityksille globaaleille markkinoille siirtymisessä. Nykyään moni kiinalainen yritys korostaakin sopimusten ja lain merkitystä liikesuhteissa. (Gannon 2004, 394–395.)

Toinen perhealttarin erityispiirre on harmonia. Kiinalaiselle harmonian ihanne elämässä on etusijalla; kiinalainen tavoittelee harmoniaa mieluummin kuin vapautta tai onnellisuutta, jotka ovat länsimaissa vahvoja ihanteita. Kun harmoniaan tulee häiriöitä perheessä, selitetään sitä usein yliluonnollisella. Esi-isien ja jumalien tuki on luonnolli-

nen tapa palauttaa harmonia. Ideaalisessa tasapainoisessa perheessä ei ole lähes ollenkaan riitoja, taloudellisia ongelmia tai sairauksia. Yleisin rukous uskovaisten kiinalaisten keskuudessa on harmonian toivominen. Harmoniaa eli tasapainoa pyydetään sekä esi-isiltä että jumalilta. (Gannon 2004, 395.)

Kiinalaisten maailmankuva ei ole yhtä rauhallinen kuin kristittyjen, jotka voivat tavoitella paikkaa rauhallisessa taivaassa kuoleman jälkeen. Kiinalaisten kuoleman jälkeinen hämärä manala edustaa tietyn asteista epävarmuutta, jota kristityillä ei ole. (Gannon 2004, 396.) Gannonin (2004, 396) mukaan tämä saattaa olla syynä sille, miksi kiinalaiset uskovat enemmän onneen ja kohtaloon kuin länsimaalaiset.

Kolmatta perhealttarin dimensiota Gannon (2004, 395–396) kuvaa termillä sujuvuus. Sujuvuus liittyy muun muassa kiinalaisten sijoittumiseen individuaalisuus-kollektiivisuus-dimensiossa. Kiinalainen voi olla individualistinen, kunhan vain täyttää kaikki velvollisuudet perheenjäseniään kohtaan, mukaan lukien kuolleetkin perheenjäsenet. Pääasiassa sujuvuudella tarkoitetaan kiinalaisten taitoa muuttua säilyttäen samalla perinteetkin. Vaikka kiinalaisilla on taipumus olla konservatiivisia, ovat he samalla usein innovatiivisia ja yrittäjähenkisiä. Kiinalaisten keksintöjen ja tieteellisten läpimurtojen määrä historian saatossa on hätkähdyttävä. Kiinalaiset ovat myös menestyneet erityisen hyvin yritysten perustamisessa. Syynä voi olla juuri kiinalaisten tasapaino konservatismiin ja innovatiivisuuden välillä. Kiinalaiset säilyttävät menneen samalla kun hyväksyvät muutoksen. Tämä perhealttarin piirre näkyy esimerkiksi kiinalaisten taipumuksessa rukoilla vain niitä jumalia, jotka ovat vastanneet ainakin joihinkin heidän pyyntöihin. Kiinalaisilla on valtava määrä erilaisia jumalia. He kuitenkin uskovat, että jumalienkin voimat vähenevät ajan kanssa ja lopulta menettävät täysin tehonsa. Kun jonkin jumalan voimat vaikuttavat ehtyneen, kiinalainen alkaa rukoilla uutta jumalaa. Muutos tapahtuu, mutta edelleen kiinalaisen omistautuminen perhealttarille jatkuu; eli tietyt perinteet säilyvät muutoksesta huolimatta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Gannonin perhealttari esittää Kiinan kulttuurin olevan pääasiassa kollektiivista ja feminiinistä. Vaikka kiinalainen kulttuuri voi vaikuttaa hyvin maskuliiniselta, ja Hofsteden tutkimustuloksien mukaan sen pitäisi ollakin maskuliininen, Kiina kuitenkin edustaa taolaisia arvoja, jotka ovat ennemminkin feminiinisiä arvoja kuin maskuliinisia. (Picard & Reis 2002, 229.) Myös kollektiivisuuden suhteen Gannonin tutkimustulokset poikkeavat Hofstedesta siinä, että Gannonin mukaan kiinalaisessa kulttuurissa on myös individualistisen kulttuurin piirteitä. Puolestaan valtaetäisyyden suhteen Gannonin kuvaus Kiinan kulttuurista vastaa Hofsteden tutkimustuloksia, sillä myös Gannon kuvaa kiinalaisten hyväksyvän hyvin valtaetäisyyden yhteiskunnassa. Epävarmuuden hyväksymisen suhteen Gannonin kuvaus kiinalaisesta kulttuurista ei anna suoranaista vastausta kuinka hyvin kiinalaiset hyväksyvät epävarmuuden. Picardin ja Reisin (2002, 227) mukaan Gannonin kuvaus kiinalaisten valmiudesta vaihtaa jumalaa, jos vanhan jumalan ei katsota olevan enää tarpeeksi vahva, voi-

daan pitää merkinä siitä, että kiinalaiset pyrkivät välttämään epävarmuutta. Kiinan molempien metaforien perusteella Gannon on selvästi samoilla linjoilla Hofsteden kanssa kiinalaisten pitkän aikavälin suuntautuneisuudesta.

2.3 Kulttuurin mahdollinen vaikutus johdon ohjausjärjestelmiin

Seuraavaksi tuodaan esille millaisia mahdollisia vaikutuksia kulttuurilla voi olla johdon ohjausjärjestelmiin ja samalla pohditaan mitkä johdon ohjausjärjestelmät voisivat kulttuuriteorian pohjalta olla sopivimpia eri kulttuureihin ja varsinkin tutkimuksen kohde- maan Kiinan kulttuuriin. Tässä tutkimuksessa on esitetty kaksi erilaista lähestymistapaa kulttuurien tutkimiseen; Hofsteden kulttuuridimensiot ja Gannonin metaforat. Hofsteden dimensioiden avulla on yksinkertaisempaa muodostaa ohjeita millaiset johdon ohjausjärjestelmät toimisivat parhaiten eri kulttuureissa. Kuitenkin on otettava huomioon, että vaikka maa on saanut samankaltaiset pistemäärät dimensioissa toisen maan kanssa ja siten maiden kansalaisten pitäisi todennäköisesti reagoida samalla tavalla eri johdon ohjausjärjestelmiin, ei tämä välttämättä pidä paikkaansa. Kuten jo aiemmin tutkimuksessa on todettu Hofsteden dimensiot antavat varsin pelkistetyn kuvan kulttuureista, vaikka sillä tavalla helpottaakin eri kulttuureiden ymmärtämistä. Kulttuuri koostuu kuitenkin niin monesta eri tekijästä, että pelkkiä dimensioiden pistemääriä vertailemalla ei ole mahdollista saada niin perustavanlaatuaista kuvaa kuin keskittymällä juuri kulttuurin eri piirteisiin ja tekijöihin, jotka ovat vaikuttaneet sen muodostumiseen. Tämän vuoksi tutkimuksessa esitetyt Gannonin luomat metaforat Kiinalle antavat tarkemman kuvan juuri Kiinan kulttuurista ja siten paremman pohjan pohtiessa millaiset johdon ohjausjärjestelmät sopisivat Kiinaan parhaiten. Seuraavaksi tarkastellaan esille millaisia vaikutuksia kulttuurilla voi olla johdon ohjausjärjestelmiin käyttäen apuna Simonsin mallia johdon ohjausjärjestelmistä ja Hofsteden dimensioita. Sen jälkeen pohditaan tarkemmin juuri Kiinan kulttuuriin sopivia johdon ohjausjärjestelmiä Gannonin metaforien pohjalta.

Hofsteden valtaetäisyysdimensio viittaa siihen kuinka yhteiskunta hyväksyy vallan epätasaisen jakautumisen. Jos valtaetäisyys on korkea, kuten Kiinassa, mitä todennäköisimmin yritystä johdetaan ylhäältä alaspäin. Rajoitejärjestelmien avulla pystytään valvomaan alaisia, ja siten niiden asema on todennäköisesti vahvempi kuin inspiraatiota luovien uskomusjärjestelmien. Puolestaan jos valtaetäisyys on yhteiskunnassa matala, kuten Suomessa, ohjauksessa käytetään todennäköisesti enemmän uskomusjärjestelmiä, sillä valtaa ja vastuuta on jaettu ja tietoa ja ideoita toivotaan saavan alaisilta. Jos valtaetäisyys on korkea, ei diagnostisten järjestelmien käyttö ole luultavasti niin tärkeää kuin matalan valtaetäisyyden maissa, sillä diagnostiset järjestelmät ovat elintärkeitä yrityksille, joissa valta on hajautettu. Tietenkin oli kyseessä mikä kulttuuri vain, on suurten yri-

tysten välttämätöntä hajauttaa valtaa, sillä muuten yrityksen johtaminen olisi mahdotonta. Kuitenkin on syytä olettaa, että valtaa hajautetaan vähemmän sellaisissa maissa, joissa valtaetäisyys on suuri.

Jos valtaetäisyys on suuri, se voi näkyä interaktiivisten johdon ohjausjärjestelmien käytössä. Suuren valtaetäisyyden kulttuureissa johtajat todennäköisesti eivät luo niin avointa "dialogia" läpi organisaation kuin matalan valtaetäisyyden maissa, sillä alhaalta ylöspäin tulevaa informaatiota ei välttämättä nähdä niin tärkeänä eikä alaisilta tulleita ideoita ja kritiikkiä välttämättä huomioida kuten matalan valtaetäisyyden kulttuureissa. On myös todennäköistä, etteivät alaisetkaan ole valmiita esittämään ideoitaan avoimesti ja kritisoimaan johtoa heidän päätöksissään, sillä auktoriteettia kunnioitetaan vahvasti eikä sitä kyseenalaisteta. Tällöin yrittämällä käyttää interaktiivisia johdon ohjausjärjestelmiä löytämään uusia ideoita ja mahdollisuuksia yritysten alaisilta, voi yrityksen johto asettaa työntekijänsä kiusalliseen asemaan, sillä alaiset eivät ole tottuneet antamaan ohjeita esimiehilleen. He voivat jopa pelätä ideoiden tai kritiikin antamista korkeammassa asemassa oleville, sillä sellainen käytös ei ole heidän kulttuurilleen ominaista.

Individualismi-kollektivismidimensiossa sijoittumisella on myös mahdollisia vaikutuksia eri maissa sijaitsevien yritysten käytössä oleviin johdon ohjausjärjestelmiin. Individualistisissa kulttuureissa, joihin Suomikin kuuluu, henkilökunta ei ole todennäköisesti niin sitoutunut työpaikkaansa. Puolestaan kollektiivisissa kulttuureissa, joihin Hofsteden mukaan Kiina kuuluu, työpaikkaan muodostuu Hofsteden mukaan samankaltainen side kuin perheeseen. Tällainen ero voi näkyä käytettävissä uskomusjärjestelmissä. Koska individualistisissa kulttuureissa yrityksen on kilpailtava työntekijöiden suosioista enemmän kuin kollektiivisissa kulttuureissa, on todennäköisempää, että yritykset käyttävät sellaisia uskomusjärjestelmiä, joiden avulla saavat itsensä näyttämään arvoiltaan ja missioltaan houkuttelevammalta vaihtoehdolta työpaikkana kuin mahdollinen kilpailija. Individualistisissa maissa on vaikeampaa yrittää luoda yritykseen uskomusjärjestelmien avulla jonkinlaista kuvaa suuresta perheestä, jossa työntekijät työskentelevät yhteisen päämäärän eteen. Puolestaan kollektiiviseen kulttuuriin sopii paremmin juuri uskomusjärjestelmät, joilla luodaan kuvaa yhteisestä päämäärästä, jonka eteen tehdään kaikki yhdessä töitä, sillä yhteisöllisissä kulttuureissa ihmiset ovat tottuneet kuulumaan johonkin ryhmään, ja siten kaipaavat sitä tunnetta myös työpaikallaan.

Individualistisissa kulttuureissa työntekijät arvostavat suurempaa autonomiaa ja ovat tottuneet ottamaan enemmän vastuuta tuloksista (Picard & Reis 2002, 224). Jos henkilökunnan toimia rajoitetaan liikaa rajoitejärjestelmillä, he voivat kokea menettäneensä tarvitsemansa autonomian ja vastuun, joka heijastuu työtyytyväisyyteen. Samoin diagnostisten ohjausjärjestelmien käytössä näyttäisi olevan tärkeää huomioida kulttuurin asema individualismi-kollektiivisuusdimensiossa. Yksilöllisessä kulttuurissa arvostetaan yleensä enemmän yksilötason palkitsemisjärjestelmiä kuin kollektiivisissa kulttuureissa (Picard & Reis 2002, 224).

Johdon ohjausjärjestelmiin voi vaikuttaa myös kulttuurin maskuliinisuusindeksi, sillä maskuliinisissa yhteiskunnissa, joihin Hofsteden mukaan Kiina sekä myös Yhdysvallat ja Saksa kuuluvat, arvostetaan enemmän kovia arvoja kuin feminiinisissä. Feminiinisissä kulttuureissa, kuten Suomessa, organisaatiot todennäköisesti käyttävät sellaisia uskomusjärjestelmiä, jotka sopivat pehmeitä arvoja arvostavaan kulttuuriin. Samoin palkitsemisjärjestelmät on luultavasti suunniteltu tasa-arvoisemmiksi kuin maskuliinisissa kulttuureissa, sillä feminiinisissä kulttuureissa palkitseminen on tasa-arvoisempaa eli vältetään antamasta suuria palkkioita kenellekään tietylle, vaikka henkilö olisikin vaikuttanut työpanoksellaan suuresti tulokseen. Puolestaan maskuliinisissa kulttuureissa palkitsemisjärjestelmiksi sopisivat todennäköisesti parhaiten sellaiset, jotka korostavat tulosta.

Hofsteden neljäs dimensio, epävarmuuden välttäminen, voi vaikuttaa usealla tavalla siihen millaisia johdon ohjausjärjestelmiä todennäköisesti käytetään kulttuurissa. Diagnostisten johdon ohjausjärjestelmien avulla seurataan organisaation suoriutumista ennalta asetettuihin tavoitteisiin ja korjataan poikkeamia niiden esille tullessa. Kulttuurit, joissa epävarmuutta siedetään hyvin, siedetään myös todennäköisesti paremmin poikkeamia. Tämä voi tarkoittaa sitä, että pienet poikkeamat eivät vielä kiinnitä ylimmän johdon huomiota toisin kuin ne voisivat kiinnittää yhteiskunnissa, joissa epävarmuutta siedetään huonosti. Myös interaktiivisten ohjausjärjestelmien käytössä voi olla eroja. Strategisiin epävarmuuksiin voidaan vastata nopeammin ja innovatiivisemmin kulttuureissa, joissa epävarmuutta siedetään hyvin. Muutos ei ole niin pelottavaa kuin epävarmuutta välttävässä kulttuureissa. Epävarmuuteen suhtautuminen vaikuttaa siten myös uskomusjärjestelmien käyttöön. On selvää, että maissa, joissa epävarmuutta vältetään, on johdon panostettava enemmän muutosta edistävään kommunikointiin.

Epävarmuutta välttävässä yhteiskunnissa on yleensä enemmän muodollisia lakeja ja epämuodollisia määräyksiä, sillä tällaisissa kulttuureissa suositaan tilanteita, joissa on selkeät säännöt siitä miten pitää toimia. Tämän vuoksi tällaisissa kulttuureissa organisaatiot todennäköisesti käyttävät enemmän rajoitejärjestelmiä, jotka sisältävät paljon selkeitä ohjeita ja sääntöjä. Samoin sanktioiden on oltava sellaisia, etteivät työntekijät rikkoisi sääntöjä, sillä epävarmuutta välttävässä yhteiskunnissa sääntöjä noudatetaan huonommin kuin epävarmuutta hyvin sietävässä kulttuureissa, vaikka sääntöjen olemassaoloa arvostetaan enemmän. Puolestaan maissa, joissa epävarmuutta siedetään hyvin, liian suuri määrä sääntöjä ja määräyksiä voi laskea työmotivaatiota eikä siten saa aikaan toivottuja tuloksia.

Viides dimensio, kulttuureiden suuntautuminen aikaan nähden, vaikuttaa siihen millaisia hyveitä arvostetaan. Lyhyen aikavälin suuntautuneissa kulttuureissa, kuten Saksassa ja Yhdysvalloissa, arvostetaan perinteitä, vakautta ja pysyvyyttä. Tällaiset arvot voivat näkyä yrityksen johtamisessa, ja voivat heikentää riskinottoa ja innovaatiota. Pitkän aikavälin suuntautuneissa yhteiskunnissa, kuten Kiinassa, arvostetaan sinnik-

kyyttä, pitkäjänteisyyttä ja säästäväisyyttä. Jos pitkän aikavälin suuntautuneen kulttuurin arvot vaikuttavat organisaation johtamistavoissa, ne tukevat innovatiivisuutta ja lisäävät pääoman saatavuutta uusiin investointeihin.

On monimutkaista tutkia, miten kulttuuri voi vaikuttaa käytettäviin johdon ohjausjärjestelmiin. Edellä esitettiin joitakin hypoteeseja siitä miten eri dimensiot voivat mahdollisesti vaikuttaa johdon ohjausjärjestelmiin. On kuitenkin huomioitava, että jokaisen dimension pistemäärät ja niiden yhdistelmät vaikuttavat siihen millainen kulttuuri on kyseessä ja millaiset johdon ohjausjärjestelmät voivat sopia kyseiseen kulttuuriin. Lisäksi kuten jo aiemmin on todettu, dimensiot antavat melko pelkistetyn kuvan kulttuureista. Tämän vuoksi on mahdotonta antaa dimensioiden avulla jotakin parasta johdon ohjausjärjestelmien ratkaisua, eikä tähän pyritäkään tässä tutkimuksessa. Kulttuuriin pitäisi tutustua syvällisemmin, jotta olisi mahdollista suunnitella siinä parhaiten toimiva johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuus. Seuraavaksi pohditaankin tarkemmin juuri Kiinan kulttuuriin sopivia johdon ohjausjärjestelmiä Gannonin metaforien pohjalta.

Gannonin kulttuuriteorian pohjalta Picard ja Reis (2002, 229) ovat esittäneet, että Kiinan kaltaisessa kollektiivisessä kulttuurissa johdon ohjausjärjestelmät todennäköisesti sisältävät keskitettyä päätöksentekoa ja ryhmävastuuta toiminnasta. Diagnostisia järjestelmiä ei välttämättä pidetä niin merkittävänä ja ne voivat olla ryhmäpohjaisia, joissa keskitytään prosessin seurantaan. Picard ja Reis (2002, 227) toteavat kuitenkin, että joillakin kiinalaisen kulttuurin vaikutusalueilla johdon ohjausjärjestelmät sisältävät sekä ryhmä- että yksilöpohjaisia palkitsemismenetelmiä, jotta vastataan myös kulttuurin individualistiseen taipumukseen, joka on vahvempi tietyillä kiinalaisen kulttuurin vaikutusalueilla. Picardin ja Reisin (2002, 229) mukaan johdon ohjausjärjestelmät saattavat sisältää koulutusta standardisoimista varten sekä arvopohjaista kulttuurillista ja sosiaalista ohjausta johtuen kulttuurin suuresta valtaetäisyydestä. Kulttuurin sisällä voi olla eroja, kaikki eivät esimerkiksi suhtaudu samalla tavalla epävarmuuteen. Jos epävarmuutta siedetään paremmin, diagnostisissa järjestelmissä voidaan mahdollisesti keskittyä enemmän ryhmäpohjaiseen suorituskyykyyn perustuvaan palkitsemiseen ja organisaatioissa voidaan tarjota koulutusta, joka edesauttaa luovuutta (Picard & Reis 2002, 229–230).

Gannonin (2004) molemmat metaforat tuovat esille, että vaikka kiinalainen ajattelu-tapa on konservatiivinen, se kuitenkin hyväksyy muutoksen. Tutkimusongelman kannalta tämä kiinalaisten tasapaino konservatismiin ja innovatiivisuuden välillä on mielenkiintoinen. Teorian mukaan kiinalainen kulttuuri näyttäisi hyväksyvän hyvin uusia toimintatapoja, jos niiden katsotaan toimivan paremmin kuin vanhojen. Eli toisin sanoen kiinalainen kulttuuri voi toimia myös eräänlaisena katalyyttinä johdon ohjausjärjestelmien samankaltaistumisessa eikä vain eroja lisäävänä voimana. Toisaalta kuten Gannon (2004, 385) toteaa, kiinalaiset ottavat vastaan uusia näkökulmia, mutta säilyttävät parhaat ominaisuudet omasta järjestelmästänsä. On siis mahdollista, että suomalaisen yri-

tyksen johdon ohjausjärjestelmät voidaan implementoida vaivatta sellaisinaan kiinalaiseen tytäryhtiöön, mutta tytäryhtiö voi silti sisällyttää ohjausjärjestelmiin joitakin piirteitä omasta kulttuuristaan.

3 EMPIIRINEN TUTKIMUS

3.1 Tytäryhtiön perustaminen Kiinaan

Kiinan tytäryhtiön perustamiseen 2000-luvulla oli montakin eri syytä. Varatoimitusjohtajan mukaan yksi tärkeä syy oli raaka-aineiden sijainti. Case-yrityksen tuotteiden tärkeimmät raaka-aineet löytyvät Kiinasta. Varatoimitusjohtaja kertoo, että 1990-luvulla kiinalaiset tuottajat myivät raaka-aineina käytettäviä maametalleja niin edullisesti, että länsimaisista kaivoksista tuli kannattamattomia ja ne jouduttiin sulkemaan. Tähän päivään mennessä tilanne ei ole paljoakaan muuttunut. Joitakin länsimaisia kaivoksia on varatoimitusjohtajan mukaan avattu nykyään uudelleen, mutta edelleenkin suurin osa raaka-aineista tulee Kiinasta. Kuitenkin silloin, kun tytäryhtiö päätettiin perustaa, oli tilanne se, että raaka-aineina käytettävät maametallit tulivat käytännössä kaikki Kiinasta.

Kiinaan oli kehittynyt myös hyvin vahva alan teknologiaosaaminen, eivätkä länsimaiset tehtaat pystyneet kilpailemaan Kiinan tarjoaman hintatason kanssa. Oli selvää, että jos haluttiin olla liiketoiminnassa mukana, oli katse suunnattava Kiinaan. Myös yrityksen asiakas tarvitsi suuria määriä case-yrityksen tuotteita juuri Kiinassa. Kuten tässä tutkimuksessa on jo aiemmin tuotu esille, Kiinaan ei investoida enää pelkästään edullisen toiminnan perässä vaan myös Kiinan kasvavat markkinat houkuttelevat yrityksiä. Myös case-yrityksellä asiakkaiden sijainti oli yksi syy tytäryhtiön perustamiselle Kiinaan.

Varatoimitusjohtajan mukaan case-yrityksen strategia on alusta alkaen ollut se, että materiaali tuotteelle tehdään Suomessa vaikka raaka-aineita hankitaankin Kiinasta. Sen jälkeen materiaali lähetetään jatkokäsiteltäväksi Kiinaan, jossa tehdään paljon käsityötä vaativa työosuus. Tämän jälkeen valmiit tuotteet toimitetaan Kiinassa asiakkaille. Osa tuotteista palautuu myös takaisin emoyhtiöön Suomeen, jolloin Kiinan tehdas toimii periaatteessa alihankkijana. Case-yrityksellä ei ole koskaan ollut tavoitteena tuottaa tuotteita alusta loppuun asti Kiinan tytäryhtiössä, vaan kyse on ollut aina tuotteiden jatkojalostamisesta. Viime vuosina tytäryhtiö on toiminut myös alihankintakanavana, eli se on hankkinut paikallisia tuotteita, joille yleensä tytäryhtiö on tehnyt jonkin toimenpiteen Kiinassa ja sen jälkeen toimittanut tuotteet emoyhtiöön, joka puolestaan toimittaa tuotteet asiakkailleen. Myös CFO kuvailee toiminnan olevan hieman erilaista kuin mitä yleensä yrityksillä on tytäryhtiöissään Kiinassa:

Useastihan Kiinaan siirtyy iso osa tuotannosta ja Suomeen jää tukitoiminnot, meillä tämä menee vähän eri päin (CFO).

Tytäryhtiö perustettiin silloisen toimitusjohtajan johdolla norjalaisten omistuksessa olevaan teollisuuskylään, jossa tytäryhtiö sijaitsee edelleenkin. Tytäryhtiössä ei ole ikinä ollut vakituisia ekspatriaatteja Suomesta vaan se on toiminut alusta asti kiinalaisen henkilöstön varassa. Kiinan tehtaan johtajaksi tuli alussa Norjassa väitellyt kiinalainen tohtori. Hän oli asunut pitkään Norjassa ja siten tunsii länsimaisen kulttuurin ja ajattelutavan.

Nykyään Kiinan tytäryhtiöllä ei ole fyysisesti läsnä olevaa toimitusjohtajaa, vaan toimitusjohtajana toimii saksalaisen emoyhtiön Kiinassa sijaitsevan tehtaan CFO. Nykyinenkin toimitusjohtaja on kiinalainen, mutta hänelle on kertynyt kokemusta länsimaisista toimintatavoista saksalaisen emoyhtiön kautta.

Sekä CFO:n että varatoimitusjohtajan mukaan alkuvaiheessa ilmenneisiin käytännön asioihin ja ongelmiin saatiin tukea ja apua norjalaisten omistuksessa olevasta teollisuuspuistosta. Teollisuuskylän yhteydet auttoivat alussa käytännön asioiden järjestelyssä sekä myös henkilöstön rekrytoinnissa. Case-yrityksen siirryttyä saksalaisen yhtiön omistukseen, on apua saatu sieltäkin päin, sillä case-yrityksen emoyhtiöllä oli jo ennestään paljon kokemusta Kiinassa toimimisesta. Yleisesti ottaen verkostot ovat olleet case-yrityksen tukena auttamassa Kiinan markkinoilla onnistumisessa.

Varatoimitusjohtajan mukaan yksi tekijä, joka auttoi onnistumaan tytäryhtiön perustamisessa, oli se, että case-yrityksellä oli jo pitkään ollut toimintaa kiinalaisten kanssa. Kiinalaisilta toimittajilta oli ostettu raaka-aineita sekä myös valmiita tuotteita jo kauan ennen tytäryhtiön perustamista. Varatoimitusjohtaja kertookin, että case-yrityksen henkilöstö Suomessa on ollut oikeastaan koko yrityksen olemassaolon ajan tekemisissä kiinalaisten kanssa.

3.2 Organisaatiokulttuuri ja arvot

Case-yrityksen missiona on olla johtava tuottamiensa tuotteiden länsimainen valmistaja, ja siinä yritys on onnistunut varatoimitusjohtajan mukaan hyvin. Yritys toimii asiakaslähtöisesti pyrkien aina tuottamaan asiakkailleen parhaan mahdollisen palvelun. Myös vihreät arvot ovat case-yritykselle tärkeitä.

Varatoimitusjohtajan mukaan lähtökohtana on ollut se, että tytäryhtiössä Kiinassa toimitaan samalla tavalla kuin Suomessa; samat periaatteet pätevät siellä kuin emoyhtiössä Suomessa. Samat arvot, jotka ovat olemassa Suomen päässä, on viety myös Kiinaan, muun muassa tinkimätön tekninen osaaminen ja ehdoton rehellisyys. Kiinan tytäryhtiö on hyväksynyt hyvin suomalaisen emoyhtiön arvot ja organisaatiokulttuurin. Mitään suuria arvojen yhteentörmäyksiä ei ole ollut, jotka olisi jotenkin näkynyt operatiivisessa toiminnassa ja siten liiketoiminnassa.

Varatoimitusjohtaja uskoo, että heidän organisaatiokulttuurin ja arvojen vieminen tytäryhtiöön on varmasti ollut helpompaa, kun kaikki on luotu Kiinassa alusta asti itse. Henkilöstö on rekrytoitu tytäryhtiöön ja heille on opetettu miten pitää toimia. Henkilöstö onkin oppinut alusta alkaen elämään siinä kulttuurissa, joka sinne on viety. Varatoimitusjohtajan mukaan tilanne olisi voinut olla hyvin erilainen, jos olisi hankittu olemassa oleva tehdas Kiinasta. Silloin olisi törmätty jo olemassa olevaan organisaatiokulttuuriin, eikä emoyhtiön arvojen ja organisaatiokulttuurin vieminen olisi ehkä ollutkaan niin helppoa.

Varatoimitusjohtaja kuitenkin myöntää, että vaikka tytäryhtiöön on viety samat arvot ja organisaatiokulttuuri, on kuitenkin joitakin eroja havaittavissa:

Totta kai, kun olemme ihmisiä ja meillä on erilainen henkilöhistoria ja kulttuurihistoriallinen tausta, niin totta kai siinä näkyy niitä eroja (varatoimitusjohtaja).

Varatoimitusjohtajan mukaan erot ovat kuitenkin sellaisia, että niiden kanssa voidaan elää.

Yksi sellainen ero, jonka jokainen haastateltava on huomannut, on kiinalaisten kasvojen menettämisen pelko. Varatoimitusjohtajan mukaan myös muut yritykset, jotka Aasiassa toimivat, ovat törmänneet tähän samaan aasialaisten, ja varsinkin kiinalaisten, kasvojen säilyttämisen tärkeyteen ja kasvojen menettämisen pelkoon. Varatoimitusjohtaja arvioi, ettei länsimaissa oikein edes ymmärretä kuinka iso asia kasvojen säilyttäminen on Kiinassa:

Esimerkiksi eihän se täälläkään ole kiva asia, jos jäät valehtelusta kiinni, mutta siellä se on elämän ja kuoleman kysymys (varatoimitusjohtaja).

Haastateltavien mielestä kiinalaiset eivät mielellään anna kielteisiä vastauksia. Tällainen toimintatapa poikkeaa siitä mihin on totuttu länsimaissa, jossa kielteinen vastaus yleensä uskalletaan antaa, kun se on annettava. Tämä on yksi sellainen piirre, joka liittyy kiinalaisten ajattelutapaan kasvojen säilyttämisestä. CFO kertoo huomanneensa, etteivät kiinalaiset kovin herkästi kerro, etteivät ymmärrä tai osaa tehdä jotakin. Varatoimitusjohtaja kuvailee tätä kiinalaisten tapaa kulttuurilähtöiseksi peiteltyksi positiiviseksi asenteeksi, tietynlaiseksi peittelemiskulttuuriksi. Hänen mukaan tämä kulttuuriero on tärkeää tiedostaa, jos halutaan toimia Kiinassa. Financial Controller ja CFO toteavat, että tämän kulttuurieron vuoksi on valvonnan heidän puoleltaan oltava tarkkaa, jotta huomattaisiin jos jokin asia ei ole tytäryhtiössä ymmärretty oikein.

3.3 Organisaatiorakenne, johtaminen, toimintatavat ja -ohjeet

Case-yrityksen tuotanto on korkean teknologian toimintaa, joten korkeakoulutasoisten toimihenkilöiden määrä on suhteessa korkea sekä Suomessa että Kiinassa. Sekä case-yrityksessä että sen tytäryhtiössä Kiinassa henkilöstön on ymmärrettävä mitä yritys tekee ja mitä se myy.

Varatoimitusjohtaja kertoo, että organisaatiorakenne case-yrityksessä on linjaorganisaatio, mutta yrityksessä ei riitä, että henkilöstö tuntee vain oman organisaatiohaaransa. Esimerkiksi myyjän on ymmärrettävä miten tuote valmistetaan ja pystyttävä keskustelemaan sen kehitystarpeista, ja vastaavasti tuotantopäällikön ja kehityshenkilöstön on ymmärrettävä asiakasta. Työntekijän on myös ymmärrettävä mihin asiakas käyttää tuotetta, jotta asiakkaan kanssa voidaan keskustella onnistuneesti tuotteesta. Tämä vaatii omanlaisen kouluttautumisen ja perehtymisen asiakkaan prosesseihin ja tarpeisiin.

Sama case-yrityksen organisaatiomalli on viety Kiinaan. Vain joiltakin yksityiskohdiltaan kehitetty sinne soveltuvaksi, mutta peruslähtökohdiltaan malli on sama. Varatoimitusjohtajan mielestä henkilöstön korkea koulutustausta on todennäköisesti helpottanut samanlaisen organisaatiorakenteen käyttöönottoa tytäryhtiössä.

Kiinan tytäryhtiö poikkeaa Suomen emoyhtiöstä siinä, että siellä itse tuotanto on pienempää ja siellä käytetään paljon paikallista alihankintaverkostoa. Koska volyyymi vaihtelee melkoisesti tytäryhtiössä, on oltava olemassa joustava alihankintaverkosto. Tytäryhtiö sijaitsee alueella, joka on case-yrityksen tuotantoalan keskus Kiinassa. Tämä on mahdollistanut laajan alihankintaverkoston luomisen.

Kiinan tytäryhtiö vastaa itse suhteistaan muiden paikallisten yritysten kanssa. Yhtenä syynä tälle on tietenkin kielikysymys, mutta myös kulttuurierot vaikuttavat siihen. Varatoimitusjohtajan mukaan verkostojen merkitys on Kiinassa todella suuri, jopa niin suuri, ettei liiketoimia voida tehdä, jollei päästä verkostoihin mukaan. Varatoimitusjohtaja kertoo, että Kiinassa on omat säännöt miten verkostoihin päästään mukaan ja miten niissä pysytään. Sen takia onkin helpompaa, että tytäryhtiö hoitaa työn muiden paikallisten kanssa ja vastaavat suhteiden ylläpitämisestä, sillä he tietävät parhaiten miten toimia muiden kiinalaisten kanssa.

Koska suhteet ja niiden ylläpitäminen on Kiinassa hyvin tärkeää, on myös länsimaisen johdon, eli toimitusjohtajan että myös varatoimitusjohtajan, käytävä usein paikan päällä Kiinassa. Case-yrityksellä on sekä asiakkaita ja toimittajia Kiinassa, ja näistä suhteista on huolehdittava. Varatoimitusjohtajan mukaan ero liiketoimintasuhteissa näkyy esimerkiksi siinä, että länsimaissa asiakasta ei kiinnosta tavata toimittajaa ilman mitään syytä, jos kaikki toimii niin kuin pitääkin. Puolestaan Kiinassa suhteen ylläpitäminen, vaikka kaikki toimisikin hyvin, on aivan normaali käytäntö. Epänormaalia olisi se, jos suhdetta ei hoidettaisi esimerkiksi erilaisten tapaamisten muodossa. Toimitusjohtaja ja varatoimitusjohtaja tekevätkin muutaman matkan vuodessa Kiinaan. Kiinassa

käyminen on myös tärkeää tytäryhtiön operatiivisen valvonnan kannalta, koska pysyviä ekspatriaatteja ei työskentele tytäryhtiössä.

Sopimusten pitävyyden kanssa ei ole ollut ongelmia eri toimittajien kanssa, vaikka varatoimitusjohtaja myöntääkin, ettei yleisesti ottaen kiinalaisten kanssa paperille tehty sopimus ole lainkaan sen arvoinen kuin länsimaissa. Sekä tytäryhtiön toimittajien kanssa että case-yrityksen omien kiinalaisten raaka-ainetoimittajien kanssa tehdyt sopimukset ovat aina pitäneet paikkansa. Varatoimitusjohtaja uskoo tämän johtuvan siitä, että suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen on panostettu. Hän myös uskoo, että kiinalaiset toimittajat ymmärtävät, että eurooppalaisen yrityksen kanssa pitää tehdä juuri niin kuin on sovittu, jos yhteistyötä halutaan jatkaa.

Samoin kuin organisaatorakenne, myös case-yrityksen toimintaohjeet ja -tavat on viety sellaisinaan Kiinan tytäryhtiöön. Varatoimitusjohtaja kertoo, että pelisäännöt on tehty alusta saakka selviksi ja niiden mukaan on toimittava. Tilanteen case-yritykselle teki helpoksi se, että tytäryhtiö luotiin tyhjästä ja siten voitiin alusta asti kouluttaa henkilökunta samoihin tapoihin kuin Suomessa. Varatoimitusjohtaja pohtiikin haastattelussa tilannetta, jos tytäryhtiöksi olisi hankittu joku jo olemassa oleva kiinalainen yritys. Hän uskoo, että silloin olisi mahdollisesti pitänyt yrittää sopeutua puolin ja toisin, ja löytää jokin sopiva välitila.

Samoin myös eettiset toimintatavat ja -säännöt ovat samat kuin case-yrityksellä Suomessa:

Me ei olla lähdetty mitään pöydänalus rahoja hyväksymään siellä, vaikka joissakin yhteyksissä siellä niitä käytetään, ihan vain yhtenä esimerkkinä (varatoimitusjohtaja).

Vaikka Kiinassa onkin vielä valitettavasti havaittavissa sellaisia toimintatapoja, jotka eivät ole eettisesti oikealla tasolla, case-yritys ei ole mitenkään lähtenyt mukaan sellaisiin tapoihin, vaan noudattavat samaa korkeaa moraalaa toiminnassaan niin Kiinassa kuin Suomessa.

Huolimatta siitä, että samat toimintatavat ja -ohjeet on viety tytäryhtiöön, on joskus joitakin pieniä ongelmia kohdattu, jotka varatoimitusjohtajan mukaan todennäköisesti johtuvat kulttuurieroista. Hän kertoo, että kiinalaiset työntekijät saattavat helpommin lähteä keksimään omanlaisia ongelmanratkaisuja, kun jokin asia ei toimi niin kuin pitäisi. Ongelmaa yritetään peittää keksimällä erilaisia konsteja miten sen yli voidaan päästä raportoimatta siitä eteenpäin. Tällainen toiminta on varatoimitusjohtajan mukaan myrkyä länsimaiselle laatuajattelulle. Tällaisissa ongelmien peittelemisyhteyksissä näkyy varatoimitusjohtajan mukaan kiinalainen ajattelumalli kasvojen menettämisestä ja hänen esille tuoma peittelemiskulttuuri. Varatoimitusjohtaja korostaakin, että tämä kulttuuri-

piirre on sellainen, joka on otettava huomioon ja johon törmää edelleen vuosienkin jälkeen tytäryhtiössä.

CFO ja Financial Controller toteavat, että he eivät ole edes pohtineet sellaista näkökulmaa, että joitakin talousosaston toimintatapoja olisi muutettu jotenkin kiinalaisille sopivammiksi. Ainoa, joka on tietenkin kiinalaisittain tehtävä, on paikallinen kirjanpito Kiinan päin, jonka Kiinan tytäryhtiö hoitaa. Vaikka muuten toimintatavat ovat samantaiset tytäryhtiön talousosastolla, on eroja tullut vastaan siinä miten Kiinassa toimitaan viranomaisten kanssa. CFO:n ja Financial Controllerin mukaan Kiinassa henkilökoh- taisten suhteiden luominen ja ylläpitäminen on tärkeää myös viranomaisten kanssa, joka poikkeaa siitä mihin Suomessa on totuttu. CFO:n mukaan Kiinassa on paljon erilaisia sääntöjä ihan alueellisesti eikä aina voida tietää millaisia sääntöjä ja määräyksiä tulee vastaan. Tässä asiassa Kiina poikkeaa selvästi Suomesta, jossa kaikki toimii aina kirjoitetun lainsäädännön mukaan. CFO muisteleeikin yhtä esimerkkitapausta, joka kuvastaa hyvin kuinka erilaista Kiinassa toimiminen on: Aivan tytäryhtiön alkuvaiheessa case-yrityksellä oli epäselvyyksiä arvonlisäverovähennysten kanssa Kiinassa. Kiinan viran- omaisilta oli saatu tulkinta, jonka mukaan vähennyksiä maahan tuoduista materiaaleista ei olisi saanut tehdä. CFO lähti itse Kiinaan selvittämään asiaa. Silloinen tytäryhtiön toimitusjohtaja kierrätti häntä paikallisten arvonlisäveroviranomaisten luona. CFO ei itse viranomaisten luona paljoakaan mitään puhunut, mutta silloinen tytäryhtiön toimi- tusjohtaja luotti siihen, että hänen läsnäolonsa länsimaalaisena auttaisi ratkomaan tilan- teen. Ja niin siinä kävikin, että CFO:n lähdettyä Kiinan vierailultaan takaisin Suomeen, tuli case-yritykselle ilmoitus, että sellainen säännös löytyi, jonka mukaan he saavat teh- dä arvonlisäverovähennykset.

Kiinalainen henkilökunta tytäryhtiössä helpottaa yhteistyötä kiinalaisten viranomais- ten kanssa, sillä he tuntevat paikalliset lait, virastot ja toimintatavat parhaiten. Tytäryh- tiö käyttää myös paikallisia veroneuvoja apuna, jotta päästäisiin yrityksen kannalta parhaimpiin ratkaisuihin. CFO:n mukaan Kiinassa viranomaisyhteydet ja niiden byro- kratia vievät melko paljon aikaa talousosaston henkilökunnalta tytäryhtiössä, esimerkik- si:

Jokainen lippulappunen pitää käydä leimauttamassa jossakin (CFO).

CFO:n ja Financial Controllerin mukaan, kun jokin uusi ohje tai käsite talouspuolel- la lanseerataan, on syytä seurata ja varmistaa tarkkaan onko se ymmärretty oikein. Mo- lempien mielestä on vaikeaa tietää kiinalaisten kollegoiden vastauksista onko asia var- masti ymmärretty vai onko siinä vielä jotakin epäselvää. CFO kertookin, että välillä vasta kiinalaisten kollegoiden lähettämiä lukuja analysoimalla saa selville ymmärret- tiinkö uusi toimintatapa oikein. Financial controllerin mukaan varsinkin uuden asian lanseeraaminen pelkällä sähköpostiviestillä on vaikeaa. Jos niin tehdään, on viestin ol-

tava erittäin selkeä ja sen jälkeen on oltava tarkkana sen suhteen tuliko asia ymmärretyksi oikein. Sekä Financial Controller että CFO ovat sitä mieltä, että aina olisi parempi mennä paikanpäälle Kiinaan kertomaan uusista ohjeista ja käsitteistä. Tällöin olisi mahdollista keskustella uusi asia yhdessä läpi ja samalla varmistaa, että asia tulee ymmärrettyä oikein.

Toiminnassa Kiinassa näkyy se, että se on kulttuuritaustaltaan hierarkkisempi kuin Suomi. Varatoimitusjohtajan mukaan hierarkkisuus on melko samanlaista kuin mitä se on esimerkiksi Saksassa. Hänen mielestä Suomen ja Saksan välillä on iso ero hierarkkisudessa, vaikka maat sijaitsevatkin toistensa lähellä. Suomi onkin enemmän se poikkeus näiden maiden joukossa. Hierarkkisuus näkyy varatoimitusjohtajan mukaan konkreettisesti siinä, että jokaisessa välissä tarvitaan pari allekirjoitusta johonkin paperiin.

Hierarkkisuus näkyy myös johtamistavoissa. Varatoimitusjohtajan mukaan johtaminen on Kiinassa autoritaarisempaa kuin Suomessa. Varatoimitusjohtajan mielestä johtaminen paikallisella tasolla heidän tytäryhtiössään on myös autoritaarisempaa, mutta huomattavasti vähemmän kuin mihin hän on törmännyt joissakin muissa kiinalaisissa yrityksissä. Hän kertoo kerran törmänneensä erään asiakkaan luona kummalliseen näkyyn, jota ei voisi ikinä nähdä Suomessa. Noin tuhat operaattoria oli yrityksen käskystä aamuvoimistelussa pihalla, jonka jälkeen he saivat päivän käskynjaon. Myös CFO on huomannut, että johtamistavat Kiinassa on autoritaarisempia kuin Suomessa. CFO:n mukaan kiinalaiset kaipaavat ehkä vahvempaa johtajuutta kuin suomalaiset. Hän arvioi, että kiinalaisille voisi sopia paremmin sellainen auktoriteettihahmo, joka olisi läsnä ja kertoisi mitä pitää tehdä.

3.4 Diagnostiset johdon ohjausjärjestelmät

Budjettitavoitteet seuraavalle vuodelle tulee yhdysvaltalaiselta konsernilta, johon case-yritys kuuluu. Yhdysvaltalainen konserni asettaa tavoitteet eri divisioonille. Case-yrityksen saksalainen emoyhtiö muodostaa tytäryhtiöineen yhden divisioonan. Kun tavoitteet on asetettu divisioonalle, case-yritys neuvottelee saksalaisen emoyhtiönsä kanssa mikä on kummankin osuus tavoitteista. Tämän jälkeen case-yritys päättää mikä osuus operatiivisista tavoitteista tehdään Suomessa ja mikä puolestaan Kiinassa. Lähtökohtana on se, että tavoitteet, joita Kiinan tytäryhtiölle annetaan, on oltava realistisia. Kun tytäryhtiölle annetaan tavoitteet, tytäryhtiö selvittää millä resursseilla tavoitteisiin on mahdollista päästä. Kulubudjetti määräytyy sen perusteella. Tytäryhtiö on mukana prosessissa ja on osa sitä siinä missä muutkin yhdysvaltalaisen konsernin yritykset. Jos esimerkiksi on tarvetta tehdä laitteistohankintoja tai rekrytointeja, on Kiinan tytäryhtiö suunnittelussa mukana. Kiinan yksikkö seuraa samalla tavalla budjettia kuin case-yritys Suomessakin, eikä sen noudattamisessa ole ollut tytäryhtiön kanssa ongelmia.

Pitkän aikavälin strateginen suunnittelu puolestaan kuuluu case-yritykselle. Muun muassa uusia mahdollisuuksia ja ideoita on etsitty ja löydettykin Kiinan tehtaalle. Kiinan tytäryhtiö osallistuu myös suunnitteluun, mutta varsinainen vastuu on varatoimitusjohtajan mukaan case-yrityksellä Suomessa. Kiinan tytäryhtiöltä tulee esimerkiksi ideoita mitä voitaisiin toteuttaa tulevaisuudessa. Keskusteltaessa suunnittelusta varatoimitusjohtaja toteaa, että hänen kokemuksensa mukaan kiinalaiset ovat enemmän ”hetkessä eläviä” ihmisiä kuin suomalaiset. Hän arvioi, että se voisi johtua heidän kulttuuristaan:

Siellä aina joku korkeampi tietää mitä tehdään, ja sitten tehdään, kun joku sanoo, että nyt tehdään näin (varatoimitusjohtaja).

Käytettävät seurannan järjestelmät ovat hyvin samanlaisia case-yrityksen ja tytäryhtiön välillä. Tytäryhtiöstä saadaan erilaisia Excel-pohjaisia raportteja, joiden avulla voidaan seurata tytäryhtiön toimintaa. Seurannassa käytettävät raportit ovat samanlaisia kummassakin yrityksessä. Samoin myös case-yrityksen suorituskykymittaristo on jalkautettu Kiinan tytäryhtiöön.

Varatoimitusjohtajan mukaan tytäryhtiön kanssa ei ole ollut ongelmia raportoinnin suhteen. Tytäryhtiössä on ymmärretty alusta asti, että toiminnan on oltava kannattavaa ja heidän on raportoitava siitä emoyhtiölleen Suomeen. Aivan tytäryhtiön alkuvaiheissa erilaiset raportit tehtiin case-yrityksessä Suomessa, jonka jälkeen niitä käytiin kiinalaisten kollegoiden kanssa yhdessä läpi. Tämän jälkeen Kiinan tytäryhtiö on itse vastannut raportoinnistaan Suomeen.

CFO:n ja Financial Controllerin mukaan sisäisen laskentatoimen laskentamallit ja raportointirakenne ovat samanlaiset kuin Suomessa. Kuitenkin case-yrityksessä käytössä olevan SAP-järjestelmän käyttö on tytäryhtiössä rajallista. Tytäryhtiö lähettää Excel-pohjaiset raportit case-yritykseen Suomeen, jossa ne ladataan SAP-järjestelmään. CFO:n ja Financial Controllerin mukaan SAP-järjestelmän täysimittaisen implementoinnin puuttuminen tytäryhtiössä on ainoa selkeä ero käytettävissä järjestelmissä. Sekä sisäisen että ulkoisen laskentatoimen yhdenmukaisuutta tukee myös käytössä olevat kansainväliset tilintarkastus- ja konsultointiyritykset.

Tytäryhtiön talousosastolla on tällä hetkellä kolme henkilöä töissä, joilla jokaisella on kiinalainen yliopistokoulutus taustalla. CFO:n mukaan kiinalaiset kollegat oppivat hyvin nopeasti raportoinnin. Myös Financial Controller toteaa, että kiinalaiset kollegat ovat hyvin taitavia raportoimaan ja yrittävät aina täyttää kaikki raportointivaatimukset. Kuitenkin välillä Kiinan tytäryhtiön kanssa on ollut joitakin epäselvyyksiä joidenkin käsitteiden ymmärtämisen kanssa. Sekä CFO että Financial Controller korostavatkin, että kasvokkain keskustelu on hyvin tärkeää, jollei jopa välttämätöntä, jotta voidaan selventää mitä tietyillä käsitteillä tarkoitetaan. CFO:n mielestä väärinkäsityksiä käsittei-

den suhteen syntyy senkin takia, että kommunikoidaan englanniksi, joka ei ole kummankaan maan äidinkieli.

Sekä CFO että Financial Controller painottavat valvonnan tärkeyttä, jotta voidaan huomata, jos jokin käsite on ymmärretty väärin. Financial Controller toteaa, että tytäryhtiössä talousosaston työntekijät ovat hyvin mukautuvaisia. He yrittävät aina tehdä mitä pyydetään, mutta aina ei ole täyttä varmuutta siitä meneekö asiasisältö oikein:

He saavat kyllä raportin näyttämään sellaiselta kuin halutaan, mutta onko peruskäsitteiden hallinta siellä taustalla ihan oikein (Financial Controller)?

Financial Controller ja CFO kertovat, että tytäryhtiön talousosaston henkilöstö on erittäin palveluhenkistä ja heillä on hyvä työmoraali. Jos kiinalaisille kollegoille lähettää jonkin pyynnön, niin vastaus tulee yleensä nopeasti. CFO toteaaakin, ettei hän ole ikinä kokenut ongelmaksi raporttien ja lukujen saamista tytäryhtiöstä, sillä kiinalaiset kollegat noudattavat erittäin hyvin aikatauluja. Enemminkin juuri lukujen täsmällinen oikeellisuus voi olla välillä kyseenalaista.

Case-yrityksen tytäryhtiöön on viety myös melko samanlainen palkitsemisjärjestelmä kuin case-yrityksellä on Suomessa käytössä. Prosentuaalinen koko henkilöstölle annettava yhteisbonus lasketaan eri operatiivisista mittareista. Tämä järjestelmä motivoi henkilöstöä saavuttamaan yrityksen tavoitteita. Varatoimitusjohtajan mukaan kiinalaisille työntekijöille se on mahdollisesti hieman uutta, että he voivat itse selvästi vaikuttaa suoriutumiseensa. Kyseessä on sen verran pieni yksikkö, että jokaisen panoksella on selvästi merkitystä. Ja palkitsemisjärjestelmän kautta tytäryhtiön menestyminen näkyy myös jokaisen palkassa.

Vaikka motivointi- ja palkitsemisjärjestelmät ovat case-yrityksen tytäryhtiössä länsimaiset, tilanne ei varatoimitusjohtajan mukaan kuitenkaan ole sama kaikissa yrityksissä Kiinassa. Hän kertoo, että Kiinassa on edelleen olemassa jonkinlainen rankaisemiskulttuuri, joka näkyy esimerkiksi siinä, että joissakin yrityksissä edelleen, jos työntekijä tekee virheen, se vähennetään hänen palkastaan pois. Myös CFO ja Financial Controller ovat huomanneet tämän kiinalaisen rankaisemiskulttuurin omalla kohdallaan. CFO kertoo, että heidän kiinalaisilla kollegoilla on tapana etsiä syyllisiä ongelmiin, ja usein syyllinen löytyy kiinalaisten kollegoiden mielestä Suomen päästä. CFO muistelee haastattelussa heidän viimekertaista käyntiään Financial Controllerin kanssa tytäryhtiössä. CFO ja Financial Controller olivat listanneet etukäteen asiat, joita he halusivat käsitellä tapaamisessa. Kun he sitten saapuivat tytäryhtiöön, kiinalaiset kollegat olivat lisänneet listauksen eri kohtiin kuka oli syyllinen kuhunkin ongelmaan.

3.5 Kommunikaatio tytäryhtiön kanssa

Varatoimitusjohtaja kertoo, että talousosasto on jatkuvassa yhteydenpidossa Kiinan tytäryhtiön kanssa. Hän itse puolestaan toimiessaan yrityksessä Export Sales Directorina, on myyntipuolen asioissa yhteydessä tytäryhtiöön. Yhteydenpito tytäryhtiön kanssa on varatoimitusjohtajan mukaan päivittäistä. Jatkuva yhteydenpito on hänen mielestä auttanut länsimaisten tapojen jalkauttamisessa tytäryhtiössä.

Varatoimitusjohtajan mukaan kommunikoinnissa, sekä kirjallisesti että suullisesti, on otettava huomioon kiinalaisten kasvojen menettämisen pelko. Tämä vaatii case-yrityksen henkilöstöltä Suomen päässä ymmärrystä ja myös tulkintaa. Suullisessa kommunikaatiossa saattaa lisäksi tulla haasteita kielitaidon kanssa, sillä kaikkien kiinalaisten englannin kielen taito ei välttämättä aina ole hyvä. Varatoimitusjohtaja on todennut hyväksi tavaksi tärkeitä ohjeita antaessaan pyytää kiinalaisia työntekijöitä toistamaan ohjeen asiasisältö, jotta on mahdollista varmistaa, että ohje on ymmärretty oikein. Muuten saatetaan herkästi saada myönteisiä vastauksia, jotka eivät kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä mitä pitäisi. Suullisen viestinnän ongelmana onkin juuri se, ettei aina tiedetä meneekö viesti juuri oikein perille. Kirjallisessa kommunikaatiossa sähköpostin välityksellä onkin se etu, että puolin ja toisin on mahdollista lukea useaan otteeseen viestin sisältö ja ymmärtää se oikein. Varatoimitusjohtajan mukaan monet case-yrityksessä käyttävätkin juuri sähköpostia päävälineenä viestiessään tytäryhtiön kanssa. Kiinalaisen henkilökunnan kanssa on kuitenkin tehty selväksi säännöt, että se mikä luvatetaan tehdä sähköpostilla tai suullisesti, tehdään. Puolestaan jos jokin asia ei ole mahdollista toteuttaa, tytäryhtiö ilmoittaa siitä case-yritykseen Suomeen ja sen jälkeen nämä yhdessä voivat miettiä muita toteutustapoja.

CFO:n ja Financial Controllerin mielestä kommunikaatio tytäryhtiön kanssa sujuu hyvin. Talousosastolla viestintävälineenä tytäryhtiön kanssa käytetään pääasiassa sähköpostia. Samat henkilöt ovat työskennelleet jo pitkään tytäryhtiön talousosastolla, ja siten kommunikaatio heidän kanssa on hyvin vakiintunut. CFO:n mielestä kiinalaisten kollegoiden kanssa pitää kuitenkin hieman varoa miten asiat ilmaisee sähköposteissa, jotta he eivät loukkaannu. Hänen mielestä aivan niin suoraan asioita ei voi sanoa kiinalaiselle kuin suomalaiselle. Myös Financial Controller on huomannut saman, ettei asioita kannata sanoa liian kovaa, etteivät kiinalaiset kollegat loukkaannu:

He voivat kokea menettäneensä kasvonsa siinä, ja sen jälkeen yhteistyö on hetken aikaa taas vaikeampaa (Financial Controller).

Sekä CFO että Financial Controller ovat lisäksi huomanneet, että heidän kiinalaiset kollegat pyytävät melko vähän apua heiltä päin, lähinnä vain silloin jos tulee jokin uusi asia opeteltavaksi.

CFO:n ja Financial Controller ovat myös huomanneet tavatessaan kiinalaisia kollegoitaan kasvokkain, että he ovat temperamenttisempia kuin suomalaiset yleensä ovat. He muistelevat haastattelussa yhtä tiettyä tapaamista, jossa he yrittivät opettaa kiinalaisille kollegoilleen erästä uutta asiaa. Heidän kiinalaiset kollegat hämmentyivät tästä uudesta asiasta sen verran, että he yhtäkkiä nousivat pöydästä ylös ja alkoivat huutaa toisilleen. Tällainen käyttäytyminen ihmetytti CFO:ta ja Financial Controlleria, sillä sellainen käytös ei yleensä kuulu suomalaiseen työkuulttuuriin.

3.6 Yhteenveto suurimmista kulttuurieroista ja ratkaisuja niihin

Varatoimitusjohtajan mielestä yksi suuri ero suomalaisiin, on virheiden tunnustamisen ja kasvojen menettämisen pelko. Kiinalaisille virheiden myöntäminen on hyvin vaikeaa, ja he saattavat mieluummin vaieta kuin myöntää virhettään. Varatoimitusjohtajan mukaan paras ratkaisu tähän ongelmaan, on yrittää lähestyä asiaa jotakin toista kautta ja kysymällä uudelleen miten asia on. Hänen mielestä tällaisissa tilanteissa saa tehdä hie-man salapoliisin työtä, jotta saisi tietää mitä oikeasti on tapahtunut. Varatoimitusjohtaja harmittaa tämä piirre kiinalaisissa, koska länsimaissa on totuttu myöntämään virheet ja niistä pyritään oppimaan. Prosessin kehittäminen ilman virheitä on hänen mukaan mahdottomuus.

Varatoimitusjohtajan mukaan toinen ongelmia aiheuttanut kulttuuriero, on ei-toivottu oma-aloitteisuus ongelmien ratkaisussa, joka myös liittyy kiinalaiseen ajattelumalliin kasvojen menettämisestä. Pyritään peittelemään ilmennyttä ongelmaa ja keksimään itse ratkaisuja siihen kertomatta siitä eteenpäin. Varatoimitusjohtajan mielestä joskus kiinalaisilta tuntuu puuttuvan oma-aloitteisuutta; tehdään sitä mitä käsketään eikä niinkään mietitä lopputulosta. Puolestaan joskus oma-aloitteisuutta löytyy liikaakin, mutta vääränlaista, joka ei sovi organisaation korkean laadun kulttuuriin.

CFO:n ja Financial Controllerin listasivat yhdeksi suureksi eroksi kiinalaisten miellyttämisen halu, jonka takia he eivät helposti anna kielteistä vastausta mihinkään. Vaikka jotakin asiaa ei ymmärrettäisi, he silti yrittävät toimia sen mukaisesti. Tämän takia case-yrityksen talousosaston henkilökunta Suomessa onkin aina saanut olla tarkkana uuden asian kohdalla, että onko tytäryhtiössä ymmärretty se oikein. Toinen ero, jonka he ovat huomanneet, on kiinalaisten temperamenttiero. CFO:n ja Financial Controllerin mielestä kiinalaiset kiihtyvät helpommin kuin suomalaiset.

Näitä edellä esitettyjä kulttuurieroista johtuvia ongelmia on case-yrityksessä pyritty ratkaisemaan ja vähentämään keskustelemalla niistä. Varatoimitusjohtajan mielestä tilanne on parantunut vuosien aikana. Tytäryhtiön henkilöstö esimerkiksi uskaltaa paljon paremmin kysyä jos jotakin ei ole ymmärretty. CFO ja Financial Controller myös pai-

nottavat keskustelun tärkeyttä ongelmien ratkaisussa. Heidän mielestä varsinkin kasvokkain keskustelu on kiinalaisten kollegoiden kanssa tärkeää.

Varatoimitusjohtajan mukaan kiinalaisen tytäryhtiön kanssa toimiminen vaatii hieman enemmän ymmärrystä ja joustavuutta yrityksen suomalaiselta henkilöstöltä. Case-yritys kuitenkin tarvitsee tytäryhtiötä Kiinassa, ja henkilöstö tytäryhtiössä tietää mitkä ovat tavoitteet ja tekee töitä tavoitteiden saavuttamisen eteen. Varatoimitusjohtajan mielestä toiminta Kiinassa on järkevää sekä eettisesti oikealla tasolla, vaikka jotkin kulttuurierot saattavat joskus joitakin ongelmia aiheuttaaakin.

4 LOPUKSI

4.1 Johtopäätökset

Empiirisen tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että kulttuurierojen vaikutus käytettäviiin johdon ohjausjärjestelmiin on ollut case-yrityksen kohdalla minimaalista, niin diagnostisiin ja interaktiivisiin kuin uskomus- ja rajoitejärjestelmiin. Case-yrityksen johdon ohjausjärjestelmät on viety sellaisinaan Kiinassa sijaitsevaan tytäryhtiöön. Tämä strategia on ollut onnistunut valinta, sillä suurempia ongelmia ei ole kohdattu kulttuurierojen vuoksi. Lähtökohtana on ollut se, että tytäryhtiön haluttiin toimivan samalla tavalla kuin emoyhtiön Suomessa, ja siksi myös johdon ohjausjärjestelmien piti olla samanlaiset.

Vaikka kulttuurierot eivät ole suuremmin vaikuttaneet käytettäviiin johdon ohjausjärjestelmiin tytäryhtiössä, ovat ne luoneet joitakin mielenkiintoisia mikrotason eroja niissä. Empiirisen tutkimuksen pohjalta nousi tiettyjä kulttuurieroja, jotka olisi hyvä huomioida, kun suomalainen yritys on aikeissa perustaa tytäryhtiötä Kiinaan. Haastattelujen pohjalta kävi ilmi, että case-yritys on törmännyt kiinalaiseen kasvojen menettämisen pelkoon, jota tarkasteltiin tutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä. Tämä kulttuuripiirre on näkynyt varsinkin siinä, että kiinalainen henkilöstö ei anna mielellään kielteisiä vastauksia. Kielteisen vastauksen antaminen voi tarkoittaa kiinalaiselle työntekijälle kasvojen menettämistä. Tämä kulttuuripiirre on aiheuttanut sen, että emoyhtiöllä Suomessa on ollut vaikeuksia tietää onko kiinalaiset kollegat ymmärtäneet tehtävänsä tai osaavatko tehdä tehtävänsä oikein. Kasvojen menettämisen pelko voi mennä niin pitkälle, että työntekijät saattavat yrittää keksiä omia ratkaisuja ongelmiin välttääkseen raporttoimasta niitä eteenpäin. Virheiden tunnustaminen on kiinalaisille case-yrityksen kokemusten mukaan hankalaa.

Kasvojen menettämisen pelolla on ollut vaikutuksia käytettäviiin johdon ohjausjärjestelmiin case-yrityksessä. Piirre on vaikuttanut kommunikointiin case-yrityksen kiinalaisen henkilöstön kanssa. Yrityksen sisäisessä viestinnässä on otettava huomioon kyseinen kulttuuripiirre, sekä siinä miten emoyhtiö kommunikoi tytäryhtiön kanssa, että toisin päin. Emoyhtiön on kommunikoitava tytäryhtiönsä kanssa siten, että kiinalaiset kollegat eivät koe menettävänsä kasvojaan. Puolestaan emoyhtiön on tulkittava kiinalaisten kollegoiden vastauksia; tarkoittiko myönteinen vastaus oikeasti sitä vai ei? Emoyhtiön on myös panostettava enemmän valvontaan kuin Suomessa, jotta olisi mahdollista huomata onko tehtäviä ymmärretty oikein.

Kasvojen menettämisen pelon vaikutuksia on yritetty vähentää kommunikoinnin avulla. Case-yritys on onnistunut muuttamaan kulttuuripiirteen vaikutuksia keskustelemalla kiinalaisen henkilökunnan kanssa, eli käyttämällä positiivisia johdon ohjausjärjestelmiä apunaan. Ongelmat ovatkin vähentyneet vuosien varrella. Mielenkiintoista on

huomata, että tutkimuksessa tarkastellun Hofsteden dimensionaalisen kulttuuriteorian mukaan keskusteleminen ja avoimen ilmapiirin luominen organisaatioon ovat ennemminkin suomalaiseseen yhteiskuntaan sopivia menetelmiä kuin kiinalaiseen. Siitä huolimatta, tällaiset johtamistavat näyttäisivät toimivan myös kulttuurissa, jossa niiden ei välttämättä uskoisi toimivan kulttuuridimensioiden valossa.

Toinen kulttuuripiirre, joka on hyvä ottaa huomioon, on suhteiden ja verkoston tärkeä rooli kiinalaisessa kulttuurissa. Kuten luvussa 2.2 ilmeni, kiinalainen kulttuuri on Hofsteden mukaan kollektiivinen kulttuuri, jonka yhtenä piirteenä on se, että asiakkaaseen tai liiketoimintakumppaniin on yleensä solmittava luottamuksellinen suhde ennen kuin varsinaista liiketoimintaa voidaan harjoittaa. Lisäksi kiinalaiseen kulttuuriin vaikuttavat kungfutselaiset ajatukset, jotka korostavat juuri suhteiden merkitystä yhteiskunnassa. Tämä kulttuuripiirre ei kuitenkaan empiirisen tutkimuksen valossa näyttäisi vaikuttavan suoranaisesti käytettäviin johdon ohjausjärjestelmiin, mutta vaikuttaa muuten tytäryhtiön toimintaan ja liiketoimintasuhteisiin.

Case-yritys on huomannut suhteiden merkityksen Kiinassa. Case-yritys onkin antanut kiinalaisen tytäryhtiön vastata itse suhteistaan muiden paikallisten yritysten kanssa. Case-yrityksen varatoimitusjohtajan mukaan Kiinassa on omat säännöt miten verkostoihin päästään ja miten niissä pysytään. Näin ollen on parempi, että tytäryhtiö huolehtii paikallisista suhteista itse. Suhteet ovat kuitenkin niin tärkeitä, että myös case-yrityksen Suomen johdon on panostettava toimittaja- ja asiakassuhteisiin Kiinassa. Tällaista suhteisiin panostamista ei tavata Suomessa. Se on ymmärrettävää, sillä Hofsteden tutkimusten mukaan Suomi on individualistinen maa, jolloin suhteiden ja verkostojen merkitys on pienempi.

Gannonin (2004, 394–395) mukaan kiinalaista guanxia eli suhteita voidaan pitää kiinalaisen yrityksen elinehtona. Guanxi muodostuu suhteiden verkostosta, jossa jokainen tukee toistaan ja jokaisella on velvollisuutensa. Gannonin (2004, 394–395) mukaan guanxi on yksi syy siihen, miksi sopimukset eivät ole olleet niin tärkeitä Kiinassa. Case-yrityksen kokemukset ovat kuitenkin olleet positiivisia kiinalaisten toimittajien kanssa solmittujen sopimusten suhteen. Varatoimitusjohtaja uskoo sen johtuvan siitä, että case-yritys on panostanut suhteiden luomiseen. Hän myös uskoo, että toimittajat ovat tietoisia siitä, että sopimuksista on pidettävä kiinni eurooppalaisen yrityksen kanssa.

Kiinassa suhteiden ja verkostojen merkitys ei rajoitu vain asiakkaisiin ja liiketoimintakumppaneihin, vaan näyttäisi vaikuttavan myös siihen miten toimitaan viranomaisten kanssa. Case-yrityksen kokemusten perusteella henkilökohtaisia suhteita pyritään luomaan myös viranomaisten kanssa. Kiinassa viranomaisten kanssa toimiminen ja virastojen byrokratia vievätkin enemmän aikaa talousosaston henkilöstöltä kuin Suomessa.

Vaikka case-yritys on onnistunut viemään samat arvot, johtamistavat ja -ohjeet Kiinassa sijaitsevaan tytäryhtiöön, on case-yritys huomannut johtamisen olevan paikallisella tasolla autoritaarisempaa. Varatoimitusjohtajan mukaan tytäryhtiössä johtaminen ei

ole kuitenkin niin autoritaarista, kuin mihin hän on törmännyt muissa kiinalaisissa yrityksissä. Näyttäisi siltä, että kiinalainen tytäryhtiö on hyväksynyt suomalaisen yrityksen jalkauttamat johtamistavat, mutta ei ole täysin päässyt eroon kulttuurilleen ominaisesta valtaetäisyydestä ja hierarkkisuudesta, jotka sekä Hofstede että Gannon ovat löytäneet tutkimuksissaan.

Suuri valtaetäisyys saattaa vaikuttaneen myös varatoimitusjohtajan kokemukseen kiinalaisista enemmän ”hetkessä elävinä” ihmisinä. Kulttuuriteorioiden pohjalta kiinalaisten pitäisi olla juuri vastakohtia ”hetkessä eläville” ihmisille. Hofsteden tutkimusten mukaan Kiina on saanut jopa kaikista maista suurimman indeksiluvun pitkän aikavälin suuntautumisessa. Varatoimitusjohtaja epäileekin eron johtuvan siitä, että kiinalaiset ovat tottuneet siihen, että joku kertoo heille mitä pitäisi tehdä. Tämä sopii hyvin Hofsteden tuloksiin suuren valtaetäisyyden maista, sillä yhtenä piirteenä suuressa valtaetäisyydessä on juuri se, että alaisille kerrotaan mitä heidän tulisi tehdä.

Diagnostiset johdon ohjausjärjestelmät toimivat pääasiassa samoin kuin Suomessa. Kiinalainen tytäryhtiö on aina ollut hyvin täsmällinen raportoinnissa. Kuitenkin jos jokin uusi ohje tai käsite lanseerataan, on syytä seurata, että kiinalainen henkilöstö on ymmärtänyt sen oikean, koska kiinalaisten myönteisistä vastauksista ei aina voi päätellä onko asia ymmärretty vai ei. Muita suurempia ongelmia tytäryhtiön toiminnan seurannassa ei ole ollut. Tytäryhtiö on noudattanut aina hyvin aikatauluja ja henkilöstö on ymmärtänyt alusta alkaen raportoinnin merkityksen emoyhtiölle.

Diagnostisiin ohjausjärjestelmiin kuuluva palkitsemisjärjestelmä on samankaltainen kuin emoyhtiöllä. Haastattelujen pohjalta kävi kuitenkin ilmi, että vaikka case-yrityksen tytäryhtiön motivointi- ja palkitsemismenetelmät ovat samankaltaisia sellaisten järjestelmien kanssa mitä yleensä länsimaissa käytetään, ei kaikissa yrityksissä Kiinassa ole sama tilanne. Kiinassa tuntuu olevan olemassa edelleen eräänlainen ”rankaisemiskulttuuri”. Jos joku tekee virheen, syyllinen halutaan löytää ja häntä halutaan rankaista. Varatoimitusjohtajan mukaan Kiinassa on edelleen olemassa yrityksiä, joissa virheistä aiheutuneet kustannukset vähennetään työntekijän palkasta.

Case-yrityksen tytäryhtiöstä tällainen niin kutsuttu rankaisemiskulttuuri on pyritty kitkemään täysin pois. Siitä huolimatta, case-yritys on huomannut, että kiinalaiset kollegat pyrkivät etsimään syyllisiä virheisiin. Tällainen syyllisen etsimiskulttuuri saattaa jäädä elämään organisaatioon, vaikka johdon ohjausjärjestelmillä olisi pyritty luomaan avointa ilmapiiriä, jossa virheistä pyritään oppimaan eikä rankaisemaan. Tälle kulttuuripiirteelle ei löydy suoranaista selitystä kulttuuriteorioista. Tällainen syyllisen etsiminen virheisiin voi liittyä useampaan kulttuurin ominaisuuteen, kuten kiinalaisten kasvojen menettämisen pelkoon, suureen valtaetäisyyteen tai kulttuurin mahdolliseen maskuliinisuuteen.

Toinen piirre, johon kulttuuriteoria ei anna tukea, on CFO:n ja Financial Controllerin huomaama kiinalaisten kollegoiden temperamenttisuus. Oikeastaan kulttuuriteoriat an-

tavat ymmärtää kiinalaisten olevan rauhallisia ja pyrkivän peittelemään julkisia tunnelaukauksia. Gannonin (2004, 382) mukaan kiinalaiset voivat menettää kasvonsa, jos menettävät itsehillintänsä, näyttämällä suuttumustaan tai turhautumistaan. Tämän vuoksi kiinalaisille tunteiden hallitsemisen pitäisi olla tärkeää, ja siten ristiriidassa case-yrityksen kohtaaman temperamenttisuuden kanssa. Temperamenttisuuden kohtaaminen on ristiriidassa myös Hofsteden kulttuuriteorian kanssa. Hofsteden tutkimusten mukaan Kiina kuuluu epävarmuutta hyvin sietäviin maihin, jonka yhtenä piirteenä on juuri ihmisten rauhallisuus ja tunteiden hillitseminen.

Tutkittaessa miten kulttuurierot vaikuttavat johdon ohjausjärjestelmien käytettävyyteen organisaatiossa, on myös hyvä pohtia mitkä erot ovat kulttuurin ja mitkä puolestaan organisaatiokulttuurin aiheuttamia. Tämän tutkimuksen etuna oli se, että päästiin tutkimaan tytäryhtiötä, joka perustettiin aivan uutena yrityksenä Kiinaan emoyhtiön toimesta. Eli case-yritys törmäsi vain kiinalaiseen kulttuuriin eikä jo olemassa olevan yrityksen organisaatiokulttuuriin. Jos case-yritys olisikin päättänyt ostaa tytäryhtiökseen Kiinasta jo toiminnassa olevan yrityksen, olisi kohdattu kiinalaisen kulttuurin lisäksi yrityksen sisällä olemassa olevan organisaatiokulttuurin. Tällöin olisi ollut hankala erottaa mitkä erot johtuvat juuri kiinalaisesta kulttuurista ja mitkä puolestaan organisaatiokulttuurista. Edellä kuvatussa tilanteessa voitaisiin helposti tehdä harhaanjohtavia päätelmiä kiinalaisen kulttuurin vaikutuksista johdon ohjausjärjestelmiin.

Case-yrityksen varatoimitusjohtaja uskoo, että oman organisaatiokulttuurin ja arvojen vieminen tytäryhtiöön on ollut helpompaa juuri siksi, ettei kyseessä ollut jo olemassa oleva yritys. Tämä todennäköisesti pitää paikkansa kaikkien johdon ohjausjärjestelmien suhteen. Olisi huomattavasti vaikeampaa viedä uusia johdon ohjausjärjestelmiä korvaamaan vanhoja jo olemassa olevia järjestelmiä. Tällöin johto todennäköisesti kohtaisi muutosvastarintaa, jota ei pidä kuitenkaan sekoittaa kulttuurista johtuvaksi, vaan tilanne olisi samankaltainen kulttuurista riippumatta. Kulttuuri voi tällaisessa tilanteessa kuitenkin vaikuttaa siihen kuinka vahvana muutosvastarinta ilmenee. Jos epävarmuutta siedetään hyvin, muutosvastarintaa on todennäköisesti vähemmän. Puolestaan kulttuureissa, joissa epävarmuutta pyritään välttämään, muutosvastarinnan voidaan odottaa olevan suurempaa.

Tämän tutkimuksen valossa voidaan todeta, että emoyhtiön vaikutus johdon ohjausjärjestelmiin on paljon suurempi kuin kansallisen kulttuurin Kiinassa. Samankaltaistuminen emoyhtiön ja tytäryhtiön välillä tapahtui perinteisen lähentymisteorian mukaisesti, eli hankitun yrityksen toimintatavat muuttuivat samankaltaisiksi hankkijayrityksen kanssa. Ristiin lähentymisteorian mukaista lähentymistä ei ole tapahtunut case-yrityksessä, ja siten perinteinen lähentymisteoria riittää selittämään ilmiötä.

Empiirinen tutkimus tukee luvussa 2.1 esitettyjä tutkimustuloksia taloudellisten ja institutionaalisten paineiden aiheuttamasta johdon ohjausjärjestelmien lähentymisestä maailmanlaajuisesti. Kuten luvusta 2.1 ilmeni, kansainväliset konsernit usein pakottavat

ulkomaiset tytäryhtiönsä ottamaan käyttöönsä samanlaisia johdon ohjausjärjestelmiä kuin emoyhtiössä, ja siten aiheuttavat pakottavaa painetta johdon ohjausjärjestelmien samankaltaistumiseen. Case-yritys on myös aiheuttanut vastaavanlaista pakottavaa painetta, sillä tytäryhtiön haluttiin toimivan samoilla johdon ohjausjärjestelmillä kuin emoyhtiön. Aiempien tutkimusten mukaan organisaatiot eri puolilla maailmaa käyttävät yhä enemmän standardeja ohjelmistoja, kuten esimerkiksi SAP-järjestelmää. Siten ei olekaan yhtään yllättävää, että tutkimuksen case-yrityksellä on sekä Suomessa että Kiinassa käytössä SAP-järjestelmä. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin myös konsultointiyritysten vaikutusta isomorfismiin. Nämä konsultointiyritykset levittävät parhaaksi todettuja käytäntöjä maailmalla, ja siten tukevat jäljitteleviä prosesseja sekä isomorfismin trendiä yleensäkin. Eri puolilla maailmaa toimivat samat isot nimet konsultointialalla, joita yritykset käyttävät tukenaan. Myös tutkimuksen case-yritys käyttää apunaan kansainvälisiä konsultointiyrityksiä, ja on siten mukana ilmiössä, joka aiheuttaa johdon ohjausjärjestelmien samankaltaistumista maailmanlaajuisesti.

Kuten aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, nykyään johdon ohjausjärjestelmät muistuttavat yhä enemmän toisiaan eri puolilla maailmaa. Kulttuurin vaikutus rajoittuu lähinnä muodostamaan mikrotason eroja ohjausjärjestelmiin. Näin ollen ei olekaan yhtään yllättävää, että empiirinen tutkimus osoitti kiinalaisen kulttuurin vaikuttavan vain mikrotasolla tytäryhtiön johdon ohjausjärjestelmiin. Johdon ohjausjärjestelmien samankaltaistumisen ansiosta yritysten on helpompaa lähteä vieraaseen kulttuuriin käyttäen samoja ohjausjärjestelmiä kuin kotimaassaan. Tulevaisuudessa siitä tulee todennäköisesti vielä helpompaa, jos organisaatiot jatkavat samankaltaistumistaan. Näyttää siltä, että käynnissä olevan organisaatioiden maailmanlaajuisen isomorfismin ansiosta tietyt johdon ohjausjärjestelmät nähdään nykyään "oikeina" menetelminä joka puolella maailmaa, eikä kulttuuri ole enää tarpeeksi vahva luodakseen suuria eroja näihin ohjausjärjestelmiin.

4.2 Tutkimuksen arviointi

Tämä tutkimus pohjautuu vain yhden case-yrityksen kokemuksiin, eikä siten ole mahdollista tehdä yleistyksiä tämän tutkimuksen pohjalta. Tutkimuksen tulokset perustuvat haastateltavien kokemuksiin ja tutkijan omiin tulkintoihin. Tutkimuksessa saatuja tuloksia on pidettävä vain todennäköisinä hypoteeseina.

Jos tämä tutkimus toistettaisiin toisessa yrityksessä, tulokset voisivat olla hyvin erilaiset. Monet tekijät vaikuttavat tuloksiin, kuten yrityksen toimiala, työntekijöiden koulustausta, tytäryhtiön sijainti Kiinassa. Kuten luvussa 2.1 ilmeni, korkea koulutustasoisuus on yksi johdon ohjausjärjestelmien yhdenmukaistumista ajava tekijä. On todennäköistä, että jos case-yritykseksi olisi valikoitunut jokin toinen ala, jossa työntekijöi-

den kouluttautuneisuus olisi alhaisempaa, kulttuurin vaikutus olisi todennäköisesti voinut olla suurempaa johdon ohjausjärjestelmiin. Samoin Kiinassa on otettava huomioon, että tietyt alueet maasta ovat länsimaalaistuneempia kuin toiset. Case-yrityksen tytäryhtiö sijaitsee alueella, jossa on jo pitkään ollut kansainvälisiä yrityksiä. Tutkimustulokset olisivat voineet poiketa suurestikin, jos case-yrityksen tytäryhtiö olisi perustettu jollekin toiselle alueelle Kiinassa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan missään vaiheessa ollut saavuttaa yleistettäviä tuloksia. Kuten jo luvussa 1.3 todettiin, toiminta-analyttinen tutkimusote valittiin tutkimuksen metodiksi, sillä siten uskottiin saavutettavan kattavin kuva tutkimusaiheesta. Tutkimuksessa onkin teorian sekä empirian kautta annettu juuri tavoiteltu kattava kuva tutkimusaiheesta ja löydetty vastauksia tutkimusongelmaan.

4.3 Yhteenvedo ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa, johdannossa, johdateltiin lukija tutkimuksen aihealueeseen. Tutkimuksen toivottiin tuovan vastauksia kulttuurierojen vaikutuksista suomalaisten yritysten Kiinassa käyttämiin johdon ohjausjärjestelmiin. Tutkimuksen tavoitteena oli vastata pääongelmaan: Miten kulttuurierot vaikuttavat suomalaisen yrityksen johdon ohjausjärjestelmien käytettävyyteen Kiinassa? Tutkimus oli tieteenfilosofisilta taustaolettamuksiltaan hermeneuttinen, jossa tutkimuksen empiria on laadullista case-yrityksestä saatua tietoa, joka pohjautuu haastateltavien omiin kokemuksiin tutkitavasta ilmiöstä. Tutkimusongelmaan etsittiin vastausta tutkijan ymmärryksen ja tulkinnan pohjalta. Tutkimusotteeltaan tutkimus oli toiminta-analyttinen.

Ensimmäisessä luvussa kuvailtiin tutkimusaineiston keräämistä ja sen analysointia. Tämän tutkimuksen empiirinen tietoa kerättiin haastattelututkimuksella tutkimukseen valitusta case-yrityksestä. Tutkimuksen case-yritys on suomalainen korkean teknologian teollisuusalan yritys, jolla on oma toimipiste Kiinassa. Haastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu, joka on vapaamuotoinen haastattelu, jossa haastattelua ohjataan sisällöllisesti etukäteen laadituilla teemoilla. Tutkimukseen haastateltiin case-yrityksen varatoimitusjohtajaa, joka toimii myös Export Sales Directorina, CFO:ta ja Financial Controlleria.

Tutkimuksen kannalta oli tärkeää, että lukija ymmärtää mitä tutkimuksessa tarkoitetaan johdon ohjausjärjestelmillä. Siten tämä käsite avattiin lukijalle jo johdannossa. Johdon ohjausjärjestelmille on annettu useita erilaisia määritelmiä, joita tarkasteltiin luvussa 1.6. Simonsin (1995, 5) mukaan johdon ohjausjärjestelmät ovat muodollisia informaation perustuvia rutiineja ja menettelytapoja, joita johtajat käyttävät ylläpitääkseen tai muuttaakseen organisaation toimintamalleja. Simons (1995) jakaa ohjausjärjestelmät neljään luokkaan: uskomusjärjestelmät, rajoitejärjestelmät, diagnostiset ohjaus-

järjestelmät ja interaktiiviset ohjausjärjestelmät. Tässä tutkimuksessa käytettiin Simonin (1995) luokittelua apuna etsittäessä vastauksia tutkimusongelmaan. Uskomusjärjestelmät ovat täsmällinen joukko organisatorisia määritelmiä, joita johtajat kommunikoivat muodollisesti. Nämä organisatoriset määritelmät tarjoavat organisaatiolle perusarvot, tarkoituksen ja suunnan. Puolestaan rajoitejärjestelmillä asetetaan rajoja organisaatiossa ja niiden noudattamisen valvonnassa käytetään yleensä apuna sanktioita. Diagnostisten ohjausjärjestelmien tehtävänä on taata tavoitteiden saavuttaminen. Nämä järjestelmät ovat muodollisia informaatiojärjestelmiä, joilla mitataan kriittisiä menestystekijöitä. Johto käyttää diagnostisia ohjausjärjestelmiä seurattessaan organisaation suoriutumista suhteessa ennalta asetettuihin standardeihin. Siinä missä diagnostisia ohjausjärjestelmiä käytetään kriittisten menestystekijöiden monitorointiin, interaktiivisia ohjausjärjestelmiä käytetään puolestaan strategisiin epävarmuuksiin. Interaktiivinen ohjausjärjestelmä ei ole mikään yksi ainutlaatuinen ohjausjärjestelmä, vaan ylin johto voi käyttää monenlaisia ohjausjärjestelmiä interaktiivisesti. Johtajat käyttävät organisaatiossa näitä kaikkia neljää järjestelmää saadakseen koko organisaation toimimaan tavoitteiden mukaisesti.

Tutkimuksen toisessa luvussa tarkasteltiin tukituksen teoreettista viitekehystä aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta. Ensimmäiseksi käsiteltiin johdon ohjausjärjestelmien maailmanlaajuista samankaltaistumista. Monet tutkimukset ovat todistaneet organisaatioiden samankaltaistuvan maailmalla. Tällainen organisaatioiden isomorfismi voi selittää miksi johdon ohjausjärjestelmät voivat samankaltaistua kulttuurieroista huolimatta.

Johdon ohjausjärjestelmien samankaltaistuminen voi tapahtua kahdella eri tavalla, (1) joko jonkun organisaation ohjausjärjestelmät muuttuvat samankaltaisiksi toisen organisaation kanssa eli organisaatio alkaa muistuttamaan toista organisaatiota (lähentymisteoria), (2) tai molempien organisaatioiden kulttuurit sulautuvat muodostaen ”jotakin erilaista” ja siten molempiin organisaatioihin muodostuu uudenlaisia johdon ohjausjärjestelmiä (ristiin lähentymisteoria). Sekä taloudelliset että institutionaaliset paineet aiheuttavat johdon ohjausjärjestelmien yhdenmukaistumista. Nämä paineet voivat olla niin vahvoja, että ne voivat syrjäyttää kulttuurin vaikutukset johdon ohjausjärjestelmiin. Kulttuuri näyttäisi nykyään aiheuttavan eroja johdon ohjausjärjestelmiin lähinnä vain mikrotasolla.

Johdon ohjausjärjestelmien samankaltaistumista tukevan teorian käsittelyn jälkeen siirryttiin tarkastelemaan kulttuuriteorioita, joiden avulla pyrittiin selvittämään kulttuurieroja ja niiden mahdollista vaikutusta johdon ohjausjärjestelmiin. Ensin käsiteltiin Hofsteden dimensionaalista kulttuuritutkimusta. Tutkimuksessa tarkasteltiin Hofsteden viisi dimensiota: valtaetäisyys, individualismi ja kollektivismi, maskuliinisuus ja feminiinisyys, epävarmuuden välttäminen ja pitkän aikavälin ja sen vastakohtana lyhyen aikavälin näkemystä elämästä. Hofsteden tutkimusten mukaan Kiina ja Suomi poikkeaa-

vat useammassa dimensiossa toisistaan. Suomi on matalan valtaetäisyyden maa eli vallan odotetaan jakautuvan melko tasaisesti yhteiskunnassa, kun puolestaan Kiina on korkean valtaetäisyyden maa eli vallan hyväksytään tai jopa odotetaan jakautuvan epätasaisesti. Suomi on melko individualistinen yhteiskunta, kun taas Kiina on kollektivistinen. Suomi on feminiininen kulttuuri eli pehmeitä arvoja arvostetaan kovia arvoja enemmän, kun puolestaan Kiina edustaa maskuliinista kulttuuria. Epävarmuuden välttämässä erot ovat pienemmät. Suomi edustaa keskitasoa epävarmuuden välttämässä, kun puolestaan Kiina kuuluu maihin, joissa epävarmuutta siedetään hyvin. Yhtäläisyyttä puolestaan löytyy pitkän aikavälin suuntautumisessa.

Hofsteden kulttuuriteorian lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin Kiinan kulttuuria tarkemmin Gannonin metaforien avulla. Gannon on kuvannut kiinalaista kulttuuria kahdella metaforalla, Kiinan muurilla ja kiinalaisella perhealttarilla. Gannonin kulttuuriteoriassa on sekä yhtäläisyyksiä Hofsteden kanssa että myös ristiriitaisuuksia. Näiden kahden kulttuuriteorian avulla pohdittiin toisen luvun viimeisessä alaluvussa sitä, millaisia mahdollisia vaikutuksia kulttuurilla voi olla johdon ohjausjärjestelmiin.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa esiteltiin empiirisen tutkimuksen tuloksia teemoittain. Empiirisen tutkimuksen kautta selvisi, että case-yritys on vienyt Suomessa käyttämänsä johdon ohjausjärjestelmät Kiinassa sijaitsevaan tytäryhtiönsä. Case-yritys ei ole kohdannut suurempia ongelmia kulttuurierojen vuoksi. Vaikka johdon ohjausjärjestelmät toimivat pääasiassa kuin Suomessa, ovat jotkin kulttuurierot vaikuttaneet niihin mikrotasolla. Empiirisen tutkimuksen pohjalta suurimmiksi kulttuurieroiksi selvisi kiinalaisten virheiden tunnustamisen ja kasvojen menettämisen pelko. Myös verkostot ovat Kiinassa paljon tärkeämpiä kuin Suomessa. Viimeksi mainittu ero ei kuitenkaan varsinaisesti vaikuta suoraan johdon ohjausjärjestelmiin, mutta se on otettava huomioon jos yritys haluaa menestyä Kiinan markkinoilla. Muitakin kulttuurieroja on tullut case-yritykselle vastaan, mutta niiden merkitys on ollut pienempi.

Empiirisen osion jälkeen esitettiin tutkimuksen johtopäätökset. Tutkimustulosten valossa ilmeni, että case-yritys on onnistunut käyttämään tytäryhtiössään Kiinassa samoja johdon ohjausjärjestelmiä kuin Suomessa. Tytäryhtiö on hyväksynyt emoyhtiön tuomat johdon ohjausjärjestelmät kulttuurieroista huolimatta. Vain mikrotasolla on löydettävissä kulttuurin aiheuttamia vaikutuksia. Case-yrityksen kohdalla erot ovat vaikuttaneet pääasiassa siihen, miten tytäryhtiön kanssa on kommunikoitava. Kiinalaisten kasvojen menettämisen ja virheiden myöntämisen pelko ovat luoneet haasteita yrityksen sisäiseen viestintään. Kommunikaatioon on pitänyt panostaa enemmän, samoin kuin tytäryhtiön valvontaan, jotta olisi mahdollista huomata, kun jotakin tehtävää ei ole ymmärretty oikein. Erojen vaikutus on kuitenkin pienentynyt vuosien aikana, eli emoyhtiön aiheuttamat institutionaaliset paineet näyttäisivät lähentävän tytäryhtiötä emoyhtiöön lähenty-misteorian mukaisesti.

Tutkimustulokset tukivat teoriaa johdon ohjausjärjestelmien maailmanlaajuisesta samankaltaistumisesta. Johdon ohjausjärjestelmät muistuttavat toisiaan yhä enemmän eri puolilla maailmaa. Siten onkin ymmärrettävää, että case-yritys on voinut viedä kotimaastaan Suomesta samat johdon ohjausjärjestelmät Kiinaan kohtaamatta mitään suurempia ongelmia.

Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää, sillä tutkimuksessa esitellään vain yhden yrityksen kokemuksia. Seuraavaksi olisi mielenkiintoista testata saatuja tuloksia nomoteettisella tutkimuksella. Nomoteettisessa tutkimuksessa tutkittaisiin usean suomalaisen yrityksen kokemuksia Kiinassa. Tällaisen jatkotutkimuksen kautta voidaan selvittää, onko tämän tutkimuksen case-yrityksen kokemukset vain sille ominaiset vai ovatko muutkin yritykset kohdanneet samoja kulttuurieroja.

LÄHTEET

- Abernethy, Margaret A. – Chua, Wai Fong (1996) Field Study of Control System "Re-design": the Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 13 (2), 569–606.
- Anthony, Robert N. – Govindarajan, Vijay (2001) *Management Control Systems*. 10. p. McGraw-Hill Book Co, Singapore.
- Asia: Consulting Firms Rankings 2013: Prestige* (2012) Vault Career Intelligence. <<http://www.vault.com/wps/portal/usa/rankings/individual?rankingId1=100&rankingId2=-1&rankings=1®ionId=4000&rankingYear=2013>>, haettu 30.12.2012.
- Arola, Pauliina – Hyry, Katja – Kalha, Ulla – Pentikäinen, Antti – Pentikäinen, Elina (2003) *Uskonnon matkakirja. Uskonnot tänään*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Baskerville, Rachel F. (2003) Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28 (1), 1–14.
- Baskerville-Morley, Rachel F. (2005) A research note: the unfinished business of culture. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30 (4), 389–391.
- Burns, John – Scapens, Robert W. (2000) Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, Vol. 11, 3–25.
- Burrell, Gibson – Morgan, Gareth (1979) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. Heinemann, London.
- Carr, Chris – Harris, Simon (2004) The Impact of Diverse National Values on Strategic Investment Decisions in the Context of Globalization. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 4 (1), 77–99.
- Chenhall, Robert H. (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, 127–168.
- China 2030 – Building a Modern, Harmonious, and Creative High-Income Society* (2012) The World Bank and Development research Center of the State Council, the People's Republic of China. Washington DC.
- Chow, Chee W. – Kato, Yutaka – Shields, Michael D. (1994) National culture and the preference for management controls: An exploratory study of the firm – Labor market interface. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 19 (4–5), 381–400.
- Di Maggio, P. – Powel, W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, 147–160.

- Emery, Charles – Tian, Kelly R. (2010) China Compared with the US: Cultural Differences and the Impacts on Advertising Appeals. *International Journal of China Marketing*, Vol. 1 (1).
- Europe: Consulting Firms Rankings 2013: Prestige* (2012) Vault Career Intelligence. <<http://www.vault.com/wps/portal/usa/rankings/individual?rankingId1=265&rankingId2=-1&rankings=1®ionId=1000&rankingYear=2013>>, haettu 30.12.2012.
- Fang, T. (1999) *Chinese business negotiating style*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Gannon, Martin J. (2004) *Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys Through 28 Nations, Clusters of Nations, and Continents*. 3. p. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Granlund, M. – Lukka, K. (1998) It's a Small World of Management Accounting Practices. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, 153–179.
- Green, Stephen G. – Welsh, Ann M. (1988) Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept. *Academy of Management Review*, Vol. 13 (2), 287–301.
- Hannan, Michael T. – Freeman, John (1977) The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, Vol. 82 (5), 929–964.
- Harrison, G. L. – McKinnon, J. L. (1999) Cross-cultural research in management control systems design: a review of the current state. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24 (5–6), 483–506.
- Hawley, Amos (1968) Human Ecology. 328–337 in Sills, David. L. (ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Macmillan, New York.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (1997) *Tutki ja kirjoita*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2001) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hofstede, Geert (1983) National Cultures in four dimensions. A Research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management and Organizations*, Vol. 13 (1–2), 46–74.
- Hofstede, Geert (1993a) Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, Vol. 7 (1), 81–94.
- Hofstede, Geert (1993b) *Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi*. (alkuteos Cultures and organizations: software of the mind, käänös Ritva Liljamo) WSOY, Juva.
- Hofstede, Geert (2003) What is culture? A reply to Baskerville. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28 (7–8), 811–813.

- Hofstede, Geert – Bond, Harris (1988) The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, Vol. 16 (4), 5–21.
- Hofstede, Geert – Hofstede, Gert Jan (2005) *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 2. uud. p. McGraw-Hill, New York.
- Hofstede, Geert – Hofstede, Gert Jan – Minkov, Michael (2010) *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3. uud. p. McGraw-Hill, New York.
- Laine, Timo (2007) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, 28–45. PS-kustannus, Juva.
- Lukka, Kari (1991) Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 40 (2), 161–186.
- Kasanen, Eero – Lukka, Kari – Siitonen, Arto (1993) The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 5, 243–264.
- Kiina: Talouskasvun ylläpitäminen käy vaikeammaksi (2012) *Taloussanomat* 5.9.2012. <<http://www.taloussanomat.fi/ulkomaat/2012/09/05/kiina-talouskasvun-yllapitaminen-kay-vaikeammaksi/201237106/12>>, haettu 14.10.2012.
- Kiina-ilmio on ohi (2011) *Taloussanomat* 25.5.2011. <<http://www.taloussanomat.fi/ulkomaat/2011/05/20/kiina-ilmio-on-ohi/20117205/12>>, haettu 13.10.2012.
- Kiinan talous jarruttaa (2012) *Taloussanomat* 25.7.2012. <<http://www.taloussanomat.fi/kansantalous/2012/07/25/kiinan-talous-jarruttaa/201234253/12>>, haettu 14.10.2012.
- Kiinan talouskasvu hitaimmillaan kolmeen vuoteen (2012) *Taloussanomat* 13.7.2012. <<http://www.taloussanomat.fi/kansantalous/2012/07/13/kiinan-talouskasvu-hitaimmillaan-kolmeen-vuoteen/201233468/12>>, haettu 14.10.2012.
- Maailmanpankki laski Itä-Aasian ja Kiinan kasvuennusteita (2013) *Taloussanomat* 7.10.2013. <<http://www.taloussanomat.fi/kansantalous/2013/10/07/maailmanpankki-laski-ita-aasian-ja-kiinan-kasvuennusteita/201313927/12>>, haettu 8.12.2013.
- Malmi, Teemu – Brown, David A. (2008) Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, Vol. 19 (4), 287–300.
- Merchant, K.A. (1998) *Modern Management Control Systems*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

- Meyer, John W. – Rowan, Brian (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83 (2), 340–363.
- Neilimo, Kari – Näsi, Juha (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisessa*. Tampereen yliopisto: Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja 2A: Tutkielmia ja raportteja 12, Tampere.
- Olkkonen, Tauno (1994) *Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön*. 2. p. Teknillinen korkeakoulu: Tuotantotalouden laitos: Teollisuustalous, Otaniemi.
- Picard, Robert R. – Reis, Priscilla (2002) Management control systems design: a metaphorical integration of national cultural implications. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17 (5), 222–233.
- Ralston, D. A., Holt, D. A., Terpstra, R. H., & Yu, K. C. 1997. The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, Vol. 28 (1), 177–208.
- Sarala, Riikka – Vaara, Eero (2010) Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 41 (8), 1365–1390.
- Saario, Jari (2012) Kiinan kasvu hidastuu – Maailmanpankki alensi näkymiä. *Kauppalehti* 8.10.2012.
<<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/kiinan+kasvu+hidastuu+maailmanpankki+alensi+nakymia/201210278759>>, haettu 14.10.2012.
- Simons, R. (1995) *Levers of Control*. Harvard University Press, Boston, MA.
- Suomi maailmantaloudessa. Ulkoasiainministeriö. <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=15263&contentlan=1&culture=fi-FI#Ulkomaiset_investoinnit>, haettu 14.10.2012.
- Hurri, Jan (2013) Turha toivoa liikoja – Kiinan talousihme hiipuu. *Taloussanomat* 21.4.2013. <<http://www.taloussanomat.fi/jan-hurri/2013/04/21/turha-toivoa-liikoja-kiinan-talousihme-hiipuu/20135740/170>>, haettu 9.6.2013.
- Uusitalo, Hannu (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. 1.–3. p. WSOY, Juva.
- Van der Stede, W. A. (2003). The effect of national culture on management control and incentive system design in multi-business firms: evidence of intracorporate isomorphism. *European Accounting Review*, Vol. 12 (2), 263–285.
- Wihtol, Robert (2011) Kiina yrittää muuttaa kasvunsa painopisteitä *Helsingin Sanomat* 11.3.2011.
<<http://www.hs.fi/paakirjoitus/artikkeli/Kiina+yritt%C3%A4%C3%A4+muuttaa+kasvunsa+painopisteit%C3%A4/1135264445102>>, haettu 13.10.2012.

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

Kiinan tytäryhtiön avaamiseen liittyvät tavoitteet, odotukset ja keinot

Yrityksen ja tytäryhtiön organisaatiokulttuuri ja arvot

Yrityksen ja tytäryhtiön rakenne

- Organisaatorakenne
- Hallintorakenne
- Toimintatavat ja -ohjeet

Suunnittelu ja budjetointi

- Tavoitteiden ja standardien asettaminen
- Suunnittelu
- Budjetointiprosessi ja seuranta

Palkitseminen ja motivoiminen

Millaisiin kulttuurieroihin on törmätty

- Työn tekemisessä
- Johtamisessa
- Kommunikaatiossa
- Liiketoiminnassa
- Johdon laskentatoimessa ja kirjanpidossa
- Eettisissä pelisäännöissä