



Kulturní rozdíly Singapuru perspektivou české mezinárodní firmy

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Autor práce:

Albert Kozák

Vedoucí práce:

Ing. Renata Čuhlová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





Zadání bakalářské práce

Kulturní rozdíly Singapuru perspektivou české mezinárodní firmy

Jméno a příjmení: **Albert Kozák**
Osobní číslo: E18000109
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávací katedra: Katedra marketingu a obchodu
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Interkulturní komunikace v mezinárodním obchodě
2. Charakteristika Singapuru
3. Ekonomické vztahy ČR a Singapuru
4. Analýza kulturních odlišností mezi ČR a Singapurem
5. Doporučení pro česko-singapurské obchodní jednání

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- PRŮCHA, Jan. 2010. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3069-1.
- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. 2015. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-298-7.
- GULLOVÁ, Soňa. 2013. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4418-6.
- HOLLIDAY, Adrian, John KULLMAN a Martin HYDE. 2017. *Intercultural communication: an advanced resource book for students*. 3rd ed. New York: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 9781138183636.
- RUSH, James Robert. 2018. *Southeast Asia: A Very Short Introduction*. London: Oxford University Press. ISBN 9780190248765.
- PROQUEST. 2020. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-10-02]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Ing. Kamil Balšánek

Vedoucí práce:

Ing. Renata Čuhlová, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. JUDr. Ing. Bohumil Poláček, Ph.D.,
MBA, LL.M.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

19. března 2021

Albert Kozák

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou interkulturní komunikace a zaměřuje se především na kulturní odlišnosti Singapuru z pohledu české mezinárodní firmy. Singapurský trh je velice perspektivní, a přestože je velmi specifický, tak pro české podnikatele představuje velký potenciál. Úvodní část se věnuje teorii interkulturní komunikace, kde nejprve definuje základní pojmy, poté uvádí hlavní teoretické přístupy a prokazuje spojitost s mezinárodním obchodem. Druhá kapitola se podrobněji zabývá charakteristikou tohoto městského státu, a to jak z hlediska teritoriálního a demografického, tak z pohledu ekonomicko-obchodního. Následně jsou popsány česko-singapurské ekonomické vztahy a stěžejní část práce se soustředí na analýzu konkrétních kulturních odlišností souvisejících s mezinárodním obchodem. Závěrečná kapitola je pak věnována praktickým doporučením pro potenciální obchodníky chystající se k expanzi na tento trh.

Klíčová slova

Česká republika, Geert Hofstede, interkulturní komunikace, kulturní dimenze, kulturní odlišnosti, mezinárodní obchod, Singapur

Annotation

Culture differences of Singapore from a Czech multinational company's perspective

The bachelor thesis deals with the issue of intercultural communication and focuses primarily on cultural differences of Singapore from a Czech multinational company's perspective. The Singaporean market is very promising, and although it is very specific, it represents a huge potential for Czech entrepreneurs. The first part tackles the theory of intercultural communication, firstly defining the basic terms and subsequently introducing the principal theoretical approaches and demonstrating a connection to international trade. The second chapter deals in detail with the characteristics of this city-state from a territorial, demographic, economic and commercial point of view. A description of Czech-Singaporean economic relations follows, and the crucial part is focused on the analysis of specific cultural differences related to international trade. The final chapter is devoted to practical recommendations for potential businessmen planning to expand into this market.

Keywords

cultural differences, cultural dimensions, Czech Republic, Geert Hofstede, intercultural communication, international business, Singapore

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval Ing. Renatě Čuhlové, Ph.D., BA (Hons) za odborné vedení mé bakalářské práce, především pak za její ochotu, vstřícnost a cenné připomínky. Dále bych chtěl poděkovat konzultantovi Ing. Kamilu Balšánkovi za jeho rady a v neposlední řadě panu Mgr. Marcelu Bednářovi, prezidentovi Česko-singapurské obchodní komory, za sdílení svých bohatých zkušeností z praxe.

Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek	14
Seznam zkratk.....	15
Úvod.....	16
1. Teoretické vymezení interkulturní komunikace.....	18
1.1 Historický vývoj interkulturní komunikace.....	18
1.2 Pojem interkulturní komunikace	19
1.2.1 Komunikace	19
1.2.2 Kultura.....	20
1.2.3 Interkulturní komunikace	21
1.3 Interpersonální percepce.....	23
1.4 Kulturní dimenze	24
1.4.1 Kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho.....	25
1.4.2 Kulturní dimenze dle Fonse Trompennarse	29
1.5 Interkulturní komunikace v mezinárodním obchodě.....	30
2. Charakteristika Singapuru.....	33
2.1 Teritoriální a demografická charakteristika.....	33
2.1.1 Základní informace	33
2.1.2 Fyzicko-geografická charakteristika	35
2.1.3 Obyvatelstvo	35
2.1.4 Hospodářství	38
2.1.5 Doprava a cestovní ruch.....	39
2.2 Ekonomicko-obchodní charakteristika.....	40
2.2.1 Makroekonomické ukazatele.....	41
2.2.2 Struktura obchodu	42
3. Ekonomické vztahy ČR a Singapuru.....	45
3.1 Obchodní vztahy mezi ČR a Singapurem.....	45
3.2 České investice na singapurském trhu	46
3.3 Podmínky vstupu na singapurský trh	46
4. Analýza kulturních odlišností mezi ČR a Singapurem	49
4.1 Porovnání ČR a Singapuru dle Hofstedeho kulturních dimenzí.....	49
4.2 Kulturní specifika Singapuru v obchodním prostředí.....	51
4.2.1 Postavení ve společnosti	51

4.2.2 Komunikace	52
4.2.3 Obchodní etiketa	55
4.2.4 Stolování.....	57
4.2.5 Dresscode	59
4.2.6 Legislativa, svátky a pracovní doba	59
5. Desatero doporučení pro česko-singapurské obchodní jednání	62
Závěr.....	65
Seznam použité literatury	67

Seznam obrázků

Obrázek 1: Státní vlajka a symbol	34
Obrázek 2: Etnické složení (2018)	36
Obrázek 3: Náboženství (2015)	37
Obrázek 4: Věková pyramida Singapuru k roku 2020	38
Obrázek 5: Vývoj HDP v letech 1980–2020 v mld. USD.....	42
Obrázek 6: Srovnání ČR a Singapuru dle Hofstedeho dimenzí	50

Seznam tabulek

Tabulka 1: Mocenský odstup	26
Tabulka 2: Vyhýbání se nejistotě	26
Tabulka 3: Kolektivismus a individualismus	27
Tabulka 4: Feminita a maskulinita	28
Tabulka 5: Krátkodobá a dlouhodobá orientace	28
Tabulka 6: Zdrženlivost a požitkářství	29
Tabulka 7: Kulturní dimenze dle Fonse Trompenaarse	30
Tabulka 8: Přehled základních makroekonomických ukazatelů v letech 2019–2020.....	42
Tabulka 9: Zapojení Singapuru do mezinárodního obchodu (2016–2020).....	43
Tabulka 10: Největší obchodní partneři Singapuru (2020).....	43
Tabulka 11: Zahraniční obchod ČR se Singapurem.....	45
Tabulka 12: Singliš.....	54
Tabulka 13: Významné dny v Singapuru	60
Tabulka 14: Desatero doporučení	64

Seznam zkratek

ASEAN	Association of South East Asian Nations
CZK	Czech koruna
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
EUSTFA	European Union-Singapore Free Trade Agreement
HDP	Hrubý domácí produkt
IBM	International Business Machines Corporation
IMF	International Monetary Fund
SGD	Singapore dollar
TEU	Twenty-foot equivalent unit
USD	United States dollar
WTO	World Trade Organization

Úvod

Interkulturní komunikace je neustále se rozšiřující globální problematikou, která zasahuje nejen do oblasti turismu, ale především má významný vliv na mezinárodní obchod a diplomacii. Přestože jsou kulturní odlišnosti během přípravy na jednání mnohdy opomíjeny, tak mohou být klíčovým faktorem rozhodujícím o úspěchu či naopak o definitivní ztrátě potenciálního obchodního partnera.

Singapur je velice vyspělý a specifický městský stát, který je součástí skupiny tzv. asijských tygrů, pro něž je typický enormní ekonomický růst a vysoká životní úroveň. V minulosti byl díky své ideální poloze dlouhá léta kolonizován Velkou Británií, se kterou dodnes udržuje velmi blízké vztahy. Právě poloha a vysoce přívětivé vstupní podmínky činí Singapur dokonalým vstupním bodem do celé oblasti jihovýchodní Asie, a tak i vysoce perspektivním a lákavým trhem pro světové obchodní společnosti.

Přestože singapurský trh může na první pohled působit zcela bezchybným dojmem, tak právě související s jeho obrovským potenciálem pro mnohé nadnárodní firmy se jedná o vysoce konkurenční prostředí. Tamní kultura je navíc velice pestrá a pro evropské obchodníky nezanedbatelně odlišná, neboť je tvořena hned několika etnickými a náboženskými skupinami.

Cílem této bakalářské práce je proto analyzovat kulturní odlišnosti tohoto asijského tygra, a to zejména ve spojitosti s obchodním jednáním a následně na základě teoretických informací a poznatků zkušených odborníků z praxe vyvodit praktická doporučení pro potenciální podnikatele a obchodníky chystající se expandovat na tento mimořádně atraktivní trh.

První část bakalářské práce se podrobněji zabývá teoretickým vymezením problematiky interkulturní komunikace, kde zmiňuje její historický vývoj, definuje základní pojmy, porovnává přístupy nejvýznamnějších autorů a uvádí obecná doporučení pro mezinárodně-obchodní vztahy.

Druhá kapitola je poté věnována důkladné charakteristice Singapuru, a to jak z pohledu geografického a demografického, tak i z hlediska ekonomicko-obchodního. V následující

kapitole, popisující ekonomické vztahy České republiky a Singapuru, se lze dočíst o objemu a komoditní struktuře vzájemného obchodu mezi těmito státy, dále pak o významných českých investorech působících na tamním trhu, perspektivních odvětvích a v neposlední řadě také o konkrétních vstupních požadavcích z pohledu českých společností.

V závěru práce autor využívá nabytých teoretických znalostí a získaných informací od specialistů z praxe v čele s Marcelem Bednářem, prezidentem Česko-singapurské obchodní komory, a provádí podrobnou analýzu kulturních odlišností Singapuru perspektivou českých firem. Vycházejíc z této analýzy následně formou vlastního desatera uvádí konkrétní doporučení pro úspěšné česko-singapurské obchodní jednání.

1. Teoretické vymezení interkulturní komunikace

Cílem první kapitoly je přiblížit čtenářům teorii interkulturní komunikace a témata s ní úzce související. V úvodu se autor věnuje historickému vývoji této vědní disciplíny, následně definuje pojem „interkulturní komunikace“, v neposlední řadě se zabývá interpersonální percepcí a zmiňuje nejvýznamnější teoretické přístupy, dle nichž lze odlišovat jednotlivé kultury. Závěr kapitoly je věnován vlivu této problematiky na mezinárodně obchodní vztahy a obecným doporučením pro řešení kulturních odlišností.

1.1 Historický vývoj interkulturní komunikace

Prvky interkulturní komunikace doprovázely lidstvo již od počátku civilizace, kdy docházelo ke vzájemným stykům mezi příslušníky různých etnik, národů a s tím spojenými kulturami a jazyky. (Průcha, 2010)

Přestože se uvádí, že již 4 století př. n. l. psal řecký antický historik Hérodotos o rozdílech mezi jednotlivými kulturami, tak první doložené zmínky o interkulturní komunikaci nejen na českém území se datují do 2. poloviny 19. století, kdy německý autor Adolf Knigge shromáždil své komunikační zkušenosti v knize *O obcování s lidmi*, jež byla publikována v roce 1874. Toto dílo lze označit za soubor praktických doporučení, jak patřičně komunikovat mj. se členy rodiny, ženami, lidmi různých profesí, a právě s příslušníky odlišných kultur. (Čeněk, 2016; Průcha, 2010)

Značný vzestup zájmu o interkulturní komunikaci byl zaznamenán během 2. světové války, kdy hlavním cílem byla snaha o porozumění psychologie nepřítele s vidinou předejít jeho následující kroky, a zejména pak v poválečném období, kdy docházelo k velkému zahraničnímu rozmachu Spojených států amerických a s tím spojeným střetům se členy rozdílných kultur, na které bylo nezbytné obchodníky a diplomaty vhodně připravit. (Čeněk, 2016; Průcha, 2010)

Byť ve světě pojem „*intercultural communication*“ poprvé zmínili američtí autoři E. Hall a D. Trager v roce 1954 v knize *Culture as Communication*, což napomohlo postupnému rozšíření této problematiky i do ostatních zemí, tak v českém prostředí došlo k výraznému

rozmachu až ke konci 20. století, kdy se počet cizinců žijících na českém území v letech 1989–1999 více než zšestinásobil. Za nejvýznamnější tuzemské autory se považují L. Kolman s textem *Komunikace mezi kulturami* (2001) a J. Průcha mj. se svou publikací *Interkulturní psychologie* (2004). (ČSÚ, 2021; Průcha, 2010, s. 18-19)

Pojem interkulturní komunikace, vycházející z anglického „*intercultural communication*“ nebo také „*cross-cultural communication*“, nemá v českém jazyce oficiální překlad, a proto se lze setkat například s označením „mezikulturní komunikace“, eventuálně „komunikace mezi kulturami“. (Průcha, 2010)

1.2 Pojem interkulturní komunikace

Před vymezením samotného pojmu „interkulturní komunikace“ jsou v této kapitole vysvětleny pojmy s tématem úzce související a zároveň nezbytné pro uvedení do problematiky komunikace mezi kulturami.

1.2.1 Komunikace

Název pochází z latinského slova „*communicare*“, což v překladu znamená něco někomu dát, nebo s někým sdílet. Komunikaci lze označit za sociální proces sdílení myšlenek či informací mezi minimálně dvěma osobami, nebo skupinami osob prostřednictvím komunikačních nástrojů s cílem dorozumění se. Zvláštním druhem komunikace je pak vyjednávání, které se odehrává mezi osobami, nebo skupinami s různými cíli za účelem splnění požadavků jedné strany, nebo alespoň částečným uspokojením všech stran. Výsledek vyjednávání závisí především na osobnosti a schopnostech vyjednávačů. (Nový, Schroll-Machl, 2015)

Základním principem úspěšné komunikace je sladit její obsah a formu, respektive to, co je řečeno, s tím, jakým způsobem to je řečeno. Naopak neúspěšná komunikace bývá často příčinou vzájemného nepochopení, nedorozumění a dalších nežádoucích důsledků, které mohou následně vyústit ve spory či konflikty různých velikostí, a proto je nezbytné se danému tématu pozorně věnovat. (Nový, Schroll-Machl, 2015, s. 7)

Podstatné je si uvědomit, že mezi komunikační nástroje se řadí jak nástroje verbální, tak i neméně důležité, avšak často opomíjené, nástroje neverbální. Zatímco verbální neboli slovní nástroje, mohou mít mluvenou, nebo písemnou formu a tvoří obsah komunikace, tak neverbální komunikace se skládá především z fyzických projevů těla a zahrnuje veškeré neslovní projevy od stylu příchodu, přes postoj, podání ruky, gesta, mimiku obličeje, oční kontakt, vůni, dále pak rychlost, plynulost a hlasitost mluvy až po proxemiku¹. Neverbální komunikace může hrát zejména v interkulturním prostředí klíčovou roli, neboť její interpretace se v různých částech světa mnohdy liší. (Hall, 1984; Nový, Schroll-Machl, 2015)

1.2.2 Kultura

Kultura je poměrně složitým jevem, který je zkoumán řadou vědních disciplín, z nichž každá má jiný úhel pohledu. V antropologii tento termín poprvé použil E. B. Tylor, jenž jej definoval jako „*Celek, který zahrnuje znalosti, víru, umění, mravy, zákony, zvyklosti a další schopnosti a návyky, které člověk získal jako člen dané společnosti.*“ (Berry et al, 2002, s. 225–226) Čeněk (2016) mezi společné prvky dále řadí mj. jazyk, filozofii, potřeby, techniku a technologii, vědu, sport, nebo dokonce módu. (Hall, 1984)

Teorie interkulturní komunikace spojuje kulturu zejména s chováním lidí, což potvrzuje tato definice: „*Z pohledu interkulturní psychologie je kultura vnímána jako produkt minulého lidského chování, který zároveň ovlivňuje jejich chování v budoucnosti.*“ (Segall et al., 1999 citováno Berry et al, 2002, s. 229; překlad autora)

Co se týče českých autorů, tak kupříkladu Čeněk (2016) zmiňuje definici Hofstedeho (2007), která zní: „*Kultura je kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých.*“ Průcha (2010b) oproti tomu využívá slova Murphyho (1998): „*Kultura je celistvý systém významů, hodnot a společenských norem, kterými se řídí členové dané společnosti a které prostřednictvím socializace předávají dalším generacím.*“

¹ Proxemika je vzdálenost mezi dvěma subjekty.

Z výše uvedených definic vyplývá, že kultura je tedy společenství lidí, pro které jsou typické určité společné znaky ovlivňující jejich myšlení, chování a komunikaci. Zajímavostí poté je, že právě lidské chování tvoří danou kulturu, která má následně opět značný vliv na chování dalších generací a tvoří tak jakýsi řetězec. (Berry et al, 2002; Čeněk, 2016; Průcha, 2010b)

Vzhledem k tomu, že kultura nemá jasně stanovené parametry, tak je zcela nemožné určit jejich přesný počet. Uvádí se, že každé etnikum či národ má svou vlastní kulturu, z čehož je více než zřejmé, že ačkoliv se počet příslušníků jednotlivých kultur výrazně liší, tak celkové množství světových kultur je enormní. Některé zdroje uvádí, že existuje až 5 tisíc různých etnik a s nimi spojených kultur, které lze dále členit na tzv. subkultury, jenž se od dominantní části kultury určitým znakem odlišují. (Čeněk, 2016; Průcha, 2010)

1.2.3 Interkulturní komunikace

Interkulturní komunikace, neustále se rozšiřující fenomén, stojí na pomezí několika vědních disciplín, na které navazuje. Mezi tyto disciplíny patří např. interkulturní psychologie, zkoumající rozdíly v chování členů jednotlivých kultur, dále pak lingvistika a psycholingvistika a v neposlední řadě etnologie a sociologie. Prvky charakteristické pro interkulturní komunikaci, respektive komunikaci, při které dochází ke vzájemné interakci příslušníků rozdílných kultur, národů, etnik, ras nebo náboženských či jazykových společenství, jsou především odlišné jazyky, zvyky, hodnoty a mentalita subjektů. (Hartl, Hartlová, 2010; Průcha, 2010)

Existují 3 různé, avšak navzájem závislé přístupy, kterými lze pojem interkulturní komunikace uchopit. První pojetí jej vysvětluje jako konkrétní proces, další jako vědeckou teorii a třetí přístup na tento pojem nahlíží jako na edukační aktivity. (Průcha, 2010)

Interkulturní komunikace vnímána jako *proces* je sociální interakce každodenně probíhající mezi příslušníky odlišných kulturních společenství v různých sociálních situacích. Tento jev probíhá zpravidla spontánně a kvůli globalizaci se s ním lze setkat čím dál tím častěji. Nejčastěji se objevuje v prostředí mezinárodního obchodu, diplomacie, vědy, umění, sportu či turismu. (Průcha, 2010)

Druhým způsobem, jakým lze na tento pojem nahlížet, je interkulturní komunikace jako *vědecká teorie* a *výzkum* zabývající se právě zmíněným interakčním procesem a obzvláště pak jeho obsahem, účastníky, podmínkami, překážkami a následky. (Průcha, 2010)

Třetí, tedy poslední pojetí, využívá teorie a výzkumu a vysvětluje tuto problematiku jako *edukační a podpůrné aktivity*, jejichž cílem je přenést teorii do praxe. Za zmínku stojí citát francouzského spisovatele Bernarda Werbera, který prohlásil: „*Mezi tím, co si myslím, co chci říct, co si myslím, že říkám, co říkám, co chcete slyšet, co slyšíte, co si myslíte, že rozumíte, co chcete rozumět a co rozumíte, existuje alespoň devět možností, že si nerozumíme.*“ A právě interkulturní odlišnosti mnohonásobně zvyšují pravděpodobnost neúspěšné komunikace. Cílem těchto aktivit je tak na základě teoretických výzkumů připravit obchodníky, diplomaty, vědce a další osoby pohybující se v mezikulturním prostředí na setkání s příslušníky jednotlivých kultur a zvýšit tak šanci na efektivní komunikaci. Jak zmiňuje například Holliday (2017), nelze však stanovit přesný návod, jak komunikovat s konkrétními kulturami, jelikož existuje hned několik možných cest pro dosažení úspěchu, a proto výsledkem těchto vzdělávacích aktivit jsou pouze rady a doporučení, jež mají vést k pochopení základních principů komunikace s příslušníky jednotlivých kultur. (Nový, Schroll-Machl, 2015; Průcha, 2010)

Významnou teorií pro výzkum interkulturní komunikace je *teorie jazykového relativismu*, jež bývá také nazývána podle amerických antropologů, kteří se v první polovině 20. století vlivně podíleli na jejím vývoji, *hypotézou Sapira-Whorfa*. Tato hypotéza je založena na principu, že jazyk, kterým daný jedinec komunikuje, podmiňuje jeho myšlení, vnímání a chápání okolního světa, a tím pádem rozdíly mezi jednotlivými jazyky způsobují diference v myšlení a vnímání svého okolí. Vycházejíc z této teorie lze usoudit, že při vzájemné komunikaci příslušníků rozdílných kultur prakticky není možné docílit úplného porozumění, a to z důvodu lišících se jazyků a s tím spojenými rozdíly v myšlení subjektů. Přestože tuto teorii podporuje významné procento odborníků a považuje ji za jedno ze stěžejních tvrzení, tak rovněž existuje několik odpůrců. Mezi zastánce se řadí mj. polský filozof Adam Schaff, což dokazuje svým tvrzením: „*Jazyk je aktivním činitelem při utváření našeho obrazu světa, který je v důsledku toho různý v závislosti na systému jazyka.*“ Oproti tomu R. F. Murphy zdůrazňuje význam neverbální komunikace, která má na vzájemné porozumění také podstatný vliv. Další odpůrci argumentují skutečností, že tato hypotéza byla demonstrována na základě rozdílů mezi současnou angličtinou a výrazně lišícím se jazykem amerických

Indiánů a prohlašují tak, že toto pravidlo nelze obecně uplatnit na všechny jazyky. (Hall, 1971; Průcha, 2010; Průcha, 2010b)

1.3 Interpersonální percepce

Důležitou součástí interakce mezi příslušníky odlišných kultur je nepochybně celkové vnímání cizince neboli interpersonální percepce. Tento jev vychází z vnímání a poznávání druhých lidí a následného zpracovávání informací, na jejichž základě si každý jedinec utváří svůj vlastní ucelený obrázek o osobnosti daných lidí. Vycházejíc z faktu, že v průběhu interpersonální percepce se subjekt soustředí především na podstatné informace, jež si však každý vybírá dle svých vlastních preferencí, tak jde o velmi subjektivní proces, během něhož se lidé mnohdy dopouštějí zásadních chyb a objekt je tak velmi zřídka vnímán takový, jaký doopravdy je, a zvláště pak v prostředí mezikulturním. (Nový, Schroll-Machl, 2015)

Jak již bylo naznačeno výše, proces vnímání cizince je tvořen několika základními prvky, a to konkrétně subjektem aneb vnímající osobou, objektem neboli vnímanou osobou a situačním kontextem. Klíčové je vzít na vědomí, že subjekt je vždy zároveň vnímanou osobou objektu a naopak. (Nový, Schroll-Machl, 2015)

Subjekt a jeho percepce cizince ovlivňují jak fyziologické, tak i psychologické faktory, mezi které se řadí např. zkušenosti, motivace či emoce. Za zmínku stojí kognitivní disonance, respektive jev, kdy subjekt podvědomě věnuje více pozornosti projevům a vlastnostem, které se shodují s jeho preferencemi a méně těm, s nimiž se neztotožňuje. V praxi to znamená, že člověk si více všímá pozitivních vlastností u člověka, ke kterému má kladný postoj a opačně. (Nový, Schroll-Machl, 2015)

Oproti tomu objekt bývá zpravidla posuzován dle fyzického vzhledu a vnější úpravy, komunikačních projevů, chování v určitých situacích, sociálního statusu či například dle jeho dosavadních výsledků. (Nový, Schroll-Machl, 2015)

Situační kontext pak doplňuje informace o objektu a dělí komunikaci na dva typy dle míry shody mezi tím, co má být sděleno a tím, co skutečně řečeno je na komunikaci s nízkým a vysokým kontextem. Pro komunikaci s nízkým kontextem je typické, že mluvčí zpravidla

vyjadřuje vše, co sdělit opravdu chce a posluchač tak dokáže bez obtíží porozumět obsahu, aniž by si musel informace domýšlet z kontextu. Tento komunikační styl je význačný například pro Nizozemsko, Švýcarsko či Skandinávii. Naopak s vysokým komunikačním kontextem se lze setkat například v asijské kultuře, nebo v zemích jižní Evropy a vystihuje její určitá uzavřenost mluvčího, kdy právě kontext přebírá významnou část obsahu a posluchač je tak nucen si její domýšlet například z neverbální komunikace. (Nový, Schroll-Machl, 2015; Průcha, 2010a)

V úvodu této kapitoly již bylo zmíněno, že během procesu interpersonální percepce dochází opětovaně k chybám, které mají za následek nesprávné vnímání cizince. Mezi nejfrekventovanější pochybení je nezbytné zmínit kupříkladu *efekt pořadí*, kdy vnímající osoba příliš podléhá prvnímu, nebo naopak poslednímu dojmu, dále tzv. *haló-efekt* představující tendenci nechat se nadměru ovlivnit jistým výrazným znakem, z čehož plyne následné zabarvení vnímání dalších prvků. Častou chybou v interkulturním prostředí bývá také *stereotypizace*, jež představuje sklon k připisování vlastností osobám pouze na základě jejich příslušnosti k určité sociální skupině či kultuře. Pokud si však je vnímající osoba vědoma tohoto asociačního principu a všechny přiřazené vlastnosti bere pouze jako domněnky, které poté náležitě ověří, může tento proces naopak využít ve svůj prospěch. Poslední chybou, kterou nelze opomenout, je *projekce* čili promítání vlastních pocitů a emocí do druhých. Typickým příkladem je vlastní nedůvěra k cizincům, kterou si člověk promítá do vnímané osoby a vyvolává v sobě pocit, že i tato osoba je jistě nedůvěřivá, což nicméně nemusí být nutně pravda. (Nový, Schroll-Machl, 2015, s. 15)

Ačkoliv se může zdát, že jde o poměrně složitý jev, který výrazně komplikuje interkulturní komunikaci, tak pouhé vědomí o zmíněných chybách může znatelně snížit jejich efekt a případné porozumění tomuto tématu pak dokonce napomáhá k rozvoji vlastních percepčních schopností. (Nový, Schroll-Machl, 2015)

1.4 Kulturní dimenze

Společně s rozvojem mezinárodního obchodu docházelo častěji ke vzájemným kontaktům příslušníků různých zemí, které přinášely řadu nedorozumění a chyb nejen ve vnímání cizince, a tak se odborníci začali zabývat tím, co dané problémy způsobuje a hledali různá

kritéria, na nichž by bylo možné ilustrovat zásadní národnostní diference. Nejvýznamnější vědecké metody charakterizující národy dle několika dimenzí jsou popsány v následujících podkapitolách. Je nutné podotknout, že jednotlivé dimenze charakterizují národy jako celky, nikoli jednotlivce. (Hofstede, 2011, Průcha, 2010a; Nový, Schroll-Machl, 2015)

1.4.1 Kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho

Mezi nejvýznamnější přístupy se bezesporu řadí celosvětově uznávaný výzkum nizozemského odborníka Geerta Hofstedeho. Tento nizozemský profesor, specializující se na psychologii v managementu, provedl na základě dotazníků pro více než 116 tisíc zaměstnanců společnosti IBM v 74 zemích jednu z nejkompexnějších studií v této oblasti, a vyvinul tak typologii národních kultur, která charakterizuje jednotlivé národy dle jejich hodnot. Tato typologie zprvu obsahovala 4 základní dimenze – mocenský odstup, vyhýbání se nejistotě, individualismus a převahu maskulinních hodnot. V 80. letech 20. století pak byla přidána preference dlouhodobé orientace a na počátku 21. století vznikla, za spolupráce s Michaelem Minkovem, poslední dimenze – požitkářství. (Hofstede 2011; Hofstede Insights, 2021; Nový, Schroll-Machl, 2015; Průcha, 2010a)

Následující část definuje jednotlivé dimenze a v tabulkách zobrazuje jejich oboustranné extrémy charakteristické pro základní odlišnosti, které se však mohou od skutečných situací do jisté míry odchylovat. (Hofstede, 2011)

Mocenský odstup

První dimenze představuje vztah lidí k autoritě, lépe řečeno, v jaké míře příslušníci dané země očekávají a akceptují nerovnoměrné rozložení moci. Pojednává například o vztazích mezi vedoucími pracovníky a podřízenými, učiteli a žáky nebo mezi rodiči a dětmi. (Nový, Schroll-Machl, 2015; Průcha, 2010a)

Tabulka 1: Mocenský odstup

Nízká míra	Vysoká míra
Rodiče považují děti za rovnocenné	Rodiče učí děti poslušnosti
Lidé nerespektují starší generace	Respekt ke starším lidem
Podřízení očekávají konzultaci	Podřízení očekávají nařízení
Rovnoměrné rozdělení příjmů	Nerovnoměrné rozdělení příjmů

Zdroj: (Hofstede, 2011); vlastní zpracování

V Evropě se lze setkat s vysokým mocenským odstupem ve východních zemích či ve Francii, ve světě pak stojí za zmínku africké a asijské země v čele s Malajsií. Naopak nižších hodnot dosahuje Skandinávie a anglicky mluvící západní země. (Hofstede, 2011; Průcha, 2010a)

Vyhýbání se nejistotě

Index vyhýbání se nejistotě značí, do jaké míry se členové dané kultury cítí ohroženi v pro ně nových a neznámých situacích. Lidé ze zemí s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě jsou zpravidla tolerantnější k jiným názorům, než na které jsou zvyklí a jsou více flegmatictí. Obyvatelé zemí s vyššími hodnotami pak bývají více emocionální a vnitřně založení. (Hofstede, 2011; Nový, Schroll-Machl, 2015; Průcha, 2010a)

Tabulka 2: Vyhýbání se nejistotě

Nízká míra	Vysoká míra
Nejistota přijímána v každodenním životě	Nejistota pocíťována jako hrozba
Deviantní osoby jsou zajímavé	Netolerance deviantních osob
Odpor k pravidlům	Potřeba jasného plánu a pravidel
Časté změny povolání	Setrvání v zaměstnání přes nespokojenost

Zdroj: (Hofstede, 2011); vlastní zpracování

Mezi typické představitele zemí dosahujících nízkého indexu patří Velká Británie, Skandinávie, Singapur, Hongkong a další země ovlivněné čínskou kulturou. Vysokých hodnot nabývají země střední a východní Evropy, Pyrenejského poloostrova, Jižní Ameriky a v Asii pak zejména Japonsko. (Hofstede, 2011; Průcha, 2010a)

Individualismus

Individualismus, resp. kolektivismus vyjadřuje závislost jedince na kolektivu a volnost pro vlastní iniciativu. Zatímco v individualistických zemích se očekává, že každý se postará sám o sebe a své nejbližší, tak příslušníci kolektivistických zemí jsou od narození začleňováni do rozsáhlých rodin, které nadále chrání. (Hofstede, 2011; Průcha, 2010a)

Tabulka 3: Kolektivismus a individualismus

Kolektivismus	Individualismus
Centrem dění jsme "My"	Centrem dění jsem "Já"
Předem určené názory skupiny	Očekává se osobní názor
Důraz na sounáležitost	Každý má právo na soukromí
Na ostatní nahlíženo jako na příslušníky nebo nepřislušníky dané skupiny	Na ostatní nahlíženo jako na jednotlivce

Zdroj: (Hofstede, 2011); vlastní zpracování

Za individualistické jsou považovány především vyspělé západní země – typicky USA, Kanada, Velká Británie, Belgie či Nizozemsko. Kolektivismus naopak vítězí zejména v rozvojových zemích. (Hofstede, 2011; Průcha, 2010a)

Převaha maskulinních hodnot

Poslední z původních dimenzí popisuje vztah maskulinních a femininních hodnot ve společnosti. Tato dimenze se dotýká základních a často nevědomých hodnot, které může být obtížné veřejně diskutovat. Maskulinní kultury se vyznačují výrazným odlišením rolí mužů a žen. V těchto kulturách se od mužů očekává orientace na výkon, materiální hodnoty a úspěch, naopak od žen jistá umírněnost, solidarita a péče. Ve femininní společnosti se pak tyto role překrývají. Je zapotřebí zdůraznit, že nositeli obou typů hodnot mohou být jak muži, tak i ženy. (Hofstede, 2011; Nový, Schroll-Machl, 2015; Průcha, 2010a)

Tabulka 4: *Feminita a maskulinita*

Feminita	Maskulinita
Minimální emoční a sociální rozdíly	Vysoké emoční a sociální rozdíly
Rovnováha mezi prací a rodinou	Práce je nad rodinou (kariéristé)
Soucit se slabými	Obdiv silných
Mnoho žen v politických funkcích	Minimum žen v politických funkcích

Zdroj: (Hofstede, 2011); vlastní zpracování

Typickým příkladem převládající feminity je Skandinávie, mírně převažuje rovněž v oblasti jihozápadní Evropy, a naopak v západních anglicky mluvících zemích má mírnou převahu maskulinita, která pak výrazně dominuje v Japonsku či Rakousku. (Hofstede, 2011; Nový, Schroll-Machl, 2015)

Dlouhodobá, resp. krátkodobá orientace

Dimenzi zabývající se dobou, na niž se kultury orientují zavedl Michael Harris Bond, který následně umožnil Hofstedemu, aby ji zařadil ke svým čtyřem předchozím. Příslušníci dlouhodobě orientujících se společností věří, že nejdůležitější události teprve přijdou a kladou důraz na činnosti, které přinesou efekt v delším časovém horizontu, kdežto krátkodobě orientující se lidé žijí s pocitem, že jejich životní události již proběhly nebo právě probíhají a zaměřují se na činnosti přinášející momentální nebo krátkodobý efekt. (Hofstede, 2011; Nový, Schroll-Machl, 2015)

Tabulka 5: *Krátkodobá a dlouhodobá orientace*

Krátkodobá orientace	Dlouhodobá orientace
Dobry člověk je neustále stejný	Dobry člověk se přizpůsobuje okolnostem
Hrdost na svou zemi	Snaha učit se od ostatních zemí
Tradice jsou posvátné a neměnné	Tradice jsou přizpůsobitelné změnám okolností
Velké výdaje a spotřeba	Vysoké úspory a prostředky pro investice

Zdroj: (Hofstede, 2011); vlastní zpracování

Dlouhodobých hodnot nabývají především země východní Asie a země východní a střední Evropy. Mezi krátkodobě orientované se řadí např. USA, Austrálie, státy Latinské Ameriky a v neposlední řadě většina Afriky. Jihoasijské státy, Skandinávie a státy jižní Evropy se pak nachází přibližně na pomezí. (Hofstede, 2011)

Požitkářství

Nejnovější součástí této typologie představuje relativně svobodné uspokojování základních a přirozených lidských tužeb souvisejících se zábavou a užíváním života. Opakem je zdrženlivá společnost, jež pomocí přísných sociálních norem kontroluje uspokojování těchto potřeb. (Hofstede, 2011)

Tabulka 6: Zdrženlivost a požitkářství

Zdrženlivost	Požitkářství
Svoboda projevu není primárním zájmem	Svoboda projevu považována za důležitou
Nízký význam volného času	Vysoký význam volného času
Striktní sexuální normy a nižší porodnost	Volnější sexuální normy a vyšší porodnost
Méně aktivně sportujících lidí	Více aktivně sportujících lidí

Zdroj: (Hofstede, 2011); vlastní zpracování

Za požitkářské oblasti se považují státy Severní a Jižní Ameriky, západní Evropy či státy subsaharské Afriky. Ve státech východní Evropy, Asie a v muslimských zemích naopak převládá zdrženlivost. (Hofstede, 2011)

1.4.2 Kulturní dimenze dle Fonse Trompennarse

Dalším nizozemským autorem zabývajícím se kulturními dimenzemi je Alfonsus Trompenaars. Zatímco v některých dimenzích se shoduje se svým krajanem, tak v jiných případech postoupil o něco hlouběji a podrobněji rozčlenil a identifikoval odlišnosti, které lze zaznamenat již při krátkodobém kontaktu s cizinci. Všech 7 dimenzí, ze kterých lze následně vyvodit pravděpodobné chování a určitá doporučení pro usnadnění mezikulturní spolupráce, autor rozčlenil do 3 skupin – vztah k druhým lidem, vztah k času a vztah k přírodě, resp. vnějšímu prostředí člověka. Jednotlivé dimenze jsou prezentovány a charakterizovány v tabulce č. 7 níže. (Nový, Schroll-Machl, 2015)

Tabulka 7: Kulturní dimenze dle Fonse Trompenaarse

Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse		
Typ	Dimenze	Charakteristika
Vztah k druhým lidem	Univerzalizmus vs. partikularizmus	Jedna pravda vs. různé úhly pohledu
	Kolektivistický vs. individualizmus	Viz. Tabulka č. 3
	Neutrální vs. emocionální	Racionalita vs. emoce
	Difúzní vs. specifický	Mísení práce a soukromí vs. ochrana soukromí
	Úspěch vs. přísuzování	Status jedince na základě úspěchu vs. přísouzený dle věku či původu
Vztah k času	Následný vs. souběžný vztah	Po sobě jdoucí vs. překrývající se události
Vztah k přírodě	Vnitřní vs. vnější orientace	Podmanění vs. splynutí s okolím

Zdroj: (Nový, Schroll-Machl, 2015); vlastní zpracování

Tyto dva vědecké přístupy tedy umožňují zachytit, popsat a prakticky uchopit kulturní odlišnosti mezi jednotlivými národy jako celky, a to nejen v oblasti turismu, ale především odlišnosti zasahující do mezinárodního obchodu a managementu. Zatímco Hofstede se tématem zabýval spíše v obecné rovině, tak Trompenaars se podrobněji zaměřil na uvažování a sociální chování příslušníků jednotlivých kultur v konkrétních situacích, které lze zaznamenat již během krátkodobého styku. (Nový, Schroll-Machl, 2015)

1.5 Interkulturní komunikace v mezinárodním obchodě

Mezinárodně obchodní vztahy a diplomacie dozajista patří mezi oblasti s nejčetnějším výskytem interkulturní komunikace, která má nezanedbatelný vliv a v minulosti již zmařila nejedno obchodní jednání. Hlavní příčinou sporů a nedorozumění však nebývají kulturní odlišnosti jako takové, ale především jejich neznalost a nesprávná interpretace. Následující podkapitola obsahuje obecná doporučení, jak by se měli obchodníci na mezinárodní jednání připravit, jak by v něm měli postupovat a na co by si měli dát pozor, aby dosáhli žádaného úspěchu. (Nový, Schroll-Machl, 2015)

Je všeobecně známé, že efekt primarity², který může hrát významnou roli, je tvořen v průběhu několika prvních sekund, a tak je zásadní se na každý obchodní styk s cizinci řádně připravit. Přípravná fáze mezinárodně obchodního jednání by oproti tomu běžnému měla navíc zahrnout všeobecné informace o dané zemi v podobě například PESTEL analýzy, odlišnosti v sociálních hodnotách, normách, vnímání a v neposlední řadě také diference v tamní komunikační etiketě, neboť její neznalost či nedodržení může vést až k úplné ztrátě obchodního kontaktu. (Gullová, 2013; Nový, Schroll-Machl, 2015; Průcha, 2010a)

Komunikační etiketu lze charakterizovat jako soubor dorozumívacích pravidel, norem a zvyklostí typických pro danou společnost. Rozdíly ve zvyklostech mohou nastat hned v několika aspektech počínaje domluvou samotného jednání, kdy je nutné vzít v potaz nejen čas a místo, ale také kupříkladu státní a náboženské svátky – např. ramadán. Jednotlivé kulturní odlišnosti mohou nastat v důrazu na dochvilnost, pozdravu, dále pak v oslovování, představování, neverbální komunikaci či postoji k užívání mobilních telefonů během jednání. V posledních letech byla rovněž zavedena tzv. *netiketa* upravující komunikační chování na internetu. Netiketa, která zejména během posledních měsíců výrazně nabyla na důležitosti, slouží sice jako pouhá doporučení slušného chování v online prostředí, nicméně může mít velice významný efekt, jelikož je specifická především skutečností, že komunikující se často znají právě pouze skrze internet, čímž se vytrácí elementy jako vzhled, oblečení, způsob řeči a vystupování, gestikulace atp. (Hall, 1984; Gullová, 2013; Průcha, 2010a)

Neopomenutelným předpokladem úspěchu je bezpochyby dostatečná znalost jazyka, ve kterém příslušné strany komunikují, a to z toho důvodu, aby jednatel byl schopen užít ta slova, která skutečně chce a nebyl při tom omezen svou slovní zásobou. (Nový, Schroll-Machl, 2015)

Základním stavebním kamenem úspěšného jednání je vzájemný respekt k partnerovi a jeho kulturním odlišnostem. Během samotného průběhu je vhodné hovořit pomalu a zřetelně, nepoužívat složité obraty a rekapitulovat dosavadní průběh. K úplnému porozumění mohou dopomoci různá názorná vyobrazení, náčrtky, tabulky či vhodně zvolená gesta. Podobně

² Efekt primarity je známý rovněž jako efekt prvního dojmu.

jako v běžném jednání je užitečné partnera zapojit do diskuze, průběžně ověřovat správné pochopení sdělení a činit vstřícné kroky, které se taktéž naskrz kulturami různí. Neméně důležité je sledovat rozpor mezi verbální a neverbální komunikací, k čemuž napomáhá základní schopnost každého dobrého obchodníka – empatie. Samozřejmostí je pak odpovídající dresscode, který je osobní vizitkou každého člověka. (Hall, 1984; Gullová, 2010; Nový, Schroll-Machl, 2015)

Základní doporučení mezinárodně obchodního jednání lze tedy sumarizovat do 3 hlavních bodů. Nejprve je nutné cizí kulturu dobře znát a vnímat její rozdíly, které je třeba umět pojmenovat, popsat a pochopit. Dále je nezbytné danou kulturu respektovat a následně učinit vstřícné kroky, které projevují snahu najít řešení.

Obchodníci mohou své dovednosti neboli interkulturní kompetence rozšiřovat pomocí studia teorie jednotlivých kulturních odlišností, avšak v současnosti nabývají na popularitě praktické tréninky například v podobě workshopů a kurzů. Kompetence jedince jsou velmi těžko měřitelné a skutečné dovednosti odhalí až praxe, která je zároveň nejlepším učitelem. (Průcha, 2010a)

Závěrem lze konstatovat, že interkulturní komunikace je s globalizací rozšiřující se fenomén, který výrazně zasahuje do problematiky mezinárodního obchodu a s tím spojené interpersonální percepce, během níž se lidé často dopouštějí zásadních chyb. Pro minimalizaci nevhodných kroků a usnadnění mezinárodně obchodních jednání vytvořili nizozemští vědci Geert Hofstede a Alfonsus Trompenaars kulturní dimenze, dle nichž přiřazují jednotlivým národům typické vlastnosti a hodnoty. Základními prvky úspěšného interkulturního jednání je tyto kulturní odlišnosti řádně znát, respektovat a učinit vstřícné kroky projevující snahu najít řešení. Tyto dovednosti lze rozvíjet nejen studiem teorie, ale zejména praktickými tréninky a nabytím zkušeností z reálných jednání.

Za další významné světové autory zabývající se problematikou interkulturní komunikace lze označit kupříkladu Edwarda T. Halla, Edwarda Sapira či Benjamina L. Whorfa a v českém prostředí pak zejména profesora Jana Průchu.

2. Charakteristika Singapuru

Pro důkladné pochopení cizí kultury během přípravy na blížící se obchodní jednání je vhodné se nejprve zaměřit na všeobecné informace o dané zemi, ze kterých tamní kultura vychází. První část této kapitoly je proto určena teritoriální a demografické charakteristice a část druhá následně pojednává o ekonomicko-obchodní stránce tohoto asijského tygra. Znalost a správné uchopení těchto informací výrazně napomáhá, aby mezi účastníky jednání nenastalo žádné faux-pas vedoucí k následné ztrátě obchodní příležitosti.

2.1 Teritoriální a demografická charakteristika

Nadcházející podkapitoly jsou zaměřeny na teritoriální a demografickou charakteristiku Singapuru, neboť právě tyto faktory se výrazně podílejí na formování kulturních odlišností. V úvodu zde autor zmiňuje základní informace, poté se podrobněji věnuje přírodním podmínkám, tamnímu obyvatelstvu, hospodářským sektorům společně s cestovním ruchem a řadě dalších zajímavostí o tomto teritoriu.

2.1.1 Základní informace

Singapurská republika (angl. *Republic of Singapore*) neboli Singapur je ostrovní městský stát nacházející se v oblasti jihovýchodní Asie. Společně s Hongkongem, Jižní Koreou a Tchaj-wanem tvoří skupinu tzv. asijských tygrů, pro něž je typický rychlý ekonomický růst a vysoká životní úroveň. Samotný Singapur je pak nejvyspělejším státem tohoto regionu a tradičně dosahuje nejvyšších příček i ve světovém žebříčku. Zatímco severní hranici tvoří území Malajsie oddělené Johorským průlivem, tak jižní břeh země omývá Singapurský průliv představující jednu z nejvytíženějších obchodních cest. Samotný stát vznikl 9. srpna 1965, kdy získal nezávislost na Malajsi a dodnes se zde v tento den slaví státní svátek. Jeho území bylo díky své výhodné poloze dlouhá léta kolonizováno Velkou Británií, se kterou stále udržuje blízké vztahy v podobě členství v Commonwealthu. Celkovou populaci Singapuru činí k roku 2020 necelých 5,69 milionů lidí (Singapore Department of Statistics, 2020a), oficiální měnovou jednotkou je singapurský dolar a mezi úřední jazyky se řadí angličtina, mandarínština, malajština a tamilština. Nejrozšířenější mezi obyvateli je

angličtina, která se užívá v administrativních činnostech, obchodu, průmyslu a je primárním jazykem ve školství, kde se lze setkat rovněž s výukou v mandarínštině. Za národní jazyk je nicméně považována malajština, jež napomáhá k udržování blízkých vazeb s Malajsií. (Baar, 2013; Businessinfo, 2020; Encyclopedia Britannica, 2017; Encyclopedia Britannica, 2021; Rush, 2018)

Název Singapur vychází ze sanskrtu, a to konkrétně ze slov *simha* – lev a *pura* – město, tudíž název státu lze volně přeložit jako lví město či město lvů. Nikoho pak zřejmě nepřekvapí skutečnost, že státním symbolem je právě lev. Státní vlajku tvoří dva rovnoměrné horizontální pruhy, z nichž spodní polovinu vlajky pokrývá bílý symbolizující čistotu a statečnost, naopak bratrství a rovnost znázorňuje červený pruh vyplňující vrchní část vlajky. V levém horním rohu je vyobrazen měsíční srpek reprezentující mladý stoupající národ a 5 do kruhu uspořádaných hvězd připomínajících národní ideje – demokracii, mír, pokrok, spravedlnost a rovnost. (The World Factbook, 2021)



Obrázek 1: Státní vlajka a symbol

Zdroj: (SG, 2019); vlastní zpracování

Státním zřízením je unitární parlamentní republika, v jejímž čele stojí prezident, který je volen na období 6 let. Od roku 2017 tuto funkci poprvé v historii zastupuje žena – Halimah Yacob. V čele vlády, která má 19 členů, stojí předseda vlády a je zde obvyklé pokrývání několika rezortů jedním ministrem. (Businessinfo, 2020; Encyclopedia Britannica, 2021; The World Factbook, 2021)

Singapur je známý především pro svou ekonomickou vyspělost, přístav, bezkorupční prostředí, čistotu a striktní dodržování přísných a poměrně netradičních zákonů. Mezi

nejzajímavější patří kupříkladu zákaz prodávání žvýkaček, připojování se k cizí Wi-Fi či krmení holubů. Osobám u nichž jsou nalezeny drogy pak hrozí až odsouzení k trestu smrti. (Bičík, 2007; Businessinsider, 2015; Coconuts, 2020; Rush, 2018)

2.1.2 Fyzicko-geografická charakteristika

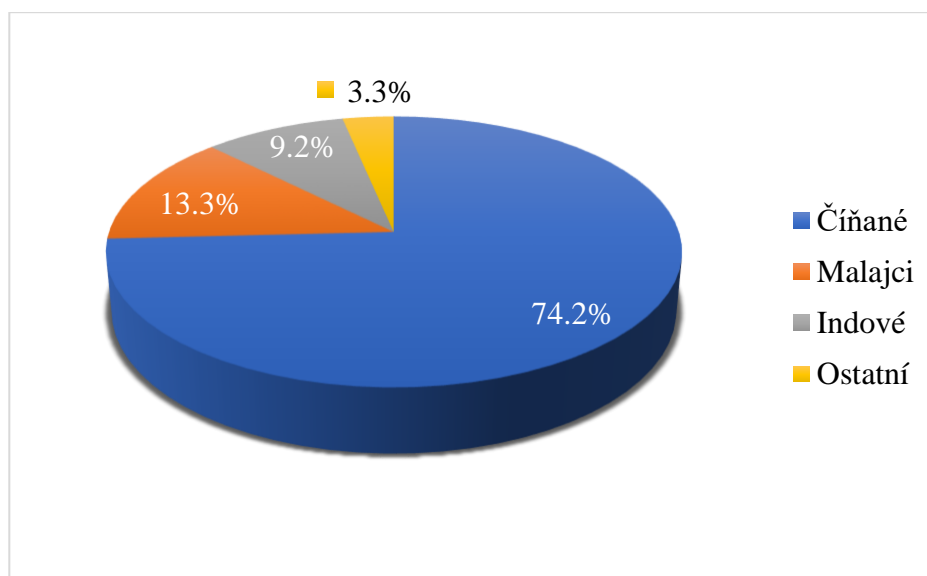
Území Singapur se skládá ze stejnojmenného ostrova ve tvaru diamantu a zhruba 60 přilehlých ostrovů menších rozměrů. Nachází se v rovníkové oblasti na pomezí Indického a Tichého oceánu, čímž tvoří ideální podmínky pro obchod nejen mezi Asií a Amerikou. Rozloha státu byla od roku 1965 rozšířena o více než 23 % a k roku 2019 činila 725,7 km² (Data.gov.sg, 2020), což představuje přibližně 1,5krát území hlavního města České republiky – Prahy. (Encyclopedia Britannica, 2021; National Geographic, 2018)

Podnebí v této oblasti vlhkých tropů nezanedbatelně ovlivňují monzuny. Na rozdíl od pevninské části jihovýchodní Asie však srážky přináší jak letní, tak i zimní monzun. Průměrné denní teploty se v průběhu roku pohybují v rozmezí od 27 do 29 °C a prší zde v průměru každý druhý den. Nejdeštivějšími měsíci jsou listopad a prosinec, kdy každý z nich obsahuje průměrně 19 deštivých dnů. (Encyclopedia Britannica, 2021; Climates to Travel, 2020)

2.1.3 Obyvatelstvo

Již bylo uvedeno, že celkovou populaci Singapur tvoří k roku 2020 zhruba 5,69 milionů lidí, důležité je však doplnit, že podle statistických údajů k témuž roku žije na území státu okolo 4,04 milionů obyvatel, z nichž 521 tisíc tvoří cizinci s trvalým pobytem (Singapore Department of Statistics, 2020a). Singapurské občanství je relativně vzácné, jelikož pro jeho získání je nezbytné, aby alespoň jeden z rodičů byl právě občanem tohoto státu. Vzhledem k poměrně vysokému počtu obyvatel a menší rozloze je Singapur k roku 2021 státem s 3. největší hustotou zalidnění na světě. Na 1 km² zde žije v průměru 8 109 obyvatel (World Population Review, 2021), což je přibližně 60krát více než průměrný počet obyvatel žijících na stejně velké ploše v České republice a 3krát více než na 1 km² v Praze. (ČSÚ, 2018; Singapore Department of Statistics, 2020a)

Pro Singapur je charakteristická velmi pestrá a zajímavá struktura obyvatelstva, z níž převládající část tvoří Číňané, avšak neopomenutelné zastoupení zde mají také sousedící Malajci³ či Indové, mezi něž jsou započítáni i Pákistánci, Bangladéšané a Srílančané. Konkrétní rozložení jednotlivých etnických skupin zachycuje graf na obrázku č. 2. níže. (Encyclopedia Britannica, 2021; The World Factbook, 2021)

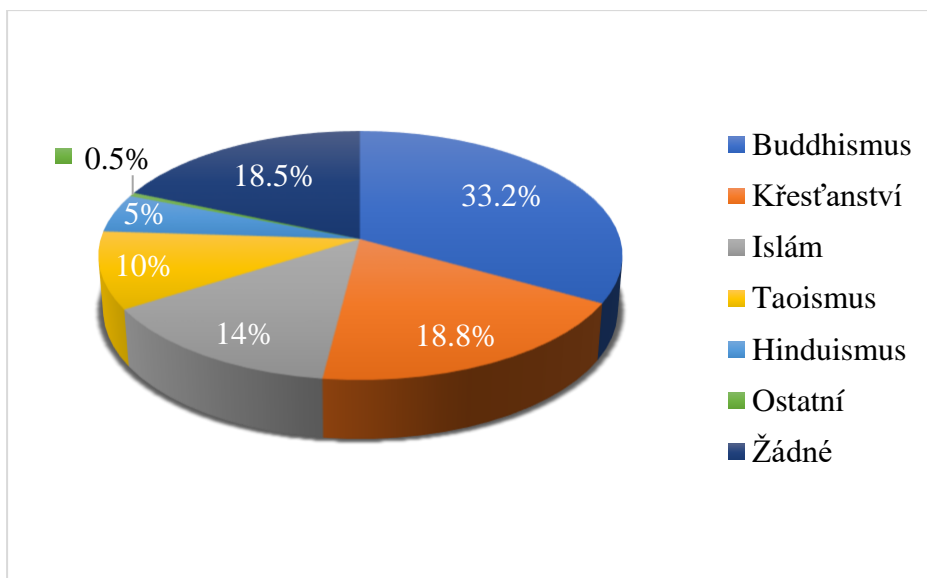


Obrázek 2: Etnické složení (2018)

Zdroj: (Businessinfo, 2020); vlastní zpracování

Na nadcházejícím obrázku č. 3, který zobrazuje procentuální náboženské zastoupení obyvatelstva k roku 2015, lze prokázat, že diverzita v etnickém složení se zjevně promítá i do náboženství. Není tak divu, že necelá polovina obyvatel vyznává buddhismus či taoismus, jež jsou populární zejména mezi Číňany. Nezanedbatelnou část představuje rovněž křesťanství či islám, který na malajském poloostrově rozšířili během 15.–16. století muslimští obchodníci. Nepatrné procento obyvatel pak vyznává hinduismus a více než 18 % tamního obyvatelstva se nehlásí k žádnému náboženství. (Baar, 2013; The World Factbook, 2021)

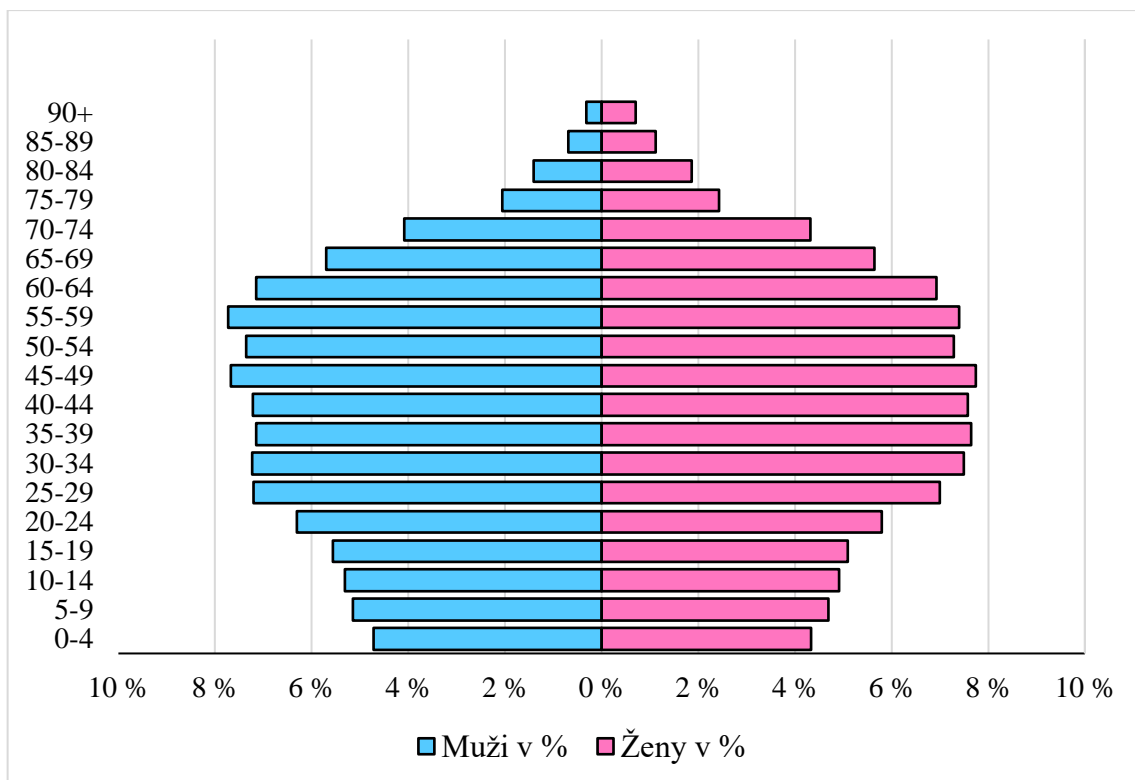
³ Do kategorie Malajců se řadí rovněž Indonésané.



Obrázek 3: Náboženství (2015)

Zdroj: (The World Factbook, 2021); vlastní zpracování

Věková pyramida na obrázku č. 4 graficky znázorňuje věkovou strukturu obyvatelstva. Jde o regresivní typ, který je charakteristický výrazným zastoupením reprodukční a post-reprodukční složky, a naopak nižším počtem dětí do 15 let, což dokazuje pokles přirozeného přírůstku, který z hodnoty 5,1 v roce 2014 během následujících 5 let klesl na úroveň 3,7. Populační růst dosahuje nejnižších hodnot z oblasti jihovýchodní Asie a průměrná porodnost mírně přesahuje hranici 1 dítěte na ženu. Koeficient vyjadřující poměr počtu obyvatel ve věku 15–64 let na jednoho obyvatele staršího 65 let, jenž v roce 2010 vykazoval hodnotu 8,2, klesl v průběhu poslední dekády o více než třetinu. Tato fakta společně s prodlužující se nadějí na dožití, která patří mezi nejvyšší na světě, prokazují probíhající proces stárnutí singapurského obyvatelstva. V současné době se průměrný věk, dle singapurského statistického úřadu, pohybuje okolo hodnoty 41 let a více než 14 % obyvatel je starších 65 let. (Encyclopedia Britannica, 2021; Hanus, Šídlo, 2011; Singapore Department of Statistics, 2020a; Singapore Department of Statistics, 2020b; Statista, 2020a; The World Factbook, 2021)



Obrázek 4: Věková pyramida Singapuru k roku 2020

Zdroj: (Singapore Department of Statistics, 2020b); vlastní zpracování

Singapur se může pyšnit nadmíru vzdělaným obyvatelstvem. Data k roku 2019 uvádí, že zhruba $\frac{1}{3}$ Singapurčanů starších 25 let dosáhla vysokoškolského vzdělání a průměrná doba studia přesahuje hranici 11 let. Více než 97 % obyvatel je gramotných a s průměrným IQ o hodnotě 107,1 vévodí žebříčku nejvzdělanějších zemí světa. (Forbes, 2019; Singapore Department of Statistics, 2020a; Singapore Department of Statistics, 2021a; The World Factbook, 2021)

2.1.4 Hospodářství

S ohledem na nedostatek vhodných ploch pro zemědělství je doslova nemožné uspokojit obyvatelstvo domácí produkcí a je tak zcela nezbytné, aby výrazné množství zemědělských plodin bylo dováženo ze zahraničních zemí. Ani živočišná produkce zde nemá četné zastoupení. Nevhodné podmínky pro zemědělství tak společně s nedostatkem přírodních zdrojů zapříčinily, že v primárním sektoru je zaměstnáno méně než 1 % pracujících. (Encyclopedia Britannica, 2021; National Geographic, 2018; The World Factbook, 2021)

Průmysl proti tomu zaměstnává kolem 1/5 pracovní síly a je výhradně orientován na export a reexport. Zaměřuje se na perspektivní moderní odvětví nenáročná na suroviny, jako je elektronika, elektrotechnika, chemie, biomedicína či zpracování, nikoliv však těžba ropy. Zajímavá je například produkce zemědělských plodin v uměle vytvořených podmínkách uvnitř několikopodlažních farem, která nevyžaduje sluneční svit a je tak velkým příslibem ve snaze o nezávislost na dovozu zemědělských potravin. Další společnosti pak dokáží na 3D tiskárnách vytvořit pokrmy v podobě jedlé hmoty dle nutričních potřeb jedince nebo například přeměnit mořskou vodu na pitnou. (Baar, 2013; Encyclopedia Britannica, 2021; National Geographic, 2018; The World Factbook, 2021)

Nejvýznamnějším sektorem, zaměstnávajícím přes 70 % pracovní síly, jsou bezpochyby služby, avšak ne vždy tomu tak bylo. Největší zlom přišel společně s privatizací některých státních společností a liberalizací finančnictví, pojišťovnictví a dalších služeb, což přilákalo zahraniční investory, a zvýšilo tak hospodářskou soutěž. Mezi nejvýznamnější služby patří již zmíněné bankovníctví a pojišťovnictví, dále pak komunikační a informační služby, obchod či doprava a cestovní ruch, jimž je věnována následující samostatná podkapitola. Velmi vyspělý je i singapurský vzdělávací systém a zdravotnictví. Již u dětí zde kladou důraz na rozvoj v oblasti technologií s cílem připravit je na pracovní místa budoucnosti. (CNBC International, 2019; Encyclopedia Britannica; National Geographic, 2018; The World Factbook, 2021)

2.1.5 Doprava a cestovní ruch

Výhodná poloha tohoto městského státu z něj učinila významné světové dopravní centrum propojující Asii s ostatními kontinenty a ne nadarmo se mu tak přezdívá „brána do Asie“. Nachází se zde jeden z nejvýznamnějších a nejvytíženějších světových přístavů v oblasti kontejnerové dopravy, který představuje bezcelní zónu, spojuje okolo 600 přístavů ve více než 120 zemích a každoročně přepraví více než 30 milionů TEU⁴. Pro leteckou dopravu slouží 3 letiště, z nichž pouze 2 jsou civilní. Letiště Changi, na jehož interiéru se podílela i česká společnost LASVIT, s. r. o., je největším letišťem v zemi a jedním

⁴ TEU je kontejnerová jednotka o velikosti 20 stop.

z nejvyužívanějších v jihovýchodní Asii. S výjimkou v roce 2020, který byl značně ovlivněn pandemií koronaviru, zde každoročně odbaví přes 60 milionů cestujících a v roce 2020 bylo toto letiště již po osmé v řadě označeno za nejlepší na světě. Další zajímavostí je, že právě mezi letištěm Changi a New Yorkem je provozována nejdelší letecká komerční linka, jejíž vzdálenost přesahuje 15 tisíc kilometrů a doba letu se pohybuje okolo 18 hodin. (Businessinfo, 2020; BBC, 2019; CNN, 2020; Changi Airport, 2021; Marvest, 2020; Reuters, 2014; Singapore Department of Statistics, 2020c; Travel Triangle, 2019)

Počet zahraničních turistů překračujících singapurské hranice každoročně roste. V roce 2019 tento jihoasijský stát navštívilo přes 19 milionů turistů, což je téměř ¼ ročního počtu turistů v nejnavštěvovanější Francii. V roce 2020 toto číslo pak, kvůli již zmíněné pandemii, nepřesáhlo hranici 3 milionů. Nejvíce návštěvníků tradičně přicestuje z nedalekých zemí, jako je Čína, Indonésie, Indie či Malajsie. Ze zemí ležících mimo kontinent lze zmínit Austrálii, USA nebo Velkou Británii. Zatímco Američané zde průměrně investují největší část svého rozpočtu do ubytování, tak Číňané naopak nejvíce utratí za nákupy a Filipínci za jídlo. (Budget Direct Insurance, 2021; Singapore Department of Statistics, 2020c; Statista, 2020b; Worldatlas, 2020)

2.2 Ekonomicko-obchodní charakteristika

Singapur, ostatně jako další asijské tygři, je význačný velmi rychle rostoucí otevřenou ekonomikou, která jej řadí mezi nejbohatší státy světa. Za stěžejní milníky ve vývoji lze považovat udržení blízkých vztahů s Velkou Británií, které demonstrovalo otevřenost trhu, dále pak industrializaci, orientaci na export a reexport produktů s vysokou přidanou hodnotou či již zmíněné státní intervence v podobě např. liberalizace trhu a služeb, která přilákala zahraniční investory a zvýšila tak konkurenci. Neméně podstatnou intervencí bylo vybudování státních bytů, jež zvýšilo množství singapurské pracovní síly. V těchto bytech dodnes žije přes 80 % obyvatel a tvoří zhruba 4 % HDP. Mezi základní faktory ekonomického úspěchu samozřejmě nelze opomenout geografickou polohu. Singapur vytvořil ideální podmínky pro nadnárodní firmy, které zde zakládají svá regionální centra pokrývající celou oblast jihovýchodní Asie. (Businessinfo, 2020; CNBC International, 2019; Encyclopedia Britannica, 2021; Epping, 2004)

Mimo skutečnost, že Singapur patří mezi zakládající členy Sdružení národů jihovýchodní Asie (ASEAN), které zajišťuje volný obchod mezi členskými státy a smluvně zavázanými třetími stranami, tak svou ekonomickou otevřenost, podpořil hned několika dalšími bilaterálními dohodami o volném obchodu, jež orientuje převážně na státy s dynamicky se rozvíjejícími ekonomikami. Mezi nejzajímavější lze zmínit bilaterální dohody s USA, Velkou Británií a Japonskem nebo dohodu o volném obchodu mezi Singapurem a členskými státy Evropské Unie (EUSFTA), která vstoupila v platnost v roce 2019. Singapur je zároveň členem několika světových organizací podporujících obchod, mezi nimiž nechybí WTO (*World Trade Organization*), IMF (*International Monetary Fund*) a mnoho dalších. (Businessinfo, 2020; Enterprise Singapore, 2020; Enterprise Singapore, 2021; Epping, 2004; International Monetary Fund, 2021; Rush, 2018)

2.2.1 Makroekonomické ukazatele

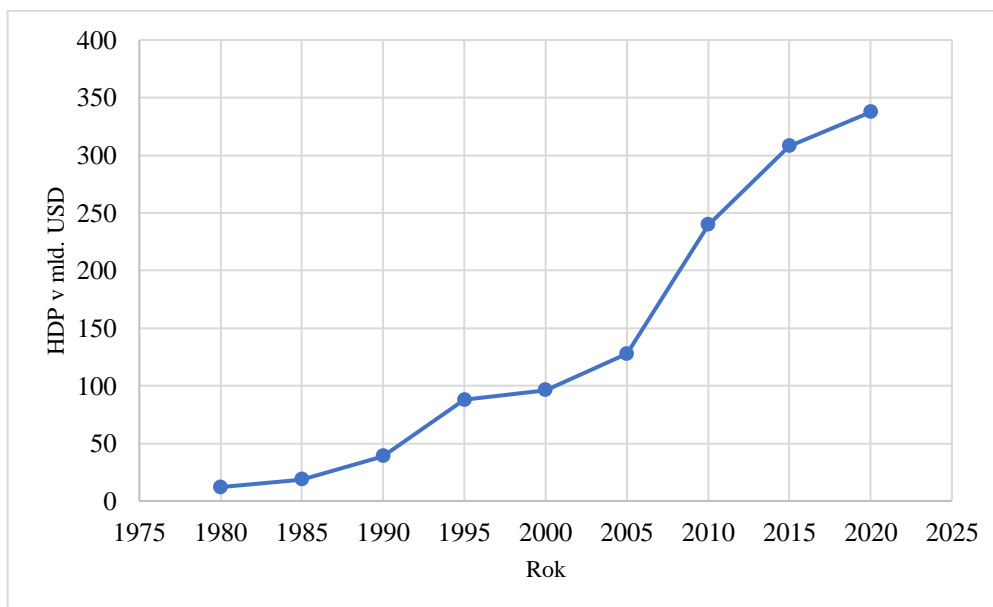
Tento stát tedy patří mezi nejbohatší státy světa a jeho HDP, díky již zmíněným faktorům, neustále roste, což ilustruje obrázek č. 5 níže. Nicméně ještě důležitějším ukazatelem v ekonomickém hodnocení je HDP na obyvatele, které historicky jako první předčilo hodnoty USA a řadí tak Singapur mezi úplnou světovou ekonomickou špičku. Největší mírou se na tvorbě HDP podílí terciární sektor, který je doprovázen průmyslem. Nezaměstnanost se pohybuje v podobné výši jako v České republice, naopak poměr státního dluhu k HDP je v Singapuru až 3krát vyšší. Veškeré konkrétní hodnoty nejdůležitějších makroekonomických ukazatelů z období posledních dvou let jsou přehledně vyobrazeny v následující tabulce č. 8. (Rush, 2018)

Tabulka 8: Přehled základních makroekonomických ukazatelů v letech 2019–2020

	2019	2020
HDP (v mld.)	372,07 USD	337,45 USD
HDP na obyvatele (v tis.)	65,23 USD	58,48 USD
Hospodářský růst HDP	0,7 %	-0,6 %
Podíl na HDP	70 % služby, 26 % průmysl, 4 % vlastnictví domů	
Inflace	0,6 %	-0,4 %
Nezaměstnanost	2,3 %	3,0 %
Státní dluh (podíl na HDP)	130,0 %	131,2 %

Zdroj: (Businessinfo, 2020; International Monetary Fund, 2020a; International Monetary Fund, 2020b; Singapore Department of Statistics, 2021b); vlastní zpracování

Pozn.: 1 USD = 22,26 CZK dle kurzu ČNB ke dni 8. 3. 2021



Obrázek 5: Vývoj HDP v letech 1980–2020 v mld. USD

Zdroj: (International Monetary Fund, 2020a); vlastní zpracování

1 USD = 22,26 CZK dle kurzu ČNB ke dni 8. 3. 2021

2.2.2 Struktura obchodu

Zapojení Singapuru do mezinárodního obchodu má obecně vzato rostoucí tendenci a pravidelně kladnou obchodní bilanci, což dokazuje nadcházející tabulka č. 9 znázorňující poměr dovozu a vývozu během uplynulých 5 let.

Tabulka 9: Zapojení Singapurů do mezinárodního obchodu (2016–2020)

(v mld. USD)	2016	2017	2018	2019	2020
Import	298,74	334,89	370,52	362,74	335,93
Export	345,85	381,48	411,63	394,44	381,93
Celkový obchod	644,59	716,37	782,15	757,19	717,85
Obchodní bilance	47,11	46,59	41,11	31,70	46,00

Zdroj: (Singapore Department of Statistics, 2021c); vlastní zpracování

Pozn.: Údaje jsou přepočteny ze SGD na USD dle kurzu IMF ze dne 8. 3. 2021,
1 USD = 22,26 CZK dle kurzu ČNB ke dni 8. 3. 2021

Největším obchodním partnerem Singapurů je bezesporu Čína, se kterou ročně proběhne až 15 % celkového obchodu tohoto jihoasijského státu. Následuje ji sousední Malajsie a Spojené státy americké, které vévodí v oblasti služeb. Mezi další významné obchodní partnery patří členské státy Evropské unie či zbylí asijské tygři. Co se týče samotného exportu, tak v roce 2020 zhruba jeho 70 % tvořil vývoz do asijských zemí, asi 11 % do Severní Ameriky a okolo 10 % celkové hodnoty zboží bylo vyvezeno na území Evropy. Největší podíl na přímých zahraničních investicích mají Spojené státy americké, naopak největší množství investic Singapurů míří do Číny. Přehled 10 nejvýznamnějších obchodních partnerů dle celkové hodnoty obchodovaného zboží v uplynulém roce vystihuje tabulka č. 10 níže. (Singapore Department of Statistics, 2021c; World's Top Exports, 2021)

Tabulka 10: Největší obchodní partneři Singapurů (2020)

1.	Čína	100,96 USD	6.	Hong Kong	51,11 USD
2.	Malajsie	76,67 USD	7.	Japonsko	36,74 USD
3.	USA	75,85 USD	8.	Indonésie	36,15 USD
4.	EU	66,74 USD	9.	Jižní Korea	33,04 USD
5.	Tchaj-wan	55,70 USD	10.	Thajsko	24,44 USD

Zdroj: (Singapore Department of Statistics, 2021c); vlastní zpracování

Pozn.: Údaje jsou přepočteny ze SGD na USD dle kurzu IMF ze dne 8. 3. 2021,
1 USD = 22,26 CZK dle kurzu ČNB ke dni 8. 3. 2021

Obecně lze říci, že zejména v oblasti potravin a surovin Singapur rozhodně není soběstačný a je tak nucen tyto produkty dovážet ze zahraničních zemí. Velkou část obchodu tvoří reexport těchto výrobků, kterým výrazně zvyšují hodnotu, ale rovněž vývoz domácích produktů a ropných výrobků. Svou ekonomiku úspěšně orientují na tzv. *knowledge-based economy* neboli založenou na znalostech, do níž patří oblasti jako biotechnologie, informační

a komunikační technologie a další. Největší hodnotu představuje konkrétně obchod v oblasti strojů a zařízení, chemie a ze služeb pak doprava a finančnictví. (Businessinfo, 2020; CNBC International; 2019; Singapore Department of Statistics, 2021c)

Stručně lze shrnout, že Singapur prošel od vyhlášení nezávislosti na Malajsií značnou ekonomickou transformací. V současnosti jde nejen o ekonomicky vyspělou, ale také o velmi pestrou zemi, a to počínaje skladbou obyvatelstva, přes přírodní podmínky až po hospodářství, které je orientováno na perspektivní moderní odvětví vyžadující vysoce kvalifikovanou pracovní sílu. Makroekonomické ukazatele řadí Singapur mezi nejbohatší státy světa s jedním z nejvyšších HDP na obyvatele. Za hlavní příčiny tohoto úspěchu je považována především výhodná geografická poloha a dlouhodobě jedna z největších otevřeností ekonomiky. Obchodní vztahy propojují tento stát s celým světem, avšak výrazné procento celkového obchodu neopustí hranice Asie.

3. Ekonomické vztahy ČR a Singapuru

Především z důvodu vysoké liberalizace trhu je Singapur vnímán českými obchodníky jako ideální vstupní bod do celé oblasti jihovýchodní Asie a svůj podíl na tom má hned několik bilaterálních dohod mezi těmito státy. Ve snaze o vytvoření příznivých podmínek pro vzájemnou hospodářskou spolupráci vstoupila v platnost již v roce 1995 Dohoda o podpoře a ochraně investic, která byla o tři roky později následována Dohodou o zamezení dvojího zdanění a Dohodou o bezvízovém styku. V roce 2009 byla podepsána Dohoda o letecké dopravě, jež vstoupila v platnost o dva roky později a v roce 2013 byl sjednán Protokol upravující Smlouvu mezi vládou ČR a vládou Singapurské republiky o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňovému úniku v oboru daní z příjmu, který nabyl účinnosti v září následujícího roku. Nejnovější smlouvou upravující obchod mezi těmito státy je pak výše uvedená dohoda o volném obchodu mezi EU a Singapurem. (Businessinfo, 2020; Ministerstvo dopravy ČR, 2020; Ministerstvo financí ČR, 2014)

3.1 Obchodní vztahy mezi ČR a Singapurem

Zatímco import singapurského zboží a služeb na území České republiky má v posledních letech poměrně volatilní tendenci, tak objem obchodu opačným směrem neustále roste. Obchodní bilance z českého pohledu je přesto stále záporná. Celkový roční obrat obchodu se pohybuje v rozmezí 700–900 milionů USD, což je více než např. mezi Českou republikou a Kanadou či Brazílií. Detailní hodnoty zahraničního obchodu ČR se Singapurem v letech 2015–2019 představuje tabulka č. 11. (Businessinfo, 2019a; Businessinfo, 2019b; Businessinfo, 2020)

Tabulka 11: Zahraniční obchod ČR se Singapurem

(v mil. USD)	2015	2016	2017	2018	2019
Import	644,22	466,35	431,68	532,80	502,80
Export	239,44	242,53	316,47	345,55	353,33
Celkový obchod	883,66	708,88	748,15	878,35	856,13
Obchodní bilance	-404,78	-223,82	-115,21	-187,25	-149,47

Zdroj: (Businessinfo, 2020); vlastní zpracování

Pozn.: 1 USD = 22,26 CZK dle kurzu ČNB ke dni 8. 3. 2021

Mezi hlavní komodity českého dovozu patří spotřební výrobky, stroje pro zpracování dat, integrované obvody, telekomunikační zařízení, nebo přírodní kaučuk a pryskyřice. Opačným směrem naopak nejčastěji putují elektrické součástky, tantalové kondenzátory, nožířské výrobky, mléko a mléčné produkty, papíry, lepenky či výrobky ze skla. (Businessinfo, 2020)

3.2 České investice na singapurském trhu

Singapurský trh představuje pro zahraniční podnikatele velký potenciál a v současnosti zde působí více než 50 českých firem. Mezi nejvýznamnější tuzemské investory na tamním trhu patří kupříkladu brněnská technologická společnost Y Soft Corporation, a. s., dále pak AVX Czech Republic, s. r. o., exportující tantalové kondenzátory, Preciosa, a. s., INTERLACTO, spol. s. r. o., ŠKODA AUTO, a. s., FOXCONN CZ, s. r. o., a v neposlední řadě progresivní sklářská firma LASVIT, s. r. o., která má v Singapuru vlastní pobočku pokrývající celý region jihovýchodní Asie. Z oblasti služeb nelze opomenout marketingovou společnost Socialbakers, a. s., zaměřující se na sociální sítě, kterou v dnešní době využívá více než 2500 firem po celém světě. V roce 2019 dokonce vznikla Česko-singapurská obchodní komora sdružující české společnosti se zájmem o Singapur. Naopak z pohledu významných singapurských investic na českém území lze zmínit mj. společnost P3 Logistic Parks, s. r. o., která vlastní až 20 % logistických skladů v zemi. (Bednář, 2021; Businessinfo, 2020; CzechCrunch, 2020)

3.3 Podmínky vstupu na singapurský trh

Vstup na tamní trh je administrativně velmi jednoduchý. Pokud se zahraniční firma rozhodne expandovat, lze tento proces uskutečnit během pouhých několika hodin a Singapur je tak právem označován za zemi s nejsnadnějším prostředím pro podnikání na světě. (Businessinfo, 2020; Česko-singapurská obchodní komora, 2021)

Jednou z největších výhod jsou bezesporu nulová dovozní cla, která platí téměř pro všechny položky. Mezi výjimky patří alkohol, tabákové výrobky, motorové dopravní prostředky a ropné produkty, jež jsou při dovozu zatíženy spotřební daní. Zároveň na veškeré zboží a služby určené k prodeji na tamním trhu je uvalována 7% daň z prodeje zboží a služeb (*Goods and Services Tax*), která by však nejpozději k roku 2025 měla být navýšena, a to na

hodnotu 9 %. (Businessinfo, 2020; CzechTrade, 2016; International Trade Administration, 2020)

Singapur si velmi potrpí na kvalitní zboží, a proto, aby zabránili přílivu nekvalitní produkce, byly stanoveny normy, které jsou mnohdy výrazně přísnější než v Evropě. Při dovozu zboží, jehož cílem je následné užívání na místním trhu tak musí být doloženy standardní mezinárodní dokumenty prokazující právě jeho kvalitu a některé zboží dokonce podléhá speciální kontrole. Tato kontrola se vztahuje na zábavní přístroje, zvířata, zbraně, nahrávací zařízení a nahraná média, chemikálie, léčiva, některé potraviny a další. Úplný zákaz dovozu pak platí mj. pro žvýkačky, literaturu vzbuzující veřejné pohoršení nebo pro zábavní pyrotechniku. Tento stát se pyšní prvním celostátně zavedeným elektronickým systémem umožňujícím velmi snadno a rychle vyřešit veškerou administrativní proceduru nutnou pro získání povolení k obchodu. Důležité je vzít na vědomí, že za nedodržení těchto podmínek hrozí pokuta v maximální výši 100 tisíc singapurských dolarů a odnětí svobody v délce až 1 roku. (Businessinfo, 2020; CzechTrade, 2016)

Pro založení zahraniční pobočky na území Singapuru a jejího zaregistrování je nutné nejprve získat povolení k užívání jména, jehož cena je 15 SGD. Následně má společnost 60 dnů na samotnou registraci a doložení potřebných dokumentů. Jedním z těchto dokumentů je i jmenování dvou ředitelů (*local agents*), kteří mají bydliště v Singapuru a budou jménem společnosti vystupovat. Po dodání veškerých potřebných dokumentů je společnost nejpozději během následujících 5 dnů zaregistrována a je jí účtován registrační poplatek odvíjející se od výše složeného kapitálu. (Businessinfo, 2020)

Šance na uplatnění českých firem na singapurském trhu se naskýtá především v moderních oborech podporujících restrukturalizaci ekonomiky v čele s IT a high-tech. Velké uplatnění zde mohou nelézt rovněž firmy v oblasti designu a luxusních výrobků, ekologie či start-upové projekty zabývající se implementovaným výzkumem. Mezi konkrétní položky s velkou perspektivou lze zmínit elektronické komponenty, telekomunikační zařízení, chemikálie a léčiva, výrobky z oblasti biotechnologie a genového inženýrství, stavební techniku, stavební ocel a konstrukční materiály, potravinářské výrobky a mnoho dalších. (Bednář, 2021; Businessinfo, 2020; CzechTrade, 2016)

Singapurský trh je tedy velkým lákadlem pro české investory, jelikož z administrativního hlediska je tamní prostředí velmi přívětivé a umožňuje expanzi do celé oblasti, avšak konkurence je zde právě kvůli nadstandardním vstupním podmínkám skutečně vysoká. Roční obrat vzájemného obchodu se pohybuje v řádech několika stovek milionů USD a český export každoročně roste. Na singapurském trhu v současnosti působí více než 50 českých firem, které od roku 2019 sdružuje Česko-singapurská obchodní komora.

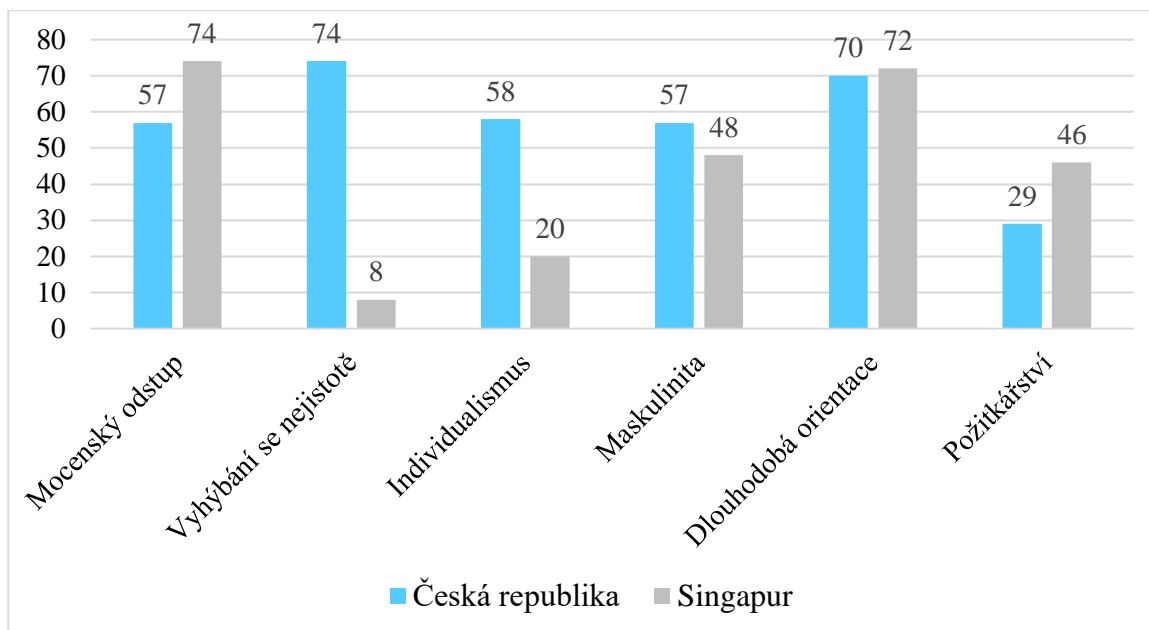
4. Analýza kulturních odlišností mezi ČR a Singapurem

Z již zmíněných informací je zřejmé, že Singapur je velmi specifická země, a to jak z hlediska demografického, teritoriálního či ekonomického, tak právě i z pohledu kulturních odlišností. Singapurská kultura je ojedinělá nejen tím, že ji tvoří několik etnických a náboženských skupin představujících odlišné hodnoty, chování, zvyky a tradice, ale rovněž skutečností, že z důvodu četného přílivu zahraničních investic je ovlivněna také vyspělými západními zeměmi, jejichž prvky se zde neustále rozšiřují.

V této kapitole autor nejprve vychází z teorie kulturních dimenzí, kdy srovnává Českou republiku a Singapur na základě Hofstedeho typologie národních kultur a následně pojednává o konkrétních kulturních odlišnostech Singapuru ve vztahu k mezinárodnímu obchodu. Pro ověření získaných teoretických informací byl veden ústní rozhovor s Mgr. Marcellem Bednářem, který byl v minulosti pověřen zprostředkováním návštěvy České republiky singapurským prezidentem a od roku 2019 zastává funkci prezidenta Česko-singapurské obchodní komory, jejíž cílem je usnadnit vstup a následné působení českých firem na tomto asijském trhu.

4.1 Porovnání ČR a Singapuru dle Hofstedeho kulturních dimenzí

Na grafu na obrázku č. 6 níže, který srovnává Českou republiku a Singapur dle Hofstedeho dimenzí, lze názorně prezentovat, že ačkoliv se tyto národy v některých aspektech dosti podobají, tak v jiných jsou naopak diametrálně odlišné, což se následně promítá i do obchodních vztahů. V singapurských hodnotách se výrazně projevuje zmíněný faktor náboženství a vliv západních zemí.



Obrázek 6: Srovnání ČR a Singapuru dle Hofstedeho dimenzí
Zdroj: (Hofstede Insights, 2021); vlastní zpracování

Efekt náboženské víry je znatelný zejména v dimenzích popisujících mocenský odstup a individualismus, což se projevuje nadměru vysokým uznáváním hierarchie a výrazným kolektivistickým duchem na straně Singapurčanů. Ve srovnání Češi také do jisté míry uznávají nerovnoměrné rozdělení moci, avšak daleko častěji jsou individualističtí. Téměř totožných hodnot nabývají oba státy v dimenzi popisující dobu, na kterou se jeho příslušníci orientují. Dosahují zde poměrně vysokých hodnot, z čehož plyne, že oba národy se zpravidla zaměřují na činnosti přinášející efekt až v delším časovém horizontu a zároveň věří, že jejich nejlepší životní události je teprve čekají. Tuto skutečnost potvrzuje Bednář (2021) informací, že Singapurčané mnohdy plánují a realizují dlouhodobé projekty s cílem zlepšit kvalitu života v horizontu až několika desetiletí. Určitou shodu představuje rovněž vztah maskulinních a femininních hodnot, jenž je v obou případech relativně vyvážený. Oproti tomu zcela odlišné hodnoty vykazuje vnímání nejistoty. Zatímco Češi k ní mají převážně negativní vztah a necítí se komfortně v pro ně neznámých situacích či v přítomnosti cizích osob, tak Singapurčané jsou typickým příkladem státu dosahujícího nízkých hodnot, a to dokonce nejnižších ze všech asijských tygrů. Lze říci, že jsou vysoce otevření veškerým výzvám, tolerantnější k netradičním názorům a více flegmatictí. Notný rozdíl lze spatřit také v nejnovější dimenzi vystihující vztah k zábavě a užívání si života. Přestože Singapur dosahuje znatelně vyšších hodnot než Česká republika, tak je stále považován spíše za zdrženlivý národ charakteristický striktními sexuálními normami a nízkou porodností. (Hofstede Insights, 2021)

4.2 Kulturní specifika Singapuru v obchodním prostředí

Obchodování se singapurským společníkem může pro evropské firmy představovat zcela odlišné prostředí, než na které jsou ze západních zemí zvyklé. Tamní kultura je tvořena prolínáním čínských, indických a malajských hodnot, tradic, zvyků a způsobů chování, na jejichž formování se výrazně podílela také koloniální minulost a masivní příliv zahraničních investic. Je třeba vzít v potaz, že ze zmíněných důvodů zde dochází ke střetu buddhismu, taoismu, hinduismu, islámu či křesťanství, avšak mladé generace si čím dál častěji přizpůsobují náboženské zvyky a tradice moderní době. V současnosti je Singapur označován za západem nejvíce ovlivněnou zemi v oblasti celé Asie. (Businessinfo, 2020; Cultural Atlas, 2021; Netherlands Worldwide, 2017)

4.2.1 Postavení ve společnosti

Jak již naznačil Hofstedeho graf kulturních dimenzí, Singapur se řadí mezi země s vysokým uznáváním hierarchie a nerovnoměrným rozdělením moci. Singapurané chovají velký respekt ke stáří a vzájemné vztahy jsou určovány společenským postavením jednotlivců odvíjejícím se právě od věku, majetkového statusu a pracovní pozice. Starší generace jsou přirozeně uctívány za svou moudrost a zkušenosti a s nabývajícím věkem tak automaticky roste i jejich autorita. Vysoce postavení obchodníci mnohdy považují čerstvé absolventy za nerovnocenné a v některých případech dokonce mohou odmítnout jednat s výrazně mladšími protějšky. Přestože Bednář (2021) uvádí, že s odmítnutím z důvodu nízkého věku se v praxi osobně nikdy nesetkal, tak je zcela nezbytné, aby firma byla velmi obezřetná při výběru svého obchodního zástupce a zajistila jednání podobně starých a pracovně postavených osob. Petra Stiblíková (2021), HR Generalist ve společnosti LASVIT, s. r. o., poté doplňuje, že v Singapuru s rostoucím věkem zaměstnancům úměrně roste také nárok na počet dnů dovolené během jednoho roku. (Bednář, 2021; Businessinfo, 2020; Cultural Atlas, 2021; CzechTrade, 2016; Global Business Compass, 2019)

Především pro Singapurany s čínskými a indickými kořeny hraje velice důležitou roli rodina, ke které jsou vždy loajální a snaží se tvořit dlouhodobé plány s cílem maximalizovat úspěch a příjmy pro další generace. V minulosti bylo zvykem, že mladí se starali o své starší příbuzné, avšak se stárnoucí populací a mladou čím dál více individualistickou se od této

tradice upouští. V souvislosti s tímto zvykem vláda v roce 1966 přijala zákon nařizující dětem přijmout finanční odpovědnost za své rodiče v případě potřeby. (Cultural Atlas, 2021)

Muž býval tradičně považován za hlavu rodiny, jehož cílem bylo zabezpečit rodinu po finanční stránce, zatímco ženy zůstávaly doma, aby se staraly o děti a domácnost, avšak tyto role se postupem času vyrovnaly. V Singapuru je kladen velký důraz na rovnost pohlaví a tamní ženy dosáhly v posledních letech výrazného pokroku v porovnání s ostatními asijskými zeměmi. V současné době ženy zastávají mnoho vedoucích pozic a od mužů se očekává profesionální přístup s dodržováním dostatečných odstupů a omezeným očním kontaktem. (Denmark in Singapore, 2021; Global Business Compass, 2019)

4.2.2 Komunikace

Diverzita mezi jednotlivými etnickými skupinami je v oblasti komunikace zřejmá hned při pohledu na jména obchodních partnerů. Číňané nejprve uvádí své příjmení, jež obvykle neobsahuje více než jednu slabiku a následují je až dvě křestní jména. Čínské ženy si po svatbě nechávají svá rodná příjmení, naopak děti je přejímají po otci. Malajci oproti tomu nejprve uvádí své křestní jméno, za nímž leží dědičné příjmení následované křestním jménem otce odděleným slovem *bin* (syn) či *binti* (dcera). Titul *Haji*, respektive u žen *Hajjah*, pak označuje osobu, která již v minulosti vykonala pouť do Mekky. Indická jména často vůbec neobsahují příjmení, nicméně křestnímu jménu předchází iniciála otce, jež je ve formální psané formě doplněna o zkratku „s/o“ (*son of*), případně „d/o“ (*daughter of*). V některých případech singapurští obchodníci používají západní variantu svého jména následovanou příjmením. (Cultural Atlas, 2021; Denmark in Singapore, 2021)

Během prvních setkání a při formálních schůzkách se doporučuje vždy oslovovat titulem a příjmením následovaným křestním jménem. V případě, že protějšek užívá západní variantu svého jména, oslovuje se obdobně jako v západních zemích. (Denmark in Singapore, 2021)

Rovněž pozdravy se liší v závislosti na etnicitě. Jako univerzálně vhodný pozdrav slouží podání ruky, nicméně Malajci či Indové mohou odmítnout podat si ruku s osobou opačného pohlaví. Singapurský stisk bývá zpravidla méně pevný a může trvat o něco déle, než je tomu zvykem v západních zemích. Starší generace mají ve zvyku podávat obě ruce, kdy levou

ruku položí na vrch rukou či na zápěstí protějšku. Tradičním asijským doplňkem pozdravu bývá otázka, jestli daná osoba již jedla, která však nemusí nutně znamenat, zdali má člověk skutečně hlad či nikoliv, avšak spíše ze slušnosti cílí na jeho pocity a aktuální rozpoložení. Odpověď na tuto otázku by měla být vždy krátká, kladná a doprovázena lehkým kývnutím hlavy spolu s úsměvem. (Cultural Atlas, 2021; Gullová, 2013)

Singapurané mají excelentní komunikační schopnosti a jsou vysoce psychicky odolní a vytrvalí. Zároveň jsou velmi skromní, zdvořilí, trpěliví a tolerantní, což očekávají i od svých obchodních partnerů. Na druhou stranu jsou velmi dobře argumentačně vybavení a tvrdě prosazují své požadavky, na nichž si dokáží nekompromisně trvat. Ve většině případů jsou však zároveň otevření logickým argumentům. Nadmíru důležité pro ně je, aby nikdy neztratili svou tvář, což se projevuje především potlačováním emocí, jelikož zvýšení hlasu a známky hněvu považují za ztrátu kontroly, dále pak např. skutečnostmi, že jsou velmi citliví na kritiku, nechtějí příliš vynikat, aby tím neriskovali, že učiní něco nevhodného, odpovídají nejednoznačně, a dokonce od nich nikdy nelze slyšet jasně zamítavé stanovisko v podobě přímého „NE“. Pomoci identifikovat nesouhlas může projev krátkého srknutí vzduchu mezi zuby, který bývá pro tyto situace typický. Souhrn těchto vlastností z nich činí jedny z nejtvrdějších světových vyjednávačů. (Businessinfo, 2020; Cultural Atlas, 2021; Gullová, 2013; Netherlands Worldwide, 2017)

Vzhledem k faktu, že angličtina je jedním z úředních jazyků, tak jsou velmi dobře jazykově vybavení, nicméně tento jazyk obohatili místním slangem a nazývají jej „singliš“. Bednář (2021) tuto singapurskou verzi angličtiny dokonce považuje za možnou příčinu kulturního šoku a přiznává, že během několika prvních návštěv Singapuru měl s jejím porozuměním znatelné potíže. Přehled některých užitečných výrazů tohoto dialektu zaznamenává tabulka č. 12. (Denmark in Singapore, 2021; Honeycombers, 2019)

Tabulka 12: Singliš

Singliš	Význam
<i>Alamak</i>	Můj bože
<i>Agak agak / Aga aga</i>	Hrubý odhad
<i>Catch no ball</i>	Býti bezradný
<i>Cheem</i>	Matoucí
<i>Chope</i>	Rezervovat
<i>Jialat</i>	Nedaří se dle představ
<i>Shag</i>	Projev vyčerpání
<i>Shiok</i>	Úžasné

Zdroj: (Honeycombers, 2019); vlastní zpracování

Singapuřané preferují vyváženou a harmonickou komunikaci, velmi oceňují lichotky, které však musí být upřímné a rádi konverzují o ekonomických úspěších, cestování či sportu. Mnohdy kladou nepodstatné otázky s cílem hlouběji poznat svého partnera a je tak slušné je zodpovědět. S oblibou své protějšky zkoumají a vystavují nekomfortním situacím, během nichž sledují jejich chování. Malajci se rádi vyptávají i na otázky, které jsou v Evropě tabu, jako například na otázky ohledně výše platu, věku, nebo vztahů. Nevhodné je naopak vést diskuzi o politice, náboženství či rasových problémech a doporučuje se také vyhnout pokusům o humor, který by si mohli špatně vyložit. Bednář (2021) dodává, že mezi velice oblíbená konverzační témata se řadí golf, jídlo a velmi populární jsou také diskuze o víně, zejména o červeném. Dále zmiňuje, že Singapuřané mnohdy sami zahájí diskuzi o politických tématech, během níž je však nutné zůstat střídmy a neprezentovat radikální názory. Důležitou součástí asijské komunikace je ticho, které značí zamyšlení, zvažování své odpovědi a vyjádření respektu. Pokud Asiaté dostanou příležitost, může jim trvat až 15 sekund, než se k projevu odhodlají, proto není na místě toto ticho jakkoliv vyplňovat. (Bednář, 2021; Cultural Atlas, 2021; Global Business Compass, 2019; Gullová, 2013; Santander Trade, 2021)

V průběhu konverzace disponují nevyzpytatelným výrazem a více než verbálnímu projevu se věnují komunikaci neverbální. Zatímco Evropané se z prvků neverbální komunikace soustředí především na ústa, tak Asiaté kladou důraz na hlas a výraz v očích, což názorně prokazují i asijské emotikony. Během interakcí často kývají hlavou, nicméně jejich řeč těla je obecně relativně skromná a gesta zdrženlivá. Ukazování pomocí ukazováčku je

považováno za hrubé gesto obdobně jako veškeré doteky hlavy druhé osoby. Nemravné je také založení rukou na prsou symbolizující hněv či gesto vztahující se k násilí v podobě vložení pěsti do dlaně druhé ruky. Levá ruka je obecně určena k osobní hygieně a odstraňování různých nečistot, proto je vysoce nevhodné s ní jakkoliv gestikulovat či dokonce jíst. Oční kontakt prokazuje jisté sebevědomí a pozornost, avšak zejména Malajci a Indové styku s nadřazenou osobou často oči odvrací. (Cultural Atlas, 2021; Culture Crossing Guide, 2017; Nový, Schroll-Machl, 2015)

4.2.3 Obchodní etiketa

Samotné obchodní jednání se zástupci Singapuru se oproti ostatním světovým oblastem liší zejména v jejich přístupu a myšlenkových pochodech. Základem tamního obchodního jednání jsou bezesporu vztahy. Singapuřané se vysoce orientují na dlouhodobá partnerství, která upřednostňují před rychlými dohodami. Jsou známí svými nadstandartními komunikačními a argumentačními dovednostmi, díky nimž dokáží být velmi silnými vyjednavací a je tak zcela zásadní se na každé jednání důkladně připravit. Při výběru termínu je nezbytné vzít v potaz nejen státní, ale také náboženské svátky (např. ramadán), které podrobněji popisuje podkapitola 4.2.6. Singapuřané si obecně nikdy neplánují formální jednání na čas oběda, Malajci zásadně odmítají jednat v pátek a pro Indý jsou charakteristické časté neočekávané změny v podobě zrušení, odložení, nebo naopak rychlé domluvy setkání. (Bednář, 2021; Cultural Atlas, 2021; Global Business Compass, 2021; Gullová, 2013; Netherlands Worldwide, 2017)

Vycházejíc z již zmíněné orientace na vzájemné vztahy, první setkání obvykle slouží k seznámení a navázání důvěry mezi obchodními stranami. Během těchto setkání chtějí podrobně poznat své zahraniční protějšky a mnohdy tak kladou nepodstatné otázky nesouvisející s tématem, na něž je však důležité odpovědět. Tento úvodní proces lze výrazně urychlit využitím třetí strany, která již má s daným obchodním partnerem vybudovaný vztah, což znatelně přidává na důvěryhodnosti a umožňuje okamžitý přístup ke klíčovým zástupcům oné společnosti. (Santander Trade, 2021)

Dochvilnost je velmi běžná a očekávaná a jakékoliv zpoždění pak prokazuje neúctu k obchodnímu partnerovi. Pokud z jakýchkoliv důvodů není možné přijít včas, je důležité se

s předstihem omluvit a zpoždění náležitě vysvětlit. (Businessinfo, 2020; Cultural Atlas, 2021; Santander Trade, 2021)

Po úvodním představení obvykle nastává prostor pro výměnu vizitek. V Singapuru je jejich předávání velice častým jevem a Malajci jej dokonce považují za jakýsi tradiční obřad. Vizitky by měly být vyhotoveny v anglické verzi a ideálně doplněny o čínský překlad z druhé strany. Předávají se zpravidla oběma rukama, textem nahoru a v některých případech může být tento proces doplněn mírným úklonem. Po obdržení vizitky je nezbytné si ji důkladně prohlédnout a následně odložit na stůl, dokud se ostatní neposadí. Zcela nepřijatelné je naopak uložit vizitku do kapsy či na ní jakkoliv psát. Vizitky by si měli předat všichni obchodní partneři, avšak nadměrné rozdávání je neslušné, jelikož působí příliš laciným dojmem. Obecně lze říci, že chování k vizitce prokazuje přístup k celému vztahu. Malajci na vizitkách uvádí jak akademické tituly, tak zmíněné tituly označující osoby, které již vykonaly pouť do Mekky. Oproti tomu Číňané a Indové neuvádí ani tituly akademické. (Bednář, 2021; Businessinfo, 2020; Cultural Atlas, 2021; Denmark in Singapore, 2021; Gullová, 2013; Netherlands Worldwide, 2017; Santander Trade, 2021)

Jednání jsou obvykle poměrně formální a dosti zdlouhavá. Nejprve se zúčastnění věnují krátké úvodní konverzaci s cílem prohloubit vzájemné vztahy a teprve poté přechází k obchodu. Preferují jednání v týmech, jejichž součástí by měli být i techničtí odborníci, kteří budou schopni podrobněji vysvětlit detaily technického charakteru, jež jsou mnohdy vyžadovány. Jednat by spolu měly vždy osoby s podobným postavením, proto se doporučuje předem zaslat partnerovi seznam jmen a funkcí osob, které se budou daného jednání účastnit, aby mohla druhá strana vhodně zareagovat. Singapurci jsou zastánci strategie win-win, vyžadují podrobnou dokumentaci, zabývají se každým detailem ve smlouvě a jen zřídka ustupují od svých představ, jelikož vždy chtějí odcházet jako vítězové. Pro správné porozumění je důležité klást otázky několika různými způsoby a zároveň své singapurské partnery neustále pobízet k dotazům. Zástupci tamních společností často nejsou schopni sami rozhodnout a vyžadují odbornou konzultaci se svými kolegy či nadřízenými, čímž se jednání značně prodlužují. Malajci jsou velice pověřiví, a tak může nastat situace, že budou chtít odložit podpis smlouvy na jejich šťastný den. Po uzavření dohody je vhodné pokračovat v udržování vzájemných vztahů jako projev zájmu o další spolupráci. Základní faktory úspěchu je považována trpělivost, klid a zdvořilost. (Cultural Atlas, 2021; CzechTrade, 2016; Gullová, 2013; Santander Trade, 2021)

Předávání dárků není v Singapuru tak obvyklé jako v ostatních částech Asie. Při jejich výběru je důležité být velmi obezřetní, a to nejen z důvodu odlišností mezi jednotlivými etnickými a náboženskými skupinami, ale zejména z důvodu striktních vládních regulací, jejichž cílem je zamezit korupci. Především na setkání s vládním úředníkem je zcela nepřípustné přinést jakýkoliv dar, neboť by mohl vyvolat dojem uplácení. V ostatních případech se doporučuje jeden hromadný dárek či symbolické pozornosti, například v podobě firemního pera, které by však měli obdržet všichni přítomní. Dary se, obdobně jako vizitky, předávají oběma rukama, mohou být nejprve ze slušnosti několikrát odmítnuty a je nevhodné je rozbalit v přítomnosti dárce. Právě balení je zejména pro Číňany velice důležité, oceňují jej v červeno-zlatých barvách, a naopak černá a bílá symbolizují smutek. Číňanům se nesluší věnovat nože a jiné ostré předměty, hodiny, zrcadla, žluté a bílé květiny a také veškeré sady po 4 kusech, poněvadž toto číslo připomíná smrt. Malajci považují za nevhodné dary výrobky z vepřového, Indové pak z kůže a obě skupiny odmítají alkohol. (Cultural Atlas, 2021; Global Business Compass, 2019; Netherlands Worldwide, 2017; Santander Trade, 2021)

Obchodní jednání jsou zpravidla doprovázena několika méně formálními schůzkami v podobě pozvání na oběd či večeři, jejichž cílem je více než řešení otázek týkajících se obchodu spíše budování a prohlubování vzájemných vztahů. Tato setkání hrají velmi důležitou roli, a dokonce není výjimkou, pokud se opakují až několikrát během jednoho týdne. Odehrávají se převážně v restauracích a bez přítomnosti osobních partnerů, avšak Bednář (2021) z vlastních zkušeností doplňuje, že Singapurčané na tato setkání mnohdy zvou i své přátele a další obchodní partnery, aby jim umožnili sdílet svá know-how a navázat nové obchodní kontakty. Podrobnější detaily ohledně těchto setkání popisuje nadcházející podkapitola. (Global Business Compass, 2019; Gullová, 2013; Denmark in Singapore, 2021)

4.2.4 Stolování

Oproti obchodnímu jednání bývá akceptováno, pokud host přijde na oběd či večeři s obchodním partnerem s mírným zpožděním, aby předešel vyvolání dojmu o přílišné touze po jídle. Je vhodné, aby host přinesl drobný dar, při jehož výběru je nutné dbát stejných pravidel jako při běžném obchodním jednání. (Santander Trade, 2021; Cultural Atlas, 2021)

V Singapuru se lze setkat s řadou světových kuchyní, avšak nejčastěji se zde objevují čínské, indické a malajské restaurace. Singapurčané jsou velmi pohostinní a tradiční oběd či večeře se skládá z několika chodů, které zpravidla vybírá hostitel. Veškeré jídlo se podává najednou a to v miskách, které se umístí doprostřed kulatých stolů, na nichž se nachází otočná deska umožňující všem přítomným sdílet jednotlivé pokrmy. Dle slov Bednáře (2021) hostitel tyto chody vždy nejprve představuje a sleduje reakce hostů. Následně vyzývá ke konzumaci a teprve tehdy se začíná jíst. Tradičním jídelním nástrojem jsou hůlky, a přestože čím dál častěji bývají k dispozici i klasické příbory, tak Singapurci velmi oceňují snahu použít právě asijské hůlky, pro jejichž užívání jsou zavedeny relativně rozsáhlá pravidla. Hůlky by například nikdy neměly být položeny přímo na stůl, jejich vertikální odložení je spojeno se smrtí a překřížení na misce symbolizuje, že daná osoba již nebude nadále pokračovat v konzumaci. (Andiamo, 2016; Bednář, 2021; Businessinfo, 2020; Cultural Atlas, 2021; Culture Crossing Guide, 2017; Global Business Compass, 2019; Gullová, 2013)

Konkrétní pokrmy se odvíjejí od etnického a náboženského původu hostitele. Zatímco muslimové nejedí vepřové a hinduisté hovězí, tak buddhisté jsou dokonce vegetariáni. Bednář (2021) upozorňuje, že Evropanům dělá mnohdy potíže konzumace durianu⁵, který má velmi specifické aroma a v tamním prostředí je velice populární. Durian bývá často součástí podávaných pokrmů a hostitelé s oblibou sledují, jak na něj hosté reagují. K pití se nejčastěji volí čistá voda, zelený čaj, víno či šťávy z tropického ovoce. Čínští hostitelé neustále pobízejí k další konzumaci, aby projevili svou pohostinnost a ujistili se, že neztratí svou tvář. V asijských kulturách je jemné říhnutí považováno za projev uznání dobrého jídla a ponechání malého množství na talíři znamená, že se člověk dostatečně nasytil a byl s jídlem spokojen. Prázdný talíř naopak symbolizuje, že hostitel neposkytl jídla dostatek. (Businessinfo, 2020; Cultural Atlas, 2021; Global Business Compass, 2019; Gullová, 2013)

Bývá zvykem, že účet platí právě hostitel a druhá strana následně v blízké době pozvání opětuje. Není obvyklé ponechávat spropitné, jelikož většinou je již zahrnuto v ceně, nicméně pokud tomu tak není, doporučuje se zanechat spropitné ve výši přibližně 10 %. (Denmark in Singapore, 2021; Global Business Compass, 2019)

⁵ Durian je druh tropického ovoce s velmi silným aromatem.

4.2.5 Dresscode

Pravidla oblékání v Singapuru jsou ovlivněna tropickým a velmi vlhkým podnebím, což je činí do určité míry benevolentnějšími než v západních zemích či v severněji ležících oblastech tohoto kontinentu. Singaňurané dokáží ocenit upravený vzhled, a proto je vhodné věnovat výběru oblečení dostatečnou pozornost. V obchodním prostředí si muži nejčastěji oblékají tmavé společenské kalhoty a košili, nicméně saka a kravaty se nosí pouze ve významnějších situacích. Ženám se obecně doporučuje zvolit kostým, popřípadě elegantní šaty s rukávy, u nichž by se měly vyhnout upnutým střiřům. Doplnky k oděvu by měly být kvalitní, ale zároveň by neměly působit příliš honosným dojmem. V případě společenských událostí je zvykem, že pozvánky zpravidla obsahují doporučený dresscode, aby se předešlo rozpakům ohledně volby vhodného oblečení. (Businessinfo, 2020; Global Business Compass, 2019; Netherlands Worldwide, 2017; Santander Trade, 2021)

4.2.6 Legislativa, svátky a pracovní doba

V Singapuru se lze setkat s řadou netradičních zákonů, jež mají úzkou spojitost právě s kulturními odlišnostmi. Kromě již zmíněných omezení prodávání žvýkaček, připojování se k cizí Wi-Fi, krmení holubů, regulace dávků a zákazu jakéhokoliv spojení s drogami zde platí striktní opatření v oblasti sexuality. Přísný zákaz pornografie, do něhož se řadí také obnažování, a to nejen na veřejnosti, ale dokonce i ve vlastním domě, pokud jej lze zpozorovat z veřejně dostupných míst, se trestá pokutou v maximální výši 2 tisíc SGD (zhruba 33 tisíc CZK⁶) či odnětím svobody až po dobu 3 měsíců. Za veškerou homosexuální aktivitu pak hrozí dokonce 2letý pobyt za mřížemi. Singapurci rovněž považují jakékoliv veřejné projevy náklonnosti mezi páry za nevhodné. Finanční sankce může být uvalena také za plivání či odhazování odpadků na veřejnosti, nebo za nespláchnutí na veřejných toaletách. (Cultural Atlas, 2021; The Straits Times, 2014)

Svátky vycházejí jak z pamětihodných státních událostí, tak i z různých náboženských zvyků a tradic. Zatímco některé mají datum pevně stanovené, tak jiné se každoročně liší. Pokud svátek připadá na sobotu, školy zůstávají následující pondělí uzavřené, nicméně podniky

⁶ Přepočteno dle kurzu ČNB ke dni 9. 4. 2021

bývají v běžném provozu. Nejvýznamnější svátky jsou obsaženy v následující tabulce č. 13. (Santander Trade, 2021)

Tabulka 13: Významné dny v Singapuru

Svátek	Datum
Nový rok	1. ledna
Čínský Nový rok	odlišné každý rok
Velký pátek	odlišné každý rok (březen/duben)
Svátek práce	1. května
Vesak	odlišné každý rok (květen)
Hari Raya Puasa (konec Ramadánu)	odlišné každý rok
Den rasové rovnoprávnosti	21. července
Den nezávislosti na Malajsii	9. srpna
Díválí	říjen–listopad
Hari Raya Haji (Aid al-Adha)	odlišné každý rok
Vánoce	25. prosince

Zdroj: (Cultural Atlas, 2021; Santander Trade, 2021); vlastní zpracování

V Singapuru neplatí žádná zákonem stanovená omezení týkající se otevírací doby. Pracovní doba je obvykle od pondělí do pátku v rozmezí od 8:30 do 17:00. V sobotu zůstávají vládní agentury a velká část soukromých společností uzavřeny, ale obchody jsou ve většině případů v provozu každý den a to v rozmezí zhruba od 10 do 21 hod. (Businessinfo, 2020; Santander Trade, 2021)

Analýza kulturních odlišností tedy nepochybně dokazuje, že tamní kultura se nachází na pomezí tradičních asijských hodnot a vlivů vyspělých západních zemí. Obchodní jednání se singapurským partnerem jsou velmi specifická a rozdíly se v porovnání s evropskými standardy objevují téměř ve všech zmíněných oblastech. Singaňané mají pozitivní vztah k hierarchii, respektují starší generace a v posledních letech učinili výrazné kroky k dosažení rovnosti mužů a žen. Přestože angličtina je úředním jazykem, tak místní slang může v počátku způsobit mírné komplikace. Každá etnická skupina má svá komunikační specifika, avšak všichni jsou velmi dobří vyjednavací. Před unáhlenými obchody upřednostňují dlouhodobá partnerství a často zvou své protějšky do restaurací. Především osobní rozhovor s Mgr. Marcelem Bednářem jednoznačně prokázal, že Hofstedeho dimenze

a další teoretické poznatky skutečně ve všech výše zmíněných ohledech výrazně korespondují s praxí. Důležité je však zmínit, že zástupci mladších generací jsou postupně čím dál více individualističtí, než bývali jejich předchůdci a mnohdy si přizpůsobují náboženské zvyky a tradice moderní době.

5. Desatero doporučení pro česko-singapurské obchodní jednání

V závěrečné kapitole autor vychází z vlastní analýzy kulturních odlišností, sestávající z odborných studií i zkušeností odborníků z praxe a uvádí souhrn svých vlastních doporučení pro česko-singapurská obchodní jednání, která sumarizuje do 10 stěžejních bodů. Cílem tohoto desatera je obeznámit podnikatele a obchodníky bez větších zkušeností se singapurským trhem s klíčovými kulturními odlišnostmi a usnadnit tak jejich vstup a následné působení na tomto vysoce perspektivním trhu.

1. Důkladná příprava je základ úspěchu

Prvním důležitým krokem k úspěchu je bezesporu věnování dostatečné pozornosti přípravě před samotným jednáním. Podstatné je především získat všeobecný přehled o Singapuru a podrobně pochopit základní kulturní odlišnosti, a to nejen mezi evropskou a singapurskou kulturou jako celkem, ale rovněž mezi jednotlivými náboženskými a etnickými skupinami. Na tamním trhu působí kromě místních firem také několik zahraničních společností, proto si nejprve vypracujte rozsáhlou rešerši o potenciálním obchodním partnerovi, na jejíž základě zvolte vhodnou strategii a připravte si řadu ústupků, na které jste ochotni přistoupit. V neposlední řadě si na jednání nachystejte dostatek podrobných technických materiálů, odpovídající vizitky a neopomeňte svému partnerovi předem zaslat seznam osob, které se budou jednání účastnit.

2. Vyhraďte si dostatek času

Vyjednávání je obvykle velmi zdlouhavé až vyčerpávající. Uzavření dohody předchází několik formálních i méně formálních setkání, které vyžadují dostatek času. Singapurčané se o svých rozhodnutích často radí s kolegy a nadřízenými, čímž se jednání také prodlužují. Je proto důležité zahájit celý vyjednávací proces s dostatečným předstihem a před každým jednotlivým setkáním počítat s vysokou časovou náročností.

3. Využijte třetí stranu

Singapurští obchodníci vyžadují se nejprve se svými zahraničními protějšky seznámit a důkladně je poznat, než přejdou k samotné fázi vyjednávání. Pokud možno, využijte

pro navázání obchodních kontaktů představení třetí stranou, se kterou má již potenciální partner vybudovaný důvěrný vztah, čímž výrazně urychlíte seznamovací proces a získáte okamžitý přístup k významným představitelům. Pro české společnosti se v tomto ohledu nabízí využití služeb Česko-singapurské obchodní komory, jejíž zástupci mají s tamním trhem dlouholeté zkušenosti.

4. Buďte dochvilní

Dochvilnost je v Singapuru velice běžná a je považována doslova za samozřejmost. Zpoždění je vnímáno jako projev neúcty ke svému protějšku, proto vždy dbejte na to, abyste na každé setkání přišli včas a stejně tak dodrželi veškeré předem stanovené termíny. Pokud je přeci jen zpoždění nevyhnutelné, omluvte se partnerovi s dostatečným předstihem a situaci adekvátně odůvodněte.

5. Neustále prohlubujte vzájemné vztahy

Vzájemné vztahy jsou důležitou součástí tamních obchodních jednání a mají prokazatelný vliv na jejich úspěšnost. Pokuste se získat si důvěru svého obchodního partnera, vztahy neustále prohlubujte, neodmítejte pozvání do restaurací a udržujte vazby i po uzavření dohody jako projev zájmu o další spolupráci.

6. Přizpůsobte se tamní kultuře

Pokud porozumíte základním kulturním odlišnostem, pokuste se jim v maximální možné míře přizpůsobit. Singapurčané jsou obecně velmi tolerantní a ocení veškerou projevenou snahu a úsilí, a to i v podobě maličkostí, jako je konzumace jídla pomocí asijských hůlek. Nezbytné je projevit také patřičnou úctu ke starším generacím a respektovat tamní zvyky a tradice.

7. Nedopusťte, aby došlo ke ztrátě tváře

Zachování si vlastní tváře je nadmíru podstatné pro obě zúčastněné strany. Nedávejte proto najevo své emoce, neprojevujte známky hněvu a nikdy nezvyšujte hlas. Svě protějšky nevystavujte trapným situacím, vyhněte se diskuzím o nevhodných tématech, jako je náboženská či rasová problematika, a ideálně také pokusům o humor, který by si mohli špatně vyložit.

8. Dejte jim pocit vítězství

Singapuřané jsou velmi zdatní vyjednavací a vždy chtějí odcházet s pocitem vítězství. Prosazují strategii win-win, proto se pokuste učinit vstřícný krok v podobě mírného ustoupení od svých představ a požadavků, čímž docílíte jejich vítězného pocitu a zároveň prohloubíte vzájemné vztahy.

9. Neradujte se předčasně

Přestože se mnohdy může zdát, že se jednání vyvíjí pozitivním směrem, tak až do závěrečného stvrzení není nikdy rozhodnuto. Singapuřané se často radí se svými kolegy, mají ve zvyku skrývat své emoce a pro zachování tváře nikdy neříkají zcela zamítavé stanovisko. Právě proto se jakkoliv slibně se vyvíjející jednání může až do posledních okamžiků kompletně obrátit. Je tedy důležité zaměřit se na neverbální projevy těla, sledovat náznaky váhání a neustále počítat s možnou změnou stanoviska.

10. Buďte trpěliví, klidní a zdvořilí

Posledním, avšak velmi důležitým klíčem k úspěchu jsou právě tyto tři vlastnosti. Singapurský trh je velice perspektivní a konkurence je zde velmi vysoká, nicméně pokud vydržíte být trpěliví, klidní, zdvořilí a budete se řídit předchozími devíti doporučeními, dostanete se na velmi nadějnou cestu k cennému úspěchu.

Tabulka 14: Desatero doporučení

1.	Důkladná příprava je základ úspěchu
2.	Vyhradte si dostatek času
3.	Využijte třetí stranu
4.	Buďte dochvilní
5.	Neustále prohlubujte vzájemné vztahy
6.	Přizpůsobte se tamní kultuře
7.	Nedopustte, aby došlo ke ztrátě tváře
8.	Dejte jim pocit vítězství
9.	Neradujte se předčasně
10.	Buďte trpěliví, klidní a zdvořilí

Zdroj: (vlastní zpracování)

Závěr

Interkulturní komunikace v oblasti mezinárodního obchodu přináší mnohá úskalí, která mohou způsobit řadu nedorozumění či vyvolat spory mnohdy vedoucí až k úplné ztrátě obchodní příležitosti. Hlavní příčinou však nebývají kulturní odlišnosti jako takové, ale především jejich neznalost a nesprávná interpretace, a proto je důležité této problematice věnovat patřičnou pozornost.

Cílem této práce tak bylo důkladně analyzovat kulturní odlišnosti Singapuru z pohledu českých firem a následně za využití teoretických podkladů vyvodit praktická doporučení pro potenciální podnikatele a obchodníky chystající se k expanzi na tento neustále se rozvíjející trh. Pro analýzu kulturních odlišností autor nejprve využívá komparaci dle Hofstedeho kulturních dimenzí, kterou následně srovnává s konkrétními odlišnostmi týkajícími se mezinárodního obchodu doplněnými o poznatky odborníků z praxe.

Singapur se řadí mezi nejbohatší státy světa a díky své ideální geografické poloze, která tvoří významný dopravní uzel spojující Asii s ostatními kontinenty, je považován za vstupní bránu do celého regionu jihovýchodní Asie. Tento asijský tygr je opakovaně označován za stát s nejsnadnějším prostředím pro podnikání a ve spojení s faktem, že expanzi českých firem na tamní trh lze z administrativního hlediska uskutečnit v řádu několika pouhých hodin je zřejmé, že Singapur je velkým lákadlem představujícím obrovský potenciál nejen pro české společnosti.

Analýza kulturních odlišností jednoznačně potvrdila, že singapurská kultura se nachází na pomezí tradičních asijských hodnot a silného vlivu západních zemí. Diference oproti evropským standardům se projevují téměř ve všech oblastech, z nichž některé jsou opravdu markantní. Zatímco Češi jsou převážně individualističtí, tak Singapurčané se tradičně orientují na kolektiv, což se projevuje značnou loajalitou ke svým rodinným příslušníkům a také skutečností, že během obchodních jednání se často radí se svými kolegy. Samotná obchodní jednání pak bývají velice specifická, jelikož se mohou lišit v závislosti na etnickém a náboženském původu obchodního partnera. Obecně lze říci, že Singapurčané mají velice pozitivní vztah k hierarchii, respektují starší generace a v některých případech mohou dokonce odmítnout jednat s výrazně mladší osobou. Stěžejním faktorem pro obchodní

jednání jsou bezesporu vzájemné vztahy. Singapuřané preferují dlouhodobá partnerství a vždy vyžadují svého partnera nejprve důkladně poznat, vybudovat si k němu důvěru a až následně jsou ochotni se věnovat obchodním záležitostem. K budování vzájemných vztahů obvykle slouží méně formální setkání v restauracích, která se mohou konat až několikrát během týdne. Tuto seznamovací fázi lze výrazně urychlit představením třetí stranou, která má s daným partnerem již vybudovaný vztah. Pro Asiaty je velice důležité si za každou cenu zachovat svou tvář, a proto často skrývají emoce, jsou velice citliví na kritiku a téměř vždy se vyhýbají zcela zamítavým stanoviskům. Přestože je angličtina jedním z úředních jazyků, tak tamní dialekt obohacený o místní slang může způsobit drobné komplikace. Notné difference byly odhaleny rovněž v oblasti neverbální komunikace. Singapurští obchodníci jsou velice psychicky odolní, vytrvalí a ve spojení s nadstandartními komunikačními a argumentačními schopnostmi se stávají velmi zdatnými vyjednaváči. Singapur je také proslulý striktním dodržováním veškerých zákonů, z nichž některé působí velice netradičním dojmem.

Závěrem lze shrnout, že analýza kulturních odlišností České republiky a Singapuru výrazně potvrdila soulad mezi obecnými odlišnostmi dle Hofstedeho dimenzí a konkrétními praktickými differencemi týkajícími se mezinárodně-obchodních jednání.

V poslední kapitole autor formou vlastního desatera, vypracovaného na základě teoretické rešerše doplněné o praktické poznatky odborníků, uvádí základní doporučení, která mohou posloužit podnikatelům a obchodníkům bez zkušeností s tímto atraktivním trhem jako vhodný studijní materiál a zvýšit tak pravděpodobnost úspěchu plánované expanze.

Seznam použité literatury

Bibliografie

- BAAR, Vladimír. 2013. *Hospodářský zeměpis: regionální aspekty světového hospodářství: učebnice pro obchodní akademie a jiné střední školy*. 2., aktualizované vydání. Praha: Nakladatelství České geografické společnosti. ISBN 978-80-86034-86-7.
- BEDNÁŘ, Marcel, prezident Česko-singapurské obchodní komory [ústní sdělení]. Praha, 26. 4. 2021.
- BERRY, John W., Ype H. POORTINGA, Seger M. BREUGELMANS, Athanasios CHASIOTIS a David L. SAM. 2002. *Cross-Cultural Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN: 978-0-521-65152-4
- BIČÍK, Ivan, Josef BRINKE, Petr HLAVÁČEK, Milan HOLEČEK, Bohumír JANSKÝ a Petr ŠINDLER. 2007. *Regionální zeměpis světadílů: učebnice zeměpisu pro střední školy*. 2. vydání. Praha: Nakladatelství České geografické společnosti. ISBN 978-80-86034-71-3.
- ČENĚK, Jiří, Josef SMOLÍK a Zdeňka VYKOUKALOVÁ. 2016. *Interkulturní psychologie: vybrané kapitoly*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5414-7.
- EPPING, Randy Charles. 2004. *Průvodce globální ekonomikou*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-825-2.
- GULLOVÁ, Soňa. 2013. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4418-6.
- HALL, Edward T. 1971. *La dimension cachée*. Přeložila Amélie Petita. Paris: Éditions du Seuil. ISBN 2-02-004776-4.
- HALL, Edward T. 1984. *Le langage silencieux*. Přeložili Jean Mesrie a Barbara Niceall. Paris: Éditions du Seuil. ISBN 2-02-006774-9.
- HANUS, Martin a Luděk ŠÍDLO. 2011. *Školní atlas dnešního světa*. Praha: Terra. ISBN 978-80-902282-6-9.

- HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. 2010. *Velký psychologický slovník*. (Vyd. 4., V Portálu 1., 797 s., Ilustrace Karel Nepraš). Praha: Portál.
- HOLLIDAY, Adrian, John KULLMAN a Martin HYDE. 2017. *Intercultural communication: an advanced resource book for students*. 3rd ed. New York: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-138-18363-6.
- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. 2015. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-298-7.
- PRŮCHA, Jan. 2010a. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3069-1.
- PRŮCHA, Jan. 2010b. *Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů*. 3. vyd. Praha: Portál. Psychologie (Portál). ISBN 978-80-7367-709-1.
- RUSH, James Robert. 2018. *Southeast Asia: A Very Short Introduction*. London: Oxford University Press. ISBN 9780190248765.
- STIBLÍKOVÁ, Petra, HR Generalist ve spol. LASVIT, s. r. o. [ústní sdělení]. Nový Bor, 14. 4. 2021.

Internetové zdroje

- ANDIAMO. 2016. *8 rules for Japanese chopstick etiquette* [online]. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.andiamo.co.uk/blog/8-rules-for-japanese-chopstick-etiquette/>
- BBC. 2019. *Qantas completes test of longest non-stop passenger flight* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/world-australia-50114049>
- BUDGET DIRECT INSURANCE. 2021. *Singapore Tourism Statistics 2021* [online]. [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.budgetdirect.com.sg/travel-insurance/research/singapore-tourism-statistics>
- BUSINESSINFO. 2020. *Souhrnná teritoriální informace* [online]. Jakarta: Zastupitelský úřad ČR v Jakartě, (PDF). [cit. 2021-02-10]. Dostupný z: [http://publiccontent.sinpro.cz/PublicFiles/2020/05/22/Nahled%20STI%20\(PDF\)%20Singapur%20-%20Souhrnna%20teritorialni%20informace%20-%202020.091304469.pdf](http://publiccontent.sinpro.cz/PublicFiles/2020/05/22/Nahled%20STI%20(PDF)%20Singapur%20-%20Souhrnna%20teritorialni%20informace%20-%202020.091304469.pdf)

- BUSINESSINFO. 2019a. *Kanada: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/kanada-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/>
- BUSINESSINFO. 2019b. *Brazílie: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/brazilie-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/>
- BUSINESSINSIDER. 2015. *16 odd things that are illegal in Singapore* [online]. [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.businessinsider.com/things-that-are-illegal-in-singapore-2015-7>
- CLIMATES TO TRAVEL. 2020. *Climate of Singapore* [online]. [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: <https://www.climatestotravel.com/climate/singapore>
- CNBC INTERNATIONAL. 2019. *Why is Singapore so rich? | CNBC Explains*, YouTube video. [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=cRDgnLa42PQ>
- CNN. 2020. *The world's best airports for 2020, according to Skytrax* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://edition.cnn.com/travel/article/skytrax-world-best-airports-2020/index.html>
- COCONUTS. 2020. *Some More Surprisingly Silly Singapore Laws* [online]. [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://coconuts.co/singapore/lifestyle/weird-singapore-laws-surprising-fine-city-gum-chewing-penalty-jail/>
- CULTURAL ATLAS. 2021. *Singaporean Culture* [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://culturalatlas.sbs.com.au/singaporean-culture>
- CULTURE CROSSING GUIDE. 2017. *Singapore* [online]. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: http://guide.culturecrossing.net/basics_business_student_details.php?Id=14&CID=18
- CZECHCRUNCH. 2020. *Socialbakers si připisují jeden z největších českých exitů. Za miliardy korun míří do amerických rukou* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.czechcrunch.cz/2020/09/socialbakers-si-pripisuji-jeden-z-nejvetsich-ceskych-exitu-za-miliardy-korun-miri-do-americkych-rukou/>

- CZECHTRADE. 2016. *Singapur: Ekonomický ráj, který Češi (zatím) nedobyli* [online]. [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: https://www.czechtrade.cz/media/czechtrade-media/monitoring/singapur_-ekonomicky-raj_-ktery-cesi-_zatim_-nedobyli
- ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. 2021. [online]. [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/>
- ČESKO-SINGAPURSKÁ OBCHODNÍ KOMORA. 2021. [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.singapore.cz/cs/>
- ČSÚ. 2018. *Rozloha území, počet obyvatel, hustota obyvatelstva a počet obcí podle krajů a okresů k 1. 1. 2018* [online]. Český statistický úřad, (PDF). [cit. 2021-02-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/91917302/130055190101.pdf/10652f05-be35-483f-9aa6-5970bb08e8d1?version=1.1>
- ČSÚ. 2021. *Trvale a dlouhodobě usazení cizinci v ČR v letech 1985–2019* [online]. Český statistický úřad, (PDF). [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11292/27320905/c01R03_2019.pdf/8b0d6f25-2141-40d4-a9b1-31e0da55685f?version=1.0
- DATA.GOV.SG. 2020. *Total Land Area of Singapore* [online]. [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: https://data.gov.sg/dataset/total-land-area-of-singapore?resource_id=f4bbfac9-c3ed-4f71-9b9a-238517b214ef
- DENMARK IN SINGAPORE. 2021. *Business culture in Singapore* [online]. Ministry of Foreign Affairs of Denmark [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://singapore.um.dk/en/the-trade-council/menu-4/>
- ENCYCLOPEDIA BRITANNICA. 2017. *Singapore Strait* [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/place/Singapore-Strait>
- ENCYCLOPEDIA BRITANNICA. 2021. *Singapore* [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/place/Singapore>
- ENTERPRISE SINGAPORE. 2020. *European Union – Singapore Free Trade Agreement (EUSFTA)* [online]. [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <https://www.enterprisesg.gov.sg/non-financial-assistance/for-singapore-companies/free-trade-agreements/ftas/singapore-ftas/eusfta>

- ENTERPRISE SINGAPORE. 2021. *Singapore FTAs* [online]. [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <https://www.enterprisesg.gov.sg/non-financial-assistance/for-singapore-companies/free-trade-agreements/ftas/singapore-ftas>
- FORBES. 2019. *Ranked: The 25 Smartest Countries In The World* [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/duncanmadden/2019/01/11/ranked-the-25-smartest-countries-in-the-world/?sh=33aa5264163f>
- GLOBAL BUSINESS COMPASS. 2019. *Doing Business with Singapore* [online]. (PDF). cit. 2021-02-11. Dostupný z: <https://www.globalbusinesscompass.com/wp-content/uploads/2019/10/J713-Singapore-Country-Profile-1019.pdf>
- HOFSTEDE, Geert. 2011. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- HOFSTEDE INSIGHTS. 2021. [online]. [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com>
- HONEYCOMBERS. 2019. *The top Singlish phrases you must know to chat like a local* [online]. [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: <https://thehoneycombers.com/singapore/singlish-101/>
- CHANGI AIRPORT. 2021. *Air Traffic Statistics* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.changiairport.com/corporate/our-expertise/air-hub/traffic-statistics.html>
- INTERNATIONAL MONETARY FUND. 2020a. *Singapore* [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.imf.org/en/Countries/SGP>
- INTERNATIONAL MONETARY FUND. 2020b. *Czech Republic* [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.imf.org/en/Countries/CZE>
- INTERNATIONAL MONETARY FUND: Singapore Regional Training Institute. 2021. *International and Regional Organisations* [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.imfsti.org/links/international-and-regional-organizations/>
- INTERNATIONAL TRADE ADMINISTRATION. 2020. *Singapore – Country Commercial Guide: Import Tariffs* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.trade.gov/knowledge-product/singapore-import-tariffs>

- MARVEST. 2020. *The Port of Singapore* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.marvest.de/en/magazine/ships/port-of-singapore/>
- MINISTERSTVO DOPRAVY ČR. 2020. *Letecké dohody* [online]. (PDF). [cit. 2021-02-10]. Dostupný z: https://www.mdcz.cz/getattachment/Dokumenty/Letecka-doprava/Pravni-predpisy/Letecke-dohody/Seznam_let_dohod_25_11_2020.pdf.aspx
- MINISTERSTVO FINANČÍ ČR. 2014. *Informace ke vstupu v platnost protokolu ke smlouvě o zamezení dvojího zdanění se Singapurem* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/dvoji-zdaneni/zakladni-informace/2014/informace-ke-vstupu-v-platnost-protokolu-19183>
- NATIONAL GEOGRAPHIC. 2018. *City of the Future: Singapore – Full Episode | National Geographic*, YouTube video. [cit. 2021-02-27]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=xi6r3hZe5Tg>
- NETHERLANDS WORLDWIDE. 2017. *Cultural differences in Singapore* [online]. Ministerie van Buitenlandse Zaken [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.netherlandsworldwide.nl/countries/singapore/doing-business/cultural-differences-in-international-business>
- REUTERS: The Wider Image. 2014. *Gateway to Asia* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://widerimage.reuters.com/story/gateway-to-asia>
- SANTANDER TRADE. 2021. *SINGAPORE: BUSINESS PRACTICES* [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/singapore/business-practices>
- SG. 2019. *About the National Symbols* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.sg/1959/about-the-national-symbols>
- SINGAPORE DEPARTMENT OF STATISTICS. 2020a. *Population Trends: 2020* [online]. Department of Statistics, Ministry of Trade & Industry, Republic of Singapore, (PDF). [cit. 2021-02-11]. Dostupný z: <https://www.singstat.gov.sg/-/media/files/publications/population/population2020.pdf>

- SINGAPORE DEPARTMENT OF STATISTICS. 2020b. *Population Dashboard* [online]. [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.singstat.gov.sg/find-data/search-by-theme/population/population-and-population-structure/visualising-data/population-dashboard>
- SINGAPORE DEPARTMENT OF STATISTICS. 2020c. *Industry* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.singstat.gov.sg/publications/reference/singapore-in-figures/industry>
- SINGAPORE DEPARTMENT OF STATISTICS. 2021a. *Population* [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.singstat.gov.sg/modules/infographics/population>
- SINGAPORE DEPARTMENT OF STATISTICS. 2021b. *Singapore Economy* [online]. Department of Statistics, Ministry of Trade & Industry, Republic of Singapore, (PDF). [cit. 2021-03-06]. Dostupný z: https://www.singstat.gov.sg/modules/infographics/-/media/Files/visualising_data/infographics/Economy/singapore-economy02032021.pdf
- SINGAPORE DEPARTMENT OF STATISTICS. 2021c. *International Trade* [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.singstat.gov.sg/modules/infographics/singapore-international-trade>
- STATISTA. 2020a. *Rate of natural increase of Singapore from 2005 to 2019* [online]. [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/624873/singapore-rate-of-natural-increase/>
- STATISTA. 2020b. *Number of visitors in Singapore from Europe 2019 by country of origin* [online]. [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/876659/number-of-visitors-from-west-asia-europe/>
- THE STRAITS TIMES. 2014. *5 little-known laws of Singapore* [online]. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.straitstimes.com/singapore/5-little-known-laws-of-singapore>
- THE WORLD FACTBOOK. 2021. *Singapore* [online]. Washington, DC: Central Intelligence Agency (CIA). [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/singapore/>

TRAVEL TRIANGLE. 2019. *Airports In Singapore: 4 Popular Airports In The Country That You Must Know About* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://traveltriangle.com/blog/airports-in-singapore/>

WORLDTLAS. 2020. *The World's Most Visited Countries* [online]. [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.worldatlas.com/articles/10-most-visited-countries-in-the-world.html>

WORLD POPULATION REVIEW. 2021. *Countries by Density 2021* [online]. [cit. 2021-02-27]. Dostupné z: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/countries-by-density>

WORLD'S TOP EXPORTS. 2021. *Singapore's Top Trading Partners* [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <http://www.worldstopexports.com/singapores-top-import-partners/>