



LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Henkilöbrändäys muotialalla Kiinassa

Personal branding in fashion industry in China

7.2.2021

Tekijä: Sandra Kurki

Ohjaaja: Sanna Heinänen

Sisällys

1. Johdanto	1
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat.....	2
1.2. Tutkimuksen kohde ja rajaukset	3
1.3. Teoreettinen viitekehys	3
1.4. Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto	4
1.5. Tutkimuksen rakenne.....	5
2. Brändi ja brändin rakentaminen.....	5
2.1. Brändi.....	5
2.2. Brändin rakentaminen	6
2.3. Henkilöbrändäys	8
3. Uusille markkinoille laajentaminen	12
4. Hofsteden kulttuuridimensiot	13
5. Tutkimuksen metodologia	15
6. Kiina ja sen kulttuurin erityispiirteet	17
6.1. Kulttuurivallankumous.....	17
6.2. Kiinalaiset ihmiset ja tapakulttuuri	18
6.3. Kiinan kulttuuridimensiot	19
7. Kulttuurin vaikutukset liiketoimintaan	21
7.1. Tapaamiset.....	21
7.2. Tervehtiminen.....	23
7.3. Keskustelu	24
8. Kulttuurin vaikutus brändäämiseen	25
8.1. Marja Kurki Oy	25
8.2. Henkilöbrändäys muotialalla Kiinassa	26
8.3. Matka tähän päivään asti.....	31
9. Johtopäätökset	32
10. Lähdeluettelo	34

LIITTEET

Liite 1 Haastattelukysymykset

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Sandra Kurki
Tutkielman nimi:	Henkilöbrändäys muotialalla Kiinassa
Akateeminen yksikkö:	LUT-Kauppar korkeakoulu
Koulutusohjelma:	Kauppatieteet, Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Sanna Heinänen
Hakusanat:	Henkilöbrändäys, Brändääminen, Brändin rakentaminen, Muotiala, Kiina, Uusille markkinoille laajentaminen

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on selvittää, mikä on henkilöbrändäyksen rooli muotialalla, erityisesti Kiinan markkinoilla. Tutkimuksessa käytetään esimerkkiyrityksenä Marja Kurki Oy:tä, ja sen matkaa ja alkuaskeleita Kiinan markkinoilla. Itse tutkimuskysymystä tarkennetaan alatutkimuskysymyksillä, jotka on laadittu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen perusteella. Niiden avulla pyritään selvittämään, minkälaisia erityispiirteitä muotialan liiketoiminnassa on, miten ja milloin henkilöbrändäystä tulisi käyttää, sekä minkälaisia erityispiirteitä Kiinan muotialan liiketoimintakulttuurissa on. Tutkimuksen teoriaosuus perustuu Hofsteden kulttuuridimensioille, sekä brändin, että henkilöbrändin rakentamiselle, jossa puolestaan on kolme eri osa-aluetta: henkilöbrändin identiteetti, henkilöbrändin asemointi sekä henkilöbrändin arviointi.

Tutkielman empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin puolistrukturoidun haastattelun avulla esimerkkiyrityksen perustajalta. Saatuja tutkimustuloksia vertaillaan teoriaosuudessa esiteltyyn kirjallisuuteen. Tutkimustulosten pohjalta esitetään johtopäätökset, joiden avulla vastataan tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen keskeisimpänä tuloksena voidaan pitää Kiinan historian, ja sitä kautta muokkautuneen kulttuurin, suuria vaikutuksia Kiinan liiketoimintaan ja kulutuskäyttäytymiseen. Kiina on hyvin maskuliininen sekä kollektivistinen maa, jonka takia henkilöbrändit pärjäävät siellä erityisen hyvin. Kiinan markkinat ovat täynnä erityispiirteitä, jotka on tunnettava henkilökohtaisesti tai välillisesti. Kiinassa yhteydet määrittävät koko yrityksen suunnan.

ABSTRACT:

Author: Sandra Kurki
Title: Personal branding in fashion industry in China
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration, International Business
Supervisor: Sanna Heinänen
Keywords: Personal branding, Branding, Building a brand, Fashion industry, China, Market entry

The purpose of this Bachelor's thesis is to examine, what is the role of personal branding in fashion industry, especially in the Chinese markets. In this study Marja Kurki Oy and its journey to China is used as an example company. The main research question is specified with three sub research questions, which are created with the help of the theoretical framework. These sub research questions are created to help in the research of the characteristics of fashion industry, how and when should personal brand be used and what kind of characteristics there are in the fashion industry business in China. The theoretical part is based on Hofstede's cultural dimensions, but also building a brand and a personal brand, where there are three different sections: personal brand identity, personal brand positioning and personal brand assessment.

The empirical part of the study is executed as a qualitative research. The materials have been collected with a half structured interview with the founder of the example company. The given results are compared with the literature review, that is presented in the theoretical part. In the end the conclusions are presented based on the study results, and the research questions are answered with the conclusions.

The central results are that Chinese history and therefore culture has a huge impact on China's business culture, but also to consumer behaviour. China is very masculine and collectivistic country, and therefore the personal brands do get along very well. Chinese markets are full of characteristics, which you should know, or at least know someone who knows. In China the relations define the whole direction to the company.

1. Johdanto

Brändit ovat nykyään kaikkialla, ja menestys riippuu entistä enemmän hyvin onnistuneesta brändäyksestä. Brändit ovat soluttautuneet niin syväälle alitajuntaamme, ettemme edes huomaa niiden olemassaoloa tai käyttävämme niitä. Vahvalla brändillä uskotaan olevan jopa suora yhteys menestykseen ja rahalliseen arvoon. (Vahtola, 2020) Muuttuvan maailman mukana niiden merkitys kasvaa koko ajan, mutta brändejä ja brändäämistä on tarvittu jo vuosikausia liiketoiminnassa.

Nykyaikana henkilöbrändäys on erittäin suuressa nosteessa, koska sosiaalinen media on nostanut esiin jokaiselle mahdollisuuden brändätä itsensä. Jo ennen sosiaalisen median nostetta henkilöbrändäyksestä hyötyivät myös esimerkiksi poliitikot, kirjailijat ja urheilijat, koska vuosituhatien vaihteen jälkeen merkkituotteen käsite laajentui myös ihmisiin. (Laakso, 2003)

Björksten ja Hägglund (2010) puolestaan kirjassaan "How to Manage a Successful Business in China" arvioivat, että Kiina on mahdollisuuksien maa. Kiinassa onnistuminen ja toimivan liiketoiminnan pyörittäminen on erittäin haasteellista, mutta toisaalta ei ole toista samanlaista maata kuin Kiina. Ison kokonsa lisäksi Kiinassa asuu koko maailmaan suhteutettuna todella paljon ihmisiä, jolloin mahdollisuuksia on myös enemmän kuin muualla. Toisaalta Kiinaa ja sen yrityskulttuuria on tutkittava enemmän kuin ehkä muita maita, koska Kiinalla on niin omanlaisensa tapa tehdä asioita. Kiinassa täytyy osata kulttuurin piirteet tarkasti, jotta voi olla edes mahdollisuus käyttäytyä niin, että yrityksen perustamista voidaan edes suunnitella.

Yleisesti ottaen aiheen voidaan olettaa olevan tärkeä, koska juuri tällaista tutkimusta ei ole vielä tällaisenaan tehty. Lisäksi maailma muuttuu koko ajan hurjaa vauhtia, joten on tarpeellista tutkia erilaisia markkinoita. Kiinan markkinat suomalaisen yrityksen näkökulmasta ovat myös erittäin mielenkiintoiset: Kiinassa suomalaisia tuotteita arvostetaan, mutta toisaalta kilpailua on loputtomasti. On erittäin epätodennäköistä, että suomalaisia yrityksiä olisi liikaa Kiinan markkinoilla menestymässä - jo silloin voidaan sanoa, että tutkimuksen tekeminen on hyödyllistä, ja johtopäätöksiä voidaan käyttää tulevaisuudessa hyväksi.

Aiheesta ei ole oikeastaan olemassa erityisen hyvää kokonaiskuvaa: tiedetään brändäyksestä, kansainvälisestä liiketoiminnasta, ulkomaille viennistä, Kiinan liiketoiminnan yksityiskohdista ja vähän muotialasta, mutta ei muotialan henkilöbrändäyksestä Kiinan markkinoiden näkökulmasta. Koko konsepti huomioon ottaen voidaan siis olettaa, että näistä lähtökohdista voidaan löytää uusia yhtäläisyyksiä ja yleistyksiä. Miten Kiinan historia vaikuttaa liiketoimintaan? Miten yksityiskohtaiset liiketoimintamallit vaikuttavat muotimaailmaan? Esimerkiksi näiden kysymysten esittämiä teemoja tullaan tarkastelemaan tässä tutkimuksessa.

1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilöbrändäyksen merkitystä muotialalla menestymisessä. Esimerkkiyrityksenä käytetään Marja Kurki Oy:tä, ja sen Kiinan markkinoille laajentamista. Tutkimus käsittelee henkilöbrändäystä itsessään, mutta erityisesti muotialalla. Kiinnostavan näkökulman tutkimukseen tuo esimerkkiyritys, joka toimii muotialalla Kiinassa, jossa markkinat toimivat omalla ainutlaatuisella tavallaan. Liiketoimintaan Kiinassa liittyy monia erilaisia yksityiskohtia, jotka on otettava huomioon, kun siellä yritetään menestyä. Jo itsessään muotialalla on omat tietyt piirteensä, joiden mukaan on toimittava, jotta voi ylipäättensä päästä mukaan liiketoimintaan.

Tutkimuksen tavoitteena on saada uutta tietoa niin henkilöbrändäyksestä, muotialasta ja Kiinan markkinoista, sekä näistä kaikista yhdessä. Nykymaailman kannalta on erittäin tärkeää ymmärtää kansainvälisiä markkinoita, ja varsinkin näin isoja markkinoita, kuten Kiinassa on. Maailma on täysin globalisoitunut, ja toisaalta myös ulkomaille laajentaminen on entistä helpompaa. Kiinan kulttuuri tuo kuitenkin tilanteeseen oman haasteensa, joka muodostaa ison osan ongelmista.

Tutkimuksessa yritetään selvittää henkilöbrändäyksen, muotialan ja Kiinan markkinoiden toimintaa yhdessä. Esimerkkiyrityksenä käytetään Marja Kurki Oy:tä, joka tuottaa silkistä tehtyjä huiveja ja solmioita, ja on viime vuosina laajentanut toimintaansa myös muihin asusteisiin, kuten laukkuihin. Marja Kurki Oy perusti oman yrityksen Kiinaan 1990-luvulla, ja oli näin ensimmäisiä suomalaisia yrityksiä Kiinan markkinoilla. Tutkimuksen tavoitteena onkin tutkia ja analysoida jokaisen käsitteen syvempiä merkityksiä, ominaisuuksia ja erityispiirteitä, ja sitä kautta analysoida, miten niitä

pystyttäisiin yhdistämään mahdollisimman tehokkaasti ja liiketoiminnan kannalta menestyksekkäästi. Nämä seikat ovat johtaneet päätutkimuskysymykseen:

“Mikä merkitys on henkilöbrändäyksellä muotialalla?”

Alatutkimuskysymysten avulla pyritään tutkimaan ja ymmärtämään aihetta syvemmin, sekä saamaan vastaus päätutkimuskysymykseen. Näitä tutkimalla yritetään päästä vielä lähemmäksi käsitteiden ominaisuuksia, jotta syvempi ymmärrys kokonaisuudesta voi kehittyä. Alatutkimuskysymykset tässä tutkimuksessa ovat:

Minkälaisia erityispiirteitä on muotialan liiketoiminnassa?

Miten ja milloin henkilöbrändäystä tulisi käyttää markkinoille mentäessä?

Millaisia erityispiirteitä on Kiinan muotialan liiketoimintakulttuurissa?

Tutkimuksen pääongelmaan pyritään vastaamaan alakysymysten avulla. Tutkimuksessa tullaan käyttämään jo olemassa olevia tieteellisiä tutkimuksia, kirjallisuutta, sekä haastattelua, jossa hyödynnetään esimerkkirytyksen toimitusjohtajan omaa henkilökohtaista kokemusta.

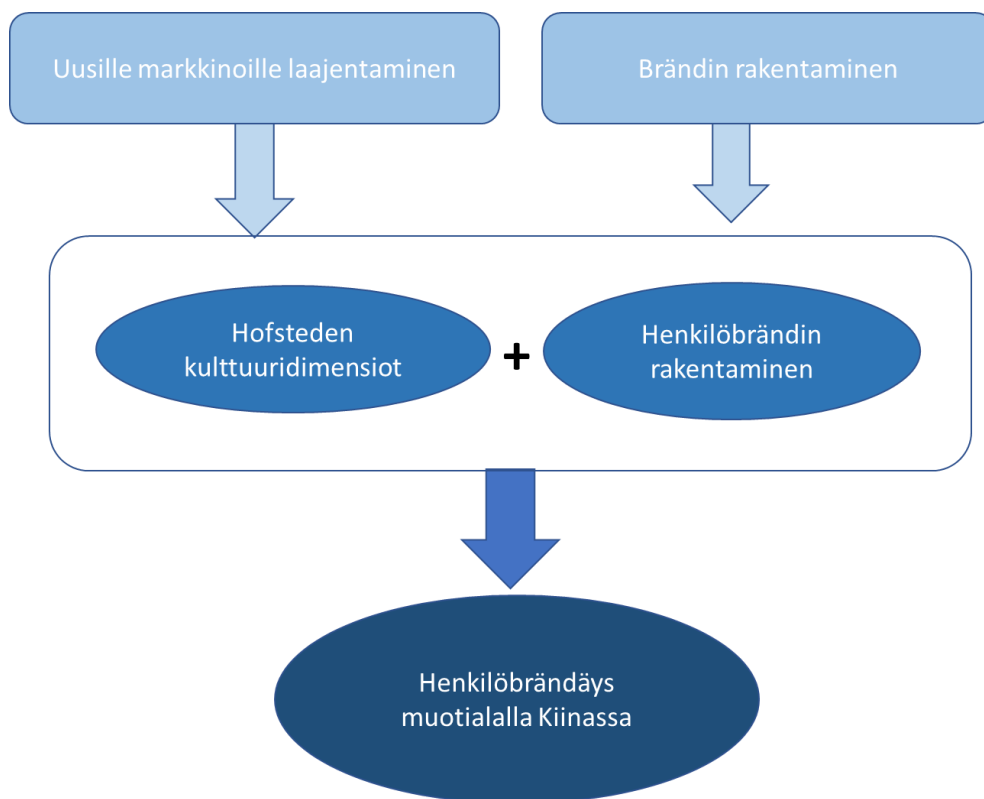
1.2. Tutkimuksen kohde ja rajaukset

Tutkimuksen kohteena on muotialan liiketoiminta, uusille markkinoille laajentaminen ja henkilöbrändäys. Esimerkkirytyksenä käytetään Marja Kurki Oy:tä ja sen matkaa Kiinan markkinoille. Tutkimuksessa tutustutaan Kiinan markkinoiden erityispiirteisiin ja niiden yhteyteen Kiinan muotialan erityispiirteisiin ja henkilöbrändäykseen.

1.3. Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen viitekehys pohjautuu uusille markkinoille laajentamisen, sekä brändin rakentamisen kautta Hofsteden (1991) kulttuuridimensioihin sekä henkilöbrändin rakentamisen

teorioihin. Uusille markkinoille laajentamisen teoria nojautuu Solbergin (1997) yhdeksään kansainvälistymisikkunaan, jotka analysoivat yrityksen kansainvälistymisvalmiuksia. Niistä päästään Hofsteden kulttuuridimensioihin, joiden avulla tarkastellaan kiinalaista tapakulttuuria, joka vaikuttaa ratkaisevasti Kiinassa toimimiseen ja liiketoimintaan. Brändin rakentaminen puolestaan perustuu esimerkiksi Laakson (2004) esittelemiin viiteen brändin rakentamisen vaiheeseen. Brändin rakentamista syvennetään esimerkiksi Khedherin (2014) luomiin henkilöbrändin rakentamisen vaiheisiin: henkilöbrändi-identiteetti, henkilöbrändin asemointi ja henkilöbrändin arviointi, jotka luovat pohjan koko henkilöbrändin rakentamisen teorioille. Nämä kaikki yhdessä muodostavat viitekehksen, jonka lävitse tarkastellaan esimerkkiyritystä ja tutkimuksen pääteemaa: henkilöbrändäystä muotialalla Kiinassa.



Kuva 1. Teorettinen viitekehys

1.4. Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto

Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisella, eli laadullisella tutkimuksella. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ilmiötä syvällisesti, eikä pelkästään selittää niitä.

(Tuomi & Sarajärvi 2002) Tutkimusaineisto kerätään haastattelun avulla, tarkemmin sanottuna puolistrukturoidun, eli niin sanotun teemahaastattelun avulla. Haastattelussa on valmiina alustavat kysymykset, mutta niiden järjestys tai vastauksen laajuus eivät ole absoluuttisesti ennalta suunniteltuja. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005) Haastattelun kohteena on esimerkkiyrityksen perustaja ja ensimmäinen toimitusjohtaja Marja Kurki, jonka alaisuudessa Marja Kurki Oy lähti laajentamaan liiketoimintaansa Kiinan markkinoille.

1.5. Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu viidestä osasta. Tutkielman alussa on johdanto, joka johdattelee lukijan aiheeseen ja antaa ensivaikutelman siitä, missä tutkimuksessa on kyse. Tutkielman rajaukset ja teoreettinen viitekehys puolestaan kertovat lukijalle, mistä näkökulmasta asiaa lähestytään. Seuraavaksi kuvataan tutkimusmenetelmä. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi jo olemassa olevaa tietoa, eli kirjallisuuskatsausta aiheeseen sopivien teorioiden osalta. Empiirisessä osiossa tarkastellaan aihetta tutkimusaineiston, eli haastattelun sekä aikaisemmin esiteltyjen teorioiden valossa. Tämän jälkeen tuloksia analysoidaan, ja niistä tehdään johtopäätöksiä, jotka esitellään viimeisenä.

2. Brändi ja brändin rakentaminen

Seuraavassa osiossa esitellään tutkimuksessa käytettyjä teorioita, niiden yhteyksiä tutkimukseen ja mahdollisiin aikaisempiin tutkimuksiin.

2.1.Brändi

Brändin historia juontaa juurensa 1800-luvulle, jolloin brändi-sanaa alettiin käyttämään karjan merkinnässä. Karjaa polttomerkittiin, jotta tiedettiin, mikä kuului kenelle, ja samaan aikaan teollisuudessa alettiin polttomerkitä tuotteisiin logoja. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 228) Hofsteden (1991) mukaan brändi on jotain, jonka yritys voi omistaa, ja asiakkaat kokea. Hänen

mukaansa brändi on myös jotain, joka yhdistyy yrityksen identiteettiin, imagoon ja maineeseen. American Marketing Association taas määrittelee brändin näin: "nimi, termi, merkki, symboli, tai muotoilu, tai niiden yhdistelmä, joiden tarkoituksena on luoda tietyn myyjän tai myyjien tuotteet tai palvelut tunnistettavaksi ja erillistää ne muista vastaavista." (Kotler & Keller 2012, 263)

Toisaalta Landorin legendaarinen lause "Tuotteet tehdään tehtaissa, mutta brändit luodaan ihmisten mielissä" (Hammond 2008, 6) tiivistää brändin ytimen. Juuri samasta syystä Kevin Keller julkaisi artikkelin asiakaslähtöisestä brändin pääomasta jo vuonna 1993. Se mullisti ihmisten ajattelutavan brändeistä ja sen jälkeen yrityksillä on ollut parempi käsitys heistä oman brändiviestinsä johtajina. Brändäämistä alettiinkin ajattelemaan yrityksen sisältä lähtevän ajatuksen sijaan asiakaslähtöisenä "outside-in" -ajatteluna. (Puusa et al. 2014, 228) Nykyään brändejä on kaikkialla ja varsinkin nykyaikana niiden merkitys on jopa elintärkeää. Brändit ovat ne, jotka menestyvät tulevaisuudessa. (Vahtola, 2020) Brändien menestyminen perustuu paljolti siihen, että "brändi on se lisäarvo, jonka asiakas on valmis maksamaan lisää verrattuna tavalliseen, nimettömään tuotteeseen, joka kuitenkin ajaa saman asian. Merkitön tuote on vain hyödyke." Voidaankin siis väittää, että brändi syntyy vasta, kun sillä on kuluttajan mielestä jotain lisäarvoa markkinoiden muiden tuotteisiin nähden. (Laakso, 2003, 19-24)

Tämä lisäarvo on se, joka erottaa brändin muista tuotteista. Tämä lisäarvo voi olla eri tuotteella ja eri asiakkaalla eri asioita. Lisäarvo voi tulla tuotteen eri ominaisuuksista, edullisesta hintalaatusuhteesta tai symbolisesta arvosta. Lisäarvon perusteella asiakas itse valikoi tuotteen muista vastaavista. Päätökset ihminen taas tekee tunteella ja perustelee järjellä. Silloin brändistä tulee osa ihmisen identiteettiä, ja se auttaa asiakasta viestimään itsestään jotain. Asiakas voi jopa rakastua brändiin, ja kun brändi tukee asiakkaan sosiaalista statusta, ollaan matkalla asiakasuskollisuuteen. (Ruokola, 2020, 16-21)

2.2. Brändin rakentaminen

Brändin rakentamiseen katsotaan kuuluvan viisi eri vaihetta: brändiin liittyvät analyysit, tunnettuuden luominen, haluttujen ominaisuuksien liittäminen tuotteen mielikuvaan, ostamisen aikaansaaminen ja brändiuskollisuuden saavuttaminen. (Laakso, 2004, 83) Brändiin liittyvät

analyysit ovat asiakasanalyysi, kilpailija-analyysi sekä oman brändin analyysi. Näiden kaikkien keskeinen tavoite on parantaa päätöksenteon laatua. (Laakso, 2004, 88)

Asiakasanalyysit on jaettu neljään eri teemaan: trendit, ostomotiivit, asiakaskunnan jakautuminen segmentteihin ja tyydyttämättömät tarpeet. Näiden tarkoituksena on selvittää, kuinka tuotteiden jättämät muistijäljet saadaan tuotua esiin. Kilpailija-analyysit ovat myös jaettu neljään osaan: kilpailijoiden brändit, toimialan brändien esittely, muutokset kilpailijoiden brändeissä sekä kilpailevien brändien heikkoudet ja vahvuudet. Näiden analyysien avulla pyritään selvittämään, miten kilpailija toimii brändiensä sekä asiakkaidensa kanssa. Analyysi omasta brändistä sisältää kolme eri teemaa: brändin juuret, brändin vahvuudet sekä heikkoudet ja nykyinen brändi-imago. (Laakso, 2004)

Tunnettuuden luominen sekä mielikuvan yhdistäminen tuotteeseen on paljolti juuri sitä, mitä nimet kertovatkin. Brändin tunnettuuden tasot jaotellaan neljään eri luokkaan: tuotteen nimeä ei tunnisteta ollenkaan, autettu tunnettuus, spontaani tunnettuus ja tuoteryhmänsä tunnetuin. Näitä arvioidaan esimerkiksi sillä perusteella, kuinka helposti kuluttaja muistaa brändin nimen tai sen olemassaolon. Tämän jälkeen kuluttajaa yritetään auttaa yhdistämään tai vahvistamaan haluttuja mielikuvia tuotteeseen. Halutut ja spontaanit mielikuvat taas auttavat asiakasta tekemään ostopäätöksen, esimerkiksi jos hän näkee kaupassa ollessaan saman tuotteen tai merkin, josta hän on nähnyt mainoksen, hän saattaa ostaa tuotteen jo pelkästään tunnettuuden sekä mielikuviansa perusteella. Pelkästään miellelyhtymän syntyminen aiheuttaa asiakkaassa jo positiivisia tunteita tuotetta kohtaan, jolloin brändi on pystynyt jo luomaan arvoa itselleen ja näin erottautumaan kilpailijoista. Ostopäätöksen toinen yksi keskeisistä tekijöistä on tuotteen laatu. Brändiuskollisuus taas syntyy, kun asiakas on todennut tietyn tuotteen erityisen hyväksi, ja näin ollen päätenyt ostamaan kyseisen tuotteen useaan otteeseen. Tämä prosessi vaatii toki aikaa. Ajan kuluessa hyvästä brändi-kuluttajasuhteesta voi siis kehittyä brändiuskollisuutta, jolloin kuluttaja kokee tuotteen olevan hänelle jo muutakin kuin pelkästään tuote. (Laakso, 2004)

Kotlerin ja Kellerin (2012) mukaan taas brändin rakentaminen lähtee luomalla oikeanlaista bränditietoisuutta oikeiden asiakkaiden kanssa. Kotler ja Keller puoltavat varhaisen vaiheen päätöksien tärkeydestä, kuten brändielementit ja -identiteetit. Näitä ovat esimerkiksi brändin nimi, logot, symbolit, hahmot, sloganit ja paketit. Näiden elementtien tulisi olla mahdollisimman

muistettavia, merkityksellisiä, tykättäviä ja mukautuvia. Nämä tekevät brändistä brändin. (Kotler & Keller, 2012, 271-272) Kotler ja Keller painottavat myös sitä, ettei brändi muodostu pelkästään mainostamalla, vaan kaikkien kontaktien ja kosketuspintojen kautta, esimerkiksi omakohtainen kokemus, toisten asiakkaiden kuultu mielipide, netti- tai puhelinkokemukset, sekä maksukokemus. Jokaiseen brändikontaktiin tulisi panostaa ihan yhtä paljon kuin markkinointiinkin. (Kotler & Keller, 2012, 272-273)

Myös brändistrategian laatimista pidetään yhtenä brändin rakentamisen keskeisistä vaiheista. Strategian tarkoituksena on luoda suunnitelma sille, miten brändi saadaan tunnetuksi, ja millä se pyrkii erottumaan kilpailijoistaan. Brändistrategia pohjautuu yrityksen tavoitteisiin ja liiketoimintasuunnitelmaan, ja sen avulla määritetään esimerkiksi brändin identiteetti sekä persoonallisuus. Kiristyvän kilpailun takia vahva brändi-identiteetti sekä -strategia ovat erityisen tärkeässä roolissa, koska brändi on saatava vahvaksi asiakkaan mieleen, jotta se voi oikeasti tuottaa arvoa. Brändistrategia on tärkeä luoda jo yrityksen taipaleen alkuvaiheessa, koska mielikuvat yrityksestä sekä brändistä, että sen maineesta alkavat muodostua kuluttajien mielissä aivan ensihetkestä lähtien. (Hertzen, 2006, 138. Mäkinen, Kahri & Kahri, 2010, 78) Toisaalta brändin rakentaminen nähdään monesti amerikkalaistyyppisenä, strategiseen ja systemaattiseen johtamiseen liittyvänä prosessina. Kuitenkin pk-yrityksissä brändääminen on monesti todella kaukana sellaisesta, eikä se ole ennalta kuvattu ja määritelty prosessi, vaan enemmänkin suunnittelematonta kokeilua, jossa yrityksellä ja erehdyksellä on usein todella tärkeä rooli. (Puusa et al., 2014, 233)

2.3. Henkilöbrändäys

Henkilöbrändäys erottuu brändäämisestä siinä, mihin brändääminen kohdistuu. Yleensä kun puhutaan brändäämisestä, brändi kietoutuu yrityksen ympärille. Henkilöbrändi taas kietoutuu yksittäisen ihmisen ympärille. (Business2Community, 2020) Kortesuon (2020) mukaan henkilöbrändi käsitteenä tarkoittaa sitä, millainen käsitys muilla ihmisillä on siitä, millaisia me olemme. "Jos haluat luoda itsellesi henkilöbrändin myös työelämässä, se muodostuu - huvittavaa kyllä - samoin kuin kotioloissa." Brändin luominen perustuu toistoon: mitä enemmän pukee samantyyllisiä vaatteita, toistaa tiettyjä käyttäytymismalleja ja kertoo saman tyylistä viestiä

uudestaan ja uudestaan, kohderyhmälle alkaa muodostua kuva siitä, millainen brändihenkilö on kyseessä. Tässä tutkimuksessa henkilöbrändiä tarkastellaan muotialan yrityksen näkökulmasta, jolloin on kyse tuotteiden kautta muodostuvasta henkilöbrändistä, eikä niinkään omaa osaamista korostavasta sosiaalisen median vaikuttajien henkilöbrändistä, mikä on nykyaikana jo suhteellisen tunnettu käsite.

Khedher (2014) on luonut henkilöbrändin rakentamiseen oman mallinsa, joka koostuu kolmesta osasta: henkilöbrändi-identiteetti, henkilöbrändin asemointi ja henkilöbrändin arviointi. Khedher määrittelee henkilöbrändäämisen prosessina, jossa luodaan ainutlaatuinen henkilökohtainen identiteetti, kehitetään aktiivinen kommunikaatio brändi-identiteetistä tietyille tavoitemarkkinoille, ja arvioidaan sen vaikutusta brändin imagoon ja maineeseen, ja näillä täytetään henkilökohtaisia tai ammatillisia päämääriä. (Khedher, 2014)

Henkilöbrändääminen, ja tarkemmin sanottuna henkilöbrändi-identiteetin etsiminen alkaa yleensä määrittämällä ominaisuudet, uskomukset, arvot, motiivit ja kokemukset, jollaiseksi ihminen määrittää itsensä omassa roolissaan. Jokaisen henkilöbrändin tulisi erillistää itsensä muista, samalla kun hän täyttää oman kohdemarkkinansa odotukset ja tarpeet. Henkilöbrändi-identiteetti perustuu luontaisiin ja sisäisiin luonteenpiirteisiin, joihin yksilö brändätään, sekä ulkopuolisiin elementteihin, jotka käsittävät henkilön suhteen muihin ihmisiin. Henkilöbrändäämistä pidetään pohjimmiltaan sisältä ulospäin suuntautuvana prosessina, joka perustuu yksilön vahvuuksiin ja ainutlaatuisuuteen suhteessa kohdemarkkinoihin. (Khedher, 2014)

Henkilöbrändin tulee olla asemoituna kuluttajien mielissä. Brändin asemointi viittaa aktiivisiin markkinointiviestintäpyrkimyksiin tietyille kohdemarkkinoille. Yksilöt käyttävät brändiasemointia korostaakseen positiivisia ominaisuuksiaan, jotka lisäävät heidän arvoaan kohdeyleisön silmissä, samalla kun he erillistävät itseään markkinoiden muista yksilöistä. Markkinoinnissa ”kaikki kommunikoi” on yleisesti tunnettu fakta, ja se sopii niin ihmisiin kuin tuotteisiinkin. Henkilöbrändäämisessä asemointi näkyy itsensä esittelyssä, sanattomassa viestinnässä, sanallisissa julkistuksissa ja teoissa, jotka muovaavat toisten käsityksiä henkilön pätevyydestä, luonteesta ja kyvystä vastata kulttuurillisiin standardeihin. Yksilön on tärkeä keskittyä myös sosiaaliseen verkostoitumiseen, koska se parantaa henkilökohtaisia ulottuvuuksia henkilöbrändäyskampanjassa, ja lisää henkilöbrändin arvoa yksilölle. (Khedher, 2014)

Henkilöbrändin arvioinnin tavoitteena on arvioida, ovatko henkilön henkilökohtaiset ja ammatilliset tavoitteet täyttyneet henkilöbrändin rakentamisen aikana. Henkilöbrändämisessä on kyse siitä, että hallitsee omaa imagoaan, ja aivan kuten yritys tai tuotekin, henkilöbrändi on luotu saavuttamaan tuloksia. Omien tavoitteiden ja muiden arvioiden yhteensopimattomuuden ajatellaan viestivän brändäämisen epäonnistumisesta. Brändi rakentuu markkinoiden tyytyväisyyteen, joten brändin arvioinnissa otetaan selville, ovatko brändäystoiminnot saavuttaneet brändäystavoitteet, mutta myös henkilökohtaiset tavoitteet. Siksi markkinoiden palaute on oleellista. (Khedher, 2014)

Deckers ja Lacy (2018) puolestaan määrittelevät brändäyksen näin: se on emotionaalinen vastaus tietyn yrityksen, tuotteen tai henkilön nimeen. Vaikka tunne olisi negatiivinen, se lasketaan, koska sekin on tunteen herättämistä vastapuolella. Deckersin ja Lacyn mukaan henkilöbrändääminen on taas sitä, että herättää vastapuolella "oikeanlaisia" tuntemuksia, kun he kuulevat tietyn nimen, näkevät tietyn ihmisen netissä tai sen ulkopuolella. Ei kuitenkaan ole kyse mistään, mitä tämä tietty henkilö ei ole, vaan kaikesta, mikä ihmisiä kiinnostaa tässä henkilössä. Näitä ovat esimerkiksi persoonallisuus, ääni, kiinnostuksen kohteet, tavat ja henkilön tarina.

Tämän lisäksi he ovat määritelleet viisi universaalia henkilöbrändäyksen peruseriaatetta. Seuraavaksi esittelen niistä tiivistetyt versiot.

1. Löydä intohimosi. Mikä sinua kiinnostaa? Mikä saa sinut nousemaan ylös sängystä aamuisin? Mikä saa mielikuvituksesi roihuamaan? Intohimon löytäminen on pakollista, jotta voi saavuttaa tavoitteensa. Intohimottomat ihmiset ovat kuolleita sisältä, tiesivät he siitä tai eivät.
2. Ole uskalias. On sopivaa puhua itsestään. On itse asiassa jopa toivottavaa, että puhut itsestäsi ja saavutuksistasi, huolimatta siitä mitä vanhemmat tai opettajat ovat sinulle joskus siitä sanoneet. Tajusimme, että menestyäkseen on oltava uskalias olematta kuitenkaan ylimielinen. Tiesimme, että jos haluamme kasvattaa nimeä ja ansaita maineemme

saadaksemme isompia asiakkaita, meidän oli päästävä Keski-Lännelle ominaisesta ujoudesta ja puhuttava itsestämme.

3. Kerro tarinasi. Tarinasi on se, joka tekee sinusta erityisen. On kuitenkin tärkeää oppia kertomaan itsestään, kertomatta itsestään. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei ole hyödyllistä puhua vain itsestään koko ajan, vaan omaa tarinaa voi kertoa monella eri tavoilla. Oma tarinaa voi näyttää esimerkiksi omalla pukeutumisella, symboleilla ja esineillä. On tehokkaampaa näyttää omia arvoja ja kokemuksia, kuin vain puhua niistä. Oma tarinaa voi myös jakaa esimerkiksi puhumalla muista ja nostamalla muiden ihmisten onnistumisia esiin, jolloin sinusta itsestäsi tulee monipuolinen ja arvokas lähde.
4. Luo ihmissuhteita. Ihmissuhteet johtavat mahdollisuuksiin. Jokaiseen uuteen tuttavuuteen, oli se sitten netissä tai "oikeassa elämässä", tulisi suhtautua kuin uuteen resurssiin. Ikinä ei voi tietää, kuka uusista tuttavuuksista on juuri sinulle oikeaan aikaan oikeassa paikassa oleva mahdollisuus, mutta jos suhtautuu kaikkiin avoimesti ja kuin parhaaseen mahdollisuuteen, jokin näistä tulee oikeasti olemaan se kaivattu mahdollisuus.
5. Ryhdy toimeen. Jokainen pienikin askel on askel eteenpäin. Jokainen askel kohti menestystä on joskus otettava. Mikään ei ala ilman ensimmäistä askelta, tai joskus jopa ilman 999:ää ensimmäistä.

(Deckers & Lacy, 2018, 9)

Citroen (2014) puolestaan jakaa henkilöbrändin menestyksekkään rakentamisen neljään eri peruseriaatteeseen:

1. Aloita strategialla. Kaikista tärkeintä on olla aito oma itsensä. Kuitenkin on aloitettava strategian luomisella, johon upotetaan henkilön omat intohimon kohteet sekä tavoitteet.
2. Uskottavuus edellyttää autenttisia arvoja. Menestyvät henkilöbrändit ansaitsevat sekä rakentavat uskottavuutta. Uskottavuus puolestaan alkaa arvojen artikuloimisella ainutlaatuisesti tähän henkilöön, ja sen jälkeen näiden arvojen demonstroimisella.

3. Keskity kohdeyleisöön. Henkilöbrändin rakennuksessa tarvitaan kohdeyleisön identifiointia. Kohdeyleisön täytyy identifioida sekä käytännön tasolla, sekä tunnetasolla.
4. Ylläpidä online-mainetta. Henkilöbrändin on oltava erityisen aktiivinen, mutta myös tarkka online-maailmassa. Kaikki mitä sinne julkaistaan, liitetään henkilöbrändiin. Toisaalta myös kaikki kanssakäyminen online-maailmassa on hyväksi, ja lasketaan verkostoitumiseksi.

Citroën (2014)

Toisaalta väitetään, että henkilöbrändin rakentaminen toimii suhteellisen samalla tavalla kuin yritysbrändin: viestimällä brändin arvoista ja persoonasta, sekä saamalla positiivisia emotionaalisia vastauksia asiakkailta. (Rampersad, 2009, 12) Henkilöbrändäykseen voidaan siis soveltaa myös yritysbrändäyksen alle kuuluvia teorioita ja näkökulmia.

3. Uusille markkinoille laajentaminen

Nykyaikana jokainen yritys on osittain globaaleilla markkinoilla. Vahtolan (2020) mukaan "kansainvälinen kilpailu on kaikkialla", eikä kansainvälisyydeltä voi välttyä, vaikka päättäisi keskittää toimintansa vain Suomeen. Vaikka kansainvälistyminen on ollut jo vuosikymmenten ajan trendi, tilanne ei kuitenkaan ole ollut ihan samanlainen, vaan aikaisemmin on täytynyt erikseen pohtia ja valmistella päätöstä kansainvälistyä. Nykytilanteessakin on toki tehtävä erikseen päätös kansainvälistymisestä, jos tähtää kansainvälisillä markkinoilla menestymiseen. Motiiveina kansainvälistymiseen voidaan pitää kohdemarkkinoiden vetovoimatekijöitä ja kotimarkkinoiden työntekijöitä. Vetovoimatekijöitä voi olla esimerkiksi potentiaalisemmat ja isommat markkinat, kun taas työntekijöitä voi olla esimerkiksi saturoituneet kotimarkkinat. Solbergin (1997) mukaan yrityksen strateginen päätös kansainvälistyä riippuu kahdesta tekijästä: yrityksen valmiudesta toimia kansainvälisillä markkinoilla ja toimialan yleisestä kansainvälisyydestä. Näiden kahden tekijän välisestä asemoitumisesta juontaa juurensa myös Solbergin (1997) yhdeksän "strategista ikkunaa", joiden avulla voi analysoida yrityksen mahdollista kansainvälistymispäätöstä. Esimerkkinä kansainvälistymisvalmiudeltaan kypsytön yritys, jolla on kuitenkin potentiaalia menestyä

kansainvälisillä markkinoilla, saattaa olla kannattavaa etsiä kansainvälisiä nichejä, eli kapeita asiakassegmenttejä. Näistä esimerkkinä on designvaatteet. (Puusa et al. 2014, 35-39)

4. Hofsteden kulttuuridimensiot

Tässä osiossa käsitellään Hofsteden kulttuuridimensioita ja niihin liittyvää teoriaa. Geert Hofsteden teoria on yksi ensimmäisiä määritellyistä. (Academia, 2010) Hänen kirjassaan ”Kulttuurit ja organisaatiot: mielen ohjelmisto” (1991) hän perustelee teoriaansa kertomalla amerikkalaisesta teatterista, jossa 12 tuomariston jäsenen piti päättää pienen pojan kohtalosta murhan jälkeen. Se on opetustarina monikulttuurillisista eroista, kuten kirjassa sanotaan ”hän kantaa itsessään pysyviä käyttäytymismalleja”. Poika siis käyttäytyi juuri niin kuin hänet oli kasvatettu. Hofstede selittää tilanteen ja alustaa dimensioita sanomalla ”Maailma on täynnä vastakkainasetteluita ihmisten, ryhmien, ja kansojen, jotka ajattelevat, tuntevat ja toimivat eritavoilla, välillä. Samalla nämä ihmiset, ryhmät ja kansat, aivan kuten meidän 12 vihaista miestä ovat altistettuina yleiselle ongelmalle, joka vaatii yhteistyötä ratketakseen. On siis olemassa ihmisiä yhteisillä ongelmilla, mutta eri ajatuksilla. Nämä kuuluisat kulttuuridimensiot ovat valtaetäisyys, individualismi, maskuliinisuus, epävarmuuden välttely, pitkän ajan orientoituminen ja viettelys.

Valtaetäisyys kertoo sosiaalisesta epätasa-arvoisuudesta ja epätasaisesti jakautuneesta vallasta. Se näkyy esimerkiksi esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa. (Puusa et al., 2014) Tarkemmin sanottuna se kertoo siitä, kuinka ihmiset käsittelevät epätasa-arvoisuuksia. Maissa, joissa työntekijät eivät ole peloissaan, ja esimiehet ovat helposti lähestyttäviä, työntekijät haluaisivat, että päätöksenteko olisi neuvottelua. Vastakohtana niissä yhteisöissä, joissa työntekijät pelkäävät olla eri mieltä johtajien kanssa, työntekijät eivät halua neuvottelevaa pomoa, vaan isällisen. Tällaiset yhteisöt tulevat saamaan korkeat pisteet PDI:ssä (Power Distance Index). (Hofstede, 1991)

Individualismi ja kollektivismi kertovat yksilön suhteesta elinyhteisöön. Individualistisissa kulttuureissa yksilöt merkitsevät eniten – he arvostavat vahvoja yksilöitä, jotka tekevät omat päätöksensä ja pitävät huolta itse itsestään. Kollektivistisissa kulttuureissa yksilöt luottavat ympäröiviin ihmisiin ja yhteiskuntaan päätöksen teossa. Ryhmä on tärkeämpi kuin yksilöt,

esimerkiksi kollektivistisissä kulttuureissa perhe ja sukulaiset ovat läheisempiä kuin individualistisissa kulttuureissa. (Puusa et al. 2014)

Maskuliinisuus- ja feminiinisyyssdimensiot kertovat siitä mitä rooleja ihmiset arvostavat. Maskuliinisissa kulttuureissa maskuliiniset arvot ovat korostettuja. Maskuliinisuus on yhdistetty sankarillisuuteen ja se sisältää tavoitteiden saavuttamista, kilpailuhenkisyyttä ja itsevarmuutta. Feminiinisissä kulttuureissa ihmiset arvostavat yhteistyötä ja elämän laatua, nöyryyttä sekä heikoimmista huolehtimista. Maskuliinisuus- ja feminiinisyyssdimensioiden vertailu on tapa analysoida ihmisten sukupuolirooleja ja materialismia. (Puusa et al. 2014)

Epävarmuuden sietäminen on yhdistetty elämän epävarmuuteen. Tämän dimension tärkein näkökulma on asenne ja ajatukset elämästä ja tulevaisuudesta, ja se, miten ihmiset reagoivat näihin asioihin yhteiskunnassa. Yhteiskunnat, joissa on korkeat pisteet epävarmuuden sietämisessä yrittävät turvautua sääntöihin ja säästöihin. He tekevät parhaansa ennustaakseen tulevaisuutta. Päähuolenaiheena tällaisissa yhteiskunnissa on raha, joten he yrittävät elää taloudellisesti ja niukasti. Yhteiskunnissa, joissa on vähäiset pisteet epävarmuuden sietokyvyssä, elämä otetaan rennosti. Ihmiset eivät murehdi tulevaisuudesta, he keskittyvät elämään hetkessä ja päivä kerrallaan -mentaaliteetilla. (Puusa et al. 2014)

Pitkántähtäimen orientaatio on yhdistetty asenteeseen aikaa kohtaan. Siinä on kyse periksiantamattomuudesta, traditioista ja uusiin tilanteisiin sopeutumisesta. Ero pitkántähtäimen ja lyhyen tähtäimen orientaatioissa on se aika, jolloin odotetaan saavutettavan hyötyä. Lyhyen tähtäimen orientaatioissa ihmiset haluavat vain hyötyä lyhyellä ajalla. He luottavat traditioihin, eivätkä vaivaudu keskittymään säästämiseen. Pitkántähtäimen orientaatioissa ihmiset keskittyvät pidempiin aikajaksoihin, he haluavat hyötyä pidemmäksi ajaksi, joten he ovat innovatiivisia, taloudellisia ja sinnikkäitä. (Puusa et al. 2014)

Hemmotteludimension ajatellaan kertovan tavoista suhtautua impulsseihin ja haluihin. Kontrollin taso erottaa dimension kaksi ääripäätä toisistaan. Yksilöt, jotka eivät yritä kontrolloida tunteitaan tai halujaan, sallivat itselleen hemmottelua. Vastakohtana hemmottelulle on itsehillintä. (Hofstede Insights, 2019)

5. Tutkimuksen metodologia

Tässä osiossa käydään läpi tähän tutkimukseen valitut tutkimusmenetelmät ja syitä, miksi valittujen menetelmien arvioidaan palvelevan kyseistä tutkimusta parhaalla mahdollisella tavalla. Kappaleessa esitellään myös tutkimusaineisto, joka on kerätty tutkimusta varten. Kerätyn tutkimusaineiston pohjalta muodostuu tutkielman empiirinen osa, jossa aineistoa analysoidaan ja tulkitaan.

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää jotakin ennalta tuntematonta ilmiötä, josta halutaan saada syvällisempää tietoa. (Puusa et al., 2014) Laadullista tutkimusta voidaan myös yleistäen kuvata kaikeksi, joka jää jäljelle, kun tilastot ja numeroaineistot jätetään pois. Joissakin yhteyksissä sitä kuvataan ihmistieteellisenä tutkimuksena, joka selittävän tutkimuksen sijasta on poissulkevaa. Nykyään painopiste on siirtynyt aineiston keruusta aineiston analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 27-29, 98-103) Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa voidaan kerätä erilaisilla menetelmillä, mutta yleisesti käytetään haastattelua, sekä havainnointia. Kvalitatiivinen tutkimus on valittu, koska sen ajatellaan antavan oikean tyylistä, toivotunlaista laajempaa, syvempää ja jopa hieman abstraktimpaa ymmärrystä aiheeseen.

Tutkimus on toteutettu teemahaastattelulla, eli puolistrukturoidulla haastattelulla. Teemahaastattelu eroaa esimerkiksi lomakehaastattelusta, tai toiselta nimeltään postikyselystä, josta siinä, että postikyselyä käytetään useasti kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Lomakehaastattelu voi myös olla jopa täysin strukturoitu, kun taas teemahaastattelu on avoimuuden puolesta lähempänä syvähaastattelua. Teemahaastattelu voidaan toteuttaa useilla eri tavoilla ja tasoilla: miltei avoimesta haastattelusta jopa strukturoituun haastatteluun asti. Teemahaastattelussa taas painotetaan ihmisten tulkintoja ja merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2007) Teemahaastattelussa käytetään etukäteen, esimerkiksi teoreettisen viitekehyksen sekä pohjatiedon avulla valittuja teemoja, ja teemojen pohjalta laadittuja kysymyksiä, joiden avulla pyritään saamaan merkityksellisiä vastauksia toivottuihin teemoihin. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelija saa kuitenkin kysyä esimerkiksi tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä, jos sellaisia ilmenee haastattelun edetessä.

(Tuomi & Sarajärvi, 2002, 118-121) Teemahaastattelun valinta tämän tutkimuksen tekemiseen on siis perusteltua, esimerkiksi tutkittavan aiheen luonteen, sekä tutkimuksen kannalta haastateltavan henkilökohtaisten kokemusten merkityksen takia. Lisäksi aineistoa on kerätty esimerkiksi haastateltavan henkilökohtaisesta kokoelmasta.

Kerättyä aineistoa analysoidaan sisällönanalyysi-menetelmällä. Tämä kyseinen menetelmä on valittu esimerkiksi sen takia, että se sopii myös aloittelevalle tutkijalle, eikä vaadi liian syvällistä teoreettista tietämystä. Sisällönanalyysissä aineistoa analysoidaan erittelemällä, sekä yhtäläisyyksiä ja eroja etsimällä. Sisällönanalyysin tarkoituksena onkin saada aineistoista esille merkitykset, sekä tiivistetty ja yleistetty kuvaus, ja samalla pyritään säilyttämään aineiston informaatioarvo. (Tuomi & Sarajärvi, 2009) Valittu analyysimenetelmä sopii tutkimuksen aineiston käsittelyyn, koska tarkoituksena on löytää yhtäläisyyksiä sekä eroja aineiston ja teoreettisen viitekehysten, sekä valittujen teemojen välillä, ja yhdistää ja järjestellä informaatiota uudelleen johtopäätöksiksi.

Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu Kiinan markkinoiden erityispiirteiden tutkivasta analyysistä, sekä puolistrukturoidusta haastattelusta. Haastattelussa haastateltiin Marja Kurkea, joka on esimerkkirytyksen Marja Kurki Oy:n ensimmäinen toimitusjohtaja ja perustaja. Hän oli ilmiselvä valinta haastattelun kohteeksi, koska hänellä on omakohtaista kokemusta Kiinan markkinoista, ja varsinkin sinne laajentamisesta sekä siellä toimimisesta. Yrityksen sekä haastateltavan henkilön valinta tukee tutkimuksen teoreettista viitekehystä, sekä asetettuja tutkimuskysymyksiä. Haastattelu toteutettiin puhelun kautta, vallitsevan koronavirusepidemian takia. Vastaukset kirjattiin yhteisymmärryksessä haastattelijan omaan tiedostoon.

Haastattelun tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia vaiheita sekä haasteita Marja Kurki Oy:llä oli laajentuessaan Kiinaan. Haasteiden sekä eri vaiheiden ymmärtäminen tukee alatutkimuskysymyksiä sekä auttaa ymmärtämään tutkimuksen pääongelmaa. Haastattelussa käsiteltiin myös kiinalaisten suhtautumista Marja Kurkeen henkilöä, jotta kaikkia vastauksia pystyttäisiin peilaamaan valittuihin teorioihin. Kaikki haastattelukysymykset luotiin siis tutkimuskysymysten sekä teoreettisen viitekehysten pohjalta, tavoitteena saada kattavia vastauksia halutuista teemoista.

6. Kiina ja sen kulttuurin erityispiirteet

World Bankin mukaan Kiinan asukasluku vuonna 2019 oli noin 1,4 miljardia, mikä on 18% koko maailman asukasluvusta. Näin isolla asukasluvulla Kiinassa on 56 etnistä vähemmistöryhmää (LiveScience, 2019). Kiinalla on värikäs historia ja sen takia Kiinan kulttuuri on nykypäivänä erittäin monivivahteinen. Kaikki mitä on tapahtunut, on jättänyt jälkensä maahan ja sen kulttuuriin. Kiina on käynyt läpi monia erilaisia sotia ja vallankumouksia, mutta kulttuurin mukaan yksi merkittävimmistä ajanjaksoista on Maon kulttuurivallankumous.

6.1. Kulttuurivallankumous

Kulttuurivallankumous alkoi Mao Zedongin johdolla virallisesti 1966 ja se kesti vuoteen 1976 asti. Vallankumouksen tarkoituksena oli tehdä Kiinasta kollektivistinen maa ja yksi teollisuusmaiden johtajista. Mao potkaistiin pois presidentin tuoilta 1959, mikä oli hurja takaisku hänelle ja hän ei ottanut sitä hyvin – hän jopa tilasi jonkun tappamaan joitakin kriitikoista. Koko vallankumous oli seurausta takaiskuista, joita oli tapahtunut, mutta hän halusi lisäksi putsata hallitusta kapitalisteista ja vallankumouksellisista, Maon sanoin ”kriitikoista”. (Dikötter, 2016) Hän oli kommunistisen puolueen johtaja, mikä oli kaikista tärkein titteli, koska se oli Kiinaa johtava puolue. Hän käytti valtaansa ja rohkaisi punakaartilaisia nousemaan porvariopettajia ja omia vanhempiaan vastaan. Hän käytti punakaartilaisia vain askelina kohti omaa maaliaan. Kaartilaiset tekivät kaiken likaisen työn hänen puolestaan: vuosien ajan punakaartilaiset vandalisoivat, kiduttivat ja tappoivat kapitalisteja. Ihmiset elivät pelossa koska punakaartilaiset saattoivat murtautua heidän koteihinsa milloin tahansa. Kaikki tämä johti kansalaissotaan. (Britannica, 2019) Seuraukset kaikesta, mitä tapahtui, ovat massiiviset ja niitä on mahdotonta listata, mutta jotkut näistä seurauksista ovat olleet ratkaisevia nykyajan Kiinan tapakulttuurille.

Kulttuurivallankumous jatkui Maon kuolemaan asti. Lyhyellä aikavälillä vallankumouksella oli suuri vaikutus talouden kehitykseen ja koulutukseen. Pitkällä aikavälillä koulutuksen kieltäminen nuorilta ja heidän pakottamisensa asumaan kaduilla näkyy koulutuksen arvostamisena nykyään. (Britannica, 2019) Vallankumouksen vastareaktiot ovat selvästi nähtävillä nykyajan Kiinassa. Tukahdutettu energia ja toivo paremmasta tulevaisuudesta yhdistettynä koulutuksen arvostamiseen johtaa erittäin kovaa työtä tekevään ja taidokkaaseen yhteiskuntaan. Se on johtanut myös miltei rahan

palvomiseen ja korruptioon (Linda Jakobson, 2000). Tämä tukahdutettu energia, kunnianhimo ja mieletön halu elää parempaa elämää voidaan myös nähdä Kiinan kehityksessä 50 vuoden aikana. Kiinasta on tullut yksi johtavista maista koko maailmassa esimerkiksi liiketoiminnan saralla. Tämä muutos on brutaalisti nähtävissä esimerkiksi Shanghaissa: 1983 Shanghain keskusta muistutti slummeja (Kuva 2) ja nykyään se on isompi kuin New York (Kuva 3).



Kuva 2. Shanghai vuonna 1983 (Marja Kurjen henkilökohtainen albumi). Kuva 3: Shanghain keskusta nykyään (Mariott-nettisivu, 2019)

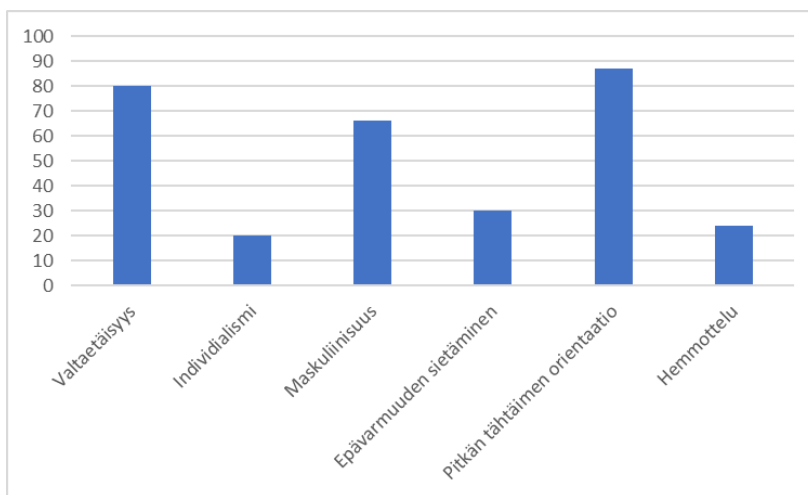
6.2. Kiinalaiset ihmiset ja tapakulttuuri

”Mianxi”, ”kasvot” ja ”quanxi”, ”suhteet”, ovat avainasioita kiinalaisessa kulttuurissa. Lähes kaikki ilmentymät heidän tavoissaan voidaan yhdistää näihin piirteisiin. Kasvojen menettäminen näkyy jokaisessa tilanteessa ja jokaisella elämän alueella. Pahinta mitä kiinalaiselle voi tapahtua on kasvojen menettäminen, sillä kasvojen säilyttäminen määrittelee ihmisen. Kasvoja on verrattu puun juuriin – puu ei voi elää ilman niitä. Ihmiset yrittävät pelastaa kasvojaan, mutta myös toisten, koska kasvojen menettäminen voi vaikuttaa heidän koko elämäänsä. Nations-verkkosivun mukaan (2019) Kiinassa voi menettää kasvonsa esimerkiksi valehtelemalla, osoittamalla tiedonpuutetta, käyttäytymällä epäkunnioittavasti vanhempia kohtaan tai vastaamalla esitettyyn kutsuun välittömästi kieltävästi. Kutsun hyväksyminen on tärkeää myös ”quanxi”n takia, joka tarkoittaa verkostoja ja suhteita. Ilman ”quanxia” on miltei mahdotonta saada asioita tehtyä Kiinassa. Kaikki toimii verkostojen kautta kuten perhe, sukulaiset, ja edelliset työkaverit. Kiinalaiset ovat kilttejä, kohteliaita ja auttavaisia. He arvostavat kohteliaisuutta ja ystävällistä käytöstä, mutta he eivät yleensä näytä negatiivisia tunteitaan, jos joku tekee asioita eri tavalla totutusta, koska se ymmärrettäisiin kasvojen menettämisenä. On hyvä hyväksyä heidän apunsa, mutta he ajattelevat

sellaisen tilanteen palveluksena, ja odottavat vastaavasti palvelusta takaisin jopa vuosien päästä. (Inter Nations, 2019)

6.3 Kiinan kulttuuridimensiot

Tässä osiossa tarkastellaan Hofsteden (1997) kulttuuridimensioita Kiinan kannalta. Apuna on käytetty Hofstede Insights-nettisivuston kuvaajaa, joka kuvaa Kiinan saamia pisteitä jokaisesta dimensiosta (Kuva 4).



Kuva 4. Kiinan kulttuuridimensiot (Hofstede Insights, 2019)

Kiinassa PDI (Power Distance Index, valtaetäisyys) on korkea, 80, yksi korkeimmista. Kiinan yhteiskunta hyväksyy epätasa-arvoisuudet ihmisten keskuudessa. Alainen ei saa puolustautua ylempiarvoista vastaan. (Hofstede insights, 2019) Kaikki, mitä ylempiarvoinen päättää, hyväksytään vain suoraan, koska kukaan ei tule haastamaan ketään, joka on ylempiarvoisessa asemassa. Heidän työnsä on kuunnella ja noudattaa ohjenuoria ylempänä olevilta. Ylempiarvoisen haastaminen tulkitaan töykeänä ja uppinkaisena. Kiinassa hierarkia on erittäin arvostettua. Käytännössä se tarkoittaa, että kun astutaan huoneeseen, jossa on ihmisiä, ensin tulee etsiä ihminen, joka on ylempänä arvoissa ja tervehtiä häntä (Kuva 5). Arvo tai asema on jotain, mitä jokaisen tulee pitää silmällä kommunikoidessa. On sanottu, että pitäisi esimerkiksi odottaa, että korkeimman arvon omaava ihminen alkaa syömään ateriansa ennen kuin muut voivat. (Wordpress, 2012)



Kuva 5. Kiinalainen liikemies tervehtimässä henkilöä, joka on korkeampi-arvoisessa asemassa. (Impakter, 2014)

Kaksikymmentä pistettä individualismista tarkoittaa, että Kiina on vahvasti kollektivistinen kulttuuri. ”Quanxit” ovat todella tärkeitä Kiinassa ja liiketoiminnassa, sillä heidän sopimuksensa ja tapaamisensa perustuvat näihin aiheisiin. Ihmiset toimivat ryhmänä ja ihmissuhteet muiden ihmisten kanssa määrittelevät suhteet yritysten välillä. He toimivat ryhmän edun vuoksi, eivät oman etunsa. Suhteet muiden ihmisten kanssa, jotka eivät ole ryhmässä, voivat olla jopa kylmiä. (Hofstede insights, 2019) Jollain tavalla ”quanxi” on kollektivistisen kulttuurin ilmentymä – kaikki toimii verkostojen ympärillä. Suhde toisen ihmisen kanssa saattaa määrittää koko tulevaisuutesi.

Kiinassa työ on kaikki kaikessa, 66 pistettä maskuliinisuudesta on todiste siitä. Kovasti työtä tekevät ihmiset ovat arvostettuja ja työ on arvostetumpaa kuin vapaa-aika. Työ menee jopa perheen edelle joissain tapauksissa: jotkut työskentelevät todella myöhään. He uhraavat perheensä saadakseen paremman työpaikan, ja he saattavatkin jättää perheensä saadakseen parempaa palkkaa. Sama asenne näkyy kiinalaisissa opiskelijoissa: he arvostavat arvosanojaan ja koulutusta ja sen takia he ovat valmiita tekemään paljon töitä opintojensa eteen. (Hofstede Insights, 2019)

Kiina on saanut alhaiset, vain kolmekymmentä pistettä epävarmuuden sietokyvyssä. Se on ristiriitaista, koska yleensä Kiinan on ajateltu olevan epävarmuuden maa. Kiinassa on muutamia ominaisuuksia, jotka on yhdistetty epävarmuuden välttelyyn, esimerkiksi työmoraali ja pitkäaikainen orientoituminen. Raha ja menestys ovat arvostettuja, ja esimiehet tuntuvat olevan vähemmän helposti lähestyttäviä, eivätkä arvosta työntekijän näkökulmaa. (Wordpress, 2012) Se on seurausta valtaetäisyydestä ja tiettyjen yksilöiden ylistämisestä, esimerkiksi esimiesten. Toisaalta

kiinan kielessä on monia sanoja, joilla on eri merkityksiä, ja se koetaan täysin normaalina. (Hofstede Insights, 2019) Se on jonkinlainen todiste epävarmuuden sietämisestä.

Kiinalla on 87 pistettä pitkän tähtäimen orientaatioissa, joten kiinalaisten ajatellaan olevan selvästi pitkällä tähtäimellä orientoituneita. Heidän lempisanansa ”quanxi” on myös todiste siitä, koska he tekevät paljon töitä saadakseen pitkäaikaisia suhteita. Pitkä ja vahvat suhteet määrittävät koko elämän. Kiinalaiset ovat määrätietoisia pääsemään tavoitteisiinsa. He yrittävät saada pitkän ajan hyötyä, ja sen takia he neuvottelevat pitkään. Mikään ei ole päätetty yhdessä tapaamisessa, koska he jatkavat neuvotteluaan ja pyytävät ylimääräisiä tapaamisia. (Alex Stone, 2012)

Vain 24 pisteellä, Kiina on rankattu itsehillinnän kansaksi, jonka ajatellaan olevan hemmottelun vastakohta. He yrittävät olla pessimistisiä ja kontrolloida itseään. Ihmiset eivät nauti vapaa-ajastaan koska se tuntuu siltä kuin he tekisivät jotain väärin, jotain yhteiskunnan normeja vastaan. Itsensä hemmottelu on siis tuomittua. (Hofstede Insights, 2019)

7. Kulttuurin vaikutukset liiketoimintaan

Tässä osiossa käsitellään Kiinan kulttuurillisia piirteitä, eritoten liiketoiminnassa. Kun on menossa uuteen maahan, yksi tärkeimmistä asioista on tuntee kohdemaan kulttuuri. Kukaan ei voi muuttaa kulttuuria, joten tulokkaan on kehitettävä itseään, jotta siihen voi sopeutua. Erilaisissa kulttuureissa eri asiat ovat arvostettuja, ja ansaitakseen luottamuksen, yrityksen täytyy näyttää, että se arvostaa ympäröivää kulttuuria ja kansaa.

Kaikki kulttuurin piirteet näkyvät liiketoiminnassa. Eteen saattaa tulla erityisiä piirteitä, jotka näkyvät vain liiketoiminnassa. Näyttääkseen arvostusta on tärkeää opetella maan ”säännöt”, erityisesti Kiinassa. Kiinassa on todella voimakas liiketoimintakulttuuri ja he arvostavat hyvää käytöstä ja tiettyjä eleitä. Menestyäkseen Kiinassa, on elintärkeää tietää nämä eleet.

7.1. Tapaamiset

Kiinassa kaikki on kiinni tyyneydestä, arvokkuudesta ja ystävällisyydestä. Ensinnäkin pukukoodi tapaamisiin on konservatiivinen. Kiinalaiset eivät arvosta kirkkaita värejä, niitä pidetään

sopimattomina. Kiinalaisessa kulttuurissa värit ovat symboleja tietyille arvoille, ja miltei jokaisella värillä on oma tarkoituksensa. Värit ovat pyhiä, joten on erittäin epäammattimaista pukeutua värikkäästi. Ennen tapaamisen sopimista on hyvä tarkistaa, että ehdotus on sopiva kiinalaisille työntekijöille. Työajat Kiinassa ovat yleensä klo 8-17, maanantaista perjantaihin, ja klo 12-14 pidetään tauko. Sen aikana miltei kaikki lopettaa toimintansa, jopa hissit pysähtyvät. Parhaat kuukaudet tapaamisille ovat huhtikuusta kesäkuuhun ja syyskuusta lokakuuhun. (Today translations, 2019)

Kun tapaaminen alkaa, on erittäin tärkeää olla ajoissa. Epätäsmällisyyttä pidetään ilkeänä ja jopa loukkaavana. Kiinalaisessa liiketoimintakulttuurissa hierarkia on myös arvostettua: he olettavat, että ensimmäisenä huoneeseen kävelevä ja keskustelun avaaja on korkea-arvoisin johtaja. Tapaaminen on hyvä aloittaa ”small talkilla”, joka on tärkeä ele. Kaikki perustuu ihmissuhteisiin ja on miltei mahdotonta sopia diiliä ilman vahvaa ihmissuhdetta. Vahva ihmissuhde perustuu luottamukseen ja kunnioitukseen, ja sen luominen vaatii monia tapaamisia. Joten kun on laajentamassa Kiinaan, on oltava kärsivällinen ja valmistauduttava siihen, että ensin on tavattava useita kertoja ennen kuin mitkään sopimukset syntyvät. Kiinalaiset haluavat kerryttää etua ja ylliotetta, joten he venyttävät neuvotteluita ja aikarajoja paljon sovitusta. Jos olet tietoinen tästä etkä sano heille mitään siitä, he arvostavat sitä ja keräävät silloin luottamusta. On elintärkeää ylläpitää tyyneys ja maltti koko ajan. Mitkä tahansa näytetyt tunteet liiketoimintaneuvotteluissa ovat kiinalaisille negatiivisia eleitä. Tapaamisen lopussa he odottavat sinun lähtevän huoneesta ennen kiinalaisia kollegoita. (Today translation, 2019)

Liiketoimintapäivällisellä on hyvä käyttäytyä samalla tavalla kuin tapaamisissa. Se on osa liiketoimintaa koska kiinalaiset arvostavat ihmissuhteita. He haluavat tuntea sinut, ja käsite henkilökohtaisista ongelmista ei ole sama kuin muissa maissa. He saattavat kysyä esimerkiksi palkastasi ja he odottavat kysymykseensä vastausta. Illallisten aikana on miltei kiellettyä puhua töistä. Ulkopuolisen ihmisen tulee keskittyä lautaseen ja ruokaan – liian paljon ruoan jättäminen lautaselle on loukkaavaa, mutta lautasen syöminen tyhjäksi kertoo, ettet saanut tarpeeksi ruokaa. Samaan aikaan on epäkohteliasta kieltäytyä menemästä drinkeille. Tämän kaltaisten tapaamisten aikana kyse on ”quanxeista”. On mahdollista, että kollegat testaavat vieraansa alkoholinsietokykyä. Heillä on voimakas drinkki, jonka nimi on ”bai jiu”, jota voisi verrata esimerkiksi lentokoneöljyyn. Juomasta kieltäytymistä pidetään myös epäkohteliaana, mutta terveydellisiin syihin vedoten

juomisesta on mahdollista kieltäytyä. Näyttääkseen arvostusta kiinalaista kulttuuria kohtaan, on hyödyllistä tietää, että tippien jättämistä pidetään loukkaavana, koska se saa vastaanottajansa näyttämään köyhältä. (Today translation, 2019; Asia link business, 2019)

7.2. Tervehtiminen

Kättely on hyvä asia mistä aloittaa. On tarpeellista kätellä miltei joka maassa, erityisesti liiketoiminnassa, mutta Kiinassa se on erityisen arvostettua, niin kauan kun annat kiinalaisen kollegan tehdä sen ensin. On yleistä nyökätä päällä, erityisesti vanhojen ihmisten kanssa. Kättely on arvostettua kaikkien ikäisten ja sukupuolisten keskuudessa, mutta kiinalaiset arvostavat vanhempia ihmisiä, joten on hyvä keskittyä omaan käytökseen vanhempien seurassa. (Asia link business, 2019) Kiinalaiset eivät arvosta lahjoja. Liikelahjan antaminen on laitonta maassa, koska se yhdistetään korruptioon. (Today translation, 2019)

Tapaamisten aikana kiinalaiset vaihtavat aina käyntikortteja. On yleistä antaa kymmeniä käyntikortteja päivän aikana. On myös kiinnitettävä huomiota siihen, miten kortin antaa. Se tulisi antaa ennen istumaan menoa, käyttämällä kumpaakin kättä niin, että molemmilla peukaloilla pidetään kortista kiinni, kiinankielinen puoli ylöspäin (Kuva 6). Jos mahdollista, olisi hyvä tietää edes joitain kiinankielisiä sanoja, kuten "nǐ hǎo", "hei", ja "xièxie", "kiitos". Jos haluaa menestyä, on käyntikortit käännettävä mandariiniksi, ja kortissa on oltava kiinalainen puhelinnumero. Jos haluaa olla varma, ettei loukkaa kiinalaisia millään tavalla, pidä huoli, että puhelinnumerossasi on paljon numeroita kahdeksan ja mahdollisimman vähän numeroita neljä. Numero neljä on tabu, sillä se on yhdistetty kuolemaan ja epäonneen, kun taas numero kahdeksan on onnen numero. Ulkopuolisen tulisi keskittyä myös kortin väreihin, esimerkiksi australialaisten tulisi olla varuillaan omien väriensä kanssa. Kultainen ja punainen ovat arvostettuja värejä, sillä ne merkitsevät onnea ja hyvinvointia. (Simon Cousins, 2011) Kortin vastaanottamisen jälkeen, sitä tulisi tarkastella hetken aikaa, antaa palautetta kiltein sanoin ja hymyillä. "Sääntöjen" mukaan korttia ei saa laittaa taskuun, vaikka se olisi lompakossa, koska silloin sinun ajatellaan istuvan kyseisen ihmisen päällä. Joten jos vain mahdollista, kortti tulisi säilyttää rintataskussa. (Asia link business, 2019)



Kuva 6. Oikeaoppinen tapa ojentaa käyntikortti. (Asian link business, 2019)

7.3. Keskustelu

Aivan kuten Amerikassa, Kiinalla on oma retorinen kysymyksensä, johon ei odoteta vastausta. ”Oletko syönyt?” ja ”Missä olet ollut?” joihin ei pidä vastata yksityiskohdilla, sillä he haluavat vain kuulla vastauksen ”kyllä” tai ”kiitos!”. Puhuttaessa vältellyistä sanoista ja lauseista, kiinalaiset eivät tykkää puhua poliittisista ongelmista. Ei ole kohteliasta kysyä kysymyksiä esimerkiksi ihmisoikeuksista tai eläinten hoidosta. Yleisesti vahvat tunteet, erityisesti negatiiviset sellaiset ymmärretään epäkohteliaina. Kiinalaiset arvostavat enemmän, jos löydät muita vaihtoehtoisia fraaseja, kuten ”mietin asiaa”. Sama piirre toimii kumpaankin suuntaan: jos kiinalainen kollega sanoo ”ei ole ongelma”, kyseessä oleva on todellakin ongelma. (Today translation, 2019) Samankaltaisia fraaseja ovat ”todella vaikeaa”, mikä tarkoittaa ”ei tule onnistumaan” (Marja Kurki, 2020). Myöntäminen että jokin asia on liian vaikeata toteutettavaksi, tai että he eivät ymmärrä sinua, tarkoittaisi kasvojen menetystä, joten he nauravat sen sijaan.

Kiinassa on tärkeää keskittyä kehonkieleeseen. Kiinalaiset odottavat sinun käyttäytyvän rauhallisesti ja kontrolloidusti. Kaikki eleet, kuten kehon asennot analysoidaan: muodollista kehonkielen pidetään itsekurina ja arvostettavana. Kiinalaisessa kulttuurissa myös kynsien pureskelu ja ruoan poistaminen hampaista ovat töykeitä eleitä.

8. Kiinan kulttuurin vaikutus brändäämiseen

Aloittaessa liiketoiminnan uudessa maassa on pakollista tuntee sen kulttuuri. Eri kulttuureissa erilaisilla ilmiöillä on erilaisia vaikutuksia. Kulttuurilliset arvot näkyvät kuluttajakäyttäytymisessä ja ihmiset arvostavat erilaisia asioita esimerkiksi markkinoinnissa. Kiinassa olisi epämenestyksestä käyttää huumoria mainoksessa, kun taas Suomessa sellainen on normaalia. Kiinassa yksilöstä vitsailu voitaisiin ottaa loukkauksensa ja kasvojen menetyksenä. Menestyäkseen on siis enemmän kuin ratkaisevaa sopeutua kulttuuriin.

Tässä osiossa käytetään esimerkkinä suomalaista yritystä ”Marja Kurki Oy”, joka on saanut nimensä omistajansa mukaan. Perusta tälle osiolla on Marja Kurjen haastattelussa, joka on tehty tätä tutkimusta varten. Osa materiaaleista on saatu suoraan haastateltavalta, esimerkiksi Kuva 7.

8.1. Marja Kurki Oy

Marja Kurki Oy on muotialan yritys, joka suunnittelee ja valmistaa asusteita kuten silkkihuiveja, koruja ja solmioita. Kurki oli suunnittelija omistaja omassa yrityksessään, kunnes hän eläköityi 2000-luvulla. Kurjen suunnittelema asusteita on ollut esillä esimerkiksi Suomen Olympiajoukkueella vuosina 1980-1984, presidentinlinnassa 1988-2004, yleisurheilun Euroopan mestaruuskilpailuissa, Maailmannäyttelyssä 1998 ja isoissa yrityksissä Suomessa kuten Ford ja IBM, mutta myös USA:ssa esimerkiksi Reutersilla. Yrityksellä on ollut monia näyttelyitä eri puolella maailmaa kuten Suomessa, Saksassa, Singaporessa, Kuala Lumpurissa, Budapestissa ja Sevillassa. Kurki on myös ollut kutsuttuna moniin tapahtumiin luennoimaan tai mukaan keskusteluun, kuten Hillary Clintonin vieraillessa Suomessa 1996. Kauppalehti OPTIO valitsi hänet top 100 vaikutusvaltaisten naisten listaan 1900-luvulla. Yritys palkittiin myös Gloria-lehden muoti palkinnolla 1992.

Kurjen uran alussa hän päätti lähteä etsimään luonnonsilkkiä Kiinasta. Ajatus lähti hetken mielijohdeesta, kun Kurki näki Helsingin Sanomissa pienen artikkelin Suomen ja Kiinan välisestä uudesta tullisopimuksesta. Aika ei ollut kuitenkaan vielä oikea yrityksen perustamiseen. Yhteistyö kuitenkin aloitettiin, ja 1980-luvun aikana yritys alkoi teettää Suomessa suunniteltuja huiveja ja solmioita Kiinassa, jonka jälkeen ne myytiin Suomessa. Vasta 1990-luvulla Kiina oli muuttunut

tarpeeksi, jotta yrityksen perustamista Kiinaan voitiin alkaa selvittämään. Marja Kurki Oy oli ensimmäisiä suomalaisia yrityksiä, jotka ottivat hurjan haasteen vastaan laajentaessaan toimintaansa Kiinan markkinoille. Voidaan kuitenkin ajatella, että Solbergin kansainvälistymisikkunoiden (1997) lävitse katsottuna, yrityksellä oli valmiiksi jo suhteellisen hyvät mahdollisuudet onnistua kansainvälistymisessä. Vaikka he eivät tietoisesti sitä mainitsekaan, voidaan uskoa, että kansainvälisillä markkinoilla on ollut heille selviä vetovoimatekijöitä. Lisäksi voidaan päätellä, että muotiala on ollut muihin verrokkeihin suhteellisen kansainvälinen jo 1990-luvulla. Vaikka yritys ei alun perin ollut kypsä kansainvälistymiseen, sen voidaan ajatella sopivan hyvinkin potentiaalsiin menestyjiin, koska design-vaatteet ovat yksi esimerkki tällaisesta kypsymättömästä yrityksestä, jolla on mahdollista löytää sopivia nichejä, eli kapeita asiakassegmenttejä. (Puusa et al. 2014, 35-39)

8.2. Henkilöbrändäys muotialalla Kiinassa

Kun Marja Kurki Oy päätti laajentaa Kiinaan, he tiesivät, että heidän tulisi sopeutua kulttuuriin. He olivat jo solmineet hyviä suhteita kiinalaisiin, jo vuonna 1979, kun he olivat alkaneet tuottamaan siellä tuotteitaan. Vuonna 1993 he rekisteröivät oman yrityksen Pekingiin, joka alkoi myydä samoja tuotteita, joita Suomessa jo myytiin. Toisin sanoen, suomalainen yritys alkoi myymään kiinalaisille heidän omaa tuotettaan, silkkiä. Kurjen oman kirjan mukaan, oli elintärkeää lanseerata oma tavaramerkki heti (Kurki, 2011). Tätä väitettä tukee niin Kotlerin ja Kellerin teoria varhaisen vaiheen päätösten, tärkeydestä sekä Mäkisen, Kahrin ja Kahrin teoria mielikuvien muodostumisesta alkutaipaleelta lähtien. Menestyäkseen yritys käänsi brändin nimen suomesta kiinan kielelle luodakseen myös Kiinassa brändin, joka puhuu kuluttajilleen (Kuva 7).



Kuva 7. Marja Kurki Oy:n logo kiinaksi. (Marja Kurjen henkilökohtainen albumi)

Marja Kurki Oy lähti tekemään itseään tunnetuksi, ja ensimmäisenä yritys palkkasi toimitusjohtajan, Caroline Xuen, joka tunsi kulttuurin ja hänellä oli joitain ratkaisevia yhteyksiä edellisestä työstään. Hän on elävä todiste kulttuurin ja “quanxin” tuntemisesta, sekä Laakson (2004) esittelemän tunnettuuden lisäämisen merkityksestä. Kun Marja Kurki Oy lanseerattiin Kiinassa, Caroline kutsui tuntemiaan toimittajia lehdistötilaisuuteen. “Quanxin” mukaisesti, kaikki tulivat paikalle, paitsi yksi, joka oli määrätty osallistumaan Kansainvälisen Olympiakomitean tapahtumaan. Se oli se päivä, jolloin Marja Kurki Oy alkoi rakentamaan brändiä Kiinassa. Tästä eteenpäin joka kerta, kun heillä oli muotinäytös tai jokin muu tapahtuma, niihin osallistui satoja ihmisiä. Nämä tapahtumat ovat olleet myös tilaisuuksia nostaa yrityksen, ja Kurjen omaa persoonaa esille, ja kertoa hänen tarinaansa, kuten Deckers ja Lacy (2018) mainitsevat, joka auttaa myös bränditunnettuuden lisäämisessä. Caroline on ollut myös ehkä jopa tietämättään elintärkeässä roolissa brändin asemoimisessa ihmisten mielissä. Kaikki yhteydet, mitä hänellä oli, vaikuttivat vuorovaikutuksen kautta brändin asemointiin, ja sitä kautta lisättyyn arvoon. Kurki sanoo myös, että Kiinan kohdalla on brändäyksessä otettava huomioon erityisesti yksi seikka: “Laadun tulee olla loistavaa. Hyvä ei ole tarpeeksi, sen on oltava loistavaa.” Hän myös huomauttaa brändin rakentamisesta: “Parhaassa skenaariossa brändin rakentaminen johtaa suhteeseen ostajan ja yrityksen kanssa.” Yrityksen perustamiseen Kiinassa tarvitaan toki paljon muutakin: vähintäänkin erityisen paljon kärsivällisyyttä ja taistelutahtoa, koska mikään ei toimi niin kuin on Suomessa totuttu. Kun Kurki oli taipaleensa alussa Kiinassa, hän kohtasi haasteita haasteiden perään. Kiinassa ei kulttuurivallankumouksen jäljiltä ollut minkäänlaista yrityskulttuuria. Askeleet kohti yritysmaailmaa olivat pieniä, hitaita ja haastavia. Kun pelkästään yrityksen perustaminen oli vielä hyvin rajoitettua, liiketoiminnan aloittaminen Kiinassa vaati siis ensinnäkin ratkaisevan yhteyden, toimitusjohtaja Carolinen, joka

selvitteli asioita lakitoimistojen kanssa. Asioiden vaikeutta kuvastanee myös se, ettei edes lentolippua voinut saada, jollei ollut hyviä suhteita. Carolineen kiteytyy siis kaksikin ratkaisevaa asiaa Kiinan markkinoille laajentamisesta: kulttuurin tunteminen sekä suhteet. Tässäkin Caroline näytti siis verkostoitumisen elintärkeyden liiketoiminnassa, mutta erityisesti Kiinassa.

Marja Kurki Oy:n strategian ratkaisevin osa oli siis liiketoiminnan johtajaksi nimetty Caroline Xue. Decker & Lacy (2018) puoltavat ihmissuhteita ”mahdollisuuksina”, ja sitä Caroline todellakin Marja Kurki Oy:lle oli. Caroline otti yhteyttä paikallisiin medioihin, ja sai Marja Kurki Oy:n ja heidän tuotteensa tunnetuksi heti alussa. Myös Laakson esittelemän henkilöbrändin rakentamisen yksi vaiheista on ”tunnettuuden lisääminen”, joka selvästikin oli myös yksi Marja Kurki Oy:n selvistä tavoitteista. Pidemmän tähtäimen suunnitelmia ei tosin tehty, osittain siksi koska tilanne oli niin haastava ja muuttui koko ajan, ja osittain siksi, että Kurki itse uskoo sen olevan tarpeetonta. Hänen mukaansa maailma muuttuu joka päivä, jonka takia tilanneherkkyys menee tarkkaan laadittujen strategioiden yli. On osattava tarttua hetkeen ja tehdä nopeita päätöksiä, koska suunnitelmat eivät toteudu kuitenkaan. Kurjen ajatukset ovat tässäkin asiassa ainakin osittain linjassa tutkitun tiedon kanssa: pk-yritysten strategia nimittäin harvoin on yhtä johdettua tai suunniteltua, vaan ne luottavat erehtymiseen ja sitä kautta oppimiseen. (Puusa et al., 2014) Kurki kuitenkin väittää strategian olevan miltei turhaa, mikä riitelee esimerkiksi Hertenin (2006) näkemysten kanssa. Hän nimittäin kuvaa strategian olevan yksi brändin rakentamisen tärkeistä vaiheista. Onkin hyvin mahdollista, että vaikka Marja Kurki Oy ei tehnyt virallista kirjallista strategiaa, Kurjella itsellään oli selvät etenemissuunnitelmat omassa päässään. Heikin siis käyttivät jonkinlaista strategiaa, joka näkyy esimerkiksi tunnettuuden systemaattisessa ja päämäärätietoisessa lisäämisessä.

Yksi Kurjen myöntämistä strategisista tavoitteista kuitenkin oli tavaramerkin tunnetuksi tekeminen rakentamalla suhde potentiaalsiin asiakkaisiin. Asiakassuhdetta kuvaillaan luottamussuhteena asiakkaan ja yrityksen välillä, joka näkyy, kun asiakas tulee uudestaan ja uudestaan ostamaan samaa tuotetta tai brändiä (Ford, D., Gadde, L., Håkanson, H., 2003) Ideana oli luoda sellainen suhde asiakkaaseen, että hän menee kauppaan asti kysymään tuotetta. Se taas pakottaa yrittäjän hankkimaan tuotetta, jotta hän voi myydä sitä. Kurjen mukaan luottamuksen ja suhteen luominen asiakkaisiin on perusasia, joka toimii joka paikassa. Tietämättään Kurki on siis noudattanut brändin rakentamisen askeleita, joka kehottaa tunnettuuden lisäämisen jälkeen luomaan suhdetta asiakkaaseen, jotta asiakas tekisi jossain vaiheessa ostopäätöksen. Kurki selvästi myös tavoittelee

brändiuskollisuutta. (Laakso 2004) Nojaten teoreettiseen viitekehykseen, erityisesti Hofsteden dimensioihin, sekä Kiinan kulttuurin ja historian tarkasteluun, voidaan kuitenkin väittää, että Kiinassa asiakassuhteiden luominen on erityisen tärkeää. Marja Kurki Oy onnistui suhteen rakentamisessa, mutta monet yritykset eivät ymmärrä tämän suhteen merkitystä. Se on luonnollisesti erittäin vaikea tehtävä yli miljardin ihmisen ja suurien mahdollisuuksien maassa. Kuten Citroën (2014) luetteleekin, strategian ajatellaan kuuluvan menestyksellisen henkilöbrändin luomisen peruspilareihin, eikä tämäkään esimerkki tee täysin poikkeusta. Ilman minkäänlaista suunnitelmaa ei tämäkään yritys olisi voinut lähteä uusille markkinoille.

Brändin voi luoda ainoastaan, jos ihmiset voivat tutustua siihen. (Rosenbaum-Elliot, R., Percy, L., Pervan, S., 2007) Vaikka Kurki itse sanoo pitävänsä ja toteuttavansa ”kerettiläisiä ajatuksia”, eli toimivansa juuri päinvastoin, kuin ”gurut” neuvovat, tässä asiassa hän toteutti juuri kyseistä brändiin tutustumisen teoriaa. Hän nimittäin erityisesti halusi, että tuotteita mennään esittelemään asiakkaille paikan päälle postituksen sijaan, vaikka ”gurujen” neuvojen mukaan paikalle matkustamisessa on liian isot kustannukset. Brändin johtaminen taas alkaa kuluttajakäyttäytymisen ymmärtämisestä (Rosenbaum-Elliot, R., Percy, L., Pervan, S., 2007). Myös Kellerin (1993) mukaan brändin johtaminen pitäisi lähteä kuluttajan ymmärtämisestä, vaikka hän mainitseekin yrityksen kontrolloivan brändi-imagoa. Kiinassa se ei ole niin yksinkertaista, eikä se välttämättä toimi kuten teoriassa. Mikael Iso-Bergin väitöskirjassa (2014) on kuvailtu suomalaisia yrityksiä, jotka ovat rakentaneet henkilöbrändiä. Yksi näistä tarinoista kertoo ”Mary” nimisestä henkilöstä, joka kuvailee tilannetta näin: ”Olisin ehdottomasti halunnut olla tuotebrändi, mutta nyt olen henkilöbrändi, mutta tuotteideni kautta.” Kiinalaisessa kulttuurissa brändit, jotka kantavat samaa nimeä kuin omistajansa tai joku muu vastaava, yhdistetään tähän henkilöön henkilökohtaisesti.

Tästä kaikesta voidaan päätellä, että ”quanxissa” ei ole ainoastaan kyse suhteesta ihmisten välillä, vaan myös brändin kanssa. Samalla, kun he ihailevat muoti-ikonia, he haluavat muodostaa luottamuksellisen suhteen sen kanssa. Heding, Knudtzen ja Bjerre (2009) kutsuisivat sitä ihmissuhdenäkökulmaksi brändin johtamisessa. (Puusa et al., 2014) Hedingin, Knudtzenin ja Bjerren mukaan brändeissä on jotakin inhimillistä. Kuluttaja haluaa muodostaa suhteen brändin kanssa, jonka takia hän saattaa keksiä asioita tehdäkseen brändistä enemmän inhimillisen. Jos suhteen luominen onnistuu, se saattaa olla elämän mittainen suhde: jotkut ostavat aina saman brändin

auton tai menevät aina samaan kauppaan ostamaan asusteita. Joidenkin teorioiden mukaan brändien tulisi toimia, kuten hyvän ystävän. Sen tulisi olla jotain, mihin kuluttaja voi luottaa. Parhaassa mahdollisessa tilanteessa kuluttaja kokee samankaltaisia tuntemuksia brändin kanssa, kun hän kokee hyvän ystävän kanssa. Brändi voi saada kuluttajan tuntemaan syvästi jostakin asiasta, mutta siihen vaaditaan asiakkaan syvällinen tunteminen. Jollain tavalla "quanxi" on kuin LinkedIn nykyään: voit luoda kontaktin kenen kanssa vain, kenet olet koskaan tavannut, ja tarkoituksena on luoda mahdollisimman paljon kontakteja. Se eroaa Facebookista, jossa sen hetken ystäviä saatetaan kysyä Facebook-kaveriksi. LinkedInissä kontaktin luominen on vapaampaa. On myös sanonta, että jos et ole LinkedInissä, sinua ei ole olemassa työmarkkinoilla. Sama sanonta voisi päteä kiinalaisten verkostoon. Ilman niitä sinua ei ole olemassa. Kurjen mukaan Caroline ja muita Kurjen kiinalaisia kollegoita tuli Suomeen aina silloin tällöin, ja heille yritettiin olla mahdollisimman vieraanvaraisia, koko suvun voimin. He saattoivat jopa tuoda lahjoja Kurjen lapsenlapsille – tämä kaikki on luottamussuhteen sekä "quanxin" kasvattamista. Ihmissuhteiden luomisessa Marja Kurki Oy:n toiminta Kiinan markkinoilla mukaileekin Deckersin ja Lacyn (2018) viittä henkilöbrändäyksen peruseriaatetta. Vaikka Kiinassa suhteilla on erityinen merkitys, suhteiden luomisen voidaan siis olettaa olevan suhteellisen universaali asia.

Ihmisten välisissä suhteissa ja suhteissa brändien ja ihmisten välillä voidaankin havaita erityispiirteitä Kiinassa. Kun ihmissuhteet ovat erityisessä roolissa, huomataan, että myös brändin ja ihmisen välille tahdotaan muodostaa erityinen suhde. Voidaan jopa arvella, että kiinalaisille tällaisen luottamussuhteen muodostaminen on tärkeää, ja näistä suhteista voi kehkeytyä syvempiä kuin muualla maailmassa. Suhteesta tekee erityisen myös se, että erityisesti Kiinassa brändin ja asiakkaan välinen suhde ei ole tasa-arvoinen, vaan siihen liittyy vahvaa ihailua.

Muotialalla mutta erityisesti Kiinassa, ne brändit, jotka menestyvät, ovat yhdistetty henkilöön. Sitä kutsutaan henkilöbrändäykseksi. Suurin menestys luksusbrändeistä on brändeillä kuten Dior ja Ralph Lauren, jotka ovat kummatkin henkilöbrändejä (Mikael Iso-Berg, 2014). Yksilöiden ihailussa kansan keskuudessa on jotain samaa kuin muoti-ikonien ihailussa. Muoti-ikoneja kohdellaan melkein kuin mestareita: he ovat ihailtuja ja heitä kutsutaan haastatteluihin uudestaan ja uudestaan. He ovat kuin sankareita. Hofsteden kulttuuridimensioissa Kiinalla on korkeat pisteet maskuliinisuudessa, jonka voisi yhdistää tämänkaltaiseen ihailuun. Ikonit ovat kuin sankareita heille ja kiinalaiset katsovat ylöspäin itsevarmoja yksilöitä, jotka ovat määrätietoisia. Jos sinut nostetaan

ylös väkijoukosta, sinusta tulee sankari Kiinassa. Vaikka Kurkeen on aina suhtauduttu erittäin kunnioittavasti ja mielenkiinnolla, jopa vuosien jälkeen hänet kutsutaan moniin haastatteluihin kiinalaisille TV-kanaville, jotka tavoittavat miljoonia katsojia. Eräs miljoonan seuraajan rajan saavuttanut YouTube-tähti jopa lensi Suomeen haastattelemaan häntä vain muutama vuosi sitten. Kaiken kaikkiaan, kiinalaiset ovat hyvä esimerkki maskuliinisesta yhteiskunnasta ja he katsovat ylöspäin jokaista, joka nostetaan väkijoukosta jalustalle.

8.3. Matka tähän päivään asti

Marja Kurki Oy:n matka Kiinaan ja Kiinassa ei ole ollut helppo, vaikka yrityksellä onkin ollut hyvät valmiudet, kunnianhimoa sekä hyvää tuuria mukana. Haasteita on ratkaistu ”mututuntumalla”, tilanneherkkyydellä sekä suhteilla.

Ennen lahjojen antamisella on ollut iso rooli kiinalaisessa kulttuurissa. Kurjen mukaan ei ollut liiketapaamista ilman lahjoja. Yrityslahjat oli pitkään myös yksi isoimmista markkinoista Marja Kurki Oy:lle. Yritykset ostivat huiveja ja solmioita omilla kuoseillaan eteenpäin annettaviksi. Kun lahjojen antaminen kiellettiin kokonaan, on ollut haastavaa löytää uusia markkinoita. Tänä päivänä lahjojen antaminen tulkitaan korruptiona, joten se on tiukasti kielletty. Yritys on onnistunut korvaamaan tämän myynnin luomalla menestyksekkään verkkokaupan. Toinen iso haaste isoissa kaupungeissa Kiinassa on liikenne. Muutaman kilometrin matka voi viedä yli tunnin, joten tulevaisuus on niemenomaan verkkokaupassa. Muitakin haasteita on toki ollut matkan varrella, kuten 1987 silkkisadon epäonnistuminen. Nykypäivänä ilmansaasteet tuottavat myös paljon haasteita.

Kiinassa ei ollut minkäänlaista liiketoimintakulttuuria ensimmäisten vuosien aikana, ja kaikki, mitä suomalainen yrittäjä ajatteli, että on mahdotonta tapahtua, ei ollut. Tullimaksut vaihtelivat päivittäin ja ihmiset, joilla oli oikeanlaisia ”quanxeja” pääsivät hurjan pitkien jonojen ohi, joita oli joka paikassa. Joissain tapauksissa tavaratalot eivät maksaneet laskuja, joten toimitusjohtajan oli laitettava omaa rahaansa yritykseen. Piraattituotteet ovat olleet koko muotiteollisuuden riesana Kiinassa ja myös Marja Kurki Oy on taistellut silkkihuivikopioita vastaan. Kaikkien näiden hankaluuksien ja kovan työn jälkeen voidaan sanoa, että se on kaikki ollut sen arvoista: 25 vuoden

jälkeen Kiinassa Marja Kurki Oy:llä on yli 50 shop-in-shop:ia, ja verkkokauppa on suorastaan räjähtänyt.

9. Johtopäätökset

Kiina on hyvin mielenkiintoinen maa kaikkine ominaisuuksineen. Se eroaa läntisistä maista paljonkin. Varsinkin laajentaessa Kiinaan on elintärkeää tehdä taustatutkimusta maasta, sen kulttuurista ja historiasta. Kiinalaiset arvostavat omaa kulttuuriaan ja jos ulkomaalainen ei pysty samaan, se huomataan, eikä huonoa ensivaikutelmaa pysty korjaamaan. Yksikin huono toimintatapa voi pilata maineen. Kulttuurivallankumouksella on ollut suuri vaikutus maahan ja jollain tavalla se aloitti uuden aikakauden Kiinassa. Sen jälkeen kiinalaisten työinto on kasvanut eksponentiaalisesti ja se on syy siihen, miksi he ovat nyt siinä missä ovat: yksiä maailman johtavista maista.

On olemassa seitsemän eri normia, joita ihmisten tulisi kunnioittaa, kun he vierailivat Kiinassa. Jotkut niistä ovat läsnä erityisesti liiketoiminnassa, mutta esimerkiksi ystävällinen käytös on aina arvostettua. Tarvitaan hyvä verkosto sekä kärsivällisyyttä, koska kiinalaiset haluavat luoda suhteen ennen kuin he ovat valmiita tekemään sopimuksia. "Quanxi" on luultavasti yksi tärkeimmistä termeistä, kun puhutaan liiketoiminnan aloittamisesta Kiinassa. Kunnioitus sekä kasvojen säilyttäminen ja menettäminen ovat myös elintärkeitä tekijöitä, jotka on otettava huomioon menestyäkseen. Kiinan korkeat pisteet maskuliinisuudessa ja voimaetäisyydessä kertovat paljon maasta: he arvostavat vanhempia ihmisiä, mutta myös ketä vain, joka on nostettu jalustalle kansan joukosta. Maskuliinisenä yhteiskuntana he arvostavat sankaruutta sekä itsevarmuutta, joka myös näkyy henkilöbrändäyksessä muotialalla: muoti-ikonit ja suunnittelijat omilla brändeillään tulkitaan mestareiksi. Voidaankin siis päätellä, että henkilöbrändäyksen merkitys muotialalla on erittäin keskeinen, varsinkin Kiinan kaltaisessa maskuliinisessa maassa. Kiinalaiset haluavat myös rakentaa suhteen brändin kanssa, ei pelkästään jokaisen vanhan kollegan tai opettajan kanssa. Se voidaan nähdä kollektivistisen kulttuurin ilmentymänä. Brändin johtaminen Kiinassa ei ole helppoa, koska yhteiskunta voi miltei pakottaa brändin henkilöbrändiksi, vaikka ideana olisi ollut olla tuotebrändi. Kiinan markkinoille laajentuessa kannattaa siis miltei joka tapauksessa rakentaa edes jonkinikäistä henkilöbrändiä, eikä esimerkiksi pelkästään tuotebrändiä. Henkilöbrändäyksestä

kannattaisi siis hyödyntää ainakin verkostoitumista sekä yhteyksien luomista – Kiinassa kaikkihan toimii juuri näiden suhteiden avulla. Jos siis kyseessä on selvä tuotebrändi, kannattaa haalia yrityksen sisälle vahvoja henkilöbrändejä: henkilöitä, joilla on yhteyksiä ja he osaavat vaalia niitä.

Kiina on valtava maa, jossa on valtavasti mahdollisuuksia, mutta myös valtavasti uhkia. Kiinassa selviytymällä on loputtomasti avoimia ovia, mutta ne ovat avoinna vain muutamille yrityksille. Kiinassa menestymiseen, erityisesti muotialalla, tarvitaan siis suhteita, tilanneherkkyyttä, sekä kulttuurintuntemusta. Kulttuurintuntemusta tarvitaan esimerkiksi markkinoiden sekä kuluttajien ymmärtämiseen, jotta on mahdollisuus toimia tilanteen mukaisesti, käyttäen hyödyksi kiinalaista arvomaailmaa. Kiinassa muotialalla on erityisen paljon erityispiirteitä, jotka on osattava ottaa huomioon – siksi kulttuurin tuntemus on erittäin keskeinen asia. Kiinassa muotialalla nousevat esiin esimerkiksi henkilöbrändit sekä suhteiden merkitys. Yksikin oikeanlainen suhde voi ratkaista koko yrityksen suunnan. Nämäkään eivät ole takeita menestykseen, vaan lisäksi tarvitaan vähän tuuria, sekä rohkeutta toimia “kerettiläisittäin” - välillä on mentävä oman “mututuntuman” mukaan.

10.Lähdeluettelo

Academia (2010) Geert Hofstede. [www.dokumentti]. [Viitattu 18.11.2020] Luettavissa: http://scholar.google.fi/scholar_url?url=http%3A%2F%2Fwww.academia.edu%2Fdownload%2F37276065%2FGeert_Hofstede.docx&hl=en&sa=T&oi=ggp&ct=res&cd=1&d=4978347612867151522&ei=g2thXPWIMobemgGC34-YBQ&scisig=AAGBfm1LGCWv3LkTCLUcTRc-duqspv6LPA&nossl=1&ws=2021x989&at=Geert%20hofstede&bn=1

Alex Stone (2012). Hofstede's 5 Cultural Dimensions for China. [www.dokumentti]. [Viitattu 23.12.2020] Luettavissa <https://alexstone.wordpress.com/2012/01/14/hofstedes-5-cultural-dimensions-for-china/>

Asian link Business (2019) Chinese business culture and etiquette. [www.dokumentti]. [Viitattu 23.12.2020] Luettavissa <https://asialinkbusiness.com.au/china/conducting-business-in-china/chinese-business-culture?doNothing=1>

Björkstèn, J., Hägglund, A. (2010) How to Manage a Succesfull Business in China. Wolrd Scietific Publishing Co, Singapore

Britannica (2019) Consequences of the Cultural Revolution. [www.dokumentti]. [Viitattu 18.11.2020]. Luettavissa <https://www.britannica.com/place/China/Consequences-of-the-Cultural-Revolution>

Business2Community. 2020. [www.dokumentti] 7 Types of Branding Strategies And How To Select One. [viitattu 29.11.2020] Luettavissa <https://www.business2community.com/branding/7-types-of-branding-strategies-and-how-to-select-one-examples-02316182>

Citroën, L. 2014. [www-dokumentti] 4 basics for building (or repairing) your personal brand. [viitattu 29.11.2020] Luettavissa <https://www.entrepreneur.com/article/236525>

Dikötter, F. (2016) The Cultural Revolution: A people's life 1962-1976, Boomsbury press

Ford, D., Gadde, L., Håkanson, H., Ivan, S. 2003. Managing Business Relationships. 2nd e. John Wiley & Sons LTD, The Atrium, Chicster, Englanti

Hammond, J. 2008. Branding your business. Kogan Page Limited, Lontoo

Hertzen, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Talentum, Helsinki

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2007. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki

Hofstede Insights (2019) Country comparison: Kiina. [www.dokumentti]. [Viitattu 23.12.202].
Luettavissa <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china/>

Hofstede, G.(1991). Cultures and Organizations: software of the mind. McGraw W-Hill Book Company Europe, Berkshire, Englanti

Impakter (2014). Tips about Chinese Business Etiquette. [www.dokumentti]. [Viitattu 23.12.2020].
Luettavissa <https://impakter.com/tips-about-chinese-business-etiquette/2014>

Internations (2019) Understanding the Chinese culture. [www.dokumentti]. [Viitattu 30.11.2020].
Luettavissa <https://www.internations.org/china-expats/guide/29464-culture-shopping-recreation/understanding-the-chinese-culture-17526>

Iso-Berg, M. (2014) Suomalaisten perheyrittäjien kertomuksia henkilöbrändin rakentamisesta. Väitöskirja, Department of Management Studies, Aalto-University

Jakobson, L. (2000) Muutos. Teollisen yhteistyön rahasto Oy, Helsinki

Khedher, M. (2014). Personal Branding Phenomenon. International Journal of Information, Business and Management, Vol. 6(2), 29-37. Luettavissa http://ijibm.site666.com/IJIBM_Vol6No2_May2014.pdf#page=34

Kortesuo, K. 2020. Tee itsestäsi brändi 2 - Asiantuntijaviestintä livenä ja verkossa. Super-Siiri, Hämeenlinna

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Osuuskunta Vastapaino, Tampere

Kotler, P., Keller, K. 2012. Marketing Management. Pearson Education, Englanti

Kurki, M. (2011), Silkkitiieni. Otava, Helsinki

Laakso, H. (2003) Brändit kilpailuetuna. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Live Science (2019) [www.dokumentti]. [Viitattu 18.11.2020]. Luettavissa <https://www.livescience.com/28823-chinese-culture.html>

Mäkinen, M. Kahri, A. Kahri, T. (2010). Brändi kulmahuoneeseen! WS Bookwell Oy, Porvoo

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., Laukkanen, T. (2014) Akatemiasta markkinapaikalle. Talentum Media Oy. Liettua

Rampersad, H. (2009). Authentic Personal Branding: A New Blueprint for Building and Aligning a Powerful Leadership Brand. Information Age Publishing Inc, Amerikka

Rosenbaum-Elliott, R., Percy, L., Pervan, S. (2007) Strategien Brand Management. Oxford University Press Inc, New York

Ruokola, P. 2020. Brändikäsikirja: Näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen! Kauppakamari, Helsinki

Simon Cousins (2011) Avoiding insult and injury when using color in China. [www.dokumentti]. [Viitattu 23.12.2020]. Luettavissa <https://allegravita.com/2011/01/17/color/>

Today translations (2019) Doing Business in China. [www.dokumentti]. [Viitattu 23.12.2020]. Luettavissa <https://www.todaytranslations.com/doing-business-in-china>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1-4 p. Tammi, Jyväskylä.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5p. Tammi, Helsinki.

Vahtola, M. 2020. Intohimona Brändit. Docendo

Word press (2012) Power-distance and uncertainty avoidance in China. [www.dokumentti]. [Viitattu 23.12.2020]. Luettavissa <https://jasonkim29.wordpress.com/2012/10/09/power-distance-and-uncertainty-avoidance-in-china-2/>

World Bank (2019) China's population. [www.dokumentti]. [Viitattu 30.1.2021]. Luettavissa <https://data.worldbank.org/country/china>

Haastattelukysymykset

1. Kerro yrityksestäsi Marja Kurki Oy:stä
2. Miten päädyit laajentamaan liiketoimintaa Kiinaan?
3. Mitä toimenpiteitä teitte ennen Kiinaan lähtemistä?
4. Mitä kaikkia asioita piti ottaa huomioon alkuvaiheessa?
5. Mitä asioita käytitte hyväksenne / mikä teidän strategianne oli?
6. Mitä haasteita kohtasitte?
7. Miten ratkaisitte ne?
8. Miten sinuun suhtauduttiin/suhtaudutaan Kiinassa henkilönä?
9. Mikä Marja Kurki Oy:n ja Kiinan tilanne on tällä hetkellä?
10. onko jotain mitä tekisit toisin? Mitä jäi tekemättä?
11. Mitä haluaisit muille yrityksille viestittää? Onko jokin erityinen oppi tullut Kiinan markkinan kautta?