



Kulturní a obchodní zvláštnosti Japonska a jejich vliv na mezinárodní obchod

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Autor práce: **Michaela Stromková**
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Michaela Stromková**
Osobní číslo: E15000248
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávající katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.
Konzultant práce: Ing. Vladimír Jermář
DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o., specialista vzdělávání a rozvoje

Název práce: **Kulturní a obchodní zvláštnosti Japonska a jejich vliv na mezinárodní obchod**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce.
2. Kulturní a obchodní specifika a mezinárodní obchod.
3. Japonsko - politicko-ekonomický přehled.
4. Zjištění vlivu obchodních a kulturních zvláštností mezinárodního obchodu Japonska s Českou republikou.
5. Zhodnocení zjištěných informací a formulace závěru.

Seznam odborné literatury:

- ALBAUM, Gerald, Edwin DUERR a Alexandet JOSIASSEN. 2016. *International marketing and export management*. 8th ed. Harlow, England: Pearson Education Limited.
ISBN 978-1-292-01692-4.
- KOLMAŠ, Michal. 2016. *Spolupráce napříč tradicemi: multilateralismus v západním a japonském kontextu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum.
ISBN 978-80-246-3206-3.
- MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing.
ISBN 978-80-247-5366-9.
- KRAEMEROVÁ, Alice. 2013. *Jak komunikovat s Japonci, aneb, Nebuďme xenofobní*. Praha: Národní muzeum. ISBN 978-80-87271-82-7.
- FREY, Petr. 2011. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-237-6.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019


prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty




doc. Ing. Jozefina Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, 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 (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Bakalářská práce se zaměřuje na teoretickou rešerši a kvalitativní výzkum kulturních a obchodních zvláštností Japonska a na zhodnocení jejich vlivu na mezinárodní obchod. Kulturní specifika jsou v japonské kultuře velmi odlišná od zbytku světa, a proto je jejich vliv na interakci s touto kulturou značně rozsáhlý. Tato práce pracuje s analýzou těchto specifik a s jejich následným umístěním do prostředí mezinárodního obchodu.

Teoretická část je rozdělena na dvě hlavní oblasti. První oblast popisuje interkulturní komunikaci jako vztah mezi kulturami a tím nastiňuje základní problematiku, které je nutné se věnovat při obchodování v rámci mezinárodního obchodu. Druhá část je tvořena charakteristikou japonského prostředí z kulturního a obchodního hlediska a popisem jejich zvláštností.

Analytická část porovnává teoretické předpoklady praxí a identifikuje kulturní a obchodní zvláštnosti Japonska a jejich vliv na mezinárodní obchod a na řízení dvou oddělení v dceřiné společnosti nadnárodní japonské společnosti. Komparace je realizována v rámci vlastního kvalitativního výzkumu formou kvalifikovaných rozhovorů.

Klíčová slova

Japonsko, kultura, interkulturní komunikace, typologie národních kultur, mezinárodní obchod, kulturní specifika, tradice

Abstract

The bachelor thesis focuses on theoretical analysis and qualitative research of cultural and business differences of Japan and on evaluation of their impact on international trade. Japanese cultural specifics are entirely distinct from the rest of the world and therefore their effect on interaction with this unique culture is considerably extensive. This thesis deals with the analysis of these specifics and their application to international trade environment.

Theoretical part is divided in two main sections. The first part describes intercultural communication as a relation between cultures, and introduces the basic issues that should be taken into account while trading with foreign countries. The following part defines Japanese environment from both cultural and business points of view with a focus on particular differences.

The analytical part introduces the theoretical analysis into practice and identifies cultural and business differences of Japan and their impact on international trade, as well as managing of two departments in a subsidiary of the Japanese multinational company using qualitative research in the form of qualified interviews.

Key words

Japan, culture, intercultural communication, international trade, cultural specifics, typology of national cultures, traditions

Obsah

Seznam tabulek.....	8
Seznam obrázků.....	9
Seznam použitých zkratk.....	10
Úvod.....	11
1 Interkulturní komunikace jako vztah mezi kulturami.....	13
1. 1 Definice pojmu interkulturní komunikace.....	13
1. 2 Zakládající prvek interkulturní komunikace – kultura.....	14
1. 2. 1 Typologie národních kultur dle Hofstedeho.....	15
1. 4 Interkulturní komunikace v mezinárodním obchodě.....	18
1. 4. 1 Interkulturní vyjednávání.....	19
2 Japonsko, ekonomika a zahraniční obchod.....	23
2. 1 Japonsko – základní charakteristika.....	23
2. 2 Kulturní aspekty Japonska.....	27
2. 3 Ekonomická situace Japonska.....	32
2. 3. 1 Makroekonomické ukazatele.....	33
2. 3. 2 Hlavní problémy japonské ekonomiky.....	34
2. 4 Mezinárodní obchod.....	36
2. 4. 1 Import a export Japonska.....	37
2. 4. 2 Obchodní specifika Japonska.....	38
3 Denso – kulturní a pracovní prostředí.....	41
4 Analýza kulturních a obchodních zvláštností Japonska ve vybraném podniku.....	44
4. 1 Metoda výzkumu.....	44
4. 2 Cílové skupiny respondentů.....	45
4. 3 Rozbor výstupů a výsledků výzkumu.....	46
4. 3. 1 Výstupy analýzy u první skupiny respondentů.....	46
4. 3. 2 Výstupy analýzy u druhé skupiny respondentů.....	49
4. 4 Zhodnocení výstupů a výsledků analýzy.....	54
Závěr.....	56
Seznam použité literatury.....	58

Seznam tabulek

Tabulka 1: Makroekonomické údaje Japonska v letech 2012-2016.....	34
Tabulka 2: Obchodní bilance Japonska v letech 2012-2016 v bil. JPY.....	37
Tabulka 3: Nejvýznamnější obchodní partneři Japonska v roce 2016 v bil. JPY.....	38
Tabulka 4: Otázky pro první skupinu respondentů.....	44
Tabulka 5: Otázky pro druhou skupinu respondentů.....	45

Seznam obrázků

Obrázek 1: Geografie Japonska.....	24
Obrázek 2: Graf Hofstedeho typologie národních kultur pro Japonsko.....	31
Obrázek 3: Kulturní zastoupení na pozicích prezidenta a ředitelů.....	43
Obrázek 4: Kulturní zastoupení na pozicích sekčních manažerů.....	43

Seznam použitých zkratk

ASEAN	Sdružení národů jihovýchodní Asie (Association of South East Asian Nations)
DMCZ	DENSO MANUFACTURING CZECH, s. r. o.
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
JETRO	Japonská vládní agentura na podporu obchodu a investic (Japan External Trade Organization)
JPY	Japonský jen
OECD	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (Organization for Economic Cooperation and Development)
USD	Americký dolar

Úvod

Globalizace je často zmiňovaným pojmem již několik let. Propojování celého světa výrazně ovlivnilo všechny sféry lidského života. Především se otevírají nové možnosti a cesty v oblasti kulturního a obchodního rozvoje a díky tomu dochází ke stále se zvyšující internacionalizaci společenského, kulturního i ekonomického prostředí. Avšak rostoucí mezinárodní spolupráce v oblasti obchodu předpokládá znalost kulturních a obchodních odlišností zahraničních trhů. Pro úspěšný vstup na nový zahraniční trh je tedy tato znalost klíčová.

Japonsko je rozvinutou zemí, která je od konce druhé světové války spojena s rychlým růstem. Není zajímavá pouze svým ekonomickým růstem, ale i svými kulturními specifiky, které Japonsko řadí mezi unikátní země. Japonsko představuje jiný svět v ohledu kultury, tradic a komunikace, jenž se velmi odlišuje od okolního světa. Je složité plně pochopit všechny odlišnosti a specifika, ale současně to jedinečná země, která je plná příležitostí nejen pro mezinárodní obchod.

Tato práce rozebírá a identifikuje kulturní a obchodní specifika Japonska, která ovlivňují obchodní prostředí. Cílem práce je porovnat teoretické předpoklady praxí a identifikovat kulturní a obchodní zvláštnosti Japonska a jejich vliv na mezinárodní obchod, konkrétně řízení dvou oddělení v dceřiné společnosti nadnárodní japonské společnosti DENSO CORPORATION. Komparace je realizována v rámci vlastního kvalitativního výzkumu formou kvalifikovaných rozhovorů.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, první část je teoretického charakteru a je rozdělena do dvou kapitol. První z nich se věnuje se pojmu interkulturní komunikace jako vztahu mezi kulturami a popisuje aspekty potřebné pro interkulturní komunikaci v rámci mezinárodního obchodu. Druhá kapitola specifikuje Japonsko v ohledu základních informací a jeho kulturních specifik, dále je zde identifikována japonská ekonomika pomocí makroekonomických údajů a vymezení hlavních problémů japonské ekonomiky. Jako poslední je v této kapitole rozebrán mezinárodní obchod Japonska a specifika obchodního jednání v rámci mezinárodního obchodu. Druhá, analytická část je zaměřena

na praktické poznatky a analýzu problému. Analýza je provedena formou kvalitativního výzkumu pomocí rozhovoru se 4 respondenty různě zainteresovanými do problematiky vlivu japonské kultury na mezinárodní obchod. Výzkum je zasazen do společnosti DENSO MANUFACTURING CZECH s. r. o. a dojde ke dvojí komparaci. První bude řešit problematiku vlivu japonské kultury na řízení a činnosti oddělení Nákupu a Cost planning a druhá komparace se zaměří na specifikaci obchodního jednání s Japonci v rámci mezinárodního obchodu. Obě komparace budou také sledovat vliv japonské kultury na mezinárodní obchod a následně dojde k porovnání teoretických poznatků s vlastní analýzou kulturních a obchodních zvláštností Japonska.

1 Interkulturní komunikace jako vztah mezi kulturami

V lidské civilizaci dochází od jejího počátku ke styku lidí nejen uvnitř společenství, ale i ke styku příslušníků různých etnik a národů. Nedochozí pouze k setkání s lidmi, ale také k seznámení se s jejich kulturou a jazyky. Jsou dohledatelné četné důkazy, že již nejstarší starověká společenství, měla rozdílné jazyky, ale hlavně rozdílné postoje a předsudky. Jako příklad mohou být uvedeni starověcí Řekové, kteří často přicházeli do styku s jinými etniky, přičemž všichni cizinci byli označováni za “barbary” a z důvodu nesrozumitelných až směšných jazyků byli připodobňováni ke zvířatům. Starověcí Řekové však nebyli ojedinělý případ, kdy interkulturní komunikaci ovlivňovaly předsudky a negativní postoje vůči jiným etnikům. V této kapitole bude blíže specifikována interkulturní komunikace a její využití při vyjednávání v mezinárodním prostředí.

1. 1 Definice pojmu interkulturní komunikace

Definování interkulturní komunikace není jednoduché a musí být zohledněny konkrétní disciplíny a oblasti jejího zkoumání. Porozumění definici interkulturní komunikace je pak také složité a nejednoznačné z důvodu velkého množství oborů, které se tomuto interdisciplinárnímu jevu věnují. Obecně se může interkulturní komunikace popsat jako chování a porozumění mezi jednotlivými etniky, jejich odlišný pohled na svět a identifikaci jejich rozdílných jazyků a kultur. Tento jev zároveň řeší problematiku kulturních střetů a jejich řešení (Burda, 2016).

V českém prostředí byla interkulturní komunikace definována Průchou (2010, s. 16) „*Interkulturní komunikace (intercultural communication) je termín označující procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech situací, při nichž jsou komunikujícími partnery příslušníci jazykově a/nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství. Tato komunikace je determinována specifíčností jazyků, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů.*”

V českém vědeckém prostředí je pro interkulturní komunikaci používáno synonymum „komunikace mezi kulturami” nebo také „mezikulturní komunikace”, které definoval Kolman (2010). S termínem mezikulturní komunikace pracovala ve své knize Kulturní dimenze mezinárodních vztahů také Lehmanová (1999, s. 21) „*Pojem mezikulturní komunikace je reflexí komunikačního procesu mezi individuálními a nadindividuálními subjekty příslušejícími k rozdílným kulturním systémům. Subjekty mezikulturní komunikace vstupují do komunikačního procesu s odlišnými, kulturou determinovanými kognitivními a emocionálními strukturami, s odlišnými způsoby vnímání a hodnocení skutečnosti.*”

Jak již bylo zmíněno, pojem interkulturní komunikace nelze popsat jednou definicí. Je však možné ji rozdělit do tří různých významů. Každý z nich je samostatně existující jev a tyto jevy jsou na sebe vzájemně závislé, avšak současně každý z nich zastupuje něco jiného. V prvním případě může být interkulturní komunikace definována jako *proces* popisující verbální a neverbální sdělení, uvedený do různých sociálních situací. Tento proces probíhá z hlavní části spontánně a bez záměrného úsilí obou komunikačních stran. V procesu interkulturní komunikace mohou být lidé přímými účastníky, protože probíhá na různých místech a v různých situacích, a proto může být vnímána, pozorována a prožívána. Ke zkoumání interkulturní komunikace z vědeckého hlediska slouží *teorie a výzkum*. Tyto dva obory se zaměřují na studium významu interkulturní komunikace, subjektů vstupujících do tohoto procesu a pozorování podmínek, překážek a efektů, které ovlivňují proces samotný. V současném životě nejde pouze o to popsat a definovat interkulturní komunikaci, ale především o to ji *optimalizovat a podporovat*. Toho lze docílit pomocí podpůrných a edukačních aktivit, které se zaměřují na výuku, kurzy a tréninky. Jejich účelem je poskytnout četné instrukce, rady, doporučení a metody, jež usnadňují „pohyb” v interkulturním prostředí (Průcha, 2010).

1. 2 Zakládající prvek interkulturní komunikace – kultura

Naprostě klíčový význam má pro interkulturní komunikaci pojem kultura. Tento pojem je i sám ukotven ve vlastním názvu termínu interkulturní komunikace, přičemž kultura je evidentně jejím základním prvkem. Sama teorie kultury je velmi komplikovaná

a obsahuje velké množství různých interpretací. Pro potřeby interkulturní komunikace se pojem kultura používá především v souvislosti s chováním lidí a s jejich zvyky.

V tomto pojetí Průcha (2007, s. 31) pracuje především se dvěma premisami, které jsou pro toto téma stěžejní. V první premise uvádí, že *„Každé etnické společenství, respektive každý národ, má svou vlastní kulturu. V tomto smyslu se používá koncept etnická kultura, respektive národní kultura.“* V druhé premise tvrdí, že: *„Jedním z projevů lidského chování je komunikační chování. Vzhledem k tomu existuje těsná vazba mezi etnickou/národní kulturou určitého společenství a charakterem jejího komunikačního chování.“*

S ohledem na tyto skutečnosti, je nalezen hned v úvodu problém pramenící z enormního množství etnik a na to navazuje i vysoký počet jejich kultur. Některé zdroje uvádějí, že na světě existuje okolo 5000 etnik a je nutné přihlížet také na fakt jejich rozdílných velikostí. Z těchto údajů je možné vyčíst zřejmou multikulturní realitu současného světa, která vykazuje velkou variabilitu kultur a etnik. Pro orientaci v interkulturní komunikaci je zapotřebí používat klasifikace či typologie kultur, které pomohou kultury třídít a srovnávat.

S oporou poznatků z etnologie, kulturní antropologie a srovnávací sociologie se rozvinula interkulturní psychologie, která podrobně rozpracovala typologie národních kultur. Tato typologie umožňuje rozpoznávat také rysy interkulturní komunikace jednotlivých kultur při jejich vzájemné interakci. K typologii národních kultur největší měrou přispěl nizozemský odborník Geert Hofstede. Typologii postupně rozvíjel pomocí zkoumání jednotlivých kulturních specifíků a vytvořil tak ucelenou teorii obsahující specifické charakteristiky, které jsou obecně uplatňované při identifikaci a srovnávání kultur (Průcha, 2010).

1. 2. 1 Typologie národních kultur dle Hofstedeho

Pro pochopení této typologie je zapotřebí nejprve definovat její základní pojmy. V tomto případě je kultura chápána jako vzorec myšlení a chování, který se každý jedinec naučí v prostředí, ve kterém vyrůstá. Kultura je vždy kolektivním jevem, neboť každý jedinec

patří do určité sociální skupiny a za svůj život si vytvoří i několik kulturních vrstev chování. Ať už se jedná o rodinu, profesní kategorii či náboženskou skupinu. Pro potřeby interkulturní komunikace se především využívá pojem národní kultura. Tato kultura se váže k určité zemi a určitému národu a národní kultura odpovídá zemi, ze které jedinec pochází. Při setkání jedinců z různých kultur dochází ihned k identifikaci odlišného jazyka, chování a odívání a tím i k charakterizaci národní mentality opačného jedince. Pro vytvoření komplexní typologie použil Hofstede vyplnění dotazníkového šetření u zaměstnanců nadnárodní firmy IBM a dotazníkové šetření rozmístil do poboček v různých zemích světa. Dotazník identifikoval hodnotové orientace u více než 116 tisíc zaměstnanců zastupujících 74 zemí z regionů Evropy, Ameriky, Afriky a Asie. Na základě získaných poznatků z tohoto obrovského souboru dat rozčlenil typologie národních kultur do těchto oddílů, které vyjadřují nejobecnější rozdíly mezi zeměmi s odlišnými kulturami:

Mocenský odstup (power distance, PDI)

Tato dimenze vymezuje vztah určité kultury k autoritě. Jde tedy o to do jaké míry jedinci a instituce jedné kultury akceptují, že moc je nerovnoměrně rozdělena. Nejde zde pouze o objektivní pocit, ale i o subjektivní názory, které ovlivňují chování mezi lidmi nestejného společenského postavení. Země může být tedy s velkým mocenským odstupem (Malajsie, Mexiko, Turecko). V tomto směru lidé akceptují velké rozdíly příjmů a hranice mezi sociálními vrstvami jsou pevně dané. V těchto kulturách jsou tyto hranice vnímány jako přirozené uspořádání společnosti. U zemí s malým mocenským odstupem (Dánsko, Irsko, Nový Zéland) je kladen důraz na rovnost a jsou zde tedy menší rozdíly v platových podmínkách. Společenskému statutu není přiřítán takový význam a nerovnost je zde brána jako nežádoucí jev.

Individualismus – kolektivismus (Individualism versus collectivism, IDV)

V této dimenzi se určuje závislost jedince na kolektivu, míra volnosti pro vlastní iniciativu v rámci daného systému a míra integrace do soudržných skupin. V individualistickém prostředí je konfrontace považována za správnou, vina je přejímána na jedince, který přijme následky a svazky mezi jednotlivci jsou volné. Mezi takové země patří USA, Velká Británie, Austrálie, Belgie aj. Pro kolektivistické země je typické přejímat vinu jako kolektiv a chyba jedince může tedy ovlivnit celé společenství. Každý jedinec se tedy snaží

jednat v souladu s pravidly společenství. U kolektivismu se jedinci snaží vyhýbat konfrontacím a jednat tak aby nedošlo ke „ztrátě tváře“. Mezi tyto země se řadí především asijské státy jako je například Japonsko a Čína.

Maskulinita – feminita (Masculinity versus Femininity, MAS)

Zde je hlavním bodem míra oddělování mužských a ženských rolí a do jaké míry jsou tyto role pevně dány. U maskulinních zemí jsou ve společnosti přesně oddělovány sociální a rodové role. Od mužů se očekává průbojnost, soutěživost a materiální úspěchy a u žen dochází na orientaci k jemnost a kvalitu života. Mezi tyto země patří Japonsko, Arabské země, Švýcarsko aj. U femininích zemí se očekává jak od mužů, tak od žen stejná průbojnost a rovnoprávnost postavení a tyto země se snaží o blaho celé společnosti. Patří mezi ně Švédsko, Norsko, Dánsko, Finsko aj.

Vyhýbání se nejistotě (Uncertainty avoidance, UAI)

Tato typologie je charakterizována Hofstedem (2007, s. 131) jako „*stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi*“. Tato definice souvisí s mírou vytváření pravidel a postupů, která zaručuje jistou předvídatelnost a snížení nejednoznačnosti. Mezi země vysokou mírou vyhýbání se nejistotě patří Japonsko, Řecko, Srbsko aj. Nízkou mírou vyhýbání nejistotě je možné vidět v Singapuru, Hongkongu a Dánsku.

Dlouhodobá – krátkodobá orientace (Long-term, short-term orientation, LTO)

Dlouhodobá orientace se zaměřuje na vytváření a pěstování vlastností společnosti k budoucím odměnám. Zde jsou budovány jako základní vlastnosti vytrvalost, šetrnost a ochota podřídit se pro dosažení dlouhodobějších cílů. K takovým státům patří Japonsko, Čína, Jižní Korea. Na druhé straně je krátkodobá orientace, která směřuje k blízkým cílům a okamžitým odměnám. V tomto případě se země zaměřují na rychlé výsledky a zisk bez ohledu na vzdálenější budoucnost. Mezi takové země se řadí Kanada, Velká Británie a USA.

Pomocí této typologie je možné identifikovat národní kultury a rozčlenit zvolená teritoria do základních skupin a díky tomu efektivněji využívat znalosti o daných vlastnostech

a specifikách teritoria. Na základě těchto znalostí je možné získat i výhodu při vyjednávání či navazování kontaktů. Z toho důvodu je tato typologie důležitou součástí pro interkulturní komunikaci a její efektivní a správné využívání (Hofstede, 2007).

1. 4 Interkulturní komunikace v mezinárodním obchodě

V současné situaci globálního trhu, kdy se neobchoduje pouze mezi zeměmi na jednom kontinentu, došlo ke zintenzivnění mezinárodních kontaktů a tím vzrostla také potřeba využití interkulturní komunikace. Velký podíl na tomto procesu vytvořily nadnárodní společnosti a podniky s kulturními a jazykovými odlišnostmi. Bylo tedy potřebné zformovat speciální disciplíny, které by upravovaly tuto problematiku. Z toho důvodu postupně vznikl interkulturní management, který upravuje ty situace, ve kterých se v rámci jednoho podniku sejdou členové různých etnik a kultur. Ti se uskupí do mezinárodních týmů, které jsou v současnosti již běžnou praxí v mnoha nadnárodních společnostech a mezinárodních organizacích. Bylo nutné také definovat interkulturní marketing, jehož úkolem je identifikovat a analyzovat spotřebitelské chování lidí v zemích s odlišnými aspekty kultury. Specializuje se na popis chování lidí, kteří jsou ovlivněni kulturou a jejími předsudky, stereotypy a zvyklostmi a tím je ovlivněna i jejich poptávka. Pokud jde o pohled české odborné společnosti přímo na interkulturní komunikaci, staví se zde na dvou směrech výzkumu:

První směr se zaměřuje ryze na praktickou část interkulturní komunikace. Tyto práce obsahují doporučení pro české podnikatele a jiné profesionály, jak efektivně komunikovat při střetu s příslušníky jiných etnik a kultur. K tomuto tématu se vyjádřil Šroněk (2000, s. 7) „Každý kdo prodává výrobek, poskytuje službu, investuje nebo jinak podniká v jiné zemi, by měl vedle technických, odborných, obchodních, platebních a dalších znalostí ovládat něco navíc. Je tím míněna kultura země, v níž hodlá uskutečnit své záměry... Je dobré seznámit se s kulturními kořeny jiných lidí. Znalosti o jiných kulturách mohou mít pro mezinárodní podnikatelskou činnost značný význam. Zároveň podstatně snižují možnost nepříjemných překvapení.“

Druhý směr spojuje praktické zkušenosti s teoretickými informacemi a tím poskytuje komplexnější pohled na interkulturní komunikaci. Východiskem je v tomto pohledu

koncepce kulturních standardů. Tento koncept je blízky rysům národních kultur od G. Hofstedeho. Kulturní standardy jsou definovány jako způsoby vnímání, hodnocení, jednání a myšlení, které spojují určitou skupinu lidí. Tato skupina považuje určité chování za normální a společensky závazné jak pro jedince, tak pro celou skupinu (Průcha, 2010).

1. 4. 1 Interkulturní vyjednávání

Vyjednávání je nedílnou součástí interakce mezi jednotlivými teritorii/společnostmi ve světě obchodu. V interkulturním vyjednávání je hlavním předpokladem zastoupení dvou stran z různých teritorií, které se od sebe odlišují jazykem nebo kulturou. Tyto strany vstupují do jednání s určitými zájmovými konflikty, a i přes ně dobrovolně na určitý čas naváží společný vztah. Tento vztah má za úkol řešení problematických témat mezi jednotlivými stranami a rozdělení či výměnu zdrojů nacházející se v zájmu jednání. Součástí jednacích aktivit je předložení návrhů obou stran a na tento proces navazuje diskuse obsahující ústupky či protinávry. Tato jednání se odehrávají v určitém situačním kontextu, který je předem vymezen časem, místem a osobami, které do vyjednávání vstupují. Do monokulturního jednání můžeme vstoupit s předpokladem, že obě strany vcházejí do jednání se stejnými očekáváními. U interkulturních jednání je potřebné počítat s variantou, že každá strana vstupuje s jinými očekáváními. Pokud je tato varianta brána v potaz, je možné získat i jistou výhodu a předem zvolit místo s určitou kulturní symbolikou blízkou druhé straně, uzpůsobit jazyk, počet jednajících stran a dobu jednání a tím pozitivně ovlivnit průběh jednání (Nový, 2007).

Aktéři a vliv kulturních specifíků na obchodního vyjednávání

Každá strana vstupující do jednání sebou přináší kulturu typickou pro svůj národ, společnost či podnik. Každá strana tedy přináší vlastní myšlení, hodnoty, cítění a styl jednání, a pokud jedna ze stran předpokládá, že její kulturní systém bude shodně fungovat i v jednání s druhou stranou, tak je vystavena velkému riziku nedorozumění a konfliktům, které mohou trvale narušit obchodní vztah. Pro příklad je možné uvést vyjednávání s asijskými partnery, pro které je typická dlouhá doba jednání, která je dána tím, že rozhodnutí bývají konsensuálně schvalována mnoha osobami, které jsou součástí

komplikované struktury podniku. Pokud druhá strana není obeznámena s tímto faktem, zhorší se natrvalo jednací klima, pokud například stanovuje příliš striktní konečné termíny či vyvíjí soustavný nátlak na komunikaci.

Z toho je možné vyvodit, že v zájmu úspěšného vyjednávání je třeba si předem prověřit do jaké míry je jednací styl ovlivněn kulturou, a které strategie by mohly působit potíže či narušovat vyjednávací klima. Proto je stěžejní v rámci přípravy na obchodní jednání identifikovat vyjednávací styly cizí kultury a získávat, co největší počet informací. Vyhledávané informace nejčastěji obsahují znalosti o rozhodovacích procesech, strategie, komunikační zvyklosti, či styl interpretace nabídky. Díky tomu může být objeveno více alternativ jednání a s tímto předpokladem může vyjednávací strana působit flexibilněji. I složení jednotlivých delegací je ovlivněno kulturními specifiky druhé strany. V potaz se bere pozice ženy, odborná kompetence, hierarchická pozice nebo působení v politických stranách. Pokud nedojde k zohlednění těchto faktorů, může dojít až k trapným situacím.

Není výjimkou využívat při obchodních jednání překladaatele či prostředníky pokud dochází k příliš velkým jazykovým nebo kulturním rozdílům mezi stranami. Překladaatelé jsou v drtivé většině případů nasazováni pouze jako jazykoví tlumočníci, nikoli jako „tlumočníci kultury“. Překladaatelé, kteří mají předpoklady k „tlumočení kultury“ a správnému vysvětlení všech informací ve správném kontextu, mohou mít velký podíl na úspěšném jednání. Při přípravě na jednání by se obě strany měly zaměřit i na výběr interkulturně kompetentních překladaatelů, kteří dokáží plně vysvětlit plný význam překladu, případně modifikovat překlad tak aby nedošlo k nedorozuměním nebo porušení etikety (Pikhart, 2013).

Fáze vyjednávání

Proces vyjednávání neprobíhá jako jedna ucelená část, ale jako soubor různých fází jednání. Každá fáze je jiná a může být i tedy různou měrou ovlivněna kulturou jednacích stran a každá z nich může mít také jiné aspekty jako je čas, místo či počet aktérů.

Po prozkoumání trhu a výběru potenciálních partnerů pro vyjednávání, dochází k prvotnímu navázání kontaktu a tedy návrh druhé straně k otevření vyjednávacího vztahu. Nicméně je zde otázka, kdo je vhodným partnerem pro vyjednávání? Z pohledu západního

světa patří mezi rozhodující prvky při volbě partnera snižování nákladů, kvalita, certifikace a kompetence. V kulturách s kolektivním rozhodováním je rozhodující dlouhodobá spolupráce, zkušenosti a doporučení od stávajících partnerů, kteří se „zaručí“ za potenciálního partnera.

Hlavním cílem prvotního kontaktu je navázání důvěry mezi oběma partnery a z toho je poté vytvořen základ potenciálně úspěšného jednání. Pokud není oboustranná důvěra navázána, tak je zde možné riziko používání klamných manévrů a manipulačních praktik. I při navazování důvěry hrají velkou roli kulturní odlišnosti. Například kulturách zaměřených na jedince se klade důraz na vytvoření sociálního vztahu k jednatelmu partnerovi jako na samostatnou osobu, ne osobu, která pouze zastupuje organizaci. Nevýhodou je dlouhá doba seznamovacích rozhovorů, které s předmětem vyjednávání nesouvisí. Proto se častěji přistupuje k vytvoření důvěry na základě porozumění předmětu jednání (Nový, 2007).

Vyjednávání a shoda

Dle Nového (2007) se vyjednávání skládá z množství jednacích sekvencí, které postupně vytváří návrh – souhlas/odmítnutí/diskusi – konstatování výsledku. Tuto část vyjednávání ovlivňují větší měrou kulturní aspekty, styl prezentace, nonverbální komunikace a oprávnění jednatele rozhodovat. Tato část je zpravidla nejdělnější z celého vyjednávacího procesu a může zabrat hned několik setkání, než obě strany vyjednájí pro sebe ty nejlepší podmínky, aniž by poškodily druhou stranu. Dlouhé diskuse se neberou jako zdržení možného výsledku jednání, ale jako určitý postup, který upevňuje vztah mezi stranami a napomáhá k úspěšné realizaci.

Realizace výsledku jednání

Může se zdát, že nejdůležitější částí je vyjednávání a shoda, ale hlavním cílem vyjednávání je dodržení všech úmluv, které plynou ze všech předchozích částí vyjednávání. V této části také vznikají největší komplikace a narušování vzájemné důvěry při chybné nebo zcela nezapočaté realizaci úmluvy. To je důvodem k vytváření velmi dlouhých a podrobných smluv, které přesně definují všechna pravidla a sankce z jejich nedodržení. V některých

kulturách se upouští od podepsání smluv v procesu realizace. Podpis smlouvy je zde brán jako překážka flexibility a znemožnění rychlého reagování na měnící se vnější okolnosti (Nový, 2007).

Klíčem úspěšného interkulturního vyjednávání je možné určit předchozí studium cizích a vlastních vyjednávacích zájmů s ohledem na kulturní aspekty a tradice a jejich respektování v celém průběhu vyjednávání. Čím více bude tento aspekt zohledňován, tím pravděpodobnější bude skutečnost, že při střetu zájmů mezi stranami se nalezne alternativní řešení mnohem rychleji a dojde také k využití znalostí o druhé straně k oboustrannému prospěchu.

2 Japonsko, ekonomika a zahraniční obchod

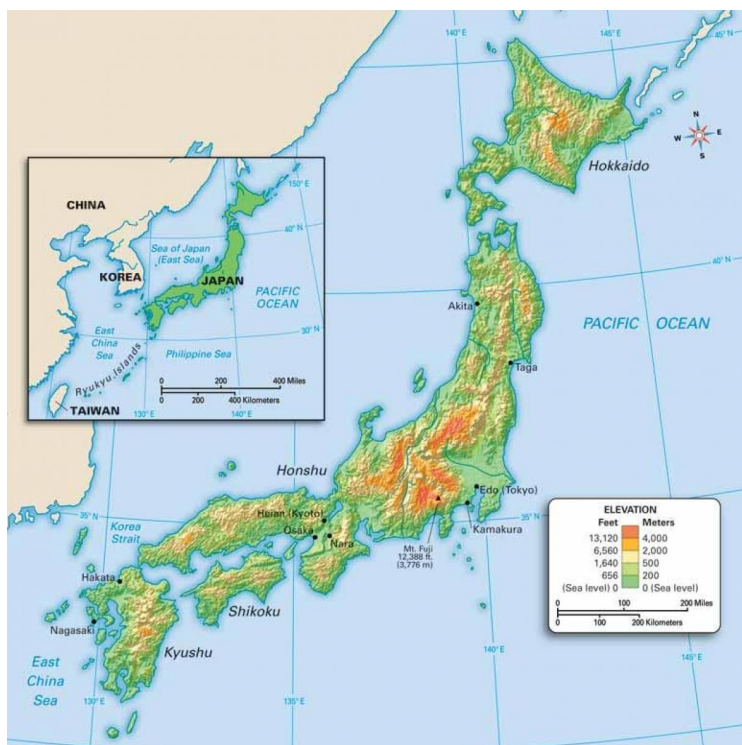
Japonsko je bohatou zemí plnou kulturních zvláštností, které se rozvinuly z důvodu izolovanosti této země. Díky tomu si Japonsko vytvořilo jedinečné zvyky, chování, jazyk a další specifika. Japonská kultura je nemalou částí ovlivněna náboženstvími a japonský národ je známý svou až fanatickou pracovitostí. Díky těmto odlišnostem je Japonsko známé po celém světě a je vyhledávanou lokalitou nejen pro turisty, ale také pro obchodníky a investory. V této kapitole bude uvedena základní charakteristika Japonska, identifikace japonských specifik a jejich vliv na obchod a ekonomiku.

2. 1 Japonsko – základní charakteristika

Japonsko, Nippon, Nihonkoku, též známé jako Země vycházejícího slunce je ostrovním státem východní Asie ležícím na Japonském souostroví v Tichém oceánu. Z důvodu dlouhých období izolovanosti a malé míry ovlivnění cizími kulturami se v této zemi vytvořily unikátní kulturní zvyky a specifika, které se výrazně odlišují od zbytku světa. Jak jazyk, tak kulturní zvyky jsou tedy jedinečné a jsou jen mírně ovlivněny kulturami Číny a Korey, které jsou nejbližšími sousedními státy Japonska. Níže budou specifikovány aspekty, které buď přímo, nebo nepřímo ovlivnily vývoj japonské kultury do současné podoby. Mezi tyto faktory patří především geografie a podnebí, demografie, politika a náboženství.

Geografie a podnebí

Japonsko je ostrovní zemí a je tvořeno přibližně 3900 ostrovy. Většina jsou malé ostrůvky, a proto se nejčastěji uvádí jeho 5 hlavních ostrovů a těmi jsou Hokkaidó, Honšú, Kjúšú, Šikoku a Okinawa. Celková rozloha činí 377 435 km² a z této rozlohy je přibližně 80 % povrchu tvořeno horami (Obrázek 1), a proto se lidé soustřeďují v pobřežních oblastech. Kvůli své poloze na hranici tří tektonických desek, nejsou výjimkou častá drobná zemětřesení. Během každého století se také vyskytují velká zemětřesení. Poslední zaznamenané velké zemětřesení bylo v roce 2011 v Tóhoku o síle 8,9 Richterovy škály a stalo se tak nejsilnějším v japonských dějinách.



Obrázek 1: Geografie Japonska

Zdroj: maps-japan.com

Japonsko leží ve dvou klimatických pásmech a z toho důvodu se podnebí od severu k jihu pronikavě mění. Ostrov Hokkaidó leží v mírném klimatickém pásmu a jsou zde typické dlouhé tuhé zimy a velmi teplá léta. Ostrov Honšú leží na zlomu obou pásem a dočkávají se zde častějších srážek a vyšších teplot ve všech obdobích. A nakonec ostrovy Šikoku a Kjúšú leží v subtropickém podnebí s extrémně vysokými teplotami a velkou vlhkostí. V celém Japonsku pravidelně zažívají monzuny a tajfuny z důvodu mořských proudů. Japonské podnebí z toho důvodu výrazně ovlivňuje spotřebu energií.

Demografie

Japonsko má velmi zajímavý demografický profil. Od konce druhé světové války, kdy populace čítala 82,2 milionu obyvatel, proběhl její masivní nárůst až do roku 2009 kdy se hodnota zastavila na 127,341 milionech obyvatel. Od roku 2009 začal pomalý pokles který se v současné době nachází na hodnotě 125.866 milionů obyvatel (k 2. 5. 2018) a jedná se tedy o jedenáctou nejlidnatější zemi světa. Hustota zalidnění v Japonsku činí 333,29 obyvatel/km² (2017). Populace se soustřeďuje na pobřeží z důvodu vysoké

hornatosti, a proto je hustota zalidnění v různých oblastech velmi nevyrovnaná. Z důvodu složité japonské imigrační politiky jsou jen necelá dvě procenta populace tvořena cizinci. Velkou část těchto cizinců tvoří členové zahraničních společností, které mají v Japonsku své stálé pobočky. Mezi nejpočetnější menšiny, které jsou v Japonsku zastoupeny, patří čínská menšina čítající 655 tis. obyvatel, dále 501 tis. Korejců, 217 tis. Filipínců. Mezi další početné menšiny zařazujeme Brazilce, Peruánce a Američany (Population.city, 2018).

Politika

V Japonsku je nejvyšší politický a zákonodárný orgán tvořen parlamentem, sestávajícím se z 722 poslanců volených lidem pomocí smíšeného volebního systému a skládá se ze dvou komor. Dolní komora (*shugiin*) je tvořena 480 členy starších 25 let a její postavení je důležitější a silnější než u Horní komory (*sangiin*) obsahující 242 členů starších 30 let.

Nejvyšší výkonný orgán v Japonsku je vláda, v jejímž čele stojí premiér, který musí být zároveň zvolen do Dolní komory. Současným premiérem japonské vlády je Šinzó Abe zastupující Liberálně demokratickou stranu. Mezi další členy vlády patří ministři stojící v čele ministerstev a vedoucí ústředních orgánů podřizující se Úřadu vlády. Vláda je zodpovědná parlamentu a předseda vlády je povinen informovat parlament o všeobecných, národních a mezinárodních záležitostech.

System politických stran je zformován od konce druhé světové války v souladu s novou ústavou a je rozdělen na dva hlavní politické tábory, které přetrvávají prakticky do dnešní doby. První tábor tvoří Liberální demokratická strana (LDP) se svou konzervativní a ekonomickou orientací. Druhý tábor zastupuje Japonská socialistická strana (JSP) s hlavním cílem demokratizace, socialismu a míru.

Za hlavu státu a současně symbol Japonska se považuje císař. V současnosti je císařem od roku 1989 Akihito a období jeho vlády je nazváno Heisei. Jeho pravomoce jsou pouze protokolární a mezi jeho nejdůležitější funkce patří vyhlášení zákonů, státních smluv

a vládních nařízeních, dále jsou jeho pravomoci tvořeny svoláváním parlamentu, jmenováním premiéra, vyhlášením parlamentních voleb a ratifikacemi mezinárodních smluv (Janoš, 1994).

Náboženství

Mezi hlavní náboženství v Japonsku se zařazuje buddhismus a šintoismus (cca 84 % obyvatelstva), přitom velká část se nehlásí pouze k jednomu z nich, ale kombinují víry a rituály z těchto náboženství. Obě patří do životního cyklu a navzájem se nijak nevylučují, naopak se prolínají. (Kraemerová, 2013) Šintó je jediné náboženství, které vzniklo na japonské půdě. Nepatří mezi tzv. „velká“ náboženství. Nemá žádné posvátné texty, příkazy ani morální pravidla, jedná se spíše o volné náboženství uctívající shluk přírodních božstev a víru v mytologické prapředky národa. Uctívá neurčitou vyšší nadpřirozenou duchovní sílu kami. Ta je obsažena v přírodních úkazech, či zvláštních předmětech a ty jsou většinou označeny pomocí brány torii. Nebylo výjimkou, že jednotlivé rody si vytvářeli vlastní kami. Rituál uctívání kami se provádí nejčastěji pomocí tance, hudby a zpěvu macuri a většinou se konají venku pod širým nebem. V šintó se klade velký důraz na čistotu a dodržování tabu, čímž se zabraňuje šíření nemocí a zla. Šintó pracuje zejména s harmonií v soužití s ostatními lidmi. Z toho pramení snaha ve spolupráci a neodlišovat se svými názory od okolí. Dále ze šintó také pramení vysoká pověrčivost. V současnosti je v Japonsku postaveno několik milionů šintoistických svatyní. Buddhismus je první vědomě přejatý prvek od kontinentální civilizace. Důvodem pro převzetí byla přitažlivost k obrazu Buddhy jako mocnějšího ochránce než dosavadní šintoistická božstva a to jak pro stát, tak pro jednotlivé rody. Buddhismus s sebou také přinesl představy o posmrtném životě a nové etické normy o dobročinnosti a pomoci okolí. Příznivý byl zákaz zabíjet živé tvory, což efektivně snížilo válečnou krutost. Buddhismus v Japoncích otevřel víru ve fatalismus a sílu v předurčení osudu. Vše, co , je třeba přijímat v klidu, protože nic není trvalé a vše podléhá změně. Dalším náboženstvím v Japonsku je křesťanství, které přijalo 0,7% obyvatelstva hlavně v jihozápadní části země a není rozhodující ani vlivnou silou. Vstup křesťanství byl přijat v poklidu. Japonci jsou v ohledu víry velmi tolerantní, a možná právě díky tomu v Japonsku nikdy nevznikly náboženské války. V současné době se většina mladé generace nehlásí k žádné víře. Ale i přes to jsou základy šintoismu a buddhismu zakotveny pevně v chování Japonců (Janoš, 1994, Kraemerová, 2013).

2. 2 Kulturní aspekty Japonska

Zvyklosti chování kultury ve společnosti se vytváří po celá staletí a generace a nadále se vyvíjí. Jednotlivé zvyky se od sebe liší podle oblasti, sociální vrstvy a dalších okolností. Během styku s odlišnými kulturami je zapotřebí profesionalita, empatie a asertivita ve vystupování. Aby nedošlo ke konfliktům, kulturním rozepřím či nedorozumění při kontaktu s osobami z jiné kultury, je důležité analyzovat hlavní faktory kultury, které budou rozepsány v této kapitole.

Osobnost a interpersonální vzdálenost

Japonský lid, kultura, způsob myšlení, chování a jazyk jsou naprosto jedinečné. Tato jedinečnost je způsobena odlišností japonské rasy, protože nemá známé příbuznosti s jinou rasou. Japonsko je silně kolektivní společnost. Toto je přejato ze šintoismu, kde je základním pravidlem zachovat harmonii, tedy podřízení se kolektivu a respektovat vertikální hierarchii. V Japonsku je důležitá disciplína, která přímo vede ke kolektivitě. Dantai znamená kolektiv a skupinu a je to klíčové slovo pro výchovu. Už od dětství se Japonci vychovávají ke ztotožnění s kolektivem, způsoby, jak nevyčínat a schopnost nadřazovat zájmy kolektivu nad své vlastní. Toto je příčinou mnoha sporů mezi kulturami, protože Evropané či Američané jsou vychováni jako individuality. V české společnosti je dalším důvodem je minulost spojená se socialistickým blokem a mnoho lidí kolektivismus vnímá negativně. V Japonsku je kolektivní duch chápán jako výhoda. Kolektivismus funguje již z minulosti, kdy fungovala vertikální hierarchie: zemědělci, válečníci, řemeslníci a obchodníci, a to přesně v tomto pořadí, protože zemědělci živili celou zemi, a naopak obchodníci byli v minulosti považováni za podvodníky a osoby, co zacházeli s nečistými penězi. V období Tokugawa (1603-1868) byly obce rozdělovány obvykle do skupin po pěti domech goningumi – go=pět, nin=člověk, gumi=skupina. Jednalo se o vzájemné ručení a odpovědnost za plnění závazků celé skupiny. V současnosti se to proměnilo na kolektivy v zaměstnání, v různých sdruženích, kde lidé dobrovolně spolupracují a vychází spolu. Problémem je poté pro osobu zvenku získat důvěru a do daného kolektivu se včlenit. Pro cizince je toto obzvlášť těžké, jelikož proniknout do japonského kolektivu obnáší potlačit svou individualitu a podřídit se cílům společnosti. Japonci mají jiné chápání intimní zóny. Není slušné stát příliš daleko od obchodního partnera. Možná spojitost s kratší interpersonální vzdáleností může být vysvětlena vysokou

mírou zalidněnosti a neustálého blízkého kontaktu s cizími osobami například v metru, na ulici, v kancelářích, takže se pro Japonce stal blízký kontakt přirozený. (Kraemerová, 2013).

Oblékání a vzhled

Japonsko je v ohledu módy spojeno především s kimony. Avšak v současné době se nosí kimona pouze výjimečně a je hned několik důvodů, se tomu tak stalo. Hlavní důvody jsou ty, že kimono je časově náročné na oblékání a údržbu a člověk si jej nemohl obléci sám. Dále je kimono velmi úzké a nepohodlné a je komplikované s ním chodit a v neposlední řadě kimona jsou velice nákladná jak na pořízení, tak na údržbu. Proto se kimona využívají jen ve speciální příležitosti, jako jsou svatby, či oslavy narození dítěte.

Oproti pestrobarevným kimonům se v současnosti hojně využívají uniformy. Hlavním důvodem je japonský smysl pro řád, formálnost a zařazenost ve společnosti. Pro Japonce mají uniformy spoustu užitečných výhod, jako je rozeznatelnost povolání. Každý hned pozná, kdo je například obsluha dané společnosti, a kdo je pouze návštěva. Navíc uniforma dodává pocit důležitosti, a i uklízeč oblečen do uniformy vzbuzuje úctu a formálnost. Pokud není v některém zaměstnání předepsaná uniforma, tak ji nahrazuje nepsaný standard oblékání. Ten je tvořen u mužů tmavým oblekem, světlou košilí a kravatou a u žen kostýmek či tmavou sukní se světlou košilí. Od roku 2005 byla v souvislosti s Kjótským protokolem o ochraně ovzduší, premiérem Koizumi vyhlášena kampaň na snížení chlazení a spotřebu energie. Od té doby je propagována kampaň cool biz, představující uvolněnou módu pro businessmany v kancelářích, aby se mohla snížit spotřeba klimatizací. Propaguje se tedy nošení méně formálního trička a sandálů. Je to velký průlom v japonských zvyklostech, ale je samozřejmé, že tato změna si vyžádá spoustu času (Kraemerová, 2013).

Verbální a neverbální komunikace

I v komunikaci se dodržuje základní pravidlo ze šintó, a to je zachování harmonie a dávat přednost skupinovému rozhodnutí. Toto má naprosto jedinečný vliv na japonský jazyk samotný. Aby nebyl nikdo ponížen či uražen, sděluje se velká část příkazů či proseb nejasným a nejednoznačným způsobem. Nekonkrétnost a nejasnost umožňuje vyhnout se závazku, nesouhlasu a zodpovědnosti. Proto se stane málokdy, že Japonec vysloví ano

či ne. Využívají se spíše slova možná, podívám se na to a rozmyslím si to. Dalším důvodem nepřímé mluvy je dříve zmíněný kolektivismus a rozhodování skupiny, kdy se jedinec musí poradit s celou skupinou, než dojde k finálnímu rozhodnutí. V Japonsku je velmi váženým slovem hošó v překladu záruka. Je to běžně využívané v obchodech, kdy si firmy nejprve najdou na investici či na daný obchod záruku a poté teprve závazně zvažují spolupráci. Pokud Japonec něco slíbí, tak to skutečně dodrží i kdyby mělo dojít ke ztrátě, protože čestné slovo je součástí „udržení tváře“ a to je věc, která je držena v úctě a nejhorší věcí pro Japonce je ztracení tváře, před okolím i sebou samým. Při verbální komunikaci není žádoucí po partnerovi žádat okamžitou odpověď nebo souhlas. Je tím uveden do rozpaků, pokud neví, jak problém vyřešit a tím může být opět ztracena tvář.

Neverbální komunikace je stejná jako verbální, občas je lehce matoucí a zavádějící. Při komunikaci s Japoncem je nápadné, že se nikdy nedívá do očí. V Japonsku je zdvořilé se dívat partnerovi zhruba do oblasti hrudi. Z důvodu globalizace se snaží tento zvyk potlačit a dívat se partnerovi do očí, protože v západním světě je pohled do očí znakem důvěry, přímosti a upřímnosti. Další častý jev je přitakávání. Cizinci se mylně domnívají, že se jedná o souhlas, ale v Japonsku toto gesto značí zájem, pečlivé naslouchání a zamyšlení. Mezi další gesto patří hlavně u Japonek zakrývání si úst. To je gesto přenesené z historie, kdy Japonkám po svatbě byly barveny zuby na černo, a proto často ústa zakrývaly rukou nebo vějířem. V současnosti si Japonky zakrývají ústa spíše z důvodu neslušnosti smát se se zuby. V ohledu neverbální komunikace v Japonsku není vhodné používat například poplácávání po zádech nebo jiné tělesné doteky. Lhostejný až ignorující výraz v obličeji je pro japonské chování typické. Důvodem je výchova k formalizovanému chování, tedy nedávat průchod pocitům a emocím a nedát na sobě znát pochyby (Buisson, 2003).

Jídlo a stolování

Japonci si na své kuchyni velice zakládají a mají velmi vyvinuté chuťové buňky. Avšak některá jídla jsou převzata od Portugalců jako kousky zeleniny a ryb v těstíčku – tempura, sladký piškot nebo chléb. Mnoho surovin má také původ v kontinentální Číně a nemálo postupů má Japonsko společné s Koreou. Základní suroviny Japonské kuchyně jsou rýže, nudle, zelenina a ryby. Základem japonské chuti je zpravidla 5 hlavních přísad: sójová

omáčka, cukr, sůl, rýžový ocet a miso. Tyto přísady jsou základem většiny polévek. Velmi používanou přísadou je také rýžové víno saké. Znamé pro japonskou kuchyni je také wasabi – japonský křen. Japonská kuchyně je velmi oblíbená ve světě především pro svůj dietní ráz, jemnou chuť a také elegantní úpravu. Japonská kuchyně si také zakládá na čerstvých surovinách.

Stolování je v Japonsku důležitou věcí. Při stolování se dodržuje zasedací pořádek. Čím formálnější událost, tím důkladnější jsou vedeny porady o rozmístění hostů, aby každý host se cítil, že mu je přiřazeno čestné místo. Důležitou součástí stolování je také použití hůlek, u kterých je nutné dbát, jakým způsobem se s nimi zachází. Hůlky zapíchnuté v misce rýže znamenají obětinu nebožtíkovi. Je potřeba také chválit vizuální stránku jídla a pokud možno neodmítat nabídnuté jídlo. Součástí stolování je srkání, lžice se nepoužívá tak je nutné srkat, aby pokrm, který je konzumován dostatečně vychladl. A tím je dáváno najevo, že je daný pokrm chutný. Při příchodu do restaurace bývá zvykem dostat sklenici vody a mokrou žínku na očištění. Ve společnosti je také neslušné si sám nalít alkohol. Hostitel obslouží hosty podle významnosti a pak následně musí vyčkat, zdali mu bude nalito.

Známým druhem stolování pro Japonsko je rituál pití čaje. Je to velmi formální rituál vykonávaný v prostorách přesně určených. Nejprve se podává tzv. syté cukroví. Hostitel se následně stará o průběh obřadu. Rituál zpravidla trvá několik hodin a samotné pití čaje je jen jeho malou součástí (Buisson, 2003).

Chování uvnitř kultury

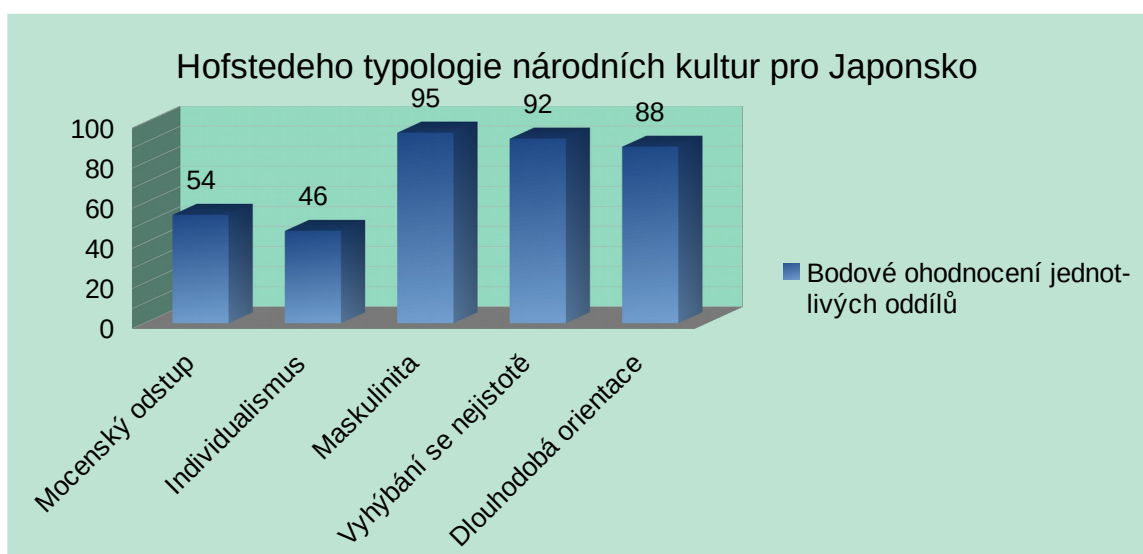
Pro chování uvnitř kultury je klíčovým prvkem disciplína. Je to podmíněno velmi vysokou hustotou zalidnění. Disciplína je vyučována podle pravidla dantai a její dodržování je nutné ve všech oblastech života.

Pro Japonce je také důležitá úcta ke starším osobám. Ve firmách je zvykem, že na vyšších pozicích jsou dosazeny starší osoby, protože jsou znakem zkušenosti a také oddanosti k firmě. Hlavním důvodem je, že v Japonsku je lojalita k firmě důležitá a Japonci tedy často setrvávají v jedné firmě celý život a kariérně rostou.

V Japonsku je také jiné chápání času. Oproti západní kultuře, kde je čas chápán jako úsečka se začátkem a koncem děje, tak Japonci vnímají čas jako přímku nebo lépe řečeno kružnici. Nekonečnou přímku nelze pojmout, a tak jediné, co je uchopitelné je bod a z toho pramení přístup k plánování každé činnosti. Činnost není chápána jako celek, ale jako postupně po sobě jdoucí okamžiky (Kraemerová, 2013).

Zhodnocení japonské kultury pomocí Hofstedeho typologie národních kultur

Pro úplné pochopení japonské kultury je vhodné využít identifikaci Japonska pomocí Hofstedeho typologie národních kultur, která je blíže vysvětlena v kapitole 1. 2. 1. Díky této typologii je možné získat přehled o hnacích silách japonské kultury ke vztahu s jinými světovými kulturami. Na obrázku 2, je možné sledovat skóre v jednotlivých oblastech Hofstedeho typologie národních kultur a tím provést identifikaci ve všech oddílech japonské kultury.



Obrázek 2: Graf Hofstedeho typologie národních kultur pro Japonsko

Zdroj: Vlastní zpracování

V oblasti mocenského odstupu má Japonsko skóre 54. Toto skóre naznačuje, že Japonsko je hierarchickou společností a pro tuto zemi je tedy důležité sledování postavení jedinců v každém sociálním prostředí. Míra mocenského odstupu se nejvíce projevuje v délce a stylu rozhodování.

Co se týče individualismu, tak Japonsko dosahuje 46 bodů a tím se řadí do zemí s vyšší mírou kolektivismu. Kolektivismus se v japonské společnosti prosazuje především v harmonii skupiny a nadřazení skupiny nad názory a potřeby jedince.

S hodnotou 95 je Japonsko jednou z nejvíce maskulinních společností světa. V kombinaci s kolektivismem není maskulinita v Japonsku projevována běžnými jevy jako asertivitou a konkurenčním jednáním. Maskulinita je projevována především konkurenčními boji mezi jednotlivými skupinami, snahou o dokonalost a workoholismem. I v současné době je pro ženy těžké se prosadit ve firemních žebříčcích z důvodu náročné a dlouhé pracovní doby.

I v oblasti vyhýbání se nejistotě patří Japonsko s 92 body na vrchol světového žebříčku. Vyhýbání se nejistotě se často připisuje skutečnosti, že Japonsko je neustále ohrožováno přírodními katastrofami (kap. 2. 1). Za těchto okolností se Japonci perfektně naučili připravovat na jakoukoli neočekávanou situaci nejen co se týče katastrof, ale i v plánování všech aspektů jejich života. Tato vysoká potřeba předcházení nejistotě je jedním z hlavních důvodů, proč je prosazování změn v Japonsku velmi obtížné (HofstedeInsights, 2018).

Japonsko je pro svou dlouhodobou orientaci známé a ohodnocení 88 body to potvrzuje. Bylo zjištěno, že Japonci vidí svůj život jako velmi krátkou chvíli v dlouhé historii lidstva. Z toho důvodu se snaží ve svém životě udělat vše nejlepší pro dlouhodobou prosperitu celkové společnosti. Dlouhodobá orientace je především viditelná při obchodování, kdy japonské společnosti dávají přednost dlouhodobým obchodům s vysokou mírou zajištění.

2. 3 Ekonomická situace Japonska

Japonsko se stalo „hospodářským zázrakem“ díky nebývale silnému vzestupu poválečné ekonomiky. V reálném vyjádření rostla ekonomika v letech 1950-1973 více jak o 10% ročně a tím se zařadila také mezi nejvyspělejší země světa. Nemalým překvapením pro svět byla japonská 90. léta 20. století, během nichž si japonská ekonomika prošla rozpadem aktiv, bankovními krizemi, deflací. Tyto léta se nazývají „ztracená dekáda“ a ekonomika v této době ztlačila. Krátkodobé oživení ekonomiky zarazila v roce 2011 dosud nejsilnější zaznamenaná zemětřesení na Japonském souostroví spojené s vlnami tsunami,

kteře přinesly velké lidské i materiální ztráty a zkomplikovaly veškerou produkci. Na zpomalení ekonomiky mělo také vliv poškození části jaderné elektrárny ve Fukušimě, která do té doby patřila mezi nejvýkonnější elektrárny světa.

I přes všechny nepříznivé vlivy, které zpomalily růstovou dynamiku ekonomiky, patří Japonsko mezi nejvyspělejší a nejkonkurenceschopnější ekonomiky světa. Specifická je také produkce inovativních, kvalitních produktů s vysokou přidanou hodnotou a vysokým zapojením nejmodernějších technologií. V posledních letech vyvstávají, ale jiné a neméně důležité faktory, které negativně ovlivňují dynamiku ekonomiky. Mezi nejproblematictější témata patří rychlé stárnutí populace, masivní zadlužení populace, boj s deflací a také propad deficitu po jaderné havárii v roce 2011. Hlavní otázkou pro následující léta tedy zůstává, zdali je možné v budoucnu udržet Japonsko na vrcholu nejprogresivnějších ekonomik světa nebo se nechá ovlivnit souborem nepříznivých faktorů a význam poklesne (Stuchlíková, 2014).

2. 3. 1 Makroekonomické ukazatele

Japonsko patří mezi druhou největší tržní ekonomiku světa a v roce 2016 byl její růst velmi rychlý v závislosti na dodržování programu současné vlády Šinza Abeho (tabulka 1). Tento růst je především podpořen tempem růstu soukromé spotřeby a snížením kapitálových výdajů. Jako další podpořil rychlý růst exportu. I do budoucna je očekáván mírný růst japonské ekonomiky. Na to budou mít největší pozitivní vliv vládní stimuly. Hlavním stimulem ovlivňující dlouhodobou deflací by se mohla stát rostoucí spotřeba, která by hnala ekonomiku nahoru a tím i růst cen, což by pomohlo stlačit již zmíněnou deflací.

Vlivnou sílu na japonskou ekonomiku má současná vláda premiéra Šinza Abeho, kdy od roku 2012 dochází k používání programu pro povzbuzení dlouhodobě stagnující ekonomiky, a tím i snaha snížit japonský veřejný dluh v hodnotě 240% HDP. Tento program se opírá o tři základní pilíře. Mezi ty patří agresivní fiskální politika Japonské národní banky, monetární uvolňování a strukturální reformy. První dva pilíře jsou používány v nejvyšší možné míře, ale v ohledu strukturálních reforem je japonská ekonomika velmi opatrná. Hlavním cílem programu je větší otevření japonské ekonomiky zbytku světa a dosažení inflace (BusinessInfo, 2017).

Tabulka 1: Makroekonomické údaje Japonska v letech 2012-2016

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
HDP v bil USD	5 051	5 161	4 852	4 384	4 941
Růst HDP v %	1,5	2,0	0,2	1,2	1,0
Inflace – spotřeb. ceny v % k. r. 2010	99,7	97,0	100,0	102,8	102,5
Nezaměstnanost v %	4,2	4,0	3,6	3,4	3,1

Zdroj: Vlastní zpracování

2. 3. 2 Hlavní problémy japonské ekonomiky

Japonská ekonomika disponuje řadou silných stránek, ale v posledních dvou dekadách dochází stále více k navyšování slabých stránek, mezi které především patří stárnutí populace a problematika deflace. Po zemětřesení a jaderné havárii ve Fukušimě, je také dalším tématem nevhodná energetická struktura, lépe řečeno energetická krize.

Stárnutí populace

Oproti jiným vyspělým zemím světa je stárnutí v japonské společnosti daleko rychlejší. Hlavním důvodem prodloužení doby dožití a rychlostí stárnutí je rychlost ekonomického růstu a radikální zlepšení životních podmínek od poválečného období, jakož i například snížení úmrtnosti. Současně také stárnutí populace ovlivňuje snížená porodnost od doby poválečné obnovy, kdy se japonská populace především i ženy zapojily do pracovního procesu, než aby zakládaly rodiny.

Mezi hlavní negativa stárnutí populace v ohledu ekonomických a sociálních dopadů patří růst sociálních výdajů, s ohledem na nerovnováhu japonských veřejných financí. Japonské veřejné výdaje na sociální oblast jsou dlouhodobě pod průměrem OECD. Snižování výdajů odráží snahu o pokles celkových rozpočtových výdajů v návaznosti na konsolidaci destabilizovaných veřejných financí. I přes snahu snížení výdajů na sociální sféru, takto nelze jednat donekonečna a po poslední sérii škrtů už je nelze výrazněji snižovat. Další položka ve veřejných financích, která je ovlivněna stárnutím je sektor zdravotnictví,

zejména výdaje na dlouhodobou péči o seniory. Dalším negativem stárnutí je postupné snižování nabídky pracovní síly. Celková nabídka pracovní síly sice konstantně klesá, ale zároveň dochází k navyšování čísel v ohledu práce seniorů. Toto je dáno vyšší nabídkou pracovních míst pro tuto skupinu a také zhoršující se finanční situace v této sféře (Stuchlíková, 2014).

Boj proti deflaci

Japonsko vykazuje již od 80. let 20. století nejnižší míry růstu cenové hladiny mezi zeměmi OECD. Vznik deflace podnítilo pravděpodobně podle Horské (2002) více faktorů na straně agregátní nabídky. Mezi tyto faktory jsou zařazeny produktivita práce a pokles nákladů v důsledku technologického pokroku a strukturálních změn, později pokles cen v důsledku přebytečných kapacit a restrukturalizace nekonkurenceschopných podniků a v neposlední řadě i dlouhodobě stagnující agregátní poptávka.

Dopad dlouhodobé deflace definoval Jílek (2013, s. 109) jako situaci, kdy podniky podlehnou *„jakémusi investičnímu pesimismu, domácnosti pak pesimismu spotřebnímu. Lidé všeobecně podléhají peněžní iluzi. Klesají-li ceny, pak každý na prvním místě vidí tu vlastní cenu. Zaměstnanci vidí, že se jim snižují mzdy, podniky si stěžují na ceny prodejní. Ochablá poptávka a deprese tak vlastně živí sama sebe.“*

Standardní nástroj v boji s deflací je snižování úrokových měr. Jakmile se dostanou úrokové míry na nulu a deflace dále pokračuje, tak je klasická měnová politika vyřazena z provozu. Jedinou a nejefektivnější možností jak deflaci snižovat, je prevence. Mezi hlavní nástroje prevence patří stanovení dolního limitu inflace při cílování inflace centrální bankou, pod který by se inflace neměla nikdy dostat. V případě začínajícího poklesu je nutné, aby centrální banka co nejdříve a agresivně reagovala úrokovými sazbami a dodáním likvidity do ekonomiky. V Japonsku bylo postupně použito hned několik nástrojů pro boj s deflací. Mezi ně jsou zařazeny politika nulových úrokových sazeb, kvantitativní uvolňování, cílování krátkodobé úrokové sazby, komplexní měnové uvolňování a jako poslední je využívána od roku 2013 politika kvantitativního a kvalitativního uvolňování (Stuchlíková, 2014).

Energetická krize

Jak bylo popsáno v kapitole 2. 1, tak v důsledku silného zemětřesení a následných vln tsunami byla v roce 2011 ve velkém rozsahu poškozena jaderná elektrárna ve Fukušimě, a v menším rozsahu i dalších 10 jaderných elektráren na severovýchodu Japonska. Vláda delší dobu problém spíše bagatelizovala, ale pod nátlakem obyvatelstva byla nucena uzavřít všech 54 jaderných reaktorů, aby je podrobila bezpečnostním prověrkám.

I přes zvýšenou bezpečnost obavy z dalšího využití jaderné energie prudce vzrostly a roce 2011 vláda oznámila, že do roku 2030 dojde k celkové eliminaci produkce energií v jaderných elektrárnách, dojde k výraznému zvýšení tlaku na úspory energie ve všech oblastech a bude posílen rozvoj obnovitelných zdrojů, který představuje nižší environmentální rizika a zvýšení zdraví obyvatelstva.

Úplná eliminace jaderné energetiky by v Japonsku způsobila značné finanční dopady spojené s růstem cen elektřiny a veřejných investic. V roce 2013 vláda premiéra Abeho začala měnit pohled na úplnou likvidaci jaderné energetiky. Bez jádra by vláda nebyla schopna zajišťovat stabilní dodávky energií a z toho důvodu vyhlásila 15% míru regulace na produkci elektřiny v jaderných elektrárnách.

V roce 2014 pak byla schválena nová energetická koncepce založena na dlouhodobém charakteru, v níž se hovoří o jaderné energii opět jako o jednom ze 4 základních zdrojů energie vedle energie vodní, geotermální a fosilní. Postupně tedy dochází k otevírání všech reaktorů, které splňují bezpečnostní testy. Závislost Japonska na jaderné energii by však měla být do budoucna soustavně snižována na nejnižší možnou úroveň (Stuchlíková, 2014).

2. 4 Mezinárodní obchod

Mezinárodní obchod lze definovat jako souhrn zahraničněobchodních aktivit dvou a více národních ekonomik, případně států, shodují-li se jejich hranice s hranicemi ekonomik, je tedy součtem dvou a více zahraničních obchodů (Štěrbová, 2013). Hlavními důvody pro zapojení do mezinárodního obchodu jsou odlišnost výrobních podmínek, klesající náklady velkovýroby a rozdíly ve spotřebitelském vkusu. Mezinárodní obchod lze specifikovat

třemi hlavními aspekty. Prvním aspektem je rozmístění výrobních faktorů v závislosti na zeměpisné poloze, historickému vývoji a stupni vyspělosti dané ekonomiky. Druhým aspektem je dlouhodobý vývoj jednotlivých ekonomik a také rozvoj světové ekonomiky jako jednoho celku. Světové ekonomiky jsou v poslední době čím dál více propojeny zejména v důsledku procesu globalizace. Posledním z hlavních aspektů jsou dlouhodobé vztahy mezi ekonomikami.

2. 4. 1 Import a export Japonska

Postavení Japonska ve světovém obchodu se zbožím a službami v posledních letech spíše oslabuje. Tento jev je ovlivněn řadou faktorů a mezi nejdůležitější faktory patří posilující konkurence ze strany Číny a dalších asijských zemí. Zásadní vliv na postavení Japonska má také přechod do deficitní obchodní bilance od roku 2011. Deficit je přímým důsledkem silného zemětřesení a havárie ve Fukušimě. Z toho důvodu Japonsko začalo vyhledávat nové cesty a strategie pro posílení obchodu, které jsou postupně aplikovány a tím dochází i ke snížení deficitní bilance. Jak je možné vidět v tabulce 2, tak aplikování nových cest bylo úspěšné natolik, že v roce 2016 se obchodní bilance vymanila z deficitu a dostala se na kladnou hodnotu 6,2 bil. JPY.

Tabulka 2: Obchodní bilance Japonska v letech 2012-2016 v bil. JPY

	Export	Import	Bilance
2012	63,7	70,7	-6,9
2013	69,8	81,2	-11,5
2014	73,1	85,9	-12,8
2015	75,6	78,4	-2,8
2016	74,1	67,9	6,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Z regionálního pohledu je pro japonský zahraniční obchod pochopitelné, využívat nejvíce obchodních aktivit do asijských zemí (tabulka 3). Z toho je zřejmé, že Asie tvoří v japonském mezinárodním obchodu 55% podíl na celkovém vývozu a 59% podíl na celkovém dovozu.

Tabulka 3: Nejvýznamnější obchodní partneři Japonska v roce 2016 v bil. JPY

	Export	Import	Obrat
Čína	13,30	18,28	31,58
USA	15,25	8,08	23,33
ASEAN	10,38	10,05	20,43
EU	7,98	8,15	16,13
Korejská republika	5,40	2,93	8,33

Zdroj: Vlastní zpracování

Od roku 2007 se Čína stala největším obchodním partnerem Japonska a největším zdrojem dovozu. Od května 2007 došlo k vyššímu vývozu do Číny včetně Hongkongu a Macaa než do USA (ProQuest, 2008). Pro japonský průmysl je v současnosti zásadní poptávka v Číně a v dalších asijských rozvíjejících se zemích, s tímto je také spojen přesun výrobních kapacit z Japonska do okolních asijských zemí.

I přes převládající vliv Číny se na druhém místě japonského mezinárodního obchodu drží USA, které jsou nejvýznamnější exportní destinací Japonska, a Japonsko se s nimi snaží aktivně udržovat dlouhodobý a výrazný obchodní přebytek. Třetím nejvýznamnějším obchodním partnerem Japonska jsou země ze společenství ASEAN a na čtvrté pozici nejvýznamnějších japonských partnerů se drží EU (BusinessInfo, 2017).

2. 4. 2 Obchodní specifika Japonska

Společenská etiketa a obchodní protokol vycházejí z národní kultury a zvláštností, proto je důležité se na obchodní jednání, co nejlépe připravit a předem se obeznámit se základními pravidly chování v obchodním styku.

Prvním pravidlem je sjednávání schůzek s předstihem, nejlépe písemnou formou. Dohodnuté termíny není vhodné měnit z důvodu serióznosti. Klíčovou složkou je dochvilnost nejen při obchodní schůzce, ale i na společenských akcích.

Ve většině asijských zemích je přirozené s sebou neustále nosit vizitky a aktivně jich využívat při různých významných příležitostech. Výměna vizitek je v rámci obchodování s Japonskem důležitý proces, protože vizitka přesně popisuje pozici a umístění partnera

v rámci podniku což hraje důležitou roli při obchodních jednáních. V Japonsku je tedy nevyhnutelné mít při sobě větší množství kvalitních vizitek. Doporučené jsou oboustranné vizitky z nichž jedna strana je vyhotovena anglicky a druhá japonsky. Při předávání vizitek se vždy stojí zpříma a vizitka se drží oběma rukama. Je žádoucí si vizitku prohlédnout a poté ji pečlivě uložit. Je nepřijatelné vizitku překládat či mačkat. V Japonsku si zacházení s vizitkou spojují s úctou k druhé osobě, z toho důvodu případné pomačkání nepřijatelné (Kolmaš, 2016).

Při obchodním setkání je také zvykem předávání darů. Dary jsou vnímány jako sociální povinnost, projev vděčnosti a úcty nebo jako prostředek pro zmírnění kritické situace. Je tedy důležité se na tu to variantu připravit. Mezi nejvhodnější dary patří například kulinařské speciality z místa původu jednající strany, možné je také využít alkohol. Je nutné dbát na postavení příjemce, předpokládá se, že výše postavení je přímo úměrná ceně. Dary je vhodné také precizně zabalit a v žádném případě se nepoužívá bílá barva, která v Japonsku symbolizuje smrt. Dary jsou obvykle předávány po ukončení jednání.

Při jednání je nejběžnějším jazykem angličtina, i přes to, že angličtinu neovládá každý na komunikativní úrovni, a proto není výjimkou při jednáních přítomnost tlumočnicka. Je vhodné pro styk s Japonskem mít připravenou dokumentaci i propagační materiály v japonštině. Obvyklé je při jednání také nulový oční kontakt, jelikož je nezdvořilé koukat do očí. Může se tedy stát, že Japonec bude koukat do papírů či podkladů nebo z okna.

Zahajovací část jednání je velmi formální a zdoluhavá, ale důležitá pro vytvoření dobré atmosféry a získání sympatií a důvěry pro dlouhodobější spolupráci. Celkové jednání s Japonci je velmi zdoluhavé a časově patří mezi nejdelší na světě. Při jednání je obvyklé několikanásobné opakování stejných dotazů a vracení se ke vzdáleným detailům. Nutným předpokladem jednání je tedy trpělivost a vyrovnanost, kterou Japonci přejímají z buddhismu. Japonci potřebují získat, co nejvíce informací o partnerovi a preferují i případnou záruku od svých známých. Ten, kdo firmu doporučuje, za ni ručí svým jménem i pověstí.

Japonci jsou kolektivně založeni, a proto je obvyklé jednání ve větším týmu (1. 2. 1 Typologie národních kultur dle Hofstedeho). Rozhodovací proces je velmi náročný a zdoluhavý a předchází mu velká spousta jednání. Obvyklé je vyžádání času na následné

prokonzultování se svými kolegy a rozhodnutí zásadního charakteru se zpravidla neuzavírají během jednání. Při jednání je vhodné umožnit Japoncům přístup k mobilnímu telefonu, čas a soukromí, aby s kolegy mohli sdílet informace a domlouvat se na dalším postupu schůzky, aby nedošlo ke špatnému rozhodnutí.

Jak bylo dříve zmíněno v kapitole 2. 2, Japonci nepoužívají ano či ne a při jednání jsou obvyklé fráze: promyslím si to, uvidím, udělám, co je v mých silách, podívám se na to. Je nevhodné vynucovat přímou odpověď u partnera, a přivést jej tím do rozpaků. Pokud je zmíněno slovo ano nebo přikyvování je to znakem zájmu a naslouchání. Japonci nikdy nepřiznají vlastní nedokonalost a nevědomost. Je pro ně důležité udržení image své firmy a stejné chování se očekává i od partnera. Pokud má firma slabost, japonská strana o ní předem ví a není potřebné je rozebírat do hloubky či je naopak zastírat. Japonci často využívají nepřímé vyjadřování, které je pro ně přirozené. Nikdy nekritizují přímo do očí a kritiku sdělí přes další osobu.

Pro Japonce je důležitý dlouhodobý výhled (kap. 1. 2. 1). Často plánují na desítky let dopředu a krátkodobá ztráta je nepřivádí do přílišných rozpaků. Rozhodující je pro ně kvalita ve všech ohledech od vlastního výrobku, přes balení, skladování a přepravu. Každý obchod, který uzavírají, pro ně musí být výhodný. Účelem není partnera zničit, ale naopak se snaží spolupracovat a nalézt společné řešení, které přinese vítězství pro obě strany. Při jednání jsou cílevědomí, nevyzpytatelní a nedávají najevo emoce (BusinessInfo, 2011).

3 Denso – kulturní a pracovní prostředí

Pro ověření teoretické části je tato bakalářská práce vložena do společnosti DENSO MANUFACTURING CZECH s. r. o (dále jen DMCZ), která je součástí japonské nadnárodní skupiny DENSO CORPORATION.

DENSO CORPORATION má sídlo v japonském městě Kariya v prefektuře Aichi. Od svého vzniku v roce 1949, byl vliv této korporace rozšířen pomocí průkopnického výzkumu a vynikající kvalitě výrobků. Tato korporace je předním světovým dodavatelem moderních technologií, systémů a jejich součástí. S hlavními světovými výrobci aut DENSO spolupracuje především v oblasti klimatizací, řídicích systémů motorů, elektroniky, kontroly řízení, bezpečnosti vozidel a informatiky. Dále vlastní 224 společností rozmístěných ve 38 zemích a regionů světa z čehož je 188 dceřiných a 36 přidružených a dohromady zaměstnávají 151 000 zaměstnanců. Konsolidované tržby za hospodářský rok 2016 činily 4 524,5 mld. jenů a čistý zisk 260,6 mld. jenů.

Dceřiná společnost DMCZ byla založena v České republice roce 2001 v Průmyslové zóně -jih v Liberci jako reakce na rostoucí trh v oboru automobilových klimatizací a potřebu se přiblížit evropským zákazníkům. Základní kapitál společnosti DMCZ je ve výši 3 373 800 tis. Kč a obrat v roce 2016 činil 12,43 mld. Kč, co se týče investice dostala se na hodnotu 3 mld. Kč a tím se stala jednou z největších zahraničních investic na území ČR. Prezidentem je Shinichiro Jamaji a společnost zaměstnává 2193 kmenových a 383 agenturních zaměstnanců (k 30. 4 . 2017). Tato dceřiná společnost svou výrobu zaměřuje především na klimatizační jednotky, topná tělesa, kondenzátory, chladiče, výparníky a jejich součásti pro přední světové automobilky.

Filozofií společnosti je poskytování nejvyšší kvality produktů a služeb společně s budováním pevného a stálého partnerství se zákazníky a dodavateli. Dále dosažení růstu společnosti na základě účasti zaměstnanců a jejich podpora a spokojenost, která je zajištěna prosazováním stabilního zaměstnání, sociální péče a osobního rozvoje. Dalším bodem filozofie DMCZ je chránit životní prostředí a být zodpovědným členem společnosti.

Mezi hlavní priority DMCZ patří dosahování nejvyšší úrovně kvality a bezpečnosti výrobků v oblasti výroby klimatizačních jednotek, vedoucí ke splnění potřeb a očekávání zákazníků. Firma je certifikována dle normy pro řízení jakosti ISO/TS 16949:2002, kde jsou jasné požadavky pro zabezpečení potřeb zákazníka. Systém kvality je založen na definovaných požadavcích normy, jako je prevence, neustálé zlepšování procesů a předcházení opakování problémů. Požadavek zákazníka je 0 chyb. Velký důraz je kladen i na rychlost reakce při zjištění problémů a na rychlost nápravy (Denso, 2018).

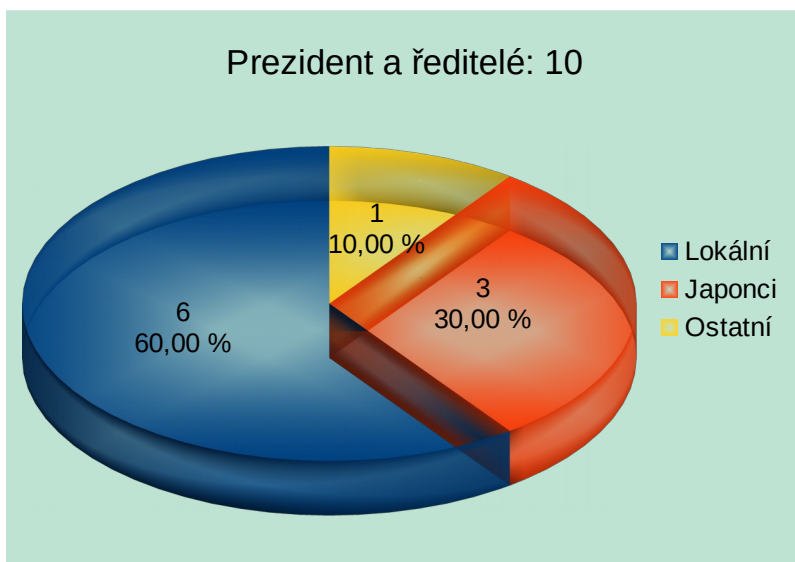
Vedení společnosti si je vědomo důležitosti znalostí a dovedností zaměstnanců, a proto jsou vynakládány nemalé finanční prostředky na jejich vzdělávání a zdokonalování. Celková stabilita firmy, její budoucnost a ziskovost je založena na neustále zlepšující se dynamice jednotlivých pracovišť a na snižování interních i externích reklamací. Účast v nových projektech ukazuje na vysokou úroveň kvality výrobků.

Vedle striktního plnění jakostních požadavků zákazníků je pro DMCZ prioritou dodržování všech zákonných norem vztahující se k její činnosti v oblasti ochrany životního prostředí. Vyhlášením politiky pro otázky životního prostředí 1. února 2007 a se zavedením systému EMS podle norem ČSN EN ISO 14001:2005 (řízeného přístupu k životnímu prostředí) se společnost DMCZ zavázala ke snižování spotřeby surovin a energií, minimalizaci vzniku odpadů i prevenci znečišťování vod a ovzduší.

Strategickým plánem DMCZ je vytváření věcí co nejjednodušším způsobem. Procesní toky musí být velice jednoduché a srozumitelné komukoli a identifikace normálního stavu od abnormálního by měl být odlišen bez většího úsilí. Dalším bodem je zajistit plynulý tok vlastních procesů tak aby byly nepřerušované, bez výkyvu a je vytvořeny tak, aby nedocházelo k nežádoucímu skladu. Posledním bodem strategického plánu je zpřehledňovat procesy v rámci společnosti. Toto napomůže k automatické identifikaci abnormálního stavu a ten může být následně okamžitě řešen (Denso, 2018).

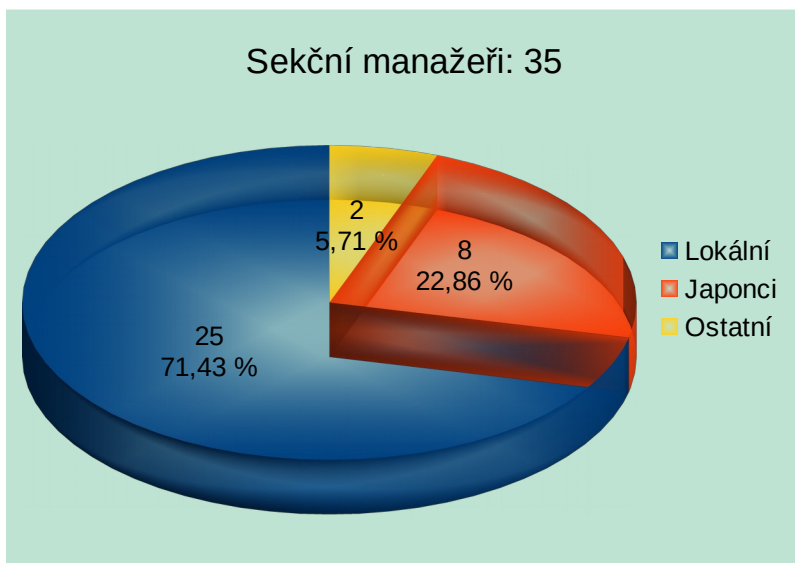
Důvodem zvolení této společnosti pro analýzu je přítomnost japonského managementu jak na pozicích prezidenta, ředitelů a sekčních manažerů. Z toho důvodu je DMCZ vhodným prostředím pro provedení analýzy problému. Jak je vidět na obrázku 3, tak v DMCZ je 30 % japonských ředitelů včetně japonského prezidenta společnosti. To již umožňuje

vytvářet značný vliv na způsob řízení společnosti a vzhled kultury společnosti. I v oblasti sekčních manažerů jsou zastoupeni Japonci a to 22,86% jak je patrné z obrázku 4. Z toho důvodu je DMCZ vhodným prostředím pro provedení analýzy problému, jelikož přináší možnost pozorování vlivu japonské kultury na vedení společnosti (Denso, 2017).



Obrázek 3: Kulturní zastoupení na pozicích prezidenta a ředitelů

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 4: Kulturní zastoupení na pozicích sekčních manažerů

Zdroj: Vlastní zpracování

4 Analýza kulturních a obchodních zvláštností

Japonska ve vybraném podniku

V této kapitole je rozebrán vlastní výzkum problematiky kulturních a obchodních zvláštností Japonska a jejich vlivu na mezinárodní obchod. Na základě získaných teoretických informací uvedených v této práci je hlavním cílem potvrdit či vyvrátit tvrzení o vlivu dané problematiky na mezinárodní obchod. Výzkum byl veden formou kvalitativního výzkumu, přesněji pomocí kvalifikovaných rozhovorů s osobami působící ve společnosti DMCZ a s osobami zainteresovanými do obchodních jednání s Japonskem.

4.1 Metoda výzkumu

Jak již bylo zmíněno, byl zvolen kvalitativní výzkum, vedený formou rozhovorů se 4 osobami různě zainteresovaných do problematiky. Na základě těchto rozhovorů dojde ke dvojí komparaci pohledů. První komparace je zasazena do DMCZ přesněji do oddělení Nákupu a Cost planning. Zde byl proveden rozhovor s vedoucími manažery obou oddělení a byl získán jejich pohled na vliv japonské kultury v rámci společnosti. Druhá komparace se zaměřuje na porovnání pohledů Japonce a Česky, kteří jsou zainteresováni do obchodního jednání s Japonskem. Otázky strukturovaného rozhovoru pro obě skupiny respondentů jsou uvedeny v tabulce 4 a 5.

Tabulka 4: Otázky pro první skupinu respondentů

Číslo otázky	Otázky strukturovaného rozhovoru
1	Vnímáte vliv japonské kultury při Vaší každodenní práci?
2	Které prvky japonské kultury jsou pro Vaši práci přínosné, a které problematické?
3	Jak probíhá obchodní jednání s japonskou stranou, pokud možno, tak podložit i vlastní zkušeností?
4	Jak by jste identifikovat specifika pro obchodování s Japonskem?
5	Co si myslíte o vlivu japonské kultury na mezinárodní obchod?

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5: Otázky pro druhou skupinu respondentů

Číslo otázky	Otázky strukturovaného rozhovoru
6	Jak by jste obecně identifikoval/la japonskou kulturu, například pomocí vlastností, zvyků a tradic?
7	Jak by jste popsal/la podobu a průběh obchodního jednání (příprava, jazyk, dresscode, délka a počet jednání, verbální a neverbální komunikace)?
8	Které body obchodního jednání jsou podle Vás stěžejní pro uzavření dobrého obchodu?
9	Jakým způsobem podle Vás na základě předchozích odpovědí ovlivňují japonská specifika mezinárodní obchod ?
10	Jaké pozitivní a negativní vlivy japonské kultury podle Vás ovlivňují mezinárodní obchod?

Zdroj: Vlastní zpracování

4. 2 Cílové skupiny respondentů

Do výzkumu jsou zahrnuti 4 respondenti, kteří se pohybují v oblasti obchodu. Výběr členů proběhl v závislosti na vztahu k dané problematice. Práce se věnuje především vlivu japonské kultury a jejich standardům a dimenzím ovlivňujícím jak řízení dceřiné společnosti, tak mezinárodní obchod jako takový. Zástupci vybraní pro kvalitativní výzkum jsou 3 muži a jedna žena, soubor se skládá z těchto respondentů:

- Respondent A: Ing. Marek Novotný, občan ČR, pracující na oddělení Nákupu ve společnosti DMCZ, mluví o vlivu japonské kultury na chod oddělení a mezinárodní obchod.
- Respondent B: Kenichiro Azuma, občan Japonska, pracující na oddělení Cost planning ve společnosti DMCZ, mluví o vlivu japonské kultury na chod oddělení a mezinárodní obchod.
- Respondent C: Seiji Nakagoshi, občan Japonska, bývalý prezident DMCZ, aktuálně pracuje na pozici poradce pro japonské záležitosti v Czech Investu, mluví o vlivu japonské kultury na podobu a průběh obchodního jednání a mezinárodní obchod.

- Respondenka D: Ing. Ludmila Nakagoshi, občan ČR, pracuje jako překladatelka do Japonštiny pro společnost DMCZ, mluví o vlivu japonské kultury na podobu a průběh obchodního jednání a mezinárodní obchod.

Tyto čtyři respondenti byli rozděleni do dvou skupin. První skupina respondentů je přímo navázána na společnost DMCZ, jsou to respondenti A a B a vedou zde oddělení nákupu a Cost planning. V této skupině je zastoupen český i japonský respondent. Odpovědi této skupiny by měly ukázat vliv japonské kultury na řízení společnosti a dále pohled na mezinárodní obchod Japonska z pohledu sekčních manažerů. Druhá skupina se skládá z české překladatelky pro japonský jazyk respondentky D a japonského manažera a bývalého prezidenta DMCZ respondenta C. V této skupině je zastoupen český i japonský respondent. Cílem rozhovorů je ověřit či vyvrátit vliv japonské kultury na obchodování, podobu a průběh obchodního jednání a v neposlední řadě vliv na mezinárodní obchod Japonska.

4. 3 Rozbor výstupů a výsledků výzkumu

Výsledky výzkumu jsou okomentovány na základě odpovědí oslovených respondentů v rámci rozhovoru. Šetření bylo rozčleněno do dvou částí, v každé z nich dojde ke komparaci dvou pohledů na hlavní problematiku dané části. První část obsahuje komparaci zaměřenou na vliv japonské kultury na chod dvou oddělení v rámci DMCZ a názor na ovlivnění mezinárodního obchodu japonskou kulturou. Druhá komparace identifikuje vzhled obchodního jednání v rámci mezinárodního obchodu s Japonci a názor na aspekty japonské kultury ovlivňující mezinárodní obchod s Japonskem.

4. 3. 1 Výstupy analýzy u první skupiny respondentů

U první skupiny respondentů dochází ke komparaci výpovědí respondenta A a B na hlavní otázky se týkají chodu oddělení s přihlédnutím na vliv japonské kultury a ovlivnění mezinárodního obchodu japonskými specifiky. Porovnává se zde pohled Japonce a Čecha. Komparace je rozdělena do několika částí, a v každé z nich je rozebrán soubor otázek týkající se jedné oblasti.

Vliv japonské kultury při práci v DMCZ

V identifikaci prostředí bylo naznačeno, že na vedení společnosti DMCZ má vliv i nemalý počet Japonců. Otázky 1 a 2, se snaží zjistit do jaké míry je ovlivněna práce pro DMCZ japonskou kulturou. Respondent A spatřuje vliv japonské kultury nejvíce ve stylu komunikace a ve firemní kultuře. Uvádí, že je nutné se naučit japonský styl komunikace pro fungování v této společnosti. Důraz je zde kladen na efektivitu a rychlost komunikace, z důvodu velkého množství meetingů a jednání. Jako pozitivní bere fakt, že firemní kultura je v této společnosti více orientována na lidi a je sociálně zaměřena, než je tomu u ostatních českých firem. V ohledu oddělení Nákupu, ale nespátřuje vliv japonské kultury na výběr dodavatele, jak uvádí, výběr ovlivňuje odběratel a jeho požadavky. Za pozitivní prvky japonské kultury označuje především způsob a efektivitu komunikace, dále také preciznost a úroveň kvality a také vysoké nároky na bezpečnost. V negativních ohledech japonské kultury uvedl jako hlavní problém délku rozhodování, která může negativně ovlivnit průběh jednání.

Z pohledu respondenta B je jeho práce nejvíce ovlivněna japonskou kulturou v ohledu nutnosti vysoké informovanosti. Uvádí, že je nutné znát kompletní informace ohledně struktury a hierarchie ve společnosti. Při každé změně je nutné konzultovat vše s osobami k tomu hierarchicky kompetentními. Mezi silné stránky japonské kultury zařazuje kolektivní rozhodování a rozdělení zodpovědností, domnívá se, že tento prvek snižuje možnost zkratu jedince a ohrožení společnosti, díky kolektivnímu rozhodování také dochází k vytváření komplexního pohledu na danou problematiku. Jako negativum spatřuje velké množství členů v top managementu zastupující jednotlivá oddělení. Tento problém vytváří tlak na specializaci oddělení, ale současně také jejich sjednocování. V ohledu mezinárodního obchodu uvádí jako negativum vysoké náklady na dopravu a s tím spojená i ztráta času.

Zhodnocení prvků kultury zasahující do obchodování

Jak bylo v teoretické části naznačeno, japonská kultura je velmi specifická a nepromítá se pouze do běžného života, ale také do obchodování. V této oblasti budou pomocí otázky 3 přiblížena ta specifika, která největší měrou ovlivňují obchodní jednání a jeho průběh. Respondenti byli tázáni jakým způsobem se připravují na taková jednání,

a co je pro jednání s japonskou stranou specifické. Respondent A uvedl, že před začátkem jednání samotného je nutné si předem stanovit cíl jednání a proces jakým se k němu dostat, doporučil tvorbu agendy, která urychlí celý proces jednání díky organizovanosti. Za specifika jednání s Japonci označil přítomnost většího množství japonských manažerů, přičemž je i přes to použit jeden překladatel. Kromě aktivních aktérů obchodního jednání se často zúčastňují i pozorovatelé, kteří celé situaci pouze přisedí. Při dotazu na projevování emocí na japonské straně uvedl, že většinou je japonská strana tišší, neukazuje emoce, udržuje tzv. „poker face“, ale setkal se již i se situací, kdy Japonec své emoce ukázal. Jako příklad uvedl hlavně nepřímou komunikaci a gesta jako například sundání saka, nebo různá gesta rukama.

Respondent B se ve většině bodů shodl s respondentem A. V ohledu přípravy souhlasí s rozpracováním kompletního přehledu jednání, podotkl, že stěžejní je dbát na detaily a vhodné je také připravit prognózy ohledně budoucího stavu. Jako důležitý bod respondent B uvedl nutnost pozitivního propojení s druhou stranou. Tu je možno vytvořit výběrem vhodného prostředí, navození příjemných podmínek a je také vhodné zajistit kvalitního překladatele, protože Japonci si svou angličtinou nejsou příliš jistí. Při dotazu na projevování emocí vysvětlil, že z důvodu globalizace a prolínání kultur se rezervovanost Japonců snižuje. Na druhou stranu uvedl, že pro něj osobně je projevování emocí komplikované, přijde mu komické a cítí, že je to proti jeho přirozenosti.

Specifika obchodování s Japonskem

Pro obchodování s Japonskem je obecně platné, že vyjednávání trvají velmi dlouho. Tato část se snaží pomocí otázky 4 tento obecný fakt potvrdit či vyvrátit a případně uvést podrobnosti k danému stanovisku. Respondent A i B odpověděli shodně, že proces zahájení obchodování s Japonskem je velmi časově náročný. Jako příčinu vidí skutečně dlouhý proces jednání a schvalování. Tento proces zahrnuje sadu jednání od nejnižší vrstvy podniku s postupným postupem vzhůru až k top managementu aby se ve všech oblastech potvrdilo nebo vyvrátilo správné rozhodnutí ohledně uskutečnění obchodu. I přes tento odrazující fakt oba respondenti doporučují spolupráci s Japonskem z důvodu budoucí výnosnosti a dlouhodobé spolupráce a tím i poskytnutí jistoty, že nebude smlouva

vypovězena ze dne na den z důvodu náhlé lepší nabídky konkurence. Jako tip pro úspěšný obchod doporučují připravení detailních materiálů, jak v anglickém, tak v japonském jazyce. Dobré je tyto materiály spíše sestavovat do grafické podoby s obrázky a grafy, než s rozsáhlým textem. Oba také doporučili trpělivost a nevytvářet tlak na japonskou stranu v ohledu stanovování krátkých termínů pro rozhodování.

Vliv japonské kultury na mezinárodní obchod

Hlavním tématem bakalářské práce je identifikování vlivu japonské kultury na mezinárodní obchod. Otázka 5 v této části měla za úkol identifikovat ty prvky kultury, které mají největší vliv na mezinárodní obchod. Respondent A nejprve konstatoval, že dle jeho názoru má Japonsko dobrou pozici na trhu a jako první prvek pozitivně ovlivňující mezinárodní obchod uvedl důvěryhodnost. Je to dáno tím, že Japonci nechtějí ztratit tvář a to, co slíbí, berou jako závazek, který se nedá porušit. Toto činí v Japonsko v mezinárodním prostředí důvěryhodnou zemí, a důvěra přináší pro zemi lepší nabídky a zakázky. Další specifikum ovlivňující mezinárodní obchod je kolektivismus. Myslí si, že tomu dochází ke sdružování firem. Pokud jedna japonská firma expanduje na nový trh a je úspěšná, je to předzvěst toho, že se v blízké budoucnosti přidají i další japonské firmy, které se situují do blízkého okolí. Tím navyšují investice do zahraničí a nedochází pouze k rozvoji japonské ekonomiky, ale také i států s místem investování. Mezi firmami dochází ke vzájemné kooperaci a doporučování. To může pomoci menším tuzemským společnostem k získání většího počtu zakázek.

Z pohledu respondenta B je Japonsko atraktivní zemí pro mezinárodní obchodování. Souhlasí plně s respondentem A v bodu kolektivismu a jeho výhod, jediné co uvedl jako možné negativum je vzdálenost Japonska od zbytku světa.

4. 3. 2 Výstupy analýzy u druhé skupiny respondentů

V této komparaci dochází k porovnání odpovědí respondenta C a D a uvedení jejich názoru na hlavní témata této části opět z pohledu Japonce a Česky. Cílem této části je identifikace vzhledu jednání, body pro uzavření dobrého obchodu a mezinárodního obchodu s přihlédnutím na japonská specifika.

Specifikace japonské kultury

Zde je cílem pomocí otázky 6 identifikovat hlavní specifika japonské kultury, které v dalších otázkách promítnou do obchodního prostředí. Dle respondenta C je japonská kultura specifická svou vysokou organizovaností a přesností, tyto vlastnosti jsou způsobeny vysokou aglomerací a také z historických rituálů, které Japonci cítí do současnosti jako například kaligrafii a čajový obřad, které patří mezi každodenní činnosti života. V organizovanosti na druhou stranu vidí i negativum a tvrdí, že oproti zbytku světa je organizace velmi vysoká a občas může být zaměňována s nesvobodou. Pro Japonsko je dále specifické úcta ke starším a pečlivá výchova dalších generací. Dalším bodem uvedl, že Japonsko je specifické svou vysokou mírou informovanosti. Již od raného věku Japonci čtou noviny a zajímají se o světové dění. Jako další charakteristický bod Japonska označuje, samostatnost a horší rodinné vztahy. To je způsobeno tím, že práce je v Japonsku na prvním místě a je možná brána jako jediný život Japonce, oproti tomu v jiných státech lidé mají 2 životy: pracovní a soukromý.

Z pohledu respondentky D je hlavní předností Japonců to, že neprosazují pouze sebe a myslí v kontextu ostatních. Toto bere jako výhodu i při obchodním jednání, kdy Japonci se snaží, aby obě strany získaly výhodné podmínky a tím navázaly dlouhodobý vztah. Co se týče vysoké organizovanosti vnímá jí stejně jako respondent C. Z osobní zkušenosti uvedla, že Japonci se k ní vždy chovali taktně a ohleduplně a oceňuje jejich ochotu a snahu pomoci druhým.

Podoba a průběh obchodního jednání s japonskými partnery

Otázka číslo 7 směřuje ke zjištění podoby a průběhu obchodního jednání a identifikaci jeho specifíků. Otázka byla zaměřena na přípravu jedinců před obchodním jednáním, dále časové hledisko, dress code, projevoování emocí a pozitivní a negativní vlastnosti japonské kultury a jejich vliv na průběh jednání. Respondent C jako aktivní aktér obchodních jednání uvedl, že při přípravě na obchodní jednání si především chystá cíl, účel a předmět jednání. Dále si zjišťuje podrobnosti o hlavních aktérech obchodního jednání, především statut a postavení ve společnosti. Jako stěžejní vidí přípravu veškerých informací na jednu tabuli, nejlépe pomocí grafických prvků. Tato příprava pomůže k efektivnějšímu a rychlejšímu průběhu jednání. S přípravou souvisí také výběr překladatele, protože Japonci anglický jazyk příliš neovládají a je lepší zajistit překladatele, než uvést japonskou stranu

do rozpaků z důvodu slabé angličtiny. Z časového hlediska je vhodné se na jednání dostavit o 5 minut dříve aby se mohlo končit přesně včas. Při dotazu na délku rozhodování při obchodních jednání bylo uvedeno, že délka se odvíjí od významnosti obchodu. Pro běžný obchod postačují 3-4 obchodní jednání. Při velkých zahraničních investicích se délka pohybuje v rozmezí půl roku až jeden rok. Potvrdil, že je nutné mít velkou míru trpělivost pro navázání vztahu s Japonském a tuto problematiku také shrnuje japonské přísloví „*Tříkrát poklepat na kamenný most , než přejdeš*“. Je to z důvodu, že informace získané během jednání musí být pře delegovány do společnosti a do různých vrstev hierarchie aby bylo možné dojít rozhodnutí. Dresscode je formální, muži mají předepsaný oblek s kravatou, který nosí i většinou po celý den. U žen je klasický kostýmek či košile a kalhoty. Barvy jsou tlumené a většinou černé, šedé a modré barvy. Při dotazu na japonský tradiční styl oblékání bylo potvrzeno tvrzení z teoretické části 2. 2, že tradiční oblečení se využívá pouze při speciálních událostech. Při otázce na oční kontakt respondent C uvedl, že tento faktor je na ústupu z důvodu globalizace, ale i přesto je možné se tímto jevem setkat, především u starší generace. Muži jsou oproti ženám ostýchavější, protože očním kontaktem dříve muži naznačovali zájem o vztah. V ohledu emocí se Japonci odmala učí neukazovat emoce a méně mluvit. Při obchodním jednání udržují Japonci tzv. „poker face“. Mladší generace od tohoto zvyku pomalu upouští a své emoce začínají projevovat. S emocemi a chováním souvisí ztráta tváře. Pojem ztráta tváře v obchodním jednání znamená především nedodržení slibu a lež. Jako kladné vlastnosti japonské kultury v ohledu obchodního jednání uvádí důvěryhodnost a poskytnutí jistoty druhé straně, jako slabou stránku uvedl, že neumí tolik smlouvat a že jsou občas až příliš důvěřiví.

Respondentka D popisovala specifika obchodního jednání z pozice překladatelky a její pohled na průběh obchodního jednání. Co se týče přípravy, tak uvedla, že je pro ni důležité se obeznámit s účelem jednání a o jaký typ se jedná. Zdali je obchodní jednání pouze informativní nebo jestli to je první jednání a speciální přípravu věnuje jednáním, kde dochází k rozhodnutí. Pozornost také věnuje aktérům obchodního jednání a musí si nastudovat jejich funkci a hierarchii ve společnosti, kterou zastupují. Běžným jazykem obchodních jednání je angličtina, ale použitím japonštiny či překladatele se prokazuje japonské straně úcta a napomůže to k dobré atmosféře jednání. V ohledu dress code souhlasí s respondentem C, ale současně dodává, že pokud cizinec dress code nedodrží, tak

je japonská strana tolerantní. Jako kladné vlastnosti ovlivňující obchodní jednání uvedla, že Japonci se snaží navodit pocit bezpečí a snaží se poskytovat jistotu. Mezi negativní aspekty zařazuje zdlouhavost jednání a časté opakování dotazů a klíčových prvků jednání z důvodu ujištění, že daný fakt chápou správně. Toto však nebývá druhou stranou tolik tolerováno a není zde tak vysoká ochota druhé strany několikrát opakovat stejnou věc. V ohledu časového hlediska, očního kontaktu a emocí se odpovědi shodují u obou respondentů.

Důležité body sjednání dobrého obchodu s Japonskem

Otázka 8 identifikuje body, které napomohou ke sjednání dobrého obchodu, a kterým bodům je nutné věnovat větší pozornost. Respondent C popisuje jako hlavní bod, který pomůže ke sjednání obchodu kvalitu. Kvalitní výrobky a služby jsou hlavním bodem jednání. Japonsko je náročný trh a spotřebitelé jsou vybíraví. Pokud se obchoduje s kvalitní komoditou, tak dojde ke snazšímu vstupu na trh a dojde také k rychlejšímu naklonění spotřebitelů ze všech vrstev. Co se týče vzhledu obchodního jednání jako takového, tak hlavní bod je trpělivost vůči japonské straně. Dalším bodem je zohlednění nízké úrovně angličtiny a snaha o porozumění japonské kultury. Je vhodné si tak zajistit dobrou kontaktní osobu, protože Japonec vždy více důvěřuje jinému Japonci, a proto je podle respondenta C nalezení prostředníka důležitou částí. V neposlední řadě uvádí, že je vhodné se naučit předávat a přijímat vizitky (kap. 2. 4). V Japonsku je vizitka brána velmi vážně a při špatném a nevhodném zacházení může dojít k dojmu, že nemáte v úctě osobu a společnost, od které byla vizitka přijata.

Z pohledu respondentky D je stěžejní vytvořit dojem seriózity. Na jednání je vhodné se dostavit včas a s pokorou. Důležitou roli hraje distingované chování a vyhledání prostředníka, který se zaručí za společnost, která chce s japonskými partnery obchodovat. Pro obchodní jednání je také dobré vytisknout veškeré materiály nejlépe v japonštině a materiály připravit v grafické formě a vložit co nejvíce informací na jednu stranu, protože Japonci mají především vizuální vnímání a dodržením tohoto pravidla je možné snížit čas a počet nutných jednání k uzavření obchodu. Respondentka D dále doporučuje, že pokud během jednání dojde ke slibu ohledně zaslání dalších materiálů či jiných informací, tak po ukončení jednání provést všechny úkony co nejrychleji a bezodkladně.

Jako tip uvedla, že při obchodování na japonské půdě je dobré si pronajmout od japonské vládní agentury JETRO kancelář a vytvořit si tak zázemí společnosti v Japonsku a z tohoto místa až následně provádět veškeré obchodní aktivity.

Vliv japonské kultury na mezinárodní obchod

Tato oblast pomocí otázek 9 a 10 identifikuje vliv japonské kultury na mezinárodní obchod ve světle předchozích otázek ohledně kultury a stylu obchodování. Respondent C nejprve shrnul vlastnosti Japonců, které pozitivně ovlivňují mezinárodní obchod. Mezi tyto vlastnosti patří důvěryhodnost, férovost, upřímnost a věrnost. Tyto vlastnosti jsou podle něj klíčové a díky nim Japonci úspěšně exportují a expandují. Jako další pozitivní vlastnost uvedl zručnost, která se projevuje vysokou kvalitou zboží, služeb a práce a tím je získána lepší pozice v očích zákazníků. Jako možné záporné uvedl vysokou organizovanost, se kterou jsou spojeny procedurální procesy, certifikace a vysoká míra administrace. Na druhou stranu zmínil, že pokud společnost z jiné země chce dovážet kvalitní výrobky, tak sami Japonci se nabídnou a celým komplikovaným procesem ji provedou. Možný negativní vliv je také délka rozhodování, která byla výše popsána a může mnoho exportérů odradit od zvolení Japonska jako vhodného teritoria pro mezinárodní obchod a to samé platí v případě když Japonci exportují do jiných zemí. Podle respondenta C se trpělivost vyplácí a pokud aktér jednání z cizí země vydrží celý proces, je poté odměněn dlouhodobým obchodním vztahem a jistotou.

V ohledu pozitivních vlivů japonské kultury na mezinárodní obchod respondentka D plně souhlasí s respondentem C. V negativních vlivech se od sebe rozdělují a respondentka D jako negativa uvádí nízkou kvalitu angličtiny, dále problematiku poctivosti, která se občas může jevit jako nedůvěřivost, z důvodu opakovaných dotazů na jednu věc apod. Posledním bodem uvedla, že je potřebné se při jednání přizpůsobovat jejich odlišnosti a respektovat ji. Tvrdí, že to je sice občasný problém pro udržení dobrého obchodního prostředí, ale osobně si nepřeje, aby se Japonci měnili po západoevropském stylu, a tím i způsobovali zánik jejich pestré a v mnoha ohledech výjimečné kultury. Protože právě svou odlišností a specifičností jsou atraktivní destinací pro obchodníky a investory, kteří v tomto vidí příležitost. Japonská kultura jako taková je tedy pozitivním vlivem pro mezinárodní obchod i přes její nedostatky.

4. 4 Zhodnocení výstupů a výsledků analýzy

Na základě výstupů z obou skupin respondentů a současně s potvrzením nebo vyvrácením výsledků a informací je zhodnocení analýzy následující:

U první skupiny byl identifikován vliv japonské kultury při práci obou sekčních manažerů. Oba potvrdili, že vliv japonské kultury je nejvíce znatelný ve stylu komunikace, firemní kultury a povinnosti týkající se předávání informací. V této oblasti byly také identifikovány pozitivní a negativní vlivy japonské kultury, které ovlivňují práci respondentů. Mezi pozitivna se zařadily tyto body: sociální zaměření společnosti, efektivita komunikace, preciznost, kvalita, vysoké nároky na bezpečnost a kolektivní rozhodování. Jako negativní jevy byly uvedeny délka rozhodování a celkový proces rozhodování, který zahrnuje velký počet osob v top managementu a s tím souvisí vysoké náklady nejen na lidské zdroje, ale také na cestování a reprezentaci.

V druhé skupině bylo hlavním cílem identifikovat podobu a průběh obchodního jednání a jakým způsobem jsou tato jednání ovlivněna japonskou kulturou. V tomto bodu byla potvrzena teoretická část práce a její hlavní předpoklady pro podobu a průběh obchodního jednání. Nejvíce poznatku v tomto tématu vnesl respondent C jako aktivní účastník obchodních jednání. Důležitým zjištěním bylo v této oblasti ten fakt, že i přes identifikování vzhledu obchodního jednání a jeho specifík, je výhodnější si vyhledat japonského prostředníka, který snáze a jednodušeji prosadí společnost před japonskou stranou. Z pohledu respondentky D je následně doplněno, že pokud není možné si takového prostředníka zajistit, tak je klíčový výběr vhodného překladatele, který nebude pouze překladatelem jazyka, ale současně i překladatelem kultury.

U obou skupin byl zjišťován názor na ovlivnění mezinárodního obchodu specifiky Japonska. V tomto bodě se především z odpovědí všech respondentů potvrdil vliv globalizace a to, že se pomalu začíná měnit zažitý fakt, že Japonci neukazují emoce, jsou rezervovaní a tišší. Především to bylo potvrzeno japonskými respondenty, kteří nicméně uvádějí, že tato změna je pro ně velmi nepřírozená. Na základě této analýzy se identifikovala jako hlavní pozitivna kvalita, preciznost důvěryhodnost a předpoklad dlouhodobých výnosů při spolupráci s Japonci. Jako hlavní negativa byla identifikována

především dlouhá doba rozhodování, administrativní náročnost a vysoké požadavky na kvalitu. I přes negativní stránky se u všech respondentů sešel názor, že Japonsko je traktivním teritoriem pro obchodování a je výhodné především v ohledu dlouhodobé výnosnosti a pocitu jistoty v průběhu celého obchodního vztahu.

Výsledek analýzy kulturních a obchodních zvláštností Japonska z velké míry potvrdil teoretickou rešerši. Analýza dále identifikovala vzestupnou míru globalizace, což je spojeno především se snižováním vlivu kulturních a obchodních zvláštností Japonska na průběh obchodního jednání, jako například zvýšené projevování emocí, vyšší tolerance vůči cizincům a jejich prohřeškům v obchodní etiketě. Může to být chápáno jako pozitivum a usnadnění vstupu cizím zemím na japonský trh. Současně je možné jev globalizace v japonské kultuře brát jako hrozbu. Pokud dojde k zásadnější globalizaci v oblasti japonského vlivu na kvalitu, důvěru, poskytování jistot a přednost dlouhodobé spolupráci, tak může nastat okamžik kdy dojde ke snížení atraktivity tohoto teritoria pro obchodování a tím i ke ztrátě výhodné pozice v mezinárodním obchodování.

Závěr

V současné době globalizace, se stále více přehlížejí kulturní a obchodní specifika jiných teritorií, což může být příčinou neúspěšných pokusů proniknutí na cizí trh. Z toho důvodu je více než žádoucí, věnovat pozornost a čas přípravě a studiu těchto odlišností. Odlišnosti jsou dány např. vzdálenou polohou, odlišnou vyspělostí a jinými prioritami obyvatel, které nemusí být na první pohled zřejmé. Cílem bakalářské práce bylo identifikovat a pochopit kulturní a obchodní zvláštnosti Japonska, které jsou stěžejní pro úspěšnou spolupráci v mezinárodním prostředí. Kulturní a obchodní rozdíly popsané v teoretické části byly podpořeny a porovnány s výsledky vlastního kvalitativního výzkumu, který byl veden formou rozhovorů se 4 respondenty různě zainteresovanými do zvolené problematiky jak v oblasti řízení společnosti s japonským vedením, tak v oblasti obchodování s Japonskem jako takovým.

Teoretická část se věnovala nejprve pojmu interkulturní komunikace jako vztahu mezi kulturami a tím nastínila základní problematiku, které je nutné věnovat pozornost při obchodování s cizími teritorii. Druhá oblast teoretické části zasadila základní problematiku do japonského prostředí. Došlo k základní charakteristice prostředí z kulturního a obchodního pohledu a popisu jejich zvláštností na základě dostupných knižních a internetových zdrojů.

V analytické části byla práce zaměřena na dvě hlavní části a to na ovlivnění chodu dceřiné japonské společnosti na území ČR japonskou kulturou a identifikaci vzhledu a chování v rámci obchodování s japonskou stranou. Tyto informace byly zjišťovány pomocí kvalifikovaných rozhovorů s předem zvolenými japonskými a českými respondenty.

Bakalářská práce může být využita pro lepší pochopení japonské kultury, kde by uvedená specifika a výsledky rozhovorů mohly pomoci podnikatelům k rozhodnutí expandovat na japonský trh a připravit je na nejdůležitější odlišnosti. Japonská kultura je velmi odlišná od všech kultur po celém světě a tím i případně odrazující pro podnikatele bez znalostí o této zemi. Na základě této práce mohou pochopit základní problematiku a dojít ke zjištění, že

navzdory všem odlišnostem a překážkám japonského trhu je na tento trh výhodné proniknout a po překonání prvotních překážek získat dlouhodobý obchodní vztah založený na upřímnosti a důvěře.

Cílem práce bylo porovnat teoretické předpoklady praxí a identifikovat kulturní a obchodní zvláštnosti Japonska a jejich vliv na mezinárodní obchod a na řízení dvou oddělení v dceřiné nadnárodní Japonské společnosti DENSO CORPORATION. Výsledek analýzy kulturních a obchodních zvláštností Japonska z velké míry potvrdil teoretickou rešerši. Výzkumem bylo zjištěno, v jaké míře japonská kultura ovlivňuje obchodování a řízení společností na území mimo Japonsko. Bylo potvrzeno, že japonská kultura je natolik odlišná od zbytku světa, že je nezbytné před vstupem na tento trh provést analýzu specifik a pečlivě se na všechny zvláštnosti tohoto trhu připravit nebo nalézt prostředníka, který by vstup na trh zajistil. Analýza identifikovala i vzestupnou míru globalizace, která je především spojena se snižováním vlivu kulturních a obchodních zvláštností Japonska na průběh obchodního jednání. Může to být chápáno jako pozitivum a usnadnění vstupu cizím zemím na japonský trh. Současně je možné jev globalizace brát jako hrozbu a příčinu snížení atraktivity tohoto teritoria pro obchodování, pokud dojde ke snižování japonského vlivu v oblasti kvality, důvěry, poskytování jistot a vyhledávání dlouhodobé spolupráce. Teoretická rešerše byla ve větší míře potvrzena a v některých bodech doplněna o aktuální informace a postupující vlivy globalizace.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

BUISSON, Dominique. 2003. *Japan unveiled: understanding Japanese body culture*. English ed. London: Hachette Illustrated. ISBN 1-84430-028-5.

BURDA, František. 2016. *Za hranice kultur: transkulturní perspektiva*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury. ISBN 978-80-7325-402-5.

HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ. 2016. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press. ISBN 978-80-87956-51-9.

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. 2007. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-70-2.

JANOŠ, Jiří. 1994. *Tajemná země Nippon*. Praha: Knižní klub. ISBN 80-7176-055-2.

JÍLEK, Josef. 2013. *Finance v globální ekonomice I: Peníze a platební styk*. Praha: Grada. ISBN 987-80-247-3893-2.

KOLMAŠ, Michal. 2016. *Spolupráce napříč tradicemi: multilateralismus v západním a japonském kontextu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3206-3.

KRAEMEROVÁ, Alice. 2013. *Jak komunikovat s Japonci, aneb, Nebud'me xenofobní*. Praha: Národní muzeum. ISBN 978-80-87271-82-7.

LEHMANNOVÁ, Zuzana. 1999. *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-850-5.

NĚMEČKOVÁ, Tereza. 2011. *Vzestup asijských zemí v mezinárodním obchodu*. Praha: Metropolitní univerzita Praha. ISBN 978-80-86855-83-7.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHOLL-MACHL. 2007. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-158-4.

PIKHART, Marcel. 2013. *Interkulturní komunikace v globálním obchodě: perspektiva v interkulturního managementu*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-255-3.

PRŮCHA, Jan. 2010. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3069-1.

STUHLÍKOVÁ, Zuzana. 2014. *Japonská ekonomika ve 21. století: trendy a problémy*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2030-8.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4694-4.

Bibliografie

ALBAUM, Gerald, Edwin DUERR a Alexandet JOSIASSEN. 2016. *International marketing and export management*. 8th ed. Harlow, England: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-01692-4.

FREY, Petr. 2011. *Marketingová komunikace: nové trendy 3. 0. 3. vyd.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-237-6.

KALÍNSKÁ, Emilie. 2010. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3396-8.

MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.

VAN DEN BERG, Hendrik. 2017. *International economics: a heterodox approach* 3rd ed., New York: Routledge. ISBN 9781315671611.

Internetové zdroje

5 Reasons to Invest in JAPAN. *Japan External Trade Organization* [online]. 2018 [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <https://www.jetro.go.jp/en/invest/whyjapan/ch1.html>

China supplants U.S. as Japans top export market. *ProQuest* [online]. 2008 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/313005042/724C79F-FBEE24565PQ/2?accountid=17116>

Country comparison - Japan. *Hofstede Insights* [online]. 2018 [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/japan/>

DENSO ČR. *DENSO Crafting the Core* [online]. 2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <http://www.denso.cz/vyrobky-a-sluzby/denso-cr/>

DENSO SVĚT. *DENSO Crafting the Core* [online]. 2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <http://www.denso.cz/vyrobky-a-sluzby/denso-svet/>

Etiketa obchodního jednání v Japonsku. *BusinessInfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-v-japonsku-5645.html>

Japaneese territory. *Japan External Trade Organization* [online]. 2014 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: http://www.mofa.go.jp/territory/page1we_000006.html

Japonská geografie na mapě. *Maps Japan* [online]. 2017 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://cs.maps-japan.com/japonsko-geografie-map%C4%9B>

Japonská organizace pro podporu zahraničního obchodu (JETRO). *Velvyslanectví České republiky v Tokiu* [online]. 2010 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/tokyo/cz/obchod_a_ekonomika/organizace_podporujici_ekonomickoujaponska_organizace_pro_podporu.html

Japonsko - populace. *Population.City* [online]. 2018 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <http://populace.population.city/japonsko/>

Japonsko: Zahraniční obchod a investice. *BusinessInfo.cz* [online]. 2017 [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/japonsko-zahranicni-obchod-a-investice-18632.html>

Japonsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. *BusinessInfo.cz* [online]. 2017 [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/japonsko-zakladni-charakteristika-teritoria-18631.html>

Výroční zpráva 2016. *DENSO Crafting the Core* [online]. 2017 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://www.denso.cz/www/storage/vyrocn%C3%AD%20zpravy/Vyrocn%C3%AD%20zprava%20March%202017%20FINAL%20CZ%20VERZE.pdf>

Vzdělávací program č. 3 - *Obchodní kultura a etiketa*. Connect Asia [online]. 2012 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <http://connectasia.cz/>

Základní údaje. *DENSO Crafting the Core* [online]. 2018 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <http://www.denso.cz/o-nas/zakladni-udaje/>