

# KULTTUURIN MERKITYS LIIKETOIMINNASSA

Argentiinalaisen liiketoimintakulttuurin pääpiirteet

Juuli Saarelainen

Opinnäytetyö  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Tradenomi (AMK)

2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja  
hallinnon ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Tradenomi

---

|                                |   |       |      |
|--------------------------------|---|-------|------|
| <b>Tekijä</b>                  | Juuli Saarelainen   | Vuosi | 2016 |
| <b>Ohjaaja</b>                 | Eija Turunen  |       |      |
| <b>Työn nimi</b>               | Kulttuurin merkitys liiketoiminnassa. Argentiinalaisen liiketoimintakulttuurin pääpiirteet. |       |      |
| <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> | 60 + 11   |       |      |

---

Tämän opinnäytetyön keskeisenä tutkimuskohteena on kulttuurin merkitys liiketoiminnassa. Tarkemmin tutkitaan Argentiinan liiketoimintakulttuuria ja sen erityispiirteitä liiketapaamisessa. Tutkimus toteutetaan laadullisin ja vertailevin ottein, jossa argentiinalaista liiketoimintakulttuuria verrataan suomalaiseen. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä liiketoimintaan vaikuttavista kulttuurillisista tekijöistä ja selvittää vertailtavien maiden liiketoimintakulttuurien välisiä eroja.

Teorian perustana on käytetty kirjallisuutta, artikkeleita ja nettilähteitä. Empiria toteutettiin Suomen suurlähetystölle Argentiinaan lähetetyllä Webropol-kyselyllä, joka puolestaan lähetettiin suurlähetystöstä eteenpäin sekä suomalaisille että argentiinalaisille vastaajille. Kaikki vastaajat toimivat argentiinalaisessa liiketoimintaympäristössä ja vertailivat argentiinalaista ja suomalaista liiketoimintakulttuuria keskenään.

Kulttuurin merkityksen ymmärtäminen liiketoiminnassa on keskeistä, koska liiketoiminta on sosiaalis-taloudellinen tapahtuma. Kulttuuri onkin yksi vaikutusvaltaisimmista työkaluista yrityksen menestykseen ja sen vaikutukset heijastuvat suoraan yrityksen tulokseen. Liikekumppanin kulttuurin ymmärtäminen auttaa käsittämään toimintatapoja, organisaatiota ja koko sitä ympäristöä, jossa liiketoiminta tapahtuu. Lisäarvoa kulttuurin opetteluun tuo tiedon hyödyntämisen mahdollisuudet myös kotimaassa.

Tutkimuksen tulos on, että argentiinalainen liiketoimintakulttuuri eroaa melko paljon suomalaisesta. Avaintekijät kansainvälisessä liiketoiminnassa ovat joustavuus ja sopeutuvuus. Argentiinan tapauksessa erityisesti hyvillä verkostoilla ja paikallisten tuntemisella on myös merkittävä vaikutus, mitä ilman ulkomaisen yrityksen on vaikea menestyä. Empiirisen kyselyn perusteella huomattiin, että argentiinalaiset vastaajat pitivät liiketoimintaa haastavampana Argentiinassa kuin suomalaiset. Tämän empiirisen havainnon perusteella on mielenkiintoista tehdä jatkotutkimus, jota voidaan hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä.

Avainsanat

Kansainvälinen liiketoiminta, liiketoimintakulttuuri, Argentiina, laadullinen tutkimus, 6-D-malli

School of Business and  
Administration  
Programme of Business Economics  
Bachelor of Business Economics

---

|                          |   |      |      |
|--------------------------|---|------|------|
| <b>Author</b>            | Juuli Saarelainen   | Year | 2016 |
| <b>Supervisor</b>        | Eija Turunen  |      |      |
| <b>Subject of thesis</b> | The influence of culture in business. Cultural outline of Argentinian business environment. |      |      |
| <b>Number of pages</b>   | 60 + 11   |      |      |

---

The aim of this thesis work is to study cultural differences in business between Argentina and Finland. The focus is on special features in business encounters. The research was accomplished by using qualitative and comparing methods in order to compare the two business cultures. The objective is to enhance the understanding of cultural factors impacting on business operations and to identify differences in business cultures between the two countries compared.

The theory is based on literature and online sources as well as articles discussing the topic of this work. The empirical part is carried out by using Webropol survey which was sent to the Embassy of Finland in Argentina. The survey was forwarded by the Embassy to Argentinian and Finnish business people operating in Argentina. The respondents answered the questions concerning Argentinian and Finnish business cultures and compared those two.

Doing business is a socio-economic transaction and, therefore, it is essential to understand the effects of culture on business. Culture is one of the most powerful tools for companies' success and cultural factors reflect directly in companies' performance. Understanding the culture of business partners helps perceive business practices, organizations and the whole environment where business is conducted. The added value of studying culture is that it is of benefit also in the home country.

As a conclusion, it can be stated that differences between Argentinian and Finnish business cultures are quite significant. However, the key factors in international business are flexibility and adaptability. In the case of Argentina, networking with local people is also necessary for success. The empirical study also revealed that Argentinian respondents found the business environment more challenging in Argentina than Finnish respondents. Further studies could focus on analyzing this finding and the reasons for it for developing business operations.

**Key words** International business, business culture, Argentina, qualitative research, 6-D model

## SISÄLLYS

|  |    |
|--|----|
| KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO .....                                   | 5  |
| 1 JOHDANTO .....   | 6  |
| 2 LÄHESTYMISTAPANA KULTTUURIN TUTKIMUS .....                       | 8  |
| 2.1 Tavoite ja työmenetelmät .....                                 | 8  |
| 2.2 Laadullinen tutkimus ja kulttuuri .....                        | 10 |
| 2.3 Kulttuurin eri määritelmiä .....                               | 11 |
| 2.4 Kulttuurin eri tasot .....                                     | 13 |
| 3 KULTTUURIN VAIKUTUKSIA LIIKETOIMINTAAN .....                     | 19 |
| 3.1 Kulttuuri osana liiketoimintaa .....                           | 19 |
| 3.2 Yrityskulttuurin vaikutuksia liiketoimintaan .....             | 21 |
| 3.3 Kulttuurien välisen ymmärryksen kasvattaminen .....            | 23 |
| 4 ARGENTIINAN LIIKETOIMINTAKULTTUURI .....                         | 27 |
| 4.1 Taustatietoa Argentiinasta .....                               | 27 |
| 4.2 Argentiinan talouden tulevaisuuden näkymät .....               | 30 |
| 4.3 Argentiinan ja Suomen kulttuurit Hofsteden 6-D-mallissa .....  | 31 |
| 4.4 Toiminta liiketapaamisissa .....                               | 36 |
| 4.4.1 Totuus, sopimukset ja verkostoituminen .....                 | 37 |
| 4.4.2 Sanallinen viestintä .....                                   | 39 |
| 4.4.3 Sanaton viestintä .....                                      | 40 |
| 5 ARGENTIINALAINEN JA SUOMALAINEN LIIKENEUVOTTELUSSA .....         | 43 |
| 5.1 Tutkimuskysely Suomen Argentiinan suurlähetystölle .....       | 43 |
| 5.2 Vertailtavien kulttuurien yhteneväisyydet ja erot .....        | 49 |
| 6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....   | 51 |
| 6.1 Nelikenttäanalyysi Argentiinan liiketoimintakulttuurista ..... | 51 |
| 6.2 Hyöty yrityksille .....  | 52 |
| 7 POHDINTA .....   | 54 |
| LÄHTEET .....  | 58 |
| LIITTEET .....   | 61 |

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 1. Ihmisen mentaalinen ohjelmointi                             | 15 |
| Kuvio 2. Kulttuurisipuli: kulttuurin ilmeneminen eri kerroksilla     | 16 |
| Taulukko 1. Argentiinan ja Suomen kulttuurit 6-D-mallissa esitettynä | 33 |
| Kuvio 3. SWOT-nelikenttäanalyysi Argentiinan liiketoiminnasta        | 52 |

## 1 JOHDANTO

Liiketalouden opintojen aikana tarjottiin kursseja, jotka orientoivat kansainvälisessä työympäristössä toimimiseen. Erityisesti kurssi Cross Cultural Issues in International Business ja opiskelijavaihto saivat syventymään ja kiinnostumaan aiheesta lisää. Opetus sai ymmärtämään liiketoimintaa laaja-alaisemmin ja herätteli kansainvälisen liiketoiminnan haasteisiin, joita kulttuuri yksin voi aiheuttaa. Kursseilla käytyjä oppeja kuten Hofsteden 6-D-mallia, kulttuurin sipulimallia ja jäävuorimallia hyödynnetään myös tässä opinnäytetyössä. Kulttuurien välisiin risiiritoihin liiketoiminnassa voi nykyään törmätä kotimaassakin, vaikka liiketoiminta itsessään rajoittuisi vain yhden maan rajojen sisälle. Niinpä tässä opinnäytetyössä syvennytään tarkemmin kansainvälistyvän maailmamme kulttuurilliseen näkökantaan liiketoiminnassa.

Tämän opinnäytetyön keskeisenä tutkimuskohteena on kulttuurin merkitys liiketoiminnassa. Tarkemmin perehdytään liiketapaamisen vaiheeseen liiketoiminnassa ja siihen, millaisia asioita liiketapaamisessa tulisi huomioida Argentiinassa. Vertailun mahdollistamiseksi tutkimuksen kohteena ovat argentiinalainen ja suomalainen liiketoimintakulttuuri. Toisena tutkimuskysymyksenä on selvittää, miten kulttuurilliset erot näkyvät vertailtavien maiden välisessä liiketoiminnassa- ja tapaamisessa. Tavoite on selvittää vertailtavien maiden liiketoimintakulttuurien välistä vuorovaikutusta. Kartoituksella vertailtavien liiketoimintakulttuurien välisestä vuorovaikutuksesta pyritään lisäämään ymmärrystä liiketapaamiseen vaikuttavista kulttuurillisista tekijöistä.

Teorian perustana on kirjallisuus, artikkelit ja nettilähteet. Kirjallisuudessa on pyritty hyödyntämään mahdollisimman tuoreita julkaisuja. Tutkimusmetodien osalta kirjallisuutta löytyy kuitenkin vanhemmistakin lähteistä. Lisäksi kulttuurista aiemmin luotuja malleja on tarkasteltu kriittisesti esimerkiksi uudempien nettijulkaisujen avulla. Nettilähteistä oleva tieto pohjautuu muun muassa Hofstede-keskuksen keräämiin tietoihin, artikkeleihin ja useisiin muihin kansalaistietoja kerääviin lähteisiin kuten Central Intelligence Agencyyn. Hofstede-keskus avattiin vuonna 2012 professori Geert Hofsteden hyväksymänä. Se perustuu verkostoituneeseen konsultointiin, jota operoi itim internatioal. Tarkoituksena on tavoittaa kaikki ne,

jotka haluavat saada lisää tietoa professori Hofsteden tutkimuksista. Keskuksen tavoitteena on tarjota korkealaatuista kulttuurin ja johtamisen opetusta, joka perustuu akateemisiin tutkimuksiin ja käytännön kokemukseen. (The Hofstede centre 2016a.) Empiirinen kysely on kerätty Suomen suurlähetystöltä Argentiinasta.

Opinnäytetyön alussa käydään tarkemmin läpi työn tavoitetta, kvalitatiivista ja vertailevaa tutkimusmenetelmää. Kulttuurin merkitystä liiketoiminnassa tutkitaan aluksi yleisellä tasolla. Perehdytään siihen, mitä kulttuuri-käsitteellä liiketoiminnassa tarkoitetaan ja millaisia eri tasoja ja kerroksia kulttuurista löytyy. Lisäksi tutustutaan kulttuurin vaikutuksiin liiketoiminnassa. Yrityskulttuurin merkitystä painotetaan työn luonteen takia. Samassa luvussa pohditaan vielä kulttuurien välisen ymmärryksen kasvattamisen mahdollisuuksia. Liiketoimintakulttuurien vertailuun käytetään Hofsteden 6-D-mallia, jolla havainnollistetaan vertailtavien kulttuurien erityispiirteitä ja yhtäläisyyksiä (The Hofstede centre 2016b). Argentiinalaisen liiketoimintakulttuurin erityispiirteisiin paneudutaan tarkemmin sanattoman ja sanallisen viestinnän kautta. Tarkastelu on rajattu liiketapaamiseen.

Lopuksi verrataan ja kootaan yhteen argentiinalaisen liiketoimintakulttuurin pääpiirteet suhteessa suomalaiseen kulttuuriin, jotka tulee huomioida liiketapaamisissa. Ymmärryksen lisäämisellä liiketoimintaan vaikuttavista kulttuurillisista tekijöistä parannetaan ja helpotetaan liiketapaamiseen valmistumista erityisesti suomalaisen osallistujan näkökulmasta. Yrityksillä on mahdollista hyödyntää tutkimuksen tuloksia kansainvälisessä liiketoiminnassa ja eri kulttuurien välisissä suhteissa sekä monikulttuurisissa työryhmissä. Tuloksia on mahdollista soveltaa mietittäessä liiketoimintaa myös muualla kuin Argentiinassa. Opinnäytetyön viimeinen kappale sisältää pohdintoja tavoitteiden onnistumisesta ja jatkotutkimuskohteista.

## 2 LÄHESTYMISTAPANA KULTTUURIN TUTKIMUS

### 2.1 Tavoite ja työmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää kulttuurin merkitystä liiketoimintaan. Tutkimuskohteena käsitellään kulttuurillisten eroavaisuuksien vaikutuksia liiketoimintaan. Vertailun kohteeksi on valittu argentiinalainen ja suomalainen liiketoimintakulttuuri, joista argentiinalaiseen liiketoimintakulttuuriin ja sen erityispiirteisiin paneudutaan tarkemmin. Lähemmin tarkastellaan liiketapaamisen vaihetta. Kulttuuria käsitellään opinnäytetyön kannalta olennaisesta näkökannasta, mikä tarkoittaa enemmänkin päämme sisäistä toimintaa kuin taiteita ja muotoilua. Toisena tutkimuskysymyksenä perehdytään Argentiinan kulttuurillisiin erityispiirteisiin Suomeen verrattuna. Tavoitteena on löytää maiden väliseen vuorovaikutukseen vaikuttavia kulttuurillisia tekijöitä. Kartoituksella argentiinalaisesta liiketoimintakulttuurista lisätään ymmärrystä liiketoimintaan vaikuttavista kulttuurillisista tekijöistä.

Tutkimuksen lähtökohta määrittää paljolti sitä, miten ja millä tekniikalla tutkittavaa asiaa lähestytään. Ihmiset esittävät kysymyksiä ja tulkitsevat asioita siitä lähtökohdasta ja sillä ymmärryksellä, joka heillä kulloinkin on. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa voidaan yleisesti pitää todellisen elämän kuvaamista mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen eli laadullinen analyysi ei ole kuitenkaan vain yhdenlainen tapa tutkia, vaan tutkimuksen eri lajeja löytyy useita. Kaikkien kvalitatiivisten tutkimusten yhteisenä tavoitteena voidaan pitää pyrkimystä korostaa sosiaalisten ilmiöiden merkityksellistä luonnetta. Tulkittaessa tai selitettäessä kommunikaatiota, kulttuuria tai sosiaalista toimintaa otetaan huomioon sosiaalisten ilmiöiden merkityksellinen luonne. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-163.)

Myös tutkijan omat arvot ovat nivoutuneet aina laadullisen tutkimuksen lopputulokseen. Emme voi irtautua täysin omista arvolähtökohdistamme, joten arvot muovaavat sitä, kuinka selitämme tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen objektiivisuu-



den kannalta on huomioitava, että tutkija ja tiedetty tieto nivoutuvat saumattomasti toisiinsa. Tulokset tulevat siis olemaan rajallisia. Yleisesti voi todeta, että kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on enemmänkin selvittää tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161)

Erona kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välillä on se, että kvantitatiivinen tutkimus keskittyy syy-seuraussuhteisiin. Kvalitatiivinen tutkimus puolestaan keskittyy useaan yhtäaikaiseen tekijään, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen etuna on, että sen avulla on mahdollista havaita käyttäytymistä ja sen kontekstia. Makrotason tietojen keruuseen yksilöistä ja vuorovaikutuksesta on käytännöllisempää käyttää laadullista tutkimusta, koska tutkimuksessa keskitytään esimerkiksi arvoihin ja valtasuhteisiin. Tässä opinnäytetyössä luodaan laadullinen eli kvalitatiivinen analyysi, jonka tutkimusmenetelmänä käytetään vertailua. Vertailevan tutkimuksen kohteena ovat argentiinalainen ja suomalainen liiketoimintakulttuuri. Vertaileva metodi on valittu siksi, että sitä käytetään monikulttuurillisten tutkimusten havainnollistamiseen, analysointiin sekä yhtäläisyyksien ja erojen selittämiseen eri kansakuntien välillä (Department of Sociology, University of Surrey 1995). (Hirsjärvi & Hurme 2001, 25–27.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisimpiä piirteitä voidaan listata seitsemän. Tavoitteena tutkimuksessa on saada kokonaisvaltaista tietoa tutkittavasta aiheesta. Tiedot tulee kerätä luonnollisista ja todellisista tilanteista. Toiseksi suositaan ihmisiä tiedonkeruun lähteenä, koska ihminen pystyy sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin. Apuna tiedonkeruussa käytetään kyselylomaketta, joka mahdollistaa muun muassa vastausten anonyymiuden (Hirsjärvi & Hurme 2001, 36). Koska tutkimuksen tavoitteena on paljastaa odottamattomia asioita, tulee aineistoa tutkia monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen. Aineiston hankinnassa suositaan laadullisten metodien käyttöä, jotta tutkittavien näkökulmat pääsevät mahdollisimman hyvin esille. Selkeä ja tarkoituksenmukainen kohdejoukko parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja helpottaa analysointia. Satunnaisotos menetelmänä ei ole toimiva. Kvalitatiiviselle tyypillistä on myös tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä. Tutkimusta tukee joustava ja olosuhteisiin sopeutuva toteutus. Lisäksi tapaukset

tulee käsitellä ainutlaatuisesti ja tulkita aineisto sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Tämän opinnäytetyön aineisto on pyritty keräämään mahdollisimman tarkasti yllä esitettyjen määritelmien mukaisesti. Aineisto on kerätty Suomen Argentiinan suurlähetystöltä, josta kyselyä on lähetetty eteenpäin. Vastaajat työskentelevät suurlähetystössä tai ovat työskennelleet siellä aiemmin. Toinen vastaava kysely on lähetetty englannin kielellä Argentiinalaisille vastaajille tulosten vertailtavuuden mahdollistamiseksi. Kysely on suunnattu henkilöille, jotka ovat vahvasti mukana liike-elämässä ja tuntevat Argentiinan liiketoimintakulttuuria. Haastateltaville on annettu monivalintakysymysten lisäksi mahdollisuus myös avoimeen vastaukseen vastausvaihtoehtojen rinnalle. Tietoa on pyritty keräämään mahdollisimman monesta eri näkökulmasta myös avointen kysymysten ja kommentointiosion avulla. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö etenee teemoittain kuvaillen ja empiria erotellaan sekä kerronnan osioihin, että analyttisiin osioihin. Kvalitatiivinen tutkimus etenee johdatuksesta, tutkimuksen toteuttamiseen ja tutkittavan ilmiön kuvaamiseen, minkä jälkeen tehdään vielä johtopäätökset. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 192–193.)

## 2.2 Laadullinen tutkimus ja kulttuuri

Laadullisen tutkimuksen ja kulttuuritutkimuksen yhdistää se, että molemmissa pyritään ymmärtävään selittämiseen. Laadullinen tutkimus analysoi kulttuurin käsitettä ja kulttuuritutkimus merkitsee itse kulttuurin ja sen seurannaisten tarkastelua. Kulttuurin suhtaudutaan vakavasti ja sitä ei tule pitää esimerkiksi vain talouden heijastumana. Ihmistutkimuksessa pyritään tulkintoihin, jotka auttavat ymmärtämään merkitystä. Selitysten ei oleteta olevan absoluuttisia totuuksia, vaan oleellista on ilmiön paikallinen selittäminen. Ehdotonta totuutta on mahdotonta saavuttaa. Jokaisella tutkittavalla on oma käsityksensä todellisuudesta, mutta valtakijät vaikuttavat käsityksiin käsitteiden sisällöstä ja rajauksesta. Koska valtakijät vaikuttavat tieteeseen, se on arvosidonnaista. Myös itse tutkija on osa tutkimusprosessia, sillä hän vaikuttaa käsitteiden valintaan, aineiston keruuseen ja raportointiin. Tutkimuksen lähtökohtana on, että ihmisen käyttäytyminen heijastaa sitä ympäristöä, jonka osana hän on. (Alasuutari 1995, 55–57, 73–74; Hirsjärvi & Hurme 2001, 16–18; Alasuutari 2014, 25.)

Kulttuuritutkimuksesta on kasvanut yksi keskeisimpiä ihmistieteen osa-alueita, jolle on perustettu omia tutkimuslaitoksia ja koulutusohjelmia. On syytä korostaa, että kulttuuritutkimusta ei silti pidetä yhteiskunnasta erillisenä asiana, vaan se nivoutuu vahvasti sen valtasuhteisiin. Kulttuurin ajatellaan nivoutuvan erottamattomasti esimerkiksi politiikkaan ja valtasuhteisiin työpaikalla (Alasuutari 2014, 25). Kulttuuritutkimus kohottaa yhteiskunnan merkityksen ja merkitysvälitteisyyden keskiöön ja ottaa sen tarkastelun kohteeksi. Birminghamin koulukunnan perusteella kulttuurilla tarkoitetaan kollektiivista ja subjektiivista, joka on yhteisön omaksuttu elämäntapa ja maailmankatsomus. Kansainvälistymisen myötä eri kulttuurit elävät rinta rinnan ja sekoittuvat toisiinsa. Tästä seuraa muun muassa se, että on mahdotonta säilyttää uskoa enää vain omiin todellisuustulkintoihin muiden kulttuurien rinnalla. (Alasuutari 1995, 55–57, 73–74.)

### 2.3 Kulttuurin eri määritelmiä

Pelkkä ”kulttuuri” on terminä sinänsä melko epämääräinen ja laaja. Jotkut määrittelevät sen ”asiana, joka tapahtuu, kun kukaan ei katso”, mutta todellisuudessa asia on paljon monimutkaisempi (Bersin 2015). Kulttuuria voidaan pitää ihmisten välisen kanssakäymisen ilmiönä, joka ympäröi meitä kaikkia alituisesti, mutta jolle löytyy useita eri määritelmiä (Schein 1992, 16–17). Kulttuuri-sanalla voidaan tarkoittaa kahta täysin eri asiaa. Ensimmäinen ja yleisin tapa ajatella kulttuuria on sivistyneisyys, joka sisältää muun muassa koulutuksen, tavat, taiteen ja muotoilun. Geert Hofstede (1994) määrittelee kulttuurin toisen merkityksen olevan ”mielen kollektiivista ohjelmointia, joka erottaa eri kategorioiden jäsenet toisistaan” (Hofstede 1994, 5). Kulttuurin kahta eri määritelmää ei tule sekoittaa keskenään. Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan kulttuurin toiseen määritelmään ja jätetään sivistyneisyys tarkastelun ulkopuolelle. Geert Hofstede on hollantilainen sosiaalipsykologian tohtori ja emeritusprofessori sekä yksi tunnetuimmista kulttuuritutkijoista. Hän on opettanut kansainvälistä johtamista ja organisaatioiden antropologiaa sekä toiminut konsulenttina useille eri kansainvälisesti tunnetuille yhtiöille. (Hofstede 2001, 596.) Hän on luonut muun muassa 4-D-mallin, jota

on myöhemmin täydennetty myös uusilla kulttuurillisilla dimensioilla. Dimensioiden täydennettyä versiota, Hofsteden 6-D-mallia (The Hofstede centre 2016b), käytetään myös tässä opinnäytetyössä.

Trompenaars ja Hampden-Turner (1997) kirjoittavat kulttuurin olevan tapa, jolla ihmiset ratkaisevat ongelmia. He kuvaavat kulttuuria myös kontekstina, jonka sisällä asiat tapahtuvat ja jota ilman asiat menettävät merkityksensä. Uuteen maahan mentäessä ensimmäiset ajatukset tuskin liittyvät siihen, millaisia arvoja ihmisillä on tai millainen heidän maailmankatsomuksensa on. Ensimmäiset ajatukset liittyvät todennäköisesti kieleen, ruokaan tai pukeutumiseen. Kulttuuria voikin verrata sipuliin, joka paljastaa altaan uusia kerroksia sitä kuorittaessa. Sipulin kuorena ovat ihmisen perusolettamukset. (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 6–8.)

Edward T. Hall kuvaa kulttuurin ilmenemistä vuonna 1976 kehittämällään jäävuorimallilla. Kuten jäävuoresta myös kulttuurista on näkyvillä vain pieni osa. Pieni osa kulttuuria on näkyvillä vedenpinnan yläpuolella ja vesirajan tuntumassa, mutta suurin osa on piilossa veden alla. Tiedostettu kulttuurin osa on jäävuoren huippu eli se, mitä havaitsemme. Huippu sisältää käyttäytymisen ja joitain uskomuksia. Suurin osa kulttuurista sijaitsee kuitenkin veden pinnan alapuolella. Tiedostamaton osa yhteiskunnan kulttuurista sisältää joitain uskomuksia ja arvoja sekä tekijät, jotka ovat käyttäytymisen perustana. (Hall 1976.)

Kulttuurin kuvaaminen jäävuoren muodossa on saanut kuitenkin kritiikkiä siitä, että se esineellistää kulttuurin. Metafora ei osoita millään tavalla, että kulttuuri on prosessi, joka sovittaa yhteen tarkoituksen ja teot. Mallista ei myöskään käy ilmi oma henkilökohtainen toimintamme, joka näkyy eroavaisuuksina sekä toiminnassa että ajattelussa. Jäävuorta voidaan käyttää kuitenkin alkuna kulttuurin kuvaamiselle, mutta se on vain yksi monista metaforista. Todennäköisesti ei ole olemassakaan yhtä täydellistä mallia, joka huomioisi kaikki mahdolliset eri näkökannat kulttuuriin. (Bennett 2013; Yildirim 2013.)

## 2.4 Kulttuurin eri tasot

Kulttuuri ilmenee eri tasoilla. Korkeimpana kulttuurin tasona on kansallinen tai alueellinen kulttuuri. Toisena tasona on yritys- tai organisaatiokulttuuri, jolla tarkoitetaan asenteiden ilmaisutapaa. Alimpana kulttuurin tasona on ammatillinen ja eettinen orientoituminen, joka sisältää tietyt yrityksen toiminnot kuten markkinoinnin, tutkimuksen ja kehittämisen sekä henkilöstön. (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 7.)

Koska kulttuuri jakautuu eri tasoihin, kulttuuri-käsitteen käyttäminen sekä kansakunnasta että organisaatiosta olisi virheellistä. Muutoin se tarkoittaisi, että kulttuurilla tarkoitettaisiin molemmissa yhteyksissä samaa asiaa. Kansankulttuurin ja organisaatiokulttuurin välinen ero on roolien ilmaiseminen (Hofstede 1991, 181). Kansallisen kulttuurin määritelmä on sinänsä melko uusi, vaikka se on ollut olemassa jo kauan aikaa. Kansakuntaa ei tule kuitenkaan sekoittaa yhteiskuntaa. (Hofstede 1994, 11–12.)

Muun muassa Hofsteden tutkimukset ovat osoittaneet, että kansalliset kulttuurit eroavat toisistaan pääasiassa tiedostamattomalla tasolla eli arvoissa. Arvot ovat kansallisen kulttuurin ydin. Koska arvot muotoutuvat jo lapsuudessa, ne pysyvät suhteellisen vakaina ja samoina läpi elämän. Kansallisten arvojen muutos vaatii useamman sukupolvenvaihdoksen. Symbolit, sankarit ja rituaalit voivat kuitenkin muuttua ympärillämme, jättäen arvot koskemattomaksi. Arvojen pysyessä muuttumattomana, maiden väliset kulttuuriset erot pysyvät suhteellisen samoina vuosisadoista toiseen. (Hofstede & Hofstede 2016a.)

Organisaatiokulttuuri eroaa kansallisesta kulttuurista pääasiassa tavoilta ja käytännöiltään. Symbolit, sankarit ja rituaalit ovat pinnallisempia, joten ne ovat helpommin opittavissa ja unohdettavissa kuin arvot. Kansallisesta kulttuurista on apua myös organisaatiokulttuuria mietittäessä, koska arvot antavat pohjan organisaation johtamiselle. Monet alat kuten sairaanhoito tai IT vaativat tietynlaisen mentaalisen ohjelmoinnin. Työperäisissä kulttuureissa on monesti samat symbolit, sankarit ja rituaalit kuin organisaatiokulttuureissa, mutta ne sisältävät myös

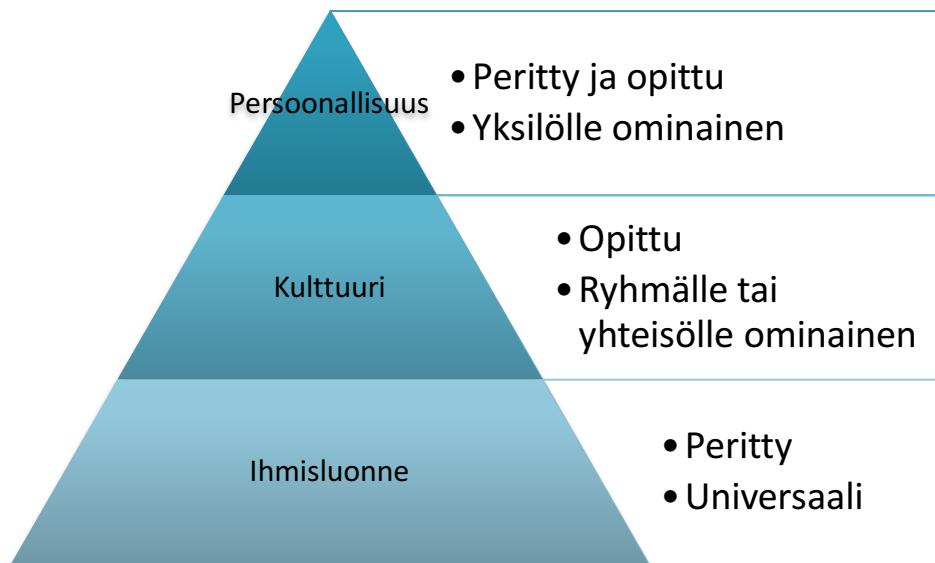
tietyntylaisia arvoja ja nkemyksi. Taten tyoperaisen kulttuurin voi sijoittaa kansallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin vliin, sillä se sisältää piirteitä molemmista. (Hofstede & Hofstede 2016a.)

Sukupuolten välistä kulttuurijakoa harvoin kuvataan kulttuurin tasojen yhteydessä, mutta sen huomioiminen voi paljastaa monia asioita. Miesten ja naisten välisen kulttuurin tiedostaminen voi auttaa ymmärtämään esimerkiksi sen, miksi perinteisiä sukupuolirooleja on niin vaikea muuttaa. Eri sukupuolet eivät välttämättä jaa samoja symboleja, sankareita ja rituaaleja, vaikka työskentelisivätkin samassa työpaikassa. Ja vaikka samat tavat jaettaisiinkin, vastakkaisen sukupuolen edustajat eivät välttämättä hyväksyisi perinteisestä sukupuoliroolista poikkeamista. Reaktiota voi verrata ulkomaalaisen henkilön poikkeavuuden herättämiin tunteisiin. Sukupuoliroolit muovautuvat vahvasti kansallisen kulttuuriin perusteella. (Hofstede & Hofstede 2016a.)

Kulttuuri on yksi vaikutusvaltaisimmista työkaluista yrityksen menestykseen. Yrityskulttuuri muodostuu käyttäytymisen, arvojen, artefaktien eli näkyvien rakenteiden, palkintojärjestelmän, ja rituaalien kokoelmasta, joka luo organisaation. Kulttuurin voi tuntea vierailulla yritykseen, sillä se paistaa yleensä ihmisten käyttäytymisestä, innokkuudesta ja työskentely-ympäristöstä ylipäänsä. Yrityskulttuuria voi analysoida pienistä asioista kuten siitä, työskentelevätkö ihmiset asiakkaiden kanssa vai itsekseen. Tulevatko työntekijät aikaisin töihin ja lähtevät myöhään vai onko työpaikalla hiljaista kellon lyödessä puoli viisi? Millainen toimiston ulkonäkö on ja leijuuko ilmassa järjestyneisyyden vai ystävyyden tunne? Edellä mainituista asioista voi nopeasti päätellä paljon yrityksen kulttuurista. Perimmäinen tekijä yrityksen kulttuurin taustalla on kuitenkin yrityksen johtajat, joiden arvot ja käytös määrittävät kulttuurin. (Bersin 2015)

Kulttuuria voidaan tarkastella myös yksilötasolla. Hofstede (1994) toteaa kulttuurin olevan opittua, mutta ei perittyä. Kulttuuri ei tule ihmisen geeneissä mukana. Se juontaa juurensa jokaisen sosiaalisesta ympäristöstä ja siitä, mihin ympäristöön ihminen kasvaa. Ihmisen mentaalinen ohjelmointi rakentuu ryhmälle ominaisen kulttuurin lisäksi toiselta puolelta persoonallisuudesta ja toiselta ihmisen pe-

rusluonteesta (Kuvio 1). Persoonallisuus on aina yksilölle ominainen ja sitä pidetään sekä perittynä että opittuna. Ihmisluonne puolestaan rakentuu vain perityistä tekijöistä ja se on universaali kaikille ihmisille. Mentaalisen ohjelmoinnin tekijöistä tutkijat ovat samaa mieltä, mutta mielipide-eroja esiintyy rajan vetämisessä kategorioiden välille. Tarkkaa rajaa persoonallisuuden, kulttuurin ja ihmisluonteen välille on vaikea vetää, sillä ne sekoittuvat jonkin verran kaikki toisiinsa. (Hofstede 1994, 4–6.)



Kuvio 1. Ihmisen mentaalinen ohjelmointi (Hofstede 1994, 6)

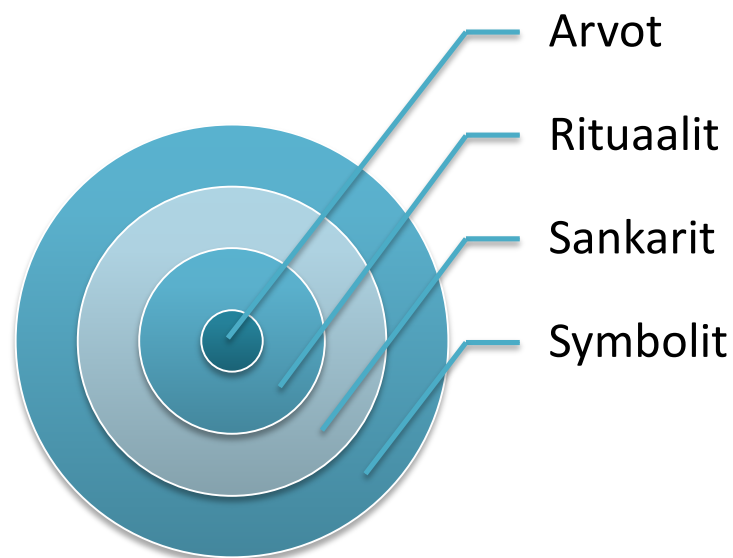
Kulttuurilla on myös työperäinen ilmenemismuoto, joka sisältää piirteitä sekä kansallisesta kulttuurista että organisaatiokulttuurista (Hofstede & Hofstede 2016a). Tällöin sen ilmenemistä voidaan kuvata esimerkiksi sipulin muodossa. Sipulin kerroksina ovat symbolit, sankarit, rituaalit ja ytimenä arvot (Kuvio 2). Kuorena sipulin pinnalla ovat symbolit, jotka sisältävät sanat, elekielen, kuvat ja esineet, joilla on tietty sisältö. Statussymbolit, hius- ja pukeutumistyyliä ja liput kuuluvat myös samaan pinnallisimpaan kategoriaan. Täytyy muistaa, että vaikka symbolit ovat vasta sipulin ulkokuori, ne ovat tunnistettavissa silti vain heidän kesken, jotka jakavat saman kulttuurin. Ryhmän jäsenet jäljittelevät usein toistensa tyyliä ja uusia symboleita keksitään nopeasti lisää vanhojen kadotessa. (Hofstede 1994, 7.)

Kulttuurin työperäisen ilmenemisen toisena kerroksena on sankarit, joita ovat elävät tai kuolleet, todelliset tai mielikuvitukselliset henkilöt. Yhteistä sankareille on

kuitenkin se, että niissä ilmenee piirteet, joita kyseisessä kulttuurissa arvostetaan. Myös sankarin ulkonäöstä on tullut yhä tärkeämpää esimerkiksi television keksimisen myötä. (Hofstede 1994, 8.)

Rituaalit ovat kulttuurisipulin kolmas kerros. Rituaaleilla tarkoitetaan kollektiivisia eli yhteisiä toimintoja kuten tervehtimismuotoa, toisten kunnioittamista sekä sosiaalisia ja uskonnollisia tilaisuuksia. Liiketapaamisissa rituaalit ilmenevät siinä, että niitä järjestetään pääasiassa rituaalisista syistä, kuten vallan osoittamiseksi. Symboleita, sankareita ja rituaaleja yhdistää kaikkia se, että ne ovat ulkopuoliselle nähtävissä ja tulkittavissa. Niiden kulttuurillinen merkitys ei kuitenkaan todellisuudessa ole nähtävissä kuin ryhmän sisäisesti. (Hofstede 1994, 8.)

Kulttuurisipulin ytimenä ovat arvot, joilla tarkoitetaan suhdetta muihin. Arvoilla on sekä negatiivinen että positiivinen puoli kuten hyvä ja paha, kaunis ja ruma, normaali ja epänormaali tai looginen ja epälooginen. Arvot ovat ensimmäisiä asioita, joita lapsi alkaa tiedottomasti ja epäsuorasti oppia syntymänsä jälkeen. Koska opittuja arvoja on lapsuuden jälkeen lähes mahdoton muuttaa, ulkopuolinen ei voi suoraan havainnoida niitä. Johtopäätöksiä voi tosin tehdä siitä, kuinka ihmiset toimivat tietyissä tilanteissa. (Hofstede 1994, 8.)



Kuvio 2. Kulttuurisipuli: kulttuurin ilmeneminen eri kerroksilla (Hofstede 1994, 9)



Lähes kaikki ihmiset kuuluvat myös useampaan eri ryhmään tai kategoriaan samanaikaisesti. Eri kategorioihin voi samanaikaisesti kuulua esimerkiksi sukupuolensa, uskontonsa, kansalaisuutensa tai koulutuksensa mukaan. Tästä seuraa se, että ihmisellä on useampia mentaalisia ohjelmointeja sisällään yhtä aikaa. Ohjelmoinnit eivät kuitenkaan välttämättä ole harmoniassa keskenään. Ristiriitoja voi syntyä esimerkiksi, kun uskonnolliset arvot törmäävät oman ikäluokan kanssa. Uudessa tilanteessa konfliktit voivat puolestaan vaikeuttaa käyttäytymisen ennakkointia, joka kannattaa muistaa myös liike-elämässä. (Hofstede 1994, 10–11.)

Kulttuurisipuli on mahdollista tiivistää myös vain kolmeen eri kerrokseen. Päälimmäisenä kerroksena on näkyvä kulttuuri eli esimerkiksi se, kuinka ihmiset puukeutuvat, mitä he tekevät ja sanovat, tapakäyttäytyminen, arkkitehtuuri ja työskentely-ympäristö. Keskimmäisenä kerroksena on piilossa oleva kulttuuri, jolla tarkoitetaan arvoja, uskomuksia sekä filosofiaa, joka määrittää kulttuurin. Kulttuurin määrittäviä tekijöitä ovat asenteet aikaa kohtaan, kommunikointi, uskonto sekä käsitys hyvästä ja pahasta. Kulttuurisipulin ydin on näkymätöntä kulttuuria. (Solomon & Schell 2009, 64–65.)

Myös yrityksen kulttuurin kerroksia voi analysoida kolmena eri kerroksena, joita ovat artefaktit, omaksutut arvot ja tavanomaiset oletukset. Artefakteja ovat organisaation näkyvä rakenne ja prosessit, joita on vaikea murtaa. Omaksuttuja arvoja ovat strategiat, tavoitteet ja filosofia, joihin on perustellut syyt ja selitykset. Tavanomaisiin oletuksiin kuuluu tiedostamattomuus, itsestään selvät oletukset, havaitseminen, ajatukset ja tunteet, jotka ovat arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde. Pinnalla olevat tekijät sisältävät kaikki ne ilmiöt, joita yksilö näkee, kuulee ja tuntee. (Schein 1992, 16–17.)

Kulttuuri, johon kasvamme määrittää selkeästi hyvän ja pahan, oikean ja väärän, normaalin ja epänormaalin jo vauvasta lähtien. Kasvaessamme kulttuurille ominaiset piirteet muodostavat ydinuskomuksemme, joista on lähes mahdoton päästä eroon. Lisäksi huomaamme muiden uskomusten tai tapojen olevan outoja, koska ne poikkeavat omistamme. Koska ihmisen perusluonteeseen kuuluu halu tulla hyväksytyksi, myös yhteiskunta hyväksyy meidät sitä paremmin, mitä

enemmän sitoudumme kulttuurin ominaispiirteisiin. Joten, mitä enemmän sitoudumme yhteiskuntamme sääntöihin, sitä paremmin tulemme hyväksytyksi. (Lewis 2006, 17–19.)

### 3 KULTTUURIN VAIKUTUKSIA LIIKETOIMINTAAN

#### 3.1 Kulttuuri osana liiketoimintaa

Liike-elämää ei voi erottaa ihmisistä, joten sitä ei voi erottaa myöskään heidän kulttuurillisesta ympäristöstä. Sosiaalinen kanssakäyminen ja täten myös kulttuuri on osa bisnestä. Liiketoiminta ei ole vain kaupallinen tapahtuma vaan myös sosiaalis-taloudellinen tapahtuma. Jotta kansainvälisillä markkinoilla on mahdollisuus menestyä, kulttuurin merkityksen ymmärtäminen liike-elämässä on keskeistä. Kulttuurin konteksti vaikuttaa siihen, kuinka liiketoimintaa voidaan harjoittaa. Kuten mikä tahansa näkökanta liike-elämään, myös kulttuurillinen ymmärrys luo uskottavuutta, edistää liikearvoa, inspiroi työvoimaa ja auttaa yrityksiä luomaan markkinoitavia tuotteita. Kulttuuri vaikuttaa tapaan luoda ja ylläpitää suhteita, työvoiman valintaan, globaaliin lahjakkuuteen, kokouksiin, johtamistapaa ja tiimityöskentelyyn. Kulttuurin vaikutuksen ymmärtäminen heijastaa suoraan yrityksen tulokseen liiketoiminnassa. (Solomon & Schell 2009, 46–47; Czinkota 2012.)

Voimme sopeutua eri kulttuureille ominaisiin piirteisiin hetkeksi tunteaksemme varmuutta tai vain hivin vuoksi. Mutta kuten aiemmin todettiin, esitys ei kuitenkaan muuta sitä, mitä päämme sisällä todellisuudessa liikkuu. Päämme sisäinen hiljainen ohjelma pysyy yksityisenä ja hyvin suojattuna. Voimme sopeutua toisen kulttuurin pinnallisiin tapoihin ilman, että muutamme omia ydinuskomuksiamme. Tähän vaikuttaa se, että tapoja on helppo muuttaa, mutta ajatukset ovat vaikeammin muutettavissa. Ajatuksia ei voi nähdä ja ne on helppo piilottaa muilta. Ajatukset saattavat paljastua vasta vaivihkaa tai vahingossa. Tapamme ovat puolestaan sekoittuneet ja niitä ei välttämättä pidetä ihmeellisinä, sillä useat eri kulttuurit jakavat samoja tapoja. Kuitenkaan itse tavat eivät ole ne, jotka erottavat kulttuurit toisistaan. Kulttuurit toisistaan erottaa reagoitintapa tapoihin. Esimerkiksi romantinen rakkaus voidaan nähdä hyvin erillä lailla Argentiinassa tai Suomessa. Koston merkitys puolestaan on hyvin erilainen englantilaisen ja sisilialaisen välillä. Ja toisaalta, vaikka kulttuurit olisivat hyvin lähellä toisiaan, se ei merkitse sitä, että ne tulisivat keskenään hyvin toimeen. (Lewis 2006, 3–5.)

Ydinuskomuksemme voivat kokea kolauksen, kun kohtaamme kulttuuritaustaltaan erilaisen ihmisen esimerkiksi liiketapaamisessa. Uskomme, että olemme itse normaaleja ja kaikki muut ovat epänormaaleja. Useat kulttuurit uskovat omansa olevan myös paras kaikista. Muutamia poikkeuksia tosin löytyy, kuten esimerkiksi suomalaiset, jotka kritisoivat ensin itseään ja sitten vasta muita. Kaikille kulttuureille yhteistä on kuitenkin se, että omaa toimintaa pidetään aina normaalina. Oman kulttuurin normaalina pitäminen johtaa helposti siihen, että muita pidetään epänormaaleina. Omaan toimintakulttuuriin tottunut liikeneuvottelija saattaa kokea toisen kulttuurin edustajan käytöksen outona. Arviointiin vaikuttaa kuitenkin aina myös arvioijan oma kulttuuritausta. Esimerkiksi suomalainen liikeneuvottelija saattaa kokea argentiinalaisen ylitunteelliseksi vain siksi, että hän elehtii vilkkaasti. Toisaalta muiden Latinalaisen Amerikan maiden edustajat saattavat pitää argentiinalaisia itserakkaina ja omahyväisinä. (Lewis 2006, 19–21.)

Onko kansainvälistymisellä merkitystä kulttuuriin? Erään teorian mukaan kansainvälistyminen tulee johtamaan maailmanlaajuisesti yhteiseen kulttuuriin. Esimerkiksi Coca-Cola tai McDonald's osoittavat samaa makua ja markkinoita, missä tahansa päin maailmaa. Kuten tapakäyttäytymisessä, olennaista ei kuitenkaan ole se, missä päin maailmaa tuotteet tai palvelut esiintyvät tai mitä ne ovat. Olennaista on se, mitä ne merkitsevät ihmisille eri kulttuureissa (Lewis 2006, 3–5). Yleensä menestyneimmillä brändeillä on selkä rooli, jonka mukaan ne toimivat ja kytkeytyvät kulttuuriin (AddedValueGroup 2013). Liiketoiminnan kannalta kannattaakin kiinnittää siis huomiota siihen, mitä itselle ihan arkiset asiat saattavat merkitä toisessa kulttuurissa. Esimerkiksi ulkomaille vietävän tuotteen nimeä kannattaa tutkia jo etukäteen, jotta se ei sisällä piilomerkityksiä tai saa kokonaan eri merkitystä toisessa kulttuurissa. Kulttuurilliset arvot ovat erittäin laaja-alaisia, joten sama asia voi saada eri merkityksen eri kulttuureissa (Solomon & Schell 2009, 45–46). Oikeastaan Coca-Cola ja McDonald's ilmiö paljastaa kulttuurin olemuksen. Kulttuurin olemuksen kannalta tärkeää ei ole pinnalliset ja näkyvät asiat vaan se, miten ihmisryhmä tulkitsee ja ymmärtää maailmaa. Hampurilaisten syönti maailmanlaajuisesti paljastaa siis sen, että tiettyjä tuotteita voidaan myydä ympäri maailmaa. Se ei kuitenkaan paljasta sitä, mitä hampurilaisen syönti kuvastaa eri kulttuureissa. (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 3.)

Maailmassa ei ole olemassa yhtä kaikille yhteistä kulttuuria vaan enemmänkin ollaan menossa päinvastaiseen suuntaan. Maiden vaurastuessa, ne omaksuvat samanaikaisesti myös individualistisemmän kulttuurin. Muiden kulttuurillisten dimensioiden osalta muutoksia ei ole havaittavissa. Hyvinvoinnin erojen kasvaessa maailmanlaajuisesti suuremmaksi, kulttuurillisen kehityksen voidaan olettaa menevän vähemmän yhtenäiseen kulttuuriin. Kulttuurilliset erot tulevat enemmänkin kasvamaan kuin yhtenäistymään. Tällöin maailmanlaajuisia ongelmia ratkottaessa yhteistyö ja kulttuurien välinen ymmärrys ovat erityisen tärkeitä. (Hofstede & Hofstede 2016b.)

### 3.2 Yrityskulttuurin vaikutuksia liiketoimintaan

Google-haun perusteella sanoilla ”business culture” löytyy 97 miljoonaa hakutulosta, joka kertoo kiinnostuksesta yrityskulttuuriin (Google 2016). Lisäksi siitä on tullut yksi yritysten kokoushuoneiden käytetyimmistä ja tärkeimmistä sanoista, sillä yli puolet yritysjohtajista piti asiaa kiireellisiä toimenpiteitä vaativana. Toki kulttuurilla on ollut merkittävä rooli yhtiöissä aiemminkin, mutta sen status on vaihtunut enemmänkin ”mukavasta olla olemassa” pakolliseen. (Bersin 2015; Besner 2015.)

Vahvan yrityskulttuurin edut ovat intuitiivisia. Sillä voidaan saavuttaa jopa 20-30 prosenttia parempi tuotto verrattuna yrityksiin, joilla ei ole selkeää yrityskulttuuria. Selkeä yrityskulttuuri ja kestävä organisaatio voidaan rakentaa kuuden eri päätekijän mukaisesti, jotka hyvän yrityskulttuurin omaavat yritykset jakavat. Nämä kuusi tekijää ovat visio, arvot, toimintatavat, ihmiset, tarina ja paikka. Yrityskulttuuriin toki vaikuttaa muitakin tekijöitä, mutta edellä mainitut kuusi tekijää muodostavat jyvän pohjan uuden organisaation yrityskulttuurin muodostamiselle. Tekijöiden identifiointi ja ymmärtäminen olemassa olevassa yrityksessä puolestaan helpottaa muutoksien tekemistä. (Coleman 2013.)

Yrityskulttuurin muodostaminen voidaan aloittaa määrittelemällä visio. Visio ohjaa yrityksessä työskentelevien arvoja ja antaa toiminnalle merkityksen. Merkitys orientoi jokaiseen yrityksessä tehtävään päätökseen. Hyvä visio voi auttaa jopa asiakkaita, toimittajia ja muita osakkeenomistajia. Vaikka visio on yksinkertainen,

se toimii perustana yrityksen kulttuurille. Vision määrittäessä yrityksen merkitystä, arvot asettavat oikeanlaisen mielentilan ja käyttäytymisen suuntaviivat vision saavuttamiseksi. Arvot ovat yrityksen kulttuurin ydin. Jotta arvoilla on merkitystä, ne tulee sisällyttää yrityksen toimintatapoihin. Yrityksen on mahdotonta rakentaa toimivaa yrityskulttuuria, jos työntekijät eivät jaa tai ole halukkaita omaksumaan samoja ydin arvoja kuin mitä yritys on määrittänyt. Tästä syystä työpaikkahaastatteluissa saatetaan törmätä toisinaan tilanteeseen, jossa yritys palkkaa vähemmän pätevää, mutta yrityksen kulttuuriin paremmin sopivan henkilön. Samat arvot jakava henkilö on todennäköisesti myös pidempiaikaisempi työntekijä. (Coleman 2013.)

Jokaisella yrityksellä on myös oma historiansa ja tarinansa, jonka merkitystä ei tule väheksyä. Yrityksen historian yhdistäminen tarinan kerronnan muotoon on olennainen osa yrityskulttuurin luontia. Tarinan kerronta on tehokkaampaa identifioituna ja kertoo myös yrityksen nykyisestä kulttuurista. Viimeisenä yrityskulttuurin tekijänä on paikka. Yrityksen tilat muovaavat omalta osaltaan selkeästi yrityskulttuuria. Paikka vaikuttaa työntekijöiden arvoihin ja käyttäytymiseen. Esimerkiksi avoin ja esteetön arkkitehtuuri edistää paremmin tietynlaista toimisto käyttäytymistä kuten yhteistyötä. (Coleman 2013.)

CultureIQ:n perustaja ja toimitusjohtaja Greg Besner (2015) pohtii Entrepreneur lehdessä työpaikan valintaan vaikuttavia tekijöitä. Hänen mielestään millennium-sukupolvelle tärkein kriteeri uraa valitessa ei ole enää saman työpaikan turvaaminen läpi elämän kuten vanhemmillemme ja isovanhemmillemme. Kriteerien muutoksen taustalla Besner pitää millenium-sukupolven syntymäaika. Kun aiemmat sukupolvet aloittelivat työuriaan, oltiin keskellä toista maailmansotaa ja lamaa. Millenium-sukupolvi puolestaan syntyi nopeiden teknologisten saavutusten ja taloudellisen korkeasuhdanteen aikaan. Heille hyvä työpaikka merkitsee paljon muutakin kuin kahdeksasta neljään työtä samassa yrityksessä 30 vuoden ajan. Työntekijät haluavat olla tietoisia myös yhtiön arvoista, merkityksestä, yhteisöstä ja sen kulttuurista. Tietoa yrityksistä onkin saatavissa nopeasti ja helposti esimerkiksi sosiaalisen median kautta. (Bersin 2015; Besner 2015.)

Henkilöstöhallinnon ajankohtaisimmat haasteet nykypäivinä ovat muun muassa yrityskulttuuri ja ihmisten sitouttaminen yhtiöön. Houkutellakseen työvoimaa ja sitouttaakseen sen, yhtiön täytyy keskittyä myös yrityskulttuuriin, jolle työntekijät antavat entistä enemmän painoarvoa työpaikkaa valitessaan. Kolmeksi tärkeimmäksi hyvän yrityskulttuurin tekijäksi Yhdysvalloissa arvioidaan työn joustavuus, henkilökohtaiset kehittymismahdollisuudet ja työpaikan hyvä maine. Työn joustavuudella tarkoitetaan aikataulutusta ja työympäristöä, joka voi olla toimistolla tai kotona. Monella työpaikan joustavuutta arvostetaan jopa enemmän kuin ylennystä tai palkkaa. Arvostus joustavuutta kohtaan ilmenee esimerkiksi perheellisillä ihmisillä, jotka kokevat saavuttavansa tasapainon elämäänsä helpommin joustavilla työajoilla ja -ympäristöllä. (Besner 2015.)

Rahallisten palkkioiden edelle arvioidaan myös henkilökohtaiset kehittymismahdollisuudet työpaikalla. Yhtiön kannalta tämä tarkoittaa sitä, että sen täytyy pystyä tarjoamaan ylennyksiä ja pohtia, kuinka etenemismahdollisuuksista saadaan tietoa potentiaalisille ja tuleville työntekijöille. Jotta yhtiö pystyy varmistamaan, että sen työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä ja oppia työssään, se voi järjestää esimerkiksi opetuskursseja, mentorointi tapahtumia tai edistää työntekijöitä kiinnostavia projekteja. (Besner 2015.)

Kolmantena työntekijät arvostavat työpaikan hyvää mainetta. Yhtiön brändi kumpuaa myös sen sosiaalisesta vastuusta kuten hyväntekeväisyydestä ja kestävästä kehityksestä. Toki hyvää mainetta voi kasvattaa pienimmilläänkin teoilla. Paras tapa lähteä kasvattamaan yrityskulttuuria, on pyrkiä rakentamaan se työntekijöitä ajatellen ja kuunnella sekä reagoida heiltä saatuun palautteeseen. (Besner 2015.)

### 3.3 Kulttuurien välisen ymmärryksen kasvattaminen

Jotta voimme saavuttaa osapuolien välisen yhteisymmärryksen, meidän on ymmärrettävä, että kulttuurilliset näkemyksemme ovat erilaisia. Tie ymmärrykseen alkaa siis siitä, että tutkimme oman kulttuurimme erityispiirteitä. Kun ymmärrämme, että myös meiltä löytyy omat outoutemme, voimme alkaa tutkia etnisiä tai kansallisia arvojamme. Monissa ennakkoluuloissa omasta kulttuurista tai siitä,

kuinka muut näkevät meidän kulttuurimme, piilee usein totuuden siemen. Pelkkään ennako-oletukseen luottaminen olisi kuitenkin vaarallista. (Lewis 2006, 21–22.)

Toisaalta on tarve yleistää, mutta stereotyyppioissa piilee aina oma riskinsä. Samasta kulttuurista tulevat, yhtä vanhat ja samassa naapurustossa asuvat ihmiset, voivat käyttäytyä aivan poikkeavasti toisistaan. Pelkkä kulttuurin opettelu ei riitä vaan ihmisten yksilöllisyys on otettava myös huomioon. Mutta, jotta kulttuuria voidaan opettaa ja oppia, täytyy siitä luoda yleistyksiä. Lisäarvoa kulttuurin opetteluun tuo se, että se mahdollistaa tiedon hyödyntämisen kulttuurillisista eroista myös kotimaisessa työympäristössä. (Solomon & Schell 2009, 52-53, 57.)

Merkittävimpiä edellytyksiä työympäristössä selviämiseksi voi listata kolme. Ensimmäiseksi tulee olla tuomitsematta muiden käyttäytymistyyliä ja mieltymyksiä. Toisin sanottuna tulee tiedostaa, että oma tyyli toimia ei välttämättä ole ainoa tyyli toimia. Toiseksi tulee olla tietoinen siitä, että mieltymykset ovat kulttuuripohjaisia. Kolmanneksi tulee olla avoin mahdollisuudelle oppia työtovereilta ja työympäristöstä sekä kunnioittaa muiden työpanosta. Kulttuurin opettelu alkaa itsetutkiskelusta. Ymmärryksestä siitä, että kaikki eivät ole kuten sinä ja kulttuurillisten erojen vaikutuksesta ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. (Solomon & Schell 2009, 57.)

Tietämättömyys vastapuolen liiketoimintakulttuurista on riskialtista ja tietämättömyyttä voidaan pitää vastuuttomana. Liiketoimintakulttuurissa on kuitenkin kyse vain erilaisista odotuksista ja tavoista tehdä asioita. Onnistumisen mahdollisuus kansainvälisessä liiketoiminnassa kasvaa, mikäli osapuolet ymmärtävät toisen osapuolen näkökulman, sen erilaisuuden ja lähtökohdan (Hofstede 1994, 7). Mikä tahansa kulttuuri on avattavissa käyttämällä 5C-mallia, joka sisältää kulttuurillisen tiedon, käytöksen, arvot ja asenteet, tietämyksen omista kulttuurillisista mieltymyksistä ja tekniikoista, joilla sopeutua uuteen kulttuuriin. Lisäksi luottamuksella on erittäin suuri merkitys kulttuurien välisen liiketoiminnan onnistumiseksi. (Tomalin & Nicks 2007, 10, 28.)



Avaimena menestyksekkääseen liiketoimintaan toimii sopeutuvuus, joka tarkoittaa omien tapojen sopeuttamista liiketoimintakumppanin tapoihin. Liikekumppanin arvojen ja asenteiden ymmärtäminen on ratkaisevan tärkeää. Arvot ja asenteet tulevat perheeltä, maantieteellisin, sosiaalisin ja poliittisin perustein, koulutuksesta, uskonnosta ja historian määräämänä. Arvot ja asenteet voivat olla saaneet vahvoja vaikutteita myös mediasta. Erityistä huomiota tulee kiinnittää kuitenkin vastapuolen ydinarvoihin, kulttuurillisiin pelkoihin, motivoiviin tekijöihin ja asenteeseen omaa tilaa ja aikaa kohtaan. Kommunikoinnissa tulee pitää mielessä, että viesti ei ole kommunikointia ennen kuin se on mennyt perille. Kommunikointi vaatii usein kärsivällisyyttä ja aikaa. (Tomalin & Nicks 2007, 41, 56, 101.)

Erityisesti kollektiivisissa yhteiskunnissa small talkista, vieraanvaraisuudesta ja kohteliaisuudesta on hyötyä. Esityslistan olemassaolosta tai olemattomuudesta ei kannata tehdä numeroa vaan keskittyä enemmänkin siihen, miksi ja kenen kanssa tapaaminen pidetään. Liikekumppanin toiminta- ja neuvottelutavat olisi hyvä tietää jo ennakkoon. Myöskään kiitoksen tärkeyttä ei tule aliarvioida vaan aina täytyisi muistaa kiittää vastapuolta. (Tomalin & Nicks 2007, 138, 153.)

Solomon ja Schell puhuvat globaalista ajattelutavasta. Vaikka globaali ajattelutapa ei ole välttämätöntä, siitä on tulossa yhä tärkeämpää. Globaali ajattelutapa mahdollistaa näkyvien vihjeiden tunnistamisen ja niiden hyödyntämisen, kun ymmärtää mitä pinnan alla tapahtuu. Aiemmin käsiteltiin seitsemän eri kulttuurillista dimensiota Solomonin ja Schellin mukaan. Dimensiot kuvaavat arvoja ja sitä, kuinka tärkeitä ne kullekin kulttuurille ovat. Dimensioiden avulla voidaan selittää ja ymmärtää käytöstä, jota kohdataan. Jotta globaali ajattelutapa voidaan saavuttaa, täytyy kaikki kulttuurista opittu yhdistää refleksiivisesti asenteeseen ja käyttäytymiseen. Käyttäytymistä voidaan tulkita, kun tiedetään mitä se tarkoittaa. Toisin sanottuna kulttuurin opetteluun voisi verrata uuden kielen opetteluun. Kuten kielillä myös kulttuureilla on oma tapansa ilmaista dimensioita. (Solomon & Schell 2009, 223–224.)

Vaikka dimensiot antavat jonkinlaisen oppaan kulttuurista, ihmisten ja kulttuurien yksilöllisyys tulee ottaa huomioon. Yleistävistä ohjeista ei selviä yksityiskohtaisia asioita kulttuurista, mutta silti yksityiskohtien opettelu on hyvin tärkeää globaalien

ajattelutavan saavuttamiseksi. Yleistyksiä voi käyttää pohjana yksilöiden ymmärtämiseen (Tomalin & Nicks 2007, 28). Globaalin ajattelutavan omaaminen tarkoittaa, että pystyy vaikuttamaan ihmistenvälisiin suhteisiin. Ajattelutapaan sisältyy paikallisten markkinoiden ymmärtäminen ja niiden mahdollisuuksien hyödyntäminen liike-elämässä. Lisäksi tulee huomata yksilöiden lahjakkuudet siitä huolimatta, millaisessa ”paketissa” ne esiintyvät. Viimeiseksi omat henkilökohtaiset strategiat ja suunnitelmat tulee osata sopeuttaa vieraaseen kulttuuriin. Tehokas johtaja luo päämäärätietoisien strategian, jota hienosäädetään niin, että se vastaa realiteetteja. Toimivan strategian luominen kansainvälisille markkinoille vain kotimaisella tiimillä voi olla haastavaa. Globaalin ajattelutavan omaavalla johtajalla on kuitenkin mahdollisuus luoda toimiva strategia kansainvälisille markkinoille monikulttuurisessa tiimissä. (Solomon & Schell 2009, 224–225.)

Mitä globaalin ajattelutavan saavuttamiseksi on tehtävä? Ensimmäiseksi tulee tiedostaa omat kulttuurilliset arvot ja poikkeamat. Toiseksi täytyy muistaa, että ihmiset ovat oman kulttuurinsa tuotosta ja kunnioittaa myös muiden arvoja. Esimerkiksi seitsemän dimension tai Hofstede-keskuksen avulla voi selvittää sen kulttuurin ilmenemismuodon, jossa työskentelee (The Hofstede centre 2016c). On hyvä kehittää myös omia henkilökohtaisia strategioita siihen, kuinka mukautuu muiden kulttuurien erityispiirteisiin. Viimeisimmäksi täytyy muistaa, että aina voi oppia lisää ja jatkaa kehittymistä. Jatkuvalle oppimiselle täytyy olla avoin ja osata voida hyödyntää kulttuurillista monimuotoisuutta. (Solomon & Schell 2009, 226–227.)

## 4 ARGENTIINAN LIIKETOIMINTAKULTTUURI

### 4.1 Taustatietoa Argentiinasta

Pinta-alassa mitattuna Argentiina on Etelä-Amerikan toiseksi suurin ja koko maailman kahdeksanneksi suurin valtio. 2,8 miljoonan neliökilometrin kokoisessa maassa asuu yli 43 miljoonaa asukasta, joista yksi kolmasosa on asettunut asumaan maan pääkaupunkiin Buenos Airesiin. Argentiinan virallinen valuutta on peso, joka lyhennetään ARS. Pääkielenä puhutaan espanjaa, joka on saanut paljon vaikutteita italian kielestä toisin kuin muualla Latinalaisessa Amerikassa. Argentiinalaisten etninen tausta selittää kielen poikkeavuutta muista Latinalaisen Amerikan maista. Etniseltä taustaltaan argentiinalaiset ovat suurimmaksi osaksi espanjalaisia ja italialaisia, joita väestöstä on noin 97 prosenttia. Paikalliset kuvaavat itseään ”italialaisiksi, jotka puhuvat espanjaa, asuvat ranskalaisessa talossa ja kuvittelevat olevansa brittejä”. Alkuperäisasukkaita, intiaaneja, eurooppalaisten ja intiaanien jälkeläisiä eli mestitsejä kaikista maan asukkaista on vain murto-osa. Roomalaiskatolilaisia väestöstä on noin 90 prosenttia ja juutalaisia sekä protestantteja noin 2 prosenttia kumpaakin. (Lewis 2006, 525; Gannon & Pillai 2013, 565–566; International Business Center 2013; ArgentinaParaTodo 2015; Central Intelligence Agency 2016.)

Argentiinasta löytyy runsaasti luonnonvaroja, joista tärkeimpiä ovat soija, öljy, mineraalit, kaasu, puuvilla, sokeri, puu ja tupakka. Maan ilmasto vaihtelee pohjoisen subtrooppisista sademetsistä aina eteläkärjen subantarktisiin oloihin. Keski-maata peittävät ravintorikkaat pampat, joita hyödynnetään karjan ja lampaiden kasvatukseen. Mendozan ja Andien alueet ovat tunnettuja viineistä. Lukutaitoisuus maassa on yli 95 prosenttia ja hyvin koulutettuja keskiluokkaisia pääkaupungista löytyy yli 12 miljoonaa. Kaikesta huolimatta noin 30 prosenttia maan väestöstä elää köyhyysrajan alapuolella, joka heijastuu myös lapsien syntyvyysasteeseen. Väestönkasvu on ollut hillittyä ja kehittyvää, mutta taloudellinen tilanne on vaikuttanut kehitykseen negatiivisesti. (Lewis 2006, 524, 529; Gannon & Pillai 2013, 565; ArgentinaParaTodo 2015; Central Intelligence Agency 2016.)

The Fund for Peace-organisaatio tekee vuosittain 178 maan haurasvertailun, jota kutsutaan englanniksi fragile states indeksiksi. Vuonna 2016 Suomi sijoittuu listan sijalle 178 eli on näin ollen maailman vähiten haurain maa pistein 18.8. Argentiina puolestaan sijoittuu 140:ksi pistein 48.4, joka tarkoittaa myös verrattain vakaata maata. Eroa Suomeen on kuitenkin huomattavasti. (The Fund for Peace 2016.)

Monien mahdollisuuksien maa tulee kuitenkin kaukana perässä bruttokansantuotteessa mitattuna esimerkiksi Yhdysvaltaa, puolet pienempää Belgiaa tai pikuruista Tanskaa. Kuinka on mahdollista, että Argentiina ei ole onnistunut hyödyntämään potentiaalisuuttaan? Selityksiä löytyy monia, joista yksi piilee maan tehottomassa ja korruptoituneessa hallituksessa. Transparency Internationalin mukaan Argentiina on 107 korruptoitunein maa 168 listatusta maasta vuonna 2016 (Transparency International 2016a). Suomi sijoittuu samaisessa vertailussa toiseksi vähinten korruptoituneeksi maaksi. Hallituksen tehottomasta toiminnasta kertoo esimerkiksi edellisen vuonna 2015 vaihtuneen presidentin suhtautuminen maan talouteen. Taloudellisia vaikeuksia käsiteltiin kieltämällä ongelmat. Kun Argentiinan inflaatio nousi 27 prosenttiin, edellinen presidentti totesi lukujen olevan väärässä. Hän sanoi maan räjähtävän, mikäli luvut todellisuudessa pitäisivät paikkansa. Edellisen presidentin kahdeksan vuotisen hallintokauden aikana peson arvo oli tippunut kuitenkin kolmasosaan siitä, mitä se oli ennen hallintokautta. (Transparency International 2016b; The Economist 2016.)

Kuten useissa Etelä-Amerikan maissa, Argentiinassa johtajuus on luovutettu hallitseville poliittisille puolueille, jotka ovat lähes diktaattorin asemassa. Viralliselta hallintomuodoltaan maa on Argentiinan tasavalta, jossa istuu presidentti (Central Intelligence Agency 2016). Presidentti voidaan valita kahdelle kuuden vuoden mittaiselle hallintokaudelle (ArgentinaParaTodo 2015). Erilaiset skandaalit ympäröivät sekä hallitusta että valittuja toimihenkilöitä jatkuvasti. Suuren mittakaavan korruptiota tavataan silloin tällöin paikallisesti. Poliitikalla on kuitenkin vahva jalansija argentiinalaisen elämässä ja sitä seurataan aktiivisesti. Työelämässä nepotismi eli sukulaisten suosinta virkoja täytettäessä on yleistä ja henkilökuntaa voidaan taivutella tai manipuloida halutun päämäärän saavuttamiseksi. Toinen

taloudellisen kehityksen esteenä oleva tekijä on se, että maan rikkaudet sijaitsevat sisämaassa, mutta poliittinen kontrolli ja talous on keskittynyt Buenos Airesiin. (Lewis 2006, 524–530.)

Buenos Airesin dominoivasta asemasta kaupankäynnissä johtuen lähes kaikki asiat Argentiinan liike-elämään liittyen hoidetaan porteñon eli buenos airesilaisen asukkaan kanssa. Jotta kaupankäynti olisi sujuvaa, kansainvälisen liiketoimintakumppani tulee oppia ajattelemaan kuin porteño. Millaisia he ovat, mitä he ajattelevat ja mikä tekee heistä haastavia? Aluksi tulee tietysti ymmärtää Argentiinan ekonomisen tilan huonovointisuus, joka on pääasiassa Buenos Airesin kaupankäyntikeskittymän, taloudellisten sekä poliittisten ratkaisujen syytä (The Economist 2016). Seuraavaksi voidaan alkaa tarkastella ihmisiä ja heidän toimintaansa. Porteños voivat olla päättämättömiä ja ylianalysoida tilanteita, josta muut etelä-amerikkalaiset heitä usein pilkkaavat. Tietynlaisesta epävarmuudesta kertoo myös se, että ulkomaalaisilta kysytään lähes välittömästi heidän mielipidettään Argentiinasta. Maan kauneus, ihmisten kohteliaisuus ja vieraanvaraisuus helpottavat positiivisen vastauksen antamista, mutta mahdolliset lisäkysymykset saattavat aiheuttaa oman haasteensa. Argentiinalainen saattaa haluta tietää sen, tekevätkö he asioita mielestäsi oikein ja mikä heidän maineensa on ulkomailla. Asukkaiden itseluottamukseen on luultavimmin vaikuttanut ulkoiset tekijät kuten asumisen taso. (Lewis 2006, 14, 525–528.)

Uskomuksiltaan argentiinalaiset muistuttavat läheisesti italialaisia, sillä katolilaisuus ja perhekeskeisyys ovat tärkeä osa heidän elämäänsä. Vaikka porteños muistuttavat monin tavoin eurooppalaisia, he tietävät silti usein kovin vähän itse Euroopasta. Eurooppaa pidetään kaukaisena, vaikeasti saavutettavana ja kalliina. Porteñon elämä pyörii Buenos Airesin elämän ympärillä, johon kuuluu vahvasti politiikka, skandaalit, rikokset, urheilu (erityisesti jalkapallo) ja viihde-elämä kuten teatteri, elokuvat ja tango. Sosiaalinen kanssakäyminen liittyy kaikkeen tekemiseen ja aikaa kulutetaan etsien uusia sosiaalisia piirejä. Kuulumisia ja keskusteluja vaihdetaan usein hyvän ruuan ja viinin parissa. Porteños ovat saaneet myös brittiläisiä vaikutteita, josta kertoo muun muassa poolon, tenniksen ja teen suosio. Suosio juontaa juurensa ajalta ennen toista maailmansotaa, jolloin Britannia oli Argentiinan tärkein kauppakumppani. Paikallinen erikoisuus on yritti-

tee mate. Matea juodaan perinteisesti pillillä siihen tarkoitettu kupista, joka kiertää juojien kesken. Paikallisten eurooppalaiset juuret näkyvät myös korkeana lukutaitoisuutena, rahan käytössä (kulutetaan enemmän kuin säästetään) ja brändi-orientoituneisuutena. Tietysti Argentiinassa on muitakin kuin porteños, mutta koska kauppakesittymä ja lähes kaikki kansainvälinen liiketoiminta keskittyy ainakin tällä hetkellä vahvasti Buenos Airesiin, ei tässä opinnäytteessä käsitellä Argentiinan muita maantieteellisiä alueita tai ihmisryhmiä tarkemmin. (Lewis 2006, 529; ArgentinaParaTodo 2015.)

#### 4.2 Argentiinan talouden tulevaisuuden näkymät

Argentiina tulee olemaan mielenkiintoinen maa sijoittajille vuonna 2016. Vaikka inflaatio jyllää yhä yhtenä maailman korkeimmista, vuonna 2015 valitun uuden presidentin myötä maa näyttäisi saaneen syytä jonkinlaiseen optimismiin. Vuonna 2001 Argentiina ajautui maksukyvyttömäksi suurten taloudellisten vaikeuksien jälkeen. Tämän jälkeen maa on ollut bondi markkinoiden ulkopuolella, sillä maa jätti velkoja maksamatta 95 miljardin dollarin edestä. Tällöin velkojat joutuivat hyväksymään 70 prosentin tappion sijoitukselleen. Vuonna 2016 maa teki kuitenkin paluun bondi markkinoille ja onnistui myymään 16,5 miljardia dollaria valtionlainaa. Yhtä suurta valtionvelkojen myyntiä ei ole nähty vuoden 1996 jälkeen kehittyvissä maissa kertaakaan. (Raumolin 2014; Flannery 2016; Taloussanomat 2016a; Taloussanomat 2016b.)

Uuden presidentin myötä peson arvoa on devalvoitu noin 30 prosenttia. Peson heikkenemisen odotetaan houkuttelevan ulkomaisia sijoittajia sekä Yhdysvaltain dollareita, joita molempia tarvitaan talouden elvyttämiseksi. Mukautukset ovat lyhyellä tähtämellä kivuliaita, mutta niiden toivotaan parantavan taloudellista tilannetta pitkällä aikavälillä. Argentiinan talouden kasvuodotus vuodelle 2016 on 0,2 prosenttia ja vuodelle 2017 3,5 prosenttia. Vuoden 2016 taloudellisten ja poliittisten uudistusten jälkeen tilastot näyttävät silti yhä heikoilta. Argentiinassa vallitsee yhä korkea inflaatio ja lama, josta osoituksena taloudellinen kasvu, työllisyys, tuotanto ja sijoitukset ovat kaikki laskeneet. Taloudellisten uudistusten odotetaan parantavan tilannetta pikkuhiljaa. (Raumolin 2014; Flannery 2016; Misculin & Hudson 2016; The Economist 2016.)

Vaikka Argentiinan talous näyttää lyhyellä tähtämellä haastavalta, potentiaalia on pitkällä tähtämellä. Pitkällä tähtämellä koko maailmantaloudessa on odotettavissa pulaa makeasta vedestä ja elintarvikkeista. Argentiina on maantieteellisesti hyvin sijoittunut, sillä siltä löytyy vesivaroja ja paljon maataloustuotantoa. Erityisesti soija on vientituotteena tärkeä, josta esimerkiksi Kiina on ollut erityisen kiinnostunut. (Raumolin 2014; Flannery 2016.)

#### 4.3 Argentiinan ja Suomen kulttuurit Hofsteden 6-D-mallissa

Aiemmin opinnäytetyössäni kerrottiin Hofsteden määrittelevän kulttuurin olevan ”ihmismielen kollektiivista ohjelmointia, joka erottaa eri kategorioiden jäsenet toisistaan” (Hofstede 1994, 5). Määritelmän pohjalta on luotu järjestelmä, joka luo ajattelusta kaavoja ja siten pisteyttää kulttuurit kuudessa eri dimensiossa. Dimensiot kansallisista kulttuureista pohjautuvat tiedostamattomiin arvoihin (Hofstede & Hofstede 2016a). Luonnollisesti, järjestelmä ei takaa sitä, että kaikki yhteiskunnan jäsenet olisi ohjelmoitu tarkalleen samalla tavalla, vaan kuten aiemmin jo todettiin, yksilöiden välillä voi esiintyä suuriakin eroja. Yleistävien mittaustulosten avulla kulttuurillisia taipumuksia on kuitenkin mahdollista vertailla keskenään. Ilman vertailukohtaa mittaustulos on hyödytön, joten vertailuun on valittu Argentiinan ja Suomen kulttuurit tämän opinnäytetyön mukaisesti. Huomioitavaa on, että dimensioita ei voi käyttää eri organisaatioiden vertailuun saman maan sisällä. (Hofstede & Hofstede 2016a). Seuraavissa kappaleissa käsitellään se, mitä dimensioiden mittaustuloksilla pyritään mittaamaan ja havainnollistamaan. (The Hofstede centre 2016b.)

Valtaetäisyyden (power distance) mittasuhte kuvaa sitä, kuinka tasavertaisia yksilöt yhteiskunnassa ovat ja kuinka epätasa-arvoon suhtaudutaan, kun valta ei jakaudu tasaisesti. Seuraavan dimension eli individualismin (individualism) tarkoituksena on mitata yhteisön jäsenten keskinäistä riippuvuussuhdetta. Individualistisissa yhteisöissä ihmiset kallistuvat huolehtimaan vain itsestään ja lähisukulaisistaan. Kollektiivisissa kulttuureissa ihmiset kuuluvat ryhmiin, jotka pitävät huolta toinen toisistaan. Huolenpidosta odotetaan vastineeksi lojaaliutta ryhmää kohtaa. Individualistisen ja kollektiivisen kulttuurin ero on yksinkertaistettuna

siinä, määrittääkö ihminen minäkuvansa muodossa ”minä” vai ”me”. (The Hofstede centre 2016c.)

Mitä maskuliinisempi (masculinity) maa on sitä enemmän yhteisöä motivoi kilpailu, saavutukset ja menestys. Korkeasti maskuliinisissa maissa menestys tarkoittaa voittamista tai parhaana olemisena. Tavoite seuraa läpi elämän aina päiväkodista työelämään. Feministisillä mailla tarkoitetaan maita, jotka arvottavat toisista huolehtimisen ja elämänlaadun korkealle. Feministissä maissa menestys tarkoittaa hyvää elämänlaatua ja joukosta erottuminen ei ole suosittua. Feministisen ja maskuliinisen maan erottaa toisistaan siis se, mikä motivoi ihmisiä. Maskuliininen kulttuuri pyrkii olemaan paras ja feminiininen puolestaan pyrkii tekemään sitä, mikä tekee onnelliseksi. (The Hofstede centre 2016c.)

Eri kulttuurit suhtautuvat eri tavoin huoleen tulevaisuudesta. Dimensio epävarmuuden välttämisestä (uncertainty avoidance) kuvaa sitä, kuinka yhteisö suhtautuu epävarmaan tulevaisuuteen. Yrittääkö se hallita tulevaisuutta vai ottaa vastaan sen, mikä vain tapahtuu? Yhteisöt, jotka ovat huolissaan epävarmasta tulevaisuudesta, ovat rakentaneet ympärilleen instituutioita, joiden avulla tulevaisuutta yritetään kontrolloida. Mitä enemmän yhteisö tuntee tarvetta tulevaisuuden kontrolloimiseen, sitä korkeampi epävarmuusindeksi on. (The Hofstede centre 2016c.)

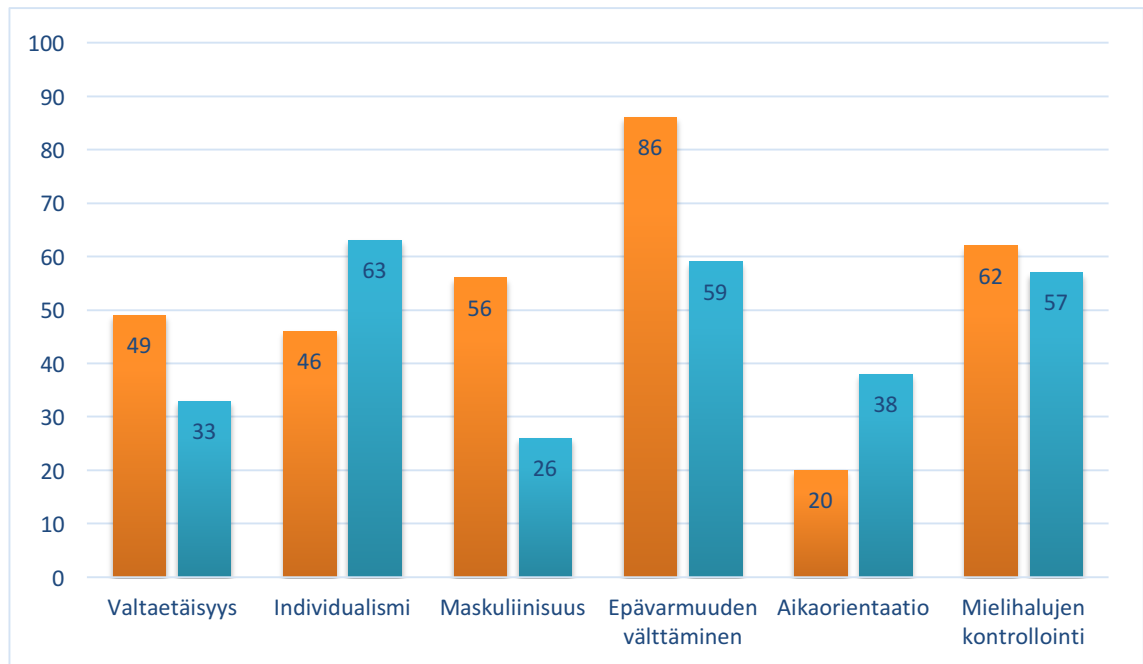
Aikaorientaatio (long term orientation) kuvaa sitä, kuinka yhteisö onnistuu sisällyttämään menneisyytensä nykyisyyden ja tulevaisuuden haasteisiin. Yhteisöt, jotka saavat matalat pisteet tästä dimensiosta, suosivat aikataulutettua toimintaa ja etupäässä vastustavat yhteiskunnallisia muutoksia. Pisteissä korkealle sijoittuneet yhteisöt puolestaan suosivat käytännöllisyyttä, joka ilmenee säästäväisyytenä ja vaivannäkönä tulevaisuuden varauduttaessa. (The Hofstede centre 2016c.)

Mielihalujen dimensio (indulgence) kuvaa sitä, yrittävätkö ihmiset rajoittaa halujaan ja impulsiivisuutta sen perusteella, kuinka heidät on kasvatettu. Verrattain heikko rajoittaminen tarkoittaa korkeaa tulosta mielihalujen dimensiossa. Matalampi tulos puolestaan tarkoittaa pidättäytyväisyyttä ja itsehillintää. (The Hofstede



centre 2016c.) Vertailtavien maiden tulokset kussakin mittausluokassa havainnollistetaan taulukossa 1. Argentiinan tuloksia merkataan oranssilla ja Suomen tuloksia sinisellä värillä (Taulukko 1).

Taulukko 1. Argentiinan ja Suomen kulttuurit 6-D-mallissa esitettynä



Argentiinan tulos valtaetäisyyden mittaluokassa on 49, josta heijastuu väestön eurooppalainen tausta. Tulos on paljon alhaisempi verrattuna muihin Latinalaisen Amerikan maihin. Arkipäivässä valtaetäisyys näkyy statuksen tärkeytenä, johon kiinnitetään paljon huomiota. Muille annettu vaikutelma sekä ulkonäkö ovat tärkeitä ja status tuodaan esille. Statusta osoitetaan esimerkiksi kalliilla asusteilla ja vaatteilla sekä hienoilla hotellivalinnoilla. Ulkoisen olemuksen koetaan heijastavan valtaa ja se luo uskottavuutta, joten siihen pyritään kaikin keinoin. Ihmiset ostavat brändejä ja merkkituotteita vain tuodakseen niitä esille muille ja kohottaakseen statustaan. Brändejä ei niinkään osteta laadun tai tarpeellisuuden mukaan. (The Hofstede centre 2016c.)

Suomen tulos valtaetäisyyden dimensiossa on 33. Argentiinaa alhaisempi tulos tarkoittaa vallan jakautumista tasaisemmin. Kulttuuri pyrkii itsenäisempään toimintaan ja valtaa käytetään vain, kun tilanne sitä vaatii. Käytännössä tämä tarkoittaa työympäristössä sitä, että johtajat ovat helpommin lähestyttävissä. Johtajat ohjaavat ja rohkaisevat. Valta on hajautettu ja esimiehet luottavat alaistensa

kykyihin toimia itsenäisesti. Kontrollointi on epäsuotavaa ja toiminta epävirallista Argentiinaan verrattuna. Kommunikointi esimiesten ja alaisten välillä on suoraa ja osallistuvaa, joten alaiset odottavat esimiesten konsultoivan myös heitä. Asenne esimiehiin on informatiivista ja ihmisiä puhutellaan usein etunimillä. (The Hofstede centre 2016d.)

Individualistisuuden osalta Argentiina sijoittuu puolenvälin tienoille tuloksella 46, joka tarkoittaa individualistisinta maata koko Latinalaisessa Amerikassa. Myös tästä tuloksesta heijastuu väestön eurooppalaiset juuret ja väestöllisesti suuri keskiluokka. Tuloksesta huolimatta, kollektiivisellekin kulttuurille ominaisia piirteitä löytyy. Lähisukulaisten ja ryhmän sisäiset mielipiteet vaikuttavat henkilön päätöksiin. Individualistiset piirteet tulevat esille muun muassa työelämässä. Työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta pidetään laskelmoivana sekä työ- ja henkilökohtainen elämä pidetään erillään toisistaan. (The Hofstede centre 2016c.)

Tuloksella 63 Suomi kallistuu individualistisen yhteiskunnan puolelle. Ihmisten odotetaan keskittyvän Argentiinaa enemmän vastaamaan ainoastaan itsestään ja lähisukulaisistaan. Rikkomuksista tai loukkauksista seuraa usein syyllinen olo ja itsetunnon menetystä. Työelämässä esimiehen ja alaisen välinen suhde perustuu yhteiseen hyötyyn, palkkaus ja ylennykset tapahtuvat meriittien perusteella ja johtamisessa keskitytään yksilöiden johtamiseen. (The Hofstede centre 2016d.)

Maskuliinisuudessa Argentiina yltää hieman yli keskivälin tuloksella 56, joka tarkoittaa hienoista kallistumista maskuliinisuuden puolelle. Sekä miehillä että naisilla on tarve olla paras ja erottautua joukosta. Erityisesti naispoliitikot ja -johtajat pyrkivät tuomaan esille menestystään ja olemaan vakuuttavia. Argentiinalaisista on sanottu, että, jos neuvotteluissa on mukana vain yksi argentiinalainen, saa olla varuillaan. Jos mukana on kaksi argentiinalaista, täytyy vain rauhallisesti odottaa. He ovat niin hyviä, että tuhoavat toinen toisensa. (The Hofstede centre 2016c.)

Tuloksella 26 Suomea voidaan pitää feministisenä yhteiskuntana. Ajattelun perustana on siis enemmänkin ”tehdä työtä elääkseen” kuin ”elää työlleen”. Työelämässä keskitytään työhyvinvointiin ja statusta tuodaan harvoin esille. Vaikuttava johtaja on kannustava, joka pyrkii yhteisymmärrykseen, ihmisten tasapuoliseen arvostukseen, solidaarisuuteen ja panostaa työelämän laatuun. Mikäli konflikteja syntyy, ne ratkaistaan neuvottelemalla ja kompromisseilla. Myös tulospalkkioiden ja erilaisten kannustusten käyttäminen on suosittua. Yleisimpiä kannustimia ovat esimerkiksi vapaa-aika ja työn joustavuus. (The Hofstede centre 2016d.)

Kuten suurin osa Latinalaisen Amerikan maista myös Argentiina yltää epävarmuuden välttämisen dimensiossa korkealle tuloksella 86. Yhteisö tuntee voimakasta tarvetta säännöille ja yksityiskohtaiselle lakijärjestelmälle, pystyäkseen hallitsemaan elämänsä. Vaikka yksilöiden tulisi kunnioittaa säädettyjä lakeja ja yksityiskohtaiselle lakijärjestelmälle koetaan tarvetta, lakeja noudatetaan huonosti. Muun muassa yleisesti tunnettuja ja laittomia rahanvaihtopisteitä, verojen kiertoa ja korruptiota esiintyy laajasti. Lakijärjestelmä pyrkii korjaamaan ja paikkaamaan jo säädettyjä lakeja, jos edellisiä lupauksia ei ole pystytty täyttämään. Käytännössä lait voidaan säätää nopeasti, mutta ne ovat usein puutteellisia ja niistä löytyy korjattavaa. Tavallisesti lakeja täydennetään sitä mukaa, kun niissä esiintyy porsaanreikiä, joilla säädetyin lain voi kiertää. (The Hofstede centre 2016c.)

Epävarmuuden välttämisen dimensiossa Suomen tulos on 59 pistettä. Dimensiosta korkean tuloksen saavat kulttuurit ovat pääsääntöisesti muutosta vastaan, joka tarkoittaa, että samoista kankeista säännöistä, uskomuksista ja käyttäytymismalleista pidetään tiukasti kiinni. Kulttuureissa on tunneperäinen tarve säännöille, ajan ajatellaan olevan rahaa ja ihmiset ovat usein luonnostaa ahkeria sekä haluavat pitää itsensä kiireisinä. Lisäksi tarkkuutta ja täsmällisyyttä pidetään normina. Uusia innovaatioita saatetaan vastustella ja turvallisuus koetaan tärkeänä motivaationa yksilölle. (The Hofstede centre 2016d.)

Argentiinan aikaorientaation mittaustulos 20 on hyvin matala, joka tarkoittaa normatiivista eli käytännönläheistä kulttuuria. Normatiivisuus tulee esille muun muassa absoluuttisen totuuden kerronnassa. Argentiinalaisessa kulttuurissa totuus

voidaan jättää kertomatta tai sitä voidaan kaunistella esimerkiksi keskustelukumppanin mielenpahoittamisen välttämiseksi. Toisaalta kulttuuri kunnioittaa traditioita. Normatiivisena voidaan pitää myös suomalaista kulttuuria tuloksella 38 (The Hofstede centre 2016d). Ominaisinta kulttuurille on pyrkiä esittämään absoluuttinen totuus traditioita kunnioittaen. Lisäksi kummallakaan yhteisöllä ei ole tarvetta säästää tulevaisuuden varalle, vaan ne pyrkivät mieluummin nopeisiin tuloksiin. (The Hofstede centre 2016c.)

Vertailtavat kulttuurit osuvat kaikista lähimmäksi toisiaan mielihalujen kontrolloimisen dimensiossa. Argentiinan tulos 62 ja Suomen 57 (The Hofstede centre 2016d) tarkoittaa suopeamman käytöksen puolelle kallistuvaa kulttuuria. Yhteisölle on ominaista ymmärtää impulsiivisuutta ja mielihaluja, jotta elämästä nauttiminen ja hauskanpito olisi mahdollista. Ihmiset ovat taipuvaisia positiivisuuteen, he arvottavat vapaa aikansa korkealle ja haluavat käyttää rahansa niin kuin heitä miellyttää. (The Hofstede centre 2016c.)

#### 4.4 Toiminta liiketapaamisissa

Ulkomaalaisille porteños ovat usein hyvin ystävällisiä, mutta toisiaan kohtaan tiukempia. Argentiinalaiset tuntevat olevansa ylempiarvoisia kuin muut etelä-amerikkalaiset, jonka takia muut saattavat pitää heitä ylimielisenä. Lempeät buenos airesilaiset ovat usein kuitenkin hienostuneita ja hyvätapaisia. Joka tapauksessa ihmisten tunteellisuus voi tulla ilmi liiketapaamisissakin. Vaikka ulkomaalaiset otetaan usein ystävällisesti ja lämpimästi vastaan, liiketoiminnan säännöt pätevät myös Argentiinassa. (Lewis 2006, 528; Adams 2011, 193.)

Argentiinalaiset odottavat tapaavansa liiketapaamisissa saman statuksen omaavan ihmisen kuin heillä itsellään on. Toiminta on usein todella byrokraattista ja hierarkiaa pidetään tärkeänä, jonka takia asiat saattavat edetä todella hitaasti (The Hofstede centre 2016b). Päätökset tehdään korkeimmassa portaassa, useamman mutkan ja hyväksynnän kautta, joten tapaaminen kannattaa pyrkiä järjestämään mahdollisimman korkea-arvoisen henkilön kanssa. (International Business Center 2013; Commisceo Global Consultancy 2016.)

Joissain tapauksissa asioita, jotka tehtäisiin muutenkin, on mahdollista nopeuttaa erilaisilla kannustimilla. Kannustimet ovat täysin laillinen ja käytetty tapa asioiden hoitamiseen, mutta lahjukset ovat laittomia. Pahimmassa tapauksessa sekä lahjuksen antajaa, että vastaanottajaa odottaa vankilatuomio. Jos liikelahja annetaan, tulee antajan tehdä selväksi, että kyseessä on lahja eikä lahjus. Omasta kotimaasta tuodut pienet tuliaisheet ovat soveltuvimpia ja usein mieluisimpia, koska Argentiinan tuontirajoitukset nostavat ulkomaisten tuotteiden hintaa. (Adams 2011, 196–197.)

#### 4.4.1 Totuus, sopimukset ja verkostoituminen

Totuudelle on monta erilaista määritelmää kulttuurista riippuen. Esimerkiksi saksalaiselle tai suomalaiselle totuus on ainoa absoluuttinen totuus, kun taas kiinalaisen mielestä absoluuttista totuutta ei ole olemassakaan. Latinalaisille totuus ei puolestaan ole aina niin vilpittömä, koska sillä voi olla negatiivinen vaikutus esimerkiksi sosiaalisiin kanssakäymisiin. Totuuden uskotaan voivan jopa tuhota yksilöiden välinen suhde, yritys tai kokonainen yhteiskunnan segmentti. (Lewis 2006, 5.)

Liike-elämän kansainvälistyessä yleinen uskomus alkaa olla, että emme voi pitää lähes mitään itsestäänselvytenä, vaikka kyseessä olisi yritysten väliset sopimukset tai arvot. Sana sopimus kääntyy helposti kielestä kielelle, mutta kuten totuudelle myös sopimukselle on useita eri tulkintoja. Suomalaiselle sopimuspaperi tarkoittaa virallista ja allekirjoitettua paperia, jonka mukaan toimitaan. Latinalais-amerikkalainen puolestaan näkee sopimuksen ideaalina tilanteena, jota tuskin tullaan saavuttamaan, mutta se on allekirjoitettu riidan välttämiseksi. Eettisesti molempien kulttuurien edustaja tuntee toimivansa kuitenkin oikein. (Lewis 2006, 5–6.)

Päätökset vievät aikaa ja vaativat vaivannäköä myös siksi että, neuvotteluissa rakennetaan luottamusta sopimusosapuolten välille ennen sopimuksen syntymistä. Luottamusta voidaan rakentaa esimerkiksi viinin ja ruuan ääressä, jolloin puheenaiheena on kaikki muu paitsi itse liiketoiminta. Ennen lopullisen ratkaisun saavuttamista, prosessiin voi kuulua pitkitettyä tinkautusta ja painostusta, joka tuo

oman värinsä neuvotteluihin. Vaikka argentiinalaiset ovat kovia neuvottelijoita, hyvät välit neuvottelijoiden kesken nopeuttavat ja helpottavat prosessia. Hyviin väleihin kannattaa siksi panostaa jo ennen neuvottelujen aloittamista. Vaikka sopimus on enemmänkin vain raamina toiminnalle, ne tulee aina tehdä kirjallisina ja tarkastuttaa lakimiehellä. (Lewis 2006, 530; Adams 2011, 193–195.)

Argentiinan liike-elämässä verkostoituminen on korvaamatonta. Suurempi painoarvo on sillä, kenet tuntee, kuin sillä mitä tuntee tai tietää. Englanniksi asian voisi ilmaista ”it is not what but who you know”. Suositeltavaa on ottaa kontaktien luonti etusijalle jo alusta alkaen. Erityisesti paikallisten tuntemisesta on hyötyä, sillä heidän tunteminen kasvattaa luottamusta myös muiden Argentiinalaisten silmissä. Asiat voivat hoitua verkoston kautta, kun tuntee vain yhden sen jäsenen. Lisäksi paikalliset tuntevat paikalliset tavat, joten he osaavat opastaa käytännönläheisissä asioissa. (Adams 2011, 194.)

Liiketoiminnan tulisi olla mahdollisimman joustavaa. Ihannetilanne olisi, että liiketoiminnan muuttuessa koko prosessi olisi mahdollista purkaa ja koota uudelleen hyödyntäen käytettävissä olevia resursseja ja verkostoja. Argentiinan liiketoimintakulttuurissa ihmiset ovat orientoituneita lyhyellä tähtämellä ja sopeutuvuus on argentiinalaisten toinen luonne (The Hofstede centre 2016c) (Adams 2011, 29). Toimivan liiketoiminnan avaintekijä on kuitenkin nopeus, jota muun muassa byrokratian paljous hidastaa merkittävästi Argentiinassa (The Hofstede centre 2016b). Yleisesti liiketoiminnan nopeutta tukevia tekijöitä ovat luottamus, läpinäkyvyys, toimintatavat ja -kulttuuri, yhteistyötä tukevat roolit, osaamisen ja kyvykkyyksien hallinta ja seuranta sekä oppiminen ja kokemusten perintä. Luottamus nopeuttaa yhteistyötä, kun kaikkea ei tarvitse koko ajan olla varmistamassa vaan voidaan keskittyä itse päämäärään. Erheellinen luottamus ei ole kuitenkaan tavoitteena vaan se rakentuu ja vahvistuu matkan aikana, toista osapuolta kuunnellen ja tunnustellen. Luottamuksen rakentamisesta Argentiinassa esimerkkinä toimii esimerkiksi sopimusosapuoleen tutustuminen ennen sopimuksen allekirjoittamista (Adams 2011, 195). Lisäksi läpinäkyvyys, informaation kulku ja kaksisuuntainen kommunikaatio auttavat yrityksiä päätöksenteossa ja osallistumisessa yhteisiin hankkeisiin ja niiden toteutukseen. (Valkokari ym. 2014, 69.)

#### 4.4.2 Sanallinen viestintä

Argentiinan espanja on sävyltään hellää, maanläheistä, anteliasta ja tunteikasta, joka on saanut vaikutteita italian kielestä. Laaja sanavarasto tekee kielestä eloisaa ja kielestä välittyy lämminhenkisyys, kohteliaisuus ja kasvuhenkisyys sen olematta kuitenkaan kieron oloista. Keskustelun lämminhenkisyyden ei kannata antaa hämätä siihen, että espanjaa puhuvaa olisi helppo käyttää hyväkseen. Vaikka paikalliset korkeasti koulutetut liikemiehet- ja naiset taitavat yleensä englantia, espanjan kielen osaamista arvostetaan suuresti. Jo pienet eleet ja yritykset puhua paikallista kieltä katsotaan hyväksi. Vaikka espanjan kieltä ei ole järin vaikea oppia, olisi siitä hyvä osata edes perusteet jo ennen Argentiinaan saapumista. (Lewis 2006, 12; Adams 2011, 170–171.)

Suurin ero Argentiinan espanjassa Espanjan espanjaan on sanan ”sinä” eri muoto. Espanjalaisen sanan ”tu” sijasta käytetään sanaa ”vos”. Paikalliset ymmärtävät myös espanjalaisen version sanasta, mutta ”tu” sanan käyttäminen erottaa puhujan paikallisista välittömästi. Suositeltavaa on käyttää sanan argentiinalaista muotoa. Myös muita sananmuunnoksia ja slangin käyttöä ilmenee paikoittain (Adams 2011, 172–173, 180–181, 187).

Argentiinassa ihmisiä puhutellaan heidän tittelinsä mukaan, jotka ovat hyvin tärkeitä. Henkilöitä, jotka eivät omaa erityistä titteliä puhutellaan herrana, rouvana tai neitinä (Adams 2011, 191). Suurimmalla osalla argentiinalaisista on myös kaksi sukunimeä, joista ensimmäinen on isän ja toinen äidin puolelta. Puhuteltaessa käytetään kuitenkin vai isän puolen sukunimeä. (International Business Center 2013.)

Tapaaminen argentiinalaisen kanssa on usein monimutkaisempi prosessi kuin suomalaisen kanssa. Toisin kuin suomalaiseen tyyliin kuuluu hypätä suoraan asiaan, argentiinalainen odottaa ensin paljon ”small talkia”. Henkilökohtaisia suhteita pidetään tärkeinä ja niitä tulisi vaalia jo ennen liiketoimia tai niistä keskustelemista. Argentiinalaisen saa puolelleen kunnioittamalla hänen hienostuneisuutta ja esimerkiksi esittämällä älyllisen argumentin ystävälliseen sävyyn. Hyviä puheenaiheita ovat esimerkiksi urheilu, perhe ja vapaa-ajan aktiviteetit (Adams

2011, 189–190) (Martin & Chaney 2012, 136). Myös juorut kuuluvat olennaisena osana Latinalaisen Amerikan bisneskulttuuriin ja niistä voidaan keskustella pitkään aamun pikkutunneille asti. Maan poliittisia ongelmia (esimerkiksi Falklandin saarten omistusta) ja kaupallisia katastrofeja, henkilöiden ikää ja uskontoa kannattaa välttää keskustelun aiheena (International Business Center 2013). (Lewis 2006, 6–7, 530–531.)

Pääpiirteittäin argentiinalaiset eivät ole parasta mahdollista yleisöä esimerkiksi bisnesesitykselle. Heidän mielenkiintonsa voi helposti lopahtaa, jos välittömään tarpeeseensa ei vastata. Yhteistyö käskyttäjän kanssa voi olla myös haastavaa, joten puhujan tulisi olla mahdollisimman karismaattinen ja kunnioittava kuuntelijoitaan kohtaa. Hyvä keino yleisön mielenkiinnon saavuttamiseksi on korostaa olennaista opittavaa tai oppimismahdollisuutta. Liiketapaamiset ovat tyyliiltään kohteliaita ja hienostuneita. (Lewis 2006, 530–531.)

Huumorin on sanottu rikkovan kansallisia rajoja vaikeasti, joten sen käyttö liiketapaamisen aikana ei välttämättä ole paras mahdollinen keino jään rikkomiseksi. Pohjoismaissa huumorin käyttö on yleisempää, mutta Latinalaisessa Amerikassa siihen turvaudutaan harvemmin. Kahden eri kulttuurin törmätessä on turvallisinta jättää huumori pois väärinkäsitysten välttämiseksi. Syrjään kannattaa jättää myös englannin kielelle ominaiset sanonnat kuten ”no way” tai ”gotta deal”, jotta epäselvyyksiä ei pääse syntymään. Vastapuoli ei välttämättä ymmärrä sanonnan merkitystä tai siinä piilevää vitsiä oikein. (Lewis 2006, 12–15.)

#### 4.4.3 Sanaton viestintä

Vain ensimmäisen kerran tavatessa ja erittäin virallisissa tilaisuuksissa pitäydytään pelkässä kättelyssä (International Business Center 2013). Tutut ja ystävät tervehtivät toisiaan halauksin ja poskisuudelman sukupuolesta riippumatta. Liiketoimia ei oteta tervehtimisen aikana puheeksi vaan keskustelu pidetään kevyenä. Myös pois lähtiessä tulee tapaaminen lopettaa kevyempään keskusteluun ja odottaa isännän aloitetta poistumiseen. (Adams 2011, 196.)



Suomalaisen on hyvä muistaa kiinnittää huomiota eleisiinsä ja osoittaa kunnioituksensa keskustelukumppania kohtaan. Argentiinalaisilla on tapana istua lähellä keskustelutoveria ja koskettaa puhuessa. Oma tila on siis huomattavasti pienempi kuin mihin suomalaiset ovat tottuneet. Koskettamista ei kannata kuitenkaan säikähtää, sillä se on positiivinen merkki. Argentiinalaiselle se viestii keskustelukumppaneiden välisestä luottamuksesta ja ystävydestä (International Business Center 2013). (Lewis 2006, 530; Adams 2011, 187.)

Käsimerkkejä käytetään eleinä tai puheen tehostamiseksi (Adams 2011, 187–188). Esimerkiksi käden vienti leuan alta pyyhkäisten ylöspäin on tarkoitettu ilmaisemaan ”en tiedä” tai ”en välitä”. Peukalon ja etusormen yhteen painaminen ja etusormen napauttaminen puolestaan viestivät ”paljon” tai ”kiirehdi”. Haukotte-  
lua on syytä välttää, koska se viestii kyllästyneisyydestä. Pakon edessä on syytä muistaa peittää suu kädellä. Jalat täytyy pitää poissa huonekalujen päältä ja ruokailu jättää sille osoitettuun paikkaan. Kadulla tai julkisissa kulkuneuvoissa syömistä pidetään epäkohteliaana. (International Business Center 2013.)

Hyvän ensivaikutelman luomiseksi kannattaa kiinnittää huomiota pukeutumiseen. Argentiinalaiset pitävät pukeutumista erittäin tärkeänä asiana. Luultavasti koko vaatekerta tullaan arvostelemaan, joten siihen kannattaa panostaa. Hyvän vaikutelman liiketapaamisessa tekee konservatiivinen pukeutuminen, joka tarkoittaa miehillä tummaa pukua ja kravattia. Naisilla suositaan tummaa pukua, mekkoa tai hametta. Myös laadukkaisiin asusteisiin kiinnitetään huomiota ja ne ovat tärkeitä molempien sukupuolien pukeutumisessa (Commisceo Global Consultancy 2016). (Adams 2011, 203–204; International Business Center 2013.)

Ajan suhteen argentiinalaiset eivät ole turhan tarkkoja, kuten etelä-amerikkalaiseen kulttuuriin kuuluu. Tapaamisiin on normaalia ilmestyä vielä puoli tuntia myöhässä, mutta kaikista pahimpia myöhästelijöitä argentiinalaiset eivät kuitenkaan ole. Mitä korkea-arvoisemman henkilön tapaa, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hän saapuu myöhässä. Neuvotteluihin tulee saapua kuitenkin ajoissa, vaikka sitä ei vastapuolelta voisi odottaakaan. Perättäisiä tapaamisia eri paikkoi-

hin eri henkilöiden kanssa ei kannata järjestää. Jälkimmäisestä tapaamisesta tulee vain myöhästymään suurella todennäköisyydellä. (Lewis 2006, 530; Adams 2011, 202–204; International Business Center 2013.)

## 5 ARGENTIINALAINEN JA SUOMALAINEN LIIKENEUVOTTELUSSA

### 5.1 Tutkimuskysely Suomen Argentiinan suurlähetystölle

Empiria opinnäytteeseen on hankittu Suomen suurlähetystöltä Argentiinasta. Webropol-kysely lähetettiin toukokuun 2016 aikana sähköpostilinkillä saatekirjeen kera suurlähetystölle, josta se välitettiin eteenpäin potentiaalisille vastaajille. Kyselystä tehtiin kaksi eri versiota samoilla kysymyksillä sekä suomeksi että englanniksi. Suomenkielinen kysely suunnattiin suomalaisille vastaajille, joilla oli kokemusta liiketoiminnasta argentiinalaisten henkilöiden kanssa (Liite 1). Englanninkielinen kysely puolestaan suunnattiin argentiinalaisille vastaajille, jotka olivat toimineet suomalaisten kanssa liike-elämässä (Liite 2). Suomenkieliset vastaajat olivat olleet tai ovat edelleen töissä Suomen Argentiinan suurlähetystössä. Argentiinalaisilla vastaajilla oli kytköksiä suurlähetystöön, mutta he eivät työskennelleet itse suurlähetystössä. Suomenkieliseen kyselyyn vastauksia saatiin kahdeksan (8) ja englanninkieliseen seitsemän (7) kappaletta. Yhteensä vastauksia tuli siis viideltätoista (15) vastaajalta.

Sähköpostissa olleessa saatekirjeessä informoitiin kyselyn linkin aukioloaika, jonka aikana kyselyyn oli mahdollista vastata. Sähköpostin saatekirjeen lisäksi myös kyselyn alussa annettiin ohjeita vastaajalle. Kerrottiin, kenelle kysely oli suunnattu ja mitä vastauksilla pyritään selvittämään. Vastaajaa informoitiin kyselyn anonyymiydestä ja siitä, että saatuja tuloksia tullaan käyttämään tähän opinnäytetyöhön. Kyselyn esitiedoissa kartoitettiin monivalintatyypillisesti vastaajan sukupuoli, ikähaarukka, kokemus vuosina argentiinalaisessa liiketoimintaympäristössä sekä strukturoidusti työtehtävä (Hirsjärvi ym. 2009, 197–199). Työtehtävän ilmoittaminen oli vapaaehtoista, mutta muut kysymykset olivat pakollisia.

Seuraavien kysymysten vastaukset olivat viisiportaisen Likert-asteikon mukaisia (Hirsjärvi ym. 2009, 200). Vastausvaihtoehtoina käytettiin vaihtoehtoja ”en ollenkaan tärkeäksi”, ”vähän tärkeäksi”, ”tärkeäksi” ja ”todella tärkeäksi”. Viimeiseksi sijoitettuna vaihtoehtona oli vaihtoehto ”en osaa sanoa”, joka jää vastausten raportoinnissa ulkopuolelle. Vastausvaihtoehtoa ”en osaa sanoa” käytettiin hyvin

satunnaisesti vain muutaman kerran eikä se tuota tutkimuksen kannalta olennaista tietoa. Epävarmat vastaukset vähentävät tutkimuksen luotettavuutta, joten vastausvaihtoehto on jätetty raportoinnin ulkopuolelle. Vaihtoehto on annettu kuitenkin sen takia, että vastaajaa ei pakoteta vastaamaan kysymykseen, kun hänellä ei ole mielipidettä asiasta. Vastaaja sai arvioitavaksi asteikolla, kuinka tärkeäksi hän tietyt asiat itse kokee ja kuinka tärkeäksi hän arvioi vertailtavan kulttuurin edustajan kokevan vastaavat asiat. Lisäksi kysyttiin, kuinka haastavaksi vastaaja kokee liiketoiminnan argentiinalaisessa liiketoimintaympäristössä ja taloustilanteen luoman vaikutuksen kulttuuriin. Edellä mainituissa kysymyksissä vastausvaihtoehtoina oli ”vaikea”, ”haastava”, ”melko helppo” ja ”helppo”. Myös näissä kysymyksissä vastaus ”en osaa sanoa” jää raportoinnin ulkopuolelle. Kysymykset olivat pakollisia.

Seuraavaksi kartoitettiin kolme (3) suurinta kulttuurillista haastetta argentiinalaisessa liiketoimintaympäristössä. Esimerkiksi annettiin miettiä tilanteita omalla työpaikalla. Kysymys oli monivalintatyyppinen ja vastausvaihtoehdot olivat ennalta määritettyjä, joista yksi oli avoin vastausvaihtoehto. Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, onko vastaaja kohdannut korruptiota tai nepotismia liiketoiminnassa. Kysymys oli suljetun kysymyksen muotoinen kyllä/ei-kysymys, jossa vastaaja valitsi jommankumman vaihtoehdon. Mikäli vastaaja valitsi vaihtoehdon kyllä, pyydettiin kertomaan, missä muodossa hän on korruptiota tai nepotismia kohdannut.

Kyselyn kaksi viimeistä kysymystä olivat avoimia kysymyksiä. Toisessa oli mahdollista tuoda esille omia mietteitä argentiinalaisesta liiketoimintakulttuurista ja toisessa pyydettiin kommentteja itse kyselystä. Molempiin avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista.

Suomenkielisistä vastaajista viisi oli naisia ja kolme miehiä. Ikähaarukka oli jakautunut laajasti 20-vuotiaiden ja yli 60-vuotiaiden välille. 20-29-vuotiaita vastaajia oli yksi, 30-39-vuotiaita vastaajia kolme, 40-49-vuotiaita ja yli 60-vuotiaita vastaajia kumpiakkin kaksi molemmissa ikähaarukoissa. Eniten vastaajia oli näin ollen 30-39-vuotiaissa, mutta merkittäviä eroja eri ikäryhmien välille ei vastauksissa syntynyt.

Vastaajista suurin osa eli neljä oli työskennellyt argentiinalaisessa liiketoimintaympäristössä alle neljä tai neljä vuotta. Yksi vastaajista oli työskennellyt viidestä yhdeksään vuotta, yksi 10-19 vuotta ja kaksi yli 30 vuotta argentiinalaisessa liiketoimintaympäristössä. Työtehtävänään suomalaiset vastaajat mainitsivat olevansa palvelujohtaja, pankkivirkailija sekä yliopiston opettaja, sihteeri, henkilö, joka on entinen asiakaspalvelupäällikkö ja nykyinen opetustehtävissä oleva, toimistotyöläinen ja henkilö, jolla on useita eri työnimikkeitä.

Suomalaiset kokivat viideksi tärkeimmäksi asiaksi järjestyksessä espanjan kielen taidon, hyvät verkostot ja paikallisten tuntemisen, tehtyjen sopimusten noudattamisen, kulttuuritietämyksen liiketoiminnassa ja kattavien sopimusten allekirjoittamisen. Vähiten merkitykselliseksi koettiin liikelahjat ja sukupuolen merkitys liiketoiminnassa. Englannin kielen osaamisen merkitys argentiinalaisessa liiketoimintaympäristössä jakoi vastaajien mielipiteet. Vastaukset jakautuivat täysin tasaisesti kunkin vastausvaihtoehdon kesken. Näin ollen englannin kielen merkitys sai suhteessa myös melko vähän kannatusta.

Viideksi tärkeimmäksi asiaksi suomalaiset arvioivat argentiinalaisen kokevan järjestyksessä espanja kielen taidon, hyvät verkostot ja paikallisten tuntemisen, sen kenet liiketapaamisissa tapaa (kuinka korkea-arvoisen henkilön), small talkin ja kattavien sopimusten allekirjoittamisen sekä tehtyjen sopimusten noudattamisen, jotka saivat yhtä paljon kannatusta. Vähiten tärkeäksi suomalaiset arvioivat argentiinalaisen kokevan liikelahjat, kuten myös suomalaisille itselleen. Yhtä vähän kannatusta sai myös englannin kielen osaaminen, jonka suomalaiset vastaajat kokivat myös itselleen yhtenä merkityksettömistä asioista.

Liiketoiminta argentiinalaisessa liiketoimintaympäristössä koettiin sekä haastavaksi että melko helpoksi. Yksi vastaajista piti liiketoimintaa vaikeana, kolme haastavana ja neljä melko helppona. Taloustilanteen luomaa vaikutusta kulttuuriin pidettiin puolestaan enemmän haastavana kuin helppona. Kaksi vastaajista piti tilannetta vaikeana, neljä haastavana ja kaksi melko helppona. Kukaan vastaajista ei vastannut kumpaankaan kysymykseen kuitenkaan vaihtoehdolla ”helppo”.

Kolmena suurimpana kulttuurillisena haasteena argentiinalaisessa liiketoimintaympäristössä verrattuna suomalaiseen liiketoimintaympäristöön suomalaiset pitivät järjestyksessä espanjan kieltä, korruptiota ja byrokratiaa. Muut vastausvaihtoehdot saivat kannatusta huomattavasti vähemmän kuin kolme haastavammaksi valittua. Avoimeen vastaukseen kirjoitettiin myös liiketoimintakumppanin tapojen ymmärtämisen olevan haaste.

Kuusi kahdeksasta vastaajasta oli kohdannut korruptiota tai nepotismia. Yksi vastaajista mainitsi korruption ja nepotismin olevan luonnollinen asia, joka ilmenee omiin luottamiseen ja heidän auttamiseen. Kaksi vastaajista korosti tässäkin vastauksessa suhteiden ja kontaktien merkitystä. He kirjoittivat suositusten olevan tärkein väylä työpaikan saamiseksi, sillä luottamus on huomattavasti vaikeampaa saavuttaa tuntemattomana. Myös luottamuksen merkitystä liiketoiminnassa korostettiin. Argentiinassa luottamus on voitettava, kun Suomessa sen saa ilman suurempia ponnisteluja. Vastaajat olivat kohdanneet korruptiota ja nepotismia myös poliisin kanssa asioidessaan ja ilmaisia tiloja käytettäessä. Erään vastaajan mukaan ilmaisten tilojen käyttöluvut ovat edellyttäneetkin ”lahjoitusta”. Yksi vastaajista tiivistää kohdanneensa korruptiota ja nepotismia kaikissa mahdollisissa muodoissa, mitä voi kuvitella ja mitä ei voi edes kuvitella.

Viisi vastaajista kirjoitti kommentteja avoimeen kysymykseen argentiinalaisesta liiketoimintaympäristöstä. Suhteiden ja kontaktien merkitys nousee esille myös avoimessa kysymyksessä. Eräs vastaajista mainitsi, että suhteiden merkitystä ja espanjankielen tärkeyttä ei voi tarpeeksi korostaa. Yksi vastaajista kertoi työn hinta-laatusuhteen arvioinnin olevan vaikeaa kilpailuttaessa. Hän sanoi, että on oltava tarkkana siinä, mistä veloitetaan ja kuka on luotettava tekijä työlle. Kilpailuttamisessakin suosituksista on paljon apua, sillä tekijällä ei ole varaa menettää kahta asiakasta huijaamalla esimerkiksi hinnassa. Vastaaja vertasi suosituksen olevan rehellisyyden takuu. Toisena tärkeänä asiana sama vastaaja piti suhteiden ylläpitoa ja ryhmähenkeen investointia. Hänen mielestään liiketoiminta toimii, kun asiat toimivat suhdetasolla ja kommunikoinnissa. Vastaajan mukaan ihmis-suhteisiin panostaminen sitouttaa argentiinalaisia.

Myös liiketoimintaneuvottelut ja yrityksen sisäisten roolien merkitys nousi esille. Yksi vastaaja mainitsi, että argentiinalaisten kanssa on helppo keskustella. Hän kertoi kuitenkin päättäjien motiivien olevan joskus epäselviä, joten hyvät suhteet heidän alla olevaan organisaatioon on oleellista. Vastaaja piti oikean päätöksentekijän löytämistä neuvotteluissa oleellisena. Ilman oikean päätöksentekijän tukea, mitään ei tapahdu, sillä ihmisillä on tarkat roolit yrityksessä. Vastaaja totesi sopimusten neuvotteluiden voivan kestää pitkäänkin, mutta tehtyä sopimusta saatetaan pitää vain raamina sovitulle. Vastaaja huomautti, että yllätyksiä tulee aina. Vastaaja arveli yllätysten johtuvan siitä, että sopimusta tekee vain yksi organisaatio. Hän sanoi sidosryhmien jäävän ulkopuolelle sopimusta tai projektia koskevista neuvotteluista, joten heidän tarpeet ja mielipiteet jäivät huomioimatta. Avoimissa vastauksissa esille tuotiin myös Argentiinalaisten hyvä itsetunto ja se, että argentiinalaista liiketoimintakulttuuria on vaikea käsittää suomalaisesta näkökulmasta.

Itse kyselyä kommentoitiin suomalaisittain melko vähän. Kysymyasettelua pidettiin toimivana ja tuloksista oltiin kiinnostuneita kuulemaan opinnäytetyön valmistuttua. Avoimia kysymyksiä toivottiin kuitenkin lisää. Yksi vastaajista kommentoi kysymyksiä korkeatasoisiksi ja piti termistöä paikoin epäselvänä.

Kyselyn englanninkieliseen versioon vastanneet olivat kaikki miehiä, joista suurin osa kuului ikähaarukkaan 40-49-vuotiaat. Vain yksi vastaajista kuului 30-39-vuotiaisiin. Neljä vastaajista oli työskennellyt suomalaisten kanssa argentiinalaisessa liiketoimintaympäristössä alle yhdestä neljään vuotta. Yhdellä vastaajista oli kokemusta viidestä yhdeksään vuotta ja kahdella vastaajalla kymmenestä yhdeksäntoista (19) vuotta suomalaisten kanssa työskentelystä. Kaikki seitsemän vastaajaa ilmoittavat työnimikkeensä, joita olivat varatoimitusjohtaja, projektipäällikkö, teknologiayrityksen ratkaisukehittäjä, Amerikan tuonnin ja tuen johtaja, myyntijohtaja ja myyntipäällikkö.

Argentiinalaiset vastaajat pitivät viitenä tärkeimpänä asiana liiketoiminnassa järjestyksessä hyviä verkostoja ja paikallisten tuntemista, sitä, kenet liiketapaami-

sessä tapaa, englanninkielen taitoa, kulttuuritietämystä ja sopimusten noudattamista. Vähiten merkitykselliseksi argentiinalaiset kokivat sukupuolen merkityksen liiketoiminnassa ja liikelahjat.

Viideksi merkityksellisemmäksi asiaksi argentiinalaiset arvioivat suomalaisten arvostavan englanninkielen taitoa, aikatauluja ja tapaamisiin saapumista ajoissa, kattavien sopimusten allekirjoittamista ja niiden noudattamista. Kaikki neljä kohdasta saivat ylivoimaisesti eniten pisteitä ja olivat tasaväkisiä keskenään. Lisäksi suomalaisten arvioitiin pitävän tärkeänä sitä, kenet liiketapaamisissa tapaa. Liikelahjojen ja sukupuolen merkityksen liiketoiminnassa argentiinalaiset arvioivat vähiten merkitykselliseksi suomalaisille, samoin kuin itselleen.

Vain yksi argentiinalaisista vastaajista piti argentiinalaista liiketoimintaympäristöä helppona. Muut vastaajat kallistuivat haastavan tai vaikean puolelle. Vielä haastavampana koettiin taloustilanteen luoma vaikutus liiketoimintakulttuuriin, jota kaikki vastaajat pitivät vaikeana tai erittäin vaikeana.

Ylivoimaisesti haastavammiksi asioiksi argentiinalaisessa liiketoimintaympäristössä argentiinalaiset nostivat byrokratian ja taloustilanteen luoman vaikutuksen. Myös korruptiota ja espanjankielen taitoa pidettiin haasteina. Kaksi vastaajista kommentoi avoimeen vastausvaihtoehtoon. Toinen vastaajista kirjoitti alati muuttuvan ympäristön olevan haaste. Hän sanoi, että, koska ympäristö muuttuu jatkuvasti, ei voi olettaa, että asiat menisivät aina suunnitelmien mukaisesti. Tämä pakottaa myös siihen, että kaiken on oltava lyhytaikaista. Toinen avoin vastaus otti kantaa joustavuuteen. Vastaaja kirjoitti, että argentiinalaisten kanssa on oltava joustava sekä sopeutuva ja muistuttaa, että kiveen hakatut menettelytavat eivät aina toimi. Avointen vastausten väliltä on löydettävissä yhteys, joka voisi viitata kolmanneksi tärkeimmän asian olevan joustavuus.

Argentiinalaisista neljä seitsemästä vastaajasta oli kohdannut korruptiota tai nepotismia, joka on prosentuaalisesti vähemmän kuin suomalaisissa. Maahantuontin ja projektien kuvaillaan olevan ongelma, jonka yhteydessä lahjoja voidaan odottaa tai lahjuksia voidaan hyväksyä kilpailijoilta. Vastauksista nousi esille



myös hallituksen korruptoineisuus, joka näkyy heidän kanssa tehtävissä sopimuksissa. Lisäksi yksi vastaajista ilmoitti, että ei voi paljastaa, missä yhteydessä hän on korruptiota tai nepotismia kohdannut.

Kolme vastaajaa jätti vapaaehtoisen kommentin avoimeen kysymykseen argentiinalaisesta liiketoimintakulttuurista. Vastauksissa korostetaan erityisesti joustavuuden ja sopeutumiskyvyn merkitystä, sillä kaikki tapahtuu lyhyellä tähtämellä. Esille nousi myös Argentiinan talousvaikeudet, josta vastaaja pitää vastuussa lähinnä Argentiinan edellistä korruptoitunutta hallitusta.

Kyselyä itsessään argentiinalaiset kommentoivat melko vähän. Opinnäytetyön tekijälle toivottiin onnea ja tarjottiin mahdollisuutta lisäkysymyksiin sähköpostin välityksellä. Yksi vastaajista olisi toivonut kysymyksenasettelua paikoin selkeämmäksi. Mielenkiintoisena pidettiin sitä, että joku yrittää ymmärtää argentiinalaista liiketoimintaa.

## 5.2 Vertailtavien kulttuurien yhteneväisyydet ja erot

Viisi tärkeintä asiaa kummassakin kulttuurissa olivat odotettuja. Myös vertailtavan kulttuurin edustajan arvostamat asiat noudattavat melko tarkasti kerättyä empiiria ja teoriapohjaa. Sekä suomalaiset että argentiinalaiset arvoivat ulkomaisen liikekumppanin kommunikointikielen osaamisen eduksi. Myös verkostoja ja kulttuuritietämystä pidettiin tärkeinä. Argentiinalaisille tärkeämpää suomalaisiin verrattuna oli kuitenkin se, kenet liiketapaamisissa tapaa. Suomalaiset arvottivat asian juuri ja juuri ulos viiden tärkeimmän joukosta, kun argentiinalaiset pitivät liiketapaamiskumppaniaan toiseksi tärkeimpänä asiana. Suomalaiset puolestaan arvostivat kattavien sopimusten noudattamista ja allekirjoittamista argentiinalaisia enemmän. Vähiten merkitykselliseksi molemmat kulttuurit kokivat liikelahjat ja sukupuolen merkityksen liiketoiminnassa. Kysymysten muotoilu on saattanut osaltaan vaikuttaa esimerkiksi vastaustuloksiin siitä, kuinka tärkeäksi vastaaja arvioi oman äidinkielen merkityksen. Kysymyksiä on mietitty siltä pohjalta, että liiketoimintaa tehdään vieraan äidinkielen omaavan henkilön kanssa. Voi olla, että tästä syystä omaa äidinkieltä ei olla pidetty vastauksissa kovin merkittävänä.

Argentiinalaiset vastaajat pitivät argentiinalaista liiketoimintaympäristöä haastavampana kuin suomalaiset. Taloustilanteen luomasta vaikutuksesta liiketoimintaan oltiin puolestaan yhtä mieltä. Suurimpina haasteina molempien kulttuurien edustajat pitivät samoja asioita. Taloustilanteen lisäksi haasteina pidettiin byrokratiaa, espanjan kieltä ja korruptiota, jota suurin osa vastaajista oli kohdannut.

Suomenkieliseen ja englanninkieliseen kyselyyn oli vastattu hyvin. Vaikka vastausprosentti ei ollut suuri, vastaukset olivat laadukkaita. Vastaajat olivat selvästi paneutuneet kyselyn täyttämiseen ja vain muutamaa kohtaan oli satunnaisesti vastattu vaihtoehdolla ”en osaa sanoa”. Vastaajat työskentelivät korkea-arvoisissa ja vastausten kannalta pätevissä työtehtävissä, mikä varmasti osaltaan paransi vastausten laatua. Tulosten laatua heikentää osaltaan se, että argentiinalaiset vastaajat olivat kaikki miespuolisia. Suomalaisissa vastaajissa oli sekä miehiä (3) että naisia (5). Toisaalta sukupuolella ei koettu olevan merkitystä liiketoiminnassa. Lisäksi kaikkien kyselyyn vastanneiden ajatukset ovat yhteneviä keskenään. Kyselyn tuloksista ilmenee selkeästi Argentiinan liiketoimintakulttuurin haasteet, mutta vahvuuksien selvittämisen kannalta kyselyä olisi voinut täydentää. Joka tapauksessa, kyselystä saadut tulokset tukevat aikaisempaa tutkimusta.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Nelikenttäanalyysi Argentiinan liiketoimintakulttuurista

Argentiinan liiketoimintakulttuurin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat esitetään empiirisen kyselyn ja aiemman teoriapohjan perusteella nelikenttäanalyysissä kuviossa 3 (kuvio 3). Tuloksia tarkastellaan suomalaisen toimijan näkökulmasta. Selkeänä vahvuutena argentiinalaisessa liiketoimintaympäristössä on mielihalujen samankaltainen kontrollointi ja sukupuolen merkitsemättömyys. Suomalaisen ja argentiinalaisen on helppo tehdä yhteistyötä keskenään, koska molemmat ovat normatiivisia ajattelussaan. Kulttuuriperimänsä mukaan kummankin maan edustajat toimivat lyhyellä tähtämellä, joten sitä voi tietyissä tapauksissa pitää vahvuutena. Lyhyen tähtäimen orientoitumisessa on puolensa siinä, että tuloksia saadaan nopeasti. Uhkana on kuitenkin luonnollisesti se, että pitkällä tähtämellä asiat eivät toimikkaan. Tästä näkökulmasta kulttuurien normatiivisuus asetetaan myös uhaksi.

Argentiinan heikkouksia ovat vaikea taloustilanne, paikoin esiintyvä korruptio ja byrokratian paljous. Uhkana esimerkiksi tiimityöskentelylle ja johtamiselle on maan korkeampi valtaetäisyys ja maskuliinisuus. Argentiinan hierarkkisempi kulttuuri voi aiheuttaa hämmennystä suomalaisessa toimijassa. Hofsteden 6-D-mallin mukaisesti suomalaisten täytyy muistaa feminiinisempänä osapuolena, että argentiinalaiset kokevat esimerkiksi statuksen merkityksen tärkeämmäksi kuin suomalaiset. Argentiinassa ei välttämättä kysytä työntekijöiltä mielipidettä päätöksiin tai muutoksiin, mikä heijastaa maassa vallitsevaa korkeampaa valtaetäisyyttä. Toimintatavat päämäärän saavuttamiseksi voivat olla myös erilaisia, joten suomalainen saattaa kyseenalaistaa argentiinalaisen liikekumppanin. Argentiinalaiset puolestaan voisivat kokea suomalaisella johtajalla olevan liian vähän auktoriteettia alaisiinsa. Esimerkiksi ensivaikutelmaa luodessa suomalaisjohtajan rennompi pukeutuminen voi olla kriittistä argentiinalaisen silmin.

Verkostoituminen ja paikallisten tunteminen ovat todella tärkeitä liiketoiminnan kannalta. Verkostoitumista voi täten pitää sekä mahdollisuutena että uhkana. Liiketoiminta edellyttää paikallisten tuntemista ja hyviä verkostoja, joita ilman yritys

ei selviydy. Verkostojen avulla on mahdollista hankkia esimerkiksi luotettavia tekijöitä projekteihin, kuten kyselyn avoimista vastauksista ilmenee. Verkostot ovat oravanpyörä, jossa positiiviset asiat luovat lisää positiivisia asioita ja toisinpäin. Mikäli tekijä pettää luottamuksen, huono maine kiirii nopeasti kauas. Ulkomailta tulevalle voi olla kuitenkin vaikeuksia hankkia verkostoja varsinkin ennen maahan tuloa. Lisäksi riittävän espanjan kielen taidon puute voi aiheuttaa ongelmia.

Kyselyn avoimista vastauksista nousi esille sopeutuvuuden ja joustavuuden tärkeys. Tätä havaintoa tukee työhön kerätty teoria. Varsinkin suomalainen voi kokea stressaavana, kun tilanteet muuttuvat nopeasti ja asioiden ei voi luottaa menevän niin kuin on sovittu. Oikeanlaisella asenteella ja sopeutuvuudella asiat ovat kuitenkin käännettävissä jopa vahvuuksiksi, joilla voidaan korjata tehtyjä virheitä. Täten sopeutuvuus on asetettu mahdollisuuksien kategoriaan.



Kuvio 3. SWOT-nelikenttäanalyysi Argentiinan liiketoiminnasta

## 6.2 Hyöty yrityksille

Ei ole epäilystäkään, etteikö kulttuuria kannattaisi tai tulisi ottaa huomioon liiketoiminnassa. Koska liiketoiminta on sosiaalis-taloudellinen tapahtuma, kulttuurin merkityksen ymmärtäminen on keskeistä. Kulttuuri on yksi vaikutusvaltaisimmista työkaluista yrityksen menestykseen ja sen vaikutukset heijastuvat suoraan sen

tulokseen. Hyvällä ja selkeällä yrityskulttuurilla tuottavuutta voidaan parantaa jopa 20-30 prosenttia. Yrityskulttuurin määrittäjänä ovat johtajat, joiden arvojen ja käytöksen kautta yrityksen kulttuuri muodostuu. (Solomon & Schell 2009, 46–47; Czinkota 2012; Bersin 2015.)

Tietämättömyys liiketoimintakumppanin kulttuurista aiheuttaa riskin. Erityisesti yrityksen kansainvälistyessä on otettava huomioon, että erilaiset konfliktit voivat vaikeuttaa käyttäytymisen ennakointia. Ymmärrys toimintatavoista ja organisaatiosta auttaa sisäistämään koko sen ympäristön, jossa toimitaan. Tämä helpottaa käyttäytymisen ennakointia ja vähentää näin riskiä konflikteihin, jotka voivat olla haitaksi liiketoiminnalle. (Hofstede 1994, 10–11; Tomalin & Nicks 2007, 10, 28, 138, 153.)

Lisäarvoa kulttuurin opetteluun tuo esimerkiksi myös se, että se mahdollistaa tiedon hyödyntämisen kotimaassa. Kulttuurin opettelu on siis kannattavaa, vaikka oma liiketoiminta ei olisikaan vielä kansainvälistä. Kansainvälistyessä menestyksen avaintekijänä toimii sopeutuvuus, jolloin keskeisestä on arvojen ja asenteiden ymmärtäminen. Tämän opinnäytetyön tuloksia voi hyödyntää esimerkiksi argentiinalaisen liiketoimintakumppanin kanssa, monikulttuurisessa työryhmässä tai ulkomailla työskennellessä. (Tomalin & Nicks 2007, 41, 56, 101; Solomon & Schell 2009, 52-53, 57.)

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön aiheen rajaaminen vaati tarkkuutta, jotta työ pysyi hallinnassa laaja-alaisuutensa takia. Tietoa aiheesta on saatavilla runsaasti ja siitä on tehty myös useita eri tutkimuksia ja tilastointeja. Kulttuuritietämyksen perusasiat ja kulttuurin määrittely sekä opinnäytetyön työmenetelmien teoria ovat jo useamman vuoden takaa, sillä teoriassa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia. Ajankohtaisia ja tuoreempia artikkeleita erityisesti kulttuurin merkityksestä liiketoiminnassa ja Argentiinan taloustilanteesta on helposti saatavissa esimerkiksi nettilähteistä. Tähän työhön on etsitty työn kannalta olennaiset tiedot ja otettu huomioon kulttuuritutkimuksen eri tasot sekä ulottuvuudet. Tutkijalle haastavin asia on valtavan tietomäärän sisäistäminen ja tiivistäminen.

Sain työn aikana uusia oppimiskokemuksia, vaikka aihetta on käsitelty jo aiemmin luennoilla ja kursseilla. Kulttuuristen käsitteiden ymmärrys vahvistui konkreettisten esimerkkien kautta. Kulttuuria voidaan lähestyä monelta eri näkökannalta ja sille löytyy erilaisia määritelmiä, joita ei tule sekoittaa keskenään. Koska kulttuuri on osa ihmisen mentaalista ohjelmointia, sen ymmärtäminen liiketoiminnassa on välttämätöntä. Liiketoiminta ei ole siis vain kaupallinen vaan myös sosio-ekonominen tapahtuma. Kulttuurin vaikutuksen ymmärtäminen on nähtävissä liiketoiminnan tuloksessa.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska kulttuurin merkitys liiketoiminnassa kasvaa kansainvälistymisen myötä. Kiinnostuksesta aihetta kohtaa kertoo myös Google-haun tulokset. Ihmisillä on selvästi tarvetta selittää ja ymmärtää kulttuurin merkitystä liiketoimintaan. Aiheesta tultaneen tekemään uusia tutkimuksia, kun yrityksiä siirrytään ulkomaille kansainvälistymisen myötä. Selitys liiketoiminnan epäonnistumiselle voi löytyä kulttuurista, jonka takia liiketoimintatilanteiden ennakointi on tärkeää.

Kansakunnista tehtävät yleistyksiset ja stereotyyppit ovat välttämättömiä, jotta kulttuuria voidaan oppia ja opettaa. Yleistysten pohjalta on mahdollista luoda perusta toiminnalle ja sitä voidaan käyttää apuna muun muassa johtamista suunniteltaessa. Yksilölliset erot voivat olla kuitenkin suuria ja ne täytyy ottaa huomioon.

Täytyy muistaa myös, että stereotyyppioilta itseä ja muita kohtaa ei voi välttyä eikä niitä voi välttää. Suurin virhe olisi kuvitella osaavansa ja tietävänsä kaiken. Yllätyksiä tulee ja ihmiset eivät toimi aina niin kuin teoriassa. Samat tavat, esimerkiksi johtamisessa Argentiinassa tai Suomessa, eivät toimi kulttuurillisista eroista johtuen. Ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa toimia vaan toiminta perustuu aina erilaisiin lähtökohtiin.

Opinnäytetyön empiria eli Webropol-kyselyt suunnattiin selkeälle kohdejoukolla kansalaisuuden mukaan. Kysely toteutettiin optimaaliseen aikaan toukokuussa, joka on Argentiinan lomakauden ulkopuolella. Marras-helmikuussa toteutettu kysely olisi ollut Argentiinan kesälomien aikaan, joka olisi osaltaan voinut heikentää vastausinnostusta. Vastauksia olisi ehkä saatu enemmän lähettämällä kyselyä eteenpäin usealle eri organisaatiolle. Huomioitavaa on, että naispuolisia argentiinalaisia vastaajia ei ollut yhtään, joten sukupuolen merkitys liike-elämässä jäi avoimeksi. Tästä syystä raportointia sukupuolten välisistä eroavaisuuksista ei voi tehdä. Kaikkien kyselyyn vastanneiden mielipiteet olivat kuitenkin hyvin lähellä toisiaan, eikä merkittäviä eroja empirian ja teorian väliltä löytynyt. Näin ollen empiria tukee teoriasta löydettyjä asioita.

Argentiinalaisen liiketoimintakulttuurin avaimena toimii avoin mieli ja joustavuus, jotka ovat elinehto liiketoiminnalle. Liiketoiminnan aloittaminen vaatii ennakkointia, jossa täytyy ottaa huomioon taloudelliset haasteet kuten vienti- ja tuontirajoitukset, korruptio sekä byrokratia. Hofsteden 6-D-mallin (The Hofstede centre 2016b) avulla voidaan Argentiina ja Suomen kansallisten kulttuurien huomata poikkeavan toisistaan melkoisesti. Vain yhden dimension osalta kulttuurit kohtaavat. Mielihalujuuden hallinnan dimensio vaikuttaa suhteessa kuitenkin vähemmän liiketoimintaan kuin esimerkiksi valtaetäisyys.

Jatkotutkimuksen aiheita löytyy useita. Empirian avulla löydettiin uusi asia, jota teoriassa ei oltu aikaisemmin pohdittu. Tulosta voidaan pitää sikäli merkittävänä, että siitä voidaan tehdä oma jatkotutkimuksensa. Empirian perusteella argentiinalaiset vastaajat kokevat liiketoiminnan haastavammaksi kuin suomalaiset vastaajat Argentiinassa. Jatkotutkimuksessa voidaan selvittää, onko liiketoiminta Argentiinassa todellisuudessa helpompaa ulkomaalaisille kuin paikallisille. Täytyisi

myös selvittää, mitkä ovat ne tekijät, jotka tekevät liiketoiminnasta ulkomaalaiselle helpompaa. Miksi liiketoiminta tuntuu olevan ulkomaalaisille helpompaa?

Mikäli ulkomaalaisena toimiminen Argentiinassa todellisuudessa on helpompaa, kyseessä olisi kilpailuetu. Tällöin argentiinalaisten yritysten olisi järkevää kilpailuedun hyödyntämiseksi tehdä liiketoimintaa ulkomaalaisen yrityksen kautta. Argentiinalaiset arvostavat ulkomailta tuotuja tuotteita ja pitävät niitä laadukkaina. Ulkomaalaisena toimiminen Argentiinassa voi osaltaan olla helpompaa, jos ulkomaalaiset tuotteet mielletään laadukkaiksi jo perusolettamuksena. Toisaalta palvelujen osalta paikallisten mielipide laadukkuudesta voi olla eri kuin tuotteiden.

Toinen oletus voi mahdollisesti olla se, että argentiinalaiset tietävät paikalliseen liiketoimintakulttuuriin kuuluvan paljon enemmän kuin mitä suomalaiset ymmärtävät. Yksinkertaistettuna suomalaiset kokevat liiketoiminnan helpommaksi, koska he eivät ymmärrä kaikkea sitä, joka jää tarkastelun ja tietämyksen ulkopuolelle. Suomalaisten näkemys on suppeampi kuin argentiinalaisten. Oletus pohjautuu Hofsteden lakiin, jonka mukaan suuremman tiedon mukana tulee myös suurempi vastuu. Arvot ovat osa tiedostamatonta mielen ohjelmointia ja arvomaailma kulttuurien välillä on erilainen. Lisäksi asiat ymmärretään aina oman kulttuuriperimän mukaisesti.

Toisena jatkotutkimuksen aiheena voitaisiin käsitellä esimerkiksi fuusiota kahden eri kulttuurin kohdatessa. Tällöin erityisesti yrityskulttuurien yhteensovittamista ja johtamisen tapoja voidaan tarkastella lähemmin. Yritysfuusiossa tai monikulttuurisessa työympäristössä täytyy huomioida erilaiset kulttuuriperimät ja sovittaa johtaminen niihin sopivaksi. Lisäksi voidaan keskittyä siihen, kuinka yksilöiden vahvuudet on mahdollista ottaa huomioon ja hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla.

Tulevaisuuden näkymien kannalta Argentiina voi olla potentiaalinen sijoituskohte, mutta ei välttämättä vielä. Maasta löytyy potentiaalia ja runsaasti luonnonvaroja, joita ei ole osattu hyödyntää oikein. Tässä opinnäytetyössä tuloksia on



analysoitu kuitenkin vain liiketoimintakulttuurin näkökulmasta. Mikäli harkitaan liiketoiminnan aloittamista Argentiinassa, täytyy huomioon ottaa myös muut liiketoimintaan vaikuttavat tekijät ja rajoitukset.

## LÄHTEET

Adams, F. 2011. CultureShock! A survival guide to customs and etiquette. Argentina. 4. painos. Tarrytown, New York: Marshall Cavendish Corporation.

AddedValueGroup 2013. Why is culture important. YouTube. Viitattu 13.8.2016 <https://www.youtube.com/watch?v=D5-gU7VG3bg>.

Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Alasuutari, P. 2014. Laadullinen tutkimus. 2.0. 5. painos. Tampere: Vastapaino.

ArgentinaParaTodo 2015. Culture of Argentina. YouTube. Viitattu 13.8.2016 <https://www.youtube.com/watch?v=zOKsb7FCHbo>.

Bennett, M.J. 2013. Culture is not like an iceberg. IDR Institute. Viitattu 7.4.2016 <http://www.idrinstitute.org/page.asp?menu1=14&post=1&page=1>.

Bersin, J. 2015. Culture. Why it's the hottest topic in business today. Forbes 13.3.2015. Viitattu 4.3.2016 <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/03/13/culture-why-its-the-hottest-topic-in-business-today/#700b7903b6e2>.

Besner, G. 2015. Why company culture is more important than ever. Entrepreneur 19.6.2015. Viitattu 4.3.2016 <http://www.entrepreneur.com/article/247522>.

Central Intelligence Agency 2016. The world factbook. Viitattu 24.7.2016 <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ar.html>.

Coleman, J. 2013. Six components of a great corporate culture. Harvard Business Review. Viitattu 20.8.2016 <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>.

Commisceo Global Consultancy 2016. Argentina guide. Viitattu 12.7.2016 <http://www.commisceo-global.com/country-guides/argentina-guide>.

Czinkota, M. 2012. Episode 23. Why is culture important in international business. YouTube. Viitattu 13.8.2016 [https://www.youtube.com/watch?v=\\_D1U0HiS6Mk](https://www.youtube.com/watch?v=_D1U0HiS6Mk).

Department of Sociology, University of Surrey 1995. Comparative research methods. Viitattu 26.5.2016 <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU13.html>.

Flannery, N.P. 2016. Will Argentina's economy finally start to recover in 2016. Forbes. Viitattu 19.8.2016 <http://www.forbes.com/sites/nathanielparishflannery/2016/02/22/will-argentinass-economy-finally-start-to-recover-in-2016/#5e63b49d5148>.

Gannon, M.J. & Pillai, R. 2013. Understanding global cultures. Metaphorical journeys through 31 nations, clusters of nations, continents and diversity. 5. painos. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.

Google 2016. Business culture. Viitattu 28.8.2016  
<https://www.google.fi/?client=safari#q=business+culture>.

Hall, E.T. 1976. Beyond culture. Hall's cultural iceberg model. Viitattu 7.4.2016  
[https://equity.spps.org/uploads/iceberg\\_model\\_3.pdf](https://equity.spps.org/uploads/iceberg_model_3.pdf).

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hofstede, G. 1991. Cultures and Organizations. Software of the mind. Berkshire, England: McGraw-Hill Book Company Europe.

Hofstede, G. 1994. Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival. Hammersmith, London: Harper-CollinsBusiness.

Hofstede, G. 2001. Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2. painos. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.

Hofstede, G. & Hofstede, G.J. 2016.

– 2016a. Culture. Viitattu 27.7.2016 <http://www.geerthofstede.nl/culture>.

– 2016b. Future of culture. Viitattu 29.7.2016 <http://www.geerthofstede.com/future-of-culture>.

International Business Center 2013. Argentina business etiquette & culture. Viitattu 21.2.2016 <http://international-business-etiquette.com/besite/argentina.htm>.

Lewis, R.D. 2006. When cultures collide. Leading across cultures. 3. painos. London, UK: Nicholas Brealey Publishing.

Martin, J.S. & Chaney, L.H. 2012. Global business etiquette. A guide to international communication and customs. 2. Painos. Santa Barbara, California: Praeger.

Misculin, N. & Hudson, S. 2016. Reuters summit. Macri predicts healthy growth, lower inflation in 2017. Reuters. CNBC. Viitattu 20.8.2016  
<http://www.cnbc.com/2016/08/10/reuters-america-reuters-summit-macri-predicts-healthy-growth-lower-inflation-in-2017.html>.

Raumolin, J. 2014. Argentiinan talous kriisistä toiseen. Yle. Viitattu 19.8.2016  
<http://yle.fi/aihe/artikkeli/2014/09/12/argentiinan-talous-kriisista-toiseen>.

Schein, E.H. 1992. Organizational culture and leadership. 2. painos. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.

Solomon, C.M. & Schell, M.S. 2009. Managing across cultures. The seven keys to doing business with a global mindset. New York: McGrawHill.

### Taloussanomat 2016.

– 2016a. Argentiina valmistelee näyttävää paluuta valtionvelkamarkkinoille. Viitattu 19.8.2016 <http://www.taloussanomat.fi/ulkomaat/2016/04/08/argentiina-valmistelee-nayttavaa-paluuta-valtioonvelkamarkkinoille/20163803/12>.

– 2016b. Argentiina lainasi 16,5 miljardia. Riskipitoisille bondeille riittää kysyntää. Viitattu 19.8.2016 <http://www.taloussanomat.fi/ulkomaat/2016/04/20/argentiina-lainasi-165-miljardia-riskipitoisille-bondeille-riittaa-kysyntaa/20164258/12?pos=related>.

The Economist 2016. The cost of truth. The unflattering day of light. Viitattu 20.8.2016 <http://www.economist.com/news/americas/21701790-unflattering-light-day-cost-truth?zid=305&ah=417bd5664dc76da5d98af4f7a640fd8a>.

The Fund for Peace 2016. Fragile states index 2016. Viitattu 11.7.2016 <http://fsi.fundforpeace.org>.

### The Hofstede centre 2016.

– 2016a. About us. Viitattu 19.8.2016 <https://www.geert-hofstede.com/about-us.html>.

– 2016b. Contry comparison. Viitattu 24.4.2016 <https://www.geert-hofstede.com/countries.html>.

– 2016c. What about Argentina? Viitattu 25.2.2016 <http://geert-hofstede.com/argentina.html>.

– 2016d. What about Finland? Viitattu 21.4.2016 <https://www.geert-hofstede.com/finland.html>.

Tomalin, B. & Nicks, M. 2007. The world's business cultures and how to unlock them. Lontoo: Thorogood Publishing.

### Transparency International 2016

– 2016a. Corruption by contry/territory. Viitattu 25.7.2016 [http://www.transparency.org/country/#ARG\\_DataResearch](http://www.transparency.org/country/#ARG_DataResearch).

– 2016b. Corruption by contry/territory. Viitattu 25.7.2016 [http://www.transparency.org/country/#FIN\\_DataResearch](http://www.transparency.org/country/#FIN_DataResearch).

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. 1997. Riding the waves of culture. 2. painos. Lontoo: Nicholas Brealey Publishing.

Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT. Viitattu 6.3.2016 <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>.

Yildirim, H. 2013. Culture is not like an iceberg. AFS Intercultural Programs Inc. Viitattu 7.4.2016 <http://www.afs.org/blog/icl/?p=3385>.

## LIITTEET

- Liite 1. Webropol-kysely. Kulttuurin merkitys liiketoiminnassa.
- Liite 2. Webropol-kysely. The purpose of culture in the business.

## Liite 1 Webropol-kysely. Kulttuurin merkitys liiketoiminnassa.

1(5)

## Kulttuurin merkitys liiketoiminnassa

Kysely on suunnattu argentiinalaisessa liiketoimintaympäristössä tai argentiinalaisten kanssa työskenteleville. Kyselyn avulla pyritään kartoittamaan kulttuurin merkitystä liiketoiminnassa sekä eroja suomalaisen ja argentiinalaisen liiketoimintakulttuurin välillä. Vastaukset ovat täysin anonyymejä eikä niiden perusteella pystytä jäljittämään yksittäistä vastaajaa. Tuloksia tullaan käyttämään Lapin ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijan Juuli Saarelaisen opinnäytetyöhön.

Mikäli sinulla herää kyselyn pohjalta ajatuksia, jotka haluaisit tuoda julki, mutta ne eivät esiintyneet tässä kyselyssä, otan mielelläni vastaan kaiken lisäinformaation argentiinalaiseen liiketoimintakulttuuriin liittyen. Kyselyn loppuun on varattu tilaa kommenteille myös itse kyselystä. Kommentointiosiot ovat vapaaehtoisia.

## Esitiedot

## 1. Sukupuoli \*

- Mies  
 Nainen

## 2. Ikä \*

- Alle 20 vuotta  
 20-29 vuotta  
 30-39 vuotta  
 40-49 vuotta  
 50-60 vuotta  
 Yli 60 vuotta

## 3. Kauanko olet työskennellyt argentiinalaisessa liiketoimintaympäristössä? \*

- 0-4 vuotta  
 5-9 vuotta  
 10-19 vuotta  
 20-29 vuotta  
 Yli 30 vuotta

## Liite 1 Webropol-kysely. Kulttuurin merkitys liiketoiminnassa.

2(5)

## 4. Työtehtävä

---



---



---

100 merkkiä jäljellä

25% valmiina

## Asioidessa argentiinalaisen kanssa

5. Arvioi asteikolla, kuinka tärkeäksi *itse* koet... \*

|   | En ollenkaan<br>tärkeäksi | Vähän<br>tärkeäksi    | Tärkeäksi             | Todella<br>tärkeäksi  | En osaa<br>sanoa      |
|---|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| sukupuolen merkityksen<br>liiketoiminnassa?                         | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| pukeutumisen ja asusteet?   | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| espanjan kielen osaamisen?  | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| englannin kielen osaamisen?   | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| small talkin?   | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| aikataulut ja tapaamisiin saapumisen<br>ajoissa?                    | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| liikelahjat?  | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| hyvät verkostot ja paikallisten<br>tuntumisen?                      | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| kenet liiketapaamisessa tapaa (kuinka<br>korkea-arvoisen henkilön)? | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| kattavien sopimusten<br>allekirjoittamisen?                         | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tehtyjen sopimusten noudattamisen?                                  | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| kulttuuritietämyksen<br>liiketoiminnassa?                           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## Liite 1 Webropol-kysely. Kulttuurin merkitys liiketoiminnassa.

3(5)

6. Arvioi asteikolla, kuinka tärkeäksi arvelet *argentiinalaisen* kokevan... \*

|   | Ei ollenkaan<br>tärkeäksi | Vähän<br>tärkeäksi    | Tärkeäksi             | Todella<br>tärkeäksi  | En osaa<br>sanoa      |
|---|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| sukupuolen merkityksen<br>liiketoiminnassa?                         | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| pukeutumisen ja asusteet?   | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| espanjan kielen osaamisen?  | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| englannin kielen osaamisen?   | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| small talking?  | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| aikataulut ja tapaamisiin saapumisen<br>ajoissa?                    | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| liikelahjat?  | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| hyvät verkostot ja paikallisten<br>tuntemisen?                      | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| kenet liiketapaamisissa tapaa (kuinka<br>korkea-arvoisen henkilön)? | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| kattavien sopimusten<br>allekirjoittamisen?                         | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tehtyjen sopimusten noudattamisen?                                  | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| kulttuuritietämyksen liiketoiminnassa?                              | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## 7. Arvioi asteikolla, kuinka haastavaksi koet... \*

|   | 1<br>Vaikea           | 2<br>Haastava         | 3 Melko<br>Helppo     | 4<br>Helppo           | 5 En osaa<br>sanoa    |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| liiketoiminnan argentiinalaisessa<br>liiketoimintaympäristössä? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Argentiinan taloustilanteen luoman<br>vaikutuksen kulttuuriin?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

50% valmiina



## Liite 1 Webropol-kysely. Kulttuurin merkitys liiketoiminnassa.

4(5)

8. Valitse kolme (3) suurinta kulttuurillista haastetta argentiinalaisessa liiketoimintaympäristössä verrattuna suomalaiseen liiketoimintaympäristöön. Ajattele tilanteita työpaikallasi. \*

- pukeutuminen ja asusteet
- espanjan kieli
- englannin kieli
- taloustilanteen vaikutus kulttuuriin
- verkostoituminen ja paikallisiin tutustuminen
- small talk
- neuvottelut
- pitävien sopimusten tekeminen
- kehonkieli
- oma tila
- huumori
- puhuttelu
- esittäytyminen ja tervehtiminen
- korruptio
- käsitys totuudesta
- nepotismi
- sukupuoli, nainen
- sukupuoli, mies
- epätasa-arvoinen vallan jakautuminen
- byrokratia
- kommunikointi työpaikalla
- muu, mikä?

---

9. Oletko kohdannut korruptiota tai nepotismia (sukulaisten/tuttavien suosimista esimerkiksi avoimia työpaikkoja täytettäessä)? Jos kyllä, niin missä muodossa? \*

- Ei
- Kyllä

---

Liite 1 Webropol-kysely. Kulttuurin merkitys liiketoiminnassa.  
5(5)

**10.** Mitä muuta haluaisit tuoda ilmi argentiinalaiseen liiketoimintaympäristöön liittyen?

---

---

---

75% valmiina

**11.** Kommentteja kyselystä?

---

---

---

100% valmiina

## Liite 2 Webropol-kysely. The purpose of culture in the business.

1(5)

## The purpose of culture in the business

The english version of the survey is meant only for Argentineans who do business with Finnish people. Finnish people please answer to the Finnish version of the survey. The aim is to determine the meaning of the culture in business and to find out the differences between the Argentinian and Finnish business cultures. The answers are completely anonymous. The results will be used only for Juuli Saarelainen's thesis from the Lapland University of Applied Sciences.

If the survey raises additional thoughts or questions concerning Argentinean business culture, I'm happy to learn more about it. You can fill your comments on the empty space for additional info at the end of the survey. You can also leave comments about the survey itself. The comment sections are optional.

## Anamnesis

## 1. Gender \*

- Male  
 Female

## 2. Age \*

- Under 20 years  
 20-29 years  
 30-39 years  
 40-49 years  
 50-60 years  
 Over 60 years

## 3. How long have you worked with Finnish people in business? \*

- 0-4 years  
 5-9 years  
 10-19 years  
 20-29 years  
 Over 30 years

## Liite 2 Webropol-kysely. The purpose of culture in the business.

2(5)

## 4. Job title

---



---



---

100 characters remaining

25% completed

## When doing business with Finnish

5. Evaluate on the scale, how important *you* see... \*

|   | Not<br>important at<br>all | Little<br>important   | Important             | Really<br>important   | No<br>opinion         |
|---|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| gender when doing business?                                     | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| clothing and accessories?                                       | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| spanish language?   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| english language?   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| small talk?   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| schedules and arriving in time to meetings?                     | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| business gifts?   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| networking and knowing the local people?                        | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| who do you meet at the business meetings (how powerful person)? | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| signing comprehensive contracts?                                | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| following the terms of contracts?                               | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| cultural knowledge in business?                                 | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## Liite 2 Webropol-kysely. The purpose of culture in the business.

3(5)

6. Evaluate on the scale, how important you suppose a *Finnish person* sees... \*

|   | Not important<br>at all | Little<br>important   | Important             | Very<br>important     | No<br>opinion         |
|---|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| gender when doing business?                                     | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| clothing and accessories?                                       | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| spanish language?   | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| english language?   | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| small talk?   | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| schedules and arriving in time to meetings?                     | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| business gifts?   | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| networking and knowing the local people?                        | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| who do you meet at the business meetings (how powerful person)? | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| signing comprehensive contracts?                                | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| following the terms of contracts?                               | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| cultural knowledge in business?                                 | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Evaluate on the scale, how difficult you experience... \*

|   | Very<br>hard          | Hard                  | Easy                  | Very<br>easy          | No<br>opinion         |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| the Argentinean business environment?                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| the effects of Argentinean economical situation to the business operations? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

50% completed

## Liite 2 Webropol-kysely. The purpose of culture in the business.

4(5)

8. In your opinion, which of the following are the most challenging issues in the Argentinian business environment. Choose three (3). \*

- networking and knowing the local people
  - nepotism
  - introducing and greeting
  - clothing and accessories
  - body language
  - small talk
  - humor
  - gender, female
  - addressing
  - bureaucracy
  - communication at the work place
  - signing comprehensive contracts
  - gender, male
  - the effects of the economical situation to the culture
  - unequal distribution of the power
  - english language
  - corruption
  - own space
  - conception of the truth
  - negotiations
  - spanish language
  - something else, what?
  -
- 

9. Have you encountered corruption or nepotism (favoring relatives or acquaintances when hiring, for example)? If yes, in which situations? \*

- No
  - Yes
  -
-

Liite 2 Webropol-kysely. The purpose of culture in the business.

5(5)

**10.** Is there anything else you would like to let me know about the Argentinean business culture?

---

---

---

75% completed

**11.** Comments about the survey?

---

---

---

100% completed