

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA
V PRAZE**

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra ekonomiky



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jak kultura ovlivňuje obchod

Autor práce: Petra KOKEŠOVÁ

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

© 2011 Praha

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Akademický rok 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Petra Kokešová

obor Hospodářská a kulturní studia

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 16 určuje tuto bakalářskou práci.

Název práce: **Jak kultura ovlivňuje obchod**

Osnova bakalářské práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Jak kultura ovlivňuje obchod - případové studie
5. Závěr
6. Seznam použitých zdrojů
7. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 30 - 40 stran

Doporučené zdroje:

Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen. International marketing, Fort Worth: Dryden Press, 1998. 860 p.
ISBN 0030244013

Miroslava Zamykalová. Mezinárodní obchodní jednání. 1. vyd. Professional Publishing, Praha, 2003. 171 p.
ISBN 8086419282

Hana Machková, Alexej Sato, Miroslava Zamykalová. Mezinárodní obchod a marketing: praktická výkladová encyklopedie. Grada Publishing a.s., 2002. 266 p.
ISBN 8024703645

L.A. Samovar & R.E. Porter (Eds.). Communication Between Cultures. Belmont, CA: Wadsworth, 1984. 330 p.
ISBN 0534150063

Geert H. Hofstede. Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values. SAGE, 1984. 327 p.
ISBN 0803913060

Ivan Šroněk. Kultura v mezinárodním podnikání. Grada Publishing 2000. 168 p. ISBN 8024700123

Frank L. Acuff. How to negotiate anything with anyone anywhere around the world. AMACOM, American management Association, New York 1997. 383 p. ISBN 0814479502

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mansoor Maitah, Ph.D. et Ph.D.**

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2011


Vedoucí katedry




Děkan

V Praze dne: 11. 3. 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Jak kultura ovlivňuje obchod“ zpracovala samostatně za použití uvedených zdrojů, svých poznatků a konzultací s vedoucím práce.

V Praze, dne 26. 3. 2011

Petra Kokešová

Poděkování

Upřímně děkuji Ing. Mansoor Maitah, Ph.D. et Ph.D. vedoucímu bakalářské práce, za praktické rady a náměty při zpracování této práce. Rovněž bych chtěla poděkovat jeho synovi Josef Maitah za technickou pomoc při úpravě práce. Dále pak všem respondentům, kteří byli ochotni sdělit mi své zážitky a zkušenosti.

Jak kultura ovlivňuje obchod

How culture affects business

Souhrn

Tato bakalářská práce poukazuje na jednotlivé kulturní faktory ovlivňující obchodní styky. Zaměřuje se na popis rozdílných kultur, jejich zvyků v jednání, v uzavírání obchodů a to hlavně v Indii, v zemi, o které se v poslední době říká, že její ekonomika vzrůstá tak rychle, že může předčít i Čínu.

Teoretická část se zabývá všeobecným pojetím kultury, jednotlivými kulturními elementy a jejich dopadem na obchod. Dále pak představí čtyři dimenze kultury podle Hofstedeho.

Druhá část přibližuje specifickou indickou kulturu a její silný vliv na sféru obchodu. Součástí této kultury je hinduismus jako styl života Indů a kastovní systém, jako systém rozdělení společnosti a určující její pravidla.

Praktická část rozšiřuje a snaží se potvrdit či vyvrátit teoretický výklad o zkušenosti jednotlivých dotázaných respondentů. Jedná se o subjektivní výpovědi jak Indů, tzn. jejich pohled na indickou kulturu a specifika v jednání, tak Čechů, kteří přišli do kontaktu s Indií v rámci podnikání.

Klíčová slova: obchodní jednání, kultura, elementy kultury, Hofstede, Indie, hinduismus, kastovní systém

Summary

This bachelor thesis is focused on different cultural aspects which influence business relations. It describes different cultural, habits in business, negotiation, tradition especially in India. India is a country whose economy increases so much that it can surpass China.

In theoretical part there is mentioned concept of culture in general, individual aspects of culture with impact on business and four Hofstede's Cultural dimension.

Second part introduces Indian culture and her impact on business. This part also deals with hinduism as an indian lifestyle, caste system which divides society and determines the rules.

The Practical part attempts to confirm or disprove the theoretical part by statements of inquired respondents. There are answers of native Indians who see the country from their point of view and also answers of Czech business men who are doing their business with India.

Key words: negotiation, culture, culture elements, Hofstede, India, hinduism, caste system

OBSAH

1. ÚVOD	5
2. CÍL A METODIKA.....	6
3. LITERÁRNÍ REŠERŠE	7
3.1. CO JE KULTURA	7
3.1.1. ELEMENTY KULTURY	7
3.2. ROZDÍLNÉ KULTURY	10
3.2.1. POJETÍ KULTURY DLE HOFSTEDEHO	11
3.3. DOPAD KULTURY NA OBCHOD	13
4. INDICKÁ KULTURA.....	15
4.1. HINDUISMUS	15
4.2. KASTOVNÍ SYSTÉM	17
4.3. POSTAVENÍ ŽENY V ÍNDII	18
4.4. INDICKÁ ETIKETA V OBCHODOVÁNÍ	19
4.4.1. INDICKÁ SPOLEČNOST A KULTURA	19
4.4.3. INDICKÁ ETIKETA	24
4.4.4. ETIKETA A OBCHODOVÁNÍ V ÍNDII.....	28
4.4.5. PRŮBĚH OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ	31
5. PRAKTICKÁ ČÁST	35
6. ZÁVĚR	40
7. ZDROJE.....	41

1. ÚVOD

Doba, kdy si jednotlivé kultury zachovávaly svoji vlastní identitu a bránily se jakémukoliv prolínání národních tradic a zvyků, dávno skončila. Globalizace vládne světem a i přes to, že se jí některé státy brání, prostupuje světem rychleji a nekompromisně. Objevuje se ve všech sférách, politických, sociálních i ekonomických.

Problém je, že každá kultura je svým způsobem odlišná. Proto, abychom zůstali stále v centru dění, nebyli vyloučeni ze společnosti, je nutné se pronikání jiných kultur zarputile nebránit. Cílem by mělo být kultury pochopit a naučit se v jejich odlišnostech orientovat.

Komunikace je nejběžnější forma dorozumívání mezi lidmi. Platí však - různé státy, různé kultury a různá komunikační pravidla.

Společnosti se umí jazykově podříditi „vůdčí“ společnosti. Hlavně mladí lidé jsou schopni více se učit jazyk, který je mnohem běžnější v dané společnosti. Zapomíná se však, že jazyk není jen jediný komunikační prostředek mezi lidmi. Dále jsou to například gesta a mimika, těm už mnoho lidí pozornost nevěnuje. Přitom právě v obchodování jsou tyto komunikační prostředky někdy až rozhodující. A nejen to, rozhoduje též celkové chování, styl mluvy, vzhled, zvyky a tradice.

Indie je zemí naprosto odlišnou ve srovnání s Evropou a mnozí lidé, kteří přicházejí s Indý do kontaktu poprvé a naprosto nepřipraveni, jsou většinou v šoku.

Indická kultura je plná kontrastů, je to země barevná, nevyzpytatelná a plná chudoby. Právě chudoba je zřejmě motivací nové generace k tvrdé práci. Píle a tvrdá práce jim zajistila jedno z předních míst v nejrychleji rostoucí ekonomice za posledních pár let.

V uzavírání obchodů s Indý či jen v jednoduchém jednání je třeba připravit se na všechny možné varianty jejich chování, neboť Indové jsou stále plní překvapení. Jejich život je veden specifickým náboženstvím a pravidly, které se z velké části do života ekonomiky a obchodu prolínají. Není zárukou, že proniknutím do jejich kultury lze předpokládat okamžitý úspěch v uzavření obchodu. Nicméně to pomůže předejít sporům a nedorozuměním, které u Indů někdy znamenají konec veškeré komunikace s vámi.

2. CÍL A METODIKA

Cíl:

Cílem mé práce je poukázat na důležitost kultury v obchodování. Kultura ovlivňuje konzumní chování spotřebitelů, poptávku po zboží i koupi produktu. Aspekty ovlivňující spotřebitelovo chování a rozhodnutí by neměly být manažery přehlíženy. Proniknutí do kultury zahraničního partnera znamená část úspěchu.

Hlavním cílem je zaměřit se na kulturu Indickou a popsat ji tak, aby kulturní rozdíly byly natolik zřejmé a jasné, že nedojde ke kulturnímu šoku návštěvníka a k nedorozumění mezi jednateli.

Metodika:

Jako první z technik, kterou jsem použila v této práci, bylo shromáždění a studium veškeré literatury na dané téma. Všeobecné informace o kultuře a kulturních aspektech jsem získala jak z knih, tak z internetových článků. Na téma indické obchodování zatím není dostatečné množství české literatury, tudíž jsem využívala hlavně zdroje anglické. Nedostatek zdrojů mě zároveň motivoval k tomu, abych si o daném tématu zjistila mnohem více.

Pro samotnou praktickou část jsem oslovila čtyři respondenty, kterým jsem položila několik otázek týkající se obchodování a zvyků v Indii. Využila jsem techniku polostandardizovaného interview, jehož výhodou spočívá hlavně v efektivnosti a rychlosti. Další výhodou této techniky je, že tazatel je v přímém kontaktu s respondentem a může okamžitě reagovat na jeho výpovědi a tím měnit formu rozhovoru.

Pro dané téma není typické statistické či matematické zpracování dat, tudíž metoda kvalitativního výzkumu se mi zdála být nejvhodnější.

3. LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1. Co je kultura

„Svět je plný střetů mezi lidmi, skupinami a národy, kteří myslí, cítí a jednají odlišně“ (Hofstede, 1991, str. 5). Jinými slovy, odlišují se svou vlastní kulturou.

Kultura není vrozená, je naučená, získaná ze zkušeností. Lidé kulturu sdílí jako jednotlivci, ve skupinách, v organizacích. Nemůžeme tedy říci, že kultura je specifická pouze pro jednotlivce. Kultura je též přenosná z generace na generaci, má svoji strukturu. Znamená to, že pokud se vyskytne změna v jedné oblasti, změna se ukáže i v oblasti jiné. Je v čase proměnlivá, člověk se musí neustále přizpůsobovat podmínkám společnosti. Lidé během svého života načerpávají nespočetně mnoho znalostí a vědomostí, ty pak používají k interpretaci svého chování. Jednotlivé znalosti a vědomosti pak pro společnost vytvářejí normy chování a mají vliv na naše jednání (Zadrazilová, 2004).

3.1.1. Elementy kultury

Kultura je tvořena několika elementy, které tvoří určitý celek. Jednotlivé elementy nemůžeme posuzovat samostatně, musí být vždy posuzovány jako celek. Mezi základní elementy patří jazyk, čas, národnost, náboženství, prostor a další.

Čas

Na čas se můžeme dívat z různých pohledů. Jedním z nich je dochvilnost (Zamykalová, 2003).

Některé kultury mají tendence si čas podřizovat, jsou tedy přesní. Jiné kultury naopak nemají potřebu být řízeni časem, mají jiné věci na práci než je hlídání minut. V zemích,

kde má každá minuta svoji hodnotu, se konají obchodní jednání téměř přesně na čas, program se dodržuje a jednání se přerušuje jen výjimečně (Šroněk, 2000).

Toto časové rozdělení lze vidět i v Evropě. Chladní severané dbají na čas. Budou vám neustále opakovat, že vše musí začít na čas. Oproti tomu jižanské národy, jako jsou Španělé či Portugalci si s dochvilností příliš hlavu nelámou.

Čas můžeme také vnímat jako určitou posloupnost. Rozdělíme ho na minulost, přítomnost a budoucnost. Ty státy, které hledí spíše na přítomnost a minulost se častěji zabývají historií, tradicemi. Při obchodování je dobré zmínit vlastní tradice a tradice firmy (Zamykalová, 2003).

Prostor

Je jedním z hlavních elementů vyjadřující rozdíly mezi kulturami. Rozdílnost je vyjádřena odlišnými kancelářskými prostory. V západních zemích má většinou každý vedoucí pracovník svoji kancelář. V asijských zemích tomu tak není. Pracovníci na nižší nebo na střední úrovni často sdílejí kancelář se svými spolupracovníky (Šroněk, 2000).

Slovo prostor se nepoužívá jen v rámci rozvržení místností a pokojů. Vyjadřuje též prostor mezi dvěma lidmi.

- Rozdíl v prostoru – Každý člověk kolem sebe potřebuje mít prostor, v kterém se cítí dobře. Udržuje si tzv. intimní zónu, do které by neměl nikdo přistupovat. Na druhou stranu do intimní zóny by měl být alespoň minimální přístup, jinak člověk působí chladně.
- Osobní prostor souvisí i s dotykem - Japonci si při pozdravu ruce ani nepodávají, naopak jižní státy Evropy či Ameriky vidí dotyk jako základ při seznamování a navazování nových kontaktů (Šroněk, 2000).
- Gestikulace - Jižanské státy používají ruce při jakékoliv komunikaci. Gesta mají svůj skrytý význam. Asiaté gestikulaci nijak neholdují, ve formálních situacích se ruce a paže používají jen minimálně. Příliš široká gestikulace může být v těchto státech považována za hrubost. Na západě naopak gestikulace značí upřímnost a sebevědomí.
- Mimika a oční kontakt - Pro příslušníky západních států pohled z očí do očí vyjadřuje pochopení a důvěru. Zcela jinak je tomu v Asii. Pokud se zde na vedoucího ne díváte, znamená to poslušnost a oddanost.
- Paralingvistika - Zabývá se hloubkou, výškou a tónem hlasu (Zadrazilová, 2004).

Jazyk

Jazyk, jako komunikaci rozdělujeme na verbální a neverbální. Verbální komunikace je používaná prostřednictvím jazyka. Jazyk je jeden z elementů, který je společný pro všechny kultury. Na světě máme přes 6000 živých jazyků a pro domluvu v obchodním jednání je někdy zapotřebí tlumočnick, aby nedošlo k nedorozumění.

Jazyk a kultura se nemusí rovnat. Existují příklady zemí, které používají stejný jazyk, ale mají naprosto odlišnou kulturu (Portugalsko a Brazílie). Opakem může být národ, který používá dva jazyky na jednom území v jedné kultuře (Šroněk, 2000).

Ve verbální komunikaci je též rozlišována přímota a nepřímota v komunikaci. Zatímco západní státy jednají vždy přímo, stručně a jasně, státy, jako je Japonsko a Čína, se vyjadřují nepřímota, aby skryly své city.

Při domluvě obchodního jednání často koluje mnoho zpráv písemnou formou, proto je důležitá přesná gramatika a formulace slov. V této fázi dochází často k nedorozumění mezi partnery.

V ústní formě komunikace zahraniční partner vždy okouzlí protějšek znalostmi jejich rodného jazyka. Přispěje to k lepšímu vnímání přátelských vztahů (Zadrazilová, 2004).

Velké množství informací o partnerovi získáme sledováním jeho neverbálních projevů, jako je mimika, gestikulace, pohyb, způsob vyjadřování emocí.

Náboženství

Náboženství má v některých kulturách velký význam, ovlivňuje jednání, zvyky a vytváří dokonce sankce za jejich nedodržování. Jinde má vliv náboženství jen okrajový význam.

Je dobré tyto odlišnosti respektovat a vyhýbat se jim. Z hlediska volby vhodné doby pro obchodní jednání, je dobré si zjistit, v jaké dny se konají jaké svátky. Například muslimové se těžko zúčastní jednání, když bude probíhat ramadán (Zamykalová, 2003).

Náboženství nemá velký vliv na ekonomický vývoj státu. Když se podíváme na HDP na jednoho obyvatele, ze 40 zemí jednoznačně vévodí protestantská a reformovaná náboženství, dále také šintoismus v Japonsku. Náboženství tedy není jediným faktorem, který ovlivňuje ekonomiku. Přesto ale náboženství ovlivňuje postoje lidí (Šroněk, 2000).

Hodnoty a normy

Každá kultura by se dala charakterizovat odlišným žebříčkem hodnot a norem. Hodnoty a normy se odvíjí od odlišných potřeb, které jednotlivé kultury mají. Nemůžeme soudit dvě kultury podle stejných měřítek. Musíme vzít v potaz různé kulturní zvyklosti, rituály, tabu, morálku, způsob chování atd. „Zvyky je možné chápat, jako zjevné, kulturou prověřené a přijímané vzorce chování pro určité situace“ (Machková a kol., 2002, str. 76).

Před každou návštěvou země s odlišnou kulturou je třeba počítat s její rozdílností a nenahlížet na ní pohledem kultury naší (Zamykalová, 2003).

Mezilidské vztahy

Pro dobré mezilidské vztahy mezi obchodními partnery je třeba znát uspořádání vztahů dané kultury. Mezi faktory ovlivňující vztahy mezi lidmi v jednotlivých kulturách patří pohlaví, sociální status, moc, příbuzenství a vzdělání jejich členů. Některé společnosti jsou hierarchicky uspořádané, tedy formální, a jiné naopak neformálně uspořádané. Tyto vztahy se mohou objevit v obchodním jednání. Hierarchické uspořádání společnosti se projevuje i ve firmě a na obchodním jednání, např. vztah podřízeného a nadřízeného. Osoba nadřízená by měla být více respektována. Asijské státy často kladou důraz na přesnou formální strukturu chování než na obsah, v USA nebo v Německu je tomu naopak, více dbají na obsah než na strukturu. (Zamykalová, 2003).

3.2. Rozdílné kultury

Jednotlivé kultury mají své vlastní působení hodnot, zvyků, postojů, tradic i dalších hodnot. Souhrn těchto hodnot lze považovat za kulturu určité společnosti. Členové skupiny by tyto hodnoty měli uznávat. Každá společnost, mající vlastní kulturu, uznává jiné hodnoty (Šroněk, 2000).

3.2.1. Pojetí kultury dle Hofstedeho

Geert Hofstede se zaměřoval na rozdíly v kultuře a jejich dopad na obchodování. Svě teorie zkoušel ve výzkumu firmy IBM. IBM je multikulturní společnost nacházející se asi v padesáti zemích a tří multikulturních regionů. Hofstede pokládal naprosto stejné otázky zaměstnancům pracujících na stejných pozicích. Geert Hofstede definoval 4 základní problémové oblasti kultury, jako dimenze kultur. Dimenze, jako aspekt kultury, může být měřen ve vztahu k jiným kulturám.

4 základní oblasti:

- vzdálenost moci
- kolektivismu versus individualismus
- „feminita“ versus „maskulinita“
- vyhýbání se nejistotě (Hofstede, 1999, str. 13)

Vzdálenost moci (PDI)

Vyznačuje rozpětí moci mezi podřízeným a nadřízeným. V zemích s vyšším rozpětím moci je nadřízená osoba autorita a podřízený s ním vše konzultuje. Naopak v zemích s nižším rozpětím moci je vztah mezi podřízeným a nadřízeným velmi blízký. Emocionálně na sobě nejsou závislí, mohou se na vedoucího obracet, stejně tak mu odporovat. V zemích s velkým rozpětím je tomu naopak.

Pro výpočet vzdálenosti moci Hofstede použil index vzdálenosti moci (PDI), který lze vypočítat jednoduchými propočty z výsledných odpovědí zaměstnanců na dané otázky.

Kolektivismus versus individualismus (IDV)

Tato dimenze poukazuje na individualistické a kolektivní chování člověka ve společnosti.

V kolektivistické kultuře člověk většinou jedná ve prospěch té skupiny, snaží se udržovat zájmy skupiny, vzájemně se o sebe zajímají. Většinou je to způsobeno tím, že člověk byl

od malinka integrován do velkých skupin. Kdežto v individualistických společnostech zaměstnanec udělá to, co se od něj očekává, nevytváří si velké vztahy ve firmě, jedná sám za sebe.

„Feminita“ versus „maskulinita“ (MAS)

Rozdělení na muže a ženy najdeme ve všech společnostech. Za rozdílný pohled na ženy a muže ve společnosti mohou jednotlivé kultury. Každá společnost má jinak nastavené hodnoty pro výběr pracovníků podle pohlaví na určité pozice. Hofstede uvádí jako tradiční model muže soutěživost, houževnatost, průbojnost (1993). Naopak u žen vidí starost o rodinu, jednodušší práce.

Společnosti, kde jsou role muže a ženy odlišeny se nazývají „maskulinní“ a společnosti, kde se role prolínají, se nazývají „feminní“ (Hofstede, 1993). Dle průzkumu ve firmě IBM mezi „maskulinní“ povolání patří například různí prodejci, odborní pracovníci atd. Mezi „feminní“ povolání jsou řazeny hlavně kancelářské práce. Ve „feminních“ společnostech jsou dominantní hodnoty starost o druhé, dobré vztahy na pracovišti, konflikty se řeší s klidem a vyjednáváním. Naproti tomu ve společnostech „maskulinních“ je nejhlavnějším prvkem úspěch a pokrok, muži jsou většinou cílevědomí, rozhodní a konflikty řeší svou bojovností.

Vyhýbání se nejistotě (UAI)

Tímto označením Hofstede vystihuje stupeň ohrožení nejistotou nebo neznámými situacemi. Vyjadřuje, do jaké míry se lidé řídí svými pravidly a normami při nejistých situacích. Ve společnostech, kde se silně brání nejistotě, jsou lidé pracovití a snaží se být neustále zaneprázdnění, bývají nervózní, vyznačují se pocitem úzkosti. Vyznávají pevná pravidla a bývají přesní na čas. Společnosti vyznávající tuto teorii mají větší sklony ke konservatismu. Naopak ve společnostech se slabým bráněním proti nejistotě nasadí vysoké tempo, při různé aktivitě, jen velmi zřídka. Čas je pro ně jen orientační, pravidla jsou jen když musí být, pracuje jen, když je třeba (Hofstede, 1993).

3.3. Dopad kultury na obchod

Kultura ovlivňuje management a rozhodování. Každá kultura má přijatelné a nepřijatelné chování pro ostatní. Pokud chceme obchodovat s jinými kulturami, musíme brát rozdílné chování v potaz.

Manažeři se učí jak na jednotlivé kultury nahlížet, jaké mají spotřebitelé jednotlivých kultur preference a jak jednat s různými lidmi.

Konzumní chování

Jednotlivé firmy rozšiřují svojí produkci na celosvětový trh. Častým problémem je spolupráce s firmami různých kultur. Multi - nacionalismus se rozšiřuje téměř do všech národů. Stále více konzumentů přichází do kontaktu s materiálním zbožím a životním stylem lidí z různých koutů světa. Lidé mají příležitost osvojit si je.

Když chce obchodník navázat spolupráci s firmou z jiné země z důvodu zájmu o jeho produkt, musí brát ohled na její kulturu. Obchodníci by si nejprve měli vytvořit hluboký obraz o celé společnosti. Pro obchodníky je velice důležité rozumět kulturním zvyklostem země, s kterou chtějí uzavřít smlouvu o nákupu či prodeji výrobku. Potřeby jednotlivých lidí jsou různé, tudíž i potřeby národů. Marketingovým výzkumem je nutné zjistit jednotlivé preference obyvatel a jejich pohled na zahraniční výrobek.¹

Kulturním odlišnostem musí být věnována pozornost, i pokud jede člověk do dané země pouze uzavřít smlouvu nebo jednat o sloučení společnosti. Od návštěvníka dané země se neočekává přesné kopírování zvyků a tradic, ale být sám sebou, což znamená pochopit a respektovat je (Gesteland, 2002).

¹ *IndianMBA.com* [online]. [cit.2011-3-7]. Dostupné z: http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC582/fc582.html

Brand image

Komunikačním prostředkem mezi konzumenty jsou značky, které jsou v každé kultuře chápány jinak. Spotřebitelé mají většinou stejné potřeby. Rozdílné mají hlavně hodnoty. Společnosti se koncentrují na oblíbenou značku. Takovou značku, která začala působit nejprve jako místní značka a dnes působí celosvětově. Tyto značky jsou oblíbené hlavně v zemi, kde vznikají. V ostatních zemích na ně může být nahlíženo jinak.²

Každá kultura má jiný pohled věci. Symboly propojující se do značek mají v každé kultuře jiný význam. Zatímco v USA znamená bílá barva čistotu, v Číně znamená smrt. Barvy považované typické pro muže a ženy jsou taktéž rozdílné v určitých kulturách (Gesteland, 2002).

Kupní rozhodnutí

Kultura rozhoduje, zda nový produkt bude na trhu uplatněn nebo ne. Ovlivňuje kupní sílu spotřebitelů. Není to jen cena, která ovlivňuje prodej určitého zboží či služby a tím i uplatnění firmy na trhu. To jak spotřebitelé vnímají hodnotu zboží, pramenící z tradic, chování a zvyků, vede firmu k rozhodnutí o výši ceny a vůbec o nabídku a poptávku po zboží ze strany obchodníků a spotřebitelů.

„Subjektivní hodnocení probíhá často nevědomě, jako odraz sociálního okolí a způsobu života.“ (Machková, 2002, str. 95)

² *IndianMBA.com* [online]. [cit.2011-3-7]. Dostupné z:
http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC582/fc582.html

4. INDICKÁ KULTURA

Indická kultura byla již od 15. stol známá téměř celému světu a to díky portugalským objevům a hedvábné stezce, která vedla přes Indii až do Číny. V této době Indie pomalu začíná vzkvétat. V 17.stol zažívá spolu s Čínou největší rozkvět v obchodu. I přes to, že byla Indie kolonizovaná Velkou Británií, na vliv společnosti a úpadek obchodu to nemělo absolutně žádný vliv. Naopak po roce 1947, kdy Indie získává nezávislost, se situace v Indii mění. Je nastolen socialistický režim a s ním spojená korupce a byrokracie, která zasahuje celou veřejnou správu. Izolovanost od okolního světa a propad indické ekonomiky vzniká poté, co byl zakázán export do okolních zemí a do Evropy, z důvodu strachu z neuspění na světových trzích. Proto se zároveň musí vyhýbat ostatním dovozcům, protože by neměla finance na to, zaplatit je. K tomu byla zavedena hlavně vysoká dovozní cla. Jako dopad lze uvést ztrátu konkurenceschopnosti.

V roce 1991 nastoupil nový ministr financí a situace se začala rapidně zlepšovat, za hlavní změnu lze považovat podporu soukromého sektoru. Okamžitý růst indické ekonomiky je vidět již za několik let. Tvrdou prací, pílí, precizností a hrdostí hraničící s arogantností se dostali téměř na vrchol světové ekonomiky (Němec, 2007).

„Indové nehledí na čas. Před očima mají společenský vzestup a ten je v Indii spojený nejen s bohatstvím, může prolomit i sevření kasty, do které se narodili, a ze které není úniku“ (Němec, 2007, str. 20).

4.1. Hinduismus

Hinduismus nemůžeme definovat, jako náboženství, je to spíše způsob života, kterým Indové žijí. Prolíná se hlavně do oblasti sociální a oblasti ekonomické.

Podstatou tohoto náboženství je příslušnost k jedné ze čtyř kast a s tím spojené dodržování daných předpisů v rámci náboženského přesvědčení.³

³ *Marco Polo* [online]. Cestovní kancelář. [cit. 2011-3-1]. Dostupné z: http://www.cestovani-indie.cz/zeme_info.php?idZeme=110&klic=1225

Hinduismus se dá považovat za indickou kulturu, celý život Indů je protkán náboženskými úkony a obřady. Příkladem může být indická svatba, pohřeb, rodinné oslavy, svátky a sklizně (Kocourková, 2003).

Toto náboženství je naprosto odlišné náboženství od křesťanství a dalších monoteistických náboženství. Nemá jednoznačného zakladatele, posvátnou knihu, proroky.⁴

Mezi nejhlavnější ze všech uctívaných božstev je řazen Brahma, který patří do skupiny prapůvodních božstev. Spolu s Šivou a Višnou. Brahma nese přízvisko - stvořitel. Je to ta nejvyšší možná skutečnost, kterou není možná definovat doslova. Všichni ostatní bohové jsou projevem tohoto hlavního. Cílem všech Indů je splynout s touto nejvyšší mocí a být tak vyňat z koloběhu reinkarnace. Podle ní se každý člověk po smrti vtělí do jiného těla (Kocourková, 2003).

S reinkarnací je spojena karma. To, v co se přemění po smrti, mohou ovlivnit činy, které jsme během svého života dělali. „Karma je zhodnocení toho, co člověk dělá, jak myslí a dokonce i toho, co člověk nedělá. Náš osud závisí na minulých činech“ (McLoughlin, 2003, str. 20).

Život hinduisty je rozvržen do čtyř fází:

- učenecká fáze- patří sem vzdělání, získávání informací z okolí, dosažení fyzické a mentální síly pro život, vztah k rodině
- rodinný život - porodit děti a mít svoji rodinu, jinak člověk není přijat společností
- odchod na odpočinek- děti už jsou vychované, tudíž je prostor pro opuštění světských aktivit a věnovat se těm duchovním
- meditace- zřící se majetku, potřeb (McLoughlin, 2003)

⁴ ROBINSON, B. A. *Religious Tolerance.org*. [online]. 17. 6. 2010. [cit. 2011-3-3]. Dostupné z: <http://www.religioustolerance.org/hinduism.htm>

4.2. Kastovní systém

Před mnoha tisíci lety vzniká v Indii kastovní systém, systém varen neboli tříd. Zpočátku si všechny tyto kasty byly rovny, postupem času se ale mezi nimi vytvořila zeď, kterou bylo velice těžké prostoupit. Tomuto rozdělení není přikládána veliká váha, jako tomu bylo doposud. Nemůžeme však s určitostí říci, že tento systém vymizel úplně. V určitých oblastech stále ještě přetrvává.

Čtyři kasty:

- brahmáni = duchovní kněží, měli na starosti vyučování a vzdělanost
- kšatriové = bojovníci, ochránci společnosti
- vaišjové = řemeslníci, materiální potřeba, potrava
- šudrové = vykonavatelé manuálních prací (McLoughlin, 2003)

Mimo tyto kasty jsou v dnešní době spíše uznávaní tzv. nedotknutelní, jsou to ti nejhudší ze společnosti. Mají cenu nižší než kráva. Od roku 1950 je tato skupina zvýhodňována. Děti neplatí školné, mají zdarma uniformy, jídlo a stipendia. (Kocourková, 2003).

Tato skupina je však stále vystavena diskriminaci. Nedotknutelní většinou nemají šanci dostat se do vyšší kasty, mít lepší sociální status. Tito lidé byli nazýváni lidé bez kasty, což je mnohem horší, než do nějaké kasty patřit. Systém kast nejde jen tak zrušit jedním zákonem, systém má dlouholetou tradici a dovede se přizpůsobit požadavkům doby. Kastovní organizace zasahují do každodenního života jednotlivých členů kasty. Vyšší kasty mají dlouholetou tradici v určitých povoláních, to způsobuje přetrvávání kastovního systému. Pravdou je, že ve městech jsou lidé proti zachování tradičních kastovních pravidel a předpisů (Krása, Marková, Zbavitel, 1997).

Motivace jak dobýt svět ekonomiky a být úspěšný, je v každém Indovi už od malinka, sevření kastovního systému motivuje mnoho studentů z řad nedotknutelných, aby studovali. Právě tito studenti jsou největšími dřiči a jsou poté po zásluze nejlepšími studenty, kteří pak mají našlápnuto k vynikající kariéře. Jakoby se poté snažili stále dokazovat, že už nejsou spodina z nedotknutelných, ale že mají na více, snaží se to celý život dokazovat, což se prolíná i v obchodování a chování (Němec, 2007).

4.3. Postavení ženy v Indii

Status indické ženy je již od narození nevýznamný. Těhotné ženy se denně modlí, aby porodily syna. V Indii existují kliniky určující pohlaví dítěte, jakmile se žena dozví, že čeká dívku, často odchází na ilegální potrat. Holčička je považována za naprostou přítěž. Děvčata nezůstanou v rodině na dlouho, počítá se, že opustí rodinu se svým ženichem. U narozeného muže je situace jiná, ten zůstane s rodinou a stará se o ni do konce života.⁵

Indická společnost si zakládá na společenském statusu, tudíž na narozené dítě - ženu, se vždy společnost bude dívat podřadně.

Ženy v kastovním systému to mají mnohem složitější oproti mužům, neboť žena, pokud pochází z nižší kasty, má zhoršený status dvakrát. Jednou proto, že je žena. A podruhé proto, že je z nižší kasty. Tyto ženy často čelí diskriminaci ve formě znásilňování, nižšího platebního ohodnocení a odepření lékařské péče.⁶

Spisovatelka Pavla Jazairová mluví pro *Hospodářské noviny* o postavení žen ve společnostech, konkrétně o Indii: „Žena je velice důležitá. To ještě neznamena, že může chodit do práce nebo že smí sama sebou volně disponovat. Existují určitá společenská pravidla, která jí přesně stanoví, kam patří. Podle mě Indka v hinduistické společnosti je na tom mnohdy ještě hůř než mnohé zaopatřené muslimské ženy. Také pokud jde o postavení ženy ve světě globalizace, směřuje vše k horšímu. Ve chvíli, kdy společnost chudne, zvyšuje se negramotnost, lidé se nemohou léčit, zvyšuje se úmrtnost a ženy, které nesou břímě rodiny jsou na tom samozřejmě hůř.“⁷

⁵ *Marco Polo* [online]. Cestovní kancelář. [cit. 2011-3-1]. Dostupné z: http://www.cestovani-indie.cz/zeme_info.php?idZeme=110&klic=1225

⁶ BULVASOVÁ, Klára. *Feminismus.cz*. [online]. 11. 9. 2006. [cit. 2011-3-3]. Dostupné z: <http://www.feminismus.cz/fulltext.shtml?x=1921711>

⁷ TÁBORSKÁ, Ivona. *Online zprávy hospodářských novin* [online]. 31. 1. 2005. [cit. 2011-2-10]. Dostupné z: <http://zahranicni.ihned.cz/c1-15575760-postaveni-zeny-smeruje-s-globalizaci-k-horsimu>

4.4. Indická etiketa v obchodování

Každá kultura má svá specifika co se týče chování, jednání, zvyků, tradic. Kultura indická není výjimkou. Před podniknutím jakékoliv cesty do Indie, ať už cesty obchodní či poznávací, by člověk měl mít zjištěné veškeré informace o zemi, aby pak nebyl překvapen. Je třeba proniknout do chování Indů, jejich chápání světa kolem a jejich myšlení. Všechny tyto poznatky se pak zúročí při konečném rozhodnutí o další spolupráci.

4.4.1. Indická společnost a kultura

Indie se dá popsat jako pestrá země a plná protikladů. Kdo ji navštívil, ví, o čem je řeč. Na jedné straně Vás přivítá bída, chudoba, divný pach, pobíhající zvířata a na straně druhé, vysoká technizace. Země je rozdělena do mnoha států, z nichž si ani jeden mezi sebou nerozumí. Angličtina se stává jakýmsi spojovacím prvkem mezi jednotlivými státy. V celé zemi je zhruba 80% hinduistů a okolo 18% muslimů (Wellnitzová, 2007).

Jazyk a komunikace

Příslušníci států Indie mluví různými jazyky. Některé z nich nejsou ani uznávané vládou. Některé státy mají více jak jeden hlavní jazyk. Bihar na východě Indie má 3 oficiální jazyky - hindština, urdu a bengálština. Všechny jsou uznané vládou. Oproti tomu Sikhové žijící na východě Indie mají čtyři oficiální jazyky, ale pouze nepálština je jazyk uznávaný vládou. Jazyky, které nejsou uznávané vládou jako jazyky oficiální, jsou prosazovány při demonstracích. Centrální vláda navrhla hindštinu jako oficiální jazyk země i přes to, že se s ní mluví jen ve střední Indii.⁸

Indové v komunikaci bývají nepřímí, což znamená, že vám odpoví na jakoukoliv otázku, i když na ni neznají odpověď. Na většinu otázek odpoví „ano“. Nemyslí to jako souhlas, nýbrž jako znamení, že otázku zaznamenali. Od Indů nikdy neuslyšíte slovo „ne“.

⁸ *Kwintessential* [online]. 2010 [cit. 2011-1-19]. Dostupné z: <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/india-country-profile.html>

Pokud mohou, snaží se záporné odpovědi vyhnout slovy „nejsem si jistý“ nebo „popřemýšlím o tom“. Gesta a body language jsou v Indii jako asijské zemi nejpoužívanější. Nicméně je důležité vyhnout se jakémukoliv fyzickému kontaktu kromě potřesení rukou. Pohlazení po hlavě, což dělají hlavně staří lidé jako gesto požehnání, by se též nemělo na veřejnosti provádět.

Hinduisté a muslimové považují svoji levou ruku za nečistou, proto je lepší ji nepoužívat. Při poukazování na lidi by se měla používat spíše brada nebo celá ruka než zvednutý prst. V jižní Indii otáčení hlavou ze strany na stranu pro výraz NE, jak to dělají Evropané, znamená jasné ANO. Pokud se Vám Indové dívají přímo do očí, dívejte se mimo, znamená to výraz respektu k dané osobě (Katz, 2007).

Hierarchie ve společnosti

„Hierarchie má v Indii velký význam. Jestliže chcete navázat spolupráci, měli byste se vždy obracet na osobu s právem rozhodovat“ píše v knize Mezinárodního bontonu Andrea Wellnitzová (2007, str. 159).

Vliv hinduismu a tradičního kastovního systému vytvořil kulturu, která klade důraz na hierarchické uspořádání společnosti. Indové jsou si vždy vědomi svého společenského statusu. Hierarchii vidíme v systému školství mezi studenty, ale i mezi učiteli, kteří se nazývají guru a jsou považováni za zdroj vědomostí.

Patriarcha, většinou otec, je považován za nejvýše postaveného v rodině. V obchodování nese veškerou odpovědnost šéf. Každý vztah v Indii má jasně danou hierarchii, která musí být dodržována.⁹

Osoby jako individua mají též přesně daný status ve společnosti. Například označení „velký muž“ a „malý muž“. „Velký muž“ sedí na židli, když za ním přijde „malý muž“ s nějakým požadavkem, stojící či hrbící se u jeho boků nemající absolutně žádné chťení sednout si vedle něho jako rovnocenný. V rodině nebo v dětských skupinách jsou též rozdíly v hierarchickém uspořádání. Muži předčívají ženy, senioři předčívají juniory. V severní Indii postavení sestřenice v domácnosti a postavení dcery v domácnosti je též

⁹ *Kwintessential* [online]. 2010 [cit. 2011-1-19]. Dostupné z: <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/india-country-profile.html>

rozdílné, i přes to, že jsou obě ženy a měly by mít postavení stejné. Zajímavý je též rozdíl mezi sourozenci. Mladší si nikdy nedovolí oslovit staršího jménem, ale raději použije výraz „starší sestra“ nebo „starší bratr“.¹⁰

Role rodiny

Pojem rodina v Indii znamená mnoho, dá se vyjádřit slovy radost, sdílení, láska a trpělivost. Dívka se vdá do rodiny a okamžitě se musí přizpůsobit zvykům, rituálům, pravidlům, které rodina vede. Pro indické rodiny je běžný dvougenerační a někdy i trojgenerační typ domácnosti. Muž má vždy to nejvyšší postavení, ale co se týče udržování domácnosti, nejstarší žena zodpovídá za vše. Říká se, že manželku synovi vybírá matka hlavně pro sebe, podle toho, jestli je šikovná v domácnosti, zda umí vyprat, uvařit a zda je plodná, aby manželovi zplodila co nejvíce mužských následovníků.

Všeobecně ale platí model patriarchální, kdy děti dostávají příjmení po otci a ženy si berou příjmení svého manžela. Tak jak pronikají prvky západní kultury do sfér ekonomie, vzdělání, jazyka, tak pronikají též do modelu rodiny. Rodiny s dobrým postavením žijící ve městě nevyužívají tradiční model rodiny. V moderním modelu si děti dokonce smí vybrat svého manžela, či manželku samy. Oba manželé jsou na sobě nezávislí, oba dva pracují a mají svoji kariéru. Modelem indické společnosti je tedy mix mezi prvky tradiční a moderní společnosti.¹¹

Vzdělání

„Indové jsou dřiči, jakoby se stále snažili dokazovat světu, že nejsou jen zemí špíny, chudoby, korupcí prorostlý stát, ale že jsou schopni dosáhnout označení ekonomicky vyspělý stát.“(Němec, 2007, str. 86).

¹⁰ *Country Listing* [online]. [cit. 2011-3-1]. Dostupné z: <http://www.country-data.com/cgi-bin/query/r-6041.html>

¹¹ KAMAKSHI, Gupte. *Indian child*. [online]. 2000-2009. [cit. 2011-1-19]. Dostupné z: http://www.indianchild.com/culture%20_1.htm

Každých deset let vzroste v Indii gramotnost o 10%. Vzdělání je kontrolováno vládou, každý stát má svoji vládu, která za školství zodpovídá. Kerala na jihu Indie má zhruba 90% vzdělanost na 30% obyvatel. Oproti tomu stát Rajastan na severu Indie má počet obyvatel kolem 45 milionů a vzdělanost pouze 40%. Vzdělanost je samozřejmě vyšší ve městech než na vesnicích. Rozdíl mezi vzdělaností mužů a žen je v některých státech téměř stírán. Od roku 1947, doby nezávislosti země, vzdělanost žen z nižších kast rapidně rostla.

Vláda poskytuje vzdělání na základních školách zdarma. I přesto spousta Indů vůbec nedostane příležitost do školy jít. Podle měření z roku 1980 studovalo okolo jedné třetiny Indů ve školách Angličtinu. Mnoho se učí angličtinu již od útlého věku, učí se psát, číst, komunikovat. Proto se Indie řadí na druhé místo mezi zeměmi s největším počtem anglicky mluvících obyvatel na světě, po USA.

Indie má téměř 24 milionů univerzitně vzdělaných studentů. Indie také patří mezi země, které jako první vyslaly družici na měsíc a předvedly své nukleární schopnosti. Tento fakt poukazuje na dobrou kvalitu škol technických, IT škol a dobrou vysokou úroveň znalosti angličtiny.¹²

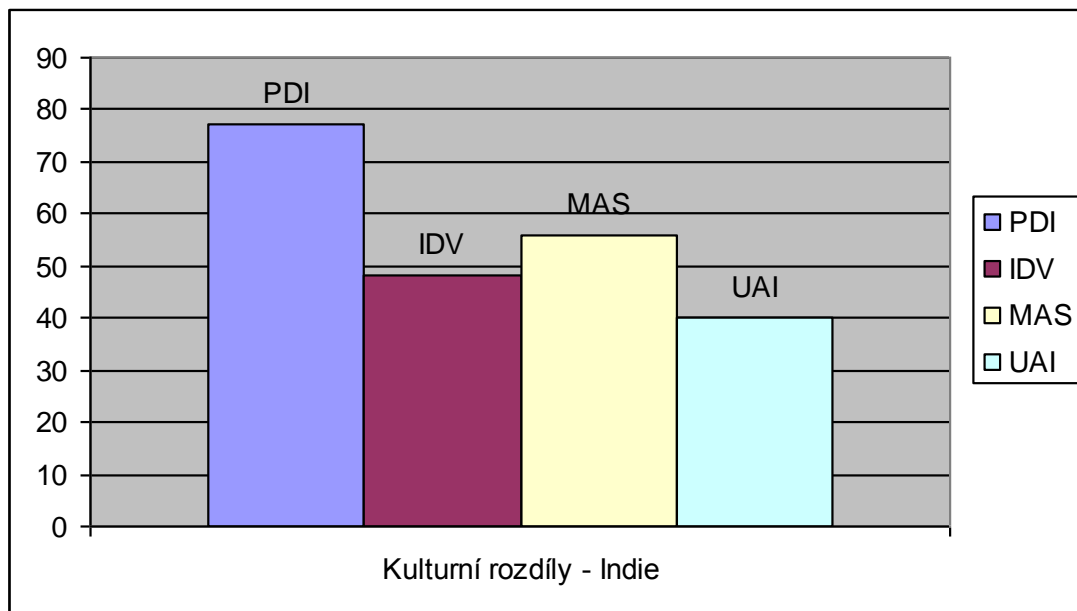
Indové spolu s Čínou pomalu převyšují americké studenty kvalitou vysokoškolských studentů. Při chudých poměrech, jaké panují v Indii, se každý rodič snaží investovat většinu svých peněz do vzdělání svého dítěte. Je dokázané, že průměrný Ind stráví učením jak ve škole, tak doma zhruba 10 hodin. To se americkému studentovi při jeho koníčcích nepodaří, tudíž kvalita studenta klesá. Budoucnost v Indii mají, jak technické směry, tak směry ekonomické. Studenti jsou dychtiví vystudovat dobrou školu a mít dobré zaměstnání. Moc dobře si zároveň uvědomují, že právě jeho vzdělanost posouvá celkovou kvalitu země.¹³

¹² AHARON, Daniel. *adaniel's info site*. [online] Vystaveno 1999-2000. [cit. 2011-1-20]. Dostupné z: <http://adaniel.tripod.com/education.htm>

¹³ 2 Million Minutes (Robert A. Compton, premiéra filmu 2009-9-17)

4.4.2. Indická kultura podle Hofstedeho

Graf č. 1: Vymezení rozdílné kultury podle Hofstedeho - Indie



Zdroje: Hofstede, Geert. *Kultura a organizace. Software lidské mysli*. Londýn: McGraw Hill, 1991. str. 21, 42, 66, 88 ISBN 0-07-707474-2

Index rozpětí moci (PDI) v Indii udává vysoké hodnoty, což znamená, že vztah podřízeného a nadřízeného je vzdálený. Nadřízený se jeví jako hlavní autorita. Spolu s Indií jsou na vrcholové příčce Latinské a Arabské země. Malé rozpětí vzdálenosti moci vykazuje USA, Velká Británie a část Evropy.

Indie se nachází na střední příčce indexu individualismu (IDN). Prvky kolektivismu je zde možné také najít. Všeobecně ale platí, že chudší státy preferují práci ve skupině, jsou kolektivnější než země vyspělé, jako je USA, Austrálie, Kanada...

Skóre „maskulinity“ (MAS) ukazuje, že indická společnost je postavena podle tradičního modelu, kdy je role muže a ženy oddělena. Ženy v Indii mají možnost projevit své schopnosti, spíše se ale ukazují ve správě státu než v obchodování. Přeci jen indické ženy všeobecně mají jasně vytyčenou roli a tou je hlavně práce doma a starost o rodinu.

V indexu vyhýbání se nejistotě (UAI) leží Indie na 45. příčce. Vyznačuje se tedy nízkou hodnotou. Čas pro ně nic neznamena, o dochvilnosti tedy rozhodně mluvit nemůžeme. Cokoliv potřebujete zařídit, bude to, ale s časovým zpožděním, někdy vůbec. Pravidla pro

ně nehrají velkou roli. Naopak na prvních příčkách se objevují země jako, Řecko, Portugalsko, Belgie a Japonsko (Hofstede, 1993).

4.4.3. Indická etiketa

V Indii stále převládá tradiční systém společnosti, i když vlivy ze západních kultur se objevují stále více. Přestože společnost je rozdělena dle náboženství i kastovního systému, pravidlo úcty ke starším platí po celé Indii. Pravidla, která platí na vesnicích, kde tradiční model společnosti převládá, se přenáší i do moderní společnosti ve městech. Indové jsou velmi pohostinní, je tedy dobré jim na oplátku něco donést, jsou za to vděční. I když se v celé Indii setkáme s byrokracií, je dobré zůstat trpělivý, slušný, ale neústupný.

Pozdrav

- pozdravy v Indii se liší podle vzdělání, náboženství, sociálního statusu
- v Indii, hierarchální společnosti, se staří lidé zdraví první
- každý, kdo opouští skupinu první, se musí rozloučit se všemi členy skupiny
- podávání rukou je běžné hlavně ve městech u vzdělaných lidí
- muži si mohou podávat ruce s muži a ženy se ženami, u cizinců se už většinou pohlaví nerozlišuje a podávat ruku si smí i muž s ženou.¹⁴
- jména vám napoví hodně o původu člověka, s kterým mluvíte, přípona – jee – se objevuje u člověka z vyšší kasty (Acuff, 2008).

Tradiční pozdrav v Indii je „namaste“ (přiložení dvou rukou k sobě jako při modlení). U cizinců se nepředpokládá, že budou zdravit tímto stylem. Ina si ale získáte, pokud „namaste“ povíte. Muži by měli počkat, až žena pozdraví první a v některých případech podá ruku. Pokud ženy nechtějí navazovat jakýkoliv kontakt s muži, což znamená, že si ani

¹⁴ *Kwintessential* [online]. 2010 [cit. 2011-1-19]. Dostupné z: <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/india-country-profile.html>

na podání ruky netroufnou, pokývají jen s úsměvem hlavou nebo spojí ruce dohromady a vysloví „namaste“ (Katz, 2007).

Někdy se stane, že člověk nemá možnost umýt si ruce, v tomto případě je lepší sahat na věci rukou levou a pravou si nechat právě na pozdrav a na jídlo.

„Podávat levou ruku při pozdravu vůbec není vhodné, do levé se smrká, člověk se s ní omývá na záchodě a výborně se užije pro otevírání všech dveří. Podávat někomu levou ruku je prostě vrcholně neslušné!“ Pokud je někdo levák, jednoduše si systém čisté a špinavé ruky může prohodit (Boarová, Hanelová, Jůzlová, 2007, str. 197).

Jak již bylo zmíněno, ke starším lidem Indové zachovávají neobvyklou úctu. Proto i při zdravení bychom ji měli dodržet. Mladší příbuzní se většinou skloní a dotknout se její nohy, je to vrchol největší zdvořilosti. Po zdvořilostním pozdravení by měla následovat běžná konverzace. Co je ale pro nás běžná konverzace, pro Indy není. Pro ně není problém zeptat se na soukromé otázky, jako např. kolik vyděláváte peněz nebo zda jste ženatý. Nenechte se těmito otázkami zaskočit a raději odpovězte.

Řeč těla

„Nohy se považují za nejpřízemnější část lidského těla a boty za věc nečistou, proto se před vstupem do domu zouvají.“ Nohy se berou jako nezajímavou část těla, je dobré nevystavovat je tolik na obdiv. Při sezení je dobré si na ně raději sednout, aby o ně nikdo nezavadil, což se též považuje za vrcholně neslušné. Opakem nohou je hlava, ta se považuje za nejlepší část těla. Pokud chceme staršího člověka uctít požehnáním, pohladíme ho právě po hlavě. Indové mají odlišné vnímání prostoru. Při tak vysokém počtu obyvatel na malém území Indové necítí těsnost, jsou na ni zvyklí. Proto při strkanici, nebo tlačenicí na ulici je dobré zachovat klid, je to opravdu normální (Roshen a kol., 2009, str. 824).

Vhodné oblečení

Indové jsou hodně konzervativní, co se týče oblékání, přísné opatření panuje hlavně u žen. V malých městech či na vesnicích ženy nosí tzv. sári. Ve větších městech je přísnost v oblékání nižší. Ženy se snaží kopírovat západní styl, který představuje hlavně džíny a tílka. Pořád ale platí jistý konservatismus, tudíž minisukně s odhaleným bříškem by měla jít stranou. Při večerních akcích je dobré mít na sobě oblek. Pokud jste pozváni jít někam ven, v teniskách vás nikam nepustí.

Pokud cizinec nedodrží indická pravidla oblékání, není to až tak velký problém, pokud nebude schválně provokovat odhaleností. Jestliže ale chcete udělat dojem a zapůsobit na Indы, hlavně pokud s nimi něco vyjednáváte a něco od nich potřebujete, je lepší se indické módě podřídit, minimálně ji alespoň respektovat (Roshen a kol., 2009).

Oslovení

V jižní Indii se nepoužívají příjmení při oslovení, ale používá se anglické Mr./Ms. a jméno. Muslimové a sikhové mají několik jmen, proto je vždy lepší se jich, na začátku konverzace, zeptat, jak si přejí být oslovováni. Akademické a profesionální tituly jsou v Indii velice ceněny (Katz, 2007).

Darování darů

Indové věří, že darování darů pro ně přináší lepší přechod do dalšího života. Dary, jako jsou drobné peníze, se většinou dávají při významných oslavách, či událostech, jako je narození dítěte, smrt, narozeniny. Není důležitá cena daru či finanční obnos, který je někomu věnován, ale upřímnost s kterou je dar podán. Pokud jste pozváni k Indovi na jídlo, nemusíte nosit dar. Hinduistům by se neměly dávat dary z kůže, muslimům zase lahve s alkoholem. Dárky se nikdy neotvírají hned, jak je dotyčný obdrží.¹⁵

¹⁵ *Kwintessential* [online]. 2010 [cit. 2011-1-19]. Dostupné z: <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/india-country-profile.html>

Indické jídlo

Indové se mohou chlubit svou specifickou kuchyní, pro kterou jsou typická hlavně ostrá jídla. Samotný proces jídla považují téměř za kulturní událost, při níž se scházejí celé rodiny. Indové nejsou dochvilní, od cizinců ale očekávají, že přijdou na čas. Indové jsou schopni vás při prvním kontaktu pozvat na typický čaj „masala“ nebo na jiné pohoštění. Od vás, jako od hosta se očekává, že řeknete zdvořilé ne. Rádi vás budou přemlouvat. Indové nejedí hovězí maso, krávu považují za posvátnou, vyžádat si místo toho můžete jehněčí, kuře či výjimečně rybu.¹⁶

Základní pravidla při stolování

- Hinduisté nedovolují nikomu mimo jejich kastu či náboženství dotýkat se jejich jídla.
- Při dojedení svého pokrmu uslyšíte od Indů již známé „namasté“ (Acuff, 2008).
- Indové jedí rukou, zásadně pravou.
- Ženy nejprve naservírují jídlo svému muži a dětem, samy jedí většinou poslední.
- Jídelní stůl u většiny domácností, hlavně na vesnicích, chybí. Stůl je vynález západních států. Indové preferují sezení na zemi v kruhu. Jídlo mají rozložené na zemi uprostřed.
- Ponechání zbytku jídla na talíři naznačuje, že jste spokojený a jídlo vám chutnalo, pokud dojíte všechno, naznačujete tím, že jste stále hladový.
- Lehká konverzace při mluvení je povolena, mluvit s otevřenou pusou je však zakázáno¹⁷

¹⁶ *Kwintessential* [online]. 2010 [cit. 2011-1-19]. Dostupné z:

<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/india-country-profile.html>

¹⁷ CAVILLERI, Jennifer. *Helium-Dining etiquette* [online]. 2002-2012. [cit. 2011-1-23].

Dostupné z <http://www.helium.com/items/1012589-proper-dining-etiquette-in-india>

4.4.4. Etiketa a obchodování v Indii

V některých kulturách je obchodní jednání považováno za kulturní obřad se svými zvláštními předpisy a pravidly. Indie není výjimkou. Elementy jako je podnebí, místo schůzky, pohoštění a zdvořilost patří k obchodnímu jednání stejným dílem, jako jednání samotné.

Indie je země, kde dobrý vztah s protějškem, oboustranná důvěra a respekt jsou hlavními příspěvky k dobrému obchodnímu jednání. Kladou důraz na čas, místo a osobu jako takovou. Indové mohou měnit své chování podle toho, zda obchodují s cizincem nebo s domácími partnery, dále pak se skupinami nebo s organizacemi. Při obchodování s domácími partnery mohou být nápomocní, zatímco při styku s externími partnery může být od nich cítit dominance, soutěživost a dokonce manipulace s protějškem.¹⁸

Dobrý vztah a respekt

Při obchodování v Indii je důležité perfektně se na jednání připravit, příprava je mnohem důležitější, než jednání samotné. Cílem jednání není podepsat smlouvu a vytvořit partnerský vztah. Cílem je hlavně vytvořit vztah, založený na důvěře mezi partnery. Což je výhoda hlavně pro budoucí spolupráci.¹⁹ Vztah je založen na respektu a důvěře, který je někdy těžké získat. Indové většinou rádi obchodují s někým, koho už znají nebo jím ho někdo doporučil. Myšlenka nebýt potichu, ale ani nekritizovat je typická pro asijské státy. „Saving face“ je název pro vyjádření respektu a zájmu i přes nedůvěru v partnera či v obchodní návrh, který je nám přednesen. Na druhé straně, vyjádření „loss of face“ nám říká, že máme kontrolovat své emoce a vždy zůstat přátelský. Pokud chcete zmínit nepříjemné téma, vždy je lepší být zdvořilý a nemluvit o něm veřejně. Indové respektují

¹⁸ *The strategic negotiation institute*. [online]. 2009. [cit. 2011-3-1]. Dostupné z: <http://strategicneg.com/Successful%20Negotiation%20In%20India.html>

¹⁹ *The strategic negotiation institute*. [online]. 2009. [cit. 2011-3-1]. Dostupné z: <http://strategicneg.com/Successful%20Negotiation%20In%20India.html>

osoby s dostatečně vysokým věkem ukazujícím vzdělanost, dále statusem, postavením a univerzitním titulem. Pro získání respektu a důvěry je dobré mluvit o své rodině a ukázat zároveň zájem o jejich rodinu. Indové mají rádi, když se rozprávíte o své rodině, často vám ale o té své nic neřeknou. Mnoho indických podniků jsou podniky rodinné (Katz, 2007).

Stanovený postoj při jednání

Výsledek jednání je vždy ovlivněn dvěma základními postoji. Průběh jednání může mít formu

- 1) soutěž x konflikt- jedna strana vítězí, nebo prohrává
- 2) vítěz x vítěz- výsledek jednání na základě spolupráce, vzájemného řešení

Indové většinou jednají formou spolupráce, pokud jednají na domácí půdě. Pokud jednají s cizincem, jde tam spíše o soutěživost. Jakmile se Indové dopracují k důvěře v zahraničního partnera, jednání probíhá více na úrovni spolupráce. Indové se rádi o věcech dohadují a smlouvají, je to součást jednání. Ind má vždy připravené strategie, o kolik může změnit svůj plán, na jakou cenu má smlouvat atd.²⁰

První setkání

Indové dají na čas, vše musí být hotovo v předstihu, sami se tím ale neřídí. Obchodní schůzka by měla být zařízena nejméně čtyři týdny dopředu (Katz, 2007). Doporučuje se dohodnout schůzku dopisem, nebo emailem. Nejlepší čas pro schůzku je pozdě ráno či brzy odpoledne. Je důležité potvrdit si schůzku týden předem a pro jistotu v den konání schůzky zavolat, zda schůzka platí, neboť Indové jsou schopni schůzku zrušit minutu před konáním.²¹ První schůzka většinou neprobíhá na půdě firemní, ale spíše někde v hotelu

²⁰ *The strategic negotiation institute*. [online]. 2009. [cit. 2011-3-1]. Dostupné z: <http://strategicneg.com/Successful%20Negotiation%20In%20India.html>

²¹ *Kwintessential* [online]. 2010 [cit. 2011-1-19]. Dostupné z: <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/india-country-profile.html>

(Němec, 2007). Na schůzku bychom měli dorazit včas, Indové jsou uchvázeni přesností, i když dochvilnost není jejich silnou stránkou.

Na první meeting by měla být předem poslána agenda, či program jednání, aby si všichni mohli dopředu nastudovat co je cíl jednání. Při prvním jednání většinou na hlavní téma nezbude čas, většinou partneři poznávají sami sebe a baví se spíše o běžných věcech.²² Inda potěší jakákoliv běžná témata, jako je rodina, zájmy, cestování. Pokud projeví partner zájem o Indii, zvítězí na plné čáře. Je lepší vyhnout se tématům jako je chudoba. Nikdy by neměla proběhnout kritika země nebo zaznít rady, co by Indie měla zlepšit. Co se týče úvodního pozdravu, platí stejná pravidla jako v běžném životě. Muži si podávají ruce, u žen by se mělo počkat, zda nepreferují jen tradiční pozdrav „namasté“. Při oslovení je čím dál více typičtější oslovení se křestními jmény. Pouze pokud se Ind s partnery vidí poprvé, je lepší zvolit formální vztah.²³

Po veškerém představení se a pohovoření o běžných tématech si partneři předávají obchodní vizitky. Cizinci je nemusí nutně překládat do hindštiny. Profesionalita vizitek je vidět na první pohled, pokud uvedete svůj univerzitní titul, kterým v očích Indů stoupnete. Vizitka se má podávat pravou rukou a s pohledem do partnerových očí s neustálým udržováním kontaktu a lehkým úsměvem. Vizitka se prohlédne a položí na stůl (Katz, 2007).

Pečlivost a profesionalita vystihuje nejlépe Inda. Je až překvapující, co vše si zjistí o budoucím obchodním partnerovi. Ind jde na schůzku vždy připraven. Z asijských zemí je Indie nejlépe jazykově vybavena, angličtinu někdy ovládají lépe než Evropané, což mnohem usnadňuje obchodní jednání.²⁴

²² *Kwintessential* [online]. 2010 [cit. 2011-1-19]. Dostupné z:

<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/india-country-profile.html>

²³ MOSTÝN, Milan. *Hospodářské noviny*. [online]. 16. 12. 2006. [cit. 2011-3-1]. Dostupné z: <http://exporter.ihned.cz/c1-17832140-jak-jednat-s-indickymi-obchodniky>

²⁴ MOSTÝN, Milan. *Hospodářské noviny*. [online]. 16. 12. 2006. [cit. 2011-3-1]. Dostupné z: <http://exporter.ihned.cz/c1-17832140-jak-jednat-s-indickymi-obchodniky>

Ženy a obchod

Ženy v Indii mají mnohem větší pravomoc než se nám vůbec může zdát. Indie má největší počet profesionálně kvalifikovaných žen. Navzdory tomu ženy stále bojují s uznáním svého společenského statusu. Při obchodním jednání ženy nejsou brány jako autorita, tu zde má stále ještě muž. Ženy ze západu by neměly podávat Indovi ruku jako první. Platí to pro všechny obchodní partnery, kteří jedou poprvé do Indie. Pokud člověk přijíždí do země s jinými pravidly, je lepší vyčkávat s podáním ruky na prvotní impuls Inda. Na veřejnosti je zakázán jakýkoliv kontakt mezi mužem a ženou. U indických muslimů vzniká problém, pokud žena první podá ruku. Modlí se poté tak dlouho, dokud ruka není očištěna. Co se týče oblečení, muži i ženy by měli zvolit konzervativní oblečení. Ženy by měly mít zahalená ramena, záda, nohy a ruce. Vyvarovat by se měly nošení kůže, mohlo by to Indu vyprovokovat.²⁵

4.4.5. Průběh obchodního jednání

Obchodování v Indii probíhá ve všech úrovních společnosti, Indové považují za obchodní jednání i nákup potravin, účet v restauraci, jízdné za taxi a nekonečně mnoho dalších transakcí. Jak vysvětluje božský vůdce Višnu: “v Indii se vyjednává i o nákupu zeleniny”. Tento způsob nákupu má hodnotnou cenu pro Indu, někdy však ne pro přijíždějící turisty, zvláště Američany.

Pravidla pro vyjednávání ceny při nákupu:

Reálná cena za zboží je ta, kterou opravdu zaplatíte. V Indii nikde nevidíte nápis SLEVA, proto je důležité cenu vyjednat, předtím než jí zaplatíte.

Snížit cenu až o 70%

Dovolit prodejci představit výrobek, např. při koupi koberců, prodávajícímu by mělo být dovoleno výrobek představit se všemi vloženými emocemi, energií a časem.

²⁵ *The strategic negotiation institute*. [online]. 2009. [cit. 2011-3-1]. Dostupné z: <http://strategicneg.com/Successful%20Negotiation%20In%20India.html>

Zajímat se pouze o jedno zboží- pokud má kupující v plánu nakoupit více výrobků, nejdříve by se měl chovat tak, jako by měl zájem pouze o jeden, a snížit cenu pro každý výrobek zvlášť.

Vyčkat na bloček papírů - každý prodávající Ind má u sebe bloček a tužku, kam může kupujícím ukazovat vyjednanou cenu.

Vždy je zapotřebí říkat “Příliš vysoká”- jednání o koupě zboží by ani nemělo začít, pokud se kupujícím na začátku nepodaří snížit cenu minimálně o polovinu.

Nakonec není důležité, jaká cena je vlastně za zboží zaplácena. Pokud se prodejce usmívá při odchodu zákazníka, je zřejmé kdo tuto hru vyhrává.²⁶ Přestože obchodování mezi firmami má jiný průběh než obchodování na ulici, styl, taktiky a etiketa zůstávají stejné. Mohou se jen nepatrně lišit, záleží to hlavně na tom, v které části Indie se momentálně nacházíte nebo z jaké části Indie pochází váš obchodní partner. Zatímco Indové z jižní Indie, hlavně ty z Bangalore a Hyderabad, mají sklony k tomu být progresivní a více konzervativní, severané se zdají být větší extroverti. V městech jako jsou Bangalore, Hyderabad, Mumbai, New Delhi nebo Kalkatta, nemají „businessmani“ a úředníci pochopení pro vliv jakýchkoliv jiných kultur na jejich vyjednávání. Indové ať už jednájí o čemkoliv, vše musí být podle nich. Mnoho Indů je pyšných na ekonomický pokrok své země, obchodní partneři by to měli uznat, a proto je plně respektovat (Katz, 2007).

Pravidla, která platí při osobním styku, jsou uznávána i v obchodování. Indové jsou sběhlí v jakémkoliv vyjednávání, jakoby tuto schopnost měli zakořeněnou v genech (Němec, 2007).

Pro mnoho národů je cílem obchodního jednání materiální zisk, pro Indy je to hlavně přátelství.²⁷

²⁶ FERRISS, Tim. *The 4-Hour Work week* [online]. 11. 12. 2007 [cit. 2011-1-19]. Dostupné z <http://www.fourhourworkweek.com/blog/2007/12/11/how-to-negotiate-like-an-indian-7-rules/>

²⁷ *The strategic negotiation institute*. [online]. 2009. [cit. 2011-3-1]. Dostupné z: <http://strategicneg.com/Successful%20Negotiation%20In%20India.html>

Přátelství, založené na důvěře a respektu. Pro vybudování důvěry je nezbytné sdílet informace. Jednání může být rázem ukončeno, pokud se ukáže, že některé podstatné informace jsou skryty, nebo překrouceny. Jednání by mělo být pomalé, aby byly informace předány v klidu. Indové nikam nespěchají. Proto by budoucí zahraniční partneři měli být hlavně trpěliví a schopní kontrolovat své emoce. Průběh jednání v podání indických obchodníků může někdy vypadat velmi zmateně. O hlavních tématech mluví dosti celostně a přeskakují od jednoho tématu k druhému, na což zrovna příslušníci západních států nejsou zvyklí. V každém případě by rozzlobenost měla jít stranou. Zahraniční partneři by se měli vyvarovat jakékoliv snaze jednání uspěchat a vyvíjet tlak na ukončení jednání. Taktiky jako je časový nátlak a výpovědní lhůty Indové berou jako neochotu navázat dlouhodobý obchodně - partnerský vztah.

Indičtí obchodníci jsou velice bystří muži, neměli by být podceňováni. Většina z nich miluje obchodování a smlouvání, ačkoliv v tom nejsou zas tak zběhlí v porovnání s jinými Asiaty. Dohady o konečných cenách jsou většinou velice zajímavé, neboť rozdíl mezi původní navrhovanou cenou a cenou finální většinou bývá až 40%.

V obchodování se často používají tzv. klamavé techniky. Lhaní, vysílání špatných non - verbálních signálů či předstírání nezájmu. Těmto taktikám by se měl budoucí jednatel vyhnout pokud má v plánu jednat přímo s Indý. Taktiky lhaní a blafování nakonec mohou vést k narušení veškerých vztahů. Indové často používají výrazy, jako „good cop, bad cop“. Někdy může být výhodné si zkusit tuto taktiku při svém vlastním obchodním jednání. Opatrným blafováním získáte cennou výhodu bez jakéhokoliv ničení pracovních vztahů. Nicméně do budoucna je lepší eliminovat počet „bad cop“.

Indičtí jednatelé se vyhýbají agresivnímu a nepřátelskému chování, protože ovlivňuje dobré vztahy. Ale i v zemích nejvíce orientovaných na přátelství a důvěru, jednání někdy probíhá pod emocionálními technikami, jako jsou pokusy cítit se vinný, používání grimas nebo odvolání se na osobní přátelství. U Indů je třeba se též těmto taktikám vyhnout.

Indové jsou mistři v přímých otázkách. Často se ptají na rovinu a očekávají přímou odpověď. Od Indů se toto jednání očekává. U protějšku je třeba si dát pozor, aby toto chování nepřehnal a nemělo to naprosto jiný účinek než u Indů, tím je konec spolupráce.

V Indii se též setkáme s korupcí, nejen ve veřejné správě, ale i v obchodování. Jak již bylo řečeno, všichni Indové mají ve zvyku dávat si dárky, to se jako úplatek nebere. Je potřeba

toto rozlišit. To co Evropané považují za úplatek, Indové berou jako dárek. Při konečném rozhodnutí o uzavření spolupráce neberou v potaz pouze univerzální principy, ale všímají si též specifických situací. Osobní pocity a zážitky jsou pro ně mnohem silnější než jakákoliv fakta. Indové jsou ochotni riskovat, pokud cítí dopředu, že to za to stojí (Katz, 2007). Jelikož v Indii platí pravidlo úcta ke staršímu, pravomoc rozhodovací by se měla ponechat někomu staršímu, či někomu s autoritou. Indické společnosti jsou často podniky rodinné. Veškerá důležitá rozhodnutí se tedy ponechávají na patriarchovi rodiny, jak je tomu i v běžném životě. Pokud s vámi jednájí pracovníci na nižší úrovni a mají prohlásit konečný verdikt jednání, raději vše sepíší písemně, aby obě strany porozuměly, o co se jedná a aby se předešlo nedorozumění.²⁸

²⁸ *Negotiations Training Institute of America*. [online]. [cit. 2011-3-1]. Dostupné z: http://www.negotiationsworkshop.com/tips/negotiating_with_indian_counterparts.html

5. PRAKTICKÁ ČÁST

Pro svoji praktickou část jsem oslovila čtyři respondenty, kteří jsou nějakým způsobem spojeni s Indií. Položila jsem jim několik otázek týkajících se indických zvyků, chování a jeho vlivu na obchodní jednání, dále pak vlivu náboženství a kastovního systému na indickou mentalitu, názory na ženy v obchodování a komunikaci. Přestože otázky dostali respondenti stejné, byla jsem překvapena, jaké různorodé - často mimo téma - odpovědi jsem dostala.

1) respondent - Milan Harmáček

Pan Milan Harmáček se poprvé dostal do Indie v roce 1988 v rámci založení firmy na výrobu železničních nárazníků. Šlo o společný podnik, Československý stát vlastnil 30% a soukromý indický investor 70%. Poté se s Indií setkával jen velmi okrajově a další spojení nastalo v roce 2010 a trvá. Dnes pracuje pro firmu ZKL Group.

Pan Harmáček by Indy charakterizoval jako skvělé, málo zkažené, mimořádně pracovitě a poctivé. Tvrdí, že „i v Indii jsou padouši, ale jen v malém měřítku. Indové si nepodávají ruce tak často jako my Evropané. Ženám se podává ruka ještě méně. Žena spíše sepne ruce a ukloní se. Stojí při setkání o krůček dál než muž či manžel. Anglicky umí vzdělanější Indové mnohem lépe než my. Žijí od dětství v angličtině, televize a filmy jsou v angličtině s anglickými titulky. Úřední dokumenty jsou velmi často v angličtině, mnohdy Indové z různých částí Indie mezi sebou nemluví hindi, ale anglicky, je to takový spojující jazyk. Méně vzdělaní a chudší Indové umí anglicky samozřejmě hůře, extrémně chudí vůbec. Indové většinou jedí pravou rukou, vidličkou nebo jen rukou. Jsou relativně dochvilní, někdy ale špatně odhadnou časové možnosti dopravy, přijdou tedy pozdě, ale omluví se. Úspěch komunikace s Indy závisí zejména na tom, zdali oni chtějí, očekávají něco od vás nebo ne. Chtějí-li něco od vás, jsou úžasní, pozorní, aktivní. Na druhé straně, pokud vy potřebujete něco od Inda, rychlost reakcí se velmi zpomalí. Jste-li hostem, starají se o vás velmi dobře a zahrnují vás dárky. Na samotný průběh obchodního jednání se není třeba

moc připravovat, pokud o Indii něco víte. Chování, které platí ve společnosti, platí i v obchodování. Důležitost znalosti kultury pro úspěšné obchodní vztahy je klíčová, i když v obchodních kruzích jsou Indové čím dál evropštější a američtější. 85% Indů jsou hinduisté, intenzivně věřící i v nejvzdělanějších kruzích. Na pracovištích jsou modlitebny. Pracovní den vždy začíná modlitbou. Při služební cestě často zastavují u chrámů, aby se mohli pomodlit. Víra je integrální součástí života Indů. Indická žena se postupně emancipuje, což má vliv na rozpad tradičních hodnot. Nezastávají zatím mnoho významných pozic, výjimkou je politika. V obchodování je často nevidíme. Při společenských i obchodních setkání se tvoří samostatné hloučky mužů a žen.“

2) respondent - Rajay Sarnaik

Pan Sarnaik je Ind, působí ve výrobní sféře firmy Schoeller v Litvínově jako asistent výrobního ředitele. V Čechách žije již několik let.

„Indové jsou „dřívčí“, pracují mnohem více hodin, než jsou zvyklí Evropané. Mnohá obchodní rozhodnutí jsou vykonána ve večerních hodinách, kdy se shrne práce za celý den. Obchodní jednání ale probíhají v pozdějších dopoledních hodinách nebo odpoledne kolem 15. hodiny. Při prvním setkání se Indové pozdraví tradičním slovem „Namasté“, lehkým skloněním hlavy a sepnutím obou rukou u hrudi, s lehkým úklonem. To je tradiční indický pozdrav. Častějším pozdravem se stává anglické „good morning“ s podáním ruky. Ženy v Indii jsou často zapojeny do obchodování. Hlavní sféra, v které působí, je IT průmysl, kde dokonce počtem převyšují muže. Vliv náboženství na obchodování můžeme vidět pouze v určitých regionech. Veškerá obchodní jednání probíhají v angličtině i tady v české firmě se komunikuje výhradně v angličtině. Výjimkou jsou pouze jednání na vysoké úrovni týkající se benchmarkingu, důležitých rozhodnutí, jednání o domácí indické firmě atd. Indové pracují hlavně ve skupině. Týmová práce je základ jejich obchodu.“

3) respondent - Bhagwant Sandhu

Též pan Sandhu je Ind, který pochází z vesnice. V roce 1987 odletěl do ČSSR. V roce 1995 dokončil kandidaturu v oboru astrofyzika. Pak se vrátil zpět do Indie a od roku 1996 je zpět v České republice, kde podniká. Tvrdí o sobě, že je racionální člověk a velký diplomat, tudíž neví, jestli se jeho odpovědi budou hodit. Má pocit, že je dost odlišný od Indů, kteří na rozdíl od něj uvažují iracionálně.

Indie podle něj není zaostalá země, vždy měla vysokou úroveň matematiky, vědy a filosofie. „Když Evropané neuměli nic, Indie byla velmi vyspělá civilizace. Indové jsou velmi pracovití. Neumí jen výborně anglicky, ale jsou kapacity na software, lékařství, vědu a výzkum. Indové jsou na světové úrovni, protože mají světovou úroveň, ta síla je v nich, mají něco v sobě. Je těžké říci, zda jejich chování, zvyky, náboženství a tradice mají vliv na obchodování. Člověk, který nepozná indickou kulturu, může být překvapen a při nedodržení tradičních zvyků a chování může dojít k ukončení kontaktu s Indem. Na druhou stranu lidé se dají rozdělit pouze podle toho, zda jsou schopní či neschopní. Takže to, jestli je někdo hinduista a vyznává si své hodnoty, nebo jestli je nevěřící, nehraje až tak velkou roli.

Indie v poslední době hodně ekonomicky roste, nemyslím si, že je to dáno naší kulturou, povahou, náboženstvím, prostě čímkoliv. Povaha našeho národa je léta stejná a pořád tam byla. Kdyby kultura nějak ovlivňovala obchodování, ekonomiku, politiku, musela by jí ovlivňovat pořád, neustále, což se neděje. Ženy v Indii mají větší práva, než v Evropě nebo v Americe. Když v Anglii ještě ženy neměly právo volit, v Indii už byly ženy v parlamentu. Teď máme prezidentku. Žena v Indii má šanci, pokud je z takové rodiny, která pro ni něco chce udělat, to platí i v podnikání. Pro typického Inda Bůh je host. Jakýkoliv člověk, který přijde, jakýkoliv člověk, který se snaží navázat s Indem kontakt, je přivítán jako host i v obchodním životě. To je taková krásná indická vlastnost.“

4) respondent - Ashutosh Shukla

Student IT softwaru žije v Indii. Jeho otec pracuje ve společnosti vyrábějící železniční tratě. Ashutosh mu často ve firmě pomáhá. Firma není až tak v kontaktu se zahraničními partnery, obchodují pouze mezi Indy samotnými. Ashutosh je silně nábožensky zaměřený, rozhovor, který probíhal přes skype byl plný pouček o chování k lidem. Pokud se budeme chovat špatně, vše se nám vrátí mnohokrát více- karma, proto bychom měli vypustit ze svého myšlení negativní vlivy. K hlavnímu tématu bylo těžké se dostat, nakonec pochopil, co po něm žádám a plyně odpovídal dle svých zkušeností.

„Indové jsou silní a to je dostalo v ekonomice na takovou pozici, kde jsou. Tato síla je vidět, i když se uzavírají obchodní smlouvy nebo jen řeší záležitosti ohledně firmy či dalších projektů. Indové mají na věci dost času a jsou to velcí diplomaté. Když s něčím nesouhlasí, neodpoví vám ne. Snaží se z toho tzv. „vybruslit“. Pokud se jich na něco ptáte a oni to nevědí, též vám budou na vše kývat. Toto chování možná může být někdy problém při obchodování Inda se zahraničním partnerem, neboť Indové jsou na takové chování zvyklí. Při jakémkoliv obchodním setkání se baví polovinu času o běžných věcech. Někdy se ani v ten den nedostanou k tomu, co vlastně chtěli projednat. Je důležité, aby Indové na vyšších pozicích uměli anglicky. Indové mají několik jazyků a severan si nerozumí s jižanem, angličtina je takový spojovací jazyk. Není pro ně těžké mluvit anglicky, slyší jí od malinka. To, jakého je člověk náboženství se nijak neprolíná v obchodování. Tím náboženstvím se myslí čistě modlení. Hinduismus vlastně není ani náboženství, je to směs pravidel, zvyků, které se prolínají do každodenního života Indů. Je to jejich styl života. Co se týče modliteben, chrámy jsou skoro na každém rohu ulice a ve firmách jsou též modlicí místnosti. Ženy se v podnikání objevují hlavně v obchodech, např. s oblečením, dobré jsou též v politice. V oblasti podnikání jich ale moc k vidění není. Přeci jen je to práce pro muže. Pro každého cizince, který by chtěl uzavírat s Indy obchod, je dobré doporučení zjistit si něco o tradičních zvycích. Nejde jen o samotné obchodní jednání a jak se tam chovat. Indové chtějí své partnery co nejvíce poznat, po jednání jsou často pozváni na večeři buď do rodiny nebo do restaurace a bylo by dobré vědět, jak taková indická večeře probíhá. U Indů je důležitá důvěra. Pokud Ind nedůvěřuje svému partnerovi, je schopen

okamžitě ukončit komunikaci. I když se vlivem globalizace dostávají do indických zvyků ty americké, stále si Indie drží svůj charakter a to dělá Indy těmi téměř nejlepšími.“

6. ZÁVĚR

Práce přináší výčet kulturních rozdílností, se kterými musí obchodníci dopředu počítat a připravit se na ně, jestliže očekávají kladný výsledek svých jednání. Odlišnost se projevuje zejména v tradicích, zvycích, komunikaci, chování, odlišném vnímání času, prostoru a dalších elementech. Dnešní doba 21. století nabízí lidem poznávat jednotlivé kultury ať už jako obyčejný návštěvník nebo jako jednatel či obchodník. Kulturní tradice projevující se v běžném životě se projevují též v ekonomice, proto je zdůrazněna jejich důležitost v obchodování. Ekonomické trhy se prolínají. Globalizace nám dává možnost proniknout do světa jiných kultur a spolupracovat s nimi v rámci obchodu. Obchodníci a manažeři by měli porozumět dané společnosti a podle toho přizpůsobit své rozhodování a jednání. Každá společnost je tvořena různými zvyky a tradicemi, které zůstávají v povědomí jednotlivců a pomáhají jim utvořit nějaké hodnoty a názory. Tyto hodnoty vzniklé z celkové kultury národa jsou důležitým prvkem pro manažery a „marketéry“, kteří přizpůsobují své obchodní záměry požadavkům společnosti.

Evropské firmy se nerozhodnou obchodovat s indickým oblečením – sáří- jelikož je známo, že poptávka po něm by byla minimální. Pan Harmáček je důkazem toho, že mezi sebou mohou obchodovat firmy s naprosto odlišnou kulturou. Sám tvrdí, že správná komunikace a přizpůsobení se místním zvykům, vedoucí k úspěšnému jednání, je proces klíčový. Pro dobrou obchodní spolupráci je nutné tímto procesem projít. Tvrzení dalších respondentů rovněž přináší zajímavé a podnětné informace o indické mentalitě a obchodním chování.

Indická kultura disponuje výraznou společenskou strukturou (kasty), která musí být při jednání striktně dodržována. Globalizace dnes zasahuje i indickou kulturu a dochází tak k prolínání stylů obchodní komunikace a vedení jednání.

7. ZDROJE

- ACUFF, Frank L. *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World*. 3th edition. Amacom Books, 2008. 320 s. ISBN 978-0814480663
- BOAROVÁ, Simona - HANELOVÁ, Markéta – JŮZLOVÁ, Jana. *Tři ženy v Indii*. 1. vydání. Praha: Euromedia Group k. s., 2007. 208 s. ISBN 978-80-242-1929-5.
- GESTELAND, Richard R. *Cross – Cultural Business Behavior*. 3rd edition. Copenhagen Business School Press, 2002. 347 s. ISBN 87-630-0093-8
- HOFSTEDE, Geert. *Kultura a organizace. Software lidské mysli*. Londýn: McGraw Hill, 1991. 279 s. ISBN 0-07-707474-2.
- KATZ, Lothar. *Negotiating International Business- The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. 2nd edition. Book Surge Publishing, 2007. 474 s. ISBN 141963190X.
- KOCOURKOVÁ, Jarmila. *Jiný kraj, jiný mrav*. Praha: Olympia, a.s., 2003. 166 s. ISBN 80-7033-774-5.
- MCLOUGHLIN, Seán a kol. *Světová náboženství v kostce*, 1. vydání. Velká Británie: Flame Tree Publishing, 2005. 320 s. ISBN 80-7234-446-3.
- KRÁSA, Miloslav - MARKOVÁ, Dagmar - ZBAVITEL, Dušan. *Indie a Indové - od dávnověku k dnešku*, 1. vydání. Praha: Vyšehrad, spol. s. r. o., 1997. 472 s. ISBN 80-7021-216-0.
- NĚMEC, Petr-kol. *Indie, jako výzva a partner*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1229-7.
- MACHKOVÁ, Hana a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 2002. 268 s. ISBN 80-247-0364-5
- ROSHEN, Dalal a kol. *Společník cestovatele- Indie*. 2. vydání. Praha: Euromedia Group, k. s. – Ikar, 2009. 824 s. ISBN 978-80-249-1208-0.
- ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 2001. 168 s. ISBN 80-247-0012-3.
- ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0683-1.
- ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchodní jednání*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2003. 171 s. ISBN 80-86419-28-2.

- WELLNITZOVÁ, Andrea. *Pravidla mezinárodního bontonu*. 1. vydání. Bratislava: Noxi, s.r.o., 2007. 192 s. ISBN 978-80-89-179-56-5.

Internetové zdroje:

- AHARON, Daniel. *Adaniel's info site*. [online] Vystaveno 1999-2000. [cit. 2011-1-20]. Dostupné z: <http://adaniel.tripod.com/education.htm>
- BULVASOVÁ, Klára. *Feminismus.cz*. [online]. 11. 9. 2006. [cit. 2011-3-3]. Dostupné z: <http://www.feminismus.cz/fulltext.shtml?x=1921711>
- CAVILLERI, Jennifer. *Helium-Dining etiquette* [online]. 2002-2012. [cit. 2011-1-23]. Dostupné z <http://www.helium.com/items/1012589-proper-dining-etiquette-in-india>
- FERRISS, Tim. *The 4-Hour Work week* [online]. 11. 12. 2007 [cit. 2011-1-19]. Dostupné z <http://www.fourhourworkweek.com/blog/2007/12/11/how-to-negotiate-like-an-indian-7-rules/>
- KAMAKSHI, Gupte. *Indian child*. [online]. 2000-2009. [cit. 2011-1-19]. Dostupné z: http://www.indianchild.com/culture%20_1.htm
- MOSTÝN, Milan. *Hospodářské noviny*. [online]. 16.12.2006. [cit. 2011-3-1]. Dostupné z:
 - <http://exporter.ihned.cz/c1-17832140-jak-jednat-s-indickymi-obchodniky>
- ROBINSON, B.A. *Religious Tolerance.org*. [online]. 17.6.2010. [cit. 2011-3-3]. Dostupné z: <http://www.religioustolerance.org/hinduism.htm>
- TÁBORSKÁ, Ivona. *Online zprávy hospodářských novin* [online]. 31.1.2005. [cit. 2011-2-10]. Dostupné z: <http://zahranicni.ihned.cz/c1-15575760-postaveni-zeny-smeruje-s-globalizaci-k-horsimu>
- *Country Listing* [online]. [cit.2011-3-1]. Dostupné z: <http://www.country-data.com/cgi-bin/query/r-6041.html>
- *IndianMBA.com* [online]. [cit.2011-3-7]. Dostupné z: http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC582/fc582.html

- *Kwintessential* [online]. 2010 [cit.2011-1-19]. Dostupné z:
<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/india-country-profile.html>
- *Marco Polo* [online].Cestovní kancelář. [cit.2011-3-1]. Dostupné z:
http://www.cestovani-indie.cz/zeme_info.php?idZeme=110&klic=1225
- *Negotiations Training Institute of America*. [online]. [cit. 2011-3-1]. Dostupné z:
http://www.negotiationsworkshop.com/tips/negotiating_with_indian_counterparts.html
- *The strategic negotiation institute*. [online]. 2009. [cit. 2011-3-1]. Dostupné z:
<http://strategicneg.com/Successful%20Negotiation%20In%20India.html>
- 2 Million Minutes (Robert A. Compton, premiéra filmu 2009-9-17)