

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Bakalářská práce**

**ČR a Čína - zahraničně-obchodní vztahy**

**Anna Orlova**

**© 2023 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Anna Orlova

Ekonomika a management

Název práce

ČR a Čína – zahraničně-obchodní vztahy

Název anglicky

Czech Republic and China – foreign trade relations

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zpracovat doporučení, které poslouží jako návod pro správný postup při obchodování mezi podniky z České republiky s Čínskou lidovou republikou.

Mezi dílčí cíle práce patří provedení analýzy zahraničního obchodu České republiky a Čínské lidové republiky. Druhým dílčím cílem je realizace terénního šetření jehož úkolem bude analyzovat stávající zahraniční obchod mezi ČR a ČLR z praktického hlediska, konkrétně na příkladu společnosti ETA a.s.

### Metodika

Teoretická část bude zpracována na základě studie odborné literatury. K tomu bude využito knižních publikací českých i zahraničních autorů a tuzemských časopisů v daném oboru. Neméně podstatnou část k získávání potřebných podkladů tvoří elektronické zdroje v podobě článků a dokumentů též českého i zahraničního původu.

Praktická část je založena na analýze zahraničního obchodu ČR s ČLR, jejímž cílem bude podle dostupných dat za poslední roky zmapovat zahraniční obchod a vzájemnou spolupráci ČR s ČLR. Využita bude zejména metoda analýzy časových řad. Toto poslouží k získání uceleného přehledu o obchodování mezi těmito dvěma zeměmi. Následně toho bude využito při zpracování již zmiňovaného doporučení.

**Doporučený rozsah práce**

30-40 stran

**Klíčová slova**

ekonomika , globalizace , internacionalizace , logistika , spolupráce ČR – Čína , obchod , obchodní politika .

---

**Doporučené zdroje informací**

Beneš, V. a kol. Zahraniční obchod. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0558-3

Dvořák, P. Základy mezinárodní obchodní politiky. Praha: VŠE, 2000, ISBN 8070796588

Janatka, F., Hándl, J., Novák, R. a kol. Obchodní operace ve vývozu a dovozu. Praha: Codex Bohemia, 1999, ISBN 80-85963-94-9

Kalínská, E. Mezinárodní obchod v 21. století. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3396-8.

Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M. a kol. Mezinárodní obchod a marketing. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 8024703645

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Kamila Veselá, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 30. 12. 2021

**doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 2. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2023

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "**ČR a Čína - zahraničně-obchodní vztahy**" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorka práva třetích osob.

V Praze dne datum odevzdání

\_\_\_\_\_



### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své bakalářské práce Ing. Kamila Veselá, Ph.D. za její vedení, podporu a neocenitelné poznatky v průběhu procesu psaní práce. Také děkuji své rodině za podporu během celého studia.

# ČR a Čína – zahraničně-obchodní vztahy

## Abstrakt

Téma bakalářské práce nese název: „ČR a Čína - zahraničně-obchodní vztahy.“ Úkolem bakalářské práce byla analýza zahraničního obchodu mezi Českou republikou a Čínou, dále pak realizace terénního šetření ve vybrané společnosti, a poukázat na zahraniční obchod právě s Čínou. Hlavním a podstatným cílem bylo sestavení doporučení, které poslouží jako návod pro správný postup při obchodování mezi podniky z České republiky s Čínou.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část se zabývá teoretickým základem k problematice zahraničního obchodu a zahraničně-obchodní politiky, charakterizuje všeobecný základ pro úspěšné obchodní jednání.

Praktická část analyzuje zahraničního obchodu mezi Českou republikou a Čínou. Dále pak autorka práce uvádí vypracovaný terénní výzkum ve vybrané společnosti ETA a.s. Terénní výzkum je obohacený o zkušenosti vybraného zaměstnance společnosti ETA a.s. s obchodním jednáním v Číně.

Na závěr praktické části je vypracované velmi podrobné doporučení, které je orientované pro obchodní jednání v Čínské lidové republice.

**Klíčová slova:** ekonomika, globalizace, internacionalizace, logistika, spolupráce ČR a Čína.

# **Abstract in English.**

## **Abstract**

The topic of the bachelor's thesis is entitled: "CZ and China - foreign trade relations." The task of the bachelor's thesis was to analyze foreign trade between the Czech Republic and China, then conduct a field investigation in a selected company, and point out foreign trade with China in particular. The main and essential goal was to draw up recommendations that will serve as a guide for the correct procedure for trading between companies from the Czech Republic and China.

The bachelor's thesis is divided into a theoretical and a practical part.

The theoretical part deals with the theoretical basis for the issue of foreign trade and foreign trade policy, it characterizes the general basis for successful business negotiations.

The practical part analyzes foreign trade between the Czech Republic and China. Furthermore, the author of the thesis presents field research carried out in the selected company ETA a.s. Field research is enriched by the experience of a selected employee of ETA a.s. with business negotiations in China.

At the end of the practical part, a very detailed recommendation is drawn up, which is oriented towards business negotiations in the People's Republic of China.

**Keywords:** economy, globalization, internationalization, logistics, cooperation between the Czech Republic and China.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika.....	12
<b>3 Teoretický základ k problematice zahraničního obchodu a zahraničně-obchodní politiky.....</b>	<b>13</b>
3.1 Zahraničního obchod .....	13
3.2 Komoditní struktura českého vývozu/dovozu .....	14
3.3 Podstata zahraničně-obchodní politiky .....	15
3.4 Základní směry obchodní politiky.....	17
3.5 Zásady obchodního jednání.....	18
3.5.1 Osobnost jednatele .....	18
3.5.2 Fáze obchodního jednání .....	18
3.5.3 Příprava na jednání.....	19
3.5.4 Účinné přesvědčování .....	20
3.5.5 Problematika ústupků, krize, konflikty .....	21
3.6 Zahraniční spolupráce České republiky a Číny.....	21
3.6.1 Institucionální základ zahraničně-obchodních vztahů ČR a Čína .....	22
3.7 Význam zahraničního obchodu pro Českou republiku .....	22
3.8 Význam zahraničního obchodu pro čínskou ekonomiku .....	23
3.9 Zahraničně-obchodní politika Číny.....	24
3.10 Legislativní základ obchodních vztahů mezi ČR a Čínou .....	25
3.11 Kulturní a obchodní zvyklosti Číny .....	26
<b>4 Analýza zahraničního obchodu mezi ČR a Čínou.....</b>	<b>28</b>
4.1 Obchodní vztahy s ČR.....	29
4.2 Nejvýznamnější položky českého vývozu a dovozu .....	30
4.3 Vzájemná výměna v oblasti služeb .....	30
4.4 Firmy ve vzájemném obchodu a v ostatním oblastech ekonomické spolupráce.....	31
4.5 Čínské projekty v ČR.....	31
<b>5 Terénní šetření.....</b>	<b>33</b>
5.1 Základní informace o společnosti ETA a.s. ....	33
5.2 Terénní výzkum.....	33
5.2.1 Produktové portfolio společnosti ETA a.s. ....	34
5.2.2 Zkušenosti zaměstnance ETA a.s. s obchodním jednáním v Číně.....	35
5.2.3 Výsledky terénního šetření.....	36

<b>6</b>	<b>Doporučení pro správný postup při obchodním jednání mezi ČR a Čínou .....</b>	<b>38</b>
6.1	Úvodní představení čínského jednání .....	39
6.2	Doporučené desatero .....	39
6.3	Otázky při obchodním jednání .....	40
6.4	Oslovení .....	40
6.5	Oblékání .....	41
6.6	Dary .....	41
6.7	Vizitky .....	41
6.8	Obchodní jednání .....	42
6.8.1	Prostředník .....	43
6.8.2	Vyjednávání .....	43
6.8.3	Ukončení jednání .....	44
6.9	Komunikace .....	44
6.10	Stolování .....	45
6.11	Dodržování smluv .....	46
6.12	Konečné doporučení .....	46
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>48</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>50</b>

## **Seznam obrázku**

Obrázek č 1: Celkový vyvoz a dovoz ČR .....	29
Obrázek č 2: Druhy zboží .....	35

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Položky vývozu a dovozu. ....	30
Tabulka č. 2: Vývozu služeb. ....	30
Tabulka č. 3: Firmy z kterými nejvíc obchoduje. ....	31

# 1 Úvod

Tato bakalářská práce bude zpracována na téma: „ČR a Čína - zahraničně-obchodní vztahy“. Důvodem výběru tohoto tématu je autorka zájem o zahraniční obchod mezi Českou republikou (dále jen ČR) a Čínskou lidovou republikou (dále jen ČLR).

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část bude pojednávat o teoretickém základu k problematice zahraničního obchodu a zahraničně-obchodní politiky. Dále pak bude popisovat zahraniční obchod, komoditní strukturu českého vývozu a dovozu, podstatu zahraničně-obchodní politiky, základní směry obchodní politiky, zásady obchodního jednání, zahraniční spolupráce České republiky a Číny, význam zahraničního obchodu pro Českou a Čínskou republiku, či například zahraniční politiku Číny.

Praktická část bude obsahovat analýzu zahraničního obchodu mezi Českou republikou a Čínou. Autorka práce analyzuje jejich obchodní vztahy, poukáže na nejvýznamnější položky dovozu a vývozu, analyzuje vzájemnou výměnu v oblasti služeb, představí čínské projekty a české firmy působící v Číně.

Následně v praktické části bude realizován terénní výzkum ve vybrané společnosti ETA a.s., kde je hlavním cílem poukázat na zahraniční obchod mezi touto společností a Čínou. Autorka práce okomentuje v této kapitole zjištěné výsledky. Ke zkvalitnění terénního výzkumu přispěje cenná zkušenost vybraného zaměstnance společnosti ETA a.s., konkrétně obchodního manažera, který poskytne autorka práce cenné poznatky a zkušenosti z obchodního jednání přímo v Číně.

Závěrem praktické části a hlavním cílem celé bakalářské práce bude sestavení velmi podrobného doporučení, které poslouží, jako návod pro správný postup při obchodování mezi podniky České republiky a Číny. Autorka v této závěrečné kapitole sestaví vlastní doporučení pro nezbytné aktivity v mezinárodním obchodu s orientací na čínskou společnost, která je pro českého člověka velmi specifická.

Doporučení se bude týkat následujících oblastí: úvodní představení čínského jednání doporučené desatero, otázky při obchodním jednání, oslovení, oblékání, dary, vizitky, obchodní jednání, komunikace, stolování, dodržování smluv a konečné doporučení.

Ke zpracování bakalářské práce budou využity literární zdroje, odborné články, statistická data a internetové zdroje

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je zpracovat doporučení, které poslouží, jako návod pro správný postup při obchodování mezi Českou republikou a Čínskou lidovou republikou. Mezi dílčí cíle práce patří provedení analýzy zahraničního obchodu České republiky a Čínské lidové republiky. Následně pak bude provedena realizace terénního výzkumu, který bude zaměřený na zahraniční obchod mezi vybranou společností ETA a.s. a Čínou

### **2.2 Metodika**

Praktická část bude obsahovat analýzu zahraničního obchodu mezi Českou republikou a Čínou. Autorka práce analyzuje jejich obchodní vztahy, poukáže na nejvýznamnější položky dovozu a vývozu, analyzuje vzájemnou výměnu v oblasti služeb, představí čínské projekty a české firmy působící v Číně.

Následně v praktické části bude realizován terénní výzkum ve vybrané společnosti ETA a.s., kde je hlavním cílem poukázat na zahraniční obchod mezi touto společností a Čínou. Autorka práce okomentuje v této kapitole zjištěné výsledky. Ke zkvalitnění terénního výzkumu přispěje cenná zkušenost vybraného zaměstnance společnosti ETA a.s., konkrétně obchodního manažera, který poskytne autorce práce cenné poznatky a zkušenosti z obchodního jednání přímo v Číně.



### **3 Teoretický základ k problematice zahraničního obchodu a zahraničně-obchodní politiky**

V úvodní kapitole vymezí autorka práce teoretický základ k problematice zahraničního obchodu. Určí podstatu zahraničně-obchodní politiky, popíše zásady obchodního jednání a charakterizuje zahraničně-obchodní politiku Číny a její zvyklosti.

#### **3.1 Zahraničního obchod**

Základ zahraničního obchodu tvoří dvě složky a tím jsou dovoz a vývoz. Po celém světě se obchoduje nejen se zbožím, ale také se službami a právy duševního vlastnictví. Mezinárodní obchod funguje, jako pojítka mezi domácím hospodářstvím dané země a světovou ekonomikou, je rovněž důležitým faktorem v rozvoji výrobních sil a mezinárodní dělby práce.

Dovoz a vývoz tvoří dvě hlavní složky mezinárodního obchodu. Dovoz zahrnuje zboží a služby, které jsou nakupovány z jiných zemí a dováženy do domácího trhu, zatímco vývoz zahrnuje zboží a služby, které jsou prodávány na zahraniční trhy (Štěrbová, 2013).

Mezinárodní obchod umožňuje firmám využívat světových trhů a hledat nové příležitosti pro růst a expanzi. Díky mezinárodnímu obchodu dokážou jednotlivé země využívat své přirozené zdroje, kapitál a pracovní sílu k výrobě zboží a služeb, které jsou potřebné a nezbytné na zahraničních trzích.

Mezinárodní obchod také umožňuje vytvářet mezinárodní dělbu práce, což znamená, že každá země se specializuje na výrobu zboží a služeb, ve kterých má přirozenou výhodu a značný přehled. To směřuje k efektivnější výrobě a nižším nákladům, což umožňuje zemím dosáhnout větší prosperit a přijatelného zisku.

Mezi hlavní příčiny rozvoje patří odlišnost přírodních a klimatických podmínek, odlišný spotřebitelský vkus a preference spotřebitelů a snaha o zvyšování efektivnosti výroby. Hlavním aktérem na poli mezinárodního obchodu jsou firmy, které realizují import a export s ostatními firmami různých států. Na aktivity těchto firem dohlíží stát, který vystupuje, jako hlavní regulátor zahraničně-obchodních vztahů. Plní svou úlohu v oblasti ochrany domácí ekonomiky a také fiskální oblasti, která je spojena s úhradou cel a jiných poplatků.

Existuje hned několik důvodů, proč země realizují zahraniční obchod. Hlavním důvodem je zejména maximalizace zisku, což v důsledku znamená průnik na nové trhy, a tak získat další a další příležitosti, jak rozvíjet zahraniční obchod. Dále je to širší výběr konkurence a dovoz

levných vstupních materiálů a polotovarů, nezbytných pro výrobu daných statků. V zájmu státu je potom udržet ekonomickou rovnováhu země.

Efektivnost prováděné obchodní politiky má vliv na stav jednotlivých účtů platební bilance, stabilizaci či destabilizaci ekonomického vývoje a také na úrokové míry, a to včetně změny měnového kurzu. Vnitřní rovnováha ekonomiky je zahraničním obchodem ovlivněna nepřímo. Např. zvýšení exportu dané země může zvednout zaměstnanost a tím přispět ke zlepšení ekonomické situace.

Zahraněční obchod je nedílnou součástí ekonomik mnoha zemí. Míra závislosti jednotlivých zemí na zahraničním obchodě je však rozdílná. Některé státy jsou si soběstačnými, avšak většina států je závislá na státech druzích. Příkladem je např. Česká republika, která závislá na Číně a na její výrobě například elektroniky, jako jsou televize, počítače, notebooky či mobilní telefony. Míra otevřenosti ekonomiky je projevem zapojení domácí ekonomiky do zahraničního obchodu. Míru otevřenosti daných ekonomik odvozujeme od podílu importních a exportních toků na souhrnných agregátech ekonomické aktivity, např. podíl vývozu a dovozu zboží a služeb na HDP. Velikostí země je myšlena zeměpisná rozloha země a ekonomická vyspělost je nejčastěji měřena úrovní HDP na obyvatele (Fojtíková, 2009).

Největší vliv na objasnění významu zahraničního obchodu měla po dlouhé období teorie absolutní výhody. Princip založený na rozdílech v absolutních nákladech na výrobu daného statku formuloval ekonom Adam Smith. Absolutní výhoda znamená, že jedna země má schopnost vyrábět určitou komoditu výhodněji, tzn. s větším výstupem na jednotku vstupu než jiné země. V případě tedy, že jedna země má při výrobě určitého statku nižší jednotkové náklady na práci než v ostatních zemích, má ve výrobě tohoto statku absolutní výhodu.

### **3.2 Komoditní struktura českého vývozu/dovozu**

Výroba elektrické energie, zlepšování životního prostředí a s ním i spojené odpadové hospodářství, úprava pitné vody, rozvíjející se automobilový průmysl a infrastruktura, rostoucí chemický průmysl a důlní průmysl jsou odvětví, která představují perspektivní vývozní příležitosti pro české výrobce.

Mezi hlavní vývozní komodity České republiky dovážené do Číny patří především: průmyslově užívané stroje a strojní zařízení, elektrická zařízení, přístroje a spotřebiče, stroje a zařízení k výrobě energie, díly ke kancelářským strojům a zařízení pro automatické zpracování dat, měřicí přístroje, zařízení telekomunikační, náhradní díly a příslušenství motorových vozidel, sklo a další.

Trend vývoje importu čínských výrobků je velmi podobný trendu exportnímu, ale z hlediska množství dovoz stále převažuje. Do České republiky jsou naopak dováženy: hudební nástroje, monitory, projektory, televizní přijímače, dětské kočárky, sportovní potřeby, hračky, kancelářské potřeby a obuv.

### **3.3 Podstata zahraničně-obchodní politiky**

Zahraničně-obchodní politika představuje soubor opatření, která stát přijímá k regulaci a řízení svého obchodního vztahu s jinými státy. Tato politika má za cíl podporovat export a zahraniční investice, ale zároveň chránit domácí ekonomiku před nespravedlivou konkurencí a nekalými obchodními praktikami. Mezi hlavní nástroje zahraničněobchodní politiky patří tarify (clo), kvóty, dovozní limity a další regulace obchodu. Tyto opatření mají za úkol snižovat dovoz a podporovat domácí výrobu a export.

Podle Fojtíkové (2009) si zpravidla každý stát formuluje svou vlastní zahraničněobchodní politiku, kterou lze definovat jak souhrn zásad a opatření, jež provádí stát v oblasti zahraničního obchodování za použití obchodně politických nástrojů. Zahraničněobchodní politika patří, kromě dalších významných politik, mezi základní nástroje hospodářské politiky státu. Díky nástrojům hospodářské politiky může státní moc působit na ekonomiku své země tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Tato politika má dvojí vazbu, a to na vnitřní hospodářskou politiku a zahraniční politiku, což vyvolává množství rozporů. „Snaha sladit zahraničněobchodní opatření motivována praktickými potřebami domácí hospodářské situace v určitém období se zahraničními politickými zájmy či závazky může být zdrojem rozporů. Tato rozpornost je zřejmá zejména v období cyklických či dílčích hospodářských obtíží (Fojtíková, 2009).

V současném globalizovaném světě vychází liberalizace mezinárodního obchodu z úmluv zemí, které se k nim dobrovolně zavázaly. Tyto úmluvy a jim podobná smluvní opatření představují pravidla a harmonogram řízení procesu a také stanovují instituce, které mají na starost implementaci dohod a respektování pravidel i časového postupu u všech ekonomik, kterých se úmluvy týkají. Vytváření smluv je výhodné z důvodu snadnějšího přístupu na trh ostatních zemí, dále usnadňují řešení případných obchodních sporů transparentním způsobem a ve spojení s dalšími zeměmi s podobnými názory, lze prosazovat své obchodní zájmy a zaujímat vlastní pozice k projednávaným záležitostem na mezinárodní úrovni (Fojtíková, 2009).

Hlavními úkoly obchodní politiky jsou zajištění proporcionality a vzájemnosti ekonomických vztahů se zahraničím, ovlivňování rozsahu exportu a importu zboží a služeb, teritoriální i komoditní struktury zahraničního obchodu a zakládání institucí pro rozvoj hospodářských vztahů se zahraničím. K úspěšnému splnění těchto úkolů stát používá velkou škálu obchodně politických nástrojů. Daná země uplatňuje aktivní nástroje obchodní politiky, jež zahrnují vztahy, do kterých stát vstupuje s vlastními vývozci a výrobci a pasivní nástroje obchodní politiky, kde země pracuje se subjekty z dalších zemí. Charakter obchodní politiky je do značné míry udáván právě mírou působení těchto nástrojů.

Zahraněobchodní politiky zemí, včetně jejich vzájemných vazeb a závislostí vytvářejí mezinárodní obchodní politiku. Ta je představována v rámci určitých mezinárodních obchodních organizací, kde má každá zúčastněná země své zastoupení. Zde je mezinárodní obchodní politika rozvíjena na pozadí stanovených principů obchodování, které jsou danými státy respektovány.

Obchodní politika spadá do státní regulace vnějších ekonomických vztahů. Politika každého státu se v základu pohybuje mezi dvěma principy, a to mezi protekcionismem a liberalismem. Liberální politika je v souladu s opatřeními, jako je snižování cel a odstraňování netarifních opatření. Naopak protekcionismus je zastáván ochranným přístupem, kde se prosazují obchodní bariéry vůči zahraniční konkurenci. Kromě toho rozdělujeme politiku ještě na obchodní politiku bilaterální a obchodní politiku multilaterální (Svatoš, 2009).

Zahraniční obchodní politika je stejně jako jakákoliv jiná politika obrazem celkové hospodářské situace země. V každé zemi je možné pozorovat základní tendence a směry, které zpravidla nebývají ovlivněny ani politickými změnami, k nimž dochází v souvislosti s volbami. Politické změny mohou vyvolat určité změny nebo pozměnění priorit, avšak na základní vytyčené směry nemají vliv. Pokud si země dovolí zásadní změny, riskuje tím problémy se svými stálými hospodářskými partnery, nemluvě o případných důsledcích na celkovou stabilitu země (Fojtíková, 2009).

„Zahraničně-obchodní politika vychází nejen z celkové hospodářské politiky země, ale i ze zahraniční politiky (Svatoš, 2009, s. 29).“

V souvislosti se zahraničněobchodní politikou často narazíme na pojem diskriminace, což znamená stavění zahraničněobchodních bariér všeho druhu vůči určitým státům. Jde o nerovný přístup k různým zemím se stejným obchodovaným zbožím. Další pojem, hojně se vyskytující v zahraničněobchodní terminologii, spojený s poskytováním výhod obchodním

partnerům, je preference. Pojem diskriminace a preference je vázán spíše na dvoustrannost, zatímco rysem mnohostrannosti je výhradně preference. Např. mnohostrannost omezená, která je spojena s integračními seskupeními, kde je smyslem členských zemí, navzájem si vzájemný obchod ulehčovat a odstraňovat obchodní bariéry. Typickým příkladem takového seskupení je Světová obchodní organizace (WTO) (Svatoš, 2009).

### **3.4 Základní směry obchodní politiky**

Podle Fojtíkové (2009) byla realizace zahraničního obchodu vždy spojena s řadou otázek typu: Proč spolu země obchodují? Jaké z toho obchodu plynou výhody? Co je příčinou obchodu? Na tyto otázky se v průběhu let snažilo odpovědět mnoho ekonomů ve svých teoriích, na základě, kterých byly vytvořeny dnes známé základní přístupy – liberalismus a protekcionismus. Liberalismus a protekcionismus jsou dva základní směry obchodní politiky, které se v průběhu historie prolínaly a navzájem ovlivňovaly. Liberalismus je přístup, který prosazuje volný obchod bez jakýchkoliv omezení a bariér. Podle tohoto směru by měly země obchodovat mezi sebou na základě vzájemného prospěchu a využívat výhod specializace a komparativních výhod. Liberalistická politika prosazuje odstranění tarifů, kvót a dalších překážek pro obchod a podporuje uzavírání dohod o volném obchodu. Protekcionismus naopak prosazuje ochranu domácího trhu a průmyslu před konkurencí ze zahraničí. Tento směr se snaží omezovat dovoz zahraničních výrobků pomocí tarifů, kvót a dalších bariér. Cílem protekcionismu je podpořit domácí výrobu a zaměstnanost, ale zároveň může vést k růstu cen pro spotřebitele a snížení vývozu (Palatková, 2011).

Všichni autoři prosazující jeden, nebo druhý směr podkládají své teorie velkým množstvím argumentů. Země po celém světě se přidávaly k jednomu nebo ke druhému typu obchodní politiky podle konkrétní situace ve světové ekonomice, stupně ekonomického rozvoje dané země a v neposlední řadě i podle závislosti na zahraničním obchodě, nicméně nikde ve světě se nevyskytl ani jeden směr obchodní politiky v čisté podobě. Dále se kvůli prohloubení mezinárodní dělby práce začal měnit i pohled na mezinárodní obchodní spolupráci. Mnoho států si uvědomilo, že je mnohem lepší více spolupracovat, než spolu soupeřit a tento fakt ovlivnil používání obchodních nástrojů v podobě postupného odstraňování obchodních bariér. V současné době většina vyspělých zemí uznává liberalizaci obchodu a vidí v ní nejučinnější nástroj rozvoje regionů a států v dnešním globalizovaném světě. Naopak méně rozvinuté země mají z globalizační vlny přinášející silnou konkurenci obavy, a proto se snaží s vyspělými zeměmi vyjednat preferenční podmínky pro svůj obchod (Fojtíková, 2009).

### 3.5 Zásady obchodního jednání

Autorka práce uvádí a podrobně popisuje v následujících podkapitolách jednotlivé zásady při obchodním jednání, které jsou vhodné během obchodního jednání dodržovat.

#### 3.5.1 Osobnost jednatele

Dle Špačka (2014) ty jsou:

- trpělivost, vytrvalost (hlavně při dlouhých a složitých jednáních)
- kulturní vnímavost (všeobecně ale i kultury jiných států)
- vnímavý, tolerantní
- schopnost se přizpůsobit (adaptovat)
- sebevědomí, ctižádost
- pružnost, vynalézavost
- zdvořilost, takt
- dbát o zevnějšek

#### 3.5.2 Fáze obchodního jednání

1. Úvodní, seznamovací fáze
2. Prezentace stanovisek
3. Hledání řešení
4. Krize, konflikt
5. Urovnání nebo ukončení jednání
6. Závěr jednání, podpis smlouvy

##### A. Seznamovací fáze

- strany se představí, délka této fáze se liší dle kultury
- dlouhá seznamovací fáze: dálný a střední východ, Latinská Amerika, Afrika
- krátká seznamovací fáze: Evropa, USA (čas jsou peníze)

##### B. Prezentace stanovisek

- přednes stanovisek

- nastává zde otázka, kdo začne s jednáním (pokud začínám já, mohu zbytečně nabízet více než je potřeba nebo méně a klient ukončí jednání – nevíme, co klient očekává, výhodou být první může být, to že jednání vedeme my, určíme body, máme iniciativu my, partner se dostává do defenzivy)

#### C. Hledání řešení

- argumentace, námitky, ústupky
- s námitkami je třeba počítat a připravit se na ně
- je třeba dobře naslouchat, pochopit

#### D. Krize

- jednání může uváznout na mrtvém bodě, je třeba s tím počítat
- v této fázi buď hledáme řešení, nebo se jednání ukončuje

#### E. Závěr jednání

- projednává se smlouva
- je třeba ujistit partnera, že s námi uzavřel dobrý obchod
- někdy mohou nastat komplikace, které vedou k dalším jednáním
- naše péče o klienta by měla nadále trvat s ohledem na další obchody a spolupráci

### 3.5.3 **Příprava na jednání**

Podle Špačka (2014) příprava na obchodní jednání má dvě stránky: organizační a věcnou stránku.

#### A. Organizační stránka

Během přípravy je třeba dohodnout místo jednání, dobu a jednající osoby, popřípadě následný společenský program.

- a) Místo jednání – domácí půda nebo u partnera

Jednat doma může být výhodou z hlediska úspory času a peněz a to, že partner vážil cestu k nám může být odrazem jeho zájmu. Výhodou jednat na straně partnera je např., že jeho i firmu lépe poznáme. Nevýhodou je ale to, že nemáme oporu v teamu lidí, opřít se o kolegy. Může to být psychická zátěž. Jednat se dá i na neutrální půdě.

- b) Doba jednání

Pokud jednáme doma, určujeme dobu my. Pokud jednáme u partnera, musíme se přizpůsobit jeho zvyklostem a kultuře. Služební cestu neplánujeme v době dovolených, svátků atd. (je třeba se informovat)

c) Osoba jednatele

To, kdo bude jednat a kolik lidí rozhodujeme dle typu, náročnosti, důležitosti jednání ... Výhoda teamového jednání je opora v teamu (specialisté, tlumočník, právník – na to pozor). Nevýhoda je, že může vést ke vzájemným konfliktům, protože každý může mít jiný názor, pohled na věc, taktiku, požadavek. Je lépe se na tato jednání dobře připravit (Špaček, 2014)

B. Věcná stránka

Je třeba si vyjasnit, na jaké jednání se připravujeme a zvolíme taktiku. Taktika může být např. „vítězství-prohra“ nebo „vítězství – vítězství“.

Je třeba projít si jednotlivé body, otázky, hledat spol. zájmy. Důležité jsou informace. Stanovujeme si cíl a vymezíme ústupky. Na jednání je třeba se dobře připravit, pokud zjistíme špatnou přípravu, jednání raději odložíme.

### 3.5.4 Účinné přesvědčování

Cílem obchodníka je přesvědčit druhou stranu o výhodách obchodu, ovlivnit, přemluvit.

- Základní pravidla účinného přesvědčování:
- aktivně a pozorně naslouchat, pochopit
- dát najevo, že posloucháme
- pečlivě pozorovat partnera
- nehovořit příliš
- nepřerušovat partnera
- nespěchat s odhalováním vlastních stanovisek
- vžít se do situace partnera
- hledat potřeby druhé strany
- připomínat společné zájmy
- omezit se na své silné stránky
- vysvětlit a zdůvodnit negativní stanovisko
- ptát se a poslouchat
- neodpovídat hned, nechat si čas na rozmyšlenou
- v případě odmítnutí, co je možné učinit – zeptat se
- pokud pochybují o pravdomlnosti, snažíme se ho nachytat



- o svých slabých místech mluvíme, abychom získali důvěru
  - vyhnout se popudlivým a nepřesvědčivým poznámkám – přímé kritice, útoku ...
- připomenout naše reference, předchozí úspěchy

### 3.5.5 **Problematika ústupků, krize, konflikty**

- nesmí se ustupovat příliš snadno a rychle
- snažit se nebýt první, kdo nabídne ústupek
- nepřijímat první nabídku
- nemusíme ústupky partnera kompenzovat
- hledat ústupky, které nás moc nestojí
- uvědomit si cenu ústupků z hlediska dlouhodobého vztahu
- nikdy nenaznačit druhé straně, že nabídla více ústupků, než jsme čekali

#### Krize a konflikty

Pokud neřešitelná situace přetrvává, je nutné opustit jednání způsobem, který nám umožní opět se v budoucnu kdykoli setkat. (Špaček, 2014)

- zjistit jádro problému a čím byl způsoben
- připomenout společné zájmy partnerů
- nechat tento bod stranou a přejít dál
- je možné jednání přerušit a pokračovat později
- je možné pokračovat v hovoru neformální cestou
- problém rozdělit na několik menších
- přizvat k jednání další kolegy nebo využít prostředníka.

## 3.6 **Zahraníční spolupráce České republiky a Číny**

Česko-čínské vztahy začaly již v roce 1952, avšak počátkem novodobé spolupráce České republiky a ČLR je rok 2004, přesněji 22. 4. 2004, kdy byla v Pekingu uzavřena Dohoda o hospodářské spolupráci mezi vládou České republiky a vládou Čínské lidové republiky.

Od této dohody došlo k značnému rozvoji česko-čínských obchodních i politických vztahů, což dokazují i vzájemné návštěvy českých a čínských představitelů a vzájemná účast na veletrzích a výstavách. Jedním z posledních významných čínských představitelů byl předseda vlády ČLR Wen Jiabao, který navštívil summit Evropské unie pořádaný právě v České republice v roce 2009. Důkazem vzájemné spolupráce je i humanitní podpora, kterou

poskytla Česká republika Číně v souvislosti se sněhovou kalamitou a zemětřesením v roce 2008.

### 3.6.1 **Institucionální základ zahraničně-obchodních vztahů ČR a Čína**

V této kapitole zdůrazníme roli zahraničního obchodu v ekonomikách ČR a Číny, porovnáme jejich míru otevřenosti a prozkoumáme přístupy zahraničněobchodních politik obou států. Přiblížíme si postavení ČR a Číny ve Světové obchodní organizaci a podíváme se, jakým způsobem jsou oba státy touto organizací ovlivňovány. Nakonec se budeme zabývat nástroji obchodní politiky těchto států a obchodními smlouvami mezi nimi

Institucionální základ zahraničně obchodních vztahů mezi Českou republikou a Čínou je určen několika klíčovými orgány a dohodami. Ministerstvo průmyslu a obchodu je hlavním orgánem odpovědným za rozvoj a koordinaci zahraničního obchodu České republiky. Ministerstvo spolupracuje s Českou agenturou pro podporu obchodu, investic a cestovního ruchu (CzechTrade), která zajišťuje podporu českých firem v oblasti exportu a zahraničních investic.

Vztahy mezi Čínou a Českou republikou jsou také upraveny několika bilaterálními dohodami, jako například Smlouvou o obchodu a hospodářské spolupráci mezi vládou České republiky a vládou Čínské lidové republiky, která byla podepsána v roce 2015.

Kromě toho existují i jiné organizace a iniciativy, které se podílejí na rozvoji obchodních vztahů mezi Čínou a Českou republikou, například Czech-China Chamber of Collaboration (Čínsko-česká obchodní komora) nebo Czech China Entrepreneurs Forum (Fórum podnikatelů Čína-Česká republika).

## 3.7 **Význam zahraničního obchodu pro Českou republiku**

Vnější ekonomické vztahy jsou pro Českou republiku determinující. Česko vždy vystupovalo jako malá středoevropská země s relativně vyspělou ekonomikou a průmyslem. Hodnota zahraničního obchodu ČR zaznamenává stálý růst; od roku 1993 se téměř ztrojnásobila. Přitom hodnota obchodu s členskými zeměmi Evropské unie, jako našeho největšího obchodního partnera, vzrostla o 300 %. Výsledkem těchto skutečností je fakt, že od roku 2005 dosahovala ČR pravidelně aktivního salda obchodní bilance (Svatoš, 2009).

V současnosti českému zahraničnímu obchodu vévodí obchod se zpracovanými produkty s různě velkou přidanou hodnotou. Podíl těchto statků na celkovém exportu se pohybuje okolo 90 % a u importu činí přes 80 %. Podíl dalších dvou segmentů zahraničněobchodní směny

(paliva a suroviny, zemědělské a potravinářské produkty) za zpracovanými produkty daleko zaostávají (Svatoš, 2009).

Česká republika se prezentuje jako malá otevřená ekonomika, kde k největšímu nárůstu míry otevřenosti dochází po vstupu do EU. Od roku 1993 dochází k postupnému narůstání míry otevřenosti české ekonomiky, a to z důvodu růstu celkového obratu zahraničního obchodu (Fojtíková, 2009). Transformace ekonomiky ČR na tržní ekonomiku sebou přinesla pozitivní dopad na zahraniční obchod. Tehdy Československá a poté Česká ekonomika prošla v letech 1991–1994 obdobím důležitých systémových změn týkajících se vlastnických vztahů a regulace hospodářství, které přeměňovaly centrálně řízenou ekonomiku na tržní hospodářství, což se odrazilo i u oblasti zahraničního obchodu. Míra otevřenosti ČR se během první dekády o mnoho zvýšila a nejprudší nárůst byl zaznamenán v období 1997–2000, kdy se česká ekonomika vyrovnala rozměrově podobným zemím EU (Strýčková, 2006). V transformačním období se na rostoucí míře otevřenosti podílel zejména dovoz, nicméně po vstupu do EU dosahuje podíl exportu na HDP vyšších hodnot než podíl importu na HDP, což vypovídá o růstu konkurenceschopnosti České republiky na zahraničních trzích.

### **3.8 Význam zahraničního obchodu pro čínskou ekonomiku**

Zapojení Číny do mezinárodního obchodu představuje významný prvek v jejím rozvoji, a právě uplatňování daných komparativních výhod má zásadní vliv na její ekonomický růst. Prostřednictvím zahraničního obchodu Čína urychlila svůj rozvoj, získala výhody ze vzájemných obchodních vztahů, dochází k efektivnějšímu využívání přírodních zdrojů, práce a kapitálu. Vstupem do WTO si rozšířila přístup na zahraniční trhy dalších téměř 160 zemí z celého světa. Dlouhodobě je očividný velký nárůst importu a exportu a jejich diverzifikace, jako i racionalizace. Rozhodujícím faktorem celého procesu zařazení Číny mezi světové obchodní velmoci byl vstup zahraničních investorů a správné pochopení hospodářské situace země tehdejšími politickými vedeními. Fakt, že země začala svoji ekonomiku rychle liberalizovat, vyústil v pozitivní makroekonomický efekt, který byl v období přetrvávajících mezinárodních problémů, vyvolaných ropnými šoky důležitým i politickým signálem celému světu (Sato, 2014)

Čínský vývoz rostl každoročně od roku 1990 v průměru dvojciferným tempem. Do záporné hodnoty se dostal až v roce 2009, kdy poklesl z důvodu prudkého snížení mezinárodní

poptávky. Na situaci vyvolanou finanční krizí se čínská administrativa rychle adaptovala. Jednak tím, že se začal rychle měnit profil exportu a dynamicky narůstal podíl výrobků s vysokou mírou přidané hodnoty a také tím, že byla přijata závažná opatření na podporu domácí poptávky. I přesto, že byl zaznamenán výrazný propad exportu, tak se Čína už v roce 2010 stala největším světovým exportérem.

Význam Číny ve světovém obchodě bude stále stoupat. Čínský průměrný růst HDP za posledních 10 let činil přibližně 10 %, což je nejvíce ze všech zemí BRICS1. Působící faktory, jako vysoká míra úspor a nízký příjem na obyvatele společně s úspěšnou rozvojovou strategií orientovanou na export a podporou velkých investic do infrastruktury a vzdělání, budou mít za důsledek pokračování silného hospodářského rozvoje Číny. Navíc se má Čína podle odhadů stát brzy (kolem roku 2030) největší ekonomikou světa. Podle předpovědi Alberta Keidela má čínská ekonomika dvojnásobně přerůst ekonomiku USA (ČERNOHLÁVKOVÁ, 2014).

Otevřenost čínské ekonomiky a finančního trhu bude vytvářet nové podněty, aby se Čína více zapojovala při diskuzích o současných ekonomických a finančních otázkách, což také povede ke zvýšení důležitosti čínských zájmů. V otevřenosti obchodu je Čína ze všech zemí BRICS nejvíce integrovaným hospodářstvím a její obchod tvoří 2/3 čínského HDP. Závislost čínského růstu na exportu stále roste, nicméně země bude stále více závislá na dovozu surovin. Čína se bude muset potýkat s nevyhnutelnými výzvami, jako např. ochrana životního prostředí a tlaky v mezinárodním obchodě, nicméně v dalších dvaceti letech zůstane růstovou hvězdou.

### **3.9 Zahraničně-obchodní politika Číny**

Od roku 2001, kdy se Čína připojila k WTO síla čínské ekonomiky roste a přitahuje stále více zahraničních investic. Jak přesně přijetí do Světové obchodní organizace přispělo k probíhajícímu čínskému růstu ekonomiky, je předmětem velkých debat, nicméně je jasné, že po vstupu do WTO dostaly čínské reformy a otevřenost čínské ekonomiky nový rozměr. Nejjasnějším znakem průmyslových reforem a otevření čínské ekonomiky jsou provedené změny v zahraničněobchodní politice Číny. Mezi požadavky, jež čínská vláda naplnila v jejím prvním roce působení ve WTO, patří snížení cel, otevření většiny průmyslových odvětví zahraniční konkurenci, upravení nebo odstranění starých zahraničněobchodních zákonů a omezení a vydání nových zákonů, které budou v souladu s pravidly a nařízeními WTO. Změny, které byly uskutečněny k naplnění těchto závazků, nejsou jen povrchní

politické úpravy, ale jsou permanentními reformami čínského obchodního režimu. Jak spolupráce s okolním světem roste, obchodní politika Číny poutá pozornost rostoucí škály zájmových skupin a světové mocnosti se snaží podílet na utváření čínské obchodní politiky (Institute of American studies – Chinese academy of social science, 2004).

Průměrná sazba cla klesla přibližně ze 40 % v roce 1985 pod 10 % v dnešní době. Cla tvořila pouze 2.5 % celkového daňového příjmu v roce 2009. Všechna čínská cla jsou již velice blízko úrovni, ke které se Čína při přijímání do Světové obchodní organizace zavázala. Obchodní liberalizace také omezila netarifní obchodní překážky na přibližně 5 %, většina licencí a cenových kontrol byla odstraněna a také zde působí velká kontrola nad státními zakázkami. Importní kvóty byly eliminovány v roce 2005 a Čína souhlasila se zrušením všech exportních dotací, včetně těch v zemědělství, jako součást požadavků WTO (ECIPE, 2011).

Když Čína přistoupila k WTO, považovala se za „příjemce ceny“ ve světovém obchodním systému, vystupovala spíše jako malá až středně velká otevřená ekonomika, která se může pouze přizpůsobit světovému obchodu. Nicméně silné požadavky WTO byly cestou k úspěchu. Nyní je Čína brána jako silná ekonomika, řadící se k velké trojce (společně s EU a USA), která může ovlivnit mezinárodní obchodní ceny. Nicméně tato rychlá a rozsáhlá transformace činí Číně očividné problémy s vystupováním v mezinárodním obchodě na pozici lídra.

Toto může způsobovat nepříjemnosti při jednání s obchodními partnery a vytvářet nejistotu a nestabilitu (ECIPE, 2011).

Do konce roku 2010 byly všechny závazky vůči WTO splněny a čínské úsilí je uznáváno většinou členů WTO. Čínská vláda od WTO obdržela 3 posudky čínské obchodní politiky v roce 2006, 2008 a 2010. Základní principy WTO jako nediskriminace, transparentnost a spravedlivá hospodářská soutěž byly zahrnuty do čínského zákona. Zároveň bylo u čínského obyvatelstva dosaženo hlubšího pochopení pro orientaci na trhu, otevření ekonomiky, spravedlivou hospodářskou soutěž, duševní vlastnictví a pravidla zákona, které vedou k podpoře dalšího otevření ekonomiky a zefektivnění zahraničního obchodu Číny (2011).

### **3.10 Legislativní základ obchodních vztahů mezi ČR a Čínou**

Těžištěm dnešních česko-čínských bilaterálních vztahů je ekonomická spolupráce. I přes velké vynaložené úsilí na politické úrovni zůstává obchodní bilance výrazně v neprospěch

ČR a to např. kvůli byrokratickým překážkám nebo dalším technickým specifikům Číny. Podle údajů MZV (2012) byly mezi ČR a Čínou podepsány tyto obchodní smlouvy:

„Dohoda mezi vládou České republiky a vládou ČLR o vědeckotechnické spolupráci (Praha 1. 6. 1995)

Dohoda o hospodářské spolupráci mezi vládou České republiky a vládou Čínské lidové republiky (22. 4. 2004),

Dohoda mezi vládou České republiky a vládou Čínské lidové republiky o podpoře a vzájemné ochraně investic (vstup v platnost 1. 9. 2006),

Smlouva mezi vládou České republiky a vládou Hongkongu - zvláštní administrativní oblasti Čínské lidové republiky o zamezení dvojímu zdanění a zabránění daňovému úniku v oboru daní z příjmu (Praha 6. 6. 2011)

Smlouva mezi vládou České republiky a vládou Čínské lidové republiky o zamezení dvojímu zdanění a zabránění daňovému úniku v oboru daní z příjmu (Peking 28. 8. 2009, v platnosti od 1. 1. 2012).“

Stejně jako ostatní evropské firmy zůstávají české střední a malé podniky stále zdrženlivé vůči investicím, obchodní nebo rozvojové spolupráci v Číně. Tato skutečnost je zapříčiněna špatnými zkušenostmi s tamějším porušováním patentových práv a práv duševního vlastnictví. Náprava této problematiky je jedním z hlavních cílů české politické reprezentace na čínském území (MZV, 2012).

### **3.11 Kulturní a obchodní zvyklosti Číny**

Každý obchodník, který je vyslán do zahraničí za obchodním jednáním, ať už do Číny nebo do jakékoli jiné země, by si měl zjistit co nejvíce informací o státu, do kterého cestuje. Nevhodným chováním a neznalostí tamní kultury může ovlivnit celý průběh obchodu.

Obchodní jednání v Číně se od evropského podstatně liší. Je ovlivněno velkými kulturními odlišnostmi, rozdílnou mentalitou a různorodými historickými tradicemi.

Obecně platí, že Číňané jsou tvrdí vyjednávači se spoustou argumentů, ale zároveň jsou velice trpěliví. Mezi jejich tradiční vlastnosti rozhodně patří velká skromnost, slušnost a psychická odolnost. Pokud si někoho oblíbí, preferují spíše neformální přátelský přístup. Od daných pravidel však nikdy neustoupí. Svých obchodních partnerů si velmi váží a snaží se být s nimi v neustálém kontaktu.

Číňané nikdy nevysloví přímé „NE“. I když si jsou vědomi, že partnerovým požadavkům nedokážou vyhovět. Vyjadřují se opisně, např. „je nutné věc ještě zvážit“, „promluvíme si o tom na dalším jednání“ a podobně.

Pověst imitátorů, přivlastňujících si nápady svých konkurentů a kopírujících jejich zboží, Číně nikdo neodepře. Využívání cizího know-how není žádnou překážkou, ale úplně přirozeným krokem ve vývoji podniku. Nové výrobky jsou do prodeje zařazeny bez jakéhokoli průzkumu trhu a analýzy návratnosti nebo dokonce bez bezpečnostních testů. Pokud se v prodeji neosvědčí, je od jejich výroby upuštěno a podnik se zaměří na výrobu něčeho jiného.

Následující podkapitoly jsou shrnutím publikovaných poznatků o čínských zvyklostech<sup>35</sup> a vlastních zkušenostech společnosti AR SPORT SNOWBOARDS, s. r. o., jak už z návštěvy čínských obchodních zástupců v České republice, tak z návštěv představitelů firmy v Číně. Čína má bohatou historii a kulturou, která se projevuje v mnoha oblastech, včetně obchodních a komunikačních zvyklostí. Některé z těchto zvyklostí jsou následující:

1. Hierarchie a respekt k autokratem: V čínské kultuře se velmi dbá na hierarchii a respekt k autokratem. To znamená, že je důležité dodržovat protokol a nevybočovat z přijatých zvyklostí, například způsob pozdravu či adresování lidí.
2. Důležitost rodiny a vztahů: V čínské kultuře je kladen velký důraz na rodinu a vztahy. Často se používá výraz "guanxi", který zahrnuje síť osobních a obchodních vztahů, které jsou založeny na vzájemné důvěře a spolupráci.
3. Práce s čínskými partnery: Při práci s čínskými partnery je důležité být trpělivý a nevyvíjet nadměrný tlak, neboť čínské zvyklosti jsou často pomalejší a procesy jsou komplikovanější.
4. Význam obchodních darů: V čínské kultuře jsou obchodní dary velmi důležité a představují projev úcty a respektu. Je důležité vybírat dary s ohledem na kulturu a zvyklosti čínského partnera.
5. Zvyklosti při stolování: Při obchodních jednáních je často součástí setkání společné stolování. V této souvislosti je důležité dodržovat zvyklosti, jako například umění chopsticks nebo kulturu pití čaje.
6. Význam ticha: V čínské kultuře je ticho považováno za příjemné a klidné, a proto se zvyklosti hovořit hlasitě nebo příliš často nevyskytují. Často se používají neverbální projevy jako úsměvy nebo gesta

## 4 Analýza zahraničního obchodu mezi ČR a Čínou

Čína je svým státním zřízením lidovou republikou. Její oficiální plný název je Čínská lidová republika, zkratkou ČLR. Vedoucí úlohu má Komunistická strana (KS) Číny, která vládne od roku 1949. Tato komunistická strana je v čele s generálním tajemníkem a řídí všechny hlavní politiky v zemi. Státní rada ČLR, respektive centrální vláda, a další instituce rozsáhlé hierarchie státní správy, pak politiky implementují. V čele ČLR stojí prezident, který může na základě ústavní změny z roku 2018 sloužit neomezený počet pětiletých mandátů. Zákonodárným orgánem státní moci je Všečínské shromáždění lidových zástupců (VSLZ), jedná se o jednokomorový parlament s cca 3 000 zástupci.

Ekonomika Čínské lidové republiky se transformovala z centrálně plánované a uzavřené na výrobního a exportního mega giganta. Měřeno podle absolutní výše HDP po přepočtu dle parity kupní síly je čínská ekonomika největší na světě, podle nominálního HDP ji však stále převyšují USA. Největší zastoupení v ekonomice mají výroba a služby, marginální pak zemědělský sektor. V roce 2020, kdy byl svět zasažen pandemií covid-19, zaznamenala čínská ekonomika meziroční růst HDP o 2,3 %. V roce 2021 pak o 8,1 %. Pro rok 2022 stanovilo čínské vedení růstový cíl HDP ve výši 5,5 %. Vlna šíření nových případů covid-19 od března letošního roku a obrovská nejistota na trzích vyvolaná válečným konfliktem na Ukrajině však významně ohrožují naplnění tohoto ambiciózního cíle. Čína však má prostor a šanci, jak pro fiskální stimuly, které budou směřovány do infrastrukturních investic, tak i pro uvolněnější monetární politiku s cílem podpory převážně malých a středních podniků.

Čína je pro Českou republiku druhým nejvýznamnějším importním trhem a nezbytně důležitá. Nabízí se tak otázka, proč je tak nesmírně důležitá? Odpověď je velmi jednoduchá. Česká republika je závislá na Číně, už jen z pohledu elektroniky, která je v dnešní době digitalizace číslem jedna. Veškerá výpočetní technika, jako jsou počítače, notebooky, mobilní telefony nebo tiskárny, ale i různá doplňková příslušenství, např. USB kabely, flashdisky pochází z Číny.

V případě finanční hodnoty našich exportů je čínský trh pro ČR sedmáctým nejdůležitějším obchodním partnerem. Obchod zde charakterizují nemalé bariéry vstupu na trh, tvrdá konkurence a pro Evropany leckdy nečitelné prostředí. Importům z Číny dominují čtyři celní kategorie produkce, které obnášejí informační a komunikační techniku, jež s hodnotou tři set miliard Kč tvoří 40 % dovozů. Uzavírky továren v důsledku restrikcí proti šíření covidu



se mohou projevit neschopností realizovat v plné míře dodávky i této produkce do ČR. Silná čínská měna, růst produkčních cen čínských výrobců a vysoké náklady na přepravu nákladu významně prodražují dovozy z Číny a budou dále tlačit na růst inflace nejen v České republice. Růst inflace bude doslova živit i očekávaná letošní vysoká poptávka po zemědělských komoditách a potravinách, kdy se vzhledem k záplavám v Číně předpokládá velmi nízká sklizeň. Příležitosti pro uplatnění české produkce na čínském trhu jsou především v přesném strojírenství, environmentálních technologiích, sklářské produkci a zemědělství/potravinářství.

#### 4.1 Obchodní vztahy s ČR

V roce 2021 dosáhly české exporty do Číny sumy 65 miliard Kč, což bylo o 5,5 % více než v roce 2020. Finanční hodnota importu činila 766,7 miliard Kč a zaznamenala tak meziroční růst 7 %. Českým exportům v roce 2021 vévodily následující položky: Mikroskopy – 117,8 mil. EUR, buničina dřevěná chemická pro chemické zpracování – 116,4 mil. EUR, tříkolky, koloběžky, kočárky apod. – 113,7 mil. EUR, surové dřevo – 95,9 mil. EUR a čerpadla – 86,6 mil. EUR. V případě importů z Číny jsou nejdůležitějšími položkami: telefonní přístroje pro celulární a bezdrátové sítě – 4,06 mld. EUR, přenosná zařízení pro automatické zpracování dat – 4,03 mld. EUR, zařízení pro příjem, konverzi, vysílání, regeneraci hlasu, dat – 2,17 mld. EUR a části strojů na automatické zpracování dat – 1,44 mld. EUR. Data čínské celní správy (GACC) se dosti liší. To je poté příčinou diametrálně odlišných koeficientů importy/exporty, které dle dat z ČSÚ jsou téměř 12 :1. Statistika GACC generuje koeficient 2,5 :1. Česká republika má jedno z nejvíce negativních obchodních sald s ČLR ze zemí EU. Pravděpodobně však nemalá část importní produkce jsou komponenty pro výrobu na export. (Zdroj: ČSÚ).

#### Obrázek č 1: Celkový vyvoz a dovoz ČR

	2017	2018	2019	2020	2021
Export z ČR (mld. CZK)	475,6	56,2	56,7	61,7	65,0
Import do ČR (mld. CZK)	56,2	568,5	650,3	715,9	766,7
Saldo s ČR (mld. CZK)	-419,4	512,3	593,6	654,2	N/A

Zdroj: ČSÚ

## 4.2 Nejvýznamnější položky českého vývozu a dovozu

Autorka práce uvádí v následující podkapitole vybrané nejvýznamnější položky českého vývozu a dovozu, které jsou zahrnuty v tabulce níže.

**Tabulka č. 1: Položky vývozu a dovozu.**

Části, součásti vozidel motorových, osobních
Tříkolky, koloběžky, kočárky pro panenky, hračky puzzle
Čerpadla i se zařízením měřicím, zdviže na kapaliny
Buničina dřevná, chemická, pro chemické zpracování
Přístroje telefonní, ostatní přístroje pro vysílání, příjem hlasu, dat jn
Transformátory, elektrické měřiče, statické induktry
Monitory, projektory bez TV, přijímače televizní, mobilní telefony

Zdroj: <https://www.mzv.cz/>

## 4.3 Vzájemná výměna v oblasti služeb

Autorka práce uvádí v následující podkapitole vybrané nejvýznamnější sektory v oblasti vývozu služeb do Číny, které jsou zahrnuty v tabulce níže.

**Tabulka č. 2: Vývozu služeb.**

Letecká nákladní doprava
Silniční nákladní doprava
Železniční nákladní doprava
Námořní nákladní doprava
Služby v oblasti výpočetní techniky
Výzkum a vývoj
Architektonické, inženýrské a ostatní technické služby
Reklamní služby, průzkum trhu a veřejného mínění

Zdroj: <https://www.mzv.cz/>

#### 4.4 Firmy ve vzájemném obchodu a v ostatním oblastech ekonomické spolupráce

Autorka práce uvádí v následující podkapitole vybrané firmy, které působí ve vzájemném obchodu s Čínou, které jsou zahrnuty v tabulce níže.

**Tabulka č. 3: Firmy z kterými nejvíc obchoduje.**

Společnost AGROFERT
Společnost RAVAK
Společnost Koh-i-noor
Dceřiná firma Škoda Machine Tool
Broumovské strojírny
Sklárny Květná, Rückl Glass (zastoupení prostřednictvím čínských partnerů)
Alpine Pro
ETA a.s.

Zdroj: <https://www.mzv.cz/>

#### 4.5 Čínské projekty v ČR

Investiční aktivita čínských firem v České republice v posledních dvou letech dynamicky velmi rostla. Agentura CzechInvest zaznamenala několik rozjednaných projektů s čínskými investory. Převážná část projektů je výrobního charakteru a jsou zatím v různých fázích vyjednávání. Některé tvoří expanze stávajících podniků.

Mezi nejnovější čínské investice v ČR patří investice společnosti Beijing West Industry (BWI Group) do výroby automobilových dílů (tlumičů) v Chebu. Rozsah investice činí 741 milionů Kč a měla by vytvořit zhruba 315 pracovních míst. Velmi významná je také investice společnosti Hisence – výroba TV v Plzeňském kraji (CT Park Borská Pole). Rozsah investice činí 162,5 milionu Kč a měla by vytvořit zhruba 300 pracovních míst.

V roce 2015 koupila čínská strojírenská firma Xian Shaangu Power 75% podíl v brněnské společnosti Ekol, která patří mezi přední české výrobce turbín. Obě firmy mají v Brně založit také výzkumné a vývojové středisko. Dohoda byla podepsána v lednu 2015. Za podíl ve firmě (s opcí na zbývající podíl) zaplatil investor 1,34 mld. korun.

Čínská skupina CEFC v roce 2015 oznámila investice do několika významných českých firem. Získala téměř 50% v aerolinkách Travel Servis, spolu s partnery převzala podíl 79,4%

v Pivovarech Lobkowicz Group a stala se minoritním vlastníkem mediálních firem Médea Group a Empresa Media. Firma také informovala o koupi 60% fotbalové Slavie, koupi Martinického paláce na Hradčanském náměstí, budovy Živnobanky v Praze a zvýšení podílu v česko-slovenské finanční skupině J&T Finance z pěti na deset procent. Při návštěvě předsedy vlády ČR v Číně v listopadu 2015 dále oznámila CEFC investici ve výši 10 milionů eur do kliniky tradiční čínské medicíny v Hradci Králové. Společnost se také na konci roku 2015 dohodla na prodeji Le Palais Hotel v Praze s Alexana Holding Ltd.

Mezi dlouhodobé investory v ČR patří například čínská společnost Changhong, která investovala v ČR založením společnosti Changhong Europe Electric s.r.o. v roce 2005. Dne 29. 3. 2006 byl položen základní kámen pro výstavbu továrny na barevné televize s plochou obrazovkou v severní průmyslové zóně města Nymburk. Jedná se o investici čínské firmy Changhong, která sídlí ve městě Mianyang v provincii Sichuan, v celkové výši více než 660 mil. Kč. V současné době továrna v Nymburce vyrábí 1 milion televizorů ročně a má přes 300 zaměstnanců. Changhong podle dostupných údajů plánuje další investice do rozšíření sortimentu, výroby bílé elektroniky a navýšení investice až o 20 mil. EUR. Příslušná memoranda mezi vedením společnosti a městem Nymburk a Středočeským krajem byla podepsána v roce 2014.

## 5 Terénní šetření

Autorka práce vypracoval v následující kapitole terénní šetření ve společnosti ETA a.s. a zaměřil se na její vztah s Čínskou lidovou republikou. Zkoumal, do jaké míry, je společnost ETA a.s. na Číně závislá a jak velká produkce se odehrává na území České republiky a na území Číny. Následně hodnotí jejich vzájemné vztahy a propojenost, která se ukazuje, jako velmi nezbytná.

### 5.1 Základní informace o společnosti ETA a.s.

Společnost ETA je tradiční českou značkou malých domácích spotřebičů, která působí na trhu již od roku 1943 a patří mezi největší české značky. Spontánní znalost značky ETA mezi českými spotřebiteli dosahuje 96 %, a to nejen názvem, ale i synonymy, jako jsou „tradice“ a „kvalita“. Od roku 2007 je společnost ETA vlastněná investiční skupinou Benson Oak. V říjnu 2011 značku ETA kupuje lídr na trhu distribuce domácí elektroniky firma HP Tronic Zlín. Na začátku roku 2009 se ETA připojila k projektu Zelené energie Skupiny ČEZ a příspěvkem ke každé odebrané kilowatthodině elektřiny podporuje ETA neziskové projekty zaměřené na obnovitelné zdroje energie. Společnost ETA se v roce 2009 umístila mezi „100 obdivovaných firem ČR“, dále od roku 2003 pravidelně získává ocenění Dobrá značka, kterou pořádá společnost Reader's Digest, a v roce 2010 získala certifikát „Ověřeno zákazníky“ od nákupního průvodce Heureka.cz. Více informací o společnosti ETA a jejích produktech najdete na [www.eta.cz](http://www.eta.cz). (Zdroj: [www.eta.cz](http://www.eta.cz))

### 5.2 Terénní výzkum

Autorka práce provedl terénní výzkum ve společnosti ETA a.s., aby zjistil, jak fungují zahraničně-obchodní vztahy mezi českou společností ETA a.s. a Čínou, která s touto tradiční českou značkou spolupracuje.

Domácí spotřebiče ETA, zejména vysavače, vařiče, mixéry, žehličky a fény, byly desítky let neodmyslitelnou součástí vybavení českých domácností. I když značka v Česku stále patří mezi nejpopulárnější, výroba, která byla dříve situována do města Hlinsko, již dříve definitivně skončila. Tehdejší výrobní podnik se tak stal v podstatě obchodní společností, která si však částečně podržela vlastní tým konstruktérů.

Menší část sortimentu prodávaného pod značkou ETA se produkuje v České republice. V České republice, konkrétně v Miloticích se montují speciální vysavače (například pro

mokrý vysávání) a také kávomlýnky. Vše ostatní se dováží z Číny. Příkladem dováženého produktu mohou být lednice, vinotéky, fény, rýžovary, LED lampy, baterky, parní hrnce, toustovače a další zařízení.

Podle slov generálního ředitele ETA a.s., má třetina zboží značky ETA stále český původ. Jedná se o výrobky, které byly vyvinuty v Česku a mají český design. Zbytek tvoří standardní čínské zboží, na které se v podstatě jen lepí štítek se značkou.

Úspora z rozsahu produkce a levné pracovní síly je v Číně tak obrovská, že jí žádný evropský výrobce v současné době nemůže v žádném případě konkurovat.

Bylo zjištěno, že na čínskou produkci vsadily i přední světové koncerny, například nizozemský Philips. Ten býval před rokem 1989 hlavním zahraničním odběratelem české firmy, jež tehdy nesla název Elektro-Praga Hlinsko. Vše ale skončilo v 90. letech, když si koncern otevřel v Číně obrovskou továrnu.

Značkovou obchodní síť společnosti ETA v Česku tvoří v současnosti 32 vlastních prodejen a dalších 20 prodejen soukromých podnikatelů, kteří na základě smlouvy s dodavatelem prodávají exkluzivně výrobky ETA.

Společnost se navíc v poslední době začala více prosazovat u obchodních řetězců. Jde hlavně o specialisty na elektrické spotřebiče, jako jsou firmy Okay, Datart a Electroworld, Alza, Mall, ale také o větší supermarkety s velkým produktovým portfoliem, jako je Tesco, Globus či Makro.

Spotřebičům ETA samozřejmě pomáhá jejich tradiční značka, protože čeští zákazníci dávají přednost svým, starým dobrým známým“. Ano, pro starší ročníky, je značka ETA v jejich očích stále českou značkou, ale realita je úplně jiná.

Firma ETA chce bránit své pozice rovněž na Slovensku, kde drží asi 7,5 procenta trhu. Pod vlastní značkou působí ještě v Německu, Polsku, Maďarsku, Litvě, Lotyšsku a na Ukrajině.

### 5.2.1 Produktové portfolio společnosti ETA a.s.

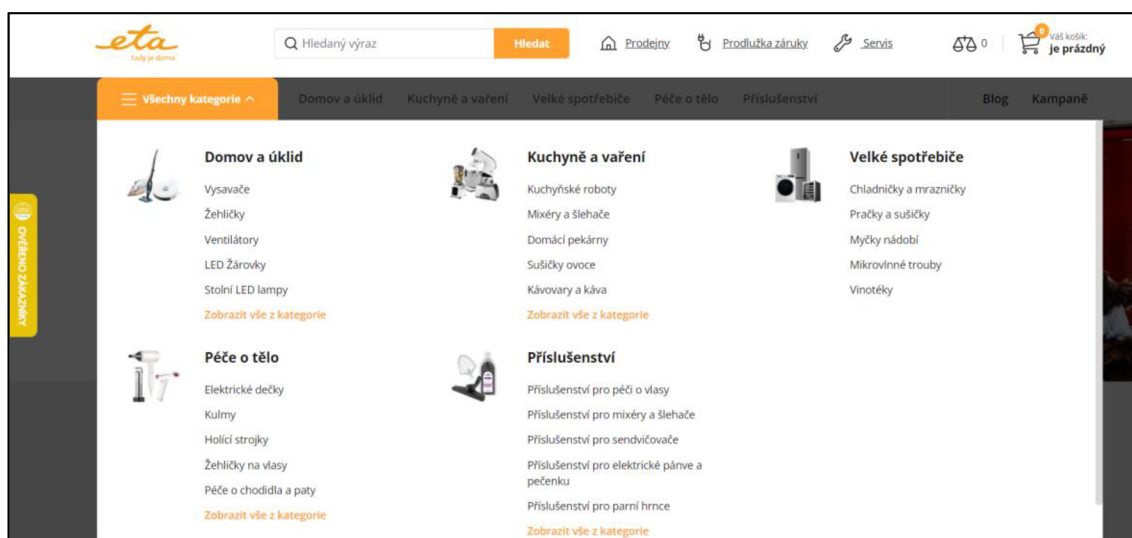
Společnost ETA a.s. disponuje velmi širokým produktovým portfoliem, které zahrnuje několik kategorií, jako jsou například:

- Domov a úklid
- Kuchyně a vaření
- Velké spotřebiče
- Péče o tělo
- Příslušenství

Do jednotlivých kategorií patří následující vybrané produkty:

- vysavače, žárovky, LED lampy, ventilátory, kuchyňské pekární, sušičky, mixéry, vaku vačky, rýžovary, lednice, vinotéky, kávovary, domácí pekární, různé typy mixérů, myčky a další produkty, které jsou nezbytné do domácnosti.

**Obrázek č 2: Druhy zboží**



Zdroj: [www.eta.cz](http://www.eta.cz)

Většina těchto produktů se vyrábí v Číně, jelikož v České republice není dostatečná výrobní kapacita pro dané produkty, a především pracovní síla. Dalším důležitým faktorem je materiál pro výrobu konkrétních produktů, který též pochází z Číny. Plyne tedy z toho pevná vazba na Čínskou lidovou republiku, jakožto důležitý partner, nejen pro společnost ETA a.s., ale i pro ostatní společnosti, kteří se zaměřují na elektrotechnický průmysl. Čínská technika a schopnost vyrobit produkt za relativně rychlou dobu, řadí Čínu mezi nejlepší na světě.

### 5.2.2 Zkušenosti zaměstnance ETA a.s. s obchodním jednáním v Číně

Autorka práce oslovil vybraného obchodního manažera společnosti ETA a.s., který mu poskytnul získané zkušenosti s obchodním jednáním v Číně. Autorka práce uvádí zkušenosti, které mu již zmíněná osoba poskytla.

*„Číňané berou vážně a upřednostňují obchodníky, kteří mají zájem o dlouhodobý kontakt. Působí velice skromně, mají vytrvalost a nic je jen tak neodradí. Jsou tvrdí vyjednavači, protože tvrdě prosazují své požadavky, nechtějí ustoupit. Jsou dobře argumentačně vybavení, vychytrali. Jednají stylem výhra X výhra. Co mě opravdu naštválo, tak že na poslední chvíli něco mění. Jednají velmi často intuitivně. Nejprve rozebírají nepodstatné detaily, potom až ty podstatné. Jejich obchodní tým tvoří minimálně 10 lidí, často se mění.*

*Jednání bývají nekonečná a zdlouhavá. První jednání bývá o ničem a většinou se pije čaj. Velmi často se s nimi smlouvá, mají nadsazené ceny. Jsou známí tím, že používají různá gesta, kterým my nerozumíme. Skoro každý obchod je postaven na osobních vztazích – quanci = styky. Kladnou důraz na rodinu. Často lžou, něco slibují, podepisují kontrakt jen ze zdvořilosti, neumí říkat nepříjemné informace. Nemají rádi nadřazenost, přímé konflikty. Před cestou do Číny, jsme museli schůzku domlouvat cca měsíc předem. Jsou velice dochvilní, potrpí si na používání techniky a platí zákaz natáčení či nahrávání zvuku. Před vstupem do kanceláře jsme museli zanechat naše telefony na recepci podniku, kde byly mobilní telefony uloženy do sejfů a vráceny nám byly až po skončení zdlouhavého jednání. Při jednání jsem upozoroval, že nemají rádi sebechválu, projevují úctu a neustále se smějí. Po skončení jednání jsme obdržely vizitky, které dává pouze vedoucí týmu. Odpozoval jsem, že při našem rozhovoru syčely, to znamená, že se jim něco nelíbí. Zároveň si i zakrývaly ústa a to je projev nespokojenosti a chtějí říct něco nepříjemného. Po skončení jednání nás pozvali na oběd. Jsou velmi pohostinní, mají jinou etiketu, velmi často zvou na karaoke. Velmi oblíbeným tématem je politika, avšak je lepší se tomuto tématu vyhýbat. Potrpí si i na dárky, pozor však na jejich předávání - dávají se mimo pracovní prostředí.“*

### **5.2.3 Výsledky terénního šetření**

Společnost ETA a.s. má nového majitele. Stala se jím vedoucí společnost na trhu domácích spotřebičů firma HP TRONIC Zlín. Spojení značky ETA, tradiční české značky malých domácích spotřebičů, a zlínské firmy schválil Úřad na ochranu hospodářské soutěže. ETA tak zůstává i nadále doma v Česku, avšak většina výroby je realizována v Číně. Spojení se zlínskou firmou HP TRONIC zajistí značce ETA dlouhodobý růst a upevnění pozice na trhu. Cílem nového vedení společnosti ETA a.s. bude dále rozvíjet pozici značky ETA jako nejznámější a nejpreferovanější značky malých domácích elektrospotřebičů na českém trhu. Avšak, jak již autorka práce uvádí v úvodu této kapitoly, většinová část výroby se odehrává v Číně, protože v aktuální době v České republice, není možné obsadit takové množství pracovních míst, aby společnost ETA a.s., zvládla výrobu celého svého sortimentu, který nabízí svým zákazníkům. Plyne tedy z toho výsledek, že Čína, je nepostradatelným partnerem a důležitou složkou společnosti ETA a.s. a je tedy potřeba, aby byl tento zahraniční obchod udržován, jelikož společnost ETA a.s. je na Číně aktuálně závislá, jak již autorka jednou uvedl, avšak je nezbytné, toto tvrzení připomenout.



Společnost ETA a.s. nadále zůstává nezávislým právním subjektem a jako česká značka, bude dále rozvíjet a udržovat svou pozici v oblasti českého designu, české tradice a vysoké úrovně kvality. Novému vlastníkovi je zodpovědná na úrovni svého hospodářského výsledku.

Hlavním cílem značky ETA je budovat a posilovat důvěru zákazníků v silnou domácí značku na trhu malých domácích spotřebičů, a to zejména v kategoriích vysavače, žehličky a kuchyně.

Značka ETA má v plánu, zaměřit se na marketingovou komunikaci a zachovat tak široké portfolio výrobků a zajistit zajímavé stabilní marže pro své obchodní partnery.

## **6 Doporučení pro správný postup při obchodním jednání mezi ČR a Čínou**

Státy nacházející se v Asii jsou na různém stupni hospodářského rozvoje a různá je i životní úroveň. Některé země zažily rychlý ekonomický rozmach, jako například „čtyři asijské tygři“, kterými jsou Jižní Korea, Tchaj-wan, Singapur a Hongkong. V Asii jsou časté vazby mezi vládou a podnikateli, bankami a producenty.

Typické jsou skupinově orientované kultury s velkým významem kolektivu jak v rodině, tak v zaměstnání, respekt ke starším a nadřízeným, skromné a zdvořilé vystupování, vyhýbají se konfliktům, jsou trpěliví, čas není pro ně důležitý, jsou opatrní a rozhodují se velmi pomalu. Dá se říci, že na vše mají čas, i když se mnohdy jedná o velmi důležité věci.

Co se týče komunikace, tak probíhá bez velké gestikulace a mimiky, bez zbytečných doteků, jen krátký oční kontakt. Mezi typické znaky verbální komunikace patří pokora, skromnost, nedůvěra ke slovům a nepřímé vyjadřování.

Čína má ráda svou historii. Udržuje pravidla, která se můžou v Evropě zdát zbytečná a nepochopitelná. Výjimkou nejsou ani zásady vedení obchodního jednání, které z čínských dějin v mnoha bodech vycházejí. Nesprávně podaná vizitka, špatně zazpívané karaoke na baru, ano, i to může snadno zhatit snahu o váš úspěšný byznys v Číně.

Číňané ovšem nikdy neakceptují, pokud jejich obchodní partner ztratí nervy a začne zvyšovat hlas nebo se jiným způsobem přestane kontrolovat. To je považováno za projev slabosti a nedůvěry z jejich strany. U dlouhých jednání skládajících se z několika od sebe oddělených bodů jsou schopni znovu otevřít již dohodnutý bod. To je z pohledu našich zvyklostí aktem výrazně zvyšujícím adrenalin. Nepřipadá jim divné, že to, na čem jsme se včera shodli a považujeme za vyřešené, otevřou ještě jednou za cílem přehodnocení celé záležitosti. Právě v těchto oblastech mívají evropští manažeři největší problémy obstát při jednání s Číňany a neztratit kontrolu nad obchodním jednáním. Právě udržení stability obchodního jednání, v takové míře, aby se předpoklad vítězství naplnil, bývá mnohdy ten nejtěžší úkol.

## 6.1 Úvodní představení čínského jednání

V Číně musí být člověk obrovsky trpělivý. Vystupují sice skromně a slušně, ale mají neuvěřitelnou psychickou odolnost a jsou velmi vytrvalí., což pro českého občana může být problém, jelikož Čech je úplně odlišná mentalita.

Číňané slyší jen to, co chtějí slyšet, vidí jen to, co chtějí vidět, řeknou jen to, co chtějí, jinak nevnímají. Ano, zdá se to už teď složité.

Patří k nejtvrdějším vyjednávačům na světě, slovo kompromis neznají, jednají stylem výhra x prohra, milují peníze, nezajímá je rodina, jen peníze. Čínský lid je argumentačně velmi silný, jsou připravení, tvrdě si prosazují svůj názor. Dávají přednost jednání v čínštině, dalším jazykem je angličtina, ale to jen v Hong Kongu, většinou je to v čínštině. Rozhodně se doporučuj vzít s sebou tlumočnicka, což by v České republice neměl být problém, protože v naší krajině jsou velmi kvalitní tlumočníci do čínštiny. Například v Praze je velmi silná základna.

Asijská logika se projevuje v jejich způsobu myšlení. Jejich myšlení je úplně něco jiného, neustále se vrací ke stejným detailům, vyžadují strašně podrobné informace.

Jsou to obrovští vlastenci, kritiku od cizinců neunesou a nezapomeňme, že to není Čína, ale Čínská lidová republika a na to si potrpí. Podávají si ruce ženy i muži, ale jen ve velkých městech, patří k nekontaktní kultuře, ale jsou spíše vlezlí. U nich budeme za „exoty“, všichni si na nás budou chtít sáhnout, pozvou nás třeba k nim na čaj. Člověk se cítí v čínské domácnosti velmi bezpečně.

## 6.2 Doporučené desatero

Autorka práce uvádí doporučené desatero pro obchodování s Čínou:

1. *Bez aktivní přítomnosti na čínském trhu neprorazíte.*
2. *To, co by v Evropě trvalo hodinu, bude v Číně trvat i sedmkrát déle.*
3. *Čínský partner vám nikdy neřekne ne a zřídka vyjádří otevřeně svůj názor, aby neztratil tvář.*
4. *Nebuďte ve stresu a na obchodní jednání si vyčleňte dostatek času.*
5. *Ujistěte se (raději několikrát), že vám obchodní partner skutečně rozumí.*
6. *Naučte se pár čínských slovíček, nebojte se jídelních hůlek a alkoholu (časté přípisky u jídla).*
7. *Buďte zdvořilí a trpěliví.*
8. *Propagační materiály v čínštině.*

9. *Nutné časté cesty do Číny, osobní jednání je nutností.*

10. *Vytvořte si pozitivní vztah k Číně, obchodní partner to vycítí.*

### 6.3 Otázky při obchodním jednání

V Evropě není rozhodně zvykem, abychom se při začínající obchodní spolupráci ptali partnera na otázky týkající se rodiny nebo jeho soukromí či zdravotního stavu

Číňan se nemusí ostýchat zeptat, zda jsme svobodní, ženatí či rozvedení.

Pro Číňany nemusí být ani tabu otázka na výši platu či na cenu obleku, který máme právě na sobě. V takových chvílích je nutné si zachovat nadhled a s úsměvem naznačit, že na tyto otázky nemáme zájem odpovídat. Nějaká vznětlivá reakce by v Číně byla brána spíše jako projev naší slabosti.

Věk = postavení ve firmě

Přijde-li na schůzku s čínským obchodním partnerem skupina tří lidí, pak automaticky očekávají od toho nejstaršího i nejvyšší postavení ve firmě. Fakt, že třicetiletý člověk šéfuje padesátiletému, vyvolá u čínských partnerů přinejmenším údiv a pochybnost, proč tomu tak je. V takových chvílích je nutné opět trpělivost a celou záležitost v klidu vysvětlit.

### 6.4 Oslovení

Pozvání na oběd či večeři je běžnou součástí obchodního jednání. Jídlo je svým způsobem rituál a velké téma pro konverzaci. U jídla se má tvořit dobrá atmosféra, hostitel pečuje a hosté se mají uvolnit a sblížit. Nemá se otevírat nic nepříjemného, konfliktního, bolestného, protože by to vstupovalo do člověka společně s jídlem. Spory a nepříjemnosti patří do zasedací místnosti. Zasedací pořádek zasluhuje největší pozornost v čínské etiketě. Dokud po vzájemném představení neusednou nejčestnější hosté, mají ostatní počkat a až poté zaujmout místa podle předepsaného pořádku. Stejně se čeká s jídlem, dokud nezačne nejvyšší hostitel. To stejné platí i v případě projevů a přípitků. Čestná místa jsou nejdále od dveří. Nejvyšší hostitel sedí čelem přímo ke dveřím, vpravo od něj si sedá host jedna, mezi nimi může být tlumočník. Na straně domácích a hostů pak sedí dvojka, trojka týmu atd.

Nejčastější jsou pracovní obědy. Oběd bývá střídmejší a rychlejší, zvláště pracovní. Večeře jsou pak delší, osobnější a s přípitky. Jsou vyjádřením zájmu o bližší spolupráci. Místem je většinou vyhlášená či něčím výjimečná restaurace. Jedná se většinou o soukromý salonek. Obvykle se servíruje několik chodů (např. deset druhů jídel není nikterak neobvyklý počet)

u kulatého stolu s otáčivou deskou, podle regionu se podávají místní speciality. Hostitel běžně vybere všechny chody. Jídlo se na důkaz čínské pohostinnosti nedojídá. Běžná je konzumace alkoholu (vína, piva a čínské pálenky), kterou musí doprovázet neustálé přípitky. Předpokládá se, že pozvaný partner pronese také několik přípitků (ve stoje) – běžné je také postupné obcházení stolu a výměna vizitek v průběhu večeře spojená s přípitkem. Přit'uknutí má důležité pravidlo držení sklenky. Pokud je jedna strana společensky méně významná, mírně před prit'uknutím se sklenicí poklesne, stačí o milimetry. Kouření u stolu i během jídla je z čínské strany obvyklé. Reciproční pozvání na oběd či večeři je velmi oceňováno a dobře přijímáno.

Ostatně, čínští hostitelé přirozeně očekávají, že i my budeme podobně pohostinní, až zase oni přijedou za námi. Posledním chodem je zpravidla čerstvé ovoce, které signalizuje brzký konec hostiny. Po závěrečném přípitku hostitele se ihned končí. Někdy se při této příležitosti předávají i dárky.

## 6.5 Oblékání

V obchodním jednání je běžný oblek západního typu, při méně formálních jednáních (či v létě) často jen s košilí bez kravaty. Na jihu, vzhledem k mnohdy extrémním horkům, je oblečení méně formální. Starší lidé, včetně mužů, si často barví vlasy, aby tak zakryli šediny a vypadali mladší. Podávání rukou je běžné, někdy doprovázené lehkým ukloněním, ovšem stisk ruky nebývá tak silný, jak jsme zvyklí z Evropy.

## 6.6 Dary

Dárky mají přinést radost a vzpomínku. Mít příběh, který se ideálně sdělí sám již po rozbalení. Především český křišťál může být za českou stranu dobrý vzkaz. Pozor je potřeba si dát na předměty, jež mají v Číně z hlediska symboliky negativní význam. Číňané jsou velmi pověřiví lidé a přikládají vysoký důraz symbolice. Dárky je dobré mít v krabici či dárkové tašce tak, aby se daly snadno otevřít, ukázat a zase zavřít. Vhodný čas pro předávání darů je při ukončení jednání. Dary předává nejvýše postavená osoba za každou stranu a ta chvíle se zvěční fotografií.

## 6.7 Vizitky

Vizitku je nutné podávat a přijímat vždy oběma rukama. Není dobré se do vizitky hned začíst, projevit o ni zájem. Vlastních vizitek si pak do Číny dovezte více než při svých

běžných cestách (např. po Evropě). Pokud totiž dojde k výměně vizitek a přítomen bude i někdo, kdo vaši vizitku má, stejně je slušností dát mu ji znova. Typické chování čínského obchodníka, které lze zpozorovat Pro Číňany je typické že se vyhýbají přímému odmítnutí, které vychází z jejich dlouholeté tradice a snahy neurazit partnera. neradi vyjadřují konkrétní konečný názor a snaží se mít stále otevřená „zadní vrátka“. Proto se od nich v průběhu prvních jednání nedá očekávat přímá odpověď „ano“ či „ne“. Říci nepříjemnou věc na rovinu je pro Číňany velice obtížné. Vzhledem k tomu, že Číňané mají nedůvěru k novým zahraničním kontaktům, nelze v žádném případě dávat najevo jakoukoli nadřazenost. Při jednáních je nutné vyhnout se přímým konfliktům a ušetřit čínské partnery vlastním projevům zklamání nebo špatného rozpoložení.

## 6.8 Obchodní jednání

Jednání organizované na poslední chvíli v Evropě nikdy neudělá dobrý dojem, nicméně v Číně je to běžná věc – není neobvyklé, že ještě den před jednáním vlastně nevíte kdo (a jestli vůbec) se s vámi za čínskou stranu sejde.

Je zvykem, že počet jednajících na obou stranách je stejný, což v Číně bývá pro hosty problém (Číňanů je takřikajíc nemálo), zkuste tedy na každé jednání přivést co nejvíce členů vaší skupiny, i kdyby tam v podstatě neměli co dělat.

Každý člen čínské skupiny by měl na jednání potkat na vaší straně profesně odpovídající protějšek. Je proto vhodné s dostatečným předstihem zaslat seznam členů vaší delegace, jinak by mohla být čínská strana zmatena.

Při sjednávání data schůzky se snažte vyhnout čínským svátkům, např. čínský nový rok (leden nebo únor) nebo tzv. zlatý týden – tedy první týden v říjnu.

Během jednání se Číňané raději staví do role reagujících na podněty druhé strany. Číňané, jako typická reaktivní kultura, skoro nikdy při jednání nemluví – dokud nemusí odkrývat karty, nedělají to. Jakmile však Číňan začne mluvit, nikdy jej nepřerušujte.

Témata nejsou probírána postupně, dokonce ani jednotlivě. Je běžné domlouvat více věcí najednou a mezi tématy přeskakovat. Zapomeňte na agendu, zapomeňte na lineární řešení problémů – A, B, C, D... Číňané budou nejdřív mluvit o tom, co jim připadá nejpalčivější (třeba bod D), pak se přesunou k tomu, co jim připadá nejzajímavější (třeba bod B), body A a C, pak klidně vypustí.

Ani příkyvování neznamená souhlas. Vyjadřuje pouze to, že druhá strana poslouchá. V případě, že uslyšíte věty jako: „stále jsou zde pochybnosti a my se musíme rozmyslet“ či „je

to zajímavé, a ještě si o tom promluvíme“, vězte, že protistrana nechce vyjádřit nic jiného, než že nemá zájem.

Specifickým aspektem obchodního jednání v Číně je čas. Toho mají Číňané vždy dostatek. Nikdy čínské straně neposkytujte zbraň v podobě pro vás nutného termínu (musíte se dohodnout, protože vaše letadlo odlétá tehdy a tehdy a doma čekají na dohodu). Na konci jednání se vždy ujistěte, že vše řečené bylo správně pochopeno, a to klidně několikrát. Jednáte přece jen přes tlumočnicka a přes hlubokou kulturní bariéru. Na závěr jednání proto vždy shrňte jeho výstupy v písemné formě.

### 6.8.1 Prostředník

Správná volba prostředníka může pomoci učinit první důležité kroky při navazování partnerství, zejména je-li dobře znám oběma stranám. Číňané totiž velmi neradi jednají s někým, koho neznají. Jsou velmi nedůvěřiví a obezřetní. Zároveň pro nás může být zdrojem zpětné vazby i jeho vlastních rad – jak již bylo řečeno, každý prostředník pro vás může být někdo, kdo vám pomůže číst vysoce kontextuální situace.

### 6.8.2 Vyjednávání

Obchodní jednání v Číně je během na dlouhou trať, a vy tak musíte zvolit tu správnou strategii. Číňané ji mít budou – před vaším příjezdem se sejdou v kanceláři šéfa a budou plánovat jak na vás (o tom dále). Na rozdíl od našeho, občas tak trochu improvizacího přístupu, Číňané improvizují velmi neradi. Čínská strana si vaši společnost i vás začne prověřovat už dlouho dopředu a během jednání o ní bude vědět naprosto vše.

Číňané budou klást důraz na složení vašeho týmu a zejména jednající osobu, tedy zástupce celé delegace – budou se z této informace snažit vytěžit maximum – jak moc o výsledek jednání stojíte (poslali jste ředitele, nebo jen jeho zástupce? kam vás mohou zatlačit (jste jen exportní manažer a musíte se dohodnout, nebo majitel na kterého tlačí jen čas?).

Zatímco v Evropě či Americe místo a čas jednání nehraje příliš velkou roli, Číňané volbu místa a času opět považují za signál druhé straně – scházíte se v kanceláři dopoledne? Pak budou vaše vyhlídky na výsledek jednání přinejmenším zhoršené. Zve vás čínská strana na oběd? To je hned lepší. Jdete společně na večeři – tak to je „značka ideál“. Čínská strana to s vámi myslí vážně – obětuje svůj soukromý čas. Plánovaný čas setkání tedy musí být tedy i z vaší strany důkladně promyšlen.

Západní styl jednání obvykle znamená, že vyložíme aspoň některé karty na stůl, ujasníme si požadavky obou stran a postupně se snažíme dosáhnout kompromisu někde „na půl cesty“. V Číně ovšem ani v závěru jednání nemusíte tušit, čeho se čínská strana snaží dosáhnout. Jak bylo řečeno, Číňané karty neodhalují.

### 6.8.3 Ukončení jednání

V naší kultuře – když se potřebujeme dohodnout – často intuitivně směřujeme k dohodě, která je výhodná pro obě strany. I pokud máte možnost partnera zatlačit ještě trochu do kouta a víte, že nemá kam utéct, často to neuděláte. Dobrá dohoda je taková dohoda, ze které vycházejí dva vítězové (Devito, 2008).

To v Číně neplatí. Dobrá dohoda je taková dohoda, kdy má Čínská strana pocit, že z vás již víc nemůže dostat. Číňané jsou v tomto ohledu pragmatičtí a snad i cyničtí.

Co lze doporučit je od počátku koncipovat dohodu tak, že vypadá, že čínská strana získává vše, co chtěla a vy odcházíte v podstatě s nepořízenou.

Číňané jako rození pragmatičtí využívají jen jednosměrně – pokud se pro ně stane smlouva nevýhodnou, vyzvou vás k její změně nebo ji přímo poruší. Pokud se stane smlouva nevýhodnou pro vás, budou se k ní stavět jako k závaznému dokumentu, jehož obsah musíte plnit.

## 6.9 Komunikace

Znalost angličtiny je u starší generace, a tedy často u klíčových osob, velmi malá. Znalost jiných světových jazyků je spíše výjimečná. Čínská strana často pro překlad z/do angličtiny využívá mladší zaměstnance firmy. Jejich úroveň angličtiny se nicméně (často v závislosti na velikosti firmy) může nacházet kdekoliv v rozmezí od sotva srozumitelné až po téměř rodilé mluvčí. Je velká škoda přijít o perspektivní obchod jen kvůli jazykové bariéře. A proto je třeba myslet na otázku zabezpečení tlumočnicka a jeho znalost odborných termínů podle zaměření firmy (Devito, 2008).

Číňané většinou nejdou hned k věci, ale postupně, a to prostřednictvím různých jinotajů a květnaté mluvy. Mlčení, mimika a gestikulace jsou tradičními nástroji jejich obchodní komunikace. V duchu dávných tradic považují Číňané za nevhodné dívat se partnerovi do očí, což podle jejich výkladu znamená jistou agresivitu, nepochopení nebo nedůvěru. Smích nebo komické pohyby zakrývají překvapení či nesouhlas například s nevhodným návrhem, dotazem atd. Čínský partner je schopen sdělit šokující zprávu či negativní názor s úsměvem.



Humor oceňují Číňané spíše neosobní, záporně se staví k netrpělivému, agresivnímu, prudkému či žoviálnímu jednání ze strany partnera. Zásadní je pro Číňany „neztratit tvář“, proto je třeba opatrnosti při kritice a žádosti o výrazné ústupky. Evropská slušnost vůči ženám, např. pomoci se zavazadlem či do kabátu, vyvolá spíše rozpaky.

Číňané komunikují všemi možnými prostředky. Typicky osobně, telefonem, e-mailem či stále častěji prostřednictvím sociálních platforem sloužícím ke komunikaci. Používání nejoblíbenější aplikace WeChat (obdobná námi používanému WhatsApp a Facebook v jednom) je v podstatě nutností, neboť přes ni běžně probíhá naprostá většina komunikace. Jedná se mnohdy o mnohem efektivnější komunikaci než formou e-mailu. Propojení přes Wechat během schůzky, např. i na pracovní úrovni, kde není jazyková bariéra, může být tedy mnohem efektivnější než výměna vizitky.

Citlivým problémem jsou národnostní otázky, zejména záležitosti Tibetu a severozápadní provincie Sin-ťiang, či otázka Tchaj-wanu. Tato témata při jednání rozhodně nedoporučujeme otvírat.

## 6.10 Stolování

Pozvání na oběd či večeři je běžnou součástí obchodního jednání. Jídlo je svým způsobem rituál a velké téma pro konverzaci. U jídla se má tvořit dobrá atmosféra, hostitel pečuje a hosté se mají uvolnit a sblížit. Nemá se otevírat nic nepříjemného, konfliktního, bolestného, protože by to vstupovalo do člověka společně s jídlem. Spory a nepříjemnosti patří do zasedací místnosti. Zasedací pořádek zasluhuje největší pozornost v čínské etiketě. Dokud po vzájemném představení neusednou nejčestnější hosté, mají ostatní počkat a až poté zaujmout místa podle předepsaného pořádku. Stejně se čeká s jídlem, dokud nezačne nejvyšší hostitel. To stejné platí i v případě projevů a přípitků. Čestná místa jsou nejdále od dveří. Nejvyšší hostitel sedí čelem přímo ke dveřím, vpravo od něj si sedá host jedna, mezi nimi může být tlumočník. Na straně domácích a hostů pak sedí dvojka, trojka týmu atd. Nejčastější jsou pracovní obědy. Oběd bývá střídmejší a rychlejší, zvláště pracovní. Večeře jsou pak delší, osobnější a s přípitky. Jsou vyjádřením zájmu o bližší spolupráci. Místem je většinou vyhlášená či něčím výjimečná restaurace. Jedná se většinou o soukromý salonek. Obvykle se servíruje několik chodů (např. deset druhů jídel není nikterak neobvyklý počet) u kulatého stolu s otáčivou deskou, podle regionu se podávají místní speciality. Hostitel běžně vybere všechny chody. Jídlo se na důkaz čínské pohostinnosti nedojídá. Běžná je konzumace alkoholu (vína, piva a čínské pálenky), kterou musí doprovázet neustálé přípitky.

Předpokládá se, že pozvaný partner pronese také několik přípitků (ve stoje) – běžné je také postupné obcházení stolu a výměna vizitek v průběhu večeře spojená s přípitkem. Přituknutí má důležité pravidlo držení sklenky. Pokud je jedna strana společensky méně významná, mírně před prituknutím se sklenicí poklesne, stačí o milimetry. Kouření u stolu i během jídla je z čínské strany obvyklé. Reciproční pozvání na oběd či večeři je velmi oceňováno a dobře přijímáno. Ostatně, čínští hostitelé přirozeně očekávají, že i my budeme podobně pohostinní, až zase oni přijedou za námi. Posledním chodem je zpravidla čerstvé ovoce, které signalizuje brzký konec hostiny. Po závěrečném přípitku hostitele se ihned končí. Někdy se při této příležitosti předávají i dárky (Špaček, 2021)

## 6.11 Dodržování smluv

Číňané neberou smlouvu jako závazek, jen jako plán a ten se buď povede nebo ne. Pokud se objedná zboží, musí se převzít hned v Číně. Vše dělají ve svůj prospěch, většinou nabízí, abychom tam nemuseli jezdit – dle zkušenosti z praxe na to nepřistoupíme, sami si to převezmeme. Podpis smluv v Číně je celkem rizikový proces, protože slíbí tzv. „hory doly“ a pak nesplní, pokud je na ně vyvíjen tlak, objeví se problémy a s nimi spojené komplikace při sjednaném obchodu.

Číňané jsou zvyklí smlouvat, jsou zvyklí smlouvat od narození, o všechno se smlouvá. Používají např. salámovou taktiku. V současné době je v Číně nejvíce podvodů v mezinárodním obchodě. Doporučení je neobchodovat s malými firmami nebo s firmami co jsou na trhu krátce, je podezřelé, když se relativně rychle dojedná obchod. Největší problémy jsou s kvalitou. Při podpisu kontraktu chtějí peníze, vyloženě si říkají o úplatky – jako například o nové auto. Každá první nabídka je vysoce nadsazená a nepřijímá se, musí se začít vyjednávat. Musí se vyjasnit pravomoci, pokud přijedou oni sem, potřebují být oficiálně pozváni, musí se daná osoba zavázat, že se o ně plně postará a všechno zaplatí, na tom si čínský partner velmi potrpí. Musí se cítit v hostitelské zemi, jako král.

Často se vyhýbají negativním odpovědím, neříkají přímo „ne, nechci“, většinou raději řeknou, že je to obtížná situace, řekne, že udělá vše, co je možné a neudělá nic.

## 6.12 Konečné doporučení

Bez aktivní přítomnosti na čínském trhu neprorazíte. Je zapotřebí do Číny často cestovat, účastnit se obchodních jednání a budovat vztahy (i neformální –přátelské), které jsou pro

obchodování naprosto klíčové. Ideálním řešením je vyčlenit někoho, kdo Číně rozumí a bude se stoprocentně věnovat jen čínskému trhu. Je zapotřebí si k Číně vytvořit pozitivní vztah. V pravidelných intervalech si s partnery vyměňujte informace (např. prostřednictvím online schůzek), či informujte čínskou stranu o novinkách, aby bylo vidět, že se stále rozvíjíte. Výhodou Číny je, že vše je digitální. Čína je v informačních technologiích velmi pokročilá a téměř vše se dnes odehrává přes mobilní telefon. Multifunkční sociální síť WeChat je naprosto klíčová v každodenním užívání a komunikaci. Při osobním i online jednání buďte zdvořilí a trpěliví. To, co by v Evropě trvalo hodinu, bude v Číně trvat sedmkrát déle. Je potřeba si vyhradit dostatek času a nebýt ve stresu. Zároveň je dobré se slušně ujistit (raději několikrát), že vám obchodní partner skutečně rozumí. Naprosto běžné jsou však časté změny již dohodnutých záležitostí.

## 7 Závěr

Bakalářská práce se zabírala tématem: „ČR a Čína - zahraničně-obchodní vztahy“. Hlavním cílem práce bylo zpracovat doporučení, které poslouží, jako návod pro správný postup při obchodování mezi podniky z České republiky s Čínskou lidovou republikou. Mezi dílčí cíle práce patřilo provedení analýzy zahraničního obchodu České republiky a Čínské lidové republiky. Dalším dílčím cílem byla realizace terénního šetření ve vybrané společnosti, autorka práce si zvolila společnost ETA a.s. Z praktického hlediska analyzoval stávající zahraniční obchod mezi zvolenou společností a Čínou.

Část teoretická vymezovala teoretický základ k problematice zahraničního obchodu a zahraničně-obchodní politiky. Dále pak popisovala zahraniční obchod, komoditní strukturu českého vývozu a dovozu, podstatu zahraničně-obchodní politiky, základní směry obchodní politiky, zásady obchodního jednání, zahraniční spolupráce České republiky a Číny, význam zahraničního obchodu pro Českou a Čínskou republiku, či například zahraniční politiku Číny.

Část praktická obsahovala analýzu zahraničního obchodu mezi Českou republikou a Čínou. Autorka práce analyzovala jejich obchodní vztahy, poukázala na nejvýznamnější položky dovozu a vývozu, analyzovala vzájemnou výměnu v oblasti služeb, představil čínské projekty a představil české firmy působící v Číně.

Dále pak v praktické části byl proveden terénní výzkum ve vybrané společnosti ETA a.s., kde bylo hlavním cílem poukázat na zahraniční obchod mezi touto společností a Čínou. Autorka práce uvádí v této kapitole zjištěné výsledky a zkušenost vybraného zaměstnance společnosti ETA a.s. s obchodním jednáním v Číně.

Závěrem praktické části a hlavním cílem celé bakalářské práce bylo sestavení velmi podrobného doporučení, které poslouží jako návod pro správný postup při obchodování mezi podniky České republiky a Číny. Autorka v této závěrečné kapitole sestavila doporučení pro následující oblasti mezinárodního obchodu s orientací na čínskou společnost, která je pro českého člověka velmi specifická. Doporučení se tedy týkalo pro správné chování v následujících oblastech: úvodní představení čínského jednání, doporučené desatero, otázky při obchodním jednání, oslovení, oblékání, dary, vizitky, obchodní jednání, komunikace, stolování, dodržování smluv a konečné doporučení.

Vypracováním bakalářské práce autorka dospěla k novým poznatkům, dozvěděla se mnoho informací. Vyzkoušel si navrhnout doporučení pro obchodní jednání mezi Českou

republikou a Čínskou lidovou republikou. Autorka práce věří, že nasbírané poznatky a zkušenosti v budoucí době využije.

Na závěr je možné stanovit, že všechny vytyčené cíle byly splněny.

## Seznam použitých zdrojů

### Knihy

1. PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. Ekonomika turismu: turismus České republiky : vymezení a fungování trhu turismu, přístupy k hodnocení významu a vlivu turismu, charakteristika turismu České republiky. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3748-5.
2. GULLOVÁ, Soňa. Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024744186.
3. ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.
4. SVATOŠ, Miroslav. Zahraniční obchod: teorie a praxe. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2708-0.
5. ŠPAČEK, Ladislav. Úspěšný obchodní zástupce: etiketa, komunikace, prezentace, dress code. Praha: Fragment, 2014. Kariéra (Fragment). ISBN 978-80-253-2196-6.
6. KALÍNSKÁ, Emilie. Mezinárodní obchod v 21. století. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3396-8.
7. DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.
8. ŠPAČEK, Ladislav. Moderní etiketa. Praha: Mladá fronta, 2019. ISBN 978-80-204-5445-4.
9. ŠPAČEK, Ladislav. Etiketa stolování: o dobrých mravech a dobrém jídle. Praha: Euromedia Group, 2021. Universum (Euromedia Group). ISBN 9788024276175.
10. MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. Mezinárodní obchodní operace. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.

### **Internetové zdroje:**

1. [www.eta.cz](http://www.eta.cz)
2. [www.czso.cz](http://www.czso.cz)
3. [www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)
4. [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)
5. [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz)
6. <http://cz.china-embassy.gov.cn/>
7. [www.consilium.europa.eu](http://www.consilium.europa.eu)
8. <http://www.ladislavspacek.cz/>
9. [www.ccspol.org](http://www.ccspol.org)
10. [www.forbes.cz](http://www.forbes.cz)
11. [www.euroskop.cz](http://www.euroskop.cz)
12. <https://ecipe.org/>