

Luottamus yrityksen kansainvälistymisen ytimestä

Professori, akatemiaturkija
Tanja Leppäaho
LUT-yliopisto



INTERNATIONAL
FAMILY
ENTERPRISE

Taustaa

- Maailman johtava perheyrittäjien kansainvälistymisen tutkija ja maailman johtavien pk-yritysten kansainvälistymisen tutkijoiden joukossa
- *LUT-yliopisto*, **kasvuyrittäjyyden professori**
- *Suomen akatemia*, **akatemiaturkija**
 - <http://ife.fi>
- Missio: “Mikään ei ole käytännöllisempi kuin hyvä teoria.”



Luottamus

- Luottaa: ”Nojata, turvautua, uskoa”
- Tunnetta ja kokemusperäistä tietoa
- Tärkeä ihmisiä ja koko yhteiskuntaa sidostava voima
- **Luottava ihminen uskoo**, että **luottamuksen kohde** ei halua hänelle pahaa, vaan **tarkoittaa hyvää**
- **Sosiaalinen vuorovaikutus** on luottamuksen ytimessä
- Yksilöiden välinen **kanssakäyminen joko synnyttää, ylläpitää tai tuhoaa luottamuksen**
- Teollistuminen ja globalisaatio toivat mukanaan suuria muutoksia: laajenevat verkostot ja monet kulttuurit

Luottamus Suomessa ja muualla maailmassa

Suomessa:

- Kulttuuriperimämme ytimessä ja lähtökohtana **luottamus**
- Luottamus menetetään, jos toinen **osoittautuukin epäluotettavaksi**

Suomen rajojen ulkopuolella:

- Kulttuuriperimässä ja lähtökohtana **epäluottamus**
- Luottamus on **ansaittava** **sosiaalisessa kanssakäymisessä**

Luottamus Suomessa ja muualla maailmassa

- Suomessa on pääosin **liiketoimintasuhteita**, joissa ei ole juurikaan sosiaalista puolta
- Sosiaalisuus ei ole suomalaisuuden ytimessä
- Sosiaalinen kanssakäyminen on kuitenkin välttämätöntä vientimenestyksen takaamiseksi
- Olemme poikkeuksellisia – Suomen ulkopuolella suhteessa on joko jonkin verran tai yleisesti merkittävästi enemmän kyse sosiaalisesta suhteesta, eikä pelkkiä liiketoimintasuhteita juuri ole olemassa

Kansainvälisillä markkinoilla: Sosiaalinen suhde on luottamuksen perusta

Hyvän sosiaalisen suhteen kautta syntyy luottamuksen lisäksi sitoutuminen ja läheisyys

Kuinka suomalaiset pk-yritykset ovat epäonnistuneet ja onnistuneet luottamuksen muodostamisessa kansainvälisillä markkinoilla?

Löydökset perustuvat omiin tutkimusaineistoihini:

- 150 + syvähaastattelua 30:ssä suomalaisessa ja 25:ssä ulkomaisessa pk-vientiyrityksessä
- Laaja arkistotutkimus Metsän, UPM:n ja Ahlströmin kansainvälistymisen vaiheista alusta nykypäivään
- Kyselytutkimus suomalaiselle pk-vientiyritykselle (vastauksia <700)

Tutkimustuloksiani: Suomalaiset pk-yritykset luottamuksen rakentajina kansainvälisillä markkinoilla

➤ Eivät panosta sosiaaliseen suhteeseen:

➤ *“No meillä oli tosi vaikeaa. Ei tullut koskaan selkeitä vastauksia, aikataulut eivät pitäneet, yhteistä linjaa ei löytynyt. **Mutta sitten kaikki muuttui, kun tämä tyyppi oli ollut jonkin aikaa sairaana ja eräänä lauantaina sitten soitin sille sinne Ranskaan ja kysyin miten se jakselee. Sen jälkeen kaikki muuttui. Ihan kaikki.**”*

■ *”Opittiin vuosien varrella, että kuun olet myynyt koneen, sinusta tulee myös perhetuttava. He soittavat sinulle asioista, he kutsuvat kotiinsa ja tulevat sinun kotiisi. He ovat äärettömän ystävällisiä. **Se on ystävyyttä liiketoiminnan ohella. Tai ehkä liiketoimintaa ystävyuden ohella.**”*

Tutkimustuloksiani: Suomalaiset pk-yritykset luottamuksen rakentajina kansainvälisillä markkinoilla

➤ Panostavat sosiaaliseen suhteeseen vahingossa:

- *“Tein vahingossa oikein. Ne tuli Suomeen ja pyysin heidät mun kotiin illallisille. Ei mentykään Kissan Viiksiin. Se näytti olleen viisas teko. Yhtäkkiä kaikki rupesi toimimaan. Sain vastaukset kysymyksiini ja aikataulut piti.”*

✓ Eivät luo yhteisöllisyyttä:

- ✓ *“Sen jälkeen ymmärsimme, että jätimme heidät liian yksin. He huomasivat, ettemme olleet heistä kiinnostuneita ja sen myötä tanssivat pöydillä. Heidän on tärkeää tuntea, että olemme yhtä. Meillä oli liikaa “me täällä” ja “te siellä”.*
(Markkinointijohtaja, Suomi)

Tutkimustuloksiani: Suomalaiset pk-yritykset luottamuksen rakentajina kansainvälisillä markkinoilla

- **Panostavat sosiaaliseen suhteeseen liian myöhään:**
 - Suurin osa suomalaisista pk-vientiryksistä **odottaa hyvän liiketoimintasuhteen alkavaan itsestään ilman suurempaa panostusta**
 - **Kun sosiaalisen kanssakäymisen aloittaa vasta, kun suhde ei näytä toimivan (2-10 vuoden kuluttua), suhde ei näytä koskaan kehittyvän samalle tasolle kuin jos sosiaalinen suhde muodostetaan heti**
 - Välinpitämättömyyden siemen jää elämään
- **Aloittavat yhteistyön ulkopuolelta tulevien ehdotusten pohjalta:**
 - Moni vienti-pk-yritys raportoiti, **ettei ole itse tehnyt verkostojen eteen juuri mitään**, vaan heihin on otettu yhteyttä
 - **Eivät useinkaan näin toimi optimaalisten partnereiden kanssa**
 - **Ajaututaan haastaviin tilanteisiin**
 - **Energiaa kuuluu ongelmien selvittämiseen, eikä ole aikaa uusia verkostoa**

Tutkimustuloksiani: Suomalaiset pk-yritykset luottamuksen rakentajina kansainvälisillä markkinoilla

- **Ovat liian tehokkaita ja menemme liian suoraan asiaan**
 - *”Tehokas suomalainen insinööri, joka tekee töitä aamukahdeksasta iltakuuteen – se ei toiminut siellä. Se me opittiin. Sille naurettiin. Pitää mennä pitkille lounaille ja illalliselle. **Ensin luodaan sosiaalinen suhde näyttämällä millainen olet eri tilanteissa: kun on ongelmia, kun tulee onnistumisia, kun juhlitaan, miten alkoholi muuttaa sinua ja monet muut asiat, sen he haluavat nähdä. Ja sitten kun tämä on tapahtunut, asiat tapahtuvat itsestään.**”*
- **Yrittävät saada yhteiskumppanit toimimaan suomalaisella tavalla**
 - *“Minusta suomalaisella johdolla oli kymmenen vuotta liian Suomi-orientoitunut näkemys. Me täällä Ranskassa joudumme palvelemaan asiakasta todella hyvin, eikä täällä standardikokoiselle tuotteelle löydy juuri kysyntää. **Kun he ymmärsivät erilaistamisen tarpeen ja antoivat periksi, täällä on mennyt hyvin. Ja meille syntyi hyvä yhteinen toimintatapa.**”*
(Tytäryhtiön johtaja, Ranska)

Tutkimustuloksiani: Suomalaiset pk-yritykset luottamuksen rakentajina kansainvälisillä markkinoilla

➤ *Panostavat luottamuksen saavuttamiseen liikaa*

- *"No, sille Japanin agentille tuli avioero niin siinä meni sitten monta vuotta vähän hukkaan ja **me tuettiin kaikin keinoin. Henkisesti ja kuuntelemalla ja myöskin taloudellisesti.**"*
- *"No, ne sanoo siellä, että haluaa tätä ja tätä viiniä Ranskasta kontillisen niin me ollaan nyt sitten toimitettu sinne Kiinaan sitä viiniä joka vuosi."*

➤ *Rakentavat yhden luottamuksellisen suhteen varaan*

- *Kun kumppani kuolee / pettää, ei ole ketään tilalle*
- *"Saksan agentti kuoli täysin yllättäen ja **meillä meni monta vuotta löytää joku tilalle. Eikä olla hyvää löydetty vielääkään.**"*

Tutkimustuloksiani: Suomalaiset pk-yritykset luottamuksen rakentajina kansainvälisillä markkinoilla

➤ ***Eivät luovu haastavista, epäluotettavista suhteista tai uusi verkostoa***

- *”No, onhan se ollut. Me ei saada vastauksia. Ei mitään vastauksia talouslukuihin tai selvityksiä asioista. Myyntiä ei tule. Tiedetäänhän me se syy, että **vakava alkoholiongelma on.**”*

- *”He rupesivat edustamaan myös toista vastaavaa tuotetta ja käyttävät meidän luomia asiakassuhteita hyväkseen **sen myymiseen.** Meidän myynti vaan laskee, vaikka me luotiin kaikki heidän kanssaan yhdessä siellä Itävallassa.”*

Tutkimustuloksiani: Suomalaiset pk-yritykset luottamuksen rakentajina kansainvälisillä markkinoilla - innovaationäkökulma

Suomalaiset

- Keskittyivät **tuotekehitykseen laboratoriossa** todella pitkään, jopa 10-20 vuotta
 - Kun tuote oli täysin valmis, etsittiin jakelija
 - Tuote oli usein jo vähän vanhentunut
 - Loppuasiakkaaseen ei oltu lainkaan yhteydessä
 - Loppuasiakkaalla ei ollut mitään suhdetta / kehittyntä luottamusta yritykseen

Uusiseelantilaiset & kanadalaiset

- Keskittyivät LOPPUASIAKKAISIIN, kun prototyyppi oli valmis
 - Asiakas luotti ja tunsu: "I designed it."
 - Sitoutuivat ja ostivat
 - Jakelijoille myöhemmin pieni rooli

Historiallinen pitkittäisnäkökulma 150 vuotta

Kuinka metsäyhtiömme johtajat saivat viennin käyntiin, kasvuun ja jatkuvaksi?



A. Ahlström 1851



Kauppaneuvos Gustaf Adolf Serlachius 50-vuotiaana.

G.A. Serlachius 1867



P. Schauman 1895



R. Waldén 1920

Viennin ja kasvun perusta

- Perustajat hankkivat tärkeitä, luottamuksellisia verkostosuhteita ennen yrittäjyyttä
 - Esim. Serlachius ja Stockman
- Suuntasivat luottamuksellisten suhteiden avulla suoraan vientimarkkinoille
 - 80% myynnistä ulkomailta saman tien
- Ihmisten huomioiminen liiketoiminnassa etusijalla
 - Kohtelias ja tiivis yhteydenpito kirjeenvaihdolla
 - Ennen liikeasioita kysyttiin aina perheen voinnista
 - Joka vuosi 2-3 muutaman viikon/kuukauden vierailua ulkomaille



Viennin ja kasvun perusta

- **Lobbasivat viennin edellytyksiä Suomessa**
 - Tekivät paljon töitä vientiin vaadittavan poliittisen tuen eteen mm.
 - Kirjoittelemalla lehdissä (infrastruktuurihankkeet)
 - Toimimalla ministereinä ja perustamalla myyntijärjestöjä
 - Tapaamalla valtioiden johtoa ja tekemällä valtioiden välisiä kauppasopimuksia
- **Omien laajojen, säännöllisten oppimatkojen lisäksi lähettivät lapset ulkomaille kouluttautumaan, verkostoitumaan ja työharjoitteluihin: strategian uusimis
verkostojen laajentamisen ydin**

YDIN: Vientisuuntautunut luottamuksellisten suhteiden rakentaminen ja vaaliminen, kv-oppimatkat ja koulutus & alan kilpailutilanteen jatkuva seuraaminen



ONNISTUMISEN AVAIMIA LUOTTAMUKSELLISTEN SUHTEIDEN RAKENTAMISEEN KANSAINVÄLISILLÄ MARKKINOILLA

- 1. Luo heti sosiaalinen suhde ja pidä kivaa. Kysy miten mummo ja tytär voivat!**
- 2. Kysy olemassa olevilta verkostoilta**
 - Esim. Gustaf Serlachiukselle Stockmann avasi kaikki kv-markkinat
 - “Sen Ruotsin kehitysprojektin kautta **meille sitten aukeni kaikki meidän markkinat**, kun ne aina suositteli meitä.”
- 3. Ota esittely mukaan!**
 - “Meidän **suomalainen pääasiakas on esitellyt meidät uusille asiakkaille.**”
 - “Sit ne samalla kertoo **millainen firma me ollaan yhteistyökumppanina**”
- 4. Luo suhde myös loppuasiakkaisiin**
 - Opi tuntemaan heidät ja keneltä he haluavat ostaa!
 - Tutustukaa loppuasiakkaisiin esim. yhdessä partnereiden kanssa

ONNISTUMISEN AVAIMIA LUOTTAMUKSELLISTEN SUHTEIDEN RAKENTAMISEEN KANSAINVÄLISILLÄ MARKKINOILLA

5. Opiskele kohdemaan kieltä ja kulttuuria

- Antaa kumppanille arvostuksen tunteen, tärkeä elementti luottamukselle

6. Anna kumppanille yrittäjämäistä vapauttaa sopeuttaa kyseiseen markkinaan

- Myynnin, hinnoittelun ym. toimintatapojen erilaistamisen salliminen
- Kokevat olevansa luotettavia

7. Muodosta poikkikulttuurinen consensus

- Suomalaiset: olivat useammin yhteydessä; kysyivät korkeamman tason johtajalta; meneivät useammin face-to-face-tapaamisiin; hyväksyivät pienen myöhästelyn ja huolsivat ajatusta “meidän yritys”
- Ranskalaiset raportoivat paremmin ajoissa kuin yleensä; saivat hinnoitella omalla tavallaan; sopeutuivat vähäisempään kommunikointiin
- Luottamuksellisen suhteen perusta

ONNISTUMISEN AVAIMIA LUOTTAMUKSELLISTEN SUHTEIDEN RAKENTAMISEEN KANSAINVÄLISILLÄ MARKKINOILLA

8. Seuraa aikaa!

- Kauppojen tekeminen WhatsAppissa
 - Kiinassa WeChat
- Sosiaalinen media ja yhteisön rakentaminen, asiakastarinat

9. Muista sosiaalinen puoli myös emaileissa

- Kysykää kuulumisia ja perheestä; onnitelkaa kansallispäivänä, syntymäpäivänä jne.

10. Hanki kansainvälisiä verkostoja ja vieraile ulkomailla nuoresta alkaen

ONNISTUMISEN AVAIMIA LUOTTAMUKSELLISTEN SUHTEIDEN RAKENTAMISEEN KANSAINVÄLISILLÄ MARKKINOILLA

11. Älä panosta luottamuksen kehittämiseen liikaa

Resurssien ”tuhlaaminen”:
Alkoholismi, suuret
”palvelupyynnöt”

12. Lähetä tulevia johtajia ulkomaille ja rekrytoi kansainvälisen kokemuksen ja kielitaidon omaavia

13. Valitse omasta henkilökunnasta sosiaalisimmat ja varaa matkabudjettia

14. Muista luottamuksen erityisastelema Suomi vs. muut maat

Muualla luottamus ansaitaan ja sosiaalinen suhde on välttämätön!

15. Käytä hyödyksi suomalaista erityisasemaa luottamuksessa

Suomalaiset ovat haluttuja yhteistyökumppaneita mm. luottamuksellisuuden ja rehellisyyden vuoksi

Suomen parhaat puolet luottamuksen ja sosiaalisten suhteiden rakentamiseen

- Kutsu tavalliseen suomalaiseen kotiin ja tarjotkaa suomalaisia erikoisuuksia, kuten karjalanpiirakoita ja korvapuusteja!



- Luonto!
- Lappi, porot, joulupukki
- Järvi-Suomi, Saimaa
- Ulkosaaristo



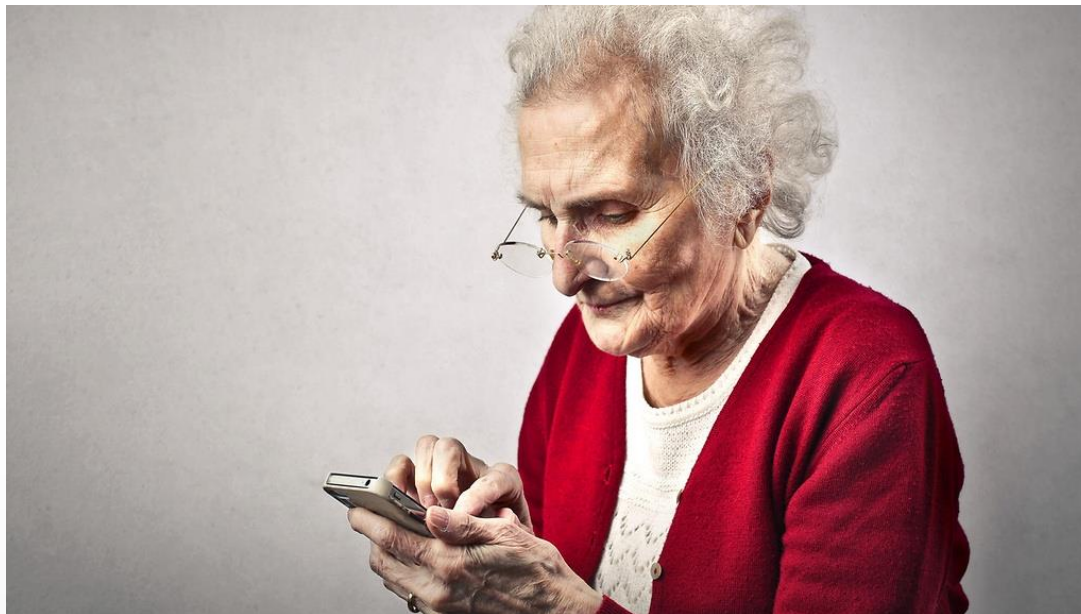
- Vie saunaan: “Eight saunas and seven days”



Suomen kilpailukyky nousee sosiaalisilla suhteilla

- Suomalaisyritusten teknologia ja tuote ovat kunnossa
- **Mutta: suomalaisyritykset menettävät valtavasti tilaisuuksia, koska eivät hallitse / ymmärrä sosiaalisten suhteiden tärkeyttä luottamuksen muodostamisessa kansainvälisillä markkinoilla**
- Monille muille kansallisuuksille tämän muistaminen on itsestään selvää, he viettävät kv-verkostojen kanssa kivaa sosiaalista aikaa ja tulevat siksi valikoiduiksi yhteistyökumppaneiksi suomalaisten yritysten sijaan

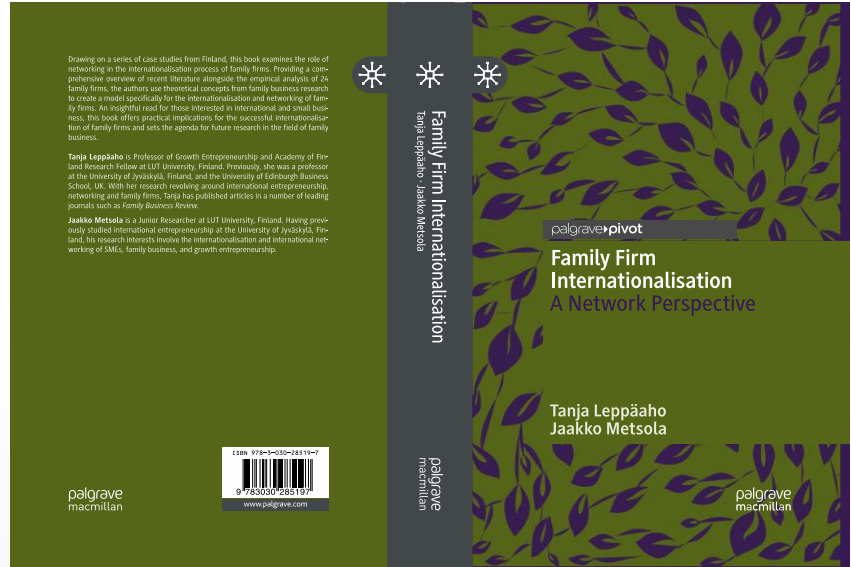
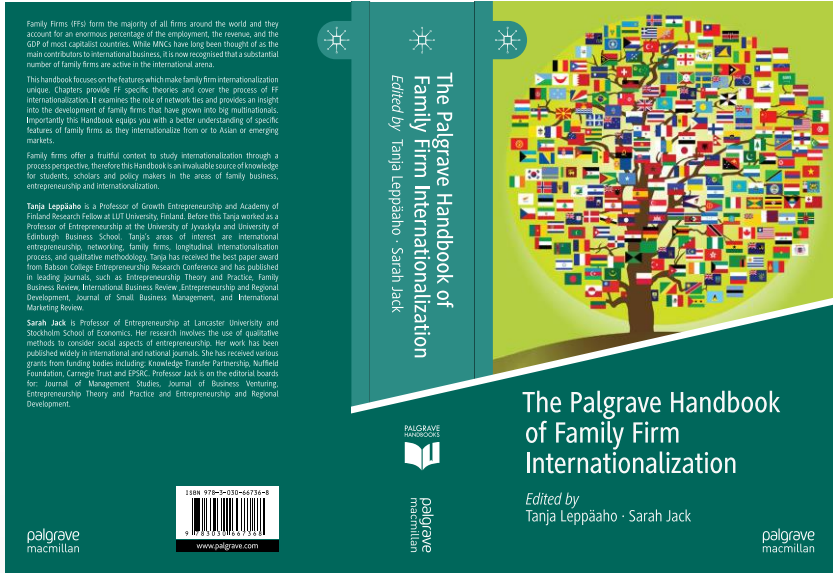
Muista kysyä miten mummo voi!



<http://ife.fi>



INTERNATIONAL FAMILY ENTERPRISE



Kiitos!

tanja.leppaaho@lut.fi

<http://ife.fi>



INTERNATIONAL
FAMILY
ENTERPRISE