

# SOSIAALISTEN SUHTEIDEN OSAAMINEN SUOMEN KANSAINVÄLISEN KILPAILUKYVYN TÄRKEÄNÄ OSATEKIJÄNÄ

Akatemiatutkija Tanja Leppäaho, Lappeenrannan teknillinen yliopisto

[tanja.leppaaho@lut.fi](mailto:tanja.leppaaho@lut.fi), puh. 0401919448

Olen tutkinut reilut 10 vuotta (luettelo muutamista avaintutkimuksista on tämän taustapaperin lopussa) suomalaisten yritysten kansainvälistymistä eri kansainvälisille markkinoille niin laadullisella, historiallisella kuin määrällisellä tutkimusotteella. Lähes aina erilaisten onnistumisten, haasteiden, strategioiden, verkostojen, kulttuurikysymysten jne. tarkastelu päättyy siihen, että sosiaalisen verkostoitumisen osaaminen ja vieraiden kulttuurien osaaminen ovat keskeisimmät kilpailukykytekijät kansainvälisissä ja kansainvälistyvissä suomalaisyrityksissä.

Suomalaiset ja sosiaalisuus eivät lähtökohtaisesti ole lähellä toisiaan, sillä suomalaiset ovat pääosin vaiteliaita, nöyriä, asiakeskeisiä ja tunteitaan peittäviä. Suomessa työelämä ja sosiaalinen elämä ovat varsin eriytyneet. Tämä ei ole helppo lähtökohta tilanteessa, jossa suomalaisten yritysten kasvupotentiaali on ulkomailla, eikä ulkomaisilla markkinoilla juuri tunneta pelkkään liiketoimintaan perustuvia suhteita. Sosiaalisen vuorovaikutuksen taito yhdessä kulttuuriosaamisen – liittyen erityisesti siihen millainen sosiaalinen kanssakäyminen on sopivaa missäkin kulttuurissa – kanssa on Suomen yritysten kannalta keskeisiä kehityskohteita.

Tutkimuksissani tulee ilmi, että suomalaiset yritykset eivät useinkaan panosta sosiaaliseen suhteeseen ollenkaan tai ne panostavat siihen liian myöhään. Tällä tavalla ne menettävät valtavasti tilaisuuksia, sillä ulkomaalainen partneri lähes poikkeuksetta valitsee lopulta kansainvälisen yhteistyökumppanin sen perusteella, miten hyvin tuntee potentiaalisen partnerin ja kuinka mukavaa tämän kanssa on viettää aikaa. Esimerkiksi puolalaiset osaavat ennen kauppoja viettää iltaa ja viedä potentiaalisia yhteistyökumppaneita luontoon ym. sillä aikaa, kun suomalainen tehokas insinööri tekee ulkomaillakin tehokkaasti työtä ja esittelee tuotteen tai palvelun teknisiä ominaisuuksia. Samalla kauppa usein menee puolalaiselle, kehnommalla tuotteella, mutta paremman sosiaalisen suhteen ansiosta.

- *”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.”*

Myös suuri osa kansainvälisille markkinoille päässeistä suomalaisyrityksistä ymmärsi vasta muutaman vuoden yrittämisen jälkeen, että sosiaaliseen suhteen muodostaminen ulkomaille onkin välttämätöntä, sillä kaupan liikkeelle lähteminen oli usein hyvin vaikeaa. Tutkimukseni mukaan tämä oli tosi hyvä asia ja suhteet paranivat merkittävästi. Kuitenkin liian myöhään sosiaalisen kanssa käymisen aloittaneet yritykset eivät koskaan saavuttaneet yhtä luottamuksellisia ja

sitoutuneita suhteita kuin yritykset, jotka aloittivat sosiaalisen suhteen muodostamisen heti suhteen alussa.

- *”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.”*
- *”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 jakslee. Sen jälkeen kaikki muuttui. Ihan kaikki.”*

Tottumus siihen, että Suomessa on olemassa pelkkiä liiketoimintasuhteita on siis haastava lähtökohta suomalaisyrityksille, ja tähän liittyvää osaamista tulee parantaa jalkauttamalla ymmärrystä kaikkiin suomalaisiin yrityksiin, joissa on kasvupotentiaalia. 99,8% suomalaisista yrityksistä on pk-yrityksiä ja kaikki uudet 2000-luvun työpaikat ovat syntyneet pk-yrityksiin. Niiden kasvusaamisen keskeinen tekijä on juurikin sosiaalisten suhteiden muodostamisen ja eri kulttuurien osaamisen taito. Suomalaiset ovat luotettavia, rehellisiä, hyviä kuuntelijoita. Kun nämä suomalaisissa erityisesti arvostetut piirteet yhdistetään sosiaalisen kanssakäymisen ja kulttuuriosaamisen taitoihin, tulevat suomalaisyritykset olemaan erittäin haluttuja kumppaneita yhä useammalle kansainväliselle yritykselle ja loppuasiakkaalle. Kulttuuriosaamiseen kuuluu myös kohdemarkkinaan liittyvän erilaistamisen tarve, kuten tämä suomalaisyrityksen ranskalaiseen tytäryhtiöön liittyvä esimerkki paljastaa:

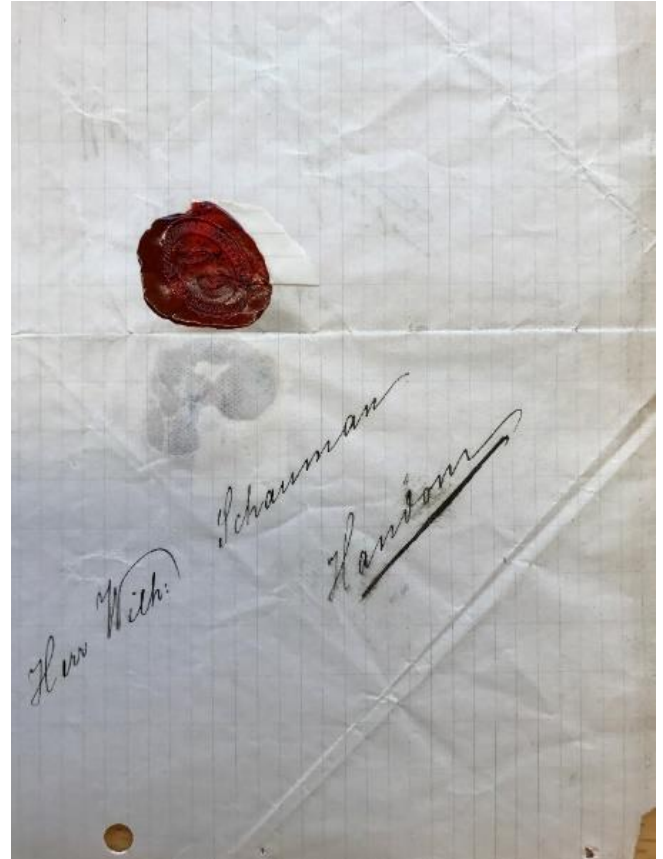
- *”Minusta suomalaisella johdolla oli kymmenen vuotta liian Suomi-orientoitunut näkemys. Me täällä Ranskassa joudumme palvelemaan asiakasta todella hyvin, eikä täällä standardikokoiselle tuotteelle löydy juuri kysyntää. Kun he ymmärsivät erilaistamisen tarpeen ja antoivat periksi, täällä on mennyt hyvin. Ja meille syntyi hyvä yhteinen toimintatapa.” (Tytäryhtiön johtaja, Ranska)*

Sosiaalisten taitojen ja kulttuuriosaamisen hallitseminen on tutkimukseni mukaan ollut nykyisin suurten metsäyhtiöiden Metsä Groupin, Ahlströmin ja UPM:n alkuvaiheiden keskeinen kasvamisen tekijä. Niin Serlachiuksen, Schaumanin, Ahlströmin kuin Waldenin perheen jäsenet panostivat suuresti sosiaalisiin suhteisiin ja partnereiden kanssa yhdessä vietettyyn aikaan, osasivat lukuisia kieliä, kouluttivat lapsiaan ulkomailla yms. alkuvaiheidensa aikana 1870-1940-luvuilla. Kaikki kirjeenvaihto kansainvälisten kumppaneiden suuntaan on erittäin kohteliasta, perhe otettiin aina niin kirjeissä kuin vierailuilla huomioon ja kansainväliset vierailut kestivät usein

kuukausia. Nyky-yhteiskunnan suomalaisyritykset pyrkivät matkustamaan mahdollisimman vähän ja olemaan tehokkaita, usein sosiaalisen kanssa käymisen kustannuksella.

Olemme isoilta osin kadottaneet ne taidot, joilla muutamat suomalaisyritykset onnistuivat luomaan vahvat kansainväliset suhteet ja kasvamaan merkittävän kokoisiksi yrityksiksi. Paras tapa sosiaalisen kanssakäymiseen Suomen päässä tuntuu olevan kutsuminen omaan kotiin ja suomalaisten erikoisuuksien tarjoaminen sekä suomalaiseseen luontoon, saaristoon ja järvimaisemaan sekä Lappiin tutustuttaminen.

- *“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.”*



#### **Lähteet:**

**Leppäaho, T.,** Chetty, S. & Dimitratos, P. (2017). Network embeddedness in the internationalization of biotech entrepreneurs. *Entrepreneurship and Regional Development*, in press. 10.1080/08985626.2017.1408697

**Leppäaho, T. & Pajunen, K.** (2017). Institutional Distance and International Networking. *Entrepreneurship and Regional Development*, in press.10.1080/08985626.2017.1407365

**Leppäaho, T.,** Amdam, R.P., Jack, S., Korhonen, S., & Metsola, J. (2018). *Revisiting the International New Venture Phenomenon: Early Internationalization Among Three Finnish Small- and Medium-Sized family enterprises*. Accepted for presentation in the 38<sup>th</sup> Babson College Entrepreneurship Conference, Waterford, Ireland, 6.-9.6.2018.

**Leppäaho, T.** (2017). Network Bricolage in the Internationalization of Biotech Entrepreneurs. *Proceedings of the 22nd McGill International Entrepreneurship Conference, Galway, Ireland, 31.8.-1.9.2017.*

**Leppäaho, T.,** Jack, S., Arenius, P., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2017). Getting Embedded for and during Internationalization. *Proceedings of the 8<sup>th</sup> BAMDE (Bulgarian Association for Management Development and Entrepreneurship) Conference*, 6-9 June 2017, Varna, Bulgaria.

**Leppäaho, T. & Jack, S.** (2016). Imprinting, embeddedness and social network ties in the internationalization of small- and medium-sized family enterprises. *Proceedings of 36<sup>th</sup> Babson College Entrepreneurship Conference*, Bodo, Norway, 8.-10.6.2016

- Leppäaho, T.**, Jack, S. & Arenius, P. (2016). Embedding in the internationalization of small- and medium-sized family enterprises. Proceedings of the 21st McGill International Entrepreneurship Conference, Vaasa, 23.-25.8.2016.
- Leppäaho, T.**, Metsola, J & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2016). Process view and the internationalization of family businesses. *Academy of Management conference*, Anaheim, California, USA, 5.-9.8.2016.
- Kontinen, T.** & Ojala, A. (2012). Internationalization pathways of family SMEs (2012). *International Marketing Review*, 29 (5). 496 - 518.
- Kontinen, T.** & Ojala, A. (2011). International opportunity recognition among small and medium-sized family firms. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 490-514. (ABS 3\*)
- Kontinen, T.** & Ojala, A (2011). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*, 20, 440-453.
- Kontinen, T.** & Ojala, A (2012). Social capital in the international operations of family SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19 (1).