

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

Vliv Asijské kultury na podnikání

Případová studie čínské kultury

Autor: Aneta Uhlíková

Vedoucí práce: doc. Ing. Mansoor Maitah, Ph.D. et Ph.D

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Aneta Uhlíková

Provoz a ekonomika

Název práce

Vliv asijské kultury na podnikání – případová studie čínské kultury

Název anglicky

The influence of Asian culture on business- case study of Chinese culture

Cíle práce

Cílem diplomové práce je provést analýzu vlivu asijské kultury na podnikání. Práce bude sledovat kulturní faktory, které ovlivňují mezinárodní obchod.

Metodika

Metodika zpracování teoretické části vychází ze studia literatury, článků a dalších zdrojů, ať již tištěných nebo elektronických.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a analytickou. Teoretická část obsahuje rešerši, kde jsou vysvětleny základní pojmy. V praktické části je zhodnocen vliv asijské kultury na podnikání.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

kultura, podnikání, Asie, trh, ekonomika

Doporučené zdroje informací

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.

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

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

Předběžný termín obhajoby

2016/17 ZS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 14. 11. 2016

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 11. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Vliv Asijské kultury na podnikání – případová studie čínské kultury" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne

Poděkování

Chtěla bych poděkovat všem profesorům České zemědělské university v Praze, díky nimž jsem se dostala až sem, měla jsem tu čest s nimi spolupracovat, do budoucna si odnést spoustu poznatků a nových zkušeností. Zvláštní poděkování však patří panu doc. Ing. Maitahu Mansoorovi Ph.D. et Ph.D., který mi byl po celou dobu oporou a jehož cenné rady a připomínky mi při psaní této diplomové práce velice pomohly. Zejména oceňuji jeho svědomitý, osobitý a profesionální dohled nad prací, který rozhodně není vždy u profesorů samozřejmostí.

Vliv Asijské kultury na podnikání

Případová studie čínské kultury

Souhrn:

Tato práce je zaměřena na popsání vlivu asijské kultury na podnikání, se zaměřením na Čínu. Analyzuje kulturní rozdíly a poukazuje na důležitost kultury v podnikání. V teoretické části jsou zmíněny ty nejdůležitější pojmy a vše, co se kultury týká. Je zde zkráceně definováno, co to kultura vůbec je, jaké jsou její elementy a jaké jsou rozdíly mezi kulturami samotnými. Podrobněji jsou pak rozepsány kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho, významného holandského vědce zkoumajícího rozdíly interakce mezi různými národními a organizačními kulturami.

Praktická část je pak už přímo zaměřena na kulturu Číny a průběh obchodování s ní. Je zde detailně rozepsáno, co obnáší takové “obyčejné jednání”, které začíná studiem čínské kultury, pokračuje příletem do Číny a seznámením s obchodními partnery. Poté teprve následuje složitý průběh celého jednání, společně se všemi nezbytnými tradicemi a pravidly. Jsou zmíněny i společenské koncepty, které jsou pro Čínu velmi důležité, stejně jako její historie a filozofie, která ovlivňuje celý jejich život.

Klíčová slova:

kultura, podnikání, komunikace, Asie, trh, ekonomika

The influence of the Asian culture on doing business

Case study of Chinese culture

Summary:

Topic of the thesis is to explain the influence of Asian culture on doing business, specifically focused on Chinese market. It analyses cultural differences and points out the importance of culture in business. In the theoretical part, the most important factors as well as all cultural influential factors are mentioned. Definition of culture itself is presented together with basic cultural elements and differences among cultures. Further on, cultural dimensions of Geert Hofstede, one of the eminent world culture-scientist, are described, specifically focused on interaction among different cultures and organisational cultures.

Practical part then puts more emphasis on the Chinese business culture itself. Topics such as business negotiation differences are starting the practical part, followed by behaviour patterns after coming to China and meeting future business partners with Chinese roots. After explanation of all the basic differences “on the first sight”, author goes more into detail and explains detailed differences connected with traditions, rules and all other necessary information about how to behave in the Chinese business environment. Thesis focuses on all formal collective behaviour concepts, which are very important in the Chinese culture as well as its history and philosophy, which influences both their personal and professional life every day.

Keywords:

culture, business, communication, Asia, fair, economy, enterprise

OBSAH

1. ÚVOD	9
2. CÍL A METODIKA PRÁCE	10
3. LITERÁRNÍ REŠERŠE	11
3.1 Definice kultury	11
3.2 Kulturologie	12
3.3 Elementy kultury	13
3.3.1 Náboženství	13
3.3.2 Jazyk	14
3.3.3 Komunikace	15
3.3.4 Čas	17
3.3.5 Prostor	18
3.3.6 Sociální struktura	19
3.3.7 Osobnost	19
3.3.8 Oblékání a vzhled	20
3.3.9 Jídlo a stolování	20
3.4 Kulturní rozdíly	21
3.4.1 Bankovnictví	22
3.4.2 Mezinárodní cestovní ruch	22
3.4.3 Mezinárodní obchod	22
3.5 Kultura a etika podnikání	23
3.6 Kulturní šok	24
3.7 Etnocentrismus	24
3.8 Kulturní relativismus	25
3.9 Multikulturní komunikace	26
3.10 Firemní kultura	27
3.11 Pojetí kultury dle Hofstedeho	28
3.11.1 Vztah k autoritě- vzdálenost moci (PDI)	29
3.11.2 Vztah k nejistotě- vyhýbání se nejistotě (UAI)	30
3.11.3 Individualismus - kolektivismus (IND)	31
3.11.4 Maskulinita- feminita (MAS)	32
3.11.5 Dlouhodobá orientace- krátkodobost (LTO)	33
4. PRAKTICKÁ ČÁST	34
4.1 Základní charakteristika Číny	34
4.2 Ekonomická situace v Číně	35
4.3 Čínská kultura	36
4.4 Společenské koncepty	37
4.4.1 Mianzi	37
4.4.2 Guangxi	37
4.4.3 Ztráta tváře	38
4.5 Vztah k cizincům	38
4.6 Role státu v podnikání	39
4.7 Filozofie a náboženství	39
4.7.1 Konfucianismus	39
4.7.2 Taoismus	40
4.7.3 Legismus	40
4.8 Společenské situace	41

4.8.1	Přílet	41
4.8.2	Přivítání.....	42
4.8.3	Představení.....	42
4.8.4	Dárky.....	43
4.8.5	Stolování	43
4.8.6	Alkohol a kouření.....	44
4.9	Obchodní Jednání	45
4.9.1	Místo a čas.....	45
4.9.2	Tým	45
4.9.3	Příprava jednání.....	46
4.9.4	Jednání.....	46
4.9.5	Vyjednávání	48
4.9.6	Vyjednávací taktiky.....	48
4.9.7	Ukončení vyjednávání	49
4.9.8	Dodržování dohod	50
4.10	Marketing	51
4.10.1	Produkt.....	51
4.10.2	Cena	52
4.10.3	Místo	52
4.10.4	Marketingová podpora	52
4.11	Trh	53
4.12	Distribuce.....	53
4.13	Segmentace.....	54
4.13.1	Nízká příjmová skupina a sociální mobilita	54
4.13.2	Střední příjmová skupina	55
4.14	Reklama a reklamní kanály	55
4.15	Obchodní a ekonomická spolupráce Číny s ČR	56
4.15.1	Škoda Auto	57
4.15.2	PPF.....	58
4.15.3	Další investiční projekty	58
4.16	Centrum pro hospodářskou spolupráci s Čínou	59
4.17	China Invest Forum 2016	60
5.	ZÁVĚR.....	61
6.	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	63
6.1	Knižní zdroje.....	63
6.2	Internetové zdroje.....	64

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1</i>	Hlavní rozdíly mezi společnostmi s malou a velkou vzdáleností moci.....	30
<i>Tabulka 2</i>	Hlavní rozdíly mezi individualistickými a kolektivistickými společnostmi.....	31
<i>Tabulka 3</i>	Hlavní rozdíly mezi femininními a maskulinními společnostmi.....	32

1. ÚVOD

Je pryč doba, kdy si jednotlivé kultury zachovávaly svou vlastní identitu a bránily se prolínání cizích zvyků a tradic. Současný způsob života naopak vede k jejich vzájemnému propojování, přesto si ale každá kultura zachovává svá specifika. Je pro nás výhodné se v nich alespoň trochu orientovat, ať už chceme v zemi s jinou kulturou podnikat nebo jen cestovat. Mezi země s nejodlišnější kulturou patří i Čína, pro nás Evropany exotická země s dávnou historií, která je známá svou rozmanitostí.

Poslední dobou se o Číně začíná více mluvit. Je jednou z nejvíce ekonomicky se rozvíjejících zemí a na konci roku 2014 po téměř 150 letech vystřídala Spojené státy v roli největší světové ekonomiky. Čína nám dává velice příznivé podmínky pro podnikání, ať už to jsou nízké náklady na výrobu, nebo velký trh pro odbyt výrobků a služeb. Na druhou stranu jejich kultura a chování jsou na tolik odlišné, že je někdy těžké jim porozumět. Avšak pro podnikatele či manažery je to velmi důležité, pokud mají v plánu do Číny vycestovat. Většinou nedorozumění a nepochopení se dá předejít předběžným studiem jejich kultury.

Praktická část vychází ze samotného výzkumu a vyzdvihuje výjimečné a pro Čínu charakteristické projevy kultury. Je zde popsáno, jak vypadá taková cesta na obchodní jednání do Číny, co je důležité si připravit a jak bude nejspíš takové jednání probíhat. V druhé části jsou také zmíněny odlišnosti ve zvycích, na které je třeba si dát pozor a tradice, které je nutné dodržovat. Už jen takové předání vizitky neznamena ji vyndat z kapsy, vyměnit si ji a uklidit zpět do kapsy. Pro nás je to naprosto automatické, ale v Číně to takhle nefunguje. Když si normální člověk představí pracovní večeři, tak ho nenapadne, že to bude večeře o 10ti chodech, kde za každým chodem bude následovat přípitek a celý večer bude mít přesně daná pravidla, které je neslušné jakýmkoli způsobem narušit.

Poslední dobou oblíbenost Číny roste a více a více firem se snaží proniknout na její trh a začít s ní obchodovat. Otevírá se nám zde trh plný možností, který v Evropě nenajdeme. Atraktivnost získává jak u velkých firem, tak i u menších.

2. CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem diplomové práce je poukázat na důležitost kultury v obchodování. Kultura ovlivňuje jak konzumní chování spotřebitelů, tak poptávku po zboží i koupi produktu. Proto proniknutí do kultury zahraničního partnera bývá začátek úspěchu. Práce bude sledovat kulturní faktory, které ovlivňují mezinárodní obchod. Hlavním cílem bude zaměřit se na analýzu vlivu asijské kultury na podnikání, konkrétněji na čínskou kulturu tak, aby byly zřejmé a jasné rozdíly v kulturách a nedošlo pak k nedorozumění mezi jednáními.

Metodika zpracování teoretické části vychází ze shromáždění potřebné literatury a následného studia z knížek, článků a dalších zdrojů, ať již tištěných nebo v elektronické podobě. Pro dané téma není typické statistické či matematické zpracování dat, proto byla použita metoda kvalitativního výzkumu. Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a analytickou. Teoretická část obsahuje rešerši, kde jsou vysvětleny základní pojmy. V praktické části je zhodnocen vliv asijské kultury na podnikání, konkrétněji čínské kultury.

3. LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Definice Kultury

Slovo kultura vzniklo z latinského “colere”, které znamenalo vzdělávat se, pěstovat. Původně bylo myšleno v zemědělském smyslu, až později ho do nové perspektivy uvedl Marcus Tullius Cicero, když označil filozofii za “kulturu ducha”. Odtud pak vznikl pojem vymežující oblast lidského vzdělávání. (Šroněk, 2001)

Do moderního pojetí antropologického vyústila odlišná dimenze pojmu na konci 18. století díky Gustavu Fridrichovi Klemmovi. Nastal tak výrazný zvrat v používání pojmu kultura ve speciálních vědách. Jeho vymezení kultury lze považovat za prototyp klasických definic kultury: “ Usiluji o to, abych prozkoumal a určil postupný vývoj lidstva od jeho nejneumělejších prvních počátků až po organické vytváření národů ve všech ohledech, to jest to, co se týká zvyků, znalostí a obratností, domácího a veřejného života v míru i ve válce, náboženství, vědění a umění.” (Soukup, 2004)

Však první moderní antropologická definice pojmu kultura se objevuje v knize Primitivní kultura od Edwarda Burnetta Tylora. Ten chápal kulturu jako systém všeho toho, co si člověk osvojuje jako člen určité společnosti. Jeho definice kultury: “ Kultura nebo civilizace. Je komplexní celek, který zahrnuje poznání, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti.”

Byl přesvědčen, že principy racionálního myšlení jsou základem lidského chování v moderních i primitivních společnostech, rozdíl mezi primitivními a civilizovanými národy není v odlišných principech myšlení, ale ve stupni kulturního rozvoje. (Soukup, 2004)

Kultura představuje určitou identitu lidí, tedy zahrnuje to, s čím se člověk nenarodí, sám to nevytváří, ale například to přejímá od starších. Něco, co se musí naučit, aby se stal členem své společnosti. Je to spíše kolektivním, často anonymním dílem mnoha generací, které se starají a pečují o to, co dané společenství spojuje a zároveň odlišuje od jiných. (DeVito, 2008)

Studiem kultury se zabývá hlavně kulturologie, sociologie, kulturní antropologie a další vědy. Je to soubor vybraných a tvůrčích lidských činností jako literatura, umění, divadlo, náboženství a i vzdělávání. (Barker, 2006)

3.2 Kulturologie

Kulturologie je samostatný studijní obor a formující se holistická, komparativní a interdisciplinární věda o kultuře. Díky Lesliemu Alvinovi Whitovi tento pojem pronikl do společenských věd a stal se součástí prestižních slovníků a encyklopedií.

Předmětem studia kulturologie je právě kultura, která je zkoumána jak na úrovni materiálních systémů, tak na úrovni symbolických systémů, hodnot, norem a idejí sdílených s členy určité společnosti. (Soukup, 2004)

Zabývá se studiem kultury z hlediska sociálního, ekonomického, politického i historického a to jak v porovnání současně existujících společností, tak i vývojem společnosti z historického hlediska. Vychází z předpokladu, že kulturu je možné zkoumat komplementárně na třech základních strukturálních úrovních, které by neměly být zaměňovány. (Soukup, 2004)

První rovinou je výzkum kultury a to v atributivním smyslu, jako systému extrasomatických prostředků a mechanismů, co koordinují, ovlivňují a realizují lidskou činnost na úrovni lidského rodu. Předmětem výzkumu je kultura lidstva jako rodový znak-generická kultura. Druhá rovina představuje studium v distributivním smyslu na úrovni konkrétních kultur, subkultur, které je možné identifikovat v čase a prostoru. Třetí rovina představuje studium na úrovni jednotlivce, kdy je zvláštní pozornost věnována otázkám individuální tvořivosti, zejména její kognitivní a motivační bázi a vztahu k sociokulturnímu systému. (Soukup, 2004)

Témata, kterými se kulturologie zabývá: kultura jako adaptační systém, jazyk a myšlení, politika a moc, média a komunikace, osobnost a společnost, kultury a subkultury, kulturní identita, člověk a dějiny v kontextu kulturní změny. Kromě mnoha generalizací se představitelé této disciplíny značně rozdělují a to v otázkách idealismu, materialismu a internalismu či externalismu. (Barker, 2006)

Na počátku 90. let 20. století se zformovala pražská kulturologická škola na Katedře teorie kultury Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze.

3.3 Elementy kultury

Elementy kultury jsou kognitivní prvky, normativní prvky, materiální prvky a jazyk. Obvykle se sem řadí národnost, vzdělávací systém, přístup k času a prostoru, příslušnost k etnickým skupinám, náboženství, společenské skupiny a další. Musíme tedy vycházet z toho, že kultura země se skládá z řady elementů tvořící celek.

3.3.1 Náboženství

Náboženství patří mezi nejvýznamnější zdroje kultury. Můžeme ho dělit do tří základních skupin: animistická náboženství, monoteistická považována též za „západní“ a východní náboženství. Mezi ty západní řadíme například judaismus, křesťanství a islám, mezi východní konfucianismus, hinduismus, buddhismus a šintoismus.

Na první pohled vypadá, že náboženství a ekonomika mají naprosto odlišné cíle. Obchod je ve sféře materiální a náboženství ve sféře duchovní. Opak je však pravdou. Náboženství v mnoha případech bezprostředně působí na rozhodování o tom, zda se konkrétní produkty budou nebo nebudou vyrábět a prodávat. (Šroněk, 2001)

Různé druhy náboženství stanovily některé principy, jež se přímo či nepřímo ekonomického a hospodářského života dotýkají. V minulosti vznikly různé zákazy a pokyny, které se však uplatňují i v současnosti. Pod tíhou ekonomických potřeb se z dlouhodobého pohledu přístup některých náboženství mění, je více pragmatický a realistický. Monoteistická náboženství mají stejné kořeny. V moderní době vedlo náboženství a jeho spory k rozpadu některých států a vzniku nových. Příkladem je třeba Indie, kdy v muslimských částech vznikly Pákistán a Bangladéš. (Šroněk, 2001)

Budeme-li zkoumat oblasti a regiony podle převažujícího náboženství a porovnávat je s HDP na obyvatele, tak jsou na pomyslném žebříčku na těch nejvyšších místech země, kde převažují protestantská a reformovaná náboženství. Na nejnižších příčkách je hinduismus a sikhismus.

V zemích, kde převažuje islám, hraje roli období Ramadánu, které přináší značná omezení, například nemožnost vést obchodní jednání. V některých zemích jsou stanovené tzv. dny odpočinku, u křesťanství je to neděle, judaismus má sobotu a islám má pátek. (Zamykalová, 2003)

Některá náboženství mají vliv na ekonomickou úlohu žen, v mnoha z nich je žena podřízena muži. A určují, jak žena může a nemůže být oblečena.

3.3.2 Jazyk

Pro jazyk se také jinak používá termín verbální komunikace, která má pod sebou jakousi podskupinu a to tzv. paraverbální jazyk. Označení paraverbální jazyk se vztahuje na sílu hlasu nebo na ticho, které při konverzaci občas nastane. (Vymětal, 2008)

Jazyk má významný účinek například v politice. Je jedním z charakteristik, jež jsou společné pro všechny kultury na světě. Obsahuje řadu postojů, které zaujímáme ve vztahu k jiným. Odhady o počtu jazyků se liší, většinou se ale číslo pohybuje kolem tří tisíc. Mezi pět nejpoužívanějších jazyků patří čínština, angličtina, španělština, ruština a hindí. Tyto jazyky tvoří přibližně 45% z toho 20% má čínština. Připočteme-li další jazyky jako němčina, japonština, arabština, francouzština, portugalská, bengálština a italština, dostaneme se na 60%. Nakonec tedy zjistíme, že 95% obyvatel používá tak sto druhů jazyků. Samozřejmě v každé zemi pak nalezneme nějaké odlišnosti nebo jiná slova, i když jazyk používají stejný. Naopak existují země, jako je například Švýcarsko, kde se hovoří více jazyky, ve Švýcarsku je to čtyřmi. V některých zemích jazyk rozděluje obyvatele a mají i odlišnou kulturu. (Ferraro, 2002)

Rozdíl je také v tom, jak je daný jazyk používán, jestli je jasný, srozumitelný a jednoznačný nebo naopak, pak dochází k jistým nedorozuměním ve vzájemné komunikaci. V pomyslném žebříčku se nejjasněji vyjadřují Švýcaři, Němci a naopak nepřímí Arabové a Číňani. Nepřímé vyjadřování občas skrývá nesouhlas, hněv, zklamání a toto chování je považováno za hrubé a urážlivé. (Šroněk, 2001)

Jazyk je základním komunikačním prostředkem. Však i pouhá představa jednotného obchodního či diplomatického jazyka je dost vzdálená. Dříve byla francouzština jazykem diplomacie, poté se k ní přidala angličtina a nyní je v OSN pět oficiálních jazyků. U nás nyní převažuje názor, že stačí ovládat angličtinu a zapomíná se například na ruštinu.

Občas se stane, že při jednání se sejdou dvě země, které mají odlišný jazyk. Pak je potřeba si najít profesionálního tlumočnicka v daném oboru nebo pracovníka, který však bude schopen všemu rozumět. Využití tlumočnicka je dost nákladné a pak záleží na tom, jak dokáže porozumět danému oboru a jak podrobné jednání bude. Nejhorší možnou variantou je

tlumočnick firmu partnera, je to sice finančně výhodné, ale nikdy není jistota, že bude tlumočit vše a tak jak má. (Šroněk, 2001)

Občas se vyplatí na překlad některých reklamních věcí najmout nějakého rodilého mluvčího, aby se předešlo různým „zkomoleninám“. Některá spojení se běžně používají, však ve slovníku je nenajdeme. Může pak dojít k nepříjemnostem.

Do budoucna se počítá s tím, že se bude počet jazyků zmenšovat s vývojem technologie a ty menšinové a méně používané budou postupem času zapomínány.

3.3.3 Komunikace

Do verbální komunikace se v širším pojetí zařazuje komunikace ústní, písemná, přímá či zprostředkovaná, či živá nebo reprodukováná. Je to vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka. (Vymětal, 2008)

Komunikace se může týkat jedné osoby, tedy dialogu nebo dvou a více osob. Definuje slovní komunikaci jako výběr, kombinování a produkci jazykových znaků. Je to tedy psaní projevů, artikulace, řečová strategie, volba stylu.

Tento druh komunikace se řadí do dvou rovin. První druh komunikace je racionální a druhý je emocionální. Racionální využívá výlučně rozumovou část komunikace, z celého průběhu odděluje emoce a je základem pro komentování. To emocionální se zabývá formou sdělení, způsobem jeho podání, individuálním názorem na sdělení, pocitem z partnera a emočními extrémy. (Vymětal, 2008)

Mimo slov je používána i neverbální komunikace, která projevuje pocity, emoce a zároveň doplňuje projev. Neverbální komunikace se vyznačuje řadou způsobů jako je například výraz obličeje, pohyby rukou, držení těla, oční kontakt, vůně, symbolika barev, styl oblékání atd.

Neverbální komunikace se dělí na tyto druhy: kinezika (zaměřena na sledování pohybů celého těla), gestika (zaměřena zejména na pohyby a postavení prstů, paží, nohou a hlavy), mimika (zaměřena na pohyby obličejových svalů), vizika (zaměřena na pohyby očí, víček, obočí, oční kontakt), haptika (zaměřena na význam doteků), proxemika (zaměřena na význam vzdálenosti) a posturologie (zaměřena na postoje a pozice celého těla). (Vymětal, 2008).

Důležitá součást komunikace je taky empatie, schopnost vcítit se. Je to schopnost a ochota porozumět druhým lidem. Snaha pochopit jejich jednání, chování, myšlenky, záměry, potřeby, pocity a vztahy mezi nimi. Empatie tvoří základ komunikačního chování. Bez této schopnosti se špatně získává důvěra druhých lidí, potom tak vypadá i jejich komunikace. (Peters-Kuhlinger, 2007)

Úspěch při komunikaci závisí z 55% na řeči těla, z 38% na hlasovém kontextu a jen ze 7% na obsahu verbálního projevu. Poslední dobou tento názor začíná být zpochybňován, ale i přesto neverbální komunikace zaujímá stále důležitou roli. (Vymětal, 2008)

Například taková věc, jako zvednuté obočí se všude bere trochu jinak. V Severní Americe může znamenat projev zájmu nebo i překvapení, v Británii nedůvěru, v Číně nesouhlas a v arabských zemích záporné stanovisko.

Projev, který se dá špatně definovat je teritorialismus, nicméně je to jakási hranice mezi osobami při osobním styku. Je to takové určení osobního prostoru. Vzdálenosti se rozdělují do 4 skupin: intimní, osobní, společenská a na veřejnosti. V severní Evropě je osobní prostor, který si lidé udržují, větší, naopak v jižních státech se prostor zmenšuje a lidé k sobě mají blíže. Například v Thajsku je vzdálenost 80-100 cm, v Evropě 60 cm, v USA 40cm a na Blízkém východě jen 20 cm. Občas tedy nastává problém, když spolu hovoří dvě osoby rozdílných zvyklostí. Každá si chce udržet odstup, který je jí přirozený. To však nelze.

Jinou formou jsou pak doteky, kdy se příslušníci odlišných kultur seznamují nebo zdraví. Některé kultury si podávají ruku, jiné se objímají, či líbají na tvář. Rozdíly jsou i v podání ruky. U Němců je stisk ruky pevný a energický, u Francouzů je spíše lehký a rychlý, v arabských zemích je opakovaný a dlouhotrvající. Ale například u Japonců, převážně těch starších je podání ruky násilné a neobvyklé. (Hebnar, 2016)

Zdánlivou maličností jsou i časové intervaly při mluvení dvou osob. Kdy většinou jedna čeká, až druhá domluví nebo dokončí myšlenku. Japonci přitakávají na souhlas přibližně každé 2-3 vteřiny, tím dávají najevo, že berou na vědomí, u ostatních je interval přibližně 6-10 vteřin. (Hebnar, 2016)

Každá kultura má vlastní pojetí neverbální komunikace. V souvislosti s problematikou v ní je důležité mít o základních rozdílech alespoň nějaké znalosti. Pouštět se však do napodobování není úplně vhodné a má to spíše negativní účinek, pokud člověk není sžitý s danou kulturou a netrávil v dané zemi delší dobu. (Šroněk, 2001)

3.3.4 Čas

Čas může být posuzován hned z několika aspektů jako filozofického, biologického či technického. Kultury mají odlišný vztah k času a to krátkodobý nebo dlouhodobý. První přístup k času se snaží hospodařit s časem co nejúčelněji, podle druhého přístupu čas není pánem člověka a jsou důležitější věci. (Šroněk, 2001)

Edward T. Hall je jedním z nejvýznamnějších autorů v tomto oboru a podle něj se přístup kultur dělí do 2 skupin a to monochronické a polychronické. Monochronická skupina je charakterizována posedlostí časem, dohodnutý program se dodržuje, na sjednané schůzky se chodí přesně. Čas, kdy se nic neuskutečnilo, je čas nevyužitý. Každá jednotka času má svou cenu a vidíme to například u účtů od advokátů, lékařů atd. Opakem je skupina druhá a to polychronická, kde na čase tolik nezáleží, nejdůležitější je dokončit již zahájené jednání. Výjimkou je průmyslová výroba, ta výrazně přihlíží k času. Celkově zde není nedodržování lhůt a termínů ničím neobvyklým, mají přednost lidské vztahy. (Šroněk, 2001)

Členění podle uvedených hledisek rozděluje regiony na silně monochronické a těmi jsou: Severní Evropa, německy hovořící Evropa, Severní Amerika a Japonsko. Mírně monochronické jsou: jižní Evropa, východní Evropa, Austrálie a Nový Zéland, Singapur, Hongkong, Čína a Jižní Korea. Mezi polychronické řadíme: arabské země, Afriku, Latinskou Ameriku, jižní a jihovýchodní Asii. Občas se ale stává, že některé země postupně přecházejí z jedné skupiny do druhé. (Šroněk, 2001)

Dalším pohledem na posouzení času je tzv. lineární a multiaktivní skupina. U lineární skupiny se čas zabývá minulostí, přítomností a budoucností. Základem jsou hodiny a je nutno dodržovat přesný pracovní rozvrh. Podle druhé skupiny je čas subjektivní a vztahuje se ke konkrétní události nebo činnosti. (Zamykalová, 2003)

U času není důležitý jen způsob, jak se osoba dostaví na schůzku, čas ovlivňuje i zahájení jednání, způsob a vedení jednání. Při jednání dvou kultur může nastat problém, když jeden dorazí později a druhý to bere jako neomalenost nebo dokonce jako urážku. Pokud se jednání protáhne, tak v tu chvíli nastává další problém, příslušník monochronické skupiny požádá o dokončení na druhé schůzce a příslušník polychronické bude chtít ve schůzce pokračovat. (Šroněk, 2001)

U rozhodovacího procesu je vše taky odlišné, například Severoameričané mají tendenci vše rozhodovat hned na místě, asijské země rozhodují bez ohledu na termíny, až

záležitost dozraje. Při jednání tak záleží na tom, jestli je strana domácí nebo je jen na návštěvě a nabízející či prodávající.

3.3.5 Prostor

Odlišné kultury se projevují i v rozdílech u kancelářských místností. V západních firmách většinou vedoucí pracovníci mají svou kancelář nebo oddělený prostor od ostatních. Velikost a vybavení kanceláře odpovídá postavení dané osoby ve firmě. Čím výš je zaměstnanec ve firmě postaven, tím větší a honosnější kancelář má. Oproti tomu například v Japonsku jsou zaměstnanci na střední a nižší úrovni umístěni společně a svou kancelář má pouze opravdu vysoce postavený zaměstnanec. Samozřejmě vždy záleží na způsobu práce a zaměření dané firmy. (Šroněk, 2001)

Dalším rozdílem v kultuře jsou otevřené či zavřené dveře. Ve Spojených státech otevřené dveře znamenají, že pracovník je k dispozici, když má dveře zavřené, tak nechce být rušen. Naproti tomu v Německu jsou otevřené dveře vykládány jako znak neuspořádanosti. (Zamykalová, 2003)

Každý potřebuje kolem sebe mít prostor, ve kterém se cítí bezpečně a pohodlně. Někdo je schopný pracovat ve velké místnosti, kde je více lidí, někdo však musí mít svou uzavřenou místnost, aby se mohl na práci soustředit. Někteří lidé se na pozdrav objímají a jiní jen pozdraví. Podle velikosti prostoru můžeme rozdělit kultury na „kontaktní“ a „nekontaktní“. S tím souvisí i otázka „dotýkání“ a „nedotýkání“. Více dotyků je typické pro latinskoamerickou kulturu, jih Evropy. Velmi málo doteků anebo vůbec žádné se vyskytují u severoamerické kultury, ve Velké Británii, Švédsku a Japonsku. (Hebnar, 2016) (Hebnar, 2016)

To je nutné mít na paměti i při obchodním jednání, abychom zbytečně někomu nenarušovali jeho osobní prostor. Projevuje se to například při stisku ruky, kdy si japonští partneři ruce navzájem ani nepodávají. (Zamykalová, 2003)

3.3.6 Sociální struktura

Dalším pilířem kultury je sociální struktura, která zahrnuje síť vztahů jedinců, pozic, rolí a usprádaní vztahů ve společnosti.

Sociální postavení, neboli status může znamenat, jak konkrétního jedince, tak i skupinu. Status určuje práva a povinnosti jedince ve vztahu k ostatním. Vztahy mezi různými sociálními statusy vymezuje sociální role. Sociální nerovnost a její rozvrstvení mezi společnostmi se nazývá sociální stratifikace a tato nerovnost může být národnostní, majetková, ale může být zohledňována i z hlediska věku, vzdělání či pohlaví. Při uskutečňování styků s nějakou firmou je vždy důležité si uvědomit, jaké je vrstvení uvnitř dané firmy. Dochází tam k různým odlišnostem, které se vztahují ke společenskému postavení, hierarchickému uspořádání, pravomocem nebo poskytování úcty. (Šroněk, 2001)

Postavení může získat dvěma způsoby, buď rodem a nebo vlastním přičiněním. Firmy lze pak rozdělovat na formální a neformální. První skupina je většinou organizována přísně hierarchicky, jsou zde vidět rozdíly ve společenské organizaci, je to například oblast středomoří a evropské státy. (Šroněk, 2001)

V neformální firmě jsou si většinou všichni rovni, nejsou tam viditelné větší rozdíly a je to například Austrálie a Spojené státy. Do mírně formálních společností můžeme zařadit Dánsko, Norsko, Kanadu a Nový Zéland. Formálnější jsou pak ostatní evropské státy, oblast Středomoří, arabské státy, Jižní Amerika. (Gesteland, 1999)

Problém může nastat při jednáních, stačí, když se střetne méně formální kultura s kulturou, kde vyšší pozice zastupují ženy. Zde se vyskytují značné rozdíly ve zvycích a mohou vznikat konflikty. Ve většině států totiž platí nedůvěra k ženám, které jsou ve vysoce postavených funkcích. Například v islámských zemích je to nemožné. V Japonsku je jejich karierní postup velice pomalý a k vysokým pozicím se nedostanou, opakem je Čína. (Šroněk, 2001)

3.3.7 Osobnost

Pokud se jednotlivci chovají nezávisle a samostatně s dostatečným sebevědomím, až nadřazeností, tak mluvíme o individualismu. Nebojí se mít a říkat svůj názor. Jednají samostatně, podstupují rizika a nevyhýbají se konfliktům. Myslí si, že všechno zvládnou

samy lépe, než když jim s tím bude někdo pomáhat. Silným individualismem se vyznačuje USA, Austrálie, Velká Británie a Kanada. (Hofstede, 1999)

U kultur, které jednají spíše ve skupinách, je vystupování jednotlivců skromné. Vyznačují se větší kolektivní spoluprací. Členové těchto kultur nejsou většinou tak sebevědomí a ani cílevědomí. Bojí se otevřených konfliktů, zdůrazňují společné zájmy. Lépe se jim pracuje, když jsou ve skupině, ideálně, když si mohou práci rozdělit a pomoci si s ní. Kolektivní, skupinové vědomí je v Japonsku, Hongkongu, Singapuru a na Tchaj-wanu. (Hofstede, 1999)

3.3.8 Oblékání a vzhled

Každá kultura má jiný styl oblékání. Oblékání má již za sebou velmi vzrušující historii s celou řadou reflexí na danou společenskou vývojovou situaci lidstva. Říká se, že kde člověka neznají, přijímají ho podle toho, jak vypadá. Stále tedy platí, že šaty dělají člověka, jsou viditelnou vizitkou každého z nás.

Na oblékání mají samozřejmě vliv i okolnosti, jako oblast světa, kde se nacházíme, věk, hranice našich finančních možností, osobní vkus, účel a místo setkání. K celku i neodmyslitelně patří upravenost, čistota oblečení, účes a vůně. Při správném vystupování hraje také důležitou roli držení těla. (Hebnar, 2016)

V některých firmách si oblečení jasně stanoví, pak je tedy nutné to dodržovat. Z pohledu obchodního jednání jde při oblékání o snahu vytvořit dobrý dojem a zachování etiky a zdvořilosti. Každá kultura má své národní oblečení, svou roli hraje i barvové cítění a symbolika. Je třeba vědět, kde zvolit formální oblečení a kde není potřeba. Naopak někde je nutné zvolit konzervativní přístup i nehledě na klimatické podmínky, je tomu tak například v arabských zemích. Tam je nutné zvolit oděv, který zahalí skoro celou postavu. (Hebnar, 2016)

3.3.9 Jídlo a stolování

U jídla se kulturní odlišnosti týkají výběru, přípravy, prezentace i konzumace jídla. Je nutné vzít v úvahu některé zákazy a preference obchodních partnerů, pokud jsme v roli hostitele. Např. hovězí maso je preferováno Američany, ale zakázáno u Hindů. Vepřové je oblíbené v Číně, ale nesmí být předloženo muslimům.

Pokud přijme obchodník pozvání na oběd nebo večeři, měl by se řídit jejich stravovacími zvyklostmi. Dopředu by si měl zjistit, jak takové jednání probíhá. Přijít včas, nebavit se o tématech, o kterých se nehodí bavit při jídle, ale spíš se pokusit navázat jistý vztah. Většinou je očekáváno, že každý ochutná všechny chody. (Hebnar, 2016)

Při konzumaci alkoholických nápojů nebo například kouření, je lepší se podřít ostatním. Pokud jsme hostem, záleží jen na nás, jakou ochotu experimentovat projevíme. Větší otevřenost však partner vždy ocení.

3.4 Kulturní rozdíly

Kulturní rozdíly se obecně mohou týkat všech úrovní kultury. Kulturní rozdíly je nutné posuzovat v rámci srovnání dvou konkrétních kultur. Protože čím se liší jedna kultura od druhé, tím se nemusí lišit od třetí. V některých aspektech se kultury mohou lišit a v jiných si mohou být dost podobné. V obou kulturách může mít různý projev chování stejné příčiny a motivy. Například při jídle. V některých kulturách používají hůlky, někde příbor a jinde zas ruce. V některých situacích může docházet k tomu, že kulturní rozdíly brání porozumění nebo někomu přijdou nevhodné. Když se někdo nenaučí cizí jazyk, tak jen těžko se domluví s příslušníkem jiné kultury. (Hebnar, 2016)

Mezi příčiny kulturních rozdílů patří i to, že většina lidí vyrůstá v určitém omezeném prostředí, jak země, tak města anebo rodiny. Každý člověk reaguje na prostředí kolem sebe a získává tak specifické návyky, stereotypy. Jestliže člověk odmalička vyrůstá v prostředí jedné kultury a učí se žít v místních přírodních podmínkách, je vychováván svou rodinou a v místní škole, má zkušenosti s místní společností, kulturou, absolvuje velmi intenzivní proces vývoje své osobnosti. Avšak to, co se naučí ve specifických podmínkách, nemusí fungovat v podmínkách jiné kultury. Proto když se někdo rozhodne odjet do jiné země, stává se tam „dítětem“. (Hofstede, 1999)

Některé projevy kulturních rozdílů můžeme vnímat na první pohled, jiné poznáme až tehdy, kdy ten druhý promluví nebo až poznáme jeho názory, hodnoty a zvyky. Důležité je, že lišit se může například i právní systém, systém vzdělávání a životní hodnoty.

Kulturní rozdíly můžeme většinou pochopit až tehdy, když se ocitneme v jiném prostředí. Mohou být příčinou nedorozumění a konfliktů. Občas mohou být využity jako

záminka k započetí války či diskriminaci. Jsou tedy velmi důležité a to od nedorozumění, nad kterými se člověk zasměje až po ty, kdy může být v ohrožení i lidský život. (Šroněk, 2001)

3.4.1 Bankovníctví

Čím větší nebo významnější je bankovní instituce, tím víc bude převládat profesionalita a bankovní zvyklosti daného subjektu nad existujícími kulturními rozdíly. Ty se v bankovní sféře mohou objevovat ve více směrech, první je mezibankovní styk a dalším styk banky s klientem. Mezi nimi je rozdílný přístup ve vztahu. Bankovní subjekt může být sebevíc mezinárodní, ale vždy sídlí v určitém kulturním prostředí, kterému se přizpůsobuje, proto by na to zahradní účastníci měli brát ohled. Například islámská banka se sídlem v dané zemi, kde lidé vyznávají islám, bude postupovat podle pravidel islámu, který je součástí bankovní politiky i kultury země. (Šroněk, 2001)

3.4.2 Mezinárodní cestovní ruch

Kulturní rozdíly jsou v této sféře znatelnější než u jiných. Cestovní ruch v uplynulých letech dosahuje nebývalé dynamiky. Návštěvník jiné země přijde do styku zejména s vnějšími rysy místní kultury, jako například s etikou, jazykem a jídlem. Není tak těžké se seznámit s tzv. “vysokou kulturou” země, jako je architektura a hudba. Mnohem těžší je se seznámit s hodnotami a tradicemi dané země. (Šroněk, 2001)

Mezinárodní cestovní ruch může mít pro kulturní rozdíly i kladné dopady. Odstraňuje dřívější izolaci některých zemí, prohlubuje znalosti o některých kulturách. I když bývá návštěva většinou krátká, má za důsledek zájem o danou kulturu a o větší znalost místních zvyků a tradic. (Šroněk, 2001)

3.4.3 Mezinárodní obchod

Každá kultura má jiné charakteristické chování, zvyky a tradice, které jsou pro ni přijatelné a které naopak nejsou. Mezinárodní management a rozhodování firem je kulturními rozdíly silně ovlivňováno. Ve sféře mezinárodního obchodu se musí s těmito kulturními rozdíly počítat a přizpůsobit se jim. Základní znalost kultury je důležitá pro úspěšné podnikání. Je to oblast, kde působí stále více subjektů, které se dělí na různé druhy. Jsou zde

takové, pro které je zahraniční obchod běžnou operací. Organizace, které jsou zaměřené pouze na zahraničně-obchodní činnosti. Subjekty, které se na zahraničním obchodu podílejí jen zřídka. (Šroněk, 2001)

Profesionálové působící ve firmách, budou kulturní rozdíly registrovat. Při jednání s obchodními partnery budou znalosti kulturních rozdílů využívat a snažit se dosáhnout co nejlepšího výsledku pro svého zaměstnavatele. Proti sobě mají dvě skupiny, první, kteří kulturní rozdíly ignorují a druzí, kteří je podceňují. (Šroněk, 2001)

3.5 Kultura a etika podnikání

Bohužel každý stát má rozdílný pohled i na etiku. Problémy s etikou mohou nastat tehdy, má-li země A podnik v zemi B a mezi oběma zeměmi jsou velké etické rozdíly. Například za krádež by se osoba v zemi A dostala do vězení a v zemi B by dotčenému byla useknuta ruka nebo by byl popraven.

Na každé firmě pak záleží, jestli je ochotna v dané zemi podnikat s ohledem na rozdílné etické normy. Úlohou podnikání je však podnikat, tedy prodávat zboží nebo služby a ne ideologie. (Hebnar, 2016)

Existují dva protichůdné názory na přístupy k odlišnostem v etice podnikání. Kulturní relativismus, ten vychází z toho, že všechny kultury by si měly být rovny a žádná není lepší než jiná. Opakem toho je kulturní imperialismus, který nutí firmy, aby dodržovaly stejné etické principy všude, i mimo svou domovinu, protože existuje jen jedna pravda a ta platí na celém světě. (Urban, 2008)

Mezi další etické problémy patří dárky a úplatky. Například USA a OSN jsou proti úplatkům a snaží se proti nim bojovat, oproti tomu jihovýchodní Asie a Latinská Amerika je má jako součást běžného života. Existují pak i země jako Japonsko, kde si nelze obchodní styky představit bez ceremoniálu a vzájemného předávání dárků. (Giddens, 1999)

Dalším problémem je nepotismus. To znamená, že si rodiny do jiných funkcí prosazují zbylé členy rodiny. Základním článkem je pro ně rodina a mají povinnost se o ně starat.

3.6 Kulturní šok

Tím je míněna psychologická dezorientace, ke které dochází ve střetu se zcela odlišným kulturním prostředím, než v kterém žijeme. V praxi se s tím setká každý, kdo na delší dobu překročí hranice svého státu. (Kocourek, 2010)

Mezi elementy, které charakterizují kulturní šok patří: pocit nejistoty, překvapení až znechucení, ztráta sebedůvěry, pocit bezmoci a sklon k zpochybňování starých hodnot. Ten, kdo prochází šokem, se začíná nudit, stýská se mu, uzavře se do sebe, déle spí, chce se stýkat jen s občany své země, je podrážděný, více jí, má záchvaty pláče, psychosomatické nemoci a není schopný efektivní práce.

Při dlouhodobém pobytu lidé obvykle procházejí čtyřmi fázemi kulturního šoku. První fáze jsou líbánky, vše je nové a vzrušující. Druhá fáze je podrážděnost a nepřátelství, z malých problémů se stávají větší. V třetí fázi se lidé přizpůsobují. Poslední fází je bikulturalismus, kdy je osoba schopná působit ve dvou kulturách. (Kocourek, 2010)

3.7 Etnocentrismus

Je domněnka nebo předpoklad, že kultura určité země, společnosti nebo skupiny je centrem, podle něhož posuzují kultury ostatní, je jim nadřazena. Toto přesvědčení může být vědomé i nevědomé. Často bývá spojeno s tendencí neuvědomovat si předpojatost v tom obsaženou. Projevuje se ze zeměpisného pohledu na svět (Čína se považuje za Říši středu, území, jež nazývají Blízký a Střední východ, je z pohledu Japonska západní Asie atd.). (Petrušek, 1996)

George Peter Murdock, americký antropolog, o etnocentrismu tvrdí: *„Etnocentrismus je emocionálním i intelektuálním zdůvodněním nadřazenosti vlastní sociální skupiny, základem etického dualismu, podle něhož vše, co existuje a má pozitivní význam pro společnost, je nesprávné a problematické, je připisováno činnosti jiných, cizích skupin. Je chápán jako vlastnost příslušející jedinci, jeho myšlení a činnosti. Pokud se tento rys stane typickým pro skupiny a jejich vědomí, hovoří se o syngenismu. Oba pojmy však v praxi splývají.“* (Murdock, 1949)

Základním přístupem je, že to, co činí osoba, skupina nebo společnost dané kultury, je správné. Naopak to, co činí příslušníci jiných kultur, je nesprávné. Vše se tedy rozlišuje na „my“ a „oni“. Dochází tak k nadřazenosti a povyšování jedněch nad druhými. Způsob života

jiných skupin je chápán jako odchylka od optimálního stavu, pravé kvality jiných kultur tudíž nejsou brány v potaz. Postoj odmítání všech kulturních norem, jak náboženských, tak morálních i sociálních, které se nejvíce vzdalují od těch našich, se opírá o psychologické základy každého jednotlivce. (Giddens, 1999)

Za opak etnocentrismu lze považovat kulturní relativismus, kdy každá kultura má své normy. Problém ovšem nastává při konfrontaci rozdílných kultur. Nakonec však každý dojde k tomu, že každá kultura má svá pozitiva a negativa, pak už jen záleží na tom, co bude ochoten kdo tolerovat.

Přispívá k identifikaci s vlastní skupinou a podporuje vnitřní soudržnost skupiny. Je to tedy významný mechanismus sociální integrace. Etnocentrismus se však může stát zdrojem konfliktů, jelikož znesnadňuje přijetí cizích kulturních prvků. Právě netolerance cizích prvků vede k různým typům etnocentrismu. Těmi jsou: základní, umírněný a agresivní. (Giddens, 1999)

Základní je výsledkem socializace a enkulturace, ztotožnění osobnosti s vlastní skupinou a jejími hodnotami. Působí na sebeuvědomění, soudružnost a vymezení vůči jiným skupinám. Umírněný podporuje sociální integraci, staví vlastní názory a hodnoty na první místo, ve vztahu k alternativním kulturám je přesto tolerantní. Agresivní charakterizuje ideologická vypjatost, absolutní nadvláda nad jinými kulturami, nesnášenlivost. Typické jsou projevy nacionalismu, rasismu nebo náboženského fanatismu. Nezřídká přerůstá ve válečné konflikty. (Petrusek, 1996)

Etnocentrismus také často vede k uzavírání skupin, kdy může docházet k separacím jednotlivých skupin nebo také k omezení sňatků mezi příslušníky rozdílných skupin a omezení ekonomických a politických vztahů.

3.8 Kulturní relativismus

Je to teoreticko-metodologický přístup v rámci výzkumu kulturních jevů, při kterém se vychází z předpokladu, že jednotlivé kultury jsou jedinečnými a neopakovatelnými sociokulturními systémy, které lze popsat a pochopit pouze v kontextu jejich vlastních hodnot, norem a idejí. (Boas, 1896)

V současné antropologii existují dvě základní varianty kulturního relativismu: umírněný a radikální. Umírněný respektuje jedinečnost hodnot a norem zkoumané

společnosti, ale připouští možnost srovnávání kultur a stanovení obecných zákonitostí. Radikální tuto možnost popírá. V 60. letech 20. století došlo k ostré polemice mezi oběma křídly, která vyústila ve sblížení původně vyhrocených stanovisek.

V každé kultuře se uznávají jiné hodnoty. Kulturní relativismus připouští, že jiné kultury jsou rovnocenné jako ta člověku vlastní a chápe, že pro hluboké pochopení jiných kultur je důležité nahlížet na ně objektivně, čili nezaujatě, a z pohledu nikoli svého, ale jejich vlastních příslušníků. Podstatou kulturního relativismu je respektování hodnot odlišné kultury, porozumění, tolerance a odpoutání se od předsudků. (Urban, 2008)

Přístup kulturního relativismu přichází s morálními riziky. V mnohých případech totiž dochází k tomu, že na ostatní kultury nahlíží s takovou tolerancí, že jim promíjí až morálně nepřijatelné věci. Často se jedná o závažná témata ohrožující například lidské zdraví či životy či lidskou důstojnost a je tak sporné, zda zakročit či k problematice přihlížet co nejméně zaujatě a s tolerancí. Nastávají pak problémy jako ženská obřízka, kanibalismus nebo infanticida, které je nutno řešit. Pak je tedy otázkou, jestli tyto problémy brát s kulturně relativistickým a tolerantním přístupem nebo je odsoudit jako nemorální a neetické. I když například ženská obřízka je stále prováděným rituálem a tradicí v afrických zemích, jiné kultury na to mají odlišný názor. (Giddens, 1999)

3.9 Multikulturní komunikace

Jedním z předpokladů úspěšné multikulturní komunikace je získání společného významového základu, který umožní kontakt zástupcům rozdílných kultur. Každá mezilidská aktivita, tedy i multikulturní komunikace, je kulturou významně ovlivněna.

Snahou multikulturní komunikace je reagovat na situaci setkání rozmanitých kultur, ke které dochází vlivem současné migrace a globalizace. Jedním z aktuálních požadavků kladených na naši současnou společnost je proto požadavek multikulturní komunikace. Jejím úkolem není vytvoření univerzální kultury. V dnešní době je naprosto nevyhnutelné, aby všichni správně pochopili kulturní odlišnosti a tyto nové poznatky zahrnuli do vzájemné komunikace. (Hofstede, 1999)

Nedostatek znalosti kultury může mít za následek pochybení, která mohou narušit vztahy nebo dokonce druhou stranu urazit. Co země, to jiná gesta, jiné symboly, jiné formy sdělení, jiný styl reklamy. Poslední dobou je kladen velký důraz i na jazykovou vybavenost.

Jazyk je jedním ze subsystémů kultury, jazykové vyjádření je nástrojem poznávacího procesu.

Existuje zde celá řada úskalí, které vyplývají z odlišných prostředí. Mezi citlivé oblasti patří téma rozhovoru, mlčení, přerušení, humor v rozhovoru a jeho struktura. Jazyková kompetence je určitou podmínkou přijetí a začlenění se do prostředí jiné kultury. (Hofstede, 1999)

K pochopení jiné kultury mohou existovat různé přístupy, jedním je sociální empatie. Ta předpokládá pochopení a spoluprožívání rozličných situací a chování jedinců nebo skupin odlišných kultur. Dalším předpokladem je tolerance. Často se však setkáváme s opačným trendem.

3.10 Firemní kultura

Tato práce je zaměřena na vliv kultury na podnikání, je zapotřebí tedy zmínit další obvyklý způsob užívání slova “kultura”. Řeč je o pojmu “firemní kultura”. S tímto pojmem se lze setkat v rámci různých institucí a to se týká nejen klasických ziskových podniků, ale i škol, univerzit, neziskových společností či vládních institucí. V podnikovém prostředí může “korporátní kultura” a “podniková kultura” představovat stejný koncept. Tento pojem se rozšířil na přelomu 80. a 90. let., mezi manažery a sociology se však začal užívat již na začátku 80. let.

Firemní kultura neboli styl je souhrnné označení pro soubor pravidel určujících jak vnější vystupování firmy ke svému okolí a zákazníkům, tak vnitrofiremní vztahy mezi zaměstnanci, systém komunikace, řízení a odměňování. (Svoboda, 2003)

Firemní kultura se od obecného pojmu kultura velice liší. Nahlížet na ni lze ze dvou pohledů. Může být součástí organizace nebo pak organizace samotná jakožto celek. Pokud ji vnímáme jako součást organizace, vidíme firemní kulturu jako něco, co může daná instituce vlastnit. V tomto případě se jedná o jakési klima, které se mění závisle na typu vedení a zaměstnancích. V druhém případě je kultura manifestovaná samotnou organizací. Tento pojem firemní kultury si lze představit jako rozšířené PR a proto je typičtější pro neziskové organizace, které mají vyšší motivaci komunikace s cílovou skupinou. (Hofstede, 1999)

Firemní kultura je specifická pro každou firmu, ovlivňuje firemní strategii a podporuje snahu k dosažení firemních cílů. Pojem zahrnuje, jak firma a její pracovníci působí navenek,

jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci, jaké panuje ve firmě klima, co je považováno za klady a zápory, jaké hodnoty sdílí většina pracovníků.

Mezi základní prvky kultury patří symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. Symboly podniku jsou například různé zkratky, slang, způsob oblékání a podobné věci, které jsou známy pouze členům organizace. Hrdinové jsou například imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování. Jsou vzorem pro zaměstnance. K rituálům patří různé společensky nezbytné činnosti a projevy. Jsou to neformální aktivity, formální schůze, plánování. Hodnoty představují nejhlubší úroveň, kdy je obecně známo, co je dobré a co je špatné. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i celkové orientace firmy. Měli by být se všemi sdíleny. (Svoboda, 2003)

Neexistuje univerzální firemní kultura, co by vyhovovala každému. To je také důvodem, proč se při výběru povolání uchazeč zajímá o firemní kulturu. Zvláště ceněnou hodnotou je osobní svoboda, kdy chce člověk být iniciativní a chce se seberealizovat.

Zacházení s firemní kulturou se může stát mocným nástrojem, který může mít vliv na úspěch i neúspěch společnosti. Správným uplatňováním lze snížit fluktuaci a zvýšit efektivitu. Pokud firma vědomě formuluje svou firemní kulturu a marketing, může tak dosáhnout značné konkurenční výhody. Výkonné organizace se vyznačují dynamickou firemní kulturou se zaměřením na zákazníky. (Hebnar, 2016)

Proces jejího budování je dlouhodobý, stejně jako budování dobrého jména. Důležité je přizpůsobovat se proměnlivým potřebám trhu a klientů.

3.11 Pojetí kultury dle Hofstedeho

Geert Hofstede je holandský vědec zkoumající rozdíly a interakce mezi různými národními a organizačními kulturami. Pracoval v IBM, kde se věnoval výzkumu postojů a hodnot zaměstnanců. Na základě dat získaných během let praxe identifikoval kulturní dimenze. Své výsledky publikoval v knize *Culture's Consequences*, která ho proslavila po celém světě. (Hofstede, 1999)

Identifikoval pět univerzálních kulturních dimenzí, kterými lze charakterizovat národní, regionální, komunitní, organizační a taky třídní kultury. Všechny dimenze jsou bipolární, jsou měřeny indexy, které mohou nabývat hodnot v rozmezí 0-100. První čtyři byly objeveny na základě šetření zaměstnanců IBM a ta pátá byla získána z čínského výzkumu hodnot. (Hofstede, 1999)

- Vzdálenost moci
- Individualismus
- Maskulinita
- Vyhýbání se nejistotě
- Dlouhodobá orientace

3.11.1 Vztah k autoritě- vzdálenost moci (PDI)

Dimenze vztahu k autoritě měří míru nerovnosti, která je v dané společnosti očekávána, akceptována a upřednostňována.

Jsou společnosti, které preferují velkou vzdálenost moci, je zde velká diferenciace příjmů, očekává se hromadění privilegií a okázalá prezentace vysokého postavení. Hranice mezi sociálními vrstvami jsou respektované, pevné a málo prostupné. Autority jsou zde ctěny a organizace jsou hierarchicky uspořádány. Děti jsou vychovány k úctě ke starším a rodičům. (Hofstede, 1999)

Naopak ve společnostech, které preferují malou vzdálenost moci je důraz kladen na rovnost. Dochází zde často k přerozdělování bohatství za účelem srovnání nerovnosti, ta je totiž nežádoucí. Lidé si zde nepotrpí na formální status, tituly ani jiné pozice. Závislost je zde nízká a každé hromadění moci je považováno za škodlivé. Děti jsou vychovávány spíše k tomu, aby se dokázaly postarat o sebe co nejdříve.

Ve společnostech s velkou vzdáleností moci jsou velké třídní rozdíly, naopak u společností s malou vzdáleností moci jsou početné střední třídy. (Hofstede, 1999)

Tabulka 1- Hlavní rozdíly mezi společnostmi s malou a velkou vzdáleností moci: pracoviště

<i>Malá vzdálenost moci</i>	<i>Velká vzdálenost moci</i>
Organizační hierarchie znamená nerovnost rolí, která vznikla z praktických důvodů	Organizační hierarchie odráží existenciální nerovnost mezi těmi nahoře a těmi dole
Decentralizace je v oblibě	Centralizace je v oblibě
Je tu méně nadřízených	Je tu více nadřízených
Rozdíly mezi platy na vrcholu a na základně organizace jsou malé	Rozdíly mezi platy na vrcholu a na základně organizace jsou velké
Manažeři spoléhají na své vlastní zkušenosti a na podřízené	Manažeři spoléhají na nadřízené a na formální pravidla
Podřízení očekávají, že se s nimi nadřízený bude radit	Podřízení očekávají, že se jim řekne, co mají dělat
Ideálně šéf je demokratický a schopný	Ideální šéf je benevolentní autokrat nebo dobrý otec
Privilegia a symboly statutu nejsou považovány za vhodné	K manažerům patří privilegia a symboly statutu
Manuální práce je ceněna stejně jako práce v kanceláři	Práce v kanceláři má vyšší statut než práce manuální

Zdroj: Hofstede, 1999 str. 54

3.11.2 Vztah k nejistotě- vyhýbání se nejistotě (UAI)

Tato dimenze se zaměřuje na zacházení společnosti s neurčitostí, reakce na nejistotu a nebezpečí a interpretaci budoucnosti. Index vyjadřuje míru, jakou jsou kultury ochotny tolerovat nejistotu a jakou mají potřebu předcházet situacím, které nejistotě předcházejí. Společnosti s vysokou hodnotou tohoto indexu mají jen nízkou ochotu operovat s nejistotou. Pak zde existuje mnoho pravidel, zákonů, kontrolních mechanismů a tabu. (Hofstede, 1999)

Společnost je spíše konzervativní, lidé upřednostňují spíše stabilní sociální vztahy a pevné normy. Občané nemají pravomoci vůči autoritám a nemají k nim ani důvěru. Společnosti s vysokou potřebou vyhýbání se nejistotě jsou více stresové, ale je zde akceptovatelné ukazovat své emoce. Naopak společnosti s opačným vztahem jsou soutěživé.

Konflikt je zde jako běžná součást života. Lidé jsou tolerantnější, snadněji přijímají změny a jsou ochotni více riskovat. Emoce skrývají, je zde ale méně stresu. (Hofstede, 1999)

3.11.3 Individualismus - kolektivismus (IND)

Tato dimenze zachycuje, v jaké míře lidé jednají nezávisle a v jaké jsou spíše členové sociálních skupin. V kolektivistických kulturách převládá pocit příslušnosti ke skupině, lidé se zde rodí do skupin a jsou s nimi silně loajální. Jednají tak, aby skupinu nepoškodili. A přebírají odpovědnost i za ostatní členy. Zde má silnou roli rodina a pevné vazby mezi příbuznými. (Hofstede, 1999)

U individualistických kultur hrají významnou roli hodnoty osobní svobody a nezávislého rozhodování. Lidé zde mají spíše větší množství slabších vazeb. Vztahy jsou flexibilnější a méně závislé. Splnění úkolu a efektivita má před vztahy přednost.

Tabulka 2- Hlavní rozdíly mezi individualistickými a kolektivistickými společnostmi: pracoviště

<i>Individualistická společnost</i>	<i>Kolektivistická společnost</i>
Časté změny zaměstnání	Změny zaměstnání jsou řídké
Zaměstnanci sledují zájmy zaměstnavatele, pokud se shodují s jejich vlastními	Zaměstnanci sledují skupinové zájmy
Při přijímání a povyšování záleží jen na tom, co dotyčný umí a na příslušných pravidlech	Při přijímání a povyšování je brán ohled na skupinu zaměstnanců
Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je založen na smlouvě, která je výhodná pro obě strany	Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je chápán morálně, podobně jako rodinný vztah
Management je management jednotlivců	Management je management skupin
V manažerském výcviku se učí, jak čestně sdílet pocity	Přímé hodnocení zaměstnanců narušuje harmonii
S každým zákazníkem se musí zacházet stejně	Zákazníkům ze skupiny se dostává lepšího zacházení
Úkol je důležitější než vztahy	Vztahy jsou důležitější než úkol

Zdroj: Hofstede a další, 1999 str.86

3.11.4 Maskulinita- feminita (MAS)

Všechny lidské společnosti jsou tvořeny muži a ženami, zpravidla i v přibližně stejném množství. Rozdílný pohled na muže a ženy nepozorujeme jen mezi kulturami, ale dokonce i napříč členy společnosti jednotlivých kultur.

Dimenze se zde zaměřuje na obecné hodnoty ve společnosti. Tzv. maskulinní kultury se orientují na výkon a úspěch, hrdinství a pokrok. Jsou materiálnější. Chování lidí je agresivnější a přímočařejší. Konflikty se zde řeší bojem a dívky a chlapci jsou vychovávaní odlišně. Dívky mají být jemné a citlivé. Chlapci mají být průbojní a ambiciózní. Naopak femininní kultury se zaměřují na mezilidské vztahy, péči o sebe, kvalitu života a prostředí. Jsou jemnější a citlivější, konflikty se řeší kompromisem anebo vyjednáváním. Dívky a chlapci jsou vychovávaní stejně. (Hofstede, 1999)

Tabulka 3- Hlavní rozdíly mezi femininními a maskulinními společnostmi: pracoviště

<i>Maskulinní společnost</i>	<i>Femininní společnost</i>
Rozhodnost a agresivita v managementu	Intuice a konsensus v managementu
Konflikty se řeší vybojováním	Konflikty se řeší vyjednáváním
Odměny jsou spravedlivé	Odměny jsou založeny na rovnosti
Preference velkých organizací	Preference malých organizací
Žije se, aby se mohlo pracovat	Pracuje se, aby se mohlo žít
Více peněz je lepší než více volna	Dává se přednost volnu před prací
Kariéra je pro muže povinností, u žen je možná	Kariéry jsou možné pro obě pohlaví
Méně žen mezi specialisty	Větší podíl žen mezi specialisty
Humanizace práce je obohacení jejího obsahu	Humanizace práce na základě kontaktu a spolupráce
Konkurenční výhoda ve strojírenství a těžké chemii	Konkurenční výhoda v zemědělství a službách

Zdroj: Hofstede a další, 1999 str. 117

3.11.5 Dlouhodobá orientace- krátkodobost (LTO)

Poslední dimenze je jediná, která nevznikla na základě průzkumu ve společnosti IBM, ale vychází ze studie mezi studenty psychologie v asijsko-pacifické oblasti, kterou provedl M. H. Bond z Čínské univerzity v Honkongu. Ten prováděl průzkum na stejných základech jako Hofstede a objevil podobné dimenze ve zcela odlišném materiálu. Jediná dimenze z průzkumu neměla svůj ekvivalent, proto byla přidána tato, pátá dimenze.

Dlouhodobá orientace značí vyrovnanost společnosti s vlastní minulostí, poučení se z chyb a historie. Kultury s nízkým skóre ctí tradice a na inovace se dívají s respektem. Naopak ty s vysokým, přijímají sociální a jiné změny jako výzvu, jsou nakloněny k novinkám a technologiím ve výuce. (Hofstede, 1999)

Obecně tato dimenze ukazuje rozdíly mezi východními a západními kulturami. Na východě, jako například v Číně, dosahují vysokého indexu dlouhodobé orientace a na západě, například Velká Británie nebo USA, jsou tyto hodnoty velmi nízké a vykazují proto sklon ke krátkodobé orientaci. (Hofstede, 1999)

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Základní charakteristika Číny

Čína je nejlidnatější zemí světa a to s rychle rostoucí ekonomikou a vojenskou silou. Vytváří si tím tedy status nové supervelmoci. Její rozloha je 9 596 960 km², je tedy 4. největší na světě. Hlavním městem je Peking a nejvyšší horou země a zároveň světa je Mount Everest. Počet obyvatel se odhaduje na 1 373 541 278, tímto číslem si udržuje první místo i v počtu obyvatel. Oficiální měnou je Čínský jüan. Čínská lidová republika je totalitní režim pod vedením Komunistické strany Číny. Od roku 1949 se v jejím čele vystřídal čtyři „generace vůdců“. (Fairbank, 2010)

V posledních letech proběhly mnohé reformy a díky tomu se hlavně v ekonomické oblasti země přiblížila více Západu. Zřízeny byly například tzv. „Zvláštní ekonomické zóny“, kde bylo umožněno podnikání západním investorům. Naopak byla zavedena politika jednoho dítěte, která v důsledku přinesla i negativní vlivy, včetně nepoměru mezi pohlavími, stárnutí populace a úbytku pracovní síly.

Díky reformám, které začaly roku 1976, byl zde nastartován rychlý hospodářský růst, který trvá do dnes a stimuluje tak všechny oblasti národního hospodářství. Čínský vývoz v roce 2006 vzrostl o 27,2% a dovoz narostl o 20%. V únoru 2006 se inflace vyšplhala až na 8,7%, což bylo maximum za posledních 11 let. Čínská ekonomika v roce 2005 předstihla britskou ekonomiku, v roce 2007 německou, v roce 2010 japonskou ekonomiku a v roce 2012 předstihla i Spojené státy americké a stala se tak největší ekonomikou světa. V roce 2014 ji vyhlásil Mezinárodní měnový fond za nejsilnější v ukazateli HDP dle parity kupní síly.

V energetice má Čína všechny typy zdrojů, jak tepelné elektrárny, tak i jaderné a vodní, kde má zase jedno prvenství a to největší elektrárnu na světě. Neustále pracuje na nových projektech a na výstavbě reaktorů se zde podílí jak francouzské, tak americké a ruské společnosti. Vše má své pro a proti. Díky tomu zde dochází ke značnému znečištění zemědělských půd a vod. Čína patří mezi jednu z oblastí s nejmenšími zásobami vody na světě. Na severu trpí nedostatkem vody až 2/3 měst. Podobně je tomu i s ovzduším. Oblast východního pobřeží patří mezi území s nejvíce znečištěným ovzduším na světě, původem toho je využívání černého uhlí, jako paliva.

4.2 Ekonomická situace v Číně

Od roku 2014 je největší na světě, měřeno podle absolutní výše HDP a po přepočtu dle parity kupní síly. Hodnotu HDP zde do jistě míry kompenzuje počet obyvatel. V roce 2005, bylo již 70% kapitálu v soukromých rukách. Vláda v posledních letech vynaložila značné úsilí na podporu a ochranu zahraničních investic. Veřejný sektor zastupuje zhruba 200 velkých státních podniků. Hlavním oborem jsou služby, těžký průmysl a energetika.

Od poloviny 80. let se podařilo nastartovat silný ekonomický růst, díky kterému mnoho lidí přestalo žít v bídě. Mezi lety 1981 a 2001 klesl počet lidí pod hranici chudoby z 53% na pouhých 8%. Vzrostla kupní síla Číňanů a země začala ve světovém hospodářství hrát velmi významnou roli. Díky zájmu o obchodování ustoupila do pozadí i problematika lidských práv. Čína je stále jednou ze zemí, která má s porušováním lidských práv velký problém.

Od roku 1993 je umožněno zahraničním firmám založit si vlastní průmyslové závody a využít tak potenciál země v oblasti pracovní síly, pouze však v předem vymezených zónách zvláštního hospodaření. Tyto oblasti byly výhodně zdaněné a staly se pro investory velmi atraktivní. Určitým způsobem pomáhá vývozu a hospodářskému růstu i podhodnocení národní měny jüanu. Od roku 1978 se ekonomický výkon země skoro zdesetinásobil a to ze 140 miliard dolarů na 1,4 bilionů dolarů.

Nejdůležitější je však obchod se zahraničím. V roce 2004 bylo saldo obchodní bilance přebytek 59 miliard dolarů, v roce 2005 to bylo již 102 miliard dolarů, v roce 2006 160 miliard dolarů a v roce 2007 200 dolarů. Domácí trh je stále do jistě míry omezen, ve vnitrozemí se situace zlepšuje jen velmi pomalu. Vláda se snaží tuto situaci ve vnitrozemí zlepšit, a proto zrušila tisíce let staré zemědělské daně a podporuje projekty, které umožní rozvoj i v zaostalejších krajích.

Čína ač pomalu, tak se začala zapojovat do mezinárodních organizací. 11. prosince 2001 vstoupila do WTO. Čínský růst ekonomiky se stal symbolem úspěchu, zároveň však ohrozil ekonomiky v Evropě, Asii i Severní Americe. Vznikla tak konkurence, které se ostatní začínají bát a vzniká tím i otázka, jestli jsou schopné jí čelit.

Více průmyslu znamená větší spotřebu surovin a energie a to vede ke zdražování na světových trzích. Čína proto navázala spolupráci s africkými zeměmi a Kazachstánem, odkud chce čerpat ropu a zemní plyn.

4.3 Čínská kultura

Předně musíme přihlížet k představě, v podstatě etnocentrické, že Čína je středem světa s nejstarší civilizací a nejstarším životním stylem. I když oceňují některá pozitiva ostatních, stále si přijdou ve srovnání na vyšší úrovni v morální a duševní sféře. Charakteristiku je velmi obtížné vystihnout, je to dáno jejím rozměrem, různorodostí, vývojem a změnami za posledních 50. let.

Říká se, že Číňané málokdy vymyslí něco zcela nového, ale jsou trpěliví a pečliví v rozpracování cizích podnětů a v dovedení daného jich až k dokonalosti. Pocit národní soudržnosti najdeme i u těch, kteří žijí v zahraničí, kteří zachovávají vlastní tradice a přebírají od ostatních jen to, co není v rozporu s jejich tradicemi.

Podnikání v Číně přináší obrovskou příležitost jak vydělat peníze. Existují ale dvě možné varianty a to buď dobrá anebo špatná. Tou lepší jsou tisíce nových zákazníků každý den, prodeje s trojnásobnou marží oproti prodejm u nás nebo ta horší varianta a to jsou „slzy pro pláč“, kontejnery čisté vody místo drahé chemikálie anebo výrobky padělané ještě dříve, než se originály dostaly z veletrhu do distribučních kanálů.

Česká podnikatelská veřejnost tragicky zaostává za západními sousedy. Zatímco německé, francouzské, portugalské, ale i italské firmy se v Číně počítají na stovky, těch našich je tam opravdu málo.

Problémem pro všechny podnikatele je i jejich jazyk a to čínština, u nás často označována jako rozsypaný čaj. Přitom už při označení jejich jazyku jako čínština to značně zjednodušujeme. V Číně existují 3 největší jazykové skupiny a tou je mandarínština, šanghajština a kantonština. Tyto jazykové skupiny píší stejným písmem, mají stejný význam, ale čtou se jinak. Pak mají problém i mezi sebou a obyvatel Pekingů se s obyvatelem Šanghaje nedomluví a nakonec budou muset oba mluvit mandarínštinou. Tou umí opravdu skoro každý, pouze Peking je výjimka, kde je mandarínština dialektem čínštiny a musí se ji učit jako my například angličtinu. K přečtení základního textu musíte znát 2000 znaků, vzdělaný člověk jich zná 5-7000, ale existují jich desetitisíce. (Hebnar, 2016)

4.4 Společenské koncepty

Společnost je po staletí ovládána dvojicí konceptů, které klíčovým způsobem ovlivňují jednání téměř každého Číňana. Ztráta tváře, Guangxi nebo mianzi, tyto slova mají velký význam pro business. Pokud budete mluvit s nějakým podnikatelem, tak i když nebude umět ani slovo čínsky, tak tyto slovíčka znát určitě bude.

4.4.1 Mianzi

Mianzi v čínštině označuje něco jako „respekt“, „úcta“ a „důstojnost“. V jejich životech je důležité společenské postavení, především u mužů. Mianzi, peníze a moc jsou tři nejdůležitější věci motivující moderní čínskou společnost.

Při schůzce je důležitých hned několik věcí. Číňané si potrpí na lichotky, pozitivní zmínky o firmě. Finančně nákladnějším způsobem je pozvání na večeři, pak ale znamená, čím dražší večeře, tím lepší dojem to udělá. To samé platí i u alkoholu, neobjednává se podle chuti, ale spíše podle ceny. Pokud se bude jednání odehrávat v Číně, jste jako host a vždy vás budou zvat oni. Poslední možností je dar. A proč mianzi dávat? Protože poskytování mianzi je forma, obsah důležitý ani tak není. Číňané jsou obecně citlivější na to, jak se k nim druhá strana chová. Málo kdo by zkusil Číňana veřejně kritizovat anebo třeba odmítnout pozvání na večeři, typickým a jasným českým ne. Urážka je totiž v Číně velký problém a dokáží pak být i pomstychtiví. (Hebnar, 2016)

4.4.2 Guangxi

To je taková síť vazeb mezi lidmi, kteří k sobě mají „blízko“. Máte to už od narození, a v prvním případě je to vaše rodina. V průběhu se síť zvětšuje, jsou to například vaši kamarádi, spolužáci a kolegové. Vždy když něco potřebujete, tak můžete jít za neznámým člověkem, ale pokud je tam i někdo, koho známe, je to pro nás jednodušší.

Pokud chcete do vaší sítě někoho dalšího získat, tak se s ním budete muset sblížit. Následují tedy společné večeře, sportovní zážitky nebo výlety. Misky vah musí být ale rovnoměrné, pokud něco druhé straně dlužíte, musíte být připraveni to splatit.

I u nás funguje guangxi, jen to nemáme pojmenované. Kolikrát nám kamarádka ze školy předepsala lék bez předpisu, protože je z ní teď doktorka. Anebo nám kolegy syn z práce opravil auto, protože je to automechanik.

Význam guangxi je zásadní nejen pro samotné Číňany, ale i pro každého obchodníka který chce v Číně dělat business. (Hebnar, 2016)

4.4.3 Ztráta tváře

Pro Číňany je tradiční hodnotou harmonie, s níž také souvisí koncept tváře. Tvář představuje to, jak člověk působí navenek. Během jakékoli komunikace je nutné dbát na to, aby člověk neztratil tvář. Můžeme způsobit ztrátu tváře sobě nebo i někomu v našem okolí. I když se jedná o nehmotnou věc, tak význam je dost zásadní. Příkladem ztráty je například to, když někomu před ostatními vynadáte nebo se chováte nezdvořile. To však není jediný způsob. Dalším příkladem je odmítnutí, proto se tam nikdy neseťkáte s jasným „ne“, vždy to bude pouze nepřímé odmítnutí.

Důsledky mohou být různé. V lepším případě partner přeruší komunikaci a spolupráci. Nebo se dočkáte určité formy odplaty. To znamená, že se může pokusit udělat něco podobného.

Na druhou stranu je tu i možnost, kdy můžete svému partnerovi tvář dát. Nejjednodušší metodou je projevovat mu úctu, veřejně chválit. Tvář je v Číně důležitější než pravda. Většinou pokud je nutné, aby byla tvář zachována trochu lhát, každý to udělá bez mrknutí oka. Pro to je dobré se naučit číst mezi řádky. Vyžaduje to určitou obratnost, empatii a v neposlední řadě zkušenosti. (Zamykalová, 2003)

4.5 Vztah k cizincům

Čínská civilizace se po tisíciletí utvářela izolovaně od okolního světa. Tento fakt je pravděpodobně jednou z hlavních příčin svébytnosti čínské kultury. Většina obyvatel je nesmírně milá a usměvavá. K cizincům se snaží být vstřícní, pokud je to jen trochu možné, snaží se s vámi mluvit anglicky, i když tento jazyk moc neovládají.

Cizinci jsou v historii Číny zapsáni jak v pozitivním, tak negativním smyslu. Na jedné straně Číňané vysoce respektují západní vzdělanost, kreativitu i manažerské schopnosti, obdivují úspěchy západu, kvalitu zboží a života obecně. Na druhé straně u nich existuje jakési opovržení z našich nízkých orálních standardů, nedostatku taktu a zdvořilosti. Čínská vláda

nás díky mediím podle potřeby jednou staví do role přátel vědecko-technologického pokroku a podruhé z nás dělá nepřítele.

4.6 Role státu v podnikání

Velkou výhodou pro investory je pochopení státu nejen na národní, ale především na lokální úrovni a dobré vztahy s místními aktéry. Nekonečné množství času totiž zabere získávání razítek, podpisů, povolení a souhlasů od lokálních úředníků. O to horší pak je, když občas ani nevíte, jaké povolení máte mít a jestli ho vůbec dostanete a když ano, tak za jakých podmínek. V ČR úředník v podstatě nemá žádný vliv, to v Číně je vše úplně jinak. Jejich přízeň má velký vliv na to, jak jednoduše se vám tam bude podnikat. Přece jenom je rozdíl, jestli budete papíry vyřizovat půl roku nebo jen 2 měsíce. Například za jak dlouho dostanete zpátky daň z přidané hodnoty, záleží na tom, jak se bude úředníkovi chtít a kolik dostane na konci roku poukázek nebo novoročních koláčků. Nic se však nesmí přehánět, obvinění z korupce má drastické následky.

4.7 Filozofie a náboženství

Pokud se snažíme pochopit čínskou etiketu a jejich chování, musíme se nejdříve seznámit s jejich vnitřními motivy, které je ovlivňují. V tomto smyslu má největší vliv především filozofie, historie a náboženství. Většina Číňanů se označuje za ateisty. Přestože chodí do chrámů, tak jen s tím, že si chtějí něco přát.

4.7.1 Konfucianismus

Konfucianství začalo díky čínskému mysliteli Čchiou Kchung, mezinárodně zvaném jako Konfucius. Náboženství je viděno jako způsob vzdělávání, vede k uctívání nebe, země a předků. Lidská osoba má být kultivována studiem, díky tomu se může stát „ušlechtilým mužem“, osobností, která v sobě rozvinula a integrovala všechny mravní ctnosti a kulturní a společenské normy. Stalo se státním náboženstvím v Číně a položilo tak základy vzdělávacího systému. Nikdo nedokázal lépe podnítit v lidech vůli ke studiu.

Díky studiu se mladí muži mohli dostat do státních služeb a získat tak místo v nějakém úřadu. Pro studenty bylo největší odměnou, když úspěšně složili státní zkoušku,

prožívala to pak nejen celá rodina, ale i vesnice. Úspěšný kandidát na místo na úřadě pak mohl na znamení svého úspěchu vztyčit vlajku. Zkoušky byly vždy přístupné pro většinu, byly však velmi náročné a vyžadovaly několik let přípravy. Tito úředníci byli nejuznávanější společenskou třídou v zemi.

Toto učení se týká lidských vztahů a klíčem k tomu je hierarchie. Předpokladem je, že fungování společnosti není možné dosáhnout tam, kde předem není jasné, kdo koho má poslouchat. Proto pokud chce někdo v Číně opravdu zapadnout, musí hierarchii ctít. S podřízenými se baví jako s podřízenými a k nadřízeným má respekt a úctu. (Hebner, 2016)

4.7.2 Taoismus

Za zakladatele tohoto směru je považován muž jménem Lao-c'. Podstatou je nechat věci, tak jak jsou, nechat je vlastnímu vývoji. Je jedním ze základních směrů staročínské filosofie. Základním rysem je sebekultivace založená na práci s životní energií, v popředí je důvěra v moc intuitivních, spontánních a přírodních procesů a nedůvěra v „umělé“ statky a institucelidské civilizace a kulturní tradice. Cílem je vždy moc nad vnějším světem, která je pochopena jako hluboké poznání a využití přírodních procesů. Ta moc, kterou člověk získá je spontánní a nenásilná. Splynutí člověka s přírodou, má zajistit dlouhý život.

Tradičně se označuje jako protipól konfucianismu, kdy představuje orientaci na jednotlivce, přírodu a společenskou neangažovanost. Narozdíl od konfucianství se taoismus zaměřuje na vztah jedince ke společnosti a odtud se bere čínská opatrnost, moudrost. Vše tedy trvá, proto postupují krok po kroku, aby něco neuspěli.

Velice známým principem je Jin-Jang, který znázorňuje dualismus. Nic není jen takové a takové, jen vše dohromady tvoří celek. Jin a jang se nevyklučují, jsou na sobě závislé, nedají se dělit, navzájem se podporují, mohou se navzájem měnit a část jin je z jang a naopak. S tím souvisí i odlišný pohled na věc. Zatímco krádež je u nás vždy špatná, tak samozřejmě v Číně je taky špatná, ale pokud je nezbytná, například kvůli hladu, pak je akceptovatelnější.

4.7.3 Legismus

Legismus či legalismus, je jednou ze „šesti filozofických škol“. Základem myšlení je myšlenka státu řízeného výhradně pomocí neosobních a obecně platných a veřejně známých zákonů stanovujících systém odměn a trestů uplatňovaných s neúprosnou účinností. Je to

čínský filozofický směr, který je založen na přesvědčení, že většina lidí myslí jen na své vlastní zájmy i na úkor ostatních a proto musí být omezena zákazy a hrozbou trestu. Ideál zákona spočíval v naprostém zautomatizování výkonu státní správy, kde nebyl žádný prostor pro subjektivní posuzování. Jednou ze strategických výhod je, že systém měl být nastaven tak, aby panovníkovo postavení bylo přirozeně silné a nezáviselo na jeho kvalitách. Základním prvkem techniky vládnutí je pragmaticky pojatá idea „nezasahování“ vládce. Ten nezasahuje, pokud vše běží tak jak má, pouze vše kontroluje a udílí odměny a tresty. Na venek se moc neprojevuje, protože pak nikdo neví, co preferuje a co odmítá. Díky tomu pak podřízení neví, jak mu lichotit a nemají žádné vodítko k tomu, aby mu mohli nadbíhat. Musí tedy být upřímní. Jediný panovník je vyjmut z působení zákonů.

Číňané nemají rádi smlouvy, to se všeobecně ví. Myšlenkou je to, že nejefektivnější ochrana zájmů se dá realizovat jedině právem, tedy tresty za nedodržování a naopak odměňováním za dodržování. A pak se můžeme divit, že nám dodavatel nechce podepsat kupní smlouvu, protože si hned myslí, že to proti němu budete chtít nějak použít. (Malina, 1994)

4.8 Společenské situace

4.8.1 Přílet

K prvnímu kontaktu většinou dochází hned na letišti, kam přijede celá uvítací delegace, jak je jejich zvykem. Pokud se tomu tak nestane, tak už to je trochu zarážející. Mohla nastat nějaká neodkladná situace nebo to může značit to, že pro ně nejste tak moc důležití. Také čím větší důležitost je připisována vaší návštěvě, tím výše postavení lidé vás přivítají. Pokud jde o opravdu velký obchod nebo ve vás vidí dobrý potenciál, tak si všichni vysoce postavení u nich ve firmě udělají volno a přijedou vás přivítat.

My na to nejsme moc zvyklí, u nás to takhle nefunguje. Když do ČR přijede někdo na jednání, tak pro něj většinou přijede taxikář nebo někdo z firmy. Že by na něj však čekalo vedení firmy a celá delegace, to se stane opravdu výjimečně. Při příletu někoho z Číny je to ovšem nutné, je důležité se přizpůsobit jejich zvyklostem a tradicím.

Ve většině firem u nás to chodí tak, že schůzka začíná otevřením dveří do kanceláře a končí jejich zavřením, tak v Číně je to úplně jinak. Celkově rádi opouští svá pracoviště a to kdykoli je to možné. Proto i jednání se bude pravděpodobně odehrávat mimo kancelář.

4.8.2 Přivítání

Jak je zvykem lidí, co žijí v Praze, že neustále někam spěchají a nestíhají, tak to si v Číně dovolit nemohou. Nejdůležitější zásadou je dochvilnost. Pozdní příchod značí to, že vám na schůzce zas tolik nezáleží. Rozhodně je lepší dorazit o něco dříve, každému se může stát, že se někde zdrží. Pokud už se stane, že přijdete o něco později, je dobré připravit si dobré vysvětlení a hlavně se omluvit. Na druhou stranu, jak si v Číně potrpí na dochvilnost, tak pak se samotným jednáním nebo rozhodováním vůbec nespěchají. I když se budete snažit stanovit si nějaký časový harmonogram, tak s tím většinou neuspějete.

Při přivítání v kanceláři ten hlavní a vedoucí z vaší skupiny vstupuje do dveří jako první, tím se i usnadní jeho identifikace. Je důležité si předem určit někoho, kdo bude celou firmu zastupovat a jednat s druhou stranou. Nejdůležitější host má většinou i své místo a bývá to naproti vchodu, zády ke dveřím sedí ty nejnižší postavení.

4.8.3 Představení

Při představení většinou dochází ke stisku ruky, k tomu patří i přikývnutí hlavou, občas i mírné sklopení zraku. U nás jsme většinou zvyklí ruku opravdu stisknout pevně, v Číně je podání ruky většinou velmi něžné. Na rozdíl od Japonska není zvykem se uklánět, stačí pouze mírně sklopit hlavu. Na podání ruky je lepší vyčkat, až ruku nabídne čínský partner. Vzdálenost mezi lidmi je většinou o něco větší, než jsme zvyklí. Žádné jiné doteky nejsou vhodné. Určitě zde není vhodné začínat s objímáním nebo dokonce líbáním na tvář, jak je v jiných státech zvykem. Dobré je udržovat si spíše odstup a řídit se podle nich.

Ke každému představení patří předávání vizitek. Těch by měl mít každý v zásobě opravdu velké množství. Když chce někdo udělat dojem, tak je dobré si nechat udělat dvojjazyčné vizitky. Vizitka by se měla předávat i přijímat oběma rukama, textem k přijímacímu, značí to jistý respekt. I když čínsky neumíte, je vhodné si vizitku prohlédnout a pak si ji schovat, ne však třeba do zadní části kalhot. To je u nich neslušné, ale řada podnikatelů to dělá. Většina lidí samozřejmě nerozumí tomu, co je na ni napsané, v tom případě může alespoň předstírat, že si ji čte.

Na vizitce bude vždy první napsané příjmení a při oslovení se většinou používá i funkce, pokud ji známe. Nepoužívají se akademické tituly. Čínská jména jsou v psané formě většinou dvou nebo tříznaková, výjimečně čtyřznaková. Zajímavostí je, že manželky po

svatbě nemění příjmení. Občas se stane, že se vám někdo představí svým anglickým křestním jménem, snaží se nám to tím trochu usnadnit. Většinou anglické jméno s jejich opravdovým jménem nemá nic společného, je vymyšlené a občas i dost nezvyklé.

4.8.4 Dárky

Předávání darů už je takovým určitým zvykem v Číně, důležité je nepřijít s prázdnou. Je to, jako když tady v Evropě při prvním setkání nepodáte ruku. Předání a výběr daru však není úplně tak jednoduchý, řídí se několika pravidly. Hodnota daru by měla odpovídat situaci a daru protistrany, to je ovšem velmi těžké odhadnout. Většinou se dary rozbalují až později, pokud jde ovšem o velmi cenný dar a chcete udělat dojem, můžete požádat o jeho rozbalení ihned. Je vhodné předat velký dar tomu nejvýše postavenému a ostatním dát alespoň dárkové tašky s prospekty a reklamními předměty, aby neodešli úplně s prázdnou. Občas je to trochu problém, protože na čínské straně bývá velká skupina lidí při jednání. Pokud by se však na někoho nedostalo, nic se neděje, důležité je, že jste s nějakými dary přišli.

Dárky bývají zabalené. Platí, že pokud máte nějaký výjimečný dárek, tak ho balit nemusíte. Důležité je si dávat pozor na barvu dárku. U nás barva nic neznamena, ale jejich kultura patří mezi ty nejpoověřivější, co se týká barev. Takže žádná bílá, to je barva smrti. Ideální je například červená v kombinaci se stříbrnou nebo zlatou, to symbolizuje štěstí. Stejně jako je nevhodné dávat ostré předměty, hodiny, které označují pohřeb a nic s číslem 4. Pokud my dostaneme nějaký dar, tak je dobré v náznaku dar odmítnout, jako že nebylo nutné nic nosit a až poté ho přijmout. Stejně jako vizitky jej podáváme a přijímáme oběma rukama.

4.8.5 Stolování

Je velice důležité si uvědomit, že část Číňanů vyrůstala v chudobě a proto jídlo a pití je pro ně hlavním způsobem, jak ukázat bohatství a blahobyť. Je jejich oblibou alespoň některé obchodní věci řešit při obědě či večeři, utužuje to vztahy a hodí se přinést nějaký dárek hostiteli. Většinou se večeře odehrávají v odděleném salóncu nebo v hotelu.

Při večeři je obvyklé si dát třeba i 10 chodů, ne všechno však Evropanům bude po chuti, i když většinou se bude jednat o velmi drahé pokrmy. I příchod a odchod má pár pravidel. Nedochovilnost se opět moc netoleruje, je to neslušné. Hostitel většinou odchází jako

první, po tom, co se zvedne, by se měli zvednout i ostatní. Zůstat sedět je neslušné. Odchod většinou následuje po posledním chodu a tím bývá ovoce. Žádná káva a dort, jako je ve zvyku u nás, většinou na menu nebývá. Sedí se většinou u kulatého stolu a vedle hostitele napravo sedí ten nejvýše postavený. Ten kdo začíná jíst jako první je vždy hostitel.

Zkuste se předem naučit jíst hůlkami, není to úplně složité a uděláte tím dojem. Většinou se totiž hůlky používají na všechny chody. Po dojedení se pokládají přes misku anebo na podložku. Nikdy se hůlky nezapichují do jídla a neolizují.

Dříve bylo ve zvyku, že i jídlo servíroval hostitel, teď již tomu tak v mnoha případech není a každý si nabere sám. Jen když u vás vidí prázdný talíř, tak vám něco nandá. Je tedy vhodné na talíři něco mít. Většinou se i zbytek jídla na talíři nechával a bylo to známkou toho, že už nemáte hlad a jste dostatečně nasyceni. Je slušnost ochutnat všechny chody, pokud některý z nich opravdu není podle vaší chuti, tak z něj ukusujte alespoň malé kousky a více konverzujte. Přímé odmítnutí by mohlo být celkem necitlivé a hostitel by si to mohl brát osobně, na jídle si hodně zakládají.

O pití se vždy stará personál a většinou je ho tam více než dost, Když si už nepřejete dolívat, tak stačí jemně položit na sklenici dlaň.

4.8.6 Alkohol a kouření

Pití je nedílnou součástí každého stolování. Na přípitek dochází většinou po prvním chodu a pronáší ho hostitel, po dalším chodu je na řadě s proslovem host. Mimo přípitek se většinou nepije tvrdý alkohol ani víno, pouze pivo a nealkoholické nápoje. S každým dalším chodem totiž přichází další a další přípitek s druhým nejvýznamnějším hostem atd. Číňané jsou na to zvyklí a berou to jako zábavu, ale pokud je někdo introvertní typ, je vhodné říct alespoň něco, je to slušnost.

Většinou se připíjí na ty samé věci jako přátelství, vzájemný prospěch a partnerství. Důležitá je forma a ne tolik obsah. Sklenice se drží v pravé ruce. Pro prokázání úcty ji držíte níže než ten druhý. Pokud někdo zrovna neholduje alkoholu, je dobré se omluvit hned na začátku na nějaké zdravotní problémy nebo něco podobného. Nehodí se přestat pít přípitky během večera, je to neslušné. Můžete také zaslechnout “gan-bei”, to znamená do dna.

I když to není úplně tak známé, tak Číňani kouří často a i při jídle. Proto se může i stát, že jednou rukou budou držet hůlky a druhou zapálenou cigaretu. Neuděláte s tím nic a je

potřeba si na to zvyknout. Ten, kdo kouří, vždy nabídne i ostatním, proto se hodí mít po ruce nějaké dražší cigarety, pokud jste kuřák.

4.9 Obchodní Jednání

4.9.1 Místo a čas

Většinou jsou všude schůzky předem naplánované a mají jistý harmonogram. V Číně to tak úplně neplatí. Může se stát, že si s vámi naplánují schůzku na poslední chvíli, proto to chce hodně trpělivosti. Neřeší, kdy se schůzka odehraje, jsou v tomhle dost flexibilní.

Místa pro schůzky většinou volí mimo jejich kancelář. Již podle místa a času lze poznat, jak důležitá schůzka je. Pokud je to schůzka v jejich pracovní době a v kanceláři, nepřikládají jí moc velký význam. Naopak odehrává se schůzka například někdy k večeru a v nějaké restauraci, značí to, že si na vás udělají čas i ve svém volnu a pro to je pro ně schůzka důležitá.

U nás jsou všichni zvyklí na práci 5 dní v týdnu, 8 hodin denně a volný víkend, u nich je to trochu jinak. Koncept víkendu a pracovní doby se liší. Pracovní doba bývá obvykle každý den od 8:00 do 18:00 s 2 hodinovou přestávkou na jídlo. A tak tomu bývá od pondělí do pátku, záleží však na druhu práce a pozici. Například dělník pracuje i 80 hodin týdně. Velká nezaměstnanost vede k jejich úsilí neztratit práci, proto jsou pracovití a zvyklí pracovat mnoho hodin denně.

Jediné, co je výjimkou a kdy mají skoro všichni volno, jsou jejich tradiční svátky. V tu dobu nemáte šanci nikoho zastihnout a je to i neslušné. Je běžné, že v období hlavních svátků bývá z rozhodnutí vlády volno z pravidla několik dní navazujících na víkend. Dny volna kromě samotného svátku jsou napracovány během předchozího či následujícího víkendu. Proto je dobré si zjistit, kdy se jaké svátky slaví.

4.9.2 Tým

Je důležité si určit jednoho, kdo bude za firmu ten hlavní a bude firmu zastupovat. Celou dobu bude druhá strana komunikovat především s ním a bude na něm hodně záležet, jak se bude odehrávat možná budoucí spolupráce. Je možné i udělat vizitku speciálně pro tuhle schůzku. Čím více lidí se schůzky zúčastní, tím lépe. Vypadá to pak, že vám na té

schůzce víc záleží. V Číně je také zvykem chodit na jednání ve velkém počtu. Ideální je předem zaslat seznam delegátů a společně s tím i materiály o společnosti. Potrpí si na funkce, takže je důležité, aby věděli, kdo má co na starost a s kým mohou komunikovat.

4.9.3 Příprava jednání

I když jsou jednání kolikrát dost chaotická a někdo se v nich může i ztratit, tak v Číně improvizují velice neradi. Dopředu si každého prověří a zjistí si o něm toho co nejvíce. Před jednáním o vás budou vědět vše. Podle celého jednání a také i podle toho, koho na něj vyšlete, hodnotí, jak moc o budoucí spolupráci stojíte. Je pak rozdíl, jestli přijede ředitel nebo jen nějaký manažer.

Na nic nespěchají, takže je potřeba mít na vše dostatek času, aby vás pak nemohli časově zatlačit do kouta. Nespěchají ani při jednání, takže pokud na to nemáte celý den, je dobré se zkusit předem na čase domluvit. Všeobecně moc nevěří cizincům, takže je důležité si připravit nějaké podklady pro to, aby vám uvěřili. Musí poznat, že se vám dá věřit a proto je třeba si zvolit velmi dobrého zástupce, předložit nějaké reference.

4.9.4 Jednání

Jednání s cizími partnery probíhá většinou v angličtině. Problémem však je, že ji dobře ovládá jen velmi málo osob, pak vznikají drobné komunikační problémy. Ideální způsob zajištění bezproblémové komunikace je česko-čínský tlumočnick.

Je potřeba si najít profesionálního tlumočnicka v daném oboru nebo je možné využít i pracovníka, který však bude schopen přeložit odborné termíny v daném zaměření firmy. Využití tlumočnicka je samozřejmě dost nákladné, ale tato investice se vyplatí a může předejít budoucím nesrovnalostem a možným problémům. Nejhorší možnou variantou je využití tlumočnicka firmy partnera, je to sice finančně výhodnější, ale nikdy není jistota, že bude tlumočit vše a tak jak má.

Při jednání je používán tzv. small talk, v překladu nevýznamný hovor. Hlavním účelem je odstranit bariery mezi lidmi. Dnes je již běžně užíván při jednáních, na firemních večírcích nebo i v komunikaci s úplně cizími lidmi. Nejčastějším problémem je, když někdo vede monolog nebo do hovoru zapojuje vlastní problémy. Mezi základní pravidla tohoto hovoru patří: žádné soukromé záležitosti, žádná rozsáhlá témata, žádné negace ani rozpaky.

Tato fáze by se v žádném případě neměla vynechávat. Je to takové první “oťukávání”. Naše kultura je většinou navyklá na to jít hned na věc, tam ale small talk většinou trvá tak 10-15 minut.

Není úplně vhodné vtipkovat anebo používat sarkasmus či ironii, nemají náš evropský humor a setkáte se tak s nepochopením. Nebo nastává problém s přeložením. Stejně jako není úplně ideální se pouštět do diskuzí ohledně politiky nebo historie, je lepší si vybrat nějaká jednodušší témata jako jídlo, památky. Tam pak nehrozí případný nesoulad názorů. Občas dojde na otázky na tělo, nehodnotí se však obsah odpovědi, ale spíš ochota na ně odpovídat.

Mimoverbální projevy jsou velmi důležité, v mnohém doplňují jejich projev. Například smích nebo úsměv může mít zcela rozdílný význam. Jsou-li nervózní, v rozpacích nebo říkají něco nepříjemného, tak se můžou smát a při tom si zakrývají ústa rukou. Může to být reakcí jak na nějakou nepříjemnou otázku, tak na citlivý problém nebo společenský prohřešek. Sykot je znakem obtíží nebo odezvou na nepříjemnosti. Není vhodné na někoho ukazovat, nedělá se to. Při návštěvě se zouvají boty, není zvykem chodit doma v botách jako například v USA.

V Číně je důležité se nejdříve seznámit, poznat jeden druhého. Na obchody se nesmí spěchat, většinou probíhají až druhý den anebo později. Při jednání se klade důraz na formálnost, je určen jeden vedoucí a ten mluví za všechny, ostatní mluví, pokud jsou tázáni. Stejně tak i v případě, že používá jedna strana překladatele, měl by mluvit k vedoucímu. Při jednání nečekejte žádné probírání témat jednotlivě, nebo to, že by měla mít jednání nějakou osnovu. Většinou se probírá vše najednou. Specifické je pro ně nepřímé vyjadřování. Nepočítejte s tím, že uslyšíte jasnou odpověď nebo se ihned na něčem dohodnete. Například přikyvování hlavou neznamená souhlas, ale jen to, že berou v úvahu, co říkáte. Pokud však uslyšíte něco ve smyslu jako, musíme se rozmyslet, ještě si o tom promluvíme, to značí, že bohužel o tom se s vámi už bavit nebudou, jen to neříkají nahlas.

Již podle toho, kde a kdy se odehrává jednání, poznáte, jak vážně ho berou a co od něj očekávají. Pokud si vás dopoledne pozvou do kanceláře, je schůzka dost formální a vyhlídky nejsou zrovna příznivé, je to jako kterékoli jiné jednání. Když je zmínka o obědě, vyhlídky jsou o něco lepší. Ideální je však večere, obětují vám tím svůj volný čas a ten je pro ně dost důležitý a budoucí spolupráce vypadá velmi nadějně.

4.9.5 Vyjednávání

Obchodní jednání berou jako takovou zábavu a zpestření dne, proto nemají v oblíbě vyjednávání. Rádi smlouvají a to o všem, nemusí jít ani o velký obchod, kolikrát vám mohou požadavky přijít i směšné, ale řídí se pravidlem, že za zeptání nic nedáš. Přehnanými nároky nastavují laťku dost vysoko, abyste se snažili se alespoň přiblížit požadavkům, které na začátku zmínili. Pokud se ale rozhodnete, že opravdu máte v plánu s nimi vyjednávat a pokusit se dohodnout lepší podmínky, tak je potřeba mít dobrou strategii a ideálně i záložní plán. Pokud se to ovšem odebere nesprávným směrem je lepší obchod opustit s prázdnýma rukama než se nechat zatlačit do kouta.

Například pokud chcete, aby distribuovali váš výrobek, tak první návrh podmínek bude znít asi takto. Zaplatíte všechny celní inspekce, budete platit marketingové výdaje a zápisné v supermarketech. Zdá se vám to přehnané a nereálné? Nemají se s vámi o čem bavit, do okamžiku, kdy přijdou s realističtější návrhem. Nenechte se proto zahnat do této pasti a snažte se první nabídku ignorovat, protože tím vás zkoušejí.

Pokud jde o jednání na vyšší úrovni, budou mít čínští představitelé více než přesnou aktuální informaci o situaci v České republice a budou vědět o vaší firmě úplně vše. Bývají velmi dobře argumentačně vybaveni s velkou dávkou trpělivosti. Myšlení jejich vyjednávačů je značně koncepční, uvažují s perspektivou mnoha let dopředu. Při jednání se však ukazuje jejich trpělivost, psychická odolnost, slušnost a skromnost. Stále zde má velký význam neverbální komunikace a proto například smích může zakrývat překvapení či nesouhlas s nevhodným návrhem. Je dobré již před vyjednáváním partnerovo chování pozorovat a zkusit odhadnout podle jeho chování, na čem je možné se dohodnout a kudy cesta nevede.

4.9.6 Vyjednávací taktiky

Jak už jednou bylo řečeno, je u nich zvykem, že se vás budou snažit dostat do pozice, abyste se cítili provinile, dobře totiž vědí, že vás to trochu rozhodí a při vyjednávání budou mít navrch. Někteří vyjednávači se občas i rozhněvají, za některé scény by zasloužili snad i "Oskara". Měli byste se tedy proto snažit být vyrovnaní, nenechat se vyprovokovat a trvat na svém. Můžete zkusit trochu přitvrdit také, ale riskujete to, že narušíte rovnováhu vašeho vztahu.

Mohou se vás také pokusit rozhodit tím, že vám sdělí, že vyjednávají s více firmami, je to celkem obvyklé u většiny většina firem, ale většinou se o tom takto veřejně nemluví. Snaží se vás tím znejistit a dávají najevo, že pokud se nedohodnou na dobrých podmínkách, tak budou jednat s konkurencí. Proto není na škodu sdělit, že Čína je dost velká a je v ní spousta obchodních partnerů.

Jedním s nejpoužívanějších vyjednávacích nástrojů je čas. Většinou se všichni snaží uzavřít obchod co nejrychleji. V Číně mají na všechno spousta času a jsou trpěliví, vycítí, že jednoho dne přistoupíte i pro vás na ne tolik výhodné podmínky. Naopak občas na vás budou zas spěchat anebo vám tvrdit, že úředník to může podepsat jen v určitý den. Rozlišit, kdy říkají pravdu a kdy ne, je pro cizince velmi složité. Proto je důležité mít na všechna rozhodnutí dost času, ideální je neprozrazovat naplánované lhůty, pokud to není nezbytně nutné. Občas pomůže změna území a proto je možné je pozvat do firmy a trochu je rozhodit ztrátou domácí půdy pod nohama.

Problém je v tom, že v Číně ani v závěru jednání nemusíte tušit, čeho se snaží dosáhnout. Většinou své karty do poslední chvíle neodhalují, jsou jak pokerový hráči. Způsob našeho jednání, kdy pro rychlejší domluvu vše vyložíme na stůl, považují za naivní.

Už jednou bylo zmiňováno, že obchodní partnery, se kterými to myslí vážně berou na večeře, obědy nebo zábavy. Snaží se vás tím obměkčit a v neformálním prostředí jsou také schopni lépe odhadnout, kdo má jaké pravomoci ve firmě a kdo je jak vysoko postaven.

4.9.7 Ukončení vyjednávání

V naší kultuře se většinou snažíme nějak dohodnout a občas připustit i nějaký kompromis. Důležité je, aby to bylo výhodné pro obě strany. I když jednání není vždy procházka růžovou zahradou, koncept win-win už je tak nějak v nás. To však v Číně neplatí. Číňané jsou v tomhle ohledu dost pragmatičtí a cyničtí.

Dobrá dohoda je pro ně taková, kdy mají pocit, že víc už z vás nemohou dostat. Pak je tedy ideální připravit dohodu tak, aby měli pocit, že získávají vše a my odcházíme v podstatě s nepořízenou, i když tomu tak není. Vyjednávání berou jako takovou hru či boj, a tak se k tomu i staví.

Pokud však po několika pokusech o dohodu přijdete na to, že to opravdu nejde a nejste schopni uspokojivého výsledku, je lepší od dohody odstoupit. Dejte najevo, že podmínky opravdu nejsou uspokojivé a že si jednání klidně zopakujete, však za jiných podmínek.

4.9.8 Dodržování dohod

Podnikání v Číně má svůj začátek, průběh, ale většinou ne konec. Jejich kultura nezná koncept finality, takové to plácnutí si, podání rukou. Dohoda se většinou vyjednává v určitém čase a za jistých podmínek, pokud se okolnosti změní, tak je důležité se znovu sejít a vše probrat.

Bohužel v tomto nastává trochu problém, pokud se změní nějaké podmínky pro ně, je to pro ně méně výhodné, tak chtějí znovu jednat nebo dohodu zrušit. Naopak, když se mění něco na vaší straně a bude to nevýhodné jen pro vás, budou si zatím stát a budou chtít, aby vše bylo dodrženo podle původních podmínek. Nesmíte se nechat zahnat do kouta a trvat na tom, že obchod musí být výhodný i pro vás.

Další situace, která může nastat, je obviňování vaší strany z toho, že během jednání nedodržíte parametry rámcové dohody. Funguje to asi tak, že vám na úvod sdělí, že si chtějí odsouhlasit, aby dohoda byla pro obě strany ve výsledku výhodná. Pak vám v určitém okamžiku diskuze řeknou, že váš návrh porušuje základní pravidla a porušuje dohodu, nic se však nedá ověřit. Účel této taktiky je jasný, chtějí, abyste se cítili provinile a oni si tak připravili “půdu” pro další ústupky. Na tuto pasivně agresivní taktiku existuje jednoduché pravidlo. Máte vždy možnost změnit názor a nemáte povinnost se omlouvat. I oni to tak budou dělat.

S tím souvisí, že si většinou při jednáních vedou detailní záznamy. Pro případ, že byste později změnili názor, rádi vám to připomenou. Na věci, které pro ně hodně znamenají a podle kterých by vás mohli v budoucnu zatlačit do kouta anebo dostat do nelehkých situací mají výbornou paměť. Proto je lepší vše, na čem jste se dohodli zaznamenat a ideálně anglicky i čínsky. Nejde jen o to, že byste mohli něco opomenout, ale také občas může dojít k jistým jazykovým bariérám, kde každý chápe souvislosti trochu jinak.

4.10 Marketing

To že se výrobek dobře prodává v České republice nebo Evropě, nemusí hned znamenat, že bude mít podobný úspěch i na trhu v Číně. Prodat Číňanům nějaký výrobek není vůbec jednoduché. Ideální je, si nejdříve udělat nějaký průzkum trhu, zjistit, jestli jsou podobné produkty již na trhu a jestli je výhodně expandovat zrovna do Číny. Na produkt se musíme dívat komplexně, například z pohledu marketingového mixu “4P” (produkt, cena, reklama, umístění).

4.10.1 Produkt

Pokud má produkt uspět, musí být něčím jiný, musí být unikátní. Číňané totiž nemají zájem kupovat něco, co už mají na svém trhu a v dnešní době je to už skoro vše. Produkt tedy musí být jiný, co se týče kvality, musí mít nějaké výrobní tajemství nebo nějaký patent. Dalším problémem je vzhled, protože vkus náš a ten čínský je dost rozdílný, pak tedy nastává otázka, jestli vzhled ponechat anebo ho zkusit přizpůsobit čínskému vkusu. Jsou firmy jako například Škoda Auto, které provádí drobné estetické úpravy, na druhou stranu máme například Apple, kde jsou všechny telefony naprosto stejné pro všechny trhy. I pokud jde o jídlo, velké řetězce jako je například KFC pozměňují nabídky podle lokace.

Samozřejmě není úplně možné prodat v Číně cokoliv. Například naše tradiční věci tam oni neznají a nebude o ně zájem. Zkuste tam prodávat například formu na bábovku. Nebudou vědět, co s tím, nebudou to používat a možná by bábovku ani nejedli.

Důležitý je tedy průzkum trhu konkurence, jakým směrem se trh ubírá, jakou zvolit obchodní strategii. Každý může zkusit průzkum sám a pak samozřejmě nebude ovlivněn zaujatostí jiné osoby, ale stále existují i firmy, které se tím zabývají a už ví, jak to chodí. Každopádně v tom případě, když se rozhodnete někoho najmout, tak si zaplatíte a ne zrovna malou částkou.

Nejdůležitější je tedy, aby výrobek nebyl jednoduchý, čím složitější, tím je náročnější ho okopírovat a v tom jsou jedni z nejlepších. Po okopírování vypustí na trh svou verzi a o váš výrobek už nikdo nebude stát, protože jejich cena bude vždy nižší. Ne jedna firma na tomto ztroskotala. Další možností jak ochránit výrobek je ochranná známka, jejíž kopírování ani v Číně není tak jednoduché.

4.10.2 Cena

Pokud nevyrobíte pro svůj trh, je jasné, že musíte počítat i s tím, že k částce budou připočítány náklady na dopravu, clo, DPH, případně ještě nějaké daně. Obzvláště pokud je zboží nadměrné velikosti anebo jiným způsobem špatně transportovatelné, nastává velký problém a cena rázem stoupá. Problém je to pouze v případě, že výhodou výrobku je jeho nízká cena. To je náhle tento výrobek nevýhodný, protože ztratil jeho jedinou výhodu a to dobrou cenovou dostupnost. Jestli tomu tak není a výrobek je výjimečný například svou jedinečností nebo luxusem, pak lze i zvažovat variantu, že cena rázem stoupne, po připočtení všech poplatků a stále se to vyplatí. Pak je předpoklad takový, že se levné čínské výrobky nemohou výrobku vyrovnat a nemohou mu konkurovat. Je ale nutné mít dost velké finanční zdroje na dobrý marketing a reklamu pro tento výrobek.

4.10.3 Místo

Díky své rozloze a rozmanitosti je výběr místa dalším problémem. Region od regionu se liší jak trh vyspělosti, tak kultura i jazyk. Jsou dvě možnosti, první je bohatší část východního pobřeží a druhou je vnitrozemí. Pak je tedy důležité podle toho zvolit distribuční kanály a obtížnost se do nich dostat.

Samozřejmě vše záleží na druhu výrobku a na vhodném trhu pro něj. Velkým problémem zde mohou být opět finance, protože dostat svůj výrobek do velkých měst a míst, kde se bude prodávat ve velkém je opravdu ze začátku hodně finančně náročné. Je to velká investice do reklam a marketingu.

4.10.4 Marketingová podpora

Většinou bývá pravidlem, že za každou dobrou marketingovou kampaní stojí dobrý nápad a dostatek financí. Takže je nutné počítat s penězi navíc. Obzvláště pokud bude výrobek luxusnější, tím dražší bude i kampaň, aby byla na nějaké úrovni. Nejsou to však jen peníze na kampaň, jsou tu i další náklady, jako například na dopravu vzorků, na účast na veletrzích nebo tlumočení a propagační materiály. Po zvážení všech pro a proti, po sečtení všech nákladů řada exportérů přehodnotí svůj plán, protože zjistí, že ne všechno zboží je vhodné pro export do Číny a konkurence schopné.

Obecně pro shrnutí lze tedy říct, že šanci na úspěch mají výrobky, které jsou tradiční pro některou zemi a tím i výjimečné. Nebo jsou to výrobky tak technologicky pokročilé, že je v Číně ještě nepoužívají a nejsou schopni je lehce okopírovat. Výrobky, které jsou akutně poptávány jako zemědělské produkty nebo nerostné suroviny nebo jsou tak kvalitní, že nemají na jejich trhu konkurenci.

V Číně je opravdu velký problém v tom, že jsou schopni uvádět výrobky na trh tak rychle, jako to žádná jiná země nedokáže. Říká se, že kolikrát než vyjde na trh originál nějakého výrobku, vedle v tržnici už mají jeho padělek. Proto je nutné výrobek neustále inovovat, jinak se na trhu mezi konkurencí ztratí.

4.11 Trh

V každém případě je nutné se co nejvíce o trhu předem dozvědět a porozumět prostředí, jestli je vhodné pro podnikání. Při průzkumu trhu máme hned několik možností. Může ho provádět firma čínská, česká nebo zahraniční. Čínská firma má výhodu v tom, že dokonale zná místní trh a zdejší prostředí. Bohužel kvalita bude o něco nižší. Co ale může každý udělat sám je prověřit si B2B internetové stránky a zjistit, jestli se daný produkt na trhu už vyskytuje a pokud ano, tak jaká je jeho tržní cena.

Pokud se však i tak chcete pokusit o průzkum trhu sami a chcete zjistit, jaká je situace ve vašem oboru, budete potřebovat velké množství údajů. Důležité jsou údaje týkající se možnosti dovozu, výroby a exportu. Poté zjistit, potenciální dodavatele, partnery a konkurenty. Nutná bude i analýza kvality zdrojů a aktuální trendy na trhu. Většinou má průzkum dvě fáze. První je průzkum čínského internetu v čínštině, tedy i zdrojů nedostupných v angličtině a druhou fází je telefonování, osobní návštěvy a setkání se s některými obchodníky v Číně.

4.12 Distribuce

Dostat se do velkých obchodů je v Číně stejně obtížné jako všude jinde. A když už je to možné, tak za dost vysoké zápisné. Uvedení na trh znamená především najít si vhodného distributora a s ním se dostat i k jeho distribučním kanálům. Náklady na distribuci patří ve

světě mezi ty nejvyšší. Přesněji řečeno při tvorbě HDP se podílejí 17,6%. V Evropě je to cca 11,2 % a v Americe 8,5%.

Bohužel jsou v Číně i dost nedůvěřiví, a tak je pro ně trochu problém přejít například od značky, kterou kupují už nějakou dobu a ví, že je to lokální značka, ke značce, kterou vůbec neznají a tak ji nemají proč věřit. Díky tomu je i problém se dostat s výrobkem do větších řetězců. Je to skoro nemožné. Stále je ale šance se dostat alespoň do těch menších obchodů, které jsou spíše zaměřené na importované zboží. Jsou to například Jenny Lou a nebo BHG. Je pak možnost zkusit štěstí u malých obchůdků, tam jen záleží na tom, jestli se vám podaří přemluvit majitele, těch je ale bohužel mnoho a finančně se to moc nevyplatí.

I distributoři chtějí peníze na marketing, jen v případě jejich vlastního zájmu jsou ochotni to zaplatit. Také se může stát, že vhodné distribuční kanály nenajdou. Ideální je proto začít pomalu a zaměřit se pouze na jeden trh a poté upravit byznys plán a v případě, že vše půjde jak má, tak postupně expandovat. V případě snahy prosadit se na více trzích vzniká větší riziko dopustit se nějaké chyby a nebude to nejlevnější záležitost. Nevýhodou je, že pokud je proces příliš pomalý, je tu stále možnost, že konkurence bude rychlejší. Další možností je sledovat konkurenta a poučit se z jeho chyb.

Pokud nelze výrobek dostat do obchodů, je tu možnost vlastního stánku například v nějakém nákupním centru. Je to však dost nákladné. Za stánek se totiž platí nájem a odvádí se i procenta z prodeje. Nehledě na to, že poslední dobou roste obliba v nakupování online.

4.13 Segmentace

U marketingu je dobré rozlišovat, o jakou vrstvu obyvatelstva jde a s jakým příjmem. V Číně bude pozornost věnována především nízké a střední příjmové skupině.

4.13.1 Nízká příjmová skupina a sociální mobilita

U nízké příjmové skupiny v menších městech a na venkově jsou obavy spojené s domovem a jeho ztrátou. Komunikace marketérů tak musí být jednodušší a přímá. Narodili se do určitých poměrů a výrobky by jim jejich život měly ulehčit. Na trhu většinou dominují neznámé čínské značky. Je to hlavně tím, že jsou cenově dostupné. Firmy se snaží uchytit na trhu tím, že rozšiřují svá portfolia směrem dolů. Například firma Colgate, co vyrábí zubní pasty, má jak dražší výrobky, tak i levnější. Snaží se tak prosadit v obou segmentech.

Cena však není jediným kritériem. Od výrobku je vyžadována i určitá přidaná hodnota, ať už z pohledu kvality nebo jiných vlastností. Marketingová sdělení musí být dost názorné, ideálně s využitím obrázků a srovnání.

4.13.2 Střední příjmová skupina

Střední příjmová skupina má naopak vysoké ambice, ve snaze dostat se v žebříčku úspěchu výš a výš. Je zde celkem vysoký životní standart, ale je brán tak, že zítra může být vše jinak. I přesto chtějí experimentovat se styly, designy a vyčnívat z davu. Značky považují za nástroj a zprostředkovatele cesty k úspěchu. Koupí si kvalitní oblek ne kvůli sobě, ale aby udělali dojem například při pracovním pohovoru. Protože když budou mít dobrou práci, najdou si díky tomu hezčí manželku.

Značkové věci tedy lidem dávají tvář a možnost dostat se výš. Proto si i kupují dražší produkty, které jsou vidět. Ty, které vidět nejsou, mohou být klidně obyčejné. Například Starbucks si otevřel kolem 1500 poboček v Číně a většina z nich profituje. Jak je to ale možné, když tam většinou nikdo kávu nepil. Zvolili geniální marketingovou strategii, kde kávu prezentují jako statusové symboly, které si mohou dovolit jen úspěšní. Proto je v Číně největší zájem o značky, které pomáhají spotřebiteli současně vyčnívat a zapadnout.

4.14 Reklama a reklamní kanály

Z našeho pohledu nám přijdou čínské reklamy dost přehnané. Jako když pračku používá na fotce modelka ve večerní róbě. Všude jinde i zde funguje reklama s doporučením výrobku od celebrit a hvězd. Ať už je to reklama na oblečení, kosmetiku nebo taxislužbu.

Klíčem k úspěchu je ve spotřebiteli vzbudit dojem, že ho výrobek posune o třídu výš a zlepší tím jeho život. Momentálně aspirační marketing ve společnosti, jejímž hybatelem je snaha dostat se co nejvýše v sociálním žebříčku, jen kvete.

Reklama by neměla srovnávat konkurenci. Je skoro nereálné, že reklama bude v celoplošných televizních stanicích. Ale je tu možnost se dostat do tzv. TV shopping kanálů. Je to trochu zarážející, ale mají sledovanost a i prodejnost. Potom je potřeba se domluvit s distributorem, co má smlouvu s nějakou televizí. Ještě dostupnější je v Číně out of home marketing. Takové reklamy jsou skoro všude: výtahy, eskalátory, letadla, taxíky. Mezi

levnější možnosti patří eventy, kde je zboží nabízeno a představováno v nákupních centrech nebo i parcích. Číňané jsou zvědaví a proto když je zboží ještě v „akci“, tak si koupí leccos.

Občas je pro nás těžké pochopit, že jednotlivec v Číně nikdy nebude základní jednotkou společnosti. Základem společnosti jsou skupiny jako rodina, školní třída nebo pracovní jednotka. Potřeby této skupiny jsou vždy nadřazeny potřebám jednotlivce. Je to znatelné například na přístupu k práci a přesčasům nebo i při tom, že každé dospělé pracující dítě odvádí část příjmu svým rodičům, jako projev respektu.

Rodina je pro ně nedotknutelná sociální jednotka společnosti a proto řada marketérů prodává produkty, které spotřebiteli pomohou upevnit rodinné vztahy. Například takové rodinné menu v McDonalds nebo rodinná balení kosmetických či drogistických produktů, jsou tu mnohem více oblíbené než na západě.

Druhou nejdůležitější jednotkou je pro ně stát. Jsou hrdí na svou zem. Číňani se sami vnímají spíše jako nositelé jednotné civilizace, než jako národní stát. Vzdělávací systém jejich nacionalistické vášně od malička podporuje. Je to stroj na produktivitu, umožňuje jim postavit se takovým výzvám, jako bylo například pořádání olympijských her v roce 2008.

I když vztahy mezi vládou a veřejností jsou rozpolcené a uvědomují si nedostatky vládnoucí vrstvy, nějaká vzpoura při relativně fungujícím systému je velmi nepravděpodobná. V marketingu tedy vládu ani politiku jako sjednocující prvek použít nelze. Dokonce ani čínská vlajka není element, který by měl marketingové využít.

Na druhou stranu mají rádi smlouvání. Například různé VIP karty jsou momentálně velmi oblíbené. Prodejce tím ukazuje zákazníkovi, že dostává opravdu dobrou nabídku, která se neodmítá, na to oni slyší.

4.15 Obchodní a ekonomická spolupráce Číny s ČR

Čína je pro ČR 4. Největším obchodním partnerem a druhým největším dovozcem od roku 2006. Vývozy do Číny mají dlouhodobě rostoucí tendenci. Největší nárůst byl zaznamenán v roce 2007 a to téměř o 60%. Dle statistik činil v roce 2014 český vývoz do ČLR 1,537 mld. EUR a dovoz z ČLR dosáhl výše 13,027 mld. EUR. Ze všech dohledatelných údajů je znatelné, že vysoký nárůst vývozu zaznamenaly sektory nákladní dopravy a výpočetní techniky.

Česká republika podepsala Smlouvu o ochraně a podpoře investic mezi vládou České a Slovenské federativní republiky a vládou Čínské lidové republiky dne 4. 12. 1991. Oficiálně k tomu došlo při návštěvě prezidenta V. Klause v roce 1994. Podle této Smlouvy by měly být na trzích obou zemí vytvořeny pro subjekty smluvní strany stejné podmínky, jaké mají subjekty místní. Česká strana toto ustanovení plní, o čemž svědčí rostoucí počet čínských firem působících v ČR. Na druhé straně značně negativní zkušenosti českých subjektů s investováním v ČLR byly důvodem pro aktualizaci uvedené smlouvy. Začátkem roku 2004 byla sjednána nová Dohoda o hospodářské spolupráci. Na jejím základě byl ustanoven Ekonomický smíšený výbor, který má pravidelně zasedat a řešit konkrétní obchodní záměry a investiční projekty, stejně jako překážky a problémy ve vzájemném obchodě. V roce 2014 bylo podepsáno ustanovení Společné pracovní skupiny mezi oběma Ministerstvy zemědělství. V průběhu návštěvy prezidenta Zemana v říjnu 2014 byly podepsány následující dohody a memoranda s ekonomickou tematikou: Dohoda o spolupráci mezi Českou exportní bankou a EXIM Bank, Memorandum o spolupráci mezi MPO ČR a National Energy Administration a Memorandum o porozumění mezi Elektrotechnickým zkušebním ústavem s.p. a China Quality Certification Centre. V roce 2015 bylo podepsáno pět memorand a po letošní návštěvě prezidenta ČLR v ČR to vypadá, že budoucí spolupráce se bude rozrůstat.

Rozvojovou pomoc má v Číně ministerstvo obchodu ve spolupráci s Ministerstvem zahraničních věcí. Nejčastější formou pomoci jsou bezúročné půjčky, přímá finanční pomoc, odpuštění dluhů, stipendia, technologická výpomoc a vysílání odborníků vybraných odvětví. Celkově Čína na rozvojovou pomoc vydá cca 20 miliard RMB ročně, každý rok se tato suma navýší.

4.15.1 Škoda Auto

Škoda patří k evropským průkopníkům na čínském automobilovém trhu. V dubnu roku 2004 u příležitosti návštěvy prezidenta V. Klause v Číně byl oznámen záměr společnosti Škoda Auto, vyrábět vozy řady Octavia v Číně. V roce 2007 byla zahájena výroba a otevřen první showroom. V dalších letech se výroba rozrůstala a v současnosti výroba a prodej škodovek přesahuje ročně více než 281 tis. kusů. Tím se stala Čína v roce 2011 největším trhem automobilky. Společnost má ale ještě větší ambice a do budoucna chce na trhu prodávat 500 tis. kusů ročně.

Sídlo společnosti Škoda Auto v Mladé Boleslavi letos navštívili představitelé vlády Šanghaje, společnosti SAIC Motor a společného podniku SAIC Volkswagen. Při návštěvě se zástupci společnosti Škoda Auto a čínská delegace dohodli na rozsáhlé spolupráci při zavádění nových modelů na čínský trh.

V současné době je na trhu již 8 modelů: Fabia, Rapid, Rapid Spaceback, Octavia, Yeti, Yeti 4x4, Superb a Superb Combi. Z toho se většina modelů vyrábí v Číně a dováží se pouze Yeti 4x4 a Superb Combi. Nejlépe prodávaným vozem je Škoda Octavia. Doposud se v Číně prodalo více jak 1,8 milionů vozů se značkou Škoda.

4.15.2 PPF

PPF je největší českou finanční skupinou a jednou z největších ve střední a východní Evropě, která rozšířila své aktivity do Číny již v roce 2004. Angažuje se zejména v oblasti poskytování spotřebitelských úvěrů na nákup zboží dlouhodobé spotřeby. Je zde známa pod značkou Home Credit.

První projekt byl spuštěn v roce 2007. Projekt Home Credit China byl slavnostně spuštěn v roce 2008. V roce 2010 získala PPF jako první zahraniční firma jednu ze čtyř pilotních licencí pro tzv. Consumer Finance Company v Tianjinu. Skupina má kromě Tianjinu, kde má hlavní sídlo, také kanceláře v hlavním městě Peking a dále například v Shenzhenu, Wuhanu či Chongqingu. Na konci roku 2014 měla společnost více než 18000 zaměstnanců a působila ve více než 150 čínských městech. Obchody Home Creditu na tamním trhu dosahují dnes zhruba 70 miliard korun a pro příští rok je plánuje zdvojnásobit.

V březnu letošního roku uzavřela navíc dohodu o spolupráci s Bank of China, čtvrtou čínskou bankou. Společný bankovní dohled může otevřít dveře i další spolupráci ve finanční oblasti.

4.15.3 Další investiční projekty

Další investiční společností je například společnost AGROFERT, která ve městě Tongling investovala cca 20 milionů USD do výroby oxidu titaničitého ve spolupráci s místní společností. Titanová běloha se zde vyrábí podle technologie přerovské Prechezy, která se touto produkcí zabývá již 40 let. Společnost RAVAK největší výrobce sanitárního vybavení

v ČR, již několik let vyrábí v továrně v Šanghaji vany a sprchové kouty pod stejnojmennou značkou. Od roku 2006 na trhu působí i firma Alpine Pro, která vyrábí outdoorové oblečení a vybavení. Centrála firmy je v Zhejiang. Mezi další firmy, které působí na čínském trhu patří například: Koh-i-noor, Škoda Machine Tool, Broumovské strojírny, TESCAN, STAVUS Příbram a mnoho dalších.

4.16 Centrum pro hospodářskou spolupráci s Čínou

MERSINIS, spol.s.r.o. je centrum pro hospodářskou spolupráci s Čínou. Tato společnost nabízí služby pro snadný obchod a hlavně bezpečný obchod s Čínou. Jsou schopni zařídit všechny transakce, vyhledat vhodné obchodní partnery, uvést výrobek na trh a dopravit zboží bez rizik na místo.

Tato firma má v Číně sídlo a proto je schopná dohlédnout na to, aby vše probíhalo tak, jak má. Další výhodou jsou právní služby, které nabízí. Pokud se něco pokazí, tak je opravdu velký problém se dovolat spravedlnosti a pro člověka, který se v tomto neorientuje je to takřka nemožné. Pro firmy, které se teprve začínají pohybovat na čínském trhu by to proto mohl být dobrý začátek, jak se v Číně porozhlédnout a nasbírat nově znalosti a zkušenosti s místním obchodováním. Značně se tím společnosti usnadní začátek při vstupu na trh.

Čína má opravdu obrovský trh a nabízí tak lukrativní příležitost pro české podnikatele. Spolupráce s nejlidnatější zemí světa přináší však řadu těžkostí a rizik. Kulturní odlišnosti, jazyková bariéra, geografická vzdálenost, legislativní nepřehlednost a mnoho dalších značně komplikují spolupráci. Proto tato společnost nabízí komplexní a specializované služby, které spolupráci usnadní a minimalizují rizika neúspěchu.

Tým lidí je složený jak z českých právníků, sinologů, obchodních manažerů a technických odborníků, tak z čínských právníků a vyškolených inspektorů kvality. Síť spolupracovníků pokrývá celé východní pobřeží Čínské lidové republiky od severu (základna v Shenyangu) na jih (základna v Guangzhou) a zahrnuje také Hong-Kong. Pokud česká firma chce pouze porozumět čínské mentalitě, obchodnímu prostředí a navázat nové obchodní kontakty, tak jsou pořádány podnikatelské mise.

4.17 China Invest Forum 2016

Letos proběhl již sedmý ročník tradičního setkání podnikatelských a obchodních delegací China Invest Forum, který se uskutečnil 14.-16. listopadu v Praze. Uvítací projev měl předseda vlády ČR Bohuslav Sobotka.

Praha se stala dějištěm jednoho z nejprestižnějších diplomaticko-ekonomických setkání v rámci mnoha směrů rozvíjející se a stále intenzivnější spolupráce šestnácti zemí SVE a Číny. Téma letošního CIF, které si během let získalo široké mezinárodní renomé a stalo se efektivním nástrojem pro setkávání na vrcholné úrovni pro navazování nových kontaktů, projektů, vzájemné spolupráce a obchodních příležitostí, se koná v souladu se směrnicí „Suzhou Guidelines o spolupráci mezi Čínou a zeměmi střední a východní Evropy“, která byla přijata předsedy vlád zemí SVE a Číny v Suzhou v listopadu 2015.

Fóra se zúčastnily desítky hostů jak z šestnácti zemí SVE, tak z Číny. Prostřednictvím obchodních setkání se měli předem registrovaní zájemci ze zemí střední a východní Evropy jedinečnou příležitost setkat se zástupci Číny. Mohli tak získat nové kontakty, rozšířit si profesionální síť a osobně prodiskutovat společná témata či možnosti kooperace.

5. ZÁVĚR

Po přečtení toho, co vše je nutné umět a znát nejen o samotné Číně, ale také o obchodování, není divu, že se zatím nenajde tolik lidí, kteří by na to měli odvahu. Obchodní prostředí v Číně je velké a nepřehledné. Většina obchodníků je zvyklá si připravit na schůzku maximálně pár papírů s podklady a ne na to, aby dopředu studovali knihy a věnovali se samotnému studiu kultury ještě předtím, než vůbec vyrazí na obchodní jednání.

I zkušenější obchodníci tvrdí, že dělat obchod v Číně je těžší než kdekoli jinde na světě. Důvodů je hned několik. Číňané mají obchodování už po tisíciletí v krvi, jsou mimořádně inteligentní, učenliví a mazaní obchodníci. Důvěra mezi nimi a obchodními partnery existuje jen po dobu, kdy se navzájem potřebují, důvěru tedy spíš nahrazuje „vzájemná potřeba“. Pokud se navzájem nepotřebují, tak je důvěra pryč. Pak mohou nastat problémy a v Číně se nějaké právní ochrany nedočkáte.

Neznamená to však, že je lepší se podnikání u nich vyhnout. Jen musí každý překonat kulturní a jazykové bariéry, být učenlivý a trpělivý a pak se dá obchodovat i s Čínou. Znalost jejich kultury je však velkou výhodou a může zajistit pravděpodobně jednodušší průběh a možný úspěch. Může pomoci u drobných maličkostí, ale předejít i velkým nedorozuměním. Pravidla a zvyklosti se obecně liší i zde u regionů a čím jsou země vzdálenější, tím jsou kulturní rozdíly ještě mnohem výraznější.

Čínská kultura hraje tedy významnou roli při obchodování v Číně, proto je nezbytně nutné věnovat přípravě dostatek času a rozhodně ji nepodcenit. Udělat dobrý dojem je opravdu důležité, a pokud se toto nepovede, tak už se to bohužel nedá vrátit a ani napravit. Stejně jako když si obchodník nevytvoří s čínským obchodníkem jakýsi „vztah“, tak obchodování nemůže nikdy fungovat. Naopak, když se mu zadaří, všechno je náhle mnohem jednodušší. Obchody fungují tak jak mají a není pak ani takový problém se se svými výrobky dostat tam, kam se bez kontaktů normální obchodník dostat nemůže. Všechno tedy závisí na tom, jak jsme schopni se přizpůsobit jinému obchodnímu prostředí a kolik času a energie na to můžeme vynaložit. Potom je možné i to, co je na první pohled zdánlivě nemožné.

Na druhou stranu se stala Čína tak atraktivní zemí pro podnikání, že začalo vznikat mnoho projektů, center a společností, které mají v náplni práce pomoci ostatním společnostem při obchodování právě v Číně. Tyto společnosti mají většinou sídlo jak v České republice, tak v Číně, kde zaměstnávají odborníky, kteří mají již letité zkušenosti a známosti na čínském trhu. Jsou schopni dohlédnout na to, aby vše probíhalo podle plánu a s

minimálním rizikem. Dokáží zařídit všechny transakce, vyhledat vhodné obchodní partnery, uvést výrobek na trh a dopravit zboží bez problémů na místo. Nabízejí i právní pomoc, která opravdu někdy může přijít vhod. Svým přístupem a znalostí zdejší kultury mohou být dobrým „odrazovým můstkem“ pro nováčky, kteří se snaží prosadit na Čínském trhu. Dokonce pořádají i podnikatelské mise.

V dnešní době se nabízí již více možností, jak proniknout na čínský trh a pak už záleží jen na každém, jakou cestu si zvolí. Jestli zkusí vsadit na svůj osobní šarm nebo vloží finanční prostředky do nějaké firmy, která mu se začátky pomůže. Pokud zvolí druhou variantu, stále to však neznamená, že má vyhráno. Začátky budou snazší, ale stejně nakonec bude muset překonat jak jazykové, tak kulturní bariéry.

6. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

6.1 Knižní zdroje

BARKER, CH. *Slovník kulturních studií*. 1. vydání. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-736-7099-2.

DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.

FERRARO, G. *The cultural dimension of international business*. New Jersey: Prentice hall, 2002. ISBN 0-13-090327-2.

GIDDENS, A. *Sociologie (Sociology)*. Překlad Jan Jařab. 1. vyd. Praha: Argo, 1999. ISBN 80-7203-124-4

HEBNAR, J. a kolektiv, *Obchod s Čínou*. Praha: Mladá fronta, 2016. ISBN 978-80-204-4183-6.

HOOBLEROVI, T. a D. *Konfucianismus*, Nakladatelství Lidové Noviny, ISBN 80-7106-190-5

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.

FAIRBANK, J. K. *Dějiny Číny*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2010. ISBN 978-80-7422-007-4.

MALINA, Jaroslav. *První císař. Tvůrce Číny a osmého divu světa*. 1. vyd. Brno, 1994. ISBN 80-85834-12-X.

MURDOCK, George Peter *Social Structure*. New York: The MacMillan Company, 1949. ISBN 0-02-922290-7.

PETERS-KUHLINGER, G. *Komunikační a jiné měkké dovednosti*. 1. Vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2145-3.

PETRUSEK, M. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-310-5.

SOUKUP, V. *Přehled antropologických teorií kultury*. 2. vydání. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-929-1.

SVOBODA, V. *Corporate Identity*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 67 s. ISBN 80-7318-106-1.

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

URBAN, L. *Sociologie trochu jinak*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2493-5

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. Vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

WELLNITZOVÁ, A. *Pravidla mezinárodního bontonu*. Bratislava: NOXI, 2007. ISBN 978-80-89179-56-5.

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

6.2 Internetové zdroje

BOAS, F. *The Limitations of the Comparative Method of Anthropolog*. [online].[cit. 2016-09-09]. Dostupné z :
www.biography.com/people/franz-boas-9216786#extending-cultural-research-and-education

HEBNAR, J. *Jak jednat s Číňany*. [online].[cit. 2016-09-09]. Dostupné z:
<http://sinovia.cz/navody/jak-jednat-s-cinany/navod56.html>

ŠTĚPAŘ, V. *Kulturní relativismus: relativismus vs. Antropocentrismus*. [online].[cit. 2016-09-09]. Dostupné z: <http://www.szs-pardubice.cz/file-download/579/>

Světová náboženství: konfucianismus. [online].[cit. 2016-09-09]. Dostupné z:
<http://www.svetova-nabozenstvi.cz/konfucianismus/>

Kultura a kulturní rozdíly. [online].[cit. 2016-09-09]. Dostupné z:
<http://www.czechkid.cz/si1140.html>

Firemní kultura. [online].[cit. 2016-09-09]. Dostupné z:
<http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>

Toxic leak threat to Chinese city [online].[cit. 2016-09-09]. Dostupné z:
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/asia-pacific/4462760.stm>

The world factbook. [online].[cit. 2016-09-09]. Dostupné z:
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>

Analýzy z Číny. [online].[cit. 2016-09-09]. Dostupné z:
<http://www.euroekonom.cz/analyzy/z-cina.html>

Čína: obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. [online].[cit. 2016-09-09]. Dostupné z:
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cina-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-19054.html>

Centrum pro hospodářskou spolupráci s Čínou. [online].[cit. 2016-09-09]. Dostupné z:
<http://china-business.cz>

Smišená česko čínská komora vzájemné spolupráce, [online].[cit. 2016-09-09]. Dostupné z:
<http://www.czechchina.com>