

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Bakalářská práce

Kulturní standardy a jejich vliv na obchodní jednání

Alina Umarova

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Alina Umarova

Podnikání a administrativa

Název práce

Kulturní standardy a jejich vliv na obchodní jednání

Název anglicky

Cultural standards and their influence on the commercial negotiations

Cíle práce

Cílem práce je provést rozbor chování při obchodním jednání ve vybraných zemích.

Metodika

V první části bakalářské práce bude vypracována literární rešerše a budou zkoumány tématické materiály. V druhé části bude následovat srovnání kultury v jednotlivých oblastech světa a bude analyzováno chování podnikatelů v těchto zemích. Bude provedena syntéza několika různých národů do skupiny podle jejich povahy a tradice.

Doporučený rozsah práce

40 – 60 stran

Klíčová slova

Kulturní standardy, Kultura, Obchodní jednání, Stereotypy

Doporučené zdroje informací

B., I. – TENETA. *Kultura i naučnaja organizacija truda na rabočem meste*. Moskva: Mašinostrojenije, 1968.

BRABEC, J. *33 základních dovedností pro obchodní jednání*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-987-9.

BROOKS, I. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, 1999. ISBN 80-85899-72-8.

KORDA, P. *Zlatá pravidla obchodního vyjednávání : jak obhájit své ceny a marže a stát se mistrem ve vyjednávání*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3752-2.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

MELECHOVSKÁ, V. *Podniková kultura, image, podnikový vzor*. Praha: Institut řízení, 1990.

MÜLLER, D. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: TC Business School, 2013. ISBN 978-80-7261-265-9.

ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0012-3.

V., – KHELEROVÁ. *Trénink obchodního jednání*. Praha: Grada, 1993.

ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-28-2.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Mansoor Maitah, Ph.D. et Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 21. 3. 2016

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Kulturní standardy a jejich vliv na obchodní jednání" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.03.2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Mansooru Maitahovi, Ph. D.et Ph.D. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Kulturní standardy a jejich vliv na obchodní jednání

Souhrn

Předkládaná bakalářská práce je zaměřena na téma, které je bezesporu velmi aktuální. Jedná se o kulturní standardy a jejich vliv na obchodní jednání. Aktuálnost tématu je podmíněna především tím, že i přes globalizaci, rozvoj IT/IS a propojení národních kultur stále existují významné rozdíly v kultuře jednotlivých národů, dokonce i když se pohybujeme v rámci jednoho regionu. To vyvolává rozdíly i v obchodním jednání s představiteli jednotlivých kultur.

Pro účely dané práce byly vybrány dvě země – Čína a Česká republika. Bakalářská práce má vyloženě praktický význam a jejím hlavním cílem je uvést doporučení pro jednání s manažery v jednotlivých zemích. Na druhou stranu reflektuje bakalářská práce i teoretické poznatky vztahující se ke kultuře.

Cílem dané práce je provést rozbor chování při obchodním jednání ve vybraných zemích. Kromě toho se v práci pracuje i s dalšími cíli: provedení literární rešerše, vytvoření doporučení pro jednání v jednotlivých zemích, analýza stereotypů vztahujících se k vybrané kultuře z hlediska obchodního jednání.

Klíčová slova: kulturní standardy, kultura, obchodní jednání, stereotypy.

Cultural standards and their influence on the commercial negotiations

Summary

The bachelor thesis is focused on a topic that is certainly very timely. This is cultural standards and their impact on business negotiations. Topicality is conditioned mainly by the fact that, despite globalization, the development of IT / IS and interconnection of national cultures there are still significant differences in the culture of different nations, even if we mean regional difference. This causes differences in business negotiations with representatives of different cultures.

For the purposes of the works were chosen two countries - China and the Czech Republic. The work has strictly practical significance, and its main goal is to make recommendations for dealing with managers in various countries. On the other hand, the thesis reflects and theoretical knowledge related to culture.

The aim of the paper is to analyze the behavior at a business negotiations in selected countries. In addition, work also works with other goals: performing a literature review, creating recommendations for action in individual countries, analyzing stereotypes related to the selected culture in terms of business negotiations.

Keywords: cultural standards, culture, business negotiations, stereotypes.

Obsah

1 Úvod	9
2 Cíle a metodika	10
2.1 Cíle.....	10
2.2 Metodika.....	10
3 Literární rešerše	11
3.1 Kultura a její úrovně	11
3.1.1 Definice kultury.....	11
3.1.2 Úrovně kultury	13
3.2 Národní kultura.....	15
3.3 Výzkum kultury	17
3.3.1 Přístup Hofstedeho	17
3.3.2 Přístup Kluckhohna a Strodtbecka	20
3.3.3 Přístup Trompenaarse.....	21
3.4 Obchodní jednání.....	22
4 Vlastní výzkum	24
4.1 Představení zemí.....	24
4.2 Analýza kultury ve vztahu k obchodnímu jednání	26
4.3 Čína.....	26
4.3.1 Česká republika	30
4.4 Řízené rozhovory s manažery.....	32
4.4.1 Výsledky rozhovoru s manažeri pracujícím v Číně	32
4.4.2 Výsledky rozhovoru s manažeri pracujícím v ČR	36
5 Diskuse	39
6 Závěr	40
Seznam použitých zdrojů	42
Přílohy	44
Dotazník.....	44

Seznam tabulek

Tabulka 1. Analýza národních kultur podle Hofstedeho.....	24
---	----

1 Úvod

Tato bakalářská práce se týká tématu, které je velice aktuální. Jde tady o kulturních standardech a jejich vlivů na obchodní jednání. Především témata aktuální kvůli tomu že i během globalizace a stále existují významné rozdíly v kultuře různých národů, bez ohledu na to buď to mezinárodní vztahy neboli jednání mezi rezidenty jednoho státu. Této rozdíly má významný vliv na chování při obchodním jednání s představiteli jednotlivých kultur. Z toho důvodu mohou vzniknout problémy při obchodním jednání, zejména když této jednání se týká představitelů různých kultur. Výsledek toho jednání může být negativním, ale kvůli neznalosti kultury partnera a neschopnosti s ním domluvit. Ve výsledku i když produkt bude kvalitní, ale kvůli nedostatku komunikace mohou vzniknout výrazné problémy.

V dnešním hyperkonkurenčním světě je velmi důležité nejen mít dobrou cenu na produkt, ale rovněž i naprosto dokonale znát svého partnera. K tomu se má využít důkladný studium jiných kultur, a hlavně odlišností v jejich obchodním chování a stylu jednání.

V této práci jsou prozkoumány dvě země: Čína a Česká republika. Čína patří do skupiny rychlých rozvojových zemí, a to díky svému vnitřnímu trhu a nízkých cen na pracovní sílu. Do Číny s každým dalším rokem směřuje více zahraničních investic, a již není možné ten stát posuzovat jen s pohledů že je to místo jen pro výrobu a prodej zboží. Česká republika byla vybrána kvůli tomu, že se jedná o zemi, kde je zpracovávána daná bakalářská práce. Navíc se jedná o stát, který nezažil na rozdíl od jiných zemí bývalého SSSR, respektive komunistického bloku propad ekonomiky, růst nezaměstnanosti apod. A naopak dokázal přebudovat svou ekonomiku na nové tržní základy. Navíc v dnešní době v České republice je otevřena celá řada poboček zahraničních společností, které pozitivně hodnotí přístup místních lidí k práci a k pracovní odpovědnosti.

V teoretické části této práce bude podrobně popsán pojem kultury a její význam z různých hledisk. V praktické části bude dosažen hlavní cíl bakalářské práce, kterým je - vytvoření modelů chování s manažery jednotlivých zemí a popis odlišností jednání v uvedených zemích od jednání v zemích Evropy. Daná práce může být vhodná zejména pro vrcholové manažery, kteří se chystají k obchodování na vybraných trzích. Důvod práce je tedy výloženě praktický – jedná se o doporučení pro provozování podnikání na zahraničních trzích, a to na příkladu dvou vybraných zemí.

2 Cíle a metodika

2.1 Cíle

Cílem dané práce je provést rozbor chování při obchodním jednání ve vybraných zemích. Kromě toho se v práci bude pracovat i s dalšími cíli:

- Provedení literární rešerše,
- Vytvoření doporučení pro jednání v jednotlivých zemích,
- Analýza stereotypů vztahujících se k vybrané kultuře z hlediska obchodního jednání.

2.2 Metodika

Práce se skládá z tří částí. V první části, bude vytvořené literární rešerše zkoumané problematiky. Zde je základní provedení analýzy použitých zdrojů. Daná část bakalářské práce zahrnuje pojednání o kultuře a obchodním jednání. První část je důležitá z toho důvodu, že je základem pro další výzkum.

Práce bude napsána pomocí českých a anglických zdrojů. Na začátku, bude vysvětlen pojem "kultura" a popsány její jednotlivé úrovně. Kromě pojmů kultury, tady budou uvedeny vše definice, který s kulturou úzce spjatý. Národní kultura je nevýznamnou složkou této práce, proto v další části, bude její více podrobné vysvětlení z pohledů různých vědců. Dál budou uvedeny tři různých přístupu pro výzkum kultury. A na konci bude vysvětlen pojem "obchodní jednání".

Co se týká praktické části, ona také rozdělena do dvou částí. V první části, bude proveden výzkum a podrobně představeny vybrané zemi, popsány odlišnosti a zajímavosti v jejich kulturách, tyto odlišnosti budou sloužit základem pro vysvětlení rozdílu chování při obchodním jednání. V další části, budou provedeny řízené pohovory s manažery, který v současné době neboli v minulosti pracovali v zvolených zemích. Tato část, bude zaměřena na analýzu chování podnikatelů které se skládá pod tlakem evropských a asijských kulturních standartu, a proveden syntéz tří zemí uvedených v úvodu podle jejich povahy a tradice. Dalším krokem bude nejdůležitější část, která obsahuje, shrnutí závěru celkového průzkumu a formování doporučení pro jednání v daných zemích. Jedná se o hlavní výstup předkládané bakalářské práce, který má za cíl vytvořit doporučení pro lidi, kteří se chystají podnikat nebo obchodovat s příslušníky daných kultur. V průběhu celé práce budou použity různé metody, mezi nimi patří analýza, syntéza, porovnání a analogie.

3 Literární rešerše

První část dané bakalářské práce, bude zaměřena na vytvoření základu pro další samostatný výzkum v daném oboru. V rámci literární rešerše se bude mluvit většinou o kultuře a jejím významu jako o hlavním předmět dané bakalářské práce. Poslední část teoretické části zaměřena na obchodní jednání.

3.1 Kultura a její úrovně

Ihned na začátku je třeba uvést, že neexistuje jednotného a obecně přijatého vysvětlení takového terminu, jako kultura. Příčinou pro to slouží velký rozsah zkoumané problematiky, vždyť kultura je významnou součástí lidského života a není možné ten život bez ní představit.

V práci bude uvedeno několik úplně různých definování kultury a jejich úrovní, z toho důvodu že každý autor má svůj vlastní pohled na interpretace těchto úrovní a kultury celkem. A bez uvedení těchto definice problematika práce ne bude kompletně prozkoumaná.

3.1.1 Definice kultury

Nejobecněji je možné kulturu vymezit jako protipol přírodě. Jedná se tedy o definici, která zdůrazňuje, že příroda přísluší jenom lidskému jedinci, nikoliv zvířátům. Podle Cejthamra kultura je „*Určitý souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení*“ (Cejthamr, 2010, s. 254). Jak je zřejmé, Cejthamr chápaje kulturu hlavně prostřednictvím určitého chování a kultura pro něho hlavním kritérii pro hodnocení nejen jednání, ale i myšlení jedince nebo kolektivu celkem.

Podle Kutnohorské kultura je: „*Kolektivním jevem, protože je zčásti sdílena s lidmi, kteří žili ve stejném sociálním prostředí, ve kterém se s ní seznámili, kde ji přijali. Kultura je tedy naučena a odvíjí se od sociálního prostředí*“ (Kutnohorská, 2013, s. 23). To znamená, že pro ni kultura není založena genetikou, ale rozvinuje se v člověku pod tlakem kultury, která je typickou v prostředí, ve kterém on se narodil, a ještě k tomu navíc svůj roli hraje výchova. Kultura tady je jevem, který přechází od generace do generace a který se mění v průběhu socializace jedince.

Muze to stat příčinou různých problem a nepochopeni, při setkani představitelu odlišných kultur. Jako příklad lze uvést odlišnosti ve stravování, spojené s religiozny pohledy – tak v

hinduismu kráva je posvátným zvířem, proto užívání hovězího masa k jídlu mají stejnou povahu jako kanibalismus pro vše ostatní religii. Totež nelze říct o Evropě nebo islámských zemích, kde hovězí maso je jedním z základních komponentů spotřebního koše. A takových příkladů lze přivést nekonečně mnoho: vepřové maso, které v islámu vnímají jako špinavé, neboli židy který stravují košer jídlem.

Z toho důvodu že kultura není vrozená, nelze říct, že ona je nemenná a ve všech dobach zůstává stejný pohled na to, co je špatné, a co je dobré. Ještě několik století zpátky, bylo nepříjemné že slečna ve věku šestnácti let není vdána a nemá děti. Oproti tomu v dnešní době takové předčasné snatky nejen odsouzeny veřejností, ale jsou trestány podle zákona. Z toho vyplývá, že kultura se může v určitém čase měnit, a přizpůsobovat se novým pravidlům a trendům.

Většinou, pojem "národní kultura" už představuje existovat. Jenom příslušníci izolovaných a nevyspělých národností, většina z kterých je plemena, přebývající v Africe, stále vychovány jen vlastními tradicemi bez vlivu jiných celosvětových kultur. Jinak řečeno, mají čistou nesmíšenou kulturu. U ostatních národností převládá jev masové kultury. V první řadě kvůli rozvoji médií a internetu. Pojem masové kultury dobře popsal Havlík: „*Dochází k rozšíření módy, téměř souběžně četbě velkých nákladů novin, časopisů, knih, masový poslech rozhlasu, televize, rádia apod. Především je s tím spjatý masový vliv na názory, postoje a jednání lidí, výrazně uplatňovány ve prospěch trhu zboží, služeb, idejí*“ (Havlík, 2015, s. 41).

Havlík také myslí o tom že lidé chovají jako stádo a trácí svou individualitu. Lidé vyměnili realitu na virtuální mír. A většinou vydávají žádané za skutečné. Ve výsledku hlavním cílem společnosti se může stát nikoliv rozvoj, ale pasivní konzum. Ve výsledku lidská kultura degraduje (Havlík, 2015, s. 41).

Podle Bartoníčkové kultura je: „*Opakem přírody a zahrnuje všechno co bylo vytvořeno člověkem. Někdy se pro to, co bylo vytvořeno člověkem, používá výraz druhá příroda*“ (Bartoníčková, 2009, s. 3). Daná definice vychází z toho, že kultura je prostředím který vytvořil člověk sám.

V tom spočívá hlavní rozdíl mezi lidmi a zvířaty, jedni přizpůsobují k okolí, člověk oproti tomu snaží změnit prostředí podle svých potřeb. Typickým příkladem slouží umělé rybníky, vysazený les, bydlení a tak dále.

Jako závěr této kapitoly je možné uvést jednu z myšlenek Armstronga: „*Nemůžeme tvrdit, že jedna kultura je lepší než jiná*“. Kulturu nelze hodnotit konkrétním přístupem, ale lze

porovnávat odlišné kultury – třeba postoj některých národních kultur k demokracii, vůči vztahů v rodině apod. (Armstrong, 2015, s. 164).

3.1.2 Úrovně kultury

Kulturu lze rozdělit do určitých úrovní, nejčastější a nejrozšířenější přístup vychází z následujícího rozdělení:

- Národní kultura,
- Organizační (firemní kultura),
- Kultura jednotlivce (Zuzák, 2011, s. 125).

První typ kultury je nejrozšířenější, jedná se v podstatě o příslušnost k určité etnicke skupině, která má své náboženství nebo jazyk (Lukášová, 2010, s. 13). Národní kultura je nejzákladnějším existujícím úrovní kultury – pro vstup do národní kultury lidé nemají dělat nic, člověk je součástí této kultury již od okamžiku svého narození.

Firemní kultura podle Plamínka představuje: „*Systém firemních vztahů. Tvoří vztahy uvnitř firmy i vztahy firmy (a jejich lidí) k jejímu okolí. Pro firmu jsou určující především dva typy vztahů, a to vztahy mezi lidmi a vztahy lidí k firemnímu okolí. Tyto vztahy tvoří podstatu firemní kultury*“ (Plamínek, 2014, s. 71).

V dnešní době stává aktuální problematika školení pracovníků, z toho důvodu že ředitelé firem správně pochopili, že pracovníky zaměřené na výsledek je základem úspěšného fungování podniku. Proto pracovníky musí být řízeni a motivováni podle určitých pravidel, které musí být součástí firemní kultury.

Již podle názvu lze pochopit že poslední úroveň kultury se týká jednotlivých subjektů, v první řadě zde je důležité vnímat, že každý člověk se chová úplně jinak a nelze najít dvě osoby, které by se chovaly v konkrétní situaci úplně stejným způsobem. Na jednotlivém úrovní kultury základní roli hrají takové vědy jako sociologie a psychologie, které pomáhají zkoumat tento jev.

Výše uvedený pojem "národní kultura" ještě bude podrobněji rozebrán v ostatních kapitolách teoretické části dané práce. Ale pozornost již bude obrácena především jednotlivým přístupům v hodnocení národní kultury, který je hlavním předmětem výzkumu práce – rozsah národní kultury podle Geertu Hofstedeho a Fons Trompenaarse.

Kromě třech výše uvedených kulturních stupňů existují i další přístupy v rozdělení kultury. Na příklad Cejthamr má docela jiný pohled na úrovně kultury. On dělí kulturu takovým způsobem:

- Artefakty,
- Hodnoty,
- Základní předpoklady (Cejthamr, 2010, s. 254).

První úroveň je podle něj je takovým druhem kultury, který lze lehce rozpoznat při prvním pohledu. Ve své práci Cejthamr mluví o ni jako o: „*Nejviditelnějším úrovní kultury, tvořené fyzickým a sociálním prostředím. To zahrnuje pracovní prostor a jeho uspořádání, technologické zázemí, psaní a mluvený jazyk a typické chování členů skupiny*“ (Cejthamr, 2010, s. 254).

Mimo historické hodnoty kulturní artefakty mohou sloužit jako jeden z hlavních stimulů pro kulturní cestovní ruch: „*Kulturní turismus jako specifická forma turismu získává stabilní postavení na trhu až koncem 20. století, kdy narůstající nabídka kulturních událostí se stává rozhodující při volbě k návštěvě destinace, a to jak v kulturním turismu, tak jako doplněk k dalším formám turismu*“ (Tittelbachová, 2011, s. 139).

Je všeobecně známým faktem, že Česká Republika je místem nahromadení spousta historických památek. Proto většina turistů, kteří její navštíví, jsou motivováni především kulturním turismem. Díky tomu může kultura stát významným zdrojem zisku a zlepšení životní úrovně občanů země.

Další úroveň kultury je představena hodnoty. Přitom podle něj se nejedná o vysvětlení toho, co je správné a co není správné, ale více o určitém vnímání reality členů patřících do dané skupiny. Díky tomu člověk přesně ví, jak si musí chovat v té či jiné situaci. Cejthamr říká, že hodnoty je: „*Součástí koncepčního řešení, podle kterého se členové skupiny chovají a jednají*“.

Poslední a nejsložitější úroveň kultury, kterou vnímá Cejthamr: „*Implicitně vyjádřené předpoklady, které řídí chování a určují, jak skupina myslí, vnímá a přijímá věci*“. Složitost dané úrovně spojena s tím, že pro jeho hodnocení je třeba hlubinně prozkoumat příčiny chování jedince (Cejthamr, 2010, s. 254).

Ale to také není posledním pohledem na úroveň kultury. Lze uvést přístup ve kterém kultura rozdělena na širší a užší oblasti. Autorem toho přístupu je Kutnohorská. Ona řadí: „*Všechno, co vytvoří lidská civilizace – tedy materiální výsledky lidské činnosti (obydli, nástroje, průmysl aj.) a duchovní výtvoř jako je umění, náboženství, zvyky, politika, právo apod.*“ - mezi širší oblasti. I naopak užší úroveň kultury je podle něj zahrnuje v sebe: „*Projevy chování vůči lidem – tedy kulturou určitého společenství lidí se míní jeho zvyklosti, symboly, komunikační normy, sdílené hodnotové systémy, předávané zkušenosti, zachovávaná tabu aj.*“ (Kutnohorská, 2013, s. 204).

3.2 Národní kultura

Bez ohledu na rozvoj technologii a zjednodušení komunikace přes kontinenty, jak v minulosti, tak v dnešní době, a nejspíš v budoucnosti také, stále budou existovat odlišnosti mezi představiteli jednotlivých národů. Které lze popsat a analyzovat.

Jako národní kulturu většinou rozumím takové jednání, které je typické pro daný národ. Navíc každý národ vnímá svou kulturu jako univerzální a dokonalou, proto každý si snaží předat tradici dalším generacím, které určují chování, myšlení a pocity jedinců těchto zemí. Začali lidé to dělat již od vzniku civilizace. (Lukášová, 2010, s. 41).

Samotný proces tvorby národní kultury je velmi složitý a dlouhý – charakteristické rysy národní kultury měnily se během několika staletí. Pro každý národ je specifické mít určité kulturní tradice, které pomáhají členům daného národa rozpoznat svých krajanů a orientovat v okolním světě. Hlavními složkami těchto tradic může být jazyk, náboženství, vzory chování apod. Na základě uvedených rysů byli formovány jednotlivé národy, každý z kterých měl vlastní soubor těchto vlastností.

V podstatě národní kultura je určitou strukturou neboli systémem, který spojuje společnost a chrání ji před vnějšími vlivy. Každý národ vytváří svou vlastní kulturu, která se odlišuje od jiných. Na druhou stranu je nutné uvést, že mnohé rysy národní kultury jsou shodné, zejména pokud jsou národy v neustálé interakci – třeba Češi mají mnoho společných rysů s německou kulturou, Ukrajinci s ruskou apod. Je to způsobeno především častými kontakty příslušníků daných národů (Průcha, 2009, s. 36).

Je rovněž nutné počítat i s tím, že národní kultura se může v čase měnit, je to spojeno hlavně se smenou generací. Například ještě před 30-40 rodina bez dětí byla v České republice něčím zvláštním, ale v dnešní době taková situace není výjimečnou.

Národní kultura se vyznačuje hmotnými a nehmotnými komponenty. Mezi hmotné prvky patří vlastnosti, které lze prozkoumat vizuálně, tyto vlastnosti mohou mít podobu oděvů, architektury apod. V podstatě se jedná o určité kulturní artefakty. Na rozdíl od toho nehmotné prvky jsou zastoupeny především hodnoty, který daný národ uznává za své a o jejich dosažení neustále usiluje. Podle Průchy se jedná dokonce o hlavní určující rys národní kultury (Průcha, 2009, s. 36).

Velice zajímavým objektem národní kultury jsou jednotlivá kulturní díla, která nemají autora, ale jsou výsledkem národní tvořivosti – jedná se například o národní pohádky, národní písně a tance apod.

Podle Průchy tradičnost, kolektivnost a pasivnost jsou charakterné rysy pro národní kulturu. Tradičnost vychází z toho, že do národní kultury patří již při narození a pak díky výchově stáváme se součástí kultury a společnosti. Jinými slovy národní kultura přechází na další generaci. Národní kultura je klasickým jevem, který má kolektivní charakter – kultura v národním pojetí patří zpravidla jednomu určitému etniku, nikoliv jednotlivci. Pasivnost je podmíněna tím, že národní kulturu vnímáme zpravidla pasivně a zpravidla příslušníci jednotlivých národů nemají moc velký vliv na její tvorbu, což nelze říct na příklad o firemní kultuře podniku (Průcha, 2009, s. 25).

Pasivnost v národní kultuře je možné popsat tak: „*Jednotlivé národy sdílejí a předávají si z generace na generaci určitá základní přesvědčení, hodnoty, normy a ustálené vzorce chování, které determinují myšlení, cítění a chování jejich příslušníků*“ (Lukašová, 2016).

Rozdílné přístupy ke kultuře a rozdílné kultury mohou vyvolávat určité napětí mezi účastníky jednání. Důvodem jsou odlišné hodnoty a nepochopení mezi příslušníky jednotlivých národů (Mikuláščík, 2010, s. 284). Navíc tyto rozpory mohou být zneužit nepoctivými politiky k povzbuzení vzniku občanské války. Klasickou ukázkou je třeba poslední válka v Jugoslávii, kde proti sobě stáli národy, které po delší dobu žili v míru.

Právě proto nikdy nelze mluvit o tom, že jedna kultura je horší nežli druhá. Jednotlivé národní kultury se mají pouze porovnávat bez žádných subjektivních hodnocení ze strany zkoumajícího.

3.3 Výzkum kultury

Výzkum národní kultury začal být aktuálním jen po 70. letech, když začalo docházet k oslabení hranic mezi státy a rozvoju mezinárodního obchodu, jinak řečeno k masové globalizaci. Nadnárodní společnosti se poprvé setkaly s problémy nepochopení mezi svými jednotlivými pobočkami rozmístěnými po celém světě, v důsledku čehož vzrostl zájem o studium odlišností jednotlivých národních kultur. V rámci dané kapitoly budou uvedeny tři nejdůležitější přístupy pro výzkum kultury – jedná se o přístup Hofstedeho, Kluckhohna a Strodtbecka a nakonec Trompenaarse. Tyto tři přístupy byly vybrány nenáhodně – jedná se o nejznámější přístupy k výzkumu národní kultury.

3.3.1 Přístup Hofstedeho

Z hlediska výzkumu národních kultur hlavní roli v dnešním světě hraje výzkum Geerta Hofstedeho, který doporučil provádět výzkum jednotlivých národních kultur dle těchto hledisek:

- Velkému versus malému rozpětí moci,
- Individualismu nebo kolektivismu,
- Maskulinitě nebo feminitě,
- Vysoké míře vyhýbání se nejistotě versus nízké míře vyhýbání se nejistotě,
- Krátkodobé versus dlouhodobé orientaci (Tureckiová, 2004, s. 151-152).

Rozpětí moci je podle něj předstuje hlavně možností uplatnění dané moci. Pokud stát má velké rozpětí moci, lze říct, že v práci všichni vykaží svému šéfu a ředitele obvykle nezajímá o svoje pracovníky a jejich osobní život. V těchto zemích. V případě malého rozpětí moci pracovníci daných zemí mají úzké vztahy se svými řízenými..

Velké rozpětí je možné popsat touto myšlenkou Lukaškoví: „*Značné jsou platové rozdíly mezi nejvyšší a nejnižší hierarchickou úrovní v organizaci. Za samozřejmé se považuje, že kontakty jsou iniciovány pouze nadřízenými. Podřízené očekávají, že jim bude řečeno, co mají dělat. Ideálním vedoucím je v jejich očích benevolentní autokrat nebo „dobrý otec“. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou v organizacích tohoto typu často výrazně syceny emocemi, a to kladnými i zápornými. Starší vedoucí jsou více respektováni než mladí*“ (Lukašová, 2016).

Zemí s nízkým rozpětím ona popisuje jinak: „*Nadřizení a podřizení se považují za sobě rovné. Hierarchická struktura organizace zde znamená pouze nerovnost rolí zavedenou z důvodu výhodnosti. Role jsou přitom chápány jako něco, co může být lehce změněno („kdo je mým podřízeným, může být zítra mým vedoucím“). Organizace bývají decentralizované, organizační struktury ploché a platové rozdíly mezi nejnižší a nejvyšší úrovní relativně malé. Privilegia nadřizených jsou v kulturách s rozpětím moci odsuzována – všichni užívají stejná auta, stejná parkoviště, stejnou jídelnu. Podřízení očekávají, že nadřizení pro ně budou dosažitelní a že rozhodnutí, která se budou týkat jejich práce, s nimi budou předem konzultována. Akceptují ovšem, že vedoucí je tím, kdo má právo konečného rozhodnutí“ (Lukašová, 2016).*

Ve výsledku rozdílného přístupu příslušníků daných národů k rozpětí moci, budou existovat zcela odlišné přístupy v řízení firem. Cejthamr třeba upozorňuje, že pro firmy z Francie, Španělska, Hongkongu nebo Íránu, kde je velké rozpětí moci jsou charakteristické dominantní styly řízení. Kdežto naopak pro země s nízkým rozpětím jako třeba Velká Británie, Itálie, Nizozemí nebo USA platí spíše participativní styl řízení (Cejthamr, 2010, s. 250-254).

Podle Hofstedeho: „*Individualismus je charakteristický pro ty země, kde vztahy mezi jednotlivci jsou volné: očekává se, že každý se bude starat především o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus jako opak individualismu je vlastní těm společenstvím, kde lidé jsou od narození integrováni do silných a soudržných skupin, poskytujících jednotlivci ochranu jako protihodnotu za loajalitu“ (Lukašová, 2016).*

Individualismus je klasickým prvkem evropských zemí, kde se důraz dává na individuální hodnoty a na osobní úspěch: „*V organizacích existujících v rámci individualistických národních kultur se předpokládá, že pracovníci se budou chovat jako jednotlivci řídicí se svými individuálními potřebami a ekonomickými zájmy. Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je primárně vnímán jako oboustranně výhodná obchodní transakce. Předpokládá se, že přijímání a propouštění pracovníků se bude řídit určitými pravidly a že hlavním kritériem budou schopnosti a dovednosti pracovníků“ (Lukašová, 2016).*

I naopak pro asijské země je charakteristické spíše mít vnímání světa se zaměřením na kolektivismus: „*V kolektivistických kulturách zaměstnavatel nepřijímá pouze jednotlivce, ale především osobu, která bude patřit ke skupině. Od zaměstnance se očekává, že bude vždy jednat v zájmu skupiny, a to i v případě, že zájem skupiny není v souladu s jeho osobními zájmy. Příslušnost ke skupině je zdrojem identity jednotlivce a vztah zaměstnavatele a*

zaměstnanec má silné morální aspekty – podobá se rodinnému vztahu se vzájemnými závazky ochrany a loajality“ (Lukašová, 2016). V těchto zemích je důležité postavení osoby v kolektivu a vnímání kolektivem dané osoby – ať se jedná o práci, rodinu nebo přátele.

Právě proto třeba dodržení lidských práv a svobod hraje naprosto zásadní roli v Evropě – jedná se o klasické individualistické hodnoty, kdežto v Asii nejsou lidská práva středem pozornosti.

Maskulinita a feminita jsou vztahy příslušníků daného národa k mužským nebo ženským hodnotám. Pod mužskými hodnotami se má na mysli odvaha, síla, ambicióznost apod. Pro maskulinní národní kultury je charakteristické to, že: *„Maskulinita jako rys národní kultury je vlastní těm společnostem, kde sociální role muže a ženy jsou jasně odlišeny. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí a zaměřeni na výkon a materiální úspěch, zatímco u žen se považuje za relevantní skromnost, mírnost a orientace na kvalitu života. Ve femininních společnostech se mužská a ženská role překrývají; od mužů i od žen se očekává totéž: že budou skromní, mírní a v popředí jejich zájmu bude kvalita života“* (Lukašová, 2016).

Pod ženskými hodnotami patří soucit, vzájemná pomoc, hledání konsensu atd. Pro kultury s femininní kulturou je charakteristické to, že: *„Děti vychovávají ke skromnosti a solidaritě. Od manažerů je spíše, než rozhodnost očekáváno hledání konsensu, konflikty se řeší kompromisy a vyjednáváním. Lidé „pracují, aby žili“. Dominantními hodnotami jsou péče o jiné a ochrana jiných. Vztahy jsou vnímány jako velmi důležité, odměňování v organizacích směřuje k rovnosti“* (Lukašová, 2016).

Další kritérium je zaměřeno na vztah vůči tom, jak příslušníci daného národa se staví k nejistotě, zda se jí snaží vyhnout či nikoliv. Pod pojmem nejistota se má na mysli: *„Míra, v jaké se členové kultury cítí ohroženi nejistými a neznámými situacemi. Pocity ohrožení vznikající při vysoké míře vyhýbání se nejistotě nemají konkrétní příčinu a racionální kořeny. Jsou získány a naučeny jako kulturní dědictví společnosti, posilované prostřednictvím základních institucí, tj. rodinou, školou, státem“* (Lukašová, 2016).

Poslední kritérium znamená orientaci příslušníků daného etnika – jestli se jedná o dlouhodobou nebo krátkodobou orientaci. Jinými slovy, jestli chce požadovaných výsledků dosáhnout v nejbližší nebo je pro preferenci spíše dlouhodobé výsledky. Průcha o tom píše následovně: *„Dlouhodobá orientace v určité národní kultuře vyjadřuje pěstování vlastností lidí vztazených k budoucím odměnám, k vytrvalosti, k ochotě podřizovat se ve prospěch dlouhodobých cílů. Krátkodobá orientace je zaměřenost na blízké cíle, na okamžité výsledky“*.

V západním myšlení třeba převažuje orientace na rychlý výsledek a na zisk, kdežto v zemích s konfuciánskou filozofií (například Čína, Japonsko, Hongkong) převažuje spíše dlouhodobá orientace (Průcha, 2009, s. 36).

3.3.2 Přístup Kluckhohna a Strodtbecka

Daný přístup vznikl v 90. letech. Tento přístup vymezuje pět kategorií, dle kterých se má hodnotit národní kultura, jedná se o tyto body:

- Podstata člověka,
- Vztah k přírodě,
- Vztah k času,
- Podstata lidské činnosti,
- Vztah jednotlivce k jiným lidem (Lukášová, 2010, s. 41).

První oblast znamená zodpovězení otázky typu – je člověk ze své podstaty dobrý, nebo špatný. V křesťanství například člověk se již rodí jako hříšník a musí po celý svůj život se snažit žít podle pravidel uvedených v Bibli. Dle dalšího přístupu se hodnotí to, jestli se má člověk podřizovat přírodě, žít s ní v harmonii, nebo naopak by jí měl přímo ovládat a přizpůsobovat svým potřebám.

Vztah k času je naprosto zásadní, jelikož se v dané oblasti hodnotí to, co je pro člověka důležitější – minulost, současnost, nebo na budoucnost. Jedná se o oblasti, které jsou naprosto odlišné – třeba v Evropě minulost nehraje moc velkou roli, kdežto třeba v asijských zemích každý se zajímá o vaši rodinu, o váš původ apod.

Podstata lidské činnosti vyplývá z toho, jestli se má zástupce daného národa orientovat na to, aby žil a prožíval, nebo naopak aby se rozvíjel a něčím se stal.

Poslední oblast hodnotí vztah jedince ke své společnosti, ve které žije. V podstatě se jedná o zodpovězení na otázku: „*Měl by člověk být nezávislý na společnosti a nechat dominovat své osobní cíle, nebo by se měl orientovat primárně na cíle a harmonii v rámci skupiny?*“ (Lukášová, 2016)

Daný způsob hodnocení národní kultury je specifický tímto: „*Dimenze, které identifikovali, mají charakter kontinua, které má dva obsahově protikladné póly. Pomocí příslušných*

nástrojů lze měřit pozici každé země na každé jednotlivé dimenzi, což umožňuje kvantitativně zmapovat míru výskytu dané charakteristiky v zemi a vzájemně jednotlivé země porovnávat. Na základě kombinací určitých dimenzí lze také zjistit, zda u určitých zemí neexistují shodné kombinace některých kulturních charakteristik, a odhalit tak skupiny zemí s podobným obsahem kultury“ (Lukašová, 2016).

3.3.3 Přístup Trompenaarse

Další v pořadí přístup vychází z výše uvedeného. Na rozdíl od Kluckhohna a Strodtbecka však tento autor počítá jen s existencí tří skupin – vztah k lidem, k přírodě a k času. Na základě těchto tří dimenzí je možné vymezit sedm podskupin, kterými podle něj jsou:

- Universalismus versus partikularismus,
- Kolektivismus versus individualismus,
- Neutralita versus emocionalita,
- Specifičnost versus difuznost,
- Orientace na přisuzování versus orientace na dosahování,
- Orientace na minulost, přítomnost či budoucnost,
- Vztah k prostředí (k přírodě a okolí) (Lukašová, 2010, s. 42).

První dimenze je charakteristická následným: *„Chování univerzalistických kultur je založeno na pravidlech a pevně zakotvených normách. Ty jsou dodržovány i tehdy, když neexistuje nutnost je dodržovat. Důležitou součástí života jsou smlouvy a důvěryhodnou osobou je ten, kdo je dodržuje. Existuje pouze jedna pravda, a to ta, která byla dohodnuta. Smlouvy jsou určující a vztahy jsou vedlejší. Partikularisté nejsou na rozdíl od univerzalistů orientováni na pravidla, ale na přátelství a osobní vztahy. Pro blízké přátele udělají i to, co pravidla „nedovolují“. Na pravdu a realitu neexistuje podle nich jen jeden pohled, ale více pohledů, a to v závislosti na každém účastníkovi jednání. Právní smlouvy jsou ochotně upravovány a důvěryhodnou osobou je ten, kdo akceptuje měnící se okolnosti. Obchody jsou založeny na vztazích a dobrý vztah je více než smlouva“ (Lukašová, 2010, s. 42-44).*

Druhá dimenze je shodná s přístupem Hofstedeho, proto nebude představena.

Neutralita a emocionalita je další dimenzí, jedná se o to, že: *„Příslušníci neutrálních kultur neodhalují, co si myslí a co cítí. Emoce ukrywají a potlačují, i když čas od času je nečekaně*

projeví. Obdivují chladné a racionální chování, jejich projev bývá monotónní. Výrazná mimika, gestikulace či jiné výrazné projevy jsou pro ně tabu. Příslušníci emocionálních kultur naproti tomu odhalují své myšlenky a pocity, a to slovně i mimoslovně. Svému napětí dávají průchod a emoce projevují přirozeně a vehementně. K projevování citů chovají obdiv a jejich vyjadřování bývá dramatické“ (Lukášová, 2010, s. 42-43).

Další hodnocení je nové a nebylo zmíněné u předchozích autorů, jedná se o to, že: *„Příslušníci specifických kultur bývají přímí, věcní a účeloví. Jejich projev se vyznačuje přesností, strohostí, určitostí a transparentností. Morální zásady platící v jednání jsou předem dány. Manažeři oddělují pracovní vztahy od jiných druhů vztahů. Vedení podřízených je charakteristické precizními a detailními instrukcemi. Management je realizací cílů a naplňováním standardů. Příslušníci difuzních kultur jsou naopak nepřímí a zdánlivě „bezcílní“. Působí dojmem vyhybavosti a dvojnáčnosti. Morálka je pro ně vysoce situační, morální aspekty jednání závisí na osobách a kontextu. Osobní a obchodní záležitosti se u nich vzájemně prostupují. Instrukce jsou dávány vágní a dvojnáčné. Management je průběžným procesem, zaměřeným na neustálé zdokonalování“ (Lukášová, 2010, s. 42-44).*

Následný přístup je rovněž nový a nebyl zmíněn u předchozích autorů, jedná se o to, že: *„Orientace na prisuzování a orientace na dosahování se týkají toho, jak je v příslušných kulturách získáván status. V kulturách orientovaných na dosahování je status a respekt odvozen od toho, jaké má daný člověk znalosti a jakých dosahuje výsledků – získání statusu je tedy spojeno s prokázáním výkonnosti a úspěchu. V kulturách orientovaných na prisuzování je status prisuzován v souvislosti s věkem, společenským původem, vzděláním, profesí, konexemi apod.“ (Lukášová, 2010, s. 42-44).*

Poslední dva stupně hodnocení jsou identické s přístupy Kluckhohna a Strodbecka proto nebudou zmíněny.

3.4 Obchodní jednání

V další kapitole bakalářské práce se bude mluvit to obchodním jednání. Obchodní jednání je nutné rozdělit do tří oblastí – příprava, samotné jednání a chování po uskutečnění jednání. Příprava na jednání je naprosto zásadní – zejména pokud se jedná o cestu do zahraničí (Gullová, 2013, s. 9).

Při obchodním jednání jsou podle Špačka zcela zásadní prvních deset vteřin. Dle daného autora se jedná o dobu, během které se vytváří první dojem o své protistraně. Přičemž je nutné dbát na svůj vnějšek – oblek, make up apod. Při prvních vteřinách jednání je vhodné se bavit o obecných záležitostech a snažit se, jak se říká v angličtině „to break the ice“ (Špaček, 2014, s. 48).

Samotné jednání je nutné začínat nejméně problematickými otázkami a postupně se přesouvat do problematických míst. Při jednání je nutné podle Khelerové takticky zdůrazňovat výhody nabídky. Je zapotřebí dopředu se připravit seznam ústupků protistraně, které lze podstoupit. Dále Khelerová doporučuje „největší *trumpf ponechat na konec*“. Naprosto zásadní je pochopit potřeby protistrany. Navíc jak správně poukazuje Khelerová protistrana nechce slyšet všechno, ale jen to, co potřebuje (Khelerová, 2010, s. 51).

Je nutné uvést, že v dnešní době se obchodní stalo doslova uměním, zejména pokud se jedná o obchodní jednání, kde na jedné straně je kupující a na straně druhé prodávající. Důvodem je podle Carona to, že: „*Ekonomický růst se zpomaluje, nabídky zboží začínají převyšovat poptávku. Zákazníci se tak již několik let ocitají v poměrně pohodlné situaci, kdy si mohou mezi velkým počtem možných dodavatelů vybírat ta nejvhodnější řešení*“ (Caron, 2012, s. 15).

Pochopitelně se jedná o výbornou situaci, pokud jsme na straně kupujících, avšak zcela jiná situace je, pokud jsme na straně prodávajících. Po závěru jednání je vhodné shrnout klíčové body a domluvit se na dalším postupu.

4 Vlastní výzkum

V další části bakalářské práce bude proveden vlastní výzkum založený na analýze obchodního jednání. Výzkum bude vycházet především z analýzy literatury věnované dané oblasti a rovněž i řízených rozhovorů s lidmi, kteří jednali s příslušníky daných národů a v současné době pracují v daných zemích.

4.1 Představení zemí

V rámci praktické části bakalářské práce bylo rozhodnuto zvolit dvě země – Čínu a Českou republiku. Výběr těchto zemí není náhodný. Čína byla vybrána z toho důvodu, že se jedná o stát, který čím dále, tím více přitahuje pozornost investorů z celého světa. Čína již přestává být levnou montovnou pro americké a evropské nadnárodní společnosti a postupně rozvíjí svůj vnitřní trh a stává se významným nejenom regionálním, ale i globálním hráčem. Země se velice zajímá zejména o nerostné suroviny a nejnovější technologie, které mají posloužit k dalšímu rovoji. Důkazem je třeba HDP země, které je druhé největší po USA. Česká republika byla vybrána kvůli tomu, že autorka předkládané bakalářské práce studuje v dané zemi. Navíc v České republice působí celá řada zahraničních firem a daná země hostí relativně mnoho service shared center, které poskytují služby celé řadě společností.

Z hlediska Hofstedeho hodnocení jednotlivých zemí podle jeho metodiky je následovné – viz tabulka č. 1:

Tabulka 1. Analýza národních kultur podle Hofstedeho

Země	Rozpětí moci	Individualismus	Maskulinita	Dlouhodobá orientace	Vyhýbání se nejistotě
Čína	80	20	66	87	30
Česká republika	57	58	57	70	74

Zdroj: Hofstede, 2017.

Jak je zřejmé z tabulky, již na první etapě mohou vzniknout problémy mezi příslušníky jednotlivých kultur. Klasickou ukázkou je rozpětí moci. V Číně daný ukazatel dosahuje téměř 80 bodů, kdežto v České republice je o téměř polovinu menší. Jinými slovy příslušníky čínské kultury mají obrovské rozpětí moci v kolektivu a vedoucí zaujímá daleko větší postavení, než

je tomu v ČR. Ve výsledku třeba čínští manažeři pracující v České republice budou po svých podřízených chtít obrovského respektu a nepřouští žádnou diskusi. I naopak čeští manažeři pracující v Číně budou čelit tomu, že nebudou moc uznáni ze strany Číňanů, a to z toho důvodu, že se budou týkat se svými podřízenými, budou se příliš snažit zohlednit jejich potřeby a přání apod. To všechno se ale setká s nepochopením v Číně.

Podle Hofstedeho to znamená, že lidé v Číně plně věří, že rozdíly mezi lidmi jsou zcela přirozené. Nelze se ale domnívat, že hierarchická struktura společnosti není neobvyklá pro Českou republiku – podle Hofstedeho hierarchie v ČR je velmi silná, avšak ne natolik, jak je tomu v Číně (Hofstede, 2017).

To samé platí i pro individualismus – v Číně se vůbec nejedná o žádnou velkou hodnotu. Místní lidé se přiklánějí spíše ke kolektivnímu rozhodování a všechno rádi dělají v kolektivu, individualismu pro ně nemá moc velkou hodnotu. Pro Čínu je důležitý jenom kolektiv – rodina, přátelé, spolupracovníky apod. V České republice je tomu přesně naopak – zde je patrný silný individualismus a nezávislost jedince na kolektivu. Češi tedy budou spíše pracovat individuálně, nežli v týmu a budou se snažit respektovat přání jedinců. Mimochodem kvůli tomu lze velmi těžko v Číně vysvětlit proč jsou pro Evropu natolik důležité lidská práva, demokracie, listina základních práv a svobod apod. Důvod je snadná – všechny předchozí skutečnosti dávají důraz na individuální hodnoty, nikoliv na kolektivní. Kolektivu je v podstatě jedno, jestli jsou dodržovány práva jedince, což rozhodně nelze říct o tomto jedinci.

Podle Hofstedeho vysoká stupeň kolektivismu rovněž říká i o tom, že v práci v případě třeba povýšení jsou velmi důležité osobní vazby a vztahy s vedením. Dále Hofstede uvádí zajímavou souvislost s nízkou úrovní kolektivismu v ČR – zde lidé podle něj vůbec neočekávají, že se o ně někdo postará a spoléhají se jen na vlastní síly (Hofstede, 2017).

Ve výsledku je tak česká společnost velmi nezávislá a lidi spíše očekávají, že by se měli postarat o sebe vlastními silami – ať se jedná o péči o důchodce, pomoc rodinám s nízkými příjmy apod. V Číně lidé očekávají, že to za ně udělá stát, respektive kolektiv. Právě kvůli tomu jsou vztahy v Jihovýchodní Asii natolik důležité.

V maskulinitě nebo dlouhodobě orientaci nelze ovšem zjistit významné rozdíly. Jinými slovy příslušníky obou národů budou se snažit vybudovat dlouhodobé vztahy a při obchodních jednáních budou převažovat spíše mužské hodnoty. Je zřejmé z těchto výsledků, jak čínská, tak i česká kultura mají stejnou hnací sílu – jedná se o úspěch a dosažení výsledků. Podle

Hofstedeho je tedy zcela běžné, že Číňan žijící na venkově opouští svou rodinu a jde vydělávat do města. Navíc jsou podle něj pro čínské studenty velmi důležité výsledky ve škole, které jím později umožňují se prosadit v práci (Hofstede, 2017).

Příslušníci obou národů se tedy budou snažit dosáhnout úspěchu, vydělat více peněz, prosadit svůj názor apod. Jedná se o rysy, které jsou bezesporu velmi vhodné pro ekonomický rozvoj státu, jelikož tento přístup celou společnost posouvá dál a mění situaci k lepšímu.

Zcela zásadní rozdíl je možné vyzorovat na případu vyhýbání se nejistotě. Zde je rozdíl stejně velký, jak i v případě rozpětí moci. Ve výsledku to bude mít zcela zásadní dopad na smlouvání – Češi mají velmi vysokou úroveň vyhýbání se nejistoty, což bude mít za výsledek to, že Češi se budou snažit za každou cenu se jí vyhnout, kdežto Číňanům naopak to nebude vůbec vadit. Češi to budou řešit důkladným popisem všech skutečností – a to jak v zápisech z jednání, tak i ve smlouvě. Navíc pro Čechy bude důležité jak ústí domluva, tak i písemná smlouva, jelikož obě dvě umožňují se vyhnout nejistotě. K tomu je nutné dodat i jiný vztah k času u příslušníků obou národů – v případě České republiky je tento vztah obdobný německému, kde se u obchodních jednání váží každá chvíle. V Číně je tomu jinak – zde se lidé nechtějí natolik se vyhnout nejistotě. Zcela zásadní bod uvádí Hofstede – podle něj je tato zvláštnost je v Číně přímým důsledkem samotného čínského jazyka, kde jedna fráze může znít zcela jinak – záleží jak je vyložena a pochopena. Něco takového pochopitelně neexistuje v evropských jazycích – zde smysl slov je jednoznačný a neposkytuje takový prostor pro změnu významu. V případě České republiky podle Hofstedeho u daného kritéria platí tvrzení „time is money“. Jinými slovy Češi si nejen vyhýbají nejistotě, ale při tom vyhýbání si velmi cení svého času. V Číně je tomu přesně naopak – zde čas si má hodnotu, avšak ne takovou, jak je tomu v ČR (Hofstede, 2017).

4.2 Analýza kultury ve vztahu k obchodnímu jednání

V rámci této kapitoly budou uvedeny nejdůležitější závěry, které se vztahují k literární rešerši o obchodním jednání v Číně a České republice.

4.3 Čína

Obchodní jednání v Číně se výrazně liší od toho, jaký je přijat v Evropě. Jak uvádí Gullová: „*Čínští obchodníci jsou na rozdíl od svých prudkých a nedočkavých západních kolegů velice*

trpěliví. Pojetí asertivity v čínském jednacím stylu je totiž poněkud jiné než pojetí evropské a americké. Vychází z tradičních vlastností, jako je úžasná trpělivost, skromnost, slušnost a až neuvěřitelná psychická odolnost a hlavně vytrvalost. Čínští partneři jsou zdvořilí a skromní ve vystupování, totéž očekávají i od svých obchodních protějšků. V obchodním styku Číňané uznávají také ohleduplnost, dodržování zaběhnutých pravidel a respektování protokolárních zvyklostí“ (Gullová, 2013, s. 43-44). Právě proto se má počítat s tím, že jednání v Číně nebudou natolik rychlá, jak je tomu v Evropě a budou trvat delší dobu. Navíc v Číně, jak bylo vidět podle Gullové se očekává důraz na protokolární zvyklosti a na důsledné dodržení hierarchie, které v Evropě nemají zas až takovou roli. Evropané se mohou setkat s problémy v trpělivosti, jelikož v Číně je zvykem velmi dlouho naslochat sv protistraně a dlouho smlouvat. Právě proto je nutné neuspěchat jednání, nikoliv se snažit jej zrychlit, aby se dostat do klíčového bodu.

Pokud se jedná o průběh jednání, tak Gullová uvádí následující: „Číňané jsou považováni za jedny z nejtvrdsích vyjednávačů na světě. Tvrdě prosazují své požadavky a jsou velmi dobře argumentačně vybaveni. Za svým rozhodnutím si dokáží nekompromisně stát, jsou velice tvrdohlaví a úžasně vytrvalí. S ústupky rozhodně nespěchají, pokud nějaký musí udělat, pak vždy až na poslední chvíli. Na druhou stranu ale mohou být přístupni logickým důvodům“ (Gullová, 2013, s. 43-44). Právě proto Číňané se budou několikrát vracet ke stejné otázce a snažit se vylepšit podmínky, i když smlouva již je podepsána. S tím se prostě má počítat. Navíc evropský obchodní zástupce musí počítat s tím, že má dopředu připravit jasné a zřejmé argumenty, které by měly přesvědčit čínského partnera.

Dále Gullová poskytuje velice podrobný popis samotného předmětu jednání: „O Číňanech se říká, že na rozdíl od Evropanů jednájí najednou o celém balíku otázek, tj. ne o jednotlivých bodech. K řešeným návrhům se nejdříve vyjadřují jako k celku a potom teprve přistupují k jednotlivým částem. Vyžadují podrobná vysvětlení, dotazují se na detaily i technického charakteru a často se z různých pohledů vracejí k tomu, co již bylo probráno. Dávají přednost jednání ve větších týmech. Proto je dobré vzít s sebou na jednání odborníky, kteří znají příslušné technické podrobnosti, abychom byli schopni všechny dotazy uspokojivě zodpovědět. Jednání tak bývají často zdlouhavá, ale na druhou stranu si tímto způsobem partneři vytvářejí vzájemné vztahy a blíže se poznávají“ (Gullová, 2013, s. 43-44). Takže při jednání s čínskými partnerami se přijde do styku s větším týmem, nikoliv s jednotlivci. Důvod je ten, že každý člen čínského týmu bude nejspíše odborníkem ve svém oboru.

Jednání v Číně probíhá zpravidla na kolektivním základu, je to rys, který vyplývá přímo z asijské kultury – o tom již bylo zmíněno v předchozí kapitole. Někdy je ovšem poměrně těžko identifikovat, kdo přijímá rozhodnutí v čínském týmu, může jít dokonce i o záměrnou snahu čínských partnerů splést svého partnera. V tom je možné využít následující radu od Cvejnové: *„Pokud se jednání účastní početnější delegace, je zvykem, že slovo si berou její vedoucí. Zapojení osob nižšího ranku by Číňany šokovalo. Podřízení mohou promluvit jen na výzvu šéfu, aby referovali o konkrétním problému nebo vysvětlili detaily. Nejstarší člen delegace bude pravděpodobně i jejím vedoucím“* (Cvejnová, 2017). Takže je podle ní klíčové sledovat, kdo mluví v týmu a kdo je nejstarší – ten bude s největší pravděpodobností rozhodovat o všech věcech.

Naprosto zásadní je při jednání v Číně smlouvání o ceně, má se pamatovat to, že v Číně je zcela běžně nenabízet přijatelnou cenu a domnívat se, že druhá strana jí přijme, ale postupovat následovně: *„První nabídnutá cena se nikdy nepřijímá, neboť bývá vždy nadsazená. Cenová jednání mají často svůj rituál a jejich součástí mohou být i drobné scénické výstupy včetně živé gestikulace. První nabídka je chápána jako první nezávazný test. Je lépe se usmát a nabídnout cenu podstatně nižší. Postupem času po dalším handrkování se většinou dopracujeme ke kompromisní nabídce“* (Gullova, 2013, s. 43-44). Jedná se o poměrně častou chybu ze strany evropských manažerů, kteří jsou zvyklí jednat po evropsku – tedy nabídnout svou cenu a přesvědčit partnera výhodnosti dané nabídky. V Číně daná strategie vůbec neuspěje, jelikož zde si budou myslet, že delegace schválně zvýšila cenu, a proto Číňané by měli tuto cenu snížit.

Rovněž se má počítat i s tím, že jinak budou jednat čínští manažeři zvyklí na jednání se západními partnery – zejména z pobřežní Číny a v zvláštních ekonomických zónách a jinak vnitrozemní manažeři (Hebnar, 2017). V pobřežní Číně je totiž velmi velký počet zahraničních firem, které pochopitelně mají vliv i na jednání místních manažerů.

Stejně jak i v ostatních asijských zemích je v Číně velký důraz dáván na osobní vazby a kontakty: *„Obchodní partnerství tu vzniká především na základě osobních vztahů. Jejich vybudování není snadnou záležitostí. Jsou potřebné časté schůzky a jednání, zasílání pozorností, což může být mnohdy poměrně nákladné, a výsledek je přitom nejistý. Vše musí stále doprovázet náš klid, vstřícnost a srdečnost. Po podepsání dohody je vhodné udržovat dále pravidelný kontakt s čínským protějškem jako projev zájmu o další spolupráci“* (Gullova,

2013, s. 43-44). V Číně tedy nelze se prosadit jinak, nežli jenom přes osobní vazby, mimochodem dané tvrzení platí i pro ostatní asijské země.

Cvejnová souhlasí s výše uvedeným a dodává, že: *„Při obchodním jednání v Číně zapomeňte na princip univerzálních hodnot. Tamní obchodníci nezřídka mění to, co již bylo dohodnuto, čas pro ně nehraje roli, zato symbolika a přátelství tu rozhodují“*. Právě proto s Číňany se doporučuje jednat až poté, co bylo obdrženo doporučení. Není možné zanedbávat různé večírky nebo pozvání od čínských kolegů, i když to na první pohled přijde jako ztráta času, ba naopak obyvatelé Číny velice pečlivě sledují reakci a chování protistrany (Cvejnová, 2017).

O tom, že čas má pro Číňany jiný význam při jednání, upozorňuje třeba ředitel Škody Power Musil: *„Jednání s Číňany trvají podstatně déle. Jejich zdržovací taktika je pro netrpělivé protějšky zcela zdrcující. Na to je potřeba se připravit“*. Jedná se o velmi slabé místo evropských obchodníků při jednání v Číně. Evropští manažeři nejsou na to vůbec připraveni a počítají s tím, že obchodní jednání slouží jenom k upřesnění požadavků. Ve výsledku manažeři z Evropy jsou velmi netrpělivými, což se následně odráží v průběhu jednání (Cvejnová, 2017).

Největším strachem pro Číňana je tzv. „ztráta tváře“ – v čínštině mianzi, které pro Evropana nemá vůbec žádný význam, do češtiny bychom daný pojem mohli přeložit jako ztrátu důstojnosti. Furst třeba to popisuje následovně: *„Smysl pro vlastní důstojnost mají Číňané silně vyvinutý. Velmi se bojí, aby neztratili tvář, což by jim hrozilo zejména v případě nedodržení subordinace ve vztahu ke starším lidem, neschopnosti ovládnout své emoce, či nepohostinnosti“*. Číňané jsou díky tomu velmi tvrdými vyjednávači a jsou velmi psychicky odolní. Totéž se očekává i od protistrany. Je zcela nevhodné ukazovat známky agrese v případě nespokojenosti při jednání. Při jednání v Číně je nutné vzít v ohled i věk –zpravidla platí, že v zemi je velmi velká úcta k starším lidem. Proto třeba Cvejnová píše, že: *„Mladí dynamičtí obchodníci nemohou vždy počítat s tím, že je okolí vezme vážně. Šéf delegace by proto měl být člověk přinejmenším padesátiletý“* (Cvejnová, 2017).

Pro Evropany bývá někdy obtížně čelit tomu, že Číňané jednání považují za strategii win-win, tedy nikdy nevyjádří svůj negativní vztah, respektive nikdy nepřímou neodmítnou nabídku. Ve výsledku evropský vyjednávač se bude domnívat, že se dospělo ke konsensu, avšak realita bude zcela jiná – čínský partner odsouhlasil daný projekt jenom kvůli tomu, aby neztratil tvář a aby neukázal svým podřízeným, že není schopen plnit to, co od něj požaduje evropská protistrana. Přitom Číňané to nepovažují za něco negativního, ale spíše to vnímají jako

zdvořilost jako třeba nabídnutí cigaret nebo společný oběd. Gullová to popisuje následovně: „Typickým jevem při jednání s Číňany je snaha vyhnout se zejména negativní přímé odpovědi. Tento fakt souvisí s dlouholetou tradicí, podle níž by se jedinec měl vyvarovat přímé výměny názorů kvůli možnosti negativní reakce partnera. Číňané se snaží svůj protějšek respektovat a vyhýbají se situaci, kdy by jej mohli uvést do rozpaků přímou odpovědí. Z toho vyplývá, že neradi rezolutně vyjadřují konkrétní konečný názor a snaží se mít stále otevřená „zadní vrátka“ (Gullová, 2013, s. 43-44).

Má se počítat, že v Číně je i nadále, přes většinu vládních reforem a pokrok ve vzdělávání velmi nízká znalost angličtiny, proto vlastní překladatel je doslova nutností. Navíc se má počítat s tím, že čínština není jednotná – obyvatelé severu a jihu země se mnohdy nerozumí, zejména pokud se jedná o mluvenou řeč. Proto je vždycky zapotřebí mít překladatele, který je obeznámen s místním dialektem. I při použití angličtiny to není zas až tak jednoduché a nezajistí splnění všech podmínek – jak píše Štihauer: „Znalost angličtiny je (zejména u starších, vedoucích pracovníků) v Číně velice omezená, a i pokud čínský partner rozumí (nebo se tak tváří), je třeba dávat velký pozor na skutečné pochopení problematiky – může to být předmětem budoucích velkých nedorozumění“ (Štihauer, 2017). V Číně tedy na rozdíl od Evropy se má počítat s tím, že nelze se uplatnit jenom se znalostí angličtiny.

Je důležité rovněž neplánovat pracovní schůzky během státních svátků, zejména během oslavy čínského nového roku. Dále při jednání je potřeba se vyvarovat politickým tématům, jak je například dodržení lidských práv, otázka Tibetu anebo Thajwanu apod. Daleko lepší je zvolit neutrální témata, jako třeba sport. Číňané se rovněž velmi rádi baví i o rodině a o své kultuře a tradicích (Hebnar, 2017). Bezespору v rozhovoru s čínským manažerem je možné nalézt daleko více společných témat a nebavit se jenom o politice.

4.3.1 Česká republika

V České republice je nutné počítat s existencí stylu jednání, který připomíná západní, avšak má některé svoje vlastní rysy, které jej výrazně odlišují od německého nebo amerického. Jedná se o přirozený důsledek existence odlišných kulturních hodnot a názorů.

Česká republika po celou dobu svého vývoje byla silně ovlivněna německy mluvícím obyvatelstvem a sousedními německy mluvícími zeměmi. Proto je zcela přirozeně, že německý styl jednání měl klíčový vliv na český styl.

Při jednání v České republice je nutné rovněž mít na paměti naplánování schůzky. Stejně jako i v Číně nedoporučuje se plánovat návštěvu během státních svátků – zejména na Vánoce, když v kancelářích nepanuje moc pracovní atmosféra – Češi se budou snažit tyto schůzky posunout na leden. Je rovněž nutné se vyhnout sjednání důležitých schůzek v pátek odpoledne, jelikož mnoho Čechů se chystá odejít z práce o něco dřív a odjet odpočívat za město, což zrovna neprospívá obchodnímu jednání a jejímu průběhu. V České republice je velmi velký význam dáván času, není vhodné chodit na schůzky pozdě. Navíc vztah k času je extrémně důležitý – každý Čech si nesmírně váží svého a vašeho času. Z toho důvodu se při jednání bude bavit jenom o samotném předmětu jednání, nikoliv o dalších věcech, Češi se tedy nebudou snažit podloužit dobu jednání. Angličtina je relativně dobře rozšířena v České republice, proto není nutné na rozdíl od Číny mít vlastního překladatele. S určitými problémy spojenými s jazykovou vybaveností manažerů je možné se setkat jen u starší generace občanů (Guide To Czech Republic – Etiquette, Customs, Culture & Business. Kwintessential.co.uk, 2017).

V České republice je vhodné na začátku jednání podávat ruku a rovněž se dívat přímo do očí svému partnerovi. Dále na úvodním jednání se nejprve přijde do styku s manažerem střední linie, který již po svém uvážení může pustit jednání dále na vyšší úroveň. Vedení jednání je v porovnání se západními zeměmi o něco delší. Pro Čechy je důležité si vybudovat důvěru ve svého partnera a teprve potom navázat na danou důvěru dlouhodobou spoluprací (Guide To Czech Republic – Etiquette, Customs, Culture & Business. Kwintessential.co.uk, 2017).

Nedoporučuje se dávat příliš drahé dárky. Mnohé firmy mají totiž cenový strop na přijetí dárků a může to být považováno za určitý úplatek, a proto čeští manažeři jej musí odmítnout, aby se zachovali v souladu s politikou společnosti. Proto je vhodné zvolit cestu spíše drobných dárků, které se týkají předmětu vaší národní kultury (Business etiquette. Passport to trade, 2017).

Při jednání s českými manažery je nutné dbát na dodržení formalit a celé řady pravidel. Cizinci si všimají, že pro Čechy je velmi důležité dodržet pravidla a to, na čem se dohodlo. Právě proto zde není nutné počítat s tím, že čeští manažeři, jako třeba čínské, nebudou se snažit změnit smlouvu, která již je podepsána. Dále Češi velice rádi ověřují všechny smlouvy a podepisují je jen za přítomnosti právníka a velice často nechávají smlouvu pečist právě právníkem (Czech Meetings. Worldbusinessculture.com, 2017).

Je možné si všimnout, že v České republice převládají dva styly vedení jednání, a to v závislosti na věku osoby, která dané jednání vede. První styl jednání je veden starší generací manažerů, kteří pracovali za komunismu. Daný styl jednání je charakteristický pomalým rozhodovacím procesem a naprosto chybějícím prvkem agrese, v tomto stylu jednání se velký důraz dává na vytvoření přátelské atmosféry a vzájemného pochopení. Jednání jsou v tomto případě o něco delší, nežli je tomu zvykem v západní Evropě. Druhý styl jednání je uplatňován mladší generací. Tento styl jednání připomíná spíše západní – manažeři dané generace jdou rovnou do věcí, nemluví o krásech Prahy, nesnaží se vytvořit přátelskou, ale spíše obchodní atmosféru apod. Druhý styl se více přibližuje záadnímu s jeho důrazem na přesnost a snahu vyřešit podstatu problému, nežli jít cestou vzájemného porozumění (Business etiquette. Passport to trade, 2017).

4.4 Řízené rozhovory s manažery

V rámci výzkumu ochotu spolupracovat vyjádřili celkem čtyři osoby, z nichž dvě pracují v Číně a dvě v České republice. Všichni manažeři před tím neměli žádné zkušenosti s danými zeměmi a působí v dané zemi nejméně jeden rok. Jedná se tedy o dobu dostatečnou pro posouzení kultury dané země a jejímu vlivu na obchodní jednání.

4.4.1 Výsledky rozhovoru s manažeři pracujícím v Číně

Jaký vliv má podle Vás národní kultura na obchodní jednání?

Kultura má podle manažerů naprosto zásadní dopad na obchodní jednání. Důvodem je to, že obchodní jednání je tak či onak ovlivněno kulturou dané země a přístupy obyvatel k řešení problémů a rovněž k hodnotám. Manažeři tedy potvrdili to, co se uvedlo v literární rešerši.

Podle sdělení respondentů doslova biblí každého čínského manažera je kniha legendárního poradce Sun-Tsy Umění války. V dané knize je třeba uvedeno, že útočit se má tam, kde nepřítel toho nejméně čeká. Válka je podle knihy nikoliv o střetnutí, ale o využití situace ve svůj prospěch. Podle toho jednají dle respondentů i Číňané.

Jak byste popsal styl jednání v dané zemi? V čem jsou jeho odlišnosti?

Styl jednání v Číně je velmi tvrdý, místní manažeři jsou velmi připraveni na každé jednání a naprosto dokonale znají svoje silné a slabé stránky, navíc velice podrobně prozkoumali i svého partnera a mají naprosto jasno v čem mohou ustoupit a v čem nikoliv.

Naprosto rozhodující roli v čínském stylu jednání hraje hierarchie a kolektivismus. V případě hierarchie se jedná o situaci, při které pouze ředitel má hlasovací pravomoc. Ostatní členové plní spíše funkci radce a nemají ani právo zasahovat do diskuse. Kolektivismus je spojen s čínskou kulturou. V Číně je tedy zcela přirozené, že práce není pro místní jenom místem, kde se vykonávají určité pracovní činnosti, ale jedná se o součást jejich života. V tom vyplývá i hlavní odlišnost – Číňán třeba nikdy nepochopí jak může Evropan rozdělovat osobní a pracovní život.

Je třeba podle repodentů počítat s tím, že při jednání, respektive po něm se očekává oběd v prostorách hostitele. Jednání může klidně proběhnout i v restauraci během stolování, což je zcela neobvykle pro Evropu. Díky tomu se snaží čínské partnery „rozměkčit“ svého evropského kolegu.

Rovněž semá počítat s naprosto obrovskými rozdíly v přístupu místních manažerů, pokud se jedná o geografické území – zcela jínka budou jednat manažeři z pbřežní Číny nebo Hong Kongu a manažeři z vnitřních oblastí země. Důvod je v tom, že první skupina manažerů je zvyklá na západní styl, kdežto druhá skupina spíše využívá tradiční čínský styl vedení jednání.

Jaké triky využívají manažeři při jedná v dané zemi?

Klasickým přístupem čínských manažerů je prodloužení doby jednání formou nutností zkonzultovat svůj postoj. Daná situace platí zejména v případě, že čínští manažeři mají infromaci o době příletu a odletu zahraničních manažerů, proto by se mělo přesně vyvarovat jakéhokoliv informování protistrany.

Velice často Číňáné se snaží ukázat partnerovi, že je vůbec nezajímá daná zakázka a že již mají sjednáno s dalším partnerem. Není nutné tomu věřit – jedná se o trik, který má za cíl ovlivnit partnera.

Číňany nikdy podle respondentů nezačnou jednání prvními, ale budou se snažit k tomu vyzvat svoje partnery, aby nedaly najevo svoje zájmy a potřeby. Není vůbec zvykem, jak je tomu v případě evropských zemí, aby zákazník popsal svou situaci a posléze čekal na odpověď dodavatele – Číňané se snaží spíše čekat na to až dodavatel sám odhalí jejich potřeby.

Obyvatelé Číny se snaží za každou cenu využít chybu v jednání ze strany svého partnera. Právě proto je zapotřebí být velmi připraveným a omezit možnost vzniku chyb na naprosté minimum.

Vždycky je zapotřebí být ve střehu při jednání s čínskými partnery – všichni se budou usmívat, snažit se vyhovět vašim potřebám, avšak je nutné počítat s tím, že se jedná o určitý trik.

Existují genderové nebo jiné zvláštnosti při jednání s manažery dané země?

Genderové zvláštnosti jsou opravdu velmi vysoké – v Číně je velmi silně nastavena maskulinní společnost a je velmi těžko potkat ženu jako hlavní manažerku. Ženy v Číně plní spíše pomocnou funkci – sekretářky, překladatele apod.

Jak byste třemi slovy charakterizoval manažery dané země?

První manažer uvedl: neustálý tlak, snaha za jakoukoliv cenu dosáhnout svého cíle a kolektivismus.

Druhý manažer zmínil: důraz na společenské postavení, trpělivost a významem obřadů.

Co je podle Vás základem úspěchu při jednání s manažery dané země?

Hlavní zásadou je být flexibilním, avšak neustupovat ihned jakmile čínská strana vyjádří svůj požadavek. Je zapotřebí dopředu připravit oblasti, u kterých lze ustoupit a u kterých se to nepovažuje za vhodné.

Ujednání o ceně je naprosto zásadním bodem při jednání s Číňany. Příslušníky dané kultury mají rádi pověstné asijské smlouvání, proto není nutné striktně dodržovat cenu, spíše je vhodnější cenu na začátku určit vysoko a teprve potom během jednání snížit.

Má se počítat, že Číňané velmi silně dbají na svůj vnějšek a totéž požadují i po svých partnerech. Drahé hodinky, kabelky nebo telefon je velmi důležitým předmětem pro hodnocení ze strany čínského partnera. V Číně není vůbec možné, aby ředitel jezdil do práce MHD, což je zcela běžně v Evropě. Takže v případě prvního jednání, pokud hostitel nemá vhodné prostory je zcela možné si zarezervovat místo v dražším hotelu.

Hlavním základem pro úspěch v Číně je ale podle respondentů znalost místního partnera, je zapotřebí aby vás někdo představil a doporučil. V opačném případě úspěch jednání je zcela minimální, v Číně není možné, jak je tomu v EU jen tak otevřít podnik a začít pracovat.

Co byste doporučil při jednání v dané zemi?

V žádném případě by se nemělo sdělovat čínskému manažeru informace o příletu a odletu – může to být zneužito protistránou. Dále je zapotřebí být připraveným na jakékoliv otázky, je vhodnější vzít s sebou specialisty na různé obory.

Naprosto zásadním doporučením je mít vlastního překladatele. Bohužel znalost angličtiny je v Číně naprosto minimální, zejména u starších manažerů.

Podle manažerů se při jednání v Číně hodně přeceňují kulturní odlišnosti. Číňané jsou stejní lidé jak i v Evropě, požadují dosažení určitých cílů za co možná nejmenšího úsilí. Navíc každé jednání je založeno na interakci v podnikatelských otázkách, které jenom malokdy jsou založeny na národnostní kultuře, ale spíše vycházejí z potřeb podnikání.

V žádném případě by se neměl ostře kritizovat postup čínských manažerů v případě odhalení problému. V Číně je totiž velmi důležitou oblastí je tzv. tvář, což v češtině lze chápat jako určitý způsob vnímání osoby neboli respekt ze strany jeho kolegů a podřízených. Ztráta tzv. tváře je nejhorší, co se může stát čínskému partnerovi. Dalším doporučením by mohlo být tzv. – dávat tvář čínskému partnerovi. Jedná se o pochvalu anebo uznání své protistrany. Přitom s tímto se rozhodně nemá šetřit. Právě kvůli tomu drobné dárky před obchodním jednáním jsou naprostým základem pro práci s čínským partnerem. Z výše uvedeného důvodu je nutné důkladně ověřit, jestli čínský partner skutečně je schopen splnit smlouvu, se kterou se zavázal. Bohužel je nutné počítat s tím, že Číňán se může k něčemu zavázat, avšak nebude schopen to splnit, ale před očima svého partnera, aby neztratil tvář, odlohlasí smlouvu.

Je nutné být podle respondentů velmi trpělivými a nesnažit se úspěchat jednání. Čínský partner to může vnímat jako určitou urážku. Dále není možné podle respondentů spoléhat jenom na emailovou komunikaci – v dnešní Číně naprostým základem je osobní kontakt.

V Evropě je všechno založeno na dohodě a na smlouvách, kdežto v Číně základem pro podnikání jsou právě osobní vazby. Proto je zcela vhodné se snažit vybudovat důvěřivý postoj ze strany čínského partnera. Navíc není vhodné měnit osobu, která jedná s čínskou stranou, právě z výše uvedeného důvodu.

4.4.2 Výsledky rozhovoru s manažeri pracujícími v ČR

Jaký vliv má podle Vás národní kultura na obchodní jednání?

I dle daných dvou respondentů kultura má naprosto zásadní vliv na obchodní jednání. Manažeri třeba upozornili na to, že v českém jazyce pořadí slova má předem danou sekvenci a nelze přednět měnit s podnětem. To samé platí i pro české manažery.

Jak byste popsal styl jednání v dané zemi? V čem jsou jeho odlišnosti?

Styl jednání je veden klasickým západním způsobem – formou vymezení společných bodů a diskuse kolem nich.

Bohužel podle manažerů českým vedoucím zaměstnancům podle respondentů někdy chybí dlouhodobý pohled na věc. Právě proto někdy se stává, že český manažer nebude se zajímat o zákazku, jelikož jemu se bude zdát, že daný obchod nepřinese výsledek, ačkoliv se jedná o obchod, který přinese výsledky až v delším časovém horizontu.

Podle nich český styl je založen především na uplatnění již existujících a přijatých norem a pravidel. Pro české manažery je podle respondentů klasické uplatnění pravidel a norem. Klasickým příkladem jsou způsob psaní jména – v anglicky mluvícím světě není vůbec obvykle doplňovat ke svému jménu akademický titul, v České republice je to ale zcela běžné.

Většina českých manažerů při své práci a jednání uplatňuje demokratický styl – během jednání je zcela běžné, že se vyjadřují mnozí členové skupiny.

Jaké triky využívají manažeři při jednání v dané zemi?

Respondenti neuvodili žádné zvláštní triky, které využívají české manažeři při jednání se svými partnery. Všechny triky jsou podle nich využívány i v jiných zemích – jedná se o zdůraznění na výhody spolupráce s daným partnerem a přesvědčení formou upozornění na silné stránky a reference podniku.

Existují genderové nebo jiné zvláštnosti při jednání s manažery dané země?

V případě České republiky není možné podle manažerů vyznamenal zvláštnosti při jednání. V českém prostředí je zcela běžné, že tým je veden ženou.

Jak byste třemi slovy charakterizoval manažery dané země?

Oba dva manažeři vymezili následující tři slova, která dokáží podle nich nejlépe vystihnout podstatu jednání s českými manažery: přesnost, pravidla a čas. Čeští manažeři podle nich mají rádi pravidla a přesnost. Navíc podle respondentů psaná a mluvená dohoda mají stejný význam. V Asii je třeba tomu zcela opačně. Čeští manažeři i velmi váží svého času a času partnera, proto nejraději jdou rovnou k věci a nemluví o všeobecných otázkách. Může to ale někoho ze začátku zarazit – zejména když očekává, že ze začátku se povede jednání ve stylu „to break the ice“.

Co je podle Vás základem úspěchu při jednání s manažery dané země?

Naprostě nezbytně nutné je vyznat se výloženě v technických aspektech řízení a podnikání. Naprostě většina současných českých manažerů má buď technické, nebo ekonomické vzdělání, které je založeno právě na technických znalostech. Podle manažerů není vůbec možné, aby manažer byl úspěšný, pokud se nevyzná v technické stránce. Na druhou stranu u českého managementu není možné vyznamenal vliv jedné silné osobnosti na rozhodování. Je zcela běžné, že na rozhodovací proces mají vliv všichni členové týmu.

Český styl managementu je založen na disciplíně, ale na druhou stranu je vidět, že čeští manažeři jsou velmi otevření nápadům pocházejícím od řadových pracovníků. Podle respondentů v asijských zemích je ale situace opačná – zde řadoví členové na obchodním jednání se dostanou ke slovu až na povel svého nadřízeného.

To ale nelze říct o přístupu českých manažerů k zaměstnancům zde management se moc nezajímá o osobní život svých podřízených a velice striktně se odděluje osobní a soukromý život. Takže není možné na začátku jednání pokládat Čechovi osobní otázky týkající se třeba jeho osobního života.

Co byste doporučil při jednání v dané zemi?

Při jednání s českými manažery se má pamatovat především to, že jednání velice silně připomíná německý styl - důraz na přesnost, kvalitu a přesné dodržení toho, na čem se domluvilo. Psaná a nepsaná pravidla mají stejnou váhu. Znalost češtiny není nutná – zde existuje velmi dobrá znalost angličtiny, a to na nejnižších pozicích. Naprostým základem je podle manažerů nutnost mluvit přímo o dané věci a nesnažit se protáhnout čas jednání.

5 Diskuse

Výzkum jednoznačně poukázal na význam národní kultury na podnikatelské jednání. Jedná se o zcela přirozený důsledek – do kultury patříme již okamžikem svého narození. Ve výsledku socializace přenášíme svoje zvyky i do obchodního jednání.

Právě proto je nutné počítat s tím, že klasické rysy národní kultury bude možné potkat i při obchodním jednání. Právě proto znalost národní kultury může být velice nápomocná, zejména ve fázi nutnosti osobně jednat s příslušníky dané kultury.

Provedená analýza upozornila na celou řadu odlišností při jednání s příslušníky české a čínské kultury. Většinu těchto odlišností je možné najít ve výzkumech národní kultury provedených třeba Hofstedem.

Jinými slovy tvrzení uvedena v teoretické části práce byla doložena v praktické části. Výzkum prokázal nutnost dopředu se připravit na jednání s příslušníky dané kultury, aby se vyvarovalo negativnímu dopadu.

Je nutné rovněž uvést, že obchodní jednání na rozdíl od obyčejné konverzace vždycky sleduje jeden cíl – uzavření obchodu. Právě proto obě dvě strany se snaží vyvinout úsilí, aby byli schopni docílit úspěchu. Pochopitelně ve smíšeném manželství, kdy manžel a manželka patří do jiných kultur, by byla situace zcela jiná a docházelo by k častějším nedorozuměním.

Má se rovněž počítat s tím, že v každé zemi jsou jiná etická pravidla a vzory chování. Ve výsledku se může stát, že s na obchodním jednání dostaneme do nevhodné situace. Nejlépe to bylo vidět na příkladu Číny. V Evropě psané a mluvené slovo mají stejný význam, kdežto Číňané ke smlouvám se staví zcela jinak a jím nedělá žádné etické obtíže neustále se vracet ke stejnému tématu, které již bylo rozebráno.

Navíc znalosti kultury a místních tradic pomou jak říká v angličtině „to break the ice“. Pochopitelně není vhodné počítat s tím, že po rozhovoru s čínským partnerem o době vlády Čchin Š'-chuang-ti lze dostat výraznou slevu, avšak díky tomu lze zasloužit respekt ze strany čínských partnerů. Tímto se dává najevo, že vám nejde jenom o podnikání, ale vyjádřujete svůj zájem o čínskou kulturu, což pro čínského partnera znamená, že máte především o rozvoj dlouhodobých vztahů.

6 Závěr

Dříve nebo později každá firma musí počítat s konkurencí nejen v rámci domácího trhu, ale i v mezinárodním měřítku, důvod je snadný – stačí zajít do nejbližšího obchodu a ujistit se, že na regálech je možné najít zboží z celého světa. Není možné se domnívat, že globalizace a propojení trhů je fenoménem jenom dnešní doby, prvotní globalizaci bylo možné zaznamenat ještě v 16. století v souvislosti se vznikem koloniálních států. Dnešní globalizace se liší od předchozích především formou a podstatou – v dnešní době hlavní hýbnou silou globalizace je soukromý sektor, nikoliv stát jak tomu bylo před tím.

Právě z důvodu výše zmíněného soukromého sektoru jednou z důležitých otázek v současném světě je obchodní jednání mezi příslušníky různých kultur. I přes veškeré změny v ekonomice, vývoji angličtiny jako světového obchodního jazyka apod. kulturní odlišnosti stále hrají svou roli.

Na obchodním jednání je nutné počítat s určitými kulturními odlišnostmi, které je nutné vzít v potaz a posléze využívat ve svůj prospěch. Velmi vhodné se jeví dopředu nastudovat základní místní kultury, zejména pokud jste pozváni na určitou národní oslavu.

Na základě výše uvedených argumentů je možné se domnívat, že cíl předkládané bakalářské práce - provést rozbor chování při obchodním jednání ve vybraných zemích – je možné považovat za splněný. V rámci bakalářské práce byl důkladně prozkoumán rozbor kulturních odlišností v chování Číny a České republiky.

První cíl bakalářské práce byl splněn v rámci první části práce, kde se pozornost zaměřila na zhodnocení názorů jednotlivých autorů na národní kulturu a odlišnosti v obchodním jednání, které vyplývají z rodilého přístupu lidí.

Dále bakalářská práce obsahovala i doporučení pro jednání s příslušníky daných kultur. Jmenovitě se jednalo v případě Číny o: nesdělování informace o délce pobytu, zejména pokud je pobyt v Číně omezen, mít vlastního překladatele, nekritizovat čínského partnera před jeho kolegy a podřízenými, být trpělivým na jednání a počítat s tím, že se jednání protáhne a snažit se vybudovat osobní vztahy s čínským partnerem. V případě České republiky šlo o: důraz na přesnost, kvalitu a přesné dodržení toho, na čem se domluvilo a nutnost mluvit přímo o předmětu jednání.

Nelze se ovšem domnívat, že i znalost místní kultury a stylu obchodního jednání dokonale zaručí úspěch na daném konkrétní obchodním jednání. Ba naopak - důraz by měl být dán spíše na znalost svého produktu, které je zcela možné doplnit právě znalostí kultury a místních zvyků.

Hlavní doporučení lze však považovat v tom, že při obchodním jednání je daleko důležitější znát svoje silné a slabé stránky, stejně jak o silné a slabé stránky konkurence. Znalost kultur je spíše vhodným doplňkem, který pomůže se vyvarovat negativní situace. Navíc je nutn počítat, že lidé jdou na samotné obchodní jednání s určitým cílem a dopředu počítají, že bude potřeba jednat a přizpůsobovat svoje požadavky, nikoliv jdou na obchodní jednání s cílem ukázat na odlišnosti své kultury.

Má se rovněž pamatovat, že neexistují dobré a špatné kultury, na každou kulturu se má pohlížet jako na jedinečný prvek naší civilizace. Navíc se má pamatovat, že není možné kulury hodnotit, spíše je lepší je porovnávat, tedy zjišťovat co je pro danou kulturu klíčové a co nikoliv.

Kromě toho bakalářská práce obsahovala i relativně podrobný rozbor stereotypů, které se vztahují k vybrané kultuře, dospělo se k jednoznačnému závěru, že stereotypy stále platí, zejména se to týká čínského stylu jednání – důraz na kolektivismus, obava o ztrátu respektu ze strany podřízených apod. Právě proto s tím je nutné počítat během jednání s čínským partnery.

Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, M. TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BARTONÍČKOVÁ, K. a kolektiv. *Občanský a společenskovědní základ*. Praha: Edika, 2009. 272 s. ISBN 978-80251-263-18.
3. Business etiquette. Passport to trade, 2017. [online]. Dostupné z: <<http://businessculture.org/eastern-europe/czech-republic/business-etiquette/>>
4. CARON, N. *Prodej problémovým zákazníkům*. Praha: Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4049-2.
5. CEJTHAMR, V. DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
6. CVEJNOVÁ, V. Když Čínan říká ano, neznamená to vždy souhlas. *Hospodářské noviny*, 2017. [online]. Dostupné z: <<http://archiv.ihned.cz/c1-15520430-kdyz-cinan-rika-ano-neznamena-to-vzdy-souhlas> >
7. Czech Meetings. *Worldbusinessculture.com*, 2017. [online]. Dostupné z: <<http://www.worldbusinessculture.com/Business-Meetings-in-Czech-Republic.html> >
8. Guide To Czech Republic - Etiquette, Customs, Culture & Business. *Kwintessential.co.uk*, 2017. [online]. Dostupné z: <<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/czech.html> >
9. GULLOVÁ, S. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 336 s. ISBN 978-80-247-4418-6.
10. HAVLÍK, R. *Úvod do sociologie*. Praha: Karolinum, 2015. 134 s. ISBN 978-80-246-2843-1.
11. HEBNAR, J. Jak jednat s Číňany. *Sinovia.cz*, 2017. [online]. Dostupné z: <<http://sinovia.cz/navody/jak-jednat-s-cinany/navod56.html> >
12. HOFSTEDE, G. *Geert-hofstede.com*, 2017. [online]. Dostupné z: <<https://geert-hofstede.com> >
13. KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.
14. KUTNOHORSKÁ, J. *Multikulturní ošetřovatelství*. Praha: Grada Publishing, 2013. 160 s. ISBN 978-80-247-4413-1.
15. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
16. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a národní kultura*, 2016. *Businessinfo.cz*. [online]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>>
17. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
18. PLAMÍNEK, J. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2014. 184 s. ISBN 978-80-247-5323-2.
19. PRŮCHA, L. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-3069-1.
20. ŠPAČEK, L. *Úspěšný obchodní zástupce*. Praha: Fragment, 2014. 216 s. ISBN 978-80-253-2196-6.

21. ŠTIHAUER, J. Číňané a jejich zvyky. Mariva consulting, 2017. [online]. Dostupné z: < <http://www.euchina-consulting.com/cz/Business/3> >
22. TITTELBACHOVÁ, Š. *Turismus a veřejná správa*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3842-7.
23. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-24704056.
24. ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. 978-80-247-4008-9.

Přílohy

Dotazník

- Jaký vliv má podle Vás národní kultura na obchodní jednání?
- Jak byste popsal styl jednání v dané zemi? V čem jsou jeho odlišnosti?
- Jaké triky využívají manažeři při jednání v dané zemi?
- Existují genderové nebo jiné zvláštnosti při jednání s manažery dané země?
- Jak byste třemi slovy charakterizoval manažery dané země?
- Co je podle Vás základem úspěchu při jednání s manažery dané země?
- Co byste doporučil při jednání v dané zemi?